

**Masterarbeit**

# **PRODUCTIVE AGEING IM EINZELHANDEL**

Am Beispiel des Einzelhandelsunternehmens Kastner und Öhler

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Michael Gratz, BSc**

1910318001

betreut und begutachtet von

Mag. Klaus Fetka

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im Dezember 2020

  
.....  
Michael Gratz

## **EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.



Michael Gratz

## **GLEICHHEITSGRUNDSATZ**

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche/weibliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche/männliche Form.

## DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei dem Betreuer meiner Masterarbeit, **Herrn Mag Klaus Fetka Strommer**, bedanken. Dieser stand mir tatkräftig beim Erstellen dieser Arbeit zur Seite. Mit seinen Anregungen und seiner konstruktiven Kritik hat er maßgeblich zum Erfolg der vorliegenden Masterarbeit beigetragen. Im Rahmen des Praxisteils gebührt ein großer Dank den Unternehmen, die mich unterstützt haben – stellvertretend für die Firma Gigasport in Graz **Herrn Hass-Rossegger**, für das Unternehmen Kastner & Öhler in Graz Frau Hollerer und für die Firma Gepps GmbH in Deutschland Frau Stefanie Müller. Ihre fachliche Kompetenz hinsichtlich Personalmanagement und Führung half mir, noch tiefer in die Thematik der Arbeit einzutauchen. Des Weiteren möchte ich mich bei **Herrn Hahnl Philipp** bedanken, der mir einen fundierten Einblick in den betrieblichen Alltag der Firma Hagleitner gab.

Ebenfalls gebührt der Dank meinen Mitkommilitonen, die mich über die Dauer des Masterstudiums begleitet haben und mir mit Rat und Tat zur Seite standen. Abschließend möchte ich mich besonders bei meiner Familie und meiner Lebensgefährtin Judith Binder für deren Geduld bedanken, die sie mir während des Masterstudiums entgegengebracht haben.

## **KURZFASSUNG**

Die demographische Entwicklung in Österreich stellt Politik und Wirtschaft vor vielseitige Herausforderungen. Die Lebenserwartung der österreichischen Bevölkerung steigt und steht einer sinkenden Geburtenrate gegenüber. Aufgrund dessen werden Maßnahmen seitens der Regierung eingeleitet, die eine Überlastung des Sozialsystems verhindern sollen. Diese Gesetzesnovellen haben z.B. das Ziel, die Lebensarbeitszeit der Bevölkerung zu verlängern und damit das faktische Pensionsantrittsalter zu erhöhen.

Angesichts der Tatsache, sind Unternehmen gefordert, den Mitarbeitern ein produktives Altern im Betrieb zu ermöglichen. Dieses kann mit dem Ansatz des Productive Ageings erfolgen, bei dem es darum geht, die positiven Aspekte des Alterns wertschöpfend einzusetzen. Hierbei wurden Handlungsfelder definiert, welche sich in der Auswirkung auf die Arbeitsfähigkeit und dem Verbleib von Mitarbeitern unterscheiden. Wie aus den Ergebnissen des Theorieteils hervorgeht, hat das Handlungsfeld „Führungskompetenz der Führungskraft“ den größten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern. Darüber hinaus wurde in dieser Arbeit die Annahme getroffen, dass es anhand der Altersstruktur des Unternehmens möglich ist, zielgruppenspezifische Maßnahmen abzuleiten. Diese Ergebnisse wurden im Anschluss am Beispiel von dem Einzelhandelsunternehmen Kastner & Öhler interpretiert.

Die daraus resultierenden Hypothesen wurden im anschließenden Kapitel empirisch überprüft. Um die Transparenz zu gewährleisten wurde eine quantitative Befragungsmethode in Form einer Onlineumfrage, an welcher nur Kastner & Öhler und Gigasport Mitarbeiter teilnehmen konnten, durchgeführt. Zusätzlich wurde eine qualitative Befragungsmethode gewählt. Im Rahmen der qualitativen Befragung wurden drei Experten interviewt und mit den Ergebnissen der Umfrage konfrontiert.

Aus diesen Ergebnissen konnten die Hypothesen und Forschungsfragen im abschließenden Fazit belegt und beantwortet werden. Anhand dieser Erkenntnisse wurde eine Handlungsempfehlung für das Unternehmen Kastner & Öhler abgeleitet.

## **ABSTRACT**

The demographic development in Austria poses many challenges for politics and the economy. The life expectancy of the Austrian population is increasing and faces a declining birth rate. As a result, the government is introducing measures to prevent the social system from being overburdened. These legislative amendments aim, for example, to extend the working life of the population and thus raise the de facto retirement age.

In view of this fact, companies are challenged to enable employees to age productively in the company. This can be done with the approach of productive ageing, which is about using the positive aspects of ageing to create value. In this context, fields of action were defined that differ in their impact on the ability to work and the retention of employees. As can be seen from the results of the theoretical part of the thesis, the field of action "leadership competence of the manager" has the greatest influence on the ability of employees to work. Furthermore, the assumption was made in throughout this thesis that it is possible to derive target group-specific measures derive the age structure of the company. These results were then interpreted using the example of the retail company Kastner & Öhler.

The resulting hypotheses were empirically tested in the following chapter. In order to ensure transparency, a quantitative survey method was carried out in the form of an online survey, in which only Kastner & Öhler and Gigasport employees could participate. In addition, a qualitative survey method, to interview and confront three experts with the results of the survey, was chosen.

On the basis of these findings these results, the hypotheses and research questions were substantiated and answered in the final conclusion. As a final result, a recommendation for action was derived for the Kastner & Öhler company.

## INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis .....	v
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Forschungsfragen .....	2
1.3 Ziele .....	2
1.4 Grafischer Bezugsrahmen .....	3
2 Problemaufriss .....	4
2.1 Demographische Entwicklung in Österreich .....	4
2.2 Veränderung der Bevölkerungsstruktur .....	5
2.3 Pensionssysteme.....	6
2.3.1 Das österreichische Pensionssystem.....	7
2.3.2 Problematik des Pensionssystems .....	8
2.3.3 Schwedisches Pensionssystem.....	10
2.3.4 Erhöhung des gesetzlichen Pensionsantrittsalters .....	12
2.4 Die Arbeitsmarktsituation .....	13
3 Arbeitsfähigkeit.....	16
3.1 Messung der Arbeitsfähigkeit .....	16
3.2 Das Haus der Arbeitsfähigkeit .....	17
3.3 Arbeitsgestaltung nach Fähigkeiten .....	19
4 Produktive Aging .....	22
4.1 Handlungsfelder des Produktiven Alterns .....	23
4.2 Führungskompetenzen .....	23
4.2.1 Generationenvielfalt im Unternehmen .....	24
4.2.2 Altersgerechte Führung .....	27
4.3 Weiterbildung.....	29
4.3.1 Motivation zu Weiterbildung.....	29
4.3.2 Möglichkeiten zu Motivationsförderung .....	32
4.3.2.1 Stärkung der Selbstwirksamkeit .....	33
4.3.2.2 Förderung der Lernkompetenz .....	33
4.3.2.3 Negativen Altersstereotypen entgegenwirken.....	33
4.3.3 Anreize für ältere Beschäftigte schaffen.....	34
4.3.3.1 Nutzen der Weiterbildung vermitteln .....	34
4.3.3.2 Soziale Bedürfnisse erfüllen .....	34
4.3.3.3 Berufslaufbahngestaltung für Ältere .....	34
4.3.3.4 Altersgerechte Lernangebote .....	35
4.4 Gesundheitsmaßnahmen .....	35
4.4.1 Arbeitnehmerschutz.....	36
4.4.2 Betriebliche Gesundheitsförderung .....	36
4.4.3 Betriebliches Eingliederungsmanagement .....	38
4.5 Arbeitsorganisation .....	39

4.5.1	Arbeitszeit .....	40
4.5.2	Alternsgerechte Arbeitsgestaltung.....	41
5	Erfolgsfaktoren für Mitarbeiter im Einzelhandel .....	43
5.1	Softskills.....	43
5.1.1	Persönliche Kompetenz.....	43
5.1.2	Methodische Kompetenz .....	44
5.1.3	Soziale Kompetenz .....	44
5.2	Fachliche Fähigkeiten.....	45
5.2.1	Kundenorientierung .....	45
5.2.2	Der Verkaufsprozess .....	46
5.2.3	Produktwissen.....	47
5.2.4	Arbeitsmittelumgang .....	47
5.3	Mitarbeiterfluktuation .....	47
5.3.1	Gründe für Mitarbeiterfluktuation .....	48
5.3.2	Konsequenzen .....	49
6	Vergleich .....	50
7	Ergebnisse .....	55
8	Herausforderungen an den Einzelhandel am Beispiel von Kastner & Öhler .....	57
8.1	Interpretation der Ergebnisse am Beispiel von Kastner & Öhler .....	58
8.2	Conclusio .....	60
8.2.1	Hypothese 1 .....	60
8.2.2	Hypothese 2.....	60
8.2.3	Hypothese 3.....	60
8.2.4	Hypothese 4.....	60
9	Empirische Forschung.....	61
9.1	Primärforschungsmethoden.....	61
9.2	Quantitative Befragung versus qualitative Befragung .....	61
9.3	Auswahl der Befragungsmethoden.....	62
9.4	Quantitative Befragung .....	63
9.4.1	Fragebogenerstellung .....	63
9.4.2	Fragestellung .....	63
9.4.3	Onlineumfrage .....	63
9.4.3.1	Stammdaten .....	64
9.4.3.2	Fragen zur Führungskompetenz .....	65
9.4.3.3	Fragen zur Weiterbildung .....	69
9.4.3.4	Fragen zu Gesundheitsmaßnahmen .....	72
9.4.3.5	Fragen zur Arbeitsorganisation .....	75
9.4.3.6	Allgemeine Fragen .....	77
9.4.3.7	Fazit der Onlinebefragung.....	79
9.5	Qualitative Befragung .....	81
9.5.1	Experteninterview .....	81
9.5.2	Die Experten Auswahl .....	82

9.5.3	Interpretationsmethode .....	82
9.5.4	Interviewleitfaden .....	83
9.6	Erkenntnisse .....	83
9.6.1.1	Personalbeschaffung .....	83
9.6.1.2	Mitarbeiterfluktuation .....	84
9.6.1.3	Alters Diversität/Arbeitsorganisation .....	85
9.6.1.4	Gesundheitsmaßnahmen .....	86
9.6.1.5	Karrieremöglichkeiten/Weiterbildungsmaßnahmen .....	87
9.6.1.6	Productive Ageing Handlungsfelder / Führungskompetenz .....	88
10	Fazit und Handlungsempfehlung .....	89
10.1	Fazit .....	89
10.2	Handlungsempfehlung .....	90
	Literaturverzeichnis .....	92
	Abbildungsverzeichnis .....	96
	Tabellenverzeichnis (optional) .....	98
	Anhang 1: Onlinebefragung .....	100
	Anhang 2: Experteninterviews .....	138

# 1 EINLEITUNG

Dieses Kapitel dient dazu, einen Überblick über die Problemstellung der Arbeit zu erhalten und die Forschungsfragen zu erläutern. Zusätzlich zu den Forschungsfragen werden auch die Ziele definiert, die das weitere Vorgehen beschreiben.

## 1.1 Problemstellung

Österreich sieht sich mit Herausforderungen der demographischen Entwicklung konfrontiert. Diese stellt für das Sozialsystem, die Arbeitswelt und die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit eine Belastung dar. Die österreichische Bevölkerung altert zunehmend. Die Ursachen hierfür sind die steigende Lebenserwartung und die niedrigeren Geburtenraten.<sup>1</sup>

Die Politik versucht mit Novellen und Gesetzesänderungen, wie z.B. die erst kürzliche Abschaffung der Hacklerregelung, eine Überlastung des Sozialsystems zu vermeiden. Ab 2022 ist es für Menschen in Österreich, die zwischen dem 15 und 20. Lebensjahr zu arbeiten begonnen haben, nicht mehr möglich, vor dem 65. Lebensjahr abschlagsfrei die Pension anzutreten. Davor konnten Personen, welchen diese Regelung zugutegekommen ist, bereits mit 62 Jahren in Pension gehen. Damit erhöht sich die Lebensarbeitszeit vieler Österreicher, ab 2022 um drei Jahre.<sup>2</sup>

Solche demographische Entwicklungen stellen Einzelhandelsunternehmen in Österreich vor vielseitige Probleme. Die längere Lebensarbeitszeit wirkt sich auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter aus. Unternehmen sind hierbei gefordert, Maßnahmen zu setzen, die dem entgegenwirken. Aufgrund der vielen unterschiedlichen Generationen, die in den Unternehmen tätig und anders geprägt sind, kann es zu Spannungen in der Belegschaft kommen.<sup>3</sup> Darüber hinaus nehmen die Erwartungen an den Beruf und dem Arbeitgeber, wegen der durchschnittlich höheren formalen Bildung der jüngeren Generationen, in Zukunft zu. Diese Faktoren können sich entscheidend auf die Mitarbeiterfluktuation in den Unternehmen auswirken.<sup>4</sup>

Daraus ergibt sich der Bedarf an Productive Ageing, um den Beschäftigten einen längeren (produktiven) Verbleib in den Einzelhandelsunternehmen zu ermöglichen. Der Ansatz des Productive Ageing umfasst vier Handlungsfelder, welche die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter positiv beeinflusst. Die Auswirkung dieser Handlungsfelder variieren mit dem Alter der Angestellten. Mit der Hilfe der Altersstruktur eines Unternehmens kann erkannt werden, welches dieser Handlungsfelder den größten Effekt auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeiten hat.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Götz, Naylor Natter (2006), S. 7f.

<sup>2</sup> Vgl. Republik Österreich Parlament (2020), Onlinequelle: [02.12.2020].

<sup>3</sup> Vgl. Franken (2019), S. 285 - 287.

<sup>4</sup> Vgl. Gittenberger, Heckl (2017), S. 25.

<sup>5</sup> Vgl. Centers for Disease Control and Prevention (2020), Onlinequelle: [01.06.2020].

## 1.2 Forschungsfragen

- Welches Productive Ageing Handlungsfeld hat den größten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit im Einzelhandel und trägt dazu bei, dass ältere Angestellte in der Lage sind, die aktuellen und zukünftigen Anforderungen im Unternehmen zu erfüllen?
- Wie kann die generationenübergreifende Zusammenarbeit optimal gestaltet werden?
- Kann die Auswirkung eines Handlungsfeldes auf die Arbeitsfähigkeit, aufgrund des Alters der Mitarbeiter variieren?

## 1.3 Ziele

Mithilfe der Arbeit sollen Productive Ageing Handlungsfelder identifiziert und auf ihre Auswirkung auf Mitarbeiter der verschiedenen Generationen (Z,Y,X und BabyBoomer) im Einzelhandel bewertet werden. Die Ergebnisse dieser Bewertung werden anhand des Beispiel Unternehmens Kastner & Öhler und Gigasport interpretiert und im Anschluss empirisch überprüft. Abschließend soll eine Handlungsempfehlung abgegeben werden.

## 1.4 Grafischer Bezugsrahmen

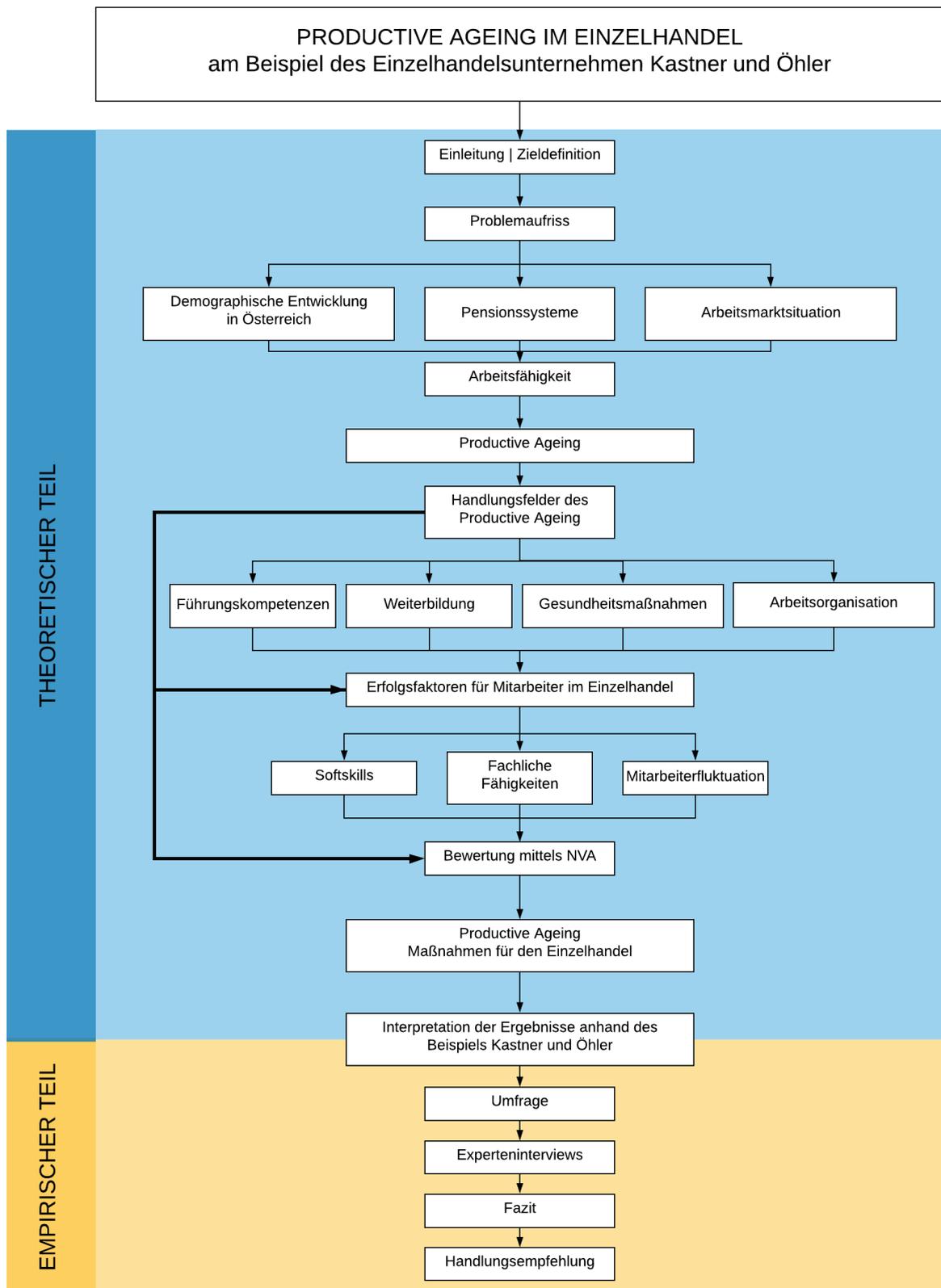


Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung

## 2 PROBLEMAUFRISS

### 2.1 Demographische Entwicklung in Österreich

Die Auswirkungen des demographischen Wandels stellten das österreichische Sozialsystem vor schwierige Aufgaben. Eine der große Aufgabe die es in den nächsten Jahren und Jahrzehnten zu bewältigen gilt, ist die Alterung der Bevölkerung in Kombination mit dem kaum veränderten effektiven Pensionsantrittsalter<sup>6</sup>. Das Pensionsantrittsalter ist seit 1970 in Österreich fast unverändert, obwohl die Lebenserwartung der österreichischen Bevölkerung wächst. Dies führt zu einer finanziellen Belastung des Staatshaushalts, deshalb empfehlen internationale Organisationen eine Erhöhung des gesetzlichen Pensionsantrittsalters.<sup>7</sup>

Am 1. Jänner 2019 betrug die Bevölkerungsanzahl in Österreich 8,85 Millionen Menschen.<sup>8</sup> Die Generation der BabyBoomer aus den 1960 Jahre ist im Vergleich zu den vorherigen und nachfolgenden Jahrgängen besonders geburtenstark. Im Jahr 2050 wird der Anteil der über 65-Jährigen von derzeit 26% auf 50% ansteigen. Das bedeutet, dass sich das Verhältnis der Menschen im Alter von 15-64 zu den Menschen über 65, von derzeit 4:1 auf 2:1 ändern wird.<sup>9</sup> Die Abbildung 2 (Abb. 2) zeigt die Bevölkerungspyramide von Österreich von den Jahren 1918 bis 2018. Im Punkt c ist die Geburtenrate der BabyBoomer Generation der 1960 Jahre angeführt.

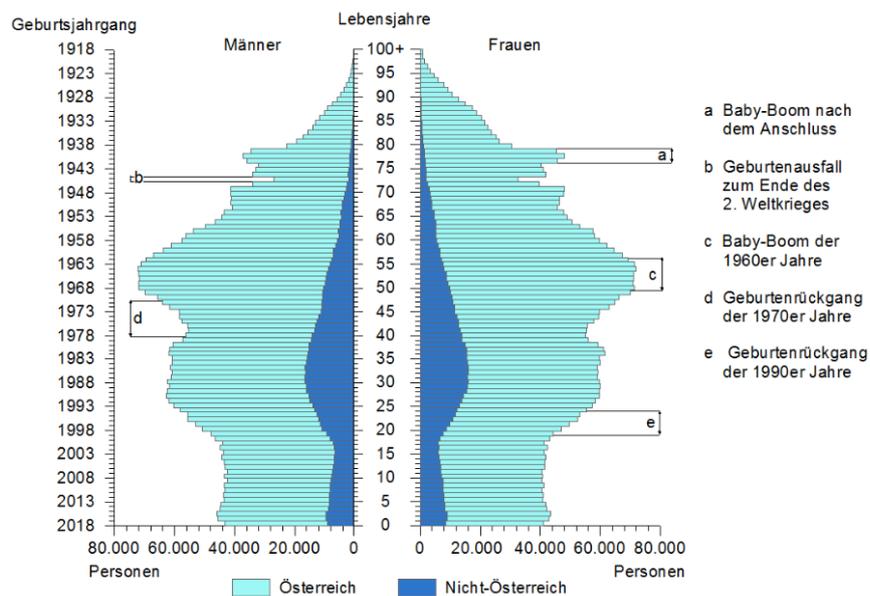


Abb. 2: Bevölkerungspyramide von Österreich (2019), Quelle: Statistik Austria, Onlinequelle: [06.04.2020].

<sup>6</sup> Erläuterung: In Österreich wird die Pension (für Beamte) und die Rente (für Arbeitnehmer) umgangssprachlich gleichgesetzt und als Pension bezeichnet. In dieser Arbeit wird aufgrund des Leseflusses immer nur eine Bezeichnung genannt, allerdings Bezieht es sich gleichermaßen auf beide Systeme.

<sup>7</sup> Vgl. Kucsera, Nagl (2019), Onlinequelle: [06.04.2020].

<sup>8</sup> Vgl. Statistik Austria (2020), Onlinequelle: [06.04.2020].

<sup>9</sup> Vgl. Bauxbaum (2014), S. 429.

## 2.2 Veränderung der Bevölkerungsstruktur

Der Anteil der Lebenszeit, die in der Pension verbracht wird, steigt stetig. Im Jahr 1970 verbrachten Männer durchschnittlich 13,6 und Frauen 18,5 Jahre im Ruhestand. Im Vergleich beträgt die derzeitige Pensionsbezugsdauer von Männern derzeit 21,4 und von Frauen 26,5 Jahre.<sup>10</sup>

Zuzüglich zur längeren Bezugsdauer der Pension steigt auch die Anzahl der Pensionisten und dies führt zu einem Defizit zwischen Ein- und Auszahlungen. Im Vergleich zum Jahr 1970 ist heute die Zahl der Pensionisten um eine halbe Million gestiegen. Dieser Trend wird sich durch die zuvor erwähnte BabyBommer Generation verschärfen. Das stärkere Wachsen dieser Altersgruppe führt zu einer veränderten Bevölkerungsstruktur. Die höhere Wachstumsrate sorgt dafür, dass die Altersabhängigkeitsquotienten ansteigen und immer mehr Personen von den Erwerbstätigen finanziert werden müssen. Die Abb. 3. zeigt die Veränderung der Bevölkerungsstruktur im Zeitraum von 2017-2050.<sup>11</sup>

– Zuwachs bzw. Rückgang an Personen, 2017–2050

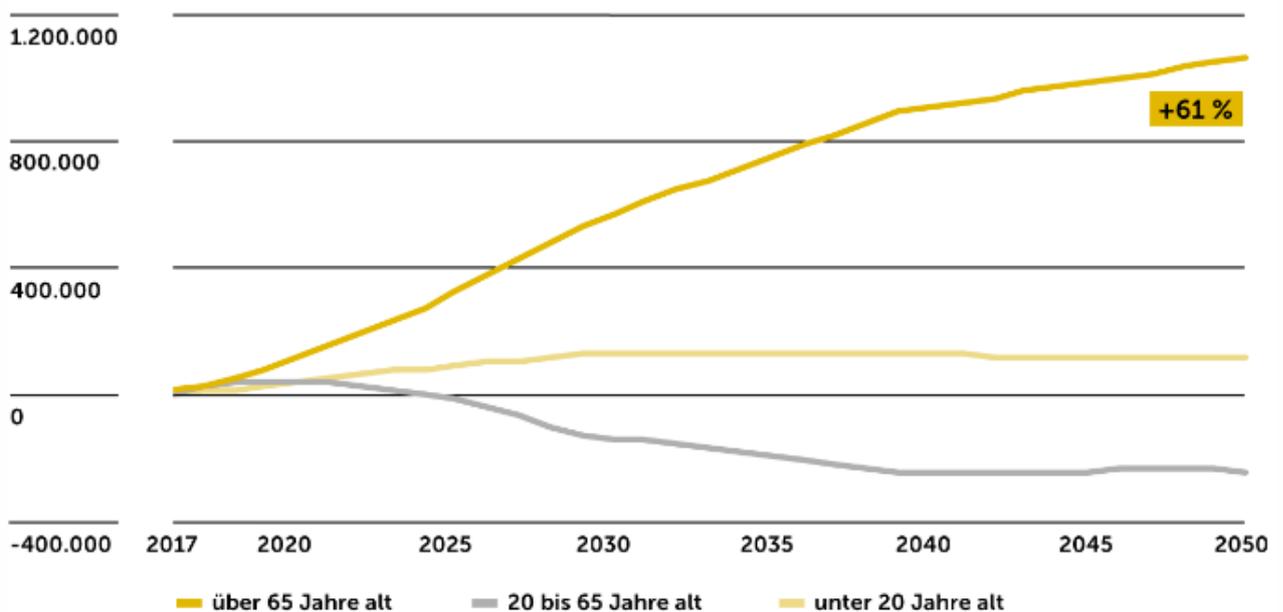


Abb. 3: Zuwachs bzw. Rückgang an Personen, 2017 – 2050 (2019), Quelle: Agenda Austria, Onlinequelle: [09.04.2020].

Aktuell sind auf eine über 65-jährige Person noch 3,3 Menschen im erwerbsfähigen Alter vorhanden. Im Jahr 2030 werden es 2,5 Personen, und im Jahr 2050 2 Personen, sein. Die Lage des Systems ist heute schon angespannt, denn erwerbsfähig<sup>12</sup> ist nicht gleichzusetzen mit erwerbstätig.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Kucsera, Nagl (2019), Onlinequelle: [06.04.2020].

<sup>11</sup> Vgl. Kucsera, Nagl (2019), Onlinequelle: [09.04.2020].

<sup>12</sup> Anmerkung: Als erwerbsfähig wird die Bevölkerung zwischen 20-65 Jahren bezeichnet.

<sup>13</sup> Vgl. Kucsera, Nagl (2019), Onlinequelle: [09.04.2020].

Wie zuvor erwähnt kommen auf einen über 65-jährigen Menschen 3,3 Personen im Alter von 20 bis 64, davon zahlen 1,7 in die Pensionsversicherung pro Pensionisten ein.<sup>14</sup>

Die folgende Abb. 4 zeigt die die Erwerbsfähigen und die effektiv Erwerbstätigen pro Pensionisten im Zeitraum von 1970 bis 2050.

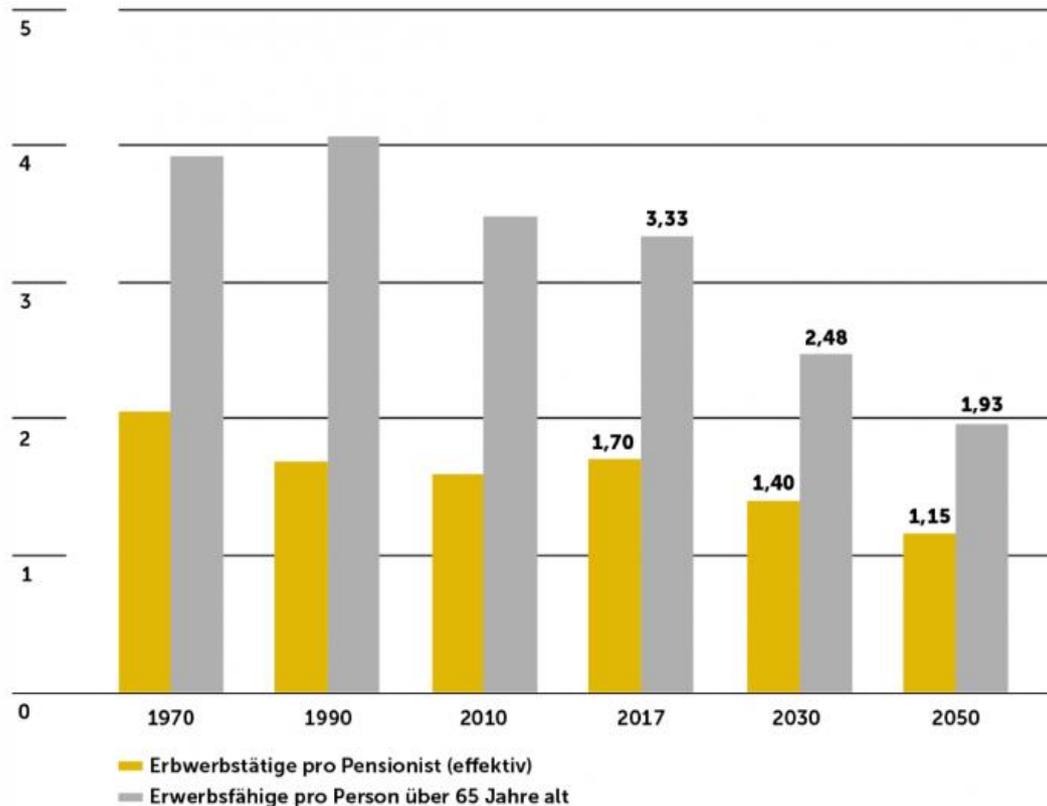


Abb. 4: Wie viele Erwerbstätige für einen Pensionisten aufkommen (2019), Quelle: Agenda Austria, Onlinequelle: [10.04.2020].

Das Altern der Gesamtbevölkerung, vor allem der Bevölkerung im erwerbsfähigem Alter, stellt für die Gesellschaft und deren Arbeitskräftepotenzial eine große Herausforderung dar. Die Alterung führt zu einem erhöhten Bedarf an Dienstleistungen im Gesundheitswesen. Um die soziale Lebensqualität aller Menschen in Österreich zu gewährleisten muss, das Bruttoinlandsprodukt weiterwachsen.<sup>15</sup>

## 2.3 Pensionsysteme

Ein Pensionssystem ist in den Industrieländern der Erde auf drei Säulen aufgebaut:

1. Der staatlichen Vorsorge
2. Der betrieblichen Vorsorge
3. Der privaten Vorsorge<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Vgl. Kucsera, Nagl (2019), Onlinequelle: [09.04.2020]

<sup>15</sup> Vgl. Arbeit&Alter (2020), Onlinequelle: [10.04.2020].

<sup>16</sup> Vgl. Christl, Kucsera (2014), Onlinequelle: [10.04.2020].

Zwischen den Ländern variieren die Ausprägungen der Säulen deutlich.<sup>17</sup>

### 2.3.1 Das österreichische Pensionssystem

In Österreich wird die staatliche Vorsorge über ein Umlageverfahren organisiert. Wesentlich ist hierfür der ungeschriebene Solidar-Vertrag zwischen den Generationen. Die Erwerbstätigen kommen für die anfallenden Pensionen auf. Die Alternative zu diesem System ist das Kapitaldeckungsverfahren. Hierbei wird zur privaten Pensionsvorsorge zusätzliches Kapital für die eigene Rente angespart.<sup>18</sup>

In Europa überwiegt das Umlageverfahren, jedoch bevorzugen mittlerweile einige Länder eine Mischform der beiden Varianten. Hierzu wird ein Teil der Beiträge in ein Umlageverfahren einbezahlt und der andere Teil in kapitalgedecktes System angelegt.<sup>19</sup>

Im österreichischen Pensionssystem sind Berufsstände z.B. (Arbeiter und Angestellte zu den Bauern) unterschiedlich organisiert. Im Allgemeinen Sozialversicherungsgesetz (ASVG), das für den Großteil der Bevölkerung gilt, wird dargelegt, dass jeder Arbeitnehmer 10,25 Prozent des Bruttolohnes einbezahlt, sowie auch zusätzlich 12,55 Prozent vom jeweiligen Arbeitgeber auf das Pensionskonto einbezahlt werden. Mit 22,8 erreicht Österreich hierbei einen Europäische Spitzenwert.<sup>20</sup>

Für alle Erwerbstätigen gilt das System der Pflichtversicherung.<sup>21</sup> Die Pflichtversicherung wird in vier verschiedenen Gesetzen geregelt:

1. Pflichtversicherung nach dem Allgemein Sozialversicherungsgesetz
2. Pflichtversicherung nach dem Gewerblichen Sozialversicherungsgesetz (GSVG)
3. Pflichtversicherung nach dem Freiberuflich Selbständigen-Sozialversicherungsgesetz (FSVG)
4. Pflichtversicherung nach dem Bauern-Sozialversicherungsgesetz (NSVG)<sup>22</sup>

Sobald die gesetzlichen Voraussetzungen z.B. für Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen erfüllt sind, beginnt die Einzahlungspflicht. Ausgenommen sind hierbei nur Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen deren Entgelt unter der Geringfügigkeitsgrenze liegt.<sup>23</sup> Pflichtversicherte sind, nach dem Allgemeinen Sozialversicherungsgesetz sind folgende Personengruppen:

- Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen.
- Geringfügig Beschäftigte (nur unfallversichert).

---

<sup>17</sup> Vgl. Christl, Kucsera (2014), Onlinequelle: [10.04.2020].

<sup>18</sup> Vgl. Christl, Kucsera (2014), Onlinequelle: [10.04.2020].

<sup>19</sup> Vgl. Christl, Kucsera (2014), Onlinequelle: [10.04.2020].

<sup>20</sup> Vgl. Christl, Kucsera (2014), Onlinequelle: [10.04.2020].

<sup>21</sup> Vgl. oesterreich.gv.at (2020), Onlinequelle: [10.04.2020].

<sup>22</sup> Vgl. oesterreich.gv.at (2020), Onlinequelle: [10.04.2020].

<sup>23</sup> Vgl. oesterreich.gv.at (2020), Onlinequelle: [10.04.2020].

- Freie Dienstnehmer/freie Dienstnehmerinnen.
- Heimarbeiter/Heimarbeiterinnen.
- Im Betrieb der Eltern, Großeltern oder Stiefeltern beschäftigte Kinder, die kein Entgelt bekommen.
- Vorstandsmitglieder und geschäftsführende Gesellschafterinnen/Gesellschafter einer AG.
- Geschäftsführende Gesellschafter/Gesellschafterinnen einer GmbH.<sup>24</sup>

Alle versicherten Personen, ist ein persönliches Pensionskonto eingerichtet. Welches Beitragsgrundlagen aus dem gesamten Erwerbsleben des Kontoinhabers beinhaltet. Die Person muss ab dem 1. Jänner 1955 geboren sein. Folgendes wird auf dem Pensionskonto erfasst:<sup>25</sup>

- Eingezahlte Beiträge: Setzen sich aus der Beitragsgrundlagensumme von Teilversicherung, Erwerbstätigkeitsversicherung und einer freiwilligen Versicherung zusammen.
- Teilgutschrift: Ist die Anzahl aus dem im Jahr erworbenen Beitragsgrundlagen.
- Kontogutschrift: Setzt sich aus den bisher erworbenen Versicherungsmonaten bis zum 1. Jänner 2014 zusammen. Künftige Versicherungszeiten fließen als Teilgutschriften in das Pensionskonto ein.
- Gesamtgutschrift: Die Gesamtgutschrift ist die jährliche Bruttopension. Etwaige Abschläge für einen verfrühten Pensionsantritt bzw. Zuschläge für einen späteren Pensionsantritt sind hierbei noch nicht berücksichtigt.<sup>26</sup>

Die durchschnittliche Alterspension in Österreich beträgt (brutto und ohne Berücksichtigung von Zulagen oder Abschlägen) € 1635 pro Monat. Die durchschnittliche Pensionshöhe bei einer Altenpension zwischen 30 und 40 Dienstjahren beträgt € 1256 pro Monat. Eine Altenpension ab 40 Versicherungsjahren liegt bei durchschnittlich € 2064 pro Monat.<sup>27</sup>

### 2.3.2 Problematik des Pensionssystems

Das österreichische Pensionssystem orientiert sich nicht an der steigenden Lebenserwartung der Bevölkerung. Organisationen wie die Internationale Währungsfonds (IWF) und die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit (OECD), weisen das österreichische Finanzministerium auf die bereits hohen und steigenden Kosten die durch die Alterung der Bevölkerung entstehen, hin. Aktuelle Ab- und Zuschläge im österreichischem Pensionssystem liegen nahe am optimalen Wert und sie sind damit aus

---

<sup>24</sup> Vgl. oesterreich.gv.at (2020), Onlinequelle: [10.04.2020].

<sup>25</sup> Vgl. oesterreich.gv.at (2020), Onlinequelle: [10.04.2020].

<sup>26</sup> Vgl. oesterreich.gv.at (2020), Onlinequelle: [10.04.2020].

<sup>27</sup> Vgl. Pensionsversicherungsanstalten (2017), Onlinequelle: [10.04.2020].

finanzmathematischer Sicht neutral<sup>28</sup>. Das führt dazu, dass ein früherer oder späterer Pensionsantritt das System weder be- noch entlastet.<sup>29</sup>

Der spätere Pensionsantritt hat kurzfristig positive Effekte auf das Pensionssystem. Die Pensionsversicherungsbeiträge werden länger einbezahlt und die Rente wird nicht bezogen. Das spätere Antrittsalter ermöglicht auch einen höheren Pensionsanspruch, der die Gesamtausgaben in der Zukunft steigen lässt. Daraus ergibt sich, dass ein Defizit im Pensionssystem nicht mittels eines späteren tatsächlichen Antrittsalters reduziert werden kann, sondern dass die Problematik nur in die Zukunft verschoben wird.<sup>30</sup>

Des Weiteren müssen die Kinder der Babyboomer einen relativ hohen Betrag im Vergleich zu ihren Eltern einzahlen und erhalten dafür eine geringere Pension. Es besteht ein Zusammenhang zwischen den Zahlungstransfers und den Generationen.<sup>31</sup> Die Abb. 6 zeigt die Transfers einer vollzeitbeschäftigten Person an die Kind- und ältere Generation.

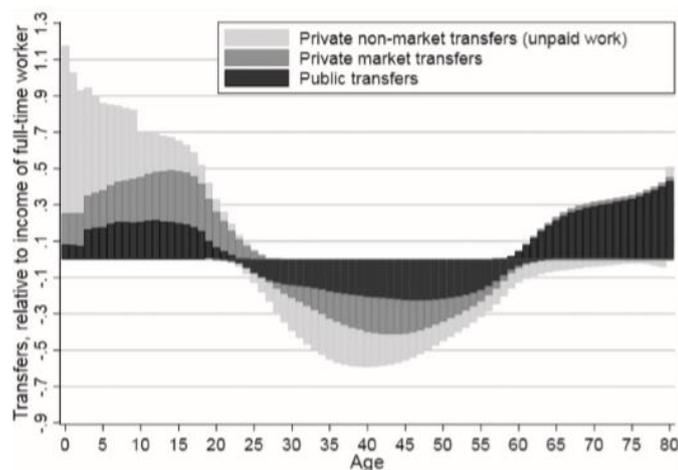


Abb. 5: Generationenübergreifende Transfers nach Art und Alter im Jahr 2010 (2018), Quelle: Hammer, Istenic, Vargha, S. 25.

Der schwarze Bereich repräsentiert die öffentlichen Transfers, der dunkelgrau schattierte Bereich die privaten Markttransfers und der hellgrau schattierte die Transfers in Form von unbezahlter Arbeit. Während die unbezahlte Marktleistung mit dem Alter der Kinder stark abnimmt, sind private und öffentliche Transfers bei älteren Kindern höher und erreichen ihren Höhepunkt um das 15. Lebensjahr. Nach Abschluss der formalen Bildung treten immer mehr Menschen ins Erwerbsleben ein und erwirtschaften ein eigenes Einkommen.<sup>32</sup>

<sup>28</sup> Finanzmathematisch neutral bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich der Barwert der Pension unabhängig vom Pensionsantritt nicht verändert.

<sup>29</sup>Vgl. Kucsera, Nagl (2019), Onlinequelle: [25.05.2020].

<sup>30</sup>Vgl. Kucsera, Nagl (2019), Onlinequelle: [25.05.2020].

<sup>31</sup>Vgl. Hammer, Istenic, Vargha (2018), S. 21-31.

<sup>32</sup>Vgl. Hammer, Istenic, Vargha (2018), S. 21-31.

Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter steht vor einem Kompromiss zwischen Ausgaben für Kinder, ältere Menschen oder für die Deckung ihres eigenen Ressourcenverbrauches. Daraus ergibt sich die Gefahr, dass öffentliche Transfers die Transfers an die Kinder verdrängen und ein nachhaltiges Ungleichgewicht zwischen den Generationen entsteht.<sup>33</sup>

### 2.3.3 Schwedisches Pensionssystem

Das schwedische System fungiert als Paradebeispiel wie es möglich ist, ein Pensionssystem nachhaltig zu gestalten. In diesem System werden alle Bürger mit gleicher Einkommensvorgeschichte gleichbehandelt. Auch das schwedische Pensionssystem beruht auf einem fiktiven Pensionskonto wie das österreichische, aber der grundlegende Unterschied zwischen den Systemen ist: In Schweden sind die eingezahlten Beiträge fix und die Höhe der Pension ist variabel.<sup>34</sup> Die Tabelle 1 (Tabb) zeigt die prozentuellen Pensionsbeiträge von Österreich und Schweden im Vergleich.

	Österreich	Schweden
Arbeitnehmer	10,25%	9,25%
Arbeitgeber	12,55%	9,25%
Summe vom Bruttolohn	22,8 %	18,5%

Tabelle 1: Prozentueller Vergleich der Pensionsbeiträge von Österreich und Schweden (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Das schwedische Modell ist nicht nur knapp um ein Fünftel günstiger, sondern es werden von den geleisteten Einzahlungen 16% als Umlageverfahren auf dem Konto einbezahlt und 2,5% werden auf dem Kapitalmarkt angelegt. Die Gewinne und das angesparte Kapital werden auf dem Konto verbucht. Bei Pensionsantritt wird aus dem angesparten Kapital die Pensionshöhe ermittelt.<sup>35</sup> Die Abb. 7 zeigt den Zusammenhang zwischen demografischen Strukturen und den Kosten.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup>Vgl. Hammer, Istenic, Vargha (2018), S. 21-31.

<sup>34</sup> Vgl. Christl, Kucsera (2014), Onlinequelle: [25.05.2020].

<sup>35</sup> Vgl. Christl, Kucsera (2014), Onlinequelle: [25.05.2020].

<sup>36</sup> Vgl. Christl, Kucsera (2014), Onlinequelle: [25.05.2020].

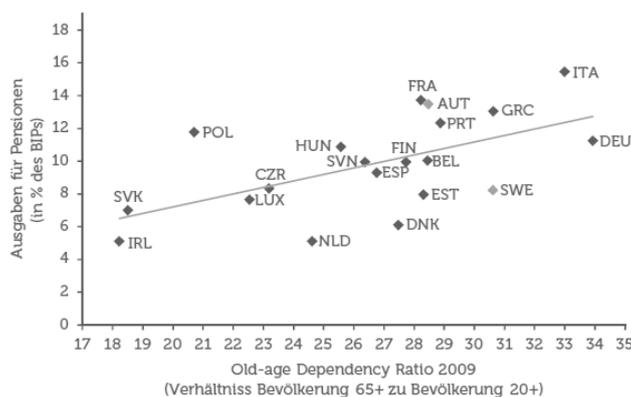


Abb. 6: Zusammenhang zwischen demografischen Strukturen und den Kosten (2014), leicht modifiziert, Quelle: Christl, Kucsera.

Dieses System reguliert automatisch die Pensionshöhe der Personen. Steigt die statistische Lebenserwartung wird die Pension niedriger, weil sich der Zeitraum der Auszahlung erhöht. Das gleiche gilt für einen früheren Pensionsantritt. Es ist in Schweden möglich seinen Pensionsantritt in einem Korridor im Alter zwischen 61 und 69 Jahren frei zu wählen. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit Altersteilzeitmodelle wie in Österreich zu verwenden.<sup>37</sup>

In einem europaweiten Vergleich der Beschäftigten in der Altersgruppe der 45 bis 64-Jährigen ist Schweden auf Platz eins. In Schweden sind nur 20% dieser Gruppe nicht erwerbstätig. Im Vergleich dazu liegt Österreich mit 40% sehr nahe am EU-Schnitt von 37%.<sup>38</sup> Die Tab. 2 zeigt die Verteilung der älteren Arbeitnehmer nach Erwerbstatus in der Europäischen Union. Für diese Arbeit sind nicht alle Mitgliedsländer relevant. Es sind für diese Tab. aus jedem Drittel drei Länder und Österreich angeführt.

Altersgruppe 45-64			
	Erwerbstätige in %	Arbeitslos in %	Nicht-Erwerbstätige in %
Schweden	77	3	20
Dänemark	73	3	24
Estland	66	7	27
Portugal	65	3	32
Deutschland	59	7	34
Frankreich	61	4	35
Österreich	57	3	40
Ungarn	53	2	44

<sup>37</sup> Vgl. Christl, Kucsera (2014), Onlinequelle: [25.05.2020].

<sup>38</sup> Vgl. Tikkanen, Nyhan (2006), S. 75 f.

Belgien	52	2	46
Italien	51	2	47

Tabelle 2: Verteilung der älteren Arbeitnehmer nach Erwerbsstatus (2006), eigene Darstellung, Quelle: Tikkanen, Nyhan S. 76.

Aufgrund der automatischen Anpassung an ökonomischen und demographischen Änderungen ist das schwedische Pensionssystem nachhaltig. Die Pension ist von der Lebenserwartung abhängig und deshalb für alle Generationen fair. Der Weiteren bedarf es keinen Eingriff der Politik, um das System stabil zu halten. In Österreich hingegen wächst die jährliche Zuschussrate aus dem Budget, da das Pensionssystem nicht ausreichend reformiert wurde.<sup>39</sup>

### 2.3.4 Erhöhung des gesetzlichen Pensionsantrittsalters

Um die Finanzierbarkeit des Pensionssystems zu gewährleisten, muss das gesetzliche Antrittsalter steigen. Die Menschen müssen für dieselbe monatliche Pension länger im Arbeitsleben bleiben. Grundsätzlich sollte sich die Pension an der Lebenserwartung der Bevölkerung orientieren. Das Pensionsantrittsalter muss nicht eins zu eins an die Lebenserwartung angepasst werden, sondern es sollte sich am Verhältnis der aktuell Erwerbstätigen zu den Pensionisten (zwei zu eins) orientieren.<sup>40</sup>

Des Weiteren muss das Antrittsalter von Frauen an das der Männer angeglichen werden. Der frühere Antritt von Frauen führt zu einer geringeren Pension im Vergleich zu den Männern, vor allem weil der Großteil der Frauen in späteren Erwerbsjahren mehr verdienen als zuvor.<sup>41</sup> Im europäischen Vergleich, scheidet die österreichische Bevölkerung sehr früh aus dem Erwerbsleben aus.<sup>42</sup> Die folgende Abb. 7 zeigt das Pensionsantrittsalter im europäischen Vergleich.

---

<sup>39</sup> Vgl. Christl, Kucsera (2014), Onlinequelle: [25.05.2020].

<sup>40</sup> Vgl. Kucsera, Nagl (2019), Onlinequelle: [25.05.2020].

<sup>41</sup> Vgl. Kucsera, Nagl (2019), Onlinequelle: [25.05.2020].

<sup>42</sup> Vgl. Christl, Kucsera (2014), Onlinequelle: [25.05.2020].

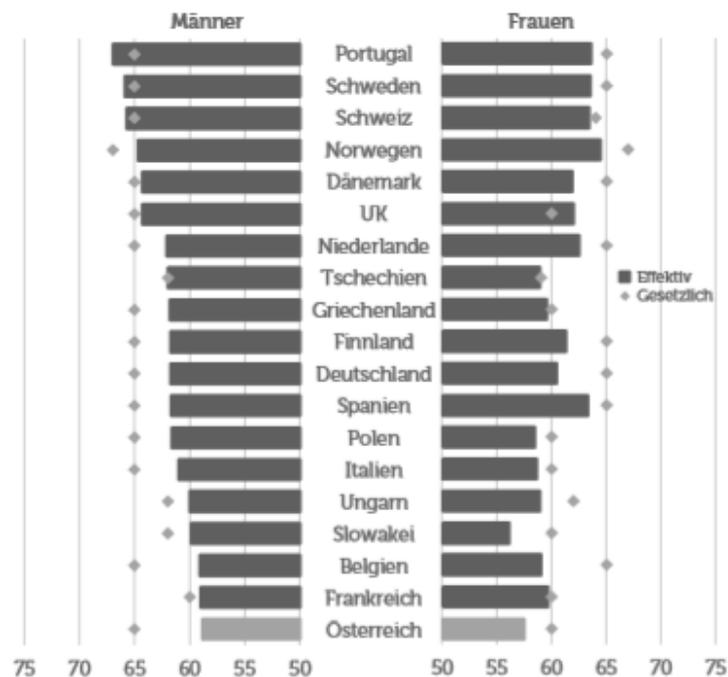


Abb. 7: Pensionsantrittsalter im europäischen Vergleich (2013), leicht modifiziert, Quelle: OECD.

Ebenso ist für die Aufrechterhaltung des österreichischen Pensionssystems Humankapital erforderlich. Um dieses bereitzustellen müssen Investitionen in die Kind Generation getätigt werden. Mittels einer Erhöhung des gesetzlichen Pensionsantrittsalters können öffentliche Transfers für diese Investitionen generiert werden.<sup>43</sup>

Ein weiter Ansatzpunkt wäre es, dass auf eine Person die Pension bezieht, mehrere Beitragszahler kämen. Dies ist jedoch nur in einem sehr geringen Ausmaß von der Politik beeinflussbar, weil diese Entwicklung stark von der Konjunktur abhängig ist.<sup>44</sup>

## 2.4 Die Arbeitsmarktsituation

Die Arbeitsmarktsituation in Österreich, weist eine sehr hohe Dynamik auf. Innerhalb eines Jahres werden von den durchschnittlichen 3741500 unselbständigen Beschäftigungsverhältnissen ca. 50% der Arbeitsplätze neu besetzt.<sup>45</sup>

Der Handel ist mit seinen ca. 500000 Arbeitnehmern der zweitgrößte Arbeitgeber in Österreich. Die Branche zeichnet sich durch stabile Beschäftigungsaussichten aus, jedoch ist sie von starker Mitarbeiterfluktuation geprägt. Rund ein Fünftel der Beschäftigten eines Unternehmens verlässt dieses innerhalb des ersten Jahres. Dies kann auf die hohe Teilzeitquote der Beschäftigten im Einzelhandel zurückgeführt

<sup>43</sup> Vgl. Hammer, Istenic, Vargha (2018), S. 29.

<sup>44</sup> Vgl. Christl, Kucsera (2014), Onlinequelle: [10.04.2020].

<sup>45</sup> Vgl. Wach (2019), S. 2.

werden. Fast die Hälfte aller Arbeitnehmer dieser Branche sind teilzeitbeschäftigt. Ein weiteres Spezifikum des Handels ist der hohe Anteil von Frauen. 70% der Beschäftigten gehören dieser Gruppe an.<sup>46</sup>

Menschen mit unterschiedlichen Qualifikationen und Ausbildungsprofilen sind im Handel tätig. Auch Quereinsteiger wird der Zugang zu dieser Branche ermöglicht. Dies resultiert vor allem daraus, dass immer mehr Handelsunternehmen ihren Bedarf an Fachpersonal nicht decken können.<sup>47</sup>

2018 wurden in Österreich rund 13000 Lehrlinge ausgebildet.<sup>48</sup> Dennoch können immer häufiger Lehrstellen aufgrund von nicht geeigneten Bewerbern, nicht vergeben werden. Diese Entwicklung weist auf eine deutliche Qualitätsverschiebung bei den Beschäftigten im Einzelhandel hin. Der gesamtwirtschaftliche Trend zur höheren formalen Ausbildung trifft auch den Handel. Der Anteil von Mitarbeitern mit einem Pflichtschulabschluss als höchster Bildungsstand ist rückläufig, hingegen die Akademikerquote unter den Einzelhandelsangestellten steigt.<sup>49</sup>

Aufgrund der steigenden Bildung wird auch der Anspruch an den Job größer. Für junge Arbeitnehmer nimmt die Work-Life-Balance eine immer wichtigere Rolle bei der Jobauswahl an. Gerade hier kommt es zu Diskrepanzen mit dem Image der Branche Handel als Arbeitgeber. Das Image des Handels ist von kaum vorhandenen Karrieremöglichkeiten, geringen Löhnen, unregelmäßigen und langen Arbeitszeiten geprägt.<sup>50</sup>

Ein weiterer Faktor, der das Recruiting im Einzelhandel erschwert ist, geringe Differenz zwischen dem Gehalt und der Mindestsicherung. Dies führt vor allem dazu, dass der Anreiz, um potenzielle Bewerber zu motivieren, zu gering ist. Natürlich spielen im Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität auch Rahmendbedingungen wie Sozialleistung eine Rolle. Dennoch ist das niedrige Lohnniveau gerade für junge Mitarbeiter eines der entscheidenden Hemmnisse.<sup>51</sup>

Der Handel verfügt allerdings im Vergleich zu anderen Branchen über stabile Beschäftigungschancen. Sehr gut ausgebildete Top-Verkäufer haben auch in der Zukunft Relevanz. Die Tätigkeiten dieser Gruppe sind nur schwer von Maschinen bzw. Robotern zu automatisieren. Des Weiteren steigt, aufgrund des demographischen Wandels, die Zahl der älteren Konsumenten. Dies macht sich auch im Einkaufsverhalten bemerkbar. Ältere Konsumenten legen auf die Produktqualität und vor allem auf den Service und die persönliche Beratung viel Wert.<sup>52</sup>

Die Alterung der Bevölkerung und der damit verbundene Druck auf das Pensionssystem (Kapitel 2.3.4.), erhöht die Notwendigkeit zu Reformen des gesetzlichen Pensionsantrittsalters. Die etappenweise Angleichung des Antrittsalters der Frauen an das der Männer bis 2033, ist für den Einzelhandel von großer

---

<sup>46</sup> Vgl. AMS (2020), Onlinequelle: [25.11.2020].

<sup>47</sup> Vgl. AMS (2020), Onlinequelle: [25.11.2020].

<sup>48</sup> Vgl. AMS (2020), Onlinequelle: [25.11.2020].

<sup>49</sup> Vgl. Gittenberger, Heckl (2017), S. 24.

<sup>50</sup> Vgl. Gittenberger, Heckl (2017), S. 25.

<sup>51</sup> Vgl. Gittenberger, Heckl (2017), S. 25 f.

<sup>52</sup> Vgl. Gittenberger, Heckl (2017), S. 24 f.

Bedeutung. Wie in diesem Kapitel erwähnt, liegt der Frauenanteil in der Branche bei etwa 70%. Damit wird der Anteil an Personen, die über 60 Jahre alt sind und den Unternehmen zur Verfügung stehen, größer. Im Hinblick auf die nachhaltige Integration älterer Arbeitnehmer in Einzelhandels-unternehmen, bringt dies zahlreiche Herausforderungen mit sich.<sup>53</sup>

Der Einzelhandel bietet eine Vielzahl von abwechslungsreichen Tätigkeiten. Hierbei sind die Einzelhandelsunternehmen gefordert, Karrierechancen anzubieten und das Image der Branche zu verbessern, um das Interesse von motiviertem und qualifiziertem Mitarbeiter zu wecken.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. Gittenberger, Heckl (2017), S. 24.

<sup>54</sup> Vgl. Gittenberger, Heckl (2017), S. 25.

### 3 ARBEITSFÄHIGKEIT

Die Arbeitsfähigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit eines Arbeitnehmers, mit den verfügbaren Ressourcen, an seinem aktuellen Arbeitsplatz, die gegenwärtigen Arbeitsanforderungen zu erfüllen. Der Verlust von Leistungsfähigkeit wurde mit dem Altern gleichgesetzt. Abb. 9 zeigt die Beziehung zwischen menschlichen Ressourcen und physischer Arbeitsanforderungen. Vielmehr ist Altern ein Umbauprozess, bei dem die unterschiedlichen Bedingungen wie Arbeitsumfeld, Arbeitsaufgaben und Arbeitsanforderungen einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit haben.<sup>55</sup>

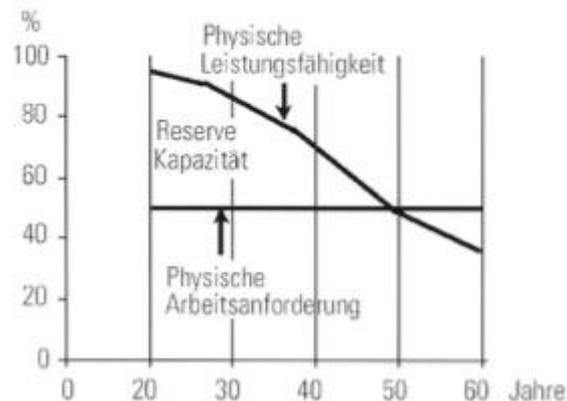


Abb. 8: Beziehung zwischen menschlichen Ressourcen und Arbeitsanforderungen (2003), Quelle Ilmarinen, Tempel S. 89.

Die Arbeitsfähigkeit wird im modernen Verständnis als interaktionistisch bezeichnet. Der Ansatz besagt, dass die Arbeitsfähigkeit einerseits von den Charakteristika der Arbeit und andererseits von den individuellen Ressourcen eines Beschäftigten abhängig ist.<sup>56</sup>

#### 3.1 Messung der Arbeitsfähigkeit

Die Arbeitsunfähigkeit wird mit der Anzahl der im Jahr konsumierten Krankenstandstagen ermittelt. Die Arbeitsfähigkeit hingegen ist weniger stark ausgeprägt und wird über einen längeren Zeitraum betrachtet. Um die Arbeitsfähigkeit messbar zu machen wurde der Work Ability Index (WAI) entwickelt. Der Kern des Index ist ein lizenzfreier Fragebogen, mit dem es möglich ist, zu welchem Maß Beschäftigte gut oder schlecht mit ihrer Tätigkeit zurechtkommen.<sup>57</sup>

Generell nehmen die durchschnittlichen WAI-Werte mit höherem Alter ab, allerdings entwickeln sich die Werte divergierend mit dem Alter in den unterschiedlichen Berufsgruppen. Zum Beispiel sind die WAI-Werte bei Führungskräften und Ärzten höher zu erwarten als zum Beispiel bei Lehrern. Des Weiteren ist die Variabilität der Arbeitsfähigkeit im Alter stärker ausgeprägt als die der jüngeren Generation.<sup>58</sup>

<sup>55</sup> Vgl. Arbeit&Alter (2020), Onlinequelle: [10.04.2020].

<sup>56</sup> Vgl. Hasselhorn, Freude (2001), S. 9.

<sup>57</sup> Vgl. Prümoer, Richenhagen (2011), S. 137.

<sup>58</sup> Vgl. Prümoer, Richenhagen (2011), S. 137.

Die folgende Tab. 3 zeigt die Einteilung der WAI-Werte zu den Kategorien der Arbeitsfähigkeit und dem Ziel von Maßnahmen.

WAI-Punkte	Arbeitsfähigkeit	Ziel von Maßnahmen
44-49	Sehr gut	Arbeitsfähigkeit erhalten
37-43	gut	Arbeitsfähigkeit unterstützen
28-36	mäßig	Arbeitsfähigkeit verbessern
7-27	schlecht	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen

Tabelle 3: Zuordnung der WAI-Werte zu den Kategorien der Arbeitsfähigkeit und zum Ziel von Maßnahmen, die bei entsprechenden Werten eingeleitet werden sollten (2011), Quelle: Prümoer, Richenhagen, S. 137.

### 3.2 Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Im Haus der Arbeitsfähigkeit werden die Haupteinflussfaktoren, die auf die Arbeitsfähigkeit wirken, veranschaulicht und konzeptualisiert. Es zeigt, dass sich die Leistungsfähigkeit sowohl durch Arbeitsanforderungen als auch Humanressourcen, sowie deren kohärieren, sich positiv und negativ beeinflussen.<sup>59</sup> Abb. 10 zeigt das Haus der Arbeitsfähigkeit.



