

# **DEMOGRAPHIESENSIBLE PERSONALARBEIT**

Generationsübergreifende Tandems  
als Modellversuch in der Caritas Oberösterreich

## **Diplomarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades Mag.<sup>a</sup> (FH)  
für wirtschaftswissenschaftliche Berufe  
Fachhochschulstudiengang: Sozialmanagement, Linz

eingereicht von

**Romana Traunwieser**

Betreuerin: Mag.<sup>a</sup> Christine A. Heyduk

Zweitbegutachter: Mag. Herbert Schustereder

Linz, April 2007

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Linz, im April 2007

---

Romana Traunwieser

## Kurzfassung

Ausgangspunkt dieser Diplomarbeit ist die Tatsache, dass die demographische Entwicklung auch in Österreich in den nächsten Jahren verstärkt spürbar sein wird. Dies wird sich auch auf die Altersverteilung der Belegschaften von Betrieben und Organisationen auswirken.

Aus diesem Grund ist es sinnvoll, sich Gedanken über Maßnahmen einer demographiesensiblen Personalarbeit zu machen. Darunter können z.B. Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitszeit, zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit, zur Aus- und Weiterbildung und zum intergenerativen Wissenstransfer verstanden werden.

Aufgrund der derzeitigen Altersstruktur in der Caritas Oberösterreich, erachtet es die Geschäftsführung als notwendig, erste Schritte einer demographiesensiblen Personalarbeit zu setzen. Eine mögliche Maßnahme ist das Modell der generationsübergreifenden Tandems, welches im Rahmen dieser Diplomarbeit vertiefend bearbeitet und evaluiert wurde.

Ziel der Arbeit ist einerseits das Aufzeigen der Problematik des demographischen Wandels und dessen Auswirkungen auf soziale Organisationen – insbesondere auf die Caritas Oberösterreich.

Andererseits soll das Modell der generationsübergreifenden Tandems, auf die Wirkung überprüft werden. Anhand von schriftlichen Befragungen soll die Einstellung der verpflichteten jüngeren MA und freiwillig teilnehmenden älteren MA zum Projekt ermittelt werden.

## **Abstract**

The basis for this diploma thesis is the demographic change that will be noticed also in Austria during the next years. Also social organisations will be concerned with this development and will face significant changes, especially in their staff situation.

In reaction to this development it is wise to think about generation sensitive human resources measures and age management. Such measures can include, for example, new ways of arranging working times, supporting and keeping the employability of older persons, education and training or knowledge transfer between the generations.

The aim of this thesis is to highlight the problems of the demographic change and its effect on social organisations – especially the Caritas Upper Austria.

In December 2005 the Caritas Upper Austria analyzed its age structure. The result of this study shows that the average age of the employees is rather high. Therefore it is necessary to create human resources measures in reaction to the demographic change. One of these measures introduced is the concept of “generationsübergreifende Tandems” (generation-spanning tandems).

The empirical part of this thesis examines the effects of the pilot project “generationsübergreifende Tandems” (generation-spanning tandems) and represents the results of the surveys conducted.

## **Vorwort**

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die durch ihre direkte oder indirekte, fachliche und/oder persönliche Unterstützung zur Entstehung dieser Diplomarbeit beigetragen haben.

In diesem Zusammenhang möchte ich meine Betreuerin, Mag.<sup>a</sup> Christine A. Heyduk für ihr fachliches Wissen und ihre Unterstützung und meinen Zweitbegutachter bzw. Betreuer während des Berufspraktikums, Herrn Mag. Herbert Schustereder besonders hervorheben. Vor allem dem Engagement von Herrn Mag. Herbert Schustereder ist es zu verdanken, dass die Diplomarbeit den praktischen Teil in dieser Art und Weise enthalten kann.

Ein weiterer Dank gilt jenen MitarbeiterInnen der Caritas OÖ, welche als TeilnehmerInnen am Pilotprojekt der generationsübergreifenden Tandems, durch die Beantwortung der Fragebögen zum empirischen Teil dieser Arbeit beigetragen haben.

Ich möchte diese Arbeit meiner Familie und meinem Freund Hans-Peter widmen. Sie haben mich den ganzen Weg des Studiums mit viel Verständnis begleitet - DANKE!

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1. Die Notwendigkeit demographiesensibler Maßnahmen in der Personalarbeit .....	1
1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2. Begriffsdefinitionen</b> .....	<b>5</b>
2.1. Personalentwicklung – Demographiesensible Personalentwicklung	5
2.2. Lebensphasen der MA in der Organisation .....	6
2.3. Wissen – Erfahrung – Erfahrungswissen.....	11
<b>3. Demographische Entwicklung und Personalarbeit</b> .....	<b>15</b>
3.1. Demographische Entwicklung in Österreich .....	15
3.2. Auswirkung der demographischen Entwicklung auf soziale Organisationen – Beispiel Altenpflege.....	19
3.3. Demographiesensible Personalarbeit.....	23
3.3.1. Arbeitszeitgestaltung .....	26
3.3.2. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF).....	39
3.3.3. Job Rotation .....	44
3.3.4. Intergenerativer Wissenstransfer .....	47
<b>4. Demographiesensible Personalarbeit in der Caritas Oberösterreich</b> .....	<b>57</b>
4.1. Ausgangssituation - IST-Daten Caritas OÖ .....	58
4.2. Demographieüberlegungen Caritas OÖ und Beschreibung der derzeitigen Projekte.....	60
4.2.1. Equality Check.....	60
4.2.2. Sabbaticals .....	61
4.2.3. Altersteilzeit .....	61
4.2.4. Betriebliche Gesundheitsförderung .....	62
4.2.5. Projekt RESTART .....	62
4.2.6. Betriebliche Laufbahn- und Qualifizierungsberatung .....	63

4.2.7. Mentoring für Frauen .....	63
4.2.8. Karenzprogramm.....	64
4.2.9. Programm für pflegende Angehörige.....	64
<b>5. Modellbeschreibung – Generationsübergreifende Tandems.....</b>	<b>67</b>
5.1. Beschreibung des Pilotversuches.....	72
5.2. Empirische Untersuchung des Pilotprojektes .....	76
5.2.1. Ziele der Befragungen .....	77
5.2.2. Befragungsgegenstand.....	77
5.2.3. Hypothesen .....	78
5.2.4. Weitere Ergebnisse .....	88
5.3. Handlungsempfehlungen.....	93
<b>6. Ausblick.....</b>	<b>100</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>101</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>111</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Altersgruppen 15 – 24 und 50 – 64 Jährige in EU-Staaten.....	2
Abbildung 2: Idealtypischer Verlauf einer Erwerbsbiographie nach Köchling .....	7
Abbildung 3: Lebensbogen der Jahrsiepte .....	8
Abbildung 4: Eigene Darstellung „Eisbergmodell“ des Erfahrungswissens.....	12
Abbildung 5: Erfahrungswissen – vereinfachtes Modell.....	14
Abbildung 6: Bevölkerungsentwicklung Österreich 2005, 2030 und 2050 .....	15
Abbildung 7: Veränderung der Dauer des Arbeitslebens .....	17
Abbildung 8: Entwicklung der erwerbsfähigen Personen von 2002 bis 2035.....	18
Abbildung 9: Das Haus der Arbeitsfähigkeit.....	21
Abbildung 10: Demographiesensible Personalarbeit - Eigene Darstellung.....	25
Abbildung 11: Phasen des betrieblichen Lebenszyklus .....	32
Abbildung 12: Neue Modelle im Berufsleben .....	34
Abbildung 13: Ökonomischer und humanitärer Nutzen der BGF .....	42
Abbildung 14: Säulen der BGF.....	43
Abbildung 15: Negative und positive Rahmenbedingungen der Teamarbeit .....	50
Abbildung 16: Stärken unterschiedlicher Altersgruppen .....	55
Abbildung 17: Idealtypische Altersverteilung: Homogenität versus Heterogenität .....	58
Abbildung 18: Altersstruktur Caritas Oberösterreich 2005 .....	59
Abbildung 19: Berufliche Zukunft in 1 – 2 Jahren.....	79
Abbildung 20: Würden Sie sich wieder dafür entscheiden, bei der Caritas zu arbeiten? .....	80
Abbildung 21: Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrer jetzigen Tätigkeit in der Caritas? .....	80
Abbildung 22: Falls Sie ein attraktives Angebot von einem anderen Arbeitgeber erhalten, würden Sie wechseln? .....	81
Abbildung 23: Gründe für einen Wechsel.....	82
Abbildung 24: Angabe zu Bereicherung bzw. Belastung (Novemberbefragung) .....	83
Abbildung 25: Angabe zu Bereicherung bzw. Belastung (Februarbefragung) .....	84
Abbildung 26: Frage über ausreichendes Wissen in Bezug auf den Aufbau der Caritas OÖ .....	85
Abbildung 27: Konnte das Tandemprojekt für Informationen über den Aufbau der Caritas genutzt werden.....	86
Abbildung 28: Wissen über Veränderungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation.....	87
Abbildung 29: Erwartungen an das Projekt (Wissens- und Erfahrungsaustausch).....	88
Abbildung 30: Erfüllte Erwartungen an das Projekt (Wissens- und Erfahrungsaustausch).....	89
Abbildung 31: Erwartungen an das Projekt (wertvolle Aufgabe) .....	90
Abbildung 32: Erfüllte Erwartungen an das Projekt (wertvolle Aufgabe).....	91



## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
EU	Europäische Union
ESF	Europäischer Sozialfonds
d.h.	das heißt
HR	Human Resources
MA	MitarbeiterInnen
MAG	MitarbeiterInnengespräch
NPO	Non Profit Organisation
OÖ	Oberösterreich
PE	Personalentwicklung
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel
%	Prozent

# 1. Einführung

## 1.1. *Die Notwendigkeit demographiesensibler Maßnahmen in der Personalarbeit*

Anfang der 1970er Jahre setzte ein bemerkenswerter demographischer Wandel ein, der bis 2050 erhebliche Auswirkungen in vielen Bereichen der Gesellschaft haben wird. Bis dahin verlief die Entwicklung der Bevölkerung der meisten westlichen Industrieländer im weitesten Sinne konstant. Die Bevölkerung wuchs und glich in ihrem Altersaufbau einer Pyramide, deren breite Basis sich durch eine große Zahl an Kindern und Jugendlichen als Bevölkerungsmehrheit zusammensetzte.<sup>1</sup>

Anfang 1970 gingen die Geburtenzahlen erstmals zurück und fielen unter die Zahl der Sterbefälle. Heute gleicht der Altersaufbau der Bevölkerung Mitteleuropas eher der Form eines Laubbaumes mit einer breiten Krone, die unaufhaltsam nach oben wandert. Dies bedeutet, dass der Anteil der jungen Menschen zunehmend kleiner wird und Menschen durch die Verbesserung im Gesundheitswesen und höhere soziale Sicherheit immer älter werden.<sup>2</sup>

Bis zum Jahr 2025 wird eine deutliche Scherenentwicklung für die Stärke der Altersgruppen im Erwerbsalter prognostiziert (laut Eurostat 2004):

- die Altersgruppe der 15-24jährigen wird von 25% im Jahr 1985 auf 17% im Jahr 2025 sinken
- die Altersgruppe der 50-64jährigen steigt von 25% im Jahr 1985 auf 35% im Jahr 2025<sup>3</sup>

---

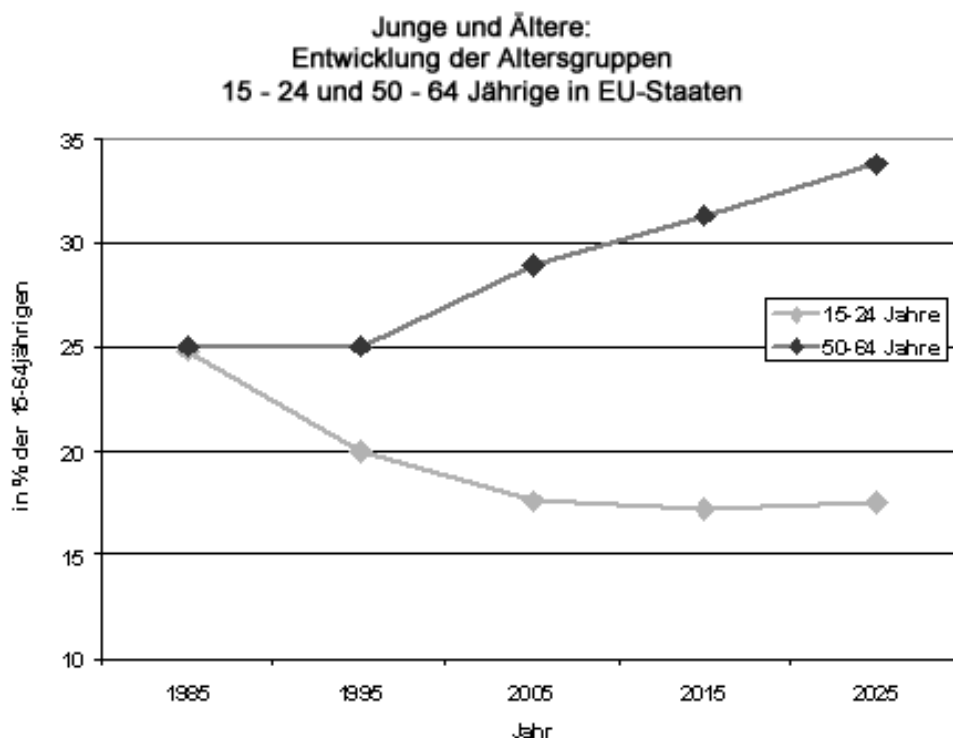
<sup>1</sup> vgl. Rimser (2006), 9 – 10.

<sup>2</sup> vgl. ebenda, 9 – 10.

<sup>3</sup> vgl. <http://www.arbeitundalter.at>

Im Jahr 2025 wird die Altersgruppe der 50-64 jährigen Menschen doppelt so groß sein wie die Altersgruppe der 15-24jährigen. Dieser Wandel in der Altersverteilung wird auch als "Kippen der Alterspyramide" bezeichnet. Die Menschen in der Europäischen Union werden also deutlich älter sein.<sup>4</sup>

In der folgenden Grafik ist die Scherenentwicklung der Altersverteilung vom Jahr 1985 bis zum Jahr 2025 dargestellt:



**Abbildung 1: Entwicklung der Altersgruppen 15 – 24 und 50 – 64 Jährige in EU-Staaten.**

Quelle: [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at) (03.02.07)

In wenigen Jahren wird auch Österreich mit diesen demographischen Veränderungen in der Altersstruktur verstärkt konfrontiert werden. Neben dem Anstieg des Durchschnittsalters wird sich auch die Zahl der über 50-Jährigen erhöhen – im Gegensatz dazu nimmt die Anzahl der jungen Menschen stetig ab.

---

<sup>4</sup> vgl. <http://www.arbeitundalter.at>

Diese demographische Alterung beeinflusst auch die Generationenverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt und stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen, diesen Veränderungen mit Personalentwicklungsmaßnahmen entgegenzutreten.

## **1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Ziel der Arbeit ist einerseits das Aufzeigen der Auswirkungen des demographischen Wandels auf soziale Organisationen – insbesondere auf die Caritas Oberösterreich.

Andererseits sollte das Konzept der generationsübergreifenden Tandems, welches während des Berufspraktikums in der Caritas Oberösterreich entwickelt wurde, im Rahmen der Diplomarbeit auf ihre Wirkung überprüft werden.

Dies erfolgt mittels Erhebung der persönlichen Einstellung der einzelnen TeilnehmerInnen in Bezug auf das Projekt zu ermitteln. In weiterer Folge wird versucht, Tendenzen hinsichtlich Wechselbereitschaft und Arbeitszufriedenheit der TeilnehmerInnen zu erforschen. Dies gilt jedoch als schwierig, da es sich bei den Befragungen um ein Stimmungsbild handelt, zumal der Prozess des Pilotprojektes zum Zeitpunkt der Fertigstellung der Diplomarbeit noch nicht abgeschlossen ist.

Um diese Wirkung überprüfen zu können, wurden Forschungshypothesen definiert und das Pilotprojekt der generationsübergreifenden Tandems wurde mittels zweier schriftlicher Befragungen begleitet und evaluiert. Die Ergebnisse der Befragungen werden im 4. Teil der Arbeit erläutert.

Zunächst wird allerdings im zweiten Teil auf einige Begriffe eingegangen, welche für die vorliegende Arbeit von Bedeutung sind. In weiterer Folge wird in Teil drei die demographische Entwicklung der österreichischen Erwerbsbevölkerung aufgezeigt und es werden verschiedene theoretische Modelle einer demographiesensiblen Personalarbeit vorgestellt.

Abgerundet wird die Arbeit mit einem Überblick über weitere Maßnahmen einer demographiesensiblen Personalarbeit, welche bereits in der Caritas OÖ praktiziert werden bzw. in Planung sind.

Wenn im Text auf die Berücksichtigung der weiblichen Sprachform verzichtet wird, geschieht dies aus Gründen der Lesbarkeit. Selbstverständlich beziehen sich alle Ausführungen sowohl auf Frauen als auch auf Männer.

## 2. Begriffsdefinitionen

In diesem Kapitel werden die im Zusammenhang mit dieser Arbeit relevanten Begriffe erläutert. Zunächst wird auf die Begriffe *Personalentwicklung* bzw. im Speziellen auf die *demographiesensible Personalentwicklung* eingegangen. Anschließend wird der Begriff der *Lebensphasen der MA in Bezug auf die Organisation* näher erläutert. In weiterer Folge werden die Begriffe *Wissen, Wissenstransfer, Erfahrung* und *Erfahrungswissen* erklärt, welche ebenfalls in Bezug zu einer demographiesensiblen Personalarbeit stehen.

### 2.1. *Personalentwicklung – Demographiesensible Personalentwicklung*

Die zentrale Aufgabe der **Personalentwicklung** besteht darin, die verfügbaren Fähigkeiten und Neigungen der MA zu erkennen, zu entwickeln und sie mit den jeweiligen Anforderungen der verschiedenen Arbeitsplätze bzw. der Gesamtorganisation in Übereinstimmung zu bringen.<sup>5</sup>

„Daraus ergeben sich die Ermittlung des Bildungsbedarfes, die Festlegung der Förder- und Bildungsangebote, die Planung, Konzipierung, Durchführung und Kontrolle der Förder- und Bildungsmaßnahmen als Kernbereiche der Personalentwicklung. Bei der Bedarfsermittlung orientiert sich die Personalentwicklung an gegenwärtigen und zukünftigen Qualifizierungsanforderungen, die sich konkret aus den Anforderungen der eingesetzten Techniksysteme, der Arbeitsorganisation und der Unternehmenszielsetzungen ermitteln lassen.“<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Mentzel (2004), 2.

<sup>6</sup> Seitz (2004), 33.

**Demographiesensible Personalentwicklung** vereint die Aufgaben der PE im Allgemeinen und bietet zusätzlich ganzheitliche generationsübergreifende Konzepte an, um die Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit der MA zu garantieren. Neben der „biographieorientierten“ PE, die sich am Erwerbslebenszyklus orientiert, berücksichtigt eine demographiesensible PE zusätzlich die statistischen Häufungseffekte innerhalb der Alterskohorten einer Belegschaft. Im Rahmen der demographiesensiblen PE wird die Unternehmens- und Personalpolitik erkennbar darauf ausgerichtet, auch das Potential älterer MA zu nutzen. Hierbei dürfen sich Lösungsansätze nicht nur ausschließlich auf die Beschäftigungsfragen älterer MA beschränken, sondern es müssen auch die Arbeitsorganisation, die Arbeitszeitregelungen und die Qualifizierungsprozesse in Bezug auf alle Altersphasen des Berufslebens bedacht werden.<sup>7</sup>

Mögliche Handlungsfelder einer demographiesensiblen PE, wie z.B. betriebliche Gesundheitsförderung, Altersteilzeit oder Tandemmodelle, können auch denkbare Maßnahmen einer demographiesensiblen Personalarbeit sein und werden im Kapitel 3.3. näher erläutert.

## **2.2. *Lebensphasen der MA in der Organisation***

Eine altersgerechte Gestaltung von Erwerbsbiographien in Bezug auf die **Lebensphasen** der einzelnen MA wird bislang mit Ausnahme von Karriereplänen für Hochqualifizierte eher selten in Betracht gezogen. Bei einer altersgerechten Gestaltung geht es vor allem um die Chancen in der beruflichen Entwicklung, von denen alle Arbeitsgruppen in einer Organisation profitieren können. Hierbei geht es darum, herauszufinden, inwieweit konkrete Maßnahmen und Begebenheiten in der jeweiligen Organisation aus Sicht der MA dazu beitragen, über den Erwerbsverlauf hinweg leistungsfähig zu bleiben.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/Personalentwicklung>

<sup>8</sup> Vgl. Huber / Morschhäuser (2001) 80 – 88.

In der nachfolgenden Übersicht findet sich der ideale Verlauf einer Erwerbsbiographie:

<b>Phasen in der Erwerbsbiographie</b>	<b>Alter</b>	<b>Was zählt in den einzelnen Phasen: Prototypische Aussagen</b>	<b>Ziel in den einzelnen Phasen</b>
<i>Der Einstieg:</i> Mit Wissen in die Praxis	Zwischen 18. und 32. Lebensjahr	„Dabei sein ist zwar nicht alles, aber dafür zählt das Image des Unternehmens. Und ich will eigene Verantwortung übernehmen und Erfolge selber spüren.“	Am Anfang steht die erfolgreiche Integration in die Wertewelt des Unternehmens. Man verschafft sich einen Überblick über das Business
<i>Der Weg:</i> Mit Praxis in die Verantwortung	Zwischen 20. und 35. Lebensjahr	„Natürlich spornen finanzielle Anreize mich an. Wenn ich auch zeigen kann, dass es mir gut geht. Dann wachse ich auch um so lieber an der Verantwortung.“	Es gilt nun, einen eigenen Leistungsbeitrag zu erbringen, Hürden zu nehmen, Wissen zu vertiefen. Noch prägt eher die Organisation den Menschen.
<i>Die Position:</i> Mit Kompetenz gestalten	Zwischen 25. und 40 Lebensjahr	„Mir geht es jetzt immer mehr um den Gestaltungsraum, den meine Position mir gibt. Das heißt aber auch: Kompetenzen pflegen und erneuern!“	Wer (für) andere Wege eröffnet, Leistungsprozesse sicherstellt, verantwortlich für Unternehmenswerte einsteht, der ist auf dem besten Weg, selbst die Organisation zu prägen.
<i>Die Verantwortung:</i> Mit Erfahrung zum Erfolg	Zwischen 35. und 60. Lebensjahr	„Ich trage strategische Verantwortung, bin gefragt aufgrund meiner Erfahrung. Und wenn die Firma gut verdient, verdiene ich mit.“	Verantwortung erweitert sich nun horizontal, die errungene Flexibilität und Souveränität wird gewinnbringend genutzt. So gereift, kann der/die MitarbeiterIn in dieser Phase elegant Kultur vermitteln.
<i>Die Erfahrung:</i> Mit Souveränität zur Konzentration	Zwischen 50. und 70. Lebensjahr	„Ja, ich bin immer noch dabei, und teile meine Erfahrungen mit Jüngeren. Wenn es Zeit ist aufzuhören, dann weiß ich mich finanziell abgesichert – nach einem individuell zugeschnittenen Modell.“	Erfahrungskompetenz wird gezielt eingesetzt, gleichzeitig auf Jüngere übertragen. Die Persönlichkeit wird zum Maßstab der selbstgestellten Aufgaben.

**Abbildung 2: Idealtypischer Verlauf einer Erwerbsbiographie nach Köchling<sup>9</sup>**

<sup>9</sup> Köchling (2004), 161.



Weiters beschäftigt sich auch GLASL mit den verschiedenen Entwicklungsphasen der Erwachsenen und deren Bedeutung für die Personalpolitik. In seinem Beitrag zur entwicklungsorientierten Personalpolitik beschreibt er, in Anlehnung an Lievegoed, dass jeder Mensch – auch im Erwachsenenalter – verschiedene Lebensphasen durchläuft. GLASL stellt wie folgt einen 7-Jahres-Rhythmus dar:<sup>10</sup>

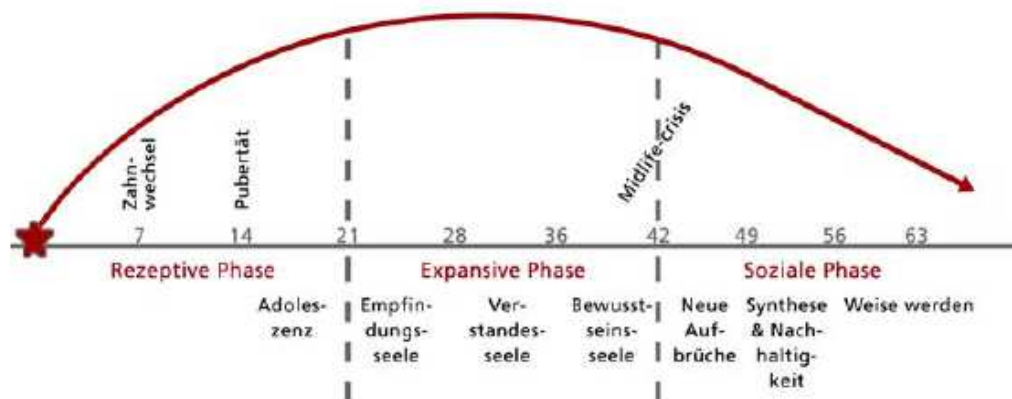


Abbildung 3: Lebensbogen der Jahrsiebte <sup>11</sup>

Zur Charakterisierung der folgenden Jahrsiebte bedient sich GLASL der Autoren Lievegoed, Steiner und Treichler:

### 21 – 28: Entwicklung der Empfindungsseele

Für MA in diesem Lebensabschnitt ist es vorteilhaft, wenn diese verschiedene Abteilungskulturen und Führungsstile durchwandern. Es ist allerdings darauf zu achten, dass jemand durch die Verweildauer in einer Abteilung noch die Auswirkungen des eigenen Handelns zu spüren bekommt. Ansonsten kann eine zu schnelle Rotation die Unverbindlichkeit anstatt der Verantwortungsfähigkeit fördern. Vor dem Wechsel in eine andere Abteilung sollte eine ehrliche Reflexion der Erfahrungen stattfinden, die auch Probleme aufzeigt. Auf diesem Weg können die MA das Erlebte in Erfahrung umwandeln.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Glasl (2005), 2.

<sup>11</sup> ebenda, 2.

<sup>12</sup> Vgl. ebenda, 2 – 3.

## **28 – 35: Wenn der Verstand regiert**

Wenn im vorhergehenden Jahrsiebt der/die MitarbeiterIn konkrete Erfahrungen sammeln konnte, kann in diesem Lebensabschnitt die Fähigkeit realistisch zu planen zur vollen Entfaltung kommen. Stärken dieser Phase sind Ordnung, rationales Konzeptionalisieren, Logik und Systematik. Dazu ist es ratsam den MA die Möglichkeit zu geben, sich in die Denkwelten anderer Bereiche einzuleben um auf diese Weise Horizonterweiterung zu erreichen.<sup>13</sup>

„Zu Fehlentwicklungen führen Modelle der *passiven Karriereplanung*, wonach das Unternehmen fähige Menschen wie Schachfiguren hin und her schiebt, statt nach den Prinzipien der *aktiven Laufbahnplanung* Partnerschaftlichkeit zu ermöglichen, indem sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigenverantwortlich Entwicklungsziele stecken, diese auf die Erfordernisse des Unternehmens abstimmen und verbindlich vereinbaren.“<sup>14</sup>

## **35 – 42: Die selbstkritische Bewusstseinsseele**

Die aus den vorherigen Phasen gewonnenen Erfahrungen haben den Menschen Sicherheit über die Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Könnens und Seins gebracht. Viele Tätigkeiten und Aufgaben gehen ihnen jetzt von der Hand. In diesem Jahrsiebt werden die eigenen Einflussformen und Machtmittel bewusst eingesetzt.<sup>15</sup>

„Große Organisationen nutzen dies so, dass sie diesen Menschen Aufgaben des Reorganisierens, Sanierens und Konsolidierens übertragen. Oder sie lassen von ihnen das in der Organisation vorhandene Wissen organisieren, übertragen und sichern und bauen damit ein gutes, praxisbezogenes Wissensmanagement auf.“<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Glasl (2005), 3.

<sup>14</sup> ebenda, 3.

<sup>15</sup> Vgl. ebenda, 3.

<sup>16</sup> ebenda, 3.

### **Die Krise der Lebensmitte (ca. 40 – 44)**

In dieser Phase drängen sich häufig Fragen nach der Sinngebung in Beruf und Privatleben auf. Hierbei ist es wichtig, die MA bei einer inneren Neuorientierung zu unterstützen.<sup>17</sup>

### **42 – 49: Neue Aufbrüche**

„Wenn die midlife-crisis konstruktiv bewältigt worden ist, werden wieder Kräfte frei für neue Aufbrüche. [...] Frauen und Männer dieses Alters ziehen es deshalb oft vor, sich aus der äußeren Hektik zurück zu ziehen und sich mit aller Kraft z.B. der Ausbildung oder Begleitung jüngerer Kolleginnen und Kollegen zu widmen. Transfer und Transformation ihres Wissens- und Erfahrungsschatzes sind ihnen wichtiger als äußere Karriereschritte.“<sup>18</sup>

### **49 – 56: Synthese und Nachhaltigkeit**

MA in dieser Phase haben die Fähigkeit weite Zeitspannen zu überblicken, ohne durch viele Details den roten Faden zu verlieren. Diese Altersgruppe ist eine wichtige Ergänzung zu den auf Geschwindigkeit ausgerichteten Kräften, durch die sich die vorher beschriebenen Altersstufen auszeichnen.<sup>19</sup>

### **56 – 63 und darüber hinaus: Weise werden!**

In dieser Lebensphase kann eine Haltung der Selbstlosigkeit und die Orientierung am Wesentlichen einen Gegenpol zur Ich-Bezogenheit jüngerer KollegInnen darstellen.<sup>20</sup>

„Wenn anerkannt wird, dass eine Orientierung auf grundsätzliche Fragen und Werte eine Bereicherung für die schnelllebige Zeit ist und dass Bedächtigkeit und ausgewogene Urteilskraft zur Sicherung von Werten für kommende Generationen beiträgt, dann wird auch für die Qualität dieser Phase Raum geschaffen.“<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Glasl (2005), 3 – 4.

<sup>18</sup> ebenda, 4.

<sup>19</sup> Vgl. ebenda, 4.

<sup>20</sup> Vgl. ebenda, 4.

<sup>21</sup> ebenda, 4.

### 2.3. **Wissen – Erfahrung – Erfahrungswissen**

„**Wissen** ist ein ungenauer Begriff. Umgangssprachlich wird er häufig mit den Begriffen Daten und Informationen gleichgesetzt. Daten sind jedoch nur Einzelgegebenheiten, die aus Beobachtungen, Experimenten, Erfahrungen, statistischen Erhebungen u. a. gewonnen werden. Demnach werden Daten immer auf irgendeine Weise gewonnen. Zum Teil geschieht dies durch Weitergabe durch Andere. Als Information gilt allgemein eine Nachricht bzw. mehrere Daten, die durch eine vorher vereinbarte Semiotik in eine für das Individuum sinnige Beziehung gebracht werden.“<sup>22</sup>

Wissen ist Macht! Viele Unternehmen berufen sich auf den von Francis Bacon geprägten Satz und entwickeln neue Konzepte zur Nutzung der Wissenspools der MA. Hier entscheidet maßgeblich die Unternehmenskultur der Organisation über das Denken und Handeln im Umgang mit Wissen sowie über das Miteinander zwischen jungen und älteren MA. Die Bereitschaft und das Interesse voneinander zu lernen und Wissen zu teilen, hat zunächst nichts mit Personalentwicklungsmaßnahmen zu tun. Selbst innovative Instrumente können Beschäftigte nicht dazu bewegen, sich am Wissensaustausch zwischen Jung und Alt zu beteiligen, wenn sie nicht bereit dazu sind.<sup>23</sup>

In vielen Unternehmen ist die Unternehmenskultur durch die Distanzierung mittels Macht, die Vermeidung von Unsicherheiten, durch Individualismus und durch Separieren der Generationen gekennzeichnet. Diese „Werte“ stehen einer offenen Kommunikation, der Bereitschaft zu teilen und einer intensiven Zusammenarbeit der Generationen gegenüber. Eine ausgeprägte Wissenskultur zeigt sich vor allem durch Vertrauen, Offenheit, Kreativität und im konstruktiven Umgang mit Fehlern.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Seitz (2004), 23.

<sup>23</sup> Vgl. Rump (2001), 24 – 27.

