



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Master-Arbeit

Major Management & Human Resources

Dimensionen und Indikatoren des Silver Work Index

Dimensions and Indicators of the Silver Work Index

Eingereicht von: Steffi Prill
Volgershall 3, App. 96
21339 Lüneburg

Matrikelnummer: 3008469

E-Mailadresse: steffi.prill@stud.leuphana.de

Erstgutachter: Prof. Dr. Jürgen Deller

Zweitgutachter: Dr. Anne Marit Wöhrmann
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Gruppe 1.1 Wandel der Arbeit
Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund

Eingereicht am: 05.06.2014

Zusammenfassung

Aufgrund der demografischen Veränderungsprozesse in Deutschland wird die Gruppe der älteren Beschäftigten größer und gewinnt für Organisationen an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund soll ein Index entwickelt werden, der den organisationalen Umgang mit Mitarbeitern, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen bzw. trotz Erreichen des Renteneintrittsalters noch arbeiten, messbar und vergleichbar macht (Silver Work Index). Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, die Dimensionen und Indikatoren des Index zu erschließen und somit das inhaltliche Gerüst für das Instrument zu entwickeln. Dazu wurden 27 Experten im Feld der Beschäftigung älterer Mitarbeiter in teilstrukturierten Interviews zu Kennzeichen eines guten Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter befragt. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und zusammen mit den Ergebnissen einer Fokusgruppe zur selben Fragestellung inhaltsanalytisch ausgewertet. Die inhaltsanalytische Auswertung war ein iterativer Prozess. Am Ende des Analyseprozesses stehen die acht Dimensionen Organisationskultur, Führung, Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung, Wissensmanagement, Übergang in die Ruhestandsphase und Beschäftigung im Ruhestandsalter. Zu jeder Dimension wurden darüber hinaus je zwei bis vier spezifische Indikatoren identifiziert. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Aspekte guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter häufig positiv für Mitarbeiter jeden Alters zu bewerten sind. Einige Aspekte sind jedoch altersspezifisch und grenzen den Silver Work Index von bestehenden Indizes ab. Die Ergebnisse können dazu beitragen, den organisationalen Umgang in Bezug auf Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu reflektieren und die Beschäftigungssituation dieser zu verbessern.

Abstract

Due to the demographic change in Germany the share of older employees is increasing and becoming more important for organizations. Therefore an index will be developed, making measurable and comparable organizational dealing with employees who are about to enter retirement or who are working despite having reached retirement age (Silver Work Index). The present study aims to explore the dimensions and indicators of such an index in order to develop the measurement framework for the instrument. Consequently, 27 experts in the field of employment of older employees were questioned in semi-structured interviews to characterize good organizational practices for employees nearing or at retirement age. The interviews were recorded, transcribed and analyzed using content analysis, together with the results of a focus group that was given the same question. Moreover, the content analysis was an iterative process. The content analysis resulted in the discovery of eight dimensions: organizational culture, leadership, work design, health management, personnel development, knowledge management, transition into retirement phase and employment during retirement age. Further, for each of these dimensions two to four specific indicators were identified. In total the results show that aspects of good organizational practice for employees nearing or at retirement age can often be considered positive for employees of all ages. Some aspects are age specific though and differentiate the Silver Work Index from existing indices. The results can help to reflect on organizational practices for employees nearing or at retirement age and, where appropriate, improve their employment situation.

Inhalt

I	Tabellenverzeichnis	V
II	Abbildungsverzeichnis	V
1	Einleitung.....	1
2	Theorie.....	2
2.1	Organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor dem Ruhestandsalter	2
2.2	Organisationaler Umgang mit Mitarbeitern im Ruhestandsalter	5
2.3	Konstruktion des Silver Work Index	8
3	Methode	11
3.1	Untersuchungsdesign	11
3.2	Instrument	12
3.3	Stichprobe	14
3.4	Datenerhebung	15
3.5	Datenanalyse	16
4	Ergebnisse.....	19
5	Diskussion und Ausblick	34
5.1	Diskussion der Ergebnisse	34
5.2	Reflexion des Vorgehens	41
5.3	Beitrag zur Forschung.....	43
5.4	Zukünftige Schritte	44
5.5	Beitrag zur Praxis.....	45
6	Literaturverzeichnis	46
7	Anhang.....	54

I Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Interraterreliabilität der Dimension Organisationskultur	22
Tabelle 2. Interraterreliabilität der Dimension Führung	24
Tabelle 3. Interraterreliabilität der Dimension Arbeitsgestaltung.....	26
Tabelle 4. Interraterreliabilität der Dimension Gesundheitsmanagement.....	27
Tabelle 5. Interraterreliabilität der Dimension Personalentwicklung	29
Tabelle 6. Interraterreliabilität der Dimension Wissensmanagement	30
Tabelle 7. Interraterreliabilität der Dimension Übergang in die Ruhestandsphase.....	31
Tabelle 8. Interraterreliabilität der Dimension Beschäftigung im Ruhestandsalter	33
Tabelle 9. Gesprächspartner	61
Tabelle 10. Deskriptive Statistik Gesprächspartner: Geschlecht	64
Tabelle 11. Deskriptive Statistik Gesprächspartner: Alter und Berufserfahrung.....	64
Tabelle 12. Deskriptive Statistik Gesprächspartner: Branchenzugehörigkeit.....	64
Tabelle 13. Rater	93
Tabelle 14. Aufteilung der Transkripte auf Rater	93
Tabelle 15. Prozentuale Übereinstimmung der Teildatensätze	94
Tabelle 16. Zusammensetzung der Datensätze	94
Tabelle 17. Ratingergebnisse: Datensatzkonstellation mit maximaler Übereinstimmung	105
Tabelle 18. Ratingergebnisse: Datensatz 1 und Datensatz 2.....	107
Tabelle 19. Ratingergebnisse: Datensatz 1 und Datensatz 3.....	109
Tabelle 20. Ratingergebnisse: Datensatz 2 und Datensatz 3.....	111
Tabelle 21. Ratingergebnisse: Datensatz 1, Datensatz 2 und Datensatz 3.....	113

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Konstruktionsschema des SWI	10
Abbildung 2. Dimensionen und Indikatoren des SWI	20
Abbildung 3. Erweiterte Dimensionen und Indikatoren des SWI.....	35

1 Einleitung

Die demografischen Veränderungsprozesse in Deutschland führen in Kombination mit einer verlängerten Lebensarbeitszeit aufgrund der Erhöhung des Renteneintrittsalters zu einer deutlichen Verschiebung der Belegschaftsstrukturen. Dabei stehen Organisationen vor der Herausforderung, personalwirtschaftliche Antworten auf eine stärkere Besetzung der höheren Altersgruppen finden zu müssen. Eine wichtige Aufgabe wird dabei sein, das Potenzial älterer Beschäftigter¹ zu binden und zu entwickeln (Lehr & Kruse, 2006, S. 246). Insbesondere Investitionen in die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit alternder Belegschaften, die eine motivierte Weiterarbeit in der Spätphase des Erwerbslebens objektiv möglich und für alle Seiten lohnenswert machen, werden dazu von Bedeutung sein (Naegele & Sporket, 2009, S. 279).

Parallel ist derzeit eine Zunahme der Erwerbstätigkeit von Personen im Ruhestandsalter zu beobachten. „Ich bleib dann mal da!“ titelte das Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* erst kürzlich und beschrieb damit den Trend, dass Deutschlands Senioren zurück ins Berufsleben drängen (Middelhoff, Schmergal & Schrep, 2014). Neben Vorteilen für die Beschäftigten selbst, die in persönlichem Wohlbefinden und Gesundheit liegen können, verbirgt sich hinter der Nutzung der Potenziale älterer Erwerbstätiger auch über das Renteneintrittsalter hinaus die Chance, auf organisationaler Ebene möglichen Engpässen bei der Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften vorzubeugen und auf gesellschaftlicher Ebene soziale Sicherungssysteme zu entlasten (Büsch, Dorbritz, Heien & Micheel, 2010, S. 8; Deller & Maxin, 2009, S. 305).

Vor diesem Hintergrund widmet sich eine Projektgruppe des *Goinger Kreises - Initiative Zukunft & Beschäftigung e.V.* der Fragestellung, wie Organisationen die Potenziale von Mitarbeitern, die kurz vor bzw. im Ruhestandsalter sind, heben und nutzen können. Das übergeordnete Ziel des Arbeitsschwerpunkts „Potenziale heben: Ältere“ ist es, Handlungsempfehlungen für einen guten organisationalen Umgang mit dieser Zielgruppe zu erarbeiten. Kernprojekt ist dabei die Entwicklung des *Silver Work Index* (SWI). Er soll die Mess- und Vergleichbarkeit des Umgangs mit und Rahmenbedingungen von Arbeit für Mitarbeiter ermöglichen, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen bzw. trotz des Erreichens des

¹ Um ein flüssigeres Lesen der vorliegenden Arbeit zu ermöglichen, wird für alle Bezeichnungen von Personen oder Personengruppen auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.

Renteneintrittsalters noch arbeiten (Goinger Kreis - Initiative Zukunft & Beschäftigung e.V., 2014). In einer vorangegangenen Projektphase sind unterstützt durch eine Master-Arbeit (Keup, 2013) bereits erste Schritte in der Entwicklung des SWI umgesetzt worden. Es wurde ein Konstruktionsschema für den SWI entwickelt, das zu messende Konstrukt definiert und begonnen diejenigen Aspekte zu erarbeiten, anhand derer sich guter organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter beschreiben und messen lässt. Daran anknüpfend soll im Rahmen dieser Arbeit die Definition relevanter Dimensionen und Indikatoren des SWI und somit die Konstrukterschließung abgeschlossen werden.

Nach der vorangegangenen Einleitung findet im Folgenden eine Auseinandersetzung mit dem theoretischen Hintergrund des organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter statt. Zudem wird die vorliegende Arbeit innerhalb des Vorhabens der Indexentwicklung eingeordnet. Danach wird die angewandte Methodik in der Datenerhebung und -analyse beschrieben. Im Anschluss werden die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung vorgestellt. Diese werden diskutiert und in den aktuellen Forschungsstand eingebettet. Anschließend erfolgt eine kritische Reflexion des methodischen Vorgehens. Es wird der Beitrag zur Forschung dargestellt, ein Ausblick auf zukünftige Projektschritte gegeben und der Beitrag zur Praxis dargelegt.

2 Theorie

Im Folgenden wird ein Überblick über die demografische und Arbeitsmarktsituation Deutschlands gegeben. Außerdem erfolgt eine erste Betrachtung möglicher Inhalte des SWI in Bezug auf die Bestimmungsstücke des definierten Konstrukts *organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor dem Ruhestandsalter* und *organisationaler Umgang mit Mitarbeitern im Ruhestandsalter*. Es folgen Ausführungen zum geplanten Instrument selbst sowie eine Verortung der vorliegenden Arbeit in der Indexentwicklung.

2.1 Organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor dem Ruhestandsalter

Die Bevölkerung Deutschlands schrumpft und wird zunehmend älter. Im Jahr 2030 werden in Deutschland voraussichtlich nur noch rund 77 Millionen Menschen leben und somit die Einwohnerzahl gegenüber 2008 um 5,7% gesunken sein. Dieser Rückgang geht mit einer strukturellen Veränderung der Bevölkerung einher. Während im Zeitraum von 2008 bis 2013

die Anzahl der unter 20-Jährigen um 2,7 Millionen sinkt und auch die der Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 65 Jahren um 7,5 Millionen Menschen zurückgeht, wird in der Gruppe der 65-Jährigen und Älteren ein Zuwachs von 5,6 Millionen Personen erwartet. Diese Altersgruppe wird damit fast ein Drittel der zukünftigen Bevölkerung Deutschlands ausmachen (Statistisches Bundesamt, 2011, S. 8). Grund für diese Entwicklung ist neben einer sinkenden Geburtenrate der stetige Anstieg der Lebenserwartung im letzten Jahrhundert (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2013, S. 172).

Mit dem Wandel der Bevölkerungsstruktur in Deutschland geht auch eine Verschiebung des Erwerbspersonenpotenzials einher. Während die Zahl der Erwerbspersonen im Alter zwischen 15 und 29 Jahren bis zum Jahr 2050 unter 19% des gesamtdeutschen Erwerbspersonenpotenzials sinkt und sich der Anteil der 30- bis unter 50-Jährigen langfristig von 50% auf etwa 45% einpendelt, ist nach Prognosen des Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung für die Gruppe der über 50-Jährigen bis zum Jahr 2050 ein Anstieg von 28,8% auf 36,6% zu erwarten (Fuchs, Söhnlein & Weber, 2011, S. 4f.).

Auf organisationaler Ebene führen die angeführten Entwicklungen in Kombination mit einer verlängerten Lebensarbeitszeit aufgrund der Erhöhung des Renteneintrittsalters zu einer deutlichen Verschiebung der Belegschaftsstrukturen hin zu einer stärkeren Besetzung der höheren Altersgruppen. Daraus ergeben sich für Organisationen verschiedene Herausforderungen. So besteht die Gefahr, dass sie in den nächsten Jahren einen Großteil ihrer Wissensbestände verlieren, wenn die Generation der Babyboomer in die ruhestandsnahen Jahrgänge aufrückt und ausscheidet. In gering lern-, entwicklungs- und gesundheitsförderlichen Arbeitszusammenhängen, kann sich eine Belegschaftsalterung zudem negativ auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit einer gesamten Organisation auswirken. Angesichts schrumpfender jüngerer Jahrgänge wird sich mit zunehmender Dringlichkeit die Frage stellen, wie Organisationen ihre Humanressourcen erhalten und ausbauen können (Sporket, 2009, S. 89). Ein Lösungsansatz ist die Investition in die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der älteren Belegschaftsgruppen, um deren Potenziale zu erhalten und auszubauen und eine motivierte Weiterarbeit auch im höheren Erwerbsalter zu ermöglichen (Naegele & Sporket, 2009, S. 279).

Die Frage, ab wann jemand als älterer Mitarbeiter gilt, ist im Übrigen nur vage und unbestimmt zu beantworten, denn mit zunehmenden Alter sinkt die Aussagekraft der Lebensjahre über Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie über Erleben und Verhalten des Einzelnen und die Heterogenität innerhalb einer Altersgruppe nimmt zu (Lehr & Kruse, 2006, S. 241). In die-

sem Zusammenhang ist auch das Defizitmodell des Alterns zurückzuweisen, welches Altern als generellen Abbauprozess in der Leistungsfähigkeit darstellt. Vor dem Hintergrund gerontologischer Forschungsergebnisse ist Altern vielmehr als ein Prozess qualitativer Veränderungen zu verstehen (ebd., S.243). Wenn im Folgenden von älteren Mitarbeitern die Rede ist, dann sind – ohne eine Reduktion auf das Lebensalter vorzunehmen – insbesondere Angehörige ruhestandsnaher Belegschaftsgruppen gemeint, die einige Jahre vor dem altersbedingten Ausscheiden aus dem aktiven Erwerbsleben stehen.

Eine zentrale Begrifflichkeit in der Gestaltung von Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeiter ist das von Ilmarinen geprägte Konzept der *Arbeitsfähigkeit*. Es sagt aus, inwieweit ein Mitarbeiter in der Lage ist, seine Arbeit angesichts der gestellten Arbeitsanforderungen und seiner individuellen Leistungsfähigkeit erfolgreich zu bewältigen (Ilmarinen & Tempel, 2003, S. 88). Dabei bestimmen individuelle Ressourcen wie Gesundheit, Kompetenz und Werte sowie Anforderungen der Arbeitswelt wie Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, soziales Arbeitsumfeld und Führung die Arbeitsfähigkeit des Einzelnen (Ilmarinen, 2006b, S. 132). Da Arbeitsfähigkeit die relative Leistungsfähigkeit beschreibt, also die Fähigkeit zur Bewältigung bestimmter Aufgaben in bestimmten Situationen, wird deutlich, dass Arbeitsfähigkeit zunächst einmal unabhängig vom Alter sein sollte und die berufliche Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter über die Gestaltung der jeweiligen Arbeitsbedingungen positiv beeinflusst werden kann (Naegele, 2005, S. 218). In diesem Zusammenhang verbirgt sich hinter dem Begriff des *Alternsmanagement* die Berücksichtigung von altersbezogenen Faktoren im täglichen Management, in der Planung und der Organisation individueller Arbeitsaufgaben, aber auch der Arbeitsumgebung, sodass sich jede Person befähigt fühlt, unabhängig von ihrem Alter, persönliche und betriebliche Ziele zu erreichen (Ilmarinen, 2006a, S. 11).

Das Spektrum möglicher Handlungsfelder im positiven Umgang mit älteren Mitarbeitern ist groß und kann an dieser Stelle nicht erschöpfend behandelt werden. Ddetailliertere Ausführungen finden sich in Keup (2013, S. 25ff.). Die unter den Titeln Alternsmanagement, Demografiemanagement oder Generationenmanagement laufenden Handlungsleitfäden weisen jedoch deutliche Überschneidungen hinsichtlich der behandelten Schwerpunkte auf. Dies sind insbesondere Aspekte der Organisationskultur und Führung, Rekrutierung, Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung, Qualifikations- und Kompetenzentwicklung und Wissensmanagement (Vgl. u.a. Busch, 2004; Deller, Kern, Hausmann & Diederichs, 2008; Klaffke, 2014; Naegele & Walker, 2007; Preißing, 2010; Schuett, 2014; Sporket, 2009). Es ist zu

vermuten, dass diese sich auch im zu erschließenden Konstrukt des SWI wiederfinden werden.

Ein positiver Umgang mit älteren Mitarbeitern ist nicht nur die Grundlage von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im Zuge einer verlängerten Lebensarbeitszeit, sondern auch die Basis für eine gelingende Beschäftigung im Ruhestand. Denn ältere Mitarbeiter, die sich durch ihre Organisation wertgeschätzt und fair behandelt fühlen, werden eher Teil der Organisation und deren Belegschaft bleiben wollen (Armstrong-Stassen, 2008, S. 39). Wang, Zhan, Liu und Shultz (2008) wiesen hierzu einen positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit kurz vor dem Eintritt in die Ruhestandsphase und dem Wunsch nach, im Ruhestandsalter weiterhin einer Beschäftigung nachzugehen (S. 826). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Organisationen, die ein Interesse daran haben, die Potenziale älterer Erwerbstätiger auch über das Renteneintrittsalter hinaus zu nutzen, in die Arbeitszufriedenheit ihrer älteren Belegschaftsgruppen investieren sollten. Geschehen könne dies beispielsweise durch die Neugestaltung oder den Tausch von Arbeitsplätzen, flexible Arbeitszeitarrangements, Unterstützung der Beschäftigten in der Pflege von Angehörigen und durch eine Arbeitsumgebung, die älteren Mitarbeitern gegenüber eine positive Grundhaltung signalisiert (ebd., S.828). Auch Büsch et al. (2008) schlagen eine ganze Reihe an Bedingungen vor, die in Vorbereitung auf die Nutzung der Potenziale von Mitarbeitern auch über das Ruhestandsalter hinaus gestaltet werden können. Dazu gehöre, die Bereitschaft zur Weiterbeschäftigung bis zum bzw. im Ruhestandsalter gezielt zu fördern, die Verbundenheit mit der Organisation zu stärken, Weiterbildungen gezielt für die Vorbereitung auf die Weiterbeschäftigung zu nutzen und die Gesundheitsfürsorge für ältere Mitarbeiter zu verbessern (S. 8ff.). Diese sollten sich in den Aspekte guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter im SWI widerspiegeln.

2.2 Organisationaler Umgang mit Mitarbeitern im Ruhestandsalter

Die eingangs beschriebene steigende Lebenserwartung geht häufig einher mit einem Anstieg der zu erwartenden gesunden Lebensjahre (Christensen, Doblhammer, Rau & Vaupel, 2009, S. 1201). Heute 55-Jährige können unabhängig vom Geschlecht mit durchschnittlich knapp 12 weiteren gesunden Lebensjahren rechnen, 70-Jährige mit knapp 6 Jahren in guter Gesundheit. Dies hat zur Folge, dass auch Menschen, die sich bereits im Ruhestand befinden, ein erhebliches Maß an verbleibender, gesunder Lebenszeit erwarten können (Cihlar, Mergenthaler & Micheel, 2014, S. 17). In der Konsequenz ist das Erreichen der Ruhestands-

phase nicht mehr zwingend ein Rückzug aus der Gesellschaft, sondern eher eine Zeit, in der Menschen aktiv bleiben (Shultz & Henkens, 2010, S. 266). Dies zeigen auch aktuelle Untersuchungsergebnisse des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), denen zufolge sich die Zahl der Erwerbstätigen im Rentenalter im Zeitraum von 2001 bis 2011 verdoppelt hat. In keiner anderen Altersgruppe gab es ein vergleichbar starkes Wachstum der Erwerbstätigkeit (Brenke, 2013, S. 4). Inzwischen befinden sich laut der Bundesagentur für Arbeit insgesamt über eine Millionen Deutsche über 65 Jahre in einer sozialversicherungspflichtigen oder geringfügig entlohnten Beschäftigung, was einem Anteil von 2,9% an allen Beschäftigten entspricht (Bundesagentur für Arbeit, 2014a, 2014b). Der Anteil potenzieller Beschäftigter im Ruhestandsalter liegt in der Bevölkerung sogar noch um einiges höher. Gegenwärtig kann sich rund die Hälfte aller Erwerbstätigen über 55 Jahre vorstellen, auch nach dem Eintritt in den Ruhestand einer bezahlten Beschäftigung nachzugehen (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2014, S. 1). Hinsichtlich der derzeit von Ruheständlern ausgeübten bezahlten Tätigkeit zeigt sich in Deutschland ein heterogenes Bild. Erwerbstätige ab 65 Jahren gehen zum Teil einfachen Tätigkeiten nach, im überwiegenden und zunehmenden Maße erfüllen sie jedoch Aufgaben, die eine akademische Ausbildung voraussetzen (Brenke, 2013, S. 6).

In der angloamerikanischen Literatur existiert mit *Bridge Employment* bereits seit einigen Jahren ein Begriff für Beschäftigung im Ruhestandsalter. Dem liegt die Auffassung zugrunde, dass es sich beim Ruhestand eher um einen Prozess als um ein diskretes Ende der Erwerbstätigkeit handelt. Dieser Prozess kann verschiedene Formen des schrittweisen Übergangs annehmen. *Bridge Employment* beschreibt dabei die Beteiligung älterer Arbeitnehmer am Erwerbsleben als Brücke zwischen der klassischen Vollzeitbeschäftigung und einem vollständigen Rückzug aus der Erwerbstätigkeit (Feldman, 1994, S. 286; Shultz, 2003, S. 215; Shultz & Henkens, 2010, S. 266). Im deutschsprachigen Raum hat sich inzwischen der Begriff *Silver Workers* etabliert, der die Gruppe der aktiven Ruheständler beschreibt, die weiterhin einer bezahlten oder auch ehrenamtlichen Tätigkeit nachgehen (Deller, Liedtke & Maxin, 2009, S. 138).

Hinweise darauf, was guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern im Ruhestandsalter ausmacht, kann die Frage nach Gründen liefern, warum Menschen im Ruhestandsalter weiter einer Erwerbstätigkeit nachgehen. Denn es ist anzunehmen, dass die Nutzung der Potenziale älterer Erwerbstätiger besser gelingt, wenn die Beschäftigungsbedingungen deren Bedürfnisse erfüllen. In der Literatur können soziale, persönliche, finanzielle sowie generati-

ve Motive identifiziert werden (Deller et al., 2009, S. 141f.). Dabei kommt der finanziellen Motivation im Schnitt eine geringere Bedeutung zu, als zunächst vermutet werden könnte. Die vom DIW erhobenen Daten legen nahe, dass der eingangs beschriebene Zuwachs bei der Zahl der Erwerbstätigen über 65 Jahren zwar teilweise auf eine finanzielle Notwendigkeit einer Beschäftigung zurückgeführt werden kann und es sehr wohl auch ältere Erwerbstätige gibt, die auf zusätzliche Einkünfte angewiesen sind. Der weitaus größere Teil der Befragten ist jedoch nicht von der Armutrisikogrenze betroffen, sodass auch nicht-materielle Gründe in der Ausübung einer Berufstätigkeit eine Rolle spielen dürften (Brenke, 2013, S. 10). In der Studie „Transitions and Old Age Potential“ erforscht das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) derzeit unter anderem, in welchem Ausmaß 55- bis 70-Jährige aktiv am Erwerbsleben teilnehmen und welche Einstellungen und Absichten dabei hinter der Aufnahme oder Ausweitung von Tätigkeiten stehen (Cihlar et al., 2014, S. 12). Ersten Ergebnissen zufolge, begründen erwerbstätige Ruheständler ihre Beschäftigung mit dem Spaß an der Arbeit, der Suche nach sozialen Kontakten, dem Erhalt geistiger Fitness und dem Gefühl, gebraucht zu werden. Erst an fünfter Stelle steht der Beweggrund des Geldverdienens. Es folgen das Gefühl von Anerkennung und Wertschätzung, der Wunsch, Wissen und Erfahrung weiterzugeben, die persönliche Weiterentwicklung sowie ein geregelter Tagesablauf (Cihlar et al., 2014, S. 22). Diese Befunde bestätigen die Erkenntnisse aus der Silver Workers Studie (Deller, Huch, Kern & Maxin, 2007, S. 50ff.) und stehen im Einklang mit den Untersuchungsergebnissen von Wöhrmann, Deller und Wang (2014, S. 309) sowie Dendinger, Adams und Jacobson (2005, S. 24ff.).

Aufschlussreich ist zudem die Betrachtung von Faktoren, die die Entscheidung einer Person in Bezug auf eine Beschäftigung im Ruhestandsalter beeinflussen. Wang und Schulz differenzieren dabei eine Reihe individueller, arbeits- und organisationsbezogener, familienbezogener sowie sozialer und ökonomischer Faktoren und geben einen umfangreichen Überblick zu deren Einfluss auf verschiedene Phasen des Übergangs in den Ruhestand (Wang & Shultz, 2010, S. 181ff.). Da der SWI auf die Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen abzielt, dürften in diesem Zusammenhang insbesondere arbeits- und organisationsbezogene Faktoren relevant sein. Exemplarisch für den Einfluss von organisationsbezogenen Bedingungen sei eine Studie von Rau und Adams (2005) angeführt. In einem experimentellen Untersuchungsdesign wiesen die Autoren nach, dass die Betonung von Flexibilität und Chancengleichheit am Arbeitsplatz in der Außenkommunikation einen positiven Einfluss darauf hat, wie Ruheständler, die sich gerade auf der Suche nach einer Be-

schäftigung befanden, einen potenziellen Arbeitsgeber wahrnehmen. Daraus lässt sich ableiten, dass Erwerbstätige im Ruhestandsalter insbesondere von solchen Organisationen angezogen werden, die ältere Mitarbeiter explizit wertschätzen und dies durch Personalpraktiken signalisieren, die die Bedürfnisse und Wünsche älterer Erwerbstätiger erfüllen (S. 657f.). Als Beispiel im Kontext der arbeitsbezogenen Faktoren sei die Untersuchung von Gobeski und Beehr (2009) genannt. Sie konnten zeigen, dass Charakteristika der vor dem Ruhestand ausgeübten Tätigkeit einen Einfluss darauf haben, ob erwerbstätige Ruheständler weiterhin in ihrem Berufsfeld tätig sind, oder ob sie andere Tätigkeitsschwerpunkte setzen. Beispielsweise geht eine hohe Arbeitsbelastung in der vorherigen Tätigkeit mit einem Abwenden vom bisherigen Berufsfeld einher (S. 412ff.).

Von weiterem Erkenntnisinteresse für den Umgang mit Mitarbeitern im Ruhestandsalter können zudem die Vorstellungen der Zielgruppe von idealen Rahmenbedingungen einer Beschäftigung sein. Der Silver Workers Studie zufolge sind dies insbesondere reduzierte und flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit einer freiberuflichen oder beratenden Tätigkeit, Selbstbestimmung und Entscheidungsfreiheit sowie ein angepasstes Arbeitspensum. Weiter nannten die Befragten Gesundheitsdienstleistungen, angepasste Anforderungen und Arbeitsplatzgestaltung, Beratungs- und Unterstützungsleistungen sowie Weiterbildung als relevante Aspekte für ältere Mitarbeiter (Deller et al., 2009, S. 148). Die Ergebnisse der vom BiB durchgeführten Studie „Weiterbeschäftigung im Rentenalter“ bestätigen und ergänzen diese Befunde. Danach stehen die Forderung nach flexiblen Möglichkeiten von Ruhestandseintritt und Weiterbeschäftigung im Ruhestandsalter und einer individuellen Gestaltbarkeit der Erwerbstätigkeit an erster Stelle. Die befragten Beschäftigten im Vorruhestandsalter wünschen sich für ihre zukünftige Erwerbstätigkeit eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit und der Arbeitstage je Woche, einen gleitenden Übergang in den Ruhestand, einen flexiblen Arbeitsort und -platz, einen individuellen Gestaltungsspielraum in Bezug auf Arbeitszeit und -inhalte sowie den Verzicht auf einen starren Zeitpunkt des endgültigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben (Büsch et al., 2010, S. 8ff.). Die Definition guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter im SWI sollte die vorgenannten Aspekte berücksichtigen.

2.3 Konstruktion des Silver Work Index

Mit dem SWI soll ein Instrument geschaffen werden, das den Umgang mit und Rahmenbedingungen für Arbeit von Personen kurz vor bzw. im Ruhestandsalter in Organisationen

messbar und vergleichbar macht. Die Messdimensionen des SWI werden über die klassischen Handlungsfelder des Alternsmanagements hinausgehen und insbesondere die Thematik des Übergangs in die Ruhestandsphase und die Beschäftigung im Ruhestandsalter adressieren. Dabei wird der Fokus sowohl auf ruhestandsnahe Erwerbstätige als auch auf Erwerbstätige, die das Rentenalter schon erreicht haben, gelegt.

Aus theoretischer Sicht kann der SWI als Instrument der Organisationsdiagnose eingeordnet werden (Nerdinger, 2011, S. 127). Seine Ergebnisse werden von Relevanz für die Mitglieder der jeweiligen Organisation, externe Interessensgruppen und Wissenschaftler sein. Den verantwortlichen Akteuren einer Organisation kann der SWI als Praxistool zur Standortbestimmung dienen. Er kann helfen, den eigenen organisationalen Umgang in Bezug auf Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu reflektieren sowie Stärken und Entwicklungspotenziale der eigenen Personalpolitik zu identifizieren. Zusätzlich zur Indexentwicklung ist für jede der Dimensionen die Erarbeitung umfangreicher Handlungsempfehlungen geplant. Diese können Organisationen dabei unterstützen, gezielte Maßnahmen für die Verbesserung der Situation von Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu entwickeln und umzusetzen. Idealerweise gelingt es im Rahmen von Pilotprojekten, eine umfangreiche Datenbasis zu generieren, sodass differenziert nach Branche und Unternehmensgröße Vergleichswerte zur Verfügung gestellt werden können. Ein positives Abschneiden einer Organisation in einem solchen Benchmark könnte dann bei entsprechender Kommunikation extern sowie intern zu einer Positionierung als attraktiver Arbeitgeber beitragen. So könnte einerseits das Interesse potenzieller Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter geweckt und andererseits die Identifikation der eigenen Mitarbeiter erhöht werden. Aus wissenschaftlicher Sicht kann der SWI einen Beitrag zur Erforschung von Erfolgsfaktoren im Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter leisten und eine Erhebung des Status Quo in deutschen Organisationen ermöglichen. Der SWI kann außerdem dazu beitragen, in der öffentlichen Debatte für eine Verbesserung der Beschäftigungssituation von Personen kurz vor bzw. im Ruhestandsalter in Organisationen zu werben und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass von der Nutzung der vorhandenen Potenziale dieser Gruppe Mitarbeiter, Organisationen und Gesellschaft gleichermaßen profitieren.

Der SWI entsteht in der Zusammenarbeit von Experten aus Praxis und Wissenschaft. Diese Zusammensetzung der Projektgruppe soll sicherstellen, dass die Entwicklung des Index sowohl praktischen als auch wissenschaftlichen Ansprüchen genügt. Abbildung 1 stellt das für den SWI entwickelte Konstruktionsschema dar.

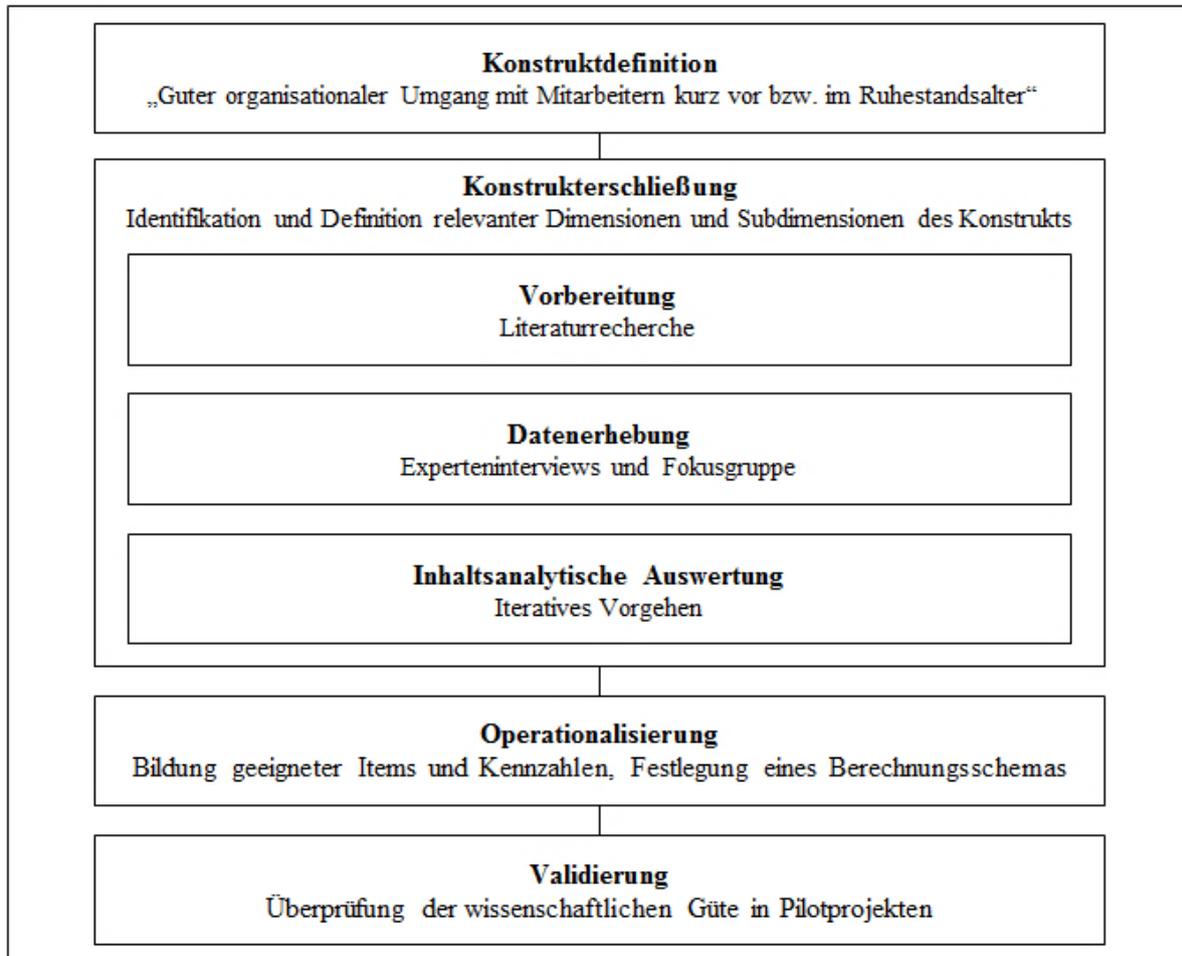


Abbildung 1. Konstruktionsschema des SWI (eigene Darstellung)

Bortz und Döring (2009) definieren einen Index als einen „Messwert für ein komplexes Merkmal, der aus den Messwerten mehrerer Indikatorvariablen zusammengesetzt wird“ (S. 143). Im Falle des SWI handelt es sich bei dem zu messenden Merkmal um das Konstrukt *guter organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter*. Der SWI wird in Form einer Kennzahl, die sich aus mehreren Teilmerkmalen zusammensetzt, eine quantitative Aussage darüber treffen, ob und in welcher Ausprägung guter organisationaler Umgang mit Mitarbeitern, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen bzw. trotz Erreichen des Renteneintrittsalters noch arbeiten, in der Realität vorliegt. Da es sich dabei um ein mehrdimensionales Konstrukt handelt, werden im Rahmen der Konstrukterschließung relevante Dimensionen und Indikatoren erarbeitet und definiert. Dabei werden qualitative Techniken genutzt, um das Konstrukt aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und so ein grundlegendes und umfassendes Verständnis für die einzelnen Facetten des Konstrukts zu erlangen. In der Entwicklung des SWI werden nach diesem Schritt diejenigen Aspekte erar-

beitet sein, anhand derer sich das Konstrukt beschreiben und messen lässt. Die darauf aufbauende Entwicklung des Messinstruments wird als Operationalisierung bezeichnet. In Form von Items und Kennzahlen werden den bisher theoretischen Dimensionen und Indikatoren des SWI beobachtbare Sachverhalte zugeordnet. Es folgt eine Gewichtung der einzelnen Dimensionen und die Festlegung eines Berechnungsschemas, das die rechnerische Zusammenfassung der Teilmesswerte zum Index definiert. Abschließend wird in Pilotprojekten und Pretests überprüft werden, ob das fertige Instrument zu gültigen und zuverlässigen Messungen führt (Bortz & Döring, 2009, S. 144ff.; Homburg & Giering, 1996, S. 11f.).

Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt in der Konstrukterschließung für den SWI. Das zu messende Konstrukt wurde in einer vorangegangenen Projektphase definiert und anhand einer Analyse der bestehenden einschlägigen Literatur und Forschung wurden erste Dimensionen herausgearbeitet. Für deren Überprüfung wurde ein Interviewleitfaden entwickelt und in sieben Expertengesprächen zur Anwendung gebracht. Unter Einbezug der Ergebnisse einer Fokusgruppe erfolgte eine erste inhaltsanalytische Auswertung. Daran anknüpfend soll im Rahmen dieser Arbeit die Definition relevanter Dimensionen und Indikatoren des SWI und somit die Konstrukterschließung abgeschlossen werden. Dazu wird weiterhin das Ziel verfolgt, diejenigen Aspekte zu erarbeiten, anhand derer sich guter organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter beschreiben und messen lässt. Dies geschieht durch eine Erweiterung der Datenbasis um zusätzliche 20 Experteninterviews und eine Definition der Dimensionen und Indikatoren des SWI in mehreren Analyse- und Überarbeitungsschritten. Die weiteren Schritte des Konstruktionsschemas sind nicht Bestandteil dieser Arbeit und werden in nachfolgenden Projektphasen realisiert.

3 Methode

In diesem Kapitel werden das für die Konstrukterschließung gewählte Untersuchungsdesign, das eingesetzte Erhebungsinstrument und die Stichprobe näher beschrieben. Es folgen Ausführungen zum Vorgehen in der Datenerhebung und -analyse.

3.1 Untersuchungsdesign

Da es sich bei dem definierten Konstrukt um einen komplexen Untersuchungsgegenstand handelt, für dessen Messung bisher weder ein konzeptioneller Rahmen noch fertige Instrumente vorliegen, galt es grundsätzlich herauszufinden, welche Aspekte, Facetten oder Kom-

ponenten für das Konstrukt von Bedeutung sind, und ein Kategoriensystem zu erarbeiten, das diese abbildet. Dazu wurde ein empirisch-qualitatives Forschungsdesign gewählt. Der methodische Zugriff erfolgte über teilstrukturierte Experteninterviews. Bogner und Menz (2005) definieren einen Experten wie folgt:

Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. Insofern besteht das Expertenwissen nicht allein aus systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern es weist zu großen Teilen den Charakter von Praxis- und Handlungswissen auf. (S.46)

Im Vordergrund der Interviews stand die Teilhabe an diesem Expertenwissen der Gesprächspartner und die Absicht dieses zu nutzen, um das Untersuchungsgebiet zu erschließen und thematisch zu strukturieren (Gläser & Laudel, 2009, S. 12; Pfadenhauer, 2005, S. 113). Die Experteninterviews waren als teilstrukturierte Leitfadeninterviews konzipiert. Der konsequente Einsatz eines Leitfadens erhöht dabei die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten und verleiht ihnen in Vorbereitung auf die Datenanalyse eine Struktur. Der Leitfaden dient zur Orientierung für den Interviewenden und soll gewährleisten, dass wesentliche Aspekte der Untersuchungsfrage nicht übersehen werden (Liebold & Trinczek, 2009, S. 39; Mayer, 2009, S. 37). Gleichzeitig bietet der Zugang über ein Leitfadeninterview ein gewisses Maß an Flexibilität. Die Reihenfolge und Formulierung der Fragen können dem Gesprächsverlauf angepasst und aus der Interviewsituation heraus neue Fragen und Themen einbezogen werden (Helfferich, 2011, S. 36; Hussy, Schreier & Echterhoff, 2010, S. 216). Dies ermöglicht es, auch Aspekte zu erheben, die bei der Leitfadenkonzeption nicht antizipiert wurden (Bortz & Döring, 2009, S. 314). Zusammen mit einer offenen Befragungsmethodik, die den Interviewpartnern die freie Entwicklung von Gedanken erlaubt, wird ein Leitfadeninterview so dem Prinzip der Offenheit qualitativer Forschung gerecht (Bohnsack, 1999, S. 20f.; Helfferich, 2011, S. 114).

3.2 Instrument

Der Leitfaden des Experteninterviews gliederte sich in fünf Abschnitte: *Einleitung, Einstieg und offene Fragen, Ergänzung um weitere Aspekte, Sozio-Demografie* und *Abschluss* (Anhang A).

Im Abschnitt *Einleitung* wurde der Gesprächspartner begrüßt, das Ziel des Forschungsprojektes dargestellt und der Ablauf des folgenden Gesprächs dargelegt. Um ein einheitliches Verständnis zwischen Interviewer und Interviewtem zu schaffen, wurden die Gesprächspartner gebeten, sich in ihren Ausführungen auf Mitarbeiter zu konzentrieren, die kurz vor dem Ruhestand stehen sowie auf Ruheständler, die noch arbeiten oder arbeiten möchten. Der Fokus sollte dabei auf der Altersgruppe „zwischen 60 und 70 Jahren und darüber hinaus“ liegen.

Der Abschnitt *Einstieg und offene Fragen* stellte den Beginn der Datenerhebung dar. Eine Aufforderung, spontane Assoziationen zum Thema ältere Mitarbeiter zu äußern, sollte dem Interviewten den Zugang zum Untersuchungsgebiet erleichtern. Mithilfe offener Fragen wurde dann erhoben, welche Aspekte als relevant für den Umgang mit älteren Mitarbeitern und die Gestaltung von Rahmenbedingungen erachtet werden. Zusätzlich wurden zu jedem der vom Interviewpartner genannten Aspekte gezielte Indikatoren, Messmethoden und spezifische Kennzahlen erfragt.

Den Schwerpunkt des dritten Interviewabschnitts *Ergänzung um weitere Aspekte* bildeten Kennzeichen organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter, die vor Beginn der Untersuchung auf Basis einer wissenschaftlichen Literaturrecherche identifiziert wurden. Dabei handelte es sich um die Aspekte *Altersbilder, Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung, Austrittsgestaltung, Finanzielle Situation, Führung von älteren Mitarbeitern, Gesundheitsmanagement und -förderung, Weiterbildung* sowie *Wieder- und Weiterbeschäftigung im Ruhestand*. Mittels Steuerungsfragen wurde in diesem Teil sichergestellt, dass alle Aspekte in hinreichender Tiefe behandelt wurden. Dies geschah einerseits durch die Bitte um eine Detaillierung von bereits im zweiten Abschnitt angesprochenen Themenfeldern und andererseits durch die Einführung und Vertiefung noch nicht benannter Aspekte. Zu jedem der Aspekte wurde die durch den Interviewten beigemessene Relevanz für guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter erhoben. Zusätzlich wurden auch hier Möglichkeiten einer Operationalisierung erfragt.

Im folgenden Abschnitt *Sozio-Demografie* wurden mithilfe eines Kurzfragebogens – sofern nicht bereits bekannt – Alter, Geschlecht, Berufserfahrung, Position und Branchenzugehörigkeit des Interviewpartners erfasst. Das Interview schloss ab mit einem Dank an den Gesprächspartner und dem Angebot der Zustellung einer kurzen Ergebnisdokumentation.

Der Konstruktionsprozess des Interviewleitfadens kann in der im vorherigen Projektschritt erstellten Master-Arbeit nachvollzogen werden (Keup, 2013).

3.3 Stichprobe

Als Experten wurden in der Entwicklung des SWI Personen angesprochen, von denen angenommen wird, dass sie über besondere Wissensbestände im Feld der Beschäftigung älterer Mitarbeiter verfügen. Bogner und Menz (2005) empfehlen, dabei nicht nur Experten zu befragen, die selbst zur Zielgruppe der Untersuchung gehören, sondern zusätzlich gezielt auch Experten einzusetzen, die als komplementäre Informationsquelle über die eigentlich interessierende Zielgruppe dienen können (S. 37). Aus diesem Grund wurden sowohl Personen befragt, die auf persönliche Erfahrung mit Beschäftigung kurz vor oder im Ruhestandsalter zurückgreifen können, als auch Personen, die sich insbesondere aufgrund ihrer beruflichen Funktion in der Praxis oder der Wissenschaft mit Fragestellungen der Beschäftigung von Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter auseinandersetzen. Ziel der Stichprobenkonstruktion war es, das Konstrukt in möglichst verschiedenen Facetten abzubilden, und so einen Beitrag zur Ausdifferenzierung des Kategoriensystems zu leisten. Das zentrale Kriterium für die Auswahl der Gesprächspartner war in Anlehnung an Schreier (2010) daher nicht Repräsentativität im statistischen Sinne, sondern vielmehr die Herstellung einer Vielfalt an Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand durch eine bewusst heterogene Zusammensetzung der Stichprobe (S. 240). Diese Überlegung überwog auch die Frage des Stichprobenumfangs, der im Gegensatz zu quantitativen Forschungsansätzen deutlich kleiner ausfällt (Bortz & Döring, 2009, S. 335; Flick, 2011, S. 169).

Insgesamt wurden 27 Experteninterviews durchgeführt. Bei den Gesprächspartnern (P01-P27) handelte es sich um Vertreter aus dem strategischen und operativen Management, Personalleiter und Personalreferenten, Unternehmensberater, Geschäftsführer von Vermittlungsgesellschaften für erwerbsmäßig oder ehrenamtlich aktive Ruheständler sowie Erwerbstätige im Ruhestandsalter aus unterschiedlichen Branchen (Anhang B, C). Zudem wurden Professoren aus den Disziplinen Demografie, Gerontologie, Psychologie, Personalmanagement und Volkswirtschaftslehre befragt. Das Durchschnittsalter der Interviewpartner lag bei 52 Jahren ($M=52,67$; $SD=10,58$). Die Altersspanne erstreckte sich von 35 bis 83 Jahre. 74% der Teilnehmer waren männlich. Im Schnitt verfügten die Experten über 28 Jahre Berufserfahrung ($M=28,44$; $SD=11,37$), wobei die Spanne zwischen 7 bis 59 Jahren lag. Die Branchenzugehörigkeit gliederte sich anhand der Standard Industrial Classification of All Economic Activities (Department of Economic and Social Affairs, 2008) folgendermaßen: Freiberufliche oder wissenschaftliche Tätigkeit 29,6%, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen 25,9%, Ver-

arbeitendes Gewerbe 14,8%, Erbringung von sonstigen (wirtschaftlichen) Dienstleistungen 14,8%, Gesundheits- und Sozialwesen 11,1 % sowie Informations- und Kommunikationstechnologie 3,7%.

3.4 Datenerhebung

Die Rekrutierung der Interviewpartner erfolgte über eine individuelle Ansprache persönlicher Kontakte der Mitglieder der Projektgruppe. Für diesen Zweck wurde ein Anschreiben erstellt, das die Ausgangslage und das Ziel des Forschungsprojektes darstellt, Inhalt und Ablauf des Interviews beschreibt und für Mitwirkung wirbt (Anhang D). Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum von Juni 2013 bis November 2013, wobei die ersten sieben Gespräche von Keup (2013) und alle weiteren von der Verfasserin selbst durchgeführt wurden. Die Interviewdurchführung erfolgte in Form von telefonischen Gesprächen, deren Dauer zwischen 40 und 90 Minuten lag. Vor Beginn eines jeden Gesprächs wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Anonymität des Interviewten jederzeit gewahrt bleibt und ein Einverständnis für die Tonaufzeichnung des Gesprächs eingeholt. Zusätzlich zur Aufnahme wurde durch die Autorin zu jedem Interview ein handschriftliches Protokoll mit Gesprächsnotizen angefertigt (Anhang E). Dieses wurde auch zur Erhebung der sozio-demografischen Daten genutzt. In Vorbereitung der Datenanalyse wurden die Interviews mithilfe der Software *f4* verschriftlicht (Anhang P). Dazu wurden Transkripte der Äußerungsinhalte in den Interviewabschnitten *Einstieg und offene Fragen* sowie *Ergänzung um weitere Aspekte* erstellt. Die Vorgehensweise in der Verschriftlichung und Anonymisierung des Datenmaterials erfolgte auf Basis einer in Anlehnung an Dresing und Pehl (2013, S. 19ff.) erstellten Transkriptionsanweisung (Anhang F).

Erweitert wurde das Interviewmaterial durch die Ergebnisse einer moderierten Fokusgruppe, die auf der 5. Jahrestagung Personal (IHK Frankfurt am Main, 27.08.2013) mit dem Titel „Ältere Belegschaften - Herausforderungen für Führung und Personalarbeit“ durchgeführt wurde (Anhang G). Unter Anleitung zweier Vertreter der Projektgruppe diskutierten die teilnehmenden Personalmanager unter anderem die Fragestellung „Welche Aspekte zeichnen Ihrer Meinung nach einen positiven betrieblichen/organisationalen Umgang mit älteren Mitarbeitern (60 bis 70 Jahre und darüber hinaus) aus?“. Die Beiträge der Teilnehmer wurden aufgezeichnet und in einem Transkript (P28) verschriftlicht (Anhang P). Da der Diskussionschwerpunkt der zentralen Fragestellung in den durchgeführten Interviews entspricht und auch die Teilnehmer zur definierten Expertengruppe gezählt werden können, wurden die Er-

gebnisse der Fokusgruppe als zusätzliche Datenquelle in die folgende Analyse einbezogen. Ergänzend zu anderen qualitativen Erhebungsmethoden können Fokusgruppen eingesetzt werden und unter inhaltlich-thematischen Gesichtspunkten ausgewertet einen zusätzlichen Beitrag zur Theoriebildung leisten (Bortz & Döring, 2009, S. 320; Lamnek & Krell, 2010, S. 377f.).

3.5 Datenanalyse

Ziel der Datenanalyse war es, anhand des vorliegenden Datenmaterials ein Kategoriensystem zu entwickeln, das Aspekte guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter abbildet. Dabei fungieren die gebildeten Kategorien als Dimensionen, die Subkategorien als Indikatoren des SWI. Der Entwicklungsprozess des Kategoriensystems hatte einen iterativen Charakter. Phasen der Kategorienbildung und deren Überprüfung wechselten sich ab und führten mit fortschreitendem Verlauf zu einer Präzisierung des identifizierten Kategoriensystems.

Den ersten Schritt der Analyse des Datenmaterials bildete eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 2010b). Sie eignet sich für eine intersubjektiv nachvollziehbare Auswertung von Interviewtranskripten und Gruppendiskussionsprotokollen immer dann, wenn – wie in der vorliegenden Untersuchung angestrebt – eine systematische, generalisierende Auswertung im Vordergrund steht (Mayring, 2010a, S. 611). Die Kategorien und Subkategorien wurden induktiv aus dem Material abgeleitet. Dazu wurden für die Forschungsfrage relevante Textpassagen der Transkripte paraphrasiert und anschließend entweder unter eine bereits bestehende Kategorie subsummiert oder einer neu gebildeten Kategorie zugeordnet. Nach der Bearbeitung des ersten Materialdrittels wurde eine erste Revision des Kategoriensystems durchgeführt, eine weitere am Ende des Materialdurchgangs. Die Kategorienbildung erfolgte auf einem zunächst niedrigen Abstraktionsniveau (z.B. „Vorsorgeuntersuchungen“), um sicherzustellen, dass die relevanten Inhalte des Materials möglichst erschöpfend durch das Kategoriensystem erfasst und abgebildet werden. Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte mit der Software *MAXQDA 11*.

Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse (Anhang H) bildeten die Grundlage für eine projektinterne Expertenrunde mit sechs Vertretern aus Wissenschaft und Praxis. Deren Ziel war es, die Angemessenheit und Praktikabilität der gebildeten Kategorien zu diskutieren und diese gemeinsam zu überarbeiten, um so die anhand des Materials identifizierten Dimensionen und Indikatoren zu festigen. Für dieses Vorgehen spricht das von Mayring (2002) postulierte Gü-

tekriterium der „argumentative[n] Interpretationsabsicherung“ (S. 147). Dem liegt die Annahme zugrunde, dass interpersonaler Konsens als Gütekriterium für die Validität von Interpretationen – also für die Frage, ob sich die gefundenen Kategorien auch tatsächlich objektiv aus den Daten ableiten lassen – herangezogen werden kann (Bortz & Döring, 2009, S. 335). Das Ergebnis der Expertenrunde war ein in seiner Komplexität deutlich reduziertes Kategoriensystem. Dieses wurde im Anschluss durch die Formulierung datennaher Definitionen für die einzelnen Dimensionen und Indikatoren weiter präzisiert. Jede Definition wurde dabei um Beispiele aus dem Interviewmaterial erweitert.

Im nächsten Schritt wurde das Kategoriensystem einer Überprüfung der Interraterreliabilität unterzogen. Dazu wurden neun nicht am Projekt beteiligte Personen aus dem näheren Umfeld der Verfasserin um aktive Mitarbeit gebeten. Alle Rater haben ein Studium im Fach Wirtschaftspsychologie oder Human Resource Management absolviert und verfügen somit über ein Grundverständnis von Gestaltungsfeldern der Personalarbeit. Die Instruktion zum Rating erfolgte schriftlich (Anhang I). Zunächst erhielten die Rater eine Übersicht der ermittelten Dimensionen und Indikatoren, (Anhang J), mit der Bitte sich diese genau einzuprägen. Die jeweils hinterlegten Definitionen und einige Beispielsaussagen aus dem Material dienten dabei als Kodieranweisung. Anschließend bestand die Aufgabe der Rater darin, das zur Verfügung gestellte Datenmaterial anhand des gesamten Kategoriensystems zu analysieren und für jedes Transkript anzugeben, welche der Dimensionen und Indikatoren darin enthalten seien. Dabei wurden die Transkripte so auf die Rater verteilt, dass je Person neun bzw. zehn Transkripte bearbeitet wurden. Insgesamt wurde somit jedes Transkript von drei unabhängigen Ratern analysiert. Die Rater wurden zudem um konkretes Feedback zu den Dimensionen und Indikatoren des SWI gebeten.

Für die Berechnung der Interraterreliabilität wurden durch Zusammenführung der neun einzelnen Arbeitspakete drei Datensätze erstellt, von denen jeder jeweils zu allen Transkripten und über das gesamte Kategoriensystem Raterurteile enthält. Hierzu wurde für Datensatz 1 und Datensatz 2 jeweils diejenigen Teildatensätze miteinander gepaart, für die die relative Übereinstimmungen über die bearbeiteten Transkripte maximal waren. Datensatz 3 setzt sich aus den übrigen Teildatensätzen zusammen (Anhang K). Anschließend wurden die Koeffizienten Krippendorff's Alpha und Cohen's Kappa für die einzelnen Kategorien ermittelt. Diese Maße prüfen die Unabhängigkeit der Ergebnisse von der untersuchenden Person und geben somit Auskunft über die Auswertungsobjektivität der Materialanalyse (Mayring, 2010b, S. 117, 2010a, S. 604). Die Bestimmung der Reliabilität der Dimensionen erfolgte

dabei in zweierlei Form. Zum einen wurden die Dimensionen von den Ratern als eigenständige Kategorie geratet. Somit konnten die Koeffizienten analog zum Vorgehen in der Bestimmung der Reliabilität der Indikatoren gebildet werden. Zum anderen wurden die Koeffizienten über alle jeweils in der Dimension enthaltenen Indikatoren ermittelt. Dies geschah durch Aneinanderreihung der Raterurteile zu den einzelnen Indikatoren im Sinne einer Testverlängerung (Lienert & Raatz, 1998, S. 209) und anschließender Bestimmung der Reliabilität für die Dimension. Damit wurde das Ziel verfolgt, die Güte der Schätzung der Koeffizienten zu erhöhen und gegenüber einer einfachen Mittelwertsbestimmung aussagekräftigere Urteile über die Reliabilität der Dimensionen zu erzielen. Für die statistischen Auswertungen wurden die Programme *Microsoft Office Excel 2010* sowie *IBM SPSS Statistics 21* genutzt, wobei für die Berechnung von Krippendorff's Alpha ein SPSS-Makro integriert wurde (Hayes, 2005; Hayes & Krippendorff, 2007).

Die erreichbare Übereinstimmung von Ratern ist nach Früh (2007) unter anderem abhängig von der Eindeutigkeit und Vollständigkeit der zu beurteilenden Passagen im Text, der Differenziertheit des Kategoriensystems, dessen hierarchischer Struktur sowie der Trennschärfe der Kategorien (S. 192). Verbindliche Richtgrößen für die Interpretation von Reliabilitätskoeffizienten gibt es daher nicht und akzeptable Höhen sollten vor dem Hintergrund des jeweiligen Kategorientypus definiert werden (ebd., S. 193). Gängige Konventionen gehen für Krippendorff's Alpha bei einem Wert zwischen .67 und .79 von einer guten, ab .80 von einer sehr guten Übereinstimmung aus (Krippendorff, 2004, S. 241). Für Cohen's Kappa liegen die Schwellenwerte leicht darunter. Hier stehen .21 bis .40 für eine leichte, .41 bis .60 für eine akzeptable und .61 bis .80 für eine gute Übereinstimmung. Werte ab .81 werden als (fast) vollkommene Übereinstimmung interpretiert (Landis & Koch, 1977 zit. nach Sim & Wright, 2005, S. 264).

Da es sich bei den acht Dimensionen und 26 Indikatoren des SWI um inhaltlich komplexe Kategorien handelt, wurden sowohl für Krippendorff's Alpha als auch Cohen's Kappa Übereinstimmungen ab .60 als zufriedenstellend betrachtet. Dies lässt sich damit begründen, dass die vorgenannten Richtwerte implizieren, dass für hohe Koeffizienten eine nahezu perfekte Übereinstimmung erzielt werden müsste. Diese zu erreichen, wird jedoch umso schwieriger, je differenzierter und umfangreicher ein Kategoriensystem ausfällt (Ritsert, 1972, S. 70). Hinzu kommt, dass sich die Indikatoren durch die im Analyseprozess vorgenommenen Zusammenfassungen auf einem höheren Abstraktionsniveau befanden als das zu ratende Datenmaterial (z.B. „Bildschirmarbeitsplatzbrillen“ vs. *Ergonomische Arbeitsplatz-*

bedingungen). Demnach dürfte die Kategorienzuordnung der Rater deutlich mehr durch Interpretation geprägt sein, als es bei einfachen formalen Kategorien der Fall gewesen wäre. Eine hundertprozentige Übereinstimmung im Rating des induktiv gebildeten Kategoriensystems wurde somit als eher unwahrscheinlich eingeschätzt.

Sowohl für Krippendorff's Alpha als auch für Cohen's Kappa besteht zudem die Problematik, dass für seltene Befunde – das heißt bei sehr geringer oder sehr hoher Auftretenswahrscheinlichkeit einer Kategorie im Datenmaterial – geringe Koeffizienten nicht zwangsläufig auch für eine geringe Übereinstimmung stehen (Feng, 2013, S. 2976; Sim & Wright, 2005, S. 261; Viera & Garrett, 2005, S. 362). In diesen Fällen kann die Interraterreliabilität nicht mehr sinnvoll interpretiert werden (Lombard, Snyder-Duch & Bracken, 2002, S. 600). Aus diesem Grund, wurde zur Identifikation überarbeitungsbedürftiger Kategorien zusätzlich immer auch die prozentuale Übereinstimmung der Rater hinzugezogen. Als zufriedenstellend wurden dabei Übereinstimmungen ab 80% betrachtet (Lauf, 2001, S. 60).

In einem letzten Schritt wurde das gesamte Kategoriensystem einer finalen Überarbeitung unterzogen. Weitere Anpassungen wurden dort vorgenommen, wo anhand der Reliabilitätsprüfung und des Feedbacks der Rater (Anhang L) Mängel am Kategoriensystem zutage traten. So wurden mit dem Ziel, die Aussagekraft zu erhöhen, die Titel der Indikatoren charakteristischer für den jeweiligen Inhalt formuliert und die betreffenden Definitionen und Beispiele präziser gefasst.

4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Datenanalyse vorgestellt. Dabei wird das entwickelte Kategoriensystem beschrieben und die Befunde der Reliabilitätsprüfung berichtet.

Am Ende des Analyseprozesses stehen acht Dimensionen guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter. Zu jeder Dimension wurden darüber hinaus je zwei bis vier Indikatoren identifiziert. Eine detaillierte Aufstellung der ermittelten Dimensionen und Indikatoren, die auch die gebildeten Definitionen enthält, findet sich in Anhang M. Abbildung 2 stellt eine Übersicht des entwickelten Kategoriensystems dar. Die Anordnung der dargestellten Dimensionen wurde im Rahmen der durchgeführten Expertenrunde diskutiert und verabschiedet.

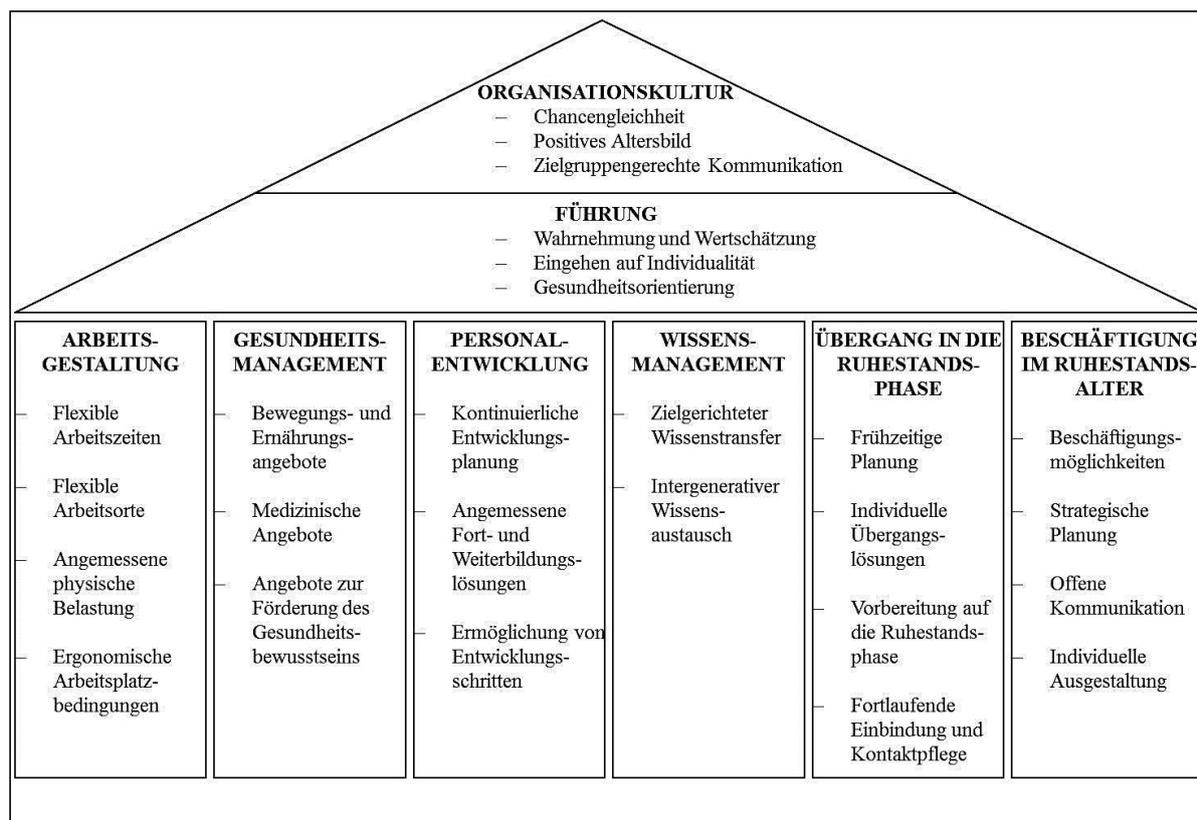


Abbildung 2. Dimensionen und Indikatoren des SWI (eigene Darstellung)

ORGANISATIONSKULTUR und *FÜHRUNG* bestimmen maßgeblich die Ausgestaltung der übrigen Dimensionen und sind deshalb übergeordnet dargestellt. *ARBEITSGESTALTUNG*, *GESUNDHEITSMANAGEMENT*, *PERSONALENTWICKLUNG*, *WISSENSMANAGEMENT*, *ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE* und *BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER* stehen gleichwertig nebeneinander. Die Reihenfolge der Indikatoren stellt keine Gewichtung dar.

Bezüglich der folgenden Ergebnisdarstellung sei darauf hingewiesen, dass die Beschreibung der Dimensionen und Indikatoren dem finalen Stand des Kategoriensystems entspricht, während die jeweils berichteten Koeffizienten sich auf die Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung beziehen und somit vor der finalen Überarbeitung ermittelt wurden. Zudem wird an dieser Stelle je Dimension bzw. Indikator jeweils diejenige Konstellation aus zwei Datensätzen berichtet, für die die Übereinstimmung maximal ist. Die hier für die Dimensionen aufgeführten Koeffizienten enthalten die Ergebnisse der Betrachtung über alle jeweils in der Dimension enthaltenen Indikatoren. In Anhang N finden sich die ausführlichen Ergebnistabellen. Der Verweis auf das Datenmaterial erfolgt lediglich exemplarisch. Eine vollständige Aufstellung der unter den Dimensionen und Indikatoren kodierte Textpassagen findet sich in Anhang P.

Die Dimension *ORGANISATIONSKULTUR* umfasst die vorherrschenden kollektiven Denk- und Handlungsmuster sowie Werte und Normen innerhalb der Organisation. Nach Angaben der Gesprächspartner sollte eine Organisationskultur, die einen guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter begünstigt, vor allem Wertschätzung gegenüber allen Altersgruppen vermitteln. Dies findet sich auch in den ermittelten Indikatoren *Chancengleichheit*, *Positives Altersbild* und *Zielgruppengerechte Kommunikation* wieder.

Chancengleichheit meint dabei, dass unabhängig vom Alter für alle Mitarbeiter die gleichen Ausgangsbedingungen gelten sollten. Weiter soll keine Diskriminierung oder Stigmatisierung aufgrund des Alters stattfinden. Entscheidungskriterien in der Gestaltung von arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen und Angeboten sollten die individuelle Situation sowie die Kompetenzen und Erfahrungen des Einzelnen sein. Eine Sonderbehandlung von Mitarbeitern aufgrund ihres Lebensalters stellt nach Ansicht der Gesprächspartner „[...] ein Zeichen dafür [dar], dass eine Altersdiskriminierung vorherrscht und es da noch Vorbehalte und Barrieren gibt“ (P14). Als Beispiele für Chancengleichheit wurden unter anderem eine altersübergreifende Rekrutierung (P16) sowie die altersunabhängige Teilnahme an mitarbeiterbezogenen Maßnahmen und Instrumenten wie Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungssystemen (P03) genannt. Ein gutes Zeichen sei auch, dass bei der Notwendigkeit des Personalabbaus nicht ausschließlich am „Senioritätsende“ (P19) eingespart werde. Der Indikator *Positives Altersbild* beinhaltet, dass die in der Organisation vorherrschenden Vorstellungen und Einstellungen in Bezug auf Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter von einer positiven Grundhaltung geprägt sein sollten. Ein positives Altersbild sei dabei ein „[...] Bild von einem älteren Menschen, das nicht die Leistungsminderung in den Vordergrund stellt, sondern im Gegenteil das ‚Profitierenwollen‘ von Erfahrungen.“ (P03). Altern sollte als individueller Veränderungsprozess in Bezug auf Kompetenzen, Motivation, Werte und Verhalten begriffen werden. Besonderheiten und Chancen, die sich daraus ergeben, sollten erkannt und genutzt werden. Dies könne zum Beispiel geschehen, indem älteren Mitarbeitern Tätigkeiten angeboten werden, die die spezifischen Kompetenzen und das Leistungsvermögen des Einzelnen berücksichtigen (P11). Der Indikator *Zielgruppengerechte Kommunikation* (vormals: *Inhalte und Zielgruppen der Kommunikation*) umfasst Aussagen der Interviewpartner, denen zufolge ein guter Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter an der Außen- und Innendarstellung der Organisation erkennbar sei. Werden

beispielsweise in Stellenausschreibungen, im Mitarbeitermagazin oder im Intranet ausdrücklich alle Altersgruppen abgebildet und angesprochen, sei dies positiv zu bewerten (P07).

Tabelle 1.

Interraterreliabilität der Dimension ORGANISATIONSKULTUR

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
ORGANISATIONSKULTUR	.482	.284	.655	.479 **	63/84	75,0%
Chancengleichheit	.368	.017	.719	.364 *	19/28	67,9%
Positives Altersbild	.427	.069	.714	.429 *	20/28	71,4%
Zielgruppengerechte Kommunikation	.626	.252	.907	.629 **	24/28	85,7%

Anmerkung. α =Krippendorff's Alpha, LL95%CI=Untere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , UL95%CI=Obere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , κ =Cohen's Kappa (Signifikanzniveau * $p < 0.05$ zweiseitig, ** $p < 0.01$ zweiseitig), Ü=Absolute Häufigkeit der Übereinstimmung, Ü%=Relative Häufigkeit der Übereinstimmung

Alle Indikatoren zusammengenommen ergab sich mit $\alpha=.482^2$ für die Dimension *ORGANISATIONSKULTUR* kein zufriedenstellendes Ergebnis (Tabelle 1). Als Ursache wurden die Indikatoren *Chancengleichheit* ($\alpha=.368$) und *Positives Altersbild* ($\alpha=.427$) identifiziert. Dass den Ratern eine eindeutige Zuordnung hier schwer fiel, entsprach jedoch den Erwartungen. Bei beiden Indikatoren handelt es sich um inhaltlich schwer greifbare Konzepte, die implizit in vielen Indikatoren der weiteren Dimensionen enthalten sind. Von einer Überarbeitung der dazugehörigen Definitionen wurde daher abgesehen. Der Indikator *Zielgruppengerechte Kommunikation* wurde mit einem $\alpha=.626$ bestätigt.

Die Dimension *FÜHRUNG* umfasst die Aufgabe der Führungskräfte einer Organisation, die Potenziale von Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu heben und zu nutzen. Die befragten Experten betonen auch in diesem Zusammenhang den Aspekt der Wertschätzung und die Notwendigkeit, die Individualität jedes Mitarbeiters in den Vordergrund zu stellen. Als Indikatoren wurden *Wahrnehmung und Wertschätzung*, *Eingehen auf Individualität* sowie *Gesundheitsorientierung* ermittelt.

² Da die statistische Auswertung zu annähernd gleichen Werten der Koeffizienten Krippendorff's Alpha und Cohen's Kappa führten, wird in der folgenden Darstellung jeweils nur auf Krippendorff's Alpha Bezug genommen.

Der Indikator *Wahrnehmung und Wertschätzung* sagt aus, dass die Führungskräfte der Organisation über eine wertschätzende Grundhaltung verfügen sollten, die sich in Respekt und Wohlwollen gegenüber Mitarbeitern aller Altersgruppen manifestiert. Wertschätzung sei „das A und O. Da sind zunächst mal die Führungskräfte gefordert und das muss permanent gefördert werden in Gesprächen, in formellen und informellen“ (P23). Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitern Aufmerksamkeit schenken und ihnen Anerkennung für ihre Erfahrung und die erbrachten Leistungen für das Unternehmen entgegenbringen. Dies könne beispielsweise durch die Gewährung von Gestaltungsspielräumen in der Aufgabenerfüllung (P20) oder eine Verabschiedung in den Ruhestand, die Dankbarkeit vermittelt (P23), geschehen. Der Indikator *Eingehen auf Individualität* beinhaltet, dass die Führungskräfte der Organisation für die Besonderheiten verschiedener Lebensphasen sensibilisiert sein sollten und Persönlichkeit, Bedürfnisse und Leistungsvermögen des Einzelnen berücksichtigen. Von einer besonderen Führungsmethodologie für Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter distanzieren sich die Gesprächspartner überwiegend. Laut P27 sei „[...] altersdifferenzierte oder demografiegerechte Führung, wie immer Sie es nennen wollen, nichts anderes als ‚Individual Consideration‘. Einfach personalisiert führen, individualisiert führen. [...] Wo steht er? Was braucht er? Wo hat er Entwicklungspotenziale? Wo hat er Entwicklungsbarrieren?“. Die Aufgabe der Führungskräfte sei es demnach, altersunabhängig individuelle Potenziale zu erkennen, zu heben und zu nutzen und leistungsförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Dazu gehöre unter anderem ein konstruktiver Umgang mit einer sich gegebenenfalls verändernden physischen Belastbarkeit und Leistungseinschränkungen, die im Alter auftreten können (P18). Auch die Rücksichtnahme auf individuelle Lebensumstände, wie beispielsweise die Pflege von Angehörigen (P10), und die entsprechende Vermittlung von individuellen Unterstützungs- und Beratungsangeboten (P02) fällt unter diesen Indikator. Auch der Aspekt Gesundheitsförderung wird von den Experten als eine wesentliche Aufgabe von Führung wahrgenommen (P15). Der Indikator *Gesundheitsorientierung* beinhaltet deshalb die Frage, ob die Führungskräfte einer Organisation ihrer Verantwortung für eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit nachkommen und ihre Vorbildfunktion in Bezug auf das Thema Gesundheit erfüllen. Nehmen sie beispielsweise selbst an gesundheitsfördernden Angeboten teil, sei dies positiv zu bewerten (P09).

