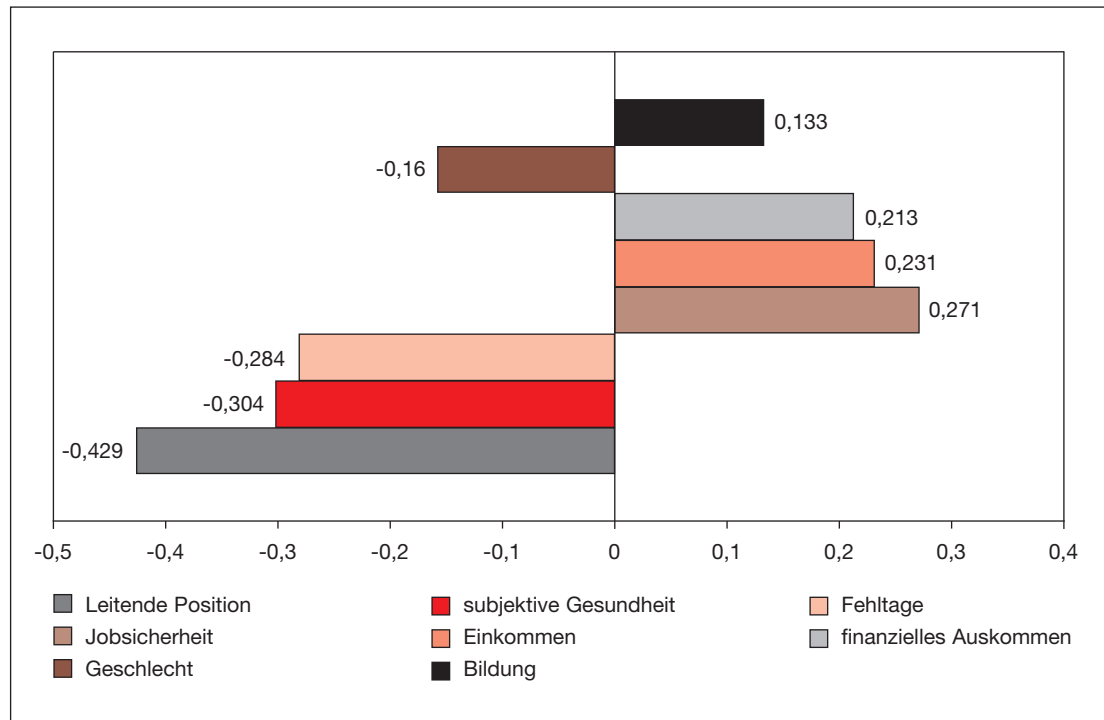


Ähnliche Korrelationen wie beim Arbeitszufriedenheitsindex ergeben sich für den Anerkennungsindex (vgl. Grafik 44). Hier kommt zu Bildung, finanziellem Auskommen und Einkommen noch die Jobsicherheit als positive Korrelation hinzu.<sup>23</sup>

**Grafik 44: Korrelationen mit dem Anerkennungsindex**



Quelle: Ziegler 2009, 48

Die beiden Indizes zeigen eindrücklich, welche große Bedeutung, neben den finanziellen Ressourcen, der Bildung (hier als höchste abgeschlossene Schulbildung definiert) zukommt. Die Annahme, dass dies auch für Weiterbildung gilt, liegt nahe.

#### 2.4.4. Alter als Moderator für Qualifizierung und Berufsverlauf

Zu altersgerechter Unternehmensführung und Personalpolitik existiert eine breite Literatur, die vor allem von guten Beispielen („Best Practice“) handelt und Schlussfolgerungen daraus

<sup>23</sup> Der Arbeitszufriedenheitsindex basiert auf folgenden Frageitems:

- Ep026: Alles in allem bin ich zufrieden mit meiner Arbeit
- Ep027: Meine Arbeit ist körperlich anstrengend
- Ep028: Wegen des hohen Arbeitsaufkommens stehe ich ständig unter Zeitdruck
- Ep029: Ich habe kaum die Möglichkeit selbst zu bestimmen, wie ich meine Arbeit gestalten
- Ep030: Ich habe die Möglichkeit mir neue Fähigkeiten anzueignen
- Ep031: Ich erhalte in schwierigen Situationen angemessene Unterstützung
- Ep032: Für meine Arbeit erhalte ich die Anerkennung, die ich verdiene
- Ep033: Gehalt/Lohn angemessen
- Ep034: Die Aufstiegschancen/Chancen für ein berufliches Weiterkommen in meinem Beruf sind schlecht
- Ep035: Mein Arbeitsplatz ist gefährdet.

