

Arbeitsfähigkeit von Führungskräften 50+ in österreichischen Banken – Ansatzpunkte der optimalen Gestaltung für Unternehmen

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FernFH


Theresa Gruber, BA
52006587

Begutachterin: Mag. Claudia Pukl, MA

Biedermannsdorf, April 2022

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in blue ink, reading "Theresa Gubler". The signature is written in a cursive style with a long, sweeping underline.

30.04.2022

Unterschrift

Zusammenfassung

Der demografische Wandel bedeutet für den Arbeitsmarkt weniger junge Arbeitskräfte und damit eine zunehmend ältere Belegschaft. Zusätzlich beeinflussen Trends, wie die steigende Digitalisierung und ein gesellschaftlicher Wertewandel, die Arbeitswelt und damit auch die Arbeitsbedingungen älterer Arbeitnehmer:innen. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Identifikation von Faktoren, die für die Altersgruppe 50+ wichtig und bedeutsam sind, um Arbeitsanforderungen über die Jahre hinweg bis zum Ruhestand gut bewältigen und die Arbeitsfähigkeit von Führungskräften in österreichischen Banken erhalten zu können. Dazu wurden sieben Führungskräfte 50+ und drei Personalverantwortliche aus drei österreichischen Banken zu altersrelevanten Handlungsfeldern (Gesundheit, Führungs- und Unternehmenskultur, Weiterbildung, Arbeitsorganisation und -gestaltung) befragt. Besonders wichtig sind den Befragten, neben einer gesundheitlichen Basisversorgung, ein wertschätzendes Führungsverhalten und das Anerkennen ihrer Erfahrung. Die Befragten geben an, dass sie ihre Arbeit selbst gestalten und zeitlich flexibel sein möchten. Allerdings beklagen die meisten der Befragten, dass es im Arbeitsalltag an zeitlichen Ressourcen mangelt, manchmal auch an finanziellen. Ausgangspunkt sollte eine altersneutrale und lernförderliche Unternehmenskultur sein, die Besonderheiten verschiedener Generationen würdigt, da sich in der Untersuchung zeigte, dass gängige Altersstereotype vorhanden sind. Aus den Ergebnissen werden Empfehlungen für die Praxis abgeleitet und ein Ausblick auf weiterführende Forschungen dargelegt.

Schlüsselbegriffe: alternde Belegschaft, Führungskräfte 50+, Arbeitsfähigkeit, Banken, altersrelevante Handlungsfelder

Abstract

Demographic change means fewer young workers for the labor market and thus an increasingly older workforce. In addition, trends such as increasing digitalization and a change in social values are influencing the world of work and thus also the working conditions of older employees. The focus of this work is on identifying factors that are important and significant for the 50+ age group in order to be able to cope well with work demands over the years until retirement and to maintain the ability to work. To this end, seven 50+ executives and three HR managers from three Austrian banks were surveyed on fields of action relevant to aging (health, leadership and corporate culture, continuing education, work organization and design). In addition to basic health care, the respondents attach particular importance to appreciative management behavior and the recognition of their experience. The respondents state that they would like to organize their work themselves and be flexible in terms of time. However, most of the interviewees complain that there is a lack of time resources in their daily work, sometimes also of financial resources. The starting point should be an age-neutral corporate culture that is conducive to learning and appreciates the special characteristics of different generations, since the study showed that common age stereotypes exist. Recommendations for practice are derived from the results and an outlook on further research is presented.

Keywords: aging workforce, Managers 50+, work ability, banking sector, age-related fields of action

Inhaltsverzeichnis

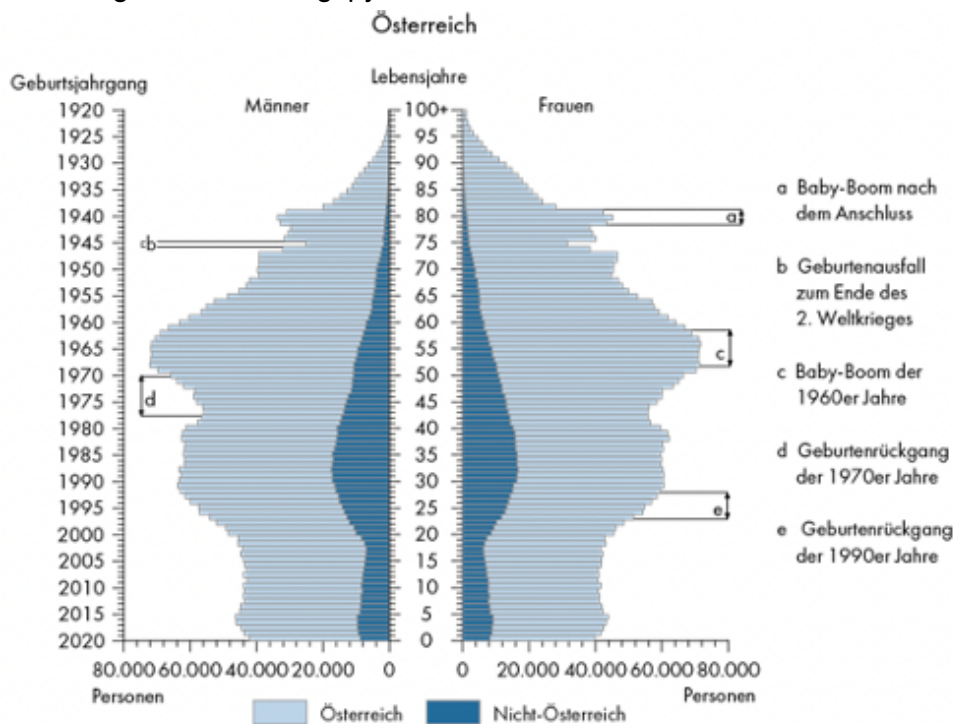
1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage.....	3
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	6
2	Theoretischer Rahmen	9
2.1	Aging Workforce	9
2.1.1	Altersbedingte Veränderungen	10
2.1.2	Stereotype und Ageism.....	12
2.1.3	Erfolgreiches Altern.....	14
2.1.4	Altersbedingte Anpassungen im Arbeitskontext.....	16
2.2	Aging leaders.....	19
2.3	Arbeiten im Finanzsektor	22
2.4	Gestaltung alternsgerechter Arbeit.....	24
2.4.1	Haus der Arbeitsfähigkeit.....	24
2.4.2	Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.....	26
2.4.3	Handlungsfelder.....	28
3	Empirische Untersuchung	33
3.1	Zielsetzung	33
3.2	Methodisches Vorgehen	33
3.3	Ablauf der qualitativen Untersuchung.....	35
3.3.1	Phase der Vorbereitung und Durchführung	35
3.3.2	Phase der Datenaufbereitung und -auswertung	39
4	Empirische Ergebnisse	43
4.1	Gesundheitsmanagement.....	43
4.1.1	Angebote.....	45
4.1.2	Wichtigkeit und Relevanz für Mitarbeiter:innen.....	48
4.1.3	Weitere Erkenntnisse und Herausforderungen.....	50
4.2	Unternehmens- und Führungskultur	52

4.2.1	Alternsmanagement	52
4.2.2	Einstellung gegenüber Älteren	55
4.2.3	Führungsverhalten	59
4.2.4	Weitere Erkenntnisse und Herausforderungen	60
4.3	Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung	63
4.3.1	Gestaltungsmöglichkeiten	63
4.3.2	Wichtigkeit und Relevanz für Mitarbeiter:innen	68
4.3.3	Weitere Erkenntnisse und Herausforderungen	70
4.4	Weiterbildung und Personalentwicklung	74
4.4.1	Einstellung zu Weiterbildung	74
4.4.2	Angebote	75
4.4.3	Weitere Erkenntnisse und Herausforderungen	78
5	Diskussion der Ergebnisse und des methodischen Vorgehens	81
5.1	Beantwortung der Forschungsfragen	81
5.1.1	Zentrale Forschungsfrage	81
5.1.2	Detailforschungsfrage 1	83
5.1.3	Detailforschungsfrage 2	86
5.1.4	Handlungsempfehlungen	87
5.2	Limitationen	90
6	Implikationen und Ausblick	92
6.1	Implikationen und Ausblick für die Praxis	92
6.2	Implikationen und Ausblick für die Forschung	93
	Literaturverzeichnis	94
	Abbildungsverzeichnis	102
	Tabellenverzeichnis	103
	Anhang	

1 Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich im starken Wandel. Damit stehen auch Unternehmen vor großen Veränderungen und Herausforderungen. Über ausreichend geeignetes Humankapital zu verfügen und qualifiziertes Personal halten zu können sind Grundvoraussetzungen, um als Unternehmen erfolgreich sein zu können. Die demografische Entwicklung, mit ihren Konsequenzen, ist einer der Einflussfaktoren, die Unternehmen beachten müssen (Rump, Wilms & Eilers, 2014, S. 4f.). Die Zusammensetzung der Bevölkerung in Österreich hat sich im Laufe der Zeit verändert. Die durchschnittliche Lebenserwartung nahm stetig zu und die Geburtenrate ging zurück. In den späten 1950er-Jahren und frühen 1960er-Jahren gab es einen starken Baby-Boom, der im Jahr 1963 mit einer Fertilitätsrate von 2,8 Kindern pro Frau einen Höhepunkt erreichte (Leoni & Schwinger, 2017, S. 60). Aktuell liegt die Geburtenrate pro Frau bei knapp 1,5 Kindern (www.statistik.at, 05.09.2021). Zu Beginn des 20. Jahrhunderts glich die grafische Darstellung der Bevölkerungsstruktur einer Pyramide, die sich unten breiter und nach oben hin gleichmäßig zulaufend zeigte. In Österreich, aber auch in anderen industrialisierten Ländern, ist diese Form bereits länger nicht mehr erkennbar.

Abbildung 1: Bevölkerungspyramide Österreich 2021



Quelle: Statistik Austria (Abruf 05.09.2021)

Der Anteil der über 55-Jährigen in der Bevölkerung wird weiter steigen und damit einhergehend verändert sich die Altersstruktur am Arbeitsmarkt (Leoni & Schwinger, 2017, S. 61). In Österreich hat sich die Anzahl der über 55-jährigen Erwerbstätigen in den letzten 15 Jahren (2005-2020) um beinahe das 2,5-fache von 318.300 auf 760.700 erhöht (www.statistik.at, 05.09.2021).

Die Veränderung der Bevölkerungsstruktur durch Veränderungen der Geburtenraten und die gestiegene Lebenserwartung führen dazu, dass es zu Anpassungen im Pensionssystem kommen muss. Die Bedeutung der Gesundheit als Voraussetzung für Erwerbsfähigkeit und die Frage, wie Arbeitnehmer:innen auch mit zunehmendem Alter aktiv bleiben können, sind wesentliche Faktoren, die im Zusammenhang mit einem längeren Verbleib im Arbeitsprozess vielfach diskutiert werden (Leoni & Schwinger, 2017, S. 60 f.). Als weitere wichtige Kriterien, die Einfluss auf die Leistungsfähigkeit Älterer haben, werden Qualifikationen und Motivation genannt (Frerichs, 2015, S. 203). Die Erwerbsbeteiligung hat in großem Ausmaß mit der Gestaltung des Pensionssystems eines Landes zu tun, was sich in den Erwerbsquoten Älterer niederschlägt (Leoni & Schwinger, 2017, S. 61). Die Anhebung des Regelpensionsalters bewirkt, dass eine immer größer werdende Gruppe von Menschen unfreiwillig im Arbeitsprozess bleibt. Organisationen sind diesen Arbeitnehmer:innen gegenüber nicht immer positiv eingestellt (van den Elsen & Vermeeren, 2019, S. 504). Der demografische Wandel führt zu einer Alterung und Schrumpfung des Arbeitskräftepotentials im eigenen Land (Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 4).

Neben demografischen spielen auch technologisch-ökonomische Veränderungen eine Rolle. Ein Trend in der Arbeitswelt zeigt vermehrt in Richtung Wissensarbeit. Wissen verändert sich immer schneller und geht zunehmend in Richtung Spezialisierung. Dies ermöglicht es dem Einzelnen kaum mehr, die neuesten Entwicklungen zu überblicken (Probst, Raub & Romhardt, 2006, S. 6f.). Im Arbeitsmarkt zeigt sich vermehrt eine Spaltung in zwei Kategorien von Arbeitsplätzen. Einerseits gibt es immer mehr Arbeitsplätze, die stark durch fortschreitende Rationalisierung und Standardisierung gekennzeichnet sind. Andererseits werden Wissen und Kompetenz zusammen mit Flexibilität, Schnelligkeit und Wendigkeit in der heutigen Arbeitswelt vorausgesetzt und kennzeichnen die zweite Kategorie von Arbeitsplätzen. Die unterschiedlichen Anforderungen bedingen verschiedene Ansätze, wie die betroffenen Mitarbeiter:innen gut damit umgehen können. Jedoch ist in beiden genannten Arbeitswelten ein hohes Maß an Kompetenz und Wissen die Basis für die tägliche Arbeit. Dahingehend ist es unumgänglich, Wissen lebenslang auf einem aktuellen Stand zu halten. Wissen bezieht sich nicht ausschließlich auf

fachliches und technisches Know-how, sondern auch auf die Persönlichkeit und Soft Skills eines Menschen (Rump, Wilms & Eilers, 2014, S. 9).

Die Veränderung hin zu einer Wissensgesellschaft steht in engem Zusammenhang mit technischem Fortschritt im Bereich der Informations- und Automatisierungstechnologien. Durch die immer größer werdende Rechenleistung ist es möglich, früher den Menschen vorbehaltene Tätigkeiten durch Maschinen mithilfe von Algorithmen zu automatisieren (Arntz, Gregory & Zierahn, 2020, S. 41). Die damit einhergehende Angst, dass durch diese neuen Automatisierungstechnologien Arbeitsplätze verloren gehen, scheint aufgrund von empirischen Studien unbegründet zu sein, da die Auswirkungen auf die Gesamtbeschäftigung nicht signifikant sind. Allerdings erscheint Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Arbeitnehmer:innen die entscheidende Komponente zu sein, um die stark steigenden Anforderungen in vielen Berufen bewältigen zu können. Voraussetzung dafür ist die Bereitstellung der notwendigen Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (Arntz et al., 2020, S. 47). Durch den Einsatz von Technologien kann einerseits Zeit eingespart werden, allerdings bedarf es eines größeren Zeitaufwandes, um diese Technologien anwenden zu können. Laufende Aktualisierungen und Informationsbeschaffung über Handlungsmöglichkeiten sind unumgänglich und benötigen Zeit. Die Informations- und Kommunikationstechnologie führt dazu, dass der Mensch von heute immer erreichbar ist. In weiterer Folge wird versucht, möglichst viel auf einmal zu erledigen, was wiederum vermehrt mit Überlastungssituationen, vor allem am Arbeitsplatz, einhergeht. Durch moderne Technologien wird die Informationsflut verstärkt und die Komplexität des Arbeitens deutlich erhöht (Rump et al., 2014, S. 8).

Auf gesellschaftlicher Ebene ist ein allgemeiner Wertewandel zu erkennen. Themen wie Nachhaltigkeit, Gleichberechtigung von Frauen, aber auch Work-Life-Balance und eine Entwicklung zur Individualisierung gewinnen verstärkt an Bedeutung. Menschen versuchen vermehrt, verschiedene Werte zu vereinen und ein ausbalanciertes Lebenskonzept zu verfolgen. Neben der Erwerbsarbeit ist zunehmend eine Verlagerung der Sinnsuche in außerberufliche Bereiche zu erkennen (Rump et al., 2014, S. 9ff.).

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Durch den demografischen Wandel ergeben sich Veränderungen der Altersstruktur in den Betrieben, denen seitens der Organisationen begegnet werden muss. Die höhere Lebenserwartung bringt es mit sich, dass Menschen länger im Arbeitsprozess bleiben. Dies führt dazu, dass sich aktuell bis zu vier verschiedene Generationen zeitgleich in Beschäftigung befinden (Klauffke, 2014, S. 4f.). Dieser Umstand sollte in Organisationen

Beachtung finden. Jede Generation ist durch einzigartige Merkmale gekennzeichnet, die im organisationalen Kontext von Bedeutung sind und auf die Einstellung zur Arbeit, Beziehungen zu Kolleg:innen und Führungskräften, den Umgang mit Veränderungen oder Hierarchieverständnis Einfluss haben. Entscheidende Ereignisse jeder Generation, die in den Entwicklungsjahren erlebt wurden, bringen unterschiedliche Erfahrungen und können in weiterer Folge zu Konflikten am Arbeitsplatz führen, wie beispielsweise unterschiedliche Erwartungen, anderes Verständnis von Arbeitsethik, gegensätzliche Perspektiven, verschiedene Motivatoren und tief verwurzelte Einstellungen (Glass, 2007, S. 98).

In Studien wurde herausgefunden, dass der Wert Freizeit über die Generationen hinweg stetig steigt, während die Arbeitszentriertheit abnimmt. Extrinsische Motive, wie Status und Geld, werden von der Generation X am bedeutsamsten empfunden, während soziale (z.B. Beziehungen) und intrinsische Motive den Baby-Boomern wichtiger sind als der Generation Y. Die Generation X und besonders die Generation Y scheinen darüber hinaus individualistisch und selbstzentriert zu sein (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010, S. 1117f.)

Es zeigen sich demnach Unterschiede auf verschiedenen Ebenen. Dies kann in weiterer Folge zu negativen Bewertungen anderer Generationen und zu Stereotypisierung führen. Ältere Mitarbeiter:innen seien weniger produktiv und auch weniger motiviert als jüngere und demnach weniger wertvoll – das ist eine oft gehegte Meinung sowohl von Organisationen als auch von vielen Einzelpersonen. Solche Stereotype entstehen aufgrund irrationaler und ungenauer Darstellungen, die auch dann weiter bestehen bleiben, wenn diese in Studien widerlegt werden (Angus & Reeve, 2006, S. 141). Aufgrund der beschriebenen demografischen Änderungen sehen sich Organisationen und ihre Führungskräfte somit mit deutlich älteren Arbeitnehmer:innen konfrontiert, wobei Arbeitgeber:innen die Gefahr sehen, dass diese weniger motiviert sind, über eine geringere Leistungsbereitschaft verfügen und schlechter ausgebildet sind. Andererseits werden Teams mit größerer Altersdiversität ebenfalls häufiger und bringen neue Herausforderungen mit sich. Hier ist das Ziel, die Vorteile der Vielfältigkeit zu nutzen und die möglichen Problemfelder gering zu halten (Kunze & Bruch, 2012, S. 398). Gleichzeitig ändern sich die Arbeitswelt und die Anforderungen an die arbeitenden Menschen. Durch den technologischen Fortschritt kam es auch im Bankenbereich zu weitreichenden Neuordnungen. Vor 30 Jahren gab es in diesem Bereich viele Arbeitnehmer:innen, die einfache, repetitive Tätigkeiten ausführten. Fachliche Anforderungen waren oftmals weniger komplex als heute. Gesetzliche Bestimmungen und Vorschriften, beispielsweise seitens der

EU, haben sich stark verändert, ebenso wie steuerliche und rechtliche Belange. Der Trend weg von Routinearbeiten hin zu Nicht-Routinearbeiten ist bereits seit einiger Zeit zu beobachten und steht im Zusammenhang mit technischem Fortschritt, fortschreitender Digitalisierung und Automatisierung (Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 8).

Gerade in wissensintensiven Organisationen, wie Banken, sind Mitarbeiter:innen mit ihrem Wissen und ihren Kompetenzen das wichtigste Kapital (Jääskeläinen & Laihonen, 2013 zitiert in Froehlich, 2017, S. 399). Führungskräfte in Banken stehen besonders vor der Herausforderung im unbeständigen Umfeld zu bestehen und den Wandel zu bewältigen (Luscher & Lewis, 2008 zitiert in Froehlich, 2017, S. 399). Generell sind Führungskräfte oftmals in einer besonderen Situation – einerseits fühlen sie sich ihren Mitarbeiter:innen verpflichtet und andererseits sind sie in ihrer Rolle als Führungskraft besonders den Zielen der Organisation unterworfen (Bryant & Stensaker, 2011, S. 354).