Tabelle 2 stellt die Ergebnisse des Ratings der Dimension *FÜHRUNG* dar. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Reliabilität des Indikators *Wahrnehmung und Wertschätzung* mit ursprünglich $\alpha=.253$ weit unter dem definierten Schwellenwert lagen. Vor dem Hintergrund,

dass es den Ratern nach eigenen Angaben schwer fiel, diesen vom ursprünglich unter Organisationskultur gefassten Indikator *Wertschätzung und Aufmerksamkeit für alle Altersgruppen* ($\alpha=.656$) zu differenzieren, wurden beide Indikatoren unter der Dimension Führung zusammengeführt und neu definiert. Für den so gebildeten Indikator *Wahrnehmung und Wertschätzung_(neu)* wurden im Anschluss die Interraterreliabilität neu ermittelt. Diese wird hier berichtet.

Tabelle 2.

Interraterreliabilität der Dimension FÜHRUNG

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
FÜHRUNG	.749	.599	.875	.748 **	74/84	88,1%
Wahrnehmung und Wertschätzung _(neu)	.633	.083	1.000	.627 **	26/28	92,9%
Eingehen auf Individualität	.508	.115	.902	.500 **	23/28	82,1%
Gesundheitsorientierung	.667	.222	1.000	.661 **	25/28	89,3%

Anmerkung. α =Krippendorff's Alpha, LL95%CI=Untere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , UL95%CI=Obere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , κ =Cohen's Kappa (Signifikanzniveau * $p < 0.05$ zweiseitig, ** $p < 0.01$ zweiseitig), Ü=Absolute Häufigkeit der Übereinstimmung, Ü%=Relative Häufigkeit der Übereinstimmung

Alle Indikatoren zusammengenommen ergab sich mit $\alpha=.749$ für die Dimension *FÜHRUNG* ein zufriedenstellendes Ergebnis (zuvor $\alpha=.593$). Während der Indikator *Wahrnehmung und Wertschätzung_(neu)* ($\alpha=.633$) bestätigt wurde, fiel der Koeffizient für *Eingehen auf Individualität* ($\alpha=.508$) nur annähernd akzeptabel aus. Die Definition des Indikators wurde deshalb einer Überarbeitung unterzogen, wobei insbesondere der Aspekt der Sensibilisierung von Führungskräften für die Besonderheiten verschiedener Lebensphasen integriert wurde. Der Indikator *Gesundheitsorientierung* ($\alpha=.667$) konnte bestätigt werden.

Die Dimension *ARBEITSGESTALTUNG* beinhaltet die Anpassung der Arbeit an die individuellen Bedürfnisse und Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeiter, um Arbeitszufriedenheit und Leistung positiv zu beeinflussen sowie Belastungen abzubauen. Die dazugehörigen Indikatoren umfassen *Flexible Arbeitszeiten* und *Flexible Arbeitsorte*, die auf eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensaspekten abzielen, eine *Angemessene physische Belastung* und *Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen*.

Der Indikator *Flexible Arbeitszeiten* fasst Aussagen der Experten zusammen, denen zufolge Arbeitszeitarrangements angeboten werden sollten, die einem Mitarbeiter erlauben, je

nach persönlichen Bedürfnissen Einfluss auf die Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit zu nehmen: „Flexible Arbeitszeiten sind wichtig. Ich glaube allerdings, dass ältere Mitarbeiter vielleicht eine andere Flexibilität brauchen als Jüngere.“ (P07). Dazu wurden verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten genannt, darunter Teilzeitmöglichkeiten (P15), Gleitzeit (P13) und Jobsharing (P25). Der Indikator *Flexible Arbeitsorte* beinhaltet, dass Angebote bestehen sollten, die einem Mitarbeiter erlauben, den Arbeitsort je nach persönlichen Bedürfnissen selbst zu bestimmen. Dies könne sowohl durch das Ermöglichen und die technische Unterstützung von Home-Office-Lösungen (P04) als auch die Einrichtung von Ruhearbeitsplätzen realisiert werden (P12). Der Indikator *Angemessene physische Belastung* (vormals: *Anpassung der Tätigkeit*) sagt aus, dass Mitarbeitern angemessene Einsatzmöglichkeiten angeboten werden sollten, die ihrer individuellen körperlichen Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit entsprechen. P11 formuliert dies wie folgt:

Für mich ist die wichtigste Rahmenbedingung älterer Mitarbeiter, dass sich Arbeit und auch der Einsatz altersentsprechend verändern kann und ich die Menschen genau nach ihren Fähigkeiten oder den möglicherweise nicht mehr vorhandenen Fähigkeiten einsetzen kann und letztendlich vielleicht auch das ein oder andere Tätigkeitsfeld altersbedingten Grundlagen anpasse.

Laut P04 könne dies beispielsweise durch einen dauerhaften Wechsel auf einen Arbeitsplatz erfolgen, der weniger körperliche Anstrengung erfordert. Auch ein Arbeitsplatztausch im Team im Sinne von Job Rotation (P07, P08) sowie ein grundsätzliches Überdenken und Anpassen von Arbeitsabläufen sollten erwogen werden (P25). Der Indikator *Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen* umfasst Aussagen der Interviewpartner, nach denen die Gestaltung von Arbeitsplätzen nach ergonomischen Gesichtspunkten erfolgen und dabei individuelle Gegebenheiten berücksichtigt werden sollten. Älteren Mitarbeitern sollte ermöglicht werden, ihre Arbeit unter bestmöglichen Bedingungen auszuüben. Eine konkrete Ausgestaltung könne etwa über Maßnahmen des Arbeitsschutzes (P03) oder die Bereitstellung unterstützender Arbeits- und Hilfsmittel (P08, P11) erfolgen.

Tabelle 3.

Interraterreliabilität der Dimension ARBEITSGESTALTUNG

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
ARBEITSGESTALTUNG	.818	.683	.932	.818 **	103/112	92,0%
Flexible Arbeitszeiten	.840	.359	1.000	.837 **	27/28	96,4%
Flexible Arbeitsorte	.813	.532	1.000	.810 **	26/28	92,9%
Angemessene physische Belastung	.626	.252	.907	.629 **	24/28	85,7%
Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen	.761	.402	1.000	.759 **	26/28	92,9%

Anmerkung. α =Krippendorff's Alpha, LL95%CI=Untere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , UL95%CI=Obere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , κ =Cohen's Kappa (Signifikanzniveau * $p < 0.05$ zweiseitig, ** $p < 0.01$ zweiseitig), Ü=Absolute Häufigkeit der Übereinstimmung, Ü%=Relative Häufigkeit der Übereinstimmung

Über alle Indikatoren hinweg ergab sich für die Dimension *ARBEITSGESTALTUNG* mit $\alpha=.818$ ein sehr zufriedenstellendes Ergebnis (Tabelle 3). Sowohl *Flexible Arbeitszeiten* ($\alpha=.840$) als auch *Flexible Arbeitsorte* ($\alpha=.813$) konnten deutlich bestätigt werden. Ebenso fallen die Werte für *Angemessene physische Belastung* ($\alpha=.626$) und *Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen* ($\alpha=.761$) zufriedenstellend aus. Drei der neun Rater gaben an, dass der Indikator *Anpassung der Tätigkeit* nicht klar vom Indikator *Alternative berufliche Entwicklungsrichtungen* der Dimension Personalentwicklung zu trennen sei. Es wurde deshalb eine Umbenennung in *Angemessene physische Belastung* und eine Umformulierung der Definition vorgenommen, um deutlicher herauszustellen, dass eine Anpassung des Aufgabefeldes insbesondere in der Angemessenheit für die individuelle körperliche Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit begründet sein soll.

Die Dimension *GESUNDHEITSMANAGEMENT* umfasst alle Aktivitäten der Organisation, die auf die Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter ausgerichtet sind. Als Indikatoren wurden *Bewegungs- und Ernährungsangebote*, *Medizinische Angebote* und *Förderung des Gesundheitsbewusstseins* ermittelt, die das Gesundheitsbewusstsein und -verhalten der Mitarbeiter stärken und eine medizinische Betreuung sicherstellen sollen. Dabei betonten die Gesprächspartner, dass das Gesundheitsmanagement sich durch eine ganzheitliche Herangehensweise auszeichnen sollte, die neben konkreten Maßnahmen auch eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung und Führung adressieren

sollte (P18). Diese Aspekte sind in den Dimensionen Arbeitsgestaltung und Führung berücksichtigt.

Der Indikator *Bewegungs- und Ernährungsangebote* (vormals: *Gesundheitsfördernde Angebote*) beinhaltet die Frage, ob Maßnahmen angeboten werden, um die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu stärken. Dazu zählen nach Aussagen der Experten vor allem Bewegungsangebote wie Betriebssportgruppen (P23), aktive Pausen (P21) oder gesunde Ernährungsangebote (P20). Der Indikator *Medizinische Angebote* beinhaltet, dass es medizinische Angebote geben sollte, die der Vermeidung von Erkrankungen und der Wiederherstellung der Gesundheit der Mitarbeiter dienen. Als Beispiele wurden eine betriebsärztliche Betreuung (P15), Vorsorgeuntersuchungen (P03) oder physiotherapeutische Angebote (P11) genannt. Der Indikator *Förderung des Gesundheitsbewusstseins* (vormals: *Angebote zur Förderung der Gesundheitskompetenz*) sagt aus, dass Maßnahmen ergriffen werden sollten, die darauf abzielen, gesundheitsrelevantes Wissen aufzubauen und die Entscheidungs- und Handlungskompetenz der Mitarbeiter in Gesundheitsfragen zu erhöhen. Dies könne durch Sensibilisierung der Mitarbeiter mit Hilfe von Informationsmaterial zu einer gesunden Lebensführung (P06) oder im Rahmen von Aktionstagen (P20) geschehen.

Tabelle 4 stellt die Ergebnisse des Ratings für die Dimension *GESUNDHEITSMANAGEMENT* dar. Dabei ist anzumerken, dass der ursprünglich gebildete Indikator *Ganzheitliches Gesundheitsmanagement* mit einem $\alpha=.296$ nicht bestätigt werden konnte und deshalb als eigene Kategorie entfiel. Der Aspekt der Ganzheitlichkeit wurde jedoch in die Definition der Dimension aufgenommen.

Tabelle 4.

Interraterreliabilität der Dimension GESUNDHEITSMANAGEMENT

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
GESUNDHEITSMANAGEMENT	.630	.457	.803	.630 **	69/84	61,6%
Bewegungs- und Ernährungsangebote	.626	.327	.925	.620 **	23/28	82,1%
Medizinische Angebote	.783	.565	1.000	.781 **	25/28	89,3%
Angebote zur Förderung des Gesundheitsbewusstseins	.283	-.315	.761	.276	22/28	78,6%

Anmerkung. α =Krippendorff's Alpha, LL95%CI=Untere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , UL95%CI=Obere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , κ =Cohen's Kappa (Signifikanzniveau * $p < 0.05$ zweiseitig, ** $p < 0.01$ zweiseitig), Ü=Absolute Häufigkeit der Übereinstimmung, Ü%=Relative Häufigkeit der Übereinstimmung

Über alle Indikatoren hinweg ergab sich für die Dimension *GESUNDHEITSMANAGEMENT* mit $\alpha=.630$ ein zufriedenstellendes Ergebnis. Sowohl *Bewegungs- und Ernährungsangebote* ($\alpha=.626$) als auch *Medizinische Angebote* ($\alpha=.783$) konnten bestätigt werden. Der geringe Koeffizient für *Förderung des Gesundheitsbewusstseins* ($\alpha=.283$) bei gleichzeitig zufriedenstellender prozentualer Übereinstimmung wurde auf das unter 3.5 beschriebene Alpha- und Kappa-Paradox zurückgeführt. Diese Kategorie wurde im Datenmaterial nur an fünf Stellen kodiert, was im Vergleich zu den übrigen Kategorien, die im Schnitt 19-mal kodiert wurden, eine geringe Auftretenshäufigkeit darstellt. Von einer inhaltlichen Überarbeitung der Definition wurde deshalb abgesehen. Es wurde lediglich der Titel des Indikators angepasst.

Die Dimension *PERSONALENTWICKLUNG* umfasst die Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung über den gesamten Erwerbsverlauf. Personalentwicklung sei „kein altersspezifisches Phänomen, sondern etwas, was bis ins hohe Alter, eigentlich bis zum Schluss angeboten [werden] und stattfinden muss.“ (P03) und es wäre ein fatales Zeichen, wenn „mit einem bestimmten Alter die Teilhabe an Weiterbildungen und beruflicher Qualifizierung endet oder dass bei Potenzialanalysen und der Frage, wie wird sich jemand in einem Unternehmen entwickeln, gesagt wird: Mit den Älteren beschäftigen wir uns nicht mehr.“ (P14). Eine besondere Betonung erfuhr deshalb der Aspekt des Lebenslangen Lernens durch eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung sowie das Aufzeigen und Verwirklichen nächster Entwicklungsschritte. Die ermittelten Indikatoren lauten *Kontinuierliche Entwicklungsplanung*, *Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen* und *Ermöglichung von Entwicklungsschritten*.

Der Indikator *Kontinuierliche Entwicklungsplanung* (vormals: *Individuelle Entwicklungsplanung*) beinhaltet, dass für Mitarbeiter aller Altersgruppen Aktivitäten zur Planung von Entwicklungsperspektiven und Qualifizierungsbedarfen für die nächsten Erwerbsjahre stattfinden sollten. Dies könne in Form von Entwicklungsgesprächen (P01) oder Workshops zur beruflichen Standortbestimmung umgesetzt werden, um die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Ziele zu reflektieren (P12). Der Indikator *Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen* (vormals: *Individuelle Fortbildungs- und Weiterbildungslösungen*) fasst Aussagen der Interviewpartner zusammen, nach denen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden sollten, die die individuelle Lebens-, Berufs- und Lernerfahrung berücksichtigen und im Einklang mit organisationalen Zielen stehen. Dabei sollten Lerninhalte und -methoden an die jeweilige Zielgruppe angepasst (P22) sowie Überlegungen zur sinnvollen Zusammensetzung der Lerngruppen angestellt werden (P04). Der Indikator *Ermöglichung von Entwick-*

lungsschritten (vormals: *Alternative berufliche Entwicklungsrichtungen*) sagt aus, dass Mitarbeitern eine Modifikation der aktuellen Position oder Tätigkeitsinhalte ermöglicht werden sollte, die ihren spezifischen Kompetenzen und Interessen der Mitarbeiter entgegenkommen. Realisiert werden könne dies beispielsweise durch die Erweiterung des Aufgabengebietes, die Einbindung in Projekte (P18) oder einen horizontalen oder vertikalen Positionswechsel (P24).

Tabelle 5.

Interraterreliabilität der Dimension PERSONALENTWICKLUNG

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
PERSONALENTWICKLUNG	.446	.229	.639	.444 **	61/84	72,6%
Kontinuierliche Entwicklungsplanung	.295	-.058	.647	.286	18/28	64,3%
Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen	.141	-.576	.714	.134	22/28	78,6%
Ermöglichung von Entwicklungsschritten	.476	.102	.776	.467 *	21/28	75,0%

Anmerkung. α =Krippendorff's Alpha, LL95%CI=Untere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , UL95%CI=Obere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , κ =Cohen's Kappa (Signifikanzniveau * $p < 0.05$ zweiseitig, ** $p < 0.01$ zweiseitig), Ü=Absolute Häufigkeit der Übereinstimmung, Ü%=Relative Häufigkeit der Übereinstimmung

Alle Indikatoren zusammengenommen ergab sich mit $\alpha=.446$ für die Dimension *PERSONALENTWICKLUNG* kein zufriedenstellendes Ergebnis (Tabelle 5). Für keinen der Indikatoren *Kontinuierliche Entwicklungsplanung* ($\alpha=.295$), *Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen* ($\alpha=.141$) und *Ermöglichung von Entwicklungsschritten* ($\alpha=.476$) liegen die ermittelten Koeffizienten im akzeptablen Bereich. Es wurde deshalb eine umfassende Überarbeitung der gesamten Dimension hinsichtlich der Titel und Definitionen vorgenommen. Insbesondere der Indikator *Ermöglichung von Entwicklungsschritten* (vormals: *Alternative berufliche Entwicklungsrichtungen*) wurde von den Ratern kritisiert. Um die Trennschärfe zu *Angemessene physische Belastung* (vormals: *Anpassung der Tätigkeit*) der Dimension Arbeitsgestaltung zu erhöhen, wurde zum einen in der Definition eindeutiger formuliert, dass eine Anpassung des Aufgabenfeldes insbesondere in den Kompetenzen und Interessen des Mitarbeiters begründet sein soll, zum anderen wurden präzisere Beispiele einbezogen.

Die Dimension *WISSENSMANAGEMENT* umfasst die zielgerichtete Gestaltung von Rahmenbedingungen und Maßnahmen, die dem Transfer, dem Austausch und der Bewahrung

von Wissen aus verschiedenen Mitarbeitergenerationen dienen. Die ermittelten Indikatoren lauten *Zielgerichteter Wissenstransfer* und *Intergenerativer Wissensaustausch*.

Der Indikator *Zielgerichteter Wissenstransfer* (vormals: *Wissenstransfer*) beinhaltet, dass es in der Organisation Maßnahmen geben sollte, die der zielgerichteten Übertragung von Wissen erfahrener Mitarbeiter auf die nachfolgende Generation dienen. In diesem Zusammenhang wurden von den Interviewpartnern unter anderem Mentoring- oder Patenmodelle vorgeschlagen (P16). Wichtig sei auch ein systematischer Wissenstransfer, bevor Mitarbeiter im Ruhestandsalter das Unternehmen verlassen (P10). Der Indikator *Intergenerativer Wissensaustausch* hat dagegen einen wechselseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen zum Inhalt. Dieser könne beispielsweise in Form von Generationentandems (P15) oder altersgemischten Teams (P19) umgesetzt werden.

Tabelle 6.

Interraterreliabilität der Dimension WISSENSMANAGEMENT

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
WISSENSMANAGEMENT	.629	.406	.815	.626 **	46/56	82,1%
Zielgerichteter Wissenstransfer	.638	.348	.928	.632 **	23/28	82,1%
Intergenerativer Wissensaustausch	.626	.327	.925	.620 **	23/28	82,1%

Anmerkung. α =Krippendorff's Alpha, LL95%CI=Untere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , UL95%CI=Obere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , κ =Cohen's Kappa (Signifikanzniveau * $p < 0.05$ zweiseitig, ** $p < 0.01$ zweiseitig), Ü=Absolute Häufigkeit der Übereinstimmung, Ü%=Relative Häufigkeit der Übereinstimmung

Über alle Indikatoren hinweg ergab sich für die Dimension *WISSENSMANAGEMENT* mit $\alpha=.629$ ein zufriedenstellendes Ergebnis (Tabelle 6). Sowohl *Zielgerichteter Wissenstransfer* ($\alpha=.638$) als auch *Intergenerativer Wissensaustausch* ($\alpha=.626$) konnten bestätigt werden.

Die Dimension *ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE* beinhaltet die individuelle Planung und Gestaltung des Eintritts in die Ruhestandsphase. Dazu wurden anhand der Expertenaussagen die Indikatoren *Frühzeitige Planung*, *Individuelle Übergangslösungen*, *Vorbereitung auf die Ruhestandsphase* und *Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege* gebildet.

Der Indikator *Frühzeitige Planung* beinhaltet, dass frühzeitig mit älteren Mitarbeitern über deren persönliche Planung für den Eintritt in die Ruhestandsphase gesprochen und mögliche Übergangsszenarien aufgezeigt werden sollten:

Das Erkennen und das Planen in dem Sinne. Ich kann mir vorstellen, dass einige Unternehmen das [...] auf sich zukommen lassen [...] und eher an die Nachfolge denken, aber nicht an die aktive Gestaltung und die prospektive Gestaltung dieses Prozesses mit demjenigen, um den es geht. (P11)

Erfolgen könne dies beispielsweise im Rahmen von jährlichen Mitarbeitergesprächen (P15). Der Indikator *Individuelle Übergangslösungen* fasst Aussagen der Experten zusammen, nach denen Übergangsszenarien an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst werden sollten. Dabei wurde vor allem die Ermöglichung eines „Ausgleitens“ in den Ruhestand durch eine Reduzierung der Arbeitszeit hervorgehoben (P03). Der Indikator *Vorbereitung auf die Ruhestandsphase* (vormals: *Angebote zur Vorbereitung auf die Ruhestandsphase*) sagt aus, dass die Organisation Mitarbeiter in der Vorbereitung ihrer Ruhestandsphase unterstützen sollte. Hier sollten Angebote bestehen, die der Sensibilisierung für eine aktive Gestaltung der Ruhestandsphase dienen und diese vorbereiten. So soll es die Möglichkeit einer angeleiteten Reflexion von persönlichen Erwartungen und Plänen (P13) oder des Aufbaus alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten (P16) geben. Der Indikator *Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege* beinhaltet, dass Maßnahmen ergriffen werden sollten, um den Kontakt zu Mitarbeitern auch über deren Eintritt in die Ruhestandsphase hinaus zu halten. Ihnen sollte durch eine fortlaufende Einbindung vermittelt werden, dass sie weiterhin Teil der Organisation sind. Als Beispiele nannten die Interviewpartner eine aktive Beziehungspflege in Form eines Alumninetzwerks (P16) oder die Einladung zu Veranstaltungen (P14).

Tabelle 7.

Interraterreliabilität der Dimension ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE	.643	.501	.800	.642 **	92/112	82,1%
Frühzeitige Planung	.493	.130	.783	.490 **	21/28	75,0%
Individuelle Übergangslösungen	.706	.412	.927	.702 **	24/28	85,7%
Vorbereitung auf die Ruhestandsphase	.638	.348	.928	.635 **	23/28	82,1%
Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege	.656	.313	.914	.652 **	24/28	85,7%

Anmerkung. α =Krippendorff's Alpha, LL95%CI=Untere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , UL95%CI=Obere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , κ =Cohen's Kappa (Signifikanzniveau * $p < 0.05$ zweiseitig, ** $p < 0.01$ zweiseitig), Ü=Absolute Häufigkeit der Übereinstimmung, Ü%=Relative Häufigkeit der Übereinstimmung

Wie Tabelle 7 zeigt, ergab sich für die Dimension *ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE* insgesamt ein zufriedenstellendes Ergebnis ($\alpha=.643$). Während der Koeffizient für *Frühzeitige Planung* ($\alpha=.493$) nicht akzeptabel ausfiel, wurden die weiteren Indikatoren *Individuelle Übergangslösungen* ($\alpha=.706$), *Vorbereitung auf die Ruhestandsphase* ($\alpha=.638$) und *Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege* ($\alpha=.656$) bestätigt. Auch in dieser Dimension wurden anhand der Raterkommentare finale Anpassungen der Definitionen vorgenommen.

Die Dimension *BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER* umfasst das Angebot von Beschäftigungsmöglichkeiten und die Gestaltung von Beschäftigungsbedingungen für Mitarbeiter, die sich bereits in der Ruhestandsphase befinden. Als Indikatoren wurden *Beschäftigungsmöglichkeiten*, *Strategische Planung*, *Offene Kommunikation* und *Individuelle Ausgestaltung* ermittelt.

Der Indikator *Beschäftigungsmöglichkeiten* (vormals: *Angebot*) trägt der Einschätzung der Experten Rechnung, dass aufgrund der bisher geringen Verbreitung das grundsätzliche Angebot von Beschäftigungsmöglichkeiten im Ruhestandsalter bereits positiv zu werten sei (P09). Ausgestaltungsmöglichkeiten wären die Weiter- oder Wiederbeschäftigung von bisherigen Mitarbeitern oder die Neubeschäftigung von Mitarbeitern im Ruhestandsalter, die bisher nicht für die Organisation tätig waren (P24). Der Indikator *Strategische Planung* (vormals: *Systematische Gestaltung*) beinhaltet, dass eine Organisation über eine klare strategische Ausrichtung für die Beschäftigung von Mitarbeitern im Ruhestandsalter verfügen sollte und Beschäftigungsmöglichkeiten systematisch ausgestaltet. Denn es sei zu differenzieren, „[...] ob man es systematisch betreibt oder wird zufallsgetrieben immer nur geguckt, wenn es brennt, wen könnte ich anrufen“ (P09). Inhaltlich ausgestaltet hieße dies beispielsweise eine Definition der Bereiche und Tätigkeiten, für die eine Beschäftigung im Ruhestandsalter infrage kommen (P11) oder eine Abfrage, welche Mitarbeiter sich in welcher Form über das Ruhestandsalter hinaus einbringen möchten und können (P12). Der Indikator *Offene Kommunikation* sagt aus, dass ein transparenter und offener Umgang mit dem Thema Beschäftigung im Ruhestandsalter herrschen sollte. Dies könne gelingen durch Information und Aufklärung der Mitarbeiter über Möglichkeiten der Beschäftigung im Ruhestandsalter (P03). Der Indikator *Individuelle Ausgestaltung* (vormals: *Individuelle Beschäftigungslösungen*) fasst Aussagen der Gesprächspartner zusammen, aus denen hervorgeht, dass Mitarbeitern im Ruhestandsalter für Weiter-, Wieder- oder Neubeschäftigung individuelle Lösungen zur inhaltlichen Ausgestaltung sowie zum zeitlichen Umfang angeboten werden sollten. Hier wurde eine Vielzahl an Ausgestaltungsmöglichkeiten genannt, darunter zum Beispiel Berater-

oder Mentorentätigkeiten (P18), Einsätze in Projekten (P19), Urlaubsvertretung (P01) und die Übernahme ehrenamtlicher Aufgaben (P04). Die Mehrheit der Experten war der Meinung, dass es sich dabei eher um zeitlich befristete Arrangements handeln sollte, die nicht den Umfang einer vollen Stelle umfassen sollten (P22).

Tabelle 8.

Interraterreliabilität der Dimension BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER	.502	.323	.662	.506 **	84/112	75,0%
Beschäftigungsmöglichkeiten	.236	-.146	.618	.259	18/28	64,3%
Strategische Planung	.583	.167	.896	.579 **	24/28	85,7%
Offene Kommunikation	.542	.236	.847	.543 **	22/28	78,6%
Individuelle Ausgestaltung	.167	-.354	.688	.176	20/28	71,4%

Anmerkung. α =Krippendorff's Alpha, LL95%CI=Untere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , UL95%CI=Obere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , κ =Cohen's Kappa (Signifikanzniveau * $p < 0.05$ zweiseitig, ** $p < 0.01$ zweiseitig), Ü=Absolute Häufigkeit der Übereinstimmung, Ü%=Relative Häufigkeit der Übereinstimmung

Über alle Indikatoren hinweg ergab sich mit $\alpha=.502$ für die Dimension *BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER* nur ein annähernd akzeptables Ergebnis (Tabelle 8). Schwierigkeiten in der Einordnung berichteten die Rater bei *Beschäftigungsmöglichkeiten* ($\alpha=.236$) und *Individuelle Ausgestaltung* ($\alpha=.167$). Dies spiegelt sich auch in den Koeffizienten der beiden Indikatoren wieder. Sie wurden deshalb einer weiteren Überarbeitung unterzogen, wobei für *Beschäftigungsmöglichkeiten* insbesondere Titel und Beispiele geschärft und für *Individuelle Ausgestaltung* Titel und Definition angepasst wurden. Das Rating von *Strategische Planung* ($\alpha=.583$) und *Offene Kommunikation* ($\alpha=.542$) fiel nur annähernd zufriedenstellend aus. Auch hier wurden marginale Anpassungen vorgenommen.

Insgesamt haben die im vorangegangenen Projektschritt in der Literatur identifizierten Aspekte *Altersbilder, Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung, Austrittsgestaltung, Führung von älteren Mitarbeitern, Gesundheitsmanagement und -förderung, Weiterbildung* sowie *Wieder- und Weiterbeschäftigung im Ruhestand* – wenn auch mit einiger Verschiebung der Begrifflichkeiten – eine grundlegende Bestätigung erfahren. Die Ausnahme bildet der Aspekt *Finanzielle Situation*. Die Gesprächspartner nehmen das Senioritätsprinzip in der Entlohnungspraxis zwar als problematisch wahr und sehen darin eine Gestaltungsherausforde-

nung (P09, P22). Sie schätzen das Thema jedoch überwiegend als nicht geeignet für die Abbildung guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter im SWI ein, da hier eine eindeutige Definition dessen, was positiv zu bewerten wäre, schwierig fallen dürfte (P24). Die *Finanzielle Situation* im Kategoriensystem darzustellen, wurde daher in der projektinternen Expertenrunde abgelehnt.

5 Diskussion und Ausblick

Mit dem SWI soll ein Instrument geschaffen werden, das den Umgang mit und Rahmenbedingungen von Arbeit für Personen kurz vor bzw. im Ruhestandsalter in Organisationen messbar und vergleichbar macht. Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, die Dimensionen und Indikatoren des Index zu erarbeiten und damit die Konstrukterschließung abzuschließen. Dazu wurden 27 Experten im Feld der Beschäftigung älterer Mitarbeiter in teilstrukturierten Interviews zu Kennzeichen eines guten Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter befragt. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und zusammen mit den Ergebnissen einer Fokusgruppe zur selben Fragestellung inhaltsanalytisch ausgewertet. Die inhaltsanalytische Auswertung war ein iterativer Prozess und schloss mehrere Analyse- und Überarbeitungsschritte ein. Im Ergebnis konnten acht Dimensionen abgeleitet werden. Zu jeder Dimension wurden darüber hinaus je zwei bis vier spezifische Indikatoren identifiziert.

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert und in den aktuellen Forschungsstand eingebettet. Es erfolgt eine kritische Reflexion des methodischen Vorgehens in der Datenerhebung und -analyse, eine Darstellung des Beitrags zur Forschung und ein Ausblick auf zukünftige Projektschritte gegeben. Abschließend wird der Beitrag zur Praxis dargelegt.

5.1 Diskussion der Ergebnisse

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Aspekte guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter häufig positiv für Mitarbeiter jeden Alters zu bewerten sind. Dass die Dimensionen *ORGANISATIONSKULTUR*, *FÜHRUNG*, *ARBEITSGESTALTUNG*, *GESUNDHEITSMANAGEMENT*, *PERSONALENTWICKLUNG* und *WISSENSMANAGEMENT* hier für die Gruppe der Älteren ausgelegt werden, heißt nicht, dass sie nicht auch für andere Zielgruppen relevant sein könnten. Die Aussage „Das gilt auch

für die Jüngeren.“ (P14) findet sich in dieser oder ähnlicher Formulierung in der Mehrheit der Interviews. Umgekehrt gibt es sicher innerhalb jeder der Dimensionen auch Aspekte, die für einen guten Umgang mit den jüngeren Belegschaftsgruppen relevant sein können, hier aber aufgrund der festgelegten Zielgruppe keine Berücksichtigung finden. Es wurden dennoch auch einige altersspezifische Kennzeichen ermittelt. Dies zeigt sich insbesondere in den Dimensionen *ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE* und *BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER*.

Zudem fiel bei der Analyse des Datenmaterials auf, dass die Aspekte *Wertschätzung* und *Individualität* von den Interviewpartnern und den Teilnehmern der Gruppendiskussion als Kern eines guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter mehrfach wiederholt und an verschiedenen Stellen betont wurden. Wengleich hierfür keine eigenständigen Dimensionen gebildet wurden, werden diese Aspekte als Rahmen aller weiteren Dimensionen im Kategoriensystem ergänzt (Abbildung 3).

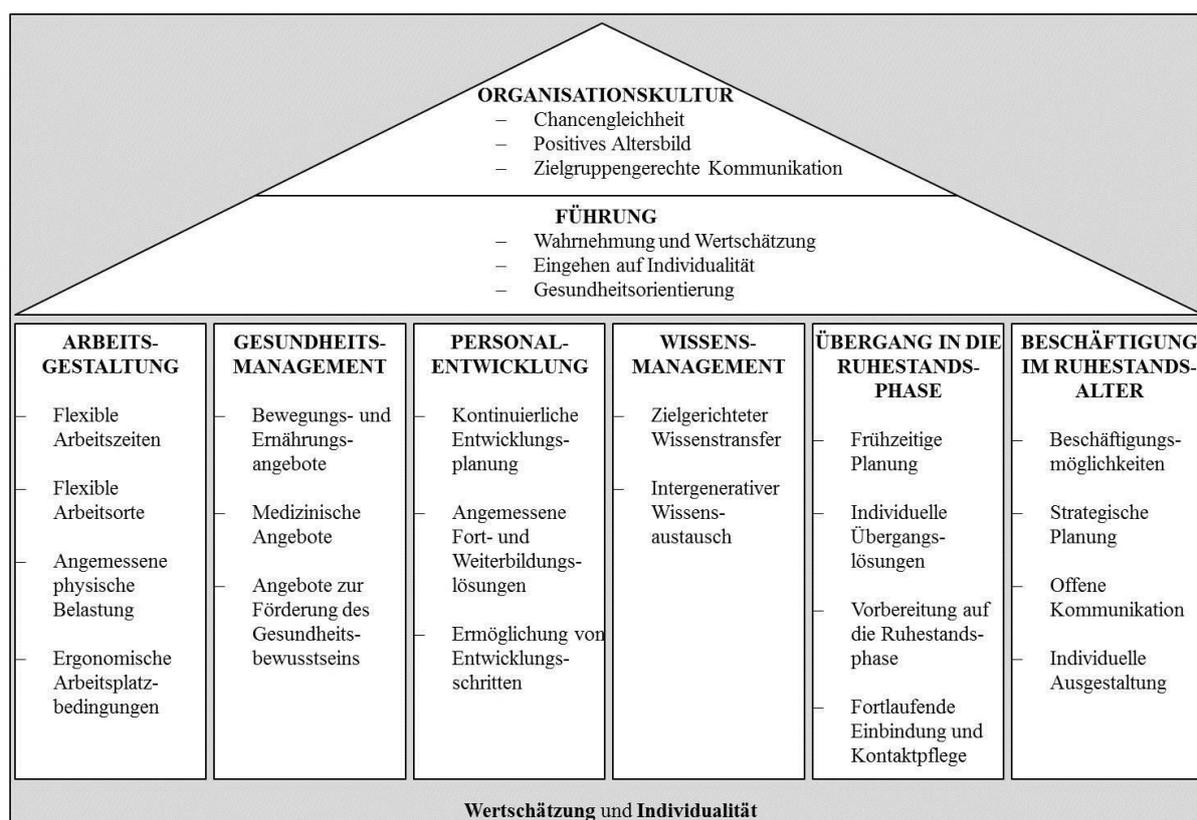


Abbildung 3. Erweiterte Dimensionen und Indikatoren des SWI (eigene Darstellung)

Flexibilität in der Gestaltung von Rahmenbedingungen und die Bereitschaft, individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen, gehören nach Ansicht der Experten zu den wichtigsten He-

beln, um Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter in der Organisation halten zu können (P09, P10). Die Forderung nach individuellen Lösungen begründen die Gesprächspartner dabei mit der Heterogenität der Zielgruppe:

Vom Erwartungshorizont oder auch der Art, wie fühle ich mich fit, wie fühle ich mich gesund, wie bringe ich mich ein, ist es eine sehr heterogene Zielgruppe nach meinem Erfahrungswert. Das ist nicht eine Tendenz, sondern der Range [sic] geht relativ weit auseinander. Im Unterschied zu jungen Leuten, die alle etwas bewegen wollen, die sich einbringen wollen und die im Prinzip nach vorne schauen, ist der Range [sic] auch von der Leistungsfähigkeit, der Leistungsbereitschaft, Wünschen, Erwartungen, sehr unterschiedlich. (P22)

Dies bedeutet analog gerontologischer Erkenntnisse, dass es vor dem Hintergrund individueller Alternsprozesse und unterschiedlicher Berufs- und Lebensbiographien *den* älteren Arbeitnehmer nicht gibt (Lehr & Kruse, 2006, S. 241; Sporket, 2012, S. 52) und liefert somit den Begründungszusammenhang, warum auch in der Forschung in Flexibilität und individuell zugeschnittenen Arbeitsbedingungen die wichtigsten Bindungsinstrumente gesehen werden (Deller & Maxin, 2009, S. 306; Wang, Olson & Schultz, 2013, S. 39,154).