Abb. 9:: Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen (2011), Quelle: Prümoer, Richenhagen, S. 138.

<sup>59</sup> Vgl. Prümoer, Richenhagen (2011), S. 138.

Wichtige Entscheidungsfaktoren auf Seite der Beschäftigten sind:

- Gesundheit
- Kompetenz (Wissen und Fähigkeiten)
- Werte (Motivation und Einstellung)<sup>60</sup>

Aspekte für die Arbeitsanforderung sind:

- Arbeitsinhalte
- Arbeitsmittel
- Arbeitsumgebung
- Soziales Arbeitsumfeld
- Arbeitsorganisation und Führung<sup>61</sup>

Im Haus der Arbeitsfähigkeit bietet die Gesundheit die Grundlage („das Erdgeschoss“) für eine bestmögliche Arbeitsfähigkeit. Es werden sowohl ein guter psychischer als auch ein guter physischer Gesundheitszustand für die optimale Leistungserbringung im Arbeitsleben benötigt.<sup>62</sup>

Um die Stabilität im Erdgeschoss zu gewährleisten, benötigt der 1. Stock berufsspezifische Kompetenzen. Was in diesem Zusammenhang bedeutet, dass unter den Beschäftigten ausreichend soziale und fachliche Kompetenz vorhanden ist und die Beschäftigten diese kontinuierlich fördern. Die Digitalisierung und die damit verbundene Halbwertszeit des Wissens erhöhen die Bedeutung dieses Stockwerks.<sup>63</sup>

Die moralischen und sozialen Werte befinden sich im 2. Stock. Die charakteristischen Arbeitskulturen werden aus diesen Werten maßgeblich geformt. Beschäftigte konstruieren hier ihr eigene Methode wie sie sich ins Unternehmen und Arbeitsleben einbringen.<sup>64</sup>

Im 3. Stock werden alle Kriterien der Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation sowie der Arbeitsinhalt und dessen Anforderungen (sozial, physisch, psychisch) zusammengefasst. Das Verhalten der Führungskraft nimmt hier eine besondere Stellung ein. Sie kann die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter nachhaltig beeinflussen. Ein weiterer Faktor ist der richtige und sinnvolle Einsatz der Fähigkeiten der Mitarbeiter.<sup>65</sup>

Die vier Stockwerke sollten in einem harmonischen Verhältnis zueinanderstehen, um den Erhalt und den Ausbau der Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten. Das Haus der Arbeitsfähigkeit könnte von einem

---

<sup>60</sup> Vgl. Prümoer, Richenhagen (2011), S. 138.

<sup>61</sup> Vgl. Prümoer, Richenhagen (2011), S. 138.

<sup>62</sup> Vgl. Hasselhorn, Freude (2001), S. 10.

<sup>63</sup> Vgl. Hasselhorn, Freude (2001), S. 10.

<sup>64</sup> Vgl. Hasselhorn, Freude (2001), S. 10.

<sup>65</sup> Vgl. Hasselhorn, Freude (2001), S. 11.

betrieblichen Gesundheitsmanagement genutzt werden, um die Kommunikation zwischen den Stockwerken zu verbessern. Des Weiteren können interne und externe Experten hinzugezogen werden, um die betrieblich relevanten Abteilungen miteinander zu vernetzen und somit eine Priorisierung der Probleme im Unternehmen, bzw. direkt am Arbeitsplatz, durchzuführen. Mittels dieser Vorgehensweise ermöglicht es dem Betrieb, die richtigen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung einzuführen und die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.<sup>66</sup>

Ohne eine gezielte Gesundheitsförderung nimmt die Arbeitsfähigkeit im Lauf des Erwerbslebens durchschnittlich ab. Auch Einzelmaßnahmen aus dem Haus der Arbeitsfähigkeit sind nicht zielführend. Die Arbeitsfähigkeit kann z.B. mit individueller Gesundheitsförderung verbessert werden, allerdings ist dieser Effekt nicht nachhaltig.<sup>67</sup>

Um den Zuwachs wirkungsvoll zu erhöhen müssen alle Defizite ermittelt werden und mit geeigneten Maßnahmen gegengesteuert werden. Abb. 11 ist eine idealtypische Darstellung der Entwicklung der Arbeitsfähigkeit mittels der Messung des WAI. Sie verdeutlicht die Wichtigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung und Einbeziehung der Faktoren im Haus der Arbeitsfähigkeit.<sup>68</sup>

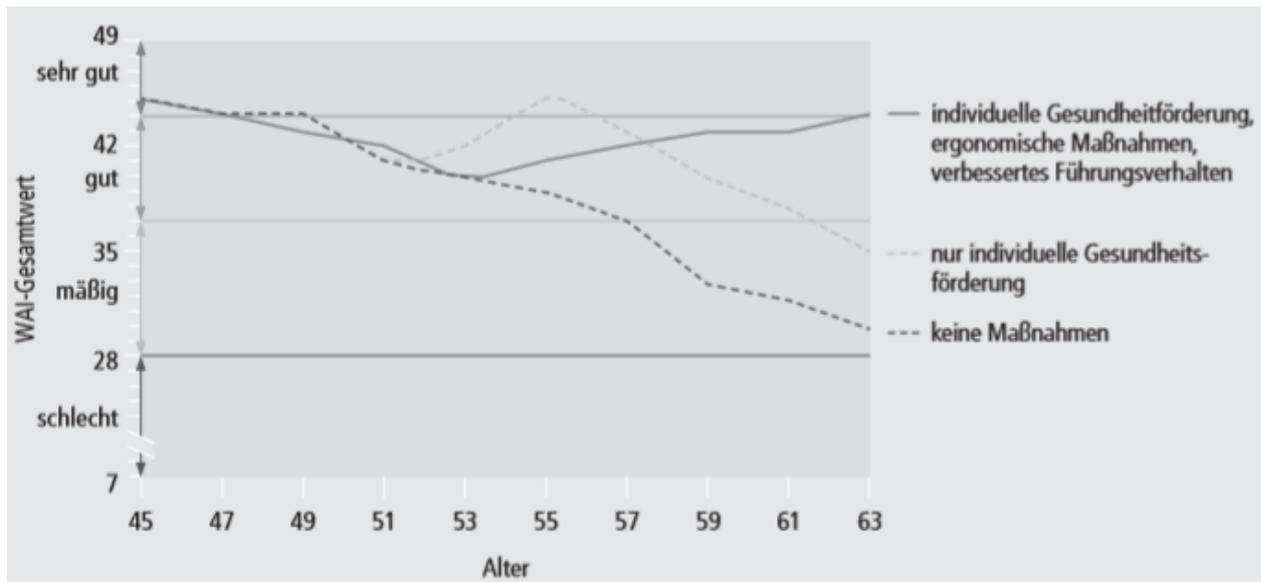


Abb. 10: Darstellung der Entwicklung der Arbeitsfähigkeit, nach Ilmarinen (2011), Quelle Prümoer, Richenhagen S. 139.

### 3.3 Arbeitsgestaltung nach Fähigkeiten

Die Arbeitsgestaltung bezieht sich je nach Benutzer auf dessen Erfahrungen und Fähigkeiten. Der Arbeitsplatz soll so gestaltet sein, dass die Beschäftigten ihre unterschiedlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten entfalten können. Arbeitsschritte sollten von der Planung bis zur Kontrolle durchgeführt werden könne und es soll für die Beschäftigten ein angemessener Handlungsspielraum geschaffen werden.

<sup>66</sup> Vgl. Hasselhorn, Freude (2001), S. 11.

<sup>67</sup> Vgl. Prümoer, Richenhagen (2011), S. 139.

<sup>68</sup> Vgl. Prümoer, Richenhagen (2011), S. 139.

Darüber hinaus soll durch Vorgesetzte und Kollegen durch regelmäßiges Feedback eine Entwicklungsmöglichkeit, die sich auf die Qualität der Arbeit auswirkt, geschaffen werden.<sup>69</sup>

Durch Fehlbeanspruchung können sowohl physische als auch psychische Probleme entstehen. Deshalb sollten Unternehmen, für ihre Beschäftigten individuelle Strategien zu Arbeitsgestaltung verfolgen. Arbeit kann das Wohlbefinden und die Gesundheit mittels geeigneter Arbeitsbedingungen steigern. Dieser Prämisse liegt das Konzept der Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz zu Grunde. Neben den präventiven Gesundheitsförderungen, die Beschäftigten angeboten werden wie, Sport, Entspannungstraining und Ernährungsberatung, ist es zielführend Maßnahmen zur Steigerung des Betrieblichen Wohlbefindens zu schaffen.<sup>70</sup>

Die Arbeitsgestaltung wird in unterschiedliche Strategien eingeteilt. Die folgende Tab. 4 beinhaltet die Strategien der Arbeitsgestaltung.<sup>71</sup>

STRATEGIE	ZIELE
Korrektive Arbeitsgestaltung	Mängel erkennen und korrigieren
Präventive Arbeitsgestaltung	Beeinträchtigungen und Schäden im Vorhinein erkennen und vermeiden
Prospektive Arbeitsgestaltung	Entwicklungsmöglichkeiten schaffen
Differenzielle Arbeitsgestaltung	Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Arbeitsstrukturen
Dynamische Arbeitsgestaltung	Erweiterung der Arbeitsstrukturen die der Ausbildung und den Zielen der Beschäftigten entsprechen

Tabelle 4: Strategien der Arbeitsgestaltung (2004), Quelle: Meifert, Kesting, S. 102.

In der korrektiven Arbeitsgestaltung werden in den meisten Fällen, Korrekturen an bestimmten Arbeitsbedingungen vorgenommen. Ein Beispiel hierfür sind ergonomische Bürostühle für Büromitarbeiter.<sup>72</sup>

Die präventive Arbeitsbelastung versucht Belastungen zu vermeiden in dem sie in einem frühen Stadium z.B. beim Bau des Bürogebäudes, Experten miteinbezieht, um das Gebäude optimal zu planen.

---

<sup>69</sup> Vgl. DIN EN ISO 9241-2

<sup>70</sup> Vgl. Meifert, Kesting (2004), S. 102-105.

<sup>71</sup> Vgl. Meifert, Kesting (2004), S. 102.

<sup>72</sup> Vgl. Meifert, Kesting (2004), S. 102.

Vorzeigebispiel dafür wäre hier ein Lichtkonzept. Mit dieser Methode der Arbeitsgestaltung wird ein hoher Wirkungsgrad erzeugt.<sup>73</sup>

Neben den gesundheitlichen Aspekten befasst sich die prospektive Arbeitsgestaltung darüber hinaus mit der Neugestaltung oder Erstellung von neuen Arbeitssystemen. Mitarbeiter werden mit einem solchen Job-Enrichment motiviert und dürfen teilautonom arbeiten. Dies führt dazu, dass Arbeitsprozesse weiterentwickelt werden und die Beschäftigten ihre Qualifikationen und Kompetenzen ausreizen können.<sup>74</sup>

Arbeitsgestaltungsmaßnahmen sollten Rücksicht auf individuelle Bedürfnisse von Beschäftigten nehmen. Denn die Erwartungen und auch die Kompetenzen der Arbeitnehmer unterscheiden sich stark. Deshalb ist eine differenzierte Arbeitsgestaltung an die individuellen Mittel und Voraussetzungen der Beschäftigten abgestimmt.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Meifert, Kesting (2004), S. 103.

<sup>74</sup> Vgl. Meifert, Kesting (2004), S. 103.

<sup>75</sup> Vgl. Meifert, Kesting (2004), S. 103.

## 4 PRODUKTIVE AGING

Produktives Altern ist ein Ansatz, der die positiven Aspekte des Älterwerdens und die Frage hervorhebt, wie Einzelpersonen wichtige Beiträge zu ihrem eigenen Leben, ihren Gemeinschaften und Organisationen, sowie zur Gesellschaft insgesamt leisten können. Im Kontext der Arbeit beinhaltet produktives Altern die Bereitstellung eines sicheren und gesunden Arbeitsumfelds für alle, welche umfassende Strategien, die es für den Arbeitnehmer ermöglichen, in jedem Alter optimal zu funktionieren.<sup>76</sup>

Im Zusammenhang mit der Arbeit gilt die lebenslange Perspektive, dass während des gesamten Arbeitslebens Muster des Wandels und des Übergangs auftreten. Infolgedessen umfasst produktives Altern alle Altersgruppen und ist nicht nur auf ältere Arbeitnehmer beschränkt.<sup>77</sup>

Der Alterungsprozess ist multidirektional und beinhaltet sowohl Verluste als auch Gewinne. Mit zunehmendem Alter nehmen einige Arten des Funktionierens ab, während andere sich verbessern. Zum Beispiel nimmt die körperliche Leistungsfähigkeit mit dem Alter der Arbeitnehmer allmählich ab, aber das gesammelte Wissen, und die Weisheit, nehmen tendenziell zu. Um einen Arbeitsplatz, an dem alle Arbeitnehmer in der Lage sind auf optimalen Niveau zu arbeiten, richtig zu gestalten ist es wichtig, diese Veränderungsverläufe zu verstehen.<sup>78</sup>

Der Alterungsprozess ist durch Plastizität gekennzeichnet. Der Begriff Plastizität bezieht sich auf das Potential zur Veränderung aufgrund der eigenen Erfahrungen. Dieser Aspekt des Alterns wird durch die wachsende Zahl von Forschungsergebnissen belegt, die darauf hinweisen, dass die Veränderungsrate für einige Fähigkeiten z.B. die körperliche Funktionsfähigkeit, durch bestimmte Aktivitäten, wie z.B. regelmäßige Bewegung beeinflusst wird. Ebenso verfügt das Gehirn mittels Neuroplastizität über die Fähigkeit sich mit Erfahrungen, während der gesamten Lebenspanne zu verändern.<sup>79</sup>

Der Alterungsprozess ist mehrdimensional. Die drei grundlegenden Dimensionen des Alterungsprozesses sind:

- Biologisch
- Kognitiv
- Sozio-emotional<sup>80</sup>

Jede Dimension hat viele Unterkomponenten z.B. aus der kognitiven Dimension sind es: Aufmerksamkeit, Arbeitsgedächtnis und soziale Intelligenz, die mit den anderen Dimensionen interagieren und in gewissen Maßen von Umwelteinflüssen abhängig sind.<sup>81</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. centers for Disease Contol and Preventiom (2020), Onlinequelle: [01.06.2020].

<sup>77</sup> Vgl. centers for Disease Contol and Preventiom (2020), Onlinequelle: [01.06.2020].

<sup>78</sup> Vgl. centers for Disease Contol and Preventiom (2020), Onlinequelle: [01.06.2020].

<sup>79</sup> Vgl. centers for Disease Contol and Preventiom (2020), Onlinequelle: [01.06.2020].

<sup>80</sup> Vgl. centers for Disease Contol and Preventiom (2020), Onlinequelle: [01.06.2020].

<sup>81</sup> Vgl. centers for Disease Contol and Preventiom (2020), Onlinequelle: [01.06.2020].

Die Umwelteinflüsse unterscheiden sich auch stark von Beruf zu Beruf. Ein Bauarbeiter, der 40 Jahre alt ist, kann in vielerlei Hinsicht körperlich älter als ein Büroangestellter, der 70 Jahre alt ist sein.<sup>82</sup> Die Abb. 8 veranschaulicht die Auswirkungen von frühen und späten Umweltexpositionen und die Auswirkung auf die Gesundheit älterer Menschen.

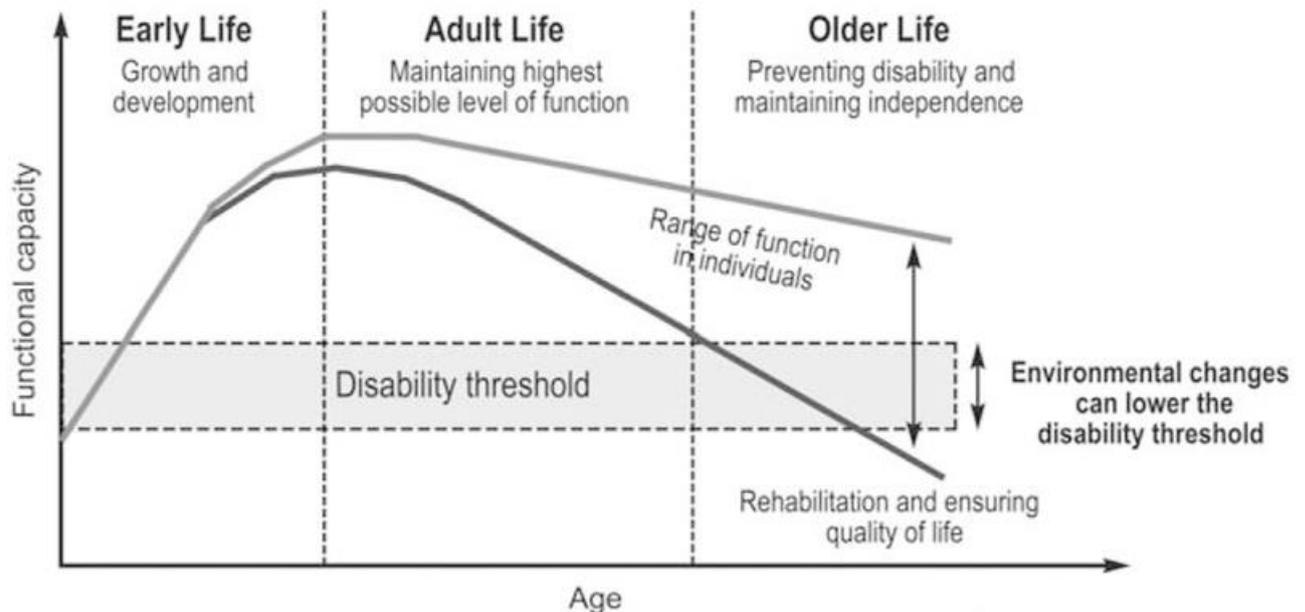


Abb. 11: Auswirkungen von frühen und späten Umweltexpositionen (2019), Quelle: Schulte u. A.

## 4.1 Handlungsfelder des Produktiven Alterns

Die Auswirkungen des Alterns sind sowohl auf Einzelpersonen als auch auf Organisationen arbeits- und nicht arbeitsbezogen.<sup>83</sup>

## 4.2 Führungskompetenzen

Die psychologische und soziale Fähigkeit im Umgang mit Menschen, die in einer asymmetrischen Beziehung der Über- und Unterordnung in einer Organisation tätig sind, zu leiten und vorgegebene Ziele zu erreichen wird allgemein als Führung bezeichnet. Führungsfunktionen sind neben der Orientierung auf die Erreichung von Zielen, für die Motivation und Sicherstellung des Gruppenzusammenhalts zuständig.<sup>84</sup>

Das Führungsverhalten hat eine immense Auswirkung auf die Leistungs- und Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Eine Führungskraft die Wertschätzend mit ihren Mitarbeitern umgeht hat eine um bis zu viermal höhere Chance, dass sich die Arbeitsfähigkeit des Teams verbessert.<sup>85</sup> Die folgende Abb. 12 vergleicht eine wertschätzende Führungskraft, im Bezug zur Arbeitsbewältigung mit Sport

<sup>82</sup> Vgl. Schulte u. A. (2019), Onlinequelle: [01.06.2020]

<sup>83</sup> Vgl. centers for Disease Control and Prevention (2020), Onlinequelle: [01.06.2020].

<sup>84</sup> Vgl. Bratscher (2020), Onlinequelle: [09.06.2020].

<sup>85</sup> Vgl. Arbeit&Alter (2020), Onlinequelle: [09.06.2020].

in der Freizeit, weniger Fließbandarbeit. Die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit bei den über 50-Jährigen war um das 3,6 fache höher.<sup>86</sup>

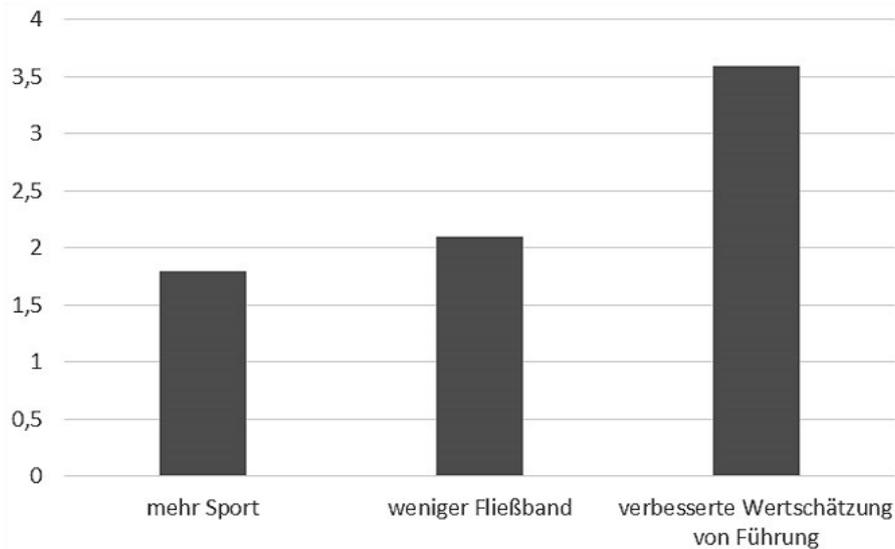


Abb. 12: Wahrscheinlichkeit besserer Arbeitsbewältigung (2020), Quelle: Arbeit & Alter nach Ilmari, Tempel (2002), leicht modifiziert, Onlinequelle: [09.06.2020].

Ältere Mitarbeiter haben neben dem Expertenwissen bestimmte Vorteile. Sie verfügen über soziale Kompetenzen, sind loyaler und haben einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen. Führungskräfte müssen aufgrund der alternden und schrumpfenden Belegschaft lernen, mit älteren Mitarbeitern effizient und innovativ zu arbeiten.<sup>87</sup>

Die Einstellung der Führungskraft im Umgang mit den unterschiedlichen Generationen ist von großer Bedeutung. Jungen Menschen nichts zuzutrauen und älteren Menschen keine Anerkennung zu zeigen, geht immer zu Lasten des Unternehmens. Deshalb sollten Führungskräfte mit der geistigen und körperlichen Veränderung des Alterwerdens vertraut sein.<sup>88</sup>

### 4.2.1 Generationenvielfalt im Unternehmen

In der Regel arbeiten in einem Unternehmen mehrere Generationen von Beschäftigten zusammen. Aufgrund von Lebenserfahrung und Sozialisation wird jede Generation mit bestimmten spezifischen Stärken und Schwächen geprägt.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Arbeit&Alter (2020), Onlinequelle: [09.06.2020].

<sup>87</sup> Vgl. Franken (2019), S. 285.

<sup>88</sup> Vgl. Arbeit&Alter (2020), Onlinequelle: [09.06.2020].

<sup>89</sup> Vgl. Franken (2019), S. 285.

Die meisten Mitarbeiter in den Unternehmen gehören den folgenden vier Generationen an:

1. BabyBommer-Generation (1955 - 1965)
2. Generation X (1966 – 1980)
3. Generation Y (1981 – 1995)
4. Generation Z (nach 1995)<sup>90</sup>

Für Führungskräfte ist das Generationenmanagement eine wichtige Aufgabe. Um Personal langfristig und motiviert ans Unternehmen zu binden, muss auf die Mitarbeiter der verschiedenen Generationen individuell eingegangen werden.<sup>91</sup>

Zu den Führungsaufgaben mit den unterschiedlichen Generationen gehören:

- Gesundheit und Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter erhalten und fördern
- Engpassvermeidung mittels rechtzeitiger Nachwuchsbeschaffung
- Junge Generationen (Y,Z) an das Unternehmen binden und als Vorbildfunktion motivieren
- Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen ermöglichen und den Wissenstransfer fördern<sup>92</sup>

Für das Erreichen dieser Ziele, ist eine Unternehmenskultur der Wertschätzung und Offenheit im Unternehmen nötig. Mit zielgruppenspezifischen Maßnahmen ist die Erschließung der Potenziale der einzelnen Generationen möglich.<sup>93</sup>

Aufgrund des demografischen Wandels wird das Durchschnittsalter der Beschäftigten im Unternehmen steigen. Im Alter nimmt die körperliche Leistungsfähigkeit etwas ab und die benötigte Regenerationszeit erhöht sich aber die geringere Lernfähigkeit im Alter gilt weitestgehend als widerlegt Die Lernfähigkeit verändert sich im zunehmenden Alter. Die Geschwindigkeit des Kurzzeitgedächtnisses verringert sich, doch das Methodenwissen und der Erfahrungsschatz nehmen mit dem Alter zu.<sup>94</sup>

Die Intelligenz von Menschen wird in zwei Arten eingeteilt, die sich mit dem Alter verändert:

- **Fluide Intelligenz:** Ist in jungen Jahren ausgeprägter. Mitarbeiter sind im Denken und Arbeiten schnell und eignen sich in kurzer Zeit motiviert eine Menge an Wissen an.
- **Kristalline Intelligenz:** Die Wissensbestände im Alter sind ausgeprägter als in jungen Jahren. Deshalb vernetzten ältere Menschen ihr erlerntes mit vorhandenem Wissen effizient, und können somit schwierige Aufgaben schneller und genauer lösen.<sup>95</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Franken (2019), S. 285 - 287.

<sup>91</sup> Vgl. Franken (2019), S. 285 - 287.

<sup>92</sup> Vgl. Franken (2019), S. 286 - 287.

<sup>93</sup> Vgl. Franken (2019), S. 286 - 287.

<sup>94</sup> Vgl. Franken (2019), S. 286 - 287.

<sup>95</sup> Vgl. Arbeit&Alter (2020), Onlinequelle: [09.06.2020].

Um negativen Prozessen entgegenzuwirken ist es für Führungsprozesse relevant diese Veränderung zu verstehen. Die Tab. 5 stellt die sich im Lauf des Lebens veränderte fachliche und soziale Kompetenz eines Menschen dar. Um die Fachkompetenz im Alter zu steigern wird eine kontinuierliche fachliche Herausforderung benötigt. Regelmäßige Seminare und Weiterbildungen sorgen zusätzlich für den Erhalt der geistigen Beweglichkeit.<sup>96</sup>

Zunehmende Kompetenz +	Gleichbleibende Kompetenz +-	Abnehmende Kompetenz -
<b>FACHLICHE FÄHIGKEITEN</b>		
Berufs- und unternehmensspezifisches Wissen	Leistungs- und Zielorientierung	Körperliche Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit
Zuverlässigkeit	Systemdenken	Geistige Beweglichkeit
Genauigkeit	Entscheidungsfähigkeit	Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung
Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein	Psychische Leistungsfähigkeit	Reaktionsgeschwindigkeit
Markt und Kundenorientierung	Leistungsfähigkeit des Langzeitgedächtnisses	Leistungsfähigkeit des Kurzzeitgedächtnisses
Problemlösungs- und methodische Kompetenz	Konzentrationsfähigkeit	Lern und Weiterbildungsbereitschaft
<b>SOZIALE FÄHIGKEITEN</b>		
Lebens- und Berufserfahrung	Kreativität	Risikobereitschaft
Urteilsvermögen	Kooperationsfähigkeit	Delegationsbereitschaft
Selbstbewusstsein	Durchsetzungsvermögen	Flexibilität
Kommunikationsfähigkeiten		
Konfliktfähigkeit		
Emotionale Bindung an das Unternehmen		
Ausgeglichenheit		
Besonnenheit		

Tabelle 5: Altersbedingte Veränderung der Leistungs- und Kompetenzstruktur, in Anlehnung an Franken (2019), Quelle: Franken, S. 287.

<sup>96</sup> Vgl. Franken (2019), S. 287.

Die Vorteile für Unternehmen, die mit der Beschäftigung von älteren Menschen entstehen können, sind folgende:

- Höhere Bereitschaft und Disziplin
- Lange Berufserfahrung und Fachwissen über Unternehmen und Schlüsselkunden
- Branchen Know-how
- Höhere Glaubwürdigkeit für den Kunden
- Zugriff auf langjährige Netzwerke<sup>97</sup>

### 4.2.2 Altersgerechte Führung

Um Zufriedenheit bei den Beschäftigten zu schaffen, ist es für eine Führungskraft wichtig zu wissen, wieviel und was sie von jedem Einzelnen ihres Teams erwarten darf. Um Mitarbeiter im Unternehmen optimal einzusetzen ist es von großer Bedeutung, dass eine Führungskraft über die Altersstruktur ihrer Abteilung im Unternehmen informiert ist. Nur so ist es möglich die richtigen Maßnahmen zu setzen, wenn ein Mitarbeiter in Pension geht, oder die Qualifizierung von Personen zu nutzen, die gerade in einem Weiterbildungsprozess sind.<sup>98</sup>

Die Kommunikation am Arbeitsplatz ist ein entscheidender Faktor. Sie ist die Basis wie Mitarbeiter im Unternehmen zusammengearbeitet. Die Führungskraft kann auf die Kommunikation Einfluss nehmen, indem sie die Aufgaben und Handlungsspielräume im Team klar definiert.<sup>99</sup>

Alters Diversität führt generell zu einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Entscheidungsfindung im Team. Mitarbeiter aus unterschiedlichen Generationen, können ihre Erfahrungshintergründe kombinieren. Zum Beispiel ist können ältere Mitarbeiter von dem hohen digitalen Wissen der jüngeren Generation profitieren und im Gegenzug profitieren die Jüngeren von dem Prozesshintergrundwissen der älteren Mitarbeiter. Von diesen komplementären Fähigkeiten profitieren beide Generationen.<sup>100</sup>

Allerdings kann die Altersvielfalt das Unternehmen auch vor Herausforderungen stellen. Subgruppen und Vorurteile gegenüber der anderen Generation verursachen auf unternehmerischer Ebene negative Konsequenzen. Unter den richtigen Rahmenbedingungen ist es möglich die negativen Auswirkungen zu verhindern und eventuell Vorteile zu schaffen.<sup>101</sup>

Im Umgang mit einer altersgemischten Belegschaft ist es hilfreich eine Analyse der Altersstruktur durchzuführen. Die Bestandsaufnahme der IST-Situation für die Belegschaft und jedes einzelnen Teams

---

<sup>97</sup> Vgl. Franken (2019), S. 288.

<sup>98</sup> Vgl. Arbeit&Alter (2020), Onlinequelle: [10.06.2020].

<sup>99</sup> Vgl. Arbeit&Alter (2020), Onlinequelle: [10.06.2020].

<sup>100</sup> Vgl. Franken (2019), S. 291 f.

<sup>101</sup> Vgl. Franken (2019), S. 291 f.

zeigen auf, welcher Handlungsbedarf in den nächsten fünf Jahren durchzuführen ist.<sup>102</sup> Als Methode hierfür eignet sich z.B. das Haus der Arbeitsfähigkeit in Kapitel 3.2. Mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen können eventuelle Stereotypen in Abteilungen identifiziert werden, die ausschlaggebend für Diskriminierungsfälle sind. Des Weiteren ist es von Vorteil, Führungskräfte auf die Sensibilisierung von Stärken und Schwächen von älteren Mitarbeitern zu schulen und ein Personalverfahren das Diversitätsfreundlichkeit im Kontext der Alters Diversität fördert, zu etablieren.<sup>103</sup>

Folgende Führungsinstrumente eignen sich, um Potenziale der älteren Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern:

- In Bereichen, die auf Erfahrungswissen und methodischer Kompetenz aufbauen, ist es von Vorteil, wenn die Stärken und Schwächen der Beschäftigten berücksichtigt werden.
- Prozesse an die physische Leistungsfähigkeit anpassen.
- Bedarfsorientiertes Gesundheitsmanagement anbieten.
- Flexibilisierung der Arbeit gestatten.<sup>104</sup>

Die auf Nutzung auf Generationenstärken basierenden Strategien eignen sich um die Effizienz von altersgemischten Teams zu steigern. Talente und Kompetenzen der Beschäftigten sind wertvolle Potenziale. Eine stärkenorientierte Führung übernimmt die optimale Organisation dieser Fähigkeiten.<sup>105</sup> Tab. 6 zeigt die spezifischen Stärken der unterschiedlichen Generationen.

<b>Generation</b>	<b>Geburtsjahre</b>	<b>Spezifische Vorteile und Stärken</b>
BabyBoomer	1955-1965	Motto: Leben, um zu arbeiten Souveränität, Vermittlung von Sicherheit, Fürsorglichkeit, Lebenserfahrung, Pragmatismus, Denken in Zusammenhängen, Arbeitgeberloyalität
Generation X	1966 – 1980	Motto: Arbeiten um zu Leben Berufserfahrung und Fachwissen, Verlässlichkeit, Eigeninitiative, Offenheit, Belastbarkeit, Bereitschaft zur Wissensvermittlung
Generation Y	1981 – 1995	Motto: Arbeit und Leben verbinden Digitale Affinität und Vernetztheit, Suche nach dem Sinn, körperliche Fitness, Optimismus/Fröhlichkeit, Offenheit für neues, Zugänglichkeit

---

<sup>102</sup> Vgl. Franken (2019), S. 292.

<sup>103</sup> Vgl. Franken (2019), S. 292.

<sup>104</sup> Vgl. Franken (2019), S. 288.

<sup>105</sup> Vgl. Franken (2019), S. 293.

Generation Z	1996 - 2010	Motto: Arbeit ist nur ein Teil des Lebens Digitale Affinität und Vernetztheit, Technologieaffinität, Realismus, Pragmatismus, körperliche Fitness, Selbstbewusstheit
--------------	-------------	---

Tabelle 6: Vorteile und Stärken der Generationen, leicht modifiziert (2019), Quelle: Franken (2019), S. 293.

Mit Hilfe einer wertschätzenden Unternehmenskultur und einer bewussten Thematisierung der Altersdiversität, kann die Innovations- und Leistungsfähigkeit eines Teams, durch die generationenübergreifenden Stärken, positiv beeinflusst werden.<sup>106</sup>

### 4.3 Weiterbildung

Qualifizierte Mitarbeiter sind den Anforderungen besser gewachsen. Sie stellen sich leichter auf Veränderungen ein, sind motivierter und weniger anfällig für Stress. Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen den Erhalt dieser Qualifikation.<sup>107</sup>

Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, ist die Weiterbildungsteilnahme älterer Mitarbeiter ein wichtiger Punkt im Personalmanagement. Für den bereits spürbaren Fachkräftemangel in Unternehmen sind ältere Beschäftigte eine bedeutsame Ressource. Weiterbildungsmaßnahmen tragen einen erheblichen Teil zum Erhalt der Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei.<sup>108</sup>

#### 4.3.1 Motivation zu Weiterbildung

Erwachsene im Alter von 55 bis 65 Jahren haben im Vergleich zu anderen Altersgruppen ein sehr geringes Interesse an Weiterbildungen. Das scheint als Sicht der Beschäftigten die kurz vor der Pension stehen, berechtigt und resultiert aus dem fehlenden beruflichen und privaten Bedarf dieser Altersgruppe. Im Vergleich zu jüngeren Erwachsenen spielen, gegen eine Weiterbildung, finanzielle Einschränkungen und familiäre Verpflichtungen nur eine untergeordnete Rolle.<sup>109</sup>

Ein dominierendes Weiterbildungsmotiv ist die Optimierung der beruflichen Tätigkeit. Entsprechend dem Motiv gehen mit der Weiterbildung meist eine Verbesserung des Einkommens oder der Befugnisse einher. Im Alter verändern sich die Interessen. Die immer stärkere Fokussierung auf private Aktivitäten und alltagsrelevante Informationen verringern die arbeits- und einkommensbezogene Motivation.<sup>110</sup>

<sup>106</sup> Vgl. Franken (2019), S. 293 f.

<sup>107</sup> Vgl. Arbeit&Alter (2020), Onlinequelle: [10.06.2020].

<sup>108</sup> Vgl. Schmidth-Hertha (2020), S. 124.

<sup>109</sup> Vgl. Schmidth-Hertha (2020), S. 124 ff.

<sup>110</sup> Vgl. Schmidth-Hertha (2020), S. 127.

Ältere Beschäftigte werden in drei Typen hinsichtlich ihrer Weiterbildungseinstellung eingeteilt:

1. Barriere zentrierter Typ: Fragt sich welche Erträge aus einer Weiterbildung resultieren können und ist überzeugt von der Notwendigkeit von Weiterbildungen. Assoziiert berufliche Bildung als Weiterbildung. Allerdings stellt dieser Typ praktische Gründe auf, um eben nicht an Weiterbildungen teilzunehmen.
2. Utilitaristen: Nutzen formale und nicht formale Weiterbildungen als Instrument, um berufliche und persönliche Ziele zu erreichen.
3. Habituell-Lernorientierter Typ: Dieser Weiterbildungstyp nutzt eine Weiterbildung als Ausgleich zum beruflichem Alltag und diese muss mit keinem bestimmten Verwertungszusammenhang verknüpft sein.<sup>111</sup>

Die folgende Abb. 13 zeigt die Altersdifferenz in der Weiterbildungsteilnahme im europäischen Vergleich.

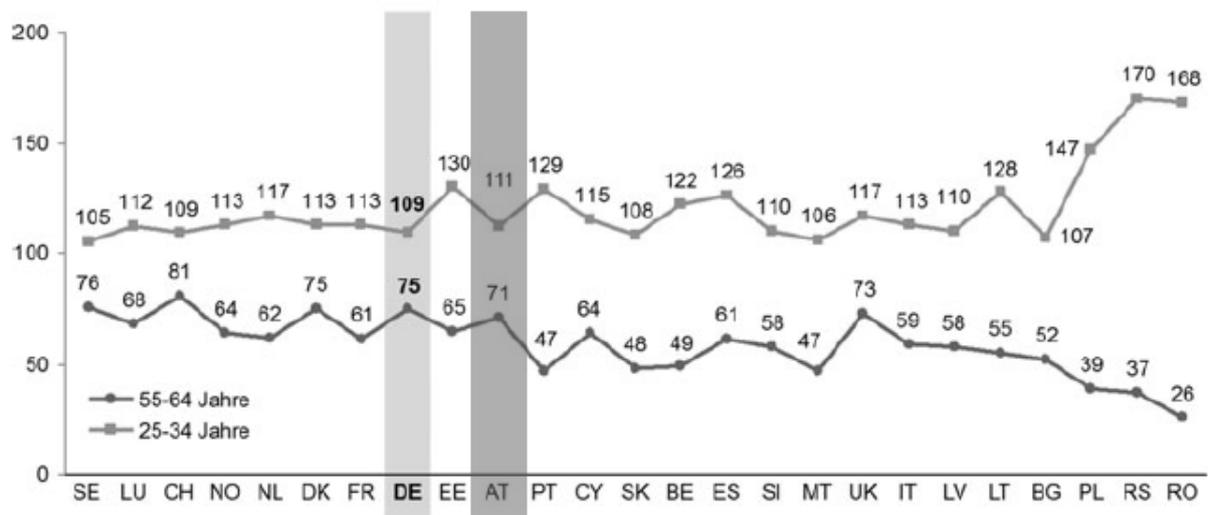


Abb. 13: Europäischer Vergleich der Altersdifferenz im Zusammenhang mit der Weiterbildungsteilnahme (2013), leicht modifiziert, Quelle: Schmidh-Hertha (2020), S. 130.

Die Motivation Dinge zu tun verändert sich über die ganze Lebenspanne. Motivation lässt sich nur schwierig beeinflussen und sie wird in zwei Arten eingeteilt:

- Extrinsische Motivation: Ist von der Umwelt angeregt, kurzweiliger Motivator.
- Intrinsische Motivation: Ist die Eigenmotivation Dinge zu tun und wirkt sich langfristig positiv aus.<sup>112</sup>

Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter ist nicht geringer als die der jüngeren aber die Lernbereitschaft für Neues nimmt dennoch ab. Es ist möglich durch Rahmenbedingungen und Anreize Motivation zu fördern, allerdings bringt diese Methode der extrinsischen Motivation nur bedingt Erfolge. Es ist entscheidend die Rahmenbedingungen, die die Motivation erhöhen an das Alter anzupassen. Das Bedürfnis nach Sicherheit

<sup>111</sup> Vgl. Schmidh-Hertha (2020), S. 129.

<sup>112</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 17.

und die Bedeutung von sozialen Ereignissen nehmen mit dem Alter zu, währenddessen das Bedürfnis der persönlichen Weiterentwicklung abnimmt.<sup>113</sup>

Die sozioemotionale Selektivitätstheorie besagt, dass ältere Menschen ihr Wissen anwenden oder weitergeben wollen, hingegen jüngere Menschen nach der Maximierung ihres Wissens streben.<sup>114</sup>

Somit verändern sich auch die extrinsischen Motivationsfaktoren mit dem Alter. Belohnungsziele wie eine Gehaltserhöhung, Bonusse und Beförderungen steigern die Motivation nicht im gleichen Maße wie bei jungen Beschäftigten.<sup>115</sup> Die Abb. 14 verbildlicht die altersbedingte Veränderung von Motivationsfaktoren.

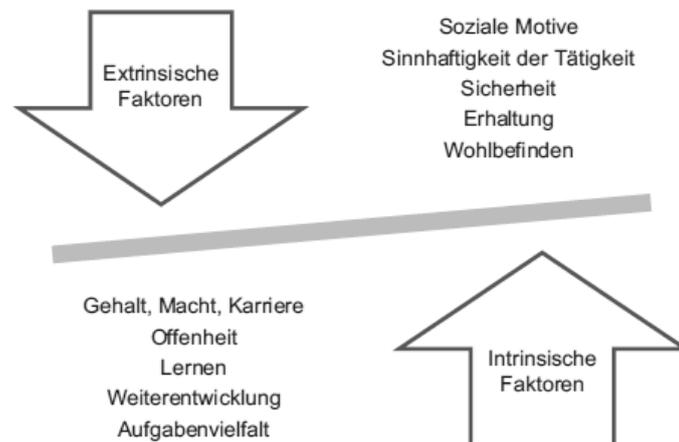


Abb. 14: Altersbedingte Veränderung der Motivation (2019), Quelle: Schiefer, Hoffman (2019), S. 19.

Die eigens wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, ist für ältere Menschen sehr wichtig. Außerdem findet im Alter eine Verschiebung von der Offenheit für neue Ideen, hin in die Erhaltung bestehender Abläufe statt.<sup>116</sup>

Die geringere Ausprägung bei älteren Mitarbeitern arbeitsbezogene, neue Fähigkeiten zu erlernen und das fehlende Bedürfnis nach der Sinnhaftigkeit einer Weiterbildung sind dennoch keine Hindernisse die Lernmotivation der Mitarbeiter zu fördern. Es ist notwendig zu erörtern aus welchen Beweggründen sich ältere Mitarbeiter für eine Fortbildung entscheiden und welche Anreize eine Lernsituation attraktivieren kann.<sup>117</sup>

Je höher der wahrgenommene Nutzen einer Weiterbildung ist, umso wahrscheinlicher ist es, dass ein Mitarbeiter, die Weiterbildungsmöglichkeit annimmt und abschließt. Das Ziel für Fortbildungen für ältere Mitarbeiter ist es Wissen auf den gegebenen Stand zu bringen und das Expertenwissen der Mitarbeiter zu

---

<sup>113</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 17 f.

<sup>114</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 19

<sup>115</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 18.

<sup>116</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 18.

<sup>117</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 19.

festigen. Dadurch lässt sich ein Bezug zur Selbstwirksamkeitserwartung herstellen.<sup>118</sup> Zusätzlich sind bei der Wahl einer Fortbildungsmaßnahme soziale Kontakte, Lernfreude und Wissenserweiterung Kriterien.<sup>119</sup>

Die Bedeutung des Lerngegenstandes nimmt im Alter zu. Ältere Menschen verknüpfen gerne und leicht Erlerntes mit ihren Erfahrungen, deshalb sollten die Lerngegenstände sofort in der Praxis anwendbar sein.<sup>120</sup>

Motivationsbarrieren und Lernhindernisse können von Unternehmen beseitigt werden. Diese negativen Einflussfaktoren wie z. B. Zweifel an der eigenen Leistungsfähigkeit, können durch die Förderung der Selbstwirksamkeitserwartung minimiert werden. Vorurteile die älteren Mitarbeiter als lernunwillig und unflexibel deklarieren, sind auch durch den Arbeitgeber abzubauen. Des Weiteren sind aus organisatorischer Sicht, eigens Anreize für ältere Mitarbeiter, die eine Weiterbildungsmöglichkeit absolvieren, zu schaffen. Generell wirken die drei Haupteinflussfaktoren (Abb. 15) auf die Lernmotivation ein.<sup>121</sup>

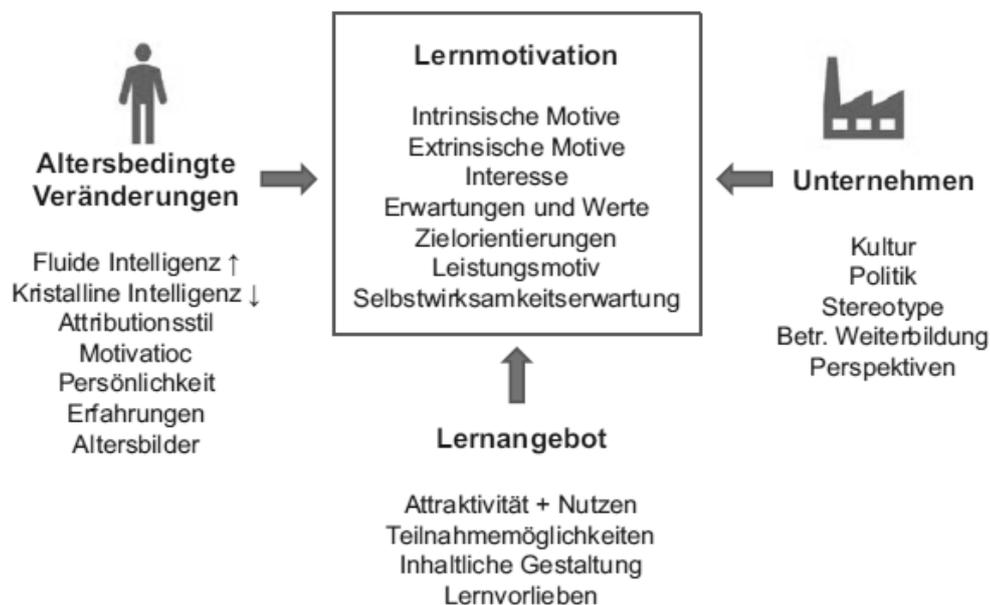


Abb. 15: Einflüsse auf die Lern- und Weiterbildungsmotivation (2019), Quelle: Schiefer, Hoffman (2019), S. 19.

### 4.3.2 Möglichkeiten zu Motivationsförderung

Häufig ist die Lernsituation bei Menschen mit über 50 Lebensjahren mit Ängsten und Selbstzweifel besetzt. Diese Ängste kommen von früheren Misserfolgen in der Schule und Ausbildung. Menschen gehen unterschiedlich mit diesen Misserfolgen um. Personen erkennen die Ursache für ihr Scheitern entweder bei sich selbst oder machen es von äußeren Umständen abhängig. Diese Effekte verstärken sich durch die längere Lebenszeit zusätzlich. Darüber hinaus wird zwischen erfolgsmotivierten und misserfolgängstlichen

<sup>118</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 19.

<sup>119</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 19.

<sup>120</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 19.

<sup>121</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 19.

Personen unterschieden. Erfolgsmotivierte schrieben ihre Misserfolge im Grunde nur externalen Faktoren, wie z.B. Pech oder eine nicht ausreichende Vorbereitungszeit, zu. Erfolge hingegen beruhen auf den eigenen Fähigkeiten. Erfolgsmotivierte haben ein realistisches und besseres Fähigkeitsselbstbild und tendieren eher zur Bereitschaft für Weiterbildungsmaßnahmen.<sup>122</sup>

Dennoch können die über Jahre erlernten Verhaltensweisen von misserfolgsgänglichen Personen, mit den richtigen Maßnahmen und Anreizen abgebaut werden.<sup>123</sup>

In der folgenden Tab. 7 sind Ansätze zur Förderung der Lernmotivation beschrieben.<sup>124</sup>

<b>+ Schaffung von Anreizen durch:</b>	<b>-Abbau von Barrieren durch:</b>
Vermittlung des Nutzens und der Sinnhaftigkeit	Veränderung negativer Lerneinstellung
Soziale Bedürfnisse erfüllen	Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung
Altersgerechte Lernangebote	Negativen Altersstereotypen entgegenwirken

Tabelle 7: Ansätze zur Förderung der Lernmotivation (2019), in Anlehnung an, Quelle: Schiefer, Hoffman (2019), S. 19.

#### **4.3.2.1 Stärkung der Selbstwirksamkeit**

Die Bedeutung der Selbstwirksamkeit in Bezug auf die Leistungs- und Lernverhalten ist besonders für ältere Menschen hoch. Förderungen können hier Menschen helfen, mit Mut neue Herausforderungen zu meistern. Die Förderung wird in der Form eines positiven Feedbacks oder als verbale Ermunterung durchgeführt. Die Verknüpfung von Weiterbildungen mit positiven Ergebnissen führten dazu, dass die Personen empfänglicher für weitere Fortbildungen sind. Ohne diese ermunternde Kommunikation fühlen sich ältere Mitarbeiter, von den Weiterbildungsmöglichkeiten ausgeschlossen.<sup>125</sup>

#### **4.3.2.2 Förderung der Lernkompetenz**

Unregelmäßige Teilnahme an Weiterbildungen und Seminaren führen zu einer Lernentwöhnung. Ältere Beschäftigte sind am meisten von dieser Tatsache betroffen. Die Abstinenz führt zu einer negativen Beeinflussung der Lernleistung. Mit Hilfe eines gezielten Lernkompetenztraining ist es möglich der altersbedingten Veränderung der Lernkompetenz entgegen zu wirken. Trainings in dieser Form haben das Ziel, Teilnehmern eigenständiges und effektives Lernen zu vermitteln. Gerade Ältere profitieren, wenn der Fokus auf die Lernsituationen am Arbeitsplatz liegt.<sup>126</sup>

#### **4.3.2.3 Negativen Altersstereotypen entgegenwirken**

Eine Unternehmenskultur, die auf gegenseitiger Wertschätzung aufbaut, sensibilisiert die Belegschaft im Umgang mit älteren Mitarbeitern. Dies trägt dazu bei, dass die negative Sichtweise auf ältere Mitarbeiter

---

<sup>122</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 19.

<sup>123</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 19.

<sup>124</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 25 f.

<sup>125</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 27 f.

<sup>126</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 28.

reduziert wird und deren Wohlbefinden im Unternehmen steigt. Einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur hat die (im Kapitel 4.2 beschriebene) Führungskraft. Mit Diversity-Trainingsmodulen und Schulungen der Führungskräfte ist es möglich Altersdiskriminierung im Unternehmen entgegenzuwirken. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahmen führen zu einem besseren Arbeitsklima und einem positiven Altersbild, das ältere Menschen zur Teilnahme an Weiterbildungen motiviert.<sup>127</sup>

### **4.3.3 Anreize für ältere Beschäftigte schaffen**

Um Strategien zur Steigerung der Lernmotivation zu generieren, ist es ein wesentlicher Punkt, die Stärken und Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter zu nutzen und mit Hilfe von Anreizen mehr Interesse an Weiterbildungsmaßnahmen zu schaffen.<sup>128</sup>

#### **4.3.3.1 Nutzen der Weiterbildung vermitteln**

Die Sinnhaftigkeit einer Weiterbildung ist für ältere Mitarbeiter besonders wichtig. Menschen beurteilen den Sinn einer Sache nach den folgenden drei Kriterien: Nutzen, Interesse und Erfolg. Im besten Fall verbindet die Thematik der Weiterbildung alle drei Kriterien und es entsteht von sich aus Interesse. Andernfalls ist es von Bedeutung den Nutzen einer Maßnahme zu vermitteln. Führungskräfte, oder die Personalabteilung, können den Nutzen der Weiterbildung transportieren und die Realisierbarkeit mit den Mitarbeitern besprechen. Die daraus resultierende Transparenz führt zum Angstabbau und fördert die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen.<sup>129</sup>

#### **4.3.3.2 Soziale Bedürfnisse erfüllen**

Im Alter gewinnen soziale Motive wie z.B. anderen Helfen, mehr an Bedeutung. Dieser Faktor ist für die Planung der Lernumgebung und des Arbeitsplatzes von Zentraler Bedeutung. Die Einführung von altersgemischten Teams ermöglicht älteren Mitarbeitern in eine Mentorenrolle zu treten und Fachwissen an jüngere Mitarbeiter weiterzugeben. Ältere Mitarbeiter schätzen diese Form des Lernens und im Umkehrschluss profitieren sie von dem neuen Wissen der jüngeren Mitarbeiter.<sup>130</sup>

#### **4.3.3.3 Berufslaufbahngestaltung für Ältere**

Ältere Mitarbeiter bringen sich gerne mit großem Tatendrang ein. Unternehmen sollten diesen Umstand nutzen und neue Wege schaffen, dass diese Zielgruppe mehr zur Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt. Perspektiven und Karrierewege müssen stärker an ältere Mitarbeiter angepasst werden. Die Laufbahngestaltung kann die Weiterentwicklung von Qualifikationen und Fähigkeiten beinhalten (vertikale Laufbahn) oder eine Belastungsreduktion bzw. -wechsel beinhalten (horizontale Fachlaufbahn). Die vertikale Laufbahn ist mit eigener Struktur auf ältere Mitarbeiter zugeschnitten und enthält die mit der höheren Verantwortung einhergehenden Zuwächse an Status, Kompetenzen und Gehalt. In der

---

<sup>127</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 28 f.

<sup>128</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 29.

<sup>129</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 29 f.

<sup>130</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 30.

horizontalen Fachlaufbahn wird die Veränderung der Position angestrebt. Diese Veränderung kann einerseits nach den Stärken der Mitarbeiter geschehen und andererseits mit einer Belastungsreduktion einhergehen. Nach dem Renteneintritt können Expertenrollen an ehemalige Arbeitnehmer vergeben werden, um bei Bedarf jüngere Mitarbeiter zu schulen. Den pensionierten Experten wird somit ein eine Möglichkeit geboten, ihr Wissen weiterzugeben und einen wertgeschätzten Beitrag zu liefern.<sup>131</sup>

### 4.3.3.4 Altersgerechte Lernangebote

Um in der beruflichen Weiterbildung für Ältere Lernangebote altersgerecht umzusetzen ist, eine methodisch-didaktische Ausrichtung auf das besondere Lernbedürfnis der Zielgruppe erforderlich. Lernmaterial ist für Lernerwöhnte besonders schwer zu strukturieren. Für die Gestaltung von betrieblichen Weiterbildungsaspekten sind folgende Maßnahmen von Bedeutung:<sup>132</sup>

- Vernetzen des Erfahrungswissens
- Bezug zur Arbeit
- Individuelle Gestaltung
- Frühe Übungen und Erfolge ermöglichen
- Strukturierung der Lerninhalte
- Berücksichtigung von Ausgangsvoraussetzungen
- Förderung der Organisation des Lernens<sup>133</sup>

Die individuelle Gestaltung ist essenziell für das Gelingen der beruflichen Weiterbildung. Mit zunehmendem Alter steigt der Wunsch nach Individualisierung. Erfahrungen (Berufs-, Lern- und Lebenserfahrung) spielen die entscheidende Rolle, weil diese Faktoren die Persönlichkeit eines Menschen ausmachen. Um Akzeptanz für Weiterbildungsangebote zu schaffen ist das Umsetzen der erwähnten Prinzipien ausschlaggebend.<sup>134</sup>

## 4.4 Gesundheitsmaßnahmen

Die Gesundheit ist der Grundbaustein für ein produktives Altern bis zur Pension. Wie zu Kapitelbeginn bereits erwähnt, findet beim Altern ein Umbauungsprozess statt. Die körperliche Leistungsfähigkeit sinkt. Im Gegenzug nehmen die geistig-sozialen Fähigkeiten, wie z.B. Selbstbewusstsein, Bewältigung komplexer Aufgaben und das Verantwortungsbewusstsein, im Alter zu. Um eine Verminderung der Arbeitsfähigkeit zu vermeiden, ist es essenziell diese Rahmenbedingungen im Kontext der körperlichen Arbeit zu beachten.<sup>135</sup>

---

<sup>131</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 30 f.

<sup>132</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 31.

<sup>133</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 31.

<sup>134</sup> Vgl. Schiefer, Hoffman (2019), S. 31 f.

<sup>135</sup> Vgl. Arbeit&Alter (2020), Onlinequelle: [10.06.2020].

Erfolgreiches Gesundheitsmanagement in Unternehmen ist auf drei Säulen aufgebaut:

1. ArbeitnehmerInnen- oder Bedienstetenschutz
2. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
3. Betriebliches Eingliederungsmanagement<sup>136</sup>

#### **4.4.1 Arbeitnehmerschutz**

Die Basis für den Gesundheitsschutz im Österreich ist der gesetzlich verpflichtende ArbeitnehmerInnen-schutz. Er beinhaltet alle relevanten Faktoren, die zu der Unterstützung und dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit beitragen. Je nach betrieblichen gefahrenpotenzial sieht das Arbeitnehmerschutzgesetz vor, dass bei Bedarf geeignete Fachleute, wie z.B. Arbeitsmedizinern, Toxikologen, Chemiker oder Psychologen, die jeweilige Belastungssituation evaluieren.<sup>137</sup>

#### **4.4.2 Betriebliche Gesundheitsförderung**

Mit einer betrieblichen Gesundheitsförderung kann Gesundheitsverhalten erlernt werden. Die Förderungsmaßnahmen beinhalten meist kleine Änderungen, die sich nachhaltig auf das Betriebsklima und die Arbeitsbedingungen auswirken. Sie umfasst alle Maßnahmen, die Verbesserung von Wohlbefinden und Gesundheit am Arbeitsplatz dienen.<sup>138</sup>

Die BGF beinhaltet folgende Prinzipien:

- Gesundheit ganzheitlich betrachten. Ziel: Verhältnisse im Betrieb und Verhalten der Arbeitnehmer der Gesundheit förderlich zu gestalten.
- Gesundheit in der Unternehmenskultur zu verankern. Ziel: Gesundheitsförderung plan- und zielorientiert umsetzen.
- Kompetenzen und Fähigkeiten dauerhaft innerhalb des Betriebes erhöhen<sup>139</sup>

Die Wirkung von BGF-Maßnahmen haben abseits der Gesundheitsförderung auch indirekte Effekte, die entscheidend zur Wertschöpfung eines Unternehmens beitragen. Aus den BGF-Maßnahmen ergeben sich eine höher empfundene Wertschätzung der Angestellten, die eine Steigerung der Motivation und eine damit verbunden Attraktivierung des Arbeitgebers hervorruft. Des Weiteren entsteht durch die bessere interne Kommunikation ein starkes Gemeinschaftsgefühl, das Wettbewerbsvorteile ermöglicht<sup>140</sup>

Die Wechselwirkungen von BGF-Maßnahmen stehen im Zusammenhang mit dem Erreichen von Unternehmenszielen. Jedoch ist die Effektivität der Maßnahmen stark von der Teilnahme der Mitarbeiter

---

<sup>136</sup> Vgl. Arbeit&Alter (2020), Onlinequelle: [10.06.2020].

<sup>137</sup> Vgl. Arbeit&Alter (2020), Onlinequelle: [10.06.2020].

<sup>138</sup> Vgl. Arbeit&Alter (2020), Onlinequelle: [10.06.2020].

<sup>139</sup> Vgl. Gesundheit.gv.at (2020), Onlinequelle: [19.06.2020].

<sup>140</sup> Vgl. Scholz, Schneider (2019), S. 4 ff.

und deren Motivation sich einzubringen, abhängig. Entscheidend, für eine hohe Teilnahme und ein hohes Interesse an den Maßnahmen, ist die zielgruppenspezifische Kommunikation. Bei der Einführung von BGF-Maßnahmen ist es von Vorteil, wenn die Beschäftigten im direkten Dialog mit den Führungskräften kommunizieren. Die daraus resultierende Akzeptanz der Maßnahmen führt zu einem Mitläufereffekt und es werden dadurch zusätzliche Beschäftigte für die Teilnahme an BGF-Maßnahmen motiviert.<sup>141</sup>

Die folgende Tab. 8 zeigt in welchen Rahmen die BGF-Maßnahmen umsetzbar sind.

Verhaltensbezogene Maßnahmen	Beispiele	Verhältnisbezogene Maßnahmen	Beispiele
Vorträge und Kurse	Hebe- und Trage Techniken, Haltungstraining, Raucherentwöhnung	Arbeitsgestaltung	Arbeitsmodelle, Anpassung von Arbeitsabläufen, erweiterte Entscheidungskompetenzen
Gruppenangebot	Wandertage, Lauftreffs	Rahmenbedingungen	Bauliche Maßnahmen, ergonomischer Arbeitsplatz, gesunde Ernährung in der Kantine
Persönlichkeitsentwicklung	Konfliktmanagement, Kommunikation, Führung und Motivation	Betriebskultur	Mobbingprävention, Strategien zur psychosozialen Gesundheit
Präventive Angebote	Herz-Kreislauf-Aktionen, Gesundheitschecks	Personal- und Organisationsentwicklung	Führungskräfteentwicklung, Lehrlingsprogramme, produktives Altern

Tabelle 8: Verhaltens- und Verhältnisprävention, Quelle: Gesundheit.gv.at, leicht modifiziert, Onlinequelle: [19.06.2020].