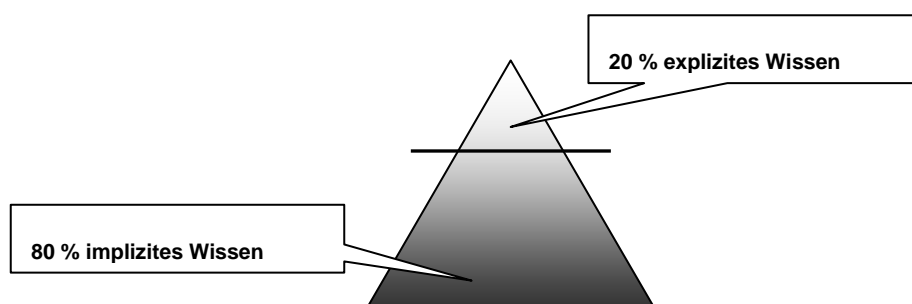
<sup>24</sup> ebenda, 24 – 27.

**Erfahrung** wird als Grundlage und Methode der Erkenntnis bzw. der Erkenntnisgewinnung dargestellt. Lebensalterspezifische Fähigkeiten wie Zuverlässigkeit, Sorgfalt, einfacher Umgang mit komplexen Sachverhalten oder hohe Entscheidungs- und Handlungskompetenz werden als Synonyme für Erfahrung verwendet bzw. wird teilweise davon ausgegangen, dass diese Fähigkeiten in dem Begriff Erfahrung enthalten sind. Vielfach wird Alter auch mit Erfahrung gleichgesetzt.

Erfahrung steht im Zusammenhang mit erlebten Episoden und lässt sich nicht ausschließlich quantitativ über die Dauer der Auseinandersetzung mit einem und über die Anzahl erlebter Ereignisse identifizieren. Somit ist Erfahrung nicht automatisch als Folge des Älterwerdens anzunehmen.<sup>25</sup>

**Erfahrungswissen** ist in weiterer Folge eine hoch entwickelte Form des Handlungswissens und besteht aus explizitem und implizitem Wissen. Nach KOLLER und PLATH ist das explizite Wissen das „aussagbare, mittelbare, verbalisierte oder deklarative Wissen“, während das implizite das „schweigende, nicht verbalisierte Wissen, das so genannte silent knowledge“ beinhaltet.<sup>26</sup>

Erfahrungswissens kann mit einem Eisberg verglichen werden, wobei 20 % als explizites und 80 % als implizites Wissen gesehen werden:



**Abbildung 4: Eigene Darstellung „Eisbergmodell“ des Erfahrungswissens<sup>27</sup>**

<sup>25</sup> Vgl. Seitz (2004), 27 – 28.

<sup>26</sup> Vgl. Koller / Plath (2000), 121.

<sup>27</sup> Vgl. <http://www.archlab.tuwien.ac.at/w252/uni21/reder/www/learnculture.html>

Erfahrungswissen bezieht sich nicht nur auf Sachverhalte (das „Wissen, dass...“) sondern auch auf Vorgehensweisen (das „Wissen, wie...“). Beim Eintritt in das Berufsleben bauen sich neue Wissensbestandteile auf. Diese stammen aus dem ständigen Dazulernen bei neuen Situationen, beim Kennenlernen neuer Menschen oder auch aus Rückmeldungen zu Fehlern und Erfolgen. Wesentlich dabei ist, dass diese neuen Elemente der betrieblichen Praxis entstammen und das Erfahrungswissen bereichern. Dazu zählt natürlich auch Lebenserfahrung (z.B. Bewältigung von Krisen) – diese wirken sich ebenfalls auf das Erfahrungswissen aus.<sup>28</sup>

Sich Erfahrungswissen anzueignen ist ein umfassender Prozess und wird von RIMSER wie folgt beschrieben:

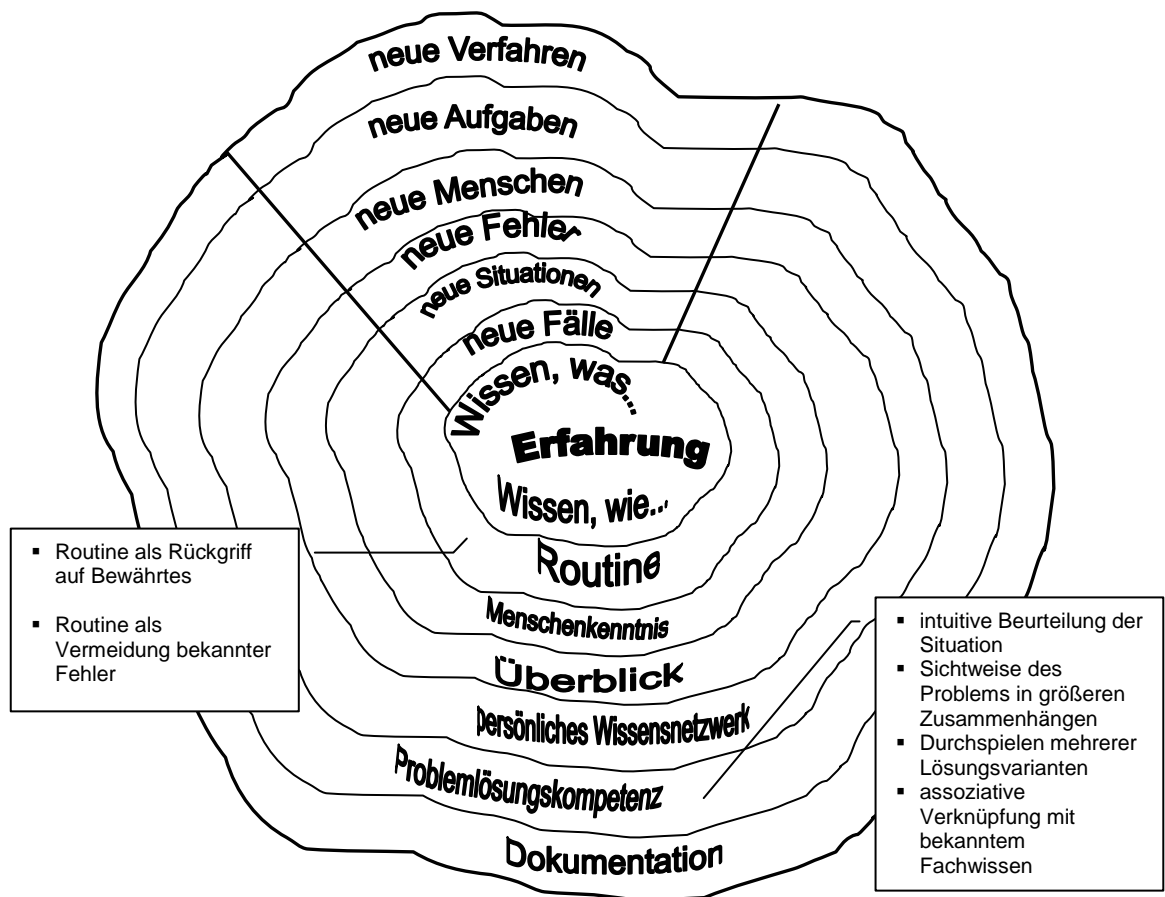
„Da es sich bei der Aneignung von Erfahrungswissen um eine äußerst komplexe und dynamische Form des Wissenserwerbs handelt, welches sich an Arbeitszielen und Arbeitsbedingungen orientiert, ist eine Adaption an veränderte bzw. neu gestaltete Anforderungssituationen für den Lernerfolg und –transfer geradezu zwingend. Die bei einer möglichen Anpassung zur Anwendung kommenden Prozesse der Differenzierung, Reorganisation, Umstrukturierung von Wissensinhalten und individuellen Handlungsprogrammen und Impulsmustern können durch verschiedene Lernformen wie z.B. selbstgesteuertes Lernen, Unterweisung, Gruppenarbeit, und in verschiedenen Lernfeldern (z.B. durch Job Rotation) ermöglicht werden.“<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Köchling (2004), 133.

<sup>29</sup> Rimser (2006), 186 – 187.

In der folgenden Abbildung wird **Erfahrungswissen** bildlich dargestellt. Erfahrungswissen wird mit einem Baumstamm verglichen, der ständig wächst und sich dabei Jahresringe zulegt.



**Abbildung 5: Erfahrungswissen – vereinfachtes Modell**

Eigene Darstellung in Anlehnung an Köchling<sup>30</sup>

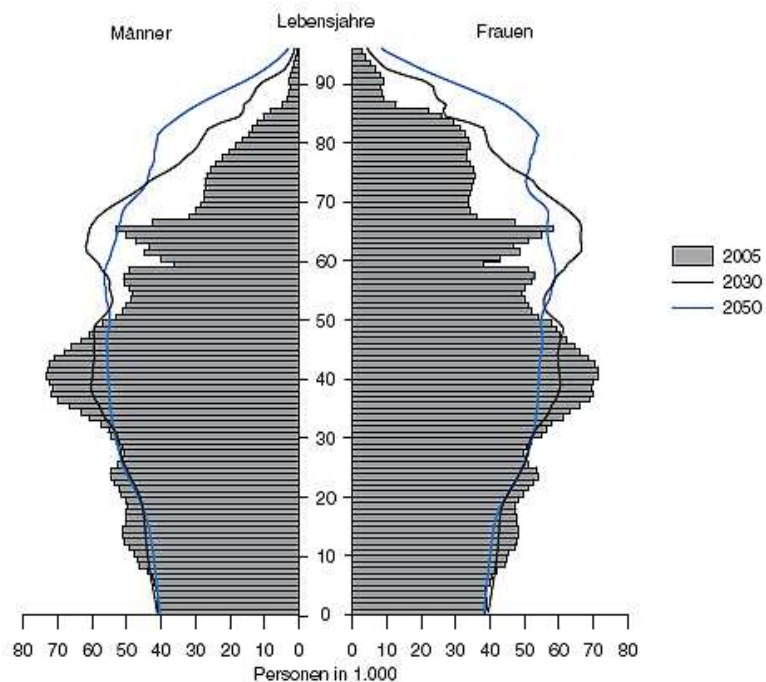
<sup>30</sup> Köchling (2004), 134.

### 3. Demographische Entwicklung und Personalarbeit

Im folgenden Teil wird der theoretische Hintergrund der Arbeit aufgezeigt. Zunächst wird auf die demographische Entwicklung und deren Auswirkung auf die Erwerbsbevölkerung in Österreich näher eingegangen. In weiterer Folge werden die Auswirkungen des demographischen Wandels auf soziale Organisationen am Beispiel der Altenpflege erläutert. Anschließend werden unter dem Punkt 3.2. verschiedene Handlungsmöglichkeiten in Form einer demographiesensiblen Personalarbeit aufgezeigt.

#### 3.1. Demographische Entwicklung in Österreich

Ähnlich der Bevölkerungsentwicklung innerhalb der EU verändert sich auch in Österreich die aktuelle Bevölkerungspyramide von der Tannenbaum- zur Laubbaum-Form. Diese Entwicklung wird in der nachfolgenden Abbildung veranschaulicht:



**Abbildung 6: Bevölkerungsentwicklung Österreich 2005, 2030 und 2050**  
Quelle: Statistik Austria<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Statistik Austria: Demographisches Jahrbuch 2005 (2006), 42.



### **Bis 2027 wächst die österreichische Bevölkerung**

Entgegen früherer Aussagen wird die österreichische Bevölkerung bis zum Jahr 2027 zahlenmäßig wachsen. Ausgehend von einer durchschnittlichen Einwohnerzahl von 8.031.560 Personen im Jahr 2001 erreicht die österreichische Bevölkerung im Jahr 2027 mit 8.427.503 Bewohnern ihren historischen Höchststand. Anschließend nimmt die Einwohnerzahl wieder langsam ab und sinkt bis zum Jahr 2050 auf 8.162.695 Personen und bis zum Jahr 2075 auf 7.539.932 Personen.<sup>32</sup>

### **Starke Veränderungen in der Altersstruktur**

Vor allem in der Altersstruktur wird es bis zum Jahr 2050 starke Veränderungen geben. Laut Prognosen wird im Jahr 2050 der Anteil an Kindern (unter 15 Jahre) an der Gesamtbevölkerung 12,2 % betragen. 2001 lag der Anteil der unter 15-Jährigen noch bei 16,8 %. Es kommt daher aufgrund des kontinuierlichen Geburtenrückgangs zu einem Rückgang von 4,6 %.<sup>33</sup>

Dramatisch erhöht sich auch die Anzahl der über 75jährigen ÖsterreicherInnen. Diese Bevölkerungsgruppe umfasste 2004 noch 621.000 Personen. Im Jahr 2030 wird sie bereits 969.000 betragen – das sind immerhin um 56% mehr als im Jahr 2004. Bis 2050 steigt ihre Zahl auf 1,44 Millionen Menschen an - dies entspricht einem Plus von 132%. Somit stehen dem Gesundheitssystem und allen Arten von Betreuungseinrichtungen älterer Menschen neue Herausforderungen bevor.<sup>34</sup>

### **Veränderungen in der Erwerbsbevölkerung**

In den letzten Jahrzehnten kam es in Österreich zu einer deutlichen Verkürzung des Erwerbslebens. Wie in der folgenden Abbildung ersichtlich ist, dauerte im Jahr 1971 das Arbeitsleben in einem durchschnittlichen Lebenszyklus 44 Jahre, die durchschnittliche Ausbildungszeit betrug 17 Jahre und die Dauer des Ruhestands 9 Jahre. Im Lauf der letzten Jahrzehnte

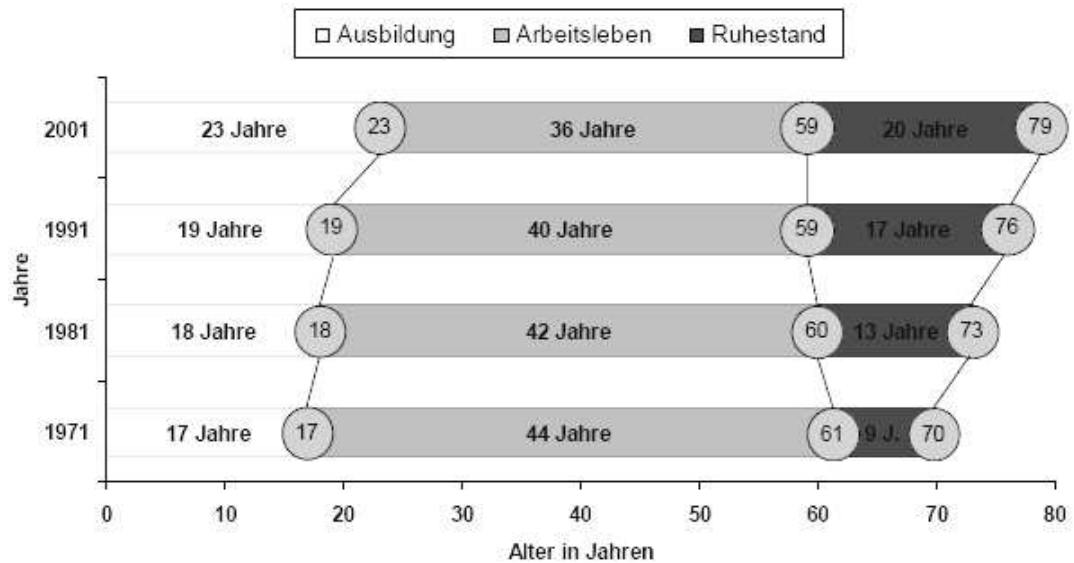
---

<sup>32</sup> Vgl. Windisch (2005), 3.

<sup>33</sup> Vgl. ebenda, 3.

<sup>34</sup> Vgl. Statistik Austria: Österreichs Bevölkerung wächst durch Zuwanderung. Wanderungsgewinne kompensieren Geburtendefizite (17.10.2005), 4.

verlagerte sich das Ende der Ausbildungszeit deutlich nach hinten. Gleichzeitig kam es zu einem auffallenden Anstieg der Verweildauer im Ruhestand (sowohl durch eine Erhöhung der Lebenserwartung als auch durch eine Abnahme des durchschnittlichen Pensionsantrittsalters). Im Jahr 2001 betrug die durchschnittliche Dauer eines Arbeitslebens nur noch 36 Jahre.<sup>35</sup>



**Abbildung 7: Veränderung der Dauer des Arbeitslebens**

Quelle: Statistik Austria, zitiert in: Kriener / Neudorfer / Kürzel / Aichinger<sup>36</sup>

Neben dem Eintritt von geburtenschwachen Jahrgängen ins Erwerbsleben, werden auch diese Veränderungen in den vergangenen Jahrzehnten zu einer Verringerung der zukünftigen Erwerbsbevölkerung führen. Derzeit ist die Gruppe der 25- bis 44-Jährigen der größte Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung. Es ist allerdings aufgrund der geburtenschwachen Jahrgänge davon auszugehen, dass sich die Situation bis zum Jahr 2035 so verändern wird, dass ab dann die Gruppe der 45 bis 65-Jährigen die dominierende Gruppe sein wird.<sup>37</sup>

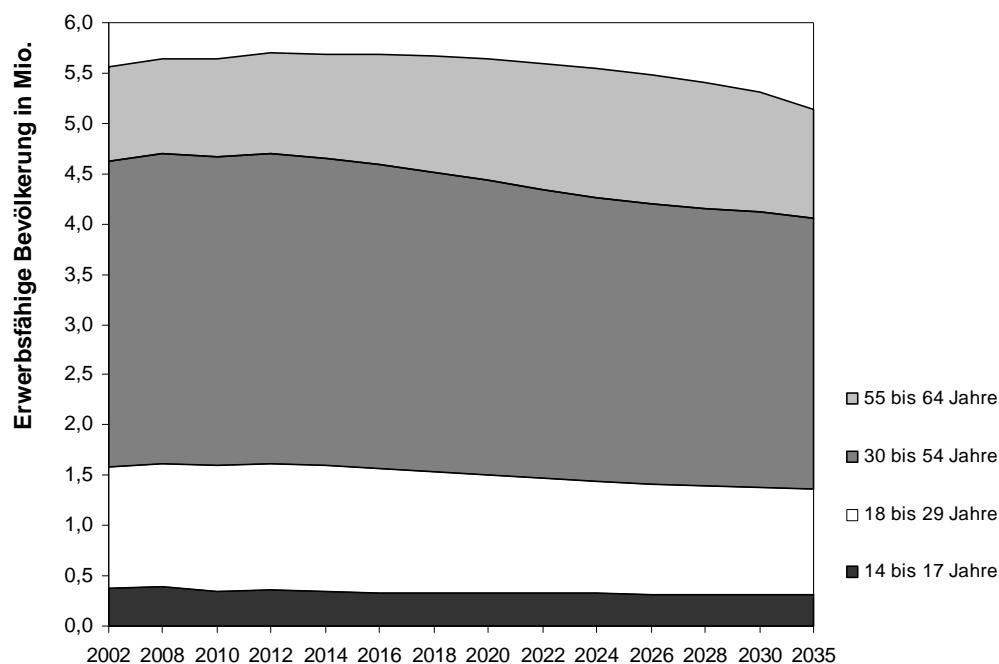
<sup>35</sup> Vgl. Kriener / Neudorfer / Kürzel / Aichinger (2004), 15 – 16.

<sup>36</sup> Vgl. ebenda, 16.

<sup>37</sup> Vgl. Hofmann (2004), 19.

Die Gruppe der derzeit 30- bis 54-Jährigen bleibt mit einer Anzahl von 3 Millionen Menschen auch längerfristig konstant. Innerhalb dieser Gruppe wird es allerdings zu einer Verschiebung der Altersstruktur in Richtung der über 50-Jährigen kommen. Dies wird sich deutlich ab dem Jahr 2020 bemerkbar machen, wenn der Anteil der über 65-Jährigen gestiegen ist.<sup>38</sup>

In der folgenden Tabelle zeigt sich die Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung in Mio. Einwohner im Zeitraum von 2002 bis 2035.



**Abbildung 8: Entwicklung der erwerbsfähigen Personen von 2002 bis 2035**

Zahlenangaben von HOFMANN zitiert nach Statistik Austria <sup>39</sup>

Wie die Grafik zeigt, zeichnet sich bis zum Jahr 2035 innerhalb der Altersgruppen eine bedeutende Veränderung ab: Vor allem die Gruppe der 30- bis 54-Jährigen Erwerbsfähigen wird langfristig absinken. Weiters wird sich die Zahl der erwerbsfähigen Personen zwischen 55 und 64 Jahren stark erhöhen.

Es wird auch in Zukunft genügend arbeitsfähige Menschen geben. Allerdings werden in den Betrieben zunehmend ältere MA tätig sein.

<sup>38</sup> Vgl. Rimser (2006), 18 – 19.

<sup>39</sup> Hofmann (2004), 24.

### **3.2. Auswirkung der demographischen Entwicklung auf soziale Organisationen – Beispiel Altenpflege**

Diese Veränderungen in der Erwerbsbevölkerung bringen mit sich, dass in Zukunft auch die angebotenen Dienstleistungen im **Sozialbereich** mit im Vergleich zu heute älteren MA bewältigt werden müssen. Organisationen müssen sich daher die Frage stellen, wie sie die Motivation, das Interesse, den Gesundheitszustand und die Arbeitsfähigkeit ihrer MA auch über das Alter von 58 Jahren hinaus aufrechterhalten können.

Wichtig ist aber nicht nur die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, sondern auch die möglichen Entwicklungspfade. Präventive Konzepte zur Arbeitsfähigkeitserhaltung orientieren sich nicht nur an den Risiken einer alternden Belegschaft, sondern auch an den Ressourcen der MA und ihrer Nutzung.<sup>40</sup>

ILMARINEN und TEMPEL verstehen unter Arbeitsfähigkeit „...die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.“<sup>41</sup>

Die Autoren weisen auch darauf hin, dass die Organisationen eine gewisse Eigenverantwortung in Hinblick auf die Arbeitsfähigkeit der MA tragen. Denn es wird ein wesentlicher Unterschied sein, ob die Organisationen auf die Gesellschaft verweisen und passiv sind oder ob sie aktiv zu Veränderungen beitragen. Allerdings kann auch jeder/jede in seinem/ihrer Verantwortungsbereich die eigenen Chancen durch die Analyse der Arbeitsfähigkeit in den verschiedenen Lebensabschnitten erkennen.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Rimser (2006), 95.

<sup>41</sup> Ilmarinen / Tempel (2002), 166.

<sup>42</sup> Vgl. ebenda, 338.

Die Aspekte von Arbeitsfähigkeit sind komplex und werden von den Autoren ILMARINEN und TEMPEL als „**Haus der Arbeitsfähigkeit**“ beschrieben. Folgende Ebenen werden für die Stärkung der Arbeitsfähigkeit aufgelistet:

- Arbeits- und Gesundheitsschutz (z.B. ergonomische Arbeitsplätze und altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung)
- Wertschätzende Unternehmenskultur (z.B. Anerkennung und Respekt vor älteren MA, intergenerative Kommunikationsmöglichkeiten)
- Individuelles Verhalten (z.B. gesunde Ernährung, Work-Life-Balance, sportliche Aktivitäten)
- Individuelle Kompetenzen (z.B. lebenslanges Lernen, Einsatz des Erfahrungswissens)<sup>43</sup>

### **Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“**

Die Grundlage des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ bildet das soziale Netz (Familie, Verwandte, ...) mit unterschiedlichen Auswirkungen auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit, die im *ersten Geschoß* dieses Hauses eine entscheidende Grundlage für die Arbeitsfähigkeit bilden. Gesundheit wird in diesem Zusammenhang als funktionelle Kapazität verstanden, die aus den drei Komponenten physische, mentale und soziale Leistungsfähigkeit besteht.<sup>44</sup>

Aufbauend auf das Fundament Gesundheit muss im *zweiten Stockwerk* die Möglichkeit gegeben sein, sich im Verlauf des Arbeitslebens entsprechende berufliche Kenntnisse zuzulegen und damit über ausreichende fachliche und soziale Kompetenzen zu verfügen.

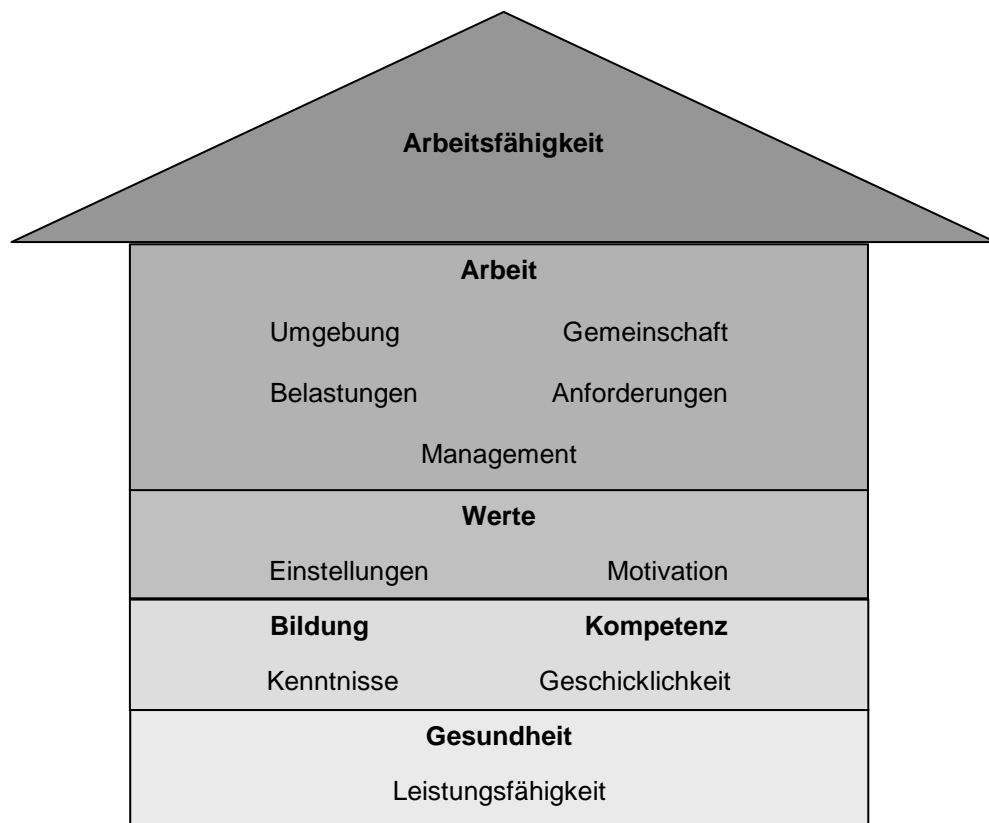
---

<sup>43</sup> Vgl. Rimser (2006), 77.

<sup>44</sup> Vgl. Kriener / Neudorfer / Künzel / Aichinger (2004), 24.

Im *dritten Stockwerk* „wohnen“ die sozialen und moralischen Werte der MitarbeiterInnen, welche ihre persönlichen Einstellungen in das Arbeitsleben einbringen. Dabei ist besonders das Verhältnis zwischen individuellen Sichtweisen und betrieblicher Arbeitskultur bedeutsam. Der *vierte Stock* umfasst die Arbeit selbst mit ihrer Gestaltung, der physikalischen, physischen, psychischen und organisatorischen Beanspruchung. Das Management mit seinem Führungsverhalten nimmt hier einen besonderen Stellenwert ein.<sup>45</sup>

Im Folgenden ist das **Haus der Arbeitsfähigkeit** bildlich dargestellt:



**Abbildung 9: Das Haus der Arbeitsfähigkeit**

Eigene Darstellung in Anlehnung an ILMARINEN / TEMPEL<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Vgl. Kriener / Neudorfer / Künzel / Aichinger (2004), 24.

<sup>46</sup> Ilmarinen / Tempel (2002), 339.

Auch im **Bereich der Altenpflege** werden sich Personalverantwortliche mit dem Thema der Arbeitsfähigkeit verstärkt auseinandersetzen müssen. Gerade in diesem Bereich wird sich die Personalsituation aufgrund des demographischen Wandels in den nächsten Jahren noch verschärfen. Dies wird zum einen durch die hohe Belastung im Arbeitsalltag und zum anderen durch einen prognostizierbaren Personalmangel verschärft. Aus diesem Grund stellt die langfristige Bindung qualifizierter Arbeitskräfte eine entscheidende Herausforderung für stationäre und mobile Altenpflegeeinrichtungen dar.<sup>47</sup>

Weiters wird die Zahl an Pflegebedürftigen laufend zunehmen und die pflegebedürftigen Personen in der stationären Altenpflege werden immer älter und intensiv-pflegebedürftiger. Diese veränderte Bedarfssituation wird sich vor allem durch mehr hochbetagte und demente Pflegebedürftige zeigen. Diese Veränderungen werden zu einer zunehmenden Arbeitsbelastung des Pflegepersonals führen.<sup>48</sup>

In Anbetracht dieser Veränderungen benötigen Organisationen eine alternsflexible Personalstrategie, mit der die Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen wirksam erhalten und gefördert wird.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Krenn / Vogt (2004), 60.

<sup>48</sup> Vgl. Krämer (2002) 15 – 16.

<sup>49</sup> Vgl. Richenhagen (2006), 57.

Nach BUCK zählen folgende betriebliche Herausforderungen zu den wichtigsten Vorbereitungen auf den altersstrukturellen Wandel der Belegschaft:

- Schaffung einer heterogenen Altersstruktur
- Altersgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsprävention
- Ständige Aktualisierung der Wissensbasis durch lebenslanges Lernen
- Vermeidung einseitiger Spezialisierungen - stattdessen systematische Förderung von Kompetenzentwicklung im Rahmen betrieblicher Laufbahngestaltung
- Austausch von Erfahrungswissen zwischen den betrieblichen Altersgruppen durch altersgemischte Arbeitsgruppen oder Tandems
- Einbeziehung älterer Beschäftigter in den Innovationsprozess, um deren Erfahrungen zu nutzen<sup>50</sup>

Hier setzt das Modell einer demographiesensiblen Personalarbeit an, welches die genannten betrieblichen Herausforderungen in einem geeigneten Handlungsrahmen vereinen kann.

### ***3.3. Demographiesensible Personalarbeit***

Der Begriff „**demographiesensible Personalarbeit**“ ist eine Definition aus dem Bereich der Personalentwicklung der Caritas Oberösterreich und hat sich durch das Thema dieser Diplomarbeit entwickelt. Eine wortwörtliche Beschreibung dieses Begriffs scheint dezidiert nicht in der Literatur auf. Wie bereits im Kapitel 1.1. auf die Begriffe PE und demographiesensible PE eingegangen wurde, umfängt eine demographiesensible Personalarbeit die demographiesensiblen PE und geht über eine rein biographieorientierte (also am individuellen Erwerbszyklus orientierte) Personalarbeit hinaus.

---

<sup>50</sup> Vgl. Buck (2003), 10 – 11.



Es gibt verschiedene Artikel und Literaturquellen, welche sich mit diesem Thema beschäftigen und dem Begriff einer demographiesensiblen Personalarbeit gleichzustellen sind.

So beschäftigt sich zum Beispiel NAEGELE im Artikel „Für eine ‚demographiesensible‘ Beschäftigungs- Altersgrenzen- und Lebenslaufpolitik“ mit verschiedenen Überlegungen und Maßnahmen in Bezug auf die vorhersehbaren demographischen Trends. NAEGELE dazu:

„Da der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials insbesondere nach 2015/20 massiv einsetzt und speziell größere und Groß-Betriebe eine ‚strategische Umstellungszeit‘ für ihre Personalpolitik von teilweise bis zu 10 Jahren benötigen, gilt es, die vor uns liegenden Jahre zur Vorbereitung dieses Paradigmenwechsels zu nutzen.“<sup>51</sup>

Unter Vorbereitung wird hierbei vor allem die Demographiesensibilität in der Leitungs- und Managementebene in Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen verstanden.

In Bezug auf diese Diplomarbeit sollen unter demographiesensibler Personalarbeit all jene Personalentwicklungsmaßnahmen verstanden werden, welche sich mit der Veränderung der Altersstruktur in der Organisation beschäftigen.

Dazu können folgende Maßnahmen gezählt werden:

- Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung
- Maßnahmen zur Förderung und Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit („employability“) im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung
- Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung – z.B. Job Rotation
- Maßnahmen zum intergenerativen Wissenstransfer zwischen den Generationen

---

<sup>51</sup> Naegele (2005), 15.

Im Anschluss werden die Maßnahmen der demographiesensiblen Personalarbeit näher beschrieben. Die angeführten Maßnahmen werden bereits teilweise in der Caritas OÖ praktisch umgesetzt bzw. wurden vom Bereich Personalentwicklung im Rahmen der demographiesensiblen Personalarbeit in Betracht gezogen – siehe dazu Kapitel 4.

