

Edeltraud Hanappi-Egger/Peter Schnedlitz (Hrsg.)

Ageing Society

**Altern in der Stadt: Aktuelle Trends
und ihre Bedeutung für die
strategische Stadtentwicklung**

facultas.wuv



Inhalt

Teil 1: Synthesebericht Ageing Society

Altern in der Stadt: Aktuelle Trends und ihre Bedeutung für die strategische Stadtentwicklung	11
Helga Eberherr/Edeltraud Hanappi-Egger/Eva Lienbacher/Peter Schnedlitz/ Alexander von Dippel/Robert Zriva	
Vorwort	11
Einleitung	12
1 Forschungsdesign und Methoden	18
2 Ageing Society	25
3 BürgerInnenorientierung durch Citizen Relationship Management (CiRM)	42
4 Szenarientwicklung	59
5 Städtevergleich	78
6 Handlungsfelder und Empfehlungen szenariübergreifend	97
7 Conclusio: Im Spannungsfeld zwischen Ageless und Ageing	120
8 Anhang	123
Literatur.....	131

Teil 2: Teilprojekte und Fachgutachten

Teilprojekte

Urbane Ökonomie und Altern	145
Bernhard Böhm/Bernhard Rengs	
1 Einleitung: Wien im Jahr 2028.....	145
2 Problemstellung und Ergebnisse im Überblick.....	146
3 Details, Hintergründe und spezielle Aspekte des Modells	166
4 Fazit: Künftiges Altern in Wien im Kontext politisch-ökonomischer Möglichkeiten der Stadtregerung.....	204
5 Anhang	205
Literatur.....	219
Persönliche Kommunikation mit älteren Menschen am Point-of-Service in der öffentlichen Verwaltung	220
Renate Buber/Florian Guschibauer	
1 Einleitung	220
2 Problemstellung und Zielsetzung	221
3 Theoretische Fundierung.....	222
4 Methodologie und Methoden-Mix	231
5 Das Führungsinstrumentarium zur Kommunikations-Fitness am PoS	241
6 Handlungsempfehlungen für die öffentliche Verwaltung.....	267
7 Zusammenfassung.....	269
8 Anhang	270
Literatur.....	291

Ageing Entrepreneurs und ethnische Ökonomien in Wien	295
Andrea Dorr	
1 Einleitung	295
2 UnternehmerInnen mit Migrationshintergrund.....	298
3 Übergabe-/Nachfolgethematik	318
4 Nachfolge in ethnischen Unternehmen	322
5 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.....	335
6 Executive Summary.....	342
Literatur.....	344
Betriebstypenspezifisches Kaufverhalten von älteren KonsumentInnen	346
Ernst Gittenberger/Christoph Teller	
1 Einleitung	346
2 Betriebstypen/-formen im Lebensmitteleinzelhandel	349
3 Ältere KonsumentInnen	359
4 Betriebstypenspezifisches Einkaufsverhalten älterer KonsumentInnen	368
5 Resümee.....	387
Literatur.....	391
Auswirkungen der alternden Gesellschaft auf die Kreativwirtschaft	395
Irene Mandl/Christina Enichlmair/Anna Goluchowski/Aliette Dörflinger	
1 Einleitung	395
2 Anpassungsbedarf der (Kreativ-)Wirtschaft an den demographischen Wandel	397
3 Die Älteren und die Werbung.....	404
4 Die Beschäftigung von „Älteren“ im Werbewesen.....	423
5 Schlussfolgerungen und Handlungsoptionen	429
6 Executive Summary.....	434
Literatur.....	437
Freiwilligenarbeit im Alter	439
Michael Meyer/Eva More-Hollerweger/Paul Rameder	
1 Hintergrund und Fragestellung.....	439
2 Theoretische Fundierung.....	441
3 Methode.....	444
4 Ergebnisse.....	446
Literatur.....	480
Wien im Alter: Zukunftsszenarien von Karrieren	483
Astrid Podsiadlowski/Wolfgang Mayrhofer	
1 Einführung	483
2 Methodik	489
3 Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren und deren Einflussgrößen – die ExpertInnensicht.....	498
4 Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren – die Sicht von Betroffenen, Personalverantwortlichen und KarriereberaterInnen	509
5 Quintessenz.....	526
6 Zukunftsbilder von Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren.....	530
7 Empfehlungen	544
8 Anhang	551
Literatur.....	553

Ageing Society und Citizen Relationship Management	557
Thomas Reutterer/Viktoria Höcht/Doris Wagner	
1 Ausgangssituation und Forschungsfragen	557
2 Konzeptioneller Hintergrund	558
3 Forschungsdesign und methodische Vorgehensweise	563
4 Ergebnisse.....	569
5 Handlungsempfehlungen	600
Literatur.....	603
Abkürzungsverzeichnis	605

Ansprüche einer alternden Bevölkerung an Wohnen, Wohnumfeld und Mobilität – Zukunftsthemen für die Wiener Stadtpolitik	606
Tanja Tötzer/Wolfgang Loibl	
1 Einleitung	606
2 Wohnen und Mobilität im Alter	608
3 Zukunftsthemen für die Stadtpolitik	649
Literatur.....	662

Fachgutachten

Citizen Relationship Management vor dem Hintergrund des demographischen Wandels	669
Rudolf Maurer	
1 Problemstellung und Zielsetzung.....	669
2 Methodische Vorgangsweise	670
3 Die Entwicklung von CRM-Systemen im Lebensmitteleinzelhandel	671
4 Schlussfolgerungen für die Stadt Wien	706
Literatur.....	707

Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Freizeitverhalten unter Berücksichtigung der Situation von MigrantInnen in Wien und Österreich	709
Peter Zellmann/Anita Giuliani	
1 Einleitung und Aufgabendefinition.....	709
2 Der Stellenwert von Freizeit und Kultur in unserer Gesellschaft	713
3 Vergleiche der Wiener Generation 50+	717
4 Vergleiche der Generation 50+ in Österreich	728
5 Zukunftsperspektiven: Eine Kurzanalyse der Generation 30+	740
6 Die Situation im Freizeitverhalten der MigrantInnen in Wien und Österreich.....	743
7 Vergleiche im Freizeitverhalten der MigrantInnen in Österreich.....	751
8 Schlussfolgerungen und Handlungsvorschläge für die Stadtpolitik.....	756
Literatur.....	758

Zu den Autorinnen und Autoren	759
Glossar	765

Wien im Alter: Zukunftsszenarien von Karrieren

Astrid Podsiadlowski/Wolfgang Mayrhofer

1 Einführung

Im Teilprojekt „Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren“ sind wir der Frage nachgegangen, was Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren ausmacht und welchen Veränderungen Karrieren im Alter in Zukunft unterliegen werden. Einleitend werden die unserem Projekt zugrunde liegenden Forschungsfragen und der für unser Thema relevante demographische und theoretische Hintergrund vorgestellt.

1.1 Forschungsfragen

Federführend für unsere Datenerhebung und Analysen sind drei Forschungsfragen:

- I) Wie werden sich individuelle Karriereverläufe entwickeln?
- II) Inwieweit verändern sich externe Rahmenbedingungen?
- III) Worin unterscheiden sich die Karrierebilder der derzeit älteren Generation von der in Zukunft älteren Generation?

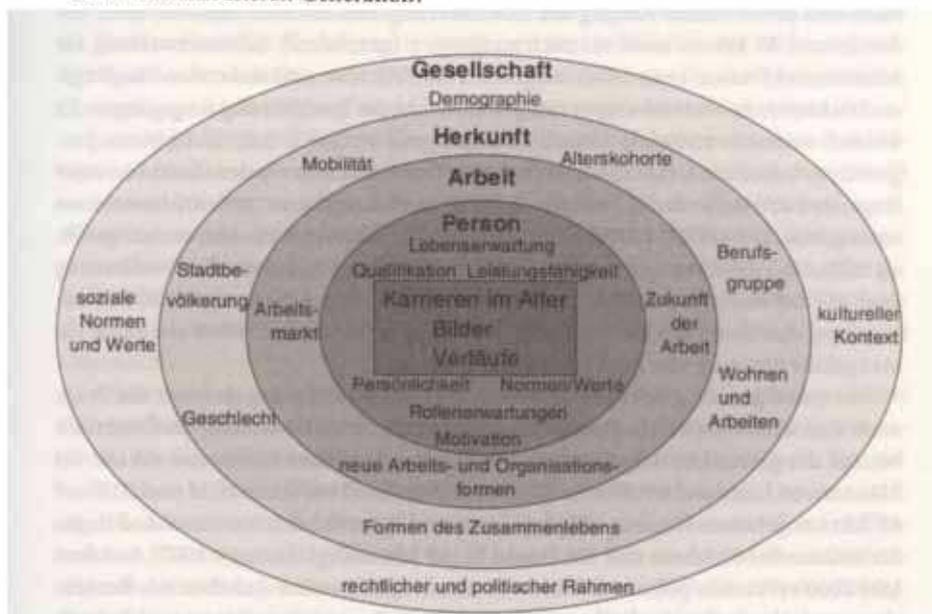


Abbildung 1: Schichtenmodell der Einflussfaktoren

Ziel unseres Projektes ist es, Aussagen über Karrierebilder und wahrscheinliche Karriereverläufe der heute 30- bis 40-Jährigen für das Jahr 2030 zu treffen, um Konsequenzen für eine strategische Stadtentwicklung ableiten zu können. Unserem Untersuchungsgegenstand (zukünftige Karrierebilder und -verläufe) nähern wir uns „schichtenweise“, indem wir den Kontext der Person, der Arbeit, der Herkunft und der Gesellschaft näher untersuchen (vgl. Abb. 1).

1.2 Arbeitsrelevante demographische Entwicklungen

Kein Blick in die Zukunft – sei es in statistischen Prognosen, Trendanalysen oder abgeleiteten Zukunftsszenarien – geschieht ohne Bezugnahme auf den sog. demographischen Wandel, eine Umschreibung für die sich in Westeuropa fortsetzenden Veränderungen hinsichtlich höherer Lebenserwartung, niedriger Geburtenrate und kontinuierlicher Zuwanderung. Dieser demographische Wandel – mit einer besonderen Betonung auf die sog. alternde Gesellschaft – wird auch für Deutschland und Österreich als zentrale gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Herausforderung und wesentliche Einflussgröße auf die Zukunft von Arbeit und somit auch von Karrieren angesehen.

Arbeit findet in immer diverser Zusammensetzung statt. Entsprechend dem letzten Zensus (vgl. Statistik Austria 2007) wird für Österreich für 2030 von einem absoluten und prozentualen Anstieg der Zuwanderungsrate aus dem Ausland, einer seit den letzten 35 Jahren kontinuierlich steigenden (gesunden!) Lebenserwartung für Männer und Frauen, einer leicht steigenden Fertilitätsrate und sinkenden Säuglingssterblichkeitsrate und von einem stetigen Zuwachs der Bevölkerung ausgegangen. Es werden weiterhin sinkende Eheschließungen und steigende Scheidungsraten prognostiziert, die zu individualisierteren Lebensformen führen werden. Es ist von einer längeren Lebensarbeitszeit und einem höheren Anteil älterer ArbeitnehmerInnen auszugehen. Die OECD (2006) prognostiziert für Österreich eine besonders große, signifikante Veränderung hinsichtlich des Verhältnisses zwischen der Bevölkerung über 65 und den zwischen 20- und 64-Jährigen (age dependancy ratio). In Zusammenhang mit einer Tendenz zur Frühverrentung wird für Österreich vor allem die mangelnde Nutzung von Arbeitskapazitäten beklagt.

Für einen immer größer werdenden Anteil der Bevölkerung gewinnt die Frage nach Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren an Bedeutung. In Österreich beträgt die gesetzliche Regelaltersgrenze für den bezahlten Ruhestand derzeit bei Männern 65 Jahre und bei Frauen 60 Jahre. Letztere soll zwischen 2024 und 2033 auf 65 Jahre angehoben werden. Möglichkeiten und Alter für den Vorruhestand liegen für Männer bei 62 Jahren und für Frauen bei 57 Jahren (vgl. Eurostat 2007). Seit dem Jahr 2000 versuchen politische Initiativen durch schrittweises Anheben des Rentenalters und Abschaffen der Frühverrentung die Arbeitsmarktbeteiligung und Teilzeittätigkeit älterer ArbeitnehmerInnen zu unterstützen. Die Frage, wie Ältere länger im Erwerbsleben gehalten werden (das faktische Ruhestandsalter hochzusetzen) bzw. bleiben und ihre Erfahrungen einbringen können, wird öffentlich diskutiert, besonders in Zusammenhang mit Fragen von Altersteilzeit, Einkommensförderung, Aus-

bau der Gesundheitsförderung und Qualifizierungsmaßnahmen. Neben der schon jetzt empfohlenen privaten Altersvorsorge wird die Notwendigkeit eines Zuverdienstes zur Grundrente als immer wahrscheinlicher angesehen.

Von 20 Industrienationen lag Österreich 2001 an 18. Stelle, wenn es um die Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen (37,9% zwischen 55 und 64 Jahren) ging, und mit 40,2% der Arbeitsmarktbeteiligung unter dem EU-Durchschnitt (vgl. OECD 2001). In Wien ist die Arbeitslosigkeit der 50- bis 60-jährigen von 6,8% (1996) auf 17,6% (2006) gestiegen. Für Frauen gilt eine immer bessere Ausbildung und höhere Erwerbsbeteiligung. Dennoch erhalten Frauen zwischen 61 und 65 Jahren nur ein Fünftel des männlichen Bruttoeinkommens (vgl. Ageing Society 2008). Laut Statistik Austria sind 64.600 Erwerbstätige älter als 65 Jahre (geringfügig beschäftigt). Damit steigt die Zahl der „ruhelosen“ RuheständlerInnen stark an und hat sich seit 2002 fast verdoppelt.

In Europa stieg zwischen 1988 und 1998 das Verhältnis von MitarbeiterInnen mit „atypischen“ Beschäftigungsverhältnissen (befristete Arbeitsverträge, Teilzeit, Selbstständigkeit, mehrere Jobs gleichzeitig) zur Gesamtbeschäftigung um 37,1% (vgl. Eurofound 2003). Nach Angaben von Statistik Austria und dem Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger sowie nach eigenen Berechnungen der MA5 (2008a) fallen 90,8% der unselbstständigen Beschäftigungsverhältnisse unter „Standardbeschäftigung“, also Voll- oder Teilzeitarbeit, bei Frauen in etwas geringerem Ausmaß. Teilzeitarbeit ist weiblich, wobei der *Gender gap* in Wien mit 33,8% der erwerbstätigen Frauen und 10,6% der erwerbstätigen Männer etwas kleiner als im Bundesschnitt ist. Bei Männern wie Frauen ist die Teilzeitquote leicht steigend. Der Rest der Erwerbstätigen (9,2%) verteilt sich auf die neuen Beschäftigungsformen „geringfügige Beschäftigung“ und „freie Dienstverträge“, die laufend steigen.

Laut MA5 (2008a) haben im Gegensatz zu 22,3% der österreichischen Beschäftigten 68,3% der ausländischen Beschäftigten den Status von ArbeiternehmerInnen und nur 31,7% den von Angestellten (im Vergleich zu 61,5% der ÖsterreicherInnen). Allerdings nimmt der Anteil der Angestellten unter den ausländischen StaatsbürgerInnen kontinuierlich zu (innerhalb von sieben Jahren um rund 9%). Laut einer aktuellen OECD-Studie (Der Standard, 28. 4. 2008) spielen im europäischen Vergleich Geburt und Staatsbürgerschaft eine besonders hohe Rolle bei der Beschäftigung in Österreich.

Arbeit wird als wichtiger Beitrag zu Wohlstand und Zukunft angesehen, wobei sich Lebensqualität immer mehr in Work-Life Balance, Arbeitsqualität, Zeitsouveränität, *Employability* sowie finanzieller und sozialer Absicherung ausdrückt. Eine aktuelle Lifestyle-Studie (Fessel-GfK Lifestyle-Studie, R. Brettschneider, Der Standard, 30. 4./1. 5. 2008) weist auf eine Umkehr der Prioritäten von Arbeit und Beruf auf Privatleben und Freizeit hin: Während vor 20 Jahren für 70% eine sinnvolle und befriedigende Arbeit besonders wichtig war, gilt dies derzeit nur noch für 49% der Befragten.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass sich sowohl das demographische Profil der in Zukunft in Wien Erwerbstätigen hinsichtlich Alter, Geschlecht und Migrationshintergrund als auch die Formen von Erwerbstätigkeit drastisch ändern werden. Anhand derzeit bestehender Ungleichheiten werden zukünftige Herausforderungen

deutlich. Wie mit diesen auf Ebene des Individuums, der Organisation und der Gesellschaft umgegangen wird, entscheidet über die Zukunft von Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren.

1.3 Theoretischer Hintergrund zu Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren

Während Mobilität recht allgemein den Wechsel zwischen unterschiedlichen Positionen eines sozialen Systems meint, bezeichnet beruflich Karriere die tatsächlich durchlaufene Folge von Positionen im jeweiligen Arbeitsleben in und zwischen Organisationen. Meist wird mit dem Begriff Karriere die Bewegung in vertikaler Richtung, also hierarchischer Auf- oder Abstieg, verbunden. Daneben gibt es Bewegungen in horizontaler Richtung, also etwa Versetzungen in andere funktionale Bereiche wie etwa aus dem Rechnungswesen in die Marketingabteilung. Schließlich umfassen Karrieren auch Veränderungen in Richtung auf mehr Zentralität, auf einen inneren Kern der Organisation zu. Klassischerweise wurden berufliche Karrieren dadurch charakterisiert, dass Personen über das Leben hinweg in einem Berufsfeld unterschiedliche Stadien mit jeweils spezifischen Anforderungen und Problemen durchlaufen. Typisch dafür ist etwa der Ansatz von Hall (Hall 1976), der zwischen fünf verschiedenen Abschnitten beruflicher Karrieren unterscheidet. Auf eine Phase der beruflichen bzw. schulischen Ausbildung („Pre-work“) folgen die Etablierung im gewählten Berufsfeld („Establishment“), „Advancement“ mit starker Beschäftigung mit beruflichem Aufstieg sowie „Maintenance“ mit dem Hauptanliegen, die erworbene Position im Beruf zu sichern bzw. sich damit auseinanderzusetzen, dass weitere Aufstiegsmöglichkeiten kaum mehr vorhanden sind („Karriereplateau“). Die letzte Phase der beruflichen Laufbahn („Retirement“) hat als zentralen Bezugspunkt das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben.

Diese klassische Sichtweise verändert sich. Im letzten Jahrzehnt hat sich im Gefolge von sog. Veränderungstreibern wie der Globalisierung von Märkten, neuen Informationstechnologien mit vielfältigen Vernetzungsmöglichkeiten, der Deregulierung des Wettbewerbs sowie rasch wechselnden KundInnenpräferenzen und kürzeren Produktlebenszyklen u.a. ein neuer Organisationstypus herauskristallisiert, der in der Literatur unter verschiedenen Labels firmiert, z.B.: „postmoderne Organisation“ (Clegg 1990; Schreyögg/Koch 1999), „interorganisationales Netzwerk“ (Ghoshal/Bartlett 1990), „fraktale Unternehmung“ (Warnecke 1993), „post-bureaucratic type“ (Heckscher 1994), „Hypertextorganisation“ (Nonaka/Hirota 1995) oder „boundaryless organization“ (Ashkenas et al. 1998). Diese Entwicklungen hatten auch Folgen für Karrieren. Innerhalb einer „boundaryless organization“ etwa mit „free movement up and down“, „side to side“ und „free global movement“ (Ashkenas et al. 1998) entsteht die „boundaryless career“ (Arthur/Rousseau 1996), definiert als „a sequence of job opportunities that go beyond the boundaries of a single employment setting“ (DeFillippi/Arthur 1996: 116). Karrieren sind danach nicht mehr auf eine/n einzige/n ArbeitgeberIn oder auf eine einzige Funktionsorientierung ausgerichtet, sondern es kommt zu multiplen „Patchwork“- bzw. „Zick-Zack-Karrieren“ mit le-

benslänglichen Diskontinuitäten und fragilen Formen der Beschäftigung, z.B. Teilzeit, freie Dienstverträge oder Werkverträge.

Vor diesem Hintergrund lassen sich entlang der beiden Dimensionen Kopplung (wie eng ist die Beziehung zwischen den Einzelnen und der Organisation) und Konfiguration (wie schnell wechseln die jeweiligen Bezugspersonen) vier idealtypische Karrierefelder unterscheiden.

Das erste Karrierefeld der traditionellen Organisationswelt zeichnet sich durch enge Kopplung zwischen den AkteurInnen und eine stabile Akteurskonfiguration aus – mit dem Ziel einer verantwortlichen Position in einer Organisation, einer langfristigen Bindung und der Bereitschaft, private Interessen zurückzustellen. Das Karrierefeld „freischwebender Professionalismus“ ist durch enge Kopplung und variable Konfiguration charakterisiert. Auch hier liegt meist ein abhängiges, also weisungsgebundenes Arbeitsverhältnis vor, wobei jedoch die Dauer dieser engen Beziehung entweder von vornherein befristet oder funktions- und branchenüblich vergleichsweise kurz ist. Trotz hoher Flexibilität sind die AkteurInnen in der Regel an die Arbeitsorganisation des Arbeit- oder Auftraggebers direkt angebunden, für die Dauer der Beziehung besteht auf Grund der Ausschließlichkeit oder Dominanz eine hohe faktische Abhängigkeit. Das dritte Karrierefeld „Selbstständigkeit“ zeichnet sich durch lose Kopplung und stabile Konfiguration aus. Chronische Flexibilität schließlich ist durch lose Kopplung und variable Konfiguration charakterisiert. Auch hier gibt es keine Weisungsbindung zwischen AuftraggeberIn und -nehmerIn, die Anbindung an die Arbeitsorganisation ist von indirekter Natur. Zusätzlich ist die Beziehung durch hohe Flexibilität gekennzeichnet, von kurzer bis mittelfristiger Dauer und in den meisten Fällen auf eine einmalige Leistungserstellung mit hohem Originalitäts- bzw. Unikatswert beschränkt. In diesem Feld existieren keine klaren Berufsbilder und keine formal geregelten Laufbahnnormen. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass es eine Bewegung weg von der traditionellen Organisationswelt hin zu den anderen Karrierefeldern gibt, insbesondere „chronische Flexibilität“ und „freischwebender Professionalismus“ (vgl. z.B. Mayrhofer et al. 2002; Iellatchitch/Mayrhofer/Meyer 2003).

Karrieren haben eine objektive und eine subjektive Komponente. Objektive Karriere ist die von außen („objektiv“) beobachtbare berufliche Entwicklung. Sie bezieht sich auf sichtbares Verhalten und umfasst Elemente wie Job, Position in der Hierarchie, Entgelt o.ä. Das Konzept der subjektiven Karriere setzt einen anderen Schwerpunkt. Es fokussiert auf subjektive, nicht direkt beobachtbare Elemente. Beispiele dafür sind etwa die persönliche Bewertung und Rekonstruktion von oder die Zufriedenheit mit Karrieren. Beispielhaft dafür definiert Hughes subjektive Karrieren: „[Subjective careers are] the moving perspective in which the person sees his life as a whole and interprets the meaning of his various attributes, actions and the things which happen to him“ (Hughes 1937: 409 f.). Auch für den Karriereerfolg gilt eine ähnliche Unterscheidung. Der subjektive Karriereerfolg umfasst die Dinge, welche einzelne Personen „für sich selbst“ als wesentliche Erfolgsmaßstäbe verwenden. Häufig geht es dabei um unterschiedliche Facetten von Glück und Zufriedenheit. Der objektive Karriereerfolg beinhaltet Erfolgskomponenten, die auch Außenstehende bei der Beurteilung des Karriereerfolgs nachvollziehen bzw. anwenden. Dazu gehören

vor allem Einkommen, Aufstieg bzw. hierarchische Position, Prestige des Jobs, Zahl der Untergebenen, Grad der Budgetverantwortung oder Zahl der auf der gleichen Ebene angesiedelten Personen.

Personen streben in ihren Karrieren nach Unterschiedlichem. Schein (1978) geht in seinem Konzept der Karriereanker von acht Grundorientierungen aus, die Personen in verschiedenen beruflichen Situationen besonders wichtig sind und gleichsam die Anker darstellen, die jedenfalls Halt verleihen sollen: Autonomie und Unabhängigkeit, Sicherheit und Stabilität, technisch-funktionale Kompetenz, allgemeine Managementkompetenz, unternehmerische Kreativität, Einsatz oder Hingabe für eine Sache, reine Herausforderung und Lebensstil. Mit Bezug auf dieses Konzept entwickelt er das Konzept der Karriereerfolgsorientierung. Letztere bezeichnet den Identitätskern von Personen in ihrem beruflichen Leben, „a person's subjective career self-identity about work and life“ (Chompookum/Derr 2004: 408), und liefert die Kriterien zur Bewertung von Karriereerfolg. Fünf zentrale Orientierungen lassen sich unterscheiden (vgl. Derr 1986; Derr/Laurent 1989): „Getting Secure“, d.h. Sicherheit durch lebenslange Anstellung und Loyalität zum Unternehmen; „Getting Ahead“, d.h. Aufstieg in Hierarchie und sozialem Status; „Getting Free“, d.h. Suche nach Freiheit und Autonomie; „Getting High“, Begeisterung und Spannung; „Getting Balanced“, d.h. Balance zwischen verschiedenen Lebensbereichen.

Lebensalter hat in der Karriereforschung einen traditionell wichtigen Platz. Das gilt neben den Konzepten von Karrierestadien (s.o.) vor allem für Überlegungen zu Karrieretransitionen (vgl. z.B. Mayrhofer/Iellatchich 2005; Nicholson/West 1989), die Übergänge zwischen zwei Positionen thematisieren und bei denen der Übergang von beruflicher Tätigkeit zu nachberuflichen Aktivitäten eine Rolle spielt (vgl. z.B. Möller/Gerber 1988), und für Konzepte, die sich mit Karriereplateaus auseinandersetzen (vgl. z.B. Nicholson 1993; Stout/Slocum/Cron 1988; Ference/Stoner/Warren 1977). Ausgelöst v.a. durch eine stark steigende Lebenserwartung in westlichen Industrieländern, Altersdiskriminierung und die Diskussion um flexible oder gänzlich wegfallende Pensionsaltersgrenzen spielt Alter in jüngerer Zeit auch eine Rolle bei der Frage nach beruflicher Tätigkeit und Karrieremöglichkeiten in späten Lebensphasen (vgl. z.B. Heijden/Schalk/Veldhoven 2008; Veldhoven/Dorenbosch 2008; Ulrich/Brott 2005).

2 Methodik

Zur Beantwortung unserer leitenden Forschungsfragen haben wir folgende Informationsquellen herangezogen und Analysen durchgeführt:

1. Fachliteratur (Literaturdatenbanken wie EBSCO und PSYCHINFO sowie besonders das „Handbook of Career Studies“, hrsg. von Gunz/Peiperl 2007, und die Zeitschrift „Career Development International“)
2. qualitative Inhaltsanalyse des Sekundärmaterials (Zukunftsszenarien und Statistiken)
 - Zukunft von Arbeit und Karrieren
 - Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren
 - demographische Entwicklungen
3. qualitative Inhaltsanalyse der ExpertInnen-Interviews mit
 - Wissenschaftlerinnen zu Zukunft von Arbeit
 - WissenschaftlerInnen zu Karriere
 - Stadt- und ArbeitsmarktexpertInnen zu externen Veränderungen
4. Einzel- und Gruppeninterviews mit Betroffenen zweier Alterskohorten zu
 - individuellen Karriereverläufen und Karrierebildern (Selbstbild)
 - allgemeinen Zukunftsvisionen und Vergleichen mit der jeweilig anderen Generation (Fremdbild)
 - sowie mit Personalverantwortlichen und
 - KarriereberaterInnen

Parallel dazu haben sich drei DiplomandInnen im Rahmen ihrer Diplomarbeiten mit spezifischen Aspekten dieses Teilprojektes beschäftigt, um besonders relevante Themen vertiefend und ergänzend zu behandeln:

1. Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich aus den zukünftigen Entwicklungen zu Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren für das Personalmanagement? (Andrea Rainsberger) → Schwerpunkt Organisation
2. Inwieweit haben Zuwanderung und Migrationshintergrund Einfluss auf die Zukunft von Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren? (Ronald Magpantay) → Schwerpunkt Zuwanderung
3. Wie kann Karriereberatung verbessert werden, um heute 30- bis 40-jährigen zum Erhalt einer erfolgreichen Karriere im Alter zu verhelfen? (Denise Weishapl) → Schwerpunkt Karriereberatung

Ziel dieser Analysen war es, sich dem Untersuchungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven zu nähern und auf Basis der Ergebnisse aus Inhaltsanalysen des Sekundärmaterials sowie aus den ExpertInnen- und Betroffeneninterviews alternative Zukunftsszenarien von Karrieren, besonders in späteren Berufs- und Lebensjahren, zu entwickeln. Dafür wurden parallel mehrere Workshops durchgeführt, um zusammen mit anderen Zukunfts- und KarriereexpertInnen die Konsequenzen für Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren besonders für die Stadt Wien ableiten zu können. In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse entsprechend den verschiedenen Datenquellen zusammenfassend dargestellt, um in Form von Zukunftsszenarien von Karrieren und Maßnahmenempfehlungen eine Synthese zu bilden.