Mithilfe der Verankerung von gesundheitsfördernden Maßnahmen in der Unternehmensstrategie, wird ein beidseitiger Vorteil für die Einzelperson und das Unternehmen erzielt. Hingegen sich der Nutzen für den Betrieb oder die Organisation zum Nutzen für den Mitarbeiter unterscheidet.<sup>142</sup>

Nutzen für Beschäftigte:

- Verringerung der gesundheitlichen Risikofaktoren
- Steigerung des Wohlbefindens
- Senkung des Risikos für Frühinvalidität
- Steigerung der Arbeitsmoral und Arbeitszufriedenheit
- Verbesserte Fähigkeiten im Umgang mit Stress- und Drucksituationen

<sup>141</sup> Vgl. Scholz, Schneider (2019), S. 4 ff.

<sup>142</sup> Vgl. Arbeit&Alter (2020), Onlinequelle: [19.06.2020].

- Sicherung bzw. Steigerung der individuellen Lebensqualität
- Senkung des Risikos für Entstehung von chronischen Krankheiten
- Erweiterung der individuellen Gesundheitskompetenz
- Erhöhtes Selbstbewusstsein/ Selbstwertgefühl<sup>143</sup>

Nutzen für Unternehmen:

- Steigerung der Kommunikationsprozesse und -strukturen und Förderung des Innovationsklimas im Unternehmen.
- Verbesserte und gefestigte Identifikation mit dem Betrieb
- Fehlervermeidung und Reduzierung der Arbeitsunfälle
- Verminderung von Krankenständen
- Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz
- Steigerung des Unternehmensimages<sup>144</sup>

#### 4.4.3 Betriebliches Eingliederungsmanagement

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ermöglicht gesundheitlich eingeschränkte, gefährdete oder kranken Personen, ihr Arbeitsleben fortzuführen und die Personen optimal einzusetzen. Des Weiteren ist eine Begleitung von Mitarbeiter nach einem langen Krankenstand möglich. Die folgende Tab. 9 zeigt BEM Maßnahmen in Abhängigkeit des Handlungsspielraums.

Ziel		Präventionsmaßnahme physische Erkrankung	Präventionsmaßnahme psychische Beeinträchtigung
Primärprävention	Gesundheit erhalten und fördern	Vermeidung von unnatürlicher Haltung  Verbesserung der Lasthandhabung	Vermeidung von Über- oder Unterforderung
Sekundärprävention	Frühzeitiges Entdecken von Krankheiten  Fortschritt einer Krankheit verhindern	Ausgleichstraining	Anti-Stress-Methoden bei vorliegenden psychosomatischen Risikofaktoren

<sup>143</sup>Vgl. Gesundheit.gv.at (2020), Onlinequelle: [19.06.2020].

<sup>144</sup> Vgl. Gesundheit.gv.at (2020), Onlinequelle: [19.06.2020].

Tertlärprävention	Verringerung der Ausweitung von Erkrankungen Rückfallprophylaxe Arbeitsfähigkeit wiederherstellen	Rückschulungen Neuer Arbeitsplatz	Rückfallprophylaxe bei Suchterkrankungen
-------------------	---	--------------------------------------	--

Tabelle 9: Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention (2015), leicht modifiziert, Quelle: Prümper, Reuter, Sporbert, S. 10.

## 4.5 Arbeitsorganisation

Mit der Gestaltung der Arbeitsprozesse wird die Grundlage der Arbeit im Unternehmen geschaffen. Die Arbeitsgestaltungs-faktoren habe einen großen Einfluss auf die Motivation und den Gesundheitszustand der Beschäftigten. Im Mittelpunkt der Arbeitsgestaltung steht das Erstellen von Arbeitsaufgaben, die je nach Umfang und Grad der Komplexität, auf einen oder mehrere Beschäftigte aufgeteilt werden.<sup>145</sup>

Die Arbeitsgestaltung umfasst im engeren Sinne die Aufgabenfelder:

- Aufgabeninhalt bzw. Tätigkeitfeld
- Arbeitsorganisation (Einteilung in Einzel- oder Teamarbeit)
- Arbeitszeit
- Gestaltung des Arbeitsumfeldes (Arbeitsplatz, Ergonomie, Gefahren)<sup>146</sup>

Die Arbeitsgestaltung wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Einerseits werden Prozesse mithilfe technologischer Entwicklungen schneller andererseits ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine Alterung der Belegschaft vorhanden. Einflüsse wie, längerer Verbleib im Unternehmen, Wechsel der Beschäftigungsverhältnisse (Leiharbeit, Geringfügig ), Veränderte Aufgabenanforderungen, Verdichtung der Arbeit und die daraus resultierende zunehmende psychische Belastung und Anforderung an die Personaleinsatzplanung sowohl aus unternehmerischer Sicht als auch aus dem Blickwinkel der Belegschaft, wirken sich auf die Schaffung von Arbeitsaufgaben im Unternehmen aus.<sup>147</sup>

Unternehmen die den demografischen Wandel richtig einschätzen, achten auf eine dem Alter entsprechende Aufgabenverteilung. Mithilfe einer Aufgabenliste ist es möglich tätigkeitsbezogene Anforderungsprofile zu erstellen. Im Anforderungsprofil wird eine Aufstellung der Kompetenzen, die für die Position benötigt wird, durchgeführt. Es beinhaltet fachliche Anforderungen, sozialkommunikative Anforderungen und Anforderungen hinsichtlich der Arbeitsorganisation und Arbeitszeit.<sup>148</sup>

<sup>145</sup> Vgl. Langhoff (2009), S. 120 f.

<sup>146</sup> Vgl. Langhoff (2009), S. 120 f.

<sup>147</sup> Vgl. Langhoff (2009), S. 120 f.

<sup>148</sup> Vgl. Langhoff (2009), S. 129.

### 4.5.1 Arbeitszeit

Arbeitszeitmodelle haben eine große Auswirkung auf die Work-Life-Balance der einzelnen Mitarbeiter. Vor allem Teilzeitmodelle bringen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels viel Potenzial mit. Teilzeit erhöht den Gestaltungsspielraum in der Planung und wirkt sich sehr positiv auf Fehlzeiten aus. Das Modell der Altersteilzeit wird momentan von fast 90% der Beschäftigten als Blockmodell verwendet. Allerdings ist das Stufenmodell, bei einer längeren Lebensarbeitszeit, die sinnvollere Gestaltungsvariante für den Übergang in den Ruhestand.<sup>149</sup>

Ziel von Arbeitszeitmodellen sollte der Kompromiss zwischen der Wunscharbeitszeit der Beschäftigten und der kosteneffizienten Arbeitseinteilung der Unternehmen sein. Es ist aus unternehmerischer Sicht sinnvoll, Führungskräften, die über 55 Jahre alt sind, ein Angebot zur Stundenreduzierung zu machen. Führungskräfte können sich im Regelfall eine Stundenreduzierung leisten und vor allem wird durch die Reduzierung der Arbeitsstunden eine Leistungssteigerung verbucht.<sup>150</sup> Die folgende Abb. 16 zeigt die Arbeitszeit in Abhängigkeit von Alter und Arbeitsfähigkeit.

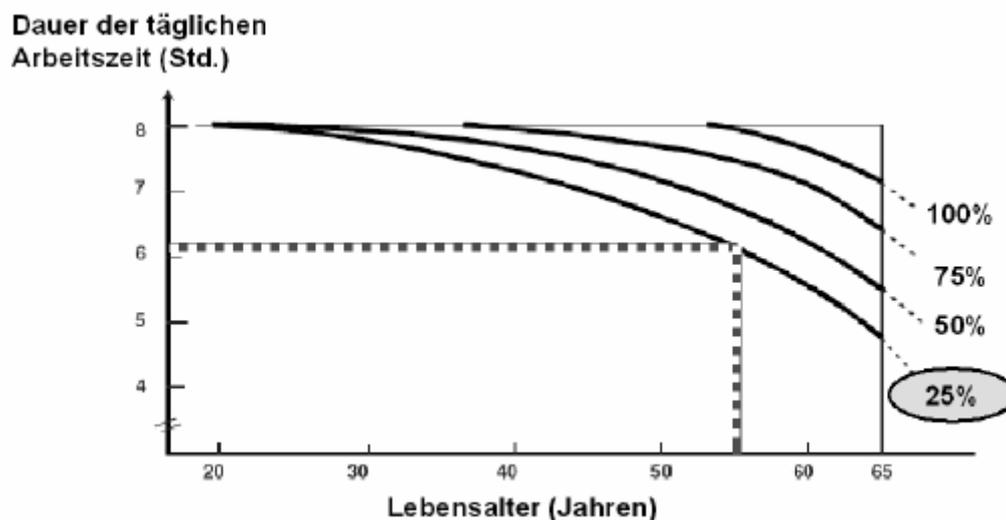


Abb. 16: Arbeitszeit in Abhängigkeit von Alter und Arbeitsfähigkeit (2009), leicht modifiziert, Quelle: Langhoff (2009), S. 139.

<sup>149</sup> Vgl. Langhoff (2009), S. 137.

<sup>150</sup> Vgl. Langhoff (2009), S. 137 f.

Der Erholungsbedarf verhält sich in der Abhängigkeit von Alter und Arbeitsbelastung (Siehe Abb. 17) umgekehrt proportional.<sup>151</sup>

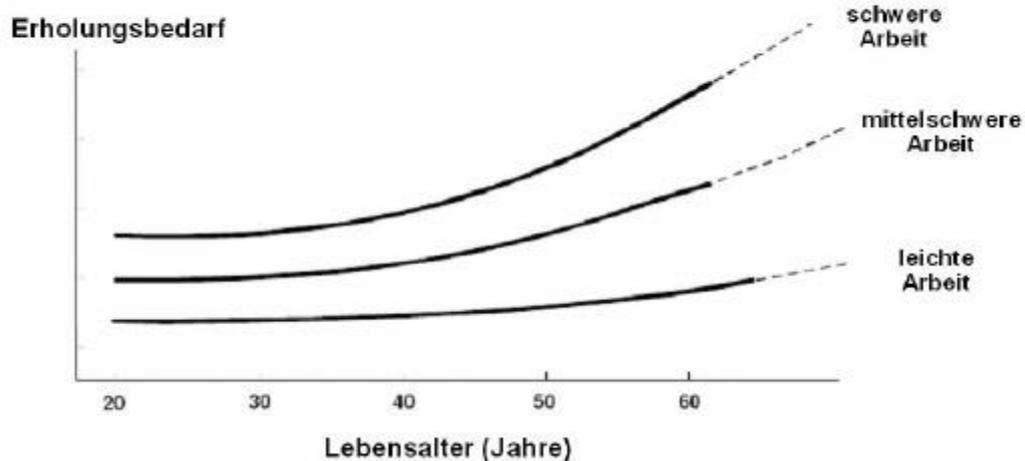


Abb. 17: Erholungsbedarf in Abhängigkeit von Alter und Arbeitsbelastung, Quelle: Langhoff (2009), S. 140.

#### 4.5.2 Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

Die optimale Arbeitsgestaltung ist, für alle Altersgruppen relevant, gleichwohl ob jüngere und ältere Mitarbeiter. Wie bereits in den voran gegangenen Kapitel erläutert, sinkt mit zunehmendem Alter die physische Leistungsfähigkeit. Jedoch ist die Wirkung des Alterungsprozesses sehr individuell.<sup>152</sup>

Die physische Leistungsfähigkeit lässt sich in drei Bereiche unterteilen:

1. Muskuloskeletal
2. Motorisch
3. Kardiovaskulär<sup>153</sup>

Regelmäßige physische Aktivität, wirkt prophylaktisch auf die körperliche Leistungsfähigkeit. Auch körperliche Arbeit kann sich bei richtiger Haltung, positiv auswirken. Vor allem ältere Mitarbeiter profitieren aufgrund der bewussten und erfahreneren Ausführung bei manuellen Arbeitsabläufen, von diesem Faktor.<sup>154</sup>

---

<sup>151</sup> Langhoff (2009), S. 139.

<sup>152</sup> Vgl. auva (2014), Onlinequelle: [08.08.2020].

<sup>153</sup> Vgl. auva (2014), Onlinequelle: [08.08.2020].

<sup>154</sup> Vgl. auva (2014), Onlinequelle: [08.08.2020].

Alternsgerecht gestaltete Arbeitsplätze sollten die Möglichkeit bieten, die Arbeitshöhe anzupassen, Hebe- und Tragehilfen bereitzustellen und Lasten auf mehrere Mitarbeiter zu verteilen oder zu verringern. Darüber hinaus gilt es, negative Effekte visueller Belastung zu verringern.<sup>155</sup>

Ein gutes Beispiel hierfür ist die Anpassung der Lichtbedürfnisse. Deren Auswirkung sind zwar individuell verschieden. Dennoch können mithilfe von konsequentem Umsetzen und Einhalten der ÖNORM EN 12464-1 (Licht und Beleuchtung) negative Effekte vermieden werden. Dazu gehört z.B. eine normgerechte Beleuchtungsstärke in Arbeitsbereichen.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Vgl. auva (2014), Onlinequelle: [08.08.2020].

<sup>156</sup> Vgl. DIN EN ISO 9241-2 (2012), S. 2.

## 5 ERFOLGSFAKTOREN FÜR MITARBEITER IM EINZELHANDEL

### 5.1 Softskills

Zu den Soft Skills zählen sämtliche Fähigkeiten, Eigenschaften und Qualifikationen die neben der Ausbildung, die beruflichen und privaten Erfolge beschreiben. Grundsätzlich werden Soft Skills in die drei Bereiche persönliche Kompetenz, methodische Kompetenz und soziale Kompetenz eingeteilt.<sup>157</sup>

#### 5.1.1 Persönliche Kompetenz

Als persönliche Kompetenzen gelten alle Fähigkeiten und die Bereitschaft im jeweiligen Kontext, sozial, beruflich und kulturell, das eigene Leben zu gestalten. Wenn ein Mitarbeiter über persönliche Kompetenz verfügt, dann ist er in der Lage, Leistung für das Unternehmen zu erbringen. Schlüsselqualifikationen wie, Zielorientierung, Verantwortungsbewusstsein, Einsatzbereitschaft und Eigeninitiative haben einen hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.<sup>158</sup>

Zielorientiertes Handeln wird als Fähigkeit bezeichnet, sich selbst Ziele zu und die eigenen Talente und Mittel so einzusetzen, dass das erstrebenswerte Ziel erreicht wird. Zielorientierte Mitarbeiter geben den eigenen Mitarbeiter kontinuierlich Feedback, stellen die zur Zielerreichung nötigen Ressourcen sicher und überprüfen regelmäßig den Fortschritt der Arbeit.<sup>159</sup>

Verantwortungsbewusstsein ist eine Schlüsselqualifikation, die in allen Lebensbereichen von großer Bedeutung ist. Mitarbeiter, die für das eigene Handeln Verantwortung übernehmen, schätzen die Folgen ihres Verhaltens ab, handeln überlegt und halten Vereinbarungen ein.<sup>160</sup>

Einsatzbereitschaft beschreibt das Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren, wie z.B. Freude an der Tätigkeit, Selbstdisziplin, Begeisterung für ein Ziel und die Verantwortung für sich und andere zu übernehmen. Mitarbeiter sollten über eine gute physische und psychische Verfassung verfügen, damit die Arbeitsergebnisse nicht unter hoher Arbeitsbelastung leiden.<sup>161</sup>

Eigeninitiative ist die Bereitschaft die eigene Komfortzone zu verlassen und den ersten Schritt einer Handlung zu machen. Mitarbeiter die Eigeninitiativ handeln, können sich selbst motivieren, haben die Bereitschaft Dinge zu verändern und mitzugestalten und zeigen freiwilliges Engagement.<sup>162</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. Hesse/Schrader (2019), Onlinequelle [08.08.2020].

<sup>158</sup> Vgl. Becker, Ebert, Pastoors (2018), S. 43.

<sup>159</sup> Vgl. Becker, Ebert, Pastoors (2018), S. 44 ff.

<sup>160</sup> Vgl. Becker, Ebert, Pastoors (2018), S. 46.

<sup>161</sup> Vgl. Becker, Ebert, Pastoors (2018), S. 48.

<sup>162</sup> Vgl. Becker, Ebert, Pastoors (2018), S. 48.

## 5.1.2 Methodische Kompetenz

Methodenkompetenz ist die Fähigkeit, Wissen zu beschaffen und zielgerichtet einzusetzen. Sie ermöglicht das strategische Planen und Vorgehen bei der Bearbeitung von Lösungen. Im Vordergrund steht hierbei das analytische und systematische Vorgehen. Die Methodenkompetenz gilt als Querschnittskompetenz, die aus verschiedenen Fähigkeiten besteht. Beispiele hierfür sind: Die Anwendung von Kreativitätstechniken und die Organisation, Planung und Durchführung von Projekten, sowie das aufgabenorientierte Zusammenarbeiten. Sie unterstützen Mitarbeitern dabei Fachkompetenzen aufzubauen und diese erfolgreich einzusetzen.<sup>163</sup>

Eine wichtige Methodenkompetenz ist das analytische Denken. Hierbei steht nicht der Wissenserwerb von Fakten im Mittelpunkt, sondern das Denken in großen Zusammenhängen. Mitarbeiter die analytisch Denken, erfassen Problemstellungen und Sachverhalte schneller und bringen sie miteinander in Einklang. Ihnen fällt ihnen die Trennung von Wesentlichem zu Unwesentlichen einfacher und sie bringen Sachverhalte schneller auf den Punkt.<sup>164</sup>

## 5.1.3 Soziale Kompetenz

Als soziale Kompetenz wird die Fähigkeit bezeichnet, mit anderen Personen kommunikativ und kooperativ zusammenzuarbeiten, um neue Aufgaben, Pläne und Ziele zu entwickeln. Für eine erfolgreiche Gesprächsführung sind eine Reihe von sozial-kommunikativen Kompetenzen besonders relevant:<sup>165</sup>

- Empathie
- Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft
- Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen
- Konfliktfähigkeit
- Team- und Integrationsfähigkeit<sup>166</sup>

Jeder Mensch verfügt über diese Kompetenzen, jedoch variiert die Ausprägung sehr stark durch die Erziehung und das soziale Umfeld der Person. Um andere von seinen Ideen zu überzeugen, ist die Kommunikationsfähigkeit die wichtigste Voraussetzung. Mitarbeiter mit einer klaren Ausdrucksweise, stichhaltigen Argumenten und Überzeugungskraft gestalten Gespräche aktiv und gehen auf andere zu. Sie wirken authentisch und können ihre Gesprächspartner begeistern.<sup>167</sup>

Gut kommunizieren zu können ist nicht immer ausreichend, um erfolgreich die eigenen Interessen zu vertreten. Verhandlungen sind komplexe Prozesse und von Strategie und Taktik geprägt. Mitarbeiter mit

---

<sup>163</sup> Vgl. Becker, Ebert, Pastoors (2018), S. 71.

<sup>164</sup> Vgl. Becker, Ebert, Pastoors (2018), S. 76 f.

<sup>165</sup> Vgl. Becker, Ebert, Pastoors (2018), S. 51.

<sup>166</sup> Vgl. Becker, Ebert, Pastoors (2018), S. 51 f.

<sup>167</sup> Vgl. Becker, Ebert, Pastoors (2018), S. 52 f.

sehr ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten sind hier klar im Vorteil. Angestellte, die über Verhandlungsgeschick verfügen, können flexibel zwischen den unterschiedlichen Strategien wechseln und erkennen die Strategien des Verhandlungspartners.<sup>168</sup>

## 5.2 Fachliche Fähigkeiten

### 5.2.1 Kundenorientierung

Für Einzelhandelsunternehmen ist die Kundenorientierung der Erfolgsfaktor schlecht hin. Kundenorientierung ist die systematische Erfassung und Erfüllung von Kundenbedürfnissen und Erwartungen. Diese Prozesse sind als Dienstleistungen oder in Produkten umgesetzt. Ziel ist es eine wirtschaftlich zweckmäßige und stabile Beziehung zum Kunden aufzubauen.<sup>169</sup>

Die Kundenorientierung wird auf zwei Ebenen betrachtet:

- Informationsebene
- Kundenebene<sup>170</sup>

Die Informationsebene umfasste alle relevanten Daten und Informationen, die über den Kunden verfügbar sind. Der Einkauf und das Marketing können aufgrund dieser Informationen Produkt- und Dienstleistungslösungen erstellen.<sup>171</sup>

Die Kundenebene beschreibt die Kundenorientierung aus der Sicht des Kunden und in welchem Ausmaß die Service- und Produktqualität erbracht wird. In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll regelmäßigen Coachings für Mitarbeiter mit Kundenkontakt durchzuführen. Ein einheitlich geschulter Kenntnissstand von Mitarbeitern im Bereich der Kommunikation, ist neben der fachlichen Kompetenz, von Vorteil und wirkt sich positiv auf die Kundenorientierung aus.<sup>172</sup>

Im persönlichen Verkauf wirkt sich die Schulung von Mitarbeitern besonders stark auf den Verkaufserfolg aus. Mitarbeiter werden meist mit den folgenden zwei Varianten gecoacht:<sup>173</sup>

1. Variante 1: Die Führungskraft arbeitet mit dem Verkäufer gemeinsam an einem Projekt und fungiert in der beobachteten Position.
2. Variante 2: Die Führungskraft verkauft allein und zeigt es dem Mitarbeiter.<sup>174</sup>

---

<sup>168</sup> Vgl. Becker, Ebert, Pastoors (2018), S. 53.

<sup>169</sup> Vgl. Johne (2011), Onlinequelle [01.07.2020].

<sup>170</sup> Vgl. Johne (2011), Onlinequelle [01.07.2020].

<sup>171</sup> Vgl. Johne (2011), Onlinequelle [01.07.2020].

<sup>172</sup> Vgl. Johne (2011), Onlinequelle [01.07.2020].

<sup>173</sup> Vgl. Tiffert (2017), S. 20 ff.

<sup>174</sup> Vgl. Tiffert (2017), S. 20 ff.

Beide Funktionen haben ihre Vor & Nachteile. So eignet sich Variante Eins für große Projekte, bei der es bestimmte Kompetenzen bzw. Freigaben von der Führungskraft geben muss, allerdings neigen Führungskräfte häufig dazu den Verkauf zu übernehmen und dies führt zu Verunsicherung des Kunden über die Fähigkeiten des Verkäufers.<sup>175</sup>

Die zweite Variante ist für neue Mitarbeiter im Unternehmen sehr hilfreich. Mitarbeiter können von der Expertise der Führungskraft lernen. Diese Variante sollte nur für einen kurzen Zeitraum gewählt werden, weil es langfristig dem Mitarbeiter die Motivation und auch das Potenzial nimmt, die eigenen Stärken und Schwächen zu reflektieren und daran zu wachsen.<sup>176</sup>

### 5.2.2 Der Verkaufsprozess

Rückgrat des Verkaufsgesprächs ist der Verkaufsprozess. Mitarbeiter ermöglicht dieser Prozess ein zielführendes Verkaufsgespräch zu führen. Er beinhaltet alle Phasen die durchschritten werden, um einen Verkauf erfolgreich abzuschließen.<sup>177</sup> Abb. 18 zeigt den Verkaufsprozess mit Erfolgsfaktoren.



Abb. 18: Verkaufsprozess mit Erfolgsfaktoren, Quelle: Tiffert (2017), S. 27.

Der persönliche Verkauf ist für den Kunden von besonderer Bedeutung. Kundeninformationen die, für die richtigen Produkt- und Serviceinformationen essenziell sind, erhält der Einzelhandelskaufmann aus der Interaktion mit dem Gesprächspartner. Der Berater kann mithilfe des Verkaufsprozesses, den Kunden beeinflussen.<sup>178</sup>

<sup>175</sup> Vgl. Tiffert (2017), S. 20 ff.

<sup>176</sup> Vgl. Tiffert (2017), S. 20 ff.

<sup>177</sup> Vgl. Bottin GmbH (2019), Onlinequelle: [01.07.2020].

<sup>178</sup> Bauer, Huber, Martin (2007), S. 5.

### 5.2.3 Produktwissen

Wer über ein hohes kaufrelevantes Wissen verfügt wird, vom Kunden als Experte wahrgenommen. Dieses Produktwissen und technische Know-how ermöglichen es dem Verkäufer die Bedürfnisse des Kunden zu bedienen. Dieser Faktor wirkt sich signifikant auf den Verkaufserfolg aus.<sup>179</sup>

Mit Hilfe einer Demonstration von Produktvor- und nachteilen kann der Verkäufer die Aufmerksamkeit des Kunden auf gewisse Produktvariationen und Attribute lenken. Die positive Wahrnehmung des Kunden wird mit Hinweise auf die Produktvorteile verstärkt. Ist ein hoher Kenntnisstand des Kunden vorhanden, so kann mittels Aufzeigens der negativen Produktraspekte eine Vertrauensbasis zwischen Kunden und Verkäufer entstehen.<sup>180</sup>

Das Produkt bzw. Fachwissen des Verkäufers macht ungefähr 10% des Verkaufserfolges aus. Diese Betrachtung ist Branchen unabhängig. Fachwissen ist das Fundament des Verkaufserfolgs.<sup>181</sup>

### 5.2.4 Arbeitsmittelumgang

Neben dem Umgang mit den unterschiedlichen Produkte in den verschiedenen Branchen, arbeiten Einzelhandelskaufleute mit speziellen Kassen-, Bestell- und Lagersysteme.<sup>182</sup>

Enterprise Resource Planning Systeme (ERP-Systeme) bilden unabhängig von der Branche und Größe, das Rückgrat der Informationsverarbeitung des Unternehmens. ERP-Systeme eignen sich dafür, schnell und flexibel auf Marktanforderungen zu reagieren. Der Modulare Aufbau ermöglicht eine Skalierbarkeit und den Aufbau eines E-Commerce und sichert damit die Zukunftsfähigkeit des Betriebes.<sup>183</sup>

Mitarbeiter müssen im Umgang mit den betriebsspezifischen Systemen geschult werden, um auf zu Anpassungen reagieren. Auch der Einsatz des Internets als Recherchetooll zählt zu den Tätigkeiten eines Verkäufers.<sup>184</sup>

## 5.3 Mitarbeiterfluktuation

Der Abgang von Angestellten wird als Mitarbeiterfluktuation bezeichnet. Der Begriff bezieht sich auf die arbeitnehmerseitige Initiierung der Auflösung des Arbeitsverhältnisses und schließt die natürliche Fluktuation (Ruhestand oder Ableben) des Mitarbeiters ein.<sup>185</sup>

---

<sup>179</sup> Bauer, Huber, Martin (2007), S. 5.

<sup>180</sup> Bauer, Huber, Martin (2007), S. 5.

<sup>181</sup> Vgl. business-netz.com (2018), Onlinequelle: [01.07.2020].

<sup>182</sup> Bic.at (2020), Onlinequelle: [01.07.2020].

<sup>183</sup> Eggert, Fohrholz (2008), S. 43.

<sup>184</sup> Bic.at (2020), Onlinequelle: [01.07.2020].

<sup>185</sup> Vgl. Qualtrics (2020), Onlinequelle: [03.09.2020].

Mitarbeiterfluktuation kann unterschiedliche Verläufe annehmen und wird daher in drei Arten unterteilt:

- Unternehmensinterne Personalfuktuation: Unternehmensintern bzw. innerbetrieblicher Positionswechsel.
- Unternehmensfremde Personalfuktuation: Angestellte wechseln zu einem neuen Arbeitgeber.
- Natürliche Mitarbeiterfluktuation: Austritte die durch den Tod oder Ruhestand eines Angestellten entstehen<sup>186</sup>

### 5.3.1 Gründe für Mitarbeiterfluktuation

Es gibt verschieden Gründe warum Mitarbeiter ihr Arbeitsverhältnis kündigen. Diese können von rationaler Natur sein, wie z.B. ein höheres Gehalt sein, oder auch einen emotionalen Hintergrund, wie z.B. zu viel Druck, haben.<sup>187</sup> Diese Wechselmotive variieren je nach Generation signifikant. Für die Generation der BabyBoomer, ist die Unzufriedenheit mit der Führungskraft oder dem Senior Management im Unternehmen der Hauptgrund für einen Wechsel.<sup>188</sup>

Die Generation X spielen die Aufstiegs- und Karriere Chancen eine entscheidende Rolle über den Verbleib im Unternehmen. Die jüngeren Generationen Y und Z verlassen den Betrieb hauptsächlich wegen Unterforderung und aus Mangel an Karriereperspektiven.<sup>189</sup>

Die folgende Grafik zeigt die häufigsten Gründe für einen Jobwechsel (Mehrfachnennung möglich).

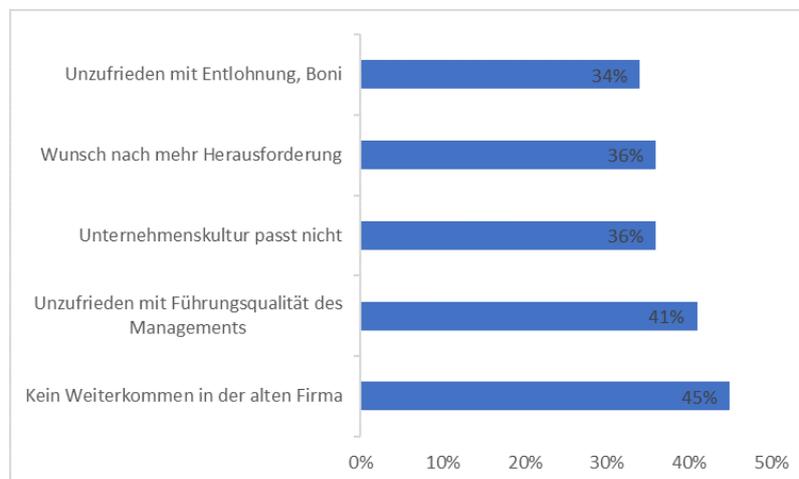


Abb. 19: Gründe für Jobwechsel, Eigene Darstellung: Quelle: Eckert Daniel (2018), Onlinequelle: [03.09.2020].

---

<sup>186</sup> Vgl. Qualtrics (2020), Onlinequelle: [03.09.2020].

<sup>187</sup> Vgl. Qualtrics (2020), Onlinequelle: [03.09.2020].

<sup>188</sup> Vgl. Charly Media (2020), Onlinequelle: [03.09.2020].

<sup>189</sup> Vgl. Charly Media (2020), Onlinequelle: [03.09.2020].

### 5.3.2 Konsequenzen

Der Prozess der Mitarbeiterfluktuation umfasst nicht nur den Wechsel von Personal zu einer anderen Position oder in ein anderes Unternehmen, er beinhaltet ebenso die Beschaffung bzw. Rekrutierung von neuem Personal. Der Wechsel von Mitarbeitern bringt somit Vor- und Nachteile mit sich.<sup>190</sup>

Die infolge der Personalfuktuation entstehenden Kompetenzverluste und Strukturveränderungen können sich sehr negativ auf Kundenbeziehungen auswirken. Geschäftspartnern, die über einem längeren Zeitraum mit einem Mitarbeiter zusammenarbeiten, bauen zu diesem Vertrauen auf. Kündigt solch ein Mitarbeiter, dann entsteht ein Verlust von Know-how, mit dem zeitgleich ein Verlust des Vertrauens des Kunden einher geht. Dies kann im schlimmsten Fall die Geschäftsbeziehungen zu dem jeweiligen Unternehmens gefährden.<sup>191</sup>

Allerdings kann eine freiwerdende Position auch Vorteile mit sich bringen. Für Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen sind, entstehen Aufstiegschancen und je nach Qualifikation, die Möglichkeiten mehr Verantwortung zu übernehmen. Neue Mitarbeiter, welche die freie Stelle ihrer Vorgänger übernehmen, bringen neue Impulse, Ideen und Herangehensweisen mit, die sich positiv auf das Unternehmen auswirken. Des Weiteren kann durch Quereinsteiger fachliches Wissen aus anderen Branchen in die Arbeit mit einfließen. Dieser Wissenstransfer ermöglicht es, interdisziplinäre Lösungswege zu erarbeiten.<sup>192</sup>

---

<sup>190</sup> Vgl. Qualtrics (2020), Onlinequelle: [03.09.2020].

<sup>191</sup> Vgl. Qualtrics (2020), Onlinequelle: [03.09.2020].

<sup>192</sup> Vgl. Qualtrics (2020), Onlinequelle: [03.09.2020].

## 6 VERGLEICH

In diesem Kapitel werden die zuvor beschriebenen Productive Ageing Handlungsfelder, auf ihre Auswirkung auf die Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, miteinander verglichen. Die Bewertungskriterien werden mittels paarweisen Vergleiches (PV) gewichtet. Anschließend wird für die vier Generationen jeweils eine Nutzwertanalyse (NWA) durchgeführt, um die altersspezifischen Unterschiede zu berücksichtigen.<sup>193</sup>

Um eine Null-Bewertung zu vermeiden, wurde den schwarzen Rechtecken im PV der Wert 0,5 zugewiesen.<sup>194</sup>

Die Generationen sind:

- Generation Z
- Generation Y
- Generation X
- BabyBoomer

Die Bewertungskriterien sind:

- **Arbeitsfähigkeit:** Beschreibt die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters und die Motivation Leistung zu erbringen (siehe Kapitel 3).
- **Mitarbeiterfluktuation:** Ist der Abgang von Mitarbeiter aus dem Unternehmen (siehe Kapitel 5.3).
- **Persönliche Kompetenz:** Ist die Fähigkeit das eigene Leben zu gestalten und bildet Persönlichkeitsmerkmale wie z.B. Einsatzbereitschaft, Zielorientierung und Verantwortungsbewusstsein ab (siehe Kapitel 5.1.1).
- **Methodische Kompetenz:** Bezeichnet die Fähigkeit eines Mitarbeiters sich Wissen anzueignen und zielgerichtet einzusetzen (siehe Kapitel 5.1.2).
- **Soziale Kompetenz:** Bildet die kommunikativen und kooperativen Fähigkeiten ab sowie die Teamfähigkeit (siehe Kapitel 5.1.3).
- **Fachliche Fähigkeiten:** Betrifft Fähigkeiten und Wissen die ein Mitarbeiter im Einzelhandel erlernen bzw. anwenden muss (siehe Kapitel 5.2).

---

<sup>193</sup> Vahs / Brem (2015), S. 333. f.

<sup>194</sup> Vahs / Brem (2015), S. 339 ff.

	Arbeitsfähigkeit	Mitarbeiterfluktuation	Persönliche Kompetenz	Methodische Kompetenz	Soziale Kompetenz	Fachliche Fähigkeiten	Summe	Wertigkeit
Arbeitsfähigkeit		1	1	1	1	1	5,5	32%
Mitarbeiterfluktuation	0		1	1	1	1	4,5	26%
Persönliche Kompetenz	0	0		1	0	1	2,5	15%
Methodische Kompetenz	0	0	0		0	0	0,5	3%
Soziale Kompetenz	0	0	0	1		1	2,5	15%
Fachliche Fähigkeiten	0	0	0	0	1		1,5	9%

Tabelle 10: Paarweiser Vergleich der Erfolgskriterien des Einzelhandels, Quelle: Eigene Darstellung.

Mithilfe des in der Tab. 10 durchgeführten PV's ergibt sich, dass die Arbeitsfähigkeit das Kriterium ist, dass für ein Productive Aging im Einzelhandel am relevantesten ist (siehe Kapitel 3). Productive Aging soll Mitarbeiter einen möglichst langen Verbleib im Unternehmen ermöglichen, deshalb ist die Mitarbeiterfluktuation das Kriterium mit der zweit höchsten Wertigkeit (siehe Kapitel 5.3). Die Softskills und fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter, sind Erfolgsfaktoren für den Einzelhandel und können durch die verschiedenen Handlungsfelder bzw. Maßnahmen beeinflusst werden. Jedoch ist deren Auswirkung auf ein Productive Aging um einiges geringer.

Generation Z									
Kriterium	Gewicht	Führungskompetenz		Weiterbildung		Gesundheitsmaßnahmen		Arbeitsorganisation	
		Bewertung	Gesamt	Bewertung	Gesamt	Bewertung	Gesamt	Bewertung	Gesamt
Arbeitsfähigkeit	32%	3	0,97	3	0,97	6	1,94	6	1,94
Mitarbeiterfluktuation	26%	6	1,59	7	1,85	2	0,53	5	1,32
Persönliche Kompetenz	15%	8	1,18	5	0,74	3	0,44	1	0,15
Methodische Kompetenz	3%	5	0,15	7	0,21	3	0,09	1	0,03
Soziale Kompetenz	15%	8	1,18	7	1,03	4	0,59	8	1,18
Fachliche Fähigkeiten	9%	9	0,79	10	0,88	1	0,09	6	0,53
Summe:	100%		<b>5,85</b>		<b>5,68</b>		<b>3,68</b>		<b>5,15</b>

Tabelle 11: Nutzwertanalyse der Generation Z, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie das Ergebnis der Tab. 11 zeigt hat die Führungskompetenz der Führungskraft einen sehr großen Einfluss auf die persönliche und soziale Kompetenz eines Mitarbeiters der Generation Z und wird deshalb mit hoch bewertet. Sie kann dem Mitarbeiter als Vorbild dienen und ihn damit zu Höchstleistungen anspornen (Kapitel 5.2). Mit einem Wertschätzendem Umgang kann eine Führungskraft die Bereitschaft von Mitarbeitern im Unternehmen zu bleiben, steigern (siehe Kapitel 4.2). Des Weiteren hat eine Führungskraft im Einzelhandel sehr viel Einfluss darauf wie ein Mitarbeiter geschult und eingearbeitet wird, deshalb wird das Bewertungskriterium fachliche Fähigkeiten hoch bewertet.

## Vergleich

Weiterbildungsmaßnahmen, bzw. die Möglichkeit zur Weiterbildung, wirken sich ebenfalls positiv auf alle Kompetenzen des Mitarbeiters und seine fachlichen Fähigkeiten aus. Daher sind diese Kriterien eher hoch bewertet. Auf die Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters besteht nur ein geringer Einfluss (siehe Kapitel 4).

Die Gesundheitsmaßnahmen im Unternehmen dienen einerseits dazu, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und andererseits ein Bewusstsein über Gesundheit im Privatleben zu schaffen (siehe Kapitel 4.4), jedoch ist die Bereitschaft jüngerer Generationen daran teilzunehmen eher geringer als bei Mitarbeiter der Generationen X und BabyBoomer. Aufgrund der niedrigen Relevanz für diese Altersgruppe wirken sich die Maßnahmen nur geringfügig auf die anderen Kriterien aus.

Das Handlungsfeld Arbeitsorganisation kann Mitarbeiter der Generationen in ihren sozialen Kompetenzen stark beeinflussen. Es macht für Mitarbeiter einen großen Unterschied aus wie die Arbeit organisiert ist. (Einzel oder Teamarbeit, siehe Kapitel 4.5). Die Arbeitsfähigkeit wird von den ergonomischen Maßnahmen in diesem Alter nur wenig beeinflusst.

Generation Y									
Kriterium	Gewicht	Führungskompetenz		Weiterbildung		Gesundheitsmaßnahmen		Arbeitsorganisation	
		Bewertung	Gesamt	Bewertung	Gesamt	Bewertung	Gesamt	Bewertung	Gesamt
Arbeitsfähigkeit	32%	3	0,97	4	1,29	6	1,94	6	1,94
Mitarbeiterfluktuation	26%	6	1,59	9	2,38	2	0,53	5	1,32
Persönliche Kompetenz	15%	8	1,18	8	1,18	3	0,44	1	0,15
Methodische Kompetenz	3%	5	0,15	8	0,24	3	0,09	1	0,03
Soziale Kompetenz	15%	8	1,18	8	1,18	4	0,59	8	1,18
Fachliche Fähigkeiten	9%	6	0,53	10	0,88	1	0,09	5	0,44
Summe:	100%		<b>5,59</b>		<b>7,15</b>		<b>3,68</b>		<b>5,06</b>

Tabelle 12: Nutzwertanalyse der Generation Y, Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Generation Y (siehe Tab. 12) wirkt sich die Führungskompetenz der Führungskraft, ähnlich wie bei Mitarbeiter der Generation Z, auf die persönlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter aus. Auch bei dieser Altersgruppe sollte die Führungskraft als Vorbild fungieren und wertschätzend mit den Mitarbeitern umgehen.

Das Handlungsfeld Weiterbildung hat in der NWA dieser Generation mit 6,97 die höchste Punkteanzahl. Schulungen und Weiterbildungen helfen Mitarbeitern dieser Generation, sich fachlich und auch persönlich zu entfalten. Unternehmen, die diese Weiterbildungsmaßnahmen schaffen und Karriereöglichkeiten bieten, gelingt es meist auch Personal aus dieser Generation an sich zu binden (Siehe Kapitel 5.3.1).

Mit den Gesundheitsmaßnahmen verhält es sich ähnlich wie bei der Generation Z. Es fehlt aufgrund der sehr guten Arbeitsfähigkeit und Belastbarkeit der meisten Mitarbeiter, schlicht das Bedürfnis. Die Arbeitsorganisation wirkt sich auf die Arbeitsfähigkeit und auf die fachlichen Fähigkeiten aus. Mitarbeiter, die in das Team integriert sind und eventuell von erfahrenen Mitarbeitern geschult werden, sind belastbarer (siehe Kapitel 4.1 und 4.5).

Generation X									
Kriterium	Gewicht	Führungskompetenz		Weiterbildung		Gesundheitsmaßnahmen		Arbeitsorganisation	
		Bewertung	Gesamt	Bewertung	Gesamt	Bewertung	Gesamt	Bewertung	Gesamt
Arbeitsfähigkeit	32%	7	2,26	4	1,29	8	2,59	6	1,94
Mitarbeiterfluktuation	26%	7	1,85	8	2,12	5	1,32	7	1,85
Persönliche Kompetenz	15%	7	1,03	8	1,18	5	0,74	1	0,15
Methodische Kompetenz	3%	2	0,06	8	0,24	3	0,09	1	0,03
Soziale Kompetenz	15%	7	1,03	8	1,18	4	0,59	8	1,18
Fachliche Fähigkeiten	9%	4	0,35	9	0,79	1	0,09	5	0,44
Summe:	100%		<b>6,59</b>		<b>6,79</b>		<b>5,41</b>		<b>5,59</b>

Tabelle 13: Nutzwertanalyse der Generation X, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Tabelle 13 zeigt das Ergebnis der NWA Generation X. Viele Mitarbeiter dieser Generation sind im Unternehmen etablierte Fachkräfte, mit dazugehörigem Kundenstamm. Führungskräfte sollten diesen Mitarbeitern genügend Handlungsspielraum geben und diesen im Team klar definieren (siehe Kapitel 4.2.2).

Weiterbildung und Aufstiegschancen spielen für die Mitarbeiter der Generation X eine entscheidende Rolle im Einzelhandelsunternehmen. Neben der Entfaltung der fachlichen Kompetenz beeinflusst dieses Handlungsfeld die Mitarbeiterfluktuation erheblich. Mitarbeiter dieser Generation, die im Betrieb keine Karrieremöglichkeit haben, tendieren dazu das Unternehmen zu verlassen (siehe 5.3.1). Schulungen und Fortbildungen und die daraus resultierenden beruflichen Möglichkeiten wirken hier entgegen. Die Gesundheitsmaßnahmen haben bei dieser Generation einen höheren Stellenwert und wirken sich positiv auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit aus (siehe 3.3 und 4.4).

Mit Hilfe von Betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen kann ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Betrieb, aufgrund von Krankkrankheiten oder Fehlverhalten vorgebeugt werden (siehe 4.4.2).

Die Arbeitsorganisation und Work-Life-Balance wirken sich, bei dieser Generation, stärker auf die Mitarbeiterfluktuation und soziale Kompetenz aus, als bei den Jüngeren. Der Grund hierfür ist der Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie, Beruf und der Arbeitsaufgaben (siehe 4.5.1).

BabyBoomer									
Kriterium	Gewicht	Führungskompetenz		Weiterbildung		Gesundheitsmaßnahmen		Arbeitsorganisation	
		Bewertung	Gesamt	Bewertung	Gesamt	Bewertung	Gesamt	Bewertung	Gesamt
Arbeitsfähigkeit	32%	10	3,24	3	0,97	9	2,91	9	2,91
Mitarbeiterfluktuation	26%	9	2,38	4	1,06	8	2,12	8	2,12
Persönliche Kompetenz	15%	4	0,59	6	0,88	7	1,03	1	0,15
Methodische Kompetenz	3%	1	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03
Soziale Kompetenz	15%	8	1,18	7	1,03	7	1,03	7	1,03
Fachliche Fähigkeiten	9%	1	0,09	4	0,35	1	0,09	2	0,18
Summe:	100%		<b>7,50</b>		<b>4,41</b>		<b>7,21</b>		<b>6,41</b>

Tabelle 14: Nutzwertanalyse der Generation BabyBoomer, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Arbeitsfähigkeit der Generation BabyBoomer wird durch die Führungskompetenz am stärksten beeinflusst (siehe Tab 14). Wie in Kapitel 4. und Kapitel 5.3 beschrieben hat eine Wertschätzende Führungskraft den größten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit und Fluktuation der Mitarbeiter im Unternehmen. Entscheidend ist hierbei auch der Umgang mit älteren Mitarbeitern im Team. Wenn Diskriminierung aufgrund des Alters des Angestellten geschieht ist es die Aufgabe der Führungskraft, dies zu unterbinden (siehe Kapitel 4.2.2). Nur so können Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum effektiv zusammenarbeiten (siehe Kapitel 5.1.3).

Weiterbildungsmaßnahmen sind für Mitarbeiter dieser Generation keineswegs ausgeschlossen. Es ist für ältere Mitarbeiter sinnvoll daran teilzunehmen. (siehe Kapitel 4.3.3). Der Zugang und Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen, kann ein wenig differenziert betrachtet werden. Ältere Mitarbeiter schätzen vor allem die sozialen Kontakte bei Schulungen und Fortbildungen. Das ist für das Unternehmen keineswegs ein Nachteil, denn eine gute interne Kommunikation und der damit verbundene Wissenstransfer ist vor allem für Einzelhandelsunternehmen ein Erfolgsfaktor (siehe Kapitel 4.3.3 und Kapitel 5.1.3).

Die Gesundheitsmaßnahmen in Form von Sportangeboten oder Coachings bringen einen ähnlichen sozialen Nutzen wie die zuvor beschriebenen Weiterbildungsmaßnahmen. Des Weiteren können sie maßgeblich an dem Verbleib von Mitarbeitern im Unternehmen beteiligt sein. Ein Beispiel hierfür ist das betriebliche Eingliederungsmanagement, das Mitarbeitern dabei hilft nach einem langen Krankenstand, wieder im Unternehmen Fuß zu fassen (siehe Kapitel 4.4.3). Die Arbeitsorganisation wirkt sich stark auf die Arbeitsfähigkeit der älteren Mitarbeiter aus. Im Einzelhandel, sind zwar keine ergonomischen Hilfsmittel wie in anderen Branchen notwendig, dafür können die langen Geschäftsöffnungszeiten und die zeitweise eintönige Arbeitsgestaltung, die Arbeitsfähigkeit und Mitarbeiterfluktuation negativ beeinflussen (siehe Kapitel 4.5.2).

## 7 ERGEBNISSE

Die Abb. 21 veranschaulicht die Ergebnisse der NWA's aus Kapitel 6 auf die Generationen bezogen und zeigt, dass die Relevanz der Führungskompetenz für Productive Aging mit zu nehmendem Alter steigt. Daraus ergibt sich, dass die Auswirkung der Führungskompetenz auf die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern der Generation BabyBoomer am größten ist und mithilfe von Generationenmanagement (siehe Kapitel 4.2.1) und altersgerechter Führung deutlich verbessert werden kann (siehe Kapitel 4.2.2).

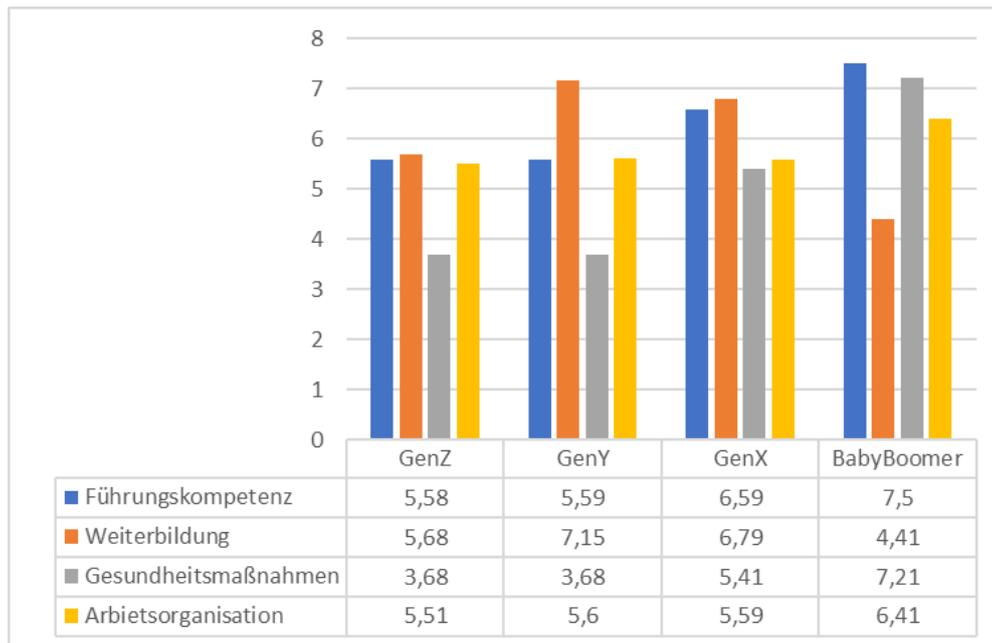


Abb. 20: Ergebnisse der NWA's mit Bezug auf die einzelnen Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Allerdings umfasst Productive Aging alle Altersgruppen und zielt darauf ab, Mitarbeiter möglichst lange, leistungsfähig an ein Unternehmen zu binden (siehe Kapitel 4). Die Abb. 21 zeigt sehr gut, dass das Handlungsfeld, Weiterbildung und die damit verbundenen Karrierechancen für die Generationen X,Y,Z den größten Einfluss auf ein Productiv Aging bzw. in diesem Zusammenhang auf die unternehmensfremde Mitarbeiterfluktuation hat (siehe Kapitel 5). Mit zunehmendem Alter verändern sich die Motivationsfaktoren. Jüngere Mitarbeiter streben meistens eine vertikale Karriere an und wechseln bei unzureichenden Karriere Chancen das Unternehmen. Um dies zu verhindern, empfiehlt es sich Mentorenprogramme, bei dem jüngere Mitarbeiter von erfahrenen Mitarbeitern gecoacht werden, einzuführen. Mit dieser Methode werden zum einen die sozialen Bedürfnisse älterer Mitarbeiter gestillt und zum anderen erlernen jüngere Mitarbeiter einschlägiges Fachwissen und können in die neue Position hineinwachsen (siehe Kapitel 4.3.3). Die Arbeitsorganisation ist die Grundlage des Arbeitens im Unternehmen. Die Gestaltung der Arbeitsprozesse wirkt sich auf die sozialen Bedürfnisse und auf die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter aus (siehe Kapitel 4.5).

Um Mitarbeiter im Einzelhandel zu entlasten ist es hilfreich, die Arbeit mit Aufgabenlisten, die an das Alter der Mitarbeiter angepasst sind, zu organisieren. Anhand dieser Listen ist es möglich tätigkeitsbezogene Anforderungsprofile für Mitarbeiter zu erstellen und sie damit nach ihren Kompetenzen und ihrer

Leistungsfähigkeit einzusetzen (siehe Kapitel 4.5). Des Weiteren wird durch diese Listen die Arbeitsverteilung im Team optimiert, und das trägt zur Kundenorientierung und Erfüllung von Kundenbedürfnissen bei (siehe Kapitel 5.2.1).

Wie die Abb. 21 zeigt, steigt die Bedeutung von Gesundheitsmaßnahmen ähnlich wie die der Führungskompetenz, mit dem Alter. Dies liegt vor allem daran, dass jüngere Mitarbeiter grundsätzlich eine höhere körperliche Leistungsfähigkeit aufweisen und somit der Bedarf an betrieblicher Gesundheitsförderung geringer ist (siehe Kapitel 4.2.1). Allerdings gewinnen diese Maßnahmen mit zunehmendem Alter der Mitarbeiter an Relevanz. Das betriebliche Eingliederungsmanagement ermöglicht es z.B. Mitarbeiter, die nach einer Krankheit oder ein erhöhtes Risiko für ein psychisches Leiden haben, ihr Arbeitsleben weiterhin fortzuführen (siehe 4.4.3).

Die Summe, der im Kapitel 6 durchgeführten Nutzwertanalysen zeigt, dass die Führungskompetenz das Productive Aging Handlungsfeld ist, dass die größte Auswirkung auf die Arbeitsfähigkeit in einem Einzelhandelsunternehmen hat (siehe Abb. 21).

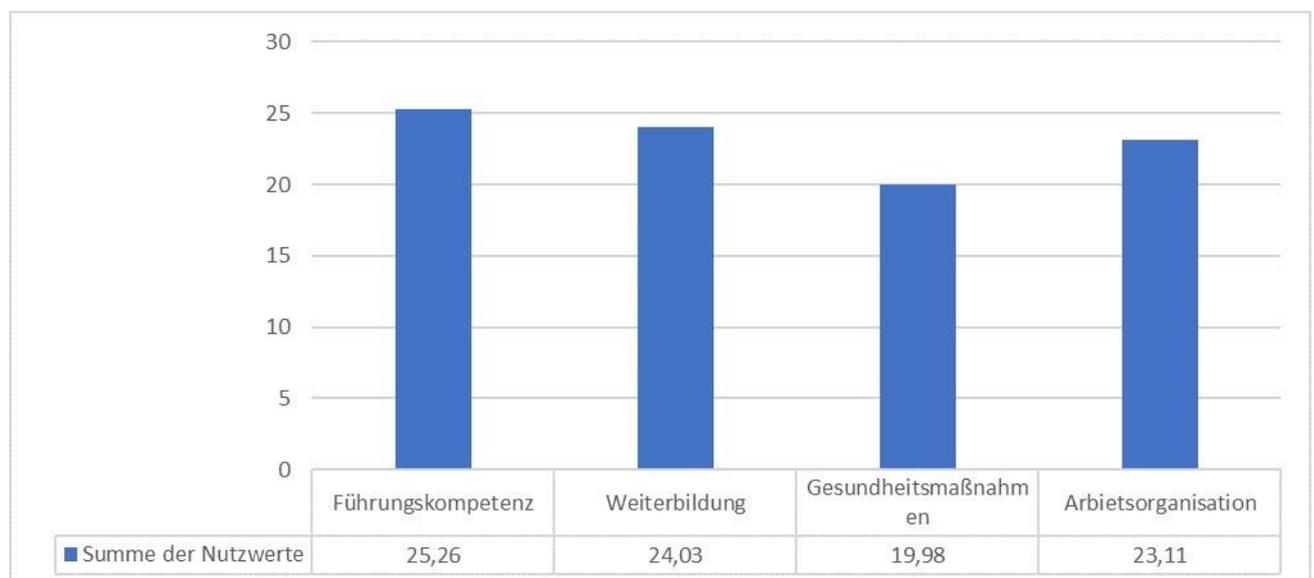


Abb. 21: Summe der Nutzwertanalysen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Zusätzlich zeigen die Ergebnisse, dass die Productive Aging Handlungsfelder und Maßnahmen ein generationenübergreifendes Arbeiten ermöglichen. Jedoch ist es auf Grund der zuvor erwähnten Unterschiede zwischen den Generationen und ihren Bedürfnissen sinnvoll, die Produktive Aging Maßnahmen an die Altersstruktur im Unternehmen anzupassen. Denn nur so kann generationenübergreifendes Arbeiten optimal gestaltet werden. Im folgenden Unterkapitel 7.2 werden die Ergebnisse anhand der Altersstruktur von Kastner & Öhler und Gigasport interpretiert.

## 8 HERAUSFORDERUNGEN AN DEN EINZELHANDEL AM BEISPIEL VON KASTNER & ÖHLER

Strukturwandel, E-Commerce und demographische Entwicklung stellen den Einzelhandel vor vielfältige Herausforderungen. Der Einzelhandel in Österreich ist von einem Konzentrierungsprozess gekennzeichnet. Es bildet sich eine Verschiebung von gewachsenen Standorten, wie z.B. Einkaufsstraßen, geplanten Standorten (Einkaufszentren) ab. Zusätzlich verschärften die Entwicklungen im E-Commerce den Strukturwandel im stationären Handel.<sup>195</sup>

Der E-Commerce bzw. das Internet hat, zum einen, Informationen für den Kunden sehr leicht zugänglich gemacht und zum anderen, zu einer sehr hohen Preistransparenz geführt. Das Online-Shopping hat sich mittlerweile für den Großteil der österreichischen Bevölkerung etabliert.<sup>196</sup>

Der demographische Wandel führt dazu, dass eine steigende Zahl an älteren Konsumenten, einer abnehmenden Zahl jüngerer Konsumenten gegenübersteht. Dieser Wandel rückt nicht nur die Kunden in den Fokus der Einzelhandelsunternehmen, sondern auch die Arbeitnehmer (siehe Kapitel 2.4).<sup>197</sup>

Das Unternehmen Kastner & Öhler wurde 1873 in Graz gegründet. Seit 1994 verkauft das Unternehmen unter der Marke Gigasport Sportartikel. Kastner & Öhler blickt auf eine sehr innovative Geschichte zurück. Es führte als erstes Unternehmen in Mitteleuropa Fixpreise ein. Aufgrund der Fixpreise könnte ein weiterer zukunftssträchtiger schritt eingeleitet werden. Als eines der ersten Unternehmen in Europa führte Kastner & Öhler den Postversand ein. 1997 wurde der Versandhandel an Neckermann verkauft und damit ging eine Verschlankung des Warenangebotes einher. Seither werden unter dem Namen Kastner & Öhler die Schwerpunkte Mode, Accessoires und Parfums vertrieben und unter der Marke Gigasport wird der Fokus auf Sportartikel intensiviert.

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, findet im österreichischen Einzelhandel ein Strukturwandel statt. Es zeichnet sich ein Bild ab. Am Markt setzten sich einerseits, hochspezialisierte Nischenanbieter und andererseits, filialisierte Einzelhandelsunternehmen durch.<sup>198</sup> Kastner & Öhler versucht auf mehrere Filialstandorte zu setzten und zusätzlich mit der Filialstandort wahl in A Lagen (sehr starkfrequentierte Standorte), dem Strukturwandel entgegenzutreten. Ein Beispiel dafür ist die erst im September 2020 eröffnete Filiale in Innsbruck. Mittlerweile betreiben Kastner & Öhler und Gigasport 34 Standorte in ganz Österreich.

Das Unternehmen setzt, mit der Einführung eines Onlineshops im Jahr 2014, seine Omnichannel-Handelsstrategie um. Ziel ist es, Kunden auf allen Kanälen zu erreichen. Mittels Services wie Click & Collect versucht das Unternehmen eine Verbindung von E-Commerce und stationären Geschäften zu schaffen.

---

<sup>195</sup> Vgl. Gittenberger, Heckl (2017), S. 13.

<sup>196</sup> Vgl. Gittenberger, Heckl (2017), S. 14.

<sup>197</sup> Vgl. Gittenberger, Heckl (2017), S. 14.

<sup>198</sup> Vgl. Gittenberger, Heckl (2017), S. 15.

Kastner & Öhler und Gigasport bieten Ihren Kunden beste Beratung und qualitativ hochwertige Produkte an. Das Unternehmen hat sich das Ziel gesetzt, Kunden zu begeistern. Dies erfordert vollen Einsatz des Personals und kann nur mit hochqualifizierten Verkäufer/innen auf den Verkaufsflächen funktionieren. Der demographischen Wandel, stellt das Unternehmen in Zukunft vor einige Herausforderungen. Anhand der Altersstruktur des Unternehmens wird ersichtlich wie notwendig auch hier Maßnahmen sind.

Die folgende Tabelle 15 zeigt die Altersstruktur von Kastner & Öhler und Gigasport.

Altersgruppe	15-24	25-34	35-49	50-65	>65
Generation	Z	Y	X	Babyboomer	Babyboomer
Mitarbeiter	363	397	544	591	9
Anteil in %	19,07	20,85	28,57	31,04	0,47

Tabelle 15: Altersstruktur von Kastner & Öhler und Gigasport (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in der Tabelle ersichtlich sind von den 1904 Mitarbeitern fast ein Drittel über 50 Jahre alt. Viele Mitarbeiter aus dieser Altersgruppe bzw. der Generation sind etablierte Stammkräfte, die über sehr viel Knowhow verfügen. Des Weiteren steigt auf Grund von Reformen der Anteil von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die älter als 60 Jahre alt sind zunehmen. Dies wird durch die Angleichung des Pensionsantrittsalters der Frauen an das der Männer und dem hohe Frauenanteil von 63% im Unternehmen zusätzlich verschärft (siehe Kapitel 2.4).