Der Anerkennungsindex beinhaltet die Fragen nach der ausreichenden Anerkennung im Beruf, ep 032-, zur Angemessenheit der Entlohnung, ep 033, sowie zu Aufstiegschancen/Chancen für berufliches Weiterkommen, ep034.

zieht. Die EU-„Equal“-Projekte der letzten Jahre und die daraus entstandenen Erfahrungsberichte und Untersuchungen haben sehr zu dieser Fülle an Literatur beigetragen.<sup>24</sup>

Eine Untersuchung dieser Art stammt von van der Heijden/de Lange/Demerouti/van der Hejde (2008): „Age as Moderator in the Relationship Between Self- Versus Supervisor Ratings of Employability and Career Success“. Die besondere Qualität dieser Untersuchung liegt darin, dass Beschäftigte und ihre Führungskräfte befragt wurden und daher die beiden Perspektiven miteinander verglichen werden können. Die Themenstellung geht einerseits auf den Zusammenhang von Beschäftigungsfähigkeit und Berufsverlauf ein und ist damit für die Weiterbildung relevant. Denn Weiterbildung und Qualifikation sind Bestandteile des Konzepts von Beschäftigungsfähigkeit. Die Bereitschaft zu Weiterbildung und Qualifikation hängt aber möglicherweise auch davon ab, wie sich diese auf den Berufsverlauf auswirken, d.h. welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten damit verbunden sind. Andererseits lassen sich durch die Differenzierung nach Alter Aussagen darüber treffen, ob und aus welchen Gründen altersbezogene Unterschiede in der Motivation zur Weiterbildung bestehen. Schließlich lässt sich Einblick in die Mechanismen der Qualifizierungspolitik auf Ebene der Beschäftigten und der Führungskräfte gewinnen.

Für die Untersuchung wurden Beschäftigte und Führungskräfte eines großen niederländischen Unternehmens der Baustoffindustrie befragt. Die Beschäftigten verfügten über mittlere (Fach-) bis höhere Ausbildungen. Es wurden 303 Paare von Beschäftigten und Führungskräften für die Befragung gebildet. Von den befragten Beschäftigten waren 253 männlich, 50 weiblich. Das Durchschnittsalter betrug 41 Jahre, die durchschnittliche Zugehörigkeit zum Unternehmen betrug 10,74 Jahre. Von den Vorgesetzten waren 288 männlich, 15 weiblich, das Durchschnittsalter war 43 Jahre.

Beschäftigungsfähigkeit wurde durch die Merkmale: berufliche Qualifikation, Antizipation und Orientierung, individuelle Flexibilität, Unternehmenssinn und Balance definiert.<sup>25</sup> Der Berufserfolg wurde durch die Merkmale: jeder Schritt auf der hierarchischen Ebene und/oder jede signifikante Zunahme in der beruflichen Verantwortung oder dem Umfang der Tätigkeit seit dem Eintritt in das Unternehmen (erstes Merkmal) bzw. in der gesamten Berufslaufbahn (zweites Merkmal) und der gegenwärtige Gehalt als finanzieller Erfolg (drittes Merkmal) definiert. Für die Differenzierung nach Alter wurden zwei Altersgruppen, bis 40 Jahre und über 40 Jahre bestimmt.

---

<sup>24</sup> Zu nennen sind hier für Österreich folgende Equal-Partnerschaften: g-p-s (generationen-potentiale-stärken) mit diversen Publikationen; <http://www.bab.at/e-gps.htm>; Age-Powerment mit den Abschlussberichten „Alter(n)sviel-falt im Betrieb“ und „...da kräht kein Hahn nach Ihnen“; <http://www.bab.at/agepowerment/> und TEP-Equal-Elderly <http://www.elderly.at/> sowie die Evaluationen der Equalprojekte; ferner die Sozialpartnerinitiative Alter&Arbeit: <http://www.arbeitundalter.at/>; Auf europäischer Ebene die Abschlusskonferenz „Competence 50+“ <http://www.livskompetens.com/competence50+/> und diverse Publikationen der Dublin-Foundation, <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>.