2.1 Dokumentenanalyse

2.1.1 Inhaltsanalysen von Sekundärmaterial

Fragen zur Zukunft von Karrieren hängen eng mit Fragen zur Zukunft von Arbeit und demographischen Entwicklungen zusammen. Im Rahmen der Literaturrecherchen wurde nach Zukunftsszenarien der Arbeit im deutschsprachigen Raum recherchiert, die interessante explizite und implizite Schlussfolgerungen für die Zukunft von Karrieren zulassen. Die recherchierten Szenarien (Zukunftsszenarien, Vorausschauen, Trendanalysen, Prognosen und Statistiken) zur Zukunft von Arbeit wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und anhand ihrer Relevanz für die Zukunft von Karrieren besonders in späteren Berufs- und Lebensjahren analysiert. Dafür wurden die einzelnen Aussagen mit Hilfe eines Kategoriensystems zusammengefasst und strukturiert, das auf Basis des Datenmaterials und theoretischer Vorüberlegungen zu relevanten Kontextfaktoren entwickelt wurde (siehe Kap. 8.1). Dieses Kategoriensystem bezieht sich in einer ersten Ebene auf relevante Kontextfaktoren der Gesellschaft, der Herkunft, der Arbeit und der Person sowie in einer zweiten Ebene auf die spezifische Beziehung dieser Kontextfaktoren auf Arbeit und Karriere. Parallel dazu wurden Themenstränge identifiziert, die sich über alle Kategorien hinweg durchziehen. Nach Kategorisierung der einzelnen Aussagen aus den Zukunftsszenarien wurden Konsequenzen für Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren abgeleitet, wenn diese nicht schon explizit in den Zukunftsszenarien genannt wurden.

2.1.2 Quellen der Zukunftsszenarien

Prognosen, Vorausschauen und Zukunftsszenarien der folgenden Institutionen, die sich mit Zukunftsforschung beschäftigen, wurden für die Inhaltsanalysen herangezogen.

Österreich

- Zukunft der Arbeit (Microsoft Austria), Alpbach
- Delphi Report Austria (bm:buk), Wien
- FOREN Projekt (inno GmbH), Wien
- Institut für empirische Sozialforschung (IFES), Wien
- Institut für Technikfolgenabschätzung (ITA), Wien
- Institut für Trendanalysen und Krisenforschung (ITK), Wien
- International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA), Laxenburg
- Österreichisches Wirtschaftsforschungsinstitut (WIFO), Wien
- Zukunftsinstitut (Matthias Horx), Wien

Deutschland

- Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA), Bonn
- Horizons 2020 (Siemens AG), München
- Institut für Zukunftsstudien und technologische Bewertung (IZT), Berlin
- Institut für Mobilität (Ifmo, BMW AG), München
- Mannheim Research Institute for the Economics of Ageing (MEA), Mannheim
- Zentrum für demografischen Wandel, Rostock
- Zukunftsradar 2030 (Rheinland-Pfalz)

Europa

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- SHARE
- OECD

Dieses Material wurde ergänzt durch:

- Diskussion und Information in öffentlichen österreichischen Medien (Schwerpunkt: Der Standard, Die Presse) über laufende Maßnahmen und kontextrelevante Themen
- 5C Projekt – Cross-Cultural Contemporary Careers Collaboration: Austria Country Report 2006; Projektmitarbeiter: Chudzikowski, K./Demel, B./Mayrhofer, W.
- Statistische Mitteilungen der Stadt Wien und interne Berichte
Danner, R. (2008): Psychische Störungen und ihre arbeitsmarktrelevanten Auswirkungen, internes Papier der MA27
Ludvig, A. (2007): Grundlagenpapier: Zusammenschau der Migration in Wien vor dem Hintergrund der Annahmen der kleinräumigen Bevölkerungsprognose, internes Papier der MA27
MA 5 (2008a): Wien in Zahlen 2007: Beschäftigung – Die neue Vielfalt in der Arbeitswelt: Neue und klassische Erwerbsformen im Vergleich
MA 5 (2008b): Wien in Zahlen 2007: Wirtschaft – Der Wirtschaftsstandort Wien: Wettbewerbsfaktoren im europäischen und internationalen Vergleich
MA 17 (2008): MigrantInnen in Wien 2007: Daten, Fakten, Recht
Riesenfelder, A. (2008): Zufriedenheit, Einkommenssituation und Berufsperspektiven Neuer Erwerbsformen. In: MA5: Wien in Zahlen 2007: Beschäftigung – Die neue Vielfalt in der Arbeitswelt: Neue und klassische Erwerbsformen im Vergleich (S. 21-31)

Auf folgenden Webpages wurde relevantes Material zu demographischen Entwicklungen (aktuelle Statistiken und Prognosen), Ageing-Projekten und Ansätzen zur Zukunft von Arbeit recherchiert.

Demographisches

Österreich

<http://www.iiasa.ac.at/>

<http://www.oeaw.ac.at/vid/>

<http://www.statistik.at>

<http://www.statistik.wien.at>

<http://www.wien.gv.at/statistik/daten/index.html>

<http://www.wifo.ac.at/>

Deutschland

http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prj_73032_73041.htm

<http://www.demogr.mpg.de/de/default.htm>

<http://www.zdwa.de/>

Europa

<http://www.eurofound.eu.int>

<http://ec.europa.eu/eurostat>

<http://www.europakontakt.de>

Weltweit

<http://www.oecd.org/statsportal/>

Ageing

<http://www.agediversity.org/>

<http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>

<http://www.maxnetaging.mpg.de/>

<http://www.mea.uni-mannheim.de>

Zukunft von Arbeit

Österreich

http://archiv.bmbwk.gv.at/forschung/materialien/delphi/Delphi_Report_Austria4227.xml

<http://www.horx.com/>

<http://www.ifes.at/>

<http://www.itk.or.at/>

<http://www.oeaw.ac.at/ita/>

Deutschland

<http://www.iza.org/>

http://w3.siemens.de/horizons2020/de/pages/news_downloads/zukunfts_links.htm

<http://www.tu-was.com/tuwas/news/newsarchive.2005.05/4234.html>

<http://www.zukunftsradar2030.de/index1.htm>

2.2 ExpertInnen-Interviews

2.2.1 ZukunftsforscherInnen

ExpertInnen-Interviews mit ZukunftsforscherInnen sollten die Inhaltsanalysen bereits existierenden Sekundärmaterials ergänzen. In fünf leitfadengestützten qualitativen Interviews wurden international anerkannte deutschsprachige WissenschaftlerInnen und StadtextpertInnen, die sich auf verschiedene Aspekte der Zukunftsforschung (Technik, Arbeitsmarkt, demographischer Wandel, Altersökonomie) bzw. Kontextfaktoren (Arbeitsmarkt, Bildung) spezialisiert haben, als ExpertInnen zu Fragen der Zukunft von Arbeit und deren vermuteten Konsequenzen auf Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren befragt. Diese zwischen 60 und 120 Minuten andauernden Face-to-face- und Telefoninterviews wurden mitprotokolliert und wortwörtlich transkribiert. Weiters wurden Anregungen für das weitere Vorgehen und Empfehlungen relevanter Berichte und Studien aufgenommen und weiterverfolgt.

Liste der ExpertInnen zur Zukunft von Arbeit

- Georg Aichholzer, Institut für Technikfolgen-Abschätzung (ITA), Österreichische Akademie der Wissenschaften, Wien – Beschäftigungsstrukturen, e-Governance, Technologieentwicklung
- Rainer Danner, Stadt Wien, MA27, Dezernat Arbeit, Wirtschaft, Technologie und Forschung – Arbeit und Bildung im Alter
- Elke Loichinger, Max-Planck-Institut für demografische Forschung – Altersökonomie
- Alice Ludvig, Stadt Wien, MA27 EU-Strategie und Wirtschaftsentwicklung, Dezernat Arbeit, Wirtschaft, Technologie und Forschung – Arbeitsmarkt
- Michael Kuhn, Max-Planck-Institut für demografische Forschung – Alterung von Arbeitskräften

2.2.2 KarriereforscherInnen

In sieben leitfadengestützten qualitativen Interviews wurden international anerkannte WissenschaftlerInnen unterschiedlicher nationaler Herkunft, die sich auf die Karriereforschung spezialisiert haben, als ExpertInnen zu Fragen der Zukunft von Karrieren besonders in späteren Berufs- und Lebensjahren befragt. Diese zwischen 55 und 90 Minuten dauernden englischen bzw. deutschen Telefoninterviews wurden mitprotokolliert und wortwörtlich transkribiert. Weiters wurden Anregungen für

das weitere Vorgehen sowie Empfehlungen relevanter Berichte und Studien aufgenommen und weiterverfolgt.

Liste der ExpertInnen zu Karrieren

- Yehuda Baruch, Norwich Business School, UK – Future of careers
- Jon Briscoe, Northern Illinois University, USA – Cultural issues in careers
- Hugh Gunz, University of Toronto, Canada
- Svetlana Khapova, University of Amsterdam, Netherlands
- Barbara Lawrence, UCLA, USA – Organisational demographics
- Heike Schroeder, Middlesex University, UK – Age diversity at the workplace

Dieses Material wurde ergänzt durch die Diskussion und Information in öffentlichen österreichischen Medien (Schwerpunkt: Der Standard, Die Presse), insbesondere im Karriereforum österreichischer Arbeitgeber in Graz (Der Standard, 19./20. 4. 2008: S1).

2.3 Interviews mit Betroffenen, Personalverantwortlichen und KarriereberaterInnen

2.3.1 Prozess der Datenerhebung und -analyse

Um ein ganzheitlicheres Bild zu erhalten, wurden Betroffene zweier Alterskohorten interviewt, also Personen, die inmitten ihrer Karriereplanung stecken, aus zwei verschiedenen Berufsfeldern, nämlich dem Finanz- und Dienstleistungssektor und dem Pflegebereich. Ergänzend zu diesen Interviews wurden drei Personalverantwortliche (zwei Frauen, ein Mann) aus drei der befragten Unternehmen zu ihren Career Management- und Age Management-Konzepten sowie zehn KarriereberaterInnen (drei Frauen, sieben Männer) aus dem öffentlichen und privaten Sektor (davon drei in Deutschland tätig) interviewt. Die Durchführung und Auswertung der qualitativen, teilstrukturierten Interviews erfolgte in Verknüpfung mit drei Diplomarbeiten: „Karrieren im Wandel und der Einfluss von Immigration anhand einer Analyse der Karrierebilder und -verläufe österreichischer KrankenpflegerInnen“ (Ronald Magpantay: Schwerpunkt: Migration); „Karrieren im Wandel: Ein Blick in die Karriere Zukunft der heute 30- bis 40-Jährigen im Vergleich mit Karriereverläufen der Generation 50+ unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf das HR-Management“ (Andrea Rainsberger: Schwerpunkt Personalmanagement); „Karriereberatung im Zeichen des demografischen Wandels“ (Denise Weishapl: Schwerpunkt Karriereberatung). Die Entwicklung der Interviewleitfäden und der für die jeweilige Forschungsfrage spezifischen Kategoriensysteme erfolgte unter Supervision von Frau Dr. Astrid Podsiadlowski, sodass ein iterativer, teamorientierter Datenerhebungs- und -analyseprozess möglich war.

Die qualitativen Inhaltsanalysen der Auswertungseinheiten aus den wortwörtlich transkribierten Interviews orientierten sich an den von Mayring (2002) vorgeschlagenen Arbeitsschritten der induktiven (aus dem Datenmaterial) und deduktiven (the-

origeleiteten) Kategorienbildung und Festlegung eines übergeordneten Kategoriensystems (siehe Anhang), der Extraktion und Paraphrasierung von Textstellen, der probeweisen Anwendung des Kategoriensystems, der stichprobenhaften Berechnung der Intercoder-Reliabilitäten, der Überarbeitung der Kategorien und des Kodierleitfadens sowie der letztendlichen Kodierung der Interviewtranskripte, Berechnung der Inter-Kodierer-Reliabilitäten und Datenauswertung.

Insgesamt wurden 33 Personen persönlich (davon sechs in drei Gruppeninterviews) und neun Personen telefonisch befragt, wobei die Interviews zwischen 22 und 82 Minuten dauerten. InterviewpartnerInnen wurden über Aushänge, Personalabteilungen, persönliche Kontakte und im Schneeballverfahren rekrutiert. Als besonders relevante Kategorien der Differenzierung haben wir das Alter, das Geschlecht und einen möglichen Migrationshintergrund unserer UntersuchungsteilnehmerInnen erachtet. Sowohl die beiden für uns zentralen Alterskohorten (die heute 30- bis 40-jährigen und 50- bis 70-jährigen) als auch Männer und Frauen sollten gleichermaßen unter den UntersuchungsteilnehmerInnen vertreten sein. Der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund und deren ursprüngliche nationale Herkunft sollten dem verhältnismäßigen Anteil der uns interessierenden Berufsgruppen auf Basis regionaler Statistiken angelehnt werden.

Für die Differenzbetrachtung der beiden Alterskohorten lassen sich mehrere Vergleichsebenen heranziehen, die in die Interviewleitfäden eingebaut wurden, indem Fragen zu gegenwärtigen Karrierbildern und -verläufen auch retro- und prospektiv gestellt wurden.

Abbildung 2 zeigt diese Vergleichsebenen im Überblick.

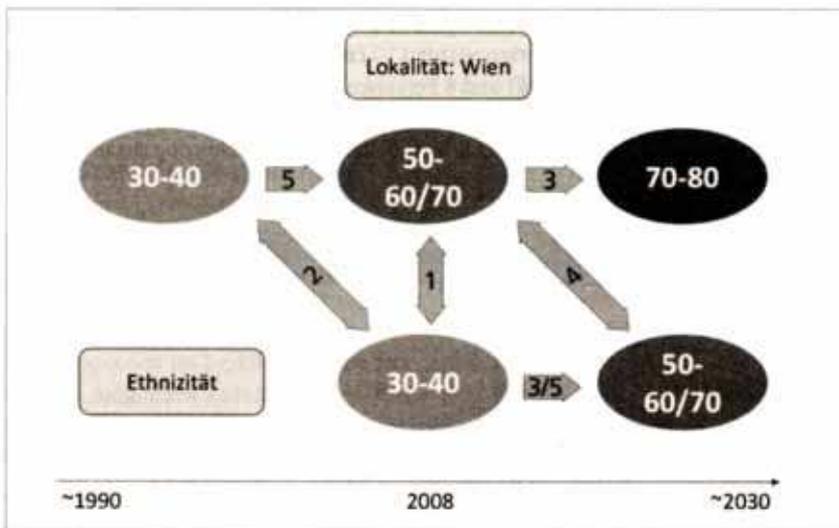


Abbildung 2: Vergleichsebenen

Eine genauere Betrachtung zeigt die folgenden Möglichkeiten zur Gewinnung von Aussagen über Zukunftsbilder:

1. Vergleich der gegenwärtigen Karrierevorstellungen der beiden Alterskohorten
2. Vergleich der gegenwärtigen Karrierevorstellungen der derzeit 30- bis 40-Jährigen mit den rückblickend betrachteten Karrierevorstellungen der heute 50- bis 60-Jährigen
3. Zukunftsvorstellungen der beiden Alterskohorten, um zukünftige Entwicklungen für die 50- bis 70-Jährigen im Jahr 2030 einzuschätzen
4. Vergleich der zukünftigen Karrierevorstellungen der heute 30- bis 40-Jährigen mit den gegenwärtigen Karrierevorstellungen der heute 50- bis 60-Jährigen
5. Vergleich der zukünftigen Karrierevorstellungen der heute 30- bis 40-Jährigen mit den rückblickend betrachteten Karrierevorstellungen der heute 50- bis 60-Jährigen

Aus den Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den beiden Alterskohorten und innerhalb einer Alterskohorte lassen sich derzeitige Trends und zukünftige Entwicklungen für Karrieren im Alter für das Jahr 2030 ableiten. Zusätzlich wurden die UntersuchungsteilnehmerInnen direkt gefragt, inwiefern sie mögliche Unterschiede zwischen diesen beiden Altersgruppen wahrnehmen.

2.3.2 Stichproben

Im Finanz- und Dienstleistungssektor

Im Finanz- und Dienstleistungssektor wurden insgesamt 20 Personen persönlich befragt, davon zwei Personen aus dem Personalmanagement, um so auch die interne Sichtweise des Human Resource Managements kennenzulernen. Entsprechend den uns interessierenden Alterskohorten wurden 10 Personen im Alter von 30-40 (davon 5 Frauen = W und 5 Männer = M) und 8 Personen im Alter von 50 oder älter (= 50+; davon 3 Frauen) interviewt. Für unsere Fragestellung erwies es sich als relevant, ob die Befragten Kinder haben oder nicht. In Tabelle 1 ist die Stichprobe zusammenfassend dargestellt.

Alterskohorte 1 30- bis 40-Jährige	Alterskohorte 2 50 und älter	Personalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Männer • 5 mit Bankenbezug • 1 Vater • 5 Frauen • 3 mit Bankenbezug • 4 Mütter 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 Männer • 4 mit Bankenbezug • 5 Väter • 3 Frauen • 2 mit Bankenbezug • 2 Mütter 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 MitarbeiterInnen • 2 mit Bankenbezug
Stichprobengröße insgesamt: n = 20; davon 15 mit Bankenbezug; davon 12 mit Kindern		

Tabelle 1: Stichprobe im Finanz- und Dienstleistungssektor

Quelle: Rainsberger 2008

Stichprobe im Pflegebereich

Im Pflegebereich wurden zwölf diplomierte Gesundheits- und KrankenpflegerInnen persönlich befragt, die sowohl im Akutbereich als auch in der Langzeitpflege beschäftigt sind. Von den zwölf InterviewteilnehmerInnen war die jüngste 25 und die älteste 75, wobei die größte Gruppierung bei den 40-Jährigen ± 3 Jahre zu finden ist, der auch die drei männlichen Befragten angehören. In der Stichprobe der empirischen Untersuchung sind letztendlich vier KrankenpflegerInnen (davon ein Mann) zu finden, die nicht in Österreich geboren wurden. Die Verteilung nach Alter (in Jahren), Geschlecht (M = männlich; W = weiblich) und Migrationshintergrund (mit, ohne) wird in Abbildung 3 veranschaulicht.

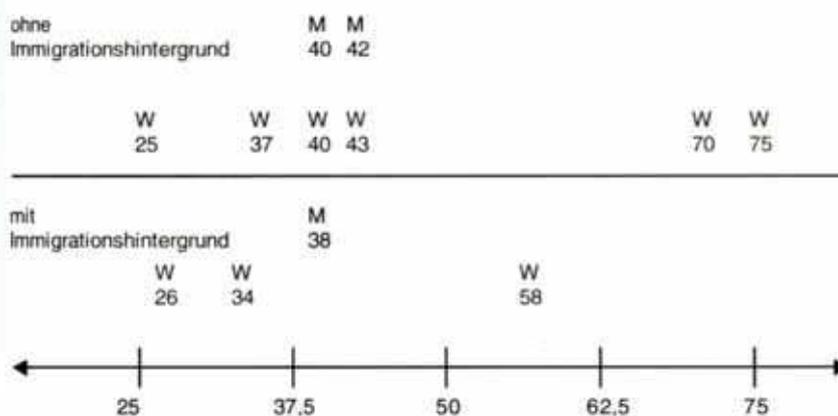


Abbildung 3: Stichprobe im Pflegebereich

Quelle: Maggartay 2008

2.4 Szenarienentwicklung

Unter dem Begriff „Szenario“ verstehen wir in Anlehnung an das Szenarienprojekt „Horizons 2020“ der Siemens AG die systematische Beschreibung von möglichen und wahrscheinlichen Zukünften. Deren Entwicklungsverlauf ist im Gegensatz zu Sciencefiction-Vorstellungen nachvollziehbar. Szenarien sind keine Vorhersagen oder Prognosen im herkömmlichen Sinn, sondern zeigen die in der Gegenwart angelegten möglichen Zukunftsentwürfe auf. Man geht dabei nicht von einer einzigen Zukunftsentwicklung aus, sondern zieht die Variationsbreite von Einflussfaktoren in Betracht (siehe auch Überblick zu Kontextfaktoren in Kapitel 3.1.2) und gelangt so zu vielen verschiedenen Zukunftsbildern. In Form von Kommunikationsszenarien sollen sie die Grundlage für einen offenen Dialog mit der Öffentlichkeit ermöglichen, indem ein Möglichkeitsraum zwischen zwei alternativen Lebenswelten eröffnet wird, um die Spannbreite der möglichen Zukunftsentwürfe aufzuzeigen; sie sind somit explorativ und kommunikativ-partizipativ (siehe auch Maßnahmenempfehlungen in Kap. 7).

In einem ersten Arbeitsschritt haben wir mit Hilfe des Ergebnisberichts zu relevanten Einflussgrößen auf Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren Trends und mögliche Entwicklungen in Gebieten dargestellt, die das ursprüngliche Fachgebiet des Interesses beeinflussen. Darauf aufbauend haben wir Zukunftsentwürfe zur Zukunft von Arbeit entwickelt und Folgerungen für das eigentlich interessierende Fachgebiet gezogen: Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren. In einem nächsten Schritt wurden diese Zukunftsbetrachtungen über Betroffene und ExpertInnenrunden von außen reflektiert. Nach Analyse der Interviews mit Betroffenen war es möglich, Dimensionen geringer und hoher Variabilität zu identifizieren, die die Grundlage für die Entwicklung von Szenariobausteinen bildeten und nach mehreren Rückmeldungsrunden mit ExpertenkollegInnen zur Ausformulierung von vier Zukunftsbildern von Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren führten.

Quellen

Delphi Report Austria (bm:buk), Wien

http://archiv.bmbwk.gv.at/forschung/materialien/delphi/Delphi_Report_Austria4227.xml

Horizons 2020 (Siemens AG), München

http://w3.siemens.de/horizons2020/de/pages/news_downloads/zukunfts_links.htm

Institut für Mobilität (Ifmo, BMW AG), München

<http://www.tu-was.com/tuwas/news/newsarchive.2005.05/4234.html>

Zukunftsradar 2030 (Rheinland-Pfalz)

<http://www.zukunftsradar2030.de/index1.htm>

3 Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren und deren Einflussgrößen – die ExpertInnensicht

Fragen zur Zukunft von Karrieren hängen eng mit Fragen zur Zukunft von Arbeit zusammen. Im Rahmen der Literaturrecherchen wurde nach Zukunftsszenarien der Arbeit im deutschsprachigen Raum recherchiert, die interessante explizite und implizite Schlussfolgerungen für die Zukunft von Karrieren zulassen. Um nicht nur indirekt Konsequenzen für Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren abzuleiten, sondern diese auch direkt zu reflektieren und zu hinterfragen, wurden weiterhin ZukunftsexpertInnen interviewt. Ebenfalls wurden KarriereforscherInnen als ExpertInnen zur Zukunft von Karrieren interviewt. Diese Datenquellen wurden bezüglich Übereinstimmungen, Auffälligkeiten und Widersprüchen analysiert, um Megatrends und alternative Szenarien für die Zukunft von Karrieren ableiten zu können.

3.1 Zukunft von Arbeit und Kontextfaktoren

3.1.1 Auf einen Blick

Die zentralen Ergebnisse zu wesentlichen Kontextfaktoren, die die Zukunft der Arbeit und Karrieren beeinflussen, können auf Basis der Sekundäranalysen und ExpertInneninterviews mit ZukunftsforscherInnen folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Wesentliche Einflussgrößen auf die Zukunft von Arbeit und Karrieren sind: demographischer Wandel, insbesondere sich verändernde Altersstrukturen, sich wandelnde Familienstrukturen, Bedeutung des Dienstleistungssektors und technologische Möglichkeiten.
- Flexibilität, Leistungsfähigkeit, Individualisierung und Vernetzung sind Merkmale zukünftigen Arbeitens.
- Alternative Entwicklungen hängen ab von: rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen, wirtschaftlicher Entwicklung, Gesundheitsvorsorge, Bildungsangeboten und vorherrschenden Einstellungen zu Diversität.
- Die Notwendigkeit lebenslangen Lernens und die Bedeutung der Work-Life Balance führen zu lebensphasenorientiertem Arbeiten.
- Übergänge in den (späteren) Ruhestand sind fließend.

3.1.2 Kontextfaktoren



Abbildung 4: Erweitertes Schichtenmodell

Die Ergebnisse der Inhaltsanalysen des Sekundärmaterials (Zukunftsszenarien, Vorausschau, Trendanalysen, Prognosen und Statistiken) und der ExpertInneninterviews werden im folgenden Überblick zusammenfassend dargestellt. Die aus dem Datenmaterial abgeleiteten Kategorien stellen relevante Kontextfaktoren als Einflussgrößen auf die Zukunft von Arbeit und Karrieren dar und lassen sich in unser Schichtenmodell sinnvoll einfügen, das somit bestätigt und spezifiziert werden kann (siehe Abb. 4).

1. Kontext Gesellschaft

- 1.1 *Demographie* → *Stadtbevölkerung*: demographischer Wandel als wesentlicher Einflussfaktor: steigende Lebenserwartung, niedrige Geburtenraten, kontinuierliche Zuwanderung, sinkende Eheschließungen, steigende Scheidungsraten
- 1.2 *Rechtliche und politische Rahmenbedingungen*: Herausforderungen an Arbeitsmarkt-, Renten-, Bildungs-, Gesundheits-, Zuwanderungs- und Familienpolitik
 - 1.2.1 *Rechtliche und politische Rahmenbedingungen* → *Migrationshintergrund*: Forderung aktiver Arbeitsmarkt- und Zuwanderungspolitik sowie Integrationsprogramme
 - 1.2.2 *Rechtliche und politische Rahmenbedingungen* → *Alter*: Änderung bestehender Ruhestandsregelungen und Erhöhung des Renteneintrittsalters wahrscheinlich, Fragen finanzieller und sozialer Absicherung
 - 1.2.3 *Rechtliche und politische Rahmenbedingungen* → *Arbeitsverträge*: Annahme von Mindeststandards bei Lohn, Arbeitszeit oder Urlaubsanspruch sowie flexiblere und leistungsorientiertere Gestaltung von Arbeitsverträgen
- 1.3 *Technikentwicklung*: wesentliche Erneuerungen und Verbesserungen hinsichtlich NutzerInnenfreundlichkeit und Unterstützung individualisierter Arbeitsformen, besonders in der Informationstechnologie (Virtualisierung und Digitalisierung); Basiswissen vs. ExpertInnenwissen, Auflösung der Trennung zwischen Öffentlichem und Privatem
- 1.4 *Gesundheit*: Bedeutung von Gesundheit als wertvolle Ressource steigt; wesentliche medizinische Fortschritte, steigendes Gesundheitsbewusstsein und Möglichkeiten, länger arbeiten zu können; Probleme möglicher Ausgrenzung nicht-gesunder Personen
- 1.5 *Wirtschaftsentwicklung*: globaler Wettbewerb und regionale Entwicklungen sind wesentlich, aber auch besonders unklar; Bedeutung des Dienstleistungssektors steigt weiter
- 1.6 *Bildung*: zentrale Bedeutung von Bildung und lebenslangem Lernen; Forderung der Bildungsmobilität; Bildung und Erwerbstätigkeit wechseln sich ab
- 1.7 *Soziale Werte*: Möglichkeiten des Miteinander, der Langsamkeit und Toleranz vs. Hektik, Ausgrenzungstendenzen und Streben nach sofortiger Bedürfnisbefriedigung
- 1.8 *Kulturelle Werte*: Bedeutung von Aufstieg und Hierarchie, Bildung und Training; vorwiegende, sich aber verringernde Akzeptanz von Ungleichheiten in den Geschlechterrollen

2. Kontext Herkunft

- 2.1 *Migrationshintergrund*: zunehmende kulturelle Diversität in Organisationen und Gesellschaft auf Grund von Zuwanderung und Mobilität
- 2.2 *Geschlecht*: steigende Frauenerwerbstätigkeit gekoppelt mit unterschiedlicher Repräsentanz in verschiedenen Beschäftigungsformen (z.B. Teilzeit, freie Dienstverträge)
- 2.3 *Alter*: der Anteil der Bevölkerung über dem 60. Lebensjahr wird auf ein Drittel ansteigen, seine Arbeitskapazitäten werden bislang nicht ausreichend genutzt
- 2.4 *Zusammenleben*: individualisierte Formen des Zusammenlebens nehmen zu, auch generationenübergreifend
- 2.5 *Familie*: veränderte Familienstrukturen, Ergänzung der Herkunftsfamilie; nötige Abstimmung hinsichtlich Familien- und Erwerbsarbeit, derzeitige Entwicklung einer Polarität zwischen individualistischer und familiärer Lebensgestaltung
- 2.6 *Infrastruktur*: Annahme kleiner Gemeinweseneinheiten mit für alle Altersgruppen zugänglichen Dienstleistungsangeboten
- 2.7 *Wohnen* → *Wohnen und Arbeiten*: modulare Bauweisen, die individuellen Bedürfnissen in verschiedenen Lebensphasen angepasst werden können; flexibles und ortsungebundenes Arbeiten ist immer einfacher möglich und wird genutzt

3. Kontext Arbeit

- 3.1 *Arbeitsmarkt*: Flexibilisierung und Internationalisierung des Arbeitsmarktes, doch auch Fortbestand der Sozialpartnerschaft in Österreich; Fachkräftemangel, verstärkter Einbezug älterer ArbeitnehmerInnen sowie ZuwandererInnen; hohe Unsicherheiten und Wettbewerbsdruck
 - 3.1.1 *Arbeitsmärkte der Zukunft*: Entstehung neuer und Veränderung bestehender Berufsgruppen (z.B. Höherqualifizierung), besonders im Dienstleistungssektor
 - 3.1.2 *Beschäftigungsstrukturen*: Zunahme neuer Erwerbsformen (befristete Arbeitsverträge, Teilzeit, Selbstständigkeit, mehrere Jobs gleichzeitig) mit unterschiedlichen Motiven und Risiken
 - 3.1.3 *Arbeitsmarkt* → *Migrationshintergrund*: Notwendigkeit regionaler Integrationsstrategien; derzeitige asymmetrische Repräsentanz in bestimmten Branchen und Arbeitsverhältnissen
 - 3.1.4 *Arbeitsmarkt* → *Alter*: derzeit besonders hohes Risiko der Arbeitslosigkeit, Arbeiten jenseits des Ruhestands beginnt
- 3.2 *Unternehmen*: größere Diversität hinsichtlich Alter, Geschlecht und kultureller Herkunft, Bedeutung sozialer Verantwortung und interner Weiterbildung
 - 3.2.1 *Altersstrukturen in Unternehmen*: Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen Generationen, z.B. in altersgemischten Teams, gegenseitiger Nutzen hinsichtlich Erfahrung und technischer Expertise; Notwendigkeit eines aktiven Human Resource Managements zur Einbindung älterer MitarbeiterInnen