Mithilfe dieser Arbeit sollen Maßnahmen, die ein produktives Altern im Unternehmen ermöglichen identifiziert und an die Bedürfnisse der Mitarbeiter bei Kastner & Öhler und Gigasport angepasst werden. Aus den Ergebnissen des Theorieteils und der Interpretation dieser, am Beispiel von Kastner & Öhler, werden 4 Hypothesen abgeleitet. Die Resultate werden im Kapitel 9.3. Mit der durchgeführten Onlineumfrage geprüft. Zusätzlich werden im Rahmen dieser Arbeit drei Experten zu diesem Thema befragt und teilweise mit den Resultaten der Umfrage konfrontiert. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse kann eine Handlungsempfehlung für das Unternehmen Kastner & Öhler abgegeben werden.

## 8.1 Interpretation der Ergebnisse am Beispiel von Kastner & Öhler

Wie im Kapitel 7 beschrieben kann anhand der Altersstruktur eines Unternehmens Rückschlüsse darüber gezogen werden, welches Handlungsfeld die größte Wirkung auf ein Productive Ageing der Mitarbeiter hat.

Das Unternehmen Kastner & Öhler und Gigasport beschäftigt 1860 Mitarbeiter in ganz Österreich, davon sind: 9 Mitarbeiter >65, 591 Mitarbeiter 50-65 (BabyBoomer), 544 Mitarbeiter 35-49 (Generation X), 397 Mitarbeiter 25-34 (Generation Y) und 363 Mitarbeiter 15-24 Jahre alt (Generation Z).

Wie in der Abb. 22 ersichtlich gehören 31,51% der Mitarbeiter, also fast ein Drittel, der Generation der BabyBoomer an. Für diese Generation hat, laut NWA, die Führungskompetenz der Führungskraft mit Abstand den größten Einfluss auf ein produktives Altern im Unternehmen (siehe Kapitel 7). Die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter kann durch eine wertschätzende Führungskraft, um das 3,6 fache, im Vergleich zu Sport oder weniger einseitige Belastungen, verbessert werden (siehe Kapitel 4.2). Vor dem

Hintergrund des demographischen Wandels gewinnt dies immer mehr an Bedeutung (siehe Kapitel 2.4). Deshalb sollten die Führungskräfte bei Kastner & Öhler auf das Alter der Mitarbeiter sensibilisiert und im Generationenmanagement geschult werden (siehe Kapitel 4.2.1).

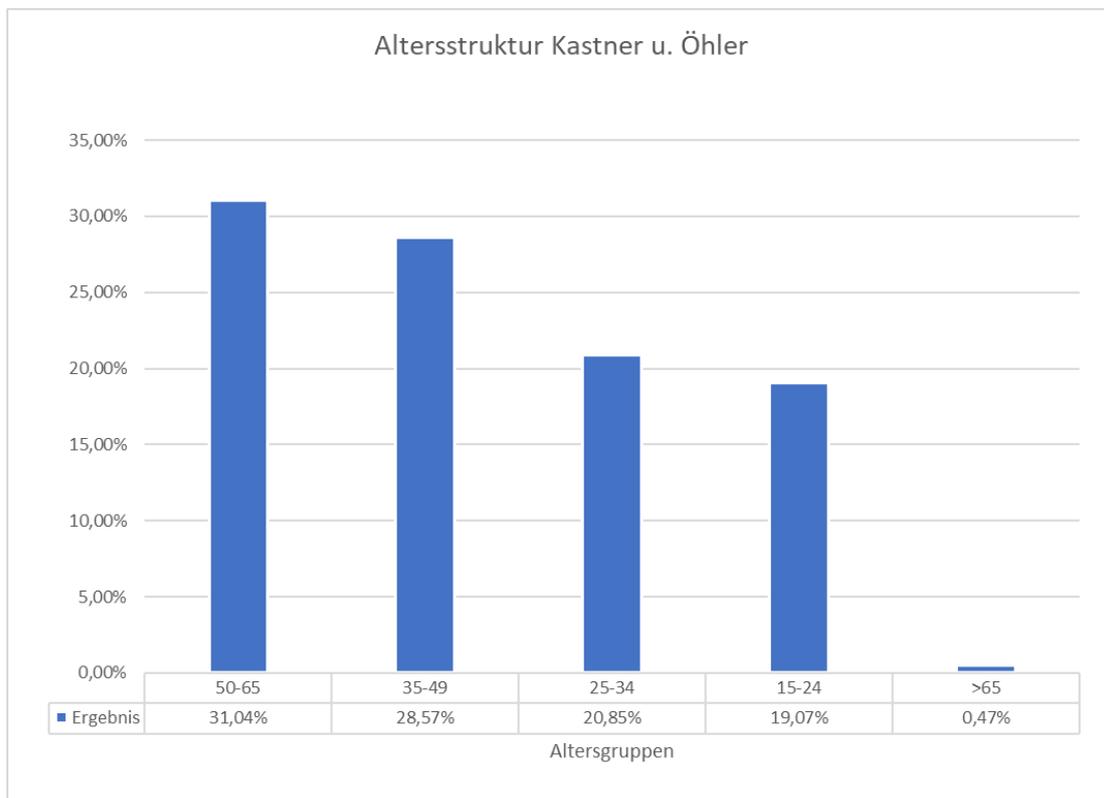


Abb. 22: Altersstruktur Kastner u. Öhler (2020), Eigene Darstellung, Quelle: Personalbüro Kastner und Öhler.

Ein weiteres Ergebnis der NWA aus Kapitel 7 ist, dass Weiterbildungsmaßnahmen und die damit verbundenen Karrierechancen für die Generationen X und Y von Relevanz für den Verbleib im Unternehmen sind (siehe Kapitel 5.3.1). Anhand der Altersstruktur von Kastner und Öhler ist ersichtlich, dass 53,91 % der Mitarbeiter diesen Generationen angehören. Das Unternehmen sollte Mitarbeiter aus diesen Generationen Weiterbildung ermöglichen, um sie lange, arbeitsfähig ans Unternehmen zu binden. Hierfür würde sich ein Mentorenprogramm eignen, das im Sinne von Productive Ageing, die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter steigert (siehe Kapitel 4.3.1).

Die Gesundheitsmaßnahmen sind vor allem für Mitarbeiter der Generation X und Babyboomer im Unternehmen ein Mehrwert. Die im Rahmen des BGF enthaltenen Maßnahmen tragen dazu bei, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten (siehe Kapitel 4.4.2).

## **8.2 Conclusio**

Auf Basis der vorangegangenen Literaturrecherche mit anschließender Bewertung mittels PV und NWA wurde der Einfluss von Productive Ageing Handlungsfelder auf die Kompetenzen und Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern, je Generation festgestellt. Anschließend wurden die Ergebnisse, an der Altersstruktur von Kastner & Öhler, interpretiert. Aus der Interpretation der Ergebnisse lassen sich vier Hypothesen ableiten. Die im folgenden Kapitel empirisch untersucht werden.

### **8.2.1 Hypothese 1**

Das Productive Ageing Handlungsfeld, Führungskompetenz der Führungskraft, wirkt sich am signifikantesten auf die Arbeitsfähigkeit und auf die generationenübergreifende Zusammenarbeit der Mitarbeiter aus.

### **8.2.2 Hypothese 2**

Weiterbildungsmaßnahmen sind ein wichtiger Motivationsfaktor für die Angestellten aller Generationen und wie in dem Ergebnis der NWA vor allem für die Generation Y. Die daraus resultierenden Karrieremöglichkeiten tragen dazu bei, die Mitarbeiterfluktuation zu senken.

### **8.2.3 Hypothese 3**

Gesundheitsmaßnahmen gewinnen mit zunehmendem Alter an Bedeutung für die Mitarbeiter und an Relevanz für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit.

### **8.2.4 Hypothese 4**

Anhand der Altersstruktur eines Unternehmens kann abgeleitet werden, welche Productive Ageing Maßnahme, den größten Einfluss auf die Mitarbeiter hat.

## 9 EMPIRISCHE FORSCHUNG

### 9.1 Primärforschungsmethoden

Im Rahmen einer Primärforschung, wird für die konkrete Problemstellung originäres Datenmaterial zur Lösung dieser, erhoben. Die Fragestellung unterscheidet sich in verschiedenen zeitlichen Gesichtspunkten, wie Zukunfts-, Gegenwarts- und Vergangenheitsorientiertheit unterschieden. Für die Durchführung von Primärforschungen stehen, Beobachtungs- und Befragungsmethoden zur Datenerhebung, zur Verfügung. Beide Methoden können in Unterformen unterschieden werden.<sup>199</sup> Die folgende Tab. 16 zeigt die wichtigsten Unterformen.

Befragung	Beobachtung
Mündlich, schriftliche, computergestützte und internetbasierte Befragung	Persönliche und apparative Beobachtung
Einmal- und Mehrfachbefragungen	Einmal- und Mehrfachbeobachtung
Einzelpersoneninterviews und Gruppendiskussionen	

Tabelle 16: Formen der Primärforschung, leicht modifiziert (2016), Quelle: Magerhans, S. 68.

In dieser Arbeit werden zwei Befragungsmethoden, die sich hinsichtlich der Tiefe und Objektivität der Ergebnisse unterscheiden, verwendet. Mit der quantitativen Befragung sollen die Hypothesen möglichst objektiv geprüft werden, durch die im Anschluss durchgeführte qualitative Befragung sollen die tieferliegende Motivation und Motive der Zielgruppe ermittelt werden.

### 9.2 Quantitative Befragung versus qualitative Befragung

Die empirische Forschung unterscheidet, wie bereits erwähnt, zwischen quantitativen und qualitativen Methoden. Ziel der quantitativen Forschungsmethoden gilt es die Zusammenhänge möglichst genau zu beschreiben. Dabei wird eine möglichst große Stichprobe mit Methoden wie z.B. den Onlinefragebogen oder dem quantitativen Interview gesammelt und anhand der zahlenmäßigen Ausprägung eines oder mehrerer Merkmale abgeglichen. Quantitative Methoden sind meistens vollstandardisiert und strukturiert, um gleiche Voraussetzungen für die Beantwortung der Fragen zu ermöglichen. Diese Verfahren eignen sich sehr gut zur objektiven Quantifizierung von Sachverhalten, zur Überprüfung von statistischen Zusammenhängen und zur Validierung von Hypothesen.<sup>200</sup>

Qualitative Methoden zeichnen sich im Vergleich durch wesentlich mehr Flexibilität und Offenheit aus. Je nach Befragungsmodell liegt meist ein Leitfaden, der den groben thematischen Inhalt umreist und das

<sup>199</sup> Vgl. Magerhans (2016), S. 67.

<sup>200</sup> Vgl. Winter (2000), Onlinequelle: [01.12.2020].

Vorgehen strukturiert, zu Grunde. Die Antwortmöglichkeiten der Interviewten Personen sind unbegrenzt. Dies führt zur Ermittlung eines tieferen Informationsgehaltes, jedoch ohne repräsentative zahlenmäßige Aussagen treffen zu können. Qualitative Befragungen sind für das Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen hilfreich. Sie eignen sich besonders gut, um eine ausführliche und differenzierte Meinung zu Sachverhalten zu bekommen, mit der detaillierte Verbesserungsvorschläge und Ergründungen von Ursachen ergründet werden.<sup>201</sup> Die Tab. 17 werden die qualitativen und quantitativen Forschungsansätze gegenübergestellt.

Vergleichskriterium	Quantitative Forschung	Qualitative Forschung
Forschungsprozess	Genau festgelegt, eventuell standardisiert	Flexibel, zum Teil offen
Daten	Objektiv	Subjektiv, nicht quantifizierbar
Kommunikation	Einseitig (Fragebogen, etc.)	Interaktiv (Interview, Gruppendiskussion etc.)
Repräsentativität	Bei hoher Fallzahl und dem geeigneten Auswahlverfahren gegeben.	Wegen der meist geringen Fallzahl nicht gegeben
Zielsetzung	Neue Erkenntnisse aus einer Grundgesamtheit	Völlig neue Erkenntnisse im Hinblick auf Motive, Verhalten etc.
Auswertung	Statistische Verfahren, das Ergebnis ist eine zahlenmäßige Aussage	Verfahren wird der Zielsetzung entsprechend festgelegt, das Ergebnis ist eine Aussage

Tabelle 17: Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich, leicht modifiziert (2016), Quelle: Magerhans, S. 71.

### 9.3 Auswahl der Befragungsmethoden

Wie in der Tab 17 ersichtlich haben beide Methoden Vor und Nachteile. Um die Auswirkungen der Productive Ageing Handlungsfelder auf die Mitarbeiter der Unternehmen Kastner & Öhler und Gigasport zu untersuchen, eignet sich eine quantitative Befragung in Form einer Onlineumfrage besonders gut. Außerdem können manche Hypothesen, durch die exakt quantifizierbaren Ergebnisse, sehr gut beantwortet werden.

Da im Rahmen dieser Masterarbeit zusätzlich drei qualitative Befragungen als Experteninterviews durchgeführt werden, ist es gut möglich, die Experten mit den Umfrageergebnissen zu konfrontieren, um auf bestimmte Fragestellungen einen tieferen Informationsgehalt zu erfassen und zusätzlich bisher unbekannte Sachverhalte aufzuzeigen.

<sup>201</sup> Vgl. Winter (2000), Onlinequelle: [01.12.2020].

## 9.4 Quantitative Befragung

### 9.4.1 Fragebogenerstellung

Um die gewünschten Erkenntnisse aus der Befragung zu erhalten, ist die Fragestellung und der Aufbau des Fragebogens von großer Bedeutsamkeit. Formuliert Sachfragen, die auf ihre Plausibilität mit Hilfe von vereinzelt Kontrollfragen gestellt werden, erhöhen die Qualität der Ergebnisse des Fragebogens. Des Weiteren ist die Länge der Befragung, aufgrund der höheren Abbruchrate bei zu langen Befragungen, begrenzt.<sup>202</sup>

Fragen werden in zwei Kategorien eingeteilt:

1. Offene Fragen
2. Geschlossene Fragen

Bei einer offenen Frage wird die eine vom Befragten selbstformulierte Antwort abgegeben. Geschlossene Fragen hingegen, beinhalten eine vorgegebene Antwortmöglichkeit und begünstigen den Vergleich von Ergebnissen. Sie führen jedoch zu einer oberflächlichen Beantwortung der Fragen, deshalb sollte eine Begründung mithilfe von offenen Fragen möglich sein. Im Idealfall ist eine Variation aus beiden Fragestellungen im Fragebogen vorhanden.<sup>203</sup>

### 9.4.2 Fragestellung

Eine Frage sollte in kurzen Sätzen, verständlich und neutral formuliert werden und darf dabei keine Antwort suggerieren. Dennoch ist es von Vorteil, wenn die Frage prägnant formuliert ist, um das gewünschte Untersuchungsmerkmal abzufragen. Das Antwortverhalten kann durch die Anordnung der Fragen beeinflusst werden, dies kann durch einen logischen Aufbau des Fragebogens verhindert werden.<sup>204</sup>

Wie bereits im Kapitel 8.3 erwähnt wird in dieser Masterarbeit sowohl eine quantitative Befragungsmethode als auch eine qualitative Befragungsmethode in der Form von drei Experteninterviews durchgeführt. Dies ist mit ein Grund dafür, dass in der im nachfolgenden Kapitel beschriebenen Onlineumfrage, hauptsächlich geschlossene Fragen gestellt wurden. Dieses zweckmäßige Vorgehen erleichtert die Beantwortung der Fragen für die befragten Angestellten und können tiefere Ergründungen mithilfe der Experten gebildet werden.

### 9.4.3 Onlineumfrage

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Umfrage setzt sich aus insgesamt 26 Fragen zusammen und wurde mit dem Umfragetool „UmfrageOnline“ umgesetzt.

---

<sup>202</sup> Vgl. Magerhans (2016), S. 119 ff.

<sup>203</sup> Vgl. Magerhans (2016), S. 121 f.

<sup>204</sup> Vgl. Magerhans (2016), S. 121 f.

Der Fragebogen ist in sechs verschiedenen Themenbereichen geteilt. Der erste Themenbereich (Frage 1-4) bildet die Stammdaten der Mitarbeiter, mit Angaben zur Altersgruppe (Generation), Beschäftigungsjahre, Firma etc. ab. Die darauffolgenden vier Themenbereiche beinhalten Fragen zu den, auf Basis der Literaturrecherche definierten, Handlungsfelder des Productive Ageings (siehe Kapitel 4).

Die Fragen 5–10 beziehen sich auf das Handlungsfeld Führungskompetenz der Führungskraft. Mit den Fragen 11-15 soll das Interesse der Angestellten an Weiterbildungsmaßnahmen und Karrieremöglichkeiten bei Kastner & Öhler und Gigasport festgestellt werden. Frage 16-19 beschränken sich auf die körperliche und geistige Gesundheit der Mitarbeiter. Dies beinhaltet auch die Beurteilung bisheriger Gesundheitsmaßnahmen und den aus gegebenem Anlass bereitgestellten Infektionsschutz im Unternehmen. Die Fragen 19 und 20 verbinden die Handlungsfelder Gesundheitsmaßnahmen und Arbeitsorganisation miteinander bzw. beziehen sich auf diese. Ebenso betreffen Frage 21 und 22 das Handlungsfeld Arbeitsorganisation. Der letzte Themenbereich (Frage 23-26) beinhaltet allgemeine Fragen über das Befinden der Mitarbeiter und deren Meinung zur Auswirkung der Handlungsfelder.

Der Umfragelink wurde ausschließlich an Mitarbeiter von Kastner & Öhler und Gigasport über Mail oder WhatsApp geteilt. In den anschließenden Unterkapiteln wird auf die wichtigsten Fragen genauer eingegangen. Die vollständige Umfrage ist dem Anhang zu entnehmenden.

Es haben insgesamt 74 Personen an der Umfrage teilgenommen und es wurden 1720 Antworten abgegeben. 64 Personen haben die Fragen bis zum Ende der Umfrage beantwortet. Bei einzelnen Fragen kann die Teilnehmerzahl variieren, weil keine Frage als Pflichtfrage definiert wurde. Mit der Möglichkeit, eine Frage zu überspringen, soll vor allem ein vorzeitiges Abbrechen der Umfrage vermieden werden.

### **9.4.3.1 Stammdaten**

Die ersten vier Fragen der Umfrage beziehen sich auf die Stammdaten der Mitarbeiter. An der Befragung nahmen 38 weibliche, 24 männliche und 2 diverse Personen teil.

Die Verteilung der Mitarbeiter auf die Unternehmen Kastner & Öhler und Gigasport beträgt: 36 Mitarbeiter für K&Ö (58,1%) und 26 Mitarbeiter für Gigasport (41,9%). Mit dieser Frage ist es möglich Unterschiede in den Antworten aufgrund der Unternehmenszugehörigkeit festzustellen. Ein genaueres Filtern auf z.B. die Filialzugehörigkeit bzw. Abteilungszugehörigkeit ist nicht möglich.

Die folgenden erhobenen Daten sind für diese Arbeit von großer Relevanz. Mit der Frage 3: „Zur welcher Altersgruppe gehören Sie?“ und der Frage 4: Seit wie vielen Jahren sind Sie für Kastner und Öhler bzw. Gigasport tätig, können die Antworten der unterschiedlichen Altersgruppen bzw. Generationen gefiltert und auf Abweichungen untersucht werden.

Wie an der Altersstruktur von Kastner & Öhler und Gigasport im Kapitel 7.2 ersichtlich gehört fast ein Drittel der Mitarbeiter der Generation der BabyBoomer an. Dieser Wert wurde auch bei den Teilnehmern der Umfrage erreicht. Ebenso viele langjährige Mitarbeiter, mit mehr als 16 Dienstjahren, haben bei der Umfrage teilgenommen. Die genauen Daten der Fragen 3 und in der folgenden Tab. 18 ersichtlich.

Generation	Altersgruppe	Anzahl der Teilnehmer	Teilnehmer in %
Z	15-24	16	25
Y	25-34	12	18,8
X	35-49	16	25
BabyBoomer	50-65	20	31,3

Tabelle 18: Anzahl der Umfrageteilnehmer pro Generation (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Die Tab. 19 zeigt die Anzahl der Dienstjahre in Abhängigkeit der Generation.

Generation in % \ Dienstjahre	Z Teilnehmer	Y Teilnehmer	X Teilnehmer	BabyBoomer
0-4	57,1	27,3	13	5
5-10	42,9	45,5	20	20
11-15	0	27,3	33,3	20
16-25	0	0	26,7	20
26+	0	0	6,7	35

Tabelle 19: Anzahl der Dienstjahre in Abhängigkeit der Generation (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in der Tab. 19 ersichtlich sind 7 Personen (35%) aus der Generation BabyBommer bei Kastner & Öhler oder Gigasport tätig über 26 Jahre tätig. Die Loyalität dem Dienstgeber gegenüber wird dieser Generation als gute Eigenschaft zugeschrieben (siehe Kapitel 4.2.2). Dies Bestätigt sich in dem Ergebnis der Umfrage. Außerdem zeigen die Daten der Tabelle 19, dass das Unternehmen über einen sehr hohen Anteil an Angestellten (62,3%) die über 11 Jahre beschäftigt sind, verfügt. In den Tabellen der folgenden Unterkapitel sind die Antworten der Generationen aufgrund der unterschiedlichen Teilnehmer Anzahl je Generation in Prozent angegeben, um diese untereinander vergleichbar zu machen.

### 9.4.3.2 Fragen zur Führungskompetenz

Die Führungskraft hat sehr großen Einfluss auf die Aufgabenverteilung und Kommunikation im Team. Neben den operativen Tätigkeiten dient sie auch als Vorbild für Mitarbeiter. Dieses trifft vor allem für junge Mitarbeiter zu (siehe Kapitel 4.2.1).

Das Führungsverhalten hat eine große Auswirkung auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter. Besonders bedeutsam ist diese Wirkung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. Aufgrund der immer älter werdenden Belegschaft (siehe Kapitel 2.4) muss eine Führungskraft im Umgang mit den verschiedenen Generationen wissen, worauf es ankommt (siehe Kapitel 4.2.1).

Ältere Mitarbeiter wollen Anerkennung für ihre Leistung. Dies ist gerade für die Generation der BabyBoomer von großer Bedeutung.

Eine wertschätzende Führungskraft hat für diese Generation eine größere Wirkung auf die Arbeitsfähigkeit als regelmäßiger Sport oder Entlastung bei der Arbeit (siehe Kapitel 4.2.1). Deshalb wurde das Empfinden der Mitarbeiter, zum Umgang der Führungskraft, abgefragt. Ergebnisse der Frage 5 „Die Führungskraft geht wertschätzend mit Ihnen um“ (siehe Abb. 23).

Anzahl Teilnehmer: 59

25 (42.4%): trifft sehr zu

24 (40.7%): trifft zu

6 (10.2%): trifft weder noch zu

2 (3.4%): trifft weniger zu

2 (3.4%): trifft nicht zu

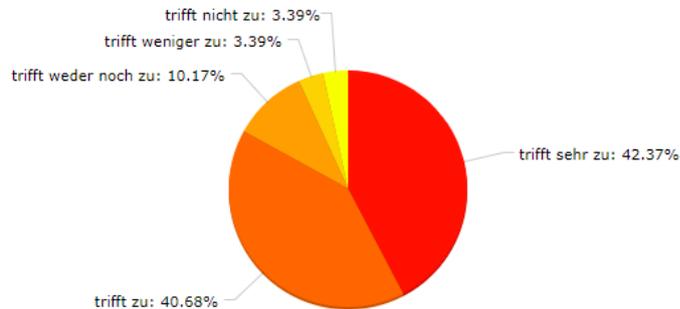


Abb. 23: Frage 5: Die Führungskraft geht wertschätzend mit Ihnen um (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in der Abb. 23 ersichtlich haben 83,1% der Befragten ein positives Feedback abgegeben. Somit fühlt sich der Großteil der Mitarbeiter von Kastner & Öhler und Gigasport wertgeschätzt. Die Tab.20 beinhaltet die abgegebenen Antworten zur Frage 5 nach Generation.

Antworten pro G. in %	Generation Z	Generation Y	Generation X	BabyBoomer
Trifft sehr zu	21,1	36,4	46,7	57,9
Trifft zu	53,8	36,4	40	31,6
Trifft weder noch zu	7,7	18,2	13,3	5,3
Trifft weniger zu	7,7	9,1	0	0
Trifft nicht zu	7,7	0	0	5,3

Tabelle 20: Ergebnisse der Frage 5 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Die in der Tab. 20 angeführten Ergebnisse zeigen, dass sich vor allem jüngere Mitarbeiter von ihren Führungskräften nicht genügend wertgeschätzt fühlen. Das Wissen der Führungskräfte über die geistigen und körperlichen Unterschiede zwischen den Generationen kann hierbei dazu beitragen, den Umgang mit den jüngeren Mitarbeitern zu verbessern (siehe Kapitel 4.1.1). Neben der Anerkennung der Leistung von älteren Mitarbeitern ist es mindestens genauso wichtig junge Mitarbeiter zu fordern und ihnen etwas zuzutrauen. Gerade in Unternehmen bzw. Abteilungen mit hoher Altersdiversität, ist dies ein entscheidender Faktor (siehe Kapitel 4.2.2). Dennoch ist das Ergebnis dieser Frage ein durchaus positives und es zeigt, dass der wertschätzende Umgang bei Kastner & Öhler und Gigasport fest in der Unternehmenskultur verankert ist. Dieses Miteinander trägt mit Sicherheit zur Senkung der Mitarbeiterfluktuation bei (siehe Kapitel 5.3.2).

Jedoch wenn es darum geht Personal langfristig und motiviert an das Unternehmen zu binden, dann darf kein Mitarbeiter aufgrund seines Alters diskriminiert oder benachteiligt werden. Dieses Generationenmanagement ist eine Führungsaufgabe und gewinnt zunehmend an Relevanz (siehe Kapitel 4.21.). Die Abb. 24 beinhaltet das Ergebnis der Frage 6 „Die Führungskraft sorgt dafür, dass kein Mitarbeiter/in in der Abteilung aufgrund des Alters diskriminiert wird.“

Anzahl Teilnehmer: 60

37 (61.7%): trifft sehr zu

13 (21.7%): trifft zu

5 (8.3%): trifft weder noch zu

2 (3.3%): trifft weniger zu

3 (5.0%): trifft nicht zu

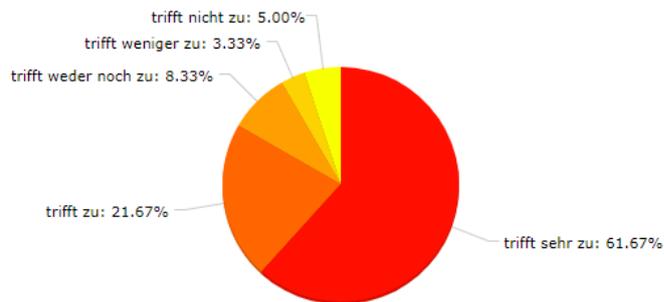


Abb. 24: Frage 6: Die Führungskraft sorgt dafür, dass kein Mitarbeiter/in in der Abteilung aufgrund des Alters diskriminiert wird (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Auch hier bewerteten 83,43% der Befragten Mitarbeiter das Führungsverhalten der Führungskraft positiv. Allerdings fühlen sich 15% der Generation BabyBoomer, wie in der Tab. 21 ersichtlich, aufgrund ihres Alters diskriminiert.

Antworten pro G.in %	Generation Z	Generation Y	Generation X	BabyBoomer
Trifft sehr zu	61,5	54,5	73,3	60
Trifft zu	15,4	27,3	20,0	20
Trifft weder noch zu	15,4	9,1	6,7	5
Trifft weniger zu	0	9,1	0	5
Trifft nicht zu	1	0	0	10

Tabelle 21: Ergebnisse der Frage 6 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Ausschlaggebende Stereotypen können mit der Hilfe von Mitarbeiterbefragungen identifiziert werden (siehe Kapitel 4.3.2.3). Die Führungskräfte sollten diese Personen auf die Stärken und Schwächen der jeweiligen Generation schulen. Der Abbau von Vorurteilen ist essenziell. Unter den richtigen Rahmenbedingungen kann dies relative einfach realisiert werden. So kann ein abteilungsinterner Wissenstransfer, in dem berufliche Erfahrungen ausgetauscht werden, auch das Klima im Team verbessern und die jüngeren Generationen können von den Erfahrungshintergründen der älteren Generation profitieren. Dafür ist es für die Führungskraft wichtig, zu wissen, was sie von jedem einzelnen im Team erwarten darf (siehe Kapitel 4.2.2.).

Wie zu Beginn des Unterkapitels bereits erwähnt, hat eine Führungskraft einen großen Einfluss auf die Arbeitsverteilung und kann somit ähnlich wie Unternehmen mit Arbeitsgestaltungstrategien (siehe Kapitel 3.3 Tab. 4), die Arbeit an die Fähigkeiten und das Alter der Mitarbeiter anpassen.

Hierbei spielt auch die Kommunikation eine Rolle, die Führungskraft muss für die Mitarbeitern ihre Handlungsspielräume und Aufgaben klar definieren (siehe Kapitel 4.2.1.). Die Frage 8 „Die Führungskraft sorgt dafür, dass die Aufgaben im Team klar verteilt sind“ wird in der Abb. 25 dargestellt.

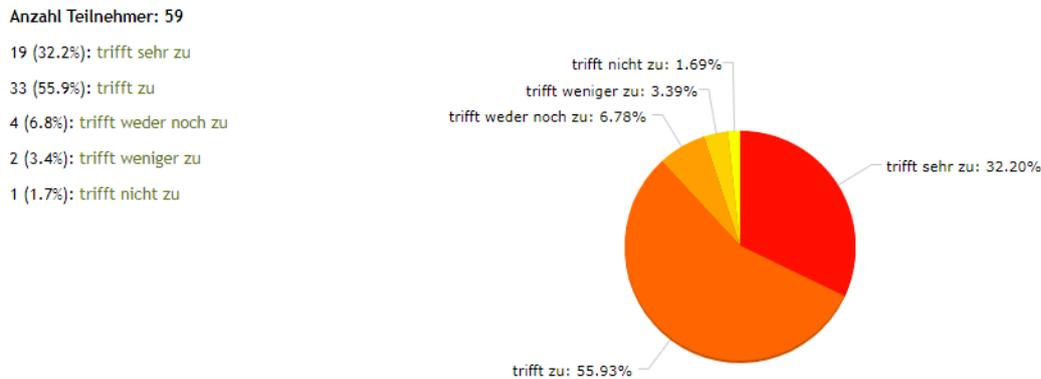


Abb. 25: Frage 8 „Die Führungskraft sorgt dafür, dass die Aufgaben im Team klar verteilt sind (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Fast 90% der Befragten sind der Meinung, dass die Aufgabenverteilung im Team klar festgelegt ist. In der folgenden Tab. 22 sind die Antworten je Generation abgebildet.

Antworten pro G.in %	Generation Z	Generation Y	Generation X	BabyBoomer
Trifft sehr zu	30,8	18,2	42,9	35
Trifft zu	46,2	63,6	50	60
Trifft weder noch zu	7,7	9,1	7,1	5
Trifft weniger zu	7,7	9,1	0	0
Trifft nicht zu	7,7	0	0	0

Tabelle 22: Ergebnisse der Frage 8 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Hierbei können Strategien zur Anwendung kommen, die auf den Stärken der unterschiedlichen Generationen beruhen. Eine stärkenorientierte Führung kennt die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und kann diese optimal organisieren. Dadurch können die Aufgaben im Arbeitsalltag effizienter abgearbeitet werden (siehe Kapitel 4.2.2). Zusätzlich passiert dies im Idealfall unter Anpassung an das Alter der Mitarbeiter und somit können sowohl physische als auch psychische Risiken minimiert werden (siehe Kapitel 3.3).

Des Weiteren fördert diese Art der Aufgabenverteilung die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter von Kastner & Öhler und Gigasport. Durch die Verantwortung für bestimmte Aufgaben im Team, steigt das Pflichtbewusstsein und die Fähigkeit zur Integration in ein Team, Abteilung etc. (siehe Kapitel 5.1.3).

### 9.4.3.3 Fragen zur Weiterbildung

Die Fragen zu diesem Unterkapitel sollen das Interesse der Kastner & Öhler Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen und der Bedarf an Karrierechancen identifizieren. Weiterbildung hat einen sehr großen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter. Durch eine hohe fachliche Kompetenz kann psychischer Stress reduziert werden (siehe Kapitel 3.2). Laut der verwendeten Literatur haben Personen im Alter von 55-65 Jahren ein geringerer Bedarf an Weiterbildung (siehe Kapitel 4.3.), auch dies wird anhand der Antworten der Kastner & Öhler und Gigasport Angestellten überprüft. Wie in der Abb.26 ersichtlich haben auf die Frage 11 „Ich habe Interesse mich fachlich weiter zu entwickeln“ 32,3 % mit trifft sehr zu und 40,7 % mit trifft zu geantwortet.

11. Ich habe Interesse mich fachlich weiter zu entwickeln

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 59

19 (32.2%): trifft sehr zu

24 (40.7%): trifft zu

11 (18.6%): trifft weder noch zu

4 (6.8%): trifft weniger zu

1 (1.7%): trifft nicht zu

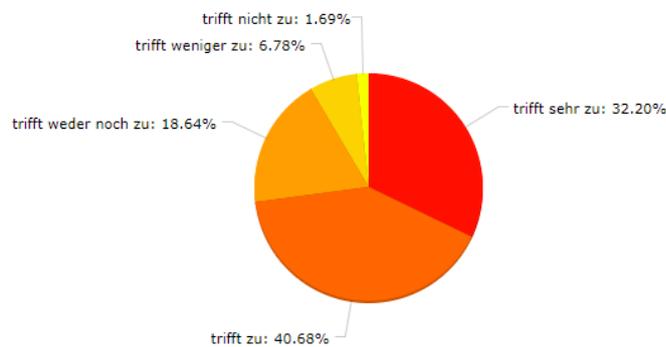


Abb. 26: Frage 11 Ich habe Interesse mich fachlich weiter zu entwickeln (2020), Quelle: Eigene Darstellung

In der folgenden Tab. 23 ist die Antwortverteilung anhand der Generation ersichtlich.

Antworten pro G.in %	Generation Z	Generation Y	Generation X	BabyBoomer
Antwortmöglichkeit				
Trifft sehr zu	46,2	63,6	14,3	20
Trifft zu	30,8	18,2	57,1	45
Trifft weder noch zu	7,7	18,2	28,6	20
Trifft weniger zu	15,4	0	0	10
Trifft nicht zu	0	0	0	5

Tabelle 23: Frage Ergebnisse der Frage 11 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Das Ergebnis der Umfrage bestätigt die Aussage aus dem Literaturteil (siehe Kapitel. 4.3.1). Allerdings veranschaulicht die Tab. 23 auch, dass ein hoher Anteil der Mitarbeiter aus der Generation der BabyBoomer (65%) an fachlicher Weiterbildung interessiert ist. Kastner & Öhler und Gigasport Mitarbeiter aus der Generation Y haben eindeutig die größten Bedarf an Weiterbildung und dies bestätigt damit auch das Ergebnis der NWA (siehe Kapitel 7) und die Hypothese 2 (siehe Kapitel 7.2).

Das dominierende Weiterbildungsmotiv für Mitarbeiter der Generationen Z und Y ist die Optimierung der beruflichen Tätigkeit und die damit einhergehende Verbesserung des Einkommens. Für ältere Mitarbeiter der Generation X und BabyBoomer ist das nicht mehr das Hauptmotiv. Andere Faktoren, wie soziale Kontakte bei der Weiterbildung oder eine Abwechslung zum Arbeitsalltag können hier auch Motive sein. Besonders wichtig ist für ältere Menschen jedoch die Sinnhaftigkeit einer Weiterbildungsmaßnahme. Diese kann z. B. als Karrierechance vermittelt werden. Die Frage 12 (siehe Abb. 27) „Das Unternehmen Kastner % Öhler bietet mir Karrieremöglichkeiten“ soll Feedback darüber geben wie zufrieden Mitarbeiter mit den beruflichen Möglichkeiten sind.

12. Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Karrieremöglichkeiten



Anzahl Teilnehmer: 60

12 (20.0%): trifft sehr zu

25 (41.7%): trifft zu

9 (15.0%): trifft weder noch zu

12 (20.0%): trifft weniger zu

2 (3.3%): trifft nicht zu

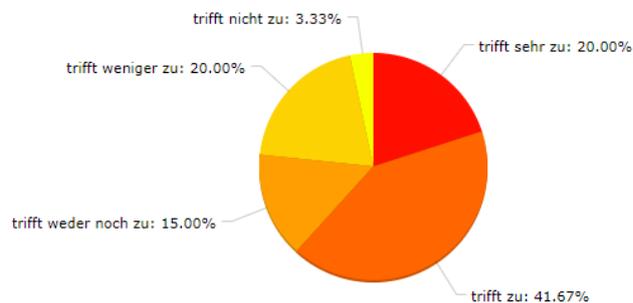


Abb. 27: Frage 12 Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Karrieremöglichkeiten (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Die Tab. 24 veranschaulicht die abgegebenen Antworten je Generation in %.

Antworten pro G.in %	Generation Z	Generation Y	Generation X	BabyBoomer
Trifft sehr zu	23,1	9,1	26,7	20
Trifft zu	46,2	45,5	46,7	45
Trifft weder noch zu	7,7	18,2	26,7	20
Trifft weniger zu	15,4	27,3	0	10
Trifft nicht zu	7,7	0	0	5

Tabelle 24: Ergebnisse der Frage 12 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in den Ergebnissen ersichtlich finden ein Ca. 25% der Generationen Z und Y die Karrieremöglichkeiten bei Kastner & Öhler und Gigasport als eher unzulänglich. Im Unternehmen wird ein Führungskräfte Traineeprogramm angeboten, dies ist aber nicht für alle Mitarbeiter sinnvoll. Gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels sollten hier ergänzende Maßnahmen gesetzt werden, weil das Unternehmen auch Mitarbeiter benötigt, die keine Führungskraft werden wollen (siehe Kapitel 2.4). Ein weiteres aufschlussreiches Ergebnis der Befragung ist, dass 15% das Befragten aus der Generation der BabyBoomer auch mit den Karrierechancen im Unternehmen wenig zufrieden sind. Für diese Generation

würde sich vielversprechende Lösung anbieten, die voll und ganz im Sinne eines Productive Ageings im Unternehmen ist.

Ältere und vor allem langjährige Mitarbeiter verfügen über ein für das Unternehmen relevantes Fach- und Prozesswissen. Gerade für diese Generation wäre es sinnvoll, eine Ausbildung zum Verkaufcoach anzubieten. Diese Möglichkeit eines horizontalen Tätigkeitswechsels erhöht die Motivation der Mitarbeiter und gibt ihnen weitere Optionen sich mit Tatendrang ins Unternehmen einzubringen (siehe Kapitel 4.3.3.3). Diese Berufslaubahngestaltung für Ältere bringt viele Vorteile mit sich. Sie sorgt für einen guten Wissenstransfer im Unternehmen, von dem vor allem die jüngeren Mitarbeiter profitieren können (siehe Kapitel 4.3.3) und damit werden die sozialen Bedürfnisse und der Wunsch der älteren Mitarbeiter, ihr Wissen weiterzugeben erfüllt. (siehe Kapitel 4.3.1 und 4.3.3). Dies führt zu einer Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der betroffenen Mitarbeiter bei Kastner & Öhler und Gigasport (siehe Kapitel 3.2).

Mithilfe der Frage 14 „Das Unternehmen Kastner & Öhler bietet mir Weiterbildungsmöglichkeiten“ wird das Angebot aus Sicht der Mitarbeiter evaluiert (siehe Abb. 28) und die Tab. 25 zeigt die Ergebnisse je Generation.

14. Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Weiterbildungsmöglichkeiten

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

12 (20.0%): trifft sehr zu

30 (50.0%): trifft zu

12 (20.0%): trifft weder noch zu

4 (6.7%): trifft weniger zu

2 (3.3%): trifft nicht zu

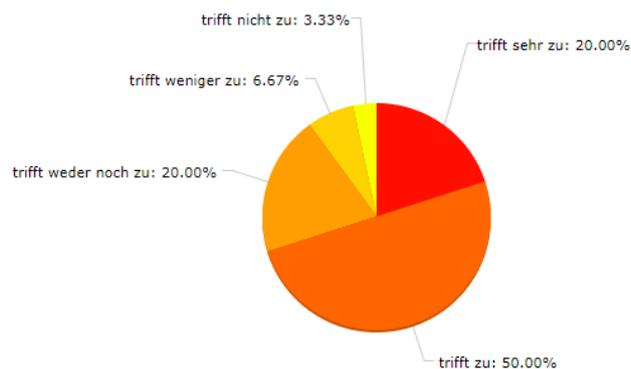


Abb. 28: Frage 14 Das Unternehmen Kastner & Öhler bietet mir Weiterbildungsmöglichkeiten (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Antworten pro G.in %	Generation Z	Generation Y	Generation X	BabyBoomer
Antwortmöglichkeit				
Trifft sehr zu	23,1	18,2	26,7	15
Trifft zu	46,2	54,5	46,7	55
Trifft weder noch zu	7,7	27,3	26,7	15
Trifft weniger zu	15,4	0	0	10
Trifft nicht zu	7,7	0	0	5

Tabelle 25: Ergebnisse der Frage 14 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in der Tab 25 ersichtlich sind für 15% der Befragten aus der Generation der BabyBoomer zuwenig Weiterbildungsmöglichkeiten vorhanden. Ein weiterer Grund hierfür könnte aber auch sein, dass

vorhandene Angebote aufgrund verschiedener Barrieren nicht genutzt werden (siehe Kapitel 4.3.2). Eine Hürde dafür wäre z.B. dass Mitarbeiter aufgrund ihres Alters das Fortbildungsangebot nicht nützen. Solche Altersstereotypen können von einer Führungskraft durch verbales Feedback und Ermutigung abgebaut werden und ist es wichtig den Nutzen einer Weiterbildung zu vermitteln (siehe Kapitel 4.3.2.1).

#### 9.4.3.4 Fragen zu Gesundheitsmaßnahmen

Mithilfe der Fragen zum Thema Gesundheitsmaßnahmen wird evaluiert, wie attraktiv das Angebot für Mitarbeiter von Kastner & Öhler und Gigasport ist und ob sich ein Trend angesichts der Altersstruktur erkennen lässt. Des Weiteren wurde abgefragt, ob die Mitarbeiter den psychischen und physischen Belastungen im Betrieb gewachsen sind.

Wie die Tab. 26 zeigt gaben 74,6% der Befragten Personen, bei der Frage 14, an dass sie keine, der vom Betreibbereitgestellten Gesundheitsmaßnahmen nutzten. Bei dieser Frage konnten durch ein Zusatzfeld weitere Angaben gemacht werden.

Antworten pro G.in % Antwortmöglichkeit	Generation Z	Generation Y	Generation X	BabyBoomer	Summe der Ergebnisse
Impfaktion	0	0	33,3	15,8	13,6
Guten Morgen Gymnastik	0	0	0	5,3	3,4
Chair Massage	0	0	0	5,3	1,7
Betriebsarzt	15,4	0	13,3	10,5	10,2
Keine	84,6	90,9	60	73,7	74,6
Andere (Textantwort)	0	9,1 Betriebsrats Gesundheits- vorsorge	6,7 In den kleinen Filialen wird leider nichts angeboten	5,3 wird in den Filialen nicht angeboten	5,1

Tabelle 26: Ergebnisse der Frage 15 „Welche der vom Betreib bereitgestellten Gesundheitsmaßnahmen nutzen Sie?“, aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Das Unternehmen bietet wie in der Tab. 26 ersichtlich einige Gesundheitsmaßnahmen für die Mitarbeiter an. Das Ergebnis der Frage bestätigt, die im Kapitel 7.2 aufgestellte Hypothese 3 und das Ergebnis des Theorieteils, dass die Gesundheitsmaßnahmen mit zunehmendem Alter der Mitarbeiter an Relevanz gewinnen. Um eine höhere Teilnahme von Mitarbeitern, bei den Gesundheitsmaßnahmen die von Kastner & Öhler und Gigasport angeboten werden, zu erreichen. Ist es sinnvoll im Rahmen des Generationenmanagements, einer Führungskraft die Aufgabe zu erläutern, dass sie für den Erhalt der

Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter verantwortlich ist (siehe Kapitel 4.2.1). Dadurch wird der Informationsfluss über das Angebot verbessert. Dies wird durch den demographischen Wandel und der damit verbunden älteren Belegschaft immer notwendiger (siehe Kapitel 2.4).

Ein Drittel der Befragten Mitarbeiter strengt das durchgehende Stehen im Dienst an. Die Abb. 29 zeigt das Resultat der Frage 16 „Das durchgehende Stehen in einem Dienst strengt mich an“.

16. Das durchgehende Stehen in einem Dienst strengt mich an

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

9 (15.0%): trifft sehr zu

11 (18.3%): trifft zu

10 (16.7%): trifft weder noch zu

18 (30.0%): trifft weniger zu

12 (20.0%): trifft nicht zu

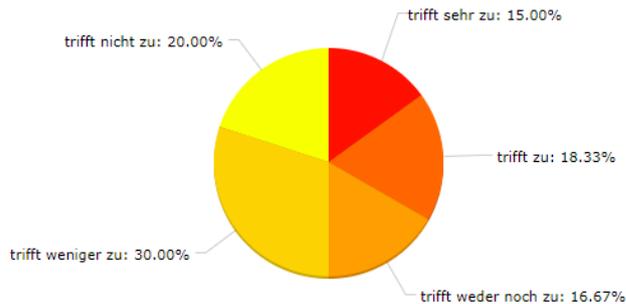


Abb. 29: Ergebnis der Frage 16 Das durchgehende Stehen in einem Dienst strengt mich an (2020), Eigene Darstellung.

Die Tab. 27 beinhaltet die Ergebnisse der Auswertung je Generation in Prozent.

Antworten pro G.in %	Generation Z	Generation Y	Generation X	BabyBoomer
Antwortmöglichkeit				
Trifft sehr zu	30,8	18,2	6,7	5
Trifft zu	0	18,2	26,7	25
Trifft weder noch zu	15,4	27,3	13,3	15
Trifft weniger zu	38,5	27,3	26,7	30
Trifft nicht zu	15,4	9,1	26,7	25

Tabelle 27: Ergebnisse der Frage 16 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in der Tab 27 erkennbar, sind empfindet rund ein Drittel der Befragten aus jeder Generation das durchgehende Stehen als anstrengend. Weil alle Generationen in einem sehr ähnlichen Ausmaß betroffen sind, kann dies möglicherweise auf die körperliche Fitness der Umfrageteilnehmer zurückgeführt werden. Hierfür gibt es im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, Maßnahmen die dem entgegensteuern. Beispiele dafür sind: Regelmäßige Lauffreize, Kurse über Hebe und Tragetechniken oder Haltungstrainings (siehe Kapitel 4.4.2). All diese Aktivitäten können in Gruppen durchgeführt werden und somit können zusätzlich das Sozialbedürfnis und der Teamgeist der Mitarbeiter gefördert werden (siehe Kapitel (5.1.3).

Bei Punkt 18 „die Arbeit bei Kastner und Öhler überfordert mich nicht“ haben 5% der Teilnehmer mit „trifft nicht zu“ geantwortet und weitere 11,7% mit trifft weniger zu (siehe Abb. 30).

18. Die Arbeit bei Kastner und Öhler überfordert mich nicht

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

16 (26.7%): trifft sehr zu

24 (40.0%): trifft zu

10 (16.7%): trifft weder noch zu

7 (11.7%): trifft weniger zu

3 (5.0%): trifft nicht zu

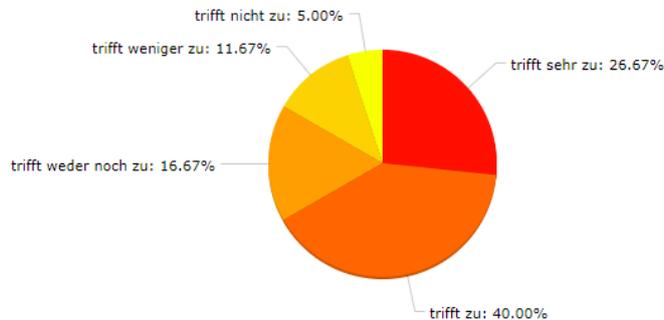


Abb. 30: Ergebnis der Frage 18 Die Arbeit bei Kastner und Öhler überfordert mich nicht (2020), Eigene Darstellung.

Wie in der Tab. 28 ersichtlich sind 15% der befragten Mitarbeiter aus der Generation BabyBoomer mit der Arbeit überfordert.

Antworten pro G.in %	Generation Z	Generation Y	Generation X	BabyBoomer
Trifft sehr zu	30,8	36,4	20	20
Trifft zu	61,5	9,1	40	40
Trifft weder noch zu	7,7	27,3	2	20
Trifft weniger zu	0	27,3	26,7	0
Trifft nicht zu	0	0	0	15

Tabelle 28: Ergebnisse der Frage 18 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Um überlastete oder kranke Personen optimal in der Arbeitswelt einzusetzen, ist es empfehlenswert, das Angebot des betrieblichen Eingliederungsmanagement zu nutzen. Dieses Konzept umfasst Maßnahmen zur Primärprävention (vorsorgen noch nichts ist eingetreten), Sekundärprävention (Frühzeitiges Erkennen von Krankheiten) und Tertiärprävention (Verringerung der Auswirkung von Erkrankungen etc.) (siehe Kapitel 4.4.3). Gerade solche Programme sollten den Mitarbeitern im Unternehmen des öfteren angeboten werden. Diese und auch die im Rahmen des BGF enthaltenen Maßnahmen wirken sich direkt auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus und können somit die Arbeitsfähigkeit positiv beeinflussen (4.4.2). Generell drücken diese Gesundheitsmaßnahmen die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern aus, deshalb sollten sie auf das ganze Unternehmen (Filialen) ausgeweitet werden (siehe Kapitel 4.4.2).

### 9.4.3.5 Fragen zur Arbeitsorganisation

Die Arbeitsgestaltung hat großen Einfluss auf die Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter. Vor allem die Arbeitszeit kann sich stark auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter auswirken. Für Unternehmen gilt hier die Balance zwischen kosteneffizientester Auslastung und persönlichen Wünschen der Beschäftigten zu halten (siehe Kapitel 4.5). Mit zunehmendem Alter steigt der Erholungsbedarf der Mitarbeiter. Die Abb. 31 veranschaulicht die Resultate der Frage 19 „Ich habe genügend Freizeit, um mich nach der Arbeit zu erholen.“

19. Ich habe genügend Freizeit, um mich nach der Arbeit zu erholen

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

10 (16.7%): trifft sehr zu

31 (51.7%): trifft zu

7 (11.7%): trifft weder noch zu

9 (15.0%): trifft weniger zu

3 (5.0%): trifft nicht zu

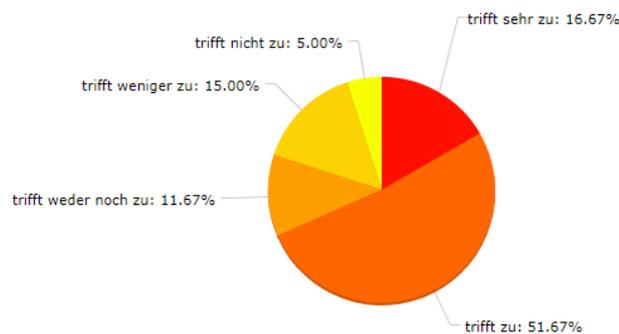


Abb. 31: Frage 19 Ich habe genügend Freizeit, um mich nach der Arbeit zu erholen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in der Abb. 31 ersichtlich, verfügt der Großteil der befragten Beschäftigten über genügend Freizeit. Die Tab. 29 zeigt die antworten je Generation.

Antworten pro G.in %	Generation Z	Generation Y	Generation X	BabyBoomer
Antwortmöglichkeit				
Trifft sehr zu	33,3	9,1	20	25
Trifft zu	46,7	54,5	66,7	60
Trifft weder noch zu	13,3	0	6,7	10
Trifft weniger zu	0	36,4	6,7	0
Trifft nicht zu	6,7	0	0	5

Tabelle 29: Ergebnisse der Frage 19 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Die Daten der Tabelle zeigen ein erstaunliches Bild. Die Mehrheit der Befragten die nicht über ausreichend Erholungsbedarf verfügen, gehören den jüngeren Generationen Z und Y an. Die Arbeitsgestaltung ist für alle Altersgruppen relevant. In diesem Zusammenhang besteht die Möglichkeit, dass ältere Mitarbeiter die physischen Belastungen aufgrund ihrer Dienstjahre gewohnt sind und davon profitieren (siehe Kapitel 4.5.2).

Aufgrund der Ergebnisse der Frage 19 empfiehlt es sich, für das Unternehmen Kastner & Öhler und Gigasport bestimmte Arbeitsbedingungen zu korrigieren (siehe Kapitel 3.3) bzw. die Führungskräfte dahingehend zu coachen, dass die Aufgaben klar und fair im Team verteilt sind (siehe Kapitel 4.2.1).

Neben der Arbeitszeit hat auch die Arbeitsorganisation einen Effekt auf den Gesundheitszustand und Motivation der Mitarbeiter (siehe Kapitel 4.5). Altersdiverse Teams, die von ihren Führungskräften nach ihren Fähigkeiten, Stärkenorientiert eingesetzt werden, sind in der Regel leistungsfähiger (siehe Kapitel 4.2.2). Die Abb. 32 zeigt das Ergebnis der Frage 22 „die Arbeit im Team wirkt sich positiv auf meine Leistungsfähigkeit aus.“

22. Die Arbeit im Team wirkt sich positiv auf meine Leistungsfähigkeit aus

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

16 (26.7%): trifft sehr zu

33 (55.0%): trifft zu

7 (11.7%): trifft weder noch zu

3 (5.0%): trifft weniger zu

1 (1.7%): trifft nicht zu

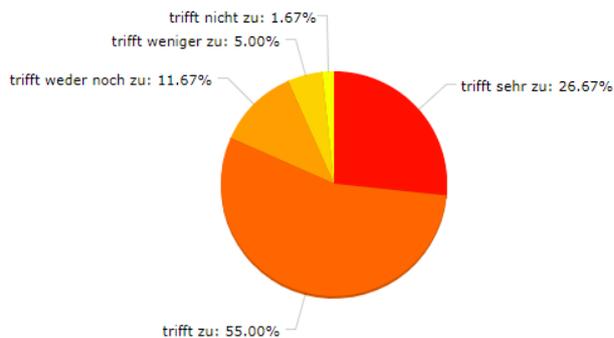


Abb. 32: Frage 22 Die Arbeit im Team wirkt sich positiv auf meine Leistungsfähigkeit aus (2020), Quelle: Eigene Darstellung

Wie in der Abb. 32 ersichtlich, sind 81,67 der Teilnehmer davon überzeugt, dass sich die Teamarbeit positiv auf ihre Leistungsfähigkeit auswirkt. Die Tab. 30 beinhaltet das Resultat mit der Unterscheidung zwischen den Generationen.

Antworten pro G.in %	Generation Z	Generation Y	Generation X	BabyBoomer
Antwortmöglichkeit				
Trifft sehr zu	38,5	17,6	26,7	30
Trifft zu	38,5	47,1	73,3	55
Trifft weder noch zu	7,7	23,5	0	15
Trifft weniger zu	7,7	5,9	0	0
Trifft nicht zu	7,7	5,9	0	0

Tabelle 30: Ergebnisse der Frage 22 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand der Ergebnisse der Tabelle 30 ist ersichtlich, dass 15,4% der Mitarbeiter der Generation Z und 11,8% der Mitarbeiter der Generation Y die Arbeit im Team besser organisiert werden kann. Wie bereits erwähnt sind Altersdiverse Teams leistungsfähiger. Die Führungskraft kann auf die Organisation der Arbeit großen Einfluss nehmen. Gerade bei einem Unternehmen wie Kastner & Öhler, mit einer Altersstruktur, bei der ein Drittel der Beschäftigten der Generation BabyBoomer angehört, können die Mitarbeiter vom unterschiedlichen Knowhow der Generationen profitieren. Ein Beispiel hierfür wäre ältere Mitarbeiter profitieren von dem digitalen Wissen der jüngeren Generationen und die jüngeren von den Prozesskenntnissen der BabyBoomer (Siehe Kapitel 4.2.2).

### 9.4.3.6 Allgemeine Fragen

Wie bereits zu Beginn des Kapitels erwähnt beinhaltet die Umfrage allgemeine Fragen, die nicht immer direkt zu einem Productive Ageing Handlungsfeld zugeordnet werden, können. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels gewinnt der gute Ruf des Arbeitgebers zunehmend an Bedeutung (siehe Kapitel 2.4). Mit der Frage 25 „Das Unternehmen Kastner und Öhler bzw. Gigasport hat einen guten Ruf als Arbeitgeber“ wird dies aus Sicht der Mitarbeiter überprüft. Die Abb. 34 zeigt das Ergebnis der Frage 25.

25. Das Unternehmen Kastner und Öhler bzw. Gigasport hat einen guten Ruf als Arbeitgeber

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

30 (50.0%): trifft sehr zu

25 (41.7%): trifft zu

2 (3.3%): trifft weder noch zu

2 (3.3%): trifft weniger zu

1 (1.7%): trifft nicht zu

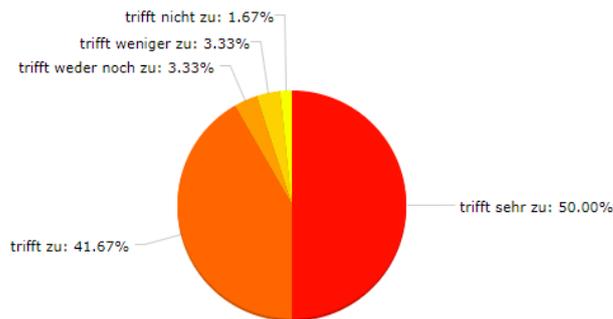


Abb. 33 Ergebnisse der Frage 25 Das Unternehmen Kastner und Öhler bzw. Gigasport hat einen guten Ruf als Arbeitgeber (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

In der folgenden Tabelle 31 sind die Resultate der Frage 22, je Generation ersichtlich. Hier zeigt sich, deutlich, dass Mitarbeiter der Generation X und der Generation BabyBoomer, vom guten Ruf des Unternehmens überzeugt sind. In der Tat blickt das Unternehmen auf eine sehr ruhmreiche Geschichte zurück (siehe Kapitel 8).

Antworten pro G.in %	Generation Z	Generation Y	Generation X	BabyBoomer
Trifft sehr zu	57,1	18,2	60	57,9
Trifft zu	28,6	63,6	40	36,8
Trifft weder noch zu	0	9,1	0	5,3
Trifft weniger zu	7,1	9,1	0	0
Trifft nicht zu	7,1	0	0	0

Tabelle 31: Ergebnisse der Frage 25 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Die Tab. 31 zeigt, dass dieser Bonus bei den jüngeren Mitarbeiter der Generationen Z und Y nicht mehr in dem Ausmaß vorhanden ist. Das Unternehmen ist sehr bemüht den Ruf als guter Arbeitgeber zu wahren. Hierfür wäre ein in der Unternehmenskultur verankertes Generationenmanagement ein weiterer Pluspunkt (siehe 4.2.1). Dies wird vor allem in der Zukunft noch relevanter, denn der demografische Wandel erschwert das Recruiting von gutem Personal zusätzlich (siehe Kapitel 2.4). Deshalb ist es einerseits wichtig die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten und andererseits das Interesse potenzieller Bewerber als

attraktiver Arbeitgeber zu wecken. Vor allem die jüngeren Generationen haben höhere Erwartungen an ihren Job und ihre Ausbildung (siehe Kapitel 2.4). Mit Productive Ageing Maßnahmen, wie dem Mentorenprogrammen kann dazu beigetragen werden, diese Erwartungen zu erfüllen (siehe Kapitel 4.3.3.3).

Die Frage 26 „Reihen Sie die folgenden Punkte nach Wichtigkeit, für einen Verbleib im Unternehmen“ beinhaltet die vier Handlungsfelder, die von den befragten Mitarbeitern zu priorisieren sind. Die Abb. 34 zeigt die Resultate der Frage 26.



Abb. 34: Ergebnisse der Frage 26 Reihen Sie die folgenden Punkte nach Wichtigkeit, für einen Verbleib im Unternehmen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in der Abb. 34 ersichtlich, ist die Führungskompetenz der Führungskraft durchschnittlich am häufigsten als das Handlungsfeld mit der größten Auswirkung auf einen Verbleib im Unternehmen gereiht geworden. Des Weiteren ist in der Abbildung das arithmetische Mittel  $\bar{x}$  als jeweiliger Durchschnitt pro Zeile in Punkten und Standardabweichung  $\pm$  spiegeln die Streuung der Ergebnisse. Ein kleiner Wert bedeutet die Teilnehmer sind sich einig. Je größer der Wert wird, umso uneiniger sind sich die Befragten. Die Tab 32 beinhaltet die Resultate der Frage 26, je Generation

Antworten pro G		Generation Z		Generation Y		Generation X		BabyBoomer	
		Ø	±	Ø	±	Ø	±	Ø	±
Ø Arithmetisches Mittel	± Standardabweichung								
Führungskompetenz der Führungskraft		1,83	1,03	1,70	0,48	1,38	0,65	1,89	1,05
Arbeitsorganisation		3,0	0,95	2,80	1,08	3,15	0,99	3,05	0,85
Gesundheitsmaßnahmen		2,68	1,23	3,00	1,15	3,00	1,00	2,42	1,12
Weiterbildungsmaßnahmen		2,50	1,09	2,50	1,32	2,46	0,97	2,63	1,12

Tabelle 32: Ergebnisse der Frage 26 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in der Tabelle ersichtlich priorisieren alle Mitarbeiter der befragten Generationen die Führungskompetenz an die erste Stelle.