Neben Veränderungen, die im Außen liegen, verändern sich auch die Menschen selbst im Verlauf ihres Lebens. Arbeitsmotivation ist ein Faktor, der laut Studien, einem Wandel unterworfen ist. Es wurde festgestellt, dass Arbeitsmotivation im Alter nicht generell sinkt, die Motive aber im Laufe des Lebens wechseln (Truxillo, Cadiz & Hammer, 2015, S. 357f.). In einer Meta-Studie von Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dikkers (2011, S. 208) konnte ein negativer Zusammenhang zwischen Alter und Wachstumsmotiven festgestellt werden, während intrinsische Motive positiv mit dem Alter in Verbindung gebracht werden. Laut einer Studie von Ng & Feldman (2012, S. 838) ist die Bereitschaft älterer Arbeitnehmer:innen an Trainings teilzunehmen geringer als die von Jüngeren, aber gerade in wissensintensiven Organisationen, wie Banken, sind Mitarbeiter:innen mit ihrem Wissen und ihren Kompetenzen das wichtigste Kapital. Ständiges Lernen ist unumgänglich für die erfolgreiche Erfüllung einer Führungsposition (Froehlich, 2017, S. 399).

Das Haus der Arbeitsfähigkeit vereint verschiedene Aspekte personal- und unternehmenspolitischer Faktoren, die für das erfolgreiche Bewältigen von Arbeitsanforderungen ausschlaggebend sind (Ilmarinen, 2001, S. 546ff.). Ausgehend von diesem Modell werden Faktoren herausgearbeitet, die im Zusammenhang mit Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitnehmerschaft relevant erscheinen. In der Literatur finden sich unterschiedliche Darstellungen wichtiger Bereiche, die sich jedoch sehr ähneln. Die Faktoren Gesundheit, Personalentwicklung und -management, Führung und Kultur, Arbeitsgestaltung und -organisation, Wissen und Kompetenzen finden sich als relevante Faktoren in der Literatur wieder (Truxillo et al., 2015; Böhm, Kunze, Baumgärtner & Bruch, 2010).

Auf Basis existierender Literatur sowie internationaler Studien widmet sich diese Arbeit folgenden Forschungsfragen:

Wie können ältere Führungskräfte in österreichischen Banken von ihrem Arbeitgeber unterstützt werden, um Arbeitsfähigkeit sicherzustellen?

Mit welchen Herausforderungen in den altersrelevanten Handlungsfeldern sind sie konfrontiert?

Welche Unterstützung wünschen sich ältere Führungskräfte im Hinblick auf diese Handlungsfelder?

Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für Human Resources im Hinblick auf diese Handlungsfelder ableiten?

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die Zielsetzung dieser Arbeit liegt darin, herauszufinden, welche Faktoren für Führungskräfte 50+ in österreichischen Banken wichtig sind, um gut arbeiten und die Arbeitsanforderungen bis zum Ende ihres Arbeitsprozesses bewältigen zu können. Der Fokus liegt dabei darauf, was Arbeitgeber:innen dazu beitragen respektive welches Umfeld und welche Arbeitsbedingungen vorhanden sein sollen, damit sich diese Führungskräfte gut unterstützt fühlen. Anhand einer empirischen Untersuchung mit Führungskräften 50+ und Personalverantwortlichen aus drei österreichischen Banken sollen Faktoren eruiert werden, die für Führungskräfte 50+ im Arbeitsumfeld wichtig sind und wo sich Herausforderungen ergeben. Darauf aufbauend werden Empfehlungen für die Praxis abgeleitet, die eine erfolgreiche Arbeitsbewältigung von älteren Führungskräften und Mitarbeiter:innen ermöglichen sollen.

Der Aufbau der Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert, wobei das erste davon eine Einführung darstellt, in welcher die Relevanz des Themas dargelegt wird, sowie die Problemstellung und die Ableitung der Forschungsfragen erläutert werden.

Im zweiten Kapitel wird auf die zugrunde liegenden theoretischen Konzepte eingegangen und diese werden näher erklärt. Dabei werden Themen rund um älter werdende Arbeitnehmer:innen und Führungskräfte erörtert und Besonderheiten, die sich im Umfeld des Finanzsektors ergeben, dargestellt. Einen weiteren Aspekt stellt die Gestaltung altersgerechter Arbeit dar. Es werden die Konzepte Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowie altersrelevante Handlungsfelder beschrieben.

Im dritten Kapitel wird das empirische Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit vorgestellt. In einem ersten Schritt werden das Ziel und die methodische Vorgangsweise dargestellt. Die gewählte Methode der Leitfadeninterviews wird beschrieben. Im dritten Abschnitt des Kapitels wird der Ablauf der Untersuchung dargelegt. In der Phase der Vorbereitung und Durchführung wird erläutert, wie die Auswahl und Rekrutierung der Interviewpartner:innen vorgenommen wurde. Ebenso wird die Konzeption des Interviewleitfadens dargestellt. Weiters findet sich in diesem Kapitel eine Beschreibung über die Durchführung der Interviews. Wie die Daten gesichert und aufbereitet wurden, wird ebenso in der Phase *Datenaufbereitung und Auswertung* beschrieben, wie eine Darstellung der Themenanalyse von Froschauer & Lueger. Ein kleiner Einblick zu Qualitätssicherungsmaßnahmen im Rahmen von qualitativen Untersuchungen rundet dieses Kapitel ab.

Das vierte Kapitel umfasst die Darstellung der empirischen Ergebnisse. Diese sind in vier Blöcke gegliedert, die den alternsrelevanten Handlungsfeldern entsprechen. Im ersten Abschnitt werden Aspekte im Zusammenhang von *Gesundheitsmanagement* dargestellt. Diese umfassen gesundheitliche Angebote und deren Relevanz für die Mitarbeiter:innen sowie Herausforderungen, die sich damit ergeben. Ein weiterer Abschnitt ist der *Unternehmens- und Führungskultur* gewidmet. Themen wie Altersmanagement, die Einstellung gegenüber älteren Mitarbeiter:innen und Führungskräften sowie erwünschtes Führungsverhalten werden ebenso dargestellt wie mögliche Herausforderungen. Das Handlungsfeld *Arbeitsorganisation und -gestaltung* stellt einen weiteren Teil in diesem Kapitel dar. Welche Gestaltungsmöglichkeiten es gibt und wie wichtig diese für die befragten Führungskräfte sind, wird in diesem Abschnitt zusammen mit den damit einhergehenden Herausforderungen beschrieben. Das Thema *Weiterbildung und Personalentwicklung* stellt den letzten Abschnitt dieses Kapitels dar und umfasst sowohl Weiterbildungsangebote und die Einstellung der Befragten zu Weiterbildung als auch weitere Erkenntnisse und Herausforderungen, die sich in diesem Themengebiet zeigten.

Im fünften Kapitel erfolgt die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage und der beiden Detailforschungsfragen. Wichtige empirische Ergebnisse werden zusammengefasst und diskutiert und es werden Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet. Darüber hinaus wird das methodische Vorgehen in dieser Masterarbeit einer kritischen Reflexion unterzogen.

Im Kapitel sechs erfolgt schlussendlich ein Ausblick auf mögliche Implikationen für die Praxis und weitere Forschungsfelder. Im Bereich der Praxis wird noch einmal auf wesentliche Erkenntnisse der Untersuchung eingegangen und dargestellt, welchen

Bereichen Unternehmen Beachtung schenken sollten. Für den Forschungsbereich werden mögliche weitere Untersuchungen vorgeschlagen, die tiefe und vielschichtige Erkenntnisse bringen könnten.

2 Theoretischer Rahmen

Im folgenden Abschnitt wird der theoretische Rahmen dieser Arbeit beleuchtet. Den Ausgangspunkt stellt eine Beschreibung der *Aging Workforce* und damit zusammenhängender Theorien und Herausforderungen dar. In weiterer Folge werden Aspekte im Zusammenhang mit älteren Führungskräften sowie Besonderheiten, die sich im Arbeitsumfeld des Finanzbereiches ergeben, beleuchtet. Anschließend werden Gestaltungsmöglichkeiten altersgerechter Arbeit dargestellt.

2.1 Aging Workforce

Die Frage, wer als ältere/r Arbeitnehmer:in bezeichnet wird, ist nicht einfach zu beantworten. In Österreich spricht beispielsweise das Arbeitsmarktservice bei älteren Personen von Menschen im Alter von mindestens 50 Jahren. Auch Beschäftigungsinitiativen für ältere Personen beginnen bei diesem Alter (Arbeitsmarktservice Österreich, 2021, S. 19). In den Vereinigten Staaten ist durch das Age Discrimination in Employment Act (ADEA) eine Person über 40 Jahre als ältere/r Arbeitnehmer:in definiert und soll vor jeglicher Diskriminierung am Arbeitsplatz aufgrund seines/ihrer Alters geschützt werden (<https://www.dol.gov/general/topic/discrimination/agedisc>, 05.09.2021). Der Zeitraum im Arbeitsleben, in dem größere Veränderungen in den relevanten arbeitsbezogenen Funktionen passieren, wird gemeinhin als zugrunde liegend für die Definition als alternde/n Arbeitnehmer:in erachtet. Ilmarinen (2001, S. 546) sieht den Grund für die „frühe“ Definition des Alterns als Möglichkeit für Präventivmaßnahmen, um den niedrigen Erwerbsquoten der über 55-Jährigen oder Älteren entgegenzutreten. Altern beinhaltet mögliche Veränderungen aufgrund biologischer, psychologischer und sozialer Funktionen zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Lebensverlauf (Sterns & Miklos, 1995, S. 250ff.). Verschiedene Forscher, unter anderem Sterns & Miklos bezweifeln, dass das chronologische Alter ein aussagekräftiger Indikator für die Auswirkungen des Alterns in der Arbeitswelt ist und schlagen fünf Alters-Perspektiven vor (Sterns & Miklos, 1995, S. 250ff.):

- Das funktionale Alter, auch Performance-basiertes Alter genannt, bezieht sich auf Leistung von Arbeitnehmer:innen und erkennt die großen Unterschiede bei individuellen Fähigkeiten in gleichem und unterschiedlichem Alter
- Das psychologische Alter erklärt, wie alt sich eine Person subjektiv fühlt
- Das organisatorische Alter bezieht sich auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Das chronologische Alter meint das kalendarische Alter

- Das Lebensspannenalter betont, dass eine Person im Verlauf des Lebens verschiedene Rollen innehat, die aufgrund biologischer und gesellschaftlicher Faktoren zustande kommen.

Daraus wird ersichtlich, dass Alter und Altern vielschichtig gesehen werden kann und das chronologische Alter nicht ausreicht, um Effekte des Alterns im Arbeitskontext zu erklären (Kooij & van de Voorde, 2015, S. 59). Diese Arbeit beschäftigt sich mit älteren Mitarbeiter:innen bzw. Führungskräften ab dem 50. Lebensjahr.

Auch die Begriffe alters- bzw. altersgerecht finden sich im deutschsprachigen Raum in der Literatur im Zusammenhang mit Arbeitsgestaltung wieder. Der Begriff *altersgerecht* wird im Duden als „einem bestimmten Alter gemäß bzw. seinen Anforderungen entsprechend“ definiert. Im Unterschied dazu bezieht sich der Begriff *altersgerecht* darauf, dass etwas den Bedürfnissen alternder Menschen entspricht (www.duden.de, 20.3.2022). Der Begriff *altersgerecht* verweist auf einen aktuellen Ist-Zustand, wohingegen *altersgerecht* eine in die Zukunft gerichtete Prozessdimension im Sinne nachhaltigen Arbeitens beinhaltet. Kistler et al. (2006, S. 26f.) merken kritisch an, dass in beiden Begriffen nicht einbezogen wird, dass bestimmte Kompetenzbereiche mit höherem Erwerbsalter ansteigen und lebensphasentypische Aufgaben nicht beachtet werden.

Die Begriffe *Alters- und Alternsmanagement* werden ebenfalls in der Literatur verwendet und weisen Unterschiede in den Aktivitäten im Hinblick auf Zielgruppen und Zeithorizonte auf. Unter *Altersmanagement* werden jene Aktivitäten zur Wiederherstellung nicht mehr vorhandener Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer:innen verstanden, während *Alternsmanagement* auf einen stärker präventiv orientierten Prozess abzielt, der alle Altersgruppen einbezieht und auch den Arbeits- und Lebensbedingungen Beachtung schenkt (Frerichs, 2015, S. 211).

2.1.1 Altersbedingte Veränderungen

Im Verlauf des Lebens ergeben sich beim Menschen sowohl im physischen als auch mentalen Bereich Anpassungen. Veränderungen der körperlichen Arbeitsfähigkeit beziehen sich vor allem auf das Herz-Kreislaufsystem, den Bewegungsapparat und wichtige sensorische Systeme. Sowohl der maximale Sauerstoffverbrauch als auch die Bewegungsfähigkeit nehmen mit fortschreitendem Alter ab und hängen eng mit körperlicher Fitness zusammen, stellen aber eine wesentliche Voraussetzung für die Ausübung vieler Berufe dar. Dieser Entwicklung kann durch zwei Möglichkeiten begegnet werden – einerseits muss es eine Anpassung der physischen Arbeitsanforderungen geben und

andererseits sind die Menschen angehalten, einen normalen Fitnesslevel zu erhalten. Die geistige Funktionsfähigkeit, die als Fähigkeit, Aufgaben mithilfe intellektueller und geistiger Anstrengung zu bewältigen, definiert ist, ist ebenso Veränderungen unterworfen (Ilmarinen, 2001, S. 547f.). Intelligenz lässt sich in zwei Faktoren, in fluide und kristalline Intelligenz, aufspalten. Fluide Intelligenz umfasst grundlegende Prozesse des Denkens und ist verantwortlich für die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung, generelle Wahrnehmungsprozesse sowie Kategorisierungsprozesse (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 746). Die Fähigkeit, erworbenes Wissen anzuwenden, wird als kristalline Intelligenz bezeichnet und ist im Unterschied zur erblich bedingten fluiden Intelligenz abhängig von der Erfahrung des Einzelnen und gilt als kulturabhängig (Horn & Cattell, 1966, S. 254). Zu dieser Kategorie werden beispielsweise die Sprache, berufsspezifisches Wissen und die Fähigkeit zur Selbstreflexion gezählt (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 746). Diese beiden Komponenten ergänzen einander und bilden in Summe die Basis für eine erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben. Die abnehmende fluide Intelligenz kann bei vielen Aufgaben durch Erfahrung und Weisheit ausgeglichen werden (Ilmarinen, 2001, S. 548). Leistungsfähigkeit sinkt nicht generell bei Älteren, allerdings zeigen sich mit dem Älterwerden immer größere Unterschiede. Körperliche Leistungsfähigkeit nimmt ab dem 50 Jahren ab, was sich vorrangig bei physisch anspruchsvollen Tätigkeiten zeigt. Bürotätigkeiten können oft bis ins hohe Alter erfolgreich bewältigt werden (Deller, Kern, Hausmann & Diederichs, 2008, S. 67).

Verschiedene Fähigkeiten verändern sich im Laufe der Zeit und mit fortschreitendem Alter. Eine Zunahme der Fähigkeiten ergibt sich bei sozialen und fachlichen Kompetenzen wie Lebens- und Berufserfahrung, Kommunikationsfähigkeit und berufs- und unternehmensspezifisches Wissen. Kompetenzen in den Bereichen der körperlichen Leistungsfähigkeit, Kapazität des Kurzzeitgedächtnisses, aber auch bei der Bereitschaft, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, nehmen tendenziell eher ab. Interessant und im Hinblick auf den steigenden Arbeitsdruck und Arbeitsstress besonders relevant ist, dass ältere Arbeitnehmer:innen zunehmende Kompetenzen hinsichtlich Problembewältigung, Besonnenheit und Ausgeglichenheit aufweisen. Welche Kompetenzen im Detail mit dem Alter zunehmen und welche eher abnehmen, ist in der folgenden Tabelle zu sehen (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 748).

Tabelle 1: Altersbedingte Veränderungen der Leistungs- und Kompetenzstruktur

Zunehmende Kompetenzen	Gleich bleibende Kompetenzen	Abnehmende Kompetenzen
<i>Soziale Fähigkeiten</i>		
Lebens- und Berufserfahrung	Kreativität	Risikobereitschaft
Urteilsvermögen	Kooperationsfähigkeit	Delegationsbereitschaft
Selbstbewusstsein	Durchsetzungsfähigkeit	
Besonnenheit		
Kommunikationsfähigkeit		
Konfliktfähigkeit		
Positive Arbeitseinstellung, insbesondere emotionale Bindung an Unternehmen und Arbeit		
Ausgeglichenheit		
Soziale Kompetenz		
<i>Fachliche Fähigkeiten</i>		
Berufs- und unternehmensspezifisches Wissen	Leistungs- und Zielorientierung	Körperliche Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit
Zuverlässigkeit	Systemdenken	Geistige Beweglichkeit
Genauigkeit	Entscheidungsfähigkeit	Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung
Qualitätsbewusstsein	Psychisches Leistungsverhalten	Reaktionsgeschwindigkeit
Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein	Informationsverhalten	Leistungsfähigkeit des Kurzzeitgedächtnis
Markt- und Kundenorientierung	Leistungsfähigkeit des Langzeitgedächtnisses	Lern- und Weiterbildungsbereitschaft
Problembewältigungskompetenz	Aufmerksamkeit	
Kenntnisse gängiger Lösungsstrategien	Konzentrationsfähigkeit	

Quelle: eigene Darstellung nach Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 748

Für das Personalmanagement ergeben sich aus den Erkenntnissen über altersbedingte Abbau-, Stabilisierungs- und Wachstumsprozesse Ableitungen für die Gestaltung von Arbeit. Einerseits kann ein umfassendes Gesundheitsmanagement die körperliche Leistungsfähigkeit unterstützen, andererseits ist ein altersangepasstes Weiterbildungs- und Trainingsprogramm Garant für den Erhalt der kristallinen Intelligenz (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 750).

2.1.2 Stereotype und Ageism

Wird von Stereotypen gesprochen, sind Generalisierungen über eine Gruppe von Personen gemeint, deren Mitglieder die gleichen Merkmale zugeschrieben werden (Gerrig

& Zimbardo, 2008, S. 656). Die systematische, negative Stereotypisierung von Menschen aufgrund ihres Alters wird von Butler erstmals 1969 als *Ageism* bezeichnet und als „ein Vorurteil einer Altersgruppe gegenüber einer anderen Altersgruppe“ definiert (Butler, 1969, S. 243). Ayalon & Tesch-Römer (2018, S. 3) verstehen unter Ageism eine komplexe, negative Konstruktion des Alters, die auf individueller und gesellschaftlicher Ebene stattfindet.