- 3.2.2 *Unternehmensbindung*: Annahme einer sinkenden Unternehmensbindung und der Notwendigkeit, als attraktive/r ArbeitgeberIn MitarbeiterInnen zu halten
 - 3.2.3 *Arbeitsstrukturen*: flexibler und individualisierter, Vielzahl an Beschäftigungsformen
 - 3.2.4 *Arbeitsplatz*: ergonomischer und entsprechend individuellen Bedürfnissen in allen Lebensphasen; nicht nur an einem Ort
 - 3.3 *Bedeutung von Arbeit*: weiterhin steigende Bedeutung der Work-Life Balance für einen Großteil der Bevölkerung, allerdings abhängig von Karrieretypen; Aufwertung von Familienarbeit und gesellschaftlichen Beiträgen
 - 3.4 *Work-Life Balance*: immer mehr Möglichkeiten, dem Wunsch, Berufs- und Privat-(besonders Familien-)Leben aufeinander abzustimmen, gerecht zu werden
 - 3.5 *Arbeiten im Lebensverlauf*: lebensphasenorientiertes Arbeiten; Vielzahl an Typen altersintegrierten Arbeitens; Arbeitszeitkonten über den Lebensverlauf verteilt
 - 3.6 *Arbeiten im Alter*: ältere Menschen müssen länger arbeiten und wollen dies zum großen Teil auch, fließende Übergänge in den Ruhestand
4. Kontext Person
- 4.1 *Lebenserwartung*: steigende Lebenserwartung, Verringerung der Differenz zwischen Männern und Frauen
 - 4.2 *Qualifikationen*: zentrale Bedeutung kontinuierlicher, eigenverantwortlicher Qualifizierung („Employability“), lebenslanges Lernen, Arbeiten und Lernen wechseln sich ab
 - 4.3 *Kompetenzen*: fachübergreifende Basiskompetenzen (sozial, methodisch, technisch, interkulturell) über die eigene berufliche Qualifikation hinaus werden immer wichtiger
5. Konsequenzen für Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren
- 5.1 *Zukunft von Karrieren*: horizontaler und vertikaler Verlauf von Karrieren, innerhalb von Berufsgruppen und Organisationen, aber auch darüber hinaus; Wechsel zwischen Lernen und Arbeiten, familien- und berufsbezogenen Lebensphasen; erhöhte Unsicherheit, Individualisierung, Flexibilisierung und Leistungsorientierung als zentrale Anforderungen an den Einzelnen, die alle Lebensbereiche durchziehen und miteinander verknüpfen
 - 5.2 *Karrieren im Alter*: Verlängerung des Erwerbslebens und Zergliederung von Erwerbsverläufen; Bedeutung von lebenslangem Lernen und Work-Life Balance; technische und gesundheitliche Entwicklungen ermöglichen längeres Arbeiten
 - 5.3 *Generationsunterschiede*: in der Konzeption von Karriere, der Wahrnehmung von und dem Umgang mit Unsicherheiten, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
 - 5.4 *Herausforderungen (Individuum)*: attraktiv für den Arbeitsmarkt zu sein, das Bewusstsein und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, Gesundheitsprävention, sich auf flexible Arbeitsformen und Erwerbsverläufe einzulassen
 - 5.5 *Herausforderungen (Organisation)*: attraktive/r ArbeitgeberIn zu sein, MitarbeiterInnenbindung, unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen über den ge-

samen Lebensverlauf, flexible Modelle der Arbeitszeit und -organisation, Abbau von Diskriminierung

- 5.6 *Herausforderungen (Gesellschaft)*: Erarbeiten und Umsetzen von Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Akzeptanz neuer Karriereformen, Unterstützung des Wertewandels
- 5.7 *Risiken*: Ausnutzen der Leistungsbereitschaft, Überforderung, Vereinzelung; Aufspaltung der Gesellschaft (hinsichtlich Mobilität, Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Wissen und technischer Expertise eventuell gekoppelt mit Geschlecht und Migrationshintergrund)
- 5.8 *Chancen*: mögliche Vielzahl an Karriere- und Berufspfaden bis ins höhere Alter, Entgegenwirken möglicher Belastungen, Selbstverwirklichung

3.1.3 Zukunft von Arbeit

Auffällige Übereinstimmungen und Schwerpunktsetzungen in den verschiedenen Szenarien und Interviews weisen auf durchgehende arbeits- und karriererelevante Megatrends hin und beziehen sich als Ausgangspunkt auf den demographischen Wandel hinsichtlich Alter, Zuwanderung und Familienstrukturen sowie auf die kontinuierliche Entwicklung technologischer Möglichkeiten. Diese Entwicklungen werden in engem Zusammenhang mit Bildung, rechtlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen und Arbeitsmarktentwicklungen gesehen, alternative Szenarien entlang der Dimension „Restriktion vs. Durchlässigkeit“ werden entwickelt (z.B. hinsichtlich Ruhestands- oder Zuwanderungsregelungen). Die Themen Individualisierung, Leistungsorientierung, Flexibilisierung und Vernetzung prägen die spezifischen Ausprägungsformen der einzelnen Kontextkategorien und werden in Zusammenhang mit dem Umgang mit Unsicherheiten und zunehmender Vielfalt (an Lebens- und Arbeitsformen) und Diversität gebracht.

Besondere Herausforderungen für die Zukunft von Arbeit liegen im lebenslangen Lernen, in der Gesundheitsvorsorge und dem Erreichen einer Work-Life Balance, insbesondere was die Vereinbarkeit von Familie und Beruf betrifft. Der Begriff der Arbeit wird in den Zukunftsszenarien auf den familiären und gesellschaftlichen Kontext erweitert. Laut Eurofound (2003) geht die Tendenz zu einem Konzept des lebensphasenorientierten Arbeitens und es wird schon jetzt ein großes Interesse an flexibleren Arbeitszeiten deutlich. „In der postmodernen Gesellschaft spricht man von sich zyklisch abwechselnden Prozessen. [...] Es besteht ein rhythmischer Wechsel zwischen Berufstätigkeit und Weiterbildung. Die Bildung wird unverzichtbarer Begleiter eines jeden Menschen bis zum Pensionseintritt“ [Delphi Report Austria].

Prognosen hinsichtlich sich ändernder Altersstrukturen in Unternehmen, der notwendigen Integration älterer MitbürgerInnen, des intergenerationellen Austausches und Kontakts sowie die Vielschichtigkeit der zunehmend größeren Gruppe der älteren Bevölkerung und deren Bedeutung (als KundInnen, KonsumentInnen, KollegInnen, BeraterInnen, BetreuerInnen etc.) machen die Notwendigkeit deutlich, sich mit Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren auseinanderzusetzen.

In den Zukunftsszenarien wird von einer rasanten Technologisierung allgemein und der Informationstechnologie im Besonderen ausgegangen, die sich auf alle Le-

bensbereiche auswirken, zu neuen Berufsgruppen, Qualifizierungs- und Arbeitsmöglichkeiten führen und eine immer stärkere Anpassung an individuelle Bedürfnisse in allen Lebensphasen ermöglichen wird, sodass auch Menschen im höheren Alter erfolgreich am Erwerbsleben teilnehmen können. „Die Frage der Technik selbst – das ist mehr oder weniger ein Normalisierungstrend, dass das zum unumgänglichen Arbeitsmittel wird, mit den herkömmlichen Informationstechnologien umzugehen und über die einfachsten Formen hinaus für das Arbeiten in Teams über die virtuelle Arbeit, das ist sicher etwas, was in den meisten Bereichen, die zumindest im Dienstleistungssektor zuzählbar sind, eine große Rolle spielt“ [Zukunft1]. Für den Dienstleistungssektor gilt: „Je individualisierter die Dienstleistung, desto erfolgreicher“ (Chris Dedicoat: Cisco, Die Presse, 11. 4. 2008: 22), was auch altersspezifische Angebote unter Berücksichtigung der Heterogenität dieser Zielgruppe einschließt. „Telearbeit löst die Ortsgebundenheit der Arbeit mehr und mehr auf und eröffnet damit auch mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird dadurch verbessert. Durch Telearbeit können gesundheits- und altersbedingte Mobilitätseinschränkungen zum Teil kompensiert werden“ [Zukunftsradar 2030].

„Die Anforderungen an die Mitarbeiter sind gestiegen. Sie müssen heute über mehr Kompetenzen verfügen als früher. Eine rein fachliche Qualifikation reicht nicht mehr aus, um den Ansprüchen einer komplexen, differenzierten und vernetzten Arbeitswelt gerecht zu werden“ [Zukunftsradar 2030]. Flexibilität und Mobilität werden zu grundlegenden Anforderungskriterien. Im Zeichen von Globalisierung spielt die interkulturelle Komponente eine weiterhin zunehmend wichtige Rolle. Gesundheitsvorsorge wird Teil der Karriereplanung: „Auf der Ebene der einzelnen Person ist das Bewusstsein (über die Notwendigkeit lebenslangen Lernens, der Verantwortung für die eigene Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit) relevant“ [Zukunft3].

In den Zukunftsszenarien wird angenommen, dass Menschen nicht nur immer länger arbeiten müssen, sondern dies auch können. Nur stellt sich die Frage, was mit den Menschen passiert, die Probleme haben, sich der geforderten Flexibilität, Individualisierung und Leistungsorientierung anzupassen. Es stellt sich die Frage, ob Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu ungleicher Teilhabe am Erwerbsleben mit sich auseinander bewegenden Konsequenzen hinsichtlich finanzieller Absicherung, Status und Lebensqualität führen. „Da sieht man ja, dass die in Gesundheit verbrachten Jahre, dass da große Heterogenität drin ist [...], aber andererseits, dass da sicher noch viel gemacht werden kann, mit Prävention, und dass man selber mit seiner Gesundheit anders umgeht, und gut, ist ja dann die Frage wieder: Von wem soll das kommen: dem Individuum, dem Staat, dem Arbeitgeber?“ [Zukunft2].

Insgesamt ist zu berücksichtigen, dass manche Zukunftsszenarien sehr optimistisch erscheinen und Fragen möglicher neuer oder sich verfestigender Ungleichheiten außer Acht lassen sowie potenzielle Risiken von Individualisierung und Vielfalt nur wenig thematisieren. Hier bieten die Interviews mit ZukunftsexpertInnen hilfreiche Ergänzungen, da in ihnen auch Skepsis gegenüber technischer Machbarkeit und individuellen Möglichkeiten geäußert wird, z.B. was Motivation und Belastungsfähigkeit betrifft.

3.2 Zukunft von Karrieren

3.2.1 Auf einen Blick

Die zentralen Ergebnisse zur Zukunft von Karrieren auf Basis der ExpertInneninterviews mit KarriereforscherInnen können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Individuelle Karriereplanung und -verläufe sind von zahlreichen Unsicherheitsfaktoren (z.B. hinsichtlich finanzieller und sozialer Absicherung, Ruhestandsregelungen, Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsentwicklungen) geprägt.
- Karrieren sind immer weniger an Organisationen gebunden. Es entstehen vielfältigere Karriereentwürfe.
- Abstimmungsprozesse zwischen Männern und Frauen in der Karriereplanung werden immer wichtiger.
- Die jüngere Generation stellt sich bereits auf anstehende Veränderungen und Herausforderungen ein.
- Individuelle Karriereplanung und kontinuierliche, eigenverantwortliche Qualifizierung werden für die eigene *Employability* (Beschäftigungsfähigkeit) immer wichtiger.
- Gezieltes Karrieremanagement und Unterstützungsprogramme in Organisationen gewinnen immer mehr an Bedeutung, um qualifizierte MitarbeiterInnen zu halten.
- Das Potenzial älterer MitarbeiterInnen muss genutzt werden.

3.2.2 Karrierebild und Karriereverläufe

Die Befragten beziehen sich mehrheitlich auf eine Definition von Karriere als „the evolving sequence of a person's work experience over time“ (Arthur/Hall/Lawrence 1989: 8). Diese wird in Zusammenhang mit einer sich ändernden Definition von Arbeit gesetzt, die auch gesellschaftliche, freiwillige und ehrenamtliche Arbeit sowie Familienarbeit einbezieht. Für die Befragten können Karrieren horizontal und vertikal verlaufen, innerhalb von Organisationen und Berufsgruppen, aber auch darüber hinaus, und sich mit familien- und berufsbezogenen Lebensphasen bzw. zwischen Lernen und Arbeiten abwechseln. Dem gegenüber nehmen sie an, dass nicht-akademische Definitionen von Karrieren den Schwerpunkt auf Arbeit im herkömmlichen Sinn setzen und zumeist den Aspekt eines hierarchischen Aufstiegs beinhalten: „Also, für mich ist es [die Karriere] die Sequenz verschiedener Jobs oder Positionen über das Erwerbsleben, und ich glaub aber allgemein wird unter Karriere eher ein hierarchischer Anstieg im Positionengehalt, Verantwortlichkeit für Mitarbeiter oder Untergebene gesehen“ [Karriere6]. Inwieweit sich hier z.B. auch Unterschiede zwischen den Generationen annehmen lassen und die jüngere Generation das akademische Verständnis möglicherweise teilt, bleibt offen.

In allen Interviews werden Unsicherheitsfaktoren, geforderte Flexibilität und die Entstehung vielfältiger Karriereentwürfe und -verläufe thematisiert. Die Befragten gehen von neuen Formen von Karrieren aus (*boundaryless, protean, post-corporate*,

intelligent careers), die durch verschiedene Wechsel (zwischen Arbeitsplätzen, Organisationen, Berufen, Beschäftigungs- und Arbeitsformen) sowie durch Karriereunterbrechungen und -unsicherheiten gekennzeichnet sind. Unsicherheiten sollen über Bildung und individualisierte Lösungen abgefedert werden. Dennoch betont ein Teil der Befragten, dass im Diskurs eine Balance zwischen traditionellen und neuen Karrierekonzepten gefunden werden muss, da Letztere nicht unbedingt mehrheitlich zu finden sind, sondern eher eine Erweiterung bisheriger Karrierebilder bedeuten und auf zukünftige Entwicklungen hinweisen. Z.B. wird quasi zugegeben, dass Wechsel zwischen Berufen wohl noch eher selten sind, auch wenn immer mehr Kompetenzen und nicht berufsspezifische Qualifikationen in den Vordergrund rücken. Dies entspräche der Existenz der von Mayrhofer et al. (2006) abgeleiteten Karrieremuster von „linear-klassisch“ über „Free Floating Professionalism“ und „Self Employment“ bis zu „chronisch flexibel“. Während die Befragten hinsichtlich einer Destandardisierung von Lebensphasen und der Vielfalt von Karrieren übereinstimmen, betonen sie auch, dass diese stark vom jeweiligen Karrieretyp abhängt (kosmopolitisch vs. lokal; Karriereorientierung im klassischen Sinn mit Arbeit als Lebensmittelpunkt vs. Fokus auf Work-Life/Family Balance).

Weiterhin nehmen die Befragten relativ einheitlich an, dass sich klar abgrenzbare Lebensphasen immer mehr auflösen, immer weniger mit dem biologischen Alter gekoppelt sind und in der eigenen Karriereentwicklung und -planung eine zunehmend geringere Rolle spielen. ZukunftsexpertInnen schlagen eine Umverteilung der Arbeit vor: Würden ältere Menschen mehr arbeiten, könnte die Durchschnittsarbeitswochenzeit reduziert werden, was vor allem jungen Menschen in besonders zeitkritischen Phasen, z.B. der Familiengründung, helfen könnte. Hinsichtlich derartig vielfältiger Karriereformen zeigen sich für ältere Personen besonders Chancen in altersungebundenen Karriereverläufen und zweiten oder sogar dritten Karrieren. Lebenslanges Lernen wird für alle Altersgruppen zur Notwendigkeit. „Da es eigentlich weniger relevant ist, wie alt man ist im Arbeitsmarkt, und das wird vermutlich in der Zukunft nicht anders sein, sondern relevant ist, wie gut ist man ausgebildet und wie – in Anführungszeichen – fit ist man für die Aufgaben, die nachgefragt werden auf dem Arbeitsmarkt. Ich glaub, ne wichtige Tendenz in diesem relativ unsicheren Zukunftsszenario ist, dass man versuchen sollte, so gut wie möglich ausgebildet zu sein und sich weiterzubilden über den Lebensweg hinweg, also dieses 'life long learning'-Konzept spielt da ne große Rolle“ [Karriere6]. „Also ich denke, dass diese Unsicherheit bleiben wird [...] und ich glaube, ein wichtiger Faktor, um im Berufsleben aktiv und erfolgreich zu bleiben, ist, dass man sich adäquat ausbildet, das hat einer unserer Informanten in einem unserer Interviews gesagt, dass 'Qualifikation schlägt Alter' war sein Sprichwort“ [Karriere6].

3.2.3 Kontextfaktoren

Bestimmte Kontextfaktoren werden in allen Interviews von den Befragten angesprochen und lassen auf ihren zentralen Einfluss auf die Zukunft von Karrieren schließen. Annahmen zu zukünftigen Entwicklungen von Karrieren werden durchgehend mit gegenwärtigen und prognostizierten Arbeitsmarktentwicklungen (Fachkräftemangel,

überregionale Wettbewerbsfaktoren, Einfluss von Zuwanderung, Frauenerwerbsbeteiligung, steigende Bedeutung des Dienstleistungssektors) und der Relevanz gesetzlicher und rechtlicher Rahmenbedingungen in Verbindung gebracht. Kontextfaktoren wie Technologisierung, Gesundheit, Bildung oder veränderte Familienstrukturen, die häufig und wiederholt in den Zukunftsszenarien genannt werden, oder der sog. Convenience-Faktor (ein aus der Lebensmittelbranche übertragener Marketingbegriff zum wachsenden Bedarf an schnellen, komfortablen und individuellen Lösungen und Lebensstilen) werden vergleichsweise selten angesprochen.

Besonders wichtig scheint es den Befragten zu sein, auf die Interdependenz von Individuum und Organisation aufmerksam zu machen. Auf der einen Seite gewinnen individuelle Kompetenzen („employability“) und Karriereplanung („career entrepreneurship“) unabhängig von einer bestimmten Organisation an Bedeutung: „People need to manage their own careers, they should do what they do best and work on their employability so that they can feel safe“ [Karriere1]. „Go, try what you are best in, be employable!“ [Karriere4]. Auf der anderen Seite stehen Organisationen vor der Aufgabe, attraktive Arbeitgeber zu sein und gute MitarbeiterInnen zu halten, da Karrieren immer weniger an Organisationen gebunden sein werden: „Die Bindung der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber ist nicht mehr selbstverständlich“ [Horizons 2020]. Dazu gehört es auch, das Potenzial älterer MitarbeiterInnen zu nutzen und sich dem demographischen Wandel zu stellen. Gezieltes Karrieremanagement seitens der Organisation und der einzelnen Person gewinnt laut InterviewpartnerInnen immer mehr an Bedeutung.

Die Befragten sind mehrheitlich der Meinung, dass die Frage des Geschlechts in der individuellen Karriereplanung an Bedeutung verliert und innerhalb der jüngeren Generation Work-Family Balance für Männer und Frauen gleichermaßen wichtig wird. Während sich die ältere Generation ihrem Verständnis nach noch eher auf traditionelle Rollenmuster beruft, werden in der jüngeren Generation gegenseitige Abstimmungsprozesse zur zentralen Herausforderung: „There will be more commitment, family and work life become more important“ [Karriere1]. Allerdings sind die ForscherInnen, die sich speziell mit organisationsdemographischen Fragestellungen beschäftigen, überzeugt davon, dass Alter und Geschlecht als wesentliche Differenzierungskriterien der sozialen Kategorisierung bestehen bleiben. Weiterhin lassen sich auf Grund gegenwärtiger Zahlen und Prognosen (s.a. Ageing Society 2008) zu ungleicher Teilhabe von Frauen an Vollzeitbeschäftigung und finanzieller Vergütung die von den Befragten geäußerten Annahmen einer potenziellen Angleichung der Karriereverläufe von Männern und Frauen kritisch hinterfragen.

Nicht nur hinsichtlich der Abstimmungsprozesse zwischen Männern und Frauen und Rollenaufteilung sind sich die Befragten darin einig, dass es starke Unterschiede zwischen den Generationen gibt. Sie gehen davon aus, dass die jüngere Generation der derzeit 30- bis 40-jährigen auf die veränderten Rahmenbedingungen und zukünftigen Herausforderungen hinsichtlich individualisierter Karriereplanung und längerer Lebensarbeitszeiten vorbereitet ist, während sich die ältere Generation (50- bis 60-jährigen) vielleicht dessen bewusst ist, aber noch hofft, sich auf traditionellere Karrierebilder (Karriereentwicklung innerhalb einer Organisation und eines Berufs; eindeutiger, abgesicherter Übergang in den Ruhestand) verlassen zu können. Wie in

den Zukunftsszenarien wird von einer wesentlich selbstverständlicheren Interaktion zwischen den Generationen ausgegangen. Allerdings unterscheiden sich die Sichtweisen hinsichtlich des intergenerationellen Austauschs, z.B. ob sich die ältere Generation an der jüngeren Generation („mit am Ball bleiben“) oder die jüngere Generation an der älteren (als Rollenvorbild) orientiert.

3.2.4 Karrieren im Alter

In den Interviews mit den KarriereforscherInnen werden ebenfalls unterschiedliche Sichtweisen hinsichtlich der Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen deutlich. Während die Meinung überwiegt, dass das Erfahrungspotenzial älterer MitarbeiterInnen mehr geschätzt werden muss – „It is a huge waste of potential“ [Karriere1] –, werden auch Ansichten geäußert, dass es für Unternehmen ein Problem darstellen kann, ältere MitarbeiterInnen nicht „loszuwerden (‘how to get rid of elder employees‘)“ [Karriere3]. Unterschiede lassen sich auch in der Einschätzung der Einstellungen, Motive und Erwartungen älterer Menschen finden – inwieweit sie bereit sind, im Kontext hoher Unsicherheit ihre Karriere weitgehend eigenverantwortlich zu gestalten und sich auch noch in späteren Lebensjahren aktiv weiterzubilden und beruflich tätig zu sein. Weiterhin gehen die Meinungen auseinander, ob es für Organisationen eher förderlich oder hinderlich ist, wenn MitarbeiterInnen jenseits bestehender Ruhestandsregelungen oder auf der Basis neuer, fließender Übergangsregelungen bis ins höhere Lebensalter im Unternehmen tätig sind. „Also zum Thema älterer Menschen in Unternehmen, das haben wir mit unseren Experten diskutiert, und da war fast die einhellige Meinung, dass dies nur dann passiert, wenn die ökonomische Notwendigkeit im Unternehmen besteht. Also wenn das Unternehmen wirklich darauf ökonomisch angewiesen ist, Arbeitskräfte einzustellen oder die Kompetenzen Älterer zu nutzen, durch ‘skill shortage’-Gründe zum Beispiel, und auf der anderen Seite, wenn sie auf Grund des Gesetzgebers dazu gezwungen werden, Ältere zu integrieren“ [Karriere 6]. „Das ist natürlich eine Kosten-Nutzen-Rechnung für das Unternehmen“ [Zukunft1].

KarriereforscherInnen betonen, dass sich die Bedeutung des Ruhestands und des Arbeitens in späteren Berufs- und Lebensjahren ändern muss: „People need to redefine this stage of life, look for possibilities how to get back to society, old age is not as valued as it should be“ [Karriere2]; „Change the meaning of retirement, the structure of last stages of life is changing“ [Karriere3]. Allerdings wird immer wieder betont, dass Arbeiten im Alter sehr von Sektor, Berufsgruppe, Tätigkeit und Qualifikation abhängt und die Möglichkeiten einer sog. zweiten Karriere oder eines Tätigkeitswechsels nicht für alle gegeben sein werden.

Es ist zu berücksichtigen, dass die Befragten das Ausgangsthema der Interviews vorwiegend hinsichtlich ihrer eigenen Forschungsschwerpunkte (career development, career entrepreneurship, intelligent careers, career management and future of careers, work-life balance, personnel politics, career planning, cross-cultural comparisons) analysiert haben und sich eher auf neue Formen von Karrieren und auf Karrieren von sog. Professionals als auf traditionelle Karrieren und Karrieren von Nicht-AkademikerInnen bezogen haben.

3.3 Schlussfolgerungen und offene Fragen

Insgesamt scheinen aus Sicht der Befragten und dem Tenor der Zukunftsszenarien sich bestimmte gewohnte Grenzen aufzulösen (z.B. hinsichtlich des Alters und des Geschlechts), die Freiräume und individuelle Lösungen ermöglichen, aber auch Eigenverantwortung und Leistungsfähigkeit fordern. Es ist zu berücksichtigen, dass individualisierte Lösungen auch die Risiken von Überforderung und Vereinzelung bergen, besonders beim Mangel an Unterstützung und Netzwerken.

Ein Blick in die Zukunft ist immer von Unsicherheit geprägt und es sind unterschiedliche Reaktionen auf relativ wahrscheinliche Entwicklungen denkbar. Deshalb sollen hier einige Überlegungen angeführt werden, die in den verschiedenen Zukunftsbildern zum Ausdruck kommen sollen:

- Es lässt sich die Frage stellen, inwieweit sich möglicherweise neue Formen der Trennung zwischen Personengruppen herausbilden – z.B. nach Mobilität, technischer Expertise, Wissen oder Gesundheit – und möglicherweise zu neuen Formen von Ungleichheit führen.
- Weiterhin stellt sich die Frage nach dem Zusammenspiel zwischen Individuum, Organisation, Arbeitsmarkt und Gemeinschaft. Wie hängen z.B. Arbeitslosigkeit und der Bedarf an Arbeiten jenseits der Ruhestandsgrenze zusammen? Wenn Organisationen sich bewusst mit den anstehenden demographischen Herausforderungen auseinandersetzen und aktiv versuchen, MitarbeiterInnen an sich zu binden, inwieweit wirken sie dann dem prognostizierten häufigeren Organisationswechsel entgegen?
- Ebenfalls offen bleibt das Wechselspiel zwischen regionalen Entwicklungen und globalem Wettbewerb, Mobilität und ortsungebundenem Leben und Arbeiten. Zum einen wird Mobilität gefordert, zum anderen sollen Lernen und Arbeiten entsprechend den individuellen und familiären Bedürfnissen möglich sein.
- Schlussendlich impliziert das Konzept des lebensphasenorientierten Arbeitens eine hohe Bedeutung der verschiedenen Lebensphasen für eine flexibel ausgerichtete Karriere. Doch wird das spezifische Lebensalter als immer unabhängiger vom Karriereverlauf betrachtet.

4 Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren – die Sicht von Betroffenen, Personalverantwortlichen und KarriereberaterInnen

Es stellt sich nun die Frage, wie sich einzelne Personen auf derartige angenommene Entwicklungen bezüglich Arbeit und Karriere einstellen: Von welchen Erwartungen gehen sog. Betroffene aus? Inwieweit beeinflussen diese ihre Karriereentscheidungen und -planung? Welche Motive haben Menschen, im Alter erwerbstätig zu sein? Bestimmte Annahmen aus den ExpertInneninterviews sollten überprüft werden, z.B. ob die jüngere Generation wirklich gegenüber den Herausforderungen des demographischen Wandels gewappnet ist, die Möglichkeiten individualisierter Lösungen und

vielfältiger Karrieremuster nutzt und Alters- und Geschlechtergrenzen in der jüngeren Generation tatsächlich an Relevanz verlieren. Und wie stellen sich Organisationen, in denen sie arbeiten, auf den demographischen Wandel und sich ändernde Karrieremuster ein?

Auch wenn in den ExpertInneninterviews die Bedeutungen der eigentlichen Tätigkeit, der Berufsgruppe, des Sektors und des nationalen Kontextes betont werden, bleibt relativ unklar, in welcher Form die Zukunft von Karrieren, besonders in späteren Berufs- und Lebensjahren, von diesen Unterschieden beeinflusst wird. Welche angenommenen Karriereentwicklungen gelten übergreifend, welche treffen z.B. nur auf eine bestimmte Berufsgruppe zu? Aus diesem Grund wurden Betroffene aus zwei verschiedenen Berufsfeldern, dem Finanz- und Dienstleistungssektor sowie dem Pflegebereich, interviewt. Die Wahl fiel auf diese beiden Berufsfelder, da zum einen angenommen wird, dass sie weiterhin an Bedeutung gewinnen und sich in Zukunft stark ändern werden, und sich zum anderen diese Berufsfelder hinsichtlich Tätigkeit, Qualifikationsniveau der Betroffenen und Möglichkeiten an Berufswechseln deutlich voneinander unterscheiden. Wesentliche Kriterien lagen also im Qualifikationsniveau und im Ausmaß vermuteter Veränderungen. Dies kommt in der Berufssparte der KrankenpflegerInnen auch in einer steigenden Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund zum Ausdruck. Ergänzend zu Ergebnissen mit den Betroffenen werden die Interviews mit den Personalverantwortlichen und KarriereberaterInnen berücksichtigt.