Dies liegt vor allem daran, dass eine Führungskraft auf die verschiedensten Bereiche des Arbeitslebens eines Mitarbeiters Einfluss nehmen kann (siehe Kapitel 5.3.1). Größere Abweichungen bei den Ergebnissen zeichnen sich erst bei den Handlungsfeldern Arbeitsorganisation und Gesundheitsmaßnahmen ab. Vor allem für die Generation der BabyBoomer stellt das Handlungsfeld Gesundheitsmaßnahmen einen Mehrwert dar. Für die anderen Befragten Generationen X, Y und Z sind die Weiterbildungsmaßnahmen und die damit verbundenen Karrierechancen, nach der Führungskompetenz, das weitsichtigste Motiv für einen Verbleib im Unternehmen (siehe Kapitel 5.3.1). Die Arbeitsorganisation kann wie in dem Ergebnis der Frage 19 ersichtlich, sehr individuellen Einfluss auf das Befinden und den Verbleib von Mitarbeitern im Unternehmen nehmen (siehe Kapitel 9.4.3.5). Es obliegt auch hier der Führungskraft, auf die Anliegen der Mitarbeiter einzugehen. Darüber hinaus bestätigt das Ergebnis die Hypothese 4. Die befragten Mitarbeiter priorisierten das Handlungsfeld Führungskompetenz der Führungskraft als das Handlungsfeld mit dem größten Einfluss auf den Verbleib im Unternehmen. Das Ergebnis deckt sich mit dem Ergebnis das in Kapitel 8.1 anhand der Altersstruktur von Kastner & Öhler abgeleitet wurde.

### **9.4.3.7 Fazit der Onlinebefragung**

Angesichts der verschiedenen Generationen, die bei Kastner & Öhler und Gigasport zusammenarbeiten, kann es aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse und Charakteristiken immer wieder zu Spannungen in der Belegschaft kommen. Wie in der Umfrage ersichtlich kann auf Grund der Altersstruktur Rückschlüsse auf die geeigneten Maßnahmen geschlossen werden, mit deren Hilfe der Abbau dieser Spannungen forciert werden kann. Eine Führungskraft, kann auf diesen Gesichtspunkt besonders viel Einfluss nehmen. Sie dient als Vorbild für die Mitarbeiter und den Umgang in der Abteilung. Durch Regelmäßiges Feedback und Anerkennung, kann sie einen wesentlichen Teil zur Arbeitsfähigkeit des Personals beitragen.

Eine sehr interessante Erkenntnis hat sich aus der Altersstruktur der Teilnehmer, die die Frage 11 beantwortet haben, ergeben. Einerseits wurde die Hypothese 2 bestätigt, Mitarbeiter der Generation Y haben das größte Interesse an einer fachlichen Weiterbildung und andererseits zeigte sich, dass der Bedarf, auch bei 65% der Teilnehmer aus der Generation BabyBoomer, vorhanden ist. Aus dieser Erkenntnis können vor allem zu den Unternehmensziele von Kastner & Öhler und Gigasport, sehr gute Productive Ageing Maßnahmen abgeleitet werden (siehe Kapitel 8). Das Unternehmen setzt auf fachliche top Beratung. Dies erfordert ein sehr umfangreiches Produkt und Verkaufswissen von allen Mitarbeitern (siehe Kapitel 5.2). Mittels Mentorenprogrammen werden erfahrene und erfolgreiche Topverkäufer im Unternehmen zum Verkaufcoach ausgebildet. Mitarbeiter aus den jüngeren Generationen werden, dann von den Verkaufcoaches geschult. Dies bringt einige Vorteile mit sich. Älteren Mitarbeiter, die sich beruflich verändern möchten, wird damit eine Möglichkeit geboten, der internen Wissenstransfer wird verstärkt und die jüngeren Mitarbeiter profitieren von der Expertise der älteren und können selbst zu einem Topverkäufer heranwachsen. Gerade diese Berufsgruppe wird auch in der Zukunft gefragt sein, denn auf Grund des demographischen Wandels wird auch die Kundschaft immer älter und damit auch der Verkauf beratungsintensiver (siehe Kapitel 2.4). Des Weiteren ist dieses Vorgehen ganz im Sinne von Productive Ageing. Die Generation BabyBoomer kann damit ihre sozialen Bedürfnisse und den Wunsch das aneignete Wissen an jüngere Generationen weiterzugeben, erfüllen.

Auf Basis der Frage 14 konnte eine weitere Hypothese 3 bestätigt werden. Der Bedarf an und das Bedürfnis nach Gesundheitsmaßnahmen steigt mit dem Alter der Mitarbeiter. Dies zeigt sich auch im Ergebnis, das je Generation aufgeschlüsselt ist. Mitarbeiter der Generation Z und Y nutzen fast keine, der vom Unternehmen angebotenen Maßnahmen (siehe Kapitel 9.4.3.4). Ein weiteres Resultat der Frage ist, dass das Bedürfnis nach Gesundheitsmaßnahmen nicht nur am Hauptstandort in Graz vorhanden ist. Die Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung sollten auf alle Filialstandorte ausgeweitet werden. Dies führt zu einer Steigerung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter im Unternehmen und trägt auch dazu bei, die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen (siehe Kapitel 4.4.2).

Ein weiteres Ergebnis der Umfrage ist, dass für Mitarbeiter der Generationen Z und Y die Aufgabenverteilung im Team besser vollzogen werden muss. Die Altersstruktur hat in diesem Zusammenhang Auskunft darüber gegeben, dass diese Generationen, bei der Aufgabenverteilung, möglicherweise benachteiligt werden. Dies lässt sich damit argumentieren, dass Umfrageteilnehmer aus den Generationen X und den BabyBoomer fast ausschließlich mit „trifft sehr zu“ und „trifft zu“ geantwortet haben (siehe Kapitel 10.4.3.6). Hierbei muss die Führungskraft im Rahmen des Generationenmanagements eine Lösung finden (siehe Kapitel 4.2.1).

In der abschließenden Frage 26 haben die Umfrageteilnehmer die vier Handlungsfelder nach ihrer Gewichtung für einen Verbleib bei Kastner & Öhler und Gigasport reihen können. Das Ergebnis dieser Frage sieht wie folgt aus:

1. Führungskompetenz der Führungskraft
2. Weiterbildungsmaßnahmen
3. Gesundheitsmaßnahmen
4. Arbeitsorganisation

Wie im Kapitel 4 beschrieben ist Productive Ageing ein Ansatz, bei dem es darum geht, wie Einzelpersonen einen wichtigen Beitrag für ihr Leben und ihre Organisation leisten können. In diesem Sinne hat dieser Ansatz eine sehr hohe Auswirkung auf die Mitarbeiterfluktuation. Wie anhand der Resultate der Frage 26 erkennbar, ist die Führungskompetenz der Führungskraft das Handlungsfeld mit der größten Auswirkung auf die Fluktuation. Dies bestätigt auch die Erkenntnisse aus dem Literaturteil (siehe Kapitel 5.3.1) und teilweise die Hypothese 1, die Führungskompetenz der Führungskraft hat die signifikanteste Auswirkung auf den Verbleib von Mitarbeitern im Unternehmen Kastner & Öhler. Unter Zuhilfenahme der Altersstruktur des Unternehmers konnte des weiteren auch festgestellt werden, dass dies auf alle Generationen zu treffend ist. Außerdem wurde durch die Auswertung der Onlineumfrage ersichtlich, dass es sehr gut möglich ist, anhand der Altersstruktur, des Unternehmens (in dem Konkreten Fall anhand der Befragte), Productive Ageing Maßnahmen abzuleiten.

## 9.5 Qualitative Befragung

### 9.5.1 Experteninterview

Die Befragung wird in Form eines Interviews durchgeführt. Hierbei wird ein zuvor definierter Fragebogen zur Gesprächsführung vom Interviewer verwendet. Indem der Interviewer die Reihenfolge und Frageformulierung beibehält, wird die Vergleichbarkeit mit der Umfrage gewährleistet.<sup>205</sup>

Um ein unbewusstes Verfälschen der Sachinhalte und Ergebnisse zu vermeiden, ist es empfehlenswert, Inhalte und Fragen möglichst neutral zu kommunizieren. Zuvor festgelegte Fragen und ein geschulter Interviewer verhelfen zu einem objektiven Ergebnis. Des Weiteren können der Ort und der Zeitpunkt eines Interviews, sowie die Anwesenheit weiterer Personen, das Ergebnis negativ beeinflussen.<sup>206</sup>

Eine Sonderform des Interviews ist das Experteninterview. Mit Hilfe von Experteninterviews wird die Expertise der befragten Person dazu verwendet, um neue Erkenntnisse über einen Sachverhalt zu erlangen.<sup>207</sup>

Experteninterviews werden in zwei Arten eingeteilt:

- Exploratives Interview: Eignet sich als Einstieg in ein Thema
- Leitfadengestütztes Interview: Die gezielte Fragestellung des zuvor definierten Fragebogens ermöglicht die Gewinnung der gewünschten Informationen<sup>208</sup>

Bei Leitfadengestützten Interviews ist die logische Strukturierung von großer Bedeutung. Fragen sollten nach der Relevanz für den Untersuchungsgegenstand gereiht werden. Aufgrund der zuvor definierten Fragen benötigt der Interviewer eine hohe Sachkenntnis.<sup>209</sup>

Mündliche Befragungen ermöglichen es, Unklarheiten in der Fragestellung sofort zu klären und verhindern eine Beeinflussung von dritten. Jedoch kann der Interviewer, den Befragten, unbewusst oder bewusst beeinflussen. Dennoch bringt diese Methode die Möglichkeit, komplexe Befragungen, sehr detailliert durchzuführen.<sup>210</sup>

Aufgrund der verschiedenen Faktoren, die eine Antwort in der Umfrage beeinflussen, bedarf es einer Abklärung mittels Experten. Die Interviews wurden teilweise lokal und teilweise telefonisch durchgeführt. Um die Nachverfolgbarkeit zu gewährleisten wurden alle Experteninterviews aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Transkriptionen sind dem Anhang zu entnehmen.

---

<sup>205</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 92 f.

<sup>206</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 99 f.

<sup>207</sup> Vgl. Ehrhart/Schubert/Frevel/Schüttemeyer (Hrsg.) (2014), S. 6 f.

<sup>208</sup> Vgl. Ehrhart/Schubert/Frevel/Schüttemeyer (Hrsg.) (2014), S. 35.

<sup>209</sup> Vgl. Ehrhart/Schubert/Frevel/Schüttemeyer (Hrsg.) (2014), S. 35.

<sup>210</sup> Vgl. Ehrhart/Schubert/Frevel/Schüttemeyer (Hrsg.) (2014), S. 51.

## 9.5.2 Die Experten Auswahl

Die Experten wurden wegen ihrer Position in Bezug zur Personalführung und Personalbeschaffung für die Interviews ausgewählt. Darüber hinaus sind zwei der Experten langjährige Mitarbeiter im Unternehmen Kastner & Öhler bzw. Gigasport.

Expertin 1: Frau Nina Hollerer wurde als Expertin zum Thema Productive Ageing bei Kastner und Öhler interviewt und mit dem Ergebnis der Umfrage konfrontiert. Frau Hollerer ist seit 10 Jahren in der Personalabteilung bei Kastner und Öhler beschäftigt. Sie begann ihre Karriere als Personalverrechnerin und ist seit 5 Jahren für das Recruiting zuständig. Seit Jänner 2020 ist Frau Hollerer für das gesamte Recruiting Hauptverantwortliche.

Experte 2: Manfred Hass-Rossegger wurde für das Experteninterview zum Thema Produktive Ageing befragt. Er ist Regionalverkaufsleiter für Gigasport Region Steiermark und zugleich der Filialleiter des Gigasports in Graz. Er verfügt über langjährige Führungserfahrung und ist bei den Bewerbungsgesprächen für Vollzeitstellen Entscheidungsträger.

Expertin 3: Stefanie Müller ist Personalleiterin bei der Firma Gepps GmbH. Dieses Unternehmen ist ein Feinkostlebensmittelhändler mit 33 Filialen in ganz Deutschland. In dem Feinkostlebensmittel Betrieb ergibt sich eine ähnliche Personalstruktur wie bei Kastner & Öhler und Gigasport. Die Gepp's GmbH beschäftigt Mitarbeiter jeder Altersgruppe. Auch dieses Unternehmen steht, mit dem Hintergrund des demographischen Wandels, vor neuen Herausforderungen.

## 9.5.3 Interpretationsmethode

Zur Interpretation der Interviews in dieser Arbeit wurde auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Gioia aufgebaut. Mit dieser Methode ist es möglich Daten, gezielt zu erheben und filtern. Es wird hierbei davon ausgegangen, dass der Interviewer aufgrund der Literaturrecherche eine gewisse Vorkenntnis besitzt.

Bei dieser Methode bedarf es einer bestimmten Vorgehensweise. Im ersten Schritt wird ein Interviewleitfaden erstellt, mit dessen Hilfe das Interview strukturiert werden kann. Die Experteninterviews dienen als Ergänzung zur bereits durchgeführten Umfrage, deshalb eignet sich, die qualitative Inhaltsanalyse nach Gioia, weil eine Abweichung von den im Leitfaden definierten Fragen möglich ist, die sich durch die Erfahrung der vorgehenden Interviews ergeben. Die Fragen des Leitfadens werden unterschiedlichen Kategorien zugeordnet, die sich an der Umfrage und dem Literaturteil orientieren. Die Antworten der Experten werden im Anschluss an die verschiedenen Kategorien zugeordnet. Die zusammengefassten Antworten, je Kategorie, werden einander gegenübergestellt und im Anschluss wird eine Kernaussage gebildet, die es ermöglicht ein generalistisches Bild zu erstellen.

## 9.5.4 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden dient bei diesen Experteninterviews dazu, um die Fragen in eine bestimmte Kategorie einzuteilen. Aufgrund der verschiedenen Positionen der Befragten wurden in gewissen Kategorien andere Fragen gestellt, um ein breiteres Spektrum an Antwortmöglichkeiten zu erzeugen. Die Vergleichbarkeit bleibt aufgrund der Zuordnung in Kategorien trotzdem erhalten.

1. Vorstellung des Themas
2. Vorstellung des Experten
3. Personalbeschaffung
4. Mitarbeiterfluktuation
5. Alters Diversität und Arbeitsorganisation
6. Gesundheitsmaßnahmen
7. Karrieremöglichkeiten
8. Productive Ageing Handlungsfelder

## 9.6 Erkenntnisse

### 9.6.1.1 Personalbeschaffung

(Nina Hollerer) Der demographische Wandel stellt viele Unternehmen vor Schwierigkeiten in der Personalbeschaffung. Frau Hollerer meint, dass eine der größten Herausforderungen, das Recruiting von qualifiziertem Verkaufspersonal ist. Dies wurde durch die erst kürzliche Filialeröffnung in Innsbruck ersichtlich. Die Bewerber sind je nach Generation sehr unterschiedlich. Einerseits gibt es sehr erfahrene Bewerber aus den 60er und 70er Jahrgängen und andererseits Bewerber aus den 2000ern die frisch ins Berufsleben einsteigen. So unterschiedlich die Berufserfahrung der Generationen sind, eines haben sie gemeinsam. Bewerber aus beiden Generationen verkaufen sich nicht unter ihrem Wert. Die Bezahlung nach Handelskollektiv erfüllt die Gehaltforderung von qualifiziertem Personal eher ungenügend.

(Manfred Haas) Manfred Haas ist bei den Vorstellungsgesprächen von Vollzeitkräften involviert. Mittlerweile ist es schwierig geworden, speziell für den Sportfachhandel ausgebildetes Personal zu akquirieren. Deshalb werden auch viele Quereinsteiger zu den Bewerbungsgesprächen eingeladen. Es wird bei den Bewerbungen darauf geachtet, wie sportlich bzw. sportbegeistert ein Kandidat ist. Grundsätzlich kann aus einem Sportler ein sehr guter Sportartikel Verkäufer werden. Es bedarf dazu, ähnlich wie bei einem Lehrling, keinen hohen Schulungsaufwand. Weitere Gründe, warum es relativ schwierig geworden ist, freie Stellen mit passendem Personal zu besetzen, sind das Gehalt im Handel und die Arbeitszeiten und die Wertschätzung gegenüber dem Beruf des Verkäufers, meint Herr Haas.

(Stefanie Müller) Bei der Personalbeschaffung spielt das Alter der Bewerber nur eine untergeordnete Rolle. Der wichtigere Faktor ist die berufliche Historie. Es ist von Vorteil, wenn Mitarbeiter z.B. als Koch oder Kellner gearbeitet haben. Auf der Filialeitenebene stellt neben der langjährigen Berufserfahrung älterer Mitarbeiter auch die Lebenserfahrung einen Mehrwert dar. Ältere Mitarbeiter wirken in dieser Branche, auf

die Kunden, sehr authentisch. Das Gehaltschema im Einzelhandel spielt hierbei die entscheidendere Rolle. Vor allem in Gebieten, die viele Industrieunternehmen ausweisen, ist die Erwartungshaltung eine andere.

(Interpretation) Die eher geringen Verdienstmöglichkeiten im Einzelhandel erschweren Handelsunternehmen die Personalakquirierung. Bei Kastner & Öhler und Gigasport erfolgt die Bezahlung über den Handelskollektiv, dies ist vor allem für das Beschaffen von qualifiziertem, ausgebildetem Personal ein Problem. Der Trend zur höheren formalen Bildung zeichnet sich auch bei Einzelhandelsunternehmen ab. Immer mehr Berufseinsteiger verfügen über einen Maturaabschluss. Dies führt dazu, dass die Erwartungen an das Unternehmen und die Entlohnung steigen (siehe Kapitel 2.4). Ein Vorteil bei der Personalbeschaffung im Handel ist, dass Bewerber mit einer geeigneten beruflichen Historie oder Freizeittätigkeiten, die aufgrund ihres Produktspezifischen Wissens relevant sind, schnell als Verkäufer eingeschult werden können. Ein weiterer Vorteil ist, dass in bestimmten Branchen und Bereichen des Handels ältere Mitarbeiter ein gewisses Maß an Authentizität besitzen. Dies kann für die Beratung bestimmter Kunden von Wert sein. Dies ist ein weiterer Grund dafür, dass altersdiverse Teams leistungsfähiger sind (siehe Kapitel 4.2.1).

### 9.6.1.2 Mitarbeiterfluktuation

(Nina Hollerer) Kastner und Öhler verfügt über sehr viel Stammpersonal im Unternehmen. 13,1% der befragten Teilnehmer sind seit 26 oder mehr Jahren bei Kastner & Öhler oder Gigasport beschäftigt. Frau Hollerer glaubt, dass Mitarbeiter den wertschätzenden und familiären Umgang im Unternehmen sehr zu schätzen wissen. Bei Kastner & Öhler ist jeder Mitarbeiter ein Mensch und keine Nummer. Dies wurde auch bei der Coronapandemie ersichtlich. Jeder wurde über den aktuellen Stand und die kommenden Maßnahmen informiert. Es wurde kein einziger Mitarbeiter entlassen und es wurde versucht, die schwierige Lage so gut als möglich zu meistern. Dies ist in der heutigen Zeit keine Selbstverständlichkeit mehr. Falls ein Mitarbeiter das Unternehmen aus eigenen Stücken verlassen will, dann liegt es laut Frau Hollerer an folgenden Gründen: Viele Mitarbeiter finden die Tätigkeit an sich interessant, dennoch sind die Arbeitszeiten an den Wochenenden nicht sehr beliebt. Verschärft wird dieses Empfinden an schwachfrequentierten Wochenenden. Die Bezahlung ist ein weiterer Grund und einige Mitarbeiter suchen nach neuen Herausforderungen in Form einer neuen beruflichen Tätigkeit.

(Manfred Haas-Rossegger) Die Mitarbeiterfluktuation im Handel zählt laut AMS zu der höchsten aller Branchen (siehe Kapitel 2.4). Dieser überrascht Herrn Haas-Rossegger wenig, denn nach seiner Auskunft sind im Handel bzw. bei Gigasport sehr viele Samstagsaushilfen, die Großteiles Studenten sind, tätig. Diese Gruppe von Arbeitnehmern wechselt aufgrund eines Abschlusses oder neuen Stundenplans öfters den Beruf. Anders zeigt sich die Lage bei Lehrabsolventen aus dem Unternehmen. Hier ist die Herausforderung, Lehrlinge nach ihrer Lehrausbildung ans Unternehmen zu binden. Es mangelt oft an den Karriereperspektiven, die einem jungen Menschen geboten werden. Ein Führungskräfteprogramme ist zwar vorhanden. Dennoch sind die Kapazitäten für dies begrenzt. Dies beruht vor allem darauf, dass nur eine gewisse Anzahl von Abteilungsleitern und Stellvertretern im Unternehmen benötigt werden.

(Stefanie Müller) Laut Frau Müller ist die Mitarbeiterfluktuation auf diverse Faktoren zuordenbar. Zum einen Teil ist sie auf das Altern der Mitarbeiter und auf der anderen Seite auf das Alter der Mitarbeiter zurückzuführen. Die durchgehend stehende Tätigkeit wird für viele, vor allem ältere Mitarbeiter als anstrengend empfunden. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter eher einen Beruf wählen, der körperlich nicht

so fordernd ist wie der des Einzelhandelskaufmanns. Hingegen jüngere Mitarbeiter eher kündigen, weil sie falsche Erwartungen an den Beruf haben. Ein weiterer nicht zu vernachlässigender Punkt ist das Gehaltsniveau im Einzelhandel. Gerade in Städten mit Industriearbeitsplätzen ist die Lohnvorstellung der Mitarbeiter höher. Allerdings ist es für Verkäufer schwierig im Vergleich zu anderen Branchen, aufgrund der begrenzten Karrieremöglichkeiten, ein höheres Gehalt zu erhalten. Denn meist kann eine Aushilfe die Aufgaben der Vollzeitkraft übernehmen.

(Interpretation) Die relativ hohe Fluktuationsquote ist auf den großen Teil an Teilzeit und geringfügigen beschäftigten Mitarbeitern zurückzuführen (siehe Kapitel 2.4). Die Karrierechance im Handel sind eine Hauptursache für die Mitarbeiterfluktuation (siehe Kapitel 5.3). Dies kann sich aufgrund des demographischen Wandels weiter verschärfen. Kastner & Öhler und Gigasport haben einen sehr guten Ruf als Arbeitgeber. Weil auf die Lehrausbildung viel Wert gelegt wird (siehe Kapitel 9.4.3.6). Dieser Effekt könnte mit der Hilfe einer Productive Ageing Maßnahme verstärkt werden. Wie in Kapitel 4.3.3.2 beschrieben ist es zielführend, erfahrene Mitarbeiter, z.B. aus der Generation BabyBoomer als Mentor für Lehrlinge einzusetzen. Dies hat für das Unternehmen mehrere Vorteile. Die jungen Mitarbeiter profitieren von der Expertise der älteren, die älteren Mitarbeiter können ihre sozialen Bedürfnisse erfüllen und sind dadurch arbeitsfähiger (siehe Kapitel 3.2).

### **9.6.1.3 Alters Diversität/Arbeitsorganisation**

(Nina Hollerer) Im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Umfrage fühlen sich 5% der Befragten aufgrund ihres Alters bei Kastner & Öhler diskriminiert. Frau Hollerer erklärte, dass dies vermutlich an der Dienstplanung liegen kann. Wünsche von Mitarbeitern mit Kindern werden meist bei bestimmten Festtagen oder bei der Urlaubsplanung anders berücksichtigt als Mitarbeiter ohne Kinder.

(Manfred Haas-Rossegger) In der durchgeführten Umfrage fühlen sich 5% der Befragten aufgrund ihres Alters bei Kastner & Öhler und Gigasport diskriminiert. Im Gigasport, meint Herr Haas, funktioniert der Umgang miteinander sehr gut. Ein Paradebeispiel eines gut geführten Teams, ist die Fahrrad Abteilung, die von einem sehr jungen Abteilungsleiter geführt wird. In dieser Abteilung arbeiten sehr junge und auch sehr erfahrene Mitarbeiter zusammen. Laut Herrn Haas-Rossegger ist es wichtig, Ruhe ins Team zu bringen, um gute Zusammenarbeit zu ermöglichen. Die Mitarbeiter sollen aufgrund ihrer Leistung bewertet werden und nicht nach der Zeit, die sie für das Unternehmen tätig sind. Natürlich kann es auf Grund der Diversität der Mitarbeiter zu Spannungen kommen. Solange sich dies in Grenzen haltet und die darüber gesprochen wird, stellt dies aber kein Problem dar.

(Stefanie Müller) Die Altersstrukturen in den Filialen der Gepp´s GmbH, ist laut Frau Müller bunt gemischt. Es gibt auch Filialen, die tendenziell ältere Mitarbeiter angestellt haben und andere Filialen, mit eher tendenziell jüngeren Mitarbeiter. Frau Müller meint, dass die diversen Problem die sich zwischen den Generationen zeigen, eher an der unterschiedlichen Einstellung und Haltungen bzw. an der Wahrnehmung dieser Auftun.

(Interpretation) Wie aus dem Interview mit Herrn Hass-Rossegger zu entnehmen ist, ist eine Unternehmenskultur der Wertschätzung und Offenheit, in der Mitarbeiter nach ihrer Leistung gemessen werden für die Altersdiversität förderlich. Dies kann mit gezieltem Generationenmanagement der Führungskraft erfolgen (siehe 4.2.1). Durch diese altersgerechte Führung können Aufgaben und

Handlungsspielräume definiert werden, mit deren Hilfe versucht wird, jeden Mitarbeiter aufgrund seiner Fähigkeiten optimal einzusetzen (siehe Kapitel 4.2.2). Diese Optimierung der Leistungsfähigkeit des Teams, wirkt sich direkt auf die Arbeitsorganisation aus. Z.B können Arbeitspakete und Aufgaben effizienter abgearbeitet werden (siehe Kapitel 4.5). Dieses effiziente Arbeiten wirkt sich positiv auf das psychische Wohl der Mitarbeiter aller Generationen aus, indem Stressfaktoren wie Überforderung reduziert werden (siehe Kapitel 3.2 und 3.3).

#### **9.6.1.4 Gesundheitsmaßnahmen**

(Nina Hollerer) Die durchgehende, stehende Tätigkeit wird laut der Umfrage von vielen Mitarbeitern als anstrengend empfunden, zusätzlich müssen die Mitarbeiter konzentriert im Verkaufsgespräch mit den Kunden sein. Laut Frau Hollerer ist der Beruf des Einzelhandelskaufmannes körperlich und geistig fordernd, die körperliche Belastung durch das Stehen wird der Großteil der Mitarbeiter gewöhnt. Allerdings sind Gesundheitsmaßnahmen ein Ausdruck der Wertschätzung an die Mitarbeiter und sollten natürlich angeboten werden.

(Manfred Haas-Rossegger Ein weiteres Ergebnis der Umfrage ist, dass die Gesundheitsmaßnahmen vom Großteil der Befragten nicht genutzt werden. Herr Haas meint dazu, dass das Angebot nicht attraktiv genug ist. Manche Maßnahmen wie die Morgengymnastik sind ganz in Ordnung, allerdings findet dieses Angebot auf der Verkaufsfläche vor der Ladenöffnung statt. Das hat für die Mitarbeiter nur wenig Charme, ein weiterer Kritikpunkt an dieser Maßnahme ist, dass es keine Möglichkeit für die anschließende Körperhygiene gibt. Herr Haas-Rossegger ist überzeugt davon, dass es gerade in einem so großen Sporthaus möglich sein muss, einen Fitnessraum für Mitarbeiter zu errichten. Dies würde den Mitarbeitern einen echten Mehrwert bieten und durch die gesteigerte Fitness und Gesundheit im Umkehrschluss auch für das Unternehmen.

(Stefanie Müller) Die Gepp´s GmbH versucht mit individuellen Gesundheitsmaßnahmen die Gesundheit der Mitarbeiter zu verbessern. Es ist dem Unternehmen ein Anliegen Rücksicht auf den gesundheitlichen Zustand der Mitarbeiter zu nehmen und für die Mitarbeiter Anpassungen in der Arbeitsorganisation durchzuführen. Des Weiteren sind derzeit Projekte wie eine unternehmensinterne Krankenzusatzversicherung und Sportangebote für Mitarbeiter in der Evaluierung.

(Interpretation) Die befragten Experten sehen Gesundheitsmaßnahmen als Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber (siehe 4.4.2). Dies führt auch dazu, dass die Attraktivität als Arbeitgeber, vor allem, wie aus den Ergebnissen der Umfrage ersichtlich, für die älteren Generationen gesteigert werden kann (siehe Kapitel 9.4.3.4). Herr Haas-Rossegger hat mit der Idee, ein attraktives Fitnessangebot für Mitarbeiter zu schaffen, eine sehr interessante Möglichkeit aufgezeigt, wie das Unternehmen seine Attraktivität für jüngere Mitarbeiter steigern kann. Mit solchen oder ähnlichen Angeboten kann auf die Herausforderungen des demographischen Wandels reagiert werden (siehe Kapitel 2.4). Des Weiteren kann durch den Sport die physische und psychische Belastbarkeit der Mitarbeiter gesteigert werden (siehe Kapitel 4.2.2).

### 9.6.1.5 Karrieremöglichkeiten/Weiterbildungsmaßnahmen

(Nina Hollerer) Ein weiteres Ergebnis der Umfrage war, dass sich Mitarbeiter mehr Karrieremöglichkeiten wünschen würden. Interessant war dabei auch, dass von diesen Personen ca. 65% der Generation der BabyBoomer angehören. Frau Hollerer meinte dazu, dass es sehr stark abhängig davon ist, in welchem Bereich sich die Person entwickeln will. Für gewisse Positionen im Unternehmen muss ein Bewerber bestimmte Fähigkeiten haben. Auch die Stellenanzahl z.B. als Abteilungsleiter ist begrenzt. Ansonsten sind die Karrieremöglichkeiten im Verkauf relativ begrenzt. Allerdings wird derzeit an einem Projekt gearbeitet, das die Karriere im Handel aufwerten soll. Ziel des Projektes ist es, Mitarbeiter zu wirklichen Profis für den Verkauf zu machen und andererseits den Beruf des Verkäufers aufzuwerten.

(Manfred Haas-Rossegeer) Laut Umfrage haben 65% der Befragten der Generation BabyBoomer angegeben, dass sie an fachlicher Weiterbildung interessiert sind. Laut Herrn Haas sind im Gigasport, Mitarbeiter dieser Altersgruppe die Chashcows des Unternehmens. Eine mögliche fachliche Weiterentwicklung wäre für diese Generation der Einsatz als Verkaufskoach. Er sagt, dass diese erfahrenen Mitarbeiter die gleichen Produktschulungen wie jüngere Mitarbeiter durchlaufen, dennoch erwirtschaften sie den höheren Umsatz. Solche Mitarbeiter verfügen über sehr viel Knowhow, das mit einem Pensionsantritt aus dem Unternehmen verschwindet. Deshalb sollte dieses Wissen unbedingt auf jüngere Mitarbeiter übertragen werden. Herr Haas-Rossegeer zeigt einen spannenden Punkt für die Attraktivierung des Berufes als Sportartikelverkäufer auf. Es sollte Mitarbeitern möglich sein, in ihrer Arbeitszeit Sportartikel zu testen. Dafür sollten wöchentlich Arbeitsstunden eingeplant werden. Dies bringt den Angestellten als auch dem Unternehmen Vorteile ein. Mitarbeiter, die einen Sport selbst ausüben und die dazu passenden Artikel verkaufen, sind um ein Vielfaches kompetenter, weil sie die Probleme und Bedenken der Kunden kennen. Dieses Knowhow hilft dem Unternehmen Gigasport bei der Sicherstellung der hohen Qualitäts- und Leistungsansprüche.

(Stefanie Müller) Die Gepp's GmbH führt regelmäßig Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit und Wünschen durch. Eine häufige Antwort ist der Wunsch nach mehr Weiterbildung. Frau Müller meint, dass sich dies viele Mitarbeiter wünschen, nur wenn dann eine konkrete Möglichkeit dafür geboten wird, sich nur ein Bruchteil dafür anmeldet. Des Weiteren meint Sie, dass Weiterbildungen die bessere Karrierechancen ermöglichen beliebter unter den Mitarbeitern sind als jene, die eine Persönlichkeitsentwicklung fördern.

(Interpretation) Der Wunsch nach einer Karriere und fachlicher Weiterbildung ist beim Großteil der befragten Mitarbeiter von Kastner & Öhler vorhanden. Aufgrund der begrenzten Anzahl an Positionen als Abteilungsleiter ist das von Frau Hollerer erwähnte Projekt von Nutzen. Denn wie in der Umfrage ersichtlich, ist der Bedarf an Weiterbildungsmöglichkeiten, vor allem für jüngere Mitarbeiter der Generation Y sehr stark vorhanden. Herr Haas-Rossegeer empfiehlt eine Herangehensweise, die dem Mentorenprogramm des Productive Ageings entspricht (siehe Kapitel 4.3.3.3). Beide Varianten verbessern die Karrierechancen der Mitarbeiter und haben deshalb, laut Frau Müller, eine höhere Wahrscheinlichkeit von den Mitarbeitern genutzt zu werden.

### 9.6.1.6 Productive Ageing Handlungsfelder / Führungskompetenz

(Frau Hollerer) Frau Hollerer meinte zur abschließenden Frage, was oder welche Maßnahme bewegt Mitarbeiter dazu, am ehesten im Unternehmen zu bleiben, dass die Führungskompetenz eine sehr große Rolle dabei spielt. Mit Hilfe des Feedbacks der Führungskraft können sich Mitarbeiter weiterentwickeln. Eine Führungskraft die zusätzlich als Vorbild fungiert und wertschätzend mit Ihren Mitarbeitern umgeht, kann das Potenzial jedes Mitarbeiters zum Vorschein bringen und gezielt fördern. Zusätzlich meint Sie, dass die fachliche Expertise für den Verkauf, vor allem bei Sportartikeln, essenziell ist. Der Kunde ist durch das Internet immer top über Produkte informiert, das fordert die Verkaufsmitarbeiter zusätzlich. Es ist nämlich die gute Verkaufsberatung und der Ansporn, das Beste für unseren Kunden zu bieten, was uns als Unternehmen Kastner und Öhler weiterbringt. Deshalb sind grundsätzlich alle Maßnahmen wichtig, denn diese hohen Qualitäts- und Leistungsansprüche muss das Unternehmen irgendwo an unsere Mitarbeiter zurückgeben.

(Manfred Haas) Auf die Abschlussfrage welches Handlungsfeld sich am Meisten auf Productive Ageing im Unternehmen Kastner & Öhler und Gigasport auswirkt, antwortete Herr Haas. Der größte Hebel liegt bei der unmittelbaren Führungskraft. Das Verhältnis sollte fair und auf Augenhöhe sein. Natürlich ist ein wertschätzender Umgang sehr wichtig. Eine gute Führungskraft ist laut Herrn Haas ein Sparringspartner, der Mitarbeiter fordert und als Vorbild dienen soll. Dennoch sind alle Handlungsfelder für ihn relevant. Er meint es sollte Ziel sein, das es den Mitarbeitern gut geht, sie sich im Unternehmen wohlfühlen und deshalb gerne für Kastner und Öhler und Gigasport arbeiten.

(Stefanie Müller) Die Mitarbeiterzufriedenheit unterscheidet sich auch in welchen Filialstandorten gearbeitet wird. Filialen die sehr kompetente Filialleiter und Regionalleiter haben, sind leistungsfähiger und zugleich sind die Mitarbeiter zufriedener. Dies ergibt sich indirekt aus dem guten Teamzusammenhalt und der daraus resultierenden höheren Arbeitsfähigkeit. Des Weiteren antwortete Frau Müller auf die Konkrete Frage welches Handlungsfeld den größten Einfluss auf ein Productive Ageing im Unternehmen hat, mit: Hierbei muss nach Alter unterschieden werden, weil die Bedürfnisse je nach Generation andere sind, aber generell hat die Führungskompetenz die größte Auswirkung auf alle Altersgruppen.

(Interpretation) Alle drei interviewten Experten sind der Meinung, dass das Handlungsfeld, Führungskompetenz der Führungskraft die größte Auswirkung auf ein Produktive Ageing im Unternehmen hat. Gerade ihr obliegt es die Kommunikation und Spielregeln im Team zu gestalten. Auch bei der Arbeitsorganisation kann die Führungskraft Einfluss nehmen. Ein gutes Beispiel im Sinne des Generationenmanagements wäre hier, Aufgaben an die Mitarbeiter, so zu verteilen, dass sie dafür ihre Fähigkeiten optimal einsetzen können. Dieses Hintergrundwissen über das Team kann nur der unmittelbare Vorgesetzte haben und er kann somit, Mitarbeiter aller Generationen auf verschiedenen Ebenen beeinflussen. Wie aus den Resultaten der Umfrage ersichtlich, empfinden dies die Mitarbeiter ebenso (siehe Kapitel 9.5.5.6). Deshalb bestätigten diese Aussagen in Kombination mit den Resultaten der Umfrage und dem Ergebnis der NWA in Kapitel 7, die Hypothese 1 (siehe Kapitel 8).

## 10 FAZIT UND HANDLUNGSEMPFELUNG

### 10.1 Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es aufzuzeigen, welchen Einfluss Productive Ageing auf die Arbeitsfähigkeit von Angestellten in Einzelhandel hat. Im Zuge der Arbeit wurden, die Führungskompetenz der Führungskraft, Weiterbildungsmaßnahmen, Gesundheitsmaßnahmen und die Arbeitsorganisation als die vier Handlungsfelder des Produktive Ageings identifiziert. Wie aus der Literatur und dem Vergleich hervorgeht, kann sich die Auswirkung der Handlungsfelder auf das Personal, von Generation zu Generation unterscheiden. In Anbetracht dessen wurden die Ergebnisse anhand der Altersstruktur des Einzelhandelsunternehmens Kastner & Öhler interpretiert. Aus den Resultaten der Interpretation wurden vier Hypothesen abgeleitet die im Kapitel 9 empirisch, mittels Onlineumfrage und Experteninterviews überprüft wurden.

Im Rahmen der Onlineumfrage bestätigte sich, dass es anhand der Altersstruktur eines Unternehmens möglich ist, herauszufinden, welches Handlungsfeld die größte Wirkung auf ein Productive Ageing der Mitarbeiter hat. Daraus lässt sich ableiten, dass die Effekte der Handlungsfelder auf die Arbeitsfähigkeit, wegen des Alters der betroffenen Mitarbeiter variiert. Mit Hilfe dieses Vorgehens konnten folgende Ergebnisse abgeleitet werden: Weiterbildungsmaßnahmen und die daraus resultierenden Karrieremöglichkeiten sind ein wichtiger Motivationsfaktor für die Generation Y und die Relevanz von Gesundheitsmaßnahmen steigt mit dem Alter der Mitarbeiter. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass die Effekte eines Productive Ageing Handlungsfeldes grundsätzlich vom Alter abhängig sind.

Zusammenfassend lässt sich dabei das Ergebnis nennen, dass das Handlungsfeld Führungskompetenz der Führungskraft den größten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter hat und dazu beiträgt, dass sie in der Lage sind, die zukünftigen Anforderungen im Unternehmen zu erfüllen. Dies liegt vor allem daran, dass eine Führungskraft im Rahmen des Generationenmanagements die generationen-übergreifende Zusammenarbeit mitgestalten kann. Damit wird das Ergebnis des Theorieteils bestätigt. Besonders interessant ist, dass dieses Handlungsfeld sowohl von den Mitarbeitern der Onlinebefragung als auch von den Interviewten Experten als das entscheidendste bewertet wurde.

Die positive Wirkung von Productive Ageing auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter, sorgt für eine Verbesserung der Lebensqualität der Angestellten. Deshalb ist es zu hoffen, dass sich viele Einzelhandelsunternehmen dazu entschließen, solche Maßnahmen einzuführen.

## 10.2 Handlungsempfehlung

Kastner & Öhler verfügt über hochqualifizierte Verkaufsmitarbeiter und bietet seinen Kunden eine top Beratung an. Um diese Qualitätsstandards aufrechtzuhalten, müssen aufgrund des demographischen Wandels, Maßnahmen getroffen werden. Wie an der Altersstruktur des Unternehmens ersichtlich ist, gehören ca. ein Drittel der Mitarbeiter der Generation BabyBoomer an (siehe Kapitel 8). Die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern dieser Generation muss erhalten bleiben, da laut interviewten Experten, viele von ihnen zu den Leistungsträgern des Unternehmens gehören. Zusätzlich muss das Unternehmen seine Attraktivität als Arbeitgeber für jüngere Arbeitnehmer steigern. Gerade hier besteht viel Potenzial, wie anhand der Umfrage und den Experteninterviews ersichtlich ist. Diese Vielfalt an unterschiedlichen Aufgaben und Bedürfnissen stellt vor allem für die Führungskräfte eine Herausforderung dar. Auch hierfür eignen sich Maßnahmen des Productive Ageings.

Um die physische und psychische Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhöhen, bieten sich Gesundheitsmaßnahmen im Rahmen der BGF an. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass vor allem Mitarbeiter der Generation X und BabyBoomer daran interessiert sind (Siehe Kapitel 9.4.3.4). Dennoch hält sich die Nutzung dieser Angebote in Grenzen, wie anhand der Abb. 35 ersichtlich ist.

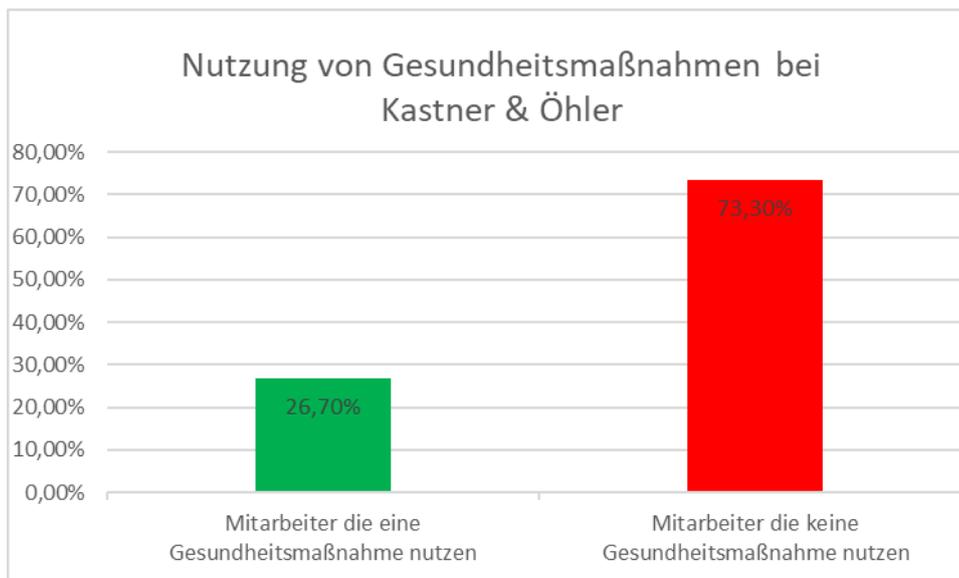


Abb. 35: Nutzung von Gesundheitsmaßnahmen bei Kastner & Öhler (2020), Quelle: Eigene Darstellung.

Dies ist laut den Experten vor allem auf die Attraktivität der Angebote bzw. deren Umsetzung zurückzuführen. Darüber hinaus gibt es, wie in der Umfrage bereits beschrieben, in den kleineren Filialstandorten überhaupt kein Angebot an Gesundheitsmaßnahmen. In Anbetracht dessen, sollte das Unternehmen attraktive Gesundheitsmaßnahmen unterstützen. Damit lukriert es neben der gesteigerten körperlichen und geistigen Verfassung der Angestellten auch ein hohes Maß an Ansehen als Arbeitgeber.

Aus den Ergebnissen der Umfrage geht hervor, dass Mitarbeiter der Generation Y ein besonders hohes Bedürfnis nach fachlicher Weiterbildung haben. Die folgende Abb. 36 zeigt das Interesse an fachlicher Weiterbildung der jeweiligen Generationen.

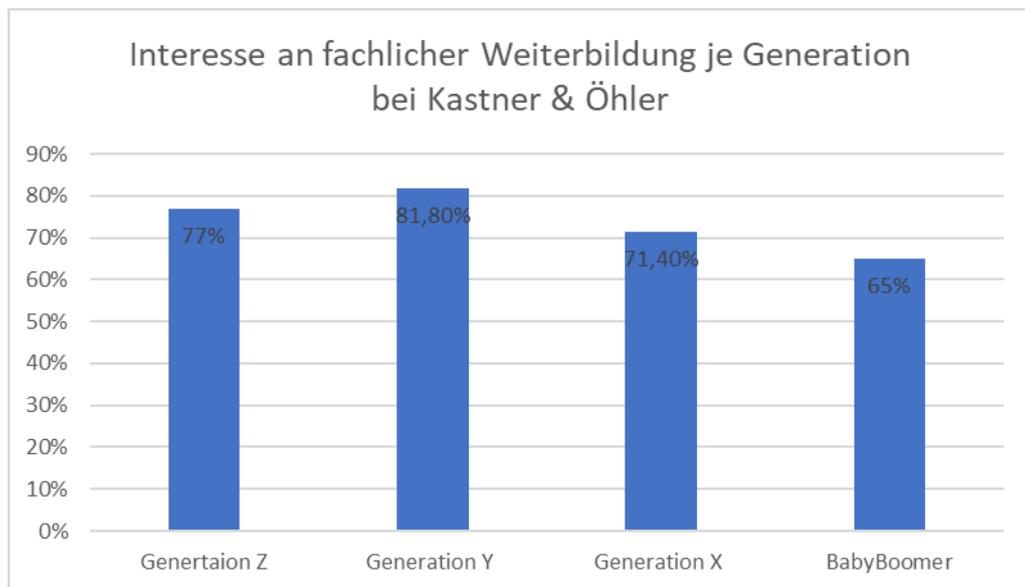


Abb. 36: Interesse an fachlicher Weiterbildung je Generation bei Kastner & Öhler (2020), Quelle: Eigen Darstellung.

Um diesem Bedürfnis gerecht zu werden, ist es im Sinne des Productive Ageings ratsam, langjährige und erfahrene Mitarbeiter als Verkaufcoaches auszubilden. Weiters können diese als Mentoren für Mitarbeiter der jüngeren Generationen fungieren. Durch das hohe Interesse an fachlicher Weiterbildung, der befragten Mitarbeitern aus der Generationen X und BabyBoomer, ist dies einfach zu realisieren. Hierbei ergeben sich Synergien die ganz im Sinne des Productive Ageings sind. Neben der gesteigerten Motivation und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter, durch die neuen Karrieremöglichkeiten, wird auch der Wissenstransfer im Unternehmen erhöht.

Das Productive Ageing Handlungsfeld Führungskompetenz nimmt den größten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern im Unternehmen. Dies wurde in der Forschung, sowohl in der Umfrage als auch von den drei interviewten Experten bestätigt. Die Führungskräfte bei Kastner & Öhler und Gigasport müssen im Generationenmanagement ausgebildet werden, um damit die generationenübergreifende Zusammenarbeit im Unternehmen zu forcieren. Dadurch kann individuell auf die Mitarbeiter der verschiedenen Generationen eingegangen werden. Mit dieser, an die Zielgruppe gerichtete Herangehensweise, werden neue Potenziale der Mitarbeiter erschlossen und die Leistungsfähigkeit des Teams gesteigert.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

Bauer Hans; Huber Frank; Martin Isabel (2007), *Verkaufstechniken für ein erfolgreiches Kundengespräch im Einzelhandel*, (Hrsg.) Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.

Bauxmann Adi (Hrsg.) (2014): *Perspektiven für sozialen Fortschritt: Sozialinvestitionen haben eine Mehrfachdividende*, In: Sozialpolitik in Diskussion, Heft 3/2014 S.429-443.

Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter (2009): *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 12. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

DIN EN ISO 9241-2 (2012): *Arbeitsgestaltung nach DiN EN ISO 9241-2*, DIN e. V. Staatwinkler Damm 42/43 Berlin.

Ehrhart, Hans-Georg; Schubert, Klaus; Frevel, Bernhard; Schüttemeyer, Suzanne S. (Hrsg.) (2014): *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*, Springer Fachmedien Wiesbaden

Franken Svetlana (2019), *Verhaltensorientierte Führung*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Gittenberger Ernst, Heckl Eva, *Einzelhandel – Quo vadis? Am Beispiel Oberösterreich*, (Hrsg.) Arbeitsmarktservice Österreich, Wien.

Götz Rudolf; Naylor Isabel; Natter Ehrenfried (2006), *Productive Ageing in Europa – Recherchestudie zu Good Practice in ausgewählten Mitgliedstaaten der EU*, (Hrsg.) Arbeitsmarktservice Österreich

Hammer, B., Istenič, T., & Vargha, L. (2018): *The Broken Generational Contract in Europe: Generous transfers to the elderly population, low investments in children*. Intergenerational Justice Review, Heft 4(1), 21-31.

Hasselhorn Hans Martin; Freude Gabriele (2001): *Der Work Ability Index – ein Leitfaden*, (Hrsg.) Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Friedrich-Henkel-Weg 1-25, 44149 Dortmund

Ilmarinen Juhani; Tempel Jürgen (2003), *Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit — Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg.

Kotzab Herbert (2012): *Gabler Lexikon: Management logistischer Netzwerke und Flüsse*, 5. Auflage (Hrsg.) Peter Klaus, Winfried Krieger, Michael Krupp, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

(Hrsg.) Peter Klaus, Winfried Krieger, Michael Krupp, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

Langhoff Thomas (2009), *Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten*, Springer Verlag Berlin Heidelberg

Meifert Matthias T.; Kesting Mathias (2004): *Gesundheitsmanagement im Unternehmen*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg

Magerhans, Alexander (2016): *Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung*, Springer Fachmedien Wiesbaden

Schiefer Gernot, Hoffman Corinna (2019), *Lernmotivation und Weiterbildungsbereitschaft älterer Mitarbeiter, Hilfestellung für Führungskräfte im Rahmen agiler Personalführung*, Springer Fachmedien Wiesbaden.

Schmidt-Hertha Bernhard (2020), *Handbuch Berufsbildung, S: 122 – 133 Weiterbildung im Alter*, (Hrsg.) Arnold Rolf; Lipsmeier Antonius; Rohs Matthias, Springer Fachmedienverlag, Wiesbaden.

Scholz Andre; Schneider Stefan (2019), *Multikausale Wirkung von Interventionen der Betrieblichen Gesundheitsförderung und besondere Chancen für kleine und mittelständige Unternehmen*, Springer-Verlag GmbH, Berlin Heidelberg

Prümper Jochen, Richenhagen Gottfried (2011): *Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung*, (Hrsg.) In Seyfried, Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein: Konzepte-Forschungsergebnisse-Instrumente, Bielefeld.

Prümper Jochen, Reuter Tobias, Sporbart Alexandra (2015), *Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt*, (Hrsg) Prümper Jochen, Reuter Tobias, Sporbart Alexandra, Berlin

Raeder Sabine; Grote Gudela (2005), *Eigenverantwortung als Element eines neuen psychologischen Vertrages*, Gruppendynamik und Organisationsberatung, 36 Jahrgang, Heft 2, S. 207-219

Tiffert Alexander (2017), *Coaching von Mitarbeitern im persönlichen Verkauf*, (Hrsg) Springer Galber, Springer Fachmedienverlag, Wiesbaden.

Vahs Dietmar; Brem Alexander (2015), *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Wach Iris, *Arbeitsmarktdynamik in Österreich 2018*, (Hrsg.) Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, Wien.

### **Online-Quellen**

Arbeitsmarktservice Österreich, *Arbeitsmarkttrends – Unterschiedliche und fallweise starke Auswirkung der Coronakrise*, (Hrsg.) Arbeitsmarktservice Österreich,  
[http://bis.ams.or.at/qualibarometer/berufsbereich.php?id=89&show\\_detail=1&query=](http://bis.ams.or.at/qualibarometer/berufsbereich.php?id=89&show_detail=1&query=) [Stand:25.11.2020].

AUVA (2014): M 028 *Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung*, Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, Adalbert-Stifter-Straße 65, 1200 Wien,  
<https://www.auva.at/cdscontent/load?contentid=10008.630371&version=1520427392> Stand: [08.08.2020].

Arbeit und Alter (2016): *Altersgerechte Arbeitswelt durch geeignete Maßnahmen in den Bereichen: Führung, Gesundheit, Weiterbildung, Arbeitsorganisation*, (Hrsg.) Industriellenvereinigung, Arbeiterkammer Wien, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Wirtschaftskammer Österreich, Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien, [http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03\\_50.1.2.1/altersgerechtes-arbeiten/hintergrundwissen/demografische-entwicklung-gesellschaftlicher-wandel](http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_50.1.2.1/altersgerechtes-arbeiten/hintergrundwissen/demografische-entwicklung-gesellschaftlicher-wandel) Stand: [10.04.2020].

- BIC.at (2020), *Einzelhandel – Allgemeiner Einzelhandel (Lehrberuf) – Lehrzeit: 3 Jahre*, (Hrsg.) WKO [https://www.bic.at/berufsinformation.php?beruf=einzelhandel-allgemeiner-einzelhandel\\_lehrberuf&brfid=1493&tab=2](https://www.bic.at/berufsinformation.php?beruf=einzelhandel-allgemeiner-einzelhandel_lehrberuf&brfid=1493&tab=2) Stand: [01.07.2020].
- Bratscher Thomas (2020), *Definition: Was ist Führung*, (Hrsg.) Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Fachmedien WiesbadenB GmbH, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168> Stand: [09.06.2020].
- Bartscher Thomas; Nissen Regina (2018), *Definition: Fluktuation*, (Hrsg.) Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Fachmedien WiesbadenB GmbH, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fluktuation-31944/version-255492> Stand: [03.09.2020].
- Bottin (2019), *Verkaufsprozess – die wichtigen 3 Fragen*, (Hrsg.) bottin training management- und vertriebstraining, <https://www.bottin.de/verkaufsprozess/> [Stand:01.07.2020].
- Centers for Disease (2020), *What is Productive Aging ?*, U.S. Department of Health and Human Services, 200 Independence Avenue, SW Washington, D.C: 20201 <https://www.cdc.gov/niosh/topics/productiveaging/integratedframework.html> Stand: [01.06.2020].
- Charly Media (2020), *unterschiede der Generationen X,Y und Z im Arbeitsleben*, (Hrsg.) PulsPeter GmbH, Berlin, <https://www.charly.media/blog/generation-x-y-z-unterschiede-im-arbeitsleben> [Stand: 03.09.2020].
- Christl Michael; Kucser, Denes (2014): *Elchtest für Österreichs Pensionssystem. Wie Schwedens Sozialdemokraten unsere Renten sichern*, (Hrsg.) Schellhorn Franz <http://hdl.handle.net/10419/110463> [Stand: 10.04.2020].
- Eckert Daniel (2018), *Diese Arbeitgeber sind für Deutsche besonders attraktiv*, (Hrsg.) Axel Springer SE <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article174855200/Fluktuation-Deutsche-wechseln-haeufiger-den-Job.html#:~:text=LinkedIn%20zufolge%20wechseln%20nicht%20weniger,Finanzwesen%20von%2010%20C2%20Prozent.> [Stand:03.09.2020].
- Eggert Sandy; Fohrholz Corina (2008), *ERP-Modernisierung*, (Hrsg.) GITO-Verlag, [http://gito.info/homepage/erp/erphp.nsf/0/07B10A854A0EEB6FC125754B0041AF34/\\$FILE/recherche\\_ERP\\_3-08\\_druckversion-19.pdf](http://gito.info/homepage/erp/erphp.nsf/0/07B10A854A0EEB6FC125754B0041AF34/$FILE/recherche_ERP_3-08_druckversion-19.pdf) Stand: [01.07.2020].
- Gesundheit.gv.at (2020), *Betriebliche Gesundheitsförderung*, (Hrsg.) Bundesministerium Soziales Gesundheit Pflege, Radetzkystraße 2, 1030 Wien <https://www.gesundheit.gv.at/leben/lebenswelt/beruf/gesundheit-arbeit/betriebliche-gesundheitsfoerderung> [Stand:19.06.2020].
- Johne Thomas (2011), *Kundenbindung durch Kundenorientierung*, (Hrsg.) akademie.de <https://www.akademie.de/wissen/marketing-einmaleins-kundenbetreuung-kmu/kundenbetreuung-marketing-kmu-kleine-unternehmen-2> [Stand: 01.07.2020].
- Siebert, Bernd; Gläser, Michael (2007): *Das Internationale Einheitensystem (SI)*, in Göbel, Ernst (Hrsg.): *PTB-Mitteilungen*, 117. Jahrgang, Heft 2, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven <http://www.ptb.de/de/publikationen/download/pdf/si.pdf> [Stand: 06.05.2011].

Kucera Denes, Nagl Wolfgang (2019), *Warum das gesetzliche Pensionsantrittsalter steigen muss*, (Hrsg) Agenda Austria, Wien <https://www.agenda-austria.at/publikationen/warum-das-gesetzliche-pensionsantrittsalter-steigen-muss/einleitung/> [Stand:06.04.2020].

Schulte Paul A.; Grosch Jeames; Scholl Juliann C.; Tamers Sara L., *Framework for Considering Productive Aging and Work*, National Center for Biotechnology Information, PMC US National Library of Medicine National Institutes of Health, 20894 USA, Rockville Pike 8600, Bethesda MD, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6262835/#S9title> Stand: [01.06.2020].

Statistik Austria (2020), *Bevölkerungsstand*, Statistik Austria, Wien, [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/volkszaehlungen\\_registerzaehlungen\\_abgestimmte\\_erwerbsstatistik/bevoelkerungsstand/index.html#index1](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/volkszaehlungen_registerzaehlungen_abgestimmte_erwerbsstatistik/bevoelkerungsstand/index.html#index1) [Stand:06.04.2020].

Oesterreich.gv.at (2020), *System der Pflichtversicherungen (ASVG, GSVG, FSVG, BSVG)*, (Hrsg.) Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, Stubenring 1 Wien, [https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit\\_und\\_pension/pension/1/Seite.270110.html#Allgemeines](https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_und_pension/pension/1/Seite.270110.html#Allgemeines) [Stand: 10.04.2020].

Pensionsversicherungsanstalt (2017), *Die PVA informiert: Aktuelle Zahlen zum Pensionssystem in Österreich*, (Hrsg.) Pensionsversicherungsanstalt, Friedrich-Hillegeist-Straße 1, Wien, <https://www.pensionsversicherung.at/cdscontent/?contentid=10007.784577> [Stand: 10.04.2020].

Qualitrics (2020), *Mitarbeiterfluktuation – Arten, Ursachen und Konsequenzen*, (Hrsg.) Qualitrics, München, <https://www.qualitrics.com/de/erlebnismangement/mitarbeiter/mitarbeiterfluktuation/> [Stand: 01.12.2020].

Republik Österreich Parlament (2020), *Abschlagsfreie Hacklerregelung versus Frühstarterbonus: Heftiger Schlagabtausch über Gerechtigkeit im Pensionssystem*, (Hrsg.) Parlament, Dr-Karl-Renner-Ring 3, Wien, [https://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR\\_2020/PK1206/index.shtml](https://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2020/PK1206/index.shtml) [Stand: 06.12.2020].