Zudem wurde anhand der Expertenaussagen deutlich, dass das Lebensalter an sich ausdrücklich kein Abgrenzungskriterium sein sollte. Der mit der vorgenommenen Operationalisierung von Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter hergestellte Altersbezug mit 60 bis 70 Jahren und darüber hinaus, wurde von den Interviewpartnern als schwierig, sogar „abenteuerlich“ bewertet (P23). Guter organisationaler Umgang solle sich vielmehr an Kompetenz, Persönlichkeit und Lebenssituation des Einzelnen orientieren (P26) und „[...] ein positiver Aspekt wäre, wenn man über Alter gar nicht mehr reden würde“ (P14).

Anerkennung und Wertschätzung sehen die Experten als zentrale Motive der Führungs- und Organisationskultur an. Beide Aspekte gelte es, in verschiedenen Facetten des organisationalen Umgangs zu vermitteln. So seien beispielsweise Angebote einer Arbeitszeitreduzierung (P05) oder die Möglichkeit, andere Schwerpunkte in den Arbeitsinhalten zu setzen oder Projekte zu übernehmen (P12), ein Ausdruck von Wertschätzung. Die Anerkennung von Erfahrungswissen sei zudem eine zentrale Voraussetzung für die Bereitschaft, dieses auch zu teilen (P23) und eine wertschätzende Übergangsgestaltung wirke sich begünstigend auf die Motivation der Mitarbeiter aus, sich bis zu ihrem Ausscheiden einzusetzen (P11). Dies steht im Einklang mit den Ergebnissen mehrerer Studien. Armstrong-Stassen (2008) konnte empirisch nachweisen, dass Anerkennung und Wertschätzung in der Entscheidung über den Ver-

bleib in bzw. die Rückkehr zu einer Organisation für ältere Mitarbeiter die wichtigsten personalbezogenen Aspekte sind (S. 48). Die Autorin konnte zusammen mit Schlosser (2011) zudem zeigen, dass der Wunsch, Teil der Organisation zu bleiben, bei älteren Mitarbeitern größer ist, wenn Personalpraktiken auf ihre Bedürfnisse und Wünsche zugeschnitten sind und von Vorgesetzten gezielt zum Einsatz gebracht werden. Auch ein Gefühl der Zugehörigkeit und der Eindruck, einen sinnvollen Beitrag zum Erreichen der Organisationsziele zu leisten, wirken sich positiv aus (S. 336). Zu ähnlichen Ergebnissen kamen Hennekam und Herrbach (2013). Sie fanden heraus, dass als wertschätzend wahrgenommene Personalpraktiken in Bezug auf Arbeitsgestaltung sowie Anerkennung und Respekt in einem positiven Zusammenhang mit der affektiven Bindung älterer Mitarbeiter zu ihrer Organisation stehen. Für einen anerkennenden und respektvollen Umgang wiesen sie sogar einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung nach (S. 347ff.). Diese Befunde ergänzend belegten Cheung und Wu (2013), dass die wahrgenommene organisationale Unterstützung in einem positiven Zusammenhang mit der Bleibeabsicht älterer Mitarbeiter steht. Die Autoren schlussfolgern daraus, dass das Signalisieren von Anerkennung und Fürsorge die Motivation und Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen, positiv beeinflusst (S. 655f.).

Für die Inhalte der Dimension *ORGANISATIONSKULTUR* spricht weiter eine Arbeit von Posthuma und Campion (2009), die auf der Basis einer umfassenden Analyse der Forschungsliteratur einen Überblick über die Auswirkungen negativer Altersstereotype am Arbeitsplatz geben. Ähnlich der Expertenaussagen werben die Autoren für ein positives Altersbild, das losgelöst vom Lebensalter Kompetenz und Leistung älterer Mitarbeiter in den Vordergrund stellt (S. 159ff.). Dies ist insbesondere relevant, da eine wahrgenommene Altersdiskriminierung und Ungerechtigkeit – egal ob beabsichtigt oder unbeabsichtigt – sich zum einen negativ auf das Mitarbeiterengagement auswirkt (James, McKechnie, Swanberg & Besen, 2013, S. 918f.; Tenhiälä et al., 2013, S. 818) und zum anderen ein negativer Prädiktor für das gewünschte Renteneintrittsalter ist (Schermuly, Deller & Büsch, 2013, S. 387).

Zusätzlich zur bereits dargelegten Bedeutung von Anerkennung und Wertschätzung, die im Wesentlichen auch durch Führungskräfte vermittelt werden, lässt sich die Dimension *FÜHRUNG* durch die Arbeit von Zappalà, Depolo, Fraccaroli, Guglielmi und Sarchielli (2008) stützen. Sie fanden heraus, dass Beschäftigte später in den Ruhestand gehen, wenn sie das Gefühl haben, das Management der Organisation schenke der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter Aufmerksamkeit und Vorgesetzte berücksichtigen Gesundheit und Leistungsvermögen bei der Vergabe von Aufgaben und bei Leistungsbeurteilungen (S. 160f.).

Die Relevanz der Dimension *ARBEITSGESTALTUNG* zeigt sich in der eingangs beschriebenen Forderung nach Flexibilität. Flexible Arbeitszeiten haben zudem positive Auswirkungen auf den Gesundheitszustand, die Motivation und die außerbetriebliche Lebensqualität älterer Mitarbeiter (Naegele & Walker, 2007, S. 19). Für die aktive Gestaltung der Arbeitsbedingungen spricht außerdem der Befund, dass die Arbeitsplatzqualität im Beschäftigungsverhältnis älterer Mitarbeiter maßgeblich deren geplanten Ausstiegszeitpunkt beeinflusst (Schnalzenberger, Schneeweis, Winter-Ebmer & Zweimüller, 2014, S. 157). Als relevante Kontextfaktoren der Arbeit älterer Mitarbeiter werden in der Literatur außerdem eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, eine angemessene Belastungssituation und die Möglichkeit eines Tätigkeitswechsels genannt (Kroehmer, Karl H. E., 2009, S. 309ff.; Morschhäuser, 2003, S. 63; Wang et al., 2013, S. 74). Auch dies findet sich in den Indikatoren dieser Dimension wieder.

Die Bedeutsamkeit der Dimension *GESUNDHEITSMANAGEMENT* lässt sich durch den Stellenwert von Gesundheit als Grundvoraussetzung für die Arbeitsfähigkeit belegen (Ilmarinen, 2006b, S. 133). Naumanen (2006) fand zudem heraus, dass ältere Mitarbeiter insbesondere Wert legen auf gesunde, an individuelle Bedürfnisse und Leistungsfähigkeit angepasste Arbeitsbedingungen, den Zugang zu Gesundheitschecks und medizinischer Beratung sowie eine aktive Rolle von Führungskräften in Gesundheitsfragen (S. 534f.). Diese Befunde sprechen für die Betonung einer ganzheitlichen Herangehensweise im Gesundheitsmanagement.

Die Relevanz der Dimension *PERSONALENTWICKLUNG* zeigt der aktuelle Adult Education Survey des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (2013), welcher Deutschland eine mit dem Alter rückläufige Weiterbildungsbeteiligung bescheinigt. Während in den Altersgruppen unter 54 Jahren im Schnitt Teilnahmequoten von 50% erreicht werden, liegen diese bei den 55- bis 59-Jährigen mit 44% bzw. den 60- bis 64-Jährigen mit 32% deutlich darunter (S. 82). Gründe dafür werden sowohl in der Motivation der Arbeitnehmer als auch im fehlenden Angebot seitens der Organisationen gesehen (Bäcker, Brussig, Jansen, Knuth & Nordhause-Jan, 2009, S. 282). Dabei ist eine geringere Berücksichtigung älterer Mitarbeiter bei Qualifizierungsmaßnahmen häufig ein Spiegel der vorherrschenden Altersstereotype (Beck, 2014, S. 212; Kluge & Krings, 2008, S. 64; Stettes, 2012, S. 39ff.). Darin, dass diese durchbrochen werden müssen und dass eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung für den Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter unverzichtbar sei, stimmen die Gesprächspartner mit der Literatur überein (Felstead, 2011, S. 202f.; Frieling, 2003, S. 111; Lehr & Kruse, 2006, S. 241). Neben der beruflichen Qualifizierung wurde in dieser

Dimension auch der Aspekt der persönlichen Weiterentwicklung adressiert. Stamov-Roßnagel und Hertel (2010) teilen die Auffassung der Experten, dass mit der Anpassung von Tätigkeitsinhalten an Kompetenzen und Interessen Motivationsgewinne bei älteren Mitarbeitern realisiert werden können (S. 899f.). Auch Wang et al. (2013) stellen in diesem Zusammenhang die Forderung an, für ältere Mitarbeiter Tätigkeitsfelder und Arbeitsinhalte zu erschließen, in denen sie ihre spezifischen Kompetenzen, insbesondere ihr Erfahrungswissen einbringen können (S. 69).

Für die Inhalte der Dimension *WISSENSMANAGEMENT* spricht, dass sich mit der Alterung von Belegschaften für Organisation das Risiko von Wissensverlusten erhöht (DeLong, 2004, S. 25). Es sollten daher geeignete Strategien entwickelt werden, um relevante Wissensbestände zu bewahren. Dafür ist eine Kultur nötig, die das Wissen der Älteren wertschätzt, Lernen und Entwicklung betont und in der gegenseitiger Respekt zwischen den Generationen herrscht (Slagter, 2007, S. 92f.). In der Literatur werden hier eine Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten genannt, darunter altersgemischte Teams, Tandem-Modelle wie Coaching und Mentoring sowie strukturierte Übergabeprozesse (Kirschten, 2010, S. 266ff.; Rau & Adams, 2013, S. 126). Diese stehen im Einklang mit den identifizierten Indikatoren dieser Dimension. Die systematische Gestaltung von Wissenstransfer kommt außerdem dem empirisch belegten Generativitätsmotiv Älterer und damit dem Bedürfnis, Wissen und Erfahrungen an die nachfolgende Generation weiterzugeben (Calo, 2005, S. 309), entgegen.

Auch die Dimension *ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE* lässt sich anhand des Forschungsstands bestätigen. So besteht seitens der Beschäftigten selbst häufig der Wunsch nach flexiblen Möglichkeiten des Ruhestandseintritts (Büsch et al., 2010, S. 8). Darüber hinaus können Maßnahmen der Flexibilisierung und Reduzierung von Arbeitszeit im Sinne eines gleitenden Übergangs dazu führen, dass Arbeitnehmer später in den Ruhestand gehen (Loretto, Vickerstaff & White, 2005, S. 74). Die Unterstützung von Mitarbeitern in der Vorbereitung der Ruhestandsphase lässt sich damit bestätigen, dass eine aktive Planung der Ruhestandsphase im positiven Zusammenhang mit Zufriedenheit im Ruhestand und mit der Aufnahme einer Beschäftigung im Ruhestandsalter steht (Adams & Rau, 2011, S. 189; Topa, Moriano, Depolo, Alcover & Morales, 2009, S. 48f). Taylor und Doverspike (2003) fordern Praktiker in Übereinstimmung mit den Aussagen der Gesprächspartner dazu auf, Mitarbeiter in der individuellen Planung der Übergangsphase zu unterstützen und hilfreiche und relevante Informationen zur Verfügung zu stellen (S. 77).

Die Inhalte der Dimension *BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER* entsprechen im überwiegenden Maß den unter 2.2 dargestellten Befragungsergebnissen zu idealen Rahmenbedingungen einer Beschäftigung im Ruhestandsalter. Dabei ging die Bereitschaft zur Weiterbeschäftigung insbesondere mit dem Wunsch nach individueller Gestaltbarkeit der Erwerbstätigkeit hinsichtlich Arbeitszeit und -inhalten einher (Büsch et al., 2010, S. 8ff.; Deller et al., 2009, S. 148). Ferner kam die Silver Workers Studie zu dem Schluss, dass für einen guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern im Ruhestandsalter, Ansätze des strategischen Personalmanagements um ein Konzept zur systematischen Mobilisierung und Eingliederung dieser Zielgruppe zu ergänzen sind (Deller et al., 2009, S. 154). Auch diese Auffassung teilten die Gesprächspartner.

Die ermittelten Kennzeichen guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter stehen insgesamt im Einklang mit dem aktuellen Forschungsstand und spiegeln auch die unter 2.1 und 2.2 beschriebenen Aspekte wieder.

Die Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung fielen insgesamt erwartungsgemäß aus. So wurde die Annahme getroffen, dass sich die Indikatoren aufgrund der mehrfachen Überarbeitungsschleifen und Zusammenfassungen in der Kategorienbildung auf einem höheren Abstraktionsniveau befanden als das zu ratende Datenmaterial. Eine sehr gute Übereinstimmung im Rating wurde deshalb, auch wegen der Komplexität des Kategoriensystems, als eher unwahrscheinlich eingeschätzt und für die Koeffizienten Krippendorff's Alpha und Cohen's Kappa entgegen gängiger Konventionen bereits Werte ab .60 als zufriedenstellend betrachtet. Höhere Reliabilitätswerte wurden tatsächlich nur vereinzelt erreicht.

Die Ratingergebnisse zeigen, dass die Güte der Übereinstimmung vom Kategorientyp abhängt. Für abstrakte Kategorien, wie beispielsweise den Indikator *Chancengleichheit*, deren Inhalte von den Gesprächspartnern nur impliziert wurden, fallen die Werte deutlich schlechter aus als bei einfacher zugänglichen Konzepten wie *Flexible Arbeitsorte* und *Medizinische Angebote*. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Rater hier beim Ableiten der Kategorienzuordnung deutlich mehr Interpretationsarbeit leisten mussten und diese wiederum subjektiven Einflüssen unterlag, welche sich negativ auf die Übereinstimmung mit anderen Raterurteilen auswirkte.

Im Vergleich der Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung und des Feedbacks der Rater fiel auf, dass inakzeptable Werte der Koeffizienten in der Regel mit kritischen Kommentaren der Rater einhergingen. Dies zeigt, dass die Koeffizienten Krippendorff's Alpha und Cohen's Kappa trotz der unter 3.5 geschilderten Grenzen der Interpretation durchaus geeignet sind,

Mängel am Kategoriensystem zu identifizieren. Zusammen mit den Rateraussagen lieferten sie wichtige Anhaltspunkte für notwendige Anpassungen.

5.2 Reflexion des Vorgehens

In der Konstrukterschließung gelang es, durch die Auswahl einer heterogenen Gruppe an Gesprächspartnern eine Perspektivenvielfalt auf den Untersuchungsgegenstand herzustellen. Der Stichprobenumfang ist dabei für einen qualitativen Forschungsansatz als angemessen zu bewerten. Die Aussagen der Experten im Feld der Beschäftigung älterer Mitarbeiter lieferten viele und vielfältige Hinweise auf Aspekte guten Umgangs und bestätigten die in der vorbereitenden Analyse der einschlägigen Literatur identifizierten Aspekte. Die ermittelten Kennzeichen guten Umgangs stehen zudem, wie unter 5.1 gezeigt werden konnte, im Einklang mit dem aktuellen Forschungsstand. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass wesentliche Dimensionen und Subdimensionen des Konstrukts inhaltsvalide identifiziert wurden.

Im Kontext der Datenerhebung ist anzumerken, dass aufgrund der Tatsache, dass die Interviews von zwei Untersuchern durchgeführt wurden, Unterschiede in der Gesprächsführung nicht auszuschließen sind. Der Leitfaden stellte zwar eine Vergleichbarkeit des Interviewablaufs und angesprochener Aspekte sicher. Die Flexibilität in der Reihenfolge und Formulierung der Fragen und die Möglichkeit, Fragen dem Gesprächsverlauf anzupassen, könnte jedoch Einfluss den Umfang und die Richtung der Antworten der Gesprächspartner gehabt haben. Dieser Mangel an Durchführungsobjektivität ist allerdings vor dem Objektivitätsverständnis qualitativer Forschung zu relativieren. Während in quantitativen Untersuchungsansätzen die Unabhängigkeit von der Person des Forschers durch eine Standardisierung von Untersuchungsbedingungen sichergestellt werden soll, wird Durchführungsobjektivität im qualitativen Ansatz bereits erzeugt, wenn sich Interviewer individuell auf den Gesprächspartner einstellen und im subjektiven Erleben der Befragten vergleichbare Interviewsituationen erzeugen (Bortz & Döring, 2009, S. 326).

Das Vorgehen in der Datenanalyse zeichnete sich durch eine systematische Herangehensweise aus. Die Dimensionen und Indikatoren des SWI wurden datennah gebildet und sind somit empirischen Ursprungs. Eine Gewährleistung der Gültigkeit der dabei vorgenommenen Interpretationen erfolgte durch die Beteiligung der Projektgruppenmitgliedern in der Kategorienbildung. Diese Vorgehensweise wird auch als konsensuelle Validierung bezeichnet (Bortz & Döring, 2009, S. 335). In der Ermittlung von Übereinstimmungskoeffizienten wurde an-

schließlich der Versuch unternommen, die Auswertungs- und Interpretationsobjektivität in der Kategorienbildung abzuschätzen und damit die gebildeten Kategorien wissenschaftlich abzusichern. Die ermittelten Reliabilitätskoeffizienten fielen nicht ausnahmslos zufriedenstellend aus. Da die erreichbare Übereinstimmung neben der Qualität des Kategoriensystems auch maßgeblich den von Beurteilern abhängt (Früh, 2007, S. 192), kann die Vorgehensweise im Rating hierfür einen weiteren Erklärungsbeitrag leisten. So ist kritisch zu hinterfragen, dass die Instruktion zum Rating lediglich schriftlich erfolgte. Eine Raterschulung und eine damit einhergehende Überprüfung des Verständnisses von Aufgabenstellung und Kodieranweisungen erfolgten nicht. Die Intensität, mit der sich die Rater mit dem Kategoriensystem auseinandersetzten, sowie die Sorgfalt in der Bearbeitung des Materials entzogen sich damit der Kontrolle der Verfasserin. Aufgrund der Menge des Datenmaterials musste zudem eine Aufteilung der Transkripte in Arbeitspakete vorgenommen werden. Jeder Rater bearbeitete damit nur einen Teil des Materials. Die neun Teildatensätze wurden anschließend zwar in der bestmöglichen Konstellation zu drei Gesamtdatensätzen zusammengeführt. Deren interne Konsistenz dürfte jedoch geringer sein, als es bei der Bearbeitung des gesamten Materials durch jeweils eine Person der Fall gewesen wäre. Idealerweise hätten alle Rater das gesamte Material bearbeitet. Dies war jedoch aus Kapazitätsgründen nicht leistbar. Eine weitere Einschränkung ergibt sich daraus, dass die Rater jeweils das gesamte Transkript hinsichtlich enthaltener Dimensionen und Indikatoren beurteilten. So war am Ende für die Verfasserin nicht mehr nachvollziehbar, aufgrund welcher Textpassagen die Urteile zum Transkript zustande gekommen sind. Von einem Rating einzelner Textbausteine war in der Entscheidung für das Vorgehen allerdings bewusst abgesehen worden. Insbesondere die abstrakteren Kategorien, wie beispielsweise der Indikator *Chancengleichheit*, erschließen sich erst aus dem Kontext ihrer Nennung und ein Zerstückeln des Gesprächsverlaufs hätte zu Informationsverlust für die Rater geführt. Um gleichzeitig aber die zu bearbeitende Datenmenge für die Rater gering zu halten, wurden diejenigen Aussagen, die in der Inhaltsanalyse paraphrasiert und kodiert wurden, für die Rater farblich hervorgehoben. Um eine eindeutige Zuschlüsselung der Raterurteile zu ermöglichen, würde sich bei einem nächsten Rating eine Durchnummerierung der einzelnen Textaussagen anbieten. Dies hätte auch den Vorteil, dass sich die Anzahl der Urteile je Dimension von 28 auf die Anzahl der kodierten Textpassagen erhöht und sich somit auch die Zuverlässigkeit der Schätzung der Reliabilitätskoeffizienten verbessert.

5.3 Beitrag zur Forschung

Mit dem SWI wird erstmalig ein Index geschaffen, welcher den Umgang mit und Rahmenbedingungen von Arbeit für Mitarbeiter, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen bzw. trotz des Erreichens des Renteneintrittsalters noch arbeiten, messbar und vergleichbar macht. Das Instrument kann damit einen Beitrag zur Erforschung von Personalpraktiken in Bezug auf ältere Mitarbeiter und Erwerbstätige im Ruhestandsalter leisten und eine Erhebung des Status Quo in deutschen Organisationen ermöglichen. Vergleichbare Indizes gibt es bislang nicht.

Mit dem *Active Aging Index* und dem *Global Agewatch Index* können zwei Instrumente genannt werden, die einen deutlichen Bezug zu Älteren und deren Erwerbsbeteiligung aufweisen. Der Active Aging Index misst mit 22 alterungsrelevanten Indikatoren auf vier Dimensionen das Konstrukt Active Aging, das definiert ist als „[...] the situation where people continue to participate in the formal labour market, as well as engage in other unpaid productive activities, and live healthy, independent and secure lives as they age“ (UNECE, 2013, S. 4) und der Global Agewatch Index zeigt auf den Dimensionen Einkommenssicherheit, Gesundheit, Beschäftigungsstand und Bildung sowie Lebensbedingungen an, wie es Senioren weltweit ergeht (HelpAge, 2013, S. 5). Beide Indizes betrachten jedoch Länder in ihrer Gesamtheit und nicht einzelne Organisationen, wie für den SWI geplant.

Eine gewisse inhaltliche Nähe zum Konstrukt des SWI weist der *DGB-Index Gute Arbeit* auf. Als Instrument des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) dient er der Erhebung von Einschätzungen abhängig Beschäftigter in Deutschland zur Qualität ihrer Arbeits- und Einkommensbedingungen. Der Index basiert auf drei Teilindizes, die aus der Sicht der befragten Person die Intensität der Anforderungen, die Ressourcen am Arbeitsplatz sowie das Maß der subjektiv erlebten Belastung ermitteln. Die Teilindizes setzen sich aus 15 Dimensionen zusammen, welche wiederum mit 31 Fragen operationalisiert wurden (Fuchs, 2010, S. 5f.). Inhaltlich baut die Konzeption des Index in Auseinandersetzung mit dem arbeitswissenschaftlichen Forschungsstand auf die INQA-Untersuchung „Was ist gute Arbeit?“ auf (Fuchs & Ebert, 2006). Der DGB-Index wird jährlich als Repräsentativumfrage durchgeführt und verfolgt das Ziel, die Bedeutung von entwicklungsförderlichen und fehlbeanspruchungsarmen Arbeitsbedingungen herauszustellen und aktuelle Veränderungen in der Arbeitsrealität aufzuzeigen. In Form einer Mitarbeiterbefragung eingesetzt, kann der DGB-Index die Qualität der Arbeitsbedingungen in einzelnen Organisationen ermitteln (Fuchs,

2010, S. 3f.). Die im DGB-Index postulierte *gute Arbeit* deckt sich in der Grundkonzeption mit dem im SWI zugrunde gelegten Konstrukt *guter organisationaler Umgang*. Insbesondere die Fokussierung auf Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter grenzt den SWI jedoch vom DGB-Index ab. Ein weiterer Unterschied zwischen beiden Indizes wird darin bestehen, dass für die Einschätzung des organisationalen Umgangs für den SWI auf objektiv beobachtbare Kennzeichen (z.B. Angebot von Teilzeitbeschäftigung) und einfach zu beschaffende Kennzahlen (z.B. Fehlzeiten) zurückgegriffen werden wird, statt subjektive Einschätzungen von Beschäftigten zu erfragen.

5.4 Zukünftige Schritte

Mit der vorliegenden Arbeit ist die Definition relevanter Dimensionen und Indikatoren des SWI abgeschlossen. Da die vorgenommene finale Überarbeitung des Kategoriensystems noch zu Änderungen in den Titel und Definitionen der Dimensionen und Indikatoren geführt hat, sollte im nächsten Schritt eine weitere Reliabilitätsprüfung durchgeführt werden. Dabei ist eine Verbesserung der Koeffizienten zu erwarten. Dies gilt insbesondere, wenn die beschriebenen methodischen Mängel im Rating beseitigt werden.

In den zukünftigen Projektschritten der Indexentwicklung wird es darauf ankommen, geeignete Items und Kenngrößen für die einzelnen Messdimensionen zu entwickeln. Im Rahmen der Interviews wurden bereits erste Kennzahlen erhoben, die sich nach Ansicht der Experten für eine weiterführende Operationalisierung der Dimensionen und Indikatoren eignen. Sie wurden in der Entwicklung des Kategoriensystems nicht berücksichtigt, sind jedoch in Anhang O überblicksartig aufgeführt. In der Beurteilung der Flexibilität von Angeboten und Maßnahmen schlugen die Gesprächspartner ein abgestuftes Bewertungssystem vor, dessen Skala beispielsweise von *keine Angebote* über *standardisierte Angebote* zu *individuelle Lösungen* reichen könnte (P02). Auch die Abfrage der Variabilität und Vielfalt des Maßnahmenangebots in Form von Checklisten sei eine mögliche Operationalisierung (P21). Zu bedenken gaben die Gesprächspartner, dass bei der Bewertung von Organisationen hinsichtlich ihres Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter auch das jeweilige wirtschaftliche Umfeld Berücksichtigung finden sollte. So könne die Branche, die Entwicklung des Sektors sowie das regionale Arbeitsmarktpotenziale Einfluss auf die Gestaltung von Personalpraktiken haben (P09, P19, P24). Auch sei ein Abschneiden im Index vor der organisationsspezifischen Relevanz des Themas zu reflektieren, „dass man nicht sagt, die Firmen die so etwas nicht machen, die haben es nicht verstanden. Es kann ja einfach zu teuer oder zum

Teil auch nicht wichtig genug sein, dass die Älteren gebunden werden“ (P09). Zudem sollte eine hinreichende Objektivität der Messung gewährleistet werden, um Manipulationen vorzubeugen (P18, P24).

5.5 Beitrag zur Praxis

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass es sich bei gutem organisationalem Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter in Organisationen um ein komplexes Gestaltungsfeld handelt, das über die klassischen Handlungsfelder des Alternsmanagements hinausgeht und insbesondere die Thematik des Übergangs in die Ruhestandsphase und die Beschäftigung im Ruhestand beinhaltet.

Auch wenn bis zur Fertigstellung des SWI noch einige Zeit vergehen dürfte, können die ermittelten Dimensionen und Indikatoren verantwortliche Akteure von Organisation schon heute darin unterstützen, den eigenen Umgang in Bezug auf Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu reflektieren. Die gefundenen Handlungsfelder können als Anhaltspunkte bei der Identifikation von Stärken und Entwicklungspotenzialen der eigenen Personalpolitik dienen und erste Hinweise auf Umsetzungsmöglichkeiten geben. Dabei dürfte klar geworden sein, dass insbesondere die Aspekte Flexibilität und individuelle Lösungen zentrale Gestaltungshebel sind. Die Ergebnisse zeigen auch, dass für einen positiven Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter nicht zwingend neue Instrumente entwickelt werden müssen. Vielmehr wird es darum gehen bestehende Instrumente überhaupt einzusetzen und auf diese Zielgruppe anzuwenden. Eine wertschätzende Grundhaltung und ein positives Altersbild sind hierfür wichtige Voraussetzungen.

6 Literaturverzeichnis

- Adams, G. A. & Rau, B. L. (2011). Putting off tomorrow to do what you want today. Planning for retirement. *American Psychologist*, 66 (3), 180–192.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18 (1), 36–53.
- Armstrong-Stassen, M. & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (2), 319–344.
- Bäcker, G., Brussig, M., Jansen, A., Knuth, M. & Nordhause-Jan, J. (2009). *Ältere Arbeitnehmer. Erwerbstätigkeit und soziale Sicherheit im Alter*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage.
- Beck, V. (2014). Employers' views of learning and training for an ageing workforce. *Management Learning*, 45 (2), 200–215.
- Bogner, A. & Menz, W. (2005). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 33–70). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bohnsack, R. (1999). *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Bortz, J. & Döring, N. (2009). *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Brenke, K. (2013). *Immer mehr Menschen im Rentenalter sind berufstätig*. DIW Wochenbericht: Nr. 6.2013. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.415345.de/13-6-1.pdf
- Bundesagentur für Arbeit. (2014a). *Beschäftigungsstatistik, Geringfügig entlohnte Beschäftigte nach Altersgruppen zum Stichtag 30. September 2013. Datenstand April 2014*. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Beschaeftigung/Beschaeftigung-Nav.html?year_month=aktuell
- Bundesagentur für Arbeit. (2014b). *Beschäftigungsstatistik, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Altersgruppen zum Stichtag 30. September 2013. Datenstand April 2014*. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Beschaeftigung/Beschaeftigung-Nav.html?year_month=aktuell
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. (2014). *Hohe Bereitschaft für Weiterbeschäftigung im Ruhestand. Pressemitteilung Nr. 1/2014*. Wiesbaden. Verfügbar unter http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Download/Grafik_des_Monats/2014_01_weiterbeschaeftigung_ruhestand.pdf?__blob=publicationFile&v=3

- Busch, R. (Hrsg.). (2004). *Alternsmanagement im Betrieb. Ältere Arbeitnehmer - zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Büsch, V., Dorbritz, J., Heien, T. & Micheel, F. (2010). *Weiterbeschäftigung im Rentenalter. Wünsche - Bedingungen - Möglichkeiten*, Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Materialien zur Bevölkerungswissenschaft: 129. Verfügbar unter http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/33082/ssoar-2010-busch_et_al-Weiterbeschäftigung_im_Rentenalter__Wunsche.pdf?sequence=1
- Calo, T. J. (2005). The generativity track. A transitional approach to retirement. *Public Personnel Management*, 34 (4), 301–312.
- Cheung, F. & Wu, A. M. (2013). Older workers' successful aging and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (6), 645–660.
- Christensen, K., Doblhammer, G., Rau, R. & Vaupel, J. W. (2009). Ageing populations. The challenges ahead. *Lancet*, 374, 1196–1208.
- Cihlar, V., Mergenthaler, A. & Micheel, F. (2014). *Erwerbsarbeit & Informelle Tätigkeiten der 55- bis 70-Jährigen in Deutschland*. Wiesbaden. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschueren/top_erwerbsarbeit_2014.pdf?__blob=publicationFile&v=8
- Deller, J., Huch, D., Kern, S. & Maxin, L. (2007). *Silver Workers - An empirical study of post-retirement activities. Economic and voluntary work of retired staff*. Working paper series of The Geneva Association, Études et Dossiers No. 330. Geneva: The Geneva Association.
- Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. & Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Deller, J., Liedtke, P. M. & Maxin, L. (2009). Old-age security and silver Workers. An empirical survey identifies challenges for companies, insurers and society. *The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice*, 34 (1), 137–157.
- Deller, J. & Maxin, L. (2008). "Silver Workers". Eine explorative Studie zu aktiven Rentnern in Deutschland. *ARBEIT - Zeitschrift für Arbeitsforschung*, 17 (3), 166–179.
- Deller, J. & Maxin, L. (2009). Berufliche Aktivität von Ruheständlern. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42 (4), 305–310.
- DeLong, D. W. (2004). *Lost knowledge. Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford: Oxford University Press.
- Dendinger, V. M., Adams, G. A. & Jacobson, J. D. (2005). Reasons for working and their relationship to retirement attitudes, job satisfaction and occupational self-efficacy of bridge employees. *The International Journal of Aging and Human Development*, 61 (1), 21–35.

- Department of Economic and Social Affairs. (2008). *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC)*, United Nations. Statistical Papers: Series M No.4/Rev.4. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4e.pdf
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. (2013). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Resultate des Adult Education Survey 2012*. Bielefeld: Bertelsmann. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter <http://www.die-bonn.de/doks/2013-weiterbildungsverhalten-01.pdf>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2013). *Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen*. Marburg: Eigenverlag.
- Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early. A review and conceptualization. *Academy of Management Review*, 19 (2), 285–311.
- Felstead, A. (2011). The importance of ‘teaching old dogs new tricks’. Training and learning opportunities for older workers. In E. Parry (Hrsg.), *Managing an age diverse workforce* (S. 189–205). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Feng, G. C. (2013). Factors affecting intercoder reliability. A Monte Carlo experiment. *Quality & Quantity*, 47 (5), 2959–2982.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt.
- Frieling, E. (2003). Altersgerechte Arbeitsgestaltung. In B. Badura, H. Schellschmidt, C. Vetter & M. Astor (Hrsg.), *Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik* (S. 101–114). Berlin: Springer.
- Früh, W. (2007). *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, B. (2011). *Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050. Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten*. IAB Kurzbericht - Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: 16/2011.
- Fuchs, T. & Ebert, A. (2006). Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Beschäftigten. *INQA-Bericht* (19). Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit.pdf?__blob=publicationFile
- Fuchs, T. (2010). Potentiale des DGB-Index Gute Arbeit für die betriebliche Anwendung und arbeitswissenschaftliche Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 64 (10), 3–15.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gobeski, K. T. & Beehr, T. A. (2009). How retirees work. Predictors of different types of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (3), 401–425.

- Goinger Kreis - Initiative Zukunft & Beschäftigung e.V. (2014). *Projektgruppe "Potenziale heben". Schwerpunkt: Ältere*. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter <http://www.goinger-kreis.de/68-0-PG+Potenziale+heben+-+Schwerpunkt+Aeltere.html>
- Hayes, A. F. (2005). *An SPSS procedure for computing Krippendorff's alpha*. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter <http://www.afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.html>
- Hayes, A. F. & Krippendorff, K. (2007). Answering the call for a standard reliability measure for coding data. *Communication Methods and Measures*, 1 (1), 77–89.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- HelpAge. (2013). *Global AgeWatch Index 2013. Purpose, methodology and results*. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter <http://www.helpage.org/download/52949b561453d>
- Hennekam, S. & Herrbach, O. (2013). HRM practices and low occupational status older workers. *Employee Relations*, 35 (3), 339–355.
- Homburg, C. & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing ZFP*, 18 (1), 5–24.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin: Springer.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2003). Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit. Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In B. Badura, H. Schellschmidt, C. Vetter & M. Astor (Hrsg.), *Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik* (S. 85–100). Berlin: Springer.
- Ilmarinen, J. (2006a). "Everyday relevance of Age Management" – unternehmerische und gesellschaftliche Aspekte guten Alter(n)s im Beruf. WAGE-Abschlusskonferenz 16.10.2006, Linz. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter http://www.exabis.com/cm362/fileadmin/wage/pdf/Ilmarinen_8.pdf
- Ilmarinen, J. (2006b). *Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- James, J. B., McKechnie, S., Swanberg, J. & Besen, E. (2013). Exploring the workplace impact of intentional/unintentional age discrimination. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (7), 907–927.
- Keup, M. I. (2013). *Entwicklung eines Silver Work Index. Ein Instrument zur Messung des betrieblichen Umgangs mit älteren Mitarbeitern*. Master-Arbeit, Leuphana Universität Lüneburg.
- Kirschten, U. (2010). Wissensmanagement im demografischen Wandel. Herausforderung und Bedeutung für das Personalmanagement. In D. Preißing (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* (S. 229–277). München: Oldenbourg.

- Klaffke, M. (Hrsg.). (2014). *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kluge, A. & Krings, F. (2008). Attitudes toward older workers and human resource practices. *Swiss Journal of Psychology*, 67 (1), 61–64.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis. An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: SAGE.
- Kroehmer, Karl H. E. (2009). Ergonomic design of workplaces for the aging population. In S. J. Czaja & J. Sharit (Hrsg.), *Aging and work. Issues and implications in a changing landscape* (S. 307–333). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33 (1), 159–174.
- Lauf, E. (2001). .96 nach Holsti. Zur Reliabilität von Inhaltsanalysen und deren Darstellung in kommunikationswissenschaftlichen Fachzeitschriften. *Publizistik*, 46 (1), 57–68.
- Lehr, U. & Kruse, A. (2006). Verlängerung der Lebensarbeitszeit - eine realistische Perspektive? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (4), 240–247.
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 32–56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Beltz.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J. & Bracken, C. C. (2002). Content analysis in mass communication. Assessment and reporting of intercoder reliability. *Human Communication Research*, 28 (4), 587–604.
- Loretto, W., Vickerstaff, S. & White, P. (2005). *Older workers and options for flexible work*. Working Paper Series, Nr. 31. Manchester: Equal Opportunities Commission.
- Mayer, H. O. (2009). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung*. München: Oldenbourg.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2010a). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601–613). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien.
- Mayring, P. (2010b). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Middelhoff, P., Schmergal, C. & Schrep, B. (2014, 19. Mai). Im Unruhestand. *Der Spiegel*, 21, S. 18–25.