4.1 Auf einen Blick

Zusammenfassend lassen sich die Ergebnisse aus den Interviews mit Betroffenen, Personalverantwortlichen und KarriereberaterInnen folgendermaßen darstellen:

- Unter den Befragten lassen sich starke Übereinstimmungen zu wesentlichen Kernpunkten der Begriffe Karriere und Karriereerfolg finden: Karriere wird durchgehend mit Aufstieg, Karriereerfolg mit Zufriedenheit verknüpft.
- Dass sich die Bedeutung von Karriere und der Kriterien von Karriereerfolg im Lebensverlauf verändert, scheint ein wesentliches Merkmal des Älterwerdens zu sein, das sich relativ stabil über die Generationen hinweg zeigt.
- Während Karriereerfolg in jüngeren Jahren vor allem finanzielle Anerkennung und Anerkennung von außen bedeutet, wird die persönliche Zufriedenheit mit der eigenen Karriere im Lebensverlauf immer wichtiger.
- Allerdings bedeutet Zufriedenheit für die jüngere Generation nicht nur beruflichen Erfolg, sondern auch Work-Life Balance und die Erreichung selbst gesetzter Ziele über den Arbeitskontext hinaus.
- Es gibt interessante Unterschiede zwischen den männlichen und weiblichen Befragten, die sich in beiden Generationen finden lassen.
- Während Frauen die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Alter zwischen 30 und 40 betonen und auf mehr Verantwortung und Herausforderungen in späteren Berufs- und Lebensjahren hoffen (bzw. dies erreicht haben), stellen Männer die Bedeutung der beruflichen Weiterentwicklung im Alter zwischen

- 30 und 40 und der Selbstverwirklichung in späteren Berufs- und Lebensjahren heraus.
- Wie wichtig zu einem bestimmten Zeitpunkt den Befragten der Karriereerfolg ist und welche persönlichen Einstellungen und Motive sie haben – sprich: welche „Karrieretypen“ sie eigentlich sind –, beeinflusst deutlich ihren eigenen konkreten *Karriereverlauf*. Dies ist auch immer im Zusammenhang mit ihrem Alter und Geschlecht und weniger mit der Berufsgruppe zu sehen. Aus diesen Kombinationen ergeben sich recht unterschiedliche Karrieremuster bei den einzelnen (jüngeren und älteren) Befragten; sie unterscheiden sich jedoch qualitativ zwischen den Generationen.
 - In der Gesamtstichprobe wird deutlich, dass die Wahrnehmung von Veränderungen in den letzten Jahren hinsichtlich erhöhter Anforderungen am Arbeitsplatz und unsicherer Arbeitsmarktsituation beide Generationen beeinflusst und zu Wechseln zwischen Unternehmen und Beschäftigungsverhältnissen bei beiden Altersgruppen geführt hat (sowohl bei unseren Befragten selbst als auch bei KollegInnen, die sie erwähnen). Wie mit diesen Herausforderungen umgegangen wird, unterscheidet sich von Person zu Person und hängt mit einem persönlichen Bedürfnis nach Sicherheit und Offenheit für Veränderungen zusammen.
 - In beiden Altersgruppen befinden sich Personen mit relativ linearen und stabilen Karriereverläufen in der Mehrzahl. Allerdings lassen sich in beiden Altersgruppen auch Befragte finden, deren Karriereverläufe sich durch massive Wechsel zwischen Berufen und Beschäftigungsverhältnissen auszeichnen.
 - Personen (Männer wie Frauen), deren Karrieremuster als chronisch-flexibel oder 2. Karrieren bezeichnet werden können, zeichnen sich (unabhängig von Alter und Generation) allesamt durch die Aussage, nicht so lange voranzuplanen, sowie durch Selbstbewusstsein, Offenheit, Neugierde, Ehrgeiz und Elan aus.
 - Die Gruppe der jüngeren Befragten zeichnet sich durch häufigere und vielfältigere Wechsel aus: zwischen Tätigkeiten, Arbeitsbereichen, Unternehmen, Branchen und Beschäftigungsformen (Teilzeit/Vollzeit; angestellt/selbstständig oder freiberuflich) und Auslandsaufenthalten, aber nur ausnahmsweise zwischen Berufen. Karrieren jenseits von Organisationen nehmen zu.

Zentrale Ergebnisse der Interviews hinsichtlich Karrierebildern und -verläufen werden in den Abbildungen 5 und 6 zusammenfassend dargestellt. Es wird deutlich, dass sich Karrierebilder entlang der Dimensionen des Geschlechts und der Generation unterscheiden. Karriereverläufe und -ziele verändern sich im Lebensverlauf und weisen auf geschlechtsspezifische Phasen hin.



Abbildung 5: Karrieren im Lebensverlauf

Generation	Karrierebild	Karriereverlauf
50-60/70	<ul style="list-style-type: none"> • beruflicher Erfolg • Aufstieg 	<ul style="list-style-type: none"> • geringe Unternehmenswechsel • aufwärts oder bleibend • langfristige Karriereplanung
30-40	<ul style="list-style-type: none"> • beruflicher Erfolg • Aufstieg • persönliche Zielerreichung • Work-Life Balance 	<ul style="list-style-type: none"> • häufige Unternehmenswechsel • Mobilität • aufwärts oder seitwärts • kurzfristige Karriereplanung

Abbildung 6: Generation und Karrieren

4.2 Karrieren und Karriereverlauf

4.2.1 Definition und Bedeutung von Karriere

Alle Befragten gehen davon aus, dass Karriere im eigentlichen Sinn und im öffentlichen Diskurs Aufstieg bedeutet (so wie dies auch die KarriereforscherInnen für den nicht-akademischen Bereich einschätzen). Wenn sie dies gleich zu Anfang so definieren, fügen sie aber auch durchwegs hinzu, dass sie persönlich darunter Bewegung (nicht notwendigerweise vertikal), berufliches Fortkommen oder Weiterentwicklung verstehen. Manche der Befragten (und hier ausschließlich die Jüngeren) ergänzen, dass es ebenso um den persönlichen Lebensweg sowie um die eigene Zielerreichung und Selbstverwirklichung unter Einschluss von Aspekten außerhalb des Berufslebens gehen kann. Der Begriff der Work-Life Balance wird in diesem Zusammenhang mehrmals erwähnt. Bei den älteren Befragten hingegen fallen im Zusammenhang mit Karriere auch Begriffe wie Einfluss und Macht. Häufig wird von den jüngeren Befragten ein individualisierter Ansatz betont: „Karriere ist für mich im Prinzip eine Abfolge von Aufgaben, die ich mir selber stelle“ (F/M4/30-40).¹

Die weiblichen Befragten mit Kindern stellen heraus, dass sich der Begriff – oder vielleicht eher dessen Bedeutung – für sie verändert hat: „Karriere – der Begriff hat sich im Laufe der Zeit für mich verändert. Am Anfang war's viel verdienen, beruflicher Erfolg, Aufstieg. Sobald ich die Kinder bekommen habe, war Karriere für mich ehrlich gesagt egal“ (F/W1/50+). Für die ältere Generation scheint die Veränderung aber immer noch in Bezug zu Aufstieg gesetzt zu werden, während sich die Veränderung bei der jüngeren Generation in einer inhaltlichen Verlagerung ausdrückt: „Naja, jetzt ist es anders, als es vor einigen Jahren war, weil mit den Kindern sehe ich das eher so, dass ich jetzt meinen Beruf mit meiner Familie kombinieren kann oder gut verbinden kann“ (F/W3/30-40). Ähnlich wie bei Chudzikowski/Demel/Mayrhofer (2006) entsteht ein dynamisches Bild, das ständige Anpassung und individuelle Entwicklung, aber auch hierarchischen Aufstieg impliziert.

Die Befragten im Pflegeberuf gehen ebenfalls von einer Verknüpfung des Karrierebegriffs mit Aufstieg aus, indem sie betonen, dass Karriere im eigentlichen Sinn für sie nur eingeschränkt möglich ist: „Karriere wäre für mich Aufstiegsmöglichkeiten, ich sehe es im Bereich der Krankenpflege als schwierig [...] ganz oben wäre dann die Oberschwester zugehen, was mich persönlich gar nicht interessiert, weil das nur mehr mit Büroarbeit, administrativen Dingen zu tun hat“ (P/W/25).² Für die Befragten aus den Pflegeberufen ist besonders eine Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums und die berufliche Weiterentwicklung, z.B. in Form von Spezialisierungen, wichtig: „Wenn man Karriere macht, kommt man in den Genuss, dass man sich weiterbilden kann“ (P/M/38-IM).³

1 Berufsgruppe (F = Finanzdienstleistung)/Geschlecht (M = männlicher Befragter; W = weibliche Befragte)/Altersgruppe.

2 Berufsgruppe (P = Pflege)/Geschlecht (M = männlicher Befragter; W = weibliche Befragte)/Alter.

3 IM = Befragte mit Immigrationshintergrund.

Der weitgehende Konsens unter den Befragten, was unter Karriere zu verstehen ist bzw. wie darüber gesprochen wird, scheint jedoch nur auf diejenigen österreichischer Herkunft zuzutreffen, denn die Befragten mit Migrationshintergrund äußern ein etwas anderes Verständnis von Karriere. Z.B. setzt eine Befragte Karriere mit Studium und Titeln gleich („aber da könnte ich dann so richtig stolz auf mich sein“ – P/W/34-IM), ein anderer mit Ideologie und Philosophie der Wissensweitergabe.

In den Aussagen zum Karrierebegriff werden sowohl dessen Veränderbarkeit im Lebensverlauf, aber auch Unterschiede zwischen den Generationen deutlich, da nur die jüngeren Befragten bei der Begriffsklärung horizontale Bewegungen und Lebensbereiche außerhalb des Berufslebens ansprechen.

4.2.2 Definition und Bedeutung von Karriereerfolg

Parallelen zum Diskurs des Karrierebegriffs lassen sich in der Auseinandersetzung mit dem Thema des Karriereerfolgs finden. Besonders dort wird die Veränderbarkeit des Begriffs in Abhängigkeit von Alter und Lebensphase herausgehoben, und zwar sowohl von Männern als auch Frauen der verschiedenen Altersgruppen: „Beruflichen Erfolg – Mittlerweile mit Zufriedenheit“ (F/W1/30-40). Ebenfalls wie bei Chudzinski/Demel/Mayrhofer (2006) ist Zufriedenheit durchgehend ein wesentliches Merkmal von Karriereerfolg und wird mit Anerkennung der eigenen Leistung verknüpft, sei es in Form von adäquater Bezahlung, gutem Arbeitsklima oder Imageaufbesserung: „Dass ich das tue, was ich so weit wie möglich gerne mache, und auch so gut wie möglich honoriert werde; sei das jetzt mit Zeit, die ich dann habe für meine Freizeit, oder mit dementsprechender monetärer Abgeltung. Das muss schon abgestimmt auf den Lebensabschnitt sein“ (F/M4/30-40). Mit Ausnahme von zwei Befragten wird Karriereerfolg, so wie er für eine/n selbst definiert wird, als bedeutsam und dies als zeitlich relativ konstant gesehen. Mehrere Frauen mit Kindern geben zwar an, dass die Bedeutung von Karriereerfolg zwischenzeitlich abgenommen haben kann, aber in Zukunft wieder zunehmen wird (bei Frauen mit kleinen Kindern) oder gewonnen hat (bei Frauen mit älteren Kindern ab Schulalter).

Die Veränderbarkeit des Begriffs im Lebensverlauf wird nicht in dessen Bedeutung, sondern in dessen Beurteilungskriterien gesehen, z.B. in einer Verschiebung von außen nach innen, also einer steigenden Bedeutung des subjektiven Karriereerfolgs. Alle Altersgruppen ab 30 berichten bereits rückblickend, dass sich der Begriff (also anhand welcher Kriterien sie sich als erfolgreich beurteilen würden) für sie verändert hat. Die jüngere Generation geht prospektiv davon aus, dass Karriereerfolg für sie in Zukunft persönliche Zufriedenheit unter Berücksichtigung aller Aspekte des Lebens bedeuten wird, und sprechen in diesem Zusammenhang häufig von Selbstverwirklichung, wobei die männlichen Befragten vorwiegend diesen Begriff verwenden, während Frauen vermehrt von erhöhten Herausforderungen und erweitertem Handlungsspielraum sprechen.

Die jüngeren Befragten verknüpfen Karriereerfolg zusätzlich mit dem Erreichen selbst gesetzter Ziele (die sich im Lebensverlauf ändern können) und erwähnen in diesem Zusammenhang auch mehrheitlich das private Umfeld und die Familie. Die-

se Befragten sehen die Erfüllung einer Work-Life Balance als ein Kriterium von Karriereerfolg. Diese Unterschiede zwischen den Altersgruppen decken sich mit anderen empirischen Studien zu Generationenunterschieden. Z.B. zeigen Westerman/Yamamura (2007) in ihrer quantitativen Befragung von „Baby Boomern“ (1946-1964) und der Generation XY (Geburtsjahr 1965 bis 1994), dass sich die jüngere Generation von der älteren Generation in der Wirkung von Zielerreichung auf ihre Karrierezufriedenheit unterscheidet. In einer qualitativen Befragung von Frauen der Generation X (1965 bis 1980) arbeiten Feyerherm/Vick (2005) heraus, dass für diese Frauen persönlicher Erfolg mit beruflichem Erfolg verknüpft und ein Aspekt dessen das Erreichen einer Work-Life Balance ist.

Als wesentliche Einflussfaktoren auf den Karriereerfolg nennen die Befragten überdurchschnittlich häufig Zufall oder Glück („zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein und das Glück dort zu haben, Karriere zu machen“ – F/M5F30-40), gefolgt von Beziehungen und Netzwerken sowie Persönlichkeitsfaktoren wie Ehrgeiz, Neugierde und Interesse. Die hohe Bedeutung von Beziehungen wird mehrmals mit dem österreichischen Kontext in Zusammenhang gebracht: „Ich glaube, es ist sicher entscheidend, die richtigen Beziehungen zu haben und wann man wo ist. Und Beziehungen sind in Österreich, glaub ich, nach wie vor alles“ (F/W1/30-40).

Es entsteht ein recht einheitliches Bild von Kernaspekten des Karriereerfolgs im Lebensverlauf (von beruflicher bzw. finanzieller Anerkennung über Zufriedenheit zur Selbstverwirklichung), das auch über Generationen hinweg vergleichsweise konstant zu bleiben scheint, doch geschlechtsspezifische Aspekte beinhaltet.

4.2.3 Gender (In-)Egalitarianism

In den Interviews wird durchgehend deutlich, welche große Rolle das Geschlecht auf den verwendeten Karrierebegriff, die Bedeutung von Karriere und Karriereerfolg sowie auf Karriereverlauf und -planung hat. Die Frage des Geschlechts wird unabhängig von Alter, Migrationshintergrund, Berufsgruppe und Geschlecht von den InterviewpartnerInnen angesprochen. Die männlichen und weiblichen Befragten beider Altersgruppen sind sich darin einig, dass das Geschlecht einen Einfluss auf den eigenen Karriereverlauf hat und hatte (mit der Ausnahme eines älteren männlichen Befragten), dass Unterschiede zwischen Männern und Frauen hinsichtlich Aufstiegsmöglichkeiten bestehen, dass in Zukunft mehr „gender egalitarianism“ angestrebt werden sollte und sich die Zukunft von Karrieren diesbezüglich ändert bzw. zumindest ändern sollte. „Großer Einfluss von Geschlecht auf meine Karriere, weil es ganz objektiv so ist, dass Frauen, was Führungspositionen anbelangt, benachteiligt sind“ (F/M3/30-40). „Weil mit Familie und ich find da überhaupt schon wieder, dass die Frauen benachteiligt sind, denke ich einmal, weil's einfach, weil's einfach so ist“ (P/W/34-IM). Eine Frau berichtet z.B., dass sie sich zusammen mit einer anderen Frau als Einzige um einen Geschäftsführerposten beworben hatte und dann überraschenderweise ein Mann, der sich nicht darum beworben hatte, mit der Begründung auf die Stelle gesetzt wurde, diese sei für Frauen nicht geeignet.

In Verbindung mit anderen Studien sind unsere Ergebnisse nicht unbedingt überraschend: Die Beschäftigung von Frauen hat in den letzten zehn Jahren um 5% zuge-

nommen, wobei die Veränderungen hinsichtlich Frauenerwerbsbeteiligung wohl hauptsächlich auf Teilzeittätigkeiten zurückzuführen sind (Eurofound 2003). Trotz wachsender Frauenerwerbsquote (derzeit bei 63,5%) arbeiten in Österreich wesentlich mehr Männer (92,9%) als Frauen (68,6%) mit Kindern unter zwölf Jahren. Die vorwiegende Teilzeittätigkeit von Frauen kann zum großen Teil auf die Mehrfachbelastung durch Beruf, Haushalt und Familie zurückgeführt werden, was Kaufmann (1995) als strukturelle Rücksichtslosigkeit bezeichnet. Eine Fortführung dieser Differenzen wird Folgen für die Zukunft haben. Es gibt verschiedentlich Hinweise (Genderbericht der EU-Kommission, Statistik Austria, Statistische Mitteilungen Wiens, 2. Zwischenbericht des „Ageing Society“-Projektes), dass die Einkommensschere zwischen Männern und Frauen in Österreich immer weiter auseinandergeht: Frauen verdienen rund ein Fünftel weniger als Männer und der Frauenanteil in Spitzenpositionen ist seit 2001 von 30,3% auf 28,7% gesunken (im Gegensatz zu einem durchschnittlichen Anstieg innerhalb der EU-25). Die möglichen Konsequenzen sind umso bedenklicher, da sich familiäre Strukturen immer mehr auflösen, individualisiertere Lebensformen zunehmen und das Ausmaß sozialpolitischer Maßnahmen unsicher und eher im Sinken begriffen ist.

Alle weiblichen Befragten aller Altersgruppen und ein Teil der männlichen Befragten äußern den Wunsch nach mehr Gleichberechtigung im Berufsleben. Es werden diesbezüglich auch nur geringe Unterschiede zwischen den Generationen und bisherigen Veränderungen gesehen: „Ich sehe einen großen Einfluss von Geschlecht auf den Berufsverlauf [...] Komischerweise glaube ich, dass sich nichts geändert hat“ (F/W2/50+), Unterschiede zwischen den Generationen werden mit der höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen und der Wahrnehmung der älteren Befragten eines höheren Selbstbewusstseins bei den jüngeren Frauen angesprochen: „Früher war es so, dass man nicht widersprechen soll, vor allem bei Frauen, die heutigen Frauen sind viel selbstbewusster. [...] Beruflich hoffe ich, dass auch Frauen in Führungspositionen kommen und Gleichberechtigung herrscht“ (F/W1/50+), wobei die Problematik eines schlechten Gewissens entweder indirekt oder sogar direkt zum Ausdruck kommt.

4.2.4 Geschlechtsspezifische Karriereverläufe

Es bestehen erhebliche Unterschiede zwischen den männlichen und weiblichen Befragten, wann, zu welchen Themen, wie oft und wie das Thema angesprochen wird. Während sich die vorwiegend jüngeren Männer der Thematik durchaus bewusst sind, besonders was notwendige Abstimmungsprozesse zwischen Männern und Frauen betrifft („sich gegenseitig was abnehmen gleicht sich in der Partnerschaft aus“ – F/M4/30-40), wird bei allen weiblichen Befragten der Einfluss des Geschlechts auf alle durch das Interview initiierten Themen und darüber hinaus angesprochen. Aus diesem Grund wurde im Prozess der Kategorienentwicklung eine übergeordnete Kategorie zu Einstellungen und Grundannahmen hinsichtlich Gender Diversity gebildet. Weniger überraschend war die Notwendigkeit einer Kategorie zu Work-Life/Work-Family Balance in Bezug auf Karrieren im Wandel der Zeit.

Ein Großteil der weiblichen Befragten bezeichnen die Geburt ihrer Kinder als den stärksten Einschnitt in ihrer persönlichen Karrierenentwicklung: „Also, der letzte Faktor waren sicher die Kinder, das war das einschneidendste Ereignis sicherlich, dass man da von der Karriere zurückschrauben muss“ (F/W3/30-40). Die Befragten setzen ihren bisherigen Karriereverlauf und ihre Karriereplanung in direkten Bezug zum Alter der Kinder: „Durch die Kinder hat sich der Stellenwert ein bisschen verschoben. Dadurch hat sich mein berufliches Vorankommen sicher verzögert. Auch hat Karriere, als die Kinder kleiner waren, weniger Stellenwert gehabt; jetzt, wo sie größer sind, ist mir das wieder wichtiger“ (F/W5/30-40). „Naja, in den nächsten Jahren möchte ich sicher noch einen Job haben, wo ich die Familie und den Beruf wirklich gut unter einen Hut bringen kann, wo ich mich nicht so stressen muss. [...] Aber wie gesagt, in ein paar Jahren, wenn die Kinder dann beide in die Schule gehen, dann möchte ich schon beginnen, wieder mehr und auch anspruchsvollere Tätigkeiten zu machen. Und ob ich mal Vollzeit arbeiten werde – ich denke mal schon, wenn die Kinder groß sind, wird das sicher wieder drin sein“ (F/W3/30-40).

Bei der Mehrzahl der weiblichen Befragten (und nur für diese) hat die für sie so wichtige Work-Family Balance Einfluss auf ihre Karriereentscheidungen hinsichtlich Arbeitszeit (vorwiegend Teilzeit) und Arbeitsort (keine Bewerbungen auf Stellen mit langen Arbeitswegen) und sie sind bereit, Einschränkungen in Kauf zu nehmen, z.B. schlechtere Bezahlung als vor der Karenz und/oder befristete Verträge. Gleichzeitig sehen sie keine Unterstützung seitens ihres Unternehmens, Familie und Beruf zu vereinbaren: „Keine Rücksicht des Arbeitgebers auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ (F/W2/50+). Es wird zwar z.B. angemerkt, dass es im eigenen Unternehmen Kinderbetreuungsplätze gibt, aber z.B. nur für Frauen, die schon vor ihrer Karenz im Unternehmen waren. Ein anderes Beispiel ist die Initiative von zwei Frauen, sich eine Vollzeitstelle zu teilen, was nicht genehmigt wurde. Positiv angemerkt wird das Verständnis des direkten Vorgesetzten.

Alle Frauen betrachten es als herausfordernd, den Bedürfnissen ihrer Kinder und den Aufgaben im Haushalt gerecht zu werden, und sprechen mehrfach von „schlechtem Gewissen“ (F/W5/30-40). Nur ein Teil dieser Frauen berichtet von Unterstützung betreffend Haushalt und Kinderbetreuung seitens des Ehepartners, mehrheitlich in den Pflegeberufen. Ebenfalls sind die Männer, die diese Themen ansprechen (berufliche Veränderungen durch die Geburt der Kinder, Abstimmung mit den Ehepartnerinnen), nur sehr gering vertreten. Es ist auffällig, dass notwendige Abstimmungsprozesse zwischen Mann und Frau zur Vereinbarung von Beruf und Familie im Pflegebereich häufiger von beiden Geschlechtern und altersunabhängiger thematisiert werden. Es ist zu vermuten, dass dies auf Grund spezieller Anforderungen der Pflegetätigkeit – etwa wechselnde Dienstpläne und Schichtdienste – notwendiger ist.

Insgesamt wird deutlich, dass die Initiative und Verantwortung, Haushalt, Kinder und Beruf zu vereinbaren, bei den Frauen liegt und die Karriereverläufe der befragten Männer und Frauen dadurch unterschiedlich beeinflusst werden, besonders was den Wechsel des Arbeitgebers und des Beschäftigungsverhältnisses betrifft.

Unsere Interviewergebnisse deuten auf geschlechtsspezifische Phasen im Karriereverlauf hin, die sich nach Einschätzung unserer Befragten auch in Zukunft nicht grundlegend ändern werden. Dies wird in anderen Studien ebenfalls deutlich: An-

hand von drei Alterskohorten beschreiben O'Neil/Bilimoria (2005) frauenspezifische Karrierephasen als zuerst „idealistic achievement“, „pragmatic endurance“ und „re-inventive contribution“, was sich gut auf unsere weiblichen Befragten anwenden lässt. Sullivan/Mainiero (2007) unterscheiden zwischen Alpha- (von der Herausforderung, „challenge“, über Authentizität, „authenticity“, zur Ausgewogenheit, „balance“) und Beta-Karrieren (von der Herausforderung über die Ausgewogenheit zur Authentizität), wobei Letztere von Frauen dominiert werden.

Im Vergleich zu den KarriereforscherInnen räumen die befragten Betroffenen den geschlechtsspezifischen Aspekten von Karrieren mehr Raum ein (auch wenn es in den Interviewleitfäden zu einem ähnlichen späteren Zeitpunkt im Interviewverlauf angesprochen wird und nicht die zentrale Fragestellung ist) und sehen für die Zukunft weniger Veränderungen.

4.2.5 Älterwerden und Karriere

Wie schon bei der Diskussion des Karrierebegriffs und -erfolgs deutlich wird, verändern sich die Bedeutung von Karriere und die Beurteilungskriterien von Karriereerfolg im Lebensverlauf. Geschlechtsspezifische Mechanismen werden deutlich. Allerdings zeigt sich bei den älteren Befragten eine erstaunliche Heterogenität im Umgang mit ihrer Karriere. Die einen werden „ruhiger“ (P/M/38-IM): „Ich plane jetzt nicht, irgendwelche Schritte zu erreichen, sondern einfach meine Arbeit ordentlich zu machen, und die macht mir Spaß und die möchte ich so lange als möglich machen“ (F/M1/50+). Die anderen wollen es noch einmal richtig wissen: „Das klingt vielleicht jetzt etwas blöd, weil ich ja doch nicht mehr die Jüngste bin, aber ich möchte mir in dem Bereich, wo ich arbeite, wirklich einen Namen machen“ (F/W2/50+). Für die einen spielt das Thema des Älterwerdens keine Rolle: „Ich habe mich nie damit auseinandergesetzt. Ehrlich gestanden. Ich bin nie älter geworden, wissen S“ (P/W/70). Die anderen wünschen sich die Möglichkeit, ihr Wissen einbringen zu können, und einen langsamen Übergang: „Ein langsamer Abbau wäre meiner Meinung nach das Sinnvollere, ein Abtrainieren“ (F/M2/50+). Unsere älteren Befragten scheinen schon längst beim Thema des fließenden Übergangs in den Ruhestand angekommen zu sein: „ungehemmt lang arbeiten werden dürfen“ (P/M/42). Allerdings verknüpfen sie den Wunsch danach auch immer mit ihrer entsprechenden Qualifikation und sehen dementsprechende Unterschiede in Karriereverläufen (Führungsposition oder nicht) – ein Aspekt, der von den jüngeren Befragten nicht als Differenzierungskriterium verwendet, sondern als für alle als grundlegend wichtig erachtet wird.

Unter den Befragten befindet sich in beiden Berufsgruppen niemand, der/die den Wunsch äußert, früher aufzuhören (bei den noch Erwerbstätigen: „Ich will nicht tatenlos in Pension gehen, vielleicht ins Ausland“ – P/W/43), oder früher aufgehört hat (bei den Pensionisten: „Ich hab mich nicht so plötzlich von der Medizin verabschiedet“ – P/W/75), so wie dies zum Teil von den befragten StadtextpertInnen vermutet wurde, obwohl Tätigkeiten gerade im Pflegebereich körperlich besonders herausfordernd sind. Allerdings muss angemerkt werden, dass alle älteren Befragten im Pflegebereich von einem letztendlichen Ruhestand ausgehen, was im Finanz- und Dienstleistungssektor nicht durchgehend der Fall ist.

Die älteren Befragten nennen verschiedene Aspekte, die für sie wichtig sind, um im Alter noch gerne erwerbstätig zu sein. Diese decken sich stark mit Motivationstheorien als theoretischem Rahmen für die Arbeitsmotivation älterer ArbeitnehmerInnen (z.B. „cognitive evaluation theory“ von Deci/Ryan 1991 oder „expectancy-value formation“ von Kanfer/Ackerman 2004): Dazu gehören das Gefühl von Autonomie und Kompetenz sowie gute Beziehungen zu KollegInnen, die sich in Möglichkeiten der Teilnahme an Trainings und des Wissenstransfers, wichtigen Rollen im Team und Anerkennung durch MitarbeiterInnen ausdrücken. Für eine bessere Integration älterer ArbeitnehmerInnen werden Netzwerkbildung und Eigeninitiative in der Weiterbildung als besonders wichtig genannt.

Die jüngeren Befragten (bis 40) scheinen sich nicht sonderlich mit Fragen des Ruhestands und der Altersproblematik auseinanderzusetzen. Dies kann zum einen an der Wahrnehmung hoher Unsicherheit hinsichtlich der eigenen beruflichen Entwicklung liegen („Ich weiß nicht einmal, was morgen ist, geschweige denn in zehn Jahren“ – F/W4/30–40), zum anderen aber auch an einem fehlenden Bewusstsein der Herausforderungen, die sich verändernde Altersstrukturen in Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt bringen werden.

4.2.6 Zusammenarbeit und Integration

Eine Konsequenz altersdemographischer Veränderungen ist die zunehmende Zusammenarbeit in altersgemischten Teams, die sowohl von den jüngeren als auch den älteren Befragten derzeit als vorwiegend positiv und kaum problematisch beschrieben wird. Das ist besonders interessant, da zu multikulturellen Teams wesentlich mehr positive und kritische Anmerkungen fallen. Einige der älteren Befragten äußern explizit den Vorteil, von Jüngeren zu lernen, und reflektieren ihren Weiterbildungsbedarf: „Man ist auch nie zu alt zum Lernen. Man darf nur nicht nachlassen. Ich mein, manchmal denke ich mir schon, warum lerne ich das jetzt eigentlich noch. [...] Aber wenn man sich einmal damit beschäftigt, ist es eh nicht so schlimm. [...] Der [technische] Fortschritt ist enorm“ (F/W1/50+). Manche jüngeren BefragungsteilnehmerInnen zeigen in ihren Aussagen eine gewisse Ambivalenz gegenüber ihren älteren ArbeitskollegInnen (wie sie auch in den ExpertInneninterviews zum Ausdruck kommt), indem sie sie zum einen als zu sehr von sich überzeugt einschätzen und das Senioritätsprinzip hinterfragen, sie zum anderen aber auch hinsichtlich ihres Wissens und ihrer Erfahrungen schätzen. Insgesamt überwiegt aber eine gegenseitige Wertschätzung.