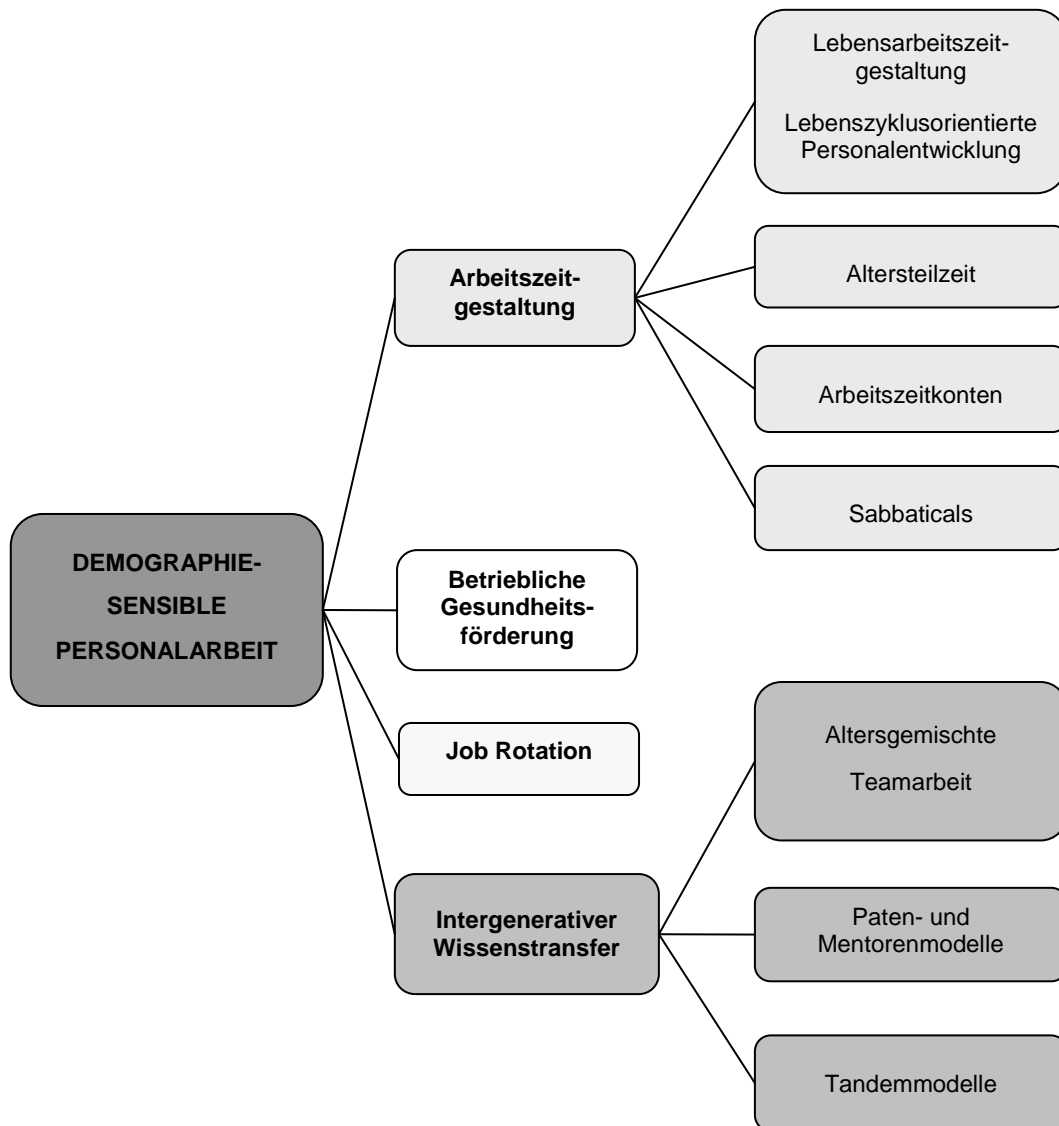


Abbildung 10: Demographiesensible Personalarbeit - Eigene Darstellung

### 3.3.1. *Arbeitszeitgestaltung*

Eine wichtige Maßnahme zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ist die Arbeitszeitgestaltung. Werden die Arbeitszeiten mit den MitarbeiterInnen abgesprochen oder wird ihnen zumindest teilweise eine Wahl geboten, so lassen sich folgende positive Effekte festhalten:

- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Schonung der Gesundheit
- Erhöhung des Verantwortungsgefühls durch Wahlarbeitszeit<sup>52</sup>

Es gibt eine Anzahl von Beschäftigungsformen bzw. Formen der Arbeitszeitgestaltung, die - zumindest theoretisch – den erwerbstätigen Personen die Möglichkeit geben, die Verteilung der Arbeitszeit im Laufe ihres Lebens zu beeinflussen. Dazu gehören Teilzeitarbeit, Altersteilzeit bzw. vorzeitiger Eintritt in den Ruhestand oder längere Beurlaubung zu verschiedenen Zwecken (wie z.B. Weiterbildung, Erziehungsurlaub oder Sabbaticals).<sup>53</sup>

Die Formen der Arbeitszeitgestaltung werden im Arbeitsrecht geregelt und werden im Stufenbau der Rechtsquellen z.B. in Arbeitsverträgen, Betriebsvereinbarungen und Kollektivverträgen individuell behandelt.<sup>54</sup>

Die Kollektivverträge berücksichtigen vor allem branchenspezifische Anforderungen. In Betriebsvereinbarungen werden in weiterer Folge die konkreten Anforderungen im jeweiligen Betrieb geregelt.<sup>55</sup>

In der Caritas OÖ sind Betriebsvereinbarungen z.B. für Weiterbildungsmaßnahmen, Sabbaticals oder Supervision festgelegt.

---

<sup>52</sup> Vgl. IAW Tübingen (2004), 33 – 34.

<sup>53</sup> Vgl. Boulon / Hoffmann (2001), 10 – 11.

<sup>54</sup> Vgl. Eichinger / Kreil / Sacherer (2006), 22.

<sup>55</sup> Vgl. AK Österreich, [www.arbeiterkammer.at](http://www.arbeiterkammer.at)

## **Lebensarbeitszeitgestaltung – Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung**

Das Modell der **Lebensarbeitszeitgestaltung** stellt ein interessantes und vor allem innovatives Konzept zukunftsorientierter Arbeitszeitgestaltung dar. Dieses Konzept umfasst die Gestaltung der Arbeitszeit vom Eintritt in den Beruf bis zum Berufsaustritt. Durch flexible Verteilungsmuster von Arbeitszeit, Freizeit, Elternzeit sowie Weiterbildungsphasen soll eine Ausrichtung an individuell unterschiedlichen Zeitbedürfnissen und Präferenzen der Beschäftigten erreicht werden.<sup>56</sup>

Dieses Konzept einer unterschiedlichen Verteilung der Arbeitszeit über das Leben hinweg, bei dem der/die Einzelne die Möglichkeit hat, entsprechend seiner/ihrer Bedürfnisse über die Verteilung zu entscheiden, ist nicht neu. Es entstand bereits in den 60er Jahren, als Jean Fourastié das Konzept der 40.000 Stunden entworfen hat. Diese Idee wurde in den folgenden Jahren von verschiedenen Autoren aufgegriffen und weiterentwickelt.<sup>57</sup>

In den 70er Jahren wurden weitere Konzepte entwickelt, wie man sich dem Thema Arbeitszeit aus der Perspektive des Lebenszyklus nähern konnte. Ein Bericht der OECD aus dem Jahr 1973 verdeutlichte, wie wichtig es sei, dass dem/der Einzelnen die Möglichkeit geboten werden sollte, selbst zu bestimmen, wie viel er/sie während seines/ihrer Lebens arbeiten möchte.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. Zimmermann (1999), 119.

<sup>57</sup> Vgl. Boulin / Hoffmann (2001), 11 – 15.

<sup>58</sup> Vgl. ebenda, 11 – 15.

Die Implementierung eines Modells der Lebensarbeitszeitgestaltung kann dazu beitragen, dass die berufliche Leistungsfähigkeit steigt und die Motivation der einzelnen MitarbeiterInnen gefördert wird. Weiters können durch die Implementierung vielfältige Potenziale genutzt werden:

- **Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Reduzierung der Arbeitsbelastungen im Lebenslauf:**

Durch flexible Lebensarbeitszeitgestaltung können arbeitszeitliche Belastungen wie z.B. Schichtarbeit in der Altenpflege reduziert und gesundheitserhaltende Maßnahmen zunehmend gefördert werden.

- **Verlängerung der Berufsverweildauer:**

Durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen wird die Attraktivität des Arbeitsplatzes und die Arbeitszufriedenheit erhöht, wodurch die Fehlzeiten und Fluktuation reduziert werden. Dadurch können qualifizierte Beschäftigte enger an den Betrieb gebunden werden.

- **Frauen- und familienfreundliche Gestaltung des Arbeitslebens:**

Die Flexibilität des Arbeitszeitkonzeptes kommt auch privaten und familiären Lebensanforderungen entgegen.

- **Verbesserung der Rückkehrbedingungen in die Erwerbsarbeit:**

Besonders für die Erwerbstätigkeit von Frauen kann die Lebensarbeitszeitgestaltung Sicherheit und Kontinuität schaffen, indem lebensphasenspezifische Arbeitszeitlösungen (z.B. längere und dabei materiell und sozialrechtlich abgesicherte Berufsunterbrechungen) möglich sind.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Krämer (2002), 17 – 18.

Ein persönliches Lebensarbeitszeitmanagement ist ein Prozess der Planung, Durchführung und Kontrolle individueller Lebensarbeitszeitmodelle. Während des Zeitraumes der Lebensarbeitszeit werden verschiedene Phasen durchlaufen, die voneinander zu unterscheiden sind:

- *Phasen der Erwerbstätigkeit*
- *Phasen der Aus- und Weiterbildung*
- *Phasen der Freizeit*
- *Phasen der Krankheit*
- *Phasen der Arbeitslosigkeit*
- *Langzeiturlaubsphasen*
- *Familienphasen*
- *Phasen des Ruhestands*

Die Art und der Verlauf dieser Phasen beeinflussen die Lage und Dauer der Lebensarbeitszeit über das gesamte Erwerbsleben hinweg.<sup>60</sup>

So gesehen ist die Lebensarbeitszeit fest mit den Lebensphasen der einzelnen MA verbunden. Hier knüpft das Konzept der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung an.

Die **lebenszyklusorientierte Personalentwicklung** (auch lebensphasenorientierte PE) orientiert sich an den individuellen Lebenszyklen der einzelnen MitarbeiterInnen und umfasst alle informationsbildungs- und stellenbezogenen PE-Maßnahmen, die zur gezielten Entwicklung sämtlicher MitarbeiterInnen eines Unternehmens während ihres gesamten betrieblichen Lebenszyklus dienen.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Kick (1995), 238.

<sup>61</sup> Vgl. Graf (2002), 34.

„Für die meisten Menschen der westlichen Industriegesellschaften unterscheiden sich drei wichtige Gruppen von Faktoren: Biosoziale, familiäre und berufliche Faktoren. Diese Faktoren sind in den verschiedenen Entwicklungsphasen des Menschen unterschiedlich ausgeprägt oder bringen unterschiedliche Anforderungen mit sich. So entstehen biosoziale, familiäre und berufliche Lebenszyklen, die eng zusammenhängen.“<sup>62</sup>

In Anknüpfung an diesen theoretischen Hintergrund unterscheidet GRAF folgende Lebenszyklen, welche wiederum eng miteinander verbunden sind:

- **Biosozialer Lebenszyklus:** Dieser spannt den Bogen der Persönlichkeitsentwicklung von der Geburt bis zum Tod. Dieser Zyklus wird von verschiedenen biologischen und sozialen Faktoren (z.B. Erziehung, Werte und Normen) beeinflusst.
- **Familiärer Lebenszyklus:** Er bezieht sich auf die Gründung einer eigenen Familie, Ehe bzw. Partnerschaft. Ansatzpunkte ergeben sich insbesondere aus dem Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie.
- **Beruflicher Lebenszyklus:** Dieser Lebenszyklus umfasst die Entwicklung des Menschen von der Berufswahl bis hin zum Austritt aus dem Erwerbsleben. Der berufliche Lebenszyklus kann durch erwerbsfreie Phasen unterbrochen werden.<sup>63</sup>

Wie bereits im Kapitel 2.2. „Lebensphasen der MA in der Organisation“ erläutert, durchläuft jeder/jede MitarbeiterIn eine Erwerbsbiographie. Nach MORSCHHÄUSER ist eine erwerbsbiographische Perspektive wichtig „.. um die Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern langfristig zu fördern und um einem sich mit dem Älterwerden verändernden Fähigkeitsprofil Rechnung zu tragen.“<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Sattelberger (1995), 288.

<sup>63</sup> Vgl. Graf (2002), 45 – 46.

<sup>64</sup> Morschhäuser (2003), 67.

Dieser beschriebene Verlauf einer idealen Erwerbsbiographie bzw. erwerbsbiographischer Perspektiven sind mit dem **betrieblichen** bzw. **stellenbezogenen Lebenszyklus** von GRAF eng verbunden. Da diese beiden Lebenszyklen für die Personalentwicklung eine wesentliche Rolle spielen, werden sie nun genauer beschrieben.

- **Betrieblicher Lebenszyklus:** Dieser umfasst die Entwicklung des Menschen vom Eintritt in eine Organisation bis zum Austritt. Der/die MitarbeiterIn durchläuft in der Phase der Einführung den betrieblichen Sozialisationsprozess mit dem Ziel der betrieblichen Integration. In der Phase des Wachstums führt der weitere Verlauf über die individuelle Laufbahn des/der MitarbeiterIn. In dieser Phase sind denkbare Laufbahnformen wie Fach-, Projekt- und Führungslaufbahn oder auch eine Frühfluktuation möglich.<sup>65</sup>

Die **Fachlaufbahn** zeichnet sich mit einem hohen Anteil an Fachaufgaben und einem sehr geringen Anteil an Personalführungs- und Verwaltungsaufgaben aus. Der Grundgedanke ist, dass MitarbeiterInnen Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden, die (noch) nicht geeignet bzw. bereit für eine Führungslaufbahn sind. Dadurch können fachliche Leistungen gefördert, anerkannt und belohnt werden, was einerseits die Fluktuation verringern und andererseits die fachliche Leistung erhalten bzw. steigern kann.<sup>66</sup>

Im Rahmen der **Projektlaufbahn** arbeiten MitarbeiterInnen in zeitlich begrenzten Arbeitsgruppen und kehren anschließend wieder in ihre ursprüngliche oder eine neue Position zurück.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Graf (2002), 83 – 84.

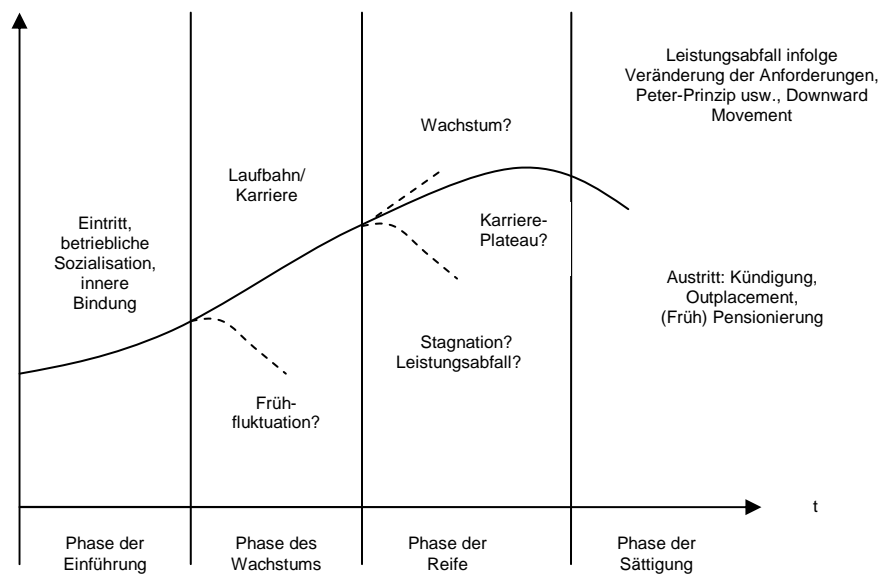
<sup>66</sup> Vgl. ebenda, 100.

<sup>67</sup> Vgl. ebenda, 101.



Im weiteren Verlauf des betrieblichen Lebenszyklus kann der/die MitarbeiterIn in die Reifephase gelangen und ein Karriereplateau erreichen. In der Reifephase geht es vor allem darum, dass die Leistung des/der MitarbeiterIn nicht sinkt, und er/sie in die Phase der Sättigung gelangt. Der betriebliche Lebenszyklus endet mit dem Austritt aus der Organisation.<sup>68</sup>

In der folgenden Darstellung sind die verschiedenen Phasen des betrieblichen Lebenszyklus graphisch abgebildet.



**Abbildung 11: Phasen des betrieblichen Lebenszyklus**

Eigene Darstellung in Anlehnung an GRAF<sup>69</sup>

<sup>68</sup> Vgl. Graf (2002), 84.

<sup>69</sup> ebenda, 85.

- **Stellenbezogener Lebenszyklus:** Dieser beinhaltet die Entwicklung eines/einer MitarbeiterIn vom Antritt einer neuen Stelle/Funktion bis hin zu einem Stellen- bzw. Funktionswechsels innerhalb des Unternehmens. Der Unterschied besteht darin, dass bei einem internen Wechsel der/die MitarbeiterIn den betrieblichen Sozialisationsprozess bereits durchlaufen hat und die Unternehmenskultur kennt. In beiden Fällen, sowohl beim externen als auch beim internen Funktions- bzw. Stellenwechsel, geht es darum, dass der/die MitarbeiterIn in die neue Tätigkeit eingeführt wird und die Einführungsphase so kurz wie möglich gehalten wird.<sup>70</sup>

Wie bereits erwähnt, sind der stellenbezogene und der betriebliche Lebenszyklus mit dem Unternehmen verbunden. In der Regel setzt sich der betriebliche Lebenszyklus aus verschiedenen stellenbezogenen Lebenszyklen zusammen. Bei jedem internen Positionswechsel beginnt ein neuer stellenbezogener Lebenszyklus, der betriebliche hingegen geht weiter voran.<sup>71</sup>

Auch REGNET stellt ähnliche Überlegungen zur Gestaltung einer **lebenszyklusorientierten Personalentwicklung** auf. Ihrer Meinung nach müssen sich die Arbeitsanforderungen und die Arbeitsumgebung entsprechend verändern. Dies kann dauerhaft oder auch zeitlich begrenzt geschehen und beinhaltet eine andere Arbeitsaufteilung oder möglicherweise auch einen bewussten Rückschritt und Verzicht in Bezug auf Hierarchie und/oder Bezahlung.<sup>72</sup>

Nach REGNET kann es drei verschiedene Varianten an Modellen im Berufsleben geben. In der nachfolgenden Abbildung werden diese alternativen Berufswege grafisch dargestellt:

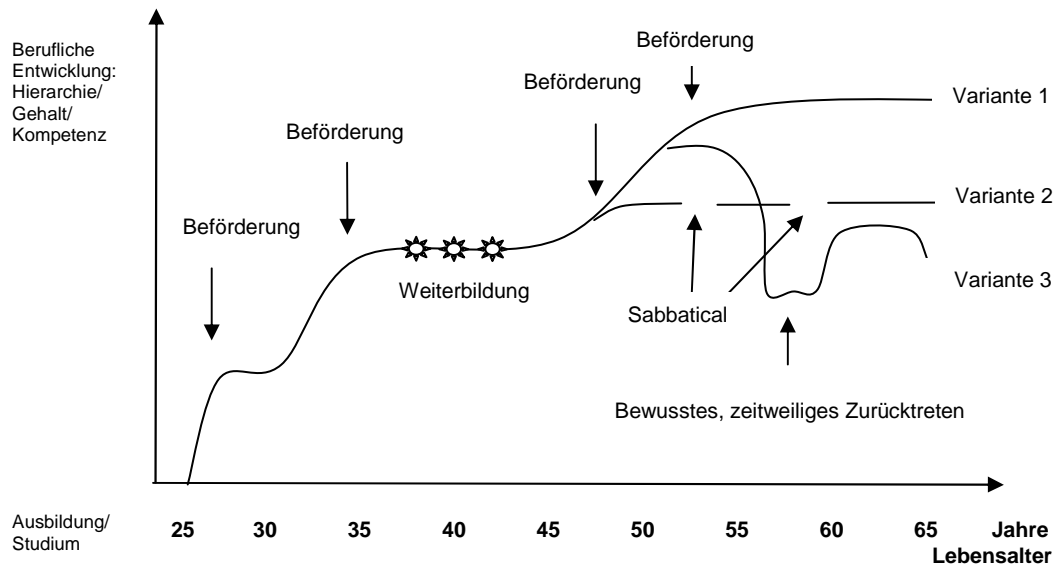
---

<sup>70</sup> Vgl. Graf (2002), 141.

<sup>71</sup> Vgl. ebenda, 144.

<sup>72</sup> Vgl. Regnet (2004), 88.

## Neue Modelle im Berufsleben



**Abbildung 12: Neue Modelle im Berufsleben**

Eigene Darstellung in Anlehnung an REGNET<sup>73</sup>

### *Variante 1: klassische Aufstiegsvariante*

Die in der obigen Abbildung dargestellte Variante zeigt die klassische Form der vertikalen Karriere. Allerdings bricht der Beförderungsweg nicht im mittleren Lebensalter ab, da der/die MitarbeiterIn über die gesamte Berufstätigkeit herausfordernde Aufgaben und Tätigkeiten erhält. Neu an dieser Variante ist, dass der/die MitarbeiterIn die Berufstätigkeit unterbricht, um sich weiterzubilden.<sup>74</sup>

### *Variante 2: Work-Life-Balance*

Diese Variante zeigt ein Karriereplateau, welches für den/die MitarbeiterIn die Gelegenheit für Sabbaticals bietet. Dadurch kann eine bessere Work-Life-Balance erreicht werden.<sup>75</sup>

<sup>73</sup> Regnet (2004), 88.

<sup>74</sup> Vgl. ebenda, 89.

<sup>75</sup> Vgl. ebenda, 89.

### *Variante 3: neue Berufsentwicklung*

Bei dieser Variante entscheidet sich der/die MitarbeiterIn kürzer zu treten. Dies kann z.B. bedeuten, dass der/die MitarbeiterIn aus der Führungsposition zurücktritt und einen Bereich innerhalb der Organisation mit geringerer Budget- und Umsatzverantwortung übernimmt. Es kann aber auch eine andere Tätigkeit im Rahmen der Arbeit für Gremien, für eine Non-Profit-Organisation oder die Lehrtätigkeit an einer Hochschule sein. Bei dieser Variante verzichtet man dauerhaft oder für einen bestimmten Zeitraum auf Einkommen.<sup>76</sup>

Diese drei Varianten zeigen, wie es gelingen kann, eine verlängerte Lebensarbeitszeit erfolgreich zu gestalten. Die folgenden Modelle der Altersteilzeit, Arbeitszeitkonten oder auch Sabbaticals können ebenfalls als Teil der neuen Modelle im Berufsleben betrachtet werden.

### **Altersteilzeit**

Das Modell der Altersteilzeit ermöglicht es älteren ArbeitnehmerInnen in den letzten Jahren vor der Pensionierung weniger zu arbeiten. Die dazu relevanten rechtlichen Bestimmungen sind im Arbeitslosenversicherungsgesetz geregelt.<sup>77</sup>

Derzeit können Frauen ab 52 und Männer mit 57 Jahren Altersteilzeit in Anspruch nehmen. Dadurch kann die bisherige Arbeitszeit verkürzt werden. Im Gegensatz zur herkömmlichen Teilzeitarbeit wird bei der Altersteilzeit die Arbeitszeit auf 40 bis 60 Prozent verkürzt – allerdings beträgt das Einkommen zwischen 70 und 80 Prozent des bisherigen Brutto-Einkommens.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Regnet (2004), 89.

<sup>77</sup> Vgl. [www.pensionsversicherung.at/mediaDB/114732.PDF](http://www.pensionsversicherung.at/mediaDB/114732.PDF)

<sup>78</sup> Vgl. AK Österreich, [www.arbeiterkammer.at](http://www.arbeiterkammer.at)

Meist wurde das Modell der Altersteilzeit als Blockmodell genutzt, d.h. dabei wird anstatt eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand durch Teilzeitbeschäftigung in den letzten Berufsjahren, in der ersten Hälfte der befristeten „Altersteilzeit“ im vollen Ausmaß gearbeitet um dann entsprechend früher aus dem Arbeitsleben ausscheiden zu können. Dabei werden wichtige Chancen des Altersteilzeitmodells (wie z.B. Halbierung der Arbeitszeit, Förderung generationsübergreifender Zusammenarbeit und Erfahrungstransfer zwischen jüngeren und älteren MA) verschenkt.<sup>79</sup>

### **Arbeitszeitkonten**

Die Möglichkeit, die Arbeitszeit mit einem Konto zu verwalten ist nicht neu. Bereits in den 60er Jahren wurden im Rahmen von Gleitzeitarbeit Arbeitszeitkonten eingesetzt.<sup>80</sup> Grundsätzlich sind Arbeitszeitkonten keine eigene Arbeitszeitform, sondern setzen je nach Auslegung unterschiedliche Flexibilisierungsakzente. Bei dem Modell der Arbeitszeitkonten ist zwischen Kurzzeit- und Langzeitkonten zu unterscheiden.<sup>81</sup>

Nach KRÄMER dienen **Kurzzeitkonten** „...der Verbuchung der Differenz zwischen tatsächlicher geleisteter Arbeitszeit von der planmäßigen, vertraglichen Sollarbeitszeit. Die Sollarbeitszeit ist der Maßstab für Abweichungen. Auf dem Arbeitszeitkonto werden Zeitguthaben oder Zeitschulden (in der Regel in einem festgelegten Umfang) saldiert. Die monatliche Vergütung richtet sich nicht nach der tatsächlichen Arbeitsleistung, sondern folgt dem Prinzip einer monatlichen Durchschnittsentlohnung. D.h. Zeitschulden führen nicht zu einem Abzug beim monatlichen Lohn und Guthaben nicht zu einer Anhebung des Monatslohns. Plusstunden werden nicht wie beispielsweise in Gleitzeitsystemen gestrichen.“<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. Weimer / Mendius / Kistler (2001), 29.

<sup>80</sup> Vgl. Groß / Munz / Seifert (2000), 217 – 218.

<sup>81</sup> Vgl. Krämer (2002), 23.

<sup>82</sup> ebenda, 23.

Unter einem **Langzeitarbeitskonto** wird ein MitarbeiterInnenkonto verstanden, auf dem über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinausgehende Stunden festgehalten werden. Im Unterschied zu einem Kurzzeitkonto, das meist aufgrund tarifvertraglicher Bestimmungen fortlaufend ausgeglichen werden muss, kann auf das Langzeitarbeitskonto wie auf ein Sparbuch „Zeit“ eingezahlt werden.<sup>83</sup>

„Das **Jahresarbeitszeitkonto**, als Unterfall des Langzeitarbeitskontos, wird meistens mit einem Jahresarbeitszeitvolumen kombiniert und hat einen fortlaufenden Ausgleich der Schwankungen um die Soll-Arbeitszeit innerhalb eines festgelegten Rahmens (z.B. +/- 100 Stunden) zum Ziel. Empfehlenswert ist in diesem Zusammenhang eine aktive und effiziente Steuerung des Jahresarbeitszeitkontos in Form eines sogenannten Ampelkontos. Das Ampelprinzip mit seinen drei Phasen (grün, gelb und rot) soll die Steuerung von persönlichen Zeitkonten vereinfachen und den MitarbeiterInnen abhängig von der aktuellen Phase eine zeitsouveräne Arbeitsgestaltung erlauben.“<sup>84</sup>

Im Vergleich zum Jahresarbeitszeitkonto bietet das **Lebensarbeitszeitkonto** ein Plus an Gestaltungsmöglichkeiten aufgrund des längerfristigen, planbaren Zeitausgleichs, der beim Lebensarbeitszeitkonto während der gesamten Erwerbsphase möglich ist.<sup>85</sup>

Wie bereits am Anfang des Kapitels erwähnt, bietet das Modell der Lebensarbeitszeit einige Vorteile für den/die einzelne ArbeitnehmerIn. Weiters fordern Lebensarbeitszeitmodelle ArbeitnehmerInnen jeden Alters dazu auf, die eigene Lebensplanung im beruflichen und außerberuflichen Bereich selbstverantwortlich mitzusteuern, indem sie in Arbeitszeitkonten investieren und im Anschluss daran die Möglichkeit für so genannte Sabbaticals mit unterschiedlichen Verwendungszwecken nutzen können.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. Slatosch / Rieder / et al (2005), 19.

<sup>84</sup> ebenda, 20.

<sup>85</sup> Vgl. ebenda, 20.

<sup>86</sup> Vgl. Maier / Uepping (2001), 29.

## Sabbaticals

Nach KRÄMER sind Sabbaticals „... Blockfreizeiten unterschiedlicher Dauer (Vierteljahr, halbes Jahr oder Jahr). Sie können durch die Erbringung von Arbeitsleistung über einen längeren Zeitraum, die nicht gleich vergütet wird, sondern auf einem Langzeitkonto verbucht wird, angespart werden. Verzichtet ein Vollzeitbeschäftigter beispielsweise auf die Auszahlung eines Fünftels seines Arbeitslohnes und wird dieser Teil angelegt, so erwirtschaftet sich dieser Mitarbeiter für das fünfte Jahr eine einjährige Blockfreizeit.“<sup>87</sup>

Eine weitere Einsatzmöglichkeit eines Sabbaticals kann ein „Zwangs-Sabbatical“ sein. Hierbei werden MA nicht entlassen, sondern der Arbeitsvertrag ruht für eine bestimmte Zeit (= Entlassung mit Rückkehrgarantie). Eine solche Maßnahme wird befristet vereinbart. Bei Wiederaufnahme des Arbeitsverhältnisses leben alle voraus gegangenen Rechte und Verpflichtungen aus dem Arbeitsverhältnis wieder auf (z.B. Betriebspension).<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Krämer (2002), 24.

<sup>88</sup> Vgl. Boden (2005), 460.

### 3.3.2. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Neben der Arbeitszeitgestaltung fällt auch die betriebliche Gesundheitsförderung in das Konzept einer demographiesensiblen Personalarbeit.

Wenn Organisationen in Bezug auf die Gesundheit ihrer MA aktiv werden, so ergreifen sie meist im Rahmen der BGF ganz bestimmte Maßnahmen: Neben Gesundheitsberichten dominieren einerseits verhaltensorientierte Angebote (wie z.B. Rückenschulen, Ernährungskurse oder Alkohol- und Raucherentwöhnung). Zugleich wird das Handlungsfeld der BGF üblicherweise dem betrieblichen Gesundheitsdienst bzw. Betriebsärzten zugeordnet.<sup>89</sup>

Unter dem Begriff Gesundheit wird mehr als Abwesenheit von Krankheit verstanden. Vielmehr umfasst sie physisches, psychisches und soziales Wohlbefinden. Gesundheit hat sich zu einem zentralen Faktor bei alternden Belegschaften entwickelt. Denn nur gesunde MitarbeiterInnen können dauerhaft leistungsfähig und leistungsbereit sein. Gerade im Zeichen des demographischen Wandels bedeutet dies nicht, länger als bis zum Alter von 65 Jahren arbeiten zu können, sondern dass ältere MitarbeiterInnen „mit mehr Gesundheit“ arbeiten können und mehr Gesundheitsförderung in den Organisationen betrieben wird.<sup>90</sup>

Als Grundlage für den heutigen Begriff der Gesundheitsförderung kann die Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation WHO aus dem Jahre 1986 gelten, welche den Grundstein zu einer praktischen Umsetzung gesundheitsbezogenen Wissens gelegt hat:<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Morschhäuser (2002), 18.

<sup>90</sup> Vgl. Richenhagen (2003), 13.

<sup>91</sup> Vgl. Kriener (2003), 24 – 25.



„**Gesundheitsförderung** zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl Einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern bzw. verändern können.“<sup>92</sup>

Die Vision der BGF ist die „**gesunde Organisation**“. Damit wird ausgedrückt, dass nicht nur einzelne Arbeitsbedingungen und Verhaltensweisen betrachtet werden, sondern der Blick auf die gesamte Organisation mit ihren Risiken und Gesundheitspotenzialen fällt. Einerseits werden Unternehmen als soziale Systeme verstanden, deren Merkmale sich förderlich auf das Wohlbefinden und die Arbeitsleistung ihrer Mitglieder auswirken. Andererseits vermögen diese aber auch ihre Gesundheit erheblich zu beeinträchtigen. Der Weg zur gesunden Organisation besteht primär im systematischen und nachhaltigen Bemühen um die gesundheitsförderliche Gestaltung von Strukturen und Prozessen innerhalb des Unternehmens und um die gesundheitsförderliche Befähigung der Beschäftigten.<sup>93</sup>

Gemäß der LUXEMBURGER DEKLARATION des Europäischen Netzwerkes für **Gesundheitsförderung** von 1997 umfasst BGF „...alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden:

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung
- Stärkung persönlicher Kompetenzen.“<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> <http://www.nachhaltigkeit.at/monthly/2004-12/pdf/Ottawa-Charta.pdf>

<sup>93</sup> Vgl. Badura / Heilmann (2003), 3ff.