- Morschhäuser, M. (2003). Gesund bis zur Rente? Ansatzpunkte einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik. In B. Badura, H. Schellschmidt, C. Vetter & M. Astor (Hrsg.), *Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik* (S. 60–71). Berlin: Springer.
- Naegele, G. (2005). Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer. *WSI-Mitteilungen*, 58 (4), 214–219. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter http://boeckler.de/wsimit_2005_04_naegele.pdf
- Naegele, G. & Sporket, M. (2009). Altern in der Arbeitswelt. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42 (4), 279–280.
- Naegele, G. & Walker, A. (2007). *Ein Leitfaden für gute Praxis im Altersmanagement*. Dublin: Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen.
- Naumanen, P. (2006). Opinions of ageing workers on relative importance of health promotion. *International Journal of Nursing Practice*, 12 (6), 352–358.
- Nerdinger, F. W. (2011). Organisationsdiagnose. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 125–135). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2013). *Health at a Glance 2013: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter <http://www.oecd.org/els/health-systems/Health-at-a-Glance-2013.pdf>
- Pfadenhauer, M. (2005). Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Expertinterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 113–130). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Posthuma, R. A. & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace. Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35 (1), 158–188.
- Preißing, D. (Hrsg.). (2010). *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*. München: Oldenbourg.
- Rau, B. L. & Adams, G. A. (2005). Attracting retirees to apply. Desired organizational characteristics of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (6), 649–660.
- Rau, B. L. & Adams, G. A. (2013). Aging, retirement, and human resources management. A strategic approach. In M. Wang (Hrsg.), *The Oxford handbook of retirement* (S. 117–135). New York: Oxford University Press.
- Ritsert, J. (1972). *Inhaltsanalyse und Ideologiekritik. Ein Versuch über kritische Sozialforschung*. Frankfurt am Main: Athenäum.
- Schermuly, C. C., Deller, J. & Büsch, V. (2013). A research note on age discrimination and the desire to retire. The mediating effect of psychological empowerment. *Research on Aging*, 36 (3), 382–393.

- Schnalzenberger, M., Schneeweis, N., Winter-Ebmer, R. & Zweimüller, M. (2014). Job quality and employment of older people in Europe. *LABOUR*, 28 (2), 141–162.
- Schreier, M. (2010). Fallauswahl. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 238–251). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien.
- Schuett, S. (2014). *Demografie-Management in der Praxis. Mit der Psychologie des Alterns wettbewerbsfähig bleiben*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Shultz, K. S. (2003). Bridge employment. Work after retirement. In G. A. Adams & T. A. Beehr (Hrsg.), *Retirement. Reasons, processes, and results* (S. 214–241). New York, NY: Springer.
- Shultz, K. S. & Henkens, K. (2010). Introduction to the changing nature of retirement: an international perspective. *International Journal of Manpower*, 31 (3), 265–270.
- Sim, J. & Wright, C. C. (2005). The kappa statistic in reliability studies. Use, interpretation, and sample size requirements. *Physical therapy*, 85 (3), 257–268.
- Slagter, F. (2007). Knowledge management among the older workforce. *Journal of Knowledge Management*, 11 (4), 82–96.
- Sporket, M. (2009). *Organisationen im demographischen Wandel. Altersmanagement in der betrieblichen Praxis*. Dissertation, Technische Universität Dortmund. Dortmund.
- Sporket, M. (2012). Positive organisationale Altersbilder. Acht Beispiele einer guten Praxis im Altersmanagement. In F. Berner, J. Rossow & K.-P. Schwitzer (Hrsg.), *Altersbilder in der Wirtschaft, im Gesundheitswesen und in der pflegerischen Versorgung. Expertisen zum Sechsten Altenbericht der Bundesregierung* (S. 43–82). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stamov-Roßnagel, C. & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation. Against the myth of general decline. *Management Decision*, 48 (6), 894–906.
- Statistisches Bundesamt (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Hrsg.). (2011). *Demografischer Wandel in Deutschland. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern*. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004.pdf?__blob=publicationFile
- Stettes, O. (2012). Altersbilder in deutschen Industrieunternehmen und Personalpolitik für ältere Beschäftigte. In F. Berner, J. Rossow & K.-P. Schwitzer (Hrsg.), *Altersbilder in der Wirtschaft, im Gesundheitswesen und in der pflegerischen Versorgung. Expertisen zum Sechsten Altenbericht der Bundesregierung* (S. 25–42). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Taylor, M. & Doverspike, D. (2003). Retirement planning and preparation. In G. A. Adams & T. A. Beehr (Hrsg.), *Retirement. Reasons, processes, and results* (S. 53–82). New York, NY: Springer.

- Tenhiälä, A., Linna, A., Bonsdorff, M. v., Pentti, J., Vahtera, J., Kivimäki, M. et al. (2013). Organizational justice, sickness absence and employee age. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (7), 805–825.
- Topa, G., Moriano, J. A., Depolo, M., Alcover, C.-M. & Morales, J. F. (2009). Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making. A meta-analysis and model. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (1), 38–55.
- UNECE. (2013). *Introducing the Active Ageing Index. Policy brief*. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter <http://www1.unece.org/stat/platform/download/attachments/76287837/activeageingindex.pdf?version=1&modificationDate=1366286568393>
- Viera, A. J. & Garrett, J. M. (2005). Understanding interobserver agreement. The kappa statistic. *Family Medicine*, 37 (5), 360–363.
- Wang, M., Olson, D. A. & Schultz, K. S. (2013). *Mid and late career issues. An integrative perspective*. New York: Routledge.
- Wang, M. & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement. A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36 (1), 172–206.
- Wang, M., Zhan, Y., Liu, S. & Shultz, K. S. (2008). Antecedents of bridge employment. A longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 818–830.
- Wöhrmann, A. M., Deller, J. & Wang, M. (2014). A mixed-method approach to post-retirement career planning. *Journal of Vocational Behavior*, 84 (3), 307–317.
- Zappalà, S., Depolo, M., Fraccaroli, F., Guglielmi, D. & Sarchielli, G. (2008). Postponing job retirement? Psychosocial influences on the preference for early or late retirement. *Career Development International*, 13 (2), 150–167.

7 Anhang

Anhang A:	Leitfaden Experteninterview	55
Anhang B:	Gesprächspartner	61
Anhang C:	Deskriptive Statistik der Gesprächspartner	64
Anhang D:	Anschreiben	65
Anhang E:	Protokollbogen	66
Anhang F:	Transkriptionsanweisung	67
Anhang G:	Fokusgruppe	69
Anhang H:	Kategoriensystem (Stand: projektinterne Expertenrunde)	70
Anhang I:	Instruktion zum Rating	76
Anhang J:	Kategoriensystem (Stand: Rating)	82
Anhang K:	Vorgehen in der Aufbereitung des Datensatzes	93
Anhang L:	Feedback der Rater	95
Anhang M:	Kategoriensystem (Stand: final)	99
Anhang N:	Detaillierte Ergebnistabellen	105
Anhang O:	Erhobene Kennzahlen	115
Anhang P:	Datenträger	116

Anhang A: Leitfaden Experteninterview

Hinweise:

- *Es geht uns um die gesamten Erfahrungen der Experten. Diese sollen daher möglichst nicht in der Rolle als Vertreter einer Organisation agieren und antworten.*
- *Inhalt und Messmethoden sollten getrennt werden; im Interview ggf. nachhaken.*
- *Grundsätzlich Zeit lassen und Pausen aushalten. Wir wollen, dass die Experten Zeit zum Nachdenken haben, Ideen entwickeln und diese beschreiben.*
- *Das Interview soll ein möglichst freies Gespräch sein; der Leitfaden dient zur Orientierung.*

Teil 1: Einleitung

Begrüßung und Thema erklären – Setting beschreiben

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und uns mit Ihrer Erfahrung unterstützen. Wie Sie bereits wissen, möchten wir einen Index entwickeln, der den organisationalen Umgang mit Mitarbeitern zwischen 60 und 70 Jahren und darüber hinaus misst. Gerne möchten wir mit Ihrer Hilfe unsere bisherigen Erkenntnisse zu diesem Thema erweitern.

Uns interessiert dabei, was Sie als Person zu den angesprochenen Themen denken – basierend auf den Erfahrungen und Eindrücken, die Sie persönlich und in Ihrer beruflichen Laufbahn über die Jahre gesammelt haben.

Ich möchte das Thema „organisationaler Umgang mit älteren Mitarbeitern ab 60 Jahren“ zuerst sehr offen mit Ihnen besprechen und werde ggf. spezifischer auf einige Themen eingehen. Das Gespräch wird etwa 30 bis 60 Minuten dauern.

Wie besprochen, werde ich das Interview aufzeichnen, um die Ergebnisse wissenschaftlich auswerten zu können. Die Ergebnisdarstellung wird keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen. Wenn Sie möchten, schicke ich Ihnen gerne die Ergebnisdokumentation zu.

Teil 2: Einstieg und offenen Fragen

Der demografische Wandel wird Organisationen längerfristig vor Herausforderungen stellen. Der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung und damit auch in den Belegschaften steigt – auch wegen der schrittweisen Erhöhung des Renteneintrittsalters. Des Weiteren gibt es immer mehr Menschen, die auch nach dem Ruhestandseintritt weiter arbeiten. Es wird daher wichtig sein zu wissen, wie diese Personen in Organisationen gehalten und gefördert werden können. Deshalb möchten wir in Erfahrung bringen, wodurch ein förderlicher organisationaler Umgang gerade mit älteren Mitarbeitern gekennzeichnet ist. Uns interessiert dabei insbesondere die Altersgruppe zwischen 60 und 70 Jahren und darüber hinaus – d.h. wie die Potentiale von Mitarbeitern, die kurz vor dem Ruhestand stehen, und von Ruheständlern, die ggf. noch arbeiten oder arbeiten möchten, am besten gehoben und genutzt werden können.

Eisbrecherfrage:

Wenn Sie an Arbeit im Alter, speziell in der Altersgruppe 60 bis 70 und darüber hinaus, denken, gibt es etwas, das Ihnen spontan einfällt?

Das Ziel im Folgenden ist es, möglichst viele verschiedene Aspekte von relevanten Rahmenbedingungen und Umgang mit Arbeitenden in der Altersgruppe 60 bis 70 und darüber hinaus mit den dazugehörigen Indikatoren und Messmethoden zu erfragen. Zunächst werden alle Aspekte, die dem Experten einfallen, gesammelt. Anschließend wird auf die genannten Aspekte näher eingegangen und spezifisch bezüglich möglicher Indikatoren und Messmethoden nachgefragt.

Aspekte 1 bis x:

Einstieg:

Wir möchten so viele Aspekte, wie Ihnen einfallen, zum folgenden Thema sammeln.

Mögliche übergeordnete Fragen:

- Was für Aspekte zeichnen Ihrer Meinung nach positiven Umgang mit älteren Mitarbeitern (60-70 und darüber hinaus) aus?
- Welche Rahmenbedingungen sollten Organisationen Ihrer Meinung nach älteren Mitarbeitern (60-70 und darüber hinaus) bieten?
- Was ist Ihrer Meinung nach ein weiterer Faktor, der einen guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern zwischen 60 und 70 Jahren und darüber hinaus kennzeichnet?

Beispiele für Nachfragen:

- Gehört dieser Aspekt in ein übergeordnetes Feld?
- Können Sie einen Überbegriff für diesen Aspekt benennen?
- Wie lässt sich dieser Aspekt erfassen? Was kennzeichnet diesen Aspekt? (*Kennzeichen*)
- Wie lässt sich messen, ob dieser Aspekt in der Organisation gut umgesetzt wird? (*Messmethoden*)
- Gibt es schneller verfügbare Messmethoden, z. B. bestimmte Kennzahlen, die Ihnen einfallen? (*spezifische Kennzahlen*)

Teil 3: Ergänzung um weitere Aspekte

Im Folgenden werden die vom Experten genannten Aspekte (i.e., Rahmenbedingungen und Umgang mit älteren Mitarbeitern) um diejenigen ergänzt, die in der Literatur identifiziert wurden. Es werden vom Interviewer nur die Aspekte angesprochen, die bisher im Gesprächsverlauf noch nicht genannt wurden. Die Definitionen werden nur im Bedarfsfall gegeben, um die Gedankengänge der Experten möglichst wenig zu beeinflussen.

Nach Nennung des jeweiligen Aspekts werden Nachfragen in der folgenden Art gestellt (analog zu den Nachfragen im vorangegangenen Teil):

- Ist dies Ihrer Ansicht nach ein Aspekt, mit dem der organisationale Umgang mit älteren Mitarbeitern bzw. Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeiter erfasst werden können? (*relevanter Aspekt?*)
- Wie lässt sich dieser Aspekt erfassen? Was kennzeichnet diesen Aspekt? (*Kennzeichen*)
- Wie lässt sich messen, ob dieser Aspekt in der Organisation gut umgesetzt wird? (*Messmethoden*)
- Gibt es schneller verfügbare Messmethoden, z.B. bestimmte Kennzahlen, die Ihnen einfallen? (*spezifische Kennzahlen*)

In der Literatur haben wir ergänzend noch folgende weitere Aspekte gefunden.

1. Altersbilder (Altersklima)

Definition: Mit Altersbildern sind die in Organisationen herrschenden Vorstellungen und Meinungen gegenüber älteren Mitarbeitern gemeint (Altersklima, Altersakzeptanz).

Mögliche Fragen:

- Ist dies Ihrer Ansicht nach ein Aspekt, mit dem der organisationale Umgang mit älteren Mitarbeitern bzw. Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeiter erfasst werden können? (*relevanter Aspekt*)
- Woran zeigt sich, ob die Organisationskultur ältere Mitarbeiter akzeptiert und wertschätzt? Woran machen Sie das fest? (*Kennzeichen*)
- Wie kann man messen, ob die Organisationskultur eher defizitorientierte oder potentialorientierte Altersbilder aufweist? Wie kann man messen, ob die Altersbilder in der Organisation positiv sind? (*Messmethoden*)
- Gibt es schneller verfügbare Messmethoden, z.B. bestimmte Kennzahlen, die Ihnen einfallen? (*spezifische Kennzahlen*)

2. Arbeitsorganisation

Definition: Hiermit ist die Ausgestaltung der Arbeit von älteren Mitarbeitern gemeint. (Flexible Arbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeit, Job-Sharing, Lebensarbeitszeitkonten, Sabbatical, Teilzeit, Arbeitsorte, Arbeitsplätze, Aufgabengestaltung, Wissensmanagement, Mentoring-Programme)

Mögliche Fragen:

- Ist dies Ihrer Ansicht nach ein Aspekt, mit dem der organisationale Umgang mit älteren Mitarbeitern bzw. Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeiter erfasst werden können? (*relevanter Aspekt*)
- Was kennzeichnet eine Arbeitsorganisation, die auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter ausgelegt ist? (*Kennzeichen*)
- Wie lässt sich messen, ob die Arbeitsorganisation für die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter ausgelegt sind? (*Messmethoden*)
- Fallen Ihnen schneller verfügbare Messmethoden ein? (*spezifische Kennzahlen*)

3. Arbeitsplatzgestaltung

Definition: Mit der Arbeitsplatzgestaltung ist die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes gemeint. Hierunter fallen die physischen Gegebenheiten (Lärm, Licht, etc.) in der Organisation und am Arbeitsplatz, aber beispielsweise auch die individuelle Anpassung des eigenen Arbeitsplatzes (Ergonomie).

Mögliche Fragen:

- Ist dies Ihrer Ansicht nach ein Aspekt, mit dem der organisationale Umgang mit älteren Mitarbeitern bzw. Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeiter erfasst werden können? (*relevanter Aspekt*)
- Welche Aspekte der Arbeitsplatzumgebung und -gestaltung sind hierbei wichtig? (*Kennzeichen*)
- Wie lässt sich eine angemessene Arbeitsplatzgestaltung für ältere Mitarbeiter messen? (*Messmethoden*)
- Gibt es schneller verfügbare Messmethoden, die Ihnen einfallen? (*spezifische Kennzahlen*)

4. Austrittsgestaltung

Definition: Mit der Austrittsgestaltung ist gemeint, wie der Renteneintritt in Organisationen gehandhabt wird und welche Ausgestaltungen es gibt (Praxis des Austrittsprozesses).

Mögliche Fragen:

- Ist dies Ihrer Ansicht nach ein Aspekt, mit dem der organisationale Umgang mit älteren Mitarbeitern bzw. Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeiter erfasst werden können? (*relevanter Aspekt*)
- Wie sollte der Renteneintritt ausgestaltet sein? (z.B. eher flexibel oder für alle standardisiert) (*Kennzeichen*)
- Wie lässt sich Ihrer Meinung nach messen, ob die Austrittsgestaltung den Bedürfnissen der älteren Mitarbeiter gerecht wird? (*Messmethoden*)
- Gibt es schneller verfügbare Messmethoden, die Ihnen einfallen? (*spezifische Kennzahlen*)

5. Finanzielle Situation

Definition: Die finanzielle Situation umfasst alle Bereiche, wie Lohn und Gehalt, betriebliche Altersvorsorge etc.

Mögliche Fragen:

- Ist dies Ihrer Ansicht nach ein Aspekt, mit dem der organisationale Umgang mit älteren Mitarbeitern bzw. Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeiter erfasst werden können? (*relevanter Aspekt*)
- Welche Aspekte sind bei der finanziellen Situation für ältere Mitarbeiter relevant? (*Kennzeichen*)
- Wie lässt sich messen, ob die finanziellen Aspekte den Ansprüchen der älteren Mitarbeiter gerecht wird? (*Messmethoden*)
- Gibt es schneller verfügbare Messmethoden, die Ihnen einfallen (Kennzahlen)? (*spezifische Kennzahlen*)

6. Führung von älteren Mitarbeitern

Definition: In diese Kategorie fällt alles rund um das Führen von älteren Mitarbeitern (Führungsstil, Entwicklungsgespräche).

Mögliche Fragen:

- Ist dies Ihrer Ansicht nach ein Aspekt, mit dem der organisationale Umgang mit älteren Mitarbeitern bzw. Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeiter erfasst werden können? (*relevanter Aspekt*)
- Welche Themen spielen hier eine Rolle? (*Kennzeichen*)
- Wie lässt sich messen, ob das Führungsverhalten bezogen auf ältere Mitarbeiter angemessen ist? (*Messmethoden*)
- Gibt es schneller verfügbare Messmethoden, die Ihnen einfallen (Kennzahlen)? (*spezifische Kennzahlen*)

7. Gesundheitsmanagement und -förderung

Definition: Hierunter fallen alle behandelnden und vorbeugenden gesundheitlichen Maßnahmen.

Mögliche Fragen:

- Ist dies Ihrer Ansicht nach ein Aspekt, mit dem der organisationale Umgang mit älteren Mitarbeitern bzw. Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeiter erfasst werden können? (*relevanter Aspekt*)
- Welche Aspekte spielen beim Gesundheitsmanagement und der -förderung für ältere Mitarbeiter eine Rolle? (*Kennzeichen*)
- Wie lässt sich messen, ob das Gesundheitsmanagement in Organisationen gut ist, und ob es den Anforderungen älterer Mitarbeiter gerecht wird? (*Messmethoden*)
- Gibt es schneller verfügbare Messmethoden, die Ihnen einfallen (Kennzahlen)? (*spezifische Kennzahlen*)

8. Weiterbildung

Definition: Hiermit sind die Weiter- und Fortbildungen in Organisationen speziell für ältere Mitarbeiter gemeint.

Mögliche Fragen:

- Ist dies Ihrer Ansicht nach ein Aspekt, mit dem der organisationale Umgang mit älteren Mitarbeitern bzw. Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeiter erfasst werden können? (*relevanter Aspekt*)
- Was kennzeichnet Weiterbildung für ältere Mitarbeiter? (*Kennzeichen*)
- Wie lässt sich messen, ob älteren Mitarbeitern Weiterbildungen ermöglicht werden? Und wie lassen sich die Weiterbildungsmaßnahmen hinsichtlich ihrer Passung für ältere Mitarbeiter bewerten? (*Messmethoden*)
- Gibt es schneller verfügbare Messmethoden, die Ihnen einfallen (Kennzahlen)? (*spezifische Kennzahlen*)

9. Wieder- und Weiterbeschäftigung im Ruhestand

Definition: Einige Menschen, die in den Ruhestand eintreten, arbeiten weiterhin oder steigen wieder ein, wenn die Organisationen dies ermöglichen.

Mögliche Fragen:

- Ist dies Ihrer Ansicht nach ein Aspekt, mit dem der organisationale Umgang mit älteren Mitarbeitern bzw. Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeiter erfasst werden können? (*relevanter Aspekt*)
- Was kennzeichnet eine gute Ausgestaltung der Wieder- und Weiterbeschäftigung im Ruhestand? (*Kennzeichen*)
- Wie lässt sich erfassen, ob eine Tätigkeit im Ruhestand möglich ist? Gibt es noch weitere Möglichkeiten dies zu erfassen und zu bewerten? (*Messmethoden*)
- Wie lässt sich erfassen, ob Mitarbeiter zu Wieder- und Weiterbeschäftigung im Ruhestand informiert werden? (*Messmethoden*)
- Wie lässt sich messen, ob die Möglichkeiten für Ruheständler gut ausgestaltet sind? (*Messmethoden*)
- Gibt es schneller verfügbare Messmethoden, die Ihnen einfallen? (*spezifische Kennzahlen*)

Gibt es noch wichtige Aspekte? Gibt es noch etwas was bisher nicht berührt wurde?

Teil 4: Sozio-Demografie

Nur abfragen, wenn die Antworten nicht bereits bekannt sind

- 1) Altersgruppe? (20-24, 25-29, 30-34....)
- 2) Geschlecht? (*nicht erfragen*)
- 3) Position/ Tätigkeit? (*Visitenkartenaufdruck*)
- 4) Jahre Berufserfahrung?
- 5) Branche? (*orientiert an International Standard Industrial Classification*)

- A Agriculture forestry and fishing
- B Mining and quarrying
- C Manufacturing
- D Electricity, gas, steam and air conditioning supply
- E Water supply; sewerage, waste management and remediation activities
- F Construction
- G Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles
- H Transport and storage
- I Accommodation and food service activities
- J Information and communication
- K Financial insurance activities
- L Real estate activities
- M Professional, scientific and technical activities
- N Administrative and support service activities
- O Public administration and defence
- P Education
- Q Human Health and social work activities
- R Arts, entertainment and recreation
- S Other service activities
- T Private households as employers; undifferentiated goods- and services-producing activities of households for own use
- U Activities of extraterritorial organizations and bodies

Interview Teil 5: Abschluss

Ich danke Ihnen herzlich für dieses Interview. Ihre Antworten helfen uns sehr weiter. Die Interviewergebnisse werden wir in unsere bisherigen Kenntnisse einfließen lassen, um den Index zum guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern von 60 bis 70 Jahren und darüber hinaus zu entwickeln.

Die Auswertung und Ergebnisdarstellung erfolgen selbstverständlich anonym.

Möchten Sie eine kurze Dokumentation der Ergebnisse erhalten?

Falls wir Anfragen von der Presse bekommen, geben wir keine Auskunft über Aussagen einzelner Personen. Dürften wir Ihren Kontakt bei Presseanfragen weitergeben?

Vielen Dank!

Anhang B: Gesprächspartner

Tabelle 9.

Gesprächspartner

Nr.	Geschlecht	Alter	Berufserfahrung	Position	Branche (nach ISIC)
P01	m	66	49	Geschäftsführender Gesellschafter einer Managementberatung	M 70 - Activities of head offices; management consultancy activities
P02	m	64	40	Coach und Berater	K 64 - Financial service activities, except insurance and pension funding
P03	m	49	25	Leiter Group Human Resources & Change Management	K 64 - Financial service activities, except insurance and pension funding
P04	m	61	37	Geschäftsführer einer Gesellschaft zur Vermittlung von Beratungsleistungen durch Führungskräfte und Spezialisten im Ruhestand	K 64 - Financial service activities, except insurance and pension funding
P05	m	60	40	Ruheständler in beratender Funktion	K 64 - Financial service activities, except insurance and pension funding
P06	m	60	41	Ruheständler in beratender Funktion	K 64 - Financial service activities, except insurance and pension funding
P07	w	41	13	Geschäftsführerin einer Unternehmensberatung zu betrieblichem Gesundheitsmanagement	Q 86 - Human health activities
P08	m	43	20	Geschäftsführer einer Gesellschaft für infrastrukturelle Dienstleistungen für Wohn- und Pflegeeinrichtungen	N 81 - Services to buildings and landscape activities
P09	m	45	19	Professor für Personal und Organisation	M 72 - Scientific research and development

Nr.	Geschlecht	Alter	Berufserfahrung	Position	Branche (nach ISIC)
P10	m	35	7	Demografieberater eines Arbeitgeberverbands	S 94 - Activities of membership organizations
P11	m	50	25	Vorstandsmitglied einer Gesellschaft für Wohn-, Betreuungs- und Pflegeangebote für ältere Menschen	Q 87 - Residential care activities
P12	w	36	12	Senior Diversity Consultant	J 62 - Computer programming, consultancy and related activities
P13	w	48	20	Mitglied der Geschäftsführung einer Gesellschaft zur Vermittlung von Führungskräften und Spezialisten im Ruhestand in ehrenamtliche Tätigkeiten	N 78 - Employment activities
P14	m	60	30	Freiberufliche Tätigkeit in der Organisations- und Karrierberatung sowie Interimsmanagement	M 70 - Activities of head offices; management consultancy activities
P15	m	56	30	Global Head of Human Resources	C 26 - Manufacture of computer, electronic and optical products
P16	m	42	23	Leiter des Bereichs Forschung einer deutschen Fachorganisation für Personalmanagement	M 72 - Scientific research and development
P17	m	60	33	Geschäftsführender Vorstand eines Unternehmensnetzwerks zur Lösung betrieblicher Herausforderungen des demographischen Wandels	S 94 - Activities of membership organizations
P18	m	59	30	Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalmanagement; Berater	M 72 - Scientific research and development

Nr.	Geschlecht	Alter	Berufserfahrung	Position	Branche (nach ISIC)
P19	m	49	29	Personalleiter	K 64 - Financial service activities, except insurance and pension funding
P20	w	52	30	HR Business Partner	C 25 - Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment
P21	m	60	33	Geschäftsführer einer Gesellschaft zur Vermittlung von Beratungsleistungen durch Führungskräfte und Spezialisten im Ruhestand	C 26 - Manufacture of computer, electronic and optical products
P22	m	56	30	Head of Group Labor & Employee Relations	C 20 - Manufacture of chemicals and chemical products
P23	m	55	31	Personalentwickler	K 65 - Insurance, reinsurance and pension funding, except compulsory social security
P24	w	43	19	Professorin für Volkswirtschaftslehre, Demografie und internationalen Strukturwandel	M 72 - Scientific research and development
P25	w	43	20	Vorstandsvorsitzende eines gemeinnützigen Trägers von Kliniken und Pflegeheimen	Q 86 - Human health activities
P26	w	83	59	Professorin für Gerontologie	M 72 - Scientific research and development
P27	m	46	23	Professor für Organisational Behavior	M 72 - Scientific research and development

Anhang C: Deskriptive Statistik der Gesprächspartner

Tabelle 10.

Deskriptive Statistik Gesprächspartner: Geschlecht

	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Männlich	20	74,10	74,10
Weiblich	7	25,90	100,00
Gesamt	27	100,0	

Tabelle 11.

Deskriptive Statistik Gesprächspartner: Alter und Berufserfahrung

	N	Min	Max	Mittelwert	Standard- abweichung
Alter	27	35	83	52,67	10,58
Berufserfahrung	27	7	59	28,44	11,36

Tabelle 12.

Deskriptive Statistik Gesprächspartner: Branchenzugehörigkeit

	Häufigkeit	Prozent
Manufacturing	4	14,81
Information and Communication	1	3,70
Financial and Insurance Activities	7	25,93
Professional, Scientific and Technical Activities	8	29,63
Administrative, Support and Other Service Activities	4	14,81
Human Health and Social Work Activities	3	11,11
Gesamt	27	100,0

Anhang D: Anschreiben

Einladung zur Teilnahme am Experteninterview

Sehr geehrte Damen und Herren,

seit vielen Jahren forschen wir zum Thema Arbeit im Ruhestand (begonnen mit der Silver Workers Studie). Derzeit befassen wir uns mit der Entwicklung eines Index, der den betrieblichen Umgang mit älteren Mitarbeitern zwischen 60 und 70 Jahren und darüber hinaus anzeigt. Da wir glauben, dass Sie mit Ihren langjährigen Erfahrungen unser Projekt weiterbringen können, möchten wir Sie gerne einladen, an einer Expertenbefragung zu diesem Thema teilzunehmen.

Die Bevölkerung schrumpft, und der Anteil der älteren Menschen wird immer größer. Der demografische Wandel sorgt zudem für einen Fachkräftemangel. Es müssen neue Wege beschritten werden, um diese Herausforderungen zu managen. Ältere Mitarbeiter zwischen 60 und 70 Jahren und darüber hinaus stehen kurz vor dem Ruhestand oder sind in zunehmendem Maße weiterhin im Ruhestand beruflich tätig. Sie sind eine wichtige Gruppe, deren Potential oft noch besser genutzt werden könnte. Auch Ruheständler können und wollen oft noch viel leisten, wenn sie von den Organisationen nur richtig gefordert und gefördert werden. Wir möchten daher herausfinden, was guten betrieblichen Umgang mit älteren Mitarbeitern zwischen 60 und 70 Jahren und darüber hinaus ausmacht.

Uns interessieren daher Ihre Ansichten und Meinungen zum Thema:

Anhand welcher Faktoren kann man den organisationalen Umgang mit älteren Mitarbeitern (60 bis 70 Jahre und darüber hinaus) definieren und messen?

Wir würden uns sehr freuen, Sie für ein Experteninterview gewinnen zu können! Das in etwa einstündige Gespräch wird unsere Masterstudentin Steffi Prill mit Ihnen führen. Ihre Angaben werden selbstverständlich anonym behandelt und ausgewertet.

Frau Prill freut sich auf Ihre Rückmeldung zur Teilnahme am Interview unter:
steffi-prill@web.de

Gegen Mitte September wird sich Frau Prill zur Terminabsprache bei Ihnen melden. Für Rückfragen stehen Frau Prill und wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Prof. Dr. Jürgen Deller

Dipl.-Psych. Anne Marit Wöhrmann

Anhang E: Protokollbogen

Datum:

Interview Nr.:

Gesprächspartner:

Geschlecht, Alter:

Position/Tätigkeit:

Berufserfahrung:

Branche:

Besondere
Vorkommnisse:

Teil 1: Einleitung

Teil 2: Einstieg und offenen Fragen

Teil 3: Ergänzung um weitere Aspekte

1. Altersbilder (Altersklima)
2. Arbeitsorganisation
3. Arbeitsplatzgestaltung
4. Austrittsgestaltung
5. Finanzielle Situation
6. Führung von älteren Mitarbeitern
7. Gesundheitsmanagement und –förderung
8. Weiterbildung
9. Wieder- und Weiterbeschäftigung im Ruhestand

Ergänzungen?

Anhang F: Transkriptionsanweisung

Einfaches Transkriptionssystem

Ein Transkript enthält nicht nur den Interviewtext, sondern informiert auch über prägnante Merkmale des Gesprächsverlaufs (z. B. Tonhöhe, Pausen, Lachen, gleichzeitiges Sprechen etc.), die für die spätere Interpretation von Bedeutung sein können.

0. **Anonymisierung** → Namen, aber auch sonstige Angaben, die zur Erkennung der Personen führen können (z.B. Ortsnamen) sind durch Codes oder Abkürzungen zu ersetzen
 - Meier GmbH = [Unternehmen]
 - Max Müller = [Name]
1. Es wird **wörtlich transkribiert**, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten, zum Beispiel: Ich gehe heuer auf das Oktoberfest. Genauigkeit der Texterfassung → grundsätzlich vollständige, wörtliche Transkription
 - Unvollständigkeiten und Wiederholungen belassen, wenn sie für das Verständnis wichtig sind
 - Inhalt steht im Vordergrund – Füllsel wie „äh“ o.ä., aber auch als Füllsel verwandte Begriffe wie „ja“, „okay“, „also“ weglassen.
2. Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das **Schriftdeutsch** angenähert. Beispielsweise „Er hatte noch so'n Buch genannt“ wird zu „Er hatte noch so ein Buch genannt“. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet, beispielsweise: „bin ich nach Kaufhaus gegangen“.
3. **Wort- und Satzabbrüche** sowie Stottern werden geglättet bzw. ausgelassen, Wortdoppelungen nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: „Das ist mir sehr, sehr wichtig.“. „Ganze“ Halbsätze, denen die Vollendung fehlt, werden jedoch erfasst und mit dem Abbruchzeichen / gekennzeichnet.
4. **Interpunktion** wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt bei kurzem Senken der Stimme oder uneindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Dabei sollen Sinneinheiten beibehalten werden.
5. **Pausen** werden durch drei Auslassungspunkte in Klammern (...) markiert. Wenn der Grund der Pause ein anderer als das Nachdenken ist, in Klammern angeben.
6. **Verständnissignale** des gerade nicht Sprechenden wie „mhm, aha, ja, genau, ähm“ etc. werden **nicht transkribiert**. AUSNAHME: Eine Antwort besteht NUR aus „mhm“ ohne jegliche weitere Ausführung. Dies wird als „mhm (bejahend)“, oder „mhm (verneinend)“ erfasst, je nach Interpretation.
7. Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert. Mindestens am Ende eines Absatzes werden **Zeitmarken** eingefügt.

8. Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.
 - Kennzeichnung nichtsprachlicher Handlungen oder nonverbaler Merkmale, die zum inhaltlichen Verständnis nötig sind, in Klammern (lacht).
9. **Unverständliche Wörter** werden mit (unv.) gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen sollen möglichst mit der Ursache versehen werden (unv., Handystörgeräusch) oder (unv., Mikrofon rauscht). Vermutet man einen Wortlaut, ist sich aber nicht sicher, wird das Wort bzw. der Satzteil mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt. Zum Beispiel: (Xylomethanolin?).
 - Unverständlichkeiten mit (unverständlich) kennzeichnen.
 - Wenn Wortlaut nicht genau verständlich, vermuteten Wortlaut mit Fragezeichen kennzeichnen (so schrecklich?)
10. Die interviewende **Person** wird durch ein „I:“, die befragte Person durch ein „P:“ gekennzeichnet.
 - Interviewer 1 (I1) = Mareike Keup
 - Interviewer 2 (I2) = Steffi Prill
 - Interviewpartner (P1,2,3,...) = Name
11. Das Transkript wird als **Rich Text Format** (.rtf-Datei) gespeichert. Benennung der Datei entsprechend des Audiodateinamens (ohne Endung wav, mp3). Beispielsweise: Interview_04022011.rtf oder Interview_schmitt.rtf

Anhang G: Fokusgruppe

Veranstaltung:	5. Jahrestagung Personal (IHK Frankfurt am Main) Gesundheitsmanagement Demografischer Wandel Die neue Rolle der Führungskraft Forum 6 „Ältere Belegschaften – Herausforderungen für Führung und Personalarbeit“ <i>weitere Informationen unter:</i> http://www.convent.de/uploads/tx_cagevents/130827_jt_personal.pdf
Datum:	27.08.2013
Ort:	Frankfurt am Main
Moderation:	Oliver Büdel, Leiter Group HR & Change Management, DZ PRIVATBANK S.A., Luxemburg Franz Eichinger, Geschäftsführender Gesellschafter, GROW Human Excellence GmbH
Teilnehmer:	15 Personen in den Funktionen Geschäftsführer, Personalleiter oder Personalreferent
Inhalt:	Impulsvortrag „Herausforderungen für Führung und Personalmanagement bei deutlich älteren Belegschaften“ Gruppendiskussion mit folgenden Fragestellungen: <ol style="list-style-type: none">1. Was ist für Sie ein älterer Mitarbeiter?2. Wenn Sie an ältere Arbeitnehmer – speziell in der Altersgruppe 60 bis 70 und darüber hinaus – denken, gibt es etwas, das Ihnen spontan einfällt?3. Was für Aspekte zeichnen Ihrer Meinung nach positiven betrieblichen/organisationalen Umgang mit älteren Mitarbeitern (60- 70 und darüber hinaus) aus?4. Wie wird mit dem Thema in Ihrem Unternehmen umgegangen?

Anhang H: Kategoriensystem (Stand: projektinterne Expertenrunde)

ORGANISATIONSKULTUR

Definition: Organisationskultur meint geteilte Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie kollektive Werte und Normen innerhalb einer Organisation. Die Organisationskultur bietet Orientierung und prägt maßgeblich Wahrnehmung und Handlungen der Mitarbeiter und Führungskräfte, sowie Strukturen und Prozesse einer Organisation.