<sup>25</sup> Detailliert beschreiben die Autorinnen die Merkmale der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) wie folgt:

1. Antizipation und Optimierung: das Vorbereitetsein und die Anpassung an zukünftige mögliche Veränderungen in einer kreativen und individuellen Weise sowie das Streben nach den bestmöglichen Ergebnissen.
2. Individuelle Flexibilität: die Fähigkeit, sich an Veränderungen des internen und externen Arbeitsmarkts anzupassen, die über den unmittelbaren eigenen Arbeitsbereich hinausgehen;
3. Unternehmenssinn: Teilnahme an und Aktivitäten in unterschiedlichen Arbeitsgruppen in Organisationen, Teams, Arbeitsgemeinschaften und anderen Netzwerken, was bedeutet, Verantwortung, Wissen, Erfahrung, Gefühle, Belohnung, Fehler, Ziele etc. miteinander zu teilen;
4. Balance bedeutet, einen Ausgleich zu finden sowohl zwischen gegensätzlichen Interessen des Unternehmens als auch den eigenen gegensätzlichen Interessen bezüglich der Arbeit, der Laufbahn und den Privatleben, schließlich auch zwischen den Interessen des Unternehmens und den eigenen.

Die Analyse der Korrelationen zwischen Beschäftigungsfähigkeit und Berufserfolg in der Bewertung durch die Beschäftigten und ihre Führungskräfte nach dem Alter ergab folgende Resultat:

Bei der Altersgruppe bis 40 Jahre zeigte sich in der Selbstbeurteilung ein signifikanter positiver Zusammenhang der Beschäftigungsfähigkeit mit der gesamten Berufslaufbahn (Merkmal 2) und dem Gehalt (Merkmal 3). In der Beurteilung durch die Führungskräfte war dieser Zusammenhang nur mit dem Gehalt (Merkmal 3) vorhanden, weitere positive Signifikanzen bestanden zwischen beruflicher Qualifikation und Unternehmenssinn sowie Berufslaufbahn (Merkmal 1) und dem Unternehmenssinn.

Bei der Altersgruppe über 40 Jahre bestand in der Selbstbeurteilung ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Beschäftigungsfähigkeit und der gesamten Berufslaufbahn (Merkmal 2). Weitere Signifikanzen waren nicht vorhanden. In der Beurteilung durch die Führungskräfte war der Zusammenhang der Beschäftigungsfähigkeit mit der gesamten Berufslaufbahn (Merkmal 2) signifikant negativ. Die Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen korrelierte signifikant positiv mit der Berufslaufbahn im Unternehmen (Merkmal 1).

Die Differenz liegt also in folgenden Konstellationen: Bei den Unter- wie bei den Über-40-Jährigen besteht ein positiver Zusammenhang zwischen selbst beurteilter Beschäftigungsfähigkeit und der gesamten Berufslaufbahn; bei den Jüngeren besteht dieser Zusammenhang auch für den Gehalt. Bei der Beurteilung der Beschäftigungsfähigkeit durch die Führungskräfte besteht hingegen für die Jüngeren ein positiver Zusammenhang mit dem Gehalt, sonst gibt es keine Signifikanzen; bei den Älteren besteht ein negativer Zusammenhang mit der gesamten Berufslaufbahn, darüber hinaus jedoch keine weiteren Signifikanzen. Diese Differenz scheint, so die Autorinnen, das Vorhandensein von altersspezifischen Einstellungen bei den Führungskräften zu bestätigen. Hier könnte der Effekt des „instrumentellen Führungsverhaltens“ maßgeblich sein: Beschäftigte im höheren Alter erscheinen auf Grund ihrer erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen als nur schwer ersetzbar und bekommen deshalb weniger Gelegenheiten für eine weitere Entwicklung in der Berufslaufbahn.

#### **2.4.5. Schlussfolgerungen**

Wenn die Tätigkeit, die im Rahmen des Arbeitsverhältnisses stattfindet, eine ist, die den jeweiligen individuellen Neigungen entspricht und wenn Beschäftigte sie in einer Weise ausüben können, die ihnen Kontrolle über ihre Tätigkeit und die Resultate ihrer Tätigkeit und/oder eine entsprechende Entlohnung bzw. andere Form der Kompensation gewährt wird, sind sie daran interessiert, länger im Arbeitsleben zu verbleiben. Oft ist es nicht so sehr die ausgeübte Tätigkeit, sondern sind es vielmehr die Formen des damit verbundenen Zwangs, die ein Ausscheiden aus dem Arbeitsleben bewirken. Es kann dann eher angebracht sein diese Zwänge zu verändern, als die Tätigkeit selbst.

Das Arbeitsleben besteht aus mehreren Entwicklungsphasen, in denen sich Einstellungen und Erwartungen ändern. Diese Veränderungen werden auch durch Ereignisse des Lebens verursacht, die nicht mit der Arbeit verbunden sind. Diese Ereignisse müssen daher bei der Gestaltung des Arbeitsprozesses und bei Qualifizierungsprozessen beachtet werden. Ältere