<sup>94</sup> <http://www.auva.at/mediaDB/107403.PDF>

## Wozu BGF?

BGF bringt funktionierende Arbeitsabläufe und stärkt das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen. Kranke MitarbeiterInnen mit wenig Wohlbefinden hingegen bringen Nachteile für die Organisation. Unangenehme Arbeitsbedingungen verursachen unnötige Kosten, und dies wirkt sich durch erhöhten Arbeitsaufwand, Qualitätseinbußen, Gesundheitsstörungen, Arbeitsunfälle und sinkende Motivation bei wachsender Arbeitsunzufriedenheit aus.<sup>95</sup>

Zufriedene MitarbeiterInnen hingegen sind gesünder und haben geringere Fehlzeiten. Die Identifikation mit der Organisation kann sogar Arbeitsunfälle verringern. Organisationen, in denen BGF als Aufgabe und Chance wahrgenommen wird, überprüfen, inwieweit ihre Arbeitsbedingungen und das Betriebsklima gesundheitsverträglich sind. Mit der Implementierung der Gesundheitsförderung kann relativ rasch ein **betrieblicher Nutzen** entstehen.<sup>96</sup>

- Verringerung von Krankenstand- bzw. Arbeitsunfähigkeitszeiten
- Verringerung der Fluktuation
- Verringerung von Arbeitsunfällen
- Erhöhung des Anteils an ungestörten Arbeitsstunden
- Steigerung der Produktivität und der Qualität
- Verbesserung des Unternehmens-Image
- Verbesserung der Identifikation mit dem Unternehmen
- Eröffnung der Möglichkeit von Verbesserungsvorschlägen<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. [http://www.arbeitundgesundheit.at/bgf\\_01.htm](http://www.arbeitundgesundheit.at/bgf_01.htm)

<sup>96</sup> Vgl. ebenda

<sup>97</sup> Vgl. Demmer, (1995), 32 – 33.

In weiterer Folge lässt sich auch ein **persönlicher Nutzen** der MA feststellen. Dies drückt sich vor allem durch folgende Verbesserungen aus:

- Mehr Gesundheit und Wohlbefinden durch Verringerung gesundheitlicher Beschwerden
- Höhere Beschäftigungschancen
- Mehr Gesundheit auch in Bezug auf Freizeit, Familie oder den Ruhestand
- Mehr Freude im Arbeitsalltag
- Verringerung der Arbeitsbelastung
- Verbesserung der Beziehung zu KollegInnen und Vorgesetzten<sup>98</sup>

Nach KIESEWETTER kann in weiterer Folge auch zwischen ökonomischem und humanitärem Nutzen unterschieden werden:

Ökonomischer Nutzen	Ökonomisch-humanitärer Nutzen	Humanitärer Nutzen
Krankenstände minimieren	Größere Leistungsfähigkeit der MA	Größer MA-Zufriedenheit
Wettbewerbsvorteile auf Grund des demographischen Wandels	Attraktivität des Betriebsrates für ArbeitnehmerInnen	Gesundheitsbewusstsein schaffen
Geringere Fluktuation	Know-how der Älteren, Lang erfahrenen wird genutzt	Verlängerung der Lebensarbeitszeit
Minimierung von Nicht-Leistungslöhnen	Bessere Identifikation mit dem Unternehmen	Aufbau von Sinnfindung und Gesundheit in der Arbeitswelt
MA-Zufriedenheit = Kundenzufriedenheit	Besseres Arbeitsklima	Vermeidung „innere Pensionierung“
	Größere Motivation	
	Verantwortung für die MA wird ausgedrückt	

**Abbildung 13: Ökonomischer und humanitärer Nutzen der BGF<sup>99</sup>**

BGF wird in den Organisationen mit Hilfe unterschiedlicher Maßnahmen umgesetzt. Im Folgenden werden verschiedene **Maßnahmenbeispiele** für die einzelnen Säulen der BGF vorgestellt. Manche Maßnahmen lassen sich mit intern vorhandenem Wissen in der Organisation umsetzen. Für andere empfiehlt es sich, externe Beratung und Unterstützung heranzuziehen.

<sup>98</sup> Vgl. [http://www.arbeitundgesundheit.at/bgf\\_01.htm](http://www.arbeitundgesundheit.at/bgf_01.htm)

<sup>99</sup> Kieseewetter (2004), 75.

<b>SÄULEN der BGF</b>	<b>Maßnahmenbeispiele</b>
<b>Gesundheitsangebote im Betrieb</b>	<p><b>Bewegung</b> (Pausengymnastik, Fitnesstest, Lauffreff,..)</p> <p><b>Ernährung</b> (Obstkorb im Pausenraum, Umstellung des Getränkeangebots im Betrieb von Kaffee- auf Teekultur, Wasserspender, gesunde Jause)</p> <p><b>Gesundheitsvorsorge</b> /durch Gesundheitsberatung im Betrieb)</p> <p><b>Massage-Angebote Gesundheitsaktivitäten innerhalb und außerhalb der Arbeit</b></p>
<b>Stärkung der Gesundheitskompetenz und Qualifizierung der Beschäftigten</b>	<p><b>Arbeitsplatzbezogene Rückenschule</b></p> <p><b>Stressbewältigung</b> (Trainings zur Stressvorbeugung, Konfliktmanagement-Seminare)</p> <p><b>Betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten</b> (z.B. Qualifizierungs- und Fortbildungsplanung für alle Alters- und Berufsgruppen)</p>
<b>Gesundheitsgerechte und -fördernde Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation</b>	<p>Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung</p> <p>Stressreduktion</p> <p>Störungsfreie Arbeitsabläufe</p> <p>Gruppenarbeit und teilautonomes Arbeiten</p> <p>Überprüfung der Arbeitsmengen in Bezug auf die Personalressourcen</p> <p>MA-orientierte Dienstplangestaltung</p> <p>Pausenkultur</p>
<b>Gesundheitsfördernde Führung und unterstützendes Betriebsklima</b>	<p>Regelmäßiges MAG</p> <p>Klare Information über betriebliche Veränderungen</p> <p>Sozialer Rückhalt zur Unternehmenskultur</p> <p>Vereinbarkeit von Familien und Beruf schaffen</p> <p>Partnerschaftliches Verhalten → Anti-Mobbing fördern</p> <p>Leitbild- und Strukturentwicklung zur Mobbing- und Suchtprävention erstellen</p> <p>Anerkennung und Wertschätzung von MA</p> <p>Zusammengehörigkeitsgefühl stärken</p> <p>Auf passenden Personaleinsatz in Bezug auf die Leistung achten</p> <p>Abbau von Hierarchie und Verbesserung der Kommunikationswege</p> <p>Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung</p>

**Abbildung 14: Säulen der BGF<sup>100</sup>**

<sup>100</sup> Vgl. [http://www.arbeitundgesundheit.at/bgf\\_06.htm](http://www.arbeitundgesundheit.at/bgf_06.htm)

Zusammengefasst kann jedoch gesagt werden, dass es keine ideale Interventionsform in der BGF gibt. Das Wie und Wann (Setting und Organisation) muss je nach Unternehmen, je nach Zielgruppe und Situation extra abgestimmt werden. In weiterer Folge müssen BGF-Konzepte auch an die persönliche Verantwortung der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen appellieren.<sup>101</sup>

### 3.3.3. *Job Rotation*

Job Rotation ist eine klassische Variante der Personalentwicklung „on the job“ und wird in Österreich vor allem als Trainee-Programm zur Einführung neuer MA genutzt. Nach einer Studie für die Arbeiterkammer Oberösterreich ist Job Rotation in der Baubranche ein fixer Bestandteil in der Lehrlingsausbildung, damit die Lehrlinge mehrere Tätigkeiten und Sparten kennen lernen. Allerdings wird in den meisten der befragten Unternehmen Job Rotation nicht durchgeführt, da die MA überwiegend das Modell der Job-Rotation ablehnen und lieber im vertrauten Arbeitsbereich tätig sind.<sup>102</sup>

Allerdings sollte man dem Modell der Job Rotation positive Seiten abgewinnen. Vor allem wenn es um lebenslanges Lernen geht.

Denn Menschen sind nur dann bis ins hohe Alter lernfähig, wenn sie sich immer wieder Situationen aussetzen, in denen sie lernen müssen. Daher kann sich eine zu lange Verweildauer in einer Position schnell als Endstation erweisen. Bei zu langer Tätigkeit sinkt zum Teil die Leistung, da hohe Routine zu weniger Herausforderung führt und in weiterer Folge es schwer fällt, neue Wege zu gehen. Aus der Sicht der Organisation ist dies jedoch suboptimal, da Potenziale der MA verkümmern und nicht genutzt werden können. Hier kann das Modell der Job Rotation ansetzen.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Graf / Grote (2003), 1ff.

<sup>102</sup> Vgl. Blumbauer / Sepp / Stockbauer (2005), 62.

<sup>103</sup> Vgl. Regnet (2004), 100.

Nach SCHOLZ impliziert **Job Rotation** „(...) einen systematischen Arbeitsplatztausch, um Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter zu überprüfen und Lernprozesse zu ermöglichen. Als Bildungsmaßnahme mit Programmcharakter dient Job Rotation der Vermittlung zusätzlicher Qualifikationen. Gleichzeitig dient das Konzept auch zur Vorbereitung und Selektion von Führungsnachwuchs. So wird Job Rotation beispielsweise intensiv in japanischen Großunternehmen als Trainingsinstrument für Hochschulabsolventen genutzt.<sup>104</sup>

Durch regelmäßige Rotation über alle Tätigkeitsbereiche der Gruppe können MA ihre vorhandenen physischen und psychischen Leistungsvoraussetzungen erhalten und trainieren. Altersgemischte Teamarbeit mit systematischer Job-Rotation erhöht die Personalflexibilität und bietet Lernchancen für alle. Der Gefahr einer fachlichen Stagnation und einer zu hohen Spezialisierung kann durch systematische Tätigkeitswechsel entgegengewirkt werden. Die Funktionsfähigkeit einer Job-Rotation erfordert auch eine Reihe von unternehmenspolitischen Maßnahmen wie den Aufbau von geeigneten Anreizsystemen (zum Beispiel bei der Entlohnung).<sup>105</sup>

In den Skandinavischen Ländern wurde mit Job Rotation ein flexibles und weit reichendes Instrument zur Förderung des lebenslangen Lernens geschaffen.

Hierbei ermöglicht Job Rotation die Freistellung von Beschäftigten für eine Weiterbildungsmaßnahme, indem eine bisher betriebsfremde Person als StellvertreterIn die Aufgabe des/der MitarbeiterIn übernimmt. Der/die freigestellte Beschäftigte kann sich durch dieses Modell während der Arbeitszeit weiterbilden und sein/e StellvertreterIn kann durch „learning by doing“ eine neue Arbeit kennen lernen. Der/die Stellvertreterin kann z.B. ein/e Arbeitslose/r sein und kann anschließend nach einer Qualifizierungs- bzw. Einarbeitungsphase im Betrieb fix tätig werden.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Scholz (2000), 515.

<sup>105</sup> Vgl. Buck / Kistler / Mendius (2002) 74f.

<sup>106</sup> Vgl. Flottorp / Sterner / Uhrig (1999), 68 – 77.

Auch in Deutschland wird dieses „Stellvertreter-Modell“ der Job Rotation bereits ansatzweise in die Praxis umgesetzt. Hier wurde z.B. im Rahmen eines Projektes des Europäischen Sozialfonds (ESF) ein achtwöchiges Job Rotation Projekt in der Altenpflege umgesetzt. Dieses Modell richtete sich in erster Linie an Migrantinnen, die im weitesten Sinne Erfahrungen aus dem Gesundheits- und Pflegebereich mitbrachten. Da deren fachlicher Hintergrund in Deutschland nicht unbedingt anerkannt wird und sie zudem meist sprachliche Barrieren mitbringen, sind sie auf dem deutschen Arbeitsmarkt in der Pflege kaum vermittelbar. Eine weitere Zielgruppe für dieses Projekt waren auch Erwerbslose ohne Berufserfahrung und Berufsrückkehrerinnen.<sup>107</sup>

Dieses erprobte skandinavische Modell der Job Rotation wäre sicherlich auch in Österreich überlegenswert. Eventuell könnte diese Maßnahme dem „Pflegerotstand“ entgegenwirken.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass das „normale“ Modell (regelmäßige Rotation in den Tätigkeitsbereichen) motivationsfördernd wirkt und lebenslanges Lernen unterstützt. In weiterer Folge kann Job Rotation auch als Wissenstransfer genutzt werden, indem MA mit mehr Erfahrung neue Ideen einbringen.<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. <http://www.esf-hamburg.de/projekte20002006/p018.php>

<sup>108</sup> Vgl. Rimser (2006), 181 – 182.

### 3.3.4. *Intergenerativer Wissenstransfer*

Beim **Wissenstransfer** geht es speziell darum, dass Individuen und Gruppen Zugang zu jenen Wissensbeständen erhalten, die für ihre heutige und zukünftige Aufgabenbewältigung notwendig sind bzw. sein werden.<sup>109</sup> Bei diesen Wissensbeständen handelt es sich meist um das im Kapitel 2 beschriebene **Erfahrungswissen**.

Durch Wissenstransfer wird es möglich, Ressourcen, Potenziale und Lebenserfahrungen einer Altersgruppe für die jeweils anderen nutzbar zu machen und sie am Wissen teilhaben zu lassen. In diesem Prozess treffen unterschiedliche Erfahrungen aufeinander, wenn jüngere und ältere MA einander begegnen.<sup>110</sup>

Vor allem das Wissen älterer MA über betriebliche Prozesse, Strukturen sowie bewährte Lösungen kann mit dem aktuellen Wissen und innovationsbereiten Streben jüngerer MA verbunden werden. Intergenerative Teams können die Vorzüge der Altersheterogenität nutzen, indem sie Lernprozesse in Gang setzen und die individuelle sowie die organisationsbezogene Wissensbasis erhöhen. In weiterer Folge können soziale Kontakte intensiviert werden. Intergenerative Teams können Generations-Konflikten entgegenwirken, da die MA durch die gemeinsame Arbeit Transparenz über unterschiedliche Werte- und Lebensmodelle schaffen.<sup>111</sup>

Als Problem könnte sich jedoch die mangelnde Motivation der Beteiligten herausstellen. Beispiele hierfür können Rivalitäten zwischen Abteilungen oder Organisationsteilen bzw. ein genereller Widerstand gegen Wandel bzw. Veränderungen sein.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl. Rump (2001), 24 – 27.

<sup>110</sup> Vgl. Suck / Tinzmann (2005), 41.

<sup>111</sup> Vgl. Rump (2001), 24 – 27.

<sup>112</sup> Vgl. Probst / Raub / Romhardt (1999), 261.



Damit jedoch eine Organisation zukünftig wettbewerbsfähig bleiben kann, wird diese das eigene Wissen weiterentwickeln müssen. Dies wird bereits unter der Fragestellung von Wissensmanagement und Wissenstransfer diskutiert. Allerdings rückt in den neueren Diskussionen eine individuelle Perspektive – die MA - in den Mittelpunkt. Dabei geht es nicht so sehr um die Weitergabe von Fachwissen, sondern um den Transfer von Wissen über Kontakte, Beziehungen und Abläufe, dem so genannten „Gewusst wie“, und nicht so sehr um das „Gewusst was“.<sup>113</sup>

Allerdings ist nicht jede/r ältere Beschäftigte geeignet, sein/ihr Erfahrungswissen an ein/e jüngere/n KollegIn weiterzugeben. Hier muss vorab eine sorgfältige Auswahl unter den älteren MA getroffen werden. In Interviews mit jüngeren und älteren Beschäftigten zeigen sich immer wieder bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen, die darauf hinweisen, dass das Erfahrungswissen Älterer sowohl positive als auch negative Dimensionen aufweisen kann:<sup>114</sup>

- **Altersweisheit - Altersstarrsinn:** Zeigt sich die individuelle Verarbeitung beruflicher und betrieblicher Erfahrung als Altersweisheit in Form von Zunahme von Toleranz, Gelassenheit und Abgeklärtheit? Oder: zeigt sich die individuelle Verarbeitung als Starrsinn oder Sturheit bzw. in der Abwehr von neuen Ideen und Anregungen?<sup>115</sup>
- **Integration - „Ausbremsen“:** Wird das Erfahrungswissen als positives Führungswissen genutzt, um vorausschauend auf typische Fehler und Risiken hinzuweisen? Oder: wird das Berufserfahrungswissen genutzt, um ideenreiche jüngere MA „auszubremsen“, quasi als negatives Führungswissen darüber, wie man andere blockieren kann?<sup>116</sup>

---

<sup>113</sup> Vgl. Seitz (2004), 81 – 82.

<sup>114</sup> Vgl. Köchling (2004), 140.

<sup>115</sup> Vgl. ebenda, 140.

<sup>116</sup> Vgl. ebenda, 140.

- **Neugier - Dogmatismus:** Handelt es sich um „dogmatische Erfahrungen“, bei denen neue Informationen entweder so ignoriert oder so umgedeutet werden, dass die alten bewährten Problemlösungsstrategien erhalten bleiben können? Oder: handelt es sich um „neugierige Erfahrungen“, bei denen neue Informationen als Chance betrachtet werden, vorhandenes Wissen infrage zu stellen und zu verändern?<sup>117</sup>

Unter den älteren MA gibt es natürlich auch viele, die gerne ihre Erfahrungen weitergeben möchten – doch in welcher Art und Weise, das ist die Frage. Wenn in absehbarer Zeit besonders viele MA aufgrund von Pensionierung aus der Organisation ausscheiden, ist es umso wichtiger, bereits Instrumente entwickelt zu haben, mit denen die Wissensweitergabe über die Generationen hinweg unterstützt werden kann. **Altersgemischte Teams, Paten- und Mentorenmodelle** und **Tandemmodelle** können personalpolitische Maßnahmen sein, mit denen die Zusammenarbeit zwischen den Generationen von Organisationsseite gezielt gefördert werden kann.<sup>118</sup>

### **Altersgemischte Teamarbeit**

Altersheterogene Teambildungen fördern nicht nur den intergenerativen Wissensaustausch zwischen den einzelnen MA, sie erweitern auch den Handlungsspielraum. In weiterer Folge ermöglichen sie einen ganzheitlichen Blick hinsichtlich der Anforderungsvielfalt der Aufgaben und fördern die soziale Interaktion (Kommunikation und Kooperation) aller Mitglieder des Teams.<sup>119</sup> „Intergenerative Teams, die auf ihre Arbeitsumgebung einwirken und zugleich durch diese geprägt werden, stellen ein lernendes System dar.“<sup>120</sup>

---

<sup>117</sup> Vgl. Köchling (2004), 140.

<sup>118</sup> Regnet (2004), 109 – 111.

<sup>119</sup> Vgl. Blumbauer / Sepp / Stockbauer (2005), 60

<sup>120</sup> Brammer / Seitz / Rump (2001), 35.

Dieser Prozess kann auf zweifache Weise zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen beitragen. Einerseits erhöhen sie ihre Kompetenzen im Bereich des aktuellen technischen, medienspezifischen und berufsfachlichen Wissens. Andererseits haben sie die Möglichkeit, ihr Erfahrungswissen in das Team einzubringen und auf diese Weise ihren Wert im innerbetrieblichen Kompetenzgefüge unter Beweis zu stellen.<sup>121</sup>

Nach GÖRGES lassen sich für den Einsatz altersheterogener Gruppenarbeit als Element einer altersgerechten Arbeitsgestaltung folgende positive bzw. negative (kontraproduktive) Rahmenbedingungen nennen.<sup>122</sup>

<b>Negative Rahmenbedingungen</b>	<b>Positive Rahmenbedingungen</b>
Orientierung am kurzfristigen Ziel der Leistungssteigerung	Orientierung am langfristigen Ziel des Erhalts der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der MA
Zusammenfassung gleichartiger Tätigen zu einer Gruppenaufgabe	Aufteilung der Gruppenaufgabe in Tätigkeiten mit unterschiedlichen Anforderungen und Aufgabenzuschnitten
Einsatz der Gruppenmitglieder in traditionellen Altersrollen (Spezialisierung)	Systematischer Beanspruchungswechsel und Qualifikationserhalt bzw. –aufbau für alle Gruppenmitglieder durch Rotation über die Gruppentätigkeit
Regulierung der Arbeitsorganisation durch Selbstaushandlungsprozesse innerhalb der Gruppe	Regelung der Arbeitsorganisation durch verbindliche Vorgaben hinsichtlich Leistungsbedingungen, Personalbesetzung und Lohnregulierung
Abschottung der Generationen in unterschiedlichen Aufgabenbereichen	Ermöglichung und Förderung des intergenerativen Wissenstransfers
Vertrauen auf Eigendynamik der intergenerativen Beziehungen	Verringerung des intergenerativen Konfliktpotenzials in horizontalen und vertikalen Hierarchiebeziehungen

**Abbildung 15: Negative und positive Rahmenbedingungen der Teamarbeit** <sup>123</sup>

<sup>121</sup> Vgl. Görge (2004), 129.

<sup>122</sup> Vgl. ebenda, 131.

<sup>123</sup> ebenda, 131.

Nach GÖRGES wird in der derzeitigen betrieblichen Realität die intergenerative Gruppenarbeit vielfach lediglich zum Ziel der kurzfristigen Gewinnmaximierung eingesetzt, so dass die MA häufig zu Opfern dieser Entwicklung werden. Dass diese Gruppenarbeit bei Zugrundelegung der oben genannten positiven Rahmenbedingungen wesentlich zum langfristigen Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der MA beitragen könnte, wird bislang in der betrieblichen Praxis noch zu wenig beachtet.<sup>124</sup>

### **Paten- und Mentorenmodelle**

Neben der altersgemischten Teamarbeit spielen auch Paten- bzw. Mentorenmodelle im Rahmen des intergenerativen Wissenstransfers eine wichtige Rolle.

*Eine antike Sage erzählt von Odysseus, der seinen Freund und Vertrauten Mentor bittet, während seiner Abwesenheit ein Auge auf seinen Sohn Telemachos zu werfen. Darauf hin wird Mentor der Berater, Lehrer und Vertrauter von Telemachos und übernimmt sogar seine Vaterfigur. Mentor ist jedoch eine Frau in Männergestalt – die Göttin Palas Athene....<sup>125</sup>*

Diese alte Geschichte zeigt die Vorteile einer generationsübergreifenden Partnerschaft auf, von der letztendlich alle Beteiligten profitieren können.

Bei **Mentoren- bzw. Patenmodellen** betreuen für einen bestimmten Zeitraum die MentorInnen bzw. PatInnen neu eingestellte MA, ArbeitsplatzwechslerInnen, Auszubildende oder auch Nachwuchsführungskräfte. Mentoring und Patenschaften sind wichtige Bestandteile eines Einarbeitungsprogramms, welches Unzufriedenheit und Konflikten vorbeugen soll. Weiters bietet die Übernahme einer Patenschaft oder die Rolle eines/einer Mentors/Mentorin den MA neue Herausforderungen und Aufgaben.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Görge (2004), 131.

<sup>125</sup> Vgl. Böhne / Wagner (2005) 345.

<sup>126</sup> Vgl. Seitz (2004), 170 – 173.

Durch die Übernahme einer Patenschaft bzw. Mentorenfunktion können sowohl jüngere als auch ältere MA ihr Qualifikationsprofil und ihren Aufgabenbereich erweitern.<sup>127</sup>

Mentorenmodelle dienen auch der Karrierereflexion und Standortbestimmung und bieten einen passenden Rahmen, schwierige Situationen mit einem/einer neutralen PartnerIn zu besprechen.<sup>128</sup>

Ein zusätzlicher Aspekt der Paten- bzw. Mentorenmodelle ist die Sicherung von Erfahrungswissen auf der einen Seite und die Weitergabe von aktuellem Fachwissen andererseits. Erfahrungswissen langjähriger älterer MA kann auf diesem Weg für die Organisation erhalten bleiben, indem sie dieses an neue jüngere MA weitergeben.<sup>129</sup>

Beim **Patenmodell** übernimmt ein/e gleichgestellte KollegIn die Betreuung für eine/n neue wenig erfahrene KollegIn. Der/die PatIn hat dabei unterschiedliche Aufgaben:

- Einführung in den neuen KollegInnenkreis
- Einweisung in die neue Aufgabe
- Information über „geschriebene und ungeschriebene Gesetze“ innerhalb der Organisation
- Motivation zur Leistung und Initiative
- Anleitung zu selbstständigem Handeln
- Beratung bei fachlichen und persönlichen Problemen<sup>130</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. Seitz (2004), 170 – 173.

<sup>128</sup> Vgl. Boden (2005), 127.

<sup>129</sup> Vgl. Seitz (2004), 170 – 173.

<sup>130</sup> Vgl. ebenda, 171.

Die Unterschiede zwischen Patenschaften und Mentorenmodelle liegen in der hierarchischen Position des/der Mentors/Mentorin bzw. des/der Patens/Patin.

Beim **Mentoring** hat meist der/die ältere MitarbeiterIn eine höhergestellte Funktion im Unternehmen als der/die Mentee. Allerdings sind die Aufgaben des/der Mentors/Mentorin ähnlich eines/einer PatIn. Im Gegensatz zum partnerschaftlichen Patenmodell kommt der MitarbeiterInnenführung im Mentorenmodell eine große Bedeutung zu. Der/die direkte Vorgesetzte erstellt zusammen mit dem/der MitarbeiterIn das Einarbeitungsprogramm bzgl. Inhalte und Termine. Er/Sie beurteilt die Leistungen und führt auch regelmäßig Feedback-Gespräche. Der/die MentorIn übernimmt die Rolle des/der BegleiterIn und kann als TalentförderIn, TüröffnerIn, SponsorIn oder Ähnliches auftreten.<sup>131</sup>

Das Paten- oder Mentorenmodell kann aber auch umgekehrt – von Jung zu Alt – verlaufen. Dies geschieht vor allem dann, wenn ein/eine ältere MitarbeiterIn eingestellt wird. Diese Art des Mentorenmodells wird von REGNET als „Reverse-Mentoring“ bezeichnet.<sup>132</sup>

### **Tandemmodelle**

Nach BUCK et al wird die **Tandembildung** als ein systematisches Konzept zur Sicherstellung des Wissenstransfers beschrieben. „(...) Ziel eines Tandems ist es, das vorhandene Wissen eines Älteren zu sichern und die Erfahrungen auf einen Jüngeren zu übertragen. Voraussetzung für den Erfolg eines Tandems ist allerdings das Bestehen einer Situation, von der beide profitieren können (Win-Win-Konstellation).“<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup> Vgl. Seitz (2004), 170 – 173.

<sup>132</sup> Vgl. Regnet (2004), 114.

<sup>133</sup> Buck / Kistler / Mendius (2002), 60.

In so genannten Kompetenz- bzw. Know-How-Tandems arbeiten junge und erfahrene MA gemeinsam an einem Projekt. Vom direkten Wissens- und Erfahrungsaustausch profitiert sowohl das Projekt als auch die Zusammenarbeit der MA. Sowohl die jungen also auch die älteren KollegInnen lernen die jeweiligen Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten des/der KollegIn aus der „anderen Generation“ besser kennen und auch schätzen. Diese Form der Zusammenarbeit erlaubt in weiterer Folge auch einen Abgleich mit den eigenen Kompetenzen und bietet für beide MA Lernanreize.<sup>134</sup>

Nach BULLINGER kann der Nutzen eines Tandems die komplementäre Verknüpfung der Stärken unterschiedlicher Altersgruppen sein. BULLINGER dazu: „Unterschiedliche Qualifikationsprofile und Erfahrungen jüngerer und älterer Mitarbeiter können sich ausgesprochen sinnvoll ergänzen.“<sup>135</sup>

In einer INIFES/SÖSTRA Befragung von 88 Betrieben in Deutschland wurden Leistungspotenziale jüngerer und älterer MA analysiert. Ganz besonders zeichnen sich ältere MA durch ihr Erfahrungswissen, ihre Arbeitsdisziplin und ihre Führungsfähigkeit aus. Bei den jüngeren MA zeigen sich vor allem die Fähigkeit, Neues annehmen zu können, und die Bereitschaft, Neues lernen zu wollen. So gesehen bildet das Modell der Tandembildung eine ideale Grundvoraussetzung um die Stärken beider Generationen verbinden und ergänzen zu können.<sup>136</sup>

---

<sup>134</sup> Vgl. Brümmer / Szogas (2001), 35.

<sup>135</sup> Bullinger (2002), 8.

<sup>136</sup> Vgl. Rimser (2006), 200.

Folgende Stärken jüngerer und älterer Erwerbstätiger wurden aufgelistet:

Leistungspotenziale	Jüngere	Ältere Erwerbstätige
Erfahrungswissen	+	+++
Theoretisches Wissen	++	++
Kreativität	+++	+
Lernfähigkeit	+++	+
Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin	+	+++
Einstellung zur Qualität	+	+++
Zuverlässigkeit	+	+++
Loyalität	+	+++
Teamfähigkeit	++	++
Führungsfähigkeit	+	+++
Flexibilität, Reaktionsfähigkeit	+++	+
Körperliche Belastbarkeit	+++	+
Psychische Belastbarkeit	++	++
Beruflicher Ehrgeiz	+++	+
<b>+++ = sehr häufig genannt, ++ = häufig genannt, + = wenig genannt</b>		

**Abbildung 16: Stärken unterschiedlicher Altersgruppen** <sup>137</sup>

Um eine Tandembeziehung eingehen zu können, sind verschiedene Voraussetzungen nötig. Nach RIMSER lassen sich folgende Voraussetzungen für die Zusammenstellung eines Tandems zusammenfassen:

- zwischen den Tandempartnern besteht eine enge fachliche, aber nicht unbedingt disziplinarische Beziehung
- der Altersunterschied soll max. zwischen 12 und 15 Jahre betragen
- Dauer der Zusammenarbeit ist mindestens ein halbes Jahr
- die beteiligten MA gestalten und definieren die Themen ihrer Zusammenarbeit selbstständig
- die TandempartnerInnen müssen methodisch und didaktisch eingeführt werden
- für den Prozess der Tandemzusammenarbeit muss eine Betreuung seitens der PE gewährleistet werden<sup>138</sup>

<sup>137</sup> Bullinger (2002), 8, zitiert nach INIFES/SÖSTRA.

<sup>138</sup> Vgl. Rimser (2006), 198 – 199.



Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die dargestellten Methoden der intergenerativen Zusammenarbeit wie intergenerative Teams, Patenschaften, Mentoring, und Tandembildung generell geeignete Maßnahmen zur Gestaltung einer demographiesensiblen Personalarbeit sind.

Diese Modelle bieten neue Herausforderungen für die MA, ermöglichen einen intergenerativen Wissens- und Erfahrungstransfer und bieten die Möglichkeit eines Rollentausches, indem auch Jüngere beispielsweise Coachingfunktionen für Ältere übernehmen. Diese Aufgaben können nur dann erfolgreich wahrgenommen werden, wenn sich zwischen den Beteiligten ein Vertrauensverhältnis entwickelt. Hierbei ist ebenfalls eine Orientierung an den verschiedenen Lebensphasen der Beteiligten hilfreich.<sup>139</sup>

Es ist auch ersichtlich, dass die vorgestellten Modelle eine gewisse Ähnlichkeit haben, und eng miteinander verbunden sind. Im Anschluss ist das Konzept der „generationsübergreifenden Tandems“ beschrieben, welches als Modellversuch in der Caritas OÖ gestartet wurde. Dieses Konzept soll als Verknüpfung der vorgestellten Modelle verstanden werden.

---

<sup>139</sup> Vgl. Seitz (2004), 175.

## **4. Demographiesensible Personalarbeit in der Caritas Oberösterreich**

Ausgangsbasis für Maßnahmen einer demographiesensiblen Personalarbeit in der Caritas OÖ ist die Tatsache, dass auch in der Caritas OÖ die Auswirkungen der derzeitigen demographischen Entwicklung spürbar sind, bzw. in den nächsten Jahren deutlich spürbar werden. Dies zeigt sich in der derzeitigen Altersstruktur der Organisation.