ORGANISATIONSKULTUR - Wertschätzung

Definition: Eine wertschätzende Organisationskultur zeichnet sich aus durch eine positive Grundhaltung, die sich in Respekt, Wohlwollen und Anerkennung ihrer Mitglieder füreinander manifestiert.

- Indikatoren:**
- Leitbild der Organisation, Wertschätzung durch Management
 - Anerkennung und Aufmerksamkeit für alle Altersgruppen
 - Partizipation, Teilhabe an mitarbeiterbezogenen Maßnahmen
 - Gleichbehandlung, KEINE Diskriminierung
 - Personalabbau NICHT ausschließlich durch Ältere
-

ORGANISATIONSKULTUR - Positives Altersbild

Definition: Mit Altersbildern sind die in Organisationen herrschenden kollektiven Deutungsmuster und individuellen Vorstellungen und Einstellungen in Bezug auf ältere Mitarbeiter gemeint.

- Indikatoren:**
- Kompetenzmodell statt Defizitmodell
 - Aktive Unterstützung eines Einstellungswandels
 - Inhalte und Zielgruppen der Unternehmenskommunikation
-

FÜHRUNG

Definition: Führung meint die Ausrichtung des Verhaltens älterer Mitarbeiter auf die Organisationsziele durch direkte soziale Einflussnahme. Aufgabe der Führung ist auch die Gestaltung leistungsförderlicher Rahmenbedingungen.

- Indikatoren:**
- KEINE besondere Führungsmethodologie
 - Wertschätzung
 - Eingehen auf Individualität
 - Positive Grundhaltung, positives Altersbild
 - Sensibilisierung für generationengerechtes Führen
 - Gestaltung leistungsförderlicher Rahmenbedingungen
 - Gewährung von Gestaltungsfreiräumen
-

REKRUTIERUNG

Definition: Rekrutierung meint die Deckung des Personalbedarfs durch ältere Mitarbeiter. Dies umfasst auch die Wahl der Beschaffungskanäle und Auswahlinstrumente.

- Indikatoren:**
- Zielgruppengerechte Ansprache
 - Einstellung Älterer

ARBEITSGESTALTUNG

Definition: Arbeitsgestaltung umfasst Maßnahmen zur Anpassung der Arbeit an die Bedürfnisse und Leistungsvoraussetzungen älterer Mitarbeiter mit dem Ziel, Belastungen abzubauen sowie Arbeitszufriedenheit und Leistung positiv zu beeinflussen.

- Indikatoren:**
- Flexibilität, individuelle Lösungen

ARBEITSGESTALTUNG - Arbeitsorganisation

Definition: Die Dimension Arbeitsorganisation umfasst den Grad der Arbeitsteilung und verschiedene Formen der Zusammenarbeit.

- Indikatoren:**
- Altersgemischte Teams
 - Jobsharing

ARBEITSGESTALTUNG - Arbeitsinhalte

Definition: Arbeitsinhalte umfasst die zu erfüllenden Aufgabe durch ältere Mitarbeiter, aber auch die Gestaltung von Aufgabenzuschnitten und Arbeitsabläufen.

- Indikatoren:**
- Alternative Einsatzmöglichkeiten
 - Aufgabenerweiterung
 - Einbindung in Projekte
 - Alternative Prozesse
 - Konstanz der Arbeitsinhalte

ARBEITSGESTALTUNG - Arbeitszeit

Definition: Arbeitszeit umfasst die Lage und Länge der Zeitspanne, während der ältere Mitarbeiter der Organisation zur Verfügung stehen.

- Indikatoren:**
- Flexible Arbeitszeiten
 - Reduzierte Arbeitszeit, Teilzeitangebot
 - Mehr Regenerationszeit
 - Auszeiten
 - Lebensarbeitszeitkonten
-

ARBEITSGESTALTUNG - Arbeitsumgebung

Definition: Arbeitsumgebung umfasst das räumliche Arbeitsplatzumfeld älterer Mitarbeiter.

- Indikatoren:**
- Flexible Arbeitsorte
 - Ruheräume, Pausenräume
 - Raum für Begegnungen
 - Fester Arbeitsplatz

ARBEITSGESTALTUNG - Arbeitsplatzgestaltung

Definition: Arbeitsplatzgestaltung umfasst die Anpassung der physischen Gegebenheiten und die Ausstattung des Arbeitsplatzes nach arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten, insb. altersbezogenen physiologischen Veränderungen.

- Indikatoren:**
- Analyse von Belastungen und spezifischen Anforderungen
 - Ergonomische Arbeitsplatzausstattung unter Berücksichtigung altersbezogene physiologische Veränderungen
 - Bereitstellung unterstützender Hilfsmittel

GESUNDHEITSMANAGEMENT

Definition: Gesundheitsmanagement umfasst alle Aktivitäten und Maßnahmen einer Organisation, die auf die Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens älterer Mitarbeiter zielen.

- Indikatoren:**
- Bedarfsanalyse
 - Ganzheitliche Gestaltung
 - Gesundheitsorientierte Organisationskultur und Führung

GESUNDHEITSMANAGEMENT - Gesundheitsfördernde Angebote

Definition: Gesundheitsfördernde Angebote umfassen konkrete Maßnahmen, um Gesundheit und Wohlbefinden älterer Mitarbeiter zu stärken.

- Indikatoren:**
- Bewegungsangebote
 - Gesunde Ernährungsangebote
 - Angebote für psychische Gesundheit
 - Angebote zur Förderung der Gesundheitskompetenz
 - Aktionen, Events
 - Kooperation mit externen Partnern
-

GESUNDHEITSMANAGEMENT - Medizinische Angebote

Definition: Medizinische Angebote umfassen konkrete Maßnahmen, die der Vermeidung von Krankheiten und der Wiederherstellung der Gesundheit älterer Mitarbeiter dienen.

- Indikatoren:**
- Betriebsärztlicher Dienst
 - Vorsorgeuntersuchungen
 - Physiotherapeutische Angebote

PERSONALENTWICKLUNG

Definition: Personalentwicklung meint die Unterstützung älterer Mitarbeiter in ihrer professionellen und persönlichen Entwicklung.

- Indikatoren:**
- Teilhabe, Förderung lebenslangen Lernens
 - Entwicklungsgespräche

PERSONALENTWICKLUNG - Qualifizierung, Weiterbildung

Definition: Qualifizierung und Weiterbildung zielen darauf ab, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten älterer Mitarbeiter zu erhalten und auszubauen.

- Indikatoren:**
- Individuelle, bedarfsgerechte Lösungen
 - Zielgruppenspezifische Inhalte
 - Altersspezifische Didaktik
 - KEINE altersspezifische Didaktik
 - Vermittlung von Lernstrategien
 - Altersgemischte Lerngruppen

PERSONALENTWICKLUNG - Laufbahngestaltung

Definition: Laufbahngestaltung umfasst die Ermöglichung verschiedener beruflicher Entwicklungsrichtungen für ältere Mitarbeiter.

- Indikatoren:**
- Individuelle Standortbestimmung
 - Alternative Laufbahnen

WISSENSMANAGEMENT

Definition: Wissensmanagement hat den Transfer und die Bewahrung von Mitarbeiterwissen zum Ziel.

- Indikatoren:**
- Systematische Gestaltung
 - Mentoring-, Patenmodelle
 - Intergenerativer Wissensaustausch
 - Wissenstransfer in der Übergabe
-

UNTERNEHMENSLEISTUNGEN

Definition: Unternehmensleistungen umfassen die materiellen und nicht materiellen Anreize, die das Leistungsverhalten älterer Mitarbeiter positiv beeinflussen sollen.

UNTERNEHMENSLEISTUNGEN - Vergütung

Definition: Vergütung meint das Arbeitsentgelt älterer Mitarbeiter.

Indikatoren:

- Leistungsorientierte Vergütung
- Gesichertes Einkommen
- Betriebliche Altersvorsorge und Beitrag zur Alterssicherung
- *Finanzielle Situation erfordert KEINE altersspezifische Lösung*
- *Herausforderung Senioritätsentlohnung*

AUFFÄLLIGKEIT

UNTERNEHMENSLEISTUNGEN - Sonderleistungen

Definition: Bei Sonderleistungen handelt es sich um Geld- und Sachleistungen, die älteren Mitarbeitern zusätzlich zu ihrer Vergütung direkt oder indirekt zufließen.

Indikatoren:

- Unterstützungs- und Beratungsangebote
- Geldwerte Leistungen
- Veranstaltungen, Freizeitangebote

ÜBERGANG IN DEN RUHESTAND

Definition: Die Dimension Übergang in den Ruhestand thematisiert den Ausstieg aus dem Berufsleben.

Indikatoren:

- Flexibilität, individuelle Lösungen
- Wertschätzung
- Frühzeitig Gespräch suchen
- Gleitender Übergang
- Angebote zur Vorbereitung auf neue Lebensphase
- Aufbau alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten
- Nachfolgeplanung

BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTAND

Definition: Die Dimension Beschäftigung im Ruhestand umfasst die Gestaltung von Beschäftigung über das Renteneintrittsalter hinaus und umfasst die Weiter-, Wieder-, und Neubeschäftigung.

Indikatoren:

- Angebot der Beschäftigung im Ruhestand
 - Systematisch Gestaltung, strategische Ausrichtung
-

BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTAND - Gestaltung von Rahmenbedingungen

Definition: Diese Dimension thematisiert begleitende Schritte, die für die Umsetzung von Beschäftigung im Ruhestand unternommen werden sollten.

- Indikatoren:**
- Information über Möglichkeiten
 - Bereitschaft und Kompetenzen erfassen
 - Beziehungspflege, Alumnimanagement
 - Gesellschaft zur Vermittlung von Senior Experten
 - Begleitende Kommunikation

BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTAND - Vertragliche Ausgestaltung

Definition: Diese Dimension thematisiert Formen der vertraglichen Ausgestaltung von Beschäftigung im Ruhestand.

- Indikatoren:**
- Individuelle Lösungen
 - Klare Vereinbarung zur Ausgestaltung
 - Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen
 - Beratervertrag, Werkvertrag
 - Angemessene Vergütung
 - Geringfügige Beschäftigung
 - Vergütung über geldwerte Leistungen

BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTAND - Arbeitszeit, Umfang

Definition: Diese Dimension thematisiert das zeitliche Ausmaß von Beschäftigung im Ruhestand.

- Indikatoren:**
- Vorrübergehende, zeitlich befristete Beschäftigung
 - KEINE Vollzeitbeschäftigung

BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTAND - Einsatzmöglichkeiten

Definition: Diese Dimension thematisiert die inhaltliche Ausgestaltung von Beschäftigung im Ruhestand.

- Indikatoren:**
- Tätigkeit mit sichtbarem Nutzen, erlebte Sinnhaftigkeit
 - Beratende Tätigkeit
 - Einsatz als Mentoren, Ausbilder
 - Einsatz in Projekten, Spezialthemen
 - Arbeitsspitzen abfangen, Vertretung, Interim
 - Ehrenamt
-

Anhang I: Instruktion zum Rating

Das Projekt „Potenziale heben - Schwerpunkt: Ältere“ des Goinger Kreises

Der Goinger Kreis - Initiative Zukunft & Beschäftigung e.V. versteht sich als ein Forum und Think Tank für Menschen in verantwortungsvoller Position aus Wirtschaft und Wissenschaft, die als Vordenker agieren und daraus gezielte Initiativen zur Personalarbeit und Beschäftigung ableiten und vorantreiben. Das Forum hat sich zum Ziel gesetzt, zu personalpolitischen Fragen mit Bezug zu Gesellschaft, Unternehmen und Wissenschaft Stellung zu beziehen, Denkansätze für notwendige Veränderungen zu schaffen und hierfür öffentliches Bewusstsein zu fördern.

Die demografische Entwicklung in Deutschland erfordert die Nutzung der Potenziale älterer Erwerbstätiger auch über das Renteneintrittsalter hinaus. Vor diesem Hintergrund erkundet die Projektgruppe „Potenziale heben“ seit April 2013 daher, Attribute guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter. Das übergeordnete Ziel des Projektes ist es, Handlungsempfehlungen für den Umgang mit älteren Erwerbstätigen und die Gestaltung von Rahmenbedingungen zu geben. *Kernprojekt ist die Entwicklung des Silver Work Index. Er soll die Messbarkeit und Vergleichbarkeit des Umgangs mit und Rahmenbedingungen von Arbeit für Mitarbeiter, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen bzw. trotz des Erreichens des Renteneintrittsalters noch arbeiten, ermöglichen.*

Forschungsfrage:

Anhand welcher Faktoren kann man den organisationalen Umgang mit älteren Mitarbeitern (60 bis 70 Jahre und darüber hinaus) definieren und messen?

Methode:

Basierend auf Literaturrecherche wurden 27 *Experteninterviews* mit Vertretern aus Praxis und Wissenschaft geführt. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Zusätzlich wurde eine *Gruppendiskussion* durchgeführt (das „28. Interview“). Aus den Ergebnissen wurden die Dimensionen des SilverWork Index und deren dazugehörige Kennzeichen (Indikatoren) entwickelt.

Interviewablauf:

Die Teilnehmer wurden zunächst offen nach Kennzeichen guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern ab 60 Jahren gefragt. Anschließend wurde genauer auf weitere zuvor aus der Literatur identifizierte Kennzeichen eingegangen.

Einstieg und offene Fragen:

- Wenn Sie an Arbeit im Alter, speziell in der Altersgruppe 60 bis 70 und darüber hinaus, denken, gibt es etwas, das Ihnen spontan einfällt?
- Was für Aspekte zeichnen Ihrer Meinung nach positiven Umgang mit älteren Mitarbeitern (60-70 und darüber hinaus) aus?
- Welche Rahmenbedingungen sollten Organisationen Ihrer Meinung nach älteren Mitarbeitern (60-70 und darüber hinaus) bieten?

Ergänzung um weitere Aspekte (Im Interview nicht zwingend in dieser Reihenfolge umgesetzt):

- | | |
|---|--|
| 1. Altersbilder | - Ist dies Ihrer Ansicht nach ein Aspekt, mit dem der organisationale Umgang mit älteren Mitarbeitern bzw. Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeiter erfasst werden können? |
| 2. Arbeitsorganisation | |
| 3. Arbeitsplatzgestaltung | |
| 4. Austrittsgestaltung | |
| 5. Finanzielle Situation | |
| 6. Führung von älteren Mitarbeitern | - Wie lässt sich dieser Aspekt erfassen? Was kennzeichnet diesen Aspekt? |
| 7. Gesundheitsmanagement und -förderung | |
| 8. Weiterbildung | - Wie lässt sich messen, ob dieser Aspekt in der Organisation gut umgesetzt wird? |
| 9. Wieder- und Weiterbeschäftigung im Ruhestand | |

Ergebnisse:

Aus der Literatur und den Interviews ergaben sich acht Dimensionen guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern ab 60 Jahren. Zu jeder Dimension wurden darüber hinaus spezifische Indikatoren identifiziert → *siehe Kodieranweisung*

Instruktion

Ich möchte Dich nun um zwei Dinge bitten:

1. *Ein Rating des Materials nach Anleitung (siehe unten).*
2. *Konkretes Feedback zum Kategoriensystem.*

1. Instruktion für das Rating

Ein Rating der Ergebnisse durch unabhängige Beurteiler ist nötig, um die Güte der Dimensionen und Indikatoren zu bestimmen. Es hilft uns, u.a. diese Fragen zu beantworten: Wie gut das Kategoriensystem insgesamt gelungen? Ist die Strukturierung der Dimensionen und Indikatoren eindeutig? Sind die Formulierungen der Definitionen aussagekräftig?

Kurz und knapp:

Deine Aufgabe ist es, die Interviews zu lesen und immer dann, wenn Du meinst, dass eine in der Kodieranweisung vorgegebene Dimension oder ein Indikator genannt wird, eine 1 in der Kodiermatrix zu setzen. Dazu hast Du von mir folgendes Material bekommen:

- **Texte** von 9 oder 10 Interviews – Die relevanten Textpassagen sind grau hinterlegt. (*Hinweis: Nr. 28 ist ein kurzes Transkript der Gruppendiskussion → bitte einfach so behandeln als wäre es ein normales Interview*)
- **Kodieranweisung** – Hier findest Du die Dimensionen und Indikatoren des Silver Work Index mit jeweils einer kurzen Definition und typischen Beispielsaussagen.
 - **Kodiermatrix** – Hier wirst Du Deine Urteile abgeben (*Zeilen = Dimension und Indikatoren; Spalten P01, P02, = jeweilige Nummer des Interviews*)

Im Detail heißt das nun für Dich:

Zu Beginn die Kodieranweisung genau durchgehen und verinnerlichen, insb. auch die Beispielaussagen (braucht zwar ein wenig Zeit, ist jedoch unerlässlich) → Offene Fragen vorab telefonisch mit mir klären

Die Kodieranweisung und Kodiermatrix am besten ausdrucken und daneben legen. Jedes Interview einzeln durchgehen (P1, P2,...). Die grau hinterlegten Textstellen sind die relevanten Passagen und sollen geratet werden. Wird hier eine Dimension oder ein Indikator benannt, in die jeweilige Zelle der Kodiermatrix eine 1 eintragen – dabei:

- Komplette Aussagen lesen, den Inhalt erfassen, nicht nur Schlagwörter beachten!
- Aussagen im Kontext sehen, aber nicht interpretieren, sondern datennah bleiben
- Nur raten, was auch genannt wird, keine Spekulationen

Achtung! Es ist häufiger der Fall, dass in einer Passage mehrere Dimension oder Indikatoren stecken. Dann für alle genannten jeweils eine 1 vergeben.

Beispiel:

„Um hier auch so eine Kultur zu schaffen, dass die uns eben auch wichtig sind, (...)Werde ich da gewertschätzt, bleibe ich gerne. Wenn es nicht der Fall ist und es finanziell geht, gehen die auch. Und da halt wirklich die an uns zu binden, flächendeckend diesen Respekt zu schaffen, das ist auch so ein Ziel, was wir weiter verfolgen. (...) Wir müssen natürlich auch dringend darauf achten, dass die Altersdurchmischung stimmt. (...) Im Idealfall ergänzt sich das, Jung und Alt gemeinsam. Es gibt hier so schon Ansätze, dass junge Schwestern von älteren auch, in einem Mentoringprogramm / Dass man sich aneinander bindet. Dass das Erfahrungswissen nicht verloren geht.“

→ 1 für „Wertschätzung und Anerkennung für alle Altersgruppen“

→ 1 für „Intergenerativer Wissensaustausch“

→ 1 für „Wissenstransfer“

plus:

→ 1 für „Organisationskultur“

→ 1 für „Wissensmanagement“

Weitere Hinweise:

- Die nicht grau markierten Passagen dienen lediglich dem Verständnis des Gesprächskontext – sie sollen nicht geratet werden.
- Es ist im Übrigen egal, ob zu einer Dimension oder einem Indikator nur ein Satz gesagt wurde oder eine ganze Seite – es bleibt bei der 1. Wenn in dem Interview nichts darüber gesagt wurde, einfach nichts eintragen.
- Das Thema „Finanzielle Situation“ und genaue Kennzahlen und Messgrößen der einzelnen Indikatoren wurden zwar in den Gesprächen thematisiert, sind aber bewusst aus der Auswertung ausgeschlossen worden.

- **Zur Interviewstruktur:** Oben hast Du den idealtypischen Interviewablauf gelesen. Wie es nun aber immer so ist mit theoretischer Planung und praktischer Umsetzung, hat es im realen Gesprächsverlauf (a) ab und an Abweichungen in der Reihenfolge gegeben oder (b) die Interviewpartner haben bspw. über Weiterbildung gesprochen, obwohl wir uns gerade im Themenblock Altersbilder befanden → deshalb **Achtung!** Manchmal passen Aussagen der Interviewpartner auch besser in andere Dimensionen. Also nicht von den vermeintlichen Interviewblöcken täuschen lassen. Dass diese ohnehin nicht komplett mit den ermittelten Dimensionen übereinstimmen, ist Dir hoffentlich schon aufgefallen.

Bitte führe das Rating gewissenhaft und sorgfältig durch, nimm Dir genug Zeit und arbeite konzentriert. Nur so sind für uns eine aussagefähige Auswertung und zufriedenstellende Ergebnisse möglich.

2. Instruktion für Feedback

Nachdem Du mit dem Rating fertig bist, kehre noch einmal zum Dokument „Kodieranweisung“ zurück.

Hier wäre es nun toll, wenn Du unser Kategoriensystem vor dem Hintergrund dessen, was Du in den Interviews so gelesen hast noch mal kritisch hinterfragen könntest.

Interessant wäre für uns zum Beispiel:

- An welchen Stellen hast Du beim Rating zwischen zwei Indikatoren geschwankt? Sind Dimensionen und Indikatoren überschneidungsfrei?
- Gibt es irgendwo Verständnisprobleme oder Unstimmigkeiten?
- Sind die Definitionen klar und Namen der Indikatoren aussagekräftig genug? Hast Du alternative Formulierungsvorschläge?

Tausend mal DANKE!! ☺

Wenn Du Dir irgendwo unsicher bist oder Du Fragen hast, melde Dich gern auch zwischendurch.

Anhang J: Kategoriensystem (Stand: Rating)

Anmerkung. Das hier dargestellte Kategoriensystem diene zugleich als Kodieranweisung im Rating.

OK - ORGANISATIONSKULTUR		FUE - FÜHRUNG	
OK1 - Wertschätzung und Aufmerksamkeit für alle Altersgruppen		FUE1 - Wahrnehmung und Wertschätzung	
OK2 - Chancengleichheit		FUE2 - Eingehen auf Individualität	
OK3 - Positives Altersbild		FUE3 - Gesundheitsorientierung	
OK4 - Inhalte und Zielgruppen der Kommunikation			
AG - ARBEITSGESTALTUNG	GM - GESUNDHEITSMANAGEMENT	PE - PERSONAL-ENTWICKLUNG	
AG1 - Flexible Arbeitszeiten	GM1 - Ganzheitliches Gesundheitsmanagement	PE1 - Individuelle Entwicklungsplanung	
AG2 - Anpassung der Tätigkeit	GM2 - Gesundheitsfördernde Angebote	PE2 - Individuelle Fortbildungs- und Weiterbildungsleistungen	
AG3 - Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen	GM3 - Medizinische Angebote	PE3 - Alternative berufliche Entwicklungsrichtungen	
AG4 - Flexible Arbeitsorte	GM4 - Angebote zur Förderung der Gesundheitskompetenz		
WM - WISSENSMANAGEMENT	UER - ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE	BR - BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDS-ALTER	
WM1 - Wissenstransfer	UER1 - Frühzeitige Planung	BR1 - Systematische Gestaltung	
WM2 - Intergenerativer Wissensaustausch	UER2 - Individuelle Übergangslösungen	BR2 - Offene Kommunikation	
	UER3 - Angebote zur Vorbereitung auf die Ruhestandsphase	BR3 - Angebot der Beschäftigung	
	UER4 - Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege	BR4 - Individuelle Beschäftigungslösungen	

OK - ORGANISATIONSKULTUR

Definition: Die Dimension **Organisationskultur** des Silver Work Index umfasst die vorherrschenden kollektiven Denk- und Handlungsmuster sowie Werte und Normen innerhalb der Organisation. Eine von Wertschätzung und einem positiven Altersbild geprägte Organisationskultur begünstigt einen guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter.

Beispielsaussagen:

"Der Hauptaspekt ist die Wertschätzung der Arbeit von Älteren. Wenn ich es schaffe, eine Unternehmenskultur zu installieren, sodass die Älteren auch merken "Aha, das ist dem Unternehmen ernst", dann wird die Arbeit im Alter auch gelingen."

OK1 - Wertschätzung und Aufmerksamkeit für alle Altersgruppen

Definition: Es herrscht eine positive, wertschätzende Grundhaltung, die sich in Respekt, Wohlwollen und Anerkennung gegenüber Mitarbeitern aller Altersgruppen manifestiert - z.B. durch die Würdigung von Leistungsträgern unabhängig vom Alter oder in Form von individuellen Unterstützungs- und Beratungsangeboten je nach Lebenslage.

Beispielsaussagen:

"Dass das Management sagt: Bei uns erhält jeder Bedingungen, um leistungsfähig seiner Tätigkeit nachzugehen. Es muss eine grundsätzlich positive Einstellung der Geschäftsführung da sein."

"Für alle Altersklassen auch deutlich eine Wertschätzung aussprechen und ganz bewusst auch signalisieren, dass es wichtig ist, auch ältere und erfahrene Mitarbeiter zu haben"

"Ältere haben bei bestimmten Unterstützungsleistungen sich einen anderen Bedarf. Da sind die Lebenslagen andere. Beim Familienservice geht es dann um Pflege und Tod."

OK2 - Chancengleichheit

Definition: Unabhängig vom Alter gelten für alle Mitarbeiter die gleichen Ausgangsbedingungen. Es findet keine Diskriminierung oder Stigmatisierung aufgrund des Alters statt. Entscheidungskriterien in der Gestaltung von arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen und Angeboten sind die individuelle Situation und die Kompetenzen und Erfahrungen des Einzelnen – z.B. in der Rekrutierung, in Bezug auf die Teilhabe an mitarbeiterbezogenen Maßnahmen wie Weiterbildung und beruflicher Qualifizierung oder bei der Notwendigkeit des Personalabbaus.

Beispielsaussagen:

"Dass nicht mit einem bestimmten Alter die Teilhabe an Weiterbildungen und beruflicher Qualifizierung endet oder dass bei Potenzialanalysen und der Frage, wie wird sich jemand in einem Unternehmen entwickeln, gesagt wird: Mit den Älteren beschäftigen wir uns nicht mehr."

"Dieselben Rahmenbedingungen, die sie anderen Mitarbeitern auch bieten. Solange ein Unternehmen für Ältere was anderes macht als für die ganz normalen Mitarbeiter, ist das ein Zeichen dafür, dass eine Altersdiskriminierung vorherrscht und es da noch Vorbehalte und Barrieren gibt."

"Bereitschaft, Ältere einzustellen. Wird nur unter 25 eingestellt oder tatsächlich aus der Bandbreite der verschiedenen Altersgruppen?"

OK3 - Positives Altersbild **Definition:** Die Vorstellungen und Einstellungen in Bezug auf Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter sind geprägt von einem positiven Altersbild. Altern wird als individueller Veränderungsprozess in Bezug auf Kompetenzen, Motivation, Werte und Verhalten begriffen. Besonderheiten und Chancen, die sich daraus ergeben, werden erkannt und genutzt – z.B. durch das Angebot von Tätigkeiten, die die spezifischen Kompetenzen und das Leistungsvermögen des Einzelnen berücksichtigen.

Beispielsaussagen:

"Für ein positives Altersbild spricht, wenn möglicherweise vorhandene Defizite relativiert werden und die Besonderheiten und besonderen Chancen von älteren Mitarbeitern erkannt und gewertschätzt werden."

"Es hilft zu sensibilisieren: Lieber Manager, stell dich darauf ein, bevor du in ein Mitarbeitergespräch gehst, dass du bei verschiedenen Generationen auch auf unterschiedliche Erwartungen triffst."

"Im Rahmen der Führungskräfteausbildung muss ein positives Altersbild und die Selbstverständlichkeit, mit der ältere Menschen auch zur aktiven Belegschaft gehören, vermittelt werden."

OK4 - Inhalte und Zielgruppen der Kommunikation **Definition:** In der Außen- und Innendarstellung der Organisation findet sich ein differenziertes Altersbild – z.B. Abbildung und Ansprache aller Altersgruppen in Stellenausschreibungen, Mitarbeitermagazin oder Intranet.

Beispielsaussagen:

"Fühlt sich überhaupt jemand, der 55 und älter ist, durch die Art der Stellenausschreibung angesprochen? Und wird dort explizit hingewiesen, dass sich auch ältere Mitarbeiter bewerben sollen?"

"Wenn Unternehmen in der Außendarstellung (z.B. in Werbeaussagen, in Stellenanzeigen, in Prospekten) bewusst zeigen, dass sie nicht altersdiskriminierend sind, ältere Mitarbeiter abbilden und auch in ihrer Sprache einem differenzierten Altersbild gerecht werden, dann spricht das für ein positives Altersbild."

FUE – FÜHRUNG

Definition: Die Dimension **Führung** des Silver Work Index umfasst die Aufgabe der Führungskräfte der Organisation, die Potenziale von Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu heben und zu nutzen. Dies wird durch eine wertschätzende Grundhaltung, die die Individualität jedes Mitarbeiters in den Vordergrund stellt, und durch die Gestaltung von arbeitsbezogenen leistungsförderlichen Rahmenbedingungen möglich.

Beispielsaussagen:

"Wertschätzung ist das A und O. Da sind zunächst mal die Führungskräfte gefordert und das muss permanent gefördert werden in Gesprächen, in formellen und informellen"

"Führung muss in der Lage sein, die unterschiedlichen Kompetenzen der Mitarbeiter zu beurteilen und nutzbar zu machen. Dazu braucht es eine bestimmte Atmosphäre. "

FUE1 - Wahrnehmung und Wertschätzung

Definition: Die Grundhaltung der Führungskraft ist geprägt von Wertschätzung und Respekt. Sie schenkt Mitarbeitern Aufmerksamkeit und erkennt deren Lebensleistung und Erfahrung an - z.B. *durch aktives Zuhören, durch die Gewährung von mehr Gestaltungsspielräumen in der Aufgabenerfüllung oder eine Verabschiedung in den Ruhestand, die Dankbarkeit vermittelt.*

Beispielsaussagen:

"Wertschätzung dem älteren Mitarbeiter gegenüber für die Lebensleistung, die er für das Unternehmen erbracht hat"

"Die Führungskraft lässt mehr Gestaltungsfreiräume. Da kann man aufgrund der Erfahrung sagen: Was meinst Du denn selber? Wie soll das Projekt gestaltet werden? Welche Rolle willst Du spielen? Wie viel willst Du einbringen?"

"Es ist wünschenswert, wenn man mit einer gewissen Wertschätzung und Würdigung der Arbeitszeit, des Einsatzes für das Unternehmen verabschiedet wird"

FUE2 - Eingehen auf Individualität

Definition: Die Führungskraft wird der Persönlichkeit, den Bedürfnissen, den Motiven und dem Leistungsvermögen des Einzelnen gerecht. Sie erkennt, hebt und nutzt individuelle Potenziale unabhängig vom Alter des Mitarbeiters und schafft leistungsförderliche Rahmenbedingungen – z.B. *durch die Berücksichtigung von Mitarbeiterwünschen bezüglich der Arbeitsgestaltung oder einen konstruktiven Umgang mit einer sich verändernden physischen Belastbarkeit.*

Beispielsaussagen:

"Einfach personalisiert führen, individualisiert führen. Wo steht er? Was braucht er? Wo hat er Entwicklungspotenziale? Wo hat er Entwicklungsbarrieren? Wenn man das so angeht, dann hat das im Endeffekt auch nicht wirklich was mit dem Alter zu tun."

"Es gibt gerade in dieser Altersgruppe sehr, sehr unterschiedliche Zielsetzungen und Erwartungshaltungen und da muss ich auf die einzelne Person, auf deren Leistungsvermögen und -beschränkung und auch auf ihre Lebenssituation etwas stärker eingehen."

"Zum altersgerechten Führen gehört auch, dass man Schwierigkeiten, Potenziale, Herausforderungen, die mit dem Alter auftreten, erkennt. Zum Beispiel Leistungseinschränkungen, die im Alter auftreten - das ansprechen und mit dem Beschäftigten dafür sorgen, dass die angegangen werden"

FUE3 - Gesundheitsorientierung

Definition: Die Führungskraft kommt ihrer Verantwortung für eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit nach und erfüllt ihre Vorbildfunktion in Bezug auf das Thema Gesundheit – z.B. *durch die Vermeidung von Belastungen für die Mitarbeiter oder die eigene Teilnahme an gesundheitsfördernden Angeboten.*

Beispielsaussagen:

"Gesundheitsförderung ist eine wesentliche Aufgabe von Führung. Eine Führungskraft einfach darauf achten muss, dass die Mitarbeiter nachhaltig gesund bleiben und auch motiviert weiterarbeiten können"

"Die Unternehmenskultur muss vermitteln, dass trotz aller Leistungsanforderungen gesunde Mitarbeiter und eine gesunde Organisation im Vordergrund stehen. Das ist eine Führungsaufgabe."

"Ich glaube, dass Führungskräfte das auch vorleben müssen"

AG - ARBEITSGESTALTUNG

Definition: Die Dimension **Arbeitsgestaltung** des Silver Work Index umfasst die Anpassung der Arbeit an die individuellen Bedürfnisse und Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeiter mit dem Ziel, Arbeitszufriedenheit und Leistung positiv zu beeinflussen sowie Belastungen abzubauen.

Beispielsaussagen:

"Es gibt einen Zusammenhang zwischen einem guten Umgang mit Alter und einer speziellen Förderung der Performance ältere Mitarbeiter durch eine altersgerechte Arbeitsgestaltung."

"Dass Wert auf individuelle Gestaltung gelegt wird, dass zumindest die Bereitschaft da ist, Bedürfnisse zu berücksichtigen"

AG1 - Flexible Arbeitszeiten

Definition: Es werden Arbeitszeitarrangements angeboten, die dem Mitarbeiter erlauben, je nach persönlichen Bedürfnissen Einfluss auf die Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit zu nehmen – z.B. Teilzeitarbeit, Gleitzeit oder Jobsharing.

Beispielsaussagen:

"Flexible Arbeitszeiten sind wichtig. Ich glaube, dass ältere Mitarbeiter vielleicht andere Flexibilität brauchen als Jüngere."

"Es ist auch eine Option, Modelle anzubieten, die unter 40 Stunden liegen. Zum Beispiel sich etwas zurückzunehmen mit zunehmendem Alter und die Stundenzahl zu reduzieren."

"Die Pausenzeiten, die Ruhezeiten, die ein älterer Mensch stärker braucht und auch die zunehmende Regenerationszeit, die sollte man berücksichtigen und ermöglichen"

AG2 - Anpassung der Tätigkeit

Definition: Es werden angemessene Einsatzmöglichkeiten angeboten, die an die individuelle physische Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit angepasst sind – z.B. durch einen Wechsel auf einen Arbeitsplatz mit einer geringeren körperlichen Belastung oder die Anpassung von Arbeitsabläufen.

Beispielsaussagen:

"Für mich ist die wichtigste Rahmenbedingung älterer Mitarbeiter, dass sich Arbeit und auch der Einsatz altersentsprechend verändern kann und ich die Menschen genau nach ihren Fähigkeiten oder den möglicherweise nicht mehr vorhandenen Fähigkeiten einsetzen kann und letztendlich vielleicht auch das ein oder andere Tätigkeitsfeld altersbedingten Grundlagen anpasse."

"Sich die Prozesse angucken: Wie kann man die umgestalten?"

AG3 - Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen

Definition: Die Gestaltung des Arbeitsplatzes erfolgt nach ergonomischen Gesichtspunkten und berücksichtigt individuelle Gegebenheiten. Die Mitarbeiter können ihre Arbeit unter den bestmöglichen Bedingungen ausüben – z.B. durch eine individuell anpassbare Ausstattung, durch die Bereitstellung unterstützender Arbeitsmittel oder angemessene Lichtverhältnisse.

Beispielsaussagen:

"Alles was dazu beiträgt die Arbeit körperlich leichter zu machen und Stress zu vermeiden, ist für Ältere noch wichtiger als für Jüngere. So viel Ergonomie wie geht für Ältere."

"Das sind an allererster Stelle ergonomische Themen. Ältere Menschen haben, wenn sie jetzt insbesondere nicht mit Bürotätigkeiten beauftragt sind, sondern auch mit körperlichen Tätigkeiten beauftragt sind, Einschränkungen, auf die Sie Rücksicht nehmen müssen und, die sich in einer entsprechenden Arbeitsplatzgestaltung niederschlagen müssen."

"Ich muss immer auch die entsprechenden Hilfsmittel altersgerecht berücksichtigen, planen und zur Verfügung stellen"

AG4 - Flexible Arbeitsorte **Definition:** Es besteht das Angebot, den Arbeitsort je nach persönlichen Bedürfnissen selbst zu bestimmen – z.B. durch die Ermöglichung von Telearbeit oder die Einrichtung von Ruhearbeitsplätzen.

Beispielsaussagen:

"Was das Thema Arbeitsortflexibilität angeht, sollte man ein Maximum an Möglichkeiten bieten. Und wenn ein älterer Mensch sagt, er würde lieber gerne Zuhause an den Themen arbeiten, so what?"

"Der Mitarbeiter soll die Möglichkeit haben, einen Teil seiner Arbeit von woanders zu machen. Zuhause oder in einem anderen Büro. Wir haben auch Bereiche, wo sie eher ruhig und alleine arbeiten können."

GM - GESUNDHEITSMANAGEMENT

Definition: Die Dimension **Gesundheitsmanagement** des Silver Work Index umfasst alle Aktivitäten und Maßnahmen der Organisation, die spezifisch auf die Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter ausgerichtet sind.