Die Bildung von Stereotypen ist ein stetiger Prozess. Ausgehend von Einflüssen in jungen Jahren, werden diese über die gesamte Lebensspanne verinnerlicht und können die Person im Alter selbst beeinflussen und sich auf die Gesundheit und Funktionsfähigkeit älterer Menschen auswirken (Levy, Zonderman, Slade & Ferrucci, 2012, S. 432ff.). In einer Langzeitstudie dieser Forscher wird beispielsweise verdeutlicht, dass über 60-jährige Personen, die negative Altersstereotype verinnerlicht haben, eine um 30 Prozent geringere Gedächtnisleistung aufwiesen als jene, die mit positiven Altersstereotypen ausgestattet waren (Levy et al., 2012, S. 432ff.). Altersstereotype können ältere Erwachsene daran hindern, den Umgang mit neuen Technologien zu erlernen, vor allem dann, wenn diese das Gefühl haben, als altmodisch und veraltet abgestempelt zu werden, wenn sie bei Jüngeren Rat suchen. Schulungen, die auf Ältere abgestimmt sind, aber auch Trainings durch Peers, können helfen, die Angst vor neuer Technologie zu nehmen und das Interesse und die Selbstwirksamkeit zu steigern (Wu, Ware, Damnée, Kerhervé & Rigaud, 2015, S. 196ff.). Alterstypische Stereotype gibt es viele. Häufig genannte Altersstereotype beziehen sich darauf, dass Ältere schlechtere Performer, weniger motiviert, weniger vertrauensselig und weniger gesund sind. Ebenso wird ihnen unterstellt, dass sie sich ablehnend gegenüber Änderungen verhalten, eine geringere Bereitschaft zeigen, an Trainingsprogrammen teilzunehmen und mehr Zeit für familiäre Interessen aufbringen als für Arbeit (Ng & Feldman, 2012, S. 821f.). Die Autoren haben versucht herauszufinden, inwieweit diese Stereotype wissenschaftlich beweisbar sind. Dazu wurde eine Meta-Studie durchgeführt, in der sechs wichtige Stereotype (Motivation, Gesundheit, Vertrauensseligkeit, Änderungsresistenz, Anfälligkeit bezüglich eines Ungleichgewichts zwischen Arbeit und Familie und Trainingsunwilligkeit) untersucht wurden. Der Großteil der Behauptungen stimmt laut dieser Studie nicht. Lediglich die geringere Bereitschaft an Trainings teilzunehmen konnte als einzige Komponente tatsächlich wissenschaftlich bestätigt werden (Ng & Feldman, 2012, S. 838ff.).

Die Produktivität der Arbeitnehmer:innen ist ein wichtiges Argument für Arbeitgeber:innen. Van Dalen, Henkens & Schippers (2010, S. 1020) stellten fest, dass zwei Dimensionen bei der Wahrnehmung von Produktivität wichtig sind. Diese sind einerseits weiche

Qualitäten, wie beispielsweise Commitment, Verlässlichkeit und soziale Kompetenzen und andererseits harte Fakten, wie Flexibilität, körperliche und geistige Leistungsfähigkeit, Lernbereitschaft, aber auch technische Kenntnisse. Der Vorteil der über 50-jährigen Arbeitnehmer:innen liegt eher bei den weichen Qualitäten, während die Jüngeren durch harte Qualitäten gekennzeichnet sind. Allerdings werden die harten Qualitäten in der Bewertung von Produktivität viel höher gewichtet als weiche.

Das PEACE-Modell (Levy, 2018, S. 226) bietet eine Beschreibung, wie Ageism reduziert werden kann. Die wesentlichen Komponenten im Modell sind Bildung zum Thema Altern und Alter und positive Kontakterlebnisse mit älteren Erwachsenen. Diese beiden Faktoren können in Verbindung miteinander negative Altersstereotype, Angst vor dem Altern, Vorurteile und Diskriminierung aufgrund des Alters reduzieren.

2.1.3 Erfolgreiches Altern

Um das Erleben und Verhalten älterer Menschen erklären und beschreiben zu können, haben sich im Verlauf der gerontologischen Wissenschaftshistorie verschiedene Theorien und Modelle entwickelt. Manche, über längere Zeit gültige Theorien, mussten aufgegeben werden und neue haben sich entwickelt. Besonders Theorien des erfolgreichen Alterns sind für das Verständnis und Interpretation von Verhaltensweisen älterer Arbeitnehmer:innen von Bedeutung (Rupprecht, 2008, S. 13).

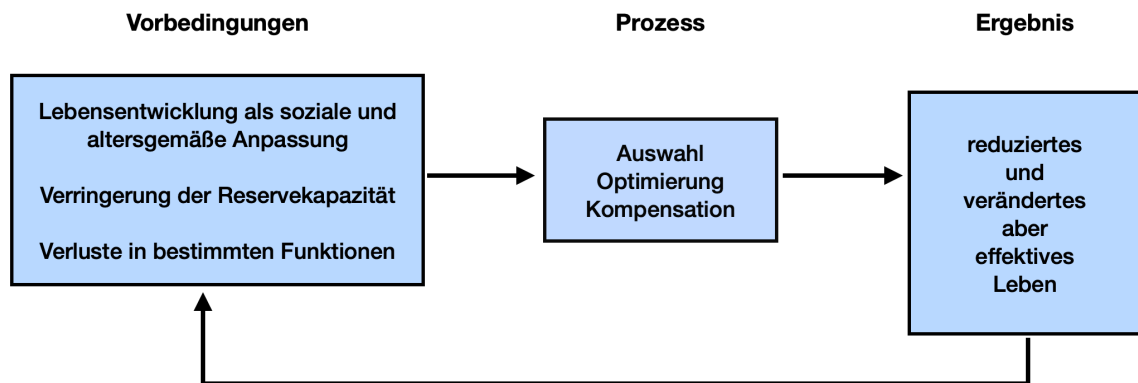
Der Begriff *erfolgreiches Altern* wurde von Havighurst (1961, S. 8) geprägt und als Bedingungen des Lebens beschrieben, die einem einzelnen Menschen ein Maximum an Zufriedenheit und Glück bringen. Im Laufe des Alternsprozesses kommt es zu krisenhaften Vorkommnissen sowohl aufseiten des Individuums als auch auf der Umweltseite. Die Lebenszufriedenheit kommt aufgrund einer gelungenen Anpassung des eigenen Lebensstils an den Alternsprozess zustande (Havighurst, 1961, S. 12).

Besonders zwei Theorien werden in zahlreichen Studien im Bereich Alternsforschung, auch im organisationalen Kontext herangezogen und werden daher hier angeführt.

2.1.3.1 Modell der selektiven Optimierung durch Kompensation (SOK)

Baltes & Baltes (1990, S. 21f.) nehmen Überlegungen der vorhin beschriebenen Theorien des erfolgreichen Alterns auf und entwickeln sie weiter zum Modell der selektiven Optimierung durch Kompensation. Ihrer Beschreibung nach kann erfolgreiches Altern durch die Interaktion der drei Prozesse Selektion, Optimierung und Kompensation erklärt werden.

Abbildung 2: Modell der selektiven Optimierung durch Kompensation



Quelle: eigene Darstellung nach Baltes & Baltes (1990, S. 22)

Selektion bedeutet, dass man sich auf einzelne Funktions- und Verhaltensbereiche beschränkt, wodurch eine Konzentration auf vorhandene Potentiale und Ressourcen erreicht werden kann. Dies geschieht aufgrund eines altersbedingten Verlustes im Bereich des Anpassungspotentials. Je nach persönlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motiven und den Anforderungen der Umwelt wird der Fokus auf wenige, aber wichtige Ziele und Funktionsbereiche gelegt. Als Optimierung wird in diesem Zusammenhang die Wahrung oder Verbesserung von Kompetenzen in spezifischen Funktionsbereichen verstanden. Die selektive Optimierung bedeutet demnach, dass spezifische Funktionsbereiche gewählt werden. Der dritte Bereich, die Kompensation, resultiert wie die Selektion aus Einschränkungen im Bereich des Anpassungspotentials. Eine Einschränkung wird hier vor allem dann erlebt, wenn Situationen ein breites Aktivitätsspektrum und ein hohes Leistungsniveau erfordern, wie dies beispielsweise beim Bergsteigen, Leistungssport oder Aktivitäten, wo schnelles Denken gefordert ist, der Fall ist. Der Aspekt der Kompensation umfasst Merkmale des Geistes (Bsp. Merkhilfen) und der Technik (Bsp. Hörgerät) (Baltes & Baltes, 1990, 21ff.).

Anhand eines Beispiels soll das Modell verdeutlicht werden: Ein Pianist erklärt, wie er die Schwächen des Alterns in Bezug auf das Klavierspielen behebt. In einem ersten Schritt wird die Anzahl der Stücke, die gespielt werden, verringert (Selektion). Weiters werden diese Stücke häufiger geübt (Optimierung). Anschließend wird das Spieltempo vor schnellen Passagen verlangsamt (Kompensation) (Baltes & Baltes, 1990, S. 26).

Die Forscher beziehen sich in ihren Untersuchungen auf das bereits erwähnte Konzept der fluiden und kristallinen Intelligenz. Die fluide Intelligenz lässt mit fortschreitendem Alter nach, währenddessen die kristalline Intelligenz im Alter erhalten werden kann. Das

Modell der selektiven Optimierung bezieht sich auf das Zusammenspiel dieser beiden kognitiven Systeme, um pragmatisch einer altersbedingten Verschlechterung im Mechanismus der Intelligenz entgegenzusteuern (Baltes & Baltes, 1990, S. 23).

Somit kann festgestellt werden, dass geschwindigkeitsabhängige Leistungen im Alter schlechter werden, allerdings können auch ältere Menschen an Erfahrung hinzugewinnen und damit Defizite kompensieren (Rupprecht, 2008, S. 15).

2.1.3.2 Theorie der sozioemotionalen Selektivität (SST)

Diese Theorie legt ihren Fokus auf psychologische Prozesse, die beobachtbare Veränderungen bei sozialen Präferenzen und im sozialen Verhalten beeinflussen können. Laura Carstensen (1995, S.152ff.) schreibt in der Theorie der sozioemotionalen Selektivität der Zeit, genau genommen der verbleibenden Lebenszeit, eine entscheidende Rolle zu. Gemäß dieser Theorie haben Menschen zwei große Ziele in ihrem Leben – einerseits Wissensaneignung und andererseits die Steuerung von Emotionen. Der Wissenserwerb bezieht sich auf das Sammeln von Informationen, das Erleben von Neuem und die Erweiterung des Wissensumfangs. Bei der Emotionsregulierung hingegen stehen emotionale Zustände im Vordergrund, um psychisches Wohlbefinden zu erreichen. Laut Theorie hängt die Priorisierung der Ziele von der Zeitwahrnehmung ab. Personen mit langen Zeitperspektiven stellen eher den Wissenserwerb in den Vordergrund, währenddessen sich Personen mit begrenzter Zeitperspektive auf die Emotionsregulierung konzentrieren, weil dies ihr unmittelbares Wohlbefinden beeinflusst und langfristige Ziele nicht mehr so bedeutsam sind.

2.1.4 Altersbedingte Anpassungen im Arbeitskontext

Nachfolgend werden zwei Theorien vorgestellt, die altersbedingte Veränderungen im Zusammenhang mit Arbeitsverhalten (Warr, 2001) und Arbeitsmotivation (Kanfer & Ackerman, 2004) erklären.

2.1.4.1 Fünf-Faktoren-Modell von Warr

Warr (2001, S. 1ff.) betrachtet Verhalten im Arbeitskontext in Bezug auf altersbedingte Veränderungen und geht in seinem Modell davon aus, dass die fünf Faktoren physische Eigenschaften, kognitive Eigenschaften, Wissen/Erfahrung, Persönlichkeit und Motive, die Basis für Verhalten darstellen.

Physische Eigenschaften beziehen sich auf körperliche Fitness und Leistungsfähigkeit und verändern sich altersbedingt. Altersbedingte Veränderungen ergeben sich beispielsweise bei sensorischen Systemen (hören und sehen), bei Kraft, Ausdauer, Schnelligkeit, aber auch im Herzkreislaufsystem. Daraus ergeben sich Anpassungen der Arbeitsanforderungen und ergonomischen Adaptionen (Warr, 2001, S. 2f.).

Kognitive Eigenschaften sind auch unter dem Begriff *fluide Intelligenz* bekannt und gelten als Voraussetzung für hohe Performance im Job. Mit steigendem Alter gehen mentale Ressourcen zurück und die Gedächtnisleistung lässt nach. Daraus ergeben sich im organisationalen Bereich wiederum Anpassungen und Umverteilungen der Arbeitsaufgaben. Neue und hoch komplexe Aufgaben und das Arbeiten unter Zeitdruck stellen für Ältere große Herausforderungen dar und belasten diese mehr als junge Arbeitnehmer:innen (Warr, 2001, S. 3ff.).

Der dritte Bereich, in dem sich Ältere und Jüngere unterscheiden können, ist deren Wissen und ihre Expertise. Nachdem mehr Erfahrung generell mit besserer Performance in Verbindung gebracht wird, sind Ältere aufgrund ihrer längeren Arbeits- und Lebenserfahrung im Vorteil. Es gibt allerdings auch Bereiche, wie beispielsweise den Umgang mit Computer und digitalen Medien, in denen Junge mehr Erfahrung haben (Warr, 2001, S. 10ff.).

Das Arbeitsverhalten und die Performance von Menschen ist auch von Persönlichkeitsmerkmalen abhängig, die meist durch die Faktoren Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit dargestellt werden. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass Persönlichkeitsfaktoren stabil bleiben. Es gibt allerdings auch Studien (Costa, 1986, S. 148) aus denen hervorgeht, dass Werte in den Bereichen Neurotizismus, Extraversion und Offenheit im Alter geringer sind als in jungen Jahren (Warr, 2001, S. 15ff.).

Der letzte Bereich, der gemäß diesem Rahmen Verhalten beeinflussen kann, betrifft Motive, Bedürfnisse, Wünsche, Werte, Vorlieben und Interessen. Diese verändern sich im Laufe des Lebens und damit ändert sich auch das Verhalten (Warr, 2001, S. 17ff.).

Abgeleitet aus den Erkenntnissen des Fünf-Faktoren-Modells ergeben sich Anwendungen im betrieblichen Kontext beispielsweise im Bereich Recruiting, beim Job-Design, aber auch im Bereich Weiterbildung und Entwicklung. Jobbeschreibungen sollten so formuliert sein, dass sie ältere und jüngere Bewerber:innen ansprechen. Der Auswahlprozess sollte in weiterer Folge frei von Altersstereotypen sein. Eine Anpassung des Job-

Designs kann einerseits durch ergonomische Anpassungen und Bereitstellung von technischen Hilfsmitteln, aber auch durch weniger komplexe Aufgaben erfolgen. Um lebenslanges Lernen zu fördern, sollte darauf geachtet werden, die Motivation der Älteren beispielsweise durch Anerkennung der Weiterbildungsleistungen zu fördern. Sowohl das Stärken des Vertrauens in die eigene Lernfähigkeit als auch der Zugang zu Lernstrategien können Weiterbildungsbemühungen unterstützen (Warr, 2001, S. 24ff.).

2.1.4.2 Theorie der altersbedingten Veränderungen der Arbeitsmotivation

Kanfer & Ackerman (2004, S. 443ff.) nehmen altersbedingte Veränderungen im Bereich von Kognitionen, Emotionen und Persönlichkeit als Basis für ihre Theorie und unterteilen diese in vier unterschiedliche Entwicklungspfade:

- Verlust: Rückgang der fluiden Intelligenz
- Gewinn: Zunahme der kristallinen Intelligenz
- Reorganisation: Neuordnung von Zielen und Motiven aufgrund von Veränderungen, die nicht kognitiven Ursprungs sind
- Austausch: Wechsel von Motiven im Verlauf des Lebens

In dem Modell gehen Kanfer & Ackerman (2004, S. 448) davon aus, dass Menschen aufgrund dieser vier Entwicklungsmuster ihre Ressourcen für eine bestimmte Aufgabe auf Grundlage der Wahrnehmung der drei Funktionen – wahrgenommener Zusammenhang zwischen Aufwand und Leistung, wahrgenommener Nutzen der Leistung und wahrgenommenen Nutzen des Aufwands bzw. der Anstrengung – einsetzen.

Bei Funktion 1 steht der wahrgenommene Zusammenhang zwischen eingesetztem Aufwand und der erzielten Leistung im Fokus und dies unterscheidet sich von Aufgabe zu Aufgabe. Es wird davon ausgegangen, dass altersbedingte Veränderungen von fluiden und kristalliner Intelligenz Auswirkungen auf die Leistung haben. Während kristalline Intelligenz auch im Alter konstant bleibt oder sogar zunimmt, wird die fluide Intelligenz mit dem Alter weniger. Daraus ist zu schließen, dass bei neuen und herausfordernden Aufgaben Ältere bei gleichbleibendem Aufwand eine schlechtere Leistung erbringen, während bei Aufgaben, die großes Wissen und Erfahrung erfordern, ein hohes Leistungs-niveau aufrechterhalten werden kann (Kanfer & Ackerman, 2004, S. 449).

Funktion 2 beschreibt den wahrgenommenen Zusammenhang zwischen Leistung und Nutzen, wobei sich der Nutzen daraus ergibt, wie attraktiv ein Ziel ist (Kanfer, 1987, S. 251). Für jüngere Arbeitnehmer:innen besteht ein größerer Nutzen in monetären und

nichtmonetären Belohnungen, wie Bezahlung, Ansehen oder Beförderung, wohingegen für ältere Menschen diese Motive weniger Nutzen haben. Mit zunehmendem Alter geht die Wichtigkeit von Leistungsmotiven zurück, während Motive im Zusammenhang mit positiven Affekten und Erhaltung des Selbstkonzeptes an Bedeutung gewinnen (Kanfer & Ackerman, 2004, S. 451).

Der wahrgenommene Zusammenhang zwischen Aufwand und Nutzen, also die potenziellen Kosten für ein Individuum, wird in der 3. Funktion dargelegt. Gemäß Studien ist generell der Nutzen bei mittlerem Aufwand am höchsten. Ist der Aufwand zu gering, entsteht Langeweile, ist er zu hoch, kommt es zu Stressempfinden (Kanfer, 1987, S. 252). Ältere Menschen sehen im hohen Aufwand weniger Nutzen und sind daher auch weniger bereit, Leistungsziele zu erreichen oder Aufgaben anzunehmen, die sie als sehr anstrengend empfinden. Mit fortschreitendem Alter verändern sich Ziele und Motive und die Einschätzung, wie viel Aufwand für eine Leistung erforderlich ist. Die Ansicht, ob das bevorzugte Anstrengungsniveau den Anforderungen der Aufgabe entspricht, rückt in den Vordergrund (Kanfer & Ackerman, 2004, S. 451ff.).

Da sich die Funktionen bei Älteren und Jüngeren recht unterschiedlich entwickeln, erscheint es sinnvoll, dies bei der Gestaltung eines altersgerechten Personalmanagements zu bedenken und einzuplanen. Das Aufwand-Leistungs-Verhältnis steht im Mittelpunkt der Funktion 1 und könnte dahingehend beachtet werden, indem Ältere mit Aufgaben betraut werden, die weniger fluide und mehr kristalline Intelligenz voraussetzen. Im Sinne von Funktion 2 und den damit einhergehenden Veränderungen von Motiven und Zielen könnten Organisationen Arbeitsrollen und Performancekriterien anpassen. Im Hinblick auf Funktion 3 könnte dies bei Trainingsmaßnahmen beachtet werden. Während jüngere Erwachsene einen stark strukturierten Unterricht langweilig, aber leistungsabhängige Anreize motivierend finden, sind strukturierte Programme für Ältere, die weniger Anstrengung erfordern, motivierender als monetäre Belohnungen (Kanfer & Ackerman, 2004, S. 447ff.).

2.2 Aging leaders

Der Begriff *Leadership* ist als Begriff nicht eindeutig definiert und wird von vielen Forscher:innen, je nach persönlicher Sichtweise und Interessenlage, anders definiert. Die meisten Definitionen beinhalten jedoch die Komponente der bewussten Einflussnahme auf andere Menschen, um Ziele in Organisationen zu erreichen (Yukl & Gardner, 2020, S. 22).

Ob ältere oder jüngere Führungskräfte besser und effektiver führen, lässt sich nicht eindeutig beantworten, da die Anforderungen und Aufgaben sehr vielschichtig sind und verschiedene Kompetenzen gefragt sind. Für manche Aufgabenstellungen ist eine rasche Informationsverarbeitung notwendig, die mit fortschreitendem Alter abnimmt. Andererseits gibt es viele Anforderungen im Zusammenhang mit Führung, die mit mehr Erfahrung besser bewältigt werden können (Salthouse, 2012, S. 201ff.).