Der Umgang der Unternehmen mit ihren älteren ArbeitnehmerInnen wird durchwegs kritisch betrachtet. Weder können sich die Befragten vorstellen, dass ihr Unternehmen gezielt ältere ArbeitnehmerInnen einstellt, obwohl diese ein immenses Wissen hätten, noch, dass ihr Unternehmen gezielte Weiterbildungs- und Integrationsmaßnahmen einführt. In einem Unternehmen ist z.B. eine Sekretärin wegen Altersteilzeit „abhanden“ (F/M2/50+) gekommen. Ein Befragter verknüpft das Problem besonders anschaulich mit aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt: „Was mir Sorgen macht im Moment ist, dass wir da jetzt auch ein bisschen ältere Mitarbeiter verlieren [weil Wechsel einfacher sind und man schaut, was auf dem Markt geboten

wird], die wirklich tragende Kräfte sind. Also, wenn jemand nach 17 oder 20 Jahren das Handtuch wirft und sagt, *ich wechsele*, dann ist das schon bitter. Und die reißen einfach unheimliche Löcher. Und eigentlich muss ich sagen, das ist furchtbar. [... wieder Leute suchen ...]. Man kann auch nicht das, weil was man sich in 20 Jahren oder länger angeeignet hat, das kann man nicht alles weitergeben. Und vor allem diese Kunden oft auf der Marktseite, wenn ein Kundenbetreuer wechselt, was die der Bank Schaden zufügen. Weil oft geht der Kunde ja mit dem mit“ (F/M1/50+).

Wie bei Lyon/Glover (1998) zeigt sich, dass es trotz des Rufes nach lebenslangem Lernen in der Praxis einen Mangel an Entwicklungsmöglichkeiten für Weiterbildung und Karrieren älterer MitarbeiterInnen gibt. Dabei können Veldhoven/Dorenbosch (2008) einen zusätzlichen positiven Effekt von Personalmanagement-Maßnahmen, die in Unternehmen auf die Entwicklung älterer MitarbeiterInnen abzielen, auf deren Proaktivität/Eigeninitiative zeigen.

4.2.7 Karrieremuster

Bei den Befragten lassen sich interessante Karrieremuster finden, die sich häufig, aber nicht durchgehend nach Alter und Geschlecht unterscheiden. Entsprechend den Annahmen der KarriereforscherInnen sehen die jüngeren Befragten die Herausforderungen für ihre berufliche Entwicklung und stellen sich darauf ein: „Ich glaube, dass es heute viel wichtiger ist, seine Karriere aktiv zu managen und zu planen“ (F/M3/30-40). Doch auch die Gruppe der älteren Befragten ist sich dessen sowohl für die Jüngeren als auch für sich selbst bewusst. Beide Altersgruppen stimmen weitgehend darin überein, dass traditionelle Karrieren (Aufstieg innerhalb eines Unternehmens mit höchstens einem Wechsel) früher häufiger waren, ein Teil der Jüngeren sieht sie sogar ganz verschwinden.

Sowohl jüngere als auch ältere Befragte gehen von einem größeren Sicherheitsdenken der älteren Generation aus. Allerdings stellt sich die Frage, ob in der älteren Generation wirklich mehr Sicherheitsdenken vorherrscht oder ob diese einfach nur von mehr Sicherheit ausgehen konnte und die jüngere Generation sich vor allem darin unterscheidet, ob sie die wahrgenommene Unsicherheit hinsichtlich Arbeitsplatz, beruflicher Entwicklung und geforderter Flexibilität als Chance oder Belastung empfindet – entsprechend dem persönlichen Bedürfnis nach Sicherheit. Z.B. antworten mehrere Befragte beider Altersgruppen auf die Frage „Wo sehen Sie sich in 20 (für die 40-jährigen Befragten) bzw. 10 (für die 50-jährigen Befragten) Jahren?“ mit: „Ja, hoffentlich in Pension“ (F/W2/30-40). Allerdings gibt es in beiden Altersgruppen Personen, die für sich gar keinen richtigen Ruhestand einplanen und starke Wechsel (z.B. zwischen Berufen) in ihren Karrieren aufweisen und/oder für die Zukunft annehmen. Interessanterweise häufen sich die Wechsel in beiden Altersgruppen zu einem ähnlichen Zeitpunkt, hängen also weniger vom tatsächlichen Alter, sondern wahrscheinlich mehr von veränderten Rahmenbedingungen und aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen ab.

Innerhalb der Altersgruppen scheint es eine größere Heterogenität im Umgang mit der wahrgenommenen erhöhten Unsicherheit zu geben als zwischen den Altersgruppen. In beiden Gruppen kommt bei einem Teil der Befragten der Wunsch nach

Sicherheit und einer doch letztendlich relativ linear verlaufenden Karriere zum Ausdruck. Die Unterschiede in den Karriereverläufen, besonders ausgedrückt in häufigeren Unternehmenswechslern, die die Jüngeren dann für sich und ihre Generation vorweisen, liegen mehr in einer Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen und den daraus resultierenden Anforderungen als an einem grundlegend anderen Umgang mit Unsicherheit: „Man wechselt schneller, auch wenn's einem nicht passt. Der Trend wird sich verstärken“ (F/W1/30-40). „Ich befürchte, ich muss immer up-to-date bleiben, um mich mit den Jüngeren im Konkurrenzkampf behaupten zu können. In der heutigen Zeit kann man nicht mehr darauf pochen, dass man schon 20 Jahre im Unternehmen ist“ (F/M1/30-40).

Ein anderer Teil der Befragten beider Altersgruppen sieht Chancen in den aktuellen Entwicklungen. Diese Befragten verzeichnen mehrmalige Wechsel – zwischen Branchen und Berufen, über Unternehmen und Tätigkeiten hinaus – in ihrem Karriereverlauf und sprechen auch vermehrt von privaten Veränderungen. Da Wechsel notwendiger und somit auch akzeptierter werden, sehen sie die Möglichkeit für sich, Neues auszuprobieren, und weisen neue Karriereschritte zum ungefähr gleichen Zeitpunkt, aber in einem ganz anderen Alter auf. Diese Gruppe der Befragten, deren Karriereverläufe von hoher Flexibilität und Veränderungsbereitschaft geprägt sind, bezeichnet sich selbst durchgängig als risikofreudig, offen, neugierig und ehrgeizig: „Ich war immer sehr ehrgeizig“ (F/W2/50+); „sicher einmal die Tatsache, dass ich ein alter Kämpfer bin, also ich verfolge ein Ziel mit Konsequenz“ (F/M3/50+). Weiters ähneln sie sich in einem eher kurzfristig orientierten Zugang zu ihrer Karriereplanung: „Ich hab nie etwas geplant in meinem Leben“ (F/M3/50+); „Keine Ahnung wo ich landen werde, aber wo immer ich hinkomme, ich werde neue Sachen und Leute kennenlernen“ (F/W4/30-40). Sie zeigen ein deutliches Selbstbewusstsein in der Erreichung ihrer Ziele (bei den Älteren: beruflichen, bei den Jüngeren: Vereinbarkeit privater und beruflicher Ziele). Ein Beispiel dieses Selbstbewusstseins zeigt sich bei den weiblichen Befragten hinsichtlich des Themas der Vereinbarkeit von Beruf und Familie: „Ich glaub, wenn man es wirklich vereinbaren will, ist es vereinbar. Man muss das organisieren“ (F/W1/30-40). „Ich bin immer davon ausgegangen, dass es zu vereinbaren ist, da war ich schon als junge Frau überzeugt [...] Heute würde ich jeder jungen Frau sagen, sie soll nie ein schlechtes Gewissen haben. Nur – sie wird es trotzdem haben“ (F/W2/50+).

Allerdings lassen sich bei den Befragten, die sich durch häufige berufliche Wechsel auszeichnen, auch interessante Unterschiede zwischen den Generationen finden. Bei den älteren Befragten wird dem beruflichen Erfolg eine besonders hohe Bedeutung zugeschrieben, bei den jüngeren werden Wechsel mit dem Erreichen privater und beruflicher Ziele verknüpft. Bei den älteren Befragten lassen sich Berufswechsel am besten als zweite Karrieren beschreiben, die einer ersten – linear-klassischen – folgen. Die Karrieremuster der jüngeren Befragten lassen sich als „chronisch flexibel“ oder „free-floating professionalism“ beschreiben und sind vielfältiger. Während ein Befragter zwei Berufe parallel ausübt, verbinden andere Befragte berufliche Tätigkeit mit gleichzeitiger Weiterbildung. Während eine Befragte schon in verschiedensten Branchen und Berufen tätig war, wechseln andere Befragte häufig die Unternehmen und Branchen mit kurzen Arbeitsverhältnissen, aber nicht die Tätigkeitsfelder.

Auch beim Großteil der Befragten, deren Karrieren nicht durch Berufswechsel, aber durch Unternehmenswechsel gekennzeichnet sind, lassen sich Parallelen und Unterschiede zu den älteren Befragten finden. Die Karrieren der älteren Befragten lassen sich vorwiegend als linear-klassisch beschreiben – mit einer verantwortlichen Position in einer Organisation, langfristiger Bindung und der Bereitschaft, private Interessen zurückzustellen. Die jüngeren Befragten blicken bereits auf häufigere Unternehmenswechsel zurück, post-organisationale Karrieren nehmen zu. Dennoch zeichnen sich relativ lineare Wege in ihrer Karriereplanung ab: Sie haben vor, in dem Tätigkeitsbereich und häufig auch im selben Unternehmen zu bleiben. Ein Teil der Befragten plant als Wechsel den Schritt in die Selbstständigkeit. Eventuell lassen sich derartige Karrieren als „neu-linear“ bezeichnen. Sie sind charakterisiert durch eine zwar höhere, aber immer noch überschaubare Anzahl an Unternehmenswechseln zu Beginn der Erwerbstätigkeit innerhalb eines Berufes und sogar innerhalb eines Fachgebietes. Diese ist eventuell durch ein Sabbatical oder eine familienbedingte Auszeit unterbrochen. Übergänge zwischen einzelnen Karrierephasen wie Berufseinstieg und Übergang in den Ruhestand sind fließender.

In Übereinstimmung mit der Literatur zur Zukunft von Arbeit (z.B. Cooper 2005) bilden sich neue, eher individualisierte und marktorientierte Karrieremuster ab, die nach Kriterien der „employability“ und Eigenverantwortung bestimmt werden und auch Seitwärtsbewegungen beinhalten können. Das Ausmaß solcher neuen Muster und derartiger Flexibilität ist wohl kleiner als von den ExpertInnen vermutet, da auch in diesem Sample ein Großteil der Befragten noch relativ lineare Karrieremuster aufzeigt.

Die Befragten sind sich der veränderten Anforderungen durchaus bewusst und versuchen aus aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt das Beste zu machen, indem sie sich an gewisse Veränderungen (wie häufigere Unternehmenswechsel, Erweiterung der eigenen Kompetenzen zusätzlich zur Berufsausbildung) anpassen. Diese können als neue Karrierenormen bezeichnet werden, mit denen unterschiedlich umgegangen wird, sodass sie entweder zu angepasst-linearen oder multipel-flexiblen Karrieren führen. So ermöglichen veränderte Rahmenbedingungen einem Teil der Befragten neue Karrierenmuster in starker Abhängigkeit vom jeweiligen Karrieretyp (Erickson/Gratton 2007). Von einer wirklichen Destandardisierung von Lebensphasen kann für diese Befragtengruppen derzeit noch nicht gesprochen werden.

4.2.8 Zukunft von Karrieren

Die Befragten beider Altersgruppen äußern relativ einheitliche Vorstellungen über die Zukunft von Karrieren, die sich in weiten Teilen auch mit denen der Karriere- und ZukunftsforscherInnen decken. Die Befragten gehen von deutlich veränderten Anforderungen hinsichtlich Qualifikation, Flexibilität und Mobilität aus und sehen dies zumeist in Verbindung mit einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen in Form von erhöhtem Druck, Schnelllebigkeit und höherem Arbeitspensum. Dabei wird die eigene Verantwortung in der Karriereplanung betont, die auch Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Weiterbildung und Arbeiten in späteren Berufs- und Lebensjahren einschließt.

Die sog. „employability“ (Dam 2004) wird zum zentralen Karrierefaktor, also die persönliche Initiative, selbst aktiv zu sein, etwas zu lernen, Erfahrungen zu sammeln, Wissen und Kompetenzen zu erweitern, um die eigene Karriere voranzutreiben und/oder Chancen für zukünftige Beschäftigung und (persönliche und berufliche) Entwicklungen zu erhöhen. Die Befragten sehen es als wesentliche Aufgabe des/der Einzelnen, mit diesen Veränderungen und Anforderungen zurechtzukommen: „Ich glaube, dass man auf Grund der schlechter werdenden Arbeitsbedingungen trotzdem versuchen muss, zufrieden zu sein und gut damit umzugehen“ (F/W5/30-40); „Dass man diesen Wandel auf Grund der Trends schon vorwegnimmt, also antizipiert, und hier eigentlich proaktiv in die richtige Richtung steuert. Und das wird die erfolgreichen Menschen wie auch Unternehmen von den weniger erfolgreichen in Zukunft unterscheiden“ (F/M3/30-40). Weite Übereinstimmung herrscht hinsichtlich der schwächer werdenden Bedeutung von Unternehmensbindung und der steigenden Akzeptanz und Notwendigkeit von Unternehmenswechsellern, aber nicht Berufswechsellern. Auch wenn die Befragten von einem eigenverantwortlichen Umgang mit ihrer Karriereplanung ausgehen, sehen sie doch die Notwendigkeit, dass Unternehmen sich aktiver um Fragen der Work-Life Balance und „Corporate Social Responsibility“ kümmern.

4.2.9 Berufsspezifische Aspekte

Im Vergleich zu den Befragten im Finanz- und Dienstleistungssektor thematisieren die diplomierten KrankenpflegerInnen die speziellen Anforderungen ihrer beruflichen Tätigkeit wesentlich präziser und ausführlicher. Sie äußern zum großen Teil eine starke Verbundenheit mit ihrem Beruf, was sich auch in einem frühen Berufswunsch und dem Wunsch nach einer Aufwertung und Imageverbesserung ihres Berufsstandes ausdrückt (z.B. in einer stärkeren Differenzierung zwischen diplomierten KrankenpflegerInnen und PflegehelferInnen, einer Akademisierung und politischen Berufsvertretung). Berufswechsel sind nur für die Befragten vorstellbar, die diesen Beruf vergleichsweise „zufällig“ (P/M/42) ergriffen haben und bereits in anderen Tätigkeiten (zum Teil im Ausland) gearbeitet haben. Veränderungen innerhalb ihres Berufes können sich die Befragten vor allem in Form von Bereichs- und Tätigkeitswechsellern, eventuell auch Auslandsaufenthalten, vorstellen. Interessanterweise sehen sich die männlichen Befragten in Zukunft mehr in einer Mentorenrolle, während ein Teil der Frauen ein Studium planen bzw. bereits durchführen. Für die Zukunft von Karrieren im Pflegebereich nennen die Befragten eine steigende Bedeutung der Hauskrankenpflege und der Gesundheitsvorsorge („Family Health Care Nursing“, „Public Health Care“) sowie der eigenen Spezialisierung. Sie sprechen von Kompetenzkarrieren, gehobenem Gesundheits- und Krankenpflegedienst und der Erweiterung ihres Tätigkeitsspektrums auf Dokumentierung und Planung. Ähnlich wie bei Chudzikowski/Demel/Mayrhofer (2006) lassen sich in der Berufsgruppe der KrankenpflegerInnen weniger deutliche Unterschiede zwischen den Generationen finden als im Finanz- und Dienstleistungssektor, was mit einer relativ geringen Veränderung der Kernaufgaben in Verbindung gebracht werden kann. Unabhängig vom Alter finden kaum Berufswechsel statt; konkrete Vorstellungen eines letztendlichen

Ruhestands überwiegen, Abstimmungsprozesse innerhalb der Familie werden als nötig erachtet.

Die Bedeutung eines steigenden Anteils an KollegInnen mit Migrationshintergrund wird von allen Befragten gesehen. Dabei sehen die Befragten zwei Einflussrichtungen dieser demographischen Veränderung ihrer Berufsgruppe. Zum einen schätzen sie den wesentlichen Beitrag ausländischer KrankenpflegerInnen im Berufsalltag und die Notwendigkeit internationaler Maßstäbe für den Berufsstand („Weltweit wird, ist ja die Krankenpflege immer mehr ein akademischer Beruf“ – P/M/40), zum anderen könnte erhöhte Zuwanderung das Karrierebild von KrankenpflegerInnen ändern: „Ja, ich glaube schon, grad, also ich finde, dass unser Job eigentlich unterbezahlt ist und dass wir vielmehr jetzt zum Beispiel auf die Straße gehen könnten und demonstrieren, aber ich glaube, dass sehr viele, dadurch, dass sie aus dem Ausland kommen, mit den Bedingungen hier sehr zufrieden sind und das einfach nicht tun werden“ (P/W/25). Alle möglichen Entwicklungen im Pflegebereich werden in Abhängigkeit von gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen gesehen.

4.3 Schlussfolgerungen und offene Fragen

Wenn man die Ergebnisse aus den Interviews mit Betroffenen mit den Ergebnissen der Sekundäranalysen zur Zukunft von Arbeit und mit den ExpertInneninterviews vergleicht, lassen sich interessante Ergänzungen und Übereinstimmungen finden. Auch die Betroffenen sehen als wesentliche Merkmale zukünftigen Arbeitens Flexibilität, Leistungsfähigkeit und Vernetzung und zeigen vorwiegend individualisierte Lösungen bei ihren Karriereentscheidungen und ihrer Planung. Ebenfalls sehen sie die Notwendigkeit lebenslangen Lernens und die Bedeutung der Work-Life Balance; sie wünschen sich diesbezüglich mehr Unterstützung, z.B. seitens der Unternehmen. Anregungen darüber hinaus, die auf kommunaler oder gesellschaftlicher Ebene anzusiedeln wären, äußern sie kaum, ökonomische und institutionelle Rahmenbedingungen (außer rechtliche Rahmenbedingungen des Pflegebereichs) werden selten hinterfragt. Kontextfaktoren hinsichtlich demographischen Wandels oder sich wandelnder Familienstrukturen werden so gut wie nie angesprochen.

In ihren Vorstellungen zur Zukunft von Karrieren stimmen die Befragten in vielen Punkten mit den Einschätzungen der KarriereforscherInnen überein. Allerdings sind die Unterschiede zwischen der älteren und jüngeren Generation nicht so deutlich wie angenommen. Auch die ältere Generation ist bereit, ihre Karrieren den veränderten Anforderungen anzupassen. Schon jetzt zeigen sich fließende Übergänge in den Ruhestand, allerdings werden die Möglichkeiten stark mit dem eigenen Ausbildungsniveau und einer Managementposition verknüpft. Entgegen den Erwartungen der KarriereforscherInnen scheinen die unterschiedliche Bedeutung der Work-Family Balance und der differenzierende Einfluss des Geschlechts auf Karriereverlauf und -planung bestehen zu bleiben. Es zeigt sich, dass das Verständnis von Karrierebegriff bei der jüngeren Generation jenem der KarriereforscherInnen sehr nahe kommt.

Unsere Ergebnisse machen deutlich, dass sowohl das Bewusstsein für anstehende demographische Veränderungen erhöht und aktive Maßnahmen des „Age Manage-

ment“ eingeführt werden sollten: seitens der einzelnen Person (z.B. hinsichtlich Karriereplanung), der Unternehmen (z.B. hinsichtlich des Karrieremanagements) und der Gemeinschaft (z.B. hinsichtlich der Unterstützung von MitbürgerInnen und Unternehmen).

„Folgende Bereiche könnten aus jeweils unterschiedlichen Gründen für späte Karrieren bzw. eine erfolgreiche Erwerbstätigkeit in höherem Alter in besonderem Maße Chancen bieten: Dienstleistungen (Zunahme der Nachfrage gekoppelt mit möglicher geringer physischer Belastung), Beratung (aufbauend auf fachlichem Erfahrungswissen, Netzwerken und Managementfähigkeiten), selbstständige Tätigkeit und ehrenamtliches Engagement“ [Zukunft3]. „Eine Hauptaufgabe von Vorgesetzten ist die Arbeitsorganisation zwischen den Mitarbeitergruppen. Das Rotationsprinzip, Tandems von Jung und Alt sowie Patenmodelle haben sich als effiziente Organisationsformen erwiesen. Generationenvertreter stehen als Ansprechpartner zur Vermittlung von Interessen zwischen den Arbeitnehmergruppen im Betrieb zur Verfügung“ [Zukunftsradar 2030].

Sowohl KarriereforscherInnen als auch ZukunftsforscherInnen sehen mit großer Übereinstimmung den Bedarf für Organisationen, sich mit Maßnahmen der MitarbeiterInnenbindung auseinanderzusetzen. „Für Organisationen (z.B. Unternehmen) besteht die Herausforderung darin, die Umsetzbarkeit in allen Bereichen zu gewährleisten und zu fördern (z.B. das Angebot von Fortbildungsmaßnahmen über den gesamten Karriereverlauf; flexible Modelle der Arbeitszeit und Arbeitsorganisation; Abbau von Diskriminierung jeglicher Art, insbesondere bei der Einstellung von Mitarbeitern)“ [Zukunft3].

Yeats/Foltes/Knapp (2000) sprechen von einem „Conservation Model“ für Organisationen: Alle MitarbeiterInnen, unabhängig von ihrem Alter, leisten wichtige Beiträge und sind Investitionen wert, auch gerade ältere MitarbeiterInnen tragen Wesentliches zum Unternehmenserfolg bei. Claes/Heymans (2008) schlagen sowohl konventionelle als auch neuere Personalmanagementmethoden zur Integration älterer MitarbeiterInnen in Unternehmen vor; diese reichen von altersintegrierender Weiterbildung, Karrieremanagement, unvoreingenommener Leistungsbeurteilung, Kommunikation, Arbeitsplatzanpassung und Ruhestandsmanagement bis zu vertraulichen BeraterInnen und unternehmensübergreifendem „skill pooling“.

In welche Richtung sich Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren entwickeln, hängt stark von politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und dem Umgang damit auf individueller, organisationaler und kommunaler Ebene ab.

5 Quintessenz

Die verschiedenen Perspektiven aus unseren unterschiedlichen Informationsquellen ermöglichen es uns, wesentliche Kernpunkte unseres Forschungsgegenstands zu identifizieren. Diese lassen sich in Aussagen vergleichsweise geringer und hoher Variabilität in der Vorhersage unterscheiden.

5.1 Zukunft von Arbeit

Anhand unserer Sekundäranalysen, ExpertInneninterviews und Interviews mit Betroffenen sehen wir folgende übergeordnete Trends zur Zukunft von Arbeit, die die Zukunft von Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren wesentlich beeinflussen sollten:

- demographische Entwicklungen bezüglich sich verändernder Altersstrukturen auf Basis steigender Lebenserwartung und niedriger(er) Geburtenraten und Zuwanderung
- veränderte Sozialstrukturen hinsichtlich sich verändernder Familienstrukturen anhand sinkender Eheschließungen und steigender Scheidungsraten als auch dem Zusammenleben der Generationen
- Bedeutung lebenslangen Lernens und berufsübergreifender Kompetenzen
- Gesundheit im Alter: Möglichkeiten des Könnens und Wollens und Bedeutung der Gesundheitsvorsorge
- Bedeutung des Verhältnisses zwischen Berufs- und Privatleben (Work-Life/Work-Family Balance) mit einer steigenden Durchlässigkeit der Grenzen
- steigende Bedeutung des Dienstleistungssektors: mehr Dienstleistungsangebote für und von Ältere(n), weniger negative Effekte von körperlich anstrengenden Berufen
- Erhöhung des tatsächlichen Renteneintrittsalters
- Verlagerung der Verantwortung auf die Einzelnen hinsichtlich Employability und Altersvorsorge

5.2 Zukunft von Karrieren und Karriereverlauf

5.2.1 Dimensionen geringer Variabilität

Aufbauend auf diesen Trends und unseren karrierespezifischen Ergebnissen lassen sich unserer Ansicht nach folgende plausible Grundannahmen über Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren ableiten:

- Arbeiten im Alter baut auf einem sich verändernden Arbeitsbegriff auf, der Arbeit im „Ruhestand“ jenseits der Erwerbstätigkeit beinhaltet. Möglichkeiten liegen in der Freiwilligenarbeit, eigenen Projekten in neuen Bereichen, beratenden Tätigkeiten auf Basis der eigenen Berufserfahrung, Familienarbeit oder auch Arbeit von Älteren für Ältere (z.B. in der Betreuung).

- Die Altersgrenze für den Pensionseintritt wird flexibler und der Übergang fließender.
- Qualifizierung ist nicht mehr orts-, zeit- und altersgebunden.
- Für die eigene Karriereplanung und -entwicklung wird es immer wichtiger, fachübergreifende Kompetenzen zu entwickeln, die über die eigene berufliche Qualifikation hinausgehen bzw. wichtiger Bestandteil der beruflichen Qualifikation werden.
- Die Flexibilisierung und stärkere Leistungsorientierung bei Verträgen und Vergütungsformen muss bei der eigenen Karriereplanung berücksichtigt werden und macht die Bedeutung von lebenslangem Lernen und Kompetenzentwicklung besonders deutlich.
- Neue Techniken verändern Arbeitsprozesse und -strukturen; sie bringen neue Berufe und sogar Branchen, verdrängen aber auch andere. Besonders neue Informationstechnologien führen zu neuen Qualifizierungs- und Arbeitsmöglichkeiten, verändern die Form von Interaktion und Zusammenarbeit und erlauben somit flexiblere persönliche und berufliche Gestaltungsspielräume, werden aber auch die Trennung verschiedener Lebensbereiche (privat vs. öffentlich) verringern.
- Unternehmens- und Tätigkeitswechsel werden häufiger, besonders was die Unternehmung und den Arbeitsort betrifft, was auch einen Wechsel ins Ausland einschließt. „Echter“ Berufswechsel findet nach wie vor vergleichsweise wenig statt.
- Karrieren zeichnen sich durch hohe Mobilität sowie durch horizontale und vertikale Bewegungen aus und sind von Arbeitsplatz- und manchmal Berufswechseln gekennzeichnet. Teilzeittätigkeiten und befristete Verträge werden immer häufiger, ebenfalls Karriereunterbrechungen und Unsicherheiten in der Karriereplanung.
- Traditionelle „lineare“ Karrieren haben nach wie vor Bedeutung. „Alternative“ Karrieren gewinnen relativ an Bedeutung, dominieren aber nicht. „Alternative“ Karrieren und Beschäftigungsformen werden zunehmend akzeptiert und gesellschaftlich anerkannt.
- Dennoch bleiben Nachteile durch „alternative“ Karrieren mehr oder weniger bestehen, vor allem, da staatliche Sicherungsnetze kaum dafür bereit sind (z.B. was die negativen Konsequenzen von Teilzeittätigkeiten für den Berufsverlauf und/oder die finanzielle Absicherung im Alter betrifft). Individualisierte Lösungen gewinnen an Bedeutung, sowohl für die Einzelperson als auch für eine Partnerschaft.
- Die jeweilige Partnerschafts- und Familienkonstellation hat eine hohe Bedeutung für den eigenen Berufsverlauf und das jeweilige Beschäftigungsverhältnis. Lebensphasenorientiertes Arbeiten gewinnt immer mehr an Bedeutung.
- „Gender Egalitarianism“ wird nur langsam größer. Es kommt zu einer allmählichen Angleichung von Geschlechterdifferenzen hinsichtlich der Erwerbstätigkeit; soziale Ungleichheiten hinsichtlich Einkommen, sozialer Absicherung und Aufstiegschancen bleiben aber nach wie vor bestehen. Individuelle Aushandlungsprozesse zwischen Männern und Frauen gewinnen an Bedeutung.

- Sowohl Männer als auch Frauen müssen immer mehr die verschiedenen Lebensbereiche in ihre Karriereplanung integrieren und können sich immer weniger auf bestehende Strukturen der Kernfamilie verlassen.
- Derartige Tendenzen führen zwangsläufig zu individualisierteren Formen des Zusammenlebens und verstärken die Bedeutung von Netzwerken für Betreuung, Hilfestellungen und Kommunikation, sowohl innerhalb der Familie als auch extern.
- Mobilität und unterschiedliche kulturelle Herkunft sind wesentliche Kennzeichen der in Wien arbeitenden Bevölkerung. Dies bedeutet zum einen kulturell bedingte Unterschiede im Arbeits- und Karriereverhalten, zum anderen erhöhte interkulturelle Zusammenarbeit und die Notwendigkeit interkultureller Kompetenzen.

5.2.2 Dimensionen hoher Variabilität

Wie im Lauf der Ergebnisdarstellung gezeigt wurde, lassen sich zum Teil recht unterschiedliche Konsequenzen aus aktuellen Entwicklungen ableiten und unterschiedliche Perspektiven identifizieren, in welche Richtung sich die Zukunft von Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren entwickeln könnte. Diese Dimensionen hoher Variabilität eröffnen ein Möglichkeitsspektrum verschiedener Zukunftsentwürfe und basieren anhand unserer Analysen auf den folgenden acht Basisdimensionen. Diese zeichnen sich durch eine starke Dualität aus – d.h., zukünftige Entwicklungen sind auf Grund des gegenwärtigen Erkenntnisstands in beide Richtungen vorstellbar.