Nach KÖCHLING ergeben sich Probleme erfahrungsgemäß für Organisationen, die entweder einseitig eine „homogene“ Altersstruktur (jugendzentriert, mittelalterzentriert bzw. komprimiert oder alterszentriert) und/oder keine fließenden Übergänge zu den jeweiligen Altersgruppen haben. Aus diesem Grund sollen die Bestrebungen der Organisationen vor allem darauf ausgerichtet sein, bereits heute eine gleichmäßige Verteilung in den einzelnen Altersgruppen zu erreichen und diese soweit wie möglich zu erhalten.<sup>140</sup>

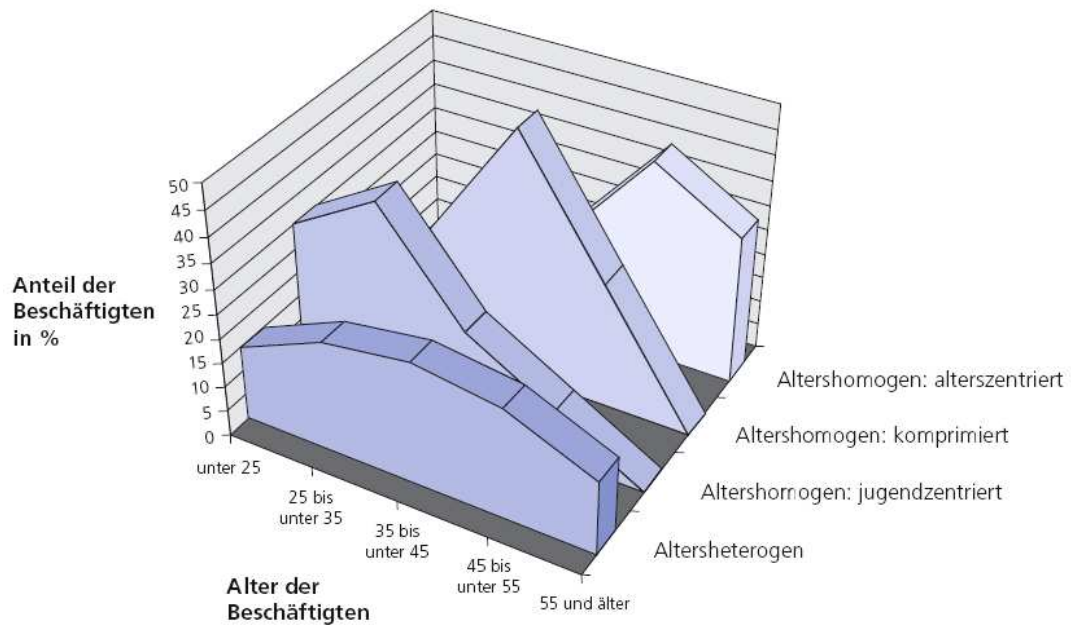
In der folgenden Abbildung werden die verschiedenen homogenen Altersstrukturen im Vergleich zu der idealtypischen heterogenen Alterstruktur in einer Organisation aufgezeigt. Die heterogene Altersstruktur geht von einer regelmäßigen Verteilung aller Altersgruppen aus.

Allerdings lässt sich die Frage nach der richtigen Altersstruktur nur unternehmens- und branchenspezifisch sowie unter Berücksichtigung regionaler Gegebenheiten beantworten. Dennoch bringen zu hohe Abweichungen der betrieblichen Altersstruktur von der Altersverteilung des Erwerbepersonenpotenzials langfristig Risiken mit sich.<sup>141</sup>

---

<sup>140</sup> Vgl. Köchling (2004), 33.

<sup>141</sup> Vgl. Buck et al (2002), 58.



**Abbildung 17: Idealtypische Altersverteilung: Homogenität versus Heterogenität**

Quelle: Fraunhofer IAO<sup>142</sup>

#### **4.1. Ausgangssituation - IST-Daten Caritas OÖ**

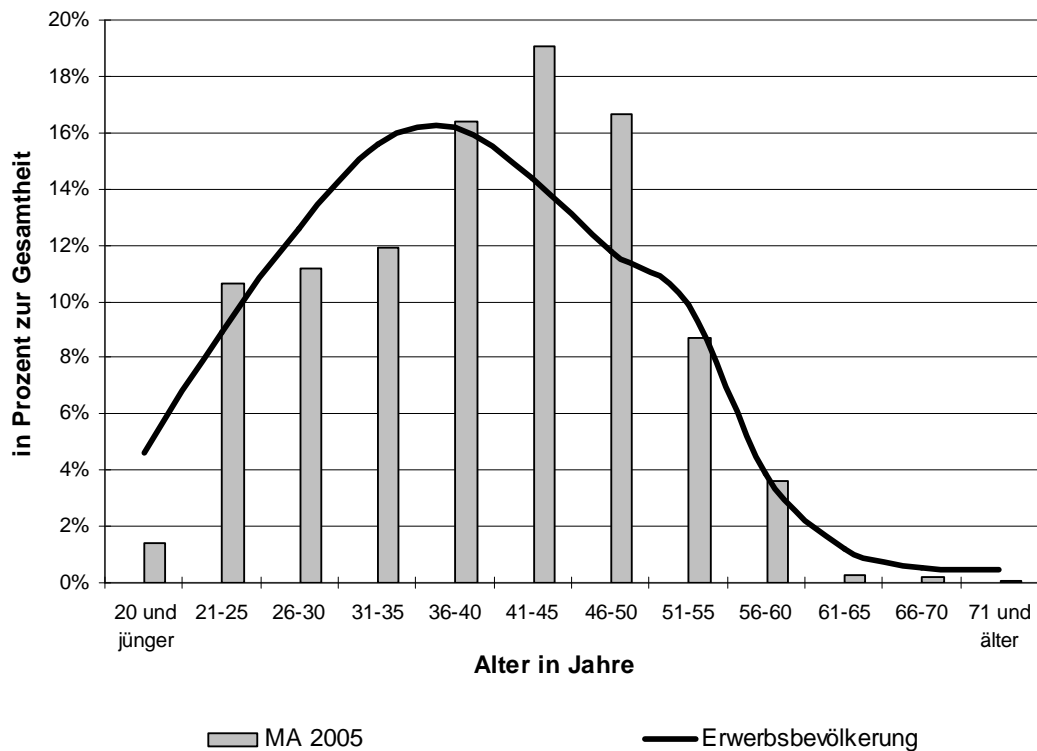
Aus den Ergebnissen der „Altersstrukturanalyse MitarbeiterInnen - Caritas der Diözese Linz“ vom Dezember 2005, ist ersichtlich, dass bereits jetzt eine demographiesensible Personalarbeit aufgrund der auffälligen Alterstrukturverteilung notwendig und sinnvoll ist.

Die Belegschaft der Caritas Oberösterreich verändert sich zunehmend in Richtung einer Alterszentriertheit. Das Durchschnittsalter der MitarbeiterInnen liegt bei 39 Jahren, was bedeutet, dass die Caritas OÖ im österreichweiten Vergleich beim Alterungsprozess bereits der allgemeinen Entwicklung um 5 bis 10 Jahre voraus ist und das durchschnittliche Alter der Gesamtbelegschaft stetig steigt.<sup>143</sup>

<sup>142</sup> Buck et al (2002), 55.

<sup>143</sup> Vgl. Daxner (2005), 3ff.

Die folgende Abbildung stellt den Vergleich der Altersstruktur der Caritas OÖ zur österreichischen Erwerbsbevölkerung dar, welche im Jahr 2005 erhoben wurde.



**Abbildung 18: Altersstruktur Caritas Oberösterreich 2005** <sup>144</sup>

Hierbei ist deutlich zu sehen, dass die MA unter 36 Jahre im Vergleich zur österreichischen Erwerbsbevölkerung am schwächsten vertreten sind. Allerdings ist innerhalb der Caritas OÖ die Gruppe der 41- bis 50jährigen MA in der vergleichbaren Altersgruppe der Erwerbsbevölkerung überdurchschnittlich hoch vertreten.

Im Rahmen der Altersstrukturanalyse wurden bereits Überlegungen zu „generationensensiblen Personalmaßnahmen“ angestellt, welche die Grundidee für die PE-Maßnahme „generationsübergreifende Tandems“ erbracht haben.

<sup>144</sup> Daxner (2005), 3.

## **4.2. Demographieüberlegungen Caritas OÖ und Beschreibung der derzeitigen Projekte**

Das Modell der generationsübergreifenden Tandems ist nur ein Teil des Maßnahmen-Paketes welches in der Caritas OÖ in den letzten Jahren im Rahmen der Demographieüberlegungen erarbeitet wurde. Denn nur mit Hilfe eines Maßnahmen-Paketes ist es möglich, den demographischen Entwicklungen entgegenzuwirken und die MA gezielt zu fördern und zu unterstützen.

Folgende Maßnahmen bzw. Projekte werden derzeit in der Caritas OÖ durchgeführt:

### **4.2.1. Equality Check**

Im Zeitraum 2003 - 2004 wurde das Mandat der Gleichstellungsbeauftragten mit der Aufgabe zur Diversity-Beauftragten erweitert. Damit wurde dokumentiert, dass neben der Differenzierung in Geschlechterfragen weitere Differenzierungen in Bezug auf ethnischen Hintergrund, sexuelle Orientierung, Behinderung und insbesondere Altersdifferenzierungen in der Belegschaft als wichtig erachtet werden. Diese Maßnahme verdeutlicht, dass insbesondere die nützliche Vielfalt der Belegschaft erkannt und geschätzt wird.

Im Rahmen des Equality Checks wird alle 3 Jahre die Entwicklung des Gleichstellungsprozesses analysiert. Dies geschieht in Form eines Fragebogens, welcher Fragen zur Beschäftigungssituation, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, PE / Weiterbildung oder etwaige Diskriminierung enthält.<sup>145</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. Caritas OÖ, Equality Check (2006), 1 – 10.

### 4.2.2. Sabbaticals

Das Angebot des Sabbaticals wird im Kollektivvertrag gemäß Punkt D.3. (Berufspause) wie folgt vereinbart:

*„Arbeitnehmer haben die Möglichkeit unter folgenden Bedingungen 6 Monate Berufspause („Sabbatical“) zu machen: Während eines Zeitraums von 60 Monaten werden statt 100% nur 90% des Bruttogehalts verrechnet, wobei in den letzten 6 Monaten dieses Zeitraums der Arbeitnehmer die Berufspause in Anspruch nimmt. Sollte das Dienstverhältnis vor Inanspruchnahme der Berufspause beendet werden, sind die einbehaltenen 10 % Gehaltsanteil nachzuerrechnen.“<sup>146</sup>*

Sabbaticals sind im Rahmen der Betriebsvereinbarungen der Caritas OÖ in den verschiedensten Ansparmodellen möglich. Im Rahmen des Equality Checks wird erhoben, inwieweit diese Maßnahme von den MA in Anspruch genommen wird.<sup>147</sup>

### 4.2.3. Altersteilzeit

Natürlich wird auch in der Caritas OÖ, wie in allen anderen österreichischen Unternehmen, die gesetzlich geregelte Möglichkeit der Altersteilzeit genützt und praktiziert. Es wird ebenfalls im Rahmen des Equality Checks erhoben, wie viele MA diese Möglichkeit in Anspruch nehmen.

Laut Angaben der Personalabteilung der Caritas OÖ, haben im Zeitraum 01.01.2001 bis 31.12.2006, 55 MA die Möglichkeit der Altersteilzeit in Anspruch genommen.

---

<sup>146</sup> Caritas Österreich (2005), 10.

<sup>147</sup> Vgl. Caritas OÖ, Vereinbarung Sabbatical (2006), 1 – 2.

#### 4.2.4. Betriebliche Gesundheitsförderung

Die Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung ist innerhalb der Caritas OÖ noch in der Anfangs- bzw. Aufbauphase. Im Rahmen der Personalentwicklung wird an Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung gearbeitet. Es ist geplant, diese in den nächsten Jahren auszubauen und durch Gesundheitszirkel zu systematisieren.

Im Rahmen des jährlichen Weiterbildungsprogramms werden derzeit unter dem Punkt „Gesundes Arbeiten“ folgende Seminare und Kurse angeboten:

- **Wirbelsäulengymnastik**
- **Pilates**
- **Nordic Walking**
- **Erste Hilfe Kurse**
- **Fahrtechnik- und Sicherheitstraining**
- **„Gesund an Leib und Seele“** (= Entspannungs-, Körper-, Bewegungsübungen)
- **„Mithalten.Fithalten!“** (= Initiative der Arbeiterkammer und Volkshochschule OÖ mit Kursen zu Stressbewältigung, Qi Gong, Rückentraining, Kurzpausengymnastik,..).<sup>148</sup>

#### 4.2.5. Projekt RESTART

Im Handbuch RESTART sind alle Regelungen und Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte und MA zusammengestellt, für den Fall, dass ein/e MitarbeiterIn aus gesundheitlichen Gründen seiner/ihrer Arbeit nicht mehr nachkommen kann, dass er/sie eine neue Arbeitsaufgabe innerhalb der Caritas OÖ erhält.<sup>149</sup>

---

<sup>148</sup> Vgl. Caritas OÖ, Programm Weiterbildung (2007), 17 – 23.

<sup>149</sup> Vgl. Caritas OÖ, Handbuch RESTART (2003), 1ff.

In diesem Handbuch sind z.B. folgende Angebote geregelt: Angebot zur betrieblicher Laufbahn- und Qualifizierungsberatung, interner Stellenmarkt, interner BewerberInnenpool, Begleitung beim Jobwechsel, Ersatzarbeitsplätze, Outplacement-Coaching, Karenzierungen, Schulungen, Arbeitsstiftung, Sozialprogramme, usw.

#### *4.2.6. Betriebliche Laufbahn- und Qualifizierungsberatung*

Jede/r MitarbeiterIn der Caritas OÖ hat das Recht und die Möglichkeit, die betriebliche Laufbahn- und Qualifizierungsberatung in Anspruch zu nehmen. Die Maßnahme der betrieblichen Laufbahn- und Qualifizierungsberatung wird von der Leitung der Personalentwicklung durchgeführt. Jährlich werden ca. 60 Laufbahnberatungsgespräche gehalten. Die betriebliche Laufbahn- und Qualifizierungsberatung ist vertraulich und ergebnisoffen. Es besteht allerdings keine Garantie auf interne Jobvermittlung.<sup>150</sup>

#### *4.2.7. Mentoring für Frauen*

Innerhalb der Caritas OÖ ist Mentoring ein Instrument zur gezielten Förderung angehender weiblicher Führungskräfte und Entscheidungsträgerinnen. Im Rahmen des Mentoring gibt der/die MentorIn strategische Ratschläge für die Laufbahnentwicklung, unterstützt bei schwierigen Entscheidungen, agiert als Vorbild im Führungsverhalten, vermittelt selbstbewusstes Verhalten und neue Kontakte.

---

<sup>150</sup> Vgl. Caritas OÖ, Handbuch RESTART (2003), 14.



Folgende Zielsetzungen sind für den Mentoring-Prozess geplant:

- Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen
- Frauenspezifische Personalentwicklung
- Austausch und Weitergabe von Wissen und Erfahrung zwischen Führungskräften - und Potenzialträgerinnen

Der Mentoring-Prozess dauert 9 Monate und beinhaltet monatliche Treffen à 2 Stunden, welche im Rahmen der Dienstzeit durchgeführt werden.<sup>151</sup>

#### *4.2.8. Karenzprogramm*

Durch die Einführung des Karenzprogramms möchte die Caritas OÖ ein deutliches Zeichen setzen: Durch dieses Programm wird versucht, MA, welche Familienhospizkarenz bzw. Elternkarenz in Anspruch nehmen, in ihrer Lebenssituation zu unterstützen. Ein längerfristiges Ziel der Caritas OÖ ist es, auch Männer davon zu überzeugen, in Karenz zu gehen und etwaige Barrieren zu verringern. In Hinblick auf die derzeitige Zielgruppe der Frauen, geht es im Karenzprogramm darum, die Frauen zu stärken und sie auf dem Weg des Wiedereinstiegs zu begleiten. Zu diesem Zweck werden Kontakttage mit Kinderbetreuung angeboten, welche von der Personalentwicklung und der Diversity-Beauftragten organisiert werden.<sup>152</sup>

#### *4.2.9. Programm für pflegende Angehörige*

Es ist eine gesellschaftspolitische Forderung der Caritas OÖ, die Situation von pflegenden Angehörigen zu verbessern. Daher will die Caritas OÖ als Unternehmen und Dienstgeberin dies ebenso umsetzen. MA in der Caritas OÖ pflegen überdurchschnittlich oft auch selber Angehörige. In einigen Bereichen sogar bis zum Dreifachen über dem österreichischen Durchschnitt.

---

<sup>151</sup> Vgl. Caritas OÖ, Konzept Mentoring für Frauen (2005), 1 – 3.

<sup>152</sup> Vgl. Mitterhuber-Pfeiffer / Schustereder (2003), 2.

Auch aus diesen Gründen ist der Caritas OÖ die Verbesserung der Situation pflegender Angehöriger ein wichtiges Anliegen. Dazu wurde im Juni 2006 beschlossen, dass es jährlich ein halbtägiges Informationstreffen für betroffene MA geben soll. Hierbei soll die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch geboten werden, und die MA sollen Information zu aktuellen finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten sowie über rechtliche Fragen erhalten. Dieses Treffen wird von MA der Caritas OÖ aus folgenden Bereichen geleitet: Fachbereich Pflegende Angehörige, Arbeitsmedizin und Personalentwicklung.<sup>153</sup>

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass innerhalb der Caritas OÖ eine Vielzahl an Programmen und PE-Maßnahmen vorhanden ist. Vorbildlich ist, dass jedem/jeder MitarbeiterIn pro Jahr fünf Weiterbildungstage (38,5 Stunden) zur Verfügung stehen.

Im Vergleich zu dem allseits bekannten „LIFE-Programm“ der Voestalpine AG, welches im Rahmen der „Formel 33“ 33 Stunden für Weiterbildung für alle MA anbietet<sup>154</sup>, kann sich das Weiterbildungskontingent der Caritas OÖ in Höhe von 38,5 Stunden durchaus sehen lassen.

Um externe Informationsträger in die Organisation einzubringen, beteiligt sich die Caritas OÖ zusätzlich an verschiedenen Projekten in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule (FH) Linz bzw. anderen sozialen Organisationen (z.B. FH Plus Projekt: Personalfuktuation bei Anbietern sozialer Dienstleistungen).

In Bezug auf den demografischen Wandel ist die Caritas OÖ dabei, die Herausforderung anzunehmen und mittels verschiedener Maßnahmen entgegenzuwirken. Eine dieser Maßnahmen ist das Pilotprojekt der **„generationsübergreifenden Tandems“**, welches im November 2006 gestartet wurde.

---

<sup>153</sup> Vgl. Caritas OÖ, Programm Weiterbildung (2007), 11.

<sup>154</sup> Vgl. ÖGB (Österreichischer Gewerkschaftsbund)

[http://www.fsg.or.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ\\_Index&n=OEGBZ\\_3.9.d.f.a&cid=1081293014512](http://www.fsg.or.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ_Index&n=OEGBZ_3.9.d.f.a&cid=1081293014512)

Das Projekt der generationsübergreifenden Tandems wurde durch folgende **Projektgruppe** erarbeitet:

- Mag. Herbert Schustereder (Personalentwicklung, Caritas OÖ)
- Mag. Freimuth Daxner (Personalcontrolling, Caritas OÖ)
- Romana Traunwieser (Studentin an der Fachhochschule Linz, Studiengang Sozialmanagement)

Dieses Pilotprojekt soll nun im folgenden Teil der Arbeit näher untersucht werden.

## **5. Modellbeschreibung – Generationsübergreifende Tandems**

Eine Verbesserung der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Altersgruppen führt dazu, dass Ausgrenzungsprozesse vermieden, und die jeweiligen Stärken der einzelnen MA gemeinsam genutzt werden können. Die unterschiedlichen Qualifikationen und Erfahrungen jüngerer und älterer MA können sich ausgesprochen sinnvoll ergänzen. Eine Voraussetzung für den generationenübergreifenden Wissens- und Erfahrungsaustausch ist das Prinzip der Altersmischung und der regelmäßigen Zusammenarbeit.

Wie in Kapitel 3 erwähnt, wird die Tandembildung oftmals als systematisches Konzept zur Sicherstellung des Wissenstransfers beschrieben. Ziel eines Tandems ist es, das vorhandene Wissen eines Älteren zu sichern und die Erfahrungen auf einen Jüngeren zu übertragen.

In Bezug auf das Projekt der Caritas OÖ soll die Einführung von generationenübergreifenden Tandems einerseits dazu dienen, dass ältere MA in der Zusammenarbeit möglichst lange arbeits- und innovationsfähig bleiben. Jüngere MA können andererseits auf diese Weise von den Erfahrungen der Älteren profitieren und ihre eigenen Kenntnisse einbringen. Dadurch kann eine bessere Bindung an die Organisation gewährleistet werden.

Weiters bietet sich dadurch die Möglichkeit, die gelebten Werte der Caritas OÖ an jüngere MA weiterzugeben. Dies kann wiederum zum besseren Verständnis untereinander führen und das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken.

## **Was bedeutet Tandembildung im Rahmen der Caritas OÖ?**

Das beinhaltet, dass sich die zu einem Tandem zusammengeschlossenen PartnerInnen in ihrer Motivation und Anstrengungsbereitschaft gegenseitig bestärken können. Im Gegensatz zu einem Mentoren-Programm ist die Attraktivität von einem Tandem-Modell darauf zurückzuführen, dass dies keine „Einbahnstraße“ ist, sondern eine Bereicherung für beide TandempartnerInnen darstellt. Alle beteiligten Instanzen – beide MA sowie die jeweilige Organisation – profitieren. Es sollte eine „Win-Win-Konstellation“ entstehen.

Voraussetzung für die Bildung eines Tandems ist eine intakte Sozialbeziehung. Die MitarbeiterInnen, welche ein Tandem bilden, müssen Bereitschaft für Veränderungen zeigen und offen dafür sein, auch über den eigenen Arbeitsplatz hinaus zu denken.

### **Ziele**

- Erhöhung der derzeitigen durchschnittlichen Dauer der Dienstzugehörigkeit
- Erhöhung der MA-Zufriedenheit
- Vermittlung von gelebten Werten und der Organisationskultur
- Verbesserung informeller Netzwerke
- Verbesserung der Identifikation
- Vermittlung von Erfahrungswissen

### **Nicht-Ziele**

- Generationsübergreifende Tandems als fachlich bezogene Einschulung für neue MA
- Transfer von Fachwissen und spezifischen Institutswissen als funktionsbezogene Einschulung
- Einseitiger Austausch („LehrerIn – SchülerIn – Beziehung“)
- Beschränkung auf einen bestimmten Teil der Caritas Oberösterreich

## Zielgruppe

Für die generationsübergreifenden Tandems werden MA nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit und nach dem Lebensalter ausgewählt. Es sind folgende MA der gesamten Caritas OÖ als Zielgruppe vorgesehen:

- jüngere MA zwischen 25 und 35 Jahre mit einer Dienstzugehörigkeit von ca. 1,5 Jahre
- ältere MA ab 50 Jahre mit einer Dienstzugehörigkeit ab 5 Jahre

Die Zielgruppe der jüngeren MA wurde deshalb so gewählt, da aus der Altersstrukturanalyse hervorgeht, dass besonders die unter 30-jährigen MA nicht einmal zwei Jahre in der Caritas verweilen.

Die derzeitige durchschnittliche Verweildauer beträgt ca. 3 Jahre. Die Überlegungen der Personalabteilung sind dahingehend, dass bei einem MA nach dem ersten Jahr die Zufriedenheit zu sinken beginnt – zu diesem Zeitpunkt werden die MA durch die Tandem-Phase aufgefangen und über die kritische Zeit hinweg begleitet. Mittels der regelmäßigen Treffen mit der/dem TandempartnerIn wird die Bindung an die Organisation erhöht, die Zufriedenheit gesteigert und in weiterer Folge die Dienstzugehörigkeit verlängert.

Die Zielgruppe der MA im Alter ab 50 Jahren wurde gewählt, weil dies die Gruppe der Belegschaft ist, die meist schon mehrere Jahre im Betrieb ist. Diese MA leben die Werte, kennen die Organisationskultur, haben sich mit dem Leitbild auseinandergesetzt und können Erfahrungswissen an jüngere MA weitergeben. Diese MA haben nur noch wenige Jahre zur Pensionierung - auch hier erwartet sich die Personalabteilung eine positive Veränderung. Durch die neue Aufgabe wird die Arbeit aufgewertet, die älteren MA werden verstärkt in die Organisation eingebunden und können auf diesem Weg eine wertvolle Zusatzaufgabe übernehmen.

## **Gewünschte positive Veränderungen durch die Einführung von generationsübergreifenden Tandems...**

### **...In der Gruppe der jüngeren MA:**

- Erhöhung der Motivation durch aktive Mitarbeit in der Organisationsentwicklung
- Einbringung neuer Ideen
- Erhöhung der MA-Bindung durch eine Verbesserung der Identifikation
- Zusätzliche Entwicklungschance in der Organisation → Weitblick über die eigene Tätigkeit hinaus
- Aneignung von Erfahrungswissen → jüngere MA können von den Erfahrungen der älteren MA profitieren
- Es gibt eine/n fixe/n AnsprechpartnerIn, mit dem/der man sich regelmäßig austauschen kann
- Junge MA können sich über informelle Strukturen und „ungeschriebene Gesetze“ bei erfahrenen MA informieren

### **...In der Gruppe der älteren MA:**

- Nochmalige Einbindung der MA in die Organisationsentwicklung (Motivationsschub vor der Pensionierung)
- Durch die neue Aufgabe wird das Gefühl „Ich bin wertvoll“ bzw. „Ich bin noch wichtig“ vermittelt
- Ältere MA haben die Möglichkeit, ihr Erfahrungswissen an jüngere MA weiterzugeben
- Ältere MA können ihre Wertevorstellungen mit Jungen austauschen
- Es kann den jungen MA etwas „mit auf den Weg gegeben werden“
- Ältere MA werden von Jungen mitgerissen und neu motiviert, sich nicht „hängen zu lassen“

## ...Für die gesamte Caritas OÖ

- Erhöhung der Kommunikation (generations- und institutsübergreifend)
- Verbesserung der Motivation durch bessere Einbindung der MA in die Organisation
- Regelmäßiger Austausch zwischen den einzelnen Altersgruppen
- Förderung von Akzeptanz und Verständnis → durch gemeinsame Gespräche können Missverständnisse, welche aufgrund des Altersunterschieds entstehen, geklärt werden
- Durch die Bindung von Jung und Alt wird - längerfristig gesehen - eine stabile „Mittelschicht“ entstehen
- Erfahrungstransfer → Erfahrungswissen bleibt in der Organisation und geht nicht beim Pensionsantritt verloren
- Es können sich institutsübergreifende Freundschaften bilden – persönlicher Kontakt wird innerhalb der großen Organisation gefördert (Netzwerkbildung!)
- Austausch von informellen Informationen
- Die persönliche und soziale Kompetenz aller beteiligten MA wird weiterentwickelt
- Aufgrund der Zusammenarbeit und dem Austausch wird die Basis für Innovationsprozesse geschaffen
- Der Tandem-Prozess bietet einen Rahmen, sich mit dem Leitbild zu beschäftigen und darüber zu diskutieren
- Die MA erhalten neue Einblicke in die Organisation und bekommen dadurch eine andere Blickrichtung

Die genannten Veränderungen sind langfristig ausgerichtet und können sicherlich erst in den nächsten Jahren in Form von Befragungen gemessen werden. Darum ist es sehr wichtig, dass der Prozess der generationsübergreifenden Tandems begleitend evaluiert wird, um die Wirkung bzw. die Veränderungen sichtbar zu machen.



## **Inhalte einer Tandembeziehung**

Die Inhalte können vielfältig sein, je nach individueller Bereitschaft und Möglichkeiten und je nach beruflichen Kontexten. Allerdings werden folgende Themen von der Projektgruppe vorgeschlagen:

- Austausch über Erfahrungen im jeweiligen Arbeitsfeld – auch in Bezug auf Laufbahnfragen (allerdings **KEINE** fachbezogenen bzw. funktionsbezogenen Fragestellungen)
- Generationenübergreifender Erfahrungs- und Wissensaustausch (institutsübergreifend)
- Vermittlung gelebter Werte
- Aufbau informeller Netzwerke
- Auseinandersetzung mit dem Leitbild

### ***5.1. Beschreibung des Pilotversuches***

Im Herbst 2006 wurde beschlossen, dass ein Pilotversuch in den Bereichen „Caritas für Menschen mit Behinderung“ (CMB) und „Caritas für Menschen in Not“ (CMN) gestartet werden kann.

Es wurde vereinbart, dass 12 Tandems aus diesen beiden Bereichen gebildet werden können und dass der Pilotversuch im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit begleitet und evaluiert wird.

Der Modellversuch der generationsübergreifenden Tandems startete am 9. November 2006 im Rahmen des Startworkshops. Das gesamte Projekt zieht sich über eine Zeitspanne ca. 10 Monaten und endet voraussichtlich im September 2007 im Rahmen einer Abschlussveranstaltung.

## **Auswahl der TeilnehmerInnen**

Nach Beschluss im Herbst 2006 wurden die MA wie folgt ausgewählt:

### **Jüngere MA**

Zuerst wurden drei Organisationseinheiten von der Geschäftsführung nominiert: Caritas für Menschen in Not (CMN) und Caritas für Menschen mit Behinderung (CMB). Im Bereich CMB wurden die Abteilungen „Ausbildung und Arbeit“ und „Kinder und Familien“ gewählt. Anschließend wurde vom Personalcontrolling eine Liste mit den relevanten MA nach der vereinbarten Zielgruppe (→ MA im Alter zwischen 20 und 25 Jahre, welche im Jahr 2005 eingetreten sind) erstellt. Hierbei wurden 39 MA herausgefiltert, welche die bereits erwähnten Kriterien (Alter und Betriebszugehörigkeit) erfüllten.

Da von der Geschäftsführung eine begrenzte TeilnehmerInnenanzahl vorgegeben wurde, mussten die MA nochmals selektiert werden. Diese Aufgabe wurde den jeweiligen Vorgesetzten zugeteilt.

Die Liste mit den möglichen TeilnehmerInnen wurde den zuständigen Vorgesetzten vorgelegt, damit diese eine Auswahl treffen konnten.

Im Bereich CMN waren dies fünf relevante MA, von denen drei ausgewählt werden mussten. Im Bereich CMB „Ausbildung und Arbeit“ waren dies 15 relevante MA, von denen fünf gewählt werden mussten. Im Bereich CMB „Kinder und Familien“ wurden 19 MA in der relevanten Zielgruppe herausgefiltert, von denen sieben MA ausgewählt werden mussten.

Von den 17 verpflichteten MA sind aus verschiedenen Gründen nur 12 MA zum Workshop erschienen.

## **Ältere MA**

Im Gegensatz zu den jüngere MA, welche zu diesem Projekt verpflichtet wurden, konnten ältere MA freiwillig an diesem Projekt teilnehmen.

Im Personalcontrolling wurde erneut eine Liste mit den relevanten MA erstellt, welche die Kriterien für den Pilotversuch erfüllten. Anschließend wurden von der Personalentwicklung folgende Zielgruppen mittels einer Einladung zu diesem Projekt angeschrieben:

- 16 Personen aus der Gruppe 50 – 55 Jahr (inkl. eines Pensionisten, welcher bereits sein Interesse für dieses Projekt geäußert hatte)
- 16 Personen aus der Gruppe 55+ (mit Ausnahme jener MA, welche in Altersteilzeit sind)

Da einige dieser MA aus Zeitmangel nicht am Projekt teilnehmen konnten, bzw. keine Erlaubnis von den Vorgesetzten erhalten hatten, wurden kurzfristig noch zwei interessierte MA im Alter von 48 – 50 Jahre direkt angesprochen.

Es haben sich 10 ältere MA gemeldet, an diesem Projekt teilnehmen zu wollen. Da die Anzahl der älteren MA kleiner als jene der jüngeren MA war, haben sich zwei ältere MA bereit erklärt, jeweils zwei TandempartnerInnen zu übernehmen.

## **Ablauf des Startworkshops**

Alle TeilnehmerInnen wurden zum Startworkshop am 9. November 2006 eingeladen.

Im Rahmen des Startworkshops wurden den TeilnehmerInnen das Ziel und der Ablauf des Projektes näher gebracht.

Anschließend wurden organisatorische Fragen geklärt. Diese waren, dass die Tandem-Treffen innerhalb der Dienstzeit stattfinden und dass etwaige Raum- bzw. Fahrtkosten von der Personalentwicklung übernommen werden. Weiters wurde darauf hingewiesen, dass die Gespräche innerhalb des Tandems vertraulich behandelt werden müssen, um eine gewissen Offenheit bei den Gesprächen zu gewährleisten.

In weiterer Folge wurden die Tandem-Paare gebildet. Die Methode dazu war, dass alle jüngeren MA ihren Namen, Dienstort und Heimatort auf eine grüne Karte und alle älteren MA ihren Namen, Dienstort und Heimatort auf eine rote Karte schrieben. Anschließend ordnete die Projektgruppe die roten und grünen Karten passend nach Dienst- und Heimatort, um die Fahrdauer so gering wie möglich zu halten. Die Tandem-Paare wurden am Flipchart vermerkt und nachher wurden die neuen Konstellationen verkündet. Nach einem kurzen „Sympathie-Check“ wurde in den Tandem-Paaren bereits der Termin bzw. der Treffpunkt für das erste Tandem-Treffen vereinbart.

Nach dem Makeln und einem kurzen Kennenlernen der Paare wurde der Fragebogen für die Erstbefragung an die TeilnehmerInnen ausgeteilt, welcher am Ende des Workshops ausgefüllt und abgegeben werden sollte.