Während frühe Leadership-Theorien den Fokus auf notwendig erachtete Persönlichkeitsfaktoren gelegt haben, wird heute Wert auf verschiedene Verhaltensweisen gelegt, die erfolgreiche und effektive Führung ermöglichen sollen (Rosing & Jungmann, 2015, S. 1). Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey (2011, S. 9ff.) plädieren für ein integratives Modell von Führung, das sowohl Persönlichkeitseigenschaften als auch Verhalten beinhaltet. Führungseigenschaften werden in die drei Kategorien - demografische, zwischenmenschliche sowie Eigenschaften bezüglich Aufgabenkompetenz - unterteilt, wovon jede weitere Unterkategorien beinhaltet. Unter den demografischen Eigenschaften ist das Geschlecht, das am meisten beachtete, da es am häufigsten für Studien herangezogen wird (Derue et al., 2011, S. 13). Während sich die Aufgabenkompetenz darauf bezieht, wie Führungskräfte an Aufgaben herangehen, erklären zwischenmenschliche Eigenschaften, wie sie soziale Interaktionen gestalten (Bass & Bass, 2009 zitiert in Derue et al., 2011, S. 13f.).

Tabelle 2: Führungseigenschaften und Charakteristiken

Demografie	Aufgabenkompetenz	Zwischenmenschliche Eigenschaften
Geschlecht	Intelligenz	Extraversion
Alter	Gewissenhaftigkeit	Verträglichkeit
Herkunft	Offenheit	Kommunikationsfähigkeit
Ausbildung/sozialer Status	emotionale Stabilität	emotionale Intelligenz
Körperbau	Selbstwirksamkeit	politische Fähigkeit

Quelle: eigene Darstellung nach Derue et al., 2011, S. 10

Im Hinblick auf das Verhalten sind Aspekte im Zusammenhang mit aufgabenbezogenen Prozessen, Beziehungsdynamik und Veränderungsprozessen wichtige Komponenten, die jeweils wiederum spezifische Verhaltensweisen aufweisen. Aufgaben-orientierte Führungskräfte schaffen einen klaren Rahmen dafür, was erwartet wird und wie Leistungen belohnt werden. Im Unterschied dazu liegt bei Beziehungs-orientierten Führungskräften der Fokus eher auf Respekt und freundlichem Umgang miteinander. Mitarbeiter:innen sollen gestärkt und entwickelt werden. Für Change-orientierte Führungskräfte sind Kommunikation einer Vision, innovatives Denken und das Eingehen von Risiken

wesentliche Kennzeichen. In einer passiven Führung engagiert sich die Führungskraft nicht aktiv bzw. nur dann, wenn Probleme auftreten (Derue et al., 2011, S. 16f.). Einen Überblick über die zugeordneten Eigenschaften sind in der folgenden Tabelle zu sehen.

Tabelle 3: Führungsverhalten

Aufgaben-orientiert	Beziehungs-orientiert	Change-orientiert	passive Führung
Struktur initiiierend	Rücksichtnahme	transformational	Management durch Ausnahme - passiv
bedingte Belohnung	Ermächtigung	charismatisch, inspirierend	laissez-faire
Management durch Ausnahme - aktiv	teilnehmend		
grenzübergreifend	Entwicklung		
direktiv	dienende Führung		

Quelle: eigene Darstellung nach Derue et al., 2011, S. 10

Zacher, Clark, Anderson & Ayoko (2015, S. 93) nennen als weiteres wichtiges Kriterium bei älteren Führungskräften die Führungsmotivation. Darunter werden individuelle Unterschiede von Personen verstanden, die sie dazu bewegen, eine Führungsrolle, mit den damit verbundenen Mühen, zu übernehmen. Die drei verschiedenen Motive können intrinsisches Interesse an Führung, Pflichtgefühl oder nicht-kalkulatorische Motivation sein.

Ein entscheidender Punkt, ob Führung im Alter gelingt, ist das Motiv der Generativität. Dies ist eine wichtige Theorie der lebenslangen Entwicklung, die das Bestreben, künftige Generationen zu leiten und zu unterstützen, beschreibt. Da Generativität mit dem Älterwerden zunimmt, wird dies als wichtiger Motivationsfaktor für ältere Führungskräfte gesehen. In zwei Studien von Zacher, Rosing, Henning & Frese (2011, S. 246ff.) konnte festgestellt werden, dass ältere Führungskräfte, die ein hohes Maß des Generativitätsmotivs aufweisen, effektivere Führungsarbeit leisten als ältere Führungskräfte, bei denen dieses Motiv nur schwach ausgeprägt ist (Zacher et al., 2011, S. 246ff.).

Im Zusammenhang mit Führung sehen Zacher et al. (2015, S. 87ff.) weitere Faktoren wie implizite Führungstheorien, organisationale Altersnormen und die demografische Zusammensetzung von Teams als ausschlaggebende Faktoren für effektives Leadership. Die Wahrnehmung der Altersverteilung sowie soziale Vergleiche mit Kolleg:innen und Vorgesetzten werden dazu verwendet, um den eigenen Karriereerfolg zu bewerten, was sich in weiterer Folge auf die Arbeitseinstellung auswirkt. Werden Altersnormen gebrochen, beispielsweise durch eine sehr junge Führungskraft, so kann dies negativ bewertet werden. Eine typische Altersnorm ist, dass eine Führungskraft älter sein

sollte als die Geführten (Lawrence, 1988, S. 309ff.). Auch die Vorstellung über implizite Führungstheorien und Prototypen einer Führungskraft können die Wahrnehmung und Bewertung dieser beeinflussen. Entspricht die Führungskraft der eigenen Vorstellung, wird sie positiv bewertet, was sich wiederum auf Zufriedenheit, Einsatz und Performance der Geführten positiv auswirkt. Junge und ältere Arbeitnehmer:innen haben allerdings unterschiedliche Vorstellungen, wie ein idealer Prototyp von Führungskraft aussieht. Junge wünschen sich effektives Mentoring und Förderung der Karriere, Ältere wiederum schätzen eine positive Umwelt und die Wertschätzung ihrer Erfahrung (Lord, Foti & De Vader, 1984 zitiert in Zacher et al., 2015, S. 95f.).

Organisationen sollten diese wichtigen Einflussfaktoren nutzen, um Führungsaufgaben entsprechend altersbedingter Veränderungen zu gestalten, indem sie beispielsweise Führungsrollen mehr auf kristalline Intelligenz und Generativität und weniger auf fluide Intelligenz und Extraversion ausrichten. Weiters sollen sie Veränderungen in der Führungsmotivation beachten und Bewusstsein für Altersnormen und implizite Führungstheorien schaffen, um diese in weiterer Folge aufzuweichen (Zacher et al., 2015, S. 100).

2.3 Arbeiten im Finanzsektor

Das Geschäftsumfeld im Bankensektor ändert sich massiv. Damit ändern sich auch die Anforderungen an Mitarbeiter:innen in Finanzinstituten. Bis Ende der 1980er-Jahre war die Finanzbranche durch Universalbanken gekennzeichnet und vorwiegend hierarchisch organisiert. Die klassische Ausbildung für eine/n Mitarbeiter:in war die des Bankkaufmanns bzw. der Bankkauffrau, für Führungskräfte bestand sie meist aus einem Abschluss in Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft oder Jura. Spezielle Kenntnisse wurden direkt am Arbeitsplatz erlernt und weitere Fachqualifikationen schienen nicht notwendig zu sein (König, 2012, S. 14). Im Laufe der letzten 25 Jahre veränderten sich die Geschäftsbereiche stark. Dies führte dazu, dass verschiedene Arten von Verbriefungen, Derivate ebenso wie das Geschäft rund um Mergers & Aquisitions (M&A) an Bedeutung gewannen. Auch Asset Management wurde immer spezifizierter und umfangreicher. Die Veränderung der technischen Möglichkeiten, vor allem im Bereich der Datenanalyse, führte zu veränderten Ausbildungserfordernissen (König, 2012, S. 14). Baumgartner (2017) schätzt, dass bis zum Jahr 2030 60 bis 70 Prozent der Bankarbeitsplätze in Deutschland durch Digitalisierung und Automatisierung obsolet werden. In Bereichen wie Zahlungsverkehr, Buchhaltung, aber auch Handel und Analyse, können Menschen künftig durch Maschinen ersetzt werden. Und auch Beratungsleistungen, beispielsweise für Anlageentscheidungen, können von Robotern in besserer Qualität durchgeführt

werden als von Menschen (Baumgartner, 2017). Immer weniger Mitarbeiter:innen sollen künftig mithilfe von Algorithmen innovative wettbewerbsfähige Produkte erarbeiten, um möglichst hohen Kund:innennutzen zu erbringen (Müller, 2019, S. 186). Die digitale Evolution bringt es mit sich, interdisziplinär zu arbeiten. Gute Kommunikationsfähigkeiten und die Bereitschaft, abwechselnd in verschiedenen Teams zu arbeiten, werden immer wichtiger. Ebenso gewinnen zeitliche und örtliche Flexibilität vermehrt an Bedeutung (Auge-Dickhut, Koye & Windhövel, 2018, S. 184f.). Auch durch die wachsende Kund:innenzentrierung stellen Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenzen wichtiger werdende Fähigkeiten dar (Auge-Dickhut et al., 2018, S. 185). Anpassungen in den Qualifikationen ergeben sich auch aus einer Verkürzung der Produktzyklen, die durch die rasche Entwicklung der Informationstechnologie zustande kommt. Detailwissen ist somit kurzlebig und muss schnell wieder neu aufgebaut werden. Eine steigende Technisierung bewirkt zusätzlich, dass Produkte eine höhere Komplexität aufweisen und schwerer zu verstehen sind (König, 2012, S. 14). Auch neue Regularien beeinflussen die Arbeit vieler Bankmitarbeiter:innen, da die Bestimmungen immer komplexer werden und diese in verständlicher Form an Kund:innen kommuniziert werden müssen. Daraus ergeben sich hohe fachliche Anforderungen, die sich, ebenso wie persönliche Anforderungen, oftmals rasch ändern (König, 2012, S. 15). Digitale Themen werden immer präsenter und umfassender. Die Zeit, um die notwendigen Kompetenzen für die Bewältigung dieser Anforderungen bereitzustellen, nimmt jedoch ab. Als Konsequenz wird Personal, das den neuen Ansprüchen nicht entspricht, durch Mitarbeiter:innen ersetzt, die in diesem Bereich bereits voll ausgebildet sind (Auge-Dickhut et al., 2018, S. 184).

Bankmanager:innen haben in wirtschaftlich turbulenten Zeiten und durch fortschreitende Internationalisierung erhöhten Lernbedarf und tragen in ihrer Rolle besonders viel Verantwortung für organisationales Lernen (Froehlich, Segers & Van den Bossche, 2014, S. 30). Da ein lernförderliches Umfeld als Voraussetzung für erfolgreiches Lernen eingeschätzt wird, stellen Organisationskultur (Dodgson, 1993, S. 375ff.) und Führungsverhalten (Yukl, 2009, S. 50ff.) entscheidende Faktoren für Lernerfolg dar. In einer Studie wurden Lernzugänge und Lernergebnisse von österreichischen Bankmanagern:innen untersucht. Motive und Strategien in Bezug auf Lernen unterscheiden sich von Person zu Person und sind von den Umständen abhängig. Je nach Situation entscheiden sich Menschen für tiefes oder für ein oberflächliches Lernen. Das erlebte Führungsverhalten und die Organisationskultur beeinflussen die Wissensaneignung ebenfalls. Die Ergebnisse dieser Studie zeigten, dass tiefes, intrinsisches Lernen ebenso wie transformativer und transaktionaler Führungsstil zu besseren Lernergebnissen führen (Froehlich et al., 2014, S. 29ff.).

Durch die Zunahme von Informations- und Kommunikationstechnologien sind Beschäftigte vermehrt immer und überall erreichbar. Negative Auswirkungen dieser permanenten Erreichbarkeit sind Probleme beim Abschalten von der Arbeit, Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben, aber auch Schlafstörungen, emotionale Erschöpfung und Stress. Thörel, Pauls & Göritz (2020, S. 37ff.) untersuchten Wirkmechanismen und Antezedenzen der erweiterten Erreichbarkeit bei 150 Bankangestellten. Auf arbeitsbezogener Ebene zeigte sich, dass Arbeitnehmer:innen eher erreichbar sind, wenn sie das Gefühl haben, ihre Arbeit nicht in der verfügbaren Arbeitszeit erledigen zu können. Offensichtlich gibt es im Finanzbereich eine Reihe von Problemen für Arbeitnehmer:innen. Dazu gehören hoher Zeitdruck, Rollenkonflikte, steigende Arbeitsanforderungen, schwierige Kund:innen und generell mehr Stress (Giga & Hoel, 2003, S. 1ff.). Giorgi et al. (2017, S. 1) stellten in einer Meta-Studie fest, dass in allen untersuchten Studien der Stress am Arbeitsplatz im Bankensektor zugenommen hat und mittlerweile auf einem kritischen Niveau zu sein scheint. Negative Auswirkungen auf physische und psychische Gesundheit sind die Folge. Die meisten Studien zeigten eine Zunahme von psychischen Gesundheitsproblemen wie Angstzuständen, Depressionen und Burnout.

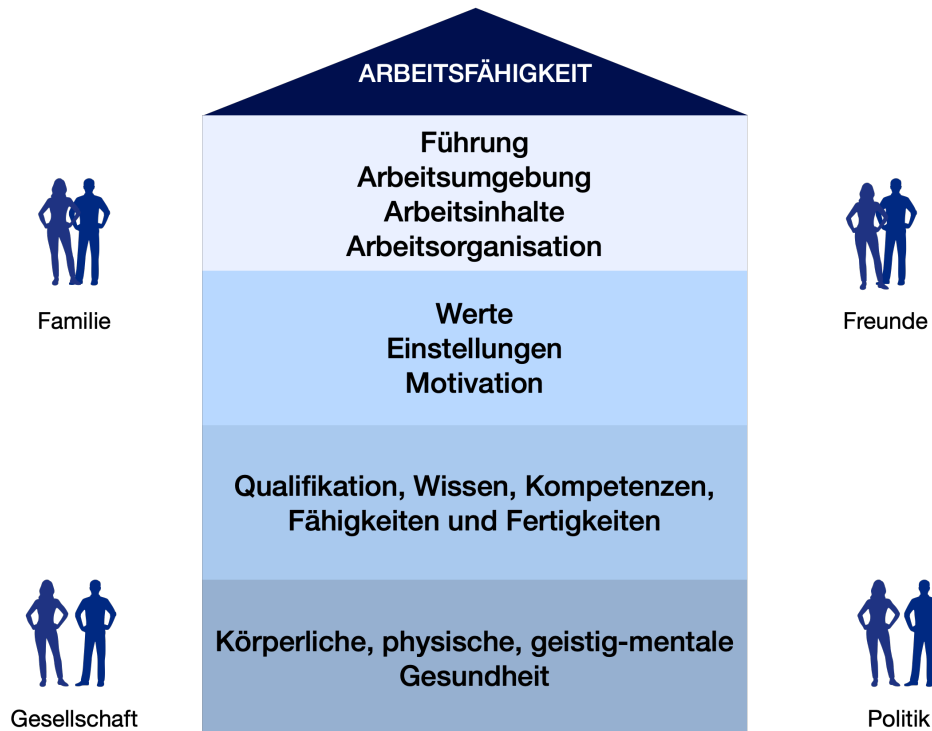
2.4 Gestaltung altersgerechter Arbeit

Wie in den vorigen Kapiteln beschrieben, verändern sich Menschen im Laufe ihres Lebens in Bezug auf Fähigkeiten und Motivation. Es gibt eine Reihe von Maßnahmen und Faktoren, die im Rahmen der Gestaltung von Arbeitsplätzen für ältere Mitarbeiter:innen relevant sind. Welche Faktoren in Organisationen Beachtung finden sollten, um die Arbeitsfähigkeit möglichst lange zu erhalten, wird in diesem Kapitel beleuchtet.

2.4.1 Haus der Arbeitsfähigkeit

Dieses Modell von Ilmarinen und Tempel baut auf dem Begriff der Arbeitsfähigkeit auf und vereint verschiedene personal- und unternehmenspolitische Gesichtspunkte, die in Form eines Hauses dargestellt werden. Die Erkenntnisse zu diesem Modell stammen aus Untersuchungen, die in Finnland durchgeführt wurden, 6000 Personen umfassten und über 11 Jahre hinweg andauerten. In weiterer Folge wurde daraus das Haus der Arbeitsfähigkeit abgeleitet. Als Arbeitsfähigkeit wird das Potential eines Menschen verstanden, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen, und stellt somit die menschlichen Ressourcen in Bezug zur Arbeit dar (Ilmarinen, 2001, S. 548).

Abbildung 3: Das Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: eigene Darstellung nach Ilmarinen & Tempel (2003, S. 92)

Das Fundament des Hauses bildet die psychische und physische Gesundheit. Sie wird als Basis für gute Arbeitsfähigkeit angenommen. Veränderungen und Einschränkungen haben eine unmittelbare Auswirkung auf die Arbeitsfähigkeit. In der zweiten Etage sind die Faktoren Bildung und Kompetenz angesiedelt. Aufgrund der sich rasch ändernden Anforderungen in der Arbeitswelt ist es besonders wichtig, sich laufend weiterzubilden und Kenntnisse auf dem aktuellen Stand zu halten, um arbeitsfähig zu bleiben. Im dritten Stockwerk sind die Werte der Mitarbeiter:innen, ihre Einstellungen und ihre Motivation angesiedelt, die im Verhältnis zur betrieblichen Arbeitskultur von besonderer Bedeutung sind. Das vierte Stockwerk bezieht sich auf die Arbeit selbst und umfasst alle Aspekte der Arbeitsgestaltung, die physikalischen, physischen, psychischen/mental und organisatorischen Beanspruchungen (Ilmarinen & Tempel, 2003, S. 85ff.). Auch das Management, mit dem dazugehörigen Führungsverhalten, ist im vierten Stockwerk angesiedelt und ist von besonderer Bedeutung (Ilmarinen & Tempel, 2003, S. 91ff.). Prümper & Becker (2011, S. 37ff.) haben in einer Studie den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Work Ability Index untersucht und konnten feststellen, dass sich freundlicher und respektvoller Umgang mit den Mitarbeiter:innen nicht nur auf das subjektive Empfinden der Arbeitsfähigkeit auswirkt, sondern auch auf objektiv messbare Faktoren, wie diagnostizierte Krankheiten und Anzahl der Fehltag.

Goedhard & Goedhard (2005, S. 82) haben in einer Studie einen negativen Zusammenhang zwischen Stress am Arbeitsplatz und Arbeitsfähigkeit festgestellt, wobei die qualitative Überlastung am meisten Auswirkung hatte. Generell wurde, wie auch bereits in anderen Studien, herausgefunden, dass die Arbeitsfähigkeit mit fortschreitendem Alter abnimmt. Außerordentlich wichtig, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten oder auszubauen, erscheint es, dass die Anforderungen der Arbeit mit der jeweiligen Person im Einklang stehen (Ilmarinen & Tempel, 2003, S. 89) und Faktoren aus allen vier Stockwerken ein gut abgestimmtes Verhältnis aufweisen (Ilmarinen & Tempel, 2003, S. 92).

2.4.2 Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit

Der Begriff *Arbeitsfähigkeit* wurde in den späten 1990er-Jahren vom finnischen Institut für Arbeitsmedizin auf Basis einer langjährigen Studie eingeführt und beschreibt diesen als Prozess der menschlichen Ressourcen in Bezug auf die Arbeit. Dabei werden Gesundheit und funktionale Fähigkeiten, Bildung und Kompetenz, Werte und Einstellungen und Motivation als menschliche Ressourcen beschrieben. Werden diese Faktoren in Beziehung zu Arbeitsanforderungen, Arbeitswelt, Management und Arbeitsplatzgestaltung gesetzt, wird das Ergebnis als Arbeitsfähigkeit bezeichnet. Es handelt sich um einen dynamischen Prozess, der sich im Lebensverlauf verändert, beispielsweise durch altersbedingte Veränderung der Humanressourcen (z.B. Abnahme der fluiden Intelligenz, Zunahme der kristallinen Intelligenz). Arbeitsanforderungen ändern sich oft schneller, als die menschlichen Ressourcen angepasst werden können. Am wirksamsten für eine erfolgreiche Anpassung und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit, werden eine Integration von Maßnahmen im Arbeitsumfeld sowie Aspekte wie individuelle Gesundheit und berufliche Kompetenzen erachtet (Ilmarinen, 2001, S. 548f.).