Beispielsaussagen:

"Überall da, wo ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement stattfindet, also eine ganzheitliche Förderung von physischem und psychischem Wohlbefinden im Unternehmen, da kann man von einer Altersfreundlichkeit sprechen."

GM1 - Ganzheitliches Gesundheitsmanagement

Definition: Das Gesundheitsmanagement der Organisation zeichnet sich durch eine ganzheitliche Herangehensweise aus, die neben konkreten Maßnahmen auch die Gestaltung gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen in der Arbeitsgestaltung und Führung adressiert – z.B. durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes und angemessene Arbeitszeitregelungen.

Beispielsaussagen:

"Das funktioniert nur, wenn es systemisch eingepasst ist. Das heißt, dass es letztendlich auch gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen, wie z.B. Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitregelungen geben."

"Gesundheitsmanagement umfasst ja auch Arbeitsgestaltung und Führung. Gibt es eine Ganzheitlichkeit auf der Maßnahmenebene?"

GM2 - Gesundheitsfördernde Angebote

Definition: Es werden Maßnahmen angeboten, um Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu stärken – z.B. Bewegungsangebote oder gesunde Ernährungsangebote.

Beispielsaussagen:

"Sportliche Möglichkeiten, Betriebssport und spezielle Betriebsportsparten, die auch für die Älteren geeignet sind."

"Gesunde Ernährung anbieten, viel Gemüse, ein vegetarisches Gericht"

"Kooperationen mit Fitnessstudios"

GM3 - Medizinische Angebote

Definition: Es gibt medizinische Angebote, die der Vermeidung von Erkrankungen und der Wiederherstellung der Gesundheit der Mitarbeiter dienen – z.B. *Vorsorgeuntersuchungen oder physiotherapeutische Angebote wie Rückenmassagen.*

Beispielsaussagen:

"Betriebsärztliche Dienste."

"Das ist für Ältere mit Sicherheit sehr wichtig, ob da regelmäßige Vorsorgeuntersuchungen angeboten werden, wie Screening Programme oder solche Dinge."

"Rückenmassagen, Entspannungsübungen"

GM4 - Angebote zur Förderung der Gesundheitskompetenz

Definition: Es werden Maßnahmen angeboten, die darauf abzielen, gesundheitsrelevantes Wissen aufzubauen und die Entscheidungs- und Handlungskompetenz des Einzelnen in Gesundheitsfragen zu erhöhen – z.B. *durch Sensibilisierung der Mitarbeiter mit Hilfe von Informationsmaterial zu einer gesunden Lebensführung oder im Rahmen von Aktionstagen.*

Beispielsaussagen:

"Es spielt auch das Thema Gesundheitskompetenz eine Rolle. Das bewusste Wahrnehmen des eigenen Körpers und das realistische Wahrnehmen, welche Verhaltensweisen sich wie auf die eigene Befindlichkeit auswirken"

"Durch entsprechendes Bewusstseinstaining, dazu bringen, was für den Körper zu tun."

PE - PERSONALENTWICKLUNG

Definition: Die Dimension **Personalentwicklung** des Silver Work Index umfasst die Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung über den gesamten Erwerbsverlauf.

Beispielsaussagen:

"Es gibt einen Zusammenhang zwischen einem guten Umgang mit Alter und einer speziellen Förderung der Performance ältere Mitarbeiter"

"Wo ein Unternehmen Wert legt auf lebenslange Lernprozesse und pro aktiv auf Lernen im Alter Einfluss nimmt, da kann man sagen, dass das Unternehmen eher ein positives Verhältnis zum Alter hat"

PE1 - Individuelle Entwicklungsplanung

Definition: Es wird eine aktive Planung der Entwicklungsperspektiven für die nächsten Erwerbsjahre angeboten – z.B. *in Form von Entwicklungsgesprächen oder Workshops zur beruflichen Standortbestimmung, um die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Ziele zu reflektieren.*

Beispielsaussagen:

"Im jährlichen Beurteilungs- und Bewertungsprozess sollten im Dialog mit der Führungsperson Entwicklungsperspektiven und Qualifizierungsbedarfe erörtert werden."

"Was hast du? Was sind deine Ziele? Das kann im einem Mitarbeitergespräch integriert sein oder einem Coaching oder Potenzialanalyse mit einem externen Dienstleister"

"Wir motivieren alle unsere Mitarbeiter, sich Zeit für eine Art Standortbestimmung zu nehmen und zu überlegen: Wer bin ich? Wo stehe ich? Und was will ich?"

PE2 - Individuelle Fortbildungs- und Weiterbildungslösungen **Definition:** Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen berücksichtigen individuelle Lebens-, Berufs- und Lernerfahrung und sind an einen konkreten Bedarf geknüpft – z.B. *durch die Abstimmung von Lerninhalten und -methoden an die jeweilige Zielgruppe.*

Beispielsaussagen:

"Ich muss je nach Vorwissen oder bisheriger beruflicher Laufbahn bestimmte Weiterbildungsangebote ausrichten und das nicht generalisieren"

"Für gewisse Themen sollten Weiterbildungen speziell auf ältere Mitarbeiter zugeschnitten sein, z.B. wenn technologisches Wissen aufgeholt werden soll"

"Es gibt kein Lernen für Ältere und es gibt auch kein Lernen für Jüngere. Insofern zerfällt auch das Thema Altersdifferenzierung relativ schnell wieder zu Staub. Und letztendlich ist es Individualisierung"

PE3 - Alternative berufliche Entwicklungsrichtungen **Definition:** Es wird eine Modifikation der aktuellen Tätigkeit ermöglicht, die den spezifischen Kompetenzen und Wünschen des Einzelnen entgegenkommt – z.B. *durch Aufgabenerweiterung, die Einbindung in Projekte oder einen beruflichen Richtungswechsel.*

Beispielsaussagen:

"Konkret darüber nachzudenken, wo findet ein älterer Mitarbeiter seinen Platz, wo er seine speziellen Fähigkeiten einsetzen kann."

"Für mich wäre es ein toller Indikator oder nach außen hin ein wichtiges Zeichen, Karriere jenseits der 50 auch anzubieten und das aktiv zu gestalten"

"Ein neuer Karrierebegriff für 55 plus: Wo kann man sich denn hin entwickeln? Nach oben oder quer oder in Projekten oder inhaltlich."

WM - WISSENSMANAGEMENT

Definition: Die Dimension **Wissensmanagement** des Silver Work Index umfasst die zielgerichtete Gestaltung von Rahmenbedingungen und Maßnahmen, die dem Transfer, dem Austausch und der Bewahrung von Wissen aus verschiedenen Mitarbeitergenerationen dienen.

Beispielsaussagen:

"Wir wird die spezifische Erfahrung, die jemand hat, der vielleicht schon 40 Jahre Berufsleben ist, verwendet und genutzt? Wie wird auf seine Erfahrung zurückgegriffen? Kann er andere ausbilden? Kann er die Erfahrung irgendwo weitergeben?"

WM1 – Wissenstransfer **Definition:** Es gibt Maßnahmen, die der zielgerichteten Übertragung von Wissen erfahrener Mitarbeiter auf die „nachfolgende“ Generation dienen – z.B. *in Form von Mentoring- oder Patenmodellen oder in Form eines systematischen Wissenstransfers, bevor Mitarbeiter im Ruhestandsalter das Unternehmen verlassen.*

Beispielsaussagen:

"Aus Unternehmenssicht spielt Wissenstransfer, insbesondere Erfahrungswissenstransfer eine Rolle, zum Beispiel in Form von Mentoring- oder Patenprogrammen."

"Dass die Älteren Patenschaften innerhalb der Unternehmung übernehmen für die Jüngeren"

"Um Know How Verluste zu vermeiden, sollte das Unternehmen sicherstellen, dass ausscheidende Mitarbeiter ihr Wissen rechtzeitig auf die nächste Generation übertragen."

**WM2 - Intergenerativer
Wissensaustausch**

Definition: Es findet ein wechselseitiger Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen statt – z.B. in Form von *Generationentandems* oder *altersgemischten Teams*.

Beispielsaussagen:

"Reverse Mentoring. Das heißt der ältere Mitarbeiter bekommt von dem jüngeren Mitarbeiter auch noch Informationen und Anregungen"

"Werden jüngere, unerfahrene und ältere, erfahrene Personen in Generationentandems zusammengebracht, profitieren beide Seiten."

"Gute Unternehmen sorgen ganz bewusst dafür, dass jüngere und ältere Mitarbeiter zusammen arbeiten."

UER - ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE

Definition: Die Dimension **Übergang in die Ruhestandsphase** des Silver Work Index umfasst die Gestaltung von Rahmenbedingungen und Maßnahmen für Mitarbeiter, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen.

Beispielsaussagen:

"Das Erkennen und das Planen in dem Sinne. Ich kann mir vorstellen, dass das einige Unternehmen wie so das Amen in der Kirche auf sich zukommen lassen und sich sagen "Schwupp-di-wupp, jetzt ist es ja soweit" und eher an die Nachfolge denken, aber nicht an die Gestaltung und aktive Gestaltung und die prospektive Gestaltung dieses Prozesses mit demjenigen, um den es in dem Sinne geht."

**UER1 - Frühzeitige
Planung**

Definition: Mit den Mitarbeitern wird frühzeitig über deren persönliche Planung und mögliche Übergangsszenarien gesprochen – z.B. im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche.

Beispielsaussagen:

"Dass man mit Ausstiegsszenarien oder mit den Planungen oder Gesprächen nicht erst kurz vor Rentenbeginn anfängt"

"Das Gespräch suchen. Wünsche, Bedürfnisse und Bedarfe abklopfen."

"Relativ zeitig anfragen: Wie sieht deine Planung aus? Wann wirst du in Rente gehen?"

**UER2 - Individuelle Über-
gangslösungen**

Definition: Übergangsszenarien werden an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst – z.B. durch die Ermöglichung eines „Ausgleitens“ in den Ruhestand, das durch Teilzeitangebote oder die Nutzung von Arbeitszeitkonten umgesetzt wird.

Beispielsaussagen:

"Einen gleitenden Austritt durch eine sukzessive Reduzierung der Arbeitszeit ermöglichen."

"Es wird zunehmend auch individualisiert darauf eingegangen werden"

"Es ist nicht für alle Mitarbeiter notwendig, die Arbeitszeit zu reduzieren nach dem Motto "älterer Mitarbeiter heißt weniger arbeiten". Es gilt vielmehr individualisiertere Arbeitszeitarrangements zu treffen."

UER3 - Angebote zur Vorbereitung auf die Ruhestandsphase **Definition:** Es werden Angebote gemacht, die dazu dienen für eine aktive Gestaltung der Ruhestandsphase zu sensibilisieren und diese vorzubereiten – z.B. in Form von Workshops zur Reflexion von persönlichen Erwartungen und Plänen oder durch die Möglichkeit, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten aufzubauen.

Beispielsaussagen:

"Dass man Perspektiven aufzeigt, wie man die Zeit im Ruhestand gestalten kann und überhaupt erst mal das Bewusstsein schafft, dass man sie gestalten muss"

"Unternehmensseitig Angebote machen oder Austausch zu fördern. Aufklären: Was kommt auf mich zu finanziell oder unter gerontologischen Gesichtspunkten? Worauf muss ich achten? Gezielt die Personen darauf vorbereiten sich rechtzeitig Gedanken zu machen: Wie sieht denn meine persönliche Lebensplanung aus?"

"Mitarbeitern die Möglichkeiten geben, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten zur Berufstätigkeit auszubilden durch Beiratstätigkeiten, durch spezielle Projekte, die so in Richtung CSR oder in Richtung Public Private Partnership oder in Richtung sozialer Aktivitäten."

UER4 - Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege **Definition:** Es werden Maßnahmen ergriffen, um den Kontakt zu Mitarbeitern, die sich im Übergang in die Ruhestandsphase befinden, zu halten und ihnen zu vermitteln, dass sie weiterhin Teil der Organisation sind – z.B. durch eine aktive Beziehungspflege in Form eines Alumninetzwerks oder die Einladung zu Veranstaltungen.

Beispielsaussagen:

"Ausgeschiedene Wissensträger in irgendeiner Form vernetzen, weiterbilden, unternehmensweit nach der Verrentung ein Netzwerk bieten und den Austausch organisieren"

"Noch weiter Kontakt halten über entsprechende Internetplattformen, Veranstaltungen oder eine Art interne Jobbörse"

"Kommunikationsfluss weiter gewährleisten mit den Mitarbeitern. Auch die Gruppe immer mal wieder zusammenbringen, damit die sich austauschen können"

BR - BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER

Definition: Die Dimension **Beschäftigung im Ruhestandsalter** des Silver Work Index thematisiert die Gestaltung von Beschäftigungsmöglichkeiten und -bedingungen für Mitarbeiter, die das Ruhestandsalter bereits erreicht haben.

BR1 - Systematische Gestaltung **Definition:** Die Organisation verfügt über eine klare strategische Ausrichtung für die Beschäftigung von Mitarbeitern im Ruhestandsalter – z.B. durch eine Definition der Bereiche und Tätigkeiten, für die eine Beschäftigung im Ruhestandsalter infrage kommt oder durch die Abfrage, welche Mitarbeiter sich in welcher Form über das Ruhestandsalter hinaus einbringen möchten und können.

Beispielsaussagen:

"Ob man es systematisch betreibt in dem Sinn oder wird zufallsgetrieben immer nur geguckt, wenn es brennt, wen könnte ich anrufen"

"Das Unternehmen benötigt eine klare strategische Ausrichtung für die Mitarbeiter für jenseits der Ruhestandszeit und muss genau wissen, in welchen Bereichen und Tätigkeiten eine Beschäftigung infrage kommt"

"Voraussetzung ist, dass man im Unternehmen eine Datenbasis hat, über die Kompetenzen der Mitarbeiter und dass man auch die ausgeschiedenen Mitarbeiter weiterführt in diesen Systemen. Dass man, wenn der Bedarf da ist gelegentlich darauf zurückkommt."

BR2 - Offene Kommunikation **Definition:** Es herrscht ein transparenter und offener Umgang mit Beschäftigung im Ruhestandsalter – z.B. durch Ergreifen von Kommunikationsmaßnahmen, um die Mitarbeiter über Möglichkeiten der Wieder- und Weiterbeschäftigung zu informieren und aufzuklären.

Beispielsaussagen:

"Grundinformation, dass Weiterbeschäftigung auch im Ruhestand möglich ist."

"Es ist wichtig, sowas rechtzeitig anzubieten."

"Auch den Mitarbeitern gegenüber kommunizieren, welche Vorteile damit verknüpft sind für den Betrieb und für die anderen Mitarbeiter"

"Transparenter und offener Umgang mit Wieder- und Weiterbeschäftigung"

BR3 - Angebot **Definition:** Es wird eine Weiter-, Wieder-, oder Neubeschäftigung im Ruhestandsalter angeboten – z.B. durch die Zusammenarbeit mit (internen) Vermittlungsgesellschaften für Senior Experten.

Beispielsaussagen:

"Und dadurch, dass es momentan noch unglaublich wenig Firmen gibt, die das wirklich strukturell betreiben, ist es hier ein guter Indikator, ob so etwas überhaupt stattfindet."

"Wird sowas überhaupt angeboten und genutzt?"

"Manche Unternehmen bilden richtige Gesellschaften für ihre Senior Experten"

BR4 - Individuelle Beschäftigungslösungen **Definition:** Es werden individuelle Lösungen zur inhaltlichen Ausgestaltung sowie zum Umfang und zeitlichen Ausmaß von Beschäftigung im Ruhestand angeboten – z.B. in Form von Beraterverträgen, Arbeitsverträgen mit flexiblen Arbeitszeiten oder ehrenamtlicher Tätigkeit.

Beispielsaussagen:

"Ganz unterschiedlich je nach Auftrag oder je nach Projekt"

"Als Berater oder auf Basis eines Werkvertrags"

"Eher ein temporärer Charakter als was Dauerhaftes"

"Dass es eine Teilzeitsache ist und auf keinen Fall Vollzeit"

"Projektbezogene Arbeit, Spezialthemen"

"Als Urlaubsvertretung, als Krankheitsvertretung oder um Spitzen abzufangen"

"Das kann auch eine ehrenamtliche Aufgabe sein."

Anhang K: Vorgehen in der Aufbereitung des Datensatzes

Tabelle 13.

Rater

Nr.	Geschlecht	Alter	Position	Studienfach
A	w	25	Studentin	Wirtschaftspsychologie, B.Sc. Occupational & Organisational Psychology, M.Sc.
B	w	25	Usability Consultant	Wirtschaftspsychologie, B.Sc.
C	w	28	Personal- referentin	Cultural Engineering, B.A. Management & Human Resources, M.A.
D	w	25	Studentin	Leisure and Tourism Management, B.A. Management & Human Resources, M.A.
E	w	25	Studentin	Wirtschaftspsychologie, B.Sc. Management & Engineering, M.Sc.
F	w	24	Strategy Consultant	Wirtschaftspsychologie, B.Sc. Psychologie, M.Sc.
G	w	26	Studentin	Wirtschaftspsychologie, B.Sc. Management & Human Resources, M.A.
H	m	24	Student	Wirtschaftspsychologie, B.Sc. Human Factors, M.Sc.
I	w	25	Personal- referentin	Wirtschaftspsychologie, B.Sc. Management & Human Resources, M.A.

Tabelle 14.

Aufteilung der Transkripte auf Rater

Transkripte	Rater	Rater	Rater
1-9	A	B	C
10-18	D	E	F
19-28	G	H	I

Aufbereitung des Datensatzes

Tabelle 15.

Prozentuale Übereinstimmung der Teildatensätze

Transkripte 1-9		
	Konstellation A-B	75,93%
	Konstellation A-C	82,72%
	Konstellation B-C	85,19%
Transkripte 10-18		
	Konstellation D-E	72,53%
	Konstellation D-F	74,69%
	Konstellation E-F	66,36%
Transkripte 19-28		
	Konstellation G-H	76,94%
	Konstellation G-I	77,22%
	Konstellation H-I	73,33%

Die Datensätze für die Berechnung der Interraterreliabilitäten setzten sich damit wie folgt zusammen:

Tabelle 16.

Zusammensetzung der Datensätze

Transkripte	Datensatz 1	Datensatz 2	Datensatz 3
1-9	B	C	A
10-18	D	F	E
19-28	G	I	H

Anhang L: Feedback der Rater

Anmerkung. Kategorienbezeichnung nach finaler Überarbeitung in Klammern.

ORGANISATIONSKULTUR

OK1 - Wertschätzung und Aufmerksamkeit für alle Altersgruppen

(zusammengeführt mit FUE1)

OK2 - Chancengleichheit

(Chancengleichheit)

„Rekrutierung kommt mir zu kurz. Der Fakt, dass Unternehmen beispielsweise auch ältere MA einstellen oder suchen ist finde ich auch eine Form von positivem Umgang mit Älteren, den der Index mit erfassen sollte.“ (Rater G)

OK3 - Positives Altersbild

(Positives Altersbild)

„Hier gibst du dem Indikator eine bestimmte Richtung vor. Ich würde hier eine neutrale Formulierung vorschlagen, da ich beispielsweise hier nur geratet habe, wenn klar gesagt wurde, wir brauchen/da ist ein positives Altersbild. Das lässt viel Raum zur Interpretation, denn schlussendlich entscheidet dann der Lesende... was das jetzt ein positives Bild, was da beschrieben wurde, oder nicht?!“ (Rater G)

„OK3 (und gewissermaßen auch die anderen OK) beziehen sich deutlicher als andere Indikatoren auf das Alter. Dies fiel mir manchmal schwer zuzuordnen, selbst wenn es sinngemäß genannt wurde, weil sich ein Konsens in jedem Interviews finden ließ, dass nicht allein das Alter die Indikation bestimmen dürfe.“ (Rater H)

OK4 - Inhalte und Zielgruppen der Kommunikation

(Zielgruppengerechte Kommunikation)

„Ich persönlich finde den Indikator "Inhalte und Zielgruppen der Kommunikation" sehr schwierig zu beurteilen und auch vom Wording her noch nicht selbsterklärend. Im Prinzip geht es ja, soweit ich verstanden habe, um Diversity in der Kommunikation - also "Darstellung von Vielfalt/aller Altersschichten in der internen/externen Unternehmenskommunikation". (Rater D)

FÜHRUNG

„Am unsichersten war ich, wenn es um Führung ging. Oft fand ich, dass die Themen vorkamen, aber nicht in Zusammenhang mit Führung, dann wusste ich nicht, was ich tun soll.“ (Rater B)

FUE1 - Wahrnehmung und Wertschätzung

(Wahrnehmung und Wertschätzung)

„OK1 ist schwer von FÜ1 auseinanderzuhalten. Wenn in der ganzen Organisation Wertschätzung wichtig ist, ist damit ja die Führung mit inbegriffen.“ (Rater H)

„OK1 und FÜ1 fragen beide die Kategorie Wertschätzung ab. Zwischen Wertschätzung durch die Organisation oder durch die Führungskraft lässt sich manchmal nicht so einfach unterscheiden. Das zeigt sich auch in den Beispielen. So steht z.B. im Beispiel für OK1 "Das das Management sagt: ..." - "Das Management" sind die Führungskräfte.“ (Rater C)

FUE2 - Eingehen auf Individualität

(Eingehen auf Individualität)

„Ich bin immer wieder auf den Punkt „Führungskräfte müssen in Schulungen für die Unterschiede zwischen Jung und Alt sensibilisiert werden“ gestoßen, aber das findet sich in keinem Indikator wieder. Das passt nicht 100% in FÜ2“ (Rater B)

FUE3 - Gesundheitsorientierung

(Gesundheitsorientierung)

ARBEITSGESTALTUNG

AG1 - Flexible Arbeitszeiten*(Flexible Arbeitszeiten)*

siehe UER2

AG4 - Flexible Arbeitsorte*(Flexible Arbeitsorte)***AG2 - Anpassung der Tätigkeit** *(Angemessene physische Belastung)*

siehe PE3

AG3 - Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen*(Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen)*

„Für AG3 werden die Arbeitsplatzbedingungen laut Formulierung gleich auf ergonomische Arbeitsplatzbedingungen festgelegt. Da es nicht immer um ergonomische Arbeitsplatzbedingungen geht, ich aber verstehe, dass du die ergonomischen Bedingungen mit aufnehmen wolltest, würde ich einen ergänzenden Indikator mit der Formulierung „Individuelle Arbeitsplatzbedingungen“ hinzufügen, oder die Formulierungen austauschen, um es ein Stück weit offener halten zu können.“ (Rater G)

GESUNDHEITSMANAGEMENT

GM1 - Ganzheitliches Gesundheitsmanagement*(entfallen)***GM2 - Gesundheitsfördernde Angebote***(Bewegungs- und Ernährungsangebote)*

„GM2 und GM3: war manchmal auch schwierig zu unterscheiden, z.B. bei Rückenschule. Für manche Menschen ist das Gesundheitsförderung, für andere fällt das schon unter medizinische Betreuung.“ (Rater C)

GM3 - Medizinische Angebote*(Medizinische Angebote)***GM4 - Angebote zur Förderung der Gesundheitskompetenz***(Förderung des Gesundheitsbewusstseins)*

PERSONALENTWICKLUNG

„Grundlegend das Thema Weiterbildung war für mich schwer einzuordnen. Teilweise wurde über Weiterbildung für Ältere Mitarbeiter gesprochen und das es wichtig ist auch diese in Weiterbildungsmaßnahmen zu integrieren usw. Allerdings fiel mir die Zuordnung zu den drei Indikatoren zumeist schwer.“ (Rater E)

PE1 - Individuelle Entwicklungsplanung*(Kontinuierliche Entwicklungsplanung)*

„PE1 Individuelle Entwicklungsplanung und PE3 Alternative berufliche Entwicklungsrichtung nicht trennscharf. Vielleicht PE3 umbenennen als Job enrichment o.ä. oder PE3 weglassen...“ (Rater A)

PE2 - Individuelle Fortbildungs- und Weiterbildungslösungen*(Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen)***PE3 - Alternative berufliche Entwicklungsrichtungen***(Ermöglichung von Entwicklungsschritten)*

„AG2 und PE 3 schwierig zu differenzieren“ (Rater F)

„Der Unterschied zwischen PE3 und AG2 ist für mich schwammig“ (Rater B)

„Schwer zu trennen von PE3“ (Rater D)

WISSENSMANAGEMENT

WM1 – Wissenstransfer*(Zielgerichteter Wissenstransfer)*

„Ebenfalls habe ich die Unterscheidung von Wissenstransfer und -austausch als ziemlich schwierig empfunden. Weil wenn jemand Mentoring erwähnt, könnte es tatsächlich in beide Indikatoren fallen, muss aber nicht und könnte genauso in nur einem stehen, außer jemand erwähnt explizit die Richtung des Mentorings (von alt zu jung, von jung zu alt). Aber selbst wenn der Erfahrenere den Jüngeren "coach", bekommt er ja auch was zu Generation Y, anderes Mediennutzungsverhalten, Einstellung zu Work-Life mit bzw. erfragt es oftmals aktiv (siehe wenn Partner mich fragen, was der Bewerber von heute denn schon wieder will). Für mein Empfinden recht tricky.“ (Rater D)

WM2 - Intergenerativer Wissensaustausch*(Intergenerativer Wissensaustausch)*

ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE

UER1 - Frühzeitige Planung*(Frühzeitige Planung)*

„Der Indikator ÜR1 heißt „Frühzeitige Planung“ und du beschreibst als Erklärung Maßnahmen, in denen mit den MA gesprochen wird. In manchen Gesprächen konnte ich aber auch einfach den Tonus raus lesen „Frühzeitige Planung und Einbindung ist generell wichtig“, aber dieser Tonus wurde nicht immer im Rahmen von Gesprächen geäußert, sondern manchmal auch ganz im Allgemeinen. Zwar können die Gespräche messbar gemacht werden, aber dieses generelle frühzeitige Auseinandersetzen des Unternehmens, beispielsweise durch Bedarfsplanung/Personalplanung, wird so nicht miterfasst, ist denke ich, aber auch ein wichtiges m. E. nicht erfasstes Kriterium.“ (Rater G)

UER2 - Individuelle Übergangslösungen*(Individuelle Übergangslösungen)*

„Schwierig von AG1 zu unterscheiden, wenn es um die Arbeitszeitverkürzung zum Ende hin geht.“ (Rater B)

„ÜR2, BR4 und auch AG1 (aber besonders ÜR2 + BR4) fragen meiner Meinung nach sehr ähnliche Konzepte ab. Die Überkategorien sind zwar einmal die Übergangphase in den Ruhestand (ÜR2) und einmal die Beschäftigung im Ruhestand (BR4), aber dadurch, dass die Befragten diesen Unterschied nicht so differenziert aufgegriffen haben, hatte ich große Probleme, zu entscheiden, welche der Kategorien passt oder ob ich alle ankreuze“ (Rater C)

„Die Differenzierung zwischen ÜR2 und AG1 fiel mir manchmal schwer. Wenn die Interviewten von flexiblen Arbeitszeiten sprachen, bezog sich das teilweise auf beide Kategorien oder war nicht direkt einer zuzuordnen. Also ob es in dem Moment spezifisch darum ging, generell flexible Arbeitszeiten für Ältere zu haben oder ob es um flexible Arbeitszeiten beim Übergang in die Rente ging.“ (Rater E)

UER3 - Angebote zur Vorbereitung auf die Ruhestandsphase*(Vorbereitung auf die Ruhestandsphase)***UER4 - Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege***(Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege)*

BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER

BR3 - Angebot*(Beschäftigungsmöglichkeiten)*

„BR3 ist in seiner Formulierung zu BR4 auch nicht ganz klar. Ist BR3 einfach das Vorhandensein des Angebots und BR4 dann, ob solche Verträge genutzt werden und im Unternehmen vorhanden sind? Über die Formulierung noch klarer machen.“ (Rater G)

„BR3 und BR4 sind schwer auseinanderzuhalten. Ich habe es so verstanden, dass BR3 ein generelles Angebot darstellt und BR4 zusätzlich individuell ist. Individuell kann aber auch als freiwillig missgedeutet werden („Wenn du möchtest, kannst du Berater werden“ ist ja schon gewissermaßen individualisiert). Dann ist es vllt denkbar, BR3 als ständige Beschäftigung über den Ruhestand hinaus zu bezeichnen und BR4 als individuelle und flexible Beschäftigung“. (Rater H)

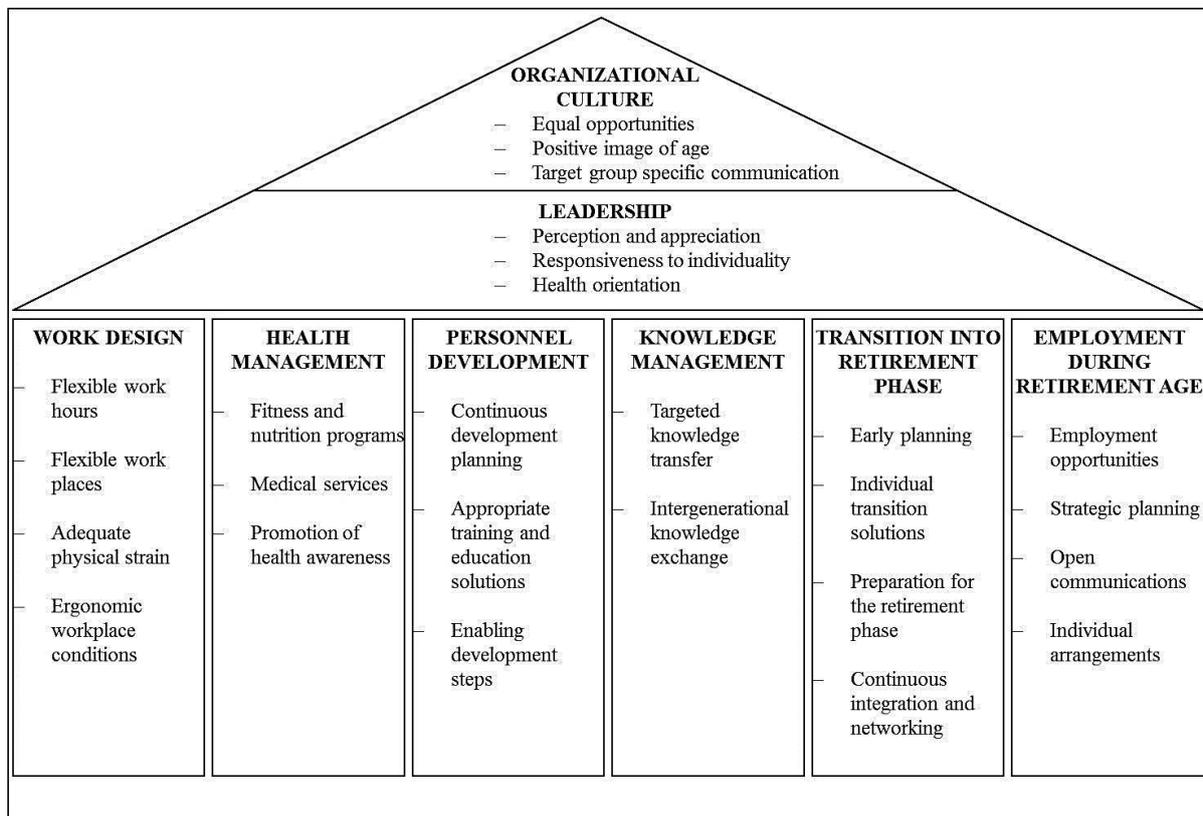
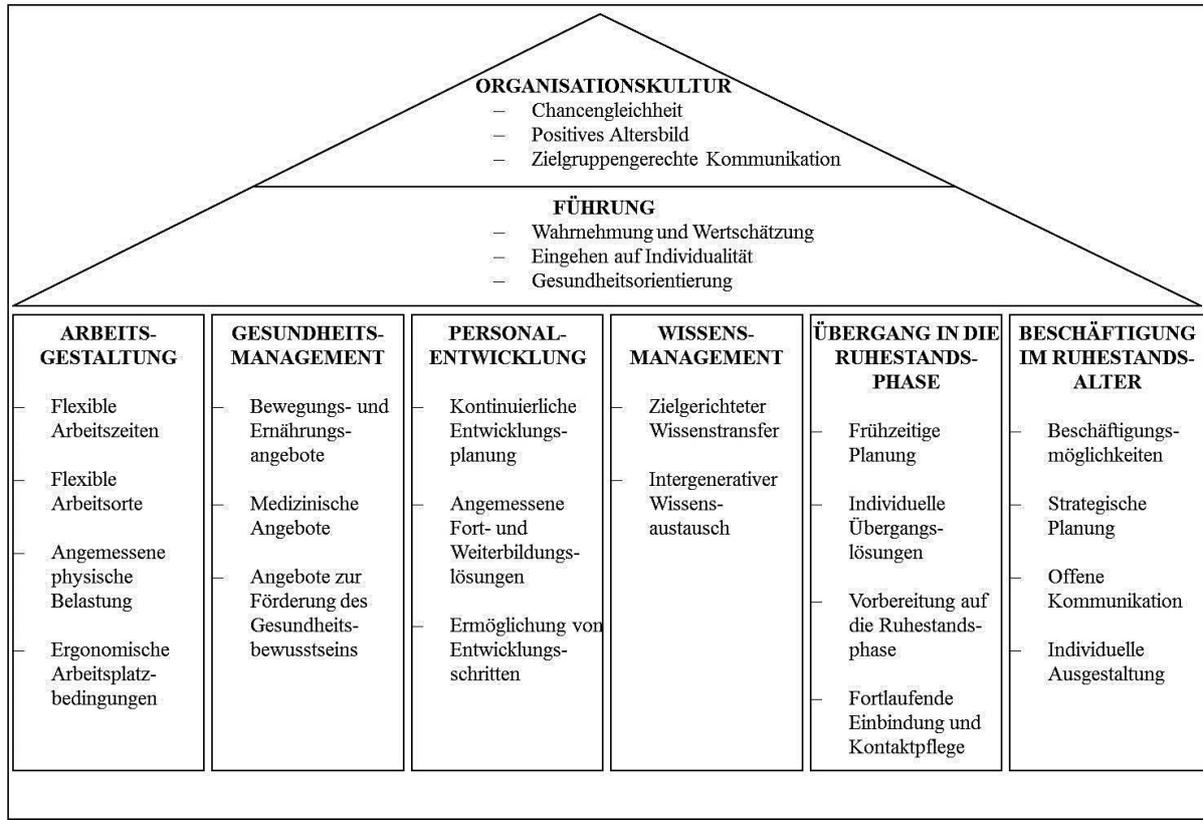
„BR3 und BR4 schwer zu trennen“ (Rater A)

BR1 - Systematische Gestaltung*(Strategische Planung)*

„Vllt. eher strategische Gestaltung?“ (Rater F)

BR2 - Offene Kommunikation*(Offene Kommunikation)***BR4 - Individuelle Beschäftigungslösungen***(Individuelle Ausgestaltung)*

Anhang M: Kategoriensystem (Stand: final)



ORGANISATIONSKULTUR

Definition: Die Dimension **Organisationskultur** des Silver Work Index umfasst die vorherrschenden kollektiven Denk- und Handlungsmuster sowie Werte und Normen innerhalb der Organisation. Eine wertschätzende Organisationskultur, die einen guten organisationalen Umgang mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter begünstigt, ist gekennzeichnet durch Chancengleichheit, ein positives Altersbild und eine zielgruppengerechte Kommunikation.

Chancengleichheit

Definition: Unabhängig vom Alter gelten für alle Mitarbeiter die gleichen Ausgangsbedingungen. Es findet keine Diskriminierung oder Stigmatisierung aufgrund des Alters statt. Entscheidungskriterien in der Gestaltung von arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen und Angeboten sind die individuelle Situation und die Kompetenzen und Erfahrungen des Einzelnen – *z.B. in der Rekrutierung, in Bezug auf die Teilhabe an mitarbeiterbezogenen Maßnahmen wie Weiterbildung und beruflicher Qualifizierung oder bei der Notwendigkeit des Personalabbaus.*

Positives Altersbild

Definition: Die Vorstellungen und Einstellungen in Bezug auf Mitarbeiter kurz vor bzw. im Ruhestandsalter sind geprägt von einem positiven Altersbild. Altern wird als individueller Veränderungsprozess in Bezug auf Kompetenzen, Motivation, Werte und Verhalten begriffen. Besonderheiten und Chancen, die sich daraus ergeben, werden erkannt und genutzt – *z.B. durch das Angebot von Tätigkeiten, die die spezifischen Kompetenzen und das Leistungsvermögen des Einzelnen berücksichtigen.*

Zielgruppengerechte Kommunikation

Definition: In der Außen- und Innendarstellung der Organisation werden alle Altersgruppen abgebildet und angesprochen, *z.B. in Stellenausschreibungen, Mitarbeitermagazin oder Intranet.*

FÜHRUNG

Definition: Die Dimension **Führung** des Silver Work Index umfasst die Aufgabe der Führungskräfte der Organisation, die Potenziale von Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu heben und zu nutzen. Dies wird durch eine wertschätzende Grundhaltung, die die Individualität jedes Mitarbeiters in den Vordergrund stellt, und durch die Gestaltung von arbeitsbezogenen leistungsförderlichen Rahmenbedingungen möglich.