Die Erstbefragung diente in erster Linie dazu, den ersten Eindruck und die Erwartungen der TeilnehmerInnen abzufragen, da der Pilotversuch von Anfang bis Ende begleitet und evaluiert wird.

### **Weiterer Verlauf des Pilotversuches**

Die TeilnehmerInnen der generationsübergreifenden Tandems wurden gebeten, im Zeitraum November 2006 bis Februar 2007 ein bis zwei Treffen im Ausmaß von 1,5 Stunden abzuhalten.

Im weiteren Verlauf wurde im Februar 2007 erneut eine schriftliche Befragung der TeilnehmerInnen durchgeführt.

Die Ergebnisse der Erstbefragung und jener Befragung vom Februar 2007 sind in weiterer Folge dargestellt.

## **5.2. Empirische Untersuchung des Pilotprojektes**

Wie bereits erwähnt, wurde für die empirische Untersuchung ein Fragebogen mit offenen und geschlossenen Fragen als Erhebungsmethode gewählt.

Offene Fragen enthalten keine fixen Antwortkategorien. Das bedeutet, dass die befragten MA die Möglichkeit für eine selbstständige Formulierung haben. Dies kann sich allerdings auch als Nachteil erweisen, da der/die Befragte seinen/ihren Antworttext niederschreiben muss.<sup>155</sup>

Eine geschlossene Frage hingegen bietet die Möglichkeit, mit einer vorgegebenen Kategorie zu antworten. Antwortmöglichkeiten können z.B. „ja“ oder „nein“ bzw. „keine Angabe“ oder „weiß nicht“ sein. Ein wesentlicher Vorteil von geschlossenen Fragen liegt in der guten Vergleichbarkeit der einzelnen Antworten. Weiters können die Antworten objektiv und mit geringerem Zeitaufwand ausgewertet werden. Vor allem bei schriftlichen Befragungen können geschlossene Fragen – im Vergleich zu offenen Fragen – leichter und schneller beantwortet werden.<sup>156</sup>

Im Rahmen des Pilotprojektes wurde der Fragebogen auf die jeweilige Zielgruppe (jüngere bzw. ältere MA) und für den jeweiligen Befragungszeitpunkt (Erstbefragung im November 2006 bzw. Zwischenbefragung im Februar 2007) ausgearbeitet. Aus diesem Grund wurden für die Erhebung vier Fragebögen<sup>157</sup> erstellt.

---

<sup>155</sup> vgl. Atteslander (2003), 161 – 164.

<sup>156</sup> vgl. Diekmann (2002), 408.

<sup>157</sup> vgl. Anhang

### 5.2.1. Ziele der Befragungen

Ziele der Befragungen waren u.a. die Ermittlung und Analyse

- der Arbeitszufriedenheit der TeilnehmerInnen am Pilotprojekt
- der Auswirkungen des Pilotprojekts auf die TeilnehmerInnen
- des Wissens der jüngeren MA über die Strukturen bzw. Entwicklungen der Caritas OÖ

### 5.2.2. Befragungsgegenstand

Bei diesem Pilotprojekt handelt es sich um eine kleine TeilnehmerInnenanzahl. Weiters ist das Projekt noch nicht abgeschlossen. Aus diesem Grund können die Ergebnisse als Stimmungsbild gesehen werden, welches den derzeitigen Verlauf des Projektes aufzeigt.

Auch sind bei beiden Befragungen unterschiedliche Grundgesamtheiten in den einzelnen Zielgruppen, da bei der postalischen Zwischenbefragung im Februar 2007 nicht alle TeilnehmerInnen den Fragebogen retourniert haben. Dies kann auf Zeitmangel, Krankheit, aber auch auf mangelndes Interesse der TeilnehmerInnen zurückzuführen sein.

Aus diesem Grund setzen sich folgende **Grundgesamtheiten** wie folgt zusammen:

#### **Erstbefragung im November 2006:**

Zielgruppe I (jüngere MA): 12 Personen

Zielgruppe II (ältere MA): 10 Personen

#### **Zwischenbefragung im Februar 2007:**

Zielgruppe I (jüngere MA): 9 Personen

Zielgruppe II (ältere MA): 9 Personen

Da die Grundgesamtheiten aus den beiden Befragungen nicht übereinstimmen, kann kein direkter Vergleich angestellt werden. Es können daher nur Tendenzen und die daraus resultierenden Interpretationen erörtert werden.

Weiters wird aufgrund der geringen Anzahl an TeilnehmerInnen nicht das Ergebnis in % zur Grundgesamtheit, sondern die Anzahl der Nennungen angeführt. Dies macht das Ergebnis besser erkennbar.

Es würde auch den Rahmen dieser Arbeit sprengen, alle Ergebnisse der Befragungen zu erläutern. Aus diesem Grund werden auf den folgenden Seiten nur die aufschlussreichsten Ergebnisse – auch in Hinblick auf die Hypothesen – aufgezeigt.

### 5.2.3. Hypothesen

Im Vorfeld wurden drei Hypothesen zum Pilotprojekt aufgestellt, welche mittels der Befragungsergebnisse bestätigt bzw. widerlegt werden sollen. Die Hypothesen lauten wie folgt:

**Hypothese 1:**

*„Durch die Teilnahme am Pilotprojekt sinkt in der Gruppe der jüngeren TeilnehmerInnen die Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln“*

Diese Annahme kann durch die Ergebnisse der Befragung in Hinblick auf dieses Pilotprojekt derzeit nicht bestätigt werden.

So sehen z.B. bei der Befragung im Februar – trotz der geringeren Grundgesamtheit - weniger jüngere MA ihre berufliche Zukunft in 1 – 2 Jahren in der Caritas im selben Arbeitsbereich und mehr jüngere MA ihre berufliche Zukunft in einer anderen sozialen Organisation.

Zwar sind bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich, es sind allerdings deutliche Tendenzen ersichtlich.

Hierzu die Frage aus der Befragung: **„Wo sehen Sie Ihre berufliche Zukunft in 1 – 2 Jahren? (Mehrfachnennungen der jüngeren MA)**

<b>Mögliche Antwortmöglichkeiten</b>	<b>Nennungen (November)</b>	<b>Nennungen (Februar)</b>
Bei der Caritas im selben Arbeitsbereich	<b>9</b>	<b>6</b>
Bei der Caritas in einem anderen Arbeitsbereich	<b>2</b>	0
Auf dem Arbeitsmarkt in einer anderen sozialen Organisation	<b>1</b>	<b>3</b>
Auf dem Arbeitsmarkt in einer anderen „Nicht-NPO-Organisation“	0	0
Ich habe eine andere berufliche Ausbildung begonnen und werde die Organisation deswegen verlassen (müssen)	0	0
Ich werde Karenzurlaub in Anspruch nehmen	0	<b>3</b>
Ich werde Bildungsurlaub in Anspruch nehmen	0	0
Ich habe mir darüber noch keine Gedanken gemacht	<b>2</b>	0

**Abbildung 19: Berufliche Zukunft in 1 – 2 Jahren**



Weiters haben sich auch die Ansichten in Hinblick auf die Frage: „**Würden Sie sich wieder dafür entscheiden, bei der Caritas zu arbeiten?**“ bei den jüngeren TeilnehmerInnen verändert. Zwar würden – bis auf eine/n MA – alle wieder bei der Caritas arbeiten, allerdings sind die Tendenzen von „ja, ganz sicher“ eher zu „ja, wahrscheinlich“ gewandert.

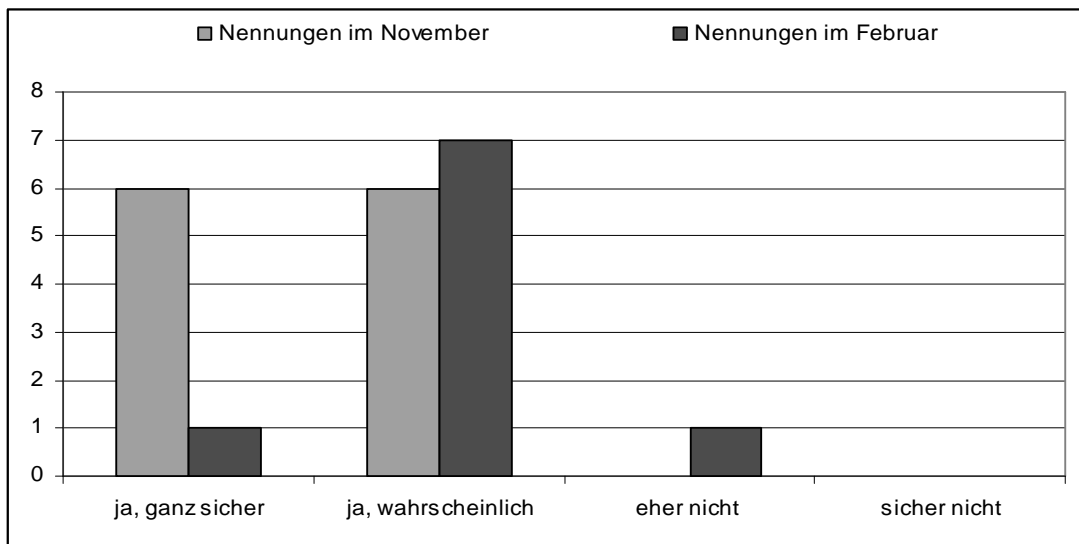


Abbildung 20: Würden Sie sich wieder dafür entscheiden, bei der Caritas zu arbeiten?

Im Rahmen der Befragungen wurde den jüngeren MA auch eine Frage in Hinblick auf Ihre Arbeitszufriedenheit gestellt. Frage: „**Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrer jetzigen Tätigkeit in der Caritas?**“

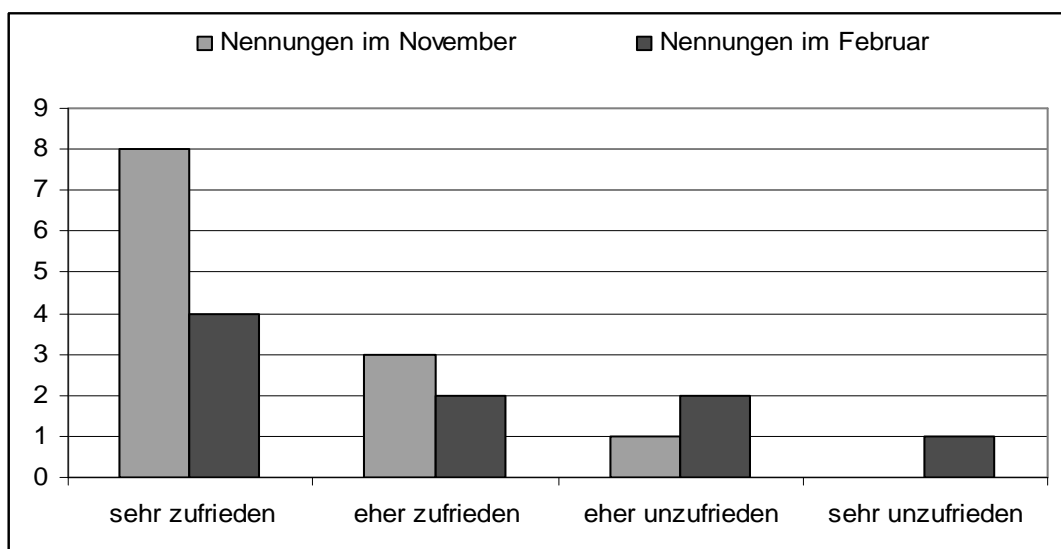
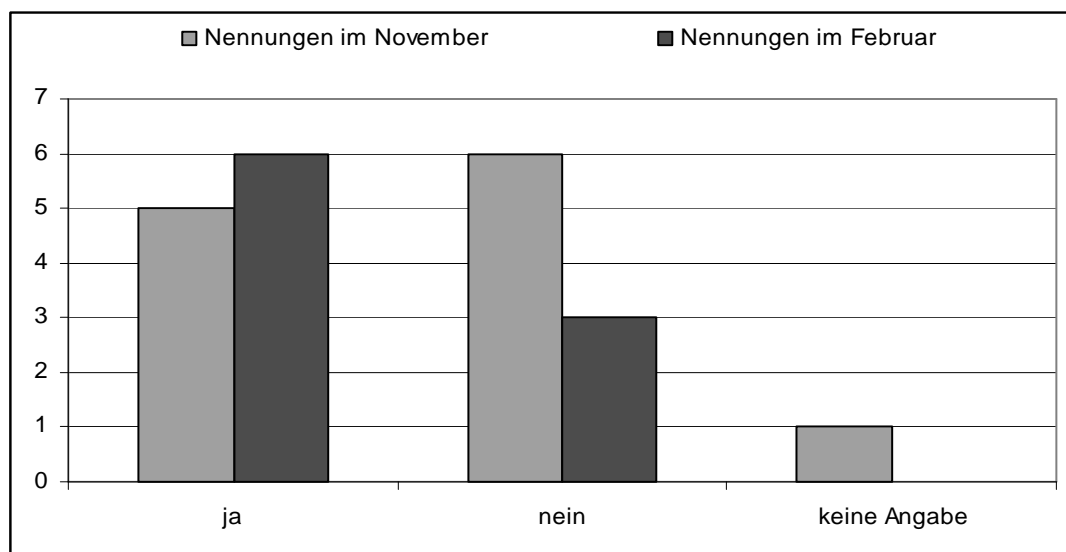


Abbildung 21: Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrer jetzigen Tätigkeit in der Caritas?

Hierbei ist festzustellen, dass im Vergleich zur Befragung im November, die Zufriedenheit gesunken ist. Allerdings hat die Mehrheit der jüngeren MA bei den retournierten Fragebögen angegeben, mit der derzeitigen Tätigkeit sehr bis eher zufrieden zu sein.

Diese Aussage könnte darauf zurückzuführen sein, dass die TeilnehmerInnen die Erstbefragung im November unter einem gewissen Zeitdruck ausfüllen mussten, und sie beim Zwischencheck im Februar mehr Zeit zur Reflexion hatten (Annahme der Verfasserin).

Ein weiteres Indiz für die Wechselbereitschaft der jüngeren TeilnehmerInnen zeichnet sich auch im Ergebnis der Frage: **„Falls Sie ein attraktives Angebot von einem anderen Arbeitgeber erhalten, würden Sie wechseln?“**, wie folgt ab:



**Abbildung 22: Falls Sie ein attraktives Angebot von einem anderen Arbeitgeber erhalten, würden Sie wechseln?**

Obwohl die Grundgesamtheit bei beiden Befragungen unterschiedlich ist, ist die Tendenz zur Wechselbereitschaft der jüngeren MA ersichtlich, da sich im Februar (von den 9 retournierten Fragebögen) 6 junge MA für einen Wechsel entscheiden würden.

Weiters wurde im Rahmen der Befragung von den TeilnehmerInnen abgefragt, welche Gründe für einen Wechsel sprechen würden.

Folgende Gründe wurden von den jungen TeilnehmerInnen für einen Wechsel genannt (offene Frage; Zusammenfassung aus beiden Befragungen):

<b>Gründe</b>	<b>Nennungen</b>
Bessere Dienstzeiten	3
Mehr Gehalt	6
Mehr Mitentscheidungsrechte bzw. mehr Gehör zu bekommen	1
Neue Dienststelle näher am Wohnort	2
Interesse am Arbeitsgebiet	1
Unstimmigkeit mit Kollegin	1
Teamkultur	1
Mehr/neue Herausforderung im Job	1

**Abbildung 23: Gründe für einen Wechsel**

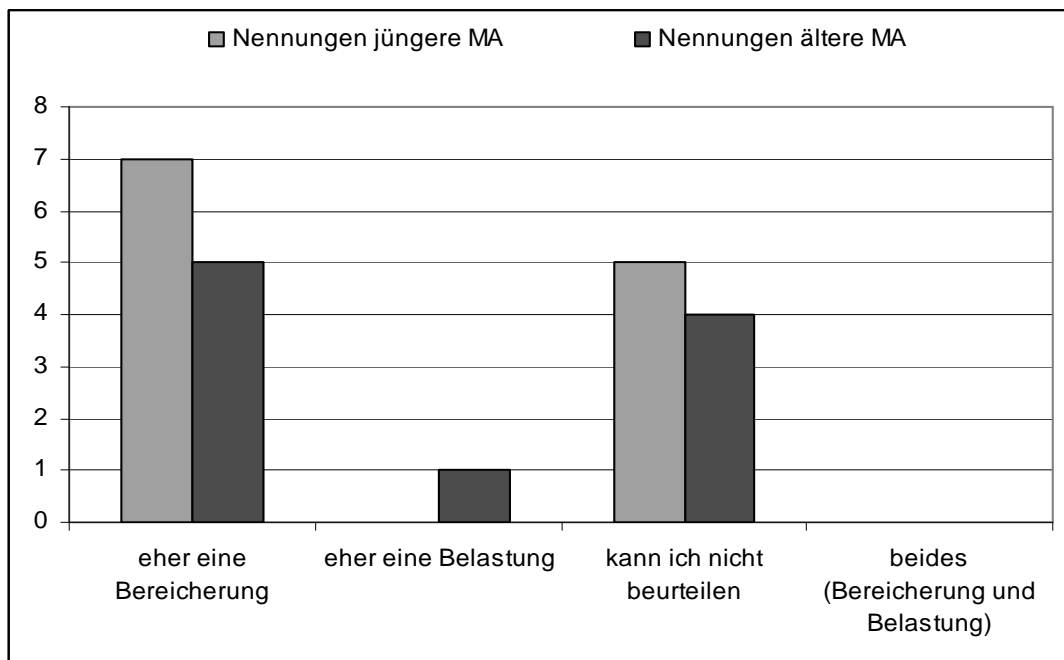
### Hypothese 2:

*„Durch die Einrichtung der generationsübergreifenden Tandems wird bei beiden Tandem-Gruppen eine Bereicherung im Arbeitsalltag erlebt.“*

Diese Hypothese kann aufgrund der vorliegenden Ergebnisse mehrheitlich von beiden Zielgruppen (jüngere und ältere MA) bestätigt werden.

So wurde im November die Erwartung an das Projekt mit folgender Frage erhoben: **„Wenn Sie jetzt an das bevorstehende Tandemprojekt denken: Können Sie sich vorstellen, dass diese Aufgabe eher eine Bereicherung oder eher eine zusätzliche Belastung im Arbeitsalltag für Sie darstellt?“**

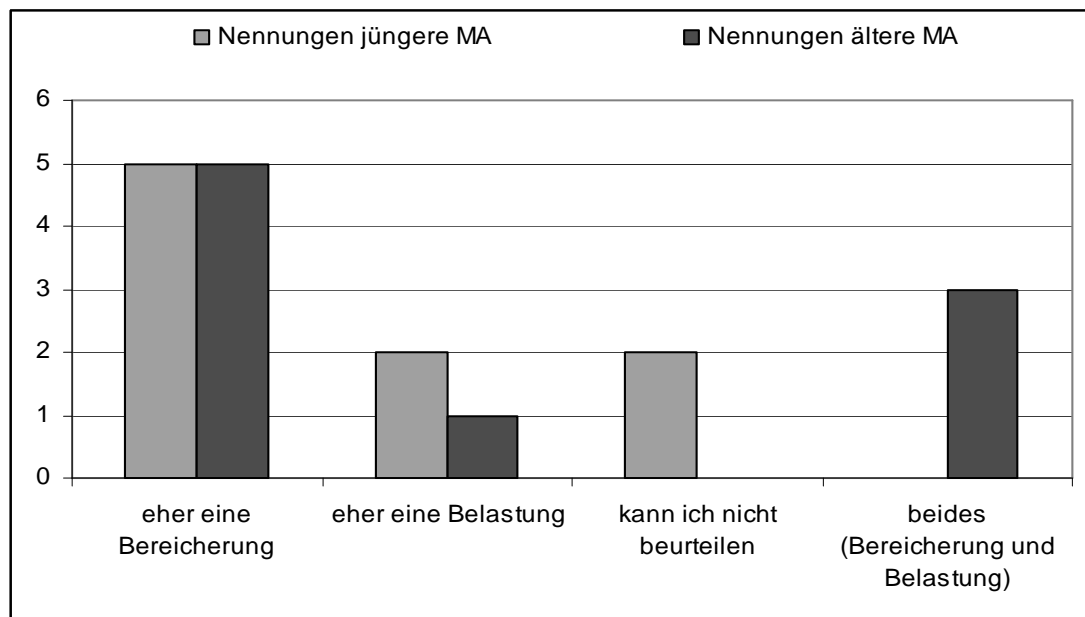
Die Antworten von beiden Zielgruppen waren wie folgt aufgeteilt:



**Abbildung 24: Angabe zu Bereicherung bzw. Belastung (Novemberbefragung)**

Hierbei ist ersichtlich, dass mehrheitlich gesehen (jüngere und ältere TeilnehmerInnen zusammengefasst), eher eine Bereicherung durch das Projekt vorstellbar war. Allerdings ist zu Beginn des Projektes auch noch Unentschlossenheit (insgesamt 9 Nennungen) ersichtlich.

Im weiteren Verlauf wurde erneut im Rahmen der Befragung im Februar der Aspekt der Bereicherung bzw. Belastung abgefragt. Frage dazu: **„Wenn Sie jetzt an die vergangenen Monate denken: War die Teilnahme am Tandem-Projekt bis jetzt eher eine Bereicherung oder eher eine zusätzliche Belastung?“**



**Abbildung 25: Angabe zu Bereicherung bzw. Belastung (Februarbefragung)**

Bei einer Grundgesamtheit von 18 Personen (9 jüngere und 9 ältere MA) bei den Ergebnissen der Februarbefragung wird wiederum bei der Mehrheit der Befragten das Tandemprojekt als eher eine Bereicherung im Arbeitsalltag empfunden. Allerdings hatten 3 der geantworteten 9 älteren MA angegeben, dass das Tandem-Projekt sowohl als Bereicherung als auch zusätzliche Belastung (vor allem durch den Zeitaufwand) angesehen wird.

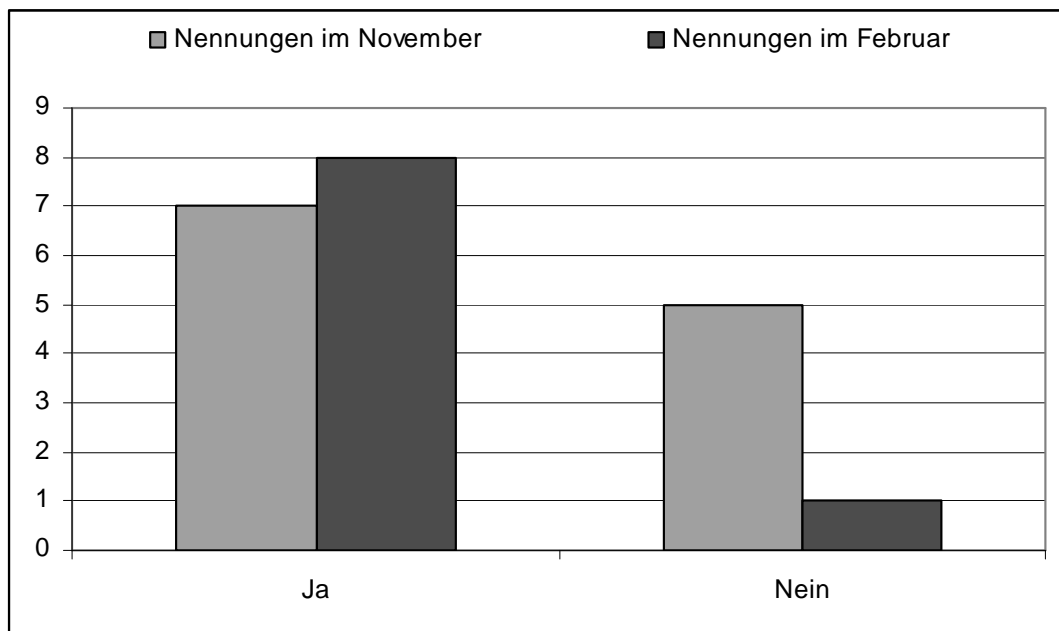
Als zusätzliche Bereicherungen werden von beiden Zielgruppen z.B. folgende Aspekte genannt:

- neue Ansichten konnten im eigenen Arbeitsbereich umgesetzt werden
- Einblicke in andere (neue) Bereiche der Caritas sind sehr interessant
- es wurde ein Anstoß zur Veränderung gegeben
- angenehmer Kontakt mit der/dem TandempartnerIn

### Hypothese 3:

*„Durch die Teilnahme am Projekt generationsübergreifende Tandems verbessert sich bei den jüngeren TeilnehmerInnen das Wissen über die Organisation speziell in Hinblick auf ihre Strukturen und Entwicklung.“*

Aufgrund der Ergebnisse aus den Befragungen kann diese Hypothese in Bezug auf das Pilotprojekt der generationsübergreifenden Tandems bestätigt werden. Dies kann aufgrund des Ergebnisses der Frage: **„Wissen Sie Ihrer Meinung nach derzeit ausreichend über den Aufbau der gesamten Caritas in Oberösterreich bescheid?“** erfolgen, das wie folgt ersichtlich ist:

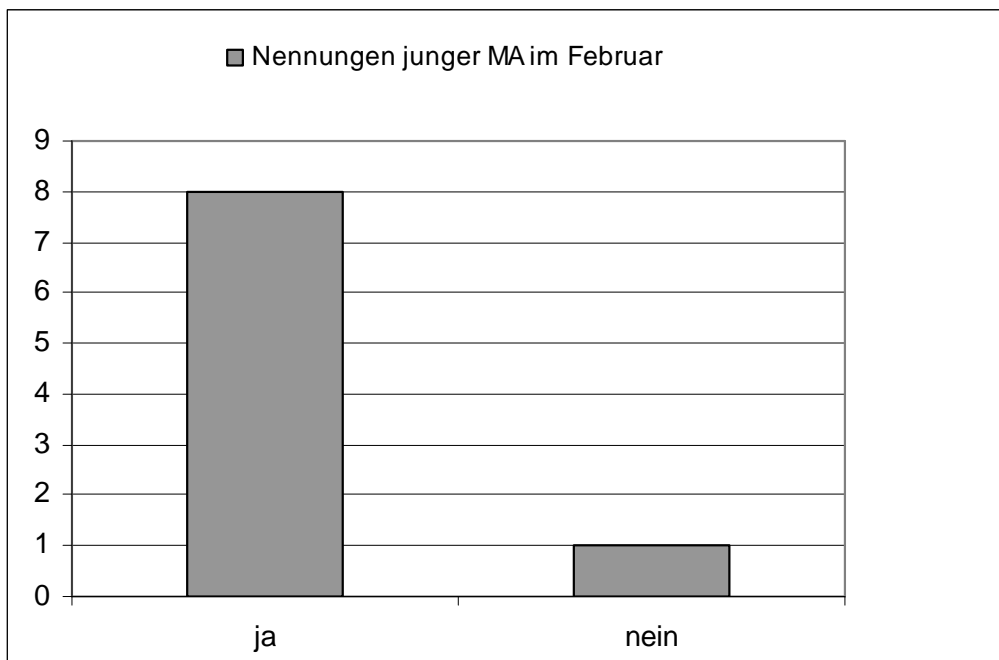


**Abbildung 26: Frage über ausreichendes Wissen in Bezug auf den Aufbau der Caritas OÖ**

Natürlich ist aufgrund der unterschiedlichen Grundgesamtheiten kein direkter Vergleich möglich – werden allerdings die Relationen betrachtet, könnte durchaus die Tendenz interpretiert werden, dass sich das Wissen in Hinblick auf den Aufbau der Organisation im Rahmen des Pilotprojektes verbessert hat.

Diese Tendenz kann mit dem Ergebnis einer weiteren Frage aus der Februarbefragung verstärkt werden.

Denn auf die Frage: „**Konnten Sie das bisherige Tandem-Projekt dafür nutzen, um besser über den Aufbau der Caritas informiert zu werden?**“, antworteten 8 von 9 jüngeren MA, dass Sie das Tandem-Projekt für diesen Zweck nutzen konnten.

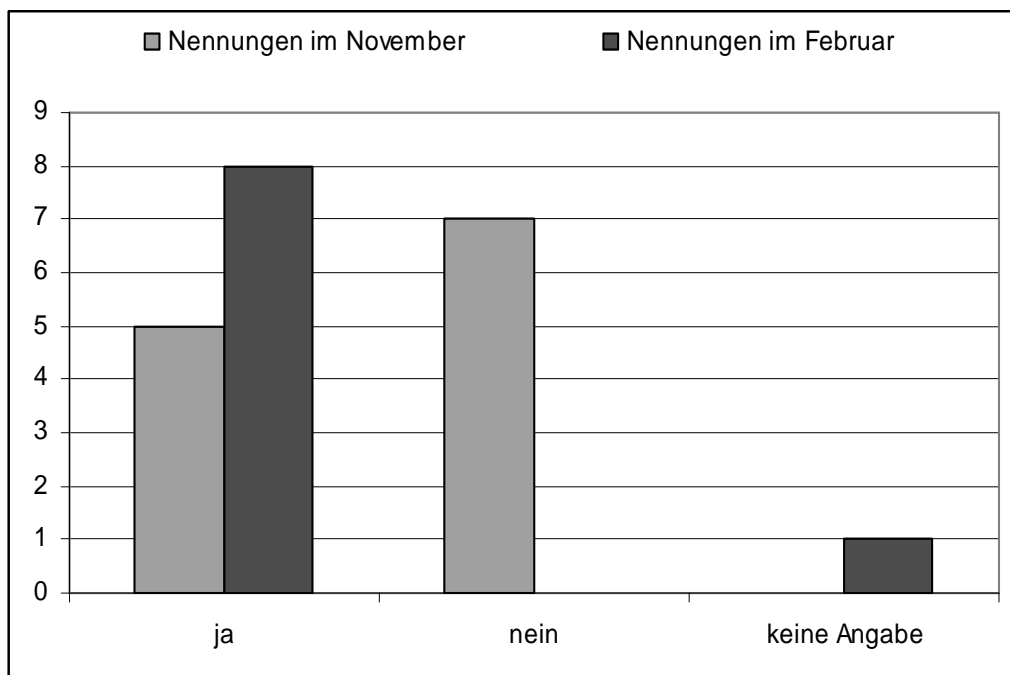


**Abbildung 27: Konnte das Tandemprojekt für Informationen über den Aufbau der Caritas genutzt werden**

Falls sich jüngere MA innerhalb der Organisation verändern möchten, ist es wichtig, wenn diese über den Aufbau bzw. die Strukturen im Unternehmen informiert sind. Da ein Ziel der generationsübergreifenden Tandems die Erhöhung der derzeitigen durchschnittlichen Dauer der Dienstzugehörigkeit der jüngeren MA ist, ist es auch wichtig, dass jüngere MA wissen, wohin sie sich wenden können, falls sie sich organisationsintern verändern möchten.

Wie die nächste Graphik zeigt, hat sich das Wissen, wohin sie sich wenden können, ebenfalls im Laufe des Prozesses verbessert.

Auf die Frage: „**Wissen Sie, wohin Sie sich wenden können, wenn Sie sich innerhalb der Organisation verändern möchten?**“, konnten 8 von 9 jüngeren MA angeben, dass Sie darüber Bescheid wissen. Im Vergleich dazu, waren es im November noch 7 jüngere MA, welche diese Frage verneint haben.



**Abbildung 28: Wissen über Veränderungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation**

In weiterer Folge geben im Februar zusätzlich 6 von 9 jüngeren MA an, dass sich dieses Wissen in Bezug auf Veränderungsmöglichkeiten aufgrund des Tandem-Projektes verbessert hat.



#### 5.2.4. Weitere Ergebnisse

Wie bereits erwähnt, wurden im Vorfeld bei der Konzepterstellung verschiedene gewünschte positive Veränderungen durch die Einführung von generationsübergreifenden Tandems aufgestellt.