Aufbauend auf den Erkenntnissen zur Arbeitsfähigkeit und dem *Haus der Arbeitsfähigkeit* wurde ein Messinstrument entwickelt, der Work Ability Index (WAI), mit dem der Grad der Arbeitsfähigkeit erhoben wird. Dazu wird ein Fragebogen in Form der Selbsteinschätzung ausgefüllt, der die subjektive Beurteilung der eigenen Arbeitsfähigkeit erfasst. Ziel dabei ist es, mögliche Probleme frühzeitig aufdecken zu können, um Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitsfähigkeit einzuleiten. Den Fragebogen gibt es in einer Kurz- und Langversion und kann entweder direkt vom Beschäftigten selbst oder im Rahmen eines Gespräches mit dem Betriebsarzt ausgefüllt werden (Prümper & Richenhagen, 2011, S. 136f.). Er kann aber auch zu Beginn eines Arbeitslebens eingesetzt und später wiederholt werden, um die Arbeitsfähigkeit langfristig zu verfolgen und zu sichern (Voelpel, Leibold & Früchtenicht, 2007, S. 202). In Österreich gibt es Initiativen, welche

unter anderem auch Maßnahmen zur Gesundheitsförderung unterstützen, indem sie WAI-Fragebogen auf ihrer Homepage online gestellt haben. Hier ist beispielsweise das Projekt *fit2work* zu erwähnen, eine Initiative der österreichischen Bundesregierung, die ein Informations-, Beratungs- und Unterstützungsangebot zu Arbeit und Gesundheit anbietet (<https://fit2work.at>, 05.09.2021). Als Ergebnis ergibt sich ein WAI-Wert zwischen 7 (keine Arbeitsfähigkeit) und 49 (maximale Arbeitsfähigkeit). Mit steigendem Alter nehmen die durchschnittlichen WAI-Werte im Allgemeinen ab, unterscheiden sich jedoch zwischen Berufsgruppen recht stark. Ein niedriger WAI-Wert drückt eine Nichtpassung zwischen der Leistungsfähigkeit der Person und den Arbeitsanforderungen des Unternehmens aus. Daraus kann abgeleitet werden, dass Mitarbeiter:innen und Organisation gemeinsam für den Erhalt und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit verantwortlich sind. Werden keine Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit ergriffen, sinkt die Arbeitsfähigkeit im Mittel um 0,4 WAI-Punkte pro Jahr. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, Defizite in allen Komponenten des *Hauses der Arbeitsfähigkeit* zu ermitteln und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten. Um die bestmögliche Erhaltung der Arbeitsfähigkeit zu garantieren, ist es essenziell, alle Faktoren aus dem *Haus der Arbeitsfähigkeit* einzubeziehen (Prümper & Richenhagen, 2011, S. 138ff.). Ältere Mitarbeiter:innen bringen viele Stärken mit, die sich auf Produktivität und Kreativität auswirken. Dazu gehören die Fähigkeit zur Problemlösung, Übernahme von Verantwortung und Initiative, eine ausgeprägte Arbeitsethik sowie starkes Commitment. Um die Arbeitsfähigkeit Älterer zu unterstützen, müssen Führungspraktiken und Arbeitsgestaltung und -organisation daraufhin angepasst werden. Ein Fordern und Fördern der Mitarbeiter:innen hilft die Wichtigkeit körperlicher, geistiger und emotionaler Aktivität für die Gesundheit zu bekräftigen (Voelpel et al., 2007, S. 203).

Der Begriff *Beschäftigungsfähigkeit* steht in engem Zusammenhang mit Arbeitsfähigkeit und beschreibt Maßnahmen, um die Beschäftigungsquote zu verbessern, indem Infrastrukturen auf gesellschaftlicher Ebene gefördert werden, die einer höheren Beschäftigungsquote dienen (Ilmarinen, 2001, S. 549). Beschäftigungsfähigkeit kann somit als andauernde Arbeitsfähigkeit in turbulenten Arbeitsmärkten und verschiedenen Personen-Situation-Konstellationen beschrieben werden (Prümper & Richenhagen, 2011, S. 136). Die physische und psychische Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeiter:innen ist schwer zu beurteilen und hängt von verschiedenen Faktoren, wie personelle Merkmale, Berufsbiografie, aber auch Arbeitsbedingungen ab. Kistler et al. (2006, S. 95) stellen Einflussfaktoren dar, die auf die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer:innen Auswirkung haben. Die Autoren sehen Autonomie und Zeitsouveränität, Belastungen, Einsatz von Erfahrungswissen, passende Lernanforderungen und Motivation durch

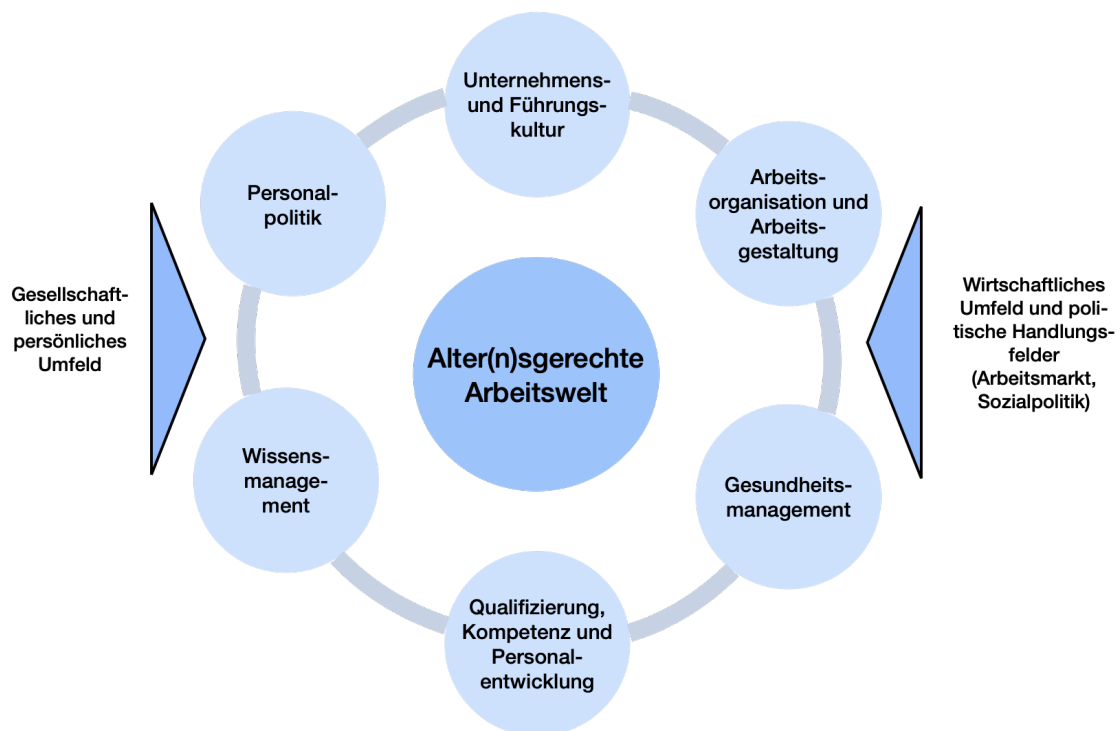
Entwicklungsmöglichkeiten als entscheidende Faktoren. Stress, ständiger Wechsel der Aufgaben und Zeit- und Leistungsdruck wirken sich ebenso wie einseitige Belastungen und fehlende Entwicklungsmöglichkeiten negativ auf die Leistungsfähigkeit Älterer aus.

2.4.3 Handlungsfelder

Wie ein altersgerechtes Arbeitsumfeld umgesetzt werden kann, wird im Fehlzeitenreport 2017 anhand eines Vier-Schritte-Modells dargestellt (Leoni & Schwinger, 2017, S. 100). In einem ersten Schritt muss die Altersstruktur eines Unternehmens erhoben und analysiert werden. Diese ist nicht nur die Grundlage für die Ableitung möglicher Handlungsfelder, sondern auch, um generell für eine Sensibilisierung für das Thema zu sorgen und Bewusstsein zu schaffen, dass es sich um ein äußerst wichtiges Thema im derzeitigen und künftigen Arbeitsmarktumfeld handelt. Weiters können auch Kennzahlen, wie Krankenstandstage oder die Fluktuationsrate, mit einbezogen werden ebenso wie Daten aus Mitarbeiterbefragungen. Auf Basis der erhobenen Ist-Daten und Einschätzungen von Entscheidungsträger:innen und externen und internen Expert:innen werden Handlungsfelder erarbeitet. Es sollen kurz- und längerfristige Ziele definiert werden, da bestimmte Maßnahmen einen gewissen Zeitrahmen für ihre Wirksamkeit benötigen. In einem dritten Schritt geht es um die Ableitung von konkreten Maßnahmen und Instrumenten aus den davor definierten Handlungsfeldern. Dabei sind die Umsetzbarkeit der Maßnahmen und die vorhandenen Ressourcen zu prüfen. In der letzten Phase liegt der Fokus auf der Umsetzung der Maßnahmen und Sicherung der Qualität. Die Kennzahlen und Instrumente, die zur Analyse der Ist-Situation genutzt wurden, können hier wiederum eingesetzt werden, um die Zielerreichung sichtbar zu machen und zu entscheiden, welche Maßnahmen beibehalten, verändert oder eingestellt werden (Leoni & Schwinger, 2017, S. 100ff.).

In der Literatur finden sich zahlreiche Vorschläge zur Umsetzung eines ganzheitlichen betrieblichen Konzeptes, welches verschiedene Handlungsfelder beinhaltet. Je nach Autor finden sich zwischen vier und sechs Handlungsfelder, wobei sich diese inhaltlich stark überschneiden und lediglich unterschiedlich strukturiert sind (Böhm et al., 2010; Leoni & Schwinger, 2011; Ilmarinen & Tempel, 2003; Grabbe & Richter, 2014). Die sechs Handlungsfelder laut Fehlzeitenreport des WIFO lauten Personalpolitik, Unternehmens- und Führungskultur, Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement, Qualifizierung, Kompetenz und Personalentwicklung und Wissensmanagement (Leoni & Schwinger, 2017, S. 90ff.). Diese werden in dieser Masterarbeit als Basis für die Untersuchung herangezogen und im Folgenden erläutert.

Abbildung 4: Handlungsfelder alterngerechter Arbeitsgestaltung



Quelle: eigene Darstellung nach Leoni & Schwinger, 2017, S. 89

2.4.3.1 Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Als Voraussetzung für die Schaffung passender Arbeitsumgebungen ist es wichtig, dass der/die Arbeitgeber:in über sowohl körperliche als auch geistige altersbedingte Veränderungen Bescheid weiß und dahingehend Bewusstsein geschaffen wird (Voelpel et al., 2007, S. 209). Durch die Gestaltung und Organisation der Arbeit können die Leistungsfähigkeit und Motivation erhöht werden und es kann Fehlbelastungen vorgebeugt werden. Eine Verringerung des Hörvermögens mit dem Älterwerden kann beispielsweise bewirken, dass akustische Signale, aber auch verbale Instruktionen, weniger gut erkannt werden. Abhilfe schaffen können verschiedene Wege der Übermittlung von Signalen und Aufträgen (Voelpel et al., 2007, S. 211). Diese Maßnahmen beziehen sich auf Arbeitsinhalt, Arbeitsort und Arbeitszeit. Im Hinblick auf die Arbeitszeit sind beispielsweise alterngerechte Schichtplanung, flexible Arbeitszeitgestaltung, Zeitkonten und Jobsharing zu nennen (Leoni & Schwinger, 2017, S. 92).

Es geht aber auch um ganzheitliche und vielschichtige Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und Schaffung von Handlungsspielräumen sowie sozialer Unterstützung (Leoni & Schwinger, 2017, S. 92). Ideal ist es, wenn Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und

Arbeitsablauf selbst festgelegt werden können und die Arbeit frei von Zeit- und Leistungsdruck durchgeführt werden kann (Kistler et al., 2006, S. 95).

2.4.3.2 Gesundheitsmanagement

Gesundheit und persönliches Wohlbefinden sind grundlegende Elemente für eine gute Arbeitsfähigkeit. Daher sind präventive, gut aufeinander abgestimmte Gesundheitsmaßnahmen von großer Bedeutung. Die Maßnahmen sollen einerseits auf das Gesundheitsverhalten und die Gesundheitskompetenz (Workshops zum Thema Ernährung, Sport, Stress, Gesundheitschecks) und andererseits auf die Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen ausgerichtet sein (Leoni & Schwinger, 2017, S. 93). Fitness ist keine Frage des Alters. Junge können weniger fit sein als Ältere, obwohl physische und kognitive Fähigkeiten im Zeitverlauf abnehmen. Wissenschaftliche Erkenntnisse und Interventionen können jedoch helfen, den Alterungsprozess zu verlangsamen (Voelpel et al., 2007, S. 204). Ganzheitliche Gesundheitsprogramme sollten bereits für jüngere Mitarbeiter:innen Früherkennungs- und Vorsorgemaßnahmen beinhalten, ebenso wie für alle Altersstufen speziell zugeschnittene Maßnahmen (Böhm et al., 2010, S. 26). Gesundheit ist ein integriertes Konzept, welches physische, geistig-mentale und emotionale Aspekte beinhaltet. Angesichts einer engen Verbindung zwischen diesen Aspekten der Gesundheit und den Herausforderungen einer alternden Belegschaft, ist es von größter Bedeutung, die gleichzeitige Bearbeitung aller drei Aspekte zu gewährleisten (Voelpel et al., 2007, S. 204).

2.4.3.3 Qualifizierung, Kompetenz und Personalentwicklung

Offensichtlich werden ältere Mitarbeiter:innen bei Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen nicht immer berücksichtigt. Zumindest lassen die niedrigen Werte für Weiterbildungsmaßnahmen älterer Mitarbeiter:innen darauf schließen. Laut der sechsten Europäischen Erhebung der Arbeitsbedingungen (2015) gab es für 37 % der über 50-Jährigen im vergangenen Jahr eine Weiterbildungsmaßnahme von Arbeitgeber:innen (Leoni & Schwinger, 2017, S. 94). Dies könnte einerseits daran liegen, dass Organisationen nicht bereit sind in die Weiterbildung älterer Mitarbeiter:innen zu investieren (Deller et al., 2008, S. 87), andererseits an der geringeren Bereitschaft von Älteren an Trainingsmaßnahmen teilzunehmen (Ng & Feldman, 2012, S. 838). Kontinuierliche tätigkeitsbedingte Lernanforderungen und regelmäßige Weiterbildung sind wichtige Faktoren für den Erhalt der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter:innen (Kistler et al., 2006, S. 95).

Die Bedeutung von informeller Weiterbildung und arbeitsintegriertem Lernen nimmt zu. Häufig genutzte Varianten dieser Lernform sind Austauschprogramme, Job-Rotation, Lernstatt und Qualitätszirkel. Eine spezifische Lernkompetenz auf individueller Ebene, die Lernstrategien, Lernkontrolle und Motivation umfasst, ist ebenso eine Voraussetzung für erfolgreiches informelles Lernen von älteren Mitarbeiter:innen wie ein positives Alters- und Lernklima (Roßnagel, 2010, S. 188ff.). Mit fortschreitender Digitalisierung verändert sich auch die berufliche Weiterbildung. Der Weg geht hin zu offenen Lernformen, die ein vernetztes, selbstgesteuertes Lernen ermöglichen. E-Learnings werden situativ, mobil und adaptiv angeboten und durch Austauschmöglichkeiten mit Expert:innen und Kolleg:innen ergänzt (Schildhauer, Flum & Voss, 2018, S. 290).

Veränderungen der fluiden und kristallinen kognitiven Fähigkeiten sollten sowohl im Arbeitsalltag als auch im Rahmen von Ausbildungsmaßnahmen beachtet werden. Der Rückgang von fluider Intelligenz kann oftmals durch Erfahrung (kristalline Intelligenz) älterer Mitarbeiter:innen ausgeglichen werden. Training und Weiterbildung ist besonders für Ältere wichtig, um den Ausbau der Fähigkeiten und Vermittlung von neuestem Wissen zu garantieren. Die altersgerechte Gestaltung von Weiterbildungen unter der Berücksichtigung von altersbedingten Veränderungen ist eine Voraussetzung für das Gelingen von Trainingsmaßnahmen (Böhm et al., 2010, S. 28f.). Lerngeschwindigkeit, Aufnahmefähigkeit, Ängste und Widerstände sind Faktoren, die Trainer:innen von älteren Arbeitnehmer:innen beachten sollten. Ebenso sollten die Inhalte stark praxisbezogen sein und sich auf Anforderungen des Jobs beziehen (Voelpel et al., 2007, S. 219).

2.4.3.4 Wissensmanagement

Das Thema *Wissensmanagement* ist ein sehr wichtiges und eine zentrale Dimension in der Unternehmensführung. Verlust von kritischem Wissen stellt eine beträchtliche Bedrohung dar und wird durch den demografischen Wandel noch verstärkt, da vermehrt ältere, erfahrene Mitarbeiter:innen in Pension gehen, die oftmals über ein beträchtliches Wissen verfügen. Ein erheblicher Teil von organisationalem Wissen ist impliziter Natur und damit nicht dokumentiert und greifbar, sondern an einzelnen Personen oder Gruppen gebunden. Somit ist es essenziell, eine kollektive, organisationsweite Einstellung zu schaffen, die das Teilen und die Weitergabe von Wissen fördert. In weiterer Folge ist das vorhandene (implizite und explizite) Wissen in Systeme und Datenbanken zu bringen (Böhm et al., 2010, S. 25). In einem Unternehmen ist es essentiell zu wissen, welche Mitarbeiter:innen welche Expertise haben und welche Bereiche sie gut kennen. Kritische Inhalte und Geschäftsprozesse müssen dokumentiert und online verfügbar sein. Um den Wissensaustausch und die Wissensweitergabe zu ermöglichen, sind virtuelle

Treffpunkte und Kommunikationsmöglichkeiten eine geeignete Möglichkeit (Voelpel et al., 2007, S. 226ff.)

2.4.3.5 Führungs- und Unternehmenskultur

Eine der wichtigsten Dimensionen einer altersgerechten Unternehmensführung setzt sich aus altersspezifischem Führungsverständnis und einer altersfreundlichen Organisationskultur zusammen. Ältere Arbeitnehmer:innen fühlen sich in einer Kultur wohl, in der ihre Erfahrung wertgeschätzt wird (Voelpel et al., 2007, S. 118). Wichtig ist, Altersstereotype abzubauen, indem vor allem Führungskräfte für einen wertschätzenden Umgang sorgen und Anerkennung der Leistungen Älterer kommunizieren (Böhm et al., 2010, S. 27). Führungskräfte sollten sich der Fähigkeiten ihrer älteren Mitarbeiter:innen bewusst sein und sie entsprechend ihren Fähigkeiten und ihrem Leistungsvermögen einsetzen (Voelpel et al., 2007, S. 218).

In einer Studie konnten Bentley et al. (2019, S. 898) zeigen, dass die wahrgenommene organisationale Unterstützung negativ mit der Kündigungsabsicht von Arbeitnehmer:innen zusammenhängt. Führungskräfte haben eine immense Bedeutung in Bezug auf Gesundheit, da sie auf die Unternehmenskultur, die Arbeitsbedingungen und als direktes Vorbild auf die Mitarbeiter:innen Einfluss haben (Franke & Felfe, 2011, S. 4ff.). Ilmarinen & Tempel (2003, S. 98) konnten in ihrer Langzeitstudie zeigen, dass das Verhalten von Führungskräften den stärksten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit von älteren Arbeitnehmer:innen hat.