Wahrnehmung und Wertschätzung

Definition: Die Führungskräfte der Organisation verfügen über eine wertschätzende Grundhaltung, die sich in Respekt und Wohlwollen gegenüber Mitarbeitern aller Altersgruppen manifestiert. Sie schenken Mitarbeitern Aufmerksamkeit und Anerkennung für deren Leistung und Erfahrung, - *z.B. durch die Gewährung von mehr Gestaltungsspielräumen in der Aufgabenerfüllung, die Vermittlung von individuellen Unterstützungs- und Beratungsangeboten je nach Lebenslage oder eine Verabschiedung in den Ruhestand, die Dankbarkeit vermittelt.*

Eingehen auf Individualität

Definition: Die Führungskräfte der Organisation sind sensibilisiert für die Besonderheiten verschiedener Lebensphasen und berücksichtigen Persönlichkeit, Bedürfnisse und Leistungsvermögen des Einzelnen. Sie erkennen, heben und nutzen individuelle Potenziale und schaffen leistungsförderliche Rahmenbedingungen – *z.B. durch die Berücksichtigung von Mitarbeiterwünschen bezüglich der Arbeitsgestaltung oder einen konstruktiven Umgang mit einer sich verändernden physischen Belastbarkeit.*

Gesundheitsorientierung **Definition:** Die Führungskräfte der Organisation kommen ihrer Verantwortung für eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit nach und erfüllen ihre Vorbildfunktion in Bezug auf das Thema Gesundheit – z.B. durch die Vermeidung von Belastungen und Beanspruchungen für die Mitarbeiter oder die eigene Teilnahme an gesundheitsfördernden Angeboten.

ARBEITSGESTALTUNG

Definition: Die Dimension **Arbeitsgestaltung** des Silver Work Index beinhaltet die Anpassung der Arbeit an die individuellen Bedürfnisse und Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeiter, um Arbeitszufriedenheit und Leistung positiv zu beeinflussen sowie Belastungen abzubauen. Dies umfasst neben der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort auch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen unter ergonomischen Gesichtspunkten.

Flexible Arbeitszeiten **Definition:** Es werden Arbeitszeitarrangements angeboten, die dem Mitarbeiter erlauben, je nach persönlichen Bedürfnissen Einfluss auf die Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit zu nehmen – z.B. Teilzeitarbeit, Gleitzeit oder Jobsharing.

Flexible Arbeitsorte **Definition:** Es besteht das Angebot, den Arbeitsort je nach persönlichen Bedürfnissen selbst zu bestimmen – z.B. durch die Ermöglichung von Telearbeit oder die Einrichtung von Ruhearbeitsplätzen.

Angemessene physische Belastung **Definition:** Es werden angemessene Einsatzmöglichkeiten angeboten, die an die individuelle physische Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit angepasst sind – z.B. durch einen Wechsel auf einen Arbeitsplatz mit einer geringeren körperlichen Belastung oder die Anpassung von Arbeitsabläufen.

Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen **Definition:** Die Gestaltung des Arbeitsplatzes erfolgt nach ergonomischen Gesichtspunkten und berücksichtigt individuelle Gegebenheiten. Die Mitarbeiter können ihre Arbeit unter den bestmöglichen Bedingungen ausüben – z.B. durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes, eine individuell anpassbare Ausstattung, die Bereitstellung unterstützender Arbeitsmittel oder angemessene Lichtverhältnisse.

GESUNDHEITSMANAGEMENT

Definition: Die Dimension **Gesundheitsmanagement** des Silver Work Index umfasst alle Aktivitäten der Organisation, die auf die Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter ausgerichtet sind. Ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement zeichnet sich dabei neben einer gesundheitsfördernden Arbeitsgestaltung durch Maßnahmen aus, die das Gesundheitsbewusstsein und –verhalten der Mitarbeiter stärken und eine medizinische Betreuung sicherstellen.

Bewegungs- und Ernährungsangebote **Definition:** Es werden Maßnahmen angeboten, um die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu stärken – z.B. Bewegungsangebote oder gesunde Ernährungsangebote.

Medizinische Angebote **Definition:** Es gibt medizinische Angebote, die der Vermeidung von Erkrankungen und der Wiederherstellung der Gesundheit der Mitarbeiter dienen – z.B. betriebsärztliche Betreuung, Vorsorgeuntersuchungen oder physiotherapeutische Angebote.

Förderung des Gesundheitsbewusstseins	Definition: Es werden Maßnahmen angeboten, die darauf abzielen, gesundheitsrelevantes Wissen aufzubauen und die Entscheidungs- und Handlungskompetenz des Einzelnen in Gesundheitsfragen zu erhöhen – <i>z.B. durch Sensibilisierung der Mitarbeiter mit Hilfe von Informationsmaterial zu einer gesunden Lebensführung oder im Rahmen von Aktionstagen.</i>
--	---

PERSONALENTWICKLUNG

Definition: Die Dimension **Personalentwicklung** des Silver Work Index umfasst die Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung über den gesamten Erwerbsverlauf. Dabei wird lebenslanges Lernen durch eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung sowie das Aufzeigen und Verwirklichen nächster Entwicklungsschritte gefördert.

Kontinuierliche Entwicklungsplanung	Definition: Es finden für Mitarbeiter aller Altersgruppen Aktivitäten zur Planung von Entwicklungsperspektiven und Qualifizierungsbedarfen für die nächsten Erwerbsjahre statt – <i>z.B. in Form von Entwicklungsgesprächen oder Workshops zur beruflichen Standortbestimmung, um die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Ziele zu reflektieren.</i>
--	--

Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen	Definition: Es werden Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt, die die individuelle Lebens-, Berufs- und Lernerfahrung berücksichtigen und im Einklang mit organisationalen Zielen stehen – <i>z.B. durch die Anpassung von Lerninhalten und -methoden an die jeweilige Zielgruppe oder Überlegungen zur sinnvollen Zusammensetzung der Lerngruppen.</i>
---	--

Ermöglichung von Entwicklungsschritten	Definition: Es wird eine Modifikation der aktuellen Position oder Tätigkeitsinhalte ermöglicht, die den spezifischen Kompetenzen und Interessen der Mitarbeiter entgegenkommen – <i>z.B. durch die Erweiterung des Aufgabengebietes, die Einbindung in Projekte oder einen horizontalen oder vertikalen Positionswechsel.</i>
---	--

WISSENSMANAGEMENT

Definition: Die Dimension **Wissensmanagement** des Silver Work Index umfasst die zielgerichtete Gestaltung von Rahmenbedingungen und Maßnahmen, die dem Transfer, dem Austausch und der Bewahrung von Wissen aus verschiedenen Mitarbeitergenerationen dienen.

Zielgerichteter Wissenstransfer	Definition: Es gibt Maßnahmen, die der zielgerichteten Übertragung von Wissen erfahrener Mitarbeiter auf die „nachfolgende“ Generation dienen – <i>z.B. in Form von Mentoring- oder Patenmodellen oder in Form eines systematischen Wissenstransfers, bevor Mitarbeiter im Ruhestandsalter das Unternehmen verlassen.</i>
--	--

Intergenerativer Wissensaustausch	Definition: Es findet ein wechselseitiger Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen statt – <i>z.B. in Form von Generationentandems oder altersgemischten Teams.</i>
--	--

ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE

Definition: Die Dimension **Übergang in die Ruhestandsphase** des Silver Work Index beinhaltet die individuelle Planung und Gestaltung des Eintritts in die Ruhestandsphase. Dazu gehört neben der frühzeitigen Auseinandersetzung und der Unterstützung der Mitarbeiter in der Vorbereitung der Ruhestandsphase ebenso die Einbindung der Mitarbeiter auch über den Eintritt in die Ruhestandsphase hinaus an die Organisation zu binden.

Frühzeitige Planung **Definition:** Mit den Mitarbeitern wird frühzeitig über deren persönliche Planung für den Eintritt in die Ruhestandsphase gesprochen und es werden mögliche Übergangsszenarien aufgezeigt – z.B. *im Rahmen von jährlichen Mitarbeitergesprächen.*

Individuelle Übergangslösungen **Definition:** Übergangsszenarien werden an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst – z.B. *durch die Ermöglichung eines „Ausgleitens“ in den Ruhestand, das durch Teilzeitangebote oder die Nutzung von Arbeitszeitkonten umgesetzt wird.*

Vorbereitung auf die Ruhestandsphase **Definition:** Es bestehen Angebote, die der Sensibilisierung für eine aktive Gestaltung der Ruhestandsphase dienen und diese vorbereiten – z.B. *in Form von Workshops zur Reflexion von persönlichen Erwartungen und Plänen oder durch die Möglichkeit, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten aufzubauen.*

Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege **Definition:** Es werden Maßnahmen ergriffen, um den Kontakt zu Mitarbeitern auch über den Eintritt in die Ruhestandsphase hinaus zu halten und ihnen zu vermitteln, dass sie weiterhin Teil der Organisation sind – z.B. *durch eine aktive Beziehungspflege in Form eines Alumninetzwerks oder die Einladung zu Veranstaltungen.*

BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER

Definition: Die Dimension **Beschäftigung im Ruhestandsalter** des Silver Work Index umfasst das Angebot von Beschäftigungsmöglichkeiten und die Gestaltung von Beschäftigungsbedingungen für Mitarbeiter, die sich bereits in der Ruhestandsphase befinden. Dies beinhaltet auch eine systematische Herangehensweise der Organisation und ein transparenter Umgang mit dem Thema Beschäftigung im Ruhestandsalter.

Beschäftigungsmöglichkeiten **Definition:** Es besteht in der Organisation grundsätzlich die Möglichkeit einer Beschäftigung im Ruhestandsalter – z.B. *durch die Weiter- oder Wiederbeschäftigung von bisherigen Mitarbeitern oder die Neubeschäftigung von Mitarbeitern im Ruhestandsalter, die bisher nicht für die Organisation tätig waren.*

Strategische Planung **Definition:** Die Organisation verfügt über eine klare strategische Ausrichtung für die Beschäftigung von Mitarbeitern im Ruhestandsalter – z.B. *durch eine Definition der Bereiche und Tätigkeiten, für die eine Beschäftigung im Ruhestandsalter infrage kommt oder durch die Abfrage, welche Mitarbeiter sich in welcher Form über das Ruhestandsalter hinaus einbringen möchten und können.*

Offene Kommunikation **Definition:** Es herrscht ein transparenter und offener Umgang mit dem Thema Beschäftigung im Ruhestandsalter – *z.B. durch Information und Aufklärung der Mitarbeiter über Möglichkeiten der Beschäftigung im Ruhestandsalter.*

Individuelle Ausgestaltung **Definition:** Für Weiter-, Wieder- oder Neubeschäftigung werden Mitarbeitern im Ruhestandsalter individuelle Lösungen zur inhaltlichen Ausgestaltung sowie zum zeitlichen Umfang angeboten – *z.B. in Form von Beraterverträgen, Arbeitsverträgen mit flexiblen Arbeitszeiten oder ehrenamtlicher Tätigkeit.*

Anhang N: Detaillierte Ergebnistabellen

Tabelle 17.

Ratingergebnisse: Datensatzkonstellation mit maximaler Übereinstimmung

	<i>DS</i>	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
ORGANISATIONSKULTUR <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	<i>1-3</i>	.654	-.038	1,000	.650 **	27/28	96,4%
ORGANISATIONSKULTUR <i>(über alle Indikatoren)</i>		.482	.284	.655	.479 **	63/84	75,0%
Chancengleichheit	<i>1-2</i>	.368	.017	.719	.364 *	19/28	67,9%
Positives Altersbild	<i>1-2</i>	.427	.069	.714	.429 *	20/28	71,4%
Zielgruppengerechte Kommunikation	<i>1-3</i>	.626	.252	.907	.629 **	24/28	85,7%
FÜHRUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	<i>1-2</i>	.472	-.146	.857	.423 *	24/28	85,7%
FÜHRUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>		.749	.599	.875	.748 **	74/84	88,1%
Wahrnehmung und Wertschätzung_(neu)	<i>2-3</i>	.633	.083	1,000	.627 **	26/28	92,9%
Eingehen auf Individualität	<i>1-3</i>	.508	.115	.902	.500 **	23/28	82,1%
Gesundheitsorientierung	<i>1-2</i>	.667	.222	1,000	.661 **	25/28	89,3%
ARBEITSGESTALTUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	<i>2-3</i>	1,000	.000	1,000	1,000 **	28/28	100%
ARBEITSGESTALTUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>	<i>2-3</i>	.818	.683	.932	.818 **	103/112	92,0%
Flexible Arbeitszeiten	<i>2-3</i>	.840	.359	1,000	.837 **	27/28	96,4%
Flexible Arbeitsorte	<i>1-2</i>	.813	.532	1,000	.810 **	26/28	92,9%
Angemessene physische Belastung	<i>1-3</i>	.626	.252	.907	.629 **	24/28	85,7%
Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen	<i>1-3</i>	.761	.402	1,000	.759 **	26/28	92,9%
GESUNDHEITSMANAGEMENT <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	<i>1-3</i>	1,000	.000	1,000	1,000 **	28/28	100%
GESUNDHEITSMANAGEMENT <i>(über alle Indikatoren)</i>		.630	.457	.803	.630 **	69/84	61,6%
Bewegungs- und Ernährungsangebote	<i>1-2</i>	.626	.327	.925	.620 **	23/28	82,1%
Medizinische Angebote	<i>2-3</i>	.783	.565	1,000	.781 **	25/28	89,3%
Förderung des Gesundheitsbewusstseins	<i>1-2</i>	.283	-.315	.761	.276	22/28	78,6%

	DS	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
PERSONALENTWICKLUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	1-2	-.019	-1,000	.491	-.037	26/28	92,9%
PERSONALENTWICKLUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>		.446	.229	.639	.444 **	61/84	72,6%
Kontinuierliche Entwicklungsplanung	2-3	.295	-.058	.647	.286	18/28	64,3%
Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen	1-2	.141	-.576	.714	.134	22/28	78,6%
Ermöglichung von Entwicklungsschritten	2-3	.476	.102	.776	.467 *	21/28	75,0%
WISSENSMANAGEMENT <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	2-3	.813	.532	1,000	.811 **	26/28	92,9%
WISSENSMANAGEMENT <i>(über alle Indikatoren)</i>		.629	.406	.815	.626 **	46/56	82,1%
Zielgerichteter Wissenstransfer	1-3	.638	.348	.928	.632 **	23/28	82,1%
Intergenerativer Wissensaustausch	2-3	.626	.327	.925	.620 **	23/28	82,1%
ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	1-2	.633	.000	1,000	.632 **	26/28	92,9%
ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE <i>(über alle Indikatoren)</i>		.643	.501	.800	.642 **	92/112	82,1%
Frühzeitige Planung	1-2	.493	.130	.783	.490 **	21/28	75,0%
Individuelle Übergangslösungen	1-2	.706	.412	.927	.702 **	24/28	85,7%
Vorbereitung auf die Ruhestandsphase	1-2	.638	.348	.928	.635 **	23/28	82,1%
Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege	1-2	.656	.313	.914	.652 **	24/28	85,7%
BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	2-3	.784	.000	1,000	.781 **	27/28	96,4%
BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER <i>(über alle Indikatoren)</i>		.502	.323	.662	.506 **	84/112	75,0%
Beschäftigungsmöglichkeiten	1-3	.236	-.146	.618	.259	18/28	64,3%
Strategische Planung	1-2	.583	.167	.896	.579 **	24/28	85,7%
Offene Kommunikation	2-3	.542	.236	.847	.543 **	22/28	78,6%
Individuelle Ausgestaltung	2-3	.167	-.354	.688	.176	20/28	71,4%

Anmerkung. DS=Datensatzkonstellation mit maximaler Übereinstimmung, α =Krippendorff's Alpha, LL95%CI=Untere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , UL95%CI=Obere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , κ =Cohen's Kappa (Signifikanzniveau * $p < 0.05$ zweiseitig, ** $p < 0.01$ zweiseitig), Ü=Absolute Häufigkeit der Übereinstimmung, Ü%=Relative Häufigkeit der Übereinstimmung

Tabelle 18.

Ratingergebnisse: Datensatz 1 und Datensatz 2

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
ORGANISATIONSKULTUR <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.633	.000	1,000	.632 **	26/28	92,9%
ORGANISATIONSKULTUR <i>(über alle Indikatoren)</i>	.463	.284	.667	.466 **	63/84	75,0%
Chancengleichheit	.368	.017	.719	.364 *	19/28	67,9%
Positives Altersbild	.427	.069	.714	.429 *	20/28	71,4%
Zielgruppengerechte Kommunikation	.427	-.146	.857	.423 *	24/28	85,7%
FÜHRUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.472	-.146	.857	.423 *	24/28	85,7%
FÜHRUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>	.749	.599	.875	.748 **	74/84	88,1%
Wahrnehmung und Wertschätzung_(neu)	.427	-.146	.857	.423 *	24/28	85,7%
Eingehen auf Individualität	.419	.005	.751	.430 *	21/28	75,0%
Gesundheitsorientierung	.667	.222	1,000	.661 **	25/28	89,3%
ARBEITSGESTALTUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	-.038	-1,000	.654	-.050	25/28	89,3%
ARBEITSGESTALTUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>	.702	.562	.854	.702 **	96/112	85,7%
Flexible Arbeitszeiten	.714	.284	1,000	.708 **	26/28	92,9%
Flexible Arbeitsorte	.813	.532	1,000	.810 **	26/28	92,9%
Angemessene physische Belastung	.427	.069	.714	.443 *	20/28	71,4%
Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen	.626	.252	.907	.622 **	24/28	85,7%
GESUNDHEITSMANAGEMENT <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.784	.000	1,000	.781 **	27/28	96,4%
GESUNDHEITSMANAGEMENT <i>(über alle Indikatoren)</i>	.702	.562	.854	.647 **	70/84	83,3%
Bewegungs- und Ernährungsangebote	.626	.327	.925	.620 **	23/28	82,1%
Medizinische Angebote	.765	.531	1,000	.761 **	25/28	89,3%
Förderung des Gesundheitsbewusstseins	.283	-.315	.761	.276	22/28	78,6%

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
PERSONALENTWICKLUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	-.019	-1,000	.491	-.037	26/28	92,9%
PERSONALENTWICKLUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>	.337	.124	.526	.342 **	56/84	66,7%
Kontinuierliche Entwicklungsplanung	.196	-.206	.598	.222	18/28	64,3%
Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen	.141	-.576	.714	.134	22/28	78,6%
Ermöglichung von Entwicklungsschritten	.083	-.375	.465	.072	16/28	57,1%
WISSENSMANAGEMENT <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.585	.253	.917	.578 **	23/28	82,1%
WISSENSMANAGEMENT <i>(über alle Indikatoren)</i>	.434	.186	.646	.429 **	40/56	71,4%
Zielgerichteter Wissenstransfer	.508	.157	.789	.515 **	21/28	75,0%
Intergenerativer Wissensaustausch	.368	.017	.719	.376 *	19/28	67,9%
ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.633	.000	1,000	.632 **	26/28	92,9%
ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE <i>(über alle Indikatoren)</i>	.643	.501	.800	.642 **	92/112	82,1%
Frühzeitige Planung	.493	.130	.783	.490 **	21/28	75,0%
Individuelle Übergangslösungen	.706	.412	.927	.702 **	24/28	85,7%
Vorbereitung auf die Ruhestandsphase	.638	.348	.928	.635 **	23/28	82,1%
Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege	.656	.313	.914	.652 **	24/28	85,7%
BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.654	-.038	1,000	.650 **	27/28	96,4%
BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER <i>(über alle Indikatoren)</i>	.258	.067	.453	.255 **	71/112	63,4%
Beschäftigungsmöglichkeiten	-.194	-.545	.157	-.214	11/28	39,3%
Strategische Planung	.583	.167	.896	.579 **	24/28	85,7%
Offene Kommunikation	.065	-.403	.532	.054	18/28	64,3%
Individuelle Ausgestaltung	.065	-.403	.532	.054	18/28	64,3%

Anmerkung. α =Krippendorff's Alpha, LL95%CI=Untere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , UL95%CI=Obere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , κ =Cohen's Kappa (Signifikanzniveau * $p < 0.05$ zweiseitig, ** $p < 0.01$ zweiseitig), Ü=Absolute Häufigkeit der Übereinstimmung, Ü%=Relative Häufigkeit der Übereinstimmung

Tabelle 19.

Ratingergebnisse: Datensatz 1 und Datensatz 3

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
ORGANISATIONSKULTUR <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.654	-.038	1,000	.650 **	27/28	96,4%
ORGANISATIONSKULTUR <i>(über alle Indikatoren)</i>	.482	.284	.655	.479 **	63/84	75,0%
Chancengleichheit	.083	-.299	.465	.087	16/28	57,1%
Positives Altersbild	-.222	-.604	.160	-.143	12/28	42,9%
Zielgruppengerechte Kommunikation	.626	.252	.907	.629 **	24/28	85,7%
FÜHRUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.198	-.604	.198	.205	23/28	82,1%
FÜHRUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>	.576	.376	.751	.547 **	67/84	79,8%
Wahrnehmung und Wertschätzung_(neu)	.141	-.432	.714	.134	22/28	78,6%
Eingehen auf Individualität	.508	.115	.902	.500 **	23/28	82,1%
Gesundheitsorientierung	.508	.115	.902	.500 **	23/28	82,1%
ARBEITSGESTALTUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	-.038	-1,000	.654	-.050	25/28	89,3%
ARBEITSGESTALTUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>	.733	.786	.862	.734 **	99/112	88,4%
Flexible Arbeitszeiten	.519	.000	1,000	.512 **	25/28	89,3%
Flexible Arbeitsorte	.656	.313	.914	.652 **	24/28	85,7%
Angemessene physische Belastung	.626	.252	.907	.629 **	24/28	85,7%
Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen	.761	.402	1,000	.759 **	26/28	92,9%
GESUNDHEITSMANAGEMENT <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	1,000	.000	1,000	1,000 **	28/28	100%
GESUNDHEITSMANAGEMENT <i>(über alle Indikatoren)</i>	.630	.457	.803	.630 **	69/84	61,6%
Bewegungs- und Ernährungsangebote	.452	.139	.765	.449 *	21/28	75,0%
Medizinische Angebote	.783	.565	1,000	.781 **	25/28	89,3%
Förderung des Gesundheitsbewusstseins	.027	-.347	.401	.195	15/28	53,6%

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
PERSONALENTWICKLUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	-.060	-1,000	.735	-.059	23/28	82,1%
PERSONALENTWICKLUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>	.314	.101	.527	.317 **	55/84	65,5%
Kontinuierliche Entwicklungsplanung	.083	-.299	.465	.143	16/28	57,1%
Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen	.044	-.554	.524	.026	20/28	71,4%
Ermöglichung von Entwicklungsschritten	.296	-.095	.687	.284	19/28	67,9%
WISSENSMANAGEMENT <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.553	.195	.911	.551 **	23/28	82,1%
WISSENSMANAGEMENT <i>(über alle Indikatoren)</i>	.605	.389	.820	.607 **	45/56	8,4%
Zielgerichteter Wissenstransfer	.638	.348	.928	.632 **	23/28	82,1%
Intergenerativer Wissensaustausch	.577	.295	.859	.588 **	22/28	78,6%
ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.267	-.467	.817	.263	24/28	85,7%
ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE <i>(über alle Indikatoren)</i>	.410	.219	.579	.417 **	79/112	7,5%
Frühzeitige Planung	.139	-.252	.531	.125	17/28	6,7%
Individuelle Übergangslösungen	.609	.218	.922	.602 **	23/28	82,1%
Vorbereitung auf die Ruhestandsphase	.368	.017	.649	.394 *	19/28	67,9%
Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege	.389	.083	.694	.407 *	20/28	71,4%
BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.471	-.322	1,000	.472 **	26/28	92,9%
BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER <i>(über alle Indikatoren)</i>	.394	.201	.581	.406 **	78/112	69,6%
Beschäftigungsmöglichkeiten	.236	-.146	.618	.259	18/28	64,3%
Strategische Planung	.518	.196	.839	.520 **	22/28	78,6%
Offene Kommunikation	.196	-.206	.598	.222	18/28	64,3%
Individuelle Ausgestaltung	.044	-.554	.522	.034	20/28	71,4%

Anmerkung. α =Krippendorff's Alpha, LL95%CI=Untere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , UL95%CI=Obere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , κ =Cohen's Kappa (Signifikanzniveau * $p < 0.05$ zweiseitig, ** $p < 0.01$ zweiseitig), Ü=Absolute Häufigkeit der Übereinstimmung, Ü%=Relative Häufigkeit der Übereinstimmung

Tabelle 20.

Ratingergebnisse: Datensatz 2 und Datensatz 3

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
ORGANISATIONSKULTUR <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.353	-.294	.784	.364 *	25/28	89,3%
ORGANISATIONSKULTUR <i>(über alle Indikatoren)</i>	.071	-.168	.285	.142	45/84	53,6%
Chancengleichheit	-.232	-.594	.130	-.178	11/28	39,3%
Positives Altersbild	-.146	-.504	.212	.018	12/28	42,9%
Zielgruppengerechte Kommunikation	.375	-.042	.792	.404 **	22/28	78,6%
FÜHRUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.353	-.294	1,000	.344	25/28	89,3%
FÜHRUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>	.509	.312	.705	.508 **	64/84	76,2%
Wahrnehmung und Wertschätzung_(neu)	.633	.083	1,000	.627 **	26/28	92,9%
Eingehen auf Individualität	.196	-.206	.598	.200	18/28	64,3%
Gesundheitsorientierung	.167	-.354	.583	.158	20/28	71,4%
ARBEITSGESTALTUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	1,000	.000	1,000	1,000 **	28/28	100%
ARBEITSGESTALTUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>	.818	.683	.932	.818 **	103/112	92,0%
Flexible Arbeitszeiten	.840	.359	1,000	.837 **	27/28	96,4%
Flexible Arbeitsorte	.484	.141	.828	.478 *	22/28	78,6%
Angemessene physische Belastung	.236	-.146	.618	.317 *	18/28	64,3%
Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen	.583	.167	.896	.588 **	24/28	85,7%
GESUNDHEITSMANAGEMENT <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.784	.000	1,000	.781 **	27/28	96,4%
GESUNDHEITSMANAGEMENT <i>(über alle Indikatoren)</i>	.408	.219	.598	.428 **	59/84	7,2%
Bewegungs- und Ernährungsangebote	.357	-.045	.678	.349	20/28	71,4%
Medizinische Angebote	.706	.412	.927	.707 **	24/28	85,7%
Förderung des Gesundheitsbewusstseins	.058	-.304	.420	.173	15/28	53,6%

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
PERSONALENTWICKLUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	-0.060	-1,000	.735	-0.059	23/28	82,1%
PERSONALENTWICKLUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>	.398	.181	.591	.394 **	59/84	7.2%
Kontinuierliche Entwicklungsplanung	.295	-.058	.647	.286	18/28	64,3%
Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen	-.146	-.862	.427	-.155	20/28	71,4%
Ermöglichung von Entwicklungsschritten	.476	.102	.776	.467 *	21/28	75,0%
WISSENSMANAGEMENT <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.813	.532	1,000	.811 **	26/28	92,9%
WISSENSMANAGEMENT <i>(über alle Indikatoren)</i>	.629	.406	.815	.626 **	46/56	82,1%
Zielgerichteter Wissenstransfer	.579	.299	.860	.590 **	22/28	78,6%
Intergenerativer Wissensaustausch	.626	.327	.925	.620 **	23/28	82,1%
ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.427	-.146	.857	.417 *	24/28	85,7%
ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE <i>(über alle Indikatoren)</i>	.410	.218	.579	.417 **	79/112	7.5%
Frühzeitige Planung	.412	.044	.779	.414 *	20/28	71,4%
Individuelle Übergangslösungen	.626	.327	.925	.624 **	23/28	82,1%
Vorbereitung auf die Ruhestandsphase	.295	-.058	.647	.296	18/28	64,3%
Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege	.265	-.103	.632	.267	18/28	64,3%
BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.784	.000	1,000	.781 **	27/28	96,4%
BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER <i>(über alle Indikatoren)</i>	.502	.323	.662	.506 **	84/112	75,0%
Beschäftigungsmöglichkeiten	-.122	-.571	.252	-.071	13/28	46,4%
Strategische Planung	.141	-.289	.570	.172	18/28	64,3%
Offene Kommunikation	.542	.236	.847	.543 **	22/28	78,6%
Individuelle Ausgestaltung	.167	-.354	.688	.176	20/28	71,4%

Anmerkung. α =Krippendorff's Alpha, LL95%CI=Untere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , UL95%CI=Obere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , κ =Cohen's Kappa (Signifikanzniveau * $p < 0.05$ zweiseitig, ** $p < 0.01$ zweiseitig), Ü=Absolute Häufigkeit der Übereinstimmung, Ü%=Relative Häufigkeit der Übereinstimmung

Tabelle 21.

Ratingergebnisse: Datensatz 1, Datensatz 2 und Datensatz 3

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
ORGANISATIONSKULTUR <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.538	.153	.846	.532 *	26,0/28	95,2%
ORGANISATIONSKULTUR <i>(über alle Indikatoren)</i>	.264	.072	.455	.291	53,3/84	63,5%
Chancengleichheit	.081	-.137	.298	.069	15,3/28	64,3%
Positives Altersbild	.050	-.163	.288	.039	14,7/28	61,9%
Zielgruppengerechte Kommunikation	.490	.235	.709	.484 *	23,3/28	85,7%
FÜHRUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.327	-.010	.664	.319	24,0/28	84,5%
FÜHRUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>	.574	.401	.731	.563 **	66,7/84	79,4%
Wahrnehmung und Wertschätzung_(neu)	.380	.070	.690	.372	24,0/28	85,7%
Eingehen auf Individualität	.366	.135	.597	.358	2,7/28	79,8%
Gesundheitsorientierung	.441	.197	.686	.434	22,7/28	86,9%
ARBEITSGESTALTUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.370	-.156	.790	.362	26,0/28	92,9%
ARBEITSGESTALTUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>	.676	.499	.826	.679 **	95,3/112	85,1%
Flexible Arbeitszeiten	.690	.432	.897	.686 **	26,0/28	92,9%
Flexible Arbeitsorte	.645	.438	.852	.641 *	24,0/28	9,5%
Angemessene physische Belastung	.428	.193	.610	.421 *	2,7/28	81,0%
Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen	.651	.441	.860	.646 **	24,7/28	9,5%
GESUNDHEITSMANAGEMENT <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.846	.615	1,000	.844 **	27,3/28	98,8%
GESUNDHEITSMANAGEMENT <i>(über alle Indikatoren)</i>	.505	.337	.658	.518 **	63,3/84	75,4%
Bewegungs- und Ernährungsangebote	.480	.272	.688	.473	21,3/28	79,8%
Medizinische Angebote	.751	.601	.900	.748 **	24,6/28	89,3%
Förderung des Gesundheitsbewusstseins	.137	-.106	.353	.127	17,3/28	7,2%

	α	LL95%CI	UL95%CI	κ	Ü	Ü%
PERSONALENTWICKLUNG <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	-.051	-.745	.535	-.063	24,0/28	89,3%
PERSONALENTWICKLUNG <i>(über alle Indikatoren)</i>	.350	.161	.540	.351 **	56,6/84	67,5%
Kontinuierliche Entwicklungsplanung	.202	-.023	.426	.192	2,7/28	61,9%
Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen	.011	-.349	.371	-.001	2,7/28	76,2%
Ermöglichung von Entwicklungsschritten	.283	.052	.488	.274	18,7/28	66,7%
WISSENSMANAGEMENT <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.645	.438	.823	.641 **	24,0/28	85,7%
WISSENSMANAGEMENT <i>(über alle Indikatoren)</i>	.547	.379	.700	.548 **	43,3/56	77,4%
Zielgerichteter Wissenstransfer	.576	.387	.741	.570 **	22,0/28	79,8%
Intergenerativer Wissensaustausch	.523	.332	.690	.517 *	21,3/28	76,2%
ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.439	.103	.776	.432	24,7/28	9,5%
ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE <i>(über alle Indikatoren)</i>	.489	.321	.661	.492 **	83,3/112	74,4%
Frühzeitige Planung	.352	.127	.551	.344	19,3/28	7,2%
Individuelle Übergangslösungen	.646	.470	.798	.642 **	23,3/28	84,5%
Vorbereitung auf die Ruhestandsphase	.434	.246	.623	.427	2,0/28	77,4%
Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege	.428	.193	.636	.421	23,7/28	81,0%
BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER <i>(bei individueller Betrachtung)</i>	.645	.291	.911	.641 **	26,7/28	95,2%
BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER <i>(über alle Indikatoren)</i>	.323	.142	.501	.329 **	74,0/112	66,1%
Beschäftigungsmöglichkeiten	-.025	-.245	.170	-.038	14,0/28	56,0%
Strategische Planung	.408	.201	.616	.401	21,3/28	83,3%
Offene Kommunikation	.285	.037	.505	.276	19,3/28	69,0%
Individuelle Ausgestaltung	.092	-.223	.371	.081	19,3/28	69,0%

Anmerkung. α =Krippendorff's Alpha, LL95%CI=Untere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , UL95%CI=Obere Grenze des 95%-igen Konfidenzintervalls für α , κ =Cohen's Kappa (Signifikanzniveau * $p < 0.05$ zweiseitig, ** $p < 0.01$ zweiseitig), Ü=Absolute Häufigkeit der Übereinstimmung, Ü%=Relative Häufigkeit der Übereinstimmung

Anhang O: Erhobene Kennzahlen

Dimension	Genannte Kennzahlen
ORGANISATIONSKULTUR	<ul style="list-style-type: none"> – Fluktuation – Fehlzeiten und Krankheitsdaten – Mitarbeiterbefragung (z.B. zum Grad der Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation, wahrgenommener Diskriminierung) – Mitarbeiterengagement, -beteiligung – Anzahl Neueinstellungen älterer Mitarbeiter – Alter der neu eingestellten Mitarbeiter – Anzahl geschlossener Ausbildungsverträge mit älteren Mitarbeitern – Anzahl Beförderungen älterer Mitarbeiter – Altersstruktur – Anteil älterer Mitarbeiter an Gesamtbelegschaft – Anteil älterer Mitarbeiter in einzelnen Organisationseinheiten – Anteil älterer Mitarbeiter in Führungsmannschaft
FÜHRUNG	<ul style="list-style-type: none"> – Fehlzeiten und Krankheitsdaten – Mitarbeiterbefragung (z.B. zu Führungsqualität) – Führungsspanne – Dauer der Betriebszugehörigkeit – Investition in Führungskräfteausbildung
ARBEITSGESTALTUNG	<ul style="list-style-type: none"> – Anteil der Teilzeitverhältnissen – Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad – Breite des Angebots an Arbeitszeitmodellen – Grad der Individualisierbarkeit der Personalarbeit – Grad der Zentralisierung der Personalarbeit – Ausgaben für ergonomische Arbeitsplätze
GESUNDHEITSMANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> – Krankheitsdaten, Fehlzeiten – Kosten des Gesundheitsmanagements – Ursachen von Erkrankungen – Fluktuation – Inanspruchnahme der Angebote, Teilnehmerzahlen – Breite des Angebots
PERSONALENTWICKLUNG	<ul style="list-style-type: none"> – Aufwand Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter – Teilnahmequoten – Anzahl der Angebote – Inanspruchnahme der Angebote in Relation zum Angebot
WISSENSMANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> – Altersheterogenität von Teams
ÜBERGANG IN DIE RUHESTANDSPHASE	<ul style="list-style-type: none"> – Krankheitsdaten, Fehlzeiten – Inanspruchnahme verschiedener Austrittswege – Inanspruchnahme von Alumniangeboten – Durchschnittliches Lebensalter zum Austrittszeitpunkt
BESCHÄFTIGUNG IM RUHESTANDSALTER	<ul style="list-style-type: none"> – Inanspruchnahme des Angebots – Durchschnittliche Einsatzdauer – Betriebswirtschaftliche Gegenwert der durch Ruheständler übernommenen

Anhang P: Datenträger

Dem digitalen Anhang in Form des Datenträgers sind zu entnehmen:

- 1 vorliegende Arbeit
- 2 verwendete Literatur, sofern sie digital vorlag
- 3 Transkripte
- 4 Inhaltsanalyse (MAXQDA)
- 5 Datensätze (Excel, SPSS)
- 6 Kodierte Aussagen

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Master-Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Ich versichere, alle Stellen der Arbeit, die wortwörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt zu haben.

Lüneburg, den 05.06.2014

Steffi Prill