1. *Österreich im internationalen Kontext: Öffnung (1+) vs. Schließung (1-)*
Die Positionierung Österreichs im internationalen Kontext könnte von globaler marktorientierter Öffnung über hohe europäische Integration bis hin zu einer weitgehenden nationalen Schließung reichen.
2. *Bewertung der Vielfalt auf Basis von Geschlecht, Alter und Migrationshintergrund: positiv-bunt (2+) vs. negativ-stereotyp (2-)*
Eine zunehmende Heterogenität in der Bevölkerung hinsichtlich unterschiedlicher sozialer Merkmale könnte positiv beurteilt werden, indem Unterschiede akzeptiert und respektiert werden und Diversität geschätzt wird. Abgrenzungs- und Ausgrenzungstendenzen könnten aber auch dominieren, sodass Vorurteile und negative Stereotype überwiegen.
3. *Zahl unterschiedlicher individueller Karrieren: hoch (3+) vs. gering (3-)*
Die Anzahl unterschiedlicher Formen von Karrieren könnte variieren.
4. *Konsequenzen unterschiedlicher Karrieren: gleichwertig/Diversität (4+) vs. ungleiche Bewertung/Segregation (4-)*
Unterschiedliche Formen von Karrieren könnten entweder relativ gleichberechtigt möglich und anerkannt sein oder zu sehr unterschiedlichen Konsequenzen hinsichtlich Anerkennung und Attraktivität führen.
5. *Gesellschaftliche Akzeptanz individualisierter Lebensführung: hoch (5+) vs. gering (5-)*
Unterschiedliche Formen der Lebensführung (z.B. hinsichtlich Kinder, Mobilität, Gesundheit) könnten gesellschaftlich akzeptiert sein und nicht zu Diskriminie-

rungen am Arbeitsplatz und zu persönlichen Einschränkungen führen. Umgekehrt kann die Akzeptanz individueller Lebensentwürfe gering sein und ein Primat beruflicher Leistungsfähigkeit vorherrschen, das der Berufswelt und davon dominierten Lebensentwürfen den Vorzug gibt.

6. *Institutionell beeinflusster Gestaltungsspielraum bei Karriereentscheidungen: hoch (6+) vs. gering (6-)*

Sich verändernde Rahmenbedingungen ermöglichen zahlreiche Optionen für individuelle Karriereentscheidungen oder erfordern starke Anpassung und verringern den Gestaltungsspielraum bei eigenen Karriereentscheidungen.

7. *Primat ökonomischer Rationalität: hoch (7+) vs. gering (7-)*

Jeglicher Lebensbereich wird primär nach wirtschaftlichen Kriterien beurteilt. Umgekehrt gibt es eine Vielfalt an Rationalitäten, die jenseits der wirtschaftlichen und marktlichen Logik angesiedelt sind und das individuelle und politische Handeln zusätzlich beeinflussen.

8. *Stellenwert permanenter Erwerbsarbeit: hoch (8+) vs. gering (8-)*

Es ist wichtig, permanent erwerbstätig zu sein und jegliche Lebensführung (z.B. Weiterbildung, Freizeitgestaltung, Kinderbetreuung) wird anhand ihres Nutzens für die Erwerbstätigkeit beurteilt. Umgekehrt ist eine Bandbreite an Tätigkeiten und Lebensformen ohne direkten Bezug zur Erwerbstätigkeit möglich.

Die Erarbeitung einer Matrix möglicher Wirkungszusammenhänge entlang dieser acht Basisdimensionen ergibt fünf nahezu unabhängige Dimensionen (1, 3, 4, 7, 8), sodass eine erste Reduktion möglicher Kombinationen erreicht wurde. Die Entwicklung von zehn möglichen Kombinationen entlang dieser fünf Basisdimensionen führt zu sechs unterschiedlichen Profilen, die ausformuliert wurden. Eine graphische Darstellung der Wirkungszusammenhänge dieser Zukunftsentwürfe zeigte, dass sich zwei der sechs Entwürfe stark überschneiden. Letztlich ergeben sich vier Zukunftsbilder, deren Abgrenzbarkeit und Konsistenz im Dialog mit ForscherkollegInnen überprüft wurden (siehe Abb. 7).

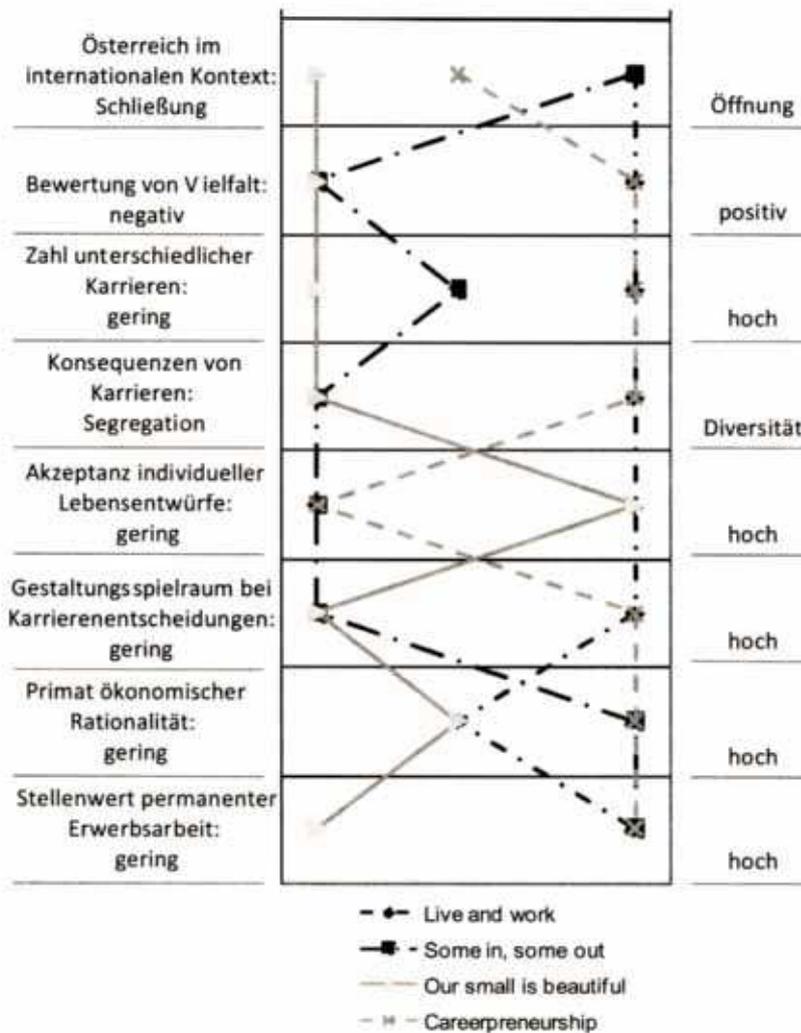


Abbildung 7: Profile der Zukunftsbilder

6 Zukunftsbilder von Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren

Auf Grund der Annahme, dass in der Gegenwart mehrere Zukünfte angelegt sind, die auf Menschen und Gesellschaften Einfluss haben, werden vier Zukunftsbilder beschrieben, auf die Maßnahmenvorschläge aufbauen können. Eine besondere Herausforderung in der Arbeit an Zukunftsszenarien von Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren besteht in der Dynamik und wechselseitigen Beeinflussung möglicher Entwicklungen, die ganz unterschiedliche Anforderungen nahelegen.

Auf der Basis der Ergebnisse aus den unterschiedlichen Informationsquellen wurden prozessorientiert in aufeinander folgenden Workshops vier Zukunftsbilder von Karrieren in späteren Berufsjahren entwickelt, die mit den drei regionalökonomischen Szenarien des Hauptprojektes verknüpfbar sind. Diese vier Zukunftsbilder variieren hinsichtlich des Ausmaßes nationalstaatlicher, marktwirtschaftlicher und europäischer Einflussnahme, der Akzeptanz individualisierter Lebensführungen und der Konsequenzen von Karrieren und basieren auf verschiedenen möglichen Kombinationen denkbarer alternativer Entwicklungen (Dimensionen hoher Variabilität).

6.1 Auf einen Blick

Zum Einstieg in die im Detail beschriebenen Zukunftsbilder von Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren findet sich hier eine Kurzbeschreibung der vier Bilder entlang der vier graphisch dargestellten Profile (siehe Abb. 7).

6.1.1 Zukunftsbild A: „Live and work“ – Europäische Integration und Vielfalt

In unserem ersten Zukunftsbild „Live and work“ werden Arbeitsmarkt-, Renten-, Bildungs-, Gesundheits- und Familienpolitik von globalen wirtschaftlichen, politischen, technologischen und ökologischen Entwicklungen und europäischer Gesetzgebung stark beeinflusst. Supranationale Regelungen steuern möglichen Risiken der Benachteiligung auf Grund (zeitweiser) mangelnder Mobilität und Leistungsfähigkeit entgegen, sodass lebensphasenorientiertes Arbeiten mit hohen Gestaltungsspielräumen und Akzeptanz individualisierter Lebensführung möglich ist. Erwerbskarrieren sind demnach besonders flexibel, vielfältig und weitestgehend altersunabhängig. Arbeiten im Alter ist möglich und attraktiv.

6.1.2 Zukunftsbild B: „Some in, some out“ – Globale Öffnung und Segregation

In unserem zweiten Zukunftsbild „Some in, some out“ wird die Wirtschaft zum gesellschaftlichen Motor, globale wirtschaftliche Entwicklungen sind entscheidend. Es kommt zu einer Liberalisierung des Arbeitsmarktes und zum Rückzug staatlicher Einflussnahme. Karrieren unterliegen dem Primat ökonomischer Rationalität und beruflicher Leistungsfähigkeit. Erfolgreiche Erwerbskarrieren hängen von den eigenen Möglichkeiten ab, den sich ständig ändernden Anforderungen gerecht zu werden und sich flexibel darauf einzustellen, sowie von der eigenen Initiative, durch permanente Weiterbildung und Leistungsfähigkeit attraktiv für den Arbeitsmarkt zu sein. Dies führt zu einer Segregation unterschiedlicher Karriereverläufe (Stamm- vs. Randbelegschaft; normale vs. atypische Beschäftigungsverhältnisse) und somit entlang der Dimensionen Qualifikation, Mobilität und Gesundheit zu sozialen Ungleichheiten, die sich bis in das höhere Alter fortsetzen und in unterschiedlicher finanzieller und sozialer Absicherung und Lebensqualität zum Ausdruck kommen.

6.1.3 Zukunftsbild C: „Our small is beautiful“ – Nationale Schließung und lineare Karrieren

In unserem dritten Zukunftsbild „Our small is beautiful“ wird von einer Abschottung des österreichischen Arbeitsmarktes und einer starken nationalstaatlichen Einflussnahme ausgegangen, die mit der Dominanz eher konservativer Werte und einer negativen Bewertung von Vielfalt einhergehen. Die Karrierekomplexität ist relativ gering; es kommt zu einer Segregation von Karrieren entlang unterschiedlicher Beschäftigungsverhältnisse je nach Alter, Geschlecht und Migrationshintergrund. Neben einem staatlichen Grundsockel finanzieller und sozialer (Alters-)Absicherung ist die Unterstützung durch Familienverbände und Interessengruppen entscheidend, sodass Ältere, Arbeitslose und/oder Geringverdienende aufgefangen werden können.

6.1.4 Zukunftsbild D: „Careerpreneurship“ – Freiraum vs. Kontrolle und Multiflexibilität

In unserem vierten Zukunftsbild „Careerpreneurship“ wird von einem permanenten Spannungsfeld zwischen globalem wirtschaftlichem Druck und nationalstaatlichen Schutzregelungen ausgegangen, sodass Menschen permanent erwerbstätig sein müssen und Probleme möglicher Überforderung nur punktuell aufgefangen werden können. Es kommt zu sehr flexiblen, individualisierten, marktorientierten und weitestgehend altersunabhängigen Karriereverläufen mit ständigen berufs-, familien- und weiterbildungsbedingten Wechseln, die nur zum Teil abgesichert sind und Chancen, aber auch Risiken in sich bergen. Eine wesentlich höhere Vielfalt an Karrieren, auch im Alter, ist möglich, aber für viele nicht erreichbar. Längere Lebensarbeitszeiten und „ruheloser Ruhestand“ werden als normal angesehen. Unterstützungssysteme seitens der Unternehmen und Kommunen werden besonders wichtig.

6.2 „Live and work“ – Europäische Integration und Vielfalt

6.2.1 Hintergrundfolie

Öffnung im europäischen Kontext. (1+)⁴ Österreich öffnet sich gegenüber dem globalen Wettbewerb, es wird aktiv um ZuwandererInnen entsprechend des regionalen Arbeitsmarktbedarfs (was nicht unbedingt nur hoch qualifizierte ZuwandererInnen bedeutet) geworben. Ein Wertepluralismus unter Einbezug europäischer demokratischer Grundwerte ist vorstellbar. Ein neues Zuwanderungsmodell nach australischem Vorbild wird eingeführt, das anhand eines Punktesystems für verschiedene Kriterien (wie Alter, Ausbildung, Sprachkenntnisse) in Abstimmung mit einer Liste

⁴ Die Zahlen in Klammern entsprechen den acht Dimensionen hoher Dualität und deren Ausprägung.

benötigter Qualifikationen feststellt, ob ZuwandererInnen für ein dauerhaftes Bleiben inklusive sofort erteilter Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigung und Familiennachzug zugelassen sind.

Positive Bewertung von Vielfalt. (2+). Diese Entwicklung könnte mit einer allgemein positiveren Bewertung von Vielfalt einhergehen, besonders wenn ein hoher Gestaltungsspielraum bei Karriereentscheidungen möglich ist (6+). Eine derartige Entwicklung sollte zu (4+) gleichwertigen Konsequenzen unterschiedlicher Karrieren und einer hohen Anzahl unterschiedlicher Karrieren (3+) führen und auch eine Akzeptanz der persönlichen Lebensführung (5+) ermöglichen. Phasen der Berufstätigkeit und Nicht-Berufstätigkeit werden als normal erachtet und nicht abgewertet, der Beitrag und das Gewicht älterer KollegInnen werden anerkannt. Unterschiedliche Lebensentwürfe werden akzeptierter (z.B. Kinder vs. Kinderlosigkeit), es gibt ein verstärktes Miteinander der Generationen (zusammen leben und zusammen arbeiten).

Vielfalt unterschiedlicher Rationalitäten. Ein hoher Gestaltungsspielraum, der diesem Szenario zugrunde liegt, ist bei einem Primat ökonomischer Rationalität denkbar (7+), könnte aber auch eine Vielfalt unterschiedlicher Rationalitäten ermöglichen, besonders wenn Werte wie soziale Verantwortung, Langsamkeit, Entspannung und immaterielle Hinterlassenschaften wichtiger werden sollten. Es ist denkbar, dass durch die zahlreichen internationalen Einflüsse (7-) vielfältige Rationalitäten (auf Grund erhöhten Sicherheitsdenkens oder der Forderung nach Nachhaltigkeit) wirtschaftlichen und politischen Entscheidungen zugrunde liegen (wie humanitäre Einsätze oder weltweiter Einsatz für den Umweltschutz). (8-) Ein Portfolio verschiedener Arbeitsformen ist denkbar, (8+) ein steigender Stellenwert permanenter Erwerbsarbeit allerdings eher wahrscheinlich, sodass verschiedenste Formen von Arbeit im weitesten Sinn entlohnt und Unterstützungsleistungen wie Kinderbetreuung oder Altenpflege erwerbsmäßig delegiert werden.

6.2.2 Karrieren

Hoher Gestaltungsspielraum bei Karriereentscheidungen. Erwerbskarrieren sind (6+) demnach besonders flexibel (Arbeitszeit, -organisation, häufige Wechsel von ArbeitgeberInnen und Tätigkeitsfeld über den Lebensverlauf, aber auch Auszeiten wegen Familie und/oder Fortbildung) und werden nicht mehr nur auf die klassische Erwerbstätigkeit bezogen. Die Definition von Arbeit ändert sich und wird um Arbeit für Familie und Gesellschaft erweitert. Freiwilliges und gesellschaftliches Engagement sind Teile der Karriereplanung, die anerkannt und auch monetär angerechnet werden, sodass Erwerbsarbeit sich in bislang der Freiwilligenarbeit vorbehaltene Bereiche ausdehnt. Work-Life/Work-Family Balance gelten somit als integraler Bestandteil von Karrieren und beruflicher Entwicklung. Lebensphasenorientiertes Arbeiten ist mit einem Aufbrechen der Geschlechterrollen gekoppelt. Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsformen werden akzeptiert; Wechsel zwischen Berufsgruppen finden statt. Erwerbstätige mit dem typischen Normalarbeitsverhältnis (Vollzeit, abhängige Beschäftigung, hohe Jobstabilität) sind in der Minderzahl. Erwerbstätige (im weitesten Sinn) können gleichzeitig in mehreren Jobs (3+) bzw. in abhängiger Beschäftigung und selbständiger Tätigkeit parallel involviert sein.

Akzeptanz individualisierter Lebensführung. Intensive Karrierephasen und Phasen mit geringerer Aktivität auf dem Arbeitsmarkt (Familie, krankheitsbedingt, Realisierung weiterer Bildungsinvestitionen oder Verfolgung anderer Projekte) wechseln sich ab (5+) und sind „leistbar“, z.B. durch überregionale Einführung von Arbeitszeitkonten. Negative Konsequenzen liegen in der Überforderung, durch den Anspruch, durchgehend im Lebensverlauf und in allen Lebensbereichen leistungsfähig zu sein, sowie in einem mangelnden Schutz der Privatsphäre. Sie können aber durch Möglichkeiten der Unterstützung, z.B. bei Burn-out durch abgesicherte Auszeiten, abgemildert werden, sodass Erwerbstätigkeit in späteren Lebensjahren eher möglich und auch von vielen gewollt ist.

Vielfältige Karrieremöglichkeiten/Diversität als Konsequenz. Die Flexibilisierung führt zu erhöhten Chancen in der beruflichen Entwicklung (durch erhöhte Spielräume, lockere Regeln, geringere Sanktionen, Unterstützungssysteme) für Personen unterschiedlicher Herkunft und Kompetenz. Da der Großteil der Bevölkerung, auch in späteren Berufs- und Lebensjahren, erwerbsaktiv ist (8-), findet somit (4+) keine Marginalisierung bestimmter Karriereverläufe auf breiter Ebene statt. Diversität im Sinn einer gleichwertigen Anerkennung (sowohl monetärer als auch gesellschaftlicher Art) verschiedenster Karriereverläufe wird durch überregionale Regelungen unterstützt. Trotz der Dominanz permanenter Erwerbsarbeit sind Auszeiten – oder besser: eine Variabilität in der Arbeitsbelastung (auf Grund der Akzeptanz der persönlichen Lebensführung und des lebensphasenorientierten Arbeitens) – möglich, sodass mögliche Überforderung weniger wahrscheinlich ist als in Zukunftsbild D.

6.2.3 Karrieren im Alter

Arbeiten jenseits der Ruhestandsgrenze. Altersgrenzen sind nicht fix und der Übergang in eine neue Form von Ruhestand (wenn überhaupt) ist fließend. Arbeiten im Alter jenseits der Ruhestandsgrenze ist möglich, gesucht und gewollt. Dafür werden alternative Unterstützungssysteme für das Arbeiten im Alter entwickelt. Auf Grund höherer Toleranz gegenüber unterschiedlichen Altersgruppen spielt das biologische Alter eine immer geringere Rolle bei der individuellen Karriereplanung und Zusammenarbeit. Über Arbeitszeitkonten kann die Dauer der Lebensarbeitszeit selbst bestimmt werden. Technologische Entwicklungen und gesundheitspolitische Unterstützungssysteme kompensieren mögliche gesundheitliche Einschränkungen. „Auf Grund der gestiegenen Lebenserwartung und der meist guten körperlichen und geistigen Fitness ist es älteren Menschen möglich, sich durch flexible und den individuellen Neigungen entsprechende Nebentätigkeiten einen Zuverdienst zur Grundrente zu sichern“ [Zukunftsradar 2030].

Arbeitsformen im Alter. Es gibt sehr vielfältige Formen von Erwerbstätigkeiten im Alter, die nach Arbeitszeit, -ort, -tätigkeit und Beschäftigungsverhältnis variieren und sowohl sog. dritte oder vierte Karrieren (also „Neuanfänge“) als auch das Nutzen bisheriger Erfahrung innerhalb eines weitgehend kontinuierlichen Berufs-/Karrierefeldes ermöglichen. Supranationale Regelungen gewährleisten, dass Erwerbstätigkeit im Alter keine finanziellen Einbußen bedeutet, ältere ArbeitnehmerInnen am Arbeitsmarkt gleichberechtigt teilnehmen können und Unternehmen ältere Arbeit-

nehmerInnen einstellen und weiterentwickeln. „Life-long learning“ hat hier nicht nur einen besonders hohen Stellenwert, sondern wird auch durch entsprechende altersgemäße Angebote seitens der Unternehmen und Gemeinden ermöglicht. Unternehmen unterstützen aktiv die Weiterbildung ihrer älteren MitarbeiterInnen.

6.2.4 Konsequenzen

Chancengleichheit. Supranationalen Organisationen (besonders auf europäischer Ebene) kommt eine besondere Bedeutung zu. Nationalstaatliche Regelungen im Kontext europäischer Vorgaben gewährleisten Engagement im Bildungs- und Gesundheitswesen, um gleiche Chancen für alle BürgerInnen zu gewährleisten. Es gibt Mindeststandards bei Lohn, Arbeitszeit und Urlaubsanspruch. Für Frauen und Männer ist es gleichermaßen möglich und erwünscht, erwerbstätig zu sein. „Die Umstrukturierung der Rollenmuster im Arbeits- und Privatleben ist gesetzlich vorgeschrieben worden, sowohl im Haushalt als auch im Berufsleben dürfen Frauen nicht gesetzlich benachteiligt werden“ [Delphi Report Austria].

Neue Formen von Erwerbsarbeit. Auf Grund der Erweiterung des Arbeitsverständnisses auf gesellschaftliches und familiäres Engagement bietet sog. BürgerInnenarbeit neue Jobs und Aufgabenfelder. Ein Zentrum für BürgerInnenarbeit oder BürgerInnenbüros bieten Arbeitsmöglichkeiten im Bereich der SeniorInnenbetreuung, Schulassistenten oder Kinderfreizeitbetreuung, Dienstleistungen für Ältere, aber auch von Älteren werden immer wichtiger. Es wird einen Arbeitsmarkt und Arbeitsagenturen speziell für Ältere geben. Dies bedeutet auch die Zunahme von speziellen Dienstleistungsangeboten für ältere MitbürgerInnen, die unter anderem auch von älteren MitbürgerInnen angeboten werden.

Vielfalt an Wohnformen. Die großen Gestaltungsspielräume in der Karriereplanung und Vielfalt an Karriereverläufen sowie die Akzeptanz individualisierter Lebensführungen drücken sich in einer großen Vielfalt an Wohnformen im Alter aus und in einer hohen Zahl an Personen, die „unabhängig“ von ihren Kindern (so vorhanden) leben. Eine stärkere Urbanisierung, die diese Vielfalt und Flexibilität ermöglicht, ist wahrscheinlich, auch wenn zunehmendes virtuelles Arbeiten anderen alternativen Lebensformen außerhalb der großen Ballungszentren oder sogar auf dem Land Raum gibt.

6.2.5 Herausforderungen

Umsetzung sozialpolitischer Maßnahmen. Dieses Szenario ist vorwiegend beim ersten Projektszenario mit einem vergleichsweise hohen EU-Wirtschaftswachstum vorstellbar, in dem europäische Regelungen und Wirtschaftsentwicklungen notwendige Mobilität erleichtern. Einigungen auf EU-Ebenen müssen nationalstaatlich umgesetzt werden. Herausforderungen auf kommunaler Ebene bestehen in der Initiierung bewusstseinsbildender Maßnahmen (hinsichtlich Integration älterer und ausländischer MitbürgerInnen, Toleranz für vielfältige Lebensentwürfe sowie der Notwendigkeit von Gesundheitsvorsorge und Weiterbildung) und der Finanzierung und Umsetzung sozialpolitischer Maßnahmen. Neue Modelle finanzieller und sozialer Absi-

cherung, z.B. in Form von durchgehender Grundsicherung und Arbeitszeitkonten, müssen entwickelt werden, um die unterschiedlich geprägten Phasen der Erwerbsarbeit (Weiterbildung, Kinderbetreuung, reduzierte Arbeitszeit) zu ermöglichen.

6.3 „Some in, some out“ – Globale Öffnung und Segregation

6.3.1 Hintergrundfolie

Globale Öffnung. (1+) Österreich öffnet sich gegenüber dem globalen Wettbewerb und Unternehmen rekrutieren weltweit, sodass Zuwanderung stark ansteigt, die sich zum einen am Bedarf regionaler und internationaler Unternehmen in Österreich orientiert, zum anderen Folge weltweiter politischer, ökonomischer und ökologischer Konflikte ist. Für Österreich wird von einem starken Einfluss des weltweiten Wettbewerbs ausgegangen. „Die Wirtschaft wird zum gesellschaftlichen Motor. Europa nutzt seinen Wissensvorsprung gegenüber den jüngeren Industrieländern wie z.B. China vor allem in der Produktentwicklung, dem Prozessmanagement, der Produktivitätssteigerung und der Qualitätssicherung. Der Dienstleistungssektor hat enorm an Bedeutung gewonnen. Der Markt versteht sich nicht als Nebeneinander einzelner Ländermärkte, sondern als länderübergreifendes weltweites Netzwerk“ [Horizons 2020]. Wiens zentrale Position in Europa wird zunehmend wichtiger, besonders in Hinblick auf den osteuropäischen Wirtschaftsraum. Es wird von Wachstum und dem Nutzen von Nischen, aber auch von Abwanderung und Outsourcing ausgegangen.

Liberalisierung des Arbeitsmarktes. Die Wettbewerbsposition wird durch Flexibilität bei Arbeitsverträgen und Entlohnung ausgebaut, sodass z.B. kapazitätsorientierte Beschäftigungsformen möglich sind, aber nur noch eine relativ geringe Grundsicherung gewährleistet ist. Der Staat zieht sich völlig aus der Regulierung des Arbeitsmarktes zurück und ermöglicht so freien Wettbewerb, verursacht aber auch den Ausschluss weniger kompetenter Personen. „Die Entlohnung der Arbeitnehmerleistung erfolgt überwiegend ziel- und erfolgsorientiert nach vereinbarten Aufgabenstellungen“ [Zukunftsradar 2030]. Es gibt keine Mindeststandards bei Lohn, Arbeitszeit oder Urlaubsanspruch.

Negative Bewertung von Vielfalt. Diese Entwicklung könnte zwar mit einer allgemein positiveren Bewertung von Vielfalt einhergehen, (2-) aber auch mit einer möglichen Gegenreaktion auf die erhöhte ethnische Durchmischung, zumindest bei einem Teil der Bevölkerung, was besonders auf Personen zutreffen könnte, die sich als mögliche Modernisierungsverlierer wahrnehmen. Dies wird vor allem davon abhängen, ob (5-) die Primate beruflicher Leistungsfähigkeit (s.o.) und (8+) ökonomischer Rationalität in Verbindung mit einem niedrigen Gestaltungsspielraum (6-) dominieren. Vielfalt würde dann eher als negativ bewertet (2-), da unterschiedliche Gruppen als Konkurrenz wahrgenommen werden. Gewinner sind die Personen, die sich dem permanenten Leistungsdruck durch kontinuierliche Anpassungsleistung und Flexibilität stellen (können) und sich privat absichern können (z.B. durch Kapitalerträge).

Anmerkung: Die Möglichkeit eines hohen Gestaltungsspielraums bei einem gleichzeitigen Primat beruflicher Leistungsfähigkeit und ökonomischer Rationalität wird im Zukunftsentwurf D entwickelt, der auch – oder sogar besonders – bei einer Öffnung vorstellbar ist.

6.3.2 Karrieren

Primat beruflicher Leistungsfähigkeit und permanenter Erwerbsarbeit. Wie bei den Zukunftsbildern A und D ist (8+) ein steigender Stellenwert permanenter Erwerbsarbeit eher wahrscheinlich, doch wird Erwerbsarbeit nicht auf gesellschaftliche und familiäre Arbeit erweitert. Freiwilliges und gesellschaftliches Engagement können Teil der Karriereplanung werden. Die Gefahr einer derartigen Flexibilisierung liegt in einem möglichen Ausnutzen der Leistungsbereitschaft und des Engagements. Karrieren erfolgen individualisiert und marktorientiert (7+), es geht um die Vermarktbarkeit individueller, auch sozialer Kompetenzen und um höchstmögliche Qualifizierung und berufliche Leistungsfähigkeit (5-).

Segregation entlang beruflicher Leistungsfähigkeit. Die Erwerbsverläufe – Vollzeit-arbeitsverhältnisse, lange Verweildauern, selbst gesteuerte Arbeitgeberwechsel, ausgeprägte Maßnahmen zur Weiterbildung und Gesundheitsprävention – sind für einen Teil der Bevölkerung weitgehend stabil. Stammebelegschaften werden kleiner, aber immer wichtiger, Randbelegschaften größer. Der andere Teil der Bevölkerung nimmt nicht oder nur in sehr prekären Arbeitsverhältnissen am Erwerbsleben teil; es kommt zu einer Segregation (4-) je nach Beschäftigungsverhältnis (nach wie vor häufig mit Geschlecht gekoppelt, wie z.B. Teilzeit und den damit verbundenen negativen Konsequenzen). Diese Segregation setzt sich im gesamten Erwerbsleben fort und hat gravierende Konsequenzen für die finanzielle und soziale Absicherung und für Karrieremöglichkeiten im Alter. Es existiert weitere berufliche Segregation, z.B. im Betreuungsbereich. Soziale Ungleichheiten (auf der Basis von Einkommensdisparitäten und geringerer Arbeitsmarktbeteiligung) setzen sich fort. Innerhalb dieser beiden Gruppen (some in, some out) ist eine geringe, aber auch hohe Anzahl unterschiedlicher Karrieren (3+/- = Miniszenario) denkbar, entscheidend sind deren Konsequenzen bezüglich einer Trennung zwischen „atypisch“ und „erfolgreich-klassisch“, angepasst an die vorherrschende Dominanz beruflicher Leistungsfähigkeit und permanenter Erwerbsarbeit mit einer zwar steigenden, aber überschaubaren Anzahl an Unternehmenswechseln und Sanktionierung von Berufswechseln.