2.4.3.6 Personalpolitik

Durch die demografische Veränderung nimmt der Anteil der älteren Menschen am österreichischen Arbeitsmarkt zu, was zu einem Nachwuchs- und Fachkräftemangel führt. Um als Unternehmen trotzdem konkurrenzfähig zu bleiben und ausreichend qualifiziertes Personal zur Verfügung zu haben, muss auf altersspezifische Rekrutierungsstrategien oder biografieorientierte Personalgewinnung gesetzt werden. Fähigkeiten und Kompetenzen rücken in den Vordergrund, während das Alter in den Hintergrund gerät (Leoni & Schwinger, 2017, S. 97). Senioritätsorientierte Entlohnungssysteme weichen leistungsorientierten Systemen, um Kostensteigerungen mit dem Alter zu vermeiden (European Commission, 2006, S. 71).

3 Empirische Untersuchung

In diesem Abschnitt wird die empirische Vorgangsweise, die in dieser Arbeit verfolgt wurde, erläutert. Nachdem die Zielsetzung und die Erhebungsmethode der qualitativen Untersuchung dargestellt wurden, wird der Ablauf der Forschung anhand von Phasen näher beschrieben. In der Phase der Vorbereitung lag das Augenmerk auf der Auswahl, Beschreibung und Kontaktierung der notwendigen Interviewpartner:innen sowie der Konzeption der Interviewleitfäden und der Beschreibung der Durchführung der Interviews. In der Phase der Datenaufbereitung werden Transkriptionsregeln beschrieben. Die Datenauswertung umfasst die Beschreibung der Analysemethoden und Maßnahmen zur Qualitätssicherung.

3.1 Zielsetzung

Diese qualitative empirische Studie wurde mithilfe von Expert:inneninterviews mit HR-Expert:innen und Interviews mit Führungskräften 50+ in drei österreichischen Banken durchgeführt. Ziel war es, mit den daraus generierten Informationen die zentrale Forschungsfrage

„Wie können ältere Führungskräfte in österreichischen Banken von ihrem Arbeitgeber unterstützt werden, um Arbeitsfähigkeit sicherzustellen?“

beantworten zu können und daraus konkrete Handlungsempfehlungen für österreichische Banken abzuleiten. Grundlage dafür sind die im Theorieteil vorgestellten Handlungsfelder, die im Zusammenhang mit alternsgerechter Gestaltung von Arbeit als relevant gelten.

3.2 Methodisches Vorgehen

Die Forschungsstrategie wird aufgrund des Forschungsgegenstandes und der Fragestellung festgelegt. Subjektives Erleben kann beispielsweise mittels verschiedener Arten qualitativer Interviews erkundet werden. Quantitative Untersuchungen werden angewandt, wenn Häufigkeiten und Verteilungen erhoben werden sollen (Flick, 2007, S. 41). Aufgrund des Forschungsinteresses und der spärlich vorhandenen Studien in diesem Forschungsbereich wird ein qualitatives Forschungsdesign bevorzugt. Es sollen qualitative Aspekte erfasst, Wahrnehmungen und subjektiven Bewertungen der befragten Führungskräfte erhoben und analysiert werden. Ebenso wird die Expert:innensicht von HR-

Verantwortlichen aus denselben Unternehmen betrachtet, um Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Als geeignetes Mittel wird die Anwendung von leitfadengestützten Interviews mit Führungskräften und Expert:inneninterviews mit HR-Verantwortlichen erachtet.

Leitfadeninterviews sind eine qualitative Form des Interviews, die mithilfe eines Leitfadens durchgeführt werden (Bortz & Döring, 2006, S. 314). Dieser besteht aus den zentralen Fragestellungen, ergänzt um zusätzliche bzw. vertiefende Fragen, welche zumindest im Ansatz ebenfalls festgehalten werden. Um einen flüssigen Gesprächsablauf sicherzustellen, werden die Fragen in eine logische Reihenfolge gebracht. Aufgrund der offenen Gesprächsgestaltung sowie der Eigendynamik von Interviews ist ein Abweichen jedoch je nach Situation sinnvoll und gewünscht. Es handelt sich beim Leitfaden daher nicht um ein striktes Drehbuch, nach welchem agiert werden muss, sondern lediglich um eine Stütze für die interviewende Person (Strübing, 2018, S. 102f.). Um die Forschungsfrage jedoch möglichst vollständig abdecken zu können sowie um sicherzustellen, dass die gegebenen Antworten thematisch gut miteinander verglichen werden können, wird die Offenheit der Interviewsituation bewusst durch den Leitfaden eingeschränkt (Helfferich, 2011, S. 179f.). Als Vorteil leitfadengestützter Interviews kann die Tatsache angesehen werden, dass die Situation ähnlich einer alltäglichen Gesprächssituation gestaltet ist. Das gibt der befragten Person die Möglichkeit, nicht nur die explizit gestellte Frage zu beantworten, sondern auch einen Blick auf die implizit dahinterliegenden Motive zu gewähren. Diese Einblicke können durch den Interviewer oder die Interviewerin aufgegriffen werden, um mit Hilfe von vertiefenden Fragen bzw. Nachfragen möglicherweise verdeckte Haltungen zum Vorschein zu bringen. Daher ist eine situationsabhängige Anpassung der Formulierung der Fragestellungen erlaubt, wenn das Wesen der Fragestellung nicht verändert wird (Strübing, 2018, S. 93). Leitfadeninterviews stellen hohe Ansprüche an die Gesprächsführungsfähigkeiten der interviewenden Person. Die Frage, inwieweit diese in den Gesprächsverlauf eingreift, diesen beeinflusst und interveniert, stellt eine zentrale Herausforderung des Forschungsinstruments dar. In den Gesprächsverlauf soll nur dann eingegriffen werden, wenn dies gut begründet ist, vor allem dann, wenn sich ein Gespräch in eine andere Richtung als die der Forschungsfrage dienliche, entwickelt (Helfferich & Blasius, 2014, S. 179f.).

Expert:inneninterviews, welche mit den HR-Verantwortlichen durchgeführt wurden, stellen eine besondere Ausprägung von leitfadengestützten Interviews dar. In diesem Fall ist weniger die Biografie der befragten Person als die Eigenschaft als Expert:in für ein bestimmtes Gebiet relevant. Sie wird als Repräsentant einer Gruppe von bestimmten

Expert:innen gesehen (Flick, 2007, S. 214). Die Bezeichnung „Expert:in“ ist als relationaler Begriff zu sehen, da die Auswahl der zu Befragenden von der Fragestellung und vom Untersuchungsfeld abhängig ist. Wichtig für sozialwissenschaftliche Untersuchungen ist nicht nur das explizite Wissen dieser Expert:in, sondern auch ihr Wissen und ihre Einschätzungen bezüglich anderer Akteur:innen, wodurch dieses Expert:innenwissen eine soziale Relevanz aufweist (Bogner, Littig & Menz, 2002, S. 45).

3.3 Ablauf der qualitativen Untersuchung

3.3.1 Phase der Vorbereitung und Durchführung

3.3.1.1 Auswahl, Rekrutierung und Kontaktierung der Interviewpartner:innen

In dieser Phase wird festgelegt, wer befragt werden soll und für wen die Ergebnisse gültig sein sollen. Generell stellt sich im Zusammenhang mit Festlegung von Stichproben die Frage der Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse, die generell eine große Herausforderung in der qualitativen Forschung darstellt. Das Besondere ist im Fokus der qualitativen Untersuchung und ob und wie das Allgemeine im Besonderen zu fassen ist, stellt sich als Frage. Aus Verallgemeinerungen von Interpretation sollen Rekonstruktion typischer Muster abgeleitet werden, allerdings ist es schwer zu beurteilen, ob die eigene Stichprobe derartige Schlüsse zulässt (Helfferich, 2011, S. 172f.).

Das Forschungsinteresse liegt bei Führungskräften 50+ in österreichischen Banken im Umgang mit altersrelevanten Veränderungen und welche Unterstützung Arbeitgeber:innen ihren Mitarbeiter:innen zuteilwerden lassen, um ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Um eine möglichst breite Sicht der Dinge zu bekommen, werden einerseits HR-Verantwortliche und andererseits Führungskräfte 50+ befragt. Es wurde festgelegt, dass insgesamt drei österreichische Banken untersucht werden sollten, wovon jeweils ein/e HR-Verantwortliche/r gesucht wurde und zwei oder drei Führungskräfte desselben Unternehmens.

Im Rahmen der Planung dieser Arbeit wurden Kriterien festgelegt, um mögliche Gesprächspartner:innen zu bestimmen. Das Hauptkriterium für Führungskräfte war, dass sie über 50 Jahre alt sind und in einer Führungsfunktion, egal welcher Ebene, in einer der drei ausgewählten Banken arbeiten. Angestrebt wurde eine gleiche Verteilung der Geschlechter bei den Führungskräften, was allerdings nicht gelang. Als Expert:innen wurden HR-Mitarbeiter:innen mit Personalverantwortung derselben drei Banken gesucht. Die beiden verschiedenen Gruppen von Interviewpartner:innen sollten einen breiten Einblick in die Thematik ermöglichen und nicht auf eine Seite beschränkt sein. HR-

Verantwortliche sind aus fachlicher Sicht für Alternsmanagement die Expert:innen in den Organisationen und können ihre Sicht der Dinge in diesem Zusammenhang einbringen. Führungskräfte, auf der anderen Seite, wurden zu ihrem subjektiven Empfinden und ihren Einschätzungen zum Thema Älterwerden sowie Angeboten und Maßnahmen in altersrelevanten Handlungsfeldern befragt. Die beiden Blickwinkel können im Anschluss verglichen werden und sollten dazu genutzt werden, um Unterschiede in der Wahrnehmung herauszufinden.

Die Interviewpartner:innen konnten aufgrund des persönlichen Netzwerks, das zur Bankenbranche besteht, gewonnen werden. Alle Interviewpartner:innen wurden entweder telefonisch oder per E-Mail kontaktiert. Erfreulicherweise gelang es, alle angefragten Personen für ein Interview zu gewinnen. Nach erfolgter Zusage wurde allen zu Befragenden eine Einverständniserklärung und Informationen zum Thema Datenschutz zugesendet. Die Einverständniserklärung wurde in weiterer Folge von den Interviewpartner:innen unterschrieben zurückgesendet. Die Befragungen fanden im Zeitraum von Anfang Dezember 2021 bis Anfang Jänner 2022 statt.

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die befragten HR-Verantwortlichen und Führungskräfte.

Tabelle 4: HR-Verantwortliche:

Interview-kürzel	Geschlecht	Alter in Jahre	Unternehmenszugehörigkeit in Jahre	Funktion
B1	m	46	12	Leiter Human Resources
B2	w	53	9	HR Business Partner
B3	w	56	8	HR Business Partner

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 5: Führungskräfte:

Interview-kürzel	Geschlecht	Alter in Jahre	Unternehmenszugehörigkeit in Jahre	Führungskraft in Jahre	Funktion
B4	m	59	33	22	Top-Management
B5	m	52	12	24	Top-Management
B6	m	55	25	25	Bereichsleitung
B7	w	53	26	8	Gruppenleitung
B8	w	51	32	11	Abteilungsleitung
B9	m	60	36	20	Abteilungsleitung
B10	m	53	13	10	Abteilungsleitung

Quelle: eigene Darstellung

3.3.1.2 Konzeption Interviewleitfaden

Es wurde bereits erläutert, dass die Wahl aufgrund des Forschungsinteresses auf leitfadenorientierte Interviews gefallen ist. Sowohl für die Befragung der Führungskräfte als auch die Befragung der Personalverantwortlichen wurde ein eigener Leitfaden erstellt. Die Grundstruktur beider Leitfäden ist ident, weicht allerdings in einigen Punkten ab, die auf die jeweilige Zielgruppe angepasst wurde. Als Basis für die Konstruktion der Leitfäden dienten die zentrale Forschungsfrage und deren Detailfragen und die im Literaturteil beschriebenen relevanten altersbedingten Handlungsfelder, anhand derer der Leitfaden aufgebaut wurde. Der grobe Aufbau der Leitfäden sah folgendermaßen aus:

Leitfaden für Führungskräfte

- **Wahrnehmung der Thematik**
Es wurden allgemeine Fragen rund um das Thema Altersstruktur im Team und Leitbild bzw. Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmer:innen und Führungskräften gestellt, um ein Gefühl zu bekommen, ob dieses Thema in den Organisationen beachtet wird. Führungskräfte wurden gefragt, ob sie Situationen im Arbeitskontext erlebt haben, in denen ihnen ihr Alter bewusst wurde. Bevor auf die einzelnen Handlungsfelder eingegangen wurde, erfolgte die Frage nach den größten Herausforderungen für Führungskräfte 50+.
- **Gesundheitsmanagement**
Hier wurde zunächst erhoben, welche Angebote generell und ob und welche speziell für Ältere angeboten werden. Ebenfalls stand zur Frage, welche Angebote gerne genutzt und als sinnvoll erachtet werden und ob sich die Führungskräfte noch zusätzliche Angebote wünschen.
- **Weiterbildung und Personalentwicklung**
Im Bereich Weiterbildung und Personalentwicklung wurde ebenfalls nach Angeboten gefragt. Außerdem wurde versucht zu eruieren, wie ältere Mitarbeiter:innen zu Schulungsmaßnahmen stehen. Welche Angebote gerne genutzt und welche abgelehnt werden, wurde ebenfalls gefragt wie nach Wünschen und Herausforderungen, die im Zusammenhang mit diesem Handlungsfeld stehen.
- **Führungs- und Unternehmenskultur**
Hier gab es Fragen in Richtung Mitwirkung des oberen Managements und Sensibilisierung von Führungskräften, aber auch, welches Führungsverhalten hilfreich und motivierend ist und welches hinderlich.

- **Arbeitsgestaltung und -organisation**
In dieser Rubrik ging es um Fragen der zeitlichen und örtlichen Arbeitsorganisation ebenso wie um inhaltliche Arbeitsgestaltung. Welche Möglichkeiten es gibt und welche sich positiv auswirken würde ebenso thematisiert wie Herausforderungen und Probleme, die sich in diesem Bereich ergeben.
- **Abschluss**
Abschließend wurde noch einmal die Frage gestellt, wo sich Führungskräfte 50+ Unterstützung wünschen und was sie noch gerne zum Thema sagen wollen, was bis dahin keine Erwähnung fand. Darüber hinaus erging die Frage nach soziodemografischen Daten der Befragten.

Leitfaden für HR-Verantwortliche

- **Allgemeines zur Organisation und Wahrnehmung der Thematik**
Die HR-Verantwortlichen wurden über die Organisation des Unternehmens befragt und auch über Altersstruktur und damit verbundenen Herausforderungen. Das Thema Alternsmanagement wurde hier ebenso angesprochen wie Leitbild bzw. Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmer:innen und Führungskräften, um ein Gefühl zu bekommen, inwieweit dies im Unternehmen thematisiert wird. Auch den HR-Verantwortlichen wurde die Frage nach den größten Herausforderungen für Führungskräfte 50+ gestellt.
- **Gesundheitsmanagement**
Hier wurde zunächst erhoben, welche Angebote generell und ob und welche speziell für Ältere vorhanden sind. Ebenfalls stand zur Frage, welche Angebote gerne genutzt und als sinnvoll erachtet werden und es wurde um eine Einschätzung gebeten, was zusätzlich noch hilfreich und wünschenswert für Führungskräfte 50+ wäre.
- **Weiterbildung und Personalentwicklung**
Im Bereich Weiterbildung und Personalentwicklung wurde ebenfalls nach Angeboten gefragt. Außerdem wurde versucht zu eruieren, wie Personalverantwortliche die Einstellung ältere Mitarbeiter:innen und Führungskräfte zu Schulungsmaßnahmen einschätzen. Welche Angebote gerne genutzt und welche abgelehnt werden, wurde ebenfalls erfragt, wie nach Wünschen und Herausforderungen, die im Zusammenhang mit diesem Handlungsfeld stehen.

- **Führungs- und Unternehmenskultur**
Hier gab es Fragen in Richtung Mitwirkung des oberen Managements und Sensibilisierung von Führungskräften, aber auch, welches Führungsverhalten als hilfreich und motivierend eingeschätzt wird und welches als hinderlich.
- **Arbeitsgestaltung und -organisation**
In dieser Rubrik ging es um Fragen der zeitlichen und örtlichen Arbeitsorganisation ebenso wie um inhaltliche Arbeitsgestaltung. Welche Möglichkeiten es gibt und welche sich positiv auswirken wurde hier ebenso thematisiert wie Herausforderungen und Probleme, die sich in diesem Bereich ergeben.
- **Abschluss**
Zum Abschluss wurden HR-Verantwortliche um ihre Meinung gebeten, wo sie glauben, dass sich Führungskräfte 50+ Unterstützung seitens der Organisation wünschen und was sie noch gerne zum Thema sagen wollten, das nicht explizit gefragt wurde. Kommunikationsformen und Adressierung von Angeboten und Maßnahmen kamen hier ebenfalls zur Sprache wie die Frage nach soziodemografischen Daten der Befragten.

3.3.1.3 Durchführung der Interviews

Aufgrund der Corona-Situation und der damit verbundenen Kontaktbeschränkungen fanden die Interviews online über MS-Teams statt. Alle Interviewpartner:innen wurden dazu vorab befragt, ob diese Vorgehensweise möglich und erwünscht ist. Die Interviews wurden über MS-Teams abgehalten und, mit vorheriger Einholung des Einverständnisses, aufgezeichnet. Die Dauer eines Interviews erstreckte sich zwischen 45 und 70 Minuten. Die Interviews verliefen größtenteils störungsfrei, lediglich in wenigen Fällen läutete bei den befragten Personen das Telefon. Alle Aufzeichnungen funktionierten einwandfrei und die Tonqualität war gut.

3.3.2 Phase der Datenaufbereitung und -auswertung

3.3.2.1 Datenaufbereitung

Im Nachgang der Interviews wurden diese transkribiert. Dies bedeutet, dass die Aufzeichnungen in eine schriftliche Form gebracht wurden, um eine weitere Analyse zu ermöglichen (Dresing & Pehl, 2010, S. 723). Die Art der Transkription orientiert sich gemäß Froschauer & Lueger (2020, S. 83) an der Art der Interpretation der Informationen. Die Auswertung der Daten sollte mittels Themenanalyse erfolgen, daher war eine

Transkription nach vereinfachten Regeln ausreichend. Die Transkription wurde in Anlehnung an das semantisch-inhaltliche Transkriptionssystem von Dresing & Pehl (2018) in einem Standard-Textverarbeitungsprogramm (MS-Word) vorgenommen. Die folgenden Transkriptionsregeln wurden befolgt (Dresing & Pehl, 2018, S. 21f.):

- Es wird wörtlich transkribiert, nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
- Dialekte werden möglichst genau ins Hochdeutsche übersetzt.
- Stottern wird geglättet bzw. ausgelassen, abgebrochene Wörter werden ignoriert.
- Rezeptionssignale wie hm, aha, ja, genau werden dann transkribiert, wenn sie als direkte Antwort auf eine Frage genannt werden.
- Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze.
- Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angepasst (beispielsweise hamma wird zu haben wir). Die Satzform wird auch dann beibehalten, wenn sie sprachliche Fehler aufwies.
- Emotionale nonverbale Äußerungen der Beteiligten (wie lachen) werden in Klammer notiert, wenn sie die Aussage unterstützen oder verdeutlichen.
- Die interviewende Person wird im Transkript durch ein „I“ gekennzeichnet, die befragte Person durch ein „B“ inklusive einer fortlaufenden Kennnummer (B1, B2, ...).