Winter Stefanie (200), *Quantitative vs. Qualitative Methoden*, (Hrsg) Universität Karlsruhe, Kaiserstraße 12, 76131 Karlsruhe, [http://nosnos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative\\_vs\\_qualitative\\_methoden\\_b.html](http://nosnos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html)

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung .....	3
Abb. 2: Bevölkerungspyramide von Österreich (2019), Quelle: Statistik Austria, Onlinequelle: [06.04.2020].....	4
Abb. 3: Zuwachs bzw. Rückgang an Personen, 2017 – 2050 (2019), Quelle: Agenda Austria, Onlinequelle: [09.04.2020].....	5
Abb. 4: Wie viele Erwerbstätige für einen Pensionisten aufkommen (2019), Quelle: Agenda Austria, Onlinequelle: [10.04.2020].....	6
Abb. 5: Generationenübergreifende Transfers nach Art und Alter im Jahr 2010 (2018), Quelle: Hammer, Istemic, Vargha, S. 25. ....	9
Abb. 6: Zusammenhang zwischen demografischen Strukturen und den Kosten (2014), leicht modifiziert, Quelle: Christl, Kucsera.....	11
Abb. 7: Pensionsantrittsalter im europäischen Vergleich (2013), leicht modifiziert, Quelle: OECD. ....	13
Abb. 8: Beziehung zwischen menschlichen Ressourcen und Arbeitsanforderungen (2003), Quelle Ilmarinen, Tempel S. 89. ....	16
Abb. 9: Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen (2011), Quelle: Prümoer, Richenhagen, S. 138. ....	17
Abb. 10: Darstellung der Entwicklung der Arbeitsfähigkeit, nach Ilmarinen (2011), Quelle Prümoer, Richenhagen S. 139. ....	19
Abb. 11: Auswirkungen von frühen und späten Umweltexpositionen (2019), Quelle: Schulte u. A. ....	23
Abb. 12: Wahrscheinlichkeit besserer Arbeitsbewältigung (2020), Quelle: Arbeit & Alter nach Ilmarinen, Tempel (2002), leicht modifiziert, Onlinequelle: [09.06.2020]. ....	24
Abb. 13: Europäischer Vergleich der Altersdifferenz im Zusammenhang mit der Weiterbildungsteilnahme (2013), leicht modifiziert, Quelle: Schmidh-Hertha (2020), S. 130.....	30
Abb. 14: Altersbedingte Veränderung der Motivation (2019), Quelle: Schiefer, Hoffman (2019), S. 19....	31
Abb. 15: Einflüsse auf die Lern- und Weiterbildungsmotivation (2019), Quelle: Schiefer, Hoffman (2019), S. 19. ....	32
Abb. 16: Arbeitszeit in Abhängigkeit von Alter und Arbeitsfähigkeit (2009), leicht modifiziert, Quelle: Langhoff (2009), S. 139.....	40
Abb. 17: Erholungsbedarf in Abhängigkeit von Alter und Arbeitsbelastung, Quelle: Langhoff (2009), S. 140.....	41
Abb. 18: Verkaufsprozess mit Erfolgsfaktoren, Quelle: Tiffert (2017), S. 27. ....	46
Abb. 19: Gründe für Jobwechsel, Eigene Darstellung: Quelle: Eckert Daniel (2018), Onlinequelle: [03.09.2020].....	48

Abb. 20: Ergebnisse der NWA´s mit Bezug auf die einzelnen Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	55
Abb. 21: Summe der Nutzwertanalysen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	56
Abb. 22: Altersstruktur Kastner u. Öhler (2020), Eigene Darstellung, Quelle: Personalbüro Kastner und Öhler. ....	59
Abb. 23: Frage 5: Die Führungskraft geht wertschätzend mit Ihnen um (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	66
Abb. 24: Frage 6: Die Führungskraft sorgt dafür, dass kein Mitarbeiter/in in der Abteilung aufgrund des Alters diskriminiert wird (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	67
Abb. 25: Frage 8 „Die Führungskraft sorgt dafür, dass die Aufgaben im Team klar verteilt sind (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	68
Abb. 26: Frage 11 Ich habe Interesse mich fachlich weiter zu entwickeln (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	69
Abb. 27: Frage 12 Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Karrieremöglichkeiten (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	70
Abb. 28: Frage 14 Das Unternehmen Kastner & Öhler bietet mir Weiterbildungsmöglichkeiten (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	71
Abb. 29: Ergebnis der Frage 16 Das durchgehende Stehen in einem Dienst strengt mich an (2020), Eigene Darstellung. ....	73
Abb. 30: Ergebnis der Frage 18 Die Arbeit bei Kastner und Öhler überfordert mich nicht (2020), Eigene Darstellung. ....	74
Abb. 31: Frage 19 Ich habe genügend Freizeit, um mich nach der Arbeit zu erholen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	75
Abb. 32: Frage 22 Die Arbeit im Team wirkt sich positiv auf meine Leistungsfähigkeit aus (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	76
Abb. 33 Ergebnisse der Frage 25 Das Unternehmen Kastner und Öhler bzw. Gigasport hat einen guten Ruf als Arbeitgeber (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	77
Abb. 34: Ergebnisse der Frage 26 Reihn Sie die folgenden Punkte nach Wichtigkeit, für einen Verbleib im Unternehmen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	78
Abb. 35: Nutzung von Gesundheitsmaßnahmen bei Kastner & Öhler (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	90
Abb. 36: Interesse an fachlicher Weiterbildung je Generation bei Kastner & Öhler (2020), Quelle: Eigen Darstellung. ....	91

## TABELLENVERZEICHNIS (OPTIONAL)

Tabelle 1: Prozentueller Vergleich der Pensionsbeiträge von Österreich und Schweden (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	10
Tabelle 2: Verteilung der älteren Arbeitnehmer nach Erwerbsstatus (2006), eigene Darstellung, Quelle: Tikkanen, Nyhan S. 76. ....	12
Tabelle 3: Zuordnung der WAI-Werte zu den Kategorien der Arbeitsfähigkeit und zum Ziel von Maßnahmen, die bei entsprechenden Werten eingeleitet werden sollten (2011), Quelle: Prümoer, Richenhagen, S. 137. ....	17
Tabelle 4: Strategien der Arbeitsgestaltung (2004), Quelle: Meifert, Kesting, S. 102. ....	20
Tabelle 5: Altersbedingte Veränderung der Leistungs- und Kompetenzstruktur, in Anlehnung an Franken (2019), Quelle: Franken, S. 287. ....	26
Tabelle 6: Vorteile und Stärken der Generationen, leicht modifiziert (2019), Quelle: Franken (2019), S. 293. ....	29
Tabelle 7: Ansätze zur Förderung der Lernmotivation (2019), in Anlehnung an, Quelle: Schiefer, Hoffman (2019), S. 19. ....	33
Tabelle 8: Verhaltens- und Verhältnisprävention, Quelle: Gesundheit.gv.at, leicht modifiziert, Onlinequelle: [19.06.2020]. ....	37
Tabelle 9: Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention (2015), leicht modifiziert, Quelle: Prümper, Reuter, Sporbert, S. 10. ....	39
Tabelle 10: Paarweiser Vergleich der Erfolgskriterien des Einzelhandels, Quelle: Eigene Darstellung. ....	51
Tabelle 11: Nutzwertanalyse der Generation Z, Quelle: Eigene Darstellung. ....	51
Tabelle 12: Nutzwertanalyse der Generation Y, Quelle: Eigene Darstellung. ....	52
Tabelle 13: Nutzwertanalyse der Generation X, Quelle: Eigene Darstellung. ....	53
Tabelle 14: Nutzwertanalyse der Generation BabyBoomer, Quelle: Eigene Darstellung. ....	53
Tabelle 15: Altersstruktur von Kastner & Öhler und Gigasport (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	58
Tabelle 16: Formen der Primärforschung, leicht modifiziert (2016), Quelle: Magerhans, S. 68. ....	61
Tabelle 17: Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich, leicht modifiziert (2016), Quelle: Magerhans, S. 71. ....	62
Tabelle 18: Anzahl der Umfrageteilnehmer pro Generation (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	65
Tabelle 19: Anzahl der Dienstjahre in Abhängigkeit der Generation (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	65
Tabelle 20: Ergebnisse der Frage 5 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	66
Tabelle 21: Ergebnisse der Frage 6 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	67

Tabelle 22: Ergebnisse der Frage 8 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	68
Tabelle 23: Frage Ergebnisse der Frage 11 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	69
Tabelle 24: Ergebnisse der Frage 12 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	70
Tabelle 25: Ergebnisse der Frage 14 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	71
Tabelle 26: Ergebnisse der Frage 15 „Welche der vom Betreib bereitgestellten Gesundheitsmaßnahmen nutzen Sie?“, aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	72
Tabelle 27: Ergebnisse der Frage 16 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	73
Tabelle 28: Ergebnisse der Frage 18 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	74
Tabelle 29: Ergebnisse der Frage 19 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	75
Tabelle 30: Ergebnisse der Frage 22 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	76
Tabelle 31: Ergebnisse der Frage 25 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	77
Tabelle 32: Ergebnisse der Frage 26 aufgeschlüsselt auf die Generationen (2020), Quelle: Eigene Darstellung. ....	78

## ANHANG 1: ONLINEBEFRAGUNG

1. Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht

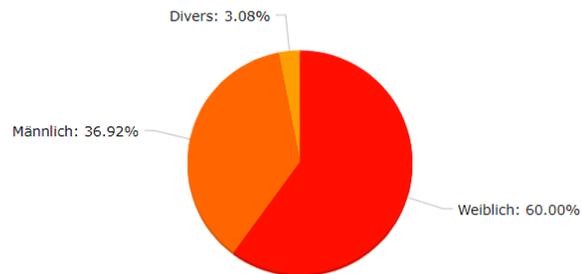
[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 65

39 (60.0%): Weiblich

24 (36.9%): Männlich

2 (3.1%): Divers



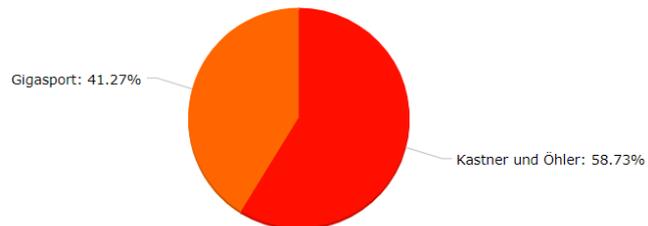
2. Arbeiten Sie für Kastner und Öhler oder Gigasport?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 63

37 (58.7%): Kastner und Öhler

26 (41.3%): Gigasport



3. Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 65

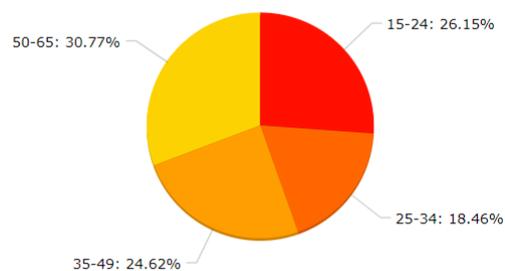
17 (26.2%): 15-24

12 (18.5%): 25-34

16 (24.6%): 35-49

20 (30.8%): 50-65

- (0.0%): 65+

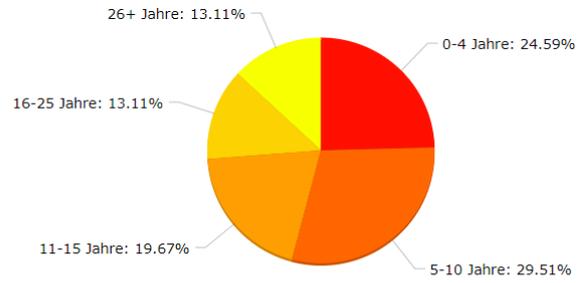


4. Seit wie vielen Jahren sind Sie für Kastner und Öhler bzw. Gigasport tätig?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 61

- 15 (24.6%): 0-4 Jahre
- 18 (29.5%): 5-10 Jahre
- 12 (19.7%): 11-15 Jahre
- 8 (13.1%): 16-25 Jahre
- 8 (13.1%): 26+ Jahre

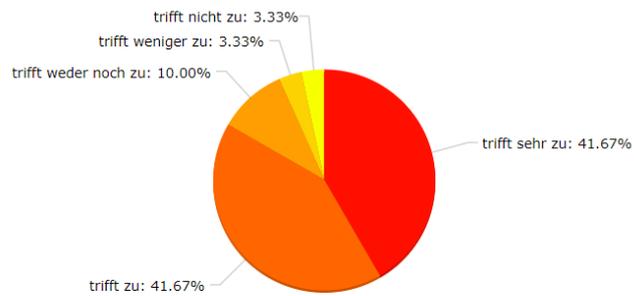


5. Die Führungskraft geht wertschätzend mit Ihnen um

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

- 25 (41.7%): trifft sehr zu
- 25 (41.7%): trifft zu
- 6 (10.0%): trifft weder noch zu
- 2 (3.3%): trifft weniger zu
- 2 (3.3%): trifft nicht zu

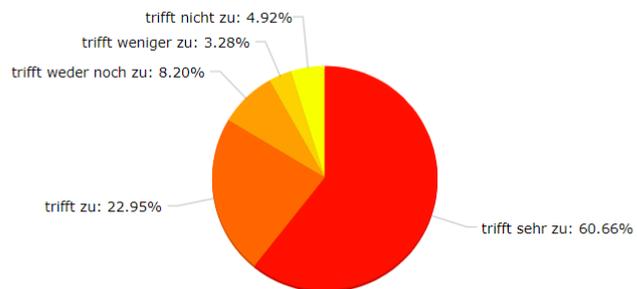


6. Die Führungskraft sorgt dafür, dass kein Mitarbeiter/in in der Abteilung aufgrund des Alters diskriminiert wird.

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 61

- 37 (60.7%): trifft sehr zu
- 14 (23.0%): trifft zu
- 5 (8.2%): trifft weder noch zu
- 2 (3.3%): trifft weniger zu
- 3 (4.9%): trifft nicht zu

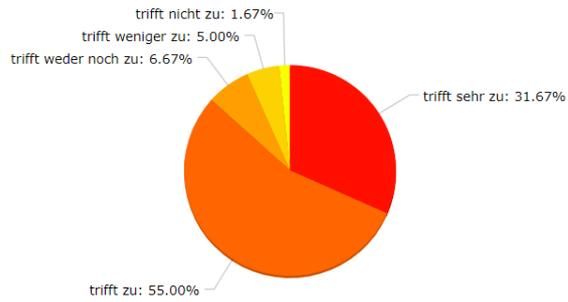


## 8. Die Führungskraft sorgt dafür, dass die Aufgaben im Team klar verteilt sind

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

- 19 (31.7%): trifft sehr zu
- 33 (55.0%): trifft zu
- 4 (6.7%): trifft weder noch zu
- 3 (5.0%): trifft weniger zu
- 1 (1.7%): trifft nicht zu

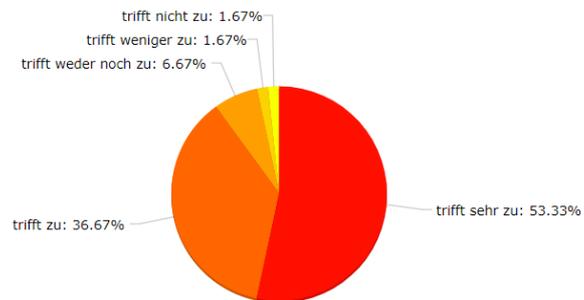


## 7. Die Führungskraft nimmt bei der Erstellung des Dienstplanes Rücksicht auf Ihre Wünsche

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

- 32 (53.3%): trifft sehr zu
- 22 (36.7%): trifft zu
- 4 (6.7%): trifft weder noch zu
- 1 (1.7%): trifft weniger zu
- 1 (1.7%): trifft nicht zu

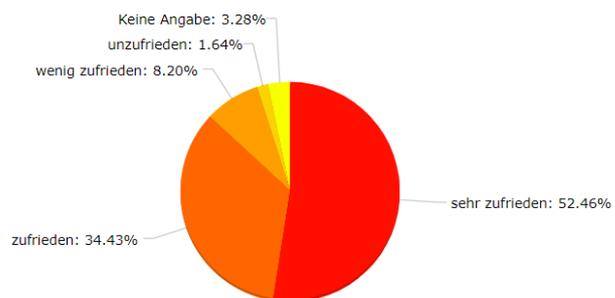


## 9. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Führungskraft

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 61

- 32 (52.5%): sehr zufrieden
- 21 (34.4%): zufrieden
- 5 (8.2%): wenig zufrieden
- 1 (1.6%): unzufrieden
- 2 (3.3%): Keine Angabe



10. Welche Maßnahme könnte die Führungskraft treffen, um den Beruf als Einzelhandelskaufmann/frau noch attraktiver zu gestalten?

[.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 8

- Liegt nicht an der Führungskraft.
  - Im Gigasport die oberste Führungskraft austauschen
  - Mehr Zeit auf der Fläche zu verbringen und die Mitarbeiter motivieren ! Gegenteiliges ist leider viel öfter der Fall. Vorbild sein und es auch leben...
  - Passt alles
  - Besseres Prämiensystem!
  - Gruppenprämien wären gut
  - Mehr Personal und Gehalt
  - Macht alles richtig!
- Wir haben tägl. Morgenbesprechung, wo wir über Aktionen und Umsätze informiert werden.  
Ist wichtig für mich als TZ - MA.  
Vor Corona hatten wir auch einmal im Jahr einen Firmentag. Standuppaddeln, E-bike fahren in St. Corona, Wandertage

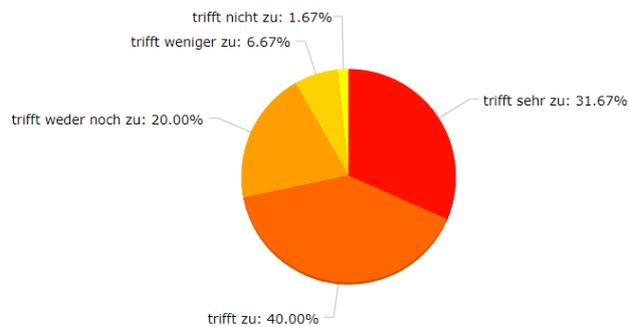
Die Gebietsleiter bzw. der Vorstand könnte sich mehr Infos bei uns MA einholen, im Umsatz von Merchendising. Wir wissen, wie man ökonomisch arbeitet und können auch manches begründen.

11. Ich habe Interesse mich fachlich weiter zu entwickeln

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

- 19 (31.7%): trifft sehr zu
- 24 (40.0%): trifft zu
- 12 (20.0%): trifft weder noch zu
- 4 (6.7%): trifft weniger zu
- 1 (1.7%): trifft nicht zu

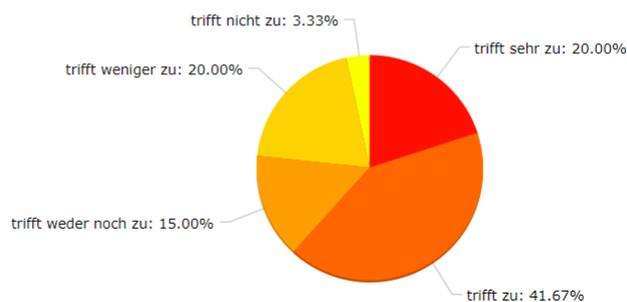


12. Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Karrieremöglichkeiten

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

- 12 (20.0%): trifft sehr zu
- 25 (41.7%): trifft zu
- 9 (15.0%): trifft weder noch zu
- 12 (20.0%): trifft weniger zu
- 2 (3.3%): trifft nicht zu

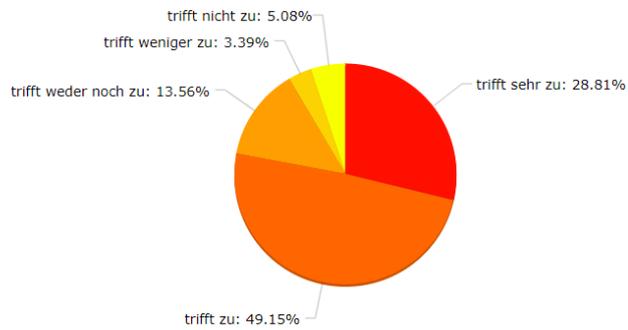


13. Ich arbeite gerne im Einzelhandel

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 59

- 17 (28.8%): trifft sehr zu
- 29 (49.2%): trifft zu
- 8 (13.6%): trifft weder noch zu
- 2 (3.4%): trifft weniger zu
- 3 (5.1%): trifft nicht zu

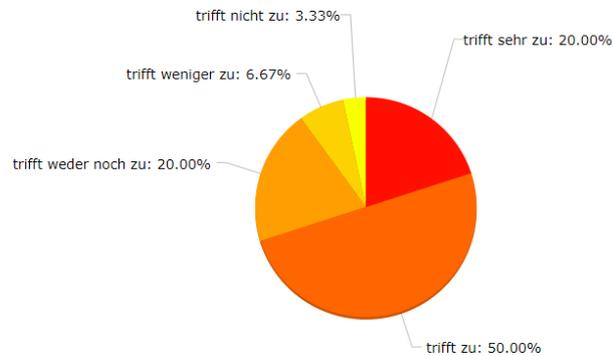


14. Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Weiterbildungsmöglichkeiten

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

- 12 (20.0%): trifft sehr zu
- 30 (50.0%): trifft zu
- 12 (20.0%): trifft weder noch zu
- 4 (6.7%): trifft weniger zu
- 2 (3.3%): trifft nicht zu



15. Welche der vom Betrieb bereitgestellten Gesundheitsmaßnahmen nutzen Sie?

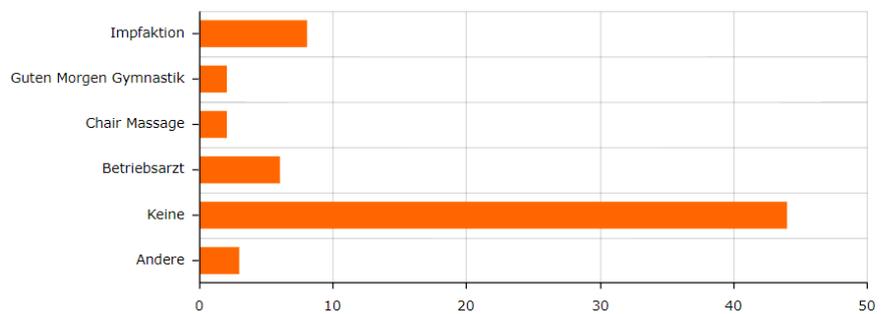
[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

- 8 (13.3%): Impfkation
- 2 (3.3%): Guten Morgen Gymnastik
- 2 (3.3%): Chair Massage
- 6 (10.0%): Betriebsarzt
- 44 (73.3%): Keine
- 3 (5.0%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Betriebsrats Gesundheits Vorsorge
- Wird in den filialen nicht angeboten
- in den kleinen Filialen wird leider nichts angeboten



16. Das durchgehende Stehen in einem Dienst strengt mich an

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 61

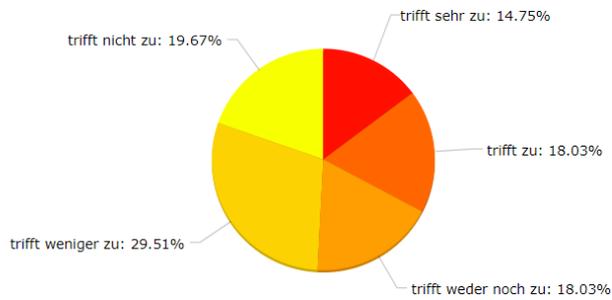
9 (14.8%): trifft sehr zu

11 (18.0%): trifft zu

11 (18.0%): trifft weder noch zu

18 (29.5%): trifft weniger zu

12 (19.7%): trifft nicht zu



17. Das Unternehmen hat immer genügend Masken (MNS) und Desinfektionsmittel zum Selbstschutz zur Verfügung gestellt

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 61

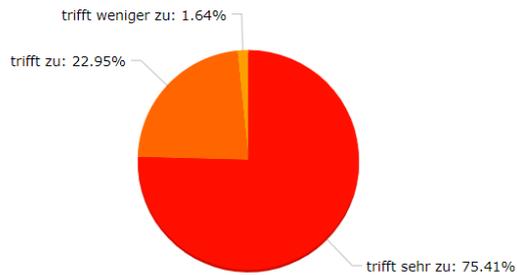
46 (75.4%): trifft sehr zu

14 (23.0%): trifft zu

- (0.0%): trifft weder noch zu

1 (1.6%): trifft weniger zu

- (0.0%): trifft nicht zu



18. Die Arbeit bei Kastner und Öhler überfordert mich nicht

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 61

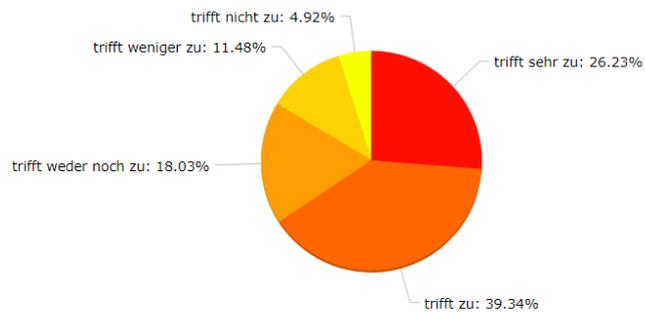
16 (26.2%): trifft sehr zu

24 (39.3%): trifft zu

11 (18.0%): trifft weder noch zu

7 (11.5%): trifft weniger zu

3 (4.9%): trifft nicht zu

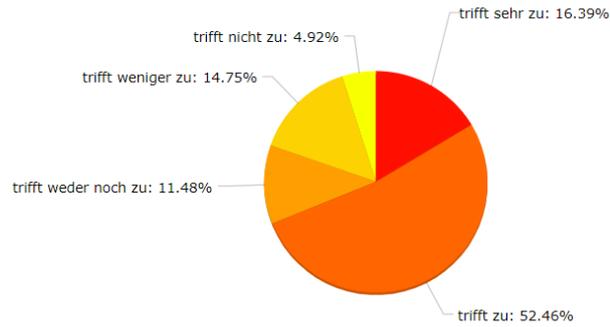


19. Ich habe genügend Freizeit, um mich nach der Arbeit zu erholen

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 61

- 10 (16.4%): trifft sehr zu
- 32 (52.5%): trifft zu
- 7 (11.5%): trifft weder noch zu
- 9 (14.8%): trifft weniger zu
- 3 (4.9%): trifft nicht zu

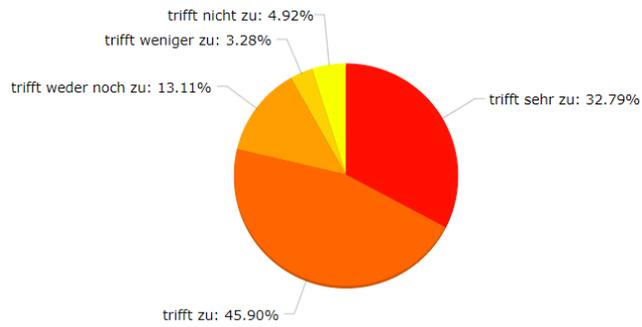


20. Meine Tätigkeit im Verkauf empfinde ich als sinnvoll

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 61

- 20 (32.8%): trifft sehr zu
- 28 (45.9%): trifft zu
- 8 (13.1%): trifft weder noch zu
- 2 (3.3%): trifft weniger zu
- 3 (4.9%): trifft nicht zu

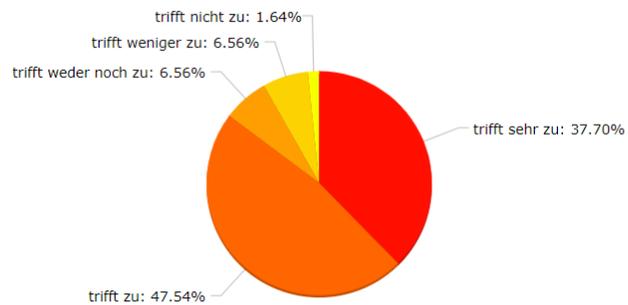


21. Ich bin über Aktionen und Neuheiten im Unternehmen immer informiert

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 61

- 23 (37.7%): trifft sehr zu
- 29 (47.5%): trifft zu
- 4 (6.6%): trifft weder noch zu
- 4 (6.6%): trifft weniger zu
- 1 (1.6%): trifft nicht zu

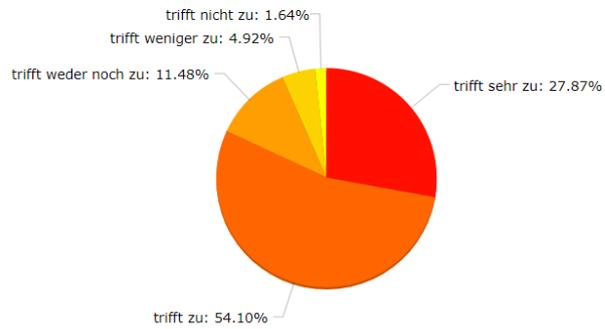


## 22. Die Arbeit im Team wirkt sich positiv auf meine Leistungsfähigkeit aus

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 61

- 17 (27.9%): trifft sehr zu
- 33 (54.1%): trifft zu
- 7 (11.5%): trifft weder noch zu
- 3 (4.9%): trifft weniger zu
- 1 (1.6%): trifft nicht zu

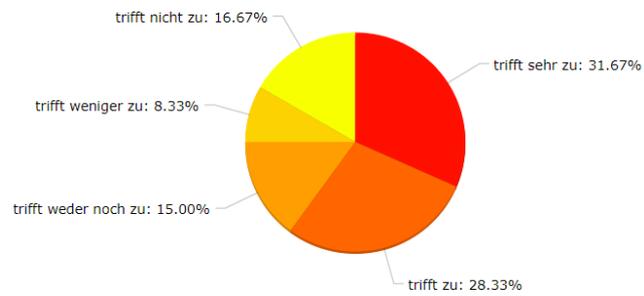


## 23. Ich möchte bis zur Pension bei Kastner und Öhler bzw. Gigasport tätig sein

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

- 19 (31.7%): trifft sehr zu
- 17 (28.3%): trifft zu
- 9 (15.0%): trifft weder noch zu
- 5 (8.3%): trifft weniger zu
- 10 (16.7%): trifft nicht zu

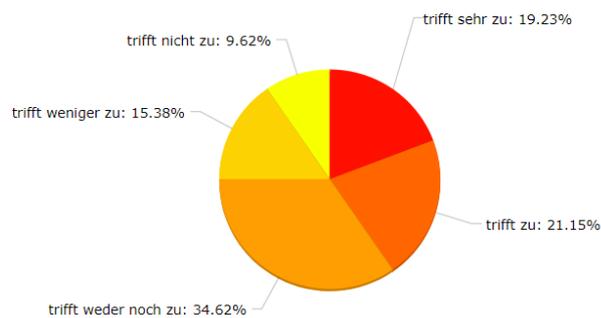


## 24. Hätten Sie Interesse eine Fachausbildung, zum Spezialverkäufer (für Produkte in Ihrer Abteilung) zu absolvieren ?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 52

- 10 (19.2%): trifft sehr zu
- 11 (21.2%): trifft zu
- 18 (34.6%): trifft weder noch zu
- 8 (15.4%): trifft weniger zu
- 5 (9.6%): trifft nicht zu



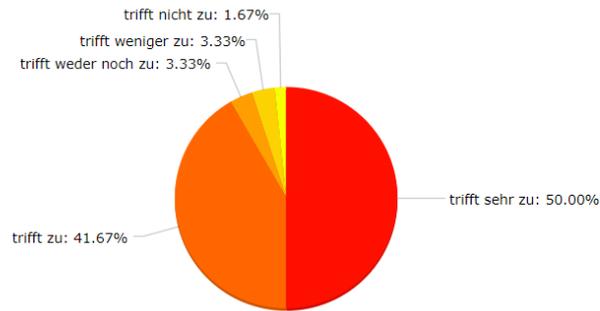
## Anhang 1: Onlinebefragung

### 25. Das Unternehmen Kastner und Öhler bzw. Gigasport hat einen guten Ruf als Arbeitgeber

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 60

- 30 (50.0%): trifft sehr zu
- 25 (41.7%): trifft zu
- 2 (3.3%): trifft weder noch zu
- 2 (3.3%): trifft weniger zu
- 1 (1.7%): trifft nicht zu

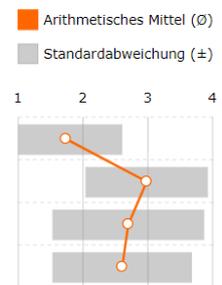


### 26. Reihen Sie die folgenden Punkte nach Wichtigkeit, für einen Verbleib im Unternehmen

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 55

	1.		2.		3.		4.		Σ	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Führungskompetenz der Führungskraft	27x	49,09	19x	34,55	6x	10,91	3x	5,45	1,73	0,87
Arbeitsorganisation	4x	7,27	13x	23,64	18x	32,73	20x	36,36	2,98	0,95
Gesundheitsmaßnahmen	15x	27,27	3x	5,45	21x	38,18	16x	29,09	2,69	1,17
Weiterbildungsmaßnahmen	9x	16,36	20x	36,36	10x	18,18	16x	29,09	2,60	1,08



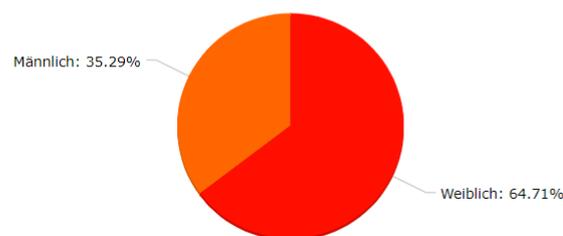
## Antworten der Generation Z (Altersgruppe 15- 24)

### 1. Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 17

- 11 (64.7%): Weiblich
- 6 (35.3%): Männlich
- (0.0%): Divers



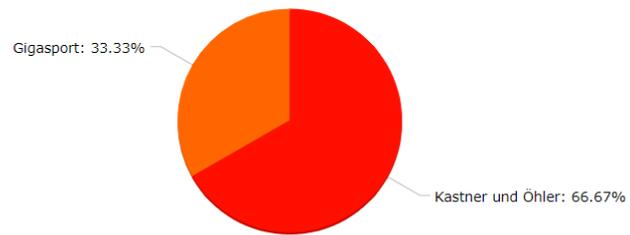
### 2. Arbeiten Sie für Kastner und Öhler oder Gigasport?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

10 (66.7%): Kastner und Öhler

5 (33.3%): Gigasport



### 3. Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 17

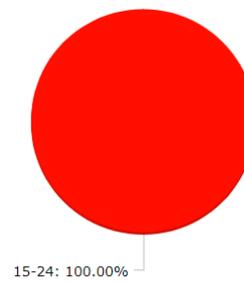
17 (100.0%): 15-24

- (0.0%): 25-34

- (0.0%): 35-49

- (0.0%): 50-65

- (0.0%): 65+



### 4. Seit wie vielen Jahren sind Sie für Kastner und Öhler bzw. Gigasport tätig?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

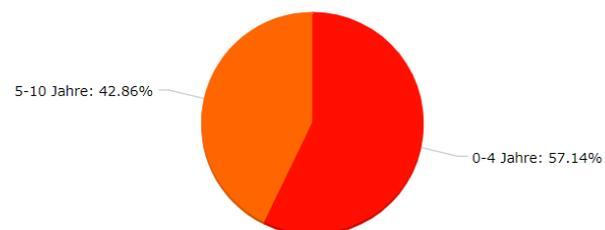
8 (57.1%): 0-4 Jahre

6 (42.9%): 5-10 Jahre

- (0.0%): 11-15 Jahre

- (0.0%): 16-25 Jahre

- (0.0%): 26+ Jahre



## 5. Die Führungskraft geht wertschätzend mit Ihnen um

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

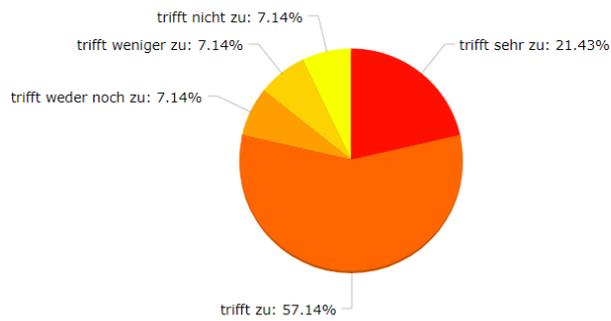
3 (21.4%): trifft sehr zu

8 (57.1%): trifft zu

1 (7.1%): trifft weder noch zu

1 (7.1%): trifft weniger zu

1 (7.1%): trifft nicht zu



## 6. Die Führungskraft sorgt dafür, dass kein Mitarbeiter/in in der Abteilung aufgrund des Alters diskriminiert wird.

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

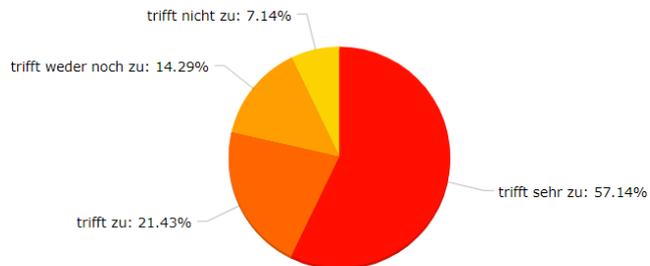
8 (57.1%): trifft sehr zu

3 (21.4%): trifft zu

2 (14.3%): trifft weder noch zu

- (0.0%): trifft weniger zu

1 (7.1%): trifft nicht zu



## 7. Die Führungskraft nimmt bei der Erstellung des Dienstplanes Rücksicht auf Ihre Wünsche

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

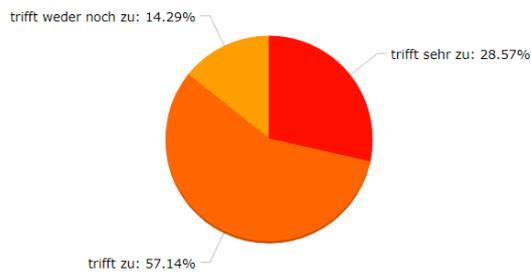
4 (28.6%): trifft sehr zu

8 (57.1%): trifft zu

2 (14.3%): trifft weder noch zu

- (0.0%): trifft weniger zu

- (0.0%): trifft nicht zu

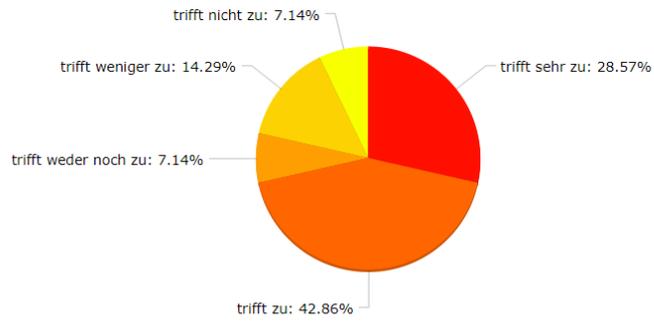


8. Die Führungskraft sorgt dafür, dass die Aufgaben im Team klar verteilt sind

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 4 (28.6%): trifft sehr zu
- 6 (42.9%): trifft zu
- 1 (7.1%): trifft weder noch zu
- 2 (14.3%): trifft weniger zu
- 1 (7.1%): trifft nicht zu

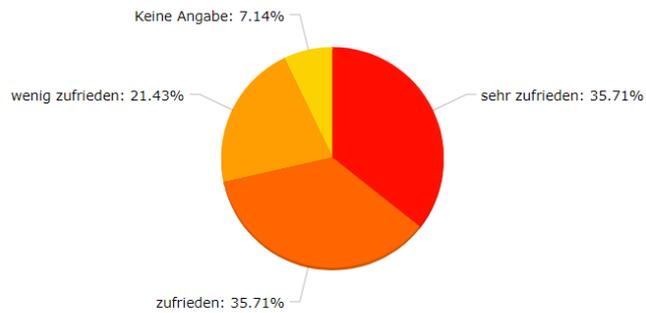


9. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Führungskraft

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 5 (35.7%): sehr zufrieden
- 5 (35.7%): zufrieden
- 3 (21.4%): wenig zufrieden
- (0.0%): unzufrieden
- 1 (7.1%): Keine Angabe



10. Welche Maßnahme könnte die Führungskraft treffen, um den Beruf als Einzelhandelskaufmann/frau noch attraktiver zu gestalten?

[.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 1

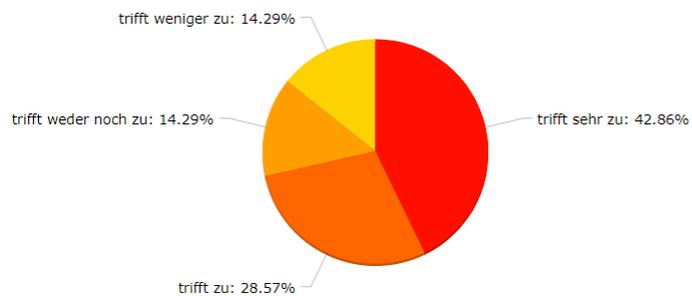
- Im Gigasport die oberste Führungskraft austauschen

11. Ich habe Interesse mich fachlich weiter zu entwickeln

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 6 (42.9%): trifft sehr zu
- 4 (28.6%): trifft zu
- 2 (14.3%): trifft weder noch zu
- 2 (14.3%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

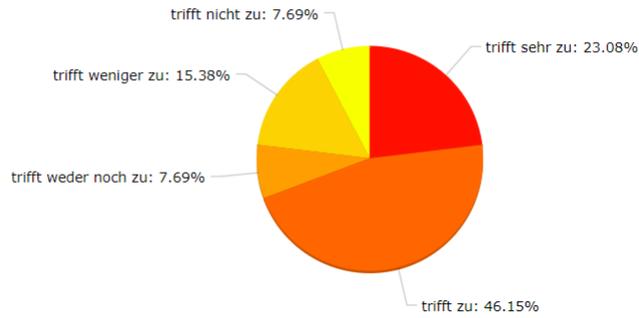


12. Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Karrieremöglichkeiten

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 13

- 3 (23.1%): trifft sehr zu
- 6 (46.2%): trifft zu
- 1 (7.7%): trifft weder noch zu
- 2 (15.4%): trifft weniger zu
- 1 (7.7%): trifft nicht zu

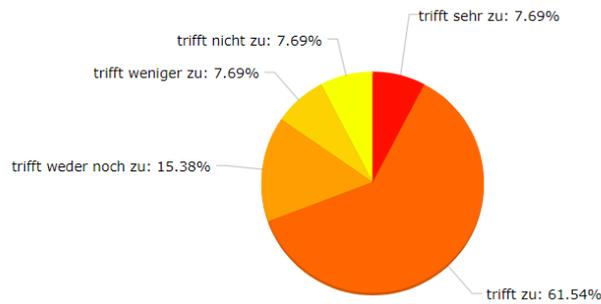


13. Ich arbeite gerne im Einzelhandel

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 13

- 1 (7.7%): trifft sehr zu
- 8 (61.5%): trifft zu
- 2 (15.4%): trifft weder noch zu
- 1 (7.7%): trifft weniger zu
- 1 (7.7%): trifft nicht zu

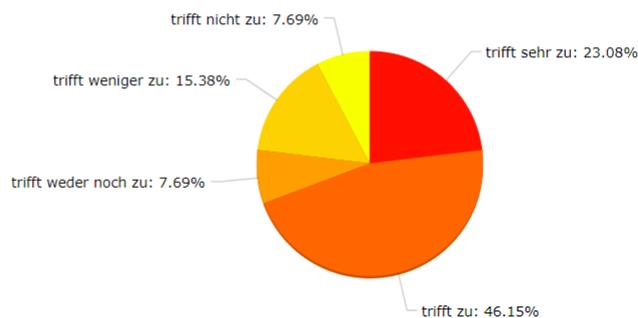


14. Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Weiterbildungsmöglichkeiten

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 13

- 3 (23.1%): trifft sehr zu
- 6 (46.2%): trifft zu
- 1 (7.7%): trifft weder noch zu
- 2 (15.4%): trifft weniger zu
- 1 (7.7%): trifft nicht zu

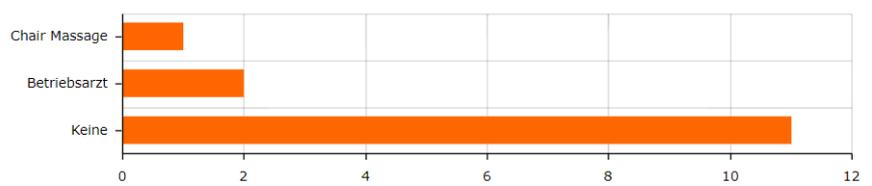


15. Welche der vom Betrieb bereitgestellten Gesundheitsmaßnahmen nutzen Sie?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- (0.0%): Impfkation
- (0.0%): Guten Morgen Gymnastik
- 1 (7.1%): Chair Massage
- 2 (14.3%): Betriebsarzt
- 11 (78.6%): Keine
- (0.0%): Andere

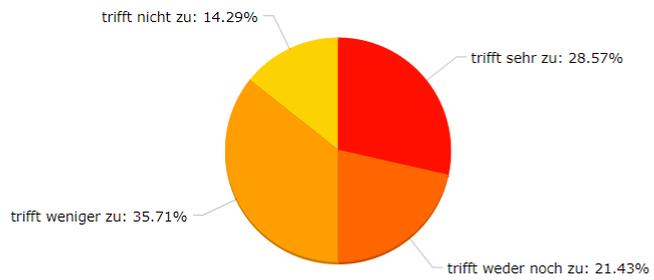


16. Das durchgehende Stehen in einem Dienst strengt mich an

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 4 (28.6%): trifft sehr zu
- (0.0%): trifft zu
- 3 (21.4%): trifft weder noch zu
- 5 (35.7%): trifft weniger zu
- 2 (14.3%): trifft nicht zu

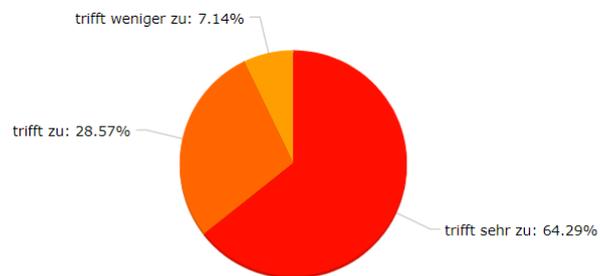


17. Das Unternehmen hat immer genügend Masken (MNS) und Desinfektionsmittel zum Selbstschutz zur Verfügung gestellt

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 9 (64.3%): trifft sehr zu
- 4 (28.6%): trifft zu
- (0.0%): trifft weder noch zu
- 1 (7.1%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

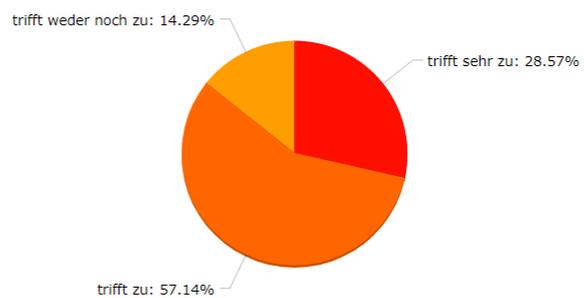


18. Die Arbeit bei Kastner und Öhler überfordert mich nicht

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 4 (28.6%): trifft sehr zu
- 8 (57.1%): trifft zu
- 2 (14.3%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

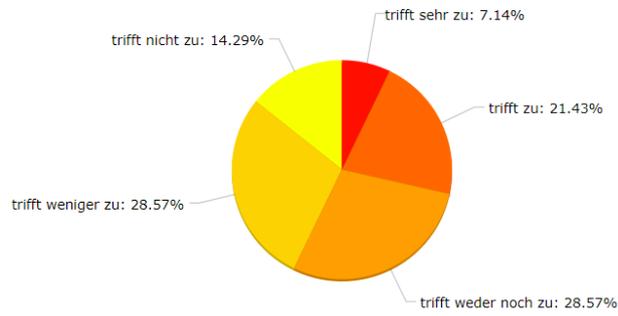


19. Ich habe genügend Freizeit, um mich nach der Arbeit zu erholen

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 1 (7.1%): trifft sehr zu
- 3 (21.4%): trifft zu
- 4 (28.6%): trifft weder noch zu
- 4 (28.6%): trifft weniger zu
- 2 (14.3%): trifft nicht zu

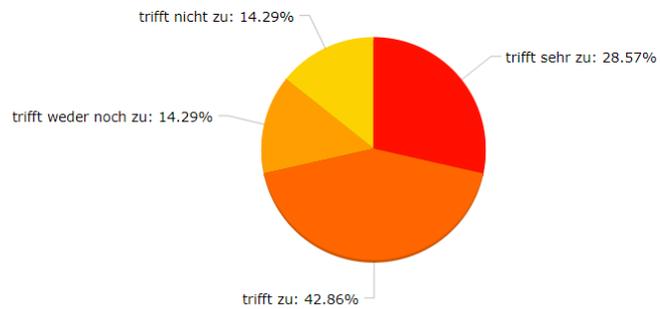


20. Meine Tätigkeit im Verkauf empfinde ich als sinnvoll

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 4 (28.6%): trifft sehr zu
- 6 (42.9%): trifft zu
- 2 (14.3%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- 2 (14.3%): trifft nicht zu

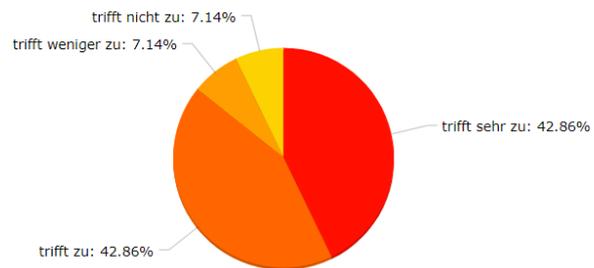


21. Ich bin über Aktionen und Neuheiten im Unternehmen immer informiert

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 6 (42.9%): trifft sehr zu
- 6 (42.9%): trifft zu
- (0.0%): trifft weder noch zu
- 1 (7.1%): trifft weniger zu
- 1 (7.1%): trifft nicht zu

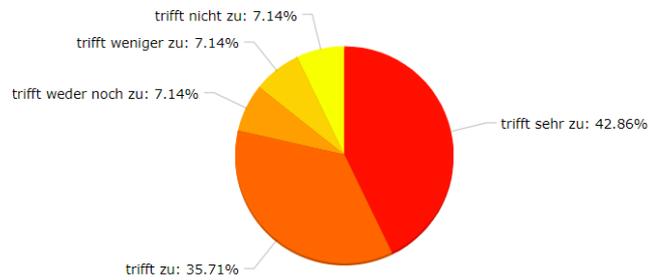


22. Die Arbeit im Team wirkt sich positiv auf meine Leistungsfähigkeit aus

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 6 (42.9%): trifft sehr zu
- 5 (35.7%): trifft zu
- 1 (7.1%): trifft weder noch zu
- 1 (7.1%): trifft weniger zu
- 1 (7.1%): trifft nicht zu

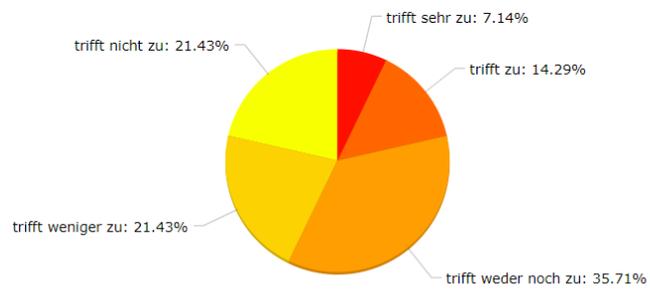


23. Ich möchte bis zur Pension bei Kastner und Öhler bzw. Gigasport tätig sein

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 1 (7.1%): trifft sehr zu
- 2 (14.3%): trifft zu
- 5 (35.7%): trifft weder noch zu
- 3 (21.4%): trifft weniger zu
- 3 (21.4%): trifft nicht zu

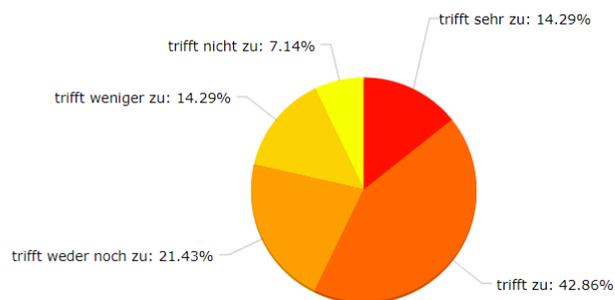


24. Hätten Sie Interesse eine Fachausbildung, zum Spezialverkäufer (für Produkte in Ihrer Abteilung) zu absolvieren ?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 2 (14.3%): trifft sehr zu
- 6 (42.9%): trifft zu
- 3 (21.4%): trifft weder noch zu
- 2 (14.3%): trifft weniger zu
- 1 (7.1%): trifft nicht zu



## Anhang 1: Onlinebefragung

### 25. Das Unternehmen Kastner und Öhler bzw. Gigasport hat einen guten Ruf als Arbeitgeber

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

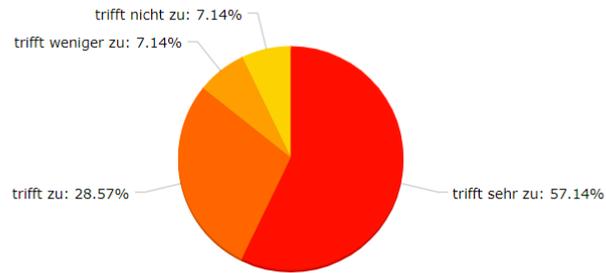
8 (57.1%): trifft sehr zu

4 (28.6%): trifft zu

- (0.0%): trifft weder noch zu

1 (7.1%): trifft weniger zu

1 (7.1%): trifft nicht zu



### 26. Reihen Sie die folgenden Punkte nach Wichtigkeit, für einen Verbleib im Unternehmen

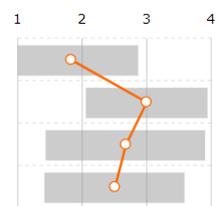
[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 12

	1.		2.		3.		4.		Σ	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Führungskompetenz der Führungskraft	6x	50,00	3x	25,00	2x	16,67	1x	8,33	1,83	1,03
Arbeitsorganisation	1x	8,33	2x	16,67	5x	41,67	4x	33,33	3,00	0,95
Gesundheitsmaßnahmen	3x	25,00	2x	16,67	3x	25,00	4x	33,33	2,67	1,23
Weiterbildungsmaßnahmen	2x	16,67	5x	41,67	2x	16,67	3x	25,00	2,50	1,09

Arithmetisches Mittel (0)

Standardabweichung (±)



## Antworten der Generation Y (Altersgruppe 25-34)

### 1. Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht

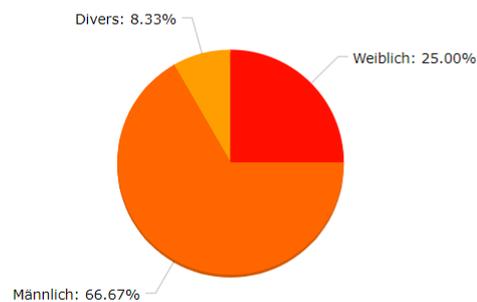
[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 12

3 (25.0%): Weiblich

8 (66.7%): Männlich

1 (8.3%): Divers



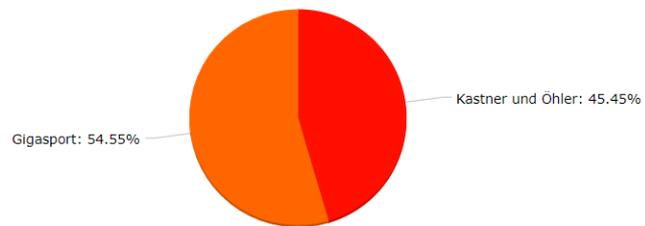
### 2. Arbeiten Sie für Kastner und Öhler oder Gigasport?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

5 (45.5%): Kastner und Öhler

6 (54.5%): Gigasport



### 3. Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 12

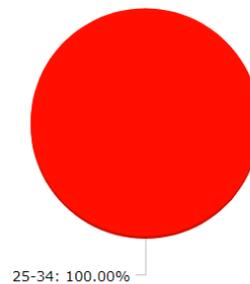
- (0.0%): 15-24

12 (100.0%): 25-34

- (0.0%): 35-49

- (0.0%): 50-65

- (0.0%): 65+



### 4. Seit wie vielen Jahren sind Sie für Kastner und Öhler bzw. Gigasport tätig?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

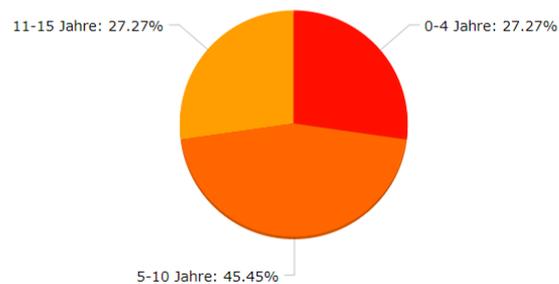
3 (27.3%): 0-4 Jahre

5 (45.5%): 5-10 Jahre

3 (27.3%): 11-15 Jahre

- (0.0%): 16-25 Jahre

- (0.0%): 26+ Jahre



### 5. Die Führungskraft geht wertschätzend mit Ihnen um

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

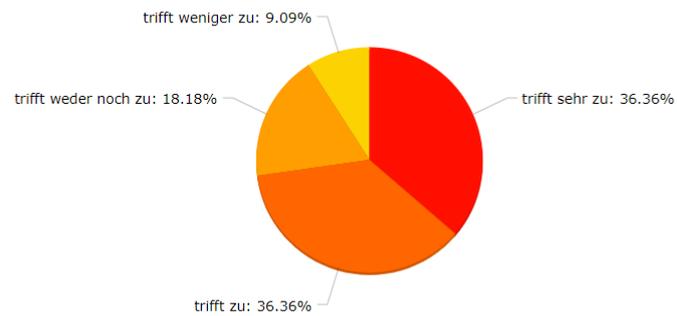
4 (36.4%): trifft sehr zu

4 (36.4%): trifft zu

2 (18.2%): trifft weder noch zu

1 (9.1%): trifft weniger zu

- (0.0%): trifft nicht zu



### 6. Die Führungskraft sorgt dafür, dass kein Mitarbeiter/in in der Abteilung aufgrund des Alters diskriminiert wird.

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

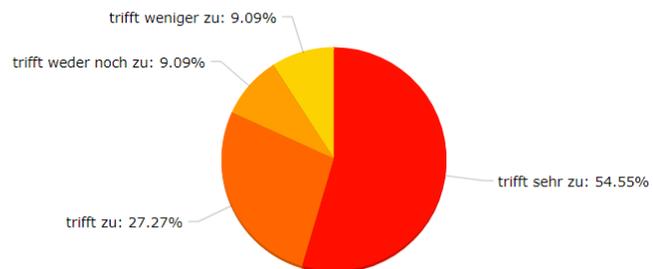
6 (54.5%): trifft sehr zu

3 (27.3%): trifft zu

1 (9.1%): trifft weder noch zu

1 (9.1%): trifft weniger zu

- (0.0%): trifft nicht zu

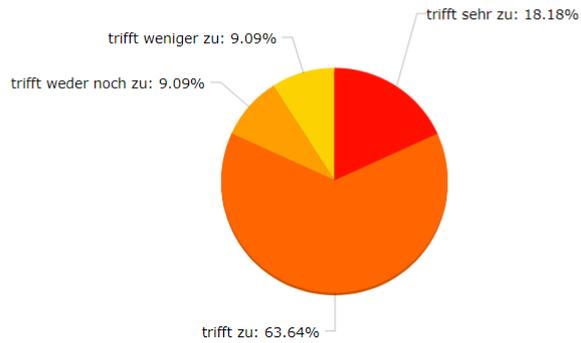


## 8. Die Führungskraft sorgt dafür, dass die Aufgaben im Team klar verteilt sind

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

- 2 (18.2%): trifft sehr zu
- 7 (63.6%): trifft zu
- 1 (9.1%): trifft weder noch zu
- 1 (9.1%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

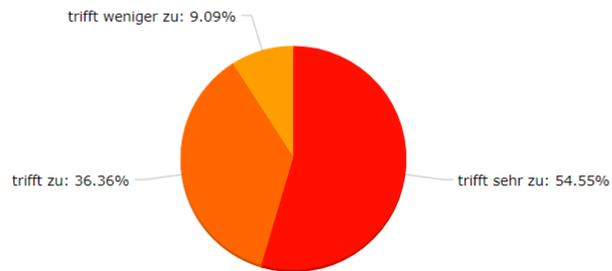


## 7. Die Führungskraft nimmt bei der Erstellung des Dienstplanes Rücksicht auf Ihre Wünsche

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

- 6 (54.5%): trifft sehr zu
- 4 (36.4%): trifft zu
- (0.0%): trifft weder noch zu
- 1 (9.1%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

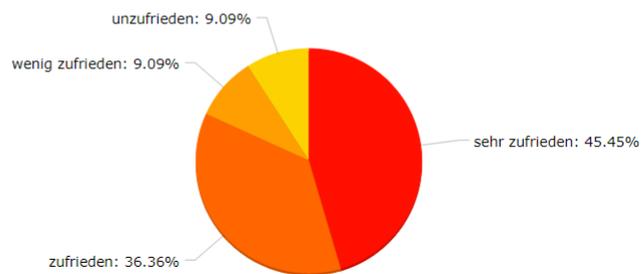


## 9. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Führungskraft

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

- 5 (45.5%): sehr zufrieden
- 4 (36.4%): zufrieden
- 1 (9.1%): wenig zufrieden
- 1 (9.1%): unzufrieden
- (0.0%): Keine Angabe



## 10. Welche Maßnahme könnte die Führungskraft treffen, um den Beruf als Einzelhandelskaufmann/frau noch attraktiver zu gestalten?