6.3.3 Karrieren im Alter

Marginalisierung im Alter. Welche Form von Karrieren angestrebt und positiv belohnt wird, ist rein markt- und unternehmensgesteuert. Ältere sind von dieser Marginalisierung besonders betroffen (2-), da mit zunehmendem Alter die Gefahr steigt, dass die Entwertung des Humankapitals (entsprechend 5- und 7+) eine gewisse Schwelle überschreitet. Dienstleistungen für Ältere gibt es für die, die es sich leisten können, und werden von denen (auch Älteren) angeboten, die ein der Nachfrage entsprechendes Angebot bieten können. Wenn ältere MitbürgerInnen nicht entspre-

chend ihrer Passung auf unterschiedlichen Ebenen (gesundheitlich, kompetenz- oder nachfragebezogen) in die Erwerbsarbeit integriert werden können, sind sie häufig zu niedrig qualifizierter Arbeit gezwungen, da die staatliche Alterssicherung nur gering ist („American profile“). Besondere Schutzregelungen für ältere ArbeitnehmerInnen fallen weg, es gilt der „Spotmarket“ auch für ältere ArbeitnehmerInnen: Man kauft, wie viel man derzeit wert ist, vergangene Verdienste und die persönliche Biographie zählen wenig. Aus diesem Grund hat die individuelle Vorsorge für das Alter eine besonders hohe Bedeutung, sowohl Gesundheitsvorsorge und Weiterbildung liegen in der Verantwortung der Einzelnen und richten sich nach Maßstäben der „employability“. Mobilitätsanforderungen sind hoch, sodass Personen da hingehen, „where the job is“. Aus Kostengründen und wegen fehlender sozialer Unterstützung sind „SeniorInnen-WGs“ oder „SeniorInnen-Dörfer“ als Zweckgemeinschaften eher wahrscheinlich.

6.3.4 Konsequenzen

Gesundheit und Mobilität als neues Abgrenzungskriterium. Die Gesellschaft und der Arbeitsmarkt werden hinsichtlich Gesundheit und Leistungsfähigkeit unterteilt. Gesundheit und Mobilität werden zu neuen Abgrenzungskriterien. Dies führt zu ungleicher Teilhabe am Erwerbsleben mit sich auseinander bewegenden Konsequenzen hinsichtlich finanzieller Absicherung, Status und Lebensqualität. Inwieweit Personen den Qualifikationsanforderungen gerecht werden, hängt zum Großteil von ihren eigenen (persönlichen und ökonomischen) Möglichkeiten ab. Technologisches Basiswissen ist nötig, doch sind NutzerInnen technischer Erneuerung auf die Unterstützung durch ExpertInnen angewiesen.

Fehlende Auffangnetze. Die besondere Problematik bei „Some in, some out“ liegt in fehlenden Auffangnetzen durch stabile familiäre Strukturen oder sozialpolitische Maßnahmen. Besonders Personen, die nicht dem Primat beruflicher Leistungsfähigkeit entsprechen, das unter anderem hohe Mobilität und Gesundheit bis ins höhere Alter inkludiert, werden Probleme haben, relativ abgesichert und gleichberechtigt am Erwerbsleben teilzunehmen.

6.3.5 Herausforderungen

Auffangmaßnahmen für „ModernisierungsverliererInnen“. Dieses Szenario ist besonders in Zusammenhang mit dem zweiten Projektszenario, dem „Krisen“-Szenario, zu sehen, geprägt von internationalem Druck und marktwirtschaftlichen Unsicherheiten, denen nicht jeder entgegentreten kann. Maßnahmen, die die schlimmsten „Härtefälle“ auffangen sollen, können nur punktuell ansetzen. Auffangmaßnahmen sind besonders hinsichtlich Gesundheitsvorsorge und Weiterbildungsmöglichkeiten wichtig.

6.4 „Our small is beautiful“ – Nationale Schließung und lineare Karrieren

6.4.1 Hintergrundfolie

Nationale Schließung. „Sicher ist nach dieser Analyse auch, dass an den Grundfesten der sozialen Marktwirtschaft und der klassischen Daseinsvorsorge nicht gerüttelt wird“ [Delphi Report Austria]. (1-) Es kommt zu einer weitestmöglichen Abschottung des österreichischen Arbeitsmarktes im europäischen Raum und zu einem Protektionismus, besonders in der Fortführung einer restriktiven Zuwanderungspolitik. Damit gehen eine starke nationalpolitische Einflussnahme auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt sowie weitestgehende Autonomie einher, z.B. hinsichtlich arbeitsrechtlicher Bestimmungen.

Negative Bewertung von Vielfalt. Eine Schließung geht auch mit einer Dominanz eher konservativer Werte und (2-) einer negativen Bewertung von Vielfalt einher, z.B. auf Basis unterschiedlicher nationaler Herkunft (besonders was neue ZuwandererInnen betrifft) oder des Geschlechts. Restriktive Zuwanderungsregeln erleichtern die Teilnahme älterer ArbeitnehmerInnen am Erwerbsleben, produzieren aber einen Fachkräftemangel. Die Zahl unterschiedlicher Karrieren hängt sehr von den Möglichkeiten innerhalb eines Arbeitsmarktsegments und der Toleranz gegenüber unterschiedlichen Formen der Lebensführung ab.

Möglichkeiten unterschiedlicher Rationalitäten. Sowohl ein Primat (7+/-) ökonomischer Rationalitäten als auch eine Vielfalt unterschiedlicher Rationalitäten (hinsichtlich Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung) sind vorstellbar. Letzteres auf alle Fälle gut möglich. Z.B. könnten sich die MitbürgerInnen darauf besinnen, Landschaften zu bewahren oder – auf Grund eines erhöhten Gemeinschaftsgefühls und der Abgrenzung nach außen – soziale Werte wie gegenseitige Unterstützung und Solidarität, aber einhergehend mit einer fortgeführten Akzeptanz von Geschlechterdifferenzen, zu pflegen.

6.4.2 Karrieren

Geringe Karrierekomplexität. Auf Grund von eingeschränktem Wettbewerb und Ressourcenverknappung wird die (3-) mögliche Anzahl unterschiedlicher Karrieren geringer sein als bei einer Öffnung des Landes. Die Karrierekomplexität ist relativ gering und Einzelne können vergleichsweise wenig Einfluss auf ihren Karriereverlauf nehmen; besonders für Alleinerziehende ohne familiäre Unterstützung und ZuwandererInnen sind die Karrieremöglichkeiten beschränkt.

Segregation entlang sozialer Kategorien. Traditionelle Karrieren, auch wenn deren Anzahl sich verringern wird, werden höher bewertet werden, Stammebelegschaften werden MitarbeiterInnen mit nach wie vor als atypisch geltenden Karriereverläufen gegenüberstehen. Es kommt zu einer (4-) Segregation entlang unterschiedlicher Beschäftigungsverhältnisse und Karrieren je nach Geschlecht, Alter und Migrationshintergrund. Allerdings ist es wahrscheinlicher, dass (5+) die persönliche Lebensführung mehr akzeptiert wird und nicht das Primat von Gesundheit und Mobilität

überwiegt, sodass weniger fitte und beweglichere Menschen sowohl durch soziale als auch durch familiäre Absicherung aufgefangen werden. Ihre gleichberechtigte Teilhabe am Erwerbsleben wird aber nicht als selbstverständlich angesehen. Ungleichheiten hinsichtlich dreier nach wie vor zentraler sozialer Kategorien – Alter, Geschlecht und Migrationshintergrund – bestehen fort.

6.4.3 Karrieren im Alter

Ruhestand im Alter. Nach wie vor gibt es eine ausgedehnte Zeit des Ruhestands. Staatliche Regelungen bleiben grundlegend bestehen, auch wenn Basis-Renten geringer ausfallen und mehr Personen im Alter einer Beschäftigung nachgehen werden (müssen). Erwerbstätigkeit im Alter ist möglich, aber nur bei geringer Erwerbstätigkeit finanziell von Vorteil. Der Teil der älteren Bevölkerung, der darüber hinaus noch arbeiten möchte, macht dies aus Interesse an der Sache und um Wissen weiterzugeben. Deshalb werden auch ehrenamtliche Tätigkeiten von älteren Personen steigen, vor allem im Rahmen von Interessenverbänden oder innerhalb von Familien, sofern diese Personen schon vorab ehrenamtlich tätig waren. Weiterbildung im Alter wird als nicht besonders relevant angesehen und auch nicht spezifisch für ältere ArbeitnehmerInnen „aufbereitet“. Unternehmen bieten kaum Unterstützung für altersintegriertes Arbeiten.

6.4.4 Konsequenzen

Bedeutung von Familienverbänden und sozialen Netzen. Neben einem staatlichen Grundsockel finanzieller und sozialer Absicherung – z.B. in Form von Mindeststandards bei Lohn, Arbeitszeit und Urlaubsanspruch – kommt der familiären Unterstützung eine immer höhere Bedeutung zu. Diese ist möglich, da Familienverbände geographisch enger zusammenwohnen. Dadurch ist auch generationenübergreifendes Wohnen eher wahrscheinlich. Dienstleistungen erfolgen über die Familie, Nachbarschaft oder andere soziale Netze (z.B. über Vereine). (8-) Ein Portfolio verschiedener Arbeitsformen, häufig an Lebensphasen orientiert, ist wahrscheinlich, z.B. Erwerbsarbeit, Familienarbeit, besonders im Rahmen der Kinderbetreuung und Altenpflege, sowie Freiwilligenarbeit, z.B. in Vereinen, Interessenvertretungen und Verbänden. Sie werden aber in Form und Ausmaß sehr unterschiedlich vergütet werden. Solidarität könnte zunehmen, besonders in Familienverbänden, sodass z.B. ältere ArbeitnehmerInnen, Arbeitslose und PensionistInnen (Kategorien, die z.B. bei Zukunftsentwurf A, aber auch D an Bedeutung verlieren) unterstützt und aufgefangen werden.

Folgen ökonomischer Zwänge. (6+/-) Unterschiedliche Gestaltungsspielräume von Karriereentscheidungen sind denkbar, doch sind ökonomische Zwänge zumindest für einen Teil der Bevölkerung (die z.B. nicht bestimmten Familiendynastien angehören) wahrscheinlich, können aber durch einigermaßen gute Absicherungsnetze aufgefangen werden. Eine Segregation von Karrieren hat besonders gravierende Folgen für Personen, die nicht auf soziale Auffangnetze zurückgreifen können.

6.4.5 Herausforderungen

Auffangmaßnahmen für benachteiligte Gruppen. Welche Form von Karrieren für wen möglich ist, wird auch davon abhängen, welche politischen Maßnahmen getroffen werden. Das Ausmaß an finanzieller und sozialer Absicherung und an Wettbewerbsdruck kann dementsprechend variieren und für unterschiedliche Gruppen besonders kritisch werden, z.B. für ältere MitbürgerInnen, ZuwandererInnen und Niedrigqualifizierte. Dieses Szenario ist teilweise sowohl mit dem zweiten als auch dem dritten Projektszenario verknüpfbar, was wiederum punktuelle Maßnahmen und Schwerpunktsetzungen an kommunalen Dienstleistungen impliziert.

6.5 „Careerpreneurship“ – Freiraum vs. Kontrolle und Multiflexibilität

6.5.1 Hintergrundfolie

Österreich zwischen Öffnung und Schließung. „Österreichs Experten und Expertinnen sehen die wirtschafts-, gesellschafts- und technologiepolitische Zukunft des Landes für den Zeithorizont bis 2013 als eine verhaltene Modernisierung, in der zwar eine Reihe von technologischen Veränderungen den Alltag der Menschen und die Wirtschaft beeinflussen werden“ [Delphi Report Austria]. Arbeitsmarkt- und sozialpolitische Maßnahmen bewegen sich im Spannungsfeld europäischer Vorgaben und nationaler Regelungen (1+/-) bei einem Primat ökonomischer Rationalität (7+). Politische Entscheidungen sind eher kurzfristig orientiert, Fragen der Nachhaltigkeit werden zurückgedrängt.

Wertpluralismus vs. EU-Skepsis. Es ist möglich, dass sich Teile der Bevölkerung hinsichtlich ihrer Wertorientierungen konfliktreich gegenüberstehen: MitbürgerInnen, die einen Wertpluralismus propagieren und vor allem Chancen in der Flexibilisierung und Marktorientierung von Karrieren sehen und sich dem anpassen, und MitbürgerInnen, die entsprechend ihrem Bedürfnis nach Abgrenzung und Sicherheit bestimmten Personengruppen (wie neuen ZuwandererInnen) oder der EU sehr kritisch gegenüberstehen (2+/-). Ein Miteinander verschiedener sozialer Gruppen (wie ältere MitarbeiterInnen oder Personen mit Migrationshintergrund) am Arbeitsplatz ist möglich, geht aber nicht darüber hinaus.

6.5.2 Karrieren

Ökonomisierung privater Bereiche. Arbeit wird neu definiert. Der Begriff der Erwerbsarbeit wird auf Familien- und gesellschaftliche Arbeit ausgeweitet und deren Bedeutung steigt (8+), es kommt zu einer Ökonomisierung privater Bereiche (7+) mit nur geringen Rückzugsmöglichkeiten. Finanzielle Möglichkeiten entscheiden über Work-Life- und Work-Family Balance (welche Aufgaben können abgegeben werden?). Karrieren erfolgen vorwiegend individualisiert und marktorientiert (7+), es geht um die Vermarktbarkeit individueller wie auch sozialer Kompetenzen sowie um

höchstmögliche Qualifizierung und berufliche Leistungsfähigkeit (5-). Das Leben wird immer hektischer und unübersichtlicher. Der Wunsch nach Schutz der Privatsphäre wird immer größer, doch schwer verwirklichtbar.

Multiple, flexible Karrieren. Wirkliche Stammebelegschaften gibt es kaum noch, da Karriereverläufe von besonders häufigen Wechseln im Beschäftigungsverhältnis geprägt sind und somit auch relativ gleichwertig nebeneinander bestehen (4+). Sowohl Ausstieg als auch Wiedereinstieg in feste, gut bezahlte Beschäftigungsverhältnisse sind typisch, sodass sich Phasen geringer Absicherung mit Phasen hoher Absicherung für einen Großteil der Erwerbstätigen abwechseln. Weiterbildung ist permanent wichtig und es gibt auch entsprechend Angebote, sowohl unternehmensintern als auch -extern. Unternehmen sind nicht mehr nur Arbeitgeber, sondern auch Unterstützungssysteme bei Karriere- und Lebensplanung. Phasen von Weiterbildung und unterschiedliche Formen von Erwerbstätigkeit wechseln sich ab oder sind zeitgleich möglich.

Chancen für risikofreudige Erwerbstätige. Die individuellen Gestaltungsspielräume sind relativ groß (6+), solange man beruflich fit bleibt und seine Kompetenzen der Nachfrage entsprechend entwickelt bzw. den eigenen besonderen Interessen und Fähigkeiten entsprechende Marktnischen entdeckt. Somit haben risikofreudige MitbürgerInnen die Chance, neue Geschäftsfelder entsprechend individuellen Interessen aufzubauen, solange ihr marktwirtschaftlicher Nutzen erkannt wird. Beispiele hierfür liegen in Serviceangeboten für ältere MitbürgerInnen, AnwenderInnen neuer Informationstechnologien oder gesundheitsbewusste KonsumentInnen. Allerdings sind derartige Projekte nicht unbedingt von Langlebigkeit bestimmt, sodass individuelle Lebensverläufe von hohen Risiken geprägt sind.

6.5.3 Karrieren im Alter

Altersunabhängige Karrieren. Karrieren werden extrem flexibel und sind weitgehend altersunabhängig. Wirklichen Ruhestand gibt es nicht mehr, gearbeitet wird auch im höheren Alter. Eine staatliche Grundsicherung dient als Basissicherung und kann darüber hinaus durch entsprechende eigene Arbeitstätigkeit erhöht werden. Längere Lebensarbeitszeiten und „ruhelooser Ruhestand“ werden als normal angesehen. Das biologische Alter spielt bei der individuellen Karriereplanung und Zusammenarbeit eine immer geringere Rolle. Die Toleranz gegenüber nicht-leistungs- und nicht-anpassungsfähigen Menschen sinkt.

Unklares Bild vom Arbeiten im Alter. Staatliche Schutzregelungen sind zwar vorhanden, aber nicht völlig ausreichend, sodass Tätigkeiten außerhalb „angestammter“ Bereiche nötig werden. Solche „erzwungenen“ Berufswechsel bieten auch Chancen zweiter oder dritter Karrieren bei Personen, die zum Teil in ihrer bisherigen Berufslaufbahn schon Erfahrungen mit Karrierewechseln hatten. Generell wird Arbeiten im Alter jenseits einer vagen Ruhestandsgrenze nötig sein. Offen ist, inwieweit sich Einzelne darauf einstellen können und wollen.

6.5.4 Konsequenzen

Chancen und Risiken. Die Flexibilisierung von Karrieren kann zum Ausnutzen der Leistungsbereitschaft und des Engagements führen. Dies ist aber nicht zwingend notwendig und hängt von Maßnahmen auf kommunaler und nationaler Ebene ab (z.B. Einführung von Arbeitszeitkonten über den gesamten Lebensverlauf), was eine ansatzweise Schließung bedeuten könnte (1-) sowie eine gewisse Grundsicherung und Gesundheitsvorsorge gewährleistet. Eine (3+) wesentlich höhere Vielfalt an Karriereformen auch im Alter ist möglich, aber nicht für alle erreichbar. Dies gilt besonders für Personen, die den Anforderungen nicht gerecht werden können und wollen, weil sie entweder krank, nicht mobil und/oder nicht qualifiziert genug sind. Geschlecht oder Migrationshintergrund spielen nur noch eine untergeordnete Rolle bei der eigenen Karriereentwicklung. Auf Grund der Liberalisierung des Arbeitsmarktes verlieren traditionell männliche Berufsverbände an Bedeutung, sodass auch (besonders qualifizierte) Frauen von Netzwerken profitieren.

Burn-out. Mögliche negative Konsequenzen liegen in der Überforderung, durchgehend im Lebensverlauf und in allen Lebensbereichen leistungsfähig zu sein. Unsicherheiten und Leistungsdruck, z.B. auf Grund einer Dominanz von Projektarbeit, führen zu psychischer Belastung und negativem Stress. Folgen sind „Burn-out“ und verstärktes Auftreten von Gefahren, die den (zum Teil nicht zu erfüllenden) Wunsch nach Rückzug aus dem Arbeitsleben im Alter verstärken.

6.5.5 Herausforderungen

Schwerpunktsetzung bei sozialpolitischen Maßnahmen. Welche Formen von Karrieren für wen möglich sind, wird auch davon abhängen, welche politischen Maßnahmen getroffen werden. Das Ausmaß an finanzieller und sozialer Absicherung sowie an Wettbewerbsdruck kann dementsprechend variieren und für unterschiedliche Gruppen besonders kritisch werden (z.B. für ältere MitbürgerInnen, ZuwandererInnen und Niedrigqualifizierte). Im Gegensatz zu Zukunftsbild B gibt es gewisse Schutzregelungen, die aber nur punktuell ansetzen, sodass manche Gruppen und „Auszeiten“ (wie bei A) nicht abgefangen werden. Allgemein können Mindeststandards bei Lohn, Arbeitszeit und Urlaubsanspruch sowie Maßnahmen zur Chancengleichheit angenommen werden. Alternative Unterstützungssysteme für das Arbeiten im Alter müssen entwickelt werden. Dieses Szenario kann am ehesten mit dem dritten Projektszenario („Challenge“) verknüpft werden, wo besondere Chancen in den Sozialleistungen des Staates liegen. Dieser befindet sich in permanenten Aushandlungsprozessen nationaler Strömungen, der Dominanz der Finanz- und Kapitalmärkte und europäischer Vorgaben.

7 Empfehlungen

Aus unseren Ergebnissen, Schlussfolgerungen und Zukunftsbildern lassen sich relevante Ansatzpunkte für kommunale Einrichtungen ableiten, um Herausforderungen zukünftiger Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren zu begegnen. Es stellt sich die Frage, welche Rolle Gemeinden im Spannungsfeld zwischen Individuum und Organisation spielen und ob sie relevante Unterstützungssysteme für Organisationen und MitbürgerInnen bieten. Dabei ist zu unterscheiden, welche Entwicklungen von einer Stadt beeinflussbar sind und welche als gegeben hingenommen werden müssen. Beispiele wären Makroschrauben wie fixe Pensionsgrenzen oder europäische Regelungen, z.B. zu Fragen der Gleichbehandlung. Bei der Überlegung geeigneter Unterstützungsmaßnahmen stellt sich immer die Frage, von wem diese angeboten werden sollten und inwieweit die Stadt Wien Angebote anderer Institutionen unterstützen sollte. Im Folgenden bieten wir praktische Empfehlungen, die wir als allgemein sinnvoll erachten, um sie dann noch hinsichtlich der identifizierten Kontextfaktoren und entwickelten Zukunftsszenarien zu spezifizieren.

7.1 Allgemeine praktische Empfehlungen

Allgemein gehen wir davon aus, dass Menschen länger erwerbstätig sein werden und dazu auch in späteren Berufs- und Lebensjahren immer mehr bereit und fähig sind. Entsprechend unterschiedlichen zentralen Fragestellungen sind verschiedene Möglichkeiten denkbar.

Wie können weite Phasen des Alters sinnvoll zum Arbeiten genutzt werden?

- Frage von Angebot und Nachfrage, z.B. eine agilere Großelterngeneration, die bei Kinderbetreuung unterstützen kann, oder „Business angels“
- Erfahrung und Kapazitäten, z.B. Unterstützung bei Start-ups und Beratungstätigkeiten
- Kompensation körperlicher Tätigkeiten oder Umstiegsmöglichkeiten (branchenabhängig)
- Unterstützung bei „unfreiwilligem“ Ruhestand
- altersgerechte Arbeitszeitmodelle
- Karriereportale
- Weiterbildungsmöglichkeiten

Wie wird Arbeit jenseits von Lohnarbeit oder Arbeit allgemein und im Rentenalter angerechnet?

- Stellenwert der Lohnarbeit
- Definition und Abgrenzung von Voll- und Teilzeit
- Aufwertung anderer Tätigkeiten (Freiwilligenarbeit, Kinderbetreuung); die Bedeutung sinnvoller Tätigkeiten steigt; diese müssen im weitesten Sinn entlohnt werden
- Vergütung von Arbeit jenseits des Ruhestands

Finanzielle Absicherungen

- Mindeststandards für Arbeit
- bedingungsloses Grundeinkommen: Gewährleistung einer Grundversorgung, über welcher die Löhne liegen müssen
- Pensionssystem von vorherigem Einkommen entkoppeln

Wie werden Menschen wohnen?

- Single-Haushalte und integriertes Wohnen können zunehmen
- menschengerechtes Wohnen, z.B. autofreie Zone
- Frage steuerlicher Förderung oder Wohnraumförderung
- Integration von Wohnen und Arbeiten

Wer wird gefördert?

- Unterstützung von bereits sozial benachteiligten Personen (z.B. Arbeitslose)
- Prävention, z.B. nicht arbeitslos zu werden
- Halten hoch qualifizierter Personen, z.B. im Dienstleistungssektor oder Handwerksbereich („Kluge Köpfe in Wien“)
- Förderung von Qualifikation im Alter, z.B. auch zur Überbrückung der Zeit in (drohender) Arbeitslosigkeit
- Bildungspotenzial in mittleren Lebensphasen wieder nutzen

Welche Signale werden an Organisationen gesendet?

- Aufträge an Organisationen, die ältere MitarbeiterInnen beschäftigen oder spezielle Maßnahmen zu ihrer Integration anbieten
- Förderung von Infrastruktur für ältere MitarbeiterInnen

Welche Bereiche sollten kommunale Dienstleistungen besonders berücksichtigen?

- altersgemäße Dienstleistungsangebote, aber nicht alters-exklusiv
- Kinderbetreuung: flexiblere Öffnungszeiten, unternehmensnah
- flexiblere Öffnungszeiten der Behörden, e-Governance
- Outsourcing von Serviceleistungen/Angeboten
- Gesundheitsvorsorge
- technische/technologische Expertise/AnwenderInnenwissen
- Weiterbildung, Bildung als öffentliches Gut
- Arbeitssuche
- Arbeitsangebote
- Start-ups
- altersbedingte Mobilitätseinschränkungen

Zu welchen Themen sind bewusstseinsbildende Maßnahmen besonders zu empfehlen?

- demographischer Wandel
- kulturelle Vielfalt
- Gesundheit, z.B. Notwendigkeit von Auszeiten
- männliches und weibliches Rollenbild

Wie kann die Stadt Wien als Arbeitgeberin eine Vorbildfunktion einnehmen?

- Arbeitsverträge: zwischen Flexibilität und Sicherheit
- veränderte Formen finanzieller Absicherungen (z.B. Pensionssystem vom vorherigen Einkommen entkoppeln)
- aktive Unterstützung der Integration älterer MitarbeiterInnen durch das Personalmanagement

Wie kann das Personalmanagement die Integration älterer MitarbeiterInnen unterstützen?

- Kommunikation aktueller Projekte
- Bereitschaft, MitarbeiterInnen in Personalfragen zu unterstützen und anzuhören
- flexiblere Weiterbildungsmöglichkeiten entsprechend individuellen Interessen und Bedürfnissen
- Diversitätsmanagement
- Ermöglichung von Flexibilität (Arbeitszeit, Karrierephasen)
- Mentoring und Coaching für ältere MitarbeiterInnen
- Wissenstransfer von Älteren an Jüngere
- Arbeitszeitmodelle für Ältere
- Ergonomie am Arbeitsplatz

7.2 Spezifische Empfehlungen für die vier Zukunftsbilder

In Tabelle 2 werden von uns abgeleitete Maßnahmenempfehlungen tabellarisch dargestellt und mit den als relevant identifizierten Kontextfaktoren verknüpft (siehe Kap. 3.1.2 und Anhang 8.1). Spezifische Anknüpfungspunkte an die jeweiligen Zukunftsbilder werden spezifisch ausgeführt.

Die Zukunftsbilder sind somit Ausgangspunkt für Ansatzpunkte und Maßnahmenempfehlungen. Diese haben Beispielcharakter und sollen illustrieren (und nicht vollständig erschöpfend behandeln), wie konkretes, vor allem (stadt-)politisches Handeln aussehen kann. Ebenso ist zu beachten, dass die aufgezeigten Ansatzpunkte/Herausforderungen und die damit verbundenen Maßnahmen in der Regel nicht ausschließlich einem einzigen Zukunftsbild zuzuordnen sind, sondern häufig „Querschnittcharakter“ haben. Gleichwohl wurde versucht, sie im Sinn eines Schwerpunktes einem Zukunftsbild in besonderer Weise zuzuweisen. Insgesamt geht es also um den Umgang mit den jeweiligen Herausforderungen und nicht darum, wie man die Herausbildung des jeweiligen Zukunftsbildes beeinflussen – also etwa: beschleunigen, verhindern, entgegensteuern etc. – könnte.