3.3.2.2 Datenauswertung

Nachdem alle Transkripte erstellt waren, sollten diese einer qualitativen Themenanalyse nach Froschauer & Lueger unterzogen werden, um die erhobenen Daten zu analysieren. Diese Art der Auswertung dient unter anderem dazu, einen Überblick über die untersuchten Bereiche zu generieren, wichtige Aussagen zusammenzufassen und den Kontext, in dem sie auftreten, zu erforschen. Sollen mehrere Interviews ausgewertet werden und die Meinungen, Einstellungen und Einschätzungen der Interviewten erkundet werden, ist dies eine geeignete Auswertungsmethode. In diesem Analyseverfahren ist die Interpretationsleistung eingeschränkt, daher besteht weniger die Gefahr, dass die Ergebnisse durch die persönliche Meinung der Forscher:innen beeinflusst werden. Um die Vielfalt der Themen und die dahinter liegenden Sichtweisen analysieren zu können, werden die Transkripte einer reflektierenden Zusammenfassung unterzogen. Allerdings

sollen nicht nur die Themen benannt, sondern charakteristische Elemente und Unterschiede herausgearbeitet werden (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182f.).

Als erster Schritt werden im Zuge einer Themenanalyse zusammengehörige Textstellen, die gemeinsam ein Thema bilden, identifiziert. Ob ein relevantes Thema vorliegt, steht im Zusammenhang mit der Forschungsfrage, wobei in dieser ersten Phase zu einer breiten Analyse geraten wird, da es im Vorfeld schwierig ist, die Bedeutung und den Zusammenhang der Themen einzuschätzen. Die Bearbeitung der thematischen Textblöcke erfolgt in aufeinander aufbauenden Komponenten und die thematische Struktur wird verdichtet. Die fünf Komponenten der Textreduktion werden im Folgenden dargestellt (Froschauer & Lueger, 2020, S. 184ff.)

- Wird ein Thema identifiziert, wird im Transkript nach weiteren Stellen gesucht, die zu diesem Thema zurechenbar sind. In dieser Phase erfolgt bereits eine erste inhaltliche Abgrenzung. Wichtig ist zu vermerken, welche/r Interviewpartner:in welche Aussage getroffen hat und in welchem Zusammenhang es angesprochen wurde.
- In diesem Schritt werden aus dem reduzierten Material die wichtigsten Komponenten der Themen herausgearbeitet, wobei die Zusammenhänge, in denen die Themen genannt wurden, berücksichtigt werden, um die Bedeutung der Themen für die Interviewten zu ergründen.
- In einem dritten Schritt wird eine komparative Analyse durchgeführt, d.h. es werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb und zwischen den Gesprächen sichtbar gemacht. Wichtig ist dieser Schritt, um das Kernverständnis und unterschiedliche Facetten des Themas aufzuzeigen.
- Die vierte Komponente beschäftigt sich mit der Abfolge der genannten Themen und ist stark von der Gesprächsführung abhängig. Bei Leitfadeninterviews, in denen die Forscher:innen viele Fragen einbringen, ist diese Analyse nicht möglich. In narrativen Interviews kann die Abfolge der Themen Aufschluss über Struktur von Gesprächen und die Verknüpfungslogik der Themen geben.
- In diesem zentralen fünften Schritt wird versucht, die Themen und deren Merkmale in einen Gesamtzusammenhang zu bringen und in den Kontext der Forschungsfrage zu integrieren. Ziel ist es, das Verständnis des untersuchten sozialen Systems zu vertiefen, Differenzierungen herauszuarbeiten und mögliche Erklärungen zu geben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es sich bei der Themenanalyse nicht um eine rein formale Identifikation von Themen und deren Beschreibung handelt, sondern um eine Interpretation, die sich allerdings auf die Themen und Zusammenhänge beschränkt. Analysiert wird der manifeste und unmittelbar sichtbare Gehalt der Aussagen und nicht die latenten Sinnstrukturen und die dahinter liegenden Bedingungen und Dynamiken (Froschauer & Lueger, 2020, S. 198).

3.3.2.3 Qualitätssicherung

In der qualitativen Forschung ist es besonders wichtig, auf die Qualitätssicherung zu achten, da die Art der Analyse in vielerlei Hinsicht vom traditionellen, quantitativ orientierten Wissenschaftsverständnis abweicht und eine scharfe Kontrolle der Interpretationsleistung als Voraussetzung für die Zuverlässigkeit qualitativer Ergebnisse gesehen wird. Die Gütekriterien der quantitativen Forschung, Validität, Reliabilität und Objektivität können in der qualitativen Forschung aus methodologischen und forschungsstrategischen Gründen nicht angewendet werden (Froschauer & Lueger, 2020, S. 201). Für die qualitative Forschung schlägt Steinke (2007, S. 323f.) ein zweistufiges Vorgehen vor, indem in einem ersten Schritt breit angelegte Kriterien qualitativer Forschung definiert werden, die in einem zweiten Schritt an die jeweilige Untersuchungssituation spezifisch angewendet werden. Als wesentliches Qualitätskriterium wird die intersubjektive Nachvollziehbarkeit genannt, die unter anderem durch die Dokumentation des Forschungsprozesses, aber auch durch Anwendung ausgewählter Analyse- und Interpretationsverfahren gewährleistet werden soll. Die Indikation des Forschungsprozesses beschreibt nicht nur die Angemessenheit der Erhebungs- und Auswertungsmethoden, sondern die Angemessenheit (Indikation) des gesamten Forschungsprozesses und stellt ein weiteres Qualitätskriterium qualitativer Forschung dar. Die empirische Verankerung beleuchtet die Bildung und Überprüfung von Hypothesen und Theorien, die in der qualitativen Forschung durch die erhobenen Daten begründet sein sollten (Steinke, 2007, S. 324ff.).

4 Empirische Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus den Interviews mit den Führungskräften 50+ und HR-Expert:innen dargestellt. Im ersten Abschnitt werden Angebote und weitere Aspekte im Zusammenhang mit Gesundheitsmanagement betrachtet. Danach werden Aussagen, die sich in den Bereich Führungs- und Unternehmenskultur einordnen lassen, dargestellt. Die Einstellung gegenüber älteren Mitarbeiter:innen und das Führungsverhalten sind hier wichtige Aspekte. Anschließend wird auf zeitliche, örtliche und inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit und deren Relevanz für Führungskräfte 50+ eingegangen. Schlussendlich erfolgt die Darstellung der Erkenntnisse im Hinblick auf Weiterbildungsmöglichkeiten und Personalentwicklung.

Zur Darstellung der Ergebnisse werden Zusammenfassungen, indirekte und direkte Zitate verwendet. Für Zitate aus den Interviews und Expert:inneninterviews werden die befragten Personen (B1-B10) und die Zeilennummern des Transkripts hinzugefügt.

4.1 Gesundheitsmanagement

Im Haus der Arbeitsfähigkeit wird die Gesundheit als Fundament dargestellt und gilt als Grundvoraussetzung für Arbeitsfähigkeit (Ilmarinen & Tempel, 2003, S. 85). Die Wichtigkeit dieser Maßnahmen wird in den untersuchten Unternehmen dadurch unterstrichen, dass ein breites Spektrum an Angeboten im Gesundheitsbereich bereitgestellt wird.

Dazu meint einer der Befragten HR-Verantwortlichen:

„[...] wenn die Leute nicht gesund sind, dann ist alles andere für sie zweitrangig“ (B1, Zeile 81-82)

Eine Führungskraft äußert Folgendes:

„[...] dass der Betrieb dahinter ist, dass die Leute auch gesund bleiben und sich auch gesund, wie soll ich sagen, verhalten, im Sinn von - bleibt gesund, dann bleibt ihr auch länger erhalten und fit“ (B7, Zeile 346-348).

In allen drei Unternehmen sind die Angebote für alle Mitarbeiter:innen gleichermaßen zugänglich – es gibt keine Angebote, die speziell für Ältere oder andere Arbeitnehmer:innengruppen gedacht sind. Manche Angebote sprechen eher ältere Arbeitnehmer:innen an bzw. werden von diesen eher benötigt, da sich für Jüngere die Problematik noch nicht stellt. Eine Führungskraft meint dazu:

„[...] also mir fällt ein konkretes Beispiel ein, da hat es irgendwann einmal gegeben so ein Augentrainingsseminar [...] das haben drei Kolleg:innen gemacht, die älter als 50 sind und natürlich kein 25-Jähriger oder kein 30-Jähriger [...]“ (B10, Zeile 311-319).

Ein HR-Verantwortlicher bringt ein anderes Beispiel:

„[...] und auch, dass Massage- und Physiotherapie ins Haus kommen, wo wir nur den Raum und die Liege zur Verfügung stellen [...] Und natürlich, ein 25-Jähriger oder eine 25-Jährige geht selten zur Physiotherapie, ja, das ist noch nicht das Alter“ (B1, Zeile 302-305).

Gesundheit sei auch nicht per se eine Sache, die mit dem Alter zu tun hat, meint eine Führungskraft (B4). Es kommt vor, dass Jüngere Probleme haben und Ältere fit und gesund sind. Er meint dazu:

„Gesundheit - insgesamt ist es sicher so, dass im Alter irgendwelche chronischen Geschichten dazukommen [...] Haltungsschäden oder sonst was. [...] ist aber, meiner Erinnerung nach, auch nicht so, dass das jetzt die älteren Mitarbeiter - es gibt durchaus den einen oder andere Jüngeren, der das, der schlimmer betroffen ist von manchen Sachen als jetzt Altgediente, die da relativ ungeschoren offenbar ihr Auslangen finden“ (B4, Zeile 234-241).

Auch ein HR-Verantwortlicher (B1, Zeile 44-56) äußert sich zum Thema Gesundheit und sieht darin eine Kombination aus Glück, genetischen Bedingungen und Lebenswandel.

Die Angebote im Gesundheitsbereich werden sowohl von Arbeitnehmer:innen ohne Führungsfunktion als auch von Führungskräften in Anspruch genommen. Eine HR-Verantwortliche meint, lediglich das Top-Management nehme die Angebote selten in Anspruch:

„Es nehmen Führungskräfte in Anspruch und keine Führungskräfte in Anspruch. Ich glaube, in der Top-Führungsmannschaft nimmt es fast niemand in Anspruch, außer vielleicht das Impfen gehen“ (B2, Zeile 271-275).

Neben den größtenteils kostenfreien Angeboten gibt es auch welche, die von den Mitarbeiter:innen selbst bezahlt werden.

„[...] Massage- und Physiotherapie [...] wo wir nur den Raum und die Liege zur Verfügung stellen, aber die Leute es in ihrer Freizeit und auch mit ihrem eigenen Geld finanzieren“ (B1, Zeile 302-304).

Eine Führungskraft (B7) wiederum meint:

„Was ich sinnvoll finde, ist auch natürlich, dass man sich massieren lassen kann, auch wenn es kostenpflichtig ist“ (B7, Zeile 372-373).

4.1.1 Angebote

In der unten angeführten Tabelle sind die genannten Angebote der HR-Verantwortlichen und der Führungskräfte zusammengefasst, da die Übereinstimmung bei den Nennungen sehr groß ist. Die genannten Angebote im Gesundheitsbereich lassen sich grob in die Kategorien „physische Gesundheit“ und „psychische Gesundheit“ unterteilen und sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 6: Angebote Gesundheit

physische Gesundheit	Nennungen	psychische Gesundheit	Nennungen
Gesundheitszentrum/ Betriebsarzt	10	Arbeitspsychologie	7
Sportkurse (Yoga, Rückenfit), Sportclub	6	Stressmanagement/ Burnout Prävention	3
Massage/Physiotherapie	6	Coachings für Führungskräfte	2
Impfaktionen	5		
Gesundenuntersuchung	4		
Arbeitsplatzevaluation/ Arbeitsplatzausstattung	3		
Wiedereingliederung	2		

Quelle: eigene Darstellung

4.1.1.1 Physische Gesundheit

In diese Kategorie fallen Angebote, die die körperliche Leistungsfähigkeit sicherstellen sollen. Zwei Befragte sind der Ansicht, dass die körperliche Beanspruchung im Bankbereich im Vergleich zu anderen Berufen von geringerer Relevanz ist. Einer davon meint dazu:

„Also ich glaube, eben im Dienstleistungsbereich ist dieses, das physische Älterwerden wahrscheinlich wirklich ein kleines Problem“ (B4, Zeile 715-716). „Von der körperlichen Anstrengung her ist es wirklich so, dass man das jetzt nicht merken kann, ob man, das ist einfach körperlich nicht anstrengend“ (B4, Zeile 233-234).

Alle untersuchten Unternehmen verfügen über einen Betriebsarzt bzw. Betriebsärztin oder ein Gesundheitszentrum, in dem unterschiedliche Leistungen angeboten werden. Die Meinung einer Führungskraft dazu:

„Das Gesundheitszentrum [...] das ist jetzt wirklich, das ist sehr groß, top-organisiert, also da hast Du mehrere Ärzte, die Du relativ schnell kontaktieren kannst“ (B10, Zeile 195-198).

Ein HR-Verantwortlicher drückt es folgendermaßen aus:

„[...] wir haben natürlich intensives, also betriebliche Gesundheitsförderung oder Gesundheitsmanagement nennen wir es. Das heißt, wir haben Betriebsärzte im Haus, wir bieten ganz niederschwellig Impfprogramme, ganz niederschwellig Zugang zu Gesundenuntersuchungen, mit immer wieder auch Zusatzmodulen von Belastungs-EKG, Haut, speziellen Haut-Untersuchungen, Sehtests und alles Mögliche“ (B1, Zeile 295-300).

Von den Befragten wird auch das Thema Arbeitsplatzgestaltung und -evaluation genannt. Drei der Befragten erwähnen und schätzen den auf sie angepassten Arbeitsplatz, eine Befragte die Möglichkeit, eine Bildschirmbrille zu bekommen. Eine Führungskraft (B6) trifft folgende Aussage dazu:

„[...] Also das ist eher ein Komfortthema, die Arbeitsplätze sind angepasst, wir haben jetzt einen Tisch, den man auch niederfahren kann und die Sessel sind alle super“ (B6, Zeile 393-395).

Ein HR-Verantwortlicher (B1) sieht dies auch als einen Teil von Präventivmaßnahmen, um die physische Gesundheit dauerhaft zu erhalten. Er meint:

„Ich meine, wir haben alle Headsets, wo wir im Stehen telefonieren könnten, das auch wirklich tun, wir können Stehtische uns ordern. Das heißt, hier geht es darum, rechtzeitig Gewohnheiten zu ändern, bevor etwas so kaputt wird, dass es eigentlich die Gesundheit schon dauerhaft beeinträchtigt [...]“ (B1, Zeile 324-327).

Sport und Bewegungsangebote werden von vielen Befragten (6 Nennungen) sowohl HR-seitig als auch auf Seite der Führungskräfte genannt. Ein HR-Verantwortlicher (B1) dazu:

„[...] und was auch ganz gut nachgefragt wird und was fast am besten geht, sind so Sportkurse, von Yoga angefangen [...]“ (B1, Zeile 301-302).

Eine weitere HR-Verantwortliche (B2) erwähnt, dass die Angebote auch während der Corona-Pandemie abgehalten wurden:

„[...] die Turnsachen [...] das ist alles auf online jetzt, ja, also es ist alles möglich und wird abgehalten“ (B2, Zeile 244-245).

4.1.1.2 Psychische Gesundheit

Dass das Thema psychische Gesundheit bzw. psychische Belastung vermehrt ein wichtiges ist, zeigt sich darin, dass beinahe alle Befragten Aussagen dazu trafen. Alle untersuchten Unternehmen bieten in diesem Bereich Unterstützung an. Es gibt Arbeitspsychologen oder externe Firmen, wo Mitarbeiter:innen Beratung in Anspruch nehmen kann, aber auch spezielle Coachings für Führungskräfte werden angeboten. Dazu äußern sich Führungskräfte und HR-Verantwortliche:

„[...] die psychologische Beratung, die steht natürlich auch jedem zur Verfügung, mit unseren Arbeitspsychologen - anonymisiert, dass man sich Beratung holt [...]“ (B2, Zeile 261-262).

„[...] das Zweite ist das psychologische Angebot, das es gibt. Da hast du auch sehr ein niederschwelliges Angebot zu einer psychologischen Unterstützung. Das habe ich schon ein paar Mal Kollegen auch, quasi empfohlen, vermittelt, und ist auch genutzt worden und halt auch, weil es so niederschwellig ist“ (B10, Zeile 204-209).

„[...] eine gewisse Anzahl von Stunden für Therapie, glaube ich, auch für Konflikte oder für [...] psychische Sondersituationen gäbe es auch eine Möglichkeit, sich beraten zu lassen“ (B4, Zeile 304-305).

„[...] Führungskräfte haben die Möglichkeit jetzt betreffend Coaching von HR-Seite hier Unterstützung zu bekommen“ (B2, Zeile 279-281).

Zusätzlich werden immer wieder (Online-)Trainings zum Thema Stressmanagement oder Ähnlichem angeboten (3 Nennungen). Eine HR-Verantwortliche (B2) und eine Führungskraft (B5) äußern sich dazu folgendermaßen:

„Es gibt eben gezielte Online-Trainings von den Arbeitspsycholog:innen, die sozusagen die Stressbelastung sehr stark bearbeiten und unterstützen, wie man damit umgehen kann, auch das Strukturieren, was weiß ich, die Schwierigkeit von manchen so die Abgrenzung Arbeit und zu Hause, wenn man zu Hause arbeitet, also hier wird sehr viel angeboten und die sind auch sehr gerne besucht“ (B2, Zeile 249-253).

„[...] wir haben auch viele Vorträge jetzt gemacht, so allgemein, so in Richtung Burn-out-Prävention, wie erkenne ich das beim Mitarbeiter, wie erkenne ich es bei mir selber, was kann ich dagegen tun und dergleichen“ (B5, Zeile 276-278).

4.1.2 Wichtigkeit und Relevanz für Mitarbeiter:innen

Alle HR-Verantwortlichen glauben, dass die Angebote grundsätzlich geschätzt, aber teilweise als selbstverständlich angesehen werden. Ein HR-Verantwortlicher (B1) sieht die Situation folgendermaßen:

„[...] es ist ganz selten der Fall, dass man wirklich für irgendeine Aktion Begeisterung oder Dankbarkeit erntet, vor allem, wenn etwas dauerhaft angeboten wird. Das heißt, ich glaube, es wird geschätzt, es ist bewusst und trotzdem selbstverständlich“ (B1, Zeile 331-334).

Eine weitere Vertreterin von HR (B3) meint:

„Ich denke [...] meinen Kolleginnen und Kollegen ist es wichtig, oder wird sehr hoch angerechnet, dass wir dieses aktive Gesundheitszentrum haben. [...] ich glaube, das schätzt jeder, weil es einfach in den Berufsalltag eingebaut werden kann und ich mir zum Beispiel jetzt nicht privat noch überlegen muss - bah, wann kann ich mir den Termin dann irgendwo da und dort noch organisieren, etc.“ (B3, Zeile 257-265).

In schwierigen Situationen, wie langer Krankheit, Unterstützung und individuelle Angebote seitens des Arbeitgebers zu bekommen, ist für die Betroffenen besonders wichtig und wird mit Dankbarkeit honoriert. Hierzu meinen ein HR-Verantwortlicher (B1) und eine Führungskraft (B5):

„[...] wo wir wirklich eine Dankbarkeit zurückbekommen, ist, wenn jemand länger ausgefallen ist und wir ein, das ist jetzt dieses Wiedereingliederungsmanagement, das wir sehr flexibel und individuell gestalten“ (B1, Zeile 338-341).

„Wo es natürlich sehr wichtig ist, dass man, und ich glaube, da ist eben die Gruppe sehr gut aufgestellt, dass man damit umgehen kann, es rechtzeitig erkennt, wurscht, ob Jung oder Alt - ja, dass man das akzeptiert und hier auch den Mitarbeitern entgegenkommt, also auch lange Krankenstände akzeptiert, wieder integriert, notfalls auch neue Positionen sucht, die Leute wieder versucht, in der Form, in denen es ihnen möglich ist, weiterhin in der Firma aktiv zu sein“ (B5, Zeile 185-191).