[.xls](#) [.csv](#)

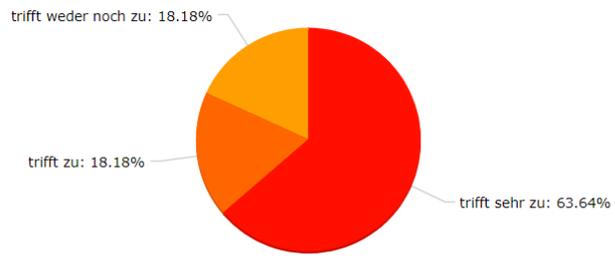
Anzahl Teilnehmer: 0

11. Ich habe Interesse mich fachlich weiter zu entwickeln

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

- 7 (63.6%): trifft sehr zu
- 2 (18.2%): trifft zu
- 2 (18.2%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

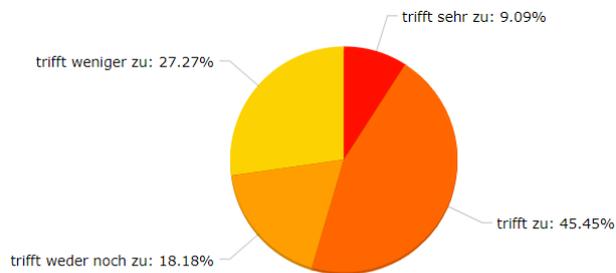


12. Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Karrieremöglichkeiten

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

- 1 (9.1%): trifft sehr zu
- 5 (45.5%): trifft zu
- 2 (18.2%): trifft weder noch zu
- 3 (27.3%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

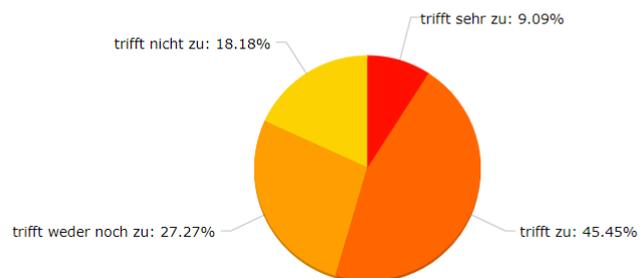


13. Ich arbeite gerne im Einzelhandel

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

- 1 (9.1%): trifft sehr zu
- 5 (45.5%): trifft zu
- 3 (27.3%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- 2 (18.2%): trifft nicht zu

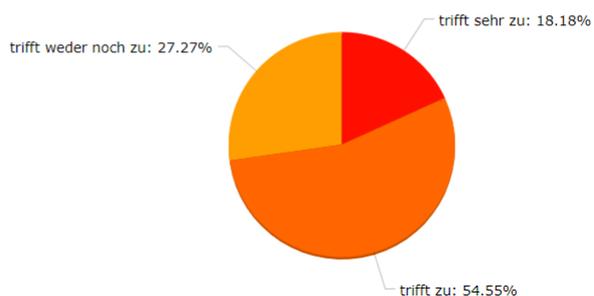


14. Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Weiterbildungsmöglichkeiten

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

- 2 (18.2%): trifft sehr zu
- 6 (54.5%): trifft zu
- 3 (27.3%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu



## Anhang 1: Onlinebefragung

### 15. Welche der vom Betrieb bereitgestellten Gesundheitsmaßnahmen nutzen Sie?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

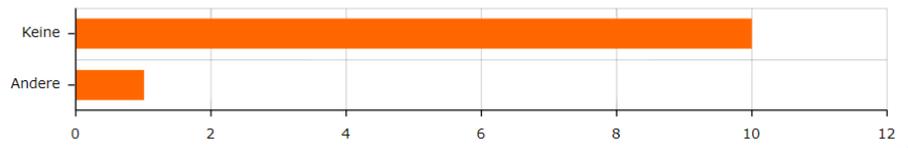
- (0.0%): Impfkaktion
- (0.0%): Guten Morgen Gymnastik
- (0.0%): Chair Massage
- (0.0%): Betriebsarzt

10 (90.9%): Keine

1 (9.1%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Betriebsrats Gesundheits Vorsorge



### 16. Das durchgehende Stehen in einem Dienst strengt mich an

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

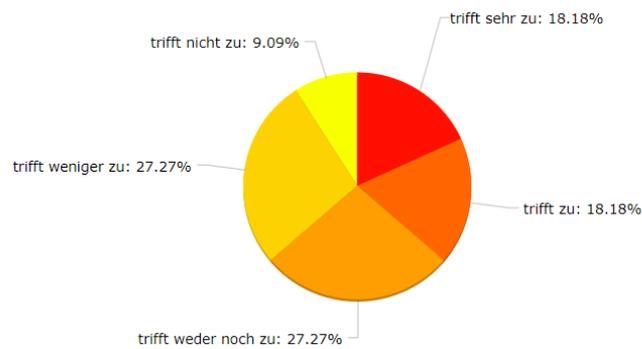
2 (18.2%): trifft sehr zu

2 (18.2%): trifft zu

3 (27.3%): trifft weder noch zu

3 (27.3%): trifft weniger zu

1 (9.1%): trifft nicht zu



### 17. Das Unternehmen hat immer genügend Masken (MNS) und Desinfektionsmittel zum Selbstschutz zur Verfügung gestellt

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

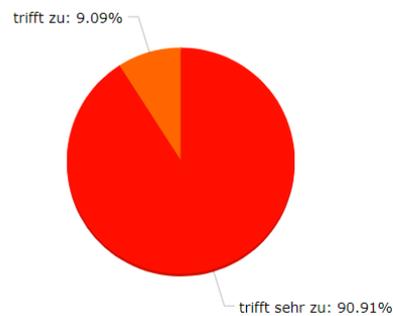
10 (90.9%): trifft sehr zu

1 (9.1%): trifft zu

- (0.0%): trifft weder noch zu

- (0.0%): trifft weniger zu

- (0.0%): trifft nicht zu



### 18. Die Arbeit bei Kastner und Öhler überfordert mich nicht

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

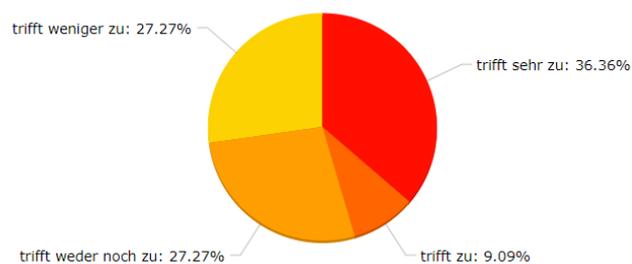
4 (36.4%): trifft sehr zu

1 (9.1%): trifft zu

3 (27.3%): trifft weder noch zu

3 (27.3%): trifft weniger zu

- (0.0%): trifft nicht zu

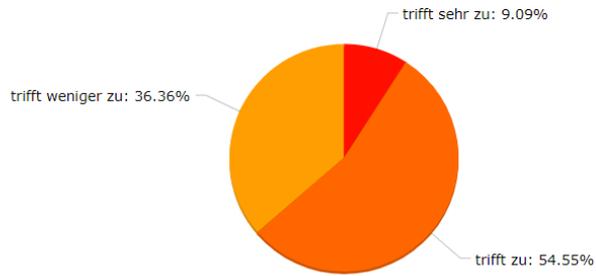


19. Ich habe genügend Freizeit, um mich nach der Arbeit zu erholen

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

- 1 (9.1%): trifft sehr zu
- 6 (54.5%): trifft zu
- (0.0%): trifft weder noch zu
- 4 (36.4%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

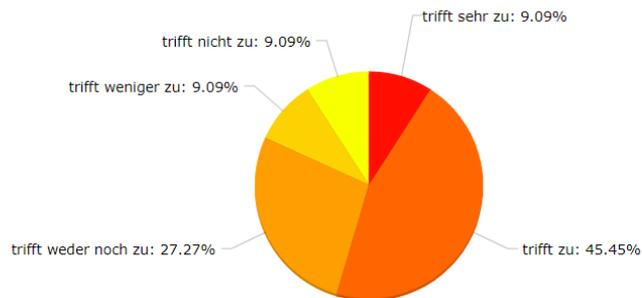


20. Meine Tätigkeit im Verkauf empfinde ich als sinnvoll

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

- 1 (9.1%): trifft sehr zu
- 5 (45.5%): trifft zu
- 3 (27.3%): trifft weder noch zu
- 1 (9.1%): trifft weniger zu
- 1 (9.1%): trifft nicht zu

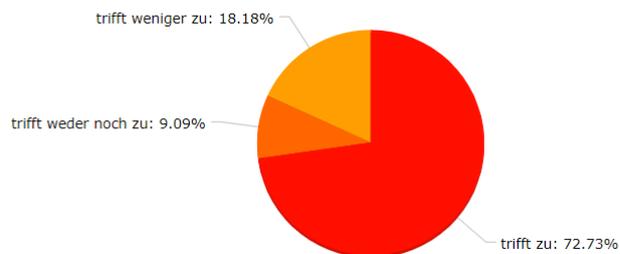


21. Ich bin über Aktionen und Neuheiten im Unternehmen immer informiert

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

- (0.0%): trifft sehr zu
- 8 (72.7%): trifft zu
- 1 (9.1%): trifft weder noch zu
- 2 (18.2%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

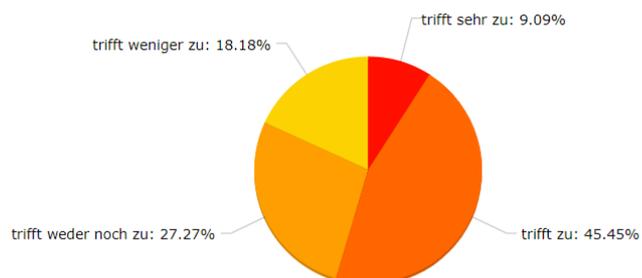


22. Die Arbeit im Team wirkt sich positiv auf meine Leistungsfähigkeit aus

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

- 1 (9.1%): trifft sehr zu
- 5 (45.5%): trifft zu
- 3 (27.3%): trifft weder noch zu
- 2 (18.2%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu



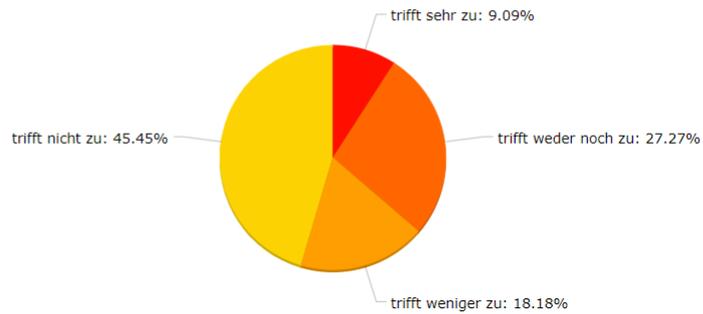
## Anhang 1: Onlinebefragung

### 23. Ich möchte bis zur Pension bei Kastner und Öhler bzw. Gigasport tätig sein

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

- 1 (9.1%): trifft sehr zu
- (0.0%): trifft zu
- 3 (27.3%): trifft weder noch zu
- 2 (18.2%): trifft weniger zu
- 5 (45.5%): trifft nicht zu

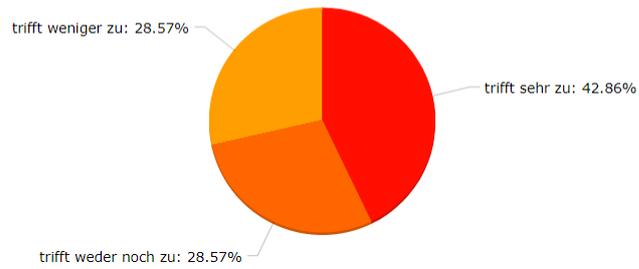


### 24. Hätten Sie Interesse eine Fachausbildung, zum Spezialverkäufer (für Produkte in Ihrer Abteilung) zu absolvieren ?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 7

- 3 (42.9%): trifft sehr zu
- (0.0%): trifft zu
- 2 (28.6%): trifft weder noch zu
- 2 (28.6%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

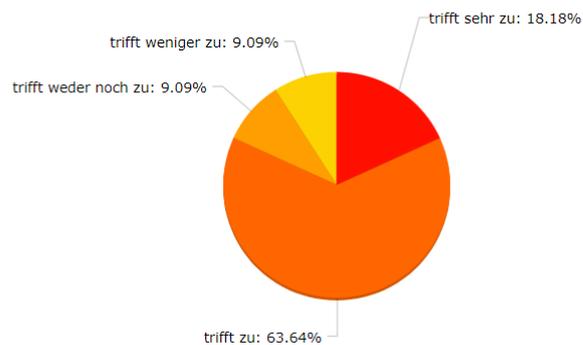


### 25. Das Unternehmen Kastner und Öhler bzw. Gigasport hat einen guten Ruf als Arbeitgeber

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

- 2 (18.2%): trifft sehr zu
- 7 (63.6%): trifft zu
- 1 (9.1%): trifft weder noch zu
- 1 (9.1%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

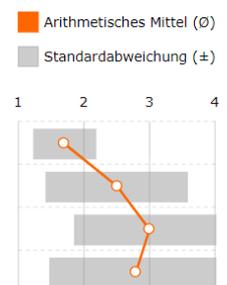


### 26. Reihnen Sie die folgenden Punkte nach Wichtigkeit, für einen Verbleib im Unternehmen

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 10

	1.		2.		3.		4.		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Führungskompetenz der Führungskraft	3x	30,00	7x	70,00	-	-	-	-	1,70	0,48
Arbeitsorganisation	2x	20,00	3x	30,00	3x	30,00	2x	20,00	2,50	1,08
Gesundheitsmaßnahmen	2x	20,00	-	-	4x	40,00	4x	40,00	3,00	1,15
Weiterbildungsmaßnahmen	3x	30,00	-	-	3x	30,00	4x	40,00	2,80	1,32



Antworten der Generation X (Altersgruppe 35-49)

1. Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht

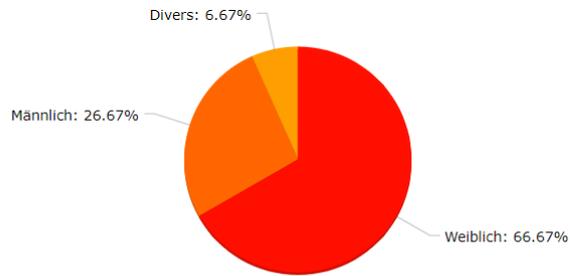
[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

10 (66.7%): Weiblich

4 (26.7%): Männlich

1 (6.7%): Divers



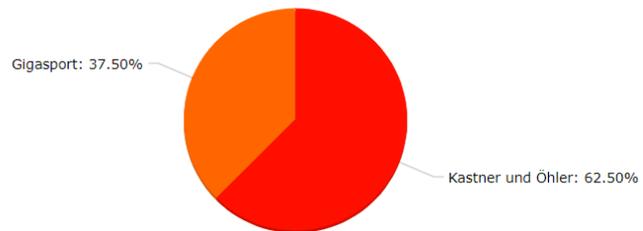
2. Arbeiten Sie für Kastner und Öhler oder Gigasport?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 16

10 (62.5%): Kastner und Öhler

6 (37.5%): Gigasport



3. Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 16

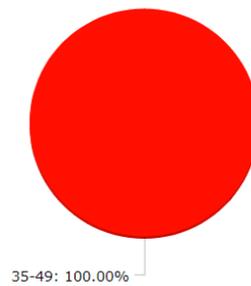
- (0.0%): 15-24

- (0.0%): 25-34

16 (100.0%): 35-49

- (0.0%): 50-65

- (0.0%): 65+

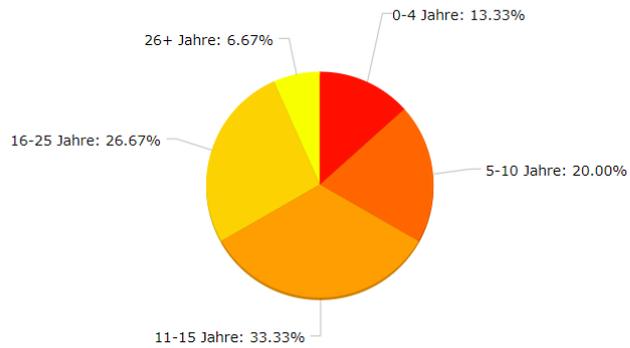


4. Seit wie vielen Jahren sind Sie für Kastner und Öhler bzw. Gigasport tätig?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 2 (13.3%): 0-4 Jahre
- 3 (20.0%): 5-10 Jahre
- 5 (33.3%): 11-15 Jahre
- 4 (26.7%): 16-25 Jahre
- 1 (6.7%): 26+ Jahre

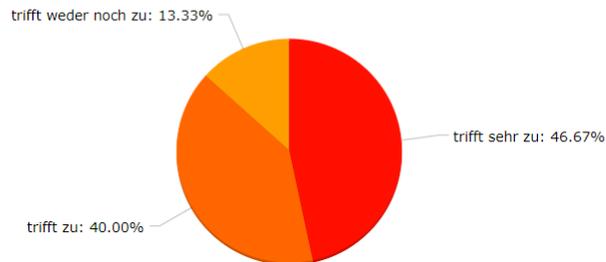


5. Die Führungskraft geht wertschätzend mit Ihnen um

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 7 (46.7%): trifft sehr zu
- 6 (40.0%): trifft zu
- 2 (13.3%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

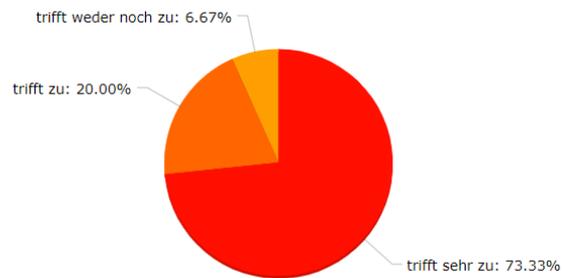


6. Die Führungskraft sorgt dafür, dass kein Mitarbeiter/in in der Abteilung aufgrund des Alters diskriminiert wird.

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 11 (73.3%): trifft sehr zu
- 3 (20.0%): trifft zu
- 1 (6.7%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

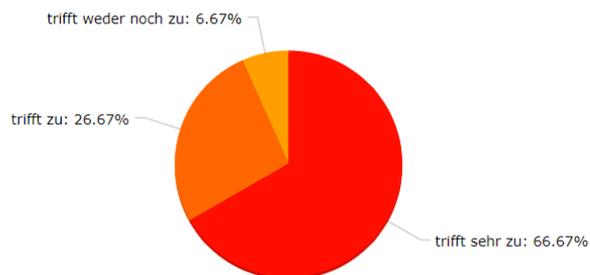


7. Die Führungskraft nimmt bei der Erstellung des Dienstplanes Rücksicht auf Ihre Wünsche

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 10 (66.7%): trifft sehr zu
- 4 (26.7%): trifft zu
- 1 (6.7%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

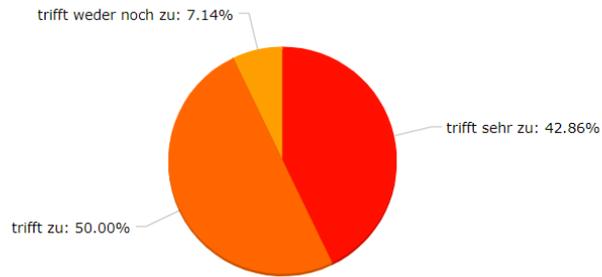


8. Die Führungskraft sorgt dafür, dass die Aufgaben im Team klar verteilt sind

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 6 (42.9%): trifft sehr zu
- 7 (50.0%): trifft zu
- 1 (7.1%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

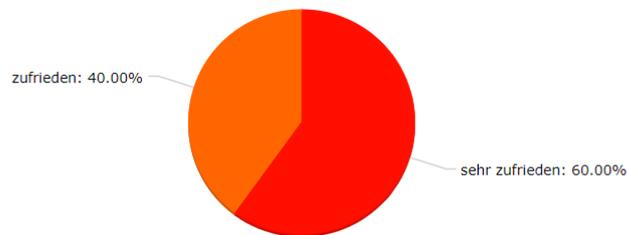


9. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Führungskraft

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 9 (60.0%): sehr zufrieden
- 6 (40.0%): zufrieden
- (0.0%): wenig zufrieden
- (0.0%): unzufrieden
- (0.0%): Keine Angabe



10. Welche Maßnahme könnte die Führungskraft treffen, um den Beruf als Einzelhandelskaufmann/frau noch attraktiver zu gestalten?

[.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 3

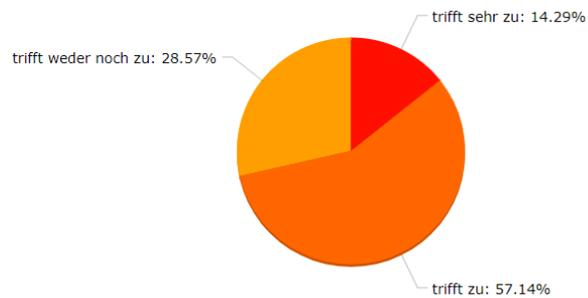
- Besseres Prämiensystem!
- Gruppenprämien wären gut
- Mehr Personal und Gehalt

11. Ich habe Interesse mich fachlich weiter zu entwickeln

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 2 (14.3%): trifft sehr zu
- 8 (57.1%): trifft zu
- 4 (28.6%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

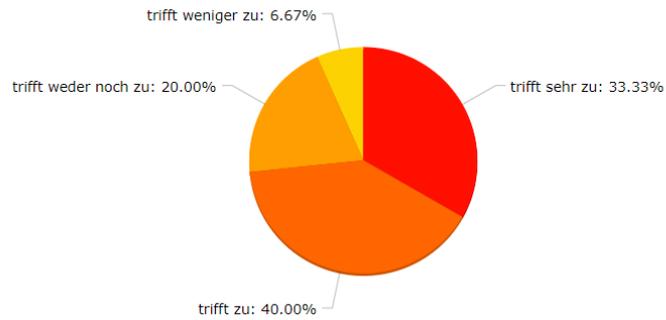


12. Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Karrieremöglichkeiten

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 5 (33.3%): trifft sehr zu
- 6 (40.0%): trifft zu
- 3 (20.0%): trifft weder noch zu
- 1 (6.7%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

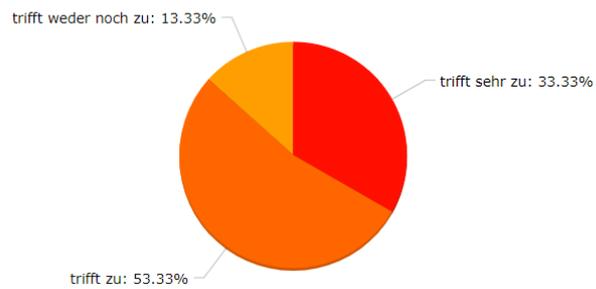


13. Ich arbeite gerne im Einzelhandel

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 5 (33.3%): trifft sehr zu
- 8 (53.3%): trifft zu
- 2 (13.3%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

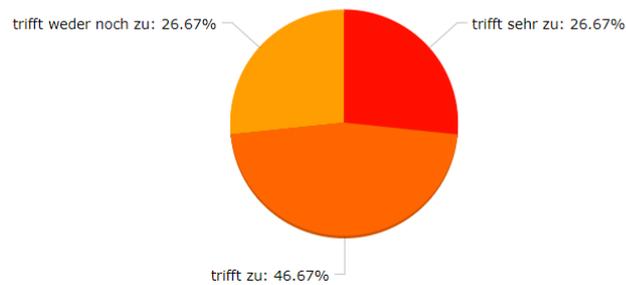


14. Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Weiterbildungsmöglichkeiten

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 4 (26.7%): trifft sehr zu
- 7 (46.7%): trifft zu
- 4 (26.7%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

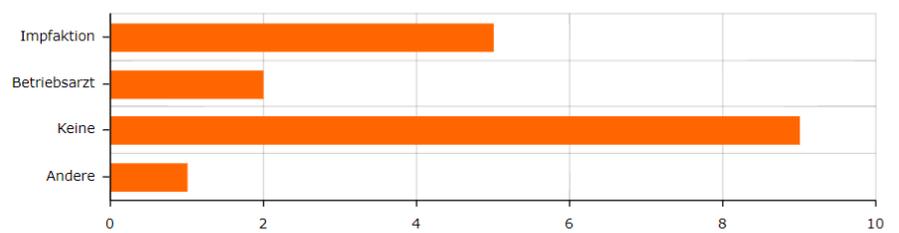


15. Welche der vom Betrieb bereitgestellten Gesundheitsmaßnahmen nutzen Sie?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 5 (33.3%): Impfkation
- (0.0%): Guten Morgen Gymnastik
- (0.0%): Chair Massage
- 2 (13.3%): Betriebsarzt
- 9 (60.0%): Keine
- 1 (6.7%): Andere



Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

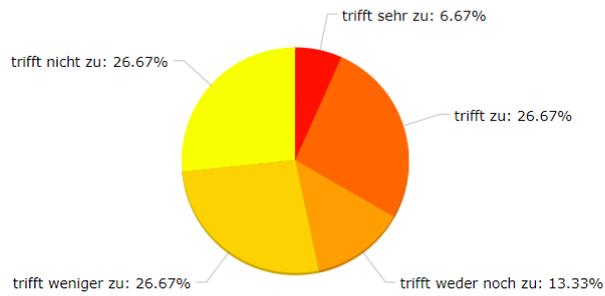
- in den kleinen Filialen wird leider nichts angeboten

16. Das durchgehende Stehen in einem Dienst strengt mich an

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 1 (6.7%): trifft sehr zu
- 4 (26.7%): trifft zu
- 2 (13.3%): trifft weder noch zu
- 4 (26.7%): trifft weniger zu
- 4 (26.7%): trifft nicht zu

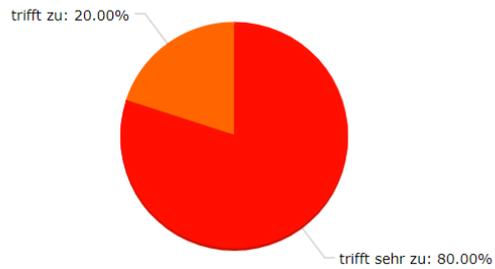


17. Das Unternehmen hat immer genügend Masken (MNS) und Desinfektionsmittel zum Selbstschutz zur Verfügung gestellt

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 12 (80.0%): trifft sehr zu
- 3 (20.0%): trifft zu
- (0.0%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

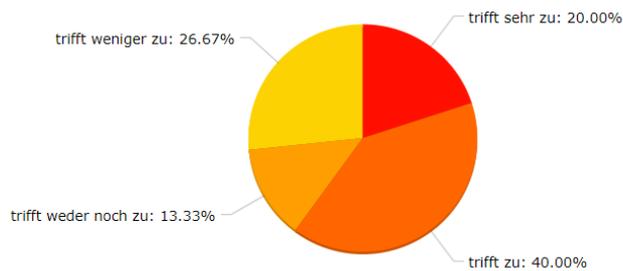


18. Die Arbeit bei Kastner und Öhler überfordert mich nicht

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 3 (20.0%): trifft sehr zu
- 6 (40.0%): trifft zu
- 2 (13.3%): trifft weder noch zu
- 4 (26.7%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

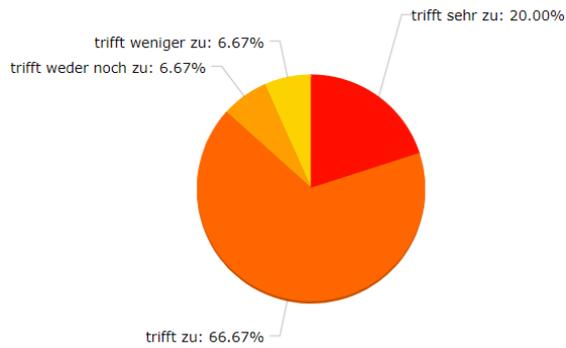


19. Ich habe genügend Freizeit, um mich nach der Arbeit zu erholen

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 3 (20.0%): trifft sehr zu
- 10 (66.7%): trifft zu
- 1 (6.7%): trifft weder noch zu
- 1 (6.7%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

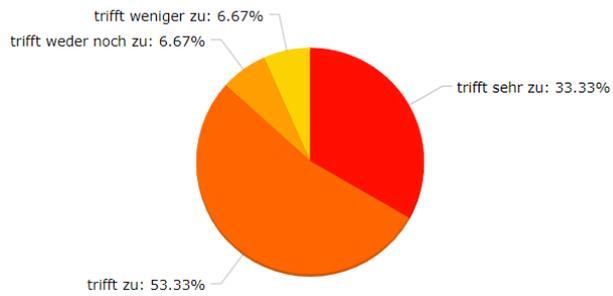


20. Meine Tätigkeit im Verkauf empfinde ich als sinnvoll

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 5 (33.3%): trifft sehr zu
- 8 (53.3%): trifft zu
- 1 (6.7%): trifft weder noch zu
- 1 (6.7%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

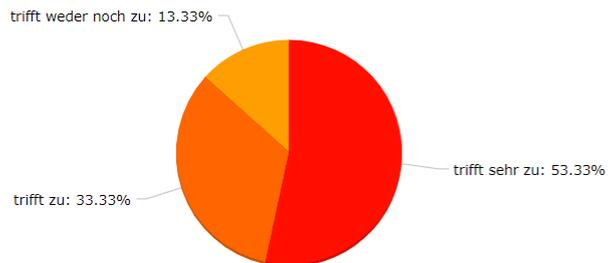


21. Ich bin über Aktionen und Neuheiten im Unternehmen immer informiert

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 8 (53.3%): trifft sehr zu
- 5 (33.3%): trifft zu
- 2 (13.3%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

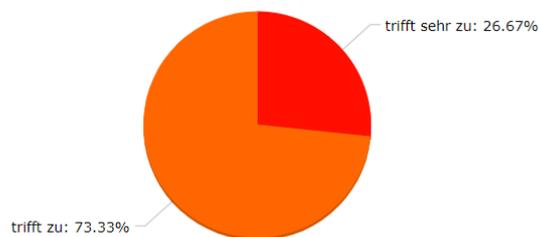


22. Die Arbeit im Team wirkt sich positiv auf meine Leistungsfähigkeit aus

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 4 (26.7%): trifft sehr zu
- 11 (73.3%): trifft zu
- (0.0%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu



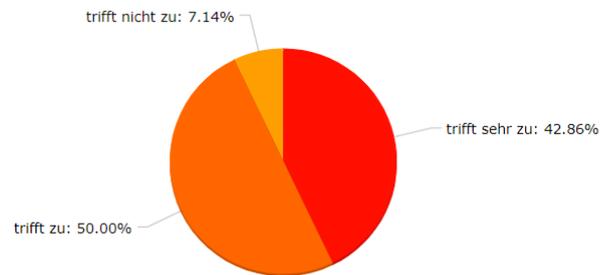
## Anhang 1: Onlinebefragung

### 23. Ich möchte bis zur Pension bei Kastner und Öhler bzw. Gigasport tätig sein

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 14

- 6 (42.9%): trifft sehr zu
- 7 (50.0%): trifft zu
- (0.0%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- 1 (7.1%): trifft nicht zu

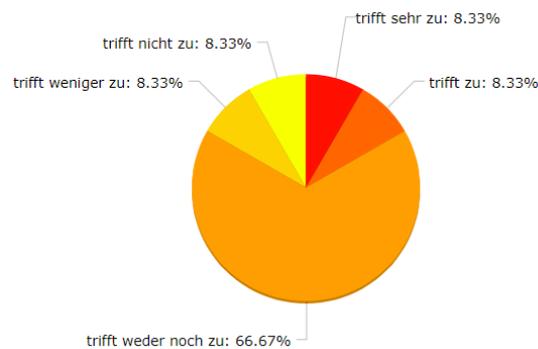


### 24. Hätten Sie Interesse eine Fachausbildung, zum Spezialverkäufer (für Produkte in Ihrer Abteilung) zu absolvieren ?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 12

- 1 (8.3%): trifft sehr zu
- 1 (8.3%): trifft zu
- 8 (66.7%): trifft weder noch zu
- 1 (8.3%): trifft weniger zu
- 1 (8.3%): trifft nicht zu

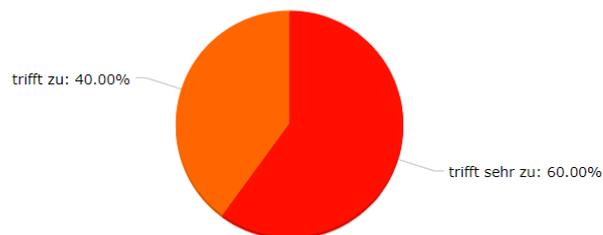


### 25. Das Unternehmen Kastner und Öhler bzw. Gigasport hat einen guten Ruf als Arbeitgeber

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 15

- 9 (60.0%): trifft sehr zu
- 6 (40.0%): trifft zu
- (0.0%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

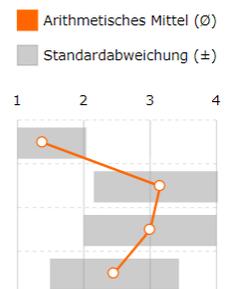


### 26. Reihen Sie die folgenden Punkte nach Wichtigkeit, für einen Verbleib im Unternehmen

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 13

	1.		2.		3.		4.		Arithmetisches Mittel (Ø)	Standardabweichung (±)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Führungskompetenz der Führungskraft	9x	69,23	3x	23,08	1x	7,69	-	-	1,38	0,65
Arbeitsorganisation	1x	7,69	2x	15,38	4x	30,77	6x	46,15	3,15	0,99
Gesundheitsmaßnahmen	2x	15,38	-	-	7x	53,85	4x	30,77	3,00	1,00
Weiterbildungsmaßnahmen	1x	7,69	8x	61,54	1x	7,69	3x	23,08	2,46	0,97



Antworten der Generation BabyBoomer (Altersgruppe 50-65)

1. Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht

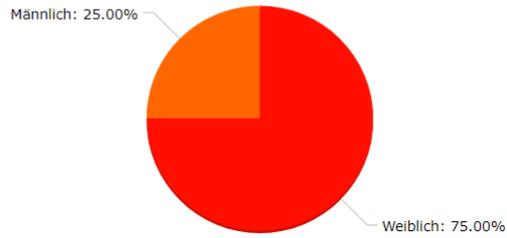
[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

15 (75.0%): Weiblich

5 (25.0%): Männlich

- (0.0%): Divers



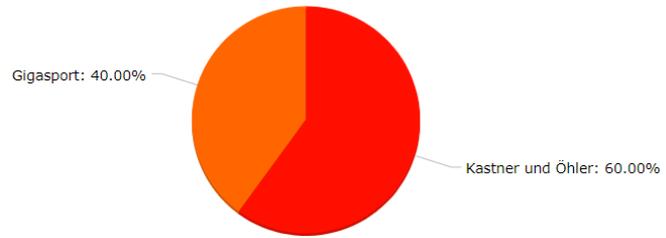
2. Arbeiten Sie für Kastner und Öhler oder Gigasport?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

12 (60.0%): Kastner und Öhler

8 (40.0%): Gigasport



3. Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

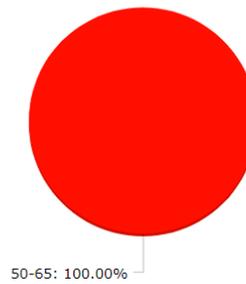
- (0.0%): 15-24

- (0.0%): 25-34

- (0.0%): 35-49

20 (100.0%): 50-65 

- (0.0%): 65+



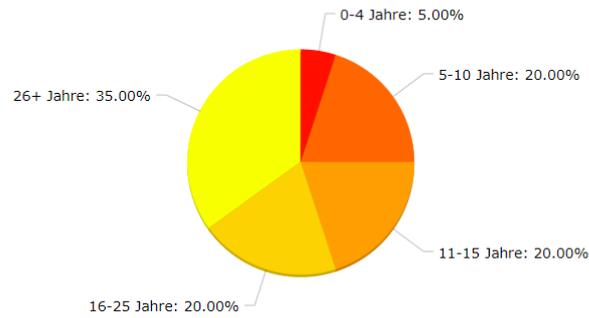
## Anhang 1: Onlinebefragung

### 4. Seit wie vielen Jahren sind Sie für Kastner und Öhler bzw. Gigasport tätig?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 1 (5.0%): 0-4 Jahre
- 4 (20.0%): 5-10 Jahre
- 4 (20.0%): 11-15 Jahre
- 4 (20.0%): 16-25 Jahre
- 7 (35.0%): 26+ Jahre

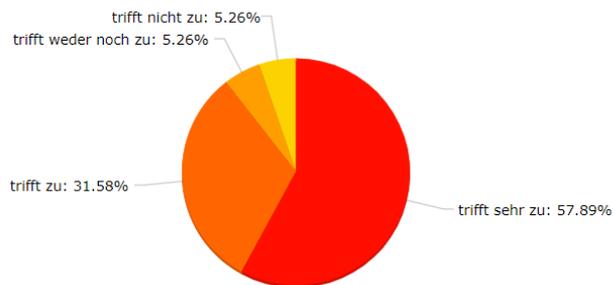


### 5. Die Führungskraft geht wertschätzend mit Ihnen um

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 19

- 11 (57.9%): trifft sehr zu
- 6 (31.6%): trifft zu
- 1 (5.3%): trifft weder noch zu
- 0 (0.0%): trifft weniger zu
- 1 (5.3%): trifft nicht zu

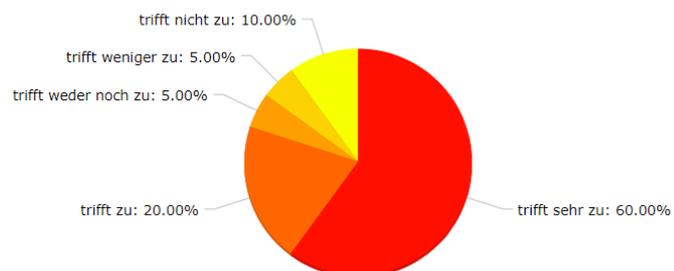


### 6. Die Führungskraft sorgt dafür, dass kein Mitarbeiter/in in der Abteilung aufgrund des Alters diskriminiert wird.

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 12 (60.0%): trifft sehr zu
- 4 (20.0%): trifft zu
- 1 (5.0%): trifft weder noch zu
- 1 (5.0%): trifft weniger zu
- 2 (10.0%): trifft nicht zu

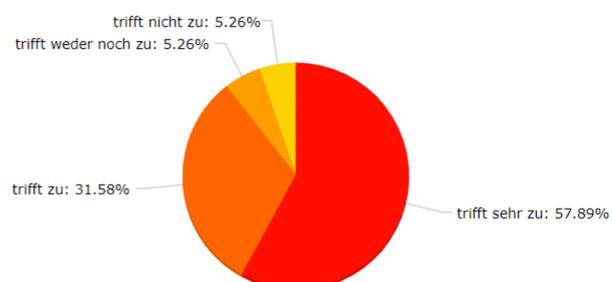


### 7. Die Führungskraft nimmt bei der Erstellung des Dienstplanes Rücksicht auf Ihre Wünsche

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 19

- 11 (57.9%): trifft sehr zu
- 6 (31.6%): trifft zu
- 1 (5.3%): trifft weder noch zu
- 0 (0.0%): trifft weniger zu
- 1 (5.3%): trifft nicht zu

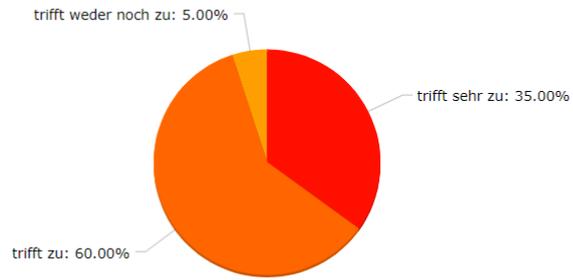


8. Die Führungskraft sorgt dafür, dass die Aufgaben im Team klar verteilt sind

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 7 (35.0%): trifft sehr zu
- 12 (60.0%): trifft zu
- 1 (5.0%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

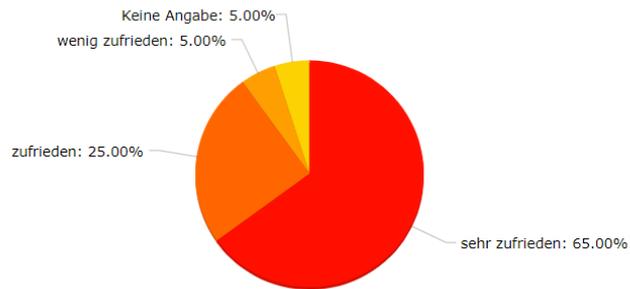


9. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Führungskraft

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 13 (65.0%): sehr zufrieden
- 5 (25.0%): zufrieden
- 1 (5.0%): wenig zufrieden
- (0.0%): unzufrieden
- 1 (5.0%): Keine Angabe



10. Welche Maßnahme könnte die Führungskraft treffen, um den Beruf als Einzelhandelskaufmann/frau noch attraktiver zu gestalten?

[.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 4

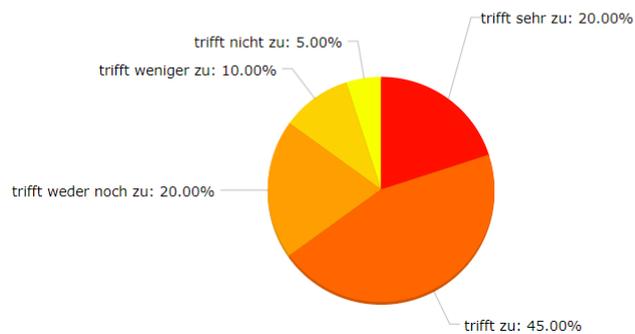
- Liegt nicht an der Führungskraft.
  - Mehr Zeit auf der Fläche zu verbringen und die Mitarbeiter motivieren ! Gegenteiliges ist leider viel öfter der Fall. Vorbild sein und es auch leben...
  - Passt alles
  - Macht alles richtig!
  - Wir haben tägl. Morgenbesprechung, wo wir über Aktionen und Umsätze informiert werden.
  - Ist wichtig für mich als TZ - MA.
  - Vor Corona hatten wir auch einmal im Jahr einen Firmentag. Standuppaddeln, E-bike fahren in St. Corona, Wandertage
- Die Gebietsleiter bzw. der Vorstand könnte sich mehr Infos bei uns MA einholen, im Umsatz von Merchandising. Wir wissen, wie man ökonomisch arbeitet und können auch manches begründen.

11. Ich habe Interesse mich fachlich weiter zu entwickeln

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 4 (20.0%): trifft sehr zu
- 9 (45.0%): trifft zu
- 4 (20.0%): trifft weder noch zu
- 2 (10.0%): trifft weniger zu
- 1 (5.0%): trifft nicht zu

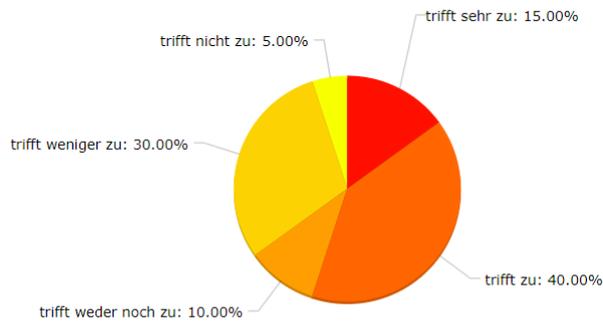


12. Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Karrieremöglichkeiten

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 3 (15.0%): trifft sehr zu
- 8 (40.0%): trifft zu
- 2 (10.0%): trifft weder noch zu
- 6 (30.0%): trifft weniger zu
- 1 (5.0%): trifft nicht zu

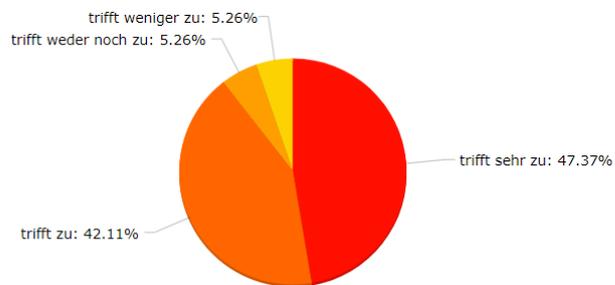


13. Ich arbeite gerne im Einzelhandel

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 19

- 9 (47.4%): trifft sehr zu
- 8 (42.1%): trifft zu
- 1 (5.3%): trifft weder noch zu
- 1 (5.3%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

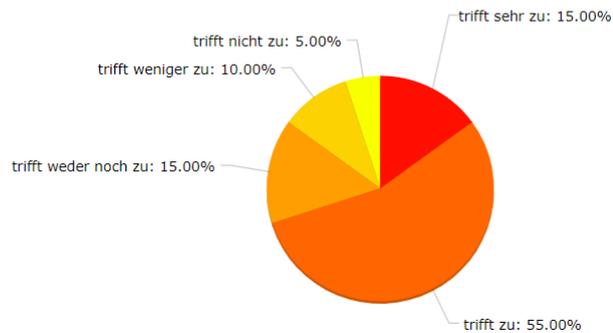


14. Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Weiterbildungsmöglichkeiten

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 3 (15.0%): trifft sehr zu
- 11 (55.0%): trifft zu
- 3 (15.0%): trifft weder noch zu
- 2 (10.0%): trifft weniger zu
- 1 (5.0%): trifft nicht zu

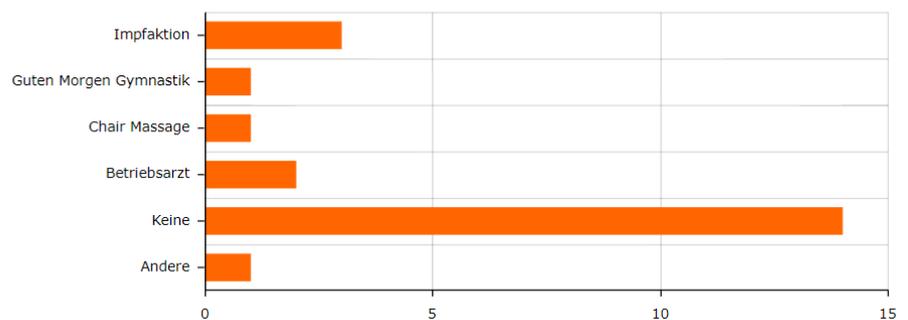


15. Welche der vom Betrieb bereitgestellten Gesundheitsmaßnahmen nutzen Sie?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 19

- 3 (15.8%): Impfkation
  - 1 (5.3%): Guten Morgen Gymnastik
  - 1 (5.3%): Chair Massage
  - 2 (10.5%): Betriebsarzt
  - 14 (73.7%): Keine
  - 1 (5.3%): Andere
- Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:  
- Wird in den filialen nicht angeboten

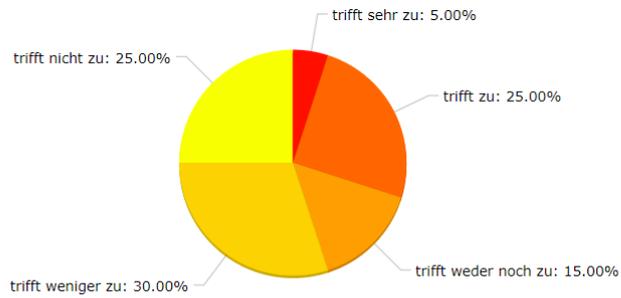


16. Das durchgehende Stehen in einem Dienst strengt mich an

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 1 (5.0%): trifft sehr zu
- 5 (25.0%): trifft zu
- 3 (15.0%): trifft weder noch zu
- 6 (30.0%): trifft weniger zu
- 5 (25.0%): trifft nicht zu

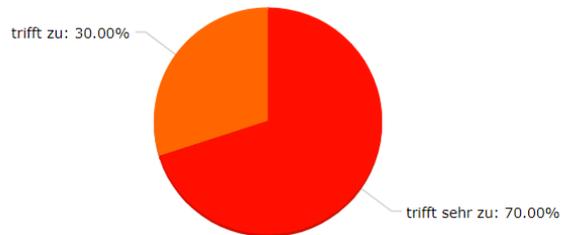


17. Das Unternehmen hat immer genügend Masken (MNS) und Desinfektionsmittel zum Selbstschutz zur Verfügung gestellt

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 14 (70.0%): trifft sehr zu
- 6 (30.0%): trifft zu
- (0.0%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

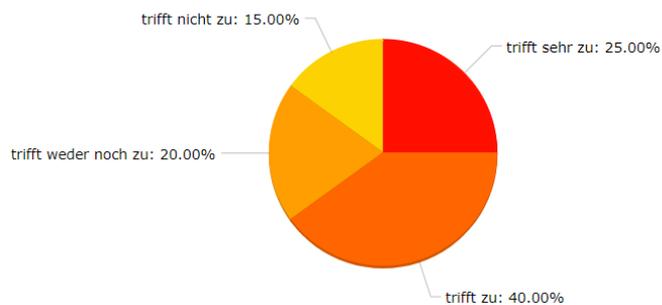


18. Die Arbeit bei Kastner und Öhler überfordert mich nicht

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 5 (25.0%): trifft sehr zu
- 8 (40.0%): trifft zu
- 4 (20.0%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- 3 (15.0%): trifft nicht zu

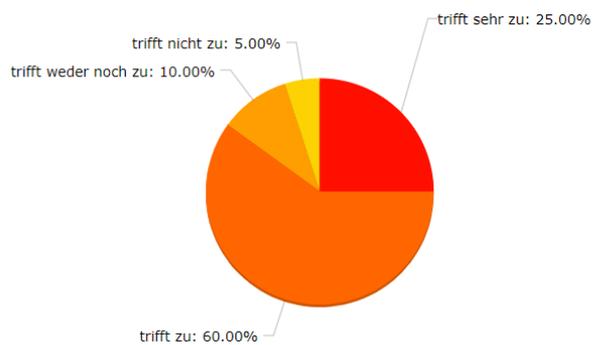


19. Ich habe genügend Freizeit, um mich nach der Arbeit zu erholen

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 5 (25.0%): trifft sehr zu
- 12 (60.0%): trifft zu
- 2 (10.0%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- 1 (5.0%): trifft nicht zu

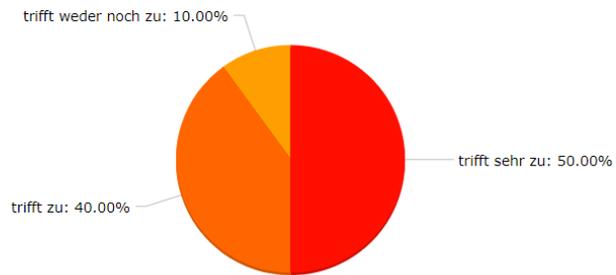


20. Meine Tätigkeit im Verkauf empfinde ich als sinnvoll

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 10 (50.0%): trifft sehr zu
- 8 (40.0%): trifft zu
- 2 (10.0%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

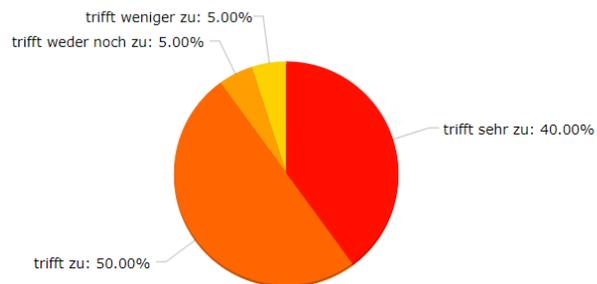


21. Ich bin über Aktionen und Neuheiten im Unternehmen immer informiert

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 8 (40.0%): trifft sehr zu
- 10 (50.0%): trifft zu
- 1 (5.0%): trifft weder noch zu
- 1 (5.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

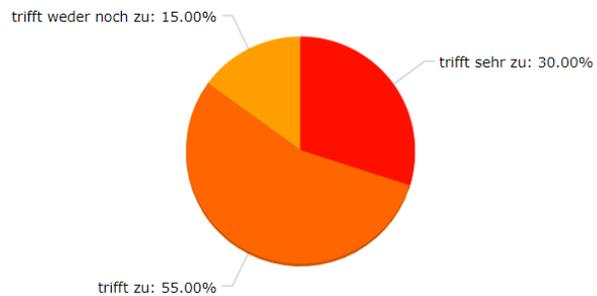


22. Die Arbeit im Team wirkt sich positiv auf meine Leistungsfähigkeit aus

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 6 (30.0%): trifft sehr zu
- 11 (55.0%): trifft zu
- 3 (15.0%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu

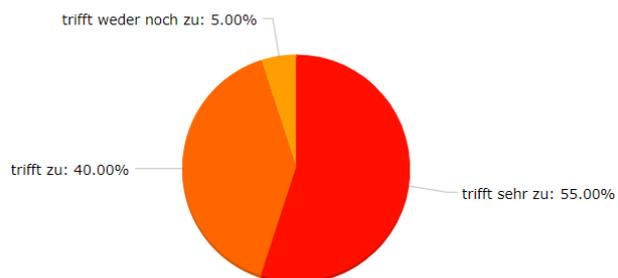


23. Ich möchte bis zur Pension bei Kastner und Öhler bzw. Gigasport tätig sein

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 20

- 11 (55.0%): trifft sehr zu
- 8 (40.0%): trifft zu
- 1 (5.0%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu



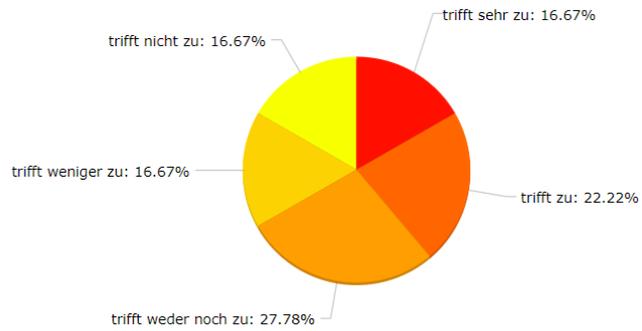
## Anhang 1: Onlinebefragung

24. Hätten Sie Interesse eine Fachausbildung, zum Spezialverkäufer (für Produkte in Ihrer Abteilung) zu absolvieren ?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 18

- 3 (16.7%): trifft sehr zu
- 4 (22.2%): trifft zu
- 5 (27.8%): trifft weder noch zu
- 3 (16.7%): trifft weniger zu
- 3 (16.7%): trifft nicht zu

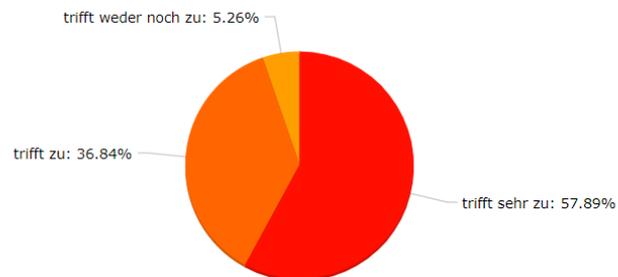


25. Das Unternehmen Kastner und Öhler bzw. Gigasport hat einen guten Ruf als Arbeitgeber

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 19

- 11 (57.9%): trifft sehr zu
- 7 (36.8%): trifft zu
- 1 (5.3%): trifft weder noch zu
- (0.0%): trifft weniger zu
- (0.0%): trifft nicht zu



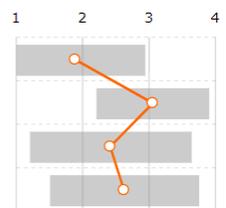
26. Reihen Sie die folgenden Punkte nach Wichtigkeit, für einen Verbleib im Unternehmen

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 19

	1.		2.		3.		4.		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Führungskompetenz der Führungskraft	9x	47,37	5x	26,32	3x	15,79	2x	10,53	1,89	1,05
Arbeitsorganisation	-	-	6x	31,58	6x	31,58	7x	36,84	3,05	0,85
Gesundheitsmaßnahmen	7x	36,84	1x	5,26	7x	36,84	4x	21,05	2,42	1,22
Weiterbildungsmaßnahmen	3x	15,79	7x	36,84	3x	15,79	6x	31,58	2,63	1,12

Arithmetisches Mittel (Ø)  
Standardabweichung (±)



## ANHANG 2: EXPERTENINTERVIEWS

Nina Hollerer

A: Also Nina, wenn du dich bitte einmal kurz vorstellst, was du machst und wie lange du schon im Unternehmen bist.

B: Ich bin vor 10 Jahren als Personalverrechnerin gestartet. Ich habe dann den Personalverrechnungskurs gemacht. Dann 10 Jahre Personalverrechnung und seit 5 Jahren habe ich auch das Recruiting dazu gekriegt. Zuerst nur die Verkäufer in Graz, außer wir haben eine Filialeröffnung gehabt, dann habe ich auch die Anita (unv.) natürlich unterstützt. Und seit Jänner, seit die Anita in Babypause ist, das gesamte Recruiting und keine Verrechnung mehr.

A: Weil du jetzt aus dem Recruiting bist, das passt eigentlich sehr gut. Was sind deiner Meinung nach die größten Herausforderungen jetzt gutes Verkaufspersonal zu finden?

B: Die Herausforderung ist sicher qualifiziertes Personal zu finden. Was ich erlebe ist, ist dass wir mehr Mitarbeiter, also es gibt gerade jetzt, wo ich jetzt den Bereich Innsbruck eingestellt habe, es gibt eine gewisse Anzahl an Personen, die jetzt zwischen die 60er Jahrgänge und 70er Jahrgänge sind, und dann die 2000er Jahrgänge. 60er und 70er Jahrgänge, also das sind so geborene Verkäufer, die schon jahrelang im Verkauf gearbeitet haben. Und dann gibt es eben die Jahrgänge ab 2000, ganz junge Leute, die frisch ins Berufsleben starten. Die draufgekommen sind, ok Schule ist nicht ihres. Die jetzt im Moment in den Handel wollen oder auch in den Verkauf. Natürlich auch einige Ausländer, die einfach nur ein bisschen, vielleicht einen niedrigeren Lebensstandard haben.

A: Und deshalb in den Verkauf gehen oder wie?

B: Genau, die in den Verkauf gehen und dann dort, sage ich jetzt einmal, glücklich werden. Auch einzelne Studenten, die sagen, ok ich habe geringfügig nebenbei gearbeitet im Handel als Verkäuferin. Ich habe studiert, aber ich bin jetzt draufgekommen, nein das Studium ist doch nicht meines, ich möchte doch im Handel bleiben. Aber es sind auch die, die einen Partner haben, und die sagen, ok das kann ich mir auch leisten.

A: Also Gehalt ist ein Thema?

B: Gehalt ist natürlich ein Thema, ja genau.

A: Und das wirkt sich auf die Qualifikation vom Personal aus? Können Sie sagen, dass es schon eher bei niedrigerem Gehalt niedrig qualifizierteres Personal gibt?

B: Ja, das würde ich schon sagen. Das ist wirklich so, dass man sagt, ich verkaufe mich nicht mehr unter meinem Preis und das hätte ich gerne. Nachdem bei uns die Bezahlung nach Handelskollektivvertrag ist im Verkauf, hat man da schon ein bisschen zu kämpfen.

A: Ok. Wir haben im Unternehmen Personal, das sehr lange im Unternehmen ist.

B: Ja.

A: Auch in der Umfrage haben da ein paar teilgenommen, was mich sehr gefreut hat. Also langjährige

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Was denkst du, was da die Hauptgründe sind, warum das Personal bei uns im Unternehmen so lange geblieben ist, also so über 20 Jahre? Was glaubst du, was da für Kastner und Öhler spricht, dass Mitarbeiter so "dem Unternehmen treu sind?"

B: Ich glaube und was auch sicher noch immer ist, sind unsere Unternehmenswerte, also dass wir den wertschätzenden Umgang haben. Natürlich verdient man bei uns jetzt nicht viel an Geld, natürlich gibt es die Mitarbeiter Jahresprämie. Aber ich glaube einfach der wertschätzende und familiäre Umgang, den wir im Unternehmen haben, also jeder Mitarbeiter ist bei uns ein Mensch und keine Nummer. Das hat sich auch in der Corona Zeit abgelichtet. Unsere Mitarbeiter haben sofort bescheid gewusst über den aktuellen Stand. Wir sind alle sofort informiert worden von den Vorständen, über die Führungskraft. Wo wirklich jeder schnell gehandelt hat, wo über WhatsApp Gruppen jeder die Information sofort gekriegt hat. Und der familiäre Umgang, wo man sagt, ok wenn ich da jetzt wirklich einmal bei der Arbeit verhindert bin, dann springt jemand anderer ein. Das ist bei uns wirklich ein Geben und Nehmen. Und eben auch nach Corona, wir sind noch immer die gleichen Mitarbeiter wie vorher.

A: Es ist keiner entlassen worden?

B: Es ist keiner entlassen worden. Man hat geschaut, dass man es so gut wie möglich hinüberbringt. Ich glaube, dass das einfach unsere Mitarbeiter hält, was in der heutigen Zeit nicht mehr selbstverständlich ist.

A: Ok. Und was glaubst du, wenn dann doch Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen unser Unternehmen verlassen, was sind dann die häufigsten Gründe, was das betrifft? Kann man das so allgemein sagen? Es ist natürlich individuell, aber zeigt sich da etwas, was schon häufig als Grund angegeben wird?

B: Also viele wollen, glaube ich, weg vom Verkauf. Das sind die Öffnungszeiten, Samstag arbeiten wollen sie nicht mehr. Ja, das Gehalt auch natürlich, aber jetzt, glaube ich, nicht vorrangig. Das im Handel mit den Verkäufern, dann gibt es natürlich auch Zeiten, wo jetzt nicht so viel Frequenz ist. Wo die Verkäufer dann andere Tätigkeiten machen müssen, aber grundsätzlich sind sie als Verkäufer eingestellt und würden gerne bedienen. Also das stellt, glaube ich, schon Herausforderungen für den Handel dar. Als auch natürlich, dass sie sich anderwärtig weiterentwickeln wollen, ins Büro gehen.