Eine dieser gewünschten positiven Veränderungen ist, dass ein Austausch an Wissen und Erfahrung zwischen den Generationen entsteht. Um die Erwartungen der TeilnehmerInnen am Pilotprojekt in Bezug auf diese Veränderung feststellen zu können, wurde im Rahmen der Erstbefragung beiden Zielgruppen folgende Frage gestellt: „**Welche Erwartungen haben Sie an dieses Tandem Projekt?**“. Bei dieser Fragestellung waren verschiedene Erwartungshaltungen angeführt, die im folgenden beleuchtet werden:

Die folgende Graphik zeigt die Erwartungshaltung in Bezug auf Wissens- und Erfahrungsaustausch bei beiden Zielgruppen zu Beginn des Pilotprojektes im November:

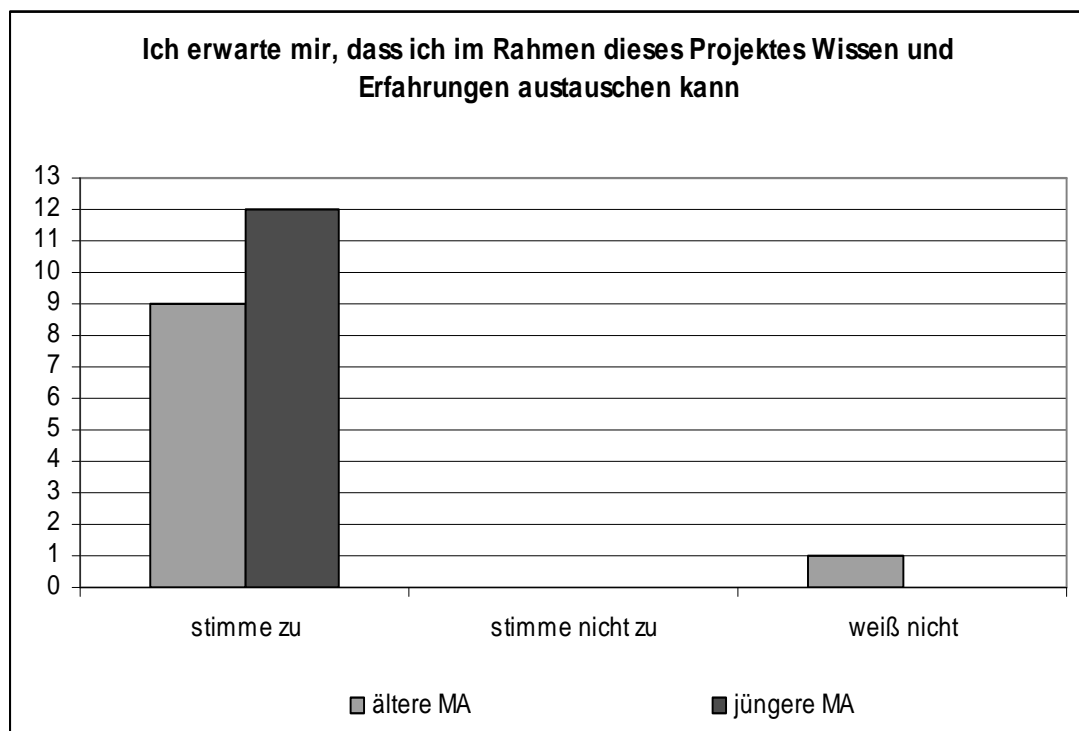


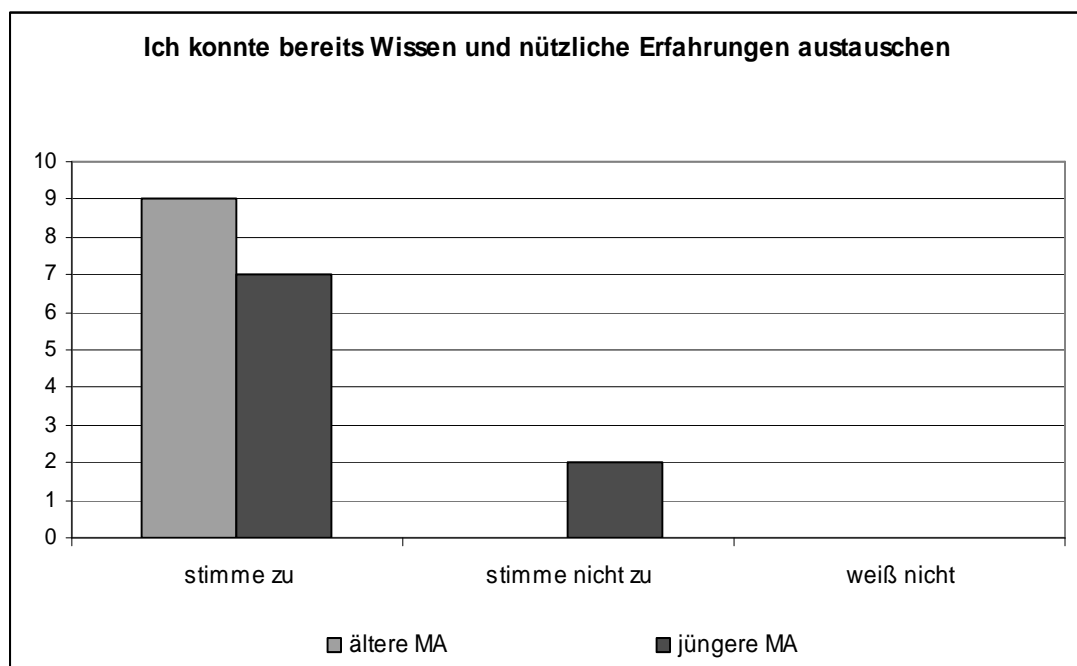
Abbildung 29: Erwartungen an das Projekt (Wissens- und Erfahrungsaustausch)

Von den 12 befragten jüngeren MA stimmten im November alle jüngeren MA dieser Erwartung zu. Bei den 10 älteren MA war sich ein/e MA unschlüssig, ob es im Rahmen des Projektes möglich ist, Wissen und Erfahrungen austauschen zu können.

In weiterer Folge, wurde im Februar 2007 abgefragt, ob sich diese Erwartungen bewahrheitet haben.

Das Ergebnis der Befragung im Februar 2007 zeigt die Tendenz, dass Wissen und nützliche Erfahrungen bei beiden Zielgruppen ausgetauscht werden konnten. Von den retournierten 9 Fragebögen der älteren MA konnten alle Personen dieser Aussage zustimmen.

Weiters stimmte auch die Mehrheit der jüngeren MA der Aussage zu, dass sie bereits Wissen und nützliche Erfahrungen austauschen konnten.



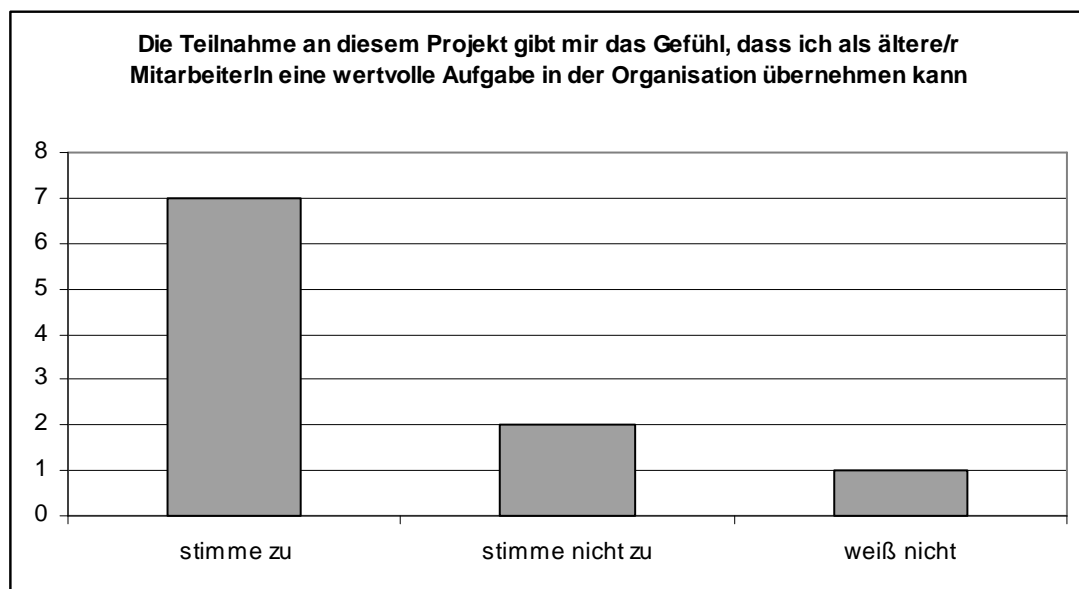
**Abbildung 30: Erfüllte Erwartungen an das Projekt (Wissens- und Erfahrungsaustausch)**

Von den 9 jüngeren MA konnten ebenfalls 7 Personen Wissen und nützliche Erfahrungen austauschen. Dies ist ein gutes Ergebnis, da ein gegenseitiger -

und nicht einseitiger Austausch von „alt zu jung“ - als Ziel des Projektes gilt. Eine weitere gewünschte positive Veränderung für die Gruppe der älteren MA war, dass diese nochmals in die Organisationsentwicklung eingebunden werden und sie durch diese neue Aufgabe das Gefühl der Wertschätzung bekommen.

Aus diesem Grund wurde die Erwartungshaltung auch in Hinblick auf Wertschätzung bei den älteren MA sowohl im November bei der Erstbefragung als auch im Februar abgefragt.

Folgende Ergebnisse haben sich abgezeichnet:

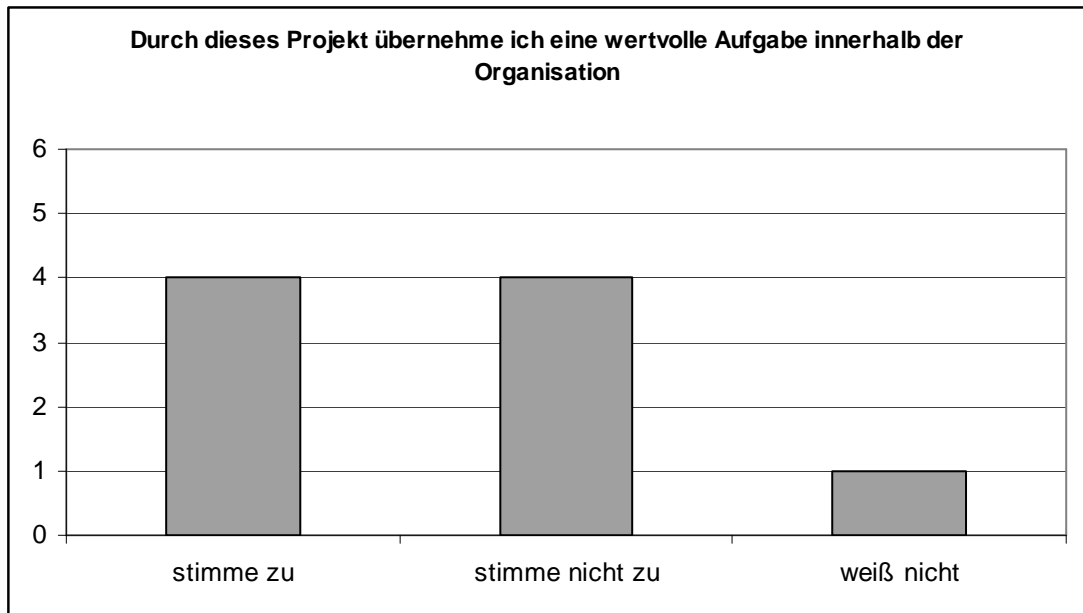


**Abbildung 31: Erwartungen an das Projekt (wertvolle Aufgabe)**

Im November hatten 7 von 10 älteren MitarbeiterInnen die Erwartung, dass sie im Rahmen von diesem Projekt eine wertvolle Aufgabe übernehmen können. Zwei MitarbeiterInnen stimmten dieser Aussage nicht zu und ein/e konnte es zu diesem Zeitpunkt noch nicht beurteilen.

Um diese Erwartungshaltung im weiteren Verlauf zu überprüfen, wurde bei der Befragung im Februar ebenfalls auf dieses Thema eingegangen.

Allerdings, wie die folgende Graphik zeigt, decken sich – trotz der ungleichen Grundgesamtheit (im Februar haben anstatt 10 nur 9 ältere MitarbeiterInnen geantwortet) – die Erwartungshaltungen nicht. Die Anzahl der MitarbeiterInnen, welche glauben, mit diesem Projekt keine wertvolle Aufgabe innerhalb der Organisation zu übernehmen, hat sich im Vergleich zu November verdoppelt.



**Abbildung 32: Erfüllte Erwartungen an das Projekt (wertvolle Aufgabe)**

Da jedoch die positive Grundeinstellung der älteren MitarbeiterInnen zu diesem Projekt vorhanden ist, wird es sich am Ende des Projektes zeigen, inwieweit die Maßnahme der generationsübergreifenden Tandems als eine Aufwertung empfunden wird.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass grundsätzlich bei beiden Zielgruppen eine überwiegend positive Stimmung zu dieser Maßnahme herrscht. So haben z.B. bei der Februarbefragung 5 der 9 älteren MitarbeiterInnen angegeben, auch in Zukunft die Funktion einer/s Tandem-PartnerIn zu übernehmen.

Diese positive Grundstimmung zeigt sich auch dadurch, dass es bei beiden Zielgruppen vorstellbar wäre, den Kontakt zum/zur jeweiligen Tandem-PartnerIn auch dann noch zu erhalten, wenn das Projekt beendet ist. Dies wird von den jüngeren MitarbeiterInnen so argumentiert, dass dies für sie für den beruflichen Laufweg nützlich sein kann, eine persönliche Bereicherung darstellt, zur Weiterführung der begonnen Themen dient oder auch zur Reflexion genutzt werden kann. Aber auch die älteren MitarbeiterInnen können einer Weiterführung des Kontaktes positive Seiten abgewinnen. So sehen sie darin neue Perspektiven, einen fortlaufenden Erfahrungsaustausch und eine Netzwerkbildung innerhalb der Organisation.

Die Netzwerkbildung wurde ebenfalls unter den gewünschten positiven Veränderungen erwähnt. Allerdings wird dies erst – falls die Maßnahme tatsächlich umgesetzt werden sollte – in einiger Zeit feststellbar sein.

### **5.3. Handlungsempfehlungen**

Da der Prozess des Modellversuches der generationsübergreifenden Tandems noch im Laufen ist, und das Endergebnis der Befragung noch nicht vorliegt, können derzeit keine endgültigen Handlungsempfehlungen abgegeben werden.

Allerdings lassen sich aus den Befragungsergebnissen Tendenzen erkennen, welche sich in den folgenden Handlungsempfehlungen widerspiegeln.

#### **Handlungsempfehlung 1:**

*Die Maßnahme der generationsübergreifenden Tandems im Rahmen des Einführungsprogramms in der gesamten Caritas OÖ als fixen Bestandteil eingliedern.*

Aufgrund der überwiegend positiven Rückmeldung der jüngeren TeilnehmerInnen ist es empfehlenswert, die Maßnahme der generationsübergreifenden Tandems als fixen Bestandteil im Einführungsprogramm neuer MitarbeiterInnen zu verankern.

Dies könnte dahingehend geregelt sein, dass neue MitarbeiterInnen, welche in die Zielgruppe der 25 – 35jährigen fallen, bei Eintritt in die Caritas OÖ erfahren, dass diese Maßnahme im Rahmen der demographiesensiblen Personalarbeit nach ca. 1,5 Dienstjahren im Arbeitsalltag einen fixen Bestandteil darstellt. In diesem Zusammenhang können neue MitarbeiterInnen über die demographische Situation informiert werden und die Wichtigkeit dieser Maßnahme erläutert werden.

Diesbezüglich wird empfohlen im Rahmen der Führungskräfte trainings auf die demographische Situation der Caritas OÖ verstärkt einzugehen und Führungskräfte in Bezug auf dieses Thema zu sensibilisieren.

Weiters sollten alle MitarbeiterInnen der Caritas OÖ – nicht nur GeschäftsführerInnen und Führungskräfte - in Hinblick auf die demographische Entwicklung der Organisation informiert und sensibilisiert werden. Dies könnte z.B. durch Beiträge in der MitarbeiterInnen-Zeitung geschehen.

**Handlungsempfehlung 2:**

*Am Ende des Pilotversuches alle TeilnehmerInnen zu einer Abschlussveranstaltung einladen, um das Projekt abzurunden.*

Um das Pilotprojekt der generationsübergreifenden Tandems in einem geeigneten Rahmen abzuschließen, wird empfohlen, eine Abschlussveranstaltung – ähnlich dem Startworkshop – einzuplanen.

Dadurch wird den TeilnehmerInnen die Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs und der Reflexion geboten. Weiters kann die Projektgruppe im direkten Kontakt mit den TeilnehmerInnen etwaige Verbesserungsvorschläge diskutieren.

Durch eine Abschlussveranstaltung kann das Zusammengehörigkeitsgefühl der einzelnen Tandem-Paare gestärkt werden und es könnte ein Anstoß für weitere Treffen der Tandem-Paare sein.

**Handlungsempfehlung 3:**

*Das Projekt auch für PR-Maßnahmen nützen und demographiesensible Maßnahmen publik machen. Dadurch kann sich die Caritas OÖ als attraktiver Arbeitgeber am österreichischen Arbeitsmarkt positionieren.*

Es wird empfohlen, die demographiesensiblen Maßnahmen auch in der Öffentlichkeit publik zu machen. Die Caritas OÖ sollte nicht nur als bekannte und gute Hilfsorganisation zu 100% von allen BürgerInnen erkannt werden. Die Caritas OÖ sollte auch PR-Maßnahmen in Hinblick auf einen attraktiven Arbeitgeber starten.

In Hinsicht auf die sinkende Zahl der Erwerbsbevölkerung wird es in Zukunft von Bedeutung sein, als attraktiver Arbeitgeber bekannt zu sein. Durch Veröffentlichung demographiesensibler Personalmaßnahmen wird die Wichtigkeit des Personals hervorgehoben, und die Caritas OÖ unterstreicht ihre Absichten, die MitarbeiterInnen zu unterstützen und für MitarbeiterInnen aller Altersgruppen offen und attraktiv zu sein.

Ähnlich wie Organisationen aus dem Wirtschaftsbereich – z.B. VOEST Alpine AG oder sBausparkasse – welche verstärkt mit altersgerechten und demographiesensiblen Personalmaßnahmen in namhaften Personalisten-Zeitschriften werben, sollte auch die Caritas OÖ ihre Angebote veröffentlichen. Dies kann das Image als attraktiver Arbeitgeber verstärken und die Organisation auf diesem Gebiet positionieren.



**Handlungsempfehlung 4:**

*Bestehende Kooperationen mit anderen Organisationen für die Weiterentwicklung der Caritas OÖ nutzen.*

Es wird empfohlen, bereits bestehende Kooperationen (z.B. mit der „Finanzlandesdirektion Mitte“ – in Bezug auf das Projekt generationsübergreifende Tandems) auch in anderen Bereichen verstärkt einzugehen und Erfahrungen auszutauschen.

Durch den Austausch mit anderen Organisation wird über den „Tellerrand“ hinausgeblickt und es werden Veränderungen erleichtert. Wie die Kooperation mit der „Finanzlandesdirektion Mitte“ zeigt, muss es sich bei einer Austauschorganisation nicht unbedingt um eine soziale Organisation handeln. Denn gewisse Probleme bzw. Herausforderungen – wie der demographische Wandel – machen vor keinem Unternehmen halt.

Kooperationen können sich dahingehend positiv auswirken, dass verschiedene Projekte und Maßnahmen bereits in anderen Organisation positiv implementiert wurden und in abgewandelter Form für die Caritas OÖ übernommen werden können. Dies spart Ressourcen und eventuelle Pilotprojekte.

**Handlungsempfehlung 5:**

*Jüngere MitarbeiterInnen besser darüber informieren, dass es die Möglichkeit der Laufbahn- und Qualifizierungsberatung gibt.*

Wie aus den Ergebnissen der Befragung ersichtlich ist, wissen jüngere MA häufig nicht darüber bescheid, dass es die Möglichkeit der Laufbahn- und Qualifizierungsberatung gibt.

Aus diesem Grund sollte das Angebot der Laufbahn- und Qualifizierungsberatung verstärkt innerhalb der Organisation publik gemacht werden. Dies kann z.B. im MitarbeiterInnengespräch angesprochen oder auch in regelmäßigen Abständen in der MitarbeiterInnen-Zeitung publik gemacht werden.

Denn so kann für jüngere MA (welche unter Umständen die Organisation verlassen möchten), die Möglichkeit geschaffen werden, sich innerhalb der Organisation zu orientieren oder zu verändern und sich weiterzuentwickeln.

Dadurch bleiben wertvolle Ressourcen innerhalb der Organisation erhalten. In weiterer Folge kann diese Art des Arbeitsplatzwechsels zu einer besseren Netzworfbildung in der Caritas OÖ führen. MitarbeiterInnen, welche verschiedene Abteilungen bzw. Bereiche „durchwandern“, können sich besser mit der Organisation identifizieren, haben ein besseres Verständnis für Arbeitszusammenhänge und sind ein positiver Meinungsträger für die Caritas OÖ.

**Handlungsempfehlung 6:**

*Verstärkt auf die Bindung von jungen MA achten, um einen „gesunden“ Altersmix zu erhalten.*

Wie bereits im Rahmen dieser Diplomarbeit erwähnt, ist es empfehlenswert, die Altersverteilung der MA innerhalb der Organisation ausgewogen zu gestalten.

Es wird empfohlen, verstärkt darauf zu achten, dass MA, welche Eltern-Karenz in Anspruch nehmen, neben der Maßnahme des Karenzprogramms auch Kontakt mit der Organisation halten. Hierbei sind vor allem die Führungskräfte zu sensibilisieren, dass diese alle MA (auch jene, welche in Karenz sind) über wichtige Veränderungen innerhalb der Organisation informieren. Wenn sich MA in die Organisation einbezogen fühlen, und sie am aktuellen Stand sind, fällt - aus Sicht der Verfasserin - der Schritt leichter, nach der Karenzierung wieder ins Arbeitsleben zurückzukehren.

Eine weitere Möglichkeit wäre, für ehemalige Zivildienstler und PraktikantInnen einen BewerberInnen-Pool zu erstellen. Hier könnte im Bedarfsfall auf potentielle MA zurückgegriffen werden, welche die Organisation bereits kennen. Allerdings ist es hierbei notwendig, die Datenbank zu warten. Dies könnte bei der großen Anzahl an Zivildienstler und PraktikantInnen, welche jedes Jahr in der Caritas OÖ tätig sind, zu einem Problem werden.

**Handlungsempfehlung 7:**

*Maßnahmen der betriebliche Gesundheitsförderung innerhalb der Organisation ausbauen und als fixen Bestandteil etablieren.*

Da innerhalb der Caritas OÖ die Mehrheit der MA in der Pflege und Betreuung tätig sind, und diese Tätigkeiten mit körperlicher Anstrengung verbunden sind, wird empfohlen, verstärkt auf betriebliche Gesundheitsförderung zu achten. Auch ist es wichtig, die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung im Rahmen des geplanten Gesundheitszirkels festzusetzen.

Hier sollte vor allem auf Gesundheitsprophylaxe geachtet werden, um MA gesund und arbeitsfähig zu halten und Langzeitkrankenstände zu vermeiden.

Eine Möglichkeit wäre, die Ressource der eigenen MA zu nutzen, und PhysiotherapeutInnen, ErgotherapeutInnen, usw. als „Gesundheits-Coachs“ einzusetzen.

Weiters wird empfohlen, auf bereits vorhandene Kooperationen – z.B. „Finanzlandesdirektion Mitte“ zurückzugreifen, da in dieser Organisation die betriebliche Gesundheitsförderung seit Jahren erfolgreich umgesetzt wird.

## 6. Ausblick

Der demographische Wandel ist nicht mehr aufzuhalten, und es liegt an den einzelnen Organisationen, mit geeigneten PE-Maßnahmen dieser Entwicklung entgegenzusteuern. Organisationen müssen den Wert älterer MitarbeiterInnen – entgegen derzeitiger Trends – wieder neu erkennen und für einen „gesunden“ Altersmix sorgen.

Organisationen sollten sich verpflichtet fühlen, ältere MitarbeiterInnen verstärkt zu fördern, sodass diese ihre Stärken einsetzen können. Dies kann z.B. durch die Zusammenarbeit mit jüngeren MitarbeiterInnen in Form von Wissens- und Erfahrungstandems geschehen.

Die Caritas OÖ hat mit dem Maßnahmenpaket der demographiesensiblen Personalarbeit bereits einen ersten Schritt in diese Richtung gesetzt. Durch den Pilotversuch der generationsübergreifenden Tandems wurde bereits ein weiterer Teil der Demographieüberlegungen in die Praxis umgesetzt.

Das Zwischenergebnis der Befragungen aus dem Pilotprojekt der generationsübergreifenden Tandems fällt durchaus positiv aus. Allerdings wird das Endergebnis der generationsübergreifenden Tandems nun ausschlaggebend dafür sein, ob die Maßnahme im Arbeitsalltag als fixer Bestandteil der PE-Maßnahmen implementiert wird.

Weiters wäre es interessant, mittelfristige Auswirkungen – z.B. ob sich die Maßnahme der generationsübergreifenden Tandems auf die Identifikation der MA auswirkt – in drei bis vier Jahren zu erheben.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass – wie bereits im theoretischen Teil aufgezeigt – demographiesensible Personalarbeit von Nutzen ist und in Zukunft in keinem Unternehmen mehr wegzudenken sein wird.

## Literaturverzeichnis

AK (Arbeiterkammer Österreich): Broschüre Altersteilzeit, Stand Jänner 2007. [www.arbeiterkammer.com](http://www.arbeiterkammer.com) (06.02.2007).

AK (Arbeiterkammer Österreich): FAQ zum Thema: "Arbeitszeitmodelle".  
<http://www.arbeiterkammer.com/www-685-IP-10142-AD-10142.html#1>  
(20.03.07).

Arbeiterkammer und Industriellenvereinigung: arbeit & alter. Altersgerechte Arbeitsorganisation. <http://www.arbeitundalter.at/> (03.03.2007).

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin, 10. Auflage 2003.

Badura, Bernhard / Hehlmann, Thomas: Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation, Berlin/Heidelberg, 2003.

Blumbauer, Walter / Sepp, Renate / Stockbauer, Uta: 50plus: Ältere MitarbeiterInnen –Ein neues betriebliches Erfolgspotenzial. Erfahrungen und Perspektiven. Studie für die Arbeiterkammer Oberösterreich. Endbericht, Linz, 2005.

Boden, Martina (Hrsg.): Handbuch Personal. Personalmanagement von Arbeitsrecht bis Zeitarbeit, Landsberg am Lech, 2005.

Boulin, Jean-Yves / Hoffmann, Reiner: Lebensarbeitszeit – Die Konzeptualisierung von Arbeitszeit über die gesamte Erwerbsbiographie, in: Boulin, Jean-Yves / Hoffmann, Reiner (Hrsg.): Neue Wege in der Arbeitszeitpolitik: Lebensarbeitszeit und neue Arbeitsorganisation, Münster, 2001.

Böhne, Alexander / Wagner, Dieter: Neue Aufgabenfelder älterer Mitarbeiter, in: Speck, Peter (Hrsg.): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, Wiesbaden, 2. Auflage 2005.

Brammer, Gundula / Seitz, Cornelia / Rump, Jutta: Jung und Alt in Unternehmen – Generationsübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch, in: Schemme, Dorothea (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Bielefeld, 2001.

Brümmer, Ralf / Szogas, Christine: Gesucht: Erfahrene Mitarbeiter mit „drive“. in: Trojaner. Forum für Lernen, 9. Jahrgang, Heft 1, 12/2001,33 – 35.

Buck, Hartmut: Alterung der Gesellschaft – Dilemma und Herausforderung, in: Badura, Bernhard / Schellschmidt, Henner / Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin, 2003.

Buck, Hartmut / Kistler, Ernst / Mendius, Hans Gerhard: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart, 2002.

Bullinger, Hans-Jörg: Produktives Altern. Lösungen für die Betriebliche Personalpolitik, Bonn, 2002.

BUNDESVEREINIGUNG der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), <http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/Personalentwicklung> (21.11.2006).

Caritas Österreich: Kollektivvertrag für Arbeitnehmer und Lehrlinge karitativer Einrichtungen der Katholischen Kirche in Österreich, Fassung 1.2.2005, Wien, 2005.

Caritas OÖ, Equality Check, Linz, 2006.

Caritas OÖ, Handbuch RESTART, Linz, 2003.

Caritas OÖ, Konzept Mentoring für Frauen, Linz, 2005.

Caritas OÖ, Programm Weiterbildung 01/2007, Linz, 2007.

Caritas OÖ, Vereinbarung Sabbatical, Linz, 2006.

Daxner, Freimuth: Altersstrukturanalyse MitarbeiterInnen Caritas der Diözese Linz, Linz, 2005.

Demmer, Hildegard: Betriebliche Gesundheitsförderung - von der Idee zur Tat. Unter Mitarbeit von Karin Kunkel und Barbara Orfeld. Europäische Serie zur Gesundheitsförderung, Nr. 4, WHO-Europa, Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK BV) (Hrsg.), Kopenhagen/Essen, 1995.

Diekmann, Andreas: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Anwendungen, Reinbek bei Hamburg, 8. Auflage 2002.

Die Luxemburger Deklaration des Europäischen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung (1997). <http://www.auva.at/mediaDB/107403.PDF> (05.02.2007).

Eichinger, Julia / Kreil, Linda / Sacherer, Remo: Basiswissen Arbeits- und Sozialrecht. Mit 145 gelösten Prüfungsfällen und Fragen, einem Arbeitsvertragsmuster sowie Berechnungsbeispielen, Wien, 2006.

ESF-Projekte Hamburg. JobRotation in der Altenpflege. o.V. <http://www.esf-hamburg.de/projekte20002006/p018.php> (08.02.2007).



Flottorp, Knut / Sterner, Benedikt / Uhrig, Bettina: Jobrotation und Weiterbildung in Norwegen und Deutschland. in: Zeitschrift Personalführung 11/1999. 68 – 77.

Glasl, Friedrich: Entwicklungsorientierte Personalentwicklung; in: Trigon Themen 1/05, Lebensphasenorientierte Personalpolitik, [http://www.trigon.at/german/seminare/pdf/2006-05-22\\_lebensphasenorientierte\\_u.pdf](http://www.trigon.at/german/seminare/pdf/2006-05-22_lebensphasenorientierte_u.pdf) (07.04.2006).

Görges, Martina: Gesellschaftliche Alterung als Herausforderung für betriebliche Arbeitsmärkte Eine Expertenstudie in ausgewählten Betrieben in der Region Rhein/Ruhr, Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Dissertation, Münster, 2004.

Graf, Anita: Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und –bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus, Bern, 2002.

Graf, Helmut / Grote, Vincent: Betriebliche Gesundheitsförderung als Personal- und Organisationsentwicklung in Klein- und Mittelunternehmen aus Sicht von Führungspersonen, Rosegg, 2003. [www.logoconsult.at](http://www.logoconsult.at) (07.02.2007).

Groß, Hermann / Munz, Eva / Seifert, Hartmut: Vorbereitung und Struktur von Arbeitszeitkonten; in: Zeitschrift Arbeit, Heft 3, Jahrgang 9, (2000), 217 – 229.

Huber, Achim / Morschhäuser, Martina: Beratungsstrategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Projektergebnisse und –erfahrungen; in: Buck, Hartmut / Schletz, Alexander (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung; Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart, 2001.

Hofmann, Alexander: Demographische Rahmenbedingungen, wichtige Eckdaten für die Politik, Teil 2; in: Österreichische Bundesarbeiterkammer / Industriellenvereinigung / Wirtschaftskammer Österreichs / Österreichischer Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Alternsgerechte Arbeitswelt, Referate und Diskussionsbeiträge des ExpertInnenhearings der Sozialpartner 27. und 28. Mai 2004. 18 – 24.

[http://www.arbeitundalter.at/docs/lf/Alternsgerechte-Arbeitswelt\\_Internet.pdf](http://www.arbeitundalter.at/docs/lf/Alternsgerechte-Arbeitswelt_Internet.pdf) (05.02.2006).

IAW Tübingen (Institut für angewandte Wirtschaftsforschung): Zur Situation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Baden Württemberg – Eine empirische Analyse bestehender Beschäftigungshemmnisse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht; Schlussbericht, Tübingen, 2004. [http://www.iaw.edu/pdf/AAN\\_Zusf.pdf](http://www.iaw.edu/pdf/AAN_Zusf.pdf) (21.10.2006).

Initiative Arbeit und Gesundheit: Getragen von AK, IV, ÖGB, WKO [http://www.arbeitundgesundheit.at/bgf\\_01.htm](http://www.arbeitundgesundheit.at/bgf_01.htm) (07.02.2007).

Ilmarinen, Juhani / Tempel, Jürgen: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg, 2002.

Kick, Thomas: Individuelles Lebensarbeitszeitmanagement, in: Wagner, Dieter (Hrsg.): Arbeitszeitmodelle, Göttingen, 1995.

Kiesewetter, Elfriede: Betriebliche Gesundheitsförderung und alter(n)sgerechtes Arbeiten. in: Österreichische Bundesarbeiterkammer / Industriellenvereinigung / Wirtschaftskammer Österreichs / Österreichischer Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Alternsgerechte Arbeitswelt, Referate und Diskussionsbeiträge des ExpertInnenhearings der Sozialpartner 27. und 28. Mai 2004. 74 – 81.

[http://www.arbeitundalter.at/docs/lf/Alternsgerechte-Arbeitswelt\\_Internet.pdf](http://www.arbeitundalter.at/docs/lf/Alternsgerechte-Arbeitswelt_Internet.pdf) (05.02.2007).

Köchling, Annegret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund, 2004.

Koller, Barbara / Plath, Hans-Eberhard: Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 33. Jahrgang, 2000,  
[http://doku.iab.de/mittab/2000/2000\\_1\\_MittAB\\_Koller\\_Plath.pdf](http://doku.iab.de/mittab/2000/2000_1_MittAB_Koller_Plath.pdf) (04.12.2006).