Tabelle 2: Maßnahmenempfehlungen

Kontextfaktor	Zukunftsbild	Ansatzpunkte/Herausforderungen	Maßnahmen
Demographie		Demographischer Wandel, besonders veränderte Altersstrukturen	Bewusstseinsbildende Maßnahmen, Thematisierung, Förderung von Forschungsprojekten
Rechtliche und politische Rahmenbedingungen		Was muss die Politik tun, damit es zu dieser Entwicklung kommt	Grundsicherung e-Governance Outsourcing von Serviceleistungen und Angeboten
	A: Live and work	Nationalstaatliche Regelungen im Kontext europäischer und internationaler Vorgaben/Verträge	Finanzielle und soziale Absicherung in unterschiedlichen Lebensphasen (Weiterbildung, Kinderbetreuung, reduzierte Arbeitszeit) Ermöglichung von Arbeitszeitkonten Monetäre Anerkennung von BürgerInnenarbeit
	B: Some in, some out	Flexibilität bei Arbeitsverträgen und Entlohnung, Steuerpolitik, die Leistungsträger präferiert	Förderung privater Rücklagen; Förderung von Eliten im Bildungsbereich
	C: Our small is beautiful	Nationalstaatliche Regelungen, die sich dezidiert von der EU und internationalen Verträgen abkoppeln, Steuerpolitik, die egalitären Ausgleich garantiert; divergierende soziale Absicherungen für InländerInnen/AusländerInnen, starke Einwanderungsbeschränkung, selektiver Aufbau internationaler Beziehungen nach nationalstaatlichen Interessen	Vereinbarung zwischenstaatlicher Regelungen im Hinblick auf Sozialversicherung, Pension; Umgang mit grenzüberschreitenden Arbeitsbewegungen
	D: Careerpreneurship	Deregulierung, Abbau von Flexibilisierungsschranken im Arbeits- und Sozialrecht; Abbau aller sozialpolitischen Sicherungsnetze, mehr Privat und weniger Staat; Übertragung der Verantwortung individueller Lebensentwürfe auf den/die Einzelnen	Ermöglichung von Patchworkkarrieren
Technikentwicklung		Experten- vs. AnwenderInnenwissen	Nutzen und Basiswissen (Informations-)technologischer Möglichkeiten
Gesundheit		Gesundheitsvorsorge Gesundheitliche Heterogenität in der (älteren) Bevölkerung	Schulungen zur Stärkung des Gesundheitsbewusstseins; Routine-Checks zur Gesundheitsprävention; mobile Pflegedienste
	A: Live and work	Auszeiten ermöglichen Kompensation gesundheitlicher Einschränkungen, Ausbau der Salutogenese und des Public-Health-Gedankens	Finanzielle und soziale Absicherung von Auszeiten; Nutzen technischer Möglichkeiten (z.B. Ergonomie am Arbeitsplatz)
	B: Some in, some out	Zweiklassenmedizin, Abbau staatlich regulierter Gesundheitsvorsorge	Unterstützung psychologischer Dienste; Fonds für „ModernisierungsverliererInnen“
	C: Our small is beautiful	Differenzierung in der medizinischen Versorgung nicht zwischen monetären Eliten, sondern zwischen Ethnien; nicht alle StaatsbürgerInnen erhalten dieselbe Leistung	Unterstützung sozialer Dienste und Nachbarschaftshilfen, Schutz der Familie
	D: Careerpreneurship	Individualisierung der Verantwortung für die private Gesundheit, Entstaatlichung der Gesundheitsvorsorge	Unterstützung psychologischer Dienste Förderung von Start-ups („Ältere pflegen Ältere“)

Kontextfaktor	Zukunftsbild	Ansatzpunkte/Herausforderungen	Maßnahmen
Wirtschaftliche Entwicklungen			
	A: Live and work	Fortschreitende Globalisierung, Abbau nationaler Schranken, noch stärkere wirtschaftliche Verflechtung, internationale Konzerne haben verstärkt das Sagen	Maßnahmen dagegen: Regelungen, die Monopolisierungstendenzen verhindern
	B: Some in, some out	Differenzierung zwischen Stamm- und Randbelegschaften wird durch entsprechende Anreizsysteme verstärkt	Auffangnetze und Unterstützung von „ModernisierungsverliererInnen“
	C: Our small is beautiful	Erstarken von Klein- und Mittelbetrieben, Ent-internationalisierung, Wirtschaft wird wieder regional, Energiekosten machen Transporte auf lange Distanzen zu kostspielig	Förderung mittelständischer Unternehmen
	D: Careerpreneurship	Wie in Szenario A	Unterstützung von Start-ups
Bildung			
		„Life-long learning“ Bildung als öffentliches Gut	Kommunale Weiterbildungsangebote, Unterstützung von Unternehmen mit altersunabhängigen Weiterbildungsmöglichkeiten und altersspezifischen Integrationsprogrammen
	A: Live and work	Lebenslanges Lernen	Erhöhung des Anteils an Universitätsabsolventinnen, Aufklärung, Bildung
	B: Some in, some out	Entstaatlichung der Bildung, Eliten entkoppeln sich mehr und mehr von staatlichen Bildungseinrichtungen, was steuerpolitisch unterstützt wird	Stützung und besondere Programme für niedrig qualifizierte Personen; Elitenbildung (unabhängig von Geschlecht und Migrationshintergrund) wird steuerlich unterstützt
	C: Our small is beautiful	Segmentierung der Bildung zwischen Ethnien und zwischen Leistungsträgern	Siehe B mit anderen Zielgruppen
	D: Careerpreneurship	Wie in Szenario A	Siehe A.
Soziale Werte			
		Schätzen von Vielfalt	Bewusstseinsbildende Maßnahmen; Finanzierung und Umsetzung sozialpolitischer Maßnahmen
	A: Live and work	Flexibilität, Vielfalt, multikulturelle Gesellschaft, Pluralität, Toleranz, Entwicklungspotenziale fördern, kritische Rationalität, Lernfähigkeit	Toleranz vielfältiger Lebensentwürfe
	B: Some in, some out	Differenzierung, Anerkennung von Eliten, positive Diskriminierung	Sozial benachteiligte MitbürgerInnen
	C: Our small is beautiful	Stabilität, Vorhersehbarkeit, Aufgehen in der Nation, Harmonie, Vertrauen, Sicherheit, Zuverlässigkeit, Ordnung, Zwang und Einengung, Dogmatik, Ideologie	Integration ausländischer MitbürgerInnen
	D: Careerpreneurship	Individuum, Autonomie, Egoismus, Einsamkeit, Unkoordiniertheit	Ausgleich
Migrationshintergrund			
		Integration	Bewusstseinsbildende Maßnahmen; Informationen über kulturell unterschiedliche Gruppen; Anreize für Unternehmen, die Leute unterschiedlicher nationaler Herkunft einstellen
	A: Live and work	Migrationshintergrund verliert an Bedeutung	Kontrolle der Einhaltung europäischer Regelungen zur Gleichbehandlung
	B: Some in, some out	Hoch vs. niedrig qualifizierte MigrantInnen	Spezielle Programme für niedrig qualifizierte MigrantInnen, insbesondere für Flüchtlinge
	C: Our small is beautiful	Ausgrenzung neu Zugewanderter	Bewusstseinsbildende Maßnahmen für Toleranz
	D: Careerpreneurship	Hoch qualifizierte MigrantInnen	Spezielle Programme für hoch qualifizierte MigrantInnen

Kontextfaktor	Zukunftsbild	Ansatzpunkte/Herausforderungen	Maßnahmen
Geschlecht		Gleichbehandlung in Beruf und Familie; Auflösen traditioneller Rollenmuster	
	A: Live and work	Emanzipation	Kontrolle und Implementierung von Gleichbehandlungsmaßnahmen
	B: Some in, some out	Differenzierung zwischen Emanzipation (Eliten) und Renaissance alter Muster in der Geschlechtsdifferenzierung (Rest)	Wird nicht expliziert thematisiert
	C: Our small is beautiful	Traditionelle Rollenmuster erstarken	Förderung von Familie und Unterstützung von Frauen, die sich auf Kinderbetreuung konzentrieren
	D: Careerpreneurship	Wie A	Förderung von Abstimmungsprozessen und Work-Family Balance
Alter		Integration	Spezielle Dienstleistungsangebote für ältere MitbürgerInnen
	A: Live and work	Arbeiten im Alter ist möglich und gewollt	Siehe allgemeine Empfehlungen
	B: Some in, some out	Marginalisierung älterer ArbeitnehmerInnen	Siehe allgemeine Empfehlungen
	C: Our small is beautiful	Annahme eines verdienten Ruhestands	Spezielle Angebote für SeniorInnen
	D: Careerpreneurship	Arbeiten im Alter ist nötig und bei einem Teil der Bevölkerung erwünscht	Siehe allgemeine Empfehlungen
Zusammenleben/Wohnen		Altersgerechtes Wohnen	Staatliche Förderung/Wohnraumförderung
	A: Live and work	Vielfalt an Wohnformen	Single-Haushalte und integriertes Wohnen
	B: Some in, some out	Zweckgemeinschaften	„SeniorInnen-Dörfer“, „SeniorInnen-WGs“
	C: Our small is beautiful	Generationenübergreifend	Stadt-Land, SeniorInnenheime
	D: Careerpreneurship	Wie in A	Wohnen und Arbeiten
Infrastruktur		Menschen	
	A: Live and work	Virtuelles Arbeiten; Urbanisierung	Integration von Wohn- und Arbeitsorten
	B: Some in, some out	Where the job is	Ausbau des öffentlichen Verkehrsnetzes und Straßenbau
	C: Our small is beautiful	Traditionelle Aufteilung zwischen Beruf/privat	Entwicklung von Vororten und Außenbezirken
	D: Careerpreneurship	„Kluger Köpfe in Wien halten“	Förderung von Forschungs- und Wissenszentren
Arbeitsmarkt			Signale an Organisationen; Dienstleistungen von Älteren für Ältere; Arbeitsmöglichkeiten in SeniorInnen- und Kinderbetreuung
	A: Live and work		BürgerInnenarbeit, BürgerInnenbüro; Arbeitsmarkt und Arbeitsagenturen für ältere Erwerbstätige
	B: Some in, some out	Liberalisierung, Arbeitslosigkeit	Besondere Schulungs- und Auffangmaßnahmen für Niedrigqualifizierte
	C: Our small is beautiful	Fachkräftemangel	Besondere Schulungs- und Auffangmaßnahmen für MigrantInnen und Frauen nach der Karenz
	D: Careerpreneurship	Starke Unterschiede je nach Beschäftigungsverhältnis	Unterstützung von Start-ups, Marktnischen (z.B. alternative Lebensführung)

Kontextfaktor	Zukunftsbild	Ansatzpunkte/Herausforderungen	Maßnahmen
Unternehmen			Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen; Maßnahmen zur Integration älterer ArbeitnehmerInnen und zu generationenübergreifendem Arbeiten; siehe allgemeine Empfehlungen
Bedeutung von Arbeit			
	A: Live and work	Erweitert auf familiäres und gesellschaftliches Engagement	Monetäre Anerkennung von Familien- und BürgerInnenarbeit
	B: Some in, some out	Primat beruflicher Leistungsfähigkeit	Ermöglichung durch Weiterbildung und Gesundheitsprogramme
	C: Our small is beautiful	Trennung zwischen Beruf und Privatem	Wird nicht spezifisch thematisiert
	D: Careerpreneurship	Primat beruflicher Leistungsfähigkeit	Siehe A
Work-Life Balance			
	A: Live and work	Integration von Privatem/Familie und Beruf	Flexiblere Kinderbetreuung: Öffnungszeiten und Lokalitäten (z.B. im Unternehmen)
	B: Some in, some out	Wird nicht spezifisch thematisiert	Pensionsrechtliche Konsequenzen: Anrechnung von Familienarbeit
	C: Our small is beautiful	Trennung Familie und Beruf	Wird nicht spezifisch thematisiert
	D: Careerpreneurship	Zentrale Herausforderung	Unterstützung von Personen, die nicht auf familiäre Netzwerke zurückgreifen können und arbeiten „müssen“ Förderung von Zeit mit der Familie, z.B. Eltern-Kind-Freizeiten; Unterstützung bei Leistungsanforderungen, z.B. Hausaufgabenhilfe
Arbeiten im Lebensverlauf			
		Anrechnung von Lohnarbeit über den Lebensverlauf	
	A: Live and work	Lebensphasenorientiert	Arbeitszeitkonten über den Lebensverlauf
	B: Some in, some out	Permanent	Wettbewerbsorientiertes Einkommen
	C: Our small is beautiful	Lebensphasenbedingte Wechsel	Altersgemäße soziale Sicherungssysteme
	D: Careerpreneurship	Permanent	Pensionssystem vom vorherigen Einkommen entkoppeln
Arbeiten im Alter			
		Geringere Grundsicherung; fließendere Übergänge in den Ruhestand	Angebot und Nachfrage; Nutzen von Erfahrung und Kapazitäten; Unterstützung bei „unfreiwilligem“ Ruhestand; altersgerechte Arbeitszeitmodelle
	A: Live and work	Möglich und flexibel gestaltbar	Agile Großelterngeneration unterstützt bei Kinderbetreuung
	B: Some in, some out	Trennung zwischen niedrig und hoch qualifizierten Tätigkeiten	Unterstützung von gering verdienenden älteren Mitbürgern
	C: Our small is beautiful	Ruhestand mit Möglichkeiten geringer Erwerbstätigkeit auf Basis von Erfahrungswissen	BeraterInnentätigkeit, Zuverdienst; Unterstützung durch die oder für die Großeltern im eigenen familiären und nachbarschaftlichen Umfeld
	D: Careerpreneurship	„Ruheloser“ Ruhestand	Angebot und Nachfrage: „Business Angels“

8 Anhang

8.1 Kategorien – Kontextfaktoren: Einflussgrößen auf die Zukunft von Karrieren in späteren Berufs- und Lebensjahren

1. Kontext Gesellschaft

- 1.1 Demographie → Stadtbevölkerung
- 1.2 Rechtliche und politische Rahmenbedingungen
 - 1.2.1 Rechtliche und politische Rahmenbedingungen → Migrationshintergrund
 - 1.2.2 Rechtliche und politische Rahmenbedingungen → Alter
 - 1.2.3 Rechtliche und politische Rahmenbedingungen → Arbeitsverträge
- 1.3 Technikentwicklung
- 1.4 Gesundheit
- 1.5 Wirtschaftsentwicklung
- 1.6 Bildung
- 1.7 Soziale Werte
- 1.8 Kulturelle Werte

2. Kontext Herkunft

- 2.1 Migrationshintergrund
- 2.2 Geschlecht
- 2.3 Alter
- 2.4 Zusammenleben
- 2.5 Familie
- 2.6 Infrastruktur
- 2.7 Wohnen → Wohnen und Arbeiten

3. Kontext Arbeit

- 3.1 Arbeitsmarkt
 - 3.1.1 Arbeitsmärkte der Zukunft
 - 3.1.2 Beschäftigungsstrukturen
 - 3.1.3 Arbeitsmarkt → Migrationshintergrund
 - 3.1.4 Arbeitsmarkt → Alter
- 3.2 Unternehmen
 - 3.2.1 Altersstrukturen in Unternehmen
 - 3.2.2 Unternehmensbindung
 - 3.2.3 Arbeitsstrukturen
 - 3.2.4 Arbeitsplatz
- 3.3 Bedeutung von Arbeit
- 3.4 Work-Life Balance
- 3.5 Arbeiten im Lebensverlauf
- 3.6 Arbeiten im Alter

4. Kontext Person

- 4.1 Lebenserwartung
- 4.2 Qualifikationen
- 4.3 Kompetenzen

8.2 Übergeordnetes Kategoriensystem für Interviews mit Betroffenen

- ALLGEMEINE INFORMATIONEN und PROFIL
 - Persönliche Informationen – PI
 - Persönliche Einstellungen und Grundannahmen – PE
 - Einstellungen und Grundannahmen zu Gender Diversity – GD
- KARRIEREN IM WANDEL DER ZEIT
 - Karriereverlauf – KV
 - Einstellungen und Grundannahmen zu Karriere – KA
 - Karriereerfolg – KE
 - Familie und Beruf, Privatleben – FB
 - Karriereplanung – KP
 - Karrieremobilität – KM
 - Karrieren in Zukunft – KaZu
 - Generationenunterschiede, Älterwerden und Karriere – ÄK

Schwerpunkt Finanz- und Dienstleistungssektor:

- UNTERNEHMEN UND PERSONALMANAGEMENT
 - Unternehmensprofil – UP
 - Personalmanagement – PM

Schwerpunkt Pflegebereich:

- DER BERUF DER DIPLOMIERTEN GESUNDHEITS- UND KRANKENPFLEGERINNEN
 - Der Beruf Krankenschwester bzw. -pfleger – BK
 - Das Unternehmen Krankenhaus – UK
 - Karriereverlauf – KV
- IMMIGRATION UND BERUF
 - Immigration – IM
 - Immigration und Beruf – IB

Literatur

- Ageing Society (2008): Altern in der Stadt: Aktuelle Trends und ihre Bedeutung für die strategische Stadtentwicklung. 2. Zwischenbericht. Wien
- Antonio, C./Carlos Alcover de la, H./David, M.-I. (2008): The transition process to post-working life and its psychosocial outcomes. In: *Career Development International*, 13 (2), S. 186
- Arthur, M. B. (1994): The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. In: *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), S. 295-306
- Arthur, M. B./Hall, D. T./Lawrence, B. S. (Hrsg.): *Handbook of career theory*. Cambridge
- Arthur, M. B./Rousseau, D. B. (Hrsg.) (1996): *The Boundaryless Career. A New Employment for a New Organizational Era*. New York - Oxford
- Ashkenas, R./Ulrich, D./Jick, T./Kerr, S. (1998): *The Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco
- Baliko, M./Schemmer, B. (2004): *Karriere im Umbruch*. Wirtschaftsuniversität Wien. Wien
- Baruch, Y. (2006): Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. In: *Human Resource Management Review*, 16, S. 125-138
- Becker, M./Seidel, A. (2006): *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Stuttgart
- Böhm, C. (2007): *Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Miteinander oder Gegeneinander?* Wirtschaftsuniversität Wien. Wien
- Brown, D. (1994): *Karriere-Entwicklung*. Stuttgart
- Burke, R./Vinnicombe, S. (2005): Advancing women's careers. In: *Career Development International*, 10 (3), S. 165-167
- Burke, R./Ng, E. (2006): The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. In: *Human Resource Management Review*, 16, S. 86-94
- Chompookum, D./Derr, C. B. (2004): The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand. In: *Career Development International*, 9 (4/5), S. 406
- Claes, R./Heymans, M. (2008): HR professional's views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. In: *Career Development International*, 13 (2), S. 95-111
- Clegg, S. (1990): *Modern organizations. Organization studies in the postmodern world*. London
- Cooper, C. L. (2005): The future of work: careers, stress and well-being. In: *Career Development International*, 10 (5), S. 396-399
- Chudzikowski, K./Demel, B./Mayrhofer, W. (2006): *Cross-Cultural Contemporary Careers Collaboration: Austria Country Report 2006*. Wien
- Dam, K. van (2004): Antecedents and consequences of employability orientation. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, S. 29-51
- Danner, R. (2008): *Psychische Störungen und ihre arbeitsmarktrelevanten Auswirkungen*. Internes Papier der MA27. Wien
- Deci, E. L./Ryan, R. M. (1991): A motivational approach to self: Integration in personality. In: Dienstbier, R. (Hrsg.): *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol. 38. Lincoln, S. 237-288
- DeFillippi, R./Arthur, M. B. (1996): Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. In: Arthur, M. B./Rousseau, D. (Hrsg.): *The Boundaryless Career*. New York, S. 116-131
- Derr, C. B. (1986): Five definitions of career success: implications for relationships. In: *Review of Applied Psychology*, 35, S. 415-435
- Derr, C. B./Laurent, A. (1989): The internal and external career: A theoretical and cross-cultural perspective. In: Arthur, M. B./Hall, D. T./Lawrence, B. S. (Hrsg.): *Handbook of career theory*. Cambridge, S. 454-471
- Desmette, D./Gaillard, M. (2008): When a „worker“ becomes an „older worker“. In: *Career Development International*, 13 (2), S. 168-185
- Donatienne, D./Mathieu, G. (2008): When a „worker“ becomes an „older worker“. In: *Career Development International*, 13 (2), S. 168
- Erickson, T. J./Gratton, L. (2007): What it means to work here. In: *Harvard Business Review*, vol. 85, no. 3, S. 104
- Eurofound (2003): *A new organization of time over working life*. Dublin
- Eurostat (2007): *Europa in Zahlen. Eurostat Jahrbuch 2006-07*. Luxemburg

- Ference, T. P./Stoner, J. A./Warren, E. K. (1977): Managing the Career Plateau. In: *Academy of Management Review*, 2 (Oct.), S. 602-612
- Feyerherm, A./Vick, Y. H. (2005): Generation X women in high technology: Overcoming gender and generational challenges to succeed in corporate environment. In: *Career Development International*, 10 (3), S. 216-227
- Franz, J. G./Ben, S. K. (2008): Short- and long-term consequences of age in work teams. In: *Career Development International*, 13 (2), S. 132
- Früh, W. (2007): Inhaltsanalyse. (6. Aufl.) Konstanz
- Gellert, E. J./Kuipers, B. S. (2008): Short- and long-term consequences of age in work teams. In: *Career Development International*, 13 (2), S. 132-149
- Ghoshal, S./Bartlett, C. (1990): The Multinational Corporation in an Interorganizational Network. In: *Academy of Management Review*, 15 (4), S. 603-625
- Greller, M. M./Simpson, P. (1999): In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. In: *Human Resource Management Review*, 9 (3), S. 309-347
- Greller, M. M. (2006): Hours invested in professional development during late career as a function of career motivation and satisfaction. In: *Career Development International*, 11 (6), S. 544-559
- Greller, M. M./Simpson, P. (1999): In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. In: *Human Resource Management Review*, 9 (3), S. 309-347
- Gross, W. (1998): Karriere 2000. Bonn
- Gunz, H./Peiperl, M. (Hrsg.). (2007): Handbook of Career Studies. Thousand Oaks
- Hall, D. T. (1976): *Careers in Organizations*. Santa Monica
- Hall, D. T. (2002): *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks
- Han, S.-K./Moen, P. (1999): Clocking out: Temporal patterning of retirement. In: *American Journal of Sociology*, 105 (1), S. 191-236
- Hansen, C. D./Willcox, M. K. (1997): Cultural assumptions in career management: practice implications from Germany. In: *Career Development International*, 2 (4), S. 195-202
- Heckscher, C. (1994): Defining the post-bureaucratic type. In: Heckscher, C./Donnellon, A. (Hrsg.): *The post-bureaucratic organization. New perspectives on organizational change*. London, S. 14-62
- Heijden, B. v. d. (2001): Encouraging professional development in small and medium-sized firms. The influence of career history and job content. In: *Career Development International*, 6 (3), S. 156-168
- Heijden, B. v. d. (2002): The relationship between employee initiatives and occupational expertise throughout the career in small- and medium-sized enterprises in The Netherlands. In: *Career Development International*, 7 (6), S. 322-338
- Heijden, B. v. d./Schalk, R./Veldhoven, M. v. d. (2008): Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement. In: *Career Development International*, 13 (2), S. 85-94
- Hughes, E. C. (1937): Institutional office and the person. In: *American Journal of Sociology*, 43, S. 404-413
- Iellatchitch, A./Mayrhofer, W./Meyer, M. (2003): Career fields: A small step towards a grand career theory? In: *International Journal of Human Resource Management*, 15 (4), S. 256-271
- Inkson, K./Khapova, S. N./Parker, P. (2007): Careers in cross-cultural perspective. In: *Career Development International*, 12 (1), S. 5-8
- Kanfer, R./Ackerman, P. L. (2004): Ageing, adult development, and work motivation. In: *Academy of Management*, 17 (3), S. 440-458
- Kasper, H./Mayrhofer, W. (2002): *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Wien
- Kaufmann, F.-X. (1995): *Zukunft der Familie im vereinten Deutschland. Gesellschaftliche und politische Bedingungen*. München
- King, Z. (2003): New or traditional careers? A study of UK graduates' preferences. In: *Human Resource Management Journal*, 13 (1), S. 5-26
- Kösten, I. M. (2005): *Anders, aber gleich. Frauen und Männer der Zukunft*. Wien
- Lamnek, S. (2005): *Qualitative Sozialforschung*. 4. Aufl. Basel

- Lloyd, B./Bereznicki, C. (1998): Careers for the new millennium. In: *Career Development International*, 3 (6), S. 266-270
- Ludvig, A. (2007): Grundlagenpapier: Zusammenschau der Migration in Wien vor dem Hintergrund der Annahmen der kleinräumigen Bevölkerungsprognose. Internes Papier der MA27. Wien
- Lyon, I./Glover, P. (1988): Divestment or investment? The contradictions of HRM in relation to older employees. In: *Human Resource Management Journal*, 8, S. 56-66
- MA5 (2008a): Wien in Zahlen 2007: Beschäftigung – Die neue Vielfalt in der Arbeitswelt: Neue und klassische Erwerbsformen im Vergleich. Wien
- MA5 (2008b): Wien in Zahlen 2007: Wirtschaft – Der Wirtschaftsstandort Wien: Wettbewerbsfaktoren im europäischen und internationalen Vergleich. Wien
- MA17 (2008): MigrantInnen in Wien 2007: Daten, Fakten, Recht. Wien
- Magpantay, R. (2008): Karrieren im Wandel und der Einfluss von Immigration anhand einer Analyse der Karrierebilder und -verläufe österreichischer KrankenpflegerInnen. Diplomarbeit. Wien
- Marc, V. van/Luc, D. (2008): Age, proactivity and career development. In: *Career Development International*, 13 (2), S. 112
- Mayrhofer, W./Iellatchich, A. (2005): Rites, right? The value of rites de passage for dealing with today's career transitions. In: *Career Development International*, 10 (1), S. 52-66
- Mayrhofer, W./Meyer, M./Schiffinger, M./Schmidt, A. (2008): The influence of family responsibilities, career fields and gender on career success. In: *Journal of Management Psychology*, 23 (3), S. 292-323
- Mayrhofer, W./Meyer, M./Steyrer, J./Iellatchich, A./Schiffinger, M./Strunk, G./Erten-Buch, C./Hermann, A./Matl, C. (2002): Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in „neuen“ Karrierefeldern. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 16 (3), S. 392-414
- Mayrhofer, W./Meyer, M./Steyrer, J. (Hrsg.). (2005): Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Wien
- Mayrhofer, W./Steyrer, J./Meyer, M./Strunk, G./Schiffinger, M./Iellatchich, A. (2005): Graduates' career aspirations and individual characteristics. In: *Human Resource Management Journal*, 15 (1), S. 38-56
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Aufl. Weinheim
- Metz, I. (2005): Advancing the careers of women with children. In: *Career Development International*, 10 (3), S. 220-245
- Mirvis, P. H./Hall, D. T. (1994): Psychological success and the boundaryless career. In: *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), S. 365-380
- Möller, P. H./Gerber, E. P. (1988): An integrated sociological model for explaining adjustment to role transitions during retirement. In: *South African Journal of Sociology*, 19 (4), S. 175-187
- Müller-Camen, M./Flynn, M./Schröder, H. (2008): National institutions and employer's age management practices: A comparison of Britain and Germany. Unveröff. Manuskript
- Nicholson, N. (1993): Purgatory or Place of Safety? The Managerial Plateau and Organizational Age-grading. In: *Human Relations*, 46 (12), S. 1369-1389
- Nicholson, N./West, M. (1989): Transitions, work histories and careers. In: Arthur, M. B./Hall, D. T./Lawrence, B. S. (Hrsg.): *Handbook of career theory*. Cambridge, S. 181-201
- Nonaka, I./Hirotaka, T. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. New York
- OECD (2001): Recent labour market developments and prospects. In: OECD: *OECD Employment Outlook 2001*.
<http://www.oecd.org/dataoecd/9/16/2080157.pdf>
- OECD (2006): Older workers: Living longer, working longer. (DELSA Newsletter, no. 2.)
<http://www.oecd.org/dataoecd/54/47/35961390.pdf>
- O'Neil, D. A./Bilimoria, D. (2005): Women's career development phases: Idealism, endurance, and re-invention. In: *Career Development International*, 10 (3), S. 168-189
- Platman, K. (2004): „Portfolio careers“ and the search for flexibility in later life. In: *Work, Employment and Society*, 18 (3), S. 573-599
- Plüskow, H.-J. v. (1998): *Karriere ab 40*. München
- Rainsberger, A. (2008): *Karrieren im Wandel: Ein Blick in die Karriere Zukunft der heute 30- bis 40-jährigen im Vergleich mit Karriereverläufen der Generation 50+ unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf das HR-Management*. Diplomarbeit. Wien

- Riesenfelder, A. (2008): Zufriedenheit, Einkommenssituation und Berufsperspektiven Neuer Erwerbsformen. In: MA5: Wien in Zahlen 2007: Beschäftigung – Die neue Vielfalt in der Arbeitswelt: Neue und klassische Erwerbsformen im Vergleich. Wien, S. 21-31
- Rita, C./Mieke, H. (2008): HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. In: *Career Development International*, 13 (2), S. 95
- Rocco, T. S./Stein, D./Lee, C. (2003): An exploratory examination of the literature on age and HRD policy development. In: *Human Resource Development Review*, 2 (2), S. 155-180
- Rosenstiel, L. v. (1997): Perspektiven der Karriere. Stuttgart
- Salvatore, Z./Marco, D./Franco, F./Dina, G./Guido, S. (2008): Postponing job retirement? In: *Career Development International*, 13 (2), S. 150
- Schein, E. H. (1978): Career dynamics. Matching individual and organizational needs. Reading
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Aufl. München – Wien
- Schreyögg, G./Koch, I. (1999): Organisation und Postmoderne – Eine Einführung. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven. Wiesbaden
- Smith-Ruig, T. (2008): Making sense of careers through the lens of a path metaphor. In: *Career Development International*, 13 (1), S. 20-32
- Stahl, G. K./Björkman, I. (2006): Handbook of Research in International Human Resource Management. Cheltenham
- Statistik Austria (2007): Demographisches Jahrbuch 2006. Wien
- Stout, S. K./Slocum, J. W./Cron, W. L. (1988): Dynamics of the career plateauing process. In: *Journal of Vocational Behavior*, 32, S. 74-91
- Sullivan, S. E./Mainiero, L. A. (2007): The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues: Theory-driven implications for human resource management. In: *Career Development International*, 12 (3), S. 238-263
- Talos, E./Hudler-Seitzberger, M./Stromberger, C. (2007): Ageing Society – eine Herausforderung für Unternehmen und Gesellschaft. Bestandsaufnahme und Analyse unternehmerischer Ansätze im Umgang mit einer immer älter werdenden Belegschaft. Zukunftforum Österreich. Wien
- Ulrich, L. B./Brott, P. E. (2005): Older workers and bridge employment: redefining retirement. In: *Journal of Employment Counseling*, 42 (4), S. 159-171
- Valcour, P. M./Tolbert, P. S. (2003): Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility. In: *International Journal of Human Resource Management*, 14 (5), S. 768-787
- Veldhoven, M. v./Dorenbosch, L. (2008): Age, proactivity and career development. In: *Career Development International*, 13 (2), S. 112-131
- Warnecke, H.-J. (1993): Revolution der Unternehmenskultur. Das fraktale Unternehmen. Berlin
- Weishapl, D. (2008): Karriereberatung im Zeichen des demografischen Wandels. Diplomarbeit. Wien
- Westerman, J. W./Yamamura, J. H. (2007): Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. In: *Career Development Journal*, 12 (2), S. 150-161
- Witt, H. (2001): Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. In: *Forum Qualitative Sozialforschung*, 2 (1), Art. 8
- Yeats, D. E./Folts, W. E./Knapp, J. (2000): Older workers' adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21st century. In: *Educational Gerontology*, 26 (6), S.565-582

ISBN 978-3-7089-0357-6



facultas.wuv 