A: Also beruflich einen anderen Weg einschlagen?

B: Genau. Sich anders weiterentwickeln.

A: zu meiner Umfrage kann ich sagen, ich habe die 4 Themenbereiche aufgeteilt. Da ist es um Führungskompetenz gegangen, Gesundheitsmaßnahmen, Weiterbildungsmaßnahmen und Arbeitsorganisation. Arbeitsorganisation ist eh auch ein Thema gewesen, was du damit eigentlich schon beantwortet hast. Was bei uns im Unternehmen, das trifft sich auch mit deiner Aussage, der wertschätzende Umgang, der hat sich auch in der Umfrage bestätigt. Also unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind zum Großteil sehr zufrieden mit der Führungskraft und auch mit dem Umgang von der Führungskraft. Auch wie Rücksicht auf Dienstpläne genommen wird. Das kann man so zusammenfassen, da haben wir eigentlich sehr, sehr gut abgeschnitten. Da muss man wirklich sagen, da war es wirklich unter 5% oder sowas, wo die Leute gesagt haben, das geht nicht. Eines hat sich herausgestellt, witzigerweise im Gigasport. Da haben ein paar Leute gesagt, dass sie sich auf Grund ihres Alters diskriminiert fühlen, im Umgang von der Führungskraft mit der Person. Das ist jetzt im Bereich, das waren glaube ich 4 oder 5 Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, ich weiß es jetzt nicht, die da jetzt etwas gesagt haben. Die ganzen Filialen gerechnet. Hat es da schon einmal Probleme gegeben?

B: (unv.)

A: Ich glaube, das müsste ich jetzt dann kurz nachschauen. Ich glaube, das waren weibliche. Es sind 2 Frauen und 2 Männer. Lustig war, dass eine jüngere Person davon betroffen war. Ich habe Altersgruppen geclustert, von 15-24, 25-34, 35-49 und 50-65. Und da war eben eine Person, die jünger war, also 15-24, in dem Cluster drin war und eben 3 Personen, die 50-65 Jahre alt waren. Wäre dir da noch einmal eine Beschwerde ins Personalbüro gekommen, eine konkretere?

B: Nein, gar nichts. Also diskriminiert auf Grund des Alters?

A: Oder sich benachteiligt fühlt auf Grund des Alters. Das hat man dann angeben können, also die Frage 6 war das ganz konkret. Die Führungskraft sorgt dafür, dass kein Mitarbeiter, Mitarbeiterin in der Abteilung auf Grund des Alters diskriminiert wird. Ich habe in der Umfrage auch die Teilnehmer gefiltert, nachdem sie den Fragebogen bis zum Ende ausgefüllt haben. Das waren insgesamt 59 Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen. Du kannst es eh sehen. Da haben jetzt auf, also es war, trifft sehr zu, trifft zu, trifft weder noch zu, trifft weniger zu, trifft nicht zu. Und eben 3 Mitarbeiter waren das, also 5,1% der Befragten fühlen sich da auf Grund ihres Alters in der Abteilung diskriminiert. Da habe ich das weiterfiltern können, die Antworten abgegeben haben und das waren dann... Es waren natürlich, vielleicht hat es sich da ein bisschen, 33% ist jetzt eine Person von 3. Das klingt eben jetzt kritisch, aber es sind doch langjährige Mitarbeiter, aber aus dieser Altersgruppe sieht man es eben schön und eben da auch eine jüngere Person. Jetzt einfach mein Interesse, ob da schon einmal ins Personalbüro etwas gedrungen ist diesbezüglich?

B: Also mir ist gar nichts bekannt.

A: Ich glaube auch nicht, weil es in so einem geringen Ausmaß ist, dass das ein Thema für uns ist. Das ist natürlich individuell, dass vielleicht jemand ein Problem mit seinem Vorgesetzten oder der Vorgesetzten hat, das ist immer möglich.

B: Was eventuell, ich kann es mir eigentlich gar nicht erklären. Das einzige was ich mir vorstellen könnte ist, dass jetzt jemand vielleicht auf Grund dessen, dass er vielleicht keine Kinder hat und deswegen der Dienstplan natürlich nach den Leuten gerichtet wird, die Kinder haben. Das ist jetzt meine Vermutung, aber ich habe sonst keine Ahnung.

A: Das kann durchaus sein. Wie gesagt, wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Führungskraft? Da haben 52% der Befragten, das sind dann doch 31 Personen angegeben, dass sie sehr zufrieden damit sind. Und weitere 21 Personen haben da angegeben, dass sie zufrieden sind. Außer 7 Leute, 4 haben gesagt, es ist wurscht und 3 Leute sind da eigentlich, nein 2 Leute haben keine Angabe gemacht sogar und eine Person war unzufrieden. Also man kann sagen, die Führungskräfte machen einen guten Job. Ich habe dann eine offene Frage gestellt. Welche Maßnahmen könnte die Führungskraft treffen, um den Beruf des Einzelhandelskaufmanns, Einzelhandelskauffrau noch attraktiver zu gestalten? Da waren Antworten drinnen wie, es liegt nicht an der Führungskraft. Es waren aber auch ein Paar, das finde ich auch sehr interessant, weil ich habe nie danach gefragt in der Umfrage. Es haben 8 Leute eine Antwort gegeben, eine offene. Besseres Prämiensystem war da einmal drinnen, Gruppenprämien wären gut war einmal drinnen, mehr Personal und mehr Gehalt war drinnen. Also ich finde das interessant, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das da hinein geschrieben haben. Es hat aber auch sehr gute Sachen gegeben, wie passt alles? Ein Kritikpunkt wäre vielleicht noch, dass die Führungskraft mehr Zeit auf der Fläche verbringen soll, Mitarbeiter motivieren. Gegenteil ist es leider oft der Fall, war da drinnen. Das waren so die Inputs, den die Mitarbeiter da von sich geben haben können mit dieser Frage. Grundsätzlich war das einfach von mir der Sinn dahinter, dass man einfach so einen Überblick kriegt, was denken, was würden Mitarbeiter noch für einen Input dazugeben. Ich bin dann eigentlich gleich weitergegangen in der Befragung. Ich habe eh auch geschaut, dass ich geschlossene Fragen stelle, weil da kann ich sehr viel mit hinausnehmen. Warte ich muss jetzt da kurz auch wechseln. Da hat sich die Frage gestellt, das ist die Frage 12. Das Unternehmen Kastner und Öhler bietet mir Karrieremöglichkeiten, das war eine Frage. Da haben nur 18% gesagt, dass das sehr zutrifft und interessant war dabei, dass bei den Personen, die da ausgewählt haben, trifft weniger zu, trifft nicht zu, die habe ich dann auch wieder nach Altersgruppen gefiltert. Und dass da tatsächlich, also von den Befragten meinen, dass das nicht zutrifft, 50% der Gruppe 50-65 entspricht. Also doch ältere Mitarbeiter würden sich Karrieremöglichkeiten im Unternehmen wünschen. Das war ein überraschendes Outcome, mit dem hätte ich selbst nicht gerechnet. Weil ich mir

doch gedacht habe, ok bei uns zielt vielleicht schon der Gedanke auf die Pension ab, aber das war nicht der Fall. Was würdest du dazu sagen?

B: Karrieremöglichkeiten, es kommt halt immer darauf an in welchen Bereich sich derjenige hin entwickeln möchte. Ein Abteilungsleiter muss natürlich auch gewisse Kompetenzen mitbringen. Wenn eine Abteilungsleiterstelle frei wird, dann die ausgeschrieben und dann kann sich jeder daraufhin bewerben. Dass wir nicht alle als Abteilungsleiter irgendwann einstellen können, das ist auch klar. Und sonst, Karrieremöglichkeiten, wie gesagt, wenn die jetzt im Verkauf sind, dann gibt es im Verkauf nur beschränkte Karrieremöglichkeiten. Ob das jetzt Buchhaltung oder Personalverrechnung ist. Natürlich ist unser Hintergrund Abteilungen beschränkt, aber es kann jeder gerne irgendwelche Vorschläge bringen, wenn er sich irgendwo hin entwickeln möchte.

A: Habt ihr da schon einmal einen Gedanken drüber verloren? Ich glaube, dass es ein Zukunftsthema eventuell ist richtiges Verkaufspersonal zu finden, und dass man da eventuell einen horizontalen Karriereweg einschlägt im Verkauf, z.B. in der bestimmten Abteilung X. Spezialisten, ich nenne es jetzt einmal so, Verkäufersausbildung zu machen und die auch gleich einerseits dann zu honorieren, also Gehaltstechnisch und andererseits mit arbeitsorganisatorischen Dingen belastet. Das heißt, wenn ich die Ausbildung mache, dann verpflichte ich mich, das kann man dienstvertraglich wahrscheinlich festhalten, dass ich vielleicht 3 Samstage im Monat arbeite. Dass man das natürlich auch nutzt, dass man den Verkäufer an den frequenzstarken Tagen bräuchte, und dass das dann natürlich monetär honoriert werden muss. Aber im Zuge, ob das vielleicht den Verkaufsberuf oder eine Karrieremöglichkeit bietet? Weil der, der es nicht machen will, der muss es dann eh nicht machen. Wäre das vielleicht eine interessante Angelegenheit oder wäre das überhaupt nicht realisierbar?

B: (unv.) da läuft auch gerade das Projekt in der Mode, meine Karriere im Verkauf oder im Handel. Wie heißt es, Karriereleiter Verkauf oder so irgendwie. Wo man dann wirklich sagt, der Mitarbeiter, dass er wirklich der Profi und Spezialist wird fürs verkaufen. Er muss dann gewisse Stationen durchlaufen bzw. gewisse Schulungen machen. Gestartet natürlich von einer Verkaufsschulung, über jegliche interne Schulungen die wir anbieten, dass das dann wirklich der Spezialist ist im Verkauf. Da läuft gerade ein Projekt und es wird auch so kommen werden.

A: Sehr interessant, das kann ich schon zurückgeben. Das ist ein guter Schritt. Was ich aus der Umfrage herausbekommen habe, das ist ein sehr wichtiger und guter Schritt, auf alle Fälle. Gesundheitsmaßnahmen muss ich auch sagen, also ich habe natürlich Corona kurz mit abgefragt. Generell mit Desinfektionsmittel und da sind alle Mitarbeiter zufrieden und sehr zufrieden. Also da hat es keine schlechte Angabe gegeben, auch mit der Bereitstellung von Desinfektionsmitteln und Schutzmasken. Das funktioniert wirklich sehr gut bei uns im Unternehmen, muss man sagen. Dann habe ich eben unsere betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen abgefragt, also die wir da anbieten, also die Impfaktionen und Betriebsrat, die ganzen Sachen, die wir da anbieten. Da haben doch 75% angegeben, dass sie keine der Aktionen nutzen. Und interessant war da jetzt auch, dass wir das in den Filialen nicht anbieten. Da hat es Antworten mit Zusatzfeld, wenn man keine angibt oder andere, dass man etwas hineinschreiben kann. Und da haben die Filialmitarbeiter schon geschrieben, dass das überhaupt nicht in den Filialen angeboten wird.

B: Ja, das stimmt.

A: Wäre das vielleicht ein Thema...

B: Natürlich die Desinfektionsspender, solche Gesundheitsangebote gibt es nicht, ja das stimmt.

A: Ok. Also es wäre vielleicht anzudenken. Es ist ein Thema, vor allem das kommt dann später in der Umfrage. Wurscht, auf das kommen wir noch einmal kurz zurück. Jetzt einmal so generell, körperlich anstrengend ist die Arbeit im Verkauf, also kann sie teilweise schon sein. Das lange Stehen, das ist natürlich auch abgefragt. Da haben auch wieder, also gut 30% der Befragten angegeben, dass es für sie

anstrengend ist. Natürlich ist mit dem Alter der Wert gestiegen, es war quer durch die Bank, es ist von jüngeren bis ältere. Es hat einen Zusammenhang gegeben für Leute, die das durchgehende Stehen im Dienst anstrengend gefunden haben. Das waren auch die Personen, die eher weniger zufrieden waren mit der Führungskraft, das war sehr interessant.

B: Was für eine Altersgruppe war das?

A: Die Altersgruppe, Moment die müsste ich jetzt herausfiltern. Es waren 20 Personen, von den knapp 60 Befragte empfinden das als anstrengend. Und von diesen 20% waren wiederum 5 Personen, die gesagt haben, sie sind wenig oder unzufrieden mit der Führungskraft. Und die diese Altersgruppe ist auch wieder etwas älter.

B: Ist älter?

A: Ja, glaube ich.

B: Das ist halt so, dass man alles gewöhnt wird. Wenn ich mit anderen Leuten aus dem Verkauf rede und man ist gemeinsam bei einer Schulung und man muss den ganzen Tag sitzen, dann empfinden sie das Sitzen als anstrengend.

A: Ich kenne es selbst, ich kenne es von mir damals nicht anders. Bei mir war es genau das Gleiche. Es sind jüngere Mitarbeiter auch dabei, aber das hat sich dann, glaube ich ziemlich... Jetzt finde ich die Frage nicht auf die Schnelle, das körperliche.

B: Im Verkauf ist es leider so, dass Verkäufer keine sitzende Tätigkeit ist. Das ist nun einmal so.

A: Dass man da vielleicht? Ok, es waren doch, nein es hält sich die Waage. Es waren 8 Personen, sagen wir in Zeitraumgröße zwischen 15 und 34 waren und doch 11 Personen zwischen 35 und 65. Ach von der Dauer im Unternehmen, quer durch die Bank, also langjährig bis Ding.

B: Es ist, glaube ich generell anstrengend, wenn man einen ganzen Tag lang 9 Stunden arbeitet, oder 8 Stunden arbeitet. Und man muss wirklich immer beim Kunden sein, und aufpassen was der Kunde sagt. Das ist natürlich jetzt nicht so, als wenn ich jetzt nur den ganzen Tag die Ware wegräumen müsste. Wenn ich jetzt eine Tätigkeit habe, wo ich mein Hirn nicht so beanspruchen muss, sage ich jetzt einmal, wird es etwas anderes sein, als wenn ich mich den ganzen Tag lang mit Kunden beschäftige.

A: Das verstehe ich voll und ganz, ich denke auch so, es wird wahrscheinlich so sein. Dann muss ich noch sagen, prinzipiell sind sehr viele Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen, also ich habe da konkret gefragt, ich möchte bis zur Pension bei Kastner und Öhler bzw. Gigasport tätig sein. Da kann ich schon sagen, die älteren Mitarbeiter sind natürlich gewillter das zu tun. Die jüngeren teilweise auch, das schließt sich nicht aus aufs Alter. Das können manche schon sagen. Und teilweise natürlich, wenn man das einen 15 jährigen fragt ist das, ist das...

B: Das ist klar, das ist noch weit weg.

A: Weit weg, genau. Das Ergebnis lässt sich sehr gut sehen. Die haben 44 Personen beantwortet. Hätten Sie Interesse eine Fachausbildung zum Spezial Verkäufer für Produkte in Ihrer Abteilung zu absolvieren. Da haben knapp 30% die Aussage getroffen, dass sie daran interessiert wären.

B: 30% nur?

A: 30% ja. Davon haben 40% angegeben, also generell, das trifft weder noch zu. Ich glaube, das ist teilweise mit der Vorstellung, was stellt man sich jetzt unter dieser Frage vor. Aber es ist ein Interesse da, das sagt die Frage aus. Also das kann man so gelten lassen. Einen guten Ruf als Arbeitgeber, den haben wir definitiv, der hat sich dort natürlich auch wiedergespiegelt. Jetzt abschließend, weil wir jetzt die ganzen Maßnahmen oder die ganzen Felder veranschaulicht, was ist für dich da das Wichtigste? Was hat da am meisten eine Auswirkung auf den Job des Verkäufers? Was würdest du sagen, was wir als Unternehmen bieten können? Die Führungskompetenz der Führungskraft, Weiterbildungsmaßnahmen, Gesundheitsmaßnahmen oder die Arbeitsorganisation? Was glaubst du, was da Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen am ehesten dazu bewegt den Beruf auszuführen oder dabei zu bleiben?

B: Natürlich, da spielt die Führungskraft eine große Rolle, weil die Leute brauchen oder die Mitarbeiter wollen einfach immer das Feedback haben. Damit sie wissen, wo stehe ich, wie bin ich, mache ich meinen Job gut, was kann ich verbessern? Also Weiterentwicklung ist immer wichtig, für jeden Menschen und auch egal in welchem Bereich. Aber gerade im Handel, gerade im Verkauf brauche ich etwas, was mich auch wirklich weiterbringt, und wo ich mich entwickeln kann. Und da ist ein Feedback schon einmal, wo ich mich einfach persönlich weiterentwickeln kann. Fachlich muss ich mich auch immer weiterentwickeln. Du weißt ja, als Sportverkäufer gibt es immer, das ist fast schon wie in einem Elektronikmarkt. Man muss sich bei den Tachos der Fahrräder auskennen, man muss sich bei den Fitnessgeräten auskennen, bei den Sportuhren und GPS Geräte. Da sollte man halt auch über alles bescheid wissen. Dann auch wenn man Skischuhe kauft oder Bergschuhe, man kann schon alles anpassen lassen. Dann musst du mit gewissen Geräten arbeiten. Teilweise kommen dann auch noch die Kunden, die besser informiert sind. Da muss man auch schauen, dass man immer up to date bleibt. Natürlich muss es trotzdem auch noch attraktiv bleiben. Es kann und darf nicht so sein, dass ich für das daheimsitzen oder für das daheimsein, dann wirklich gleich viel krieg, als wenn ich arbeiten gehe. Im Handel muss man flexibel sein, d.h. wir brauchen auch die Teilzeit Mitarbeiter, dass wir da eine gewisse Flexibilität haben. Wenn dann die Teilzeit Mitarbeiter, die müssen dann halt auch genug verdienen, dass sie sagen, ok das zahlt sich jetzt aus. Unsere Verkäufer, wir haben gewisse Ansprüche auch. Zum einen natürlich die gute Verkaufsberatung, was uns auch jeden Tag anspricht und weiterbringt. Für das stehen wir und das machen wir auch gern. Auch dass wir dementsprechend gekleidet sind. Da gibt es von unserem Unternehmen eh die super Unterstützung mit den 40% in der Mode, 30% im Gigasport. Aber ich muss trotzdem schauen, wie komme ich in die Arbeit. Ich muss das Mittagessen auch immer finanzieren. Da haben wir in Graz natürlich auch die Mitarbeiter-Kantine, wo die Firma auch immer dazuzahlt. Das sind halt alles Punkte, die man als Arbeitgeber auch schon machen muss, damit der Job als Verkäufer wirklich attraktiv bleibt. Vor allem wir haben hohe Qualitäts- und Leistungsansprüche und irgendwo müssen wir das auch unseren Mitarbeitern zurückgeben.

A: Na gut, dann waren das jetzt sehr schöne Wort zum Schluss. Da würde ich das Experteninterview mit dir beenden, also Danke vielmals.

Manfred Haas

A: Es geht einmal, um alt werden im Unternehmen Kastner und Öhler als Verkäufer. Das ist einmal der Grundgedanke und Productive Aging, das ist so ein Passwort jetzt. Das betrachtet nicht nur alte Mitarbeiter, was man für die tun kann, damit sie es bis zur Pension schaffen. Sondern das betrachtet wirklich den Zeitraum, ich fange zum Lernen an und bis hin zu meinem ganzen Arbeitsalltag. Bis ich eben in Pension gehe, im Unternehmen bleibe und das auch arbeitsfähig. Da gibt es auch 4 Handlungsfelder, die habe ich definiert. Die Führungskompetenz wirkt sich darauf aus, dann Gesundheitsmaßnahmen natürlich. Also was macht der Betrieb, diesbezüglich. Die Arbeitsorganisation, also Arbeitszeit, das ist alles ein Thema. Oder auch Teamarbeit, und dann noch Weiterbildung generell, die habe ich definiert die Bereiche. Und da möchte ich dich jetzt einmal bitten, dass du dich kurz vorstellst, was du machst. Und dann gleich mit der Frage hineingehen, du stellst Personal mit ein oder bist bei Bewerbungsgesprächen dabei, teilweise oder?

B: Bei den Vollzeit immer. Bei den Vollzeit Führungskräften sowieso, nur Teilzeit und geringfügige macht der Abteilungsleiter.

A: Ok. Hat sich da jetzt in letzter Zeit, hättest du schon etwas gemerkt, da ist es schwieriger Personal, qualifiziertes Personal zu finden?

B: Ja natürlich ist es halt so, du kriegst keine fertig ausgebildeten Superstar Verkäufer mehr. Du musst halt irgendwie schauen, es gibt total viele Quereinsteiger. Die halt irgendwie eine Komponente mitbringen, z.B. ein Pizzabäcker, der halt extrem sportlich ist, den kannst du trotzdem zu einem super Sportverkäufer machen. Aber das ist halt Arbeit. Das ist halt so wie, wenn du dir jetzt einen Lehrling nimmst. Aber es gibt nach wie vor gute Leute. Es ist nicht so, dass es gar nichts mehr gibt. Aber die fix fertigen Verkäufer, (unv.) Verkäufer, die Lehre gemacht haben und dann ein paar Jahre Verkaufserfahrung haben, die gibt es halt eher selten.

A: Ok. Glaubst du, dass das vielleicht auch etwas mit dem Gehalt zu tun hat, was wir da anbieten als Einstiegsgehalt? Dass sich da weniger darum bemühen?

B: Es ist eine Mischung aus vielem, glaube ich. Es natürlich das Gehalt, weil der Handel nicht überbezahlt ist, ist es auch die Arbeitszeit. Es ist meistens der Samstag dabei, der vielen halt nicht schmeckt. Weil es halt irgendwie trotzdem, viele samstags nicht arbeiten müssen. Die halt im Büro oder irgendwo arbeiten und es ist halt ein bisschen auch diese Wertschätzung, die immer weniger wird. So quasi, der Verkäufer wird heute teilweise echt schon gesehen wie der Kellner oder der (unv.).

A: Achso, die berufliche...

B: Diese Dienstleister werden teilweise auch nicht geschätzt. Obwohl ich sagen muss, dass es trotzdem der Sportartikelverkäufer noch besser hat als ein Wurstverkäufer, oder ein Lebensmittelverkäufer. Das man jetzt auch wieder gesehen in der Corona-Zeit, auf einmal waren die, die Helden. Vorher hat sie eigentlich gar keiner gesehen. Die Mischung ist es, glaube ich. Natürlich ein bisschen die Gehaltsstruktur, natürlich auch die Arbeitszeiten und auch diese nicht mehr generelle Wertschätzung.

A: Ok, ja das ist ein sehr interessantes Thema, Wertschätzung. Ich habe eine Umfrage auch gestartet, Führungskompetenzen, da die Wertschätzung der Führungskraft. Auch das spielt nämlich eine sehr große Rolle auf die Arbeitsfähigkeit. Da gibt es eine Studie, die sagt aus, wenn man jetzt z.B. einem Mitarbeiter sportliche Aktivitäten bezahlen würde, die er auch macht nach seiner Arbeitszeit. Hat die wertschätzende Führungskraft dennoch mehr Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit, als wenn der Sport macht. Also er ist gesünder, wenn er von der Führungskraft Anerkennung kriegt. Wie siehst du das? Ist das ein wichtiger Bereich für Mitarbeiter, also wertschätzender Umgang im Unternehmen? So generell einmal, top-down jetzt einmal gesehen?

B: Natürlich die Wertschätzung, aber ich glaube noch wichtiger ist, dass du irgendwie so ein (unv.) aus beiden hast. Also wenn du eine Führungskraft hast, zu der du aufschauen kannst, die dich nicht irgendwie matched, die dich fordert, glaube ich, ist es noch viel, viel schlimmer. Du brauchst eben jemanden, der dich eben fördert, fordert und halt immer im Auge hat. Das ist glaube ich viel, viel wichtiger, als wenn du permanent gestreichelt wirst. Obwohl das auch wichtig ist, man vergisst das oft. Man fällt oft in so eine Routine hinein, das ist eh alles selbstverständlich, das darf man auch nicht. Es sind viele Dinge eben nicht selbstverständlich, aber ich glaube, das ist das Allerwichtigste. Die Führungskraft macht sicher viel aus. Wenn du eine Führungskraft hast, die du erstens einmal nicht akzeptieren kannst oder zu der du nicht aufschauen kannst, dann ist es echt schwierig, dass du darunter glücklich bleibst. Ich bin trotzdem ein Verfechter des Sportangebots oder generell, nachdem wir eben ein Sportartikel Händler sind gehört das für mich dazu. Wir haben da wirklich viele Vorschläge gemacht und auch Ideen gehabt, und da ist leider fast gar nichts umgesetzt worden. Ich glaube schon, dass das halt auch einen gewaltigen Schub bringt, als wenn man 100 Euro mehr brutto hat. Wenn man eben solche Möglichkeiten hat...

A: Fitnessstudio so nach der Arbeit oder so?

B: (unv.) bezahlt sein, es kann nur die Zeit sein. Wenn man sagt, ok der Radverkäufer z.B. 2 Stunden in der Woche Zeit, damit er Rad testen gehen kann. Solche Geschichten halt, oder wenn einer in Skiabteilung unten ist, dann kriegt er halt einmal einen Tag im Monat, damit er Skifahren kann. Dann nimmt man halt 5 neue Paar Ski mit. Natürlich zahlen wir ihm dann die Karte auch, aber um das geht es jetzt eigentlich gar nicht, einfach um die Zeit zur Verfügung zu stellen. Das finde ich total wichtig, weil mit dem kannst du Leute schon motivieren.

A: Ja, das ist ein sehr spannender Ansatz.

B: Das bringt sicher mehr, als wenn man jetzt 100 Euro brutto, das sind dann 50 Euro netto oder 60 Euro. Das hat er 2 Monate, da freut er sich beim 3. Mal hat er es eh schon vergessen. Aber so etwas, glaube ich und immer wieder solche Sachen machen, finde ich schon gut.

A: Ich finde, das ist ein sehr guter Ansatz. Ich glaube, das wird auch die Gesundheit natürlich, außer er reißt eine Bank, aber positiv beeinflussen, Sport...

B: Solche Argumente sind eh gekommen, was ist wenn sich der dann verletzt und bla, bla, bla und hin und her. Na gut, wenn er privat Skifahren geht, dann kann er sich auch verletzen. Man kann alles immer ins Negative ziehen. Für mich geht es darum, dass man wirklich sagt, man will diese Profis haben, sie sollen auch immer alles wissen. Dann sollen sie auch die Möglichkeit haben es zu testen, in der Dienstzeit zu testen.

A: Ich finde das ist ein sehr, sehr spannender Ansatz. In der Umfrage ist hinausgekommen, fachlich weiterentwickeln wollen sich nämlich tatsächlich, quer durch die Bank, also ich habe da so Altersgruppen gebildet von 15-24, das geht so dahin. Die älteste Altersgruppe ist 50-65, da haben wir ja auch einige Mitarbeiter. Quer durch die Bank ist es gegangen, fachlich wollen sich eigentlich alle weiterentwickeln. Ich habe da 66 Befragte gehabt, insgesamt. Den Fragebogen ganz ausgefüllt, waren Mitarbeiter, das ist jetzt Kastner und Öhler und Gigasport zusammen. Das war bei den 60 Mitarbeitern, die die Umfrage ganz durchgemacht haben und der Großteil ist wirklich dafür sich fachlich weiterzuentwickeln. Das ist ein super Ansatz, wo das sogar kombiniert geht, also ich finde die Idee sehr spannend. Bei Gigasport hat es jetzt Abteilungsintern die Umstrukturierungen gegeben, habe ich gesehen. Da tut sich in dem Zusammenhang ein spannender Punkt für mich auf, nämlich Spannungen zwischen Generationen. Jetzt sind mit Kainz Lukas und dem Stiegelbauer Michael 2 jüngere Abteilungsleiter da, der Hirschenberger Olli ist eigentlich auch noch jünger. Wäre dir da schon einmal etwas aufgefallen, dass es vielleicht da dann Probleme mit Mitarbeitern gibt oder wie die gelöst worden sind? Oder hat es da generell bei uns gar keine Schwierigkeiten gegeben?

B: Natürlich gibt es das, aber ich glaube nicht, dass es dann an dem liegt. Dass quasi jemand eine jüngere Führungskraft ist oder halt ein Vorgesetzter ist. Ich glaube, dass es da sehr darauf ankommt, der Lukas ist eigentlich ein Paradebeispiel, der es eigentlich sofort geschafft hat, die Ruhe im Team zu behalten. Die, die Petra Hofer davor gehabt, die auch eine jüngere Abteilungsleiterin war und einige ältere. Und eben auch viele junge gehabt hat und trotzdem hat man es unter einen Hut gebracht. Ich glaube schon, dass wir den Spirit jetzt im Gigasport haben, dass einfach die Leistung zählt und das was er macht, und nicht wie alt er ist. Aber trotzdem gibt es natürlich ältere Mitarbeiter, die halt dann Eigenheiten entwickeln, die halt irgendwie ihre Eigenheiten auch haben. Da muss man halt immer abwägen, sie sind halt auch meistens die Umsatz-Kanonen und das muss halt irgendwie in der Waage bleiben. Er kann ruhig Eigenheiten haben und man kann halt auch da ein bisschen tolerant sein, oder man muss sogar tolerant sein. Man wird einen alten Menschen nicht mehr verändern, aber es gibt ganz klar Grenzen und das muss sich immer in der Waage halten. Da will ich gar nicht sagen, dass es keine Spannungen gibt, aber wie gesagt, es hält sich diesbezüglich in Grenzen. (unv.) ist es in Ordnung.

A: Ok. Springen wir jetzt zu einem anderen Thema, Mitarbeiterfluktuation im Handel. Ich habe da vom AMS etwas gelesen, liegt so bei 30% der Mitarbeiter. Wenn das bei uns, natürlich scheiden Mitarbeiter aus in die Pension, natürlich scheint das damit auf bei den 30% in der Statistik. Das ist etwas ganz normales, es verdient auch jeder die Pension. Was wäre deiner Meinung nach der häufigste Grund oder Gründe, warum

bei uns Mitarbeiter kündigen? Oder gibt es speziell irgendwas, wo du sagst, was vielleicht ein Thema ist oder (unv.)?

B: Ich glaube, dass erstens einmal nicht die, die in Pension gehen ins Gewicht fallen, sondern halt auch die Samstagskräfte, also die Studenten. Da ist halt ein permanent ein Wechsel. Wenn du jemanden ein Jahr hast, dann ist das eh schon lang. Meistens sind sie so ein Semester, das nächste Semester ist wieder alles anders. Ein anderer Studienplan oder sie machen noch etwas dazu, dann haben sie weniger Zeit. Ein Großteil der Fluktuation kommt aus dem Bereich und der Rest ist meiner Meinung nach, gar nicht so schlimm. Was natürlich schon ist, ich glaube die schwierigste Stufe ist, wenn sie mit der Lehre fertig sind und wir haben eigentlich immer gute Lehrlinge, die nächste Perspektive. Du brauchst halt nicht immer Abteilungsleiter oder Abteilungsleiterstellvertreter. Und dann kannst du auch nicht versprechen, ja in 3 Jahren hast du die Chance. Ich glaube, das ist ein ganz schwieriger Zeitraum, der geht über ein paar Jahre. Weil sie da irgendwie die Geduld nicht haben. Ich verstehe es aber auch ein bisschen, wenn es ein guter Lehrling ist, dann hat er eine gute Ausbildung gehabt. Dann will er halt Gas geben und dann will er halt gleich weiter, und das geht halt nicht immer. Da hat es auch schon gute Ansätze gegeben, solche Führungskräfte, Nachwuchsprogramme gegeben und eben solche Trainee Programme. Ich glaube, dass man das da halt auch wieder das ja nicht einschlafen lassen darf. Weil man da eben schon das Signal setzt, ok für euch gibt es etwas, auch wenn es jetzt nicht gleich ist, aber in 2, 3 Jahren gibt es etwas. Die Inhalte von diesen Programmen sind meistens auch total gut und da haben sie etwas, wo sie sich weiterbilden können und nicht weiter am Stand stehen. Ich finde das ist die größte Risikogruppe, aber wenn jemand später dann wieder kommt. Das gibt es ja auch, dass manche einmal 2, 3 Jahre woanders hingehen, weil sie auch etwas anderes sehen wollen. Das ist ja auch alles legitim und dann kommen sie wieder zurück, und dann bleiben sie meistens schon. Das ist gerade die Zeit der (unv.). Da sind sie dann halt 18, 19, das Bundesheer auch gemacht, zurück. Dann glauben sie, sie müssen entweder Gas geben oder wollen eh Vogelfrei sein, und dann machen sie sowieso etwas anderes.

A: Ich finde den Ansatz sehr gut, passt auch zum Themenbereich. Es ist gefordert eigentlich, dass da so etwas passiert in die Richtung, also Führungskräfte training ist eine super Sache. Bei meiner Umfrage hat sich dann eben eine Aussage ergeben, dass eben auch ältere Mitarbeiter, das hat mich selbst ein bisschen etwas überrascht. Weil ich habe gedacht, bei uns im Unternehmen, die schielen schon mehr auf die Pension. Aber es war die Altersgruppe von 50-65. Da haben Personen aus der Altersgruppe eben angegeben in der Umfrage, dass sie gerne mehr Karrieremöglichkeiten hätten. Das hat mich auch ein bisschen verwundert und ich habe dann ein bisschen weitergedacht und habe mir gedacht, ok Karriere muss jetzt nicht immer den vertikalen Weg gehen. Und jetzt wollte ich dich fragen, was würdest du davon halten, von einer, ich nenne es einmal, Spezialisten Verkäufer-Ausbildung. Eine Person, die eben Verkäufer ist oder es ihm taugt, es sein möchte, oder gar nicht Abteilungsleiter werden will. Weil es gibt auch Verkäufer, die sind einfach gerne Verkäufer, irgendwie einen Karriereweg ermöglicht. Wenn sich der z.B., das würde sich jetzt sehr decken mit dem Skifahren, mit dem Ski ausborgen mit irgendeinem Produkt und eine Zertifizierung durchlaufen würde, die dann monetär auch angepasst wird. Wo es vielleicht eine kollektivvertragliche Regelung gibt, dass der sogar 3 Samstage im Monat arbeitet, dafür aber wirklich dementsprechend besser verdient. Wäre für dich so etwas denkbar, so ein horizontaler Weg, also dass man sich nur im Verkauf weiter, weiter, weiterbildet oder?

B: Ja, auch. Finde ich super, den Ansatz finde ich auch gut und natürlich, diese Top Maschinen, meistens sind es ja Top Verkaufsmaschinen, die solange da sind, öfter da hast. Zur Umsatzstärke, da ist es natürlich super, ist für das Unternehmen auch super. Die Frage ist dann, ob sie es privat auch wirklich wollen. Wo ich immer sehr darum kämpfe ist das Wissen, was dann verloren geht. Weil meistens gehen die Leute dann in Pension, so wie Erwin Wurm oder (unv.), das sind halt wirklich so Stars indem was sie verkauft haben. Da geht es darum, dass man irgendwie das Wissen weitergibt. Für mich wäre das z.B. wären das z.B. die optimalen Verkaufcoaches oder die optimalen Trainer. Ich würde eher da in die Schiene hineingehen, dass man halt wirklich sagt, ok die nimmt man intern für Produktschulungen. Produktschulungen gibt rd an on mass. Aber trotzdem verkauft der noch besser, also irgendwas muss er anderes machen. Weil Wissen sollte eigentlich jeder das Gleiche haben, weil die Produktinfos kriegt eh jeder vom gleichen Vertreter, oder wer es halt dann immer macht. Aber trotzdem schafft es halt ein Wurm und ein (unv.), dass er halt noch eine Schaufel drauflegt. Um das geht es eigentlich, dass man das Wissen halt irgendwie auffängt. Ich glaube, das ist auch eine extreme Wertschätzung, wenn man solche Leute dann in einen Pool hineingibt. Und eben als Coaches oder Verkaufstrainer für die jüngere Generation halt dann einsetzt. (unv.) das auch noch honorieren kann. Wie gesagt, das ist, dann hat es auch einen Lack, finde ich. Wenn man sagt, das sind jetzt deine Buben und zeige ihnen jetzt alles, funktioniert so recht und schlecht. Du hast auch ein paar

vor dir gehabt, die halt so Stars waren. Aber wenn es irgendwie so einen kleinen Rahmen kriegt, oder so einen Leitfaden, was wir uns so erwarten und auch die Zeit wieder dafür. Dann glaube ich, dann kann es schon etwas Gescheites daraus werden.

A: Also ich finde den Ansatz sehr, sehr gut. Danke einmal für den Input. Das hat sich bei mir aus meiner Arbeit, auch aus der Literatur ergeben, dass so etwas ein spannendes Thema ist, solche Mentoren Programme. Das habe ich auch in meinem Ergebnis, Teile ausgearbeitet und ich finde das jetzt eine sehr coole Bestätigung. Also den Ansatz finde ich wirklich sehr gut. So Großteils zur Umfrage, was sich da so... Ich kann es dir eh einmal zeigen. Ich habe es da jetzt gefiltert nach Gigasport Teilnehmern. Das sind so die Altersgruppen, also 24 Personen waren es vom Gigasport, die teilgenommen habe, aber über alle Filialen. Ich habe das nicht eingeschränkt, die Suche. Grundsätzlich eben was ich gesagt habe, mit der Führungskraft sind sie eigentlich sehr zufrieden. Die Mitarbeiter, zufrieden, sehr zufrieden, da gibt es eigentlich nur das. Gehalt war ein Thema, Prämiensystem, da haben ein paar Mitarbeiter hineingeschrieben, dass die Mode dem Gigasport gleicht. Fachliche Weiterentwicklung, eben sehr, also im Gigasport vor allem sehr, sehr stark ausgeprägt. Also Karrieremöglichkeiten haben sich da auch ergeben. Das wäre noch das letzte Thema, was du von den betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen hältst. Findest du das gut? Wenn man sich das jetzt anschaut, 17 Personen vom Gigasport nehmen nicht daran teil. In den Filialen gibt es leider gar keine. Ich habe heute ein Gespräch mit der Nina Hollerer gehabt, das aufgezeigt, ob das vielleicht doch nicht interessant wäre so etwas. Und ob man das auch im Rahmen von Gesundheitsmaßnahmen, an Sport generell für Kastner und Öhler und Gigasport sich denken kann, dass es da irgendein Leistungsangebot gibt. Jetzt ausgenommen, ich glaube wir haben von John Harris Vergünstigungen? Das ist das eine oder ich weiß nicht, ob...

B: (unv.) die Firma macht jetzt schon John Harris (unv.). Ich glaube, dass wir da viel, viel zu wenig tun. Das ist ein Lercherlschass, wenn ich es jetzt so sagen darf. Für die Größe die wir haben und wie gesagt, wir hätten da schon so viele Ideen gehabt. Ich finde das Morgengymnastik Turnen ganz nett, aber wenn man das zwischen Fitnessgeräten auf irgendeinem Plastikboden auf der Fläche machen muss, dann hat es halt auch keinen Charme. Wir wollten einen Sportraum bauen, für Mitarbeiter und Kunden. Also die Kombination, weil wir halt ein großes Sporthaus sind. Da kannst du permanent etwas machen, da kannst du eben in der Früh etwas machen, dann kannst du am Abend etwas machen. Wir wollten fixe Duschen bauen, damit man eben schwitzen kann. Das ist das Problem, du kannst im Prinzip nur ein bisschen Yoga und ein bisschen Gymnastik machen, weil die Leute müssen dann ins Büro gehen. Da hat dann keiner eine Freude. Wir haben eine Laufstrecke vor der Türe, wir haben die Mur vor der Tür. Aber du kannst dort auch nie mittags laufen gehen, wo duscht du dich? Das sind alles die Dinge, die ich wirklich umsetzen will und wo ich sicher nicht den Biss verliere, obwohl ich schon 20 Abfahrten gekriegt habe. Aber ich finde einfach, es gibt viel mehr. Natürlich sind die ganzen anderen Sachen, wie eine (unv.) auch wichtig, aber das sind alles so gute Morgen Gespräche. (unv.) Betriebsarzt finde ich auch, ja ist wichtig, aber wenn ein Betriebsarzt eigentlich nichts tut. Weder ein Rezept ausstellen, noch impfen. Jetzt war es wieder einmal so, dass sie geimpft haben. Also ich finde, dass das auch viel mehr geht.

A: Ok, also echt sehr coole Ansätze. Das mit dem Sport finde ich sehr gut. Es ist nämlich auch ein Thema für Mitarbeiter, glaube ich auch. So kann man indirekt natürlich sehr viel wertschätzen, einen Mitarbeiter, wenn so etwas angeboten wird. Das wäre für viele vielleicht ein Kriterium, ok ich bleibe beim Kastner oder beim Gigasport, weil heute kann ich klasse Sport machen bevor ich arbeiten gehe.

B: Oder dazwischen. Wir haben jetzt da vorne eine Sub Anlage stehen. Wir haben eigentlich schon eine Kooperation mit dem Sub Club. Du kannst auf der Mur suben ab nächstem Frühling oder ab nächstem Sommer. Das sind solche Dinge, die kann sonst keiner, weil alle anderen sind halt irgendwie am Stadtrand und haben halt keine Mur vor der Nase. Oder haben halt keine Laufstrecke vor der Nase oder auch eine Bike Strecke. Ich glaube, dass wir da echt viel, viel mehr tun können. Wir haben halt auch einfach immer dieses große Glück, dass wir 2 Fliegen mit einer Klappe schlagen können, weil wir können es für Kunden und für Mitarbeiter machen. Wir brauchen es nur zeitlich ein bisschen timen und noch besser ist es, wenn es miteinander passiert. Also wenn die Kunden mit den Mitarbeitern dann quasi Sport machen, weil automatisch hast du dann wieder eine Kundenbindung.

A: Sehr gut. Die Abschlussfrage wäre jetzt dann, wenn man das jetzt so übereinander blickt, also die Handlungsfelder, die wir so indirekt besprochen haben. Eben Gesundheitsmaßnahmen,

Führungskompetenz, Weiterbildungsmaßnahmen und Arbeitsorganisation. Was wäre da für dich, wenn du es jetzt ausführen müsstest, also was im Verkauf im Job am meisten Auswirkungen hat auf das Personal. Ist es die Führungskompetenz oder sind es Weiterbildungsmaßnahmen, oder ist es doch die Arbeitszeit?

B: Ich glaube es darf nichts zu kurz kommen, aber ich glaube, der größte Hebel liegt trotzdem bei der unmittelbaren Führungskraft. Also ich glaube, wenn das Verhältnis einfach gut ist, wenn das fair ist, wenn das auf Augenhöhe ist, dann sieht man über viele Dinge einfach hinweg. Weil man sagt, ok da geht es mir gut, da fühle ich mich wohl, da gehe ich gerne hin. Und den Einfluss hat, glaube ich, am meisten die unmittelbare Führungskraft.

A: Manfred, wir sind perfekt in der Zeit.

Stefanie Müller

A: Grundsätzlich geht es bei meiner Arbeit um productive Aging im Einzelhandel. Unter productive Aging ist da gemeint die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern im Unternehmen zu erhalten. Da geht es darum, dass es einerseits Mitarbeiter ihre Arbeitsleistung weiterhin ausführen können. Vor allem ältere Mitarbeiter, gesundheitlich vielleicht ein Thema. Aber um jüngere Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Das betrifft wirklich alle Altersgruppen, das productive Aging, also nicht nur ältere. Da hätte ich gleich eine Frage an dich. Vielleicht einmal, dass du dich kurz vorstellst, was du machst im Betrieb.

B: Mein Name ist Stefanie Müller. Ich bin Personalleiterin bei der Firma Getz GmbH. Das ist eine Firma im Einzelhandel, im Bereich Lebensmittel und Einkaufs. Also jetzt weniger Grundnahrungsmittel, sondern Feinkost.

A: Ok, super. Was ich jetzt fragen wollte, spürst du in deinem Unternehmen schon die Auswirkungen des demographischen Wandels? Generell, habt ihr verschiedene Altersgruppen oder verschiedene Generationen im Unternehmen? Gibt es da Probleme dadurch, dass vielleicht ältere mit jüngeren nicht so können, oder hat sich da schon etwas herauskristallisiert einmal?

B: Bei uns im Unternehmen ist es so, dass wir grundsätzlich über alle Positionen hinweg, also ich spreche jetzt mehr vom Einzelhandel, also von der Filialeseite wirklich. Über alle Altersgruppen hinweg Arbeitnehmer beschäftigen, d.h. von Filialeiter bis hin zur Aushilfs- oder Minijob Ebene. Es ist tatsächlich bunt gemischt, wenn man es so will. Wir haben gerade in diesem Jahr einige Arbeitnehmer, also auch auf Filialeiterebene eingestellt, die über 50, über Mitte 50 sogar sind. Die sehr viel Lebenserfahrung und Erfahrung mitbringen, und die gerade in unserem Bereich, halt auch das Thema Feinkost sehr authentisch vermitteln können. Und vielleicht auch sozusagen eine Historie mitbringen aus dem Lebensmittelbereich oder Kochbereich. Aber auch auf Aushilfsebene ist es so, dass wir in Teilen Rentner beschäftigen, die sich etwas dazuverdienen wollen. Die einfach auch die Muse haben, den Willen haben noch etwas zu machen, neben ihrer Rente. Genauso aber wie Studenten, also das ist wirklich bunt gemischt. Ich würde jetzt einmal sagen zu der Frage, ob sich da die Probleme eher zwischen den Generationen abspielen oder aufturn, das könnte ich jetzt nicht bejahen, dass bei uns mit dem Alter zu tun hat. Das sind dann diverse andere Themen, also unterschiedliche Einstellungen, unterschiedliche Haltungen oder Wahrnehmungen. Aber grundsätzlich auf das Alter würde ich es jetzt darauf nicht abstellen.

A: Man könnte schon auch schließen, dass die Generationen, gerade Haltungen, Werte vielleicht etwas anders ticken, aber dass das vielleicht ein Grund sein könnte. Mixt ihr da die Teams durch, absichtlich jetzt, oder eher ist es eher ein Nachteil?

B: Das ist bei uns bunt gemischt. Unsere Filialen sind im Verhältnis zu klassische (unv.), sind eigentlich relativ klein. Das heißt die Teams, die wir in einer Filiale haben sind zwischen, ich sage jetzt einmal 5 und 10 Mitarbeitern je nach Filialgröße und da ist es durchaus gemischt. Wir haben auch Filialen, die vom Altersschnitt her tendenziell jünger sind, und andere die vielleicht ältere Arbeitnehmer sind, aber wir haben

genauso Filialen, wo das komplett bunt gemischt ist. Wo die Filialleiterin knapp 60 ist und die Teilzeitkraft Mitte 20. Das ist wirklich durchgemischt.

A: Sehr gut. Danke einmal für das. Dann ein Thema, was da auch im Zusammenhang mit productive Aging steht ist eben die Mitarbeiter Fluktuation. Grundsätzlich, ich habe da jetzt eine Kennzahl in Österreich, also vom AMS eine Kennzahl. Da sagt man so, Einzelhandelsunternehmen haben eine durchschnittliche Mitarbeiter Fluktuation von 30% der Mitarbeiter, wechseln den Job wieder. Was würdest du da vielleicht als Gründe da identifizieren, warum das stattfindet, und warum glaubst du ist das so?

B: Das ist schwierig. Das sind diverse Faktoren. Da kann man es vielleicht einteilen auf das Thema Alter, wieder Teile auf das Alter zurückführen. Gerade wenn wir jüngere Arbeitnehmer haben, die vielleicht noch nicht genau wissen, wo der Weg hingehet, die gerade ihre Ausbildung beendet haben. Die dann sagen, ok sie suchen sich jetzt einmal einen Job oder eine Anstellung und starten einmal mit etwas. Haben es sich vielleicht doch anders vorgestellt, suchen dann parallel weiter und wechseln dann doch wieder. Das ist sicher ein Faktor, der andere Faktor ist, dass der Einzelhandel natürlich eine Tätigkeit ist, die in gewisser Weise körperlich auch anstrengend ist. Also bei uns in der Filiale, man steht und geht den ganzen Tag, also man sitzt da in keiner Minute. Das hat sich auch der ein oder andere vorher anders vorgestellt. Ich denke es ist auch eine Frage von Gehalt, oder Gehaltsniveau. Da ist auch die Frage, inwieweit ist das der Lohn, den sich der ein oder der andere vorstellt. Oder findet vielleicht in einer anderen Branche eine Anstellung, wo er eine andere Work-Life Balance vielleicht auch hat und ein anderes Gehaltsgefüge dahintersteht. Ich glaube, das sind sehr diverse Faktoren, die zu dieser Fluktuation führen, aus meiner Sicht.

A: Du hast da eh, was sich in meiner Arbeit widerspiegelt, einige genannt die sehr treffend sind. Ich sehe das sehr ähnlich, dass einerseits die Karrieremöglichkeiten oder als Verkäufer doch etwas beschränkter sind, und andererseits das Gehalt ein riesen Thema ist. Weil sich aus dem Gespräch eine sehr interessante Frage ergibt. Was würdest du eigentlich davon halten, wenn man jetzt speziell den Beruf oder den Karriereweg als Einzelhandelskaufmann oder Einzelhandelskauffrau sich anschaut, zu einer horizontalen Karriere? Eine horizontale Weiterbildungsmöglichkeit anbietet oder einen Karriereweg, sodass man z.B. in deinem Fall irgendwelche Feinkost Seminare, also irgendwas, was in die Richtung direkt beruflich etwas bringt. Nicht dass die Person eine Führungskraft wird und das monetär entlohnt wird. Also sprich, ich nenne es einmal eine Spezial Verkäufersausbildung zu machen. Wo man Kurse macht, wo man das dienstvertraglich auch festhält, dass man vermehrt an den starken Tagen arbeitet. Also, dass man das bewusst in Kauf nimmt, dass man vielleicht öfter am Samstag arbeitet, aber dafür doch dementsprechend entlohnt wird. Wäre so etwas denkbar in irgendeiner Art und Weise, oder überhaupt nicht?

B: Ich denke, dass die Idee oder der Gedanke an sich kein schlechter ist. Interessant, wir haben immer wieder auch Umfragen gemacht bei unseren Arbeitnehmern. Wo es auch darum geht, was sind die Wünsche, wie zufrieden sind Sie? Was würden Sie sich vorstellen? Eine Realität die für uns dabei rauskam ist, dass Weiterbildung zwar immer ein Wunsch ist, der genannt wird. Egal in welchem Bereich, ob das jetzt horizontal ist, oder ob das jetzt Führungskräfte Entwicklung ist. Ob das jetzt in einem Fachthema ist, oder ob das dann jetzt eher auf der Persönlichkeitsebene stattfindet. Wenn es dann aber um die Umsetzung geht und dann der Abgleich stattfindet, wer ist jetzt wirklich interessiert, dass das dann nur noch ein Bruchteil derer ist, die ursprünglich angegeben haben, so etwas würden sie sich eigentlich wünschen. Ich denke trotzdem, dass der Ansatz grundsätzlich schon ein interessanter ist. SO wie du sagst, die Möglichkeiten bei uns in der Filiale Karriere zu machen ist relativ begrenzt. Die Aushilfe macht mehr oder weniger die gleiche Tätigkeit wie ein Verkäufer. Auch die Aushilfe steht bei uns einmal alleine im Laden, schließt und macht die Kasse am Abend, wie auch der normale Verkäufer. Dann gibt es eben die Filialleiter, dann natürlich die Rundumverantwortung haben, also Personalführungsverantwortung usw. Die Idee an sich ist nicht schlecht, aber ich glaube, dass die Realität ist, dass das Interesse wesentlich weniger ist, als wenn man jetzt einen klaren Karriereweg aufzeigen könnte. Der dann auch wirklich mit vielleicht Hierarchieebene zu tun hat.

A: Ok ja, danke vielmals für die Antwort. Das hat mir jetzt sehr viel gebracht, Danke. Gut. Eines meiner Outcomes aus meinem Theorieteil, sehr interessant war die Führungskompetenz. Also der direkte Vorgesetzte hat sehr viel Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Unternehmen. Um jetzt einen Vergleich zu nennen, man sagt das 3,6-fache weniger Fließbandarbeit, oder

wenn die Person mehr Sport in der Freizeit macht. Also wenn sie 3-mal in der Woche ins Fitnessstudio geht, dann hat das weniger Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit der Person, als wenn sie eine Führungskraft hat, die wertschätzend mit der Person oder mit dem Mitarbeiter, Mitarbeiterin umgeht. Denkst du, dass der Wert plausibel ist? Der Wert ist schwer messbar, aber dass das eben eine große Auswirkung darauf hat oder die Führungskraft?

B: Ich kann den Wert jetzt nicht 1:1 bestätigen. Aber ich würde auf alle Fälle unterstreichen, dass auch der Teamzusammenhalt und die Arbeitsfähigkeit oder die Leistungsfähigkeit einer Filiale insgesamt sehr, sehr stark von der Führungsfähigkeit des Verantwortlichen oder des Filialleiters in unserem Fall abhängt und mitschwingt, definitiv. Wir sehen das, die Filialen werden bei uns Regionalleiter oder Bezirksleiter, wie sie auch oft genannt werden, betreut, d.h. ein Bezirksleiter betreut 13, 14 Filialen. Da kann man eindeutig sehen, dass in den Filialen, in denen man starke Führungskräfte hat, nicht nur die Leistungsfähigkeit, sondern auch die Zufriedenheit wesentlich höher ist, der Arbeitnehmer die dort beschäftigt sind. Weil es einfach sehr dezentral organisiert ist, d.h. man kann jetzt gerade in einer dezentralen Organisation sehr wenig von der Zentrale aus steuern, welche Stimmungen oder Verhältnisse in der einzelnen Filiale. Das kann ich mir gut vorstellen, dass der Wert ein realistischer ist.

A: Sehr gut, Danke. Grundsätzlich Gesundheit ist dieses Jahr sowieso ein sehr großes Thema mit Corona. Grundsätzlich, habt ihr Gesundheitsmaßnahmen, bietet ihr etwas an bei euch im Unternehmen, um die Gesundheit zu fördern? Also gesetzliche Verpflichtungen sind z.B. das Licht oder so, das gehört ja irgendwie eingestellt, oder in Österreich ist es zumindest der Fall, die guten Lichtverhältnisse herrschen. Da gibt es eben ein paar Regelungen, die meine ich jetzt aber nicht. Sondern ich meine jetzt wirklich einen Mehrwert, dass ihr den Mitarbeitern vielleicht eine Grippe Impfung bietet, oder betriebsärztlich irgendwas? Habt ihr da irgendwas?

B: Arzt nicht, aber das wird bei uns diskutiert. Also diese ganz normalen Standards, die man sozusagen zu erfüllen hat, natürlich werden die erfüllt. Das wird auch geprüft und nachgehalten. Es ist so, dass wir sehr individuell momentan auf die Mitarbeiter eingehen, d.h. wenn es gesundheitliche Themen gibt, dann wird dort geschaut bei dem Mitarbeiter oder in dieser konkreten Situationen, was kann man vielleicht machen. Das kann dann reichen von Arbeitszeitreduktion bis hin zu, irgendeine andere Rahmenbedingung zu schaffen. Übergreifend hatten wir vor Corona begonnen zu diskutieren in welche Maßnahmen wir zukünftig investieren wollen. Wir hatten diskutiert über eine Zusatzversicherung möglicherweise, die jetzt einen speziellen Bereich betrifft, wie z.B. Zahnmedizin, oder irgendwelche Mitgliedschaften für Fitnesscenter. Wir waren gerade dabei, komplett den Fächer aufzumachen und zu diskutieren. Was für unsere Mitarbeiter vielleicht von Interesse wäre, aber haben dann am (unv.) von Corona her einmal vertagt.

A: Ok, sehr interessant. Da verfolgt ihr spannende Ansätze. Vor allem auch mit Arbeitsorganisation, also ich finde den Ansatz sehr gut, individuell auf Mitarbeiter einzugehen. Vor allem in der Arbeitsorganisation ist das beim Einzelhandel schon ein Thema, weil die Arbeitszeiten eben an Geschäftsöffnungszeiten gebunden sind. Für manche ist das Fluch und Segen zu gleich. Man hat geregelte Zeiten, aber die sind halt nicht immer optimal miteinander vereinbar. Haben sich bei euch einmal Mitarbeiter beschwert, dass sie einfach nicht genügend Freizeit nach der Arbeit zur Verfügung steht, wenn ihr solche Befragungen durchgeführt habt? Oder hat es da ein Outcome gegeben irgendwie?

B: Nein, überhaupt nicht. Nein, also das ist etwas, was ich jetzt noch nie gehört habe. Es ist bei uns so, dass die Filialleiter selbst die Personalpläne schreiben. Die klären Monatsmitte für den nächsten Monat die Verfügbarkeiten der Mitarbeiter. Da darf jeder seine Präferenzen angeben, wann kann er vielleicht gar nicht arbeiten, wann möchte er bevorzugt arbeiten. Das heißt, wir versuchen dann in der Filiale sehr, sehr stark auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter einzugehen. Es gibt bei uns auch keine fixen Schichten, wenn man so will. Quasi die Frühschicht, die Nachmittagschicht und die Abendschicht, sondern es wirklich jeder Tag individuell geplant und es wird auf Wünsche eingegangen, wann möchte wer einen freien Tag haben. Natürlich gibt es dann Ausnahmen wie Krankheitsfälle, Urlaube die irgendwo vertreten werden müssen. Aber was das anbelangt habe ich eigentlich das Gefühl, dass das eigentlich sehr gut funktioniert. Wenn die Filialleitung das gut im Griff hat und einen flexiblen Personalstamm hat, da muss man bei der Einstellung darauf achten, dann kann das im Team sehr, sehr gut funktionieren. Es ist halt im Einzelhandel klar, wenn man bis 20:50 arbeitet, dafür startet man vielleicht erst um 14:00 Uhr oder je nach dem. Da geht es darum einen Mix zu finden für die Mitarbeiter und die Bedürfnisse der einzelnen. Wir haben gerade im Zuge von

Corona eigentlich gut Erfahrungen gemacht, weil da waren viele sehr gefordert. Auch wir mit (unv.) von Kindergarten, Kita, Schule und auch wir haben viele Frauen, die im Einzelhandel bei uns arbeiten, die schulpflichtige Kinder haben. Gerade haben sich die Teams untereinander sehr, sehr gut organisiert.

A: Perfekt. Ich finde den Ansatz sehr interessant, den ihr da verfolgt. Eben schon Mitte des Monats für das nächste Monat zu planen, und dass man dann Wünsche bekanntgeben kann. Das ist bei Kastner und Öhler nicht so im Unternehmen, das kann ich auch sagen. Da ist es eher 2 Wochen im Voraus. Das ist sicherlich ein Thema, was das Konfliktpotential erhöht. Wenn man es ein Monat schon vorher weiß, also ich finde den Ansatz sehr gut, den ihr verfolgt. Das muss ich wirklich sagen. Wenn man das jetzt so zusammenfasst, also in meiner Arbeit habe ich productive Aging eben nach 4 Handlungsfeldern definiert. Das waren eben Führungskompetenz, dann Gesundheitsmaßnahmen, Weiterbildungsmaßnahmen und zu guter Letzt, was wir jetzt auch besprochen haben, die Arbeitsorganisation. Deiner Meinung nach, was hat da am meisten Auswirkung darauf? Also was könntest du dir vorstellen, was da am ehesten Mitarbeiter dazu bringt lange im Unternehmen arbeitsfähig zu bleiben? Gab es da eher so gesundheitliche Aspekte, die Führung oder?

B: Da müsste man fast tatsächlich ein wenig nach Alter unterscheiden. Ich würde jetzt sagen, wenn ich jetzt die jüngere Generation anschau, dann ist es glaube ich trotzdem auf Punkt 1 das Thema Führung. Dann hat da vielleicht Weiterbildung noch einen höheren Stellenwert als Arbeitsorganisation, und dann vielleicht eher Gesundheit. Nicht weil es ihnen nicht wichtig ist, aber...

A: Der Fokus fehlt.

B: Das ist halt doch noch nicht so präsent und es drückt sich bei der jüngeren Generation einfach auch anders aus. Die kommen mit einem ganz anderen Bedarf an ihre Work-Life Balance überhaupt an den Arbeitgeber heran. Das kann man nicht vergleichen mit Arbeitnehmern, die Mitte 40, Ende 40 vielleicht sind. Das war damals, als Sie begonnen haben, sage ich jetzt einmal, das Work-Life Balance Thema noch nicht so ein großes wie es heute ist. Wenn man jetzt vielleicht ältere Arbeitnehmer betrachtet, dann würde ich sagen, ist Führung trotzdem das erste, dann aber eher Gesundheits- und Arbeitsorganisation versus z.B. Weiterbildung. Ich glaube, das kann man nicht über einen...

A: Kamm scheren. Man kann es auch nicht über einen Kamm scheren. Ich habe es auf die Generationen aufgeteilt. Ich habe in meiner Nutzenanalyse so ein ähnliches Outcome. Ich sehe das genauso und sage, das war eigentlich auch die Abschlussfrage. Ich würde mich gerne bedanken für das Interview, das war sehr aufschlussreich. Das hat mir wirklich sehr viel gebracht, also danke dafür einmal.

B: Gerne.