Krämer, Karin: Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege – Handlungsleitfaden für eine altersgerechte Personalentwicklung; Informationen und Erfahrungen aus einem Beratungsprojekt; Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart, 2002.

Kriener, Birgit: Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen Unternehmen. Eine qualitative Untersuchung zu bestehenden Hindernissen und ihrer möglichen Überwindung, Fakultät für Human- und Sozialwissenschaften der Universität Wien, Diplomarbeit, 2003.

Kriener, Birgit / Neudorfer, Ernst / Künzel, Daniela / Aichinger, Alice: Gesund durchs Arbeitsleben - Empfehlungen für eine zukunfts- und altersorientierte betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen; Studie im Auftrag der Abteilung für Sozialpolitik & Gesundheit der Wirtschaftskammer Österreich, Wien, 2004.

Krenn, Manfred / Vogt, Marion: Ältere Arbeitskräfte in belastungsintensiven Tätigkeitsbereichen: Probleme und Gestaltungsansätze, FORBA Forschungsbericht 1/2004, <http://www.gla.ac.uk/tag/FB%2001-2004.pdf> (30.01.2007).

Maier, Gabriele / Uepping, Heinz: Die Renaissance der Erfahrung; in: Trojaner. Forum für Lernen, 9. Jahrgang, Heft 1, 12/2001, 28 -29.

Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, München, 2. Auflage, 2004.

Mitterhuber-Pfeiffer, Maria / Schustereder, Herbert: Karenz-Programm in der Caritas OÖ, Linz, 2003.

Morschhäuser, Martina: Betriebliche Gesundheitsförderung angesichts des demographischen Wandels. Morschhäuser, Martina (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart, 2002.

Morschhäuser, Martina: Gesund bis zur Rente? Ansatzpunkte einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik. in: Badura, Bernhard / Schellschmidt, Henner / Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin, 2003.

Naegele, Gerhard: Für eine „demographiesensible“ Beschäftigungs-, Altersgrenzen- und Lebenslaufpolitik“, in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, 4/2005, 14 – 21.

o.V.: Eisbergmodell der Lernkulturen

<http://www.archlab.tuwien.ac.at/w252/uni21/reder/www/learnculture.html>

(06.03.2007).

ÖGB (Österreichischer Gewerkschaftsbund): Das Programm LIFE der Voestalpine AG,

[http://www.fsg.or.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ\\_Index&n=OEGBZ\\_3.9.d.f.a&cid=1081293014512](http://www.fsg.or.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ_Index&n=OEGBZ_3.9.d.f.a&cid=1081293014512) (20.03.2007).

Pensionsversicherungsanstalt: Die Pensionsharmonisierung. ABC zum Nachschlagen, <http://www.pensionsversicherung.at/mediaDB/114732.PDF> (20.03.2007).

Probst, Gilbert / Raub, Steffen / Romhardt, Kai: Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt am Main, 3. Auflage 1999.

Regnet, Erika: Karriereentwicklung 40+. Weitere Perspektiven oder Endstation?, Weinheim/Basel, 2004.

Richenhagen G: Länger gesünder arbeiten – Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demographischen Wandel, 2003.

<http://www.arbid.de/downloads/Dokument1.pdf> (06.02.2007).

Richenhagen, G.: Demografischer Wandel in der Arbeitswelt – Stand und Perspektiven in Deutschland, in: Gesundheits- und Sozialpolitik, 5-6/2006, 53 – 58.

Rimser, Markus: Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demographischen Wandel, Leonberg, 2006.

Rump, Jutta: Intergeneratives Wissensmanagement; in: Trojaner. Forum für Lernen, 9. Jahrgang, Heft 1, 12/2001, 24 – 27.

Sattelberger, Thomas: Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung; in: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Innovative Personalentwicklung: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden, 3. Auflage 1995.

Scholz, Christian: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen, München, 5. Auflage 2000.

Seitz, Cornelia: Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt. Zur Gestaltung intergenerativer Lern- und Arbeitsstrukturen in Organisationen, Justus Liebig-Universität Giessen, Dissertation, 2004;

<http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1646/> (21.10.2006).

Slatosch, Bernhard / Rieder, Hanna / et al: Langzeitarbeitskonten in der Altenhilfe. Eine Entscheidungs- und Gestaltungshilfe erstellt vom Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V., Stuttgart, 2005.

[http://www.equal-altenhilfe.de/files/Personalentwicklung/PE\\_07/PE\\_07.pdf](http://www.equal-altenhilfe.de/files/Personalentwicklung/PE_07/PE_07.pdf)  
(08.02.2007).

Statistik Austria: Demographisches Jahrbuch 2005, Wien, 2006.

Statistik Austria: Österreichs Bevölkerung wächst durch Zuwanderung. Wanderungsgewinne kompensieren Geburtendefizite, Pressemitteilung, Wien 17.10.2005;

<http://www.statistik.at/cgi-bin/presstext.pl?INDEX=2005006707>  
(04.01.2007).

Suck, Stephanie / Tinzmann, Beate: Intergenerative Projekte in NRW. Bestandsaufnahme, Bewertung, Vernetzungs- und Qualifizierungsbedarf. Studie durchgeführt im Auftrag des Ministeriums für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie Nordrhein-Westfalen, Dortmund, 2005.

<http://www.mgffi.nrw.de/pdf/senioren/intergenerative-projekte.pdf>  
(29.11.2006).

Weimer, Stefanie / Mendius, Hans Gerhard / Kistler, Ernst: Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland, in: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft; Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart, 2001.

Windisch, Paul: Prognosen für Österreich, in: Österreichischer Sparkassenverband (Hrsg.): Prognosen für Österreich Teil 1. Wohnbevölkerung und Beschäftigung. Entwicklungstrends bis 2031 bzw. 2075, Wien, 2005.

WHO (World Health Organisation): Ottawa Charta zum Thema Gesundheit 1986. <http://www.nachhaltigkeit.at/monthly/2004-12/pdf/Ottawa-Charta.pdf> (06.02.2007).

Zimmermann, Eberhard (1999): Alternativen zur Entberuflichung des Alters – Chancen und Risiken für Arbeitnehmer aus innovativen Arbeitszeitmodellen, in: Behrens et al : Länger erwerbstätig – aber wie?, Wiesbaden, 1999, 116-172.

## **Anhang**

1. Fragebogen jüngere MA – Befragung November 2006
2. Fragebogen jüngere MA – Befragung Februar 2007
3. Fragebogen ältere MA – Befragung November 2006
4. Fragebogen ältere MA – Befragung Februar 2007



**Tandemgruppe I**

**November 2006**

**1. Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit geschätzt wird?**

- ja  
 nein

Wenn JA, von wem?

.....

**2. Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen über das Verhältnis zu Ihren Vorgesetzten zu?**

	Stimmt voll und ganz	Stimmt eher	Stimmt eher nicht	Stimmt überhaupt nicht
Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinem/meiner Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein/Meine Vorgesetzte/r hat jederzeit ein offenes Ohr für mich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikte können immer angesprochen und bereinigt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich durch meinen/meine Vorgesetzte/n gerecht und fair behandelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein/Meine Vorgesetzte/r informiert mich immer rechtzeitig und ausreichend über Veränderungen und Neuigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein/Meine Vorgesetzte/r gibt mir regelmäßig Feedback zu meiner Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein/Meine Vorgesetzte/r ist für mich da, wenn ich ihn/sie brauche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen über das Verhältnis zu Ihren Kollegen und Kolleginnen zu?**

	Stimmt voll und ganz	Stimmt eher	Stimmt eher nicht	Stimmt überhaupt nicht
Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinen Kollegen und Kolleginnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu manchen meiner Kollegen und Kolleginnen pflege ich auch außerhalb der Arbeit Kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe in der Arbeit auch gute Freunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikte können immer angesprochen und bereinigt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Wie zufrieden sind Sie mit dem Betriebsklima?**

- sehr zufrieden
- eher zufrieden
- eher unzufrieden
- sehr unzufrieden

Anmerkungen:

.....

**5. Welche Werte sind Ihrer Meinung nach wichtig in der Caritas?**

.....

a. Werden diese Ihrer Meinung nach auch gelebt?

Ja, welche:

Nein, welche nicht:

b. Glauben Sie, dass dieses Projekt dazu beiträgt, dass Werte besser gelebt werden können?

.....

**6. Haben sich bis jetzt Ihre Erwartungen an dieses Tandem Projekt erfüllt?**

	Stimme zu	Stimme nicht zu	weiß nicht
Ich konnte bereits Netzwerke innerhalb der Organisation aufbauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erwarte mir Vorteile für meine weitere Laufbahn innerhalb der Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erwarte mir, dass ich im Rahmen dieses Projektes Wissen und Erfahrungen austauschen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weitere Erwartungen Ihrerseits:

.....

**7. Wo sehen Sie Ihre berufliche Zukunft in 1-2 Jahren?**

- bei der Caritas im selben Arbeitsbereich
- bei der Caritas in einem anderen Arbeitsbereich
- auf dem Arbeitsmarkt in einer anderen sozialen Organisation
- auf dem Arbeitsmarkt in einer anderen „Nicht-NPO-Organisation“
- ich habe eine andere berufliche Ausbildung begonnen und werde die Organisation deswegen verlassen (müssen)
- ich werde Karenzurlaub in Anspruch nehmen
- ich werde Bildungsurlaub in Anspruch nehmen
- habe mir darüber noch keine Gedanken gemacht
- .....

**8. Wo sehen Sie Ihre berufliche Zukunft in 5 Jahren?**

- bei der Caritas im selben Arbeitsbereich
- bei der Caritas in einem anderen Arbeitsbereich
- auf dem Arbeitsmarkt in einer anderen sozialen Organisation
- auf dem Arbeitsmarkt in einer anderen „Nicht-NPO-Organisation“
- ich habe eine andere berufliche Ausbildung begonnen und werde die Organisation deswegen verlassen (müssen)
- ich werde Karenzurlaub in Anspruch nehmen
- ich werde Bildungsurlaub in Anspruch nehmen
- habe mir darüber noch keine Gedanken gemacht
- .....

**9. Konnten Sie sich im Rahmen des Tandem-Projektes mit dem Leitbild auseinandersetzen?**

- ja
- nein

**a. Wenn JA, hat es zu einer besseren Identifikation mit der Caritas beigetragen?**

- ja
- nein

**10. Konnten Sie das bisherige Tandem-Projekt dafür nutzen, um besser über den Aufbau der Caritas informiert zu sein?**

- ja
- nein

**11. Sie gut wissen Sie Ihrer Meinung nach über den Regionalisierungsprozess der Caritas bescheid?**

- Ich weiß sehr gut darüber bescheid
- Ich weiß gut darüber bescheid
- Ich weiß nicht so gut darüber bescheid
- Ich weiß zu wenig darüber bescheid

**Hat sich Ihr Wissen in Bezug auf den Regionalisierungsprozess durch das Tandem-Projekt verbessert?**

- ja
- nein

**12. Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrer jetzigen Tätigkeit in der Caritas?**

- sehr zufrieden
- eher zufrieden
- eher unzufrieden
- sehr unzufrieden

**13. Wie zufrieden sind Sie im Vergleich mit ihren Freunden und Bekannten, die in einer anderen Organisation tätig sind?**

- sehr zufrieden
- eher zufrieden
- eher unzufrieden
- sehr unzufrieden

**14. Hat sich durch dieses Tandem-Projekt Ihre Arbeitszufriedenheit verändert?**

- ja, ins positive
- ja, ins negative
- nein, gar nicht
- weiß nicht

**15. Wäre es für Sie interessant mehr über andere Arbeitsbereiche der Caritas zu erfahren?**

- ja
- nein

Wenn ja, über welche:

.....  
.....

**16. Haben Sie sich schon manchmal überlegt, den Arbeitgeber zu wechseln?**

- ja
- nein

**17. Falls Sie ein attraktives Angebot von einem anderen Arbeitgeber erhalten, würden Sie wechseln?**

- ja
- nein

a. Aus welchen Gründen würden Sie wechseln?

.....

b. Was erwarten Sie sich von einem anderen/neuen Arbeitgeber?

.....

**18. Wissen Sie, wohin Sie sich wenden können, wenn Sie sich innerhalb der Organisation verändern möchten?**

- ja
- nein

a) hat sich dies aufgrund des Tandem-Projektes verändert?

- ja
- nein

**19. Wenn Sie jetzt an die vergangenen Monate denken: War die Teilnahme am Tandem-Projekt bis jetzt eher eine Bereicherung oder eher eine zusätzliche Belastung im Arbeitsalltag?**

- eher eine **Bereicherung**,  
weil.....  
.....
- eher eine **Belastung**,  
weil.....  
.....
- kann ich nicht beurteilen

**20. Ärgert es Sie im Moment, dass Sie zu der Teilnahme bei diesem Projekt verpflichtet wurden?**

- ja*
- nein*
- weiß nicht bzw. ist mir egal*

**21. Wünschen Sie sich mehr Kontakt mit anderen KollegInnen (z.B. aus anderen Instituten)?**

- ja*
- nein*

Wenn ja, glauben Sie, dass dieses Tandem-Projekt einen geeigneten Rahmen dafür bildet?

- ja*
- nein*

**22. Haben Sie Ihrerseits noch Wünsche und Anregungen die Sie uns bezüglich dieses Tandem-Projektes noch mitteilen möchten?**

.....  
.....

**23. Ihr Alter**

- bis 30 Jahre
- über 30 Jahre

**1. Wenn Sie an Ihre Tandem-Treffen denken: Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu**

	Stimme zu	Stimme nicht zu	weiß nicht
Der Austausch mit einer/m ältere/n MitarbeiterIn tut mir beruflich gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Austausch mit einer/m ältere/n MitarbeiterIn tut mir persönlich gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich konnte bereits Netzwerke innerhalb der Organisation aufbauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dieses Projekt wird mir Vorteile für meine weitere Laufbahn innerhalb der Organisation bringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich konnte bereits Wissen und nützliche Erfahrungen austauschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Wo sehen Sie Ihre berufliche Zukunft in 1-2 Jahren?**

- bei der Caritas im selben Arbeitsbereich
- bei der Caritas in einem anderen Arbeitsbereich
- auf dem Arbeitsmarkt in einer anderen sozialen Organisation
- auf dem Arbeitsmarkt in einer anderen „Nicht-NPO-Organisation“
- ich habe eine andere berufliche Ausbildung begonnen und werde die Organisation deswegen verlassen (müssen)
- ich werde Karenzurlaub in Anspruch nehmen
- ich werde Bildungsurlaub in Anspruch nehmen
- habe mir darüber noch keine Gedanken gemacht
- .....

**3. Wo sehen Sie Ihre berufliche Zukunft in 5 Jahren?**

- bei der Caritas im selben Arbeitsbereich
- bei der Caritas in einem anderen Arbeitsbereich
- auf dem Arbeitsmarkt in einer anderen sozialen Organisation
- auf dem Arbeitsmarkt in einer anderen „Nicht-NPO-Organisation“
- ich habe eine andere berufliche Ausbildung begonnen und werde die Organisation deswegen verlassen (müssen)
- ich werde Karenzurlaub in Anspruch nehmen
- ich werde Bildungsurlaub in Anspruch nehmen
- habe mir darüber noch keine Gedanken gemacht
- .....

**4. Haben sich Ihre beruflichen Pläne durch dieses Tandem-Projekt verändert?**

- ja – WIE bzw. WARUM?  
.....
- nein

**5. Konnten Sie sich im Rahmen des Tandem-Projektes mit dem Leitbild auseinandersetzen?**

- ja  
 nein

**a. Wenn JA, hat es zu einer besseren Identifikation mit der Caritas beigetragen?**

- ja  
 nein

**6. Wissen Sie Ihrer Meinung nach derzeit ausreichend über den Aufbau der gesamten Caritas in Oberösterreich bescheid?**

- ja  
 nein

**7. Konnten Sie das bisherige Tandem-Projekt dafür nutzen, um besser über den Aufbau der Caritas informiert zu werden?**

- ja  
 nein

**8. Wie gut wissen Sie derzeit über den Regionalisierungsprozess in der Caritas bescheid?**

- Ich weiß sehr gut darüber bescheid  
 Ich weiß gut darüber bescheid  
 Ich weiß nicht so gut darüber bescheid  
 Ich weiß zu wenig darüber bescheid

**Hat sich Ihr Wissen in Bezug auf den Regionalisierungsprozess durch das Tandem-Projekt verbessert?**

- ja  
 nein

**9. Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrer jetzigen Tätigkeit in der Caritas?**

- sehr zufrieden  
 eher zufrieden  
 eher unzufrieden  
 sehr unzufrieden

**10. Wie zufrieden sind Sie derzeit im Vergleich mit ihren Freunden und Bekannten, die in einer anderen Organisation tätig sind?**

- sehr zufrieden  
 eher zufrieden  
 eher unzufrieden  
 sehr unzufrieden

**11. Würden Sie sich wieder dafür entscheiden, bei der Caritas zu arbeiten?**

- ja, ganz sicher  
 ja, wahrscheinlich  
 eher nicht  
 sicher nicht

**12. Hat sich durch dieses Tandem-Projekt Ihre Arbeitszufriedenheit verändert?**

- ja, ins POSITIVE,  
weil.....
- ja, ins NEGATIVE,  
weil.....
- nein, gar nicht
- weiß nicht

**13. „Alles in allem bin ich mit der Arbeit bei der Caritas sehr zufrieden“ (bitte beantworten Sie diese Aussage nach dem Schulnotensystem)**

- 1                       2                       3                       4                       5                       6

1= diese Aussage trifft für mich zu  
6= diese Aussage trifft für mich nicht zu

**14. Haben Sie sich in letzter Zeit überlegt, den Arbeitgeber zu wechseln?**

- ja
- nein

**15. Falls Sie ein attraktives Angebot von einem anderen Arbeitgeber erhalten, würden Sie wechseln?**

- ja
- nein

a. Aus welchen Gründen würden Sie wechseln?

.....

b. Was erwarten Sie sich von einem anderen/neuen Arbeitgeber?

.....

**16. Wissen Sie, wohin Sie sich wenden können, wenn Sie sich innerhalb der Organisation verändern möchten?**

- ja
- nein

a) hat sich Ihr Wissen aufgrund des Tandem-Projektes verbessert?

- ja
- nein

**17. Wenn Sie jetzt an die vergangenen Monate denken: War die Teilnahme am Tandem-Projekt bis jetzt eher eine Bereicherung oder eher eine zusätzliche Belastung im Arbeitsalltag?**

- eher eine **Bereicherung**,  
weil.....
- eher eine **Belastung**,  
weil.....
- kann ich nicht beurteilen



**18. Ärgert es Sie im Moment, dass Sie zu der Teilnahme bei diesem Projekt verpflichtet wurden?**

- ja
- nein
- weiß nicht bzw. ist mir egal

**19. Hat dieses Projekt Ihrer Meinung nach dazu geführt, dass Sie gute Kontakte zu anderen KollegInnen bekommen haben?**

- ja
- nein

Wenn ja, glauben Sie, dass dieses Tandem-Projekt einen geeigneten Rahmen dafür bildet?

- ja
- nein

**20. Sie stehen nun mitten in dem Tandem-Projekt. Können Sie sich vorstellen, dass der Kontakt auch dann noch erhalten bleibt, wenn diese Maßnahme vorbei ist?**

- ja
- nein
- kann ich jetzt noch nicht sagen
- wenn JA: das könnte mir nützlich sein für

.....

**21. Hat sich durch die Teilnahme an dem Projekt etwas in Ihrem Arbeitsumfeld (z.B. Umgang mit Vorgesetzten, KollegInnen,... usw.) verändert?**

- ja, und zwar

.....

- nein

**22. Stellen Sie sich vor, Sie müssten jetzt Ihre/n Tandem-PartnerIn wechseln – wie würden Sie sich entscheiden:**

- Ich möchte eine/n andere/n Tandem-PartnerIn
- Ich möchte die/den selbe/n Tandem-PartnerIn wie bisher

**23. Haben Sie Ihrerseits noch Wünsche und Anregungen, die Sie uns bezüglich dieses Tandem-Projektes noch mitteilen möchten?**

.....  
.....  
.....

**ANONYME Befragung  
im Rahmen des Projektes  
„Generationsübergreifende Tandems“**



**Tandemgruppe II**



**November 2006**

**1. Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit geschätzt wird?**

- ja  
 nein

Wenn JA, von wem?

.....

**2. Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen über das Verhältnis zu Ihren Vorgesetzten zu?**

	Stimmt voll und ganz	Stimmt eher	Stimmt eher nicht	Stimmt überhaupt nicht
Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinem/meiner Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein/Meine Vorgesetzte/r hat jederzeit ein offenes Ohr für mich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikte können immer angesprochen und bereinigt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich durch meinen/meine Vorgesetzte/n gerecht und fair behandelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein/Meine Vorgesetzte/r informiert mich immer rechtzeitig und ausreichend über Veränderungen und Neuigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein/Meine Vorgesetzte/r gibt mir regelmäßig Feedback zu meiner Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein/Meine Vorgesetzte/r ist für mich da, wenn ich ihn/sie brauche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen über das Verhältnis zu Ihren Kollegen und Kolleginnen zu?**

	Stimmt voll und ganz	Stimmt eher	Stimmt eher nicht	Stimmt überhaupt nicht
Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinen Kollegen und Kolleginnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu manchen meiner Kollegen und Kolleginnen pflege ich auch außerhalb der Arbeit Kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe in der Arbeit auch gute Freunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikte können immer angesprochen und bereinigt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Wie zufrieden sind Sie mit dem Betriebsklima?**

- sehr zufrieden
- eher zufrieden
- eher unzufrieden
- sehr unzufrieden

Anmerkungen:

.....

**5. Welche Werte sind Ihrer Meinung nach wichtig in der Caritas?**

a. Werden diese Ihrer Meinung nach auch gelebt?

Ja, welche:

.....

Nein, welche nicht:

.....

b. Glauben Sie, dass dieses Projekt dazu beiträgt, dass Werte besser gelebt werden können?

.....

**6. Welche Erwartungen haben Sie an dieses Tandem Projekt?**

	Stimme zu	Stimme nicht zu	weiß nicht
Ich erwarte mir, dass ich ein neues Netzwerk innerhalb der Organisation aufbauen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erwarte mir Vorteile für meine weitere Laufbahn innerhalb der Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erwarte mir, dass ich im Rahmen dieses Projektes Wissen und Erfahrungen austauschen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Teilnahme an diesem Projekt gibt mir das Gefühl, dass ich als ältere/r Mitarbeiter/in eine wertvolle Aufgabe in der Organisation übernehmen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weitere Erwartungen Ihrerseits:

.....

**7. Finden Sie den Gedanken reizvoll, wenn Sie in der nächsten Zeit einem/einer jüngeren Mitarbeiter/Mitarbeiterin Ihr Erfahrungswissen weitergeben können?**

**ja**, weil.....

**nein**, weil.....

**8. Haben Sie sich bisher mit dem Leitbild auseinandergesetzt?**

- ja
- nein

a. Wenn JA, Können Sie sich mit dem Leitbild identifizieren?

- ja, weil.....  
.....  
.....
- nein, weil.....  
.....  
.....

**9. Wissen Sie Ihrer Meinung nach ausreichend über den Aufbau der gesamten Caritas in Oberösterreich bescheid?**

- ja  
 nein

Wenn NEIN, welche Informationen hätten Sie gerne?

**10. Wie gut wissen Sie Ihrer Meinung nach über den Regionalisierungsprozess in der Caritas bescheid?**

- Ich weiß sehr gut darüber bescheid  
 Ich weiß gut darüber bescheid  
 Ich weiß nicht so gut darüber bescheid  
 Ich weiß zu wenig darüber bescheid

Sind Sie mit dieser Entwicklung der Regionalisierung einverstanden?

- ja  
 nein

**11. Was wissen Sie über die künftigen Entwicklungen in Ihrem Arbeitsbereich?**

.....  
.....

a. Sind Sie mit diesen Entwicklungen einverstanden?

- ja  
 nein

**12. Haben Sie die Möglichkeit Ideen einzubringen und den Arbeitsprozess mitzugestalten?**

- ja  
 nein

**13. Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrer jetzigen Tätigkeit in der Caritas?**

- sehr zufrieden  
 eher zufrieden  
 eher unzufrieden  
 sehr unzufrieden

**14. Wie zufrieden sind Sie im Vergleich mit ihren Freunden und Bekannten, die in einer anderen Organisation tätig sind?**

- sehr zufrieden  
 eher zufrieden  
 eher unzufrieden  
 sehr unzufrieden

**15. Würden Sie sich wieder dafür entscheiden, bei der Caritas zu arbeiten?**

- ja, ganz sicher
- ja, wahrscheinlich
- eher nicht
- sicher nicht

**16. „Alles in allem bin ich mit der Arbeit bei der Caritas sehr zufrieden“**

- Diese Aussage trifft für mich zu
- Diese Aussage trifft für mich nicht zu

**17. Wäre es für Sie interessant mehr über andere Arbeitsbereiche der Caritas zu erfahren?**

- ja
- nein

Wenn ja, über welche:

.....

**18. Haben Sie sich schon manchmal überlegt, den Arbeitgeber zu wechseln?**

- ja
- nein

**19. Falls Sie ein attraktives Angebot von einem anderen Arbeitgeber erhalten, würden Sie wechseln?**

- ja
- nein

a. Aus welchen Gründen würden Sie wechseln?

.....  
.....

b. Was erwarten Sie sich von einem anderen/neuen Arbeitgeber?

.....  
.....

**20. Wissen Sie, wohin Sie sich wenden können, wenn Sie sich innerhalb der Organisation verändern möchten?**

- ja
- nein

**21. Wenn Sie jetzt an das bevorstehende Tandemprojekt denken: Können Sie sich vorstellen, dass diese Aufgabe eher eine Bereicherung oder eher eine zusätzliche Belastung im Arbeitsalltag für Sie darstellt?**

- eher eine **Bereicherung**,  
weil.....
- eher eine **Belastung**,  
weil.....
- kann ich nicht beurteilen

**22. Wünschen Sie sich mehr Kontakt mit anderen Kollegen und Kolleginnen (z.B. aus anderen Instituten)?**

- ja
- nein

Wenn ja, glauben Sie, dass dieses Tandem-Projekt einen geeigneten Rahmen dafür bildet?

- ja
- nein

**23. Haben Sie Ihrerseits noch Wünsche und Anregungen die Sie uns bezüglich dieses Tandem-Projektes noch mitteilen möchten?**

.....  
.....  
.....  
.....

**24. Ihr Alter**

- 50 – 60 Jahre
- über 60 Jahre

**1. Wenn Sie an Ihre Tandem-Treffen denken: Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu**

	Stimme zu	Stimme nicht zu	weiß nicht
Der Austausch mit einer/m jüngeren MitarbeiterIn tut mir beruflich gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Austausch mit einer/m jüngeren MitarbeiterIn tut mir persönlich gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich konnte bereits Netzwerke innerhalb der Organisation aufbauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dieses Projekt wird mir Vorteile für meine weitere Laufbahn innerhalb der Organisation bringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich konnte bereits Wissen und nützliche Erfahrungen austauschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch dieses Projekt übernehme ich eine wertvolle Aufgabe innerhalb der Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich konnte bereits Erfahrungswissen an meine/n jüngere/n Tandem-PartnerIn weitergeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Wo sehen Sie Ihre berufliche Zukunft in 1-2 Jahren?**

- bei der Caritas im selben Arbeitsbereich
- bei der Caritas in einem anderen Arbeitsbereich
- auf dem Arbeitsmarkt in einer anderen sozialen Organisation
- auf dem Arbeitsmarkt in einer anderen „Nicht-NPO-Organisation“
- ich habe eine andere berufliche Ausbildung begonnen und werde die Organisation deswegen verlassen (müssen)
- ich werde Karenzurlaub in Anspruch nehmen
- ich werde Bildungsurlaub in Anspruch nehmen
- habe mir darüber noch keine Gedanken gemacht
- .....

**3. Wo sehen Sie Ihre berufliche Zukunft in 5 Jahren?**

- bei der Caritas im selben Arbeitsbereich
- bei der Caritas in einem anderen Arbeitsbereich
- auf dem Arbeitsmarkt in einer anderen sozialen Organisation
- auf dem Arbeitsmarkt in einer anderen „Nicht-NPO-Organisation“
- ich habe eine andere berufliche Ausbildung begonnen und werde die Organisation deswegen verlassen (müssen)
- ich werde Karenzurlaub in Anspruch nehmen
- ich werde Bildungsurlaub in Anspruch nehmen
- habe mir darüber noch keine Gedanken gemacht
- .....

**4. Haben sich Ihre beruflichen Pläne durch dieses Tandem-Projekt verändert?**

- ja – WIE bzw. WARUM?  
.....  
 nein

**5. Konnten Sie sich im Rahmen des Tandem-Projektes mit dem Leitbild auseinandersetzen?**

- ja  
 nein

**b. Wenn JA, war es für Sie spannend verschiedene Sichtweisen zu diskutieren?**

- ja  
 nein

**6. Wie gut wissen Sie derzeit über den Regionalisierungsprozess in der Caritas bescheid?**

- Ich weiß sehr gut darüber bescheid  
 Ich weiß gut darüber bescheid  
 Ich weiß nicht so gut darüber bescheid  
 Ich weiß zu wenig darüber bescheid

**Hat sich Ihr Wissen in Bezug auf den Regionalisierungsprozess durch das Tandem-Projekt verbessert?**

- ja  
 nein

**7. Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrer jetzigen Tätigkeit in der Caritas?**

- sehr zufrieden  
 eher zufrieden  
 eher unzufrieden  
 sehr unzufrieden

**8. Wie zufrieden sind Sie derzeit im Vergleich mit ihren Freunden und Bekannten, die in einer anderen Organisation tätig sind?**

- sehr zufrieden  
 eher zufrieden  
 eher unzufrieden  
 sehr unzufrieden

**9. Würden Sie sich wieder dafür entscheiden, bei der Caritas zu arbeiten?**

- ja, ganz sicher  
 ja, wahrscheinlich  
 eher nicht  
 sicher nicht

**10. Hat sich durch dieses Tandem-Projekt Ihre Arbeitszufriedenheit verändert?**

- ja, ins POSITIVE,  
weil.....  
 ja, ins NEGATIVE,  
weil.....  
 nein, gar nicht  
 weiß nicht



**11. „Alles in allem bin ich mit der Arbeit bei der Caritas sehr zufrieden“** (bitte beantworten Sie diese Aussage nach dem Schulnotensystem)

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |

1= diese Aussage trifft für mich zu  
6= diese Aussage trifft für mich nicht zu

**12. Haben Sie sich in letzter Zeit überlegt, den Arbeitgeber zu wechseln?**

- ja  
 nein

**13. Falls Sie ein attraktives Angebot von einem anderen Arbeitgeber erhalten, würden Sie wechseln?**

- ja  
 nein

a. Aus welchen Gründen würden Sie wechseln?

.....

b. Was erwarten Sie sich von einem anderen/neuen Arbeitgeber?

.....

**14. Wenn Sie jetzt an die vergangenen Monate denken: War die Teilnahme am Tandem-Projekt bis jetzt eher eine Bereicherung oder eher eine zusätzliche Belastung im Arbeitsalltag?**

- eher eine **Bereicherung**,  
weil.....
- eher eine **Belastung**,  
weil.....
- kann ich nicht beurteilen

**15. Könnten Sie sich vorstellen, auch in Zukunft die Funktion einer/s Tandem-PartnerIn zu übernehmen?**

- ja  
 nein  
 weiß nicht bzw. ist mir egal

**16. Hat dieses Projekt Ihrer Meinung nach dazu geführt, dass Sie gute Kontakte zu anderen KollegInnen bekommen haben?**

- ja  
 nein

Wenn ja, glauben Sie, dass dieses Tandem-Projekt einen geeigneten Rahmen dafür bildet?

- ja  
 nein

**17. Sie stehen nun mitten in dem Tandem-Projekt. Können Sie sich vorstellen, dass der Kontakt auch dann noch erhalten bleibt, wenn diese Maßnahme vorbei ist?**

- ja
- nein
- kann ich jetzt noch nicht sagen
  
- wenn JA: das könnte mir nützlich sein für  
.....

**18. Hat sich durch die Teilnahme an dem Projekt etwas in Ihrem Arbeitsumfeld (z.B. Umgang mit Vorgesetzten, KollegInnen,... usw.) verändert?**

- ja,.....
- nein,.....

**19. Stellen Sie sich vor, Sie müssten jetzt Ihre/n Tandem-PartnerIn wechseln – wie würden Sie sich entscheiden:**

- Ich möchte eine/n andere/n Tandem-PartnerIn
- Ich möchte die/den selbe/n Tandem-PartnerIn wie bisher

**20. Haben Sie Ihrerseits noch Wünsche und Anregungen, die Sie uns bezüglich dieses Tandem-Projektes noch mitteilen möchten?**

.....  
.....