Bei den befragten Führungskräften ist erkennbar, dass ihnen die Gesundheitsangebote wichtig sind. Die Vermutung der HR-Verantwortlichen, dass Gesundheitsangebote geschätzt werden, spiegelt sich bei den Führungskräften wider. Grundsätzlich finden sie die Angebote durchwegs gut und wichtig. Zwei Führungskräfte äußern explizit, dass sie die Angebote als Unterstützung und als Erleichterung erleben oder dass diese sich auch auf Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit auswirken. Ihre Meinung dazu:

„Also wichtig [...] weil ich mich sonst nicht darum kümmere, ist das zum Beispiel alles, was Betriebsarzt ist, ja, also Impfungen und solche Sachen, ist mir wichtig. Natürlich ein guter Arbeitsplatz ist mir auch wichtig [...] dass ich einen gescheiten Sessel habe, gescheite Bildschirme habe“ (B6, Seite 435-438).

„[...] also das macht, glaube ich, wirklich einen Unterschied, ob sich einer, wenn er irgendein Problem hat, jetzt Stunden und Tage beschäftigen muss. [...] wie komme ich jetzt zu einer ärztlichen Beratung, ah, gehe ich zum Hausarzt, ja, dann muss ich mich anstellen oder wie komme ich zu einer psychologischen Beratung, schaue ich im Internet stundenlang nach, welche Psychologen gibt es in meiner Umgebung. [...] so habe ich innerhalb von einer Mail zwei zur Auswahl [...] und innerhalb von Stunden hast Du eine Möglichkeit. Und das, glaube ich, macht einen riesen Unterschied, auch bei der Leistungsfähigkeit, weil du eben nicht so viel Zeit damit, ganz pragmatisch, nicht so viel Zeit damit verbringst“ (B10, Zeile 219-231).

Das Thema psychische Gesundheit wird stark eingebracht, allerdings hat keine der befragten Führungskräfte berichtet, dass sie selbst schon einmal psychologische Hilfe im Unternehmen in Anspruch genommen hat. Die psychologische Unterstützung wird von Führungskraft B5 besonders wichtig erachtet, weil sie meint, dass solche Angebote eher genutzt werden bzw. die Menschen dafür sensibilisiert werden, wenn ein Unternehmen hier aktiv Unterstützung und Information anbietet.

„Was ich wirklich beobachtet habe, eben im letzten Jahr, auch eher altersunabhängig, aber sagen wir mal auch für 50+ wichtig, ist eher die psychologische Betreuung. Das

kann durch Führung, Unternehmenskultur und dergleichen erledigt werden oder eben wirklich durch Profis. Dass man sagt, es gibt eben Psychologen, die zur Verfügung stehen in Notlagen, sage ich es mal ganz allgemein, wo man sich hinwenden kann, weil das lustigerweise etwas ist, was Privatpersonen selten wirklich selber schaffen, sich zu schützen und rechtzeitig zu erkennen [...] dass es sehr gut ist, dass es das Unternehmen unterstützt, ist eben im psychologischen Bereich eben für Krisen-Management oder wie man es jetzt eben allgemein eben nennen will“ (B5, Zeile 269-283).

Eine Führungskraft (B5) findet es zwar persönlich gut, dass es Gesundheitsangebote gibt, sieht dies allerdings nicht als unbedingt notwendig, dass dies von einer Organisation bereitgestellt wird. Eine andere (B4) wiederum glaubt, dass Jüngere die Angebote mehr schätzen als Ältere, weil diese ohnehin bereits öfter bei ihrem Hausarzt zugegen sind und drückt dies folgendermaßen aus:

„Die Älteren haben ja dann wahrscheinlich schon ihre Hausarztsituationen schon intensiver als das Jüngere haben [...] vielleicht ist das sogar für Jüngere, dass sie sich dann mal auf den Hometrainer setzen oder auf das Laufband und messen lassen beim Betriebsarzt, ist das sogar irgendwie attraktiver als für einen 60-Jährigen, der ohnehin wegen irgendwelcher Wehwehchen alle paar Wochen bei seinem Standardhausarzt ist.“ (B4, Zeile 342-347).

4.1.3 Weitere Erkenntnisse und Herausforderungen

Herausforderungen ergeben sich hauptsächlich im Bereich der psychischen Gesundheit. Zwei der drei HR-Verantwortlichen und eine Führungskraft nennen Überlastung als eine Herausforderung. Dies wird als eine Herausforderung der Zeit gesehen, die aber nicht unmittelbar mit dem Alter in Verbindung stehend eingeschätzt wird. Einer der Befragten (B4) meint, dass Ältere oft besser damit umgehen können als Jüngere und erklärt dies folgendermaßen:

„Und wo ich ja auch überhaupt keinen Anhaltspunkt erkannt hätte bis jetzt, ist, dass es psychische Probleme für Ältere eher geben könnte als für Jüngere, glaube ich eigentlich nicht, vielleicht sogar umgekehrt, dass das Risiko, enttäuscht zu sein oder irgendeine Krise zu haben, wo man noch nicht ausreichend abgebrüht ist, ist vielleicht für Jüngere doch wahrscheinlicher als für einen 55-, 65-Jährigen, der sich weniger Illusionen macht“ (B4, Zeile 224-229).

Auch die Corona-Situation stellt eine Herausforderung für die Psyche der Mitarbeiter:innen dar (2 Nennungen). Ein HR-Verantwortlicher (B1) sieht hier auch Handlungsbedarf für Unternehmen welche mehr Unterstützung anbieten sollten.

Eine Führungskraft (B5, Zeile 196-199) sieht in Zeiten von Corona und Homeoffice die besondere Herausforderung darin, zu erkennen, wer psychische Probleme haben könnte und Hilfe braucht.

Ein HR-Verantwortlicher (B1) bezieht sich ebenfalls auf die Corona-Problematik und sieht die Gefahr einer Überforderung, die aus und mit dieser Situation entstehen kann. Genannt wird die Sorge um die Gesundheit, die eigene und die der Familie, ebenso wie wirtschaftliche Herausforderungen und Angst um den eigenen Arbeitsplatz:

„Und manches mag jetzt dem Corona-Wahnsinn geschuldet sein, [...] einerseits Sorge um die eigene Gesundheit der Familie, der Eltern, des persönlichen Umfelds, der wirtschaftlichen Unsicherheit, also Sorge um den Job [...] und wenn man sich dem nicht bewusst entkoppelt, das kann Leute schon mürbe machen. Und ich glaube, dass wir da in der, aus der betrieblichen Gesundheitsförderung heraus, mehr investieren werden, in Zukunft, als wir es in der Vergangenheit getan haben“ (B1, Zeile 396-400).

Eine HR-Verantwortliche (B2) sieht die Gefahr von Überforderung, gerade bei Führungskräften, weil das Management viel verlangt und die Führungskräfte versuchen, diesen Anforderungen zu entsprechen. Wichtig wäre in ihren Augen zu lernen, die eigenen Grenzen zu erkennen und zu wahren:

„[...] unser Management ist sehr fordernd, [...] auch Nein sagen lernen. [...] wir haben gehabt, dass Führungskräfte immer mehr Aufgaben gekriegt haben und immer mehr Rollen übernommen, übergestülpt gekriegt haben und irgendwann ist es zu viel, ja. Und bevor man sozusagen kollabiert, da die Reißleine zu ziehen und einfach zu sagen, OK, ich muss Sachen abgeben, ich kann das nicht mehr machen, ja, es ist einfach zu viel und ich glaube, das ist schon nicht einfach, diesen Schritt zu tun“ (B2, Zeile 593-600).

Ein HR-Verantwortlicher (B1) sieht die ständige Erreichbarkeit und das zeitgleiche Handeln mit mehreren Medien als kritisch und es wird versucht, hier gegenzusteuern:

„Also womit wir uns aktuell beschäftigen, ist so das Thema gehirngerechtes Arbeiten auf der einen Seite - also diese ständige Erreichbarkeit, dieses, ich habe mehrere Kasteln da liegen und mit Ihnen reden tu ich auch noch, ja. Manche haben nebenbei noch das Handy und tippen am Handy, weil das merkt ja eh keiner [...]. Das ist ja in mehrfacher Hinsicht Schrott und trotzdem tun es so viele. Das heißt, ich glaube, hier müssen wir dringend in hirngerechtes Arbeiten investieren“ (B1, Zeile 380-388).

Ausreichend Regenerationsphasen werden von zwei HR-Verantwortlichen besonders wichtig eingeschätzt, damit sich Führungskräfte gut erholen und ihre Leistungsfähigkeit damit sicherstellen können:

„Also ich glaube schon - für Führungskräfte - je älter sie werden, umso wichtiger ist es, dass sie auf sich schauen, dass sie wieder so die Regenerationsphasen haben, die Erholungsphasen haben, dass sie auch einfach lernen, oder abschalten können. [...] ich glaube schon, dass sie sehr leistungsfähig sind und auch sehr einen inneren Antrieb haben, sehr gute Leistungen erbringen zu wollen“ (B2, Zeile 587-591).

4.2 Unternehmens- und Führungskultur

4.2.1 Altersmanagement

Auch wenn Allgemeines zum Thema Altersmanagement nicht vordergründig für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant ist, so ergeben sich aus den Antworten der Befragten interessante Aspekte, die im Hinblick auf die Gesamthematik von Bedeutung sein können und daher hier dargestellt werde.

In keinem der drei untersuchten Unternehmen werden aktuell explizite Strategien eines Altersmanagements verfolgt, allerdings gibt es überall Überlegungen zum Thema Diversity, wo Alter auch einen Aspekt darstellt. Teilweise war es in den Unternehmen zu einem früheren Zeitpunkt ein priorisiertes Thema und es wurden auch Initiativen gestartet, die aber im Moment nicht mehr verfolgt werden, was auch mit der veränderten Altersstruktur zu tun hat, meint eine HR-Verantwortliche (B2):

„Das ist jetzt kein Thema mehr. Das war ein Thema, aber ist jetzt kein Thema, kein aktuelles, ist auch kein Fokus darauf. Und ich glaube, das hat damit zu tun, das ist meine Vermutung, dass sich hier einfach die Art der Struktur geändert hat“ (B2, Zeile 138-144).

Ein HR-Verantwortlicher (B1) erklärt, dass im Unternehmen immer die einzelne Person mit ihren Bedürfnissen im Fokus steht und sich alles andere damit erübrigt:

„Und also jeden Mitarbeiter zunächst einmal als Menschen sehen und manchmal sieht man da jemanden jungen gegenüber, der in einer Aufbauphase ist, in der Rookie-Phase und manchmal hat man da jemanden, der, ja, vielleicht schon graue Haare hat oder weiße Haare, und dementsprechend unterschiedliche Bedürfnisse, Vorstellungen hat, und die gibt es zu entdecken und zu schauen, was gibt es für gemeinsame Zukunft. Also das kommt eher aus dem menschenorientierten Zugang“ (B1, Zeile 518-523).

Eine Führungskraft (B5) sieht kein Problem im Zusammenhang mit dem Älterwerden und möchte das auch nicht speziell thematisieren und meint dazu:

„Ganz im Gegenteil, ich glaube, dass wirklich die Gefahr ist, bei solchen Sachen, wenn man das, vielleicht weil es gerade auch en vogue ist, als Thema macht, kann man mehr kaputt machen als gut machen, ja. Also ich mag, ich bin gegen Aktionen, wo es eigentlich kein Problem gibt, sie zum Problem zu machen“ (B5, Zeile 431-434).

Die Meinungen der Befragten und die möglichen Erklärungen dafür sind recht unterschiedlich. Eine Führungskraft (B9) sieht das Altersthema auch als ein gesellschaftliches, das sich in Organisationen widerspiegelt und äußert sich folgendermaßen dazu:

„[...] ich würde es so formulieren, es gibt keinen Fokus auf Altwerden und dass ich vielleicht schwächer werde in meinen Leistungen, dass natürlich bedingt meine Gedächtnisleistung, die Flexibilität und so weiter, abnimmt - das wird einfach ausgeblendet, wie einfach auch der Tod in unserer Gesellschaft ausgeblendet wird“ (B9, Zeile 665-669).

Herausforderungen sieht eine der Führungskräfte für die Organisation, aber weniger für die Personen selbst und erklärt dies so:

„Also ich glaube, für das Unternehmen ist die große Herausforderung, eigentlich einen Generationenwechsel einzuleiten, dass eben die Älteren, wie soll ich sagen, die Arbeit übergeben und die Jüngeren eben rechtzeitig aufgebaut werden, um eben diese Alterslücke hier zu schließen. Für die Alten selbst, glaube ich, also sehe ich jetzt keine größeren Probleme, also oder Herausforderungen [...]“ (B5, Zeile 64-68).

4.2.1.1 Angebote

Wie erwähnt, gibt es in den befragten Organisationen kein deklariertes Alternsmanagement und abseits von Altersteilzeitangeboten keine gesonderten Angebote und Maßnahmen, die auf ältere Arbeitnehmer:innen und Führungskräfte ausgerichtet sind. Zum Thema spezielle Angebote für einzelne Altersgruppen meint ein HR-Verantwortlicher (B1):

„Eigentlich nicht, weil was macht es für einen Unterschied, ob vielleicht ein älterer Mensch einen Bandscheibenvorfall hat oder sich ein junger Mensch gerade beim Mountainbike-Unfall die Schulter gebrochen hat“ (B1, Zeile 110-112)?

Eine Führungskraft (B7) würde es durchaus sinnvoll finden, wenn auch explizit ältere Mitarbeiter:innen unterstützt werden würden und sagt:

„Ja, wäre aber vielleicht einmal, ja, wäre gar nicht so blöd, nicht (B1, Zeile 850). Ja, ich glaube auch und wie gesagt, der Wunsch ist ja, dass wir immer jünger werden und ich glaube, da wird auch nicht so viel Zeit und Geld investiert, um das ältere Personal glücklich zu machen oder bei Laune zu halten, das glaube ich nicht“ (B7, Zeile 859-861).

Wiederum einer anderen Führungskraft (B9) fehlen spezielle Angebote nicht und sie drückt dies folgendermaßen aus:

„Also das Alter spielt keine Rolle oder ist nicht hinterfragt. Das kann man Grundtenor sagen (B9, Zeile 554-556). [...] aber ich muss ehrlich sagen, mir ist es ja nicht in dem Sinn abgegangen“ (B9, Zeile 562-563).

4.2.1.2 Nachfolgeplanung

Allen Befragten wurde die Frage nach den Herausforderungen der Altersstruktur im Unternehmen bzw. im Team gestellt. Die einhellige Antwort der Befragten bezog sich auf die Thematik der Nachfolgeplanung (9 Nennungen) und der damit zusammenhängenden Wissensmanagement-Thematik. Bei den Antworten hat sich keine und keiner der Befragten auf persönliche Herausforderungen, die sich für ältere Mitarbeiter:innen und Führungskräfte ergeben könnten, bezogen. Eine HR-Verantwortliche (B3) meint zum Thema Altersstruktur:

„Und ja, müssen natürlich auch schauen, dass wir jünger werden, ja, weil wenn uns die Leute im, mit 50, 55+ dann langsam wegbrechen oder in ein Altersteilzeitmodell gehen, ja, dann, die natürlich sehr viel Wissen mitnehmen, dann haben wir ein Problem“ (B3, Zeile 69-72). „Dass das relativ dann gebündelt und schnell geht, ja, weil man dann so - die Cluster sind dann sehr zusammenhängend - und dann haben wir ja wirklich Abteilungen, da bricht uns auf einmal ziemlich schnell alles weg, ja“ (B3, Zeile 75-77).

Eine Führungskraft (B10) sieht die Problematik der Altersstruktur wie folgt:

„[...] aber das ist sicher eine der größten Herausforderungen in der Abteilung, dass man es schafft, dass man die Kollegen, die über 50 sind, in fünf bis sieben, bis zehn Jahren weg sind, dass man dann die ersetzt hat durch Junge“ (B10, Zeile 44-47).

4.2.2 Einstellung gegenüber Älteren

Sowohl Führungskräfte als auch HR-Verantwortliche wurden bezüglich ihrer Einschätzung im Hinblick auf Leitbild und Einstellung gegenüber älteren Mitarbeiter:innen in der Organisation befragt. Auch bei mehreren anderen Fragen wurden Äußerungen getätigt, die die Einstellung gegenüber Älteren widerspiegeln. Die Antworten wurden in drei Bereiche geclustert und getrennt nach Antworten von HR-Verantwortlichen und Führungskräften ausgewertet. Das Ergebnis sieht folgendermaßen aus:

Tabelle 7: Nennungen zur Einstellung gegenüber Älteren

Einstellung gegenüber Älteren	neutral/individuell unterschiedlich	eher negativ	eher positiv	insgesamt
HR-Verantwortliche	5	1	3	9
Führungskräfte	8	10	5	23

Quelle: eigene Darstellung

In der ersten Kategorie findenden sich Aussagen, aus denen erkennbar ist, dass es keine Präferenz gegenüber einer Gruppe gibt und welche, die Unterschiede in der Individualität der Menschen sehen, die aber nicht mit dem Alter begründet werden.

4.2.2.1 Neutral/ausgeglichen/individuelle Unterschiede

Fünf der neun Aussagen zur Einstellung gegenüber Älteren, die von HR-Verantwortlichen getätigt wurden, fallen in diese Kategorie. HR-Verantwortliche treffen Aussagen, die auf eine eher neutrale Haltung schließen lassen oder sich aufgrund individueller Unterschiede, welche die Person selbst betreffen, zustande kommen.

Dazu sagt ein HR-Verantwortlicher (B1):

„Wie dann Ältere im Unternehmen gesehen werden - letztlich muss ich sagen, da gibt es solche und solche. Es gibt unglaublich geniale Köpfe, Wissensträger, Lernwillige und Lernfähige, ohne die würde es die Organisation in der Form nicht geben und dann gibt es welche, die aus irgendwelchen Gründen den Anschluss verloren haben. Und die sind auch bekannt“ (B1, Zeile 165-170).

Leistung und Leistungsbereitschaft hat nichts mit dem Alter zu tun, sondern mit Erziehung und persönlicher Einstellung, meint HR-Verantwortliche B3.

„Und natürlich das Individuelle - es gibt Junge, die genauso sind wie die Älteren, aber das ist dann Erziehung, ja. Das ist einfach, wie sie aufwachsen“ (B3, Zeile 883-886).

8 der 23 Aussagen der befragten Führungskräfte zu diesem Thema sind als neutral einzustufen. Eine Führungskraft sieht in seinem Unternehmen eine Organisationskultur, die keine Unterschiede macht und drückt es wie folgt aus:

„[...] ich meine, das spielt dann indirekt auch in die Unternehmenskultur per se rein - wie gehe ich mit älteren Personen um, wobei ich da sagen muss, wir haben jetzt, also in dem Umfeld, wo ich bin, von der Unternehmenskultur jetzt keine Differenzierungen, bist du jung oder alt, sondern die Kultur ist etwas, was per se für das Gesamtunternehmen für jedes Individuum, wurscht, ob Geschlecht oder Alter oder sowas“ (B5, Zeile 227-232).

Eine Führungskraft (B6) vergleicht die Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt mit einer Fußballmannschaft, wo jeder gebraucht wird und seine Stärken einsetzt, um als Team erfolgreich zu sein:

„Du brauchst Routiniers, wie bei einer Fußballmannschaft, sage ich. Du brauchst ein paar, die laufen können, die Alten haben keine Luft mehr, aber dafür können die einen super Pass machen oder irgendwas. Und das ist ganz, ganz wichtig“ (B6, Zeile 102-104).

Eine Führungskraft sieht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Jüngeren und Älteren in seinem Unternehmen und beschreibt es folgendermaßen:

„Ja, also ich sehe es, jetzt keinen speziellen Zugang, also weder jetzt extreme Richtungen im Senioritätsprinzip, dass je älter desto besser und desto mehr

Verantwortung und desto höher, mehr Geld, das überhaupt nicht. Aber auch das andere nicht, dass man sagt, OK, je älter desto eher muss man schauen, dass man ihn jetzt einmal ersetzt mit Jüngeren, überhaupt nicht, beide, also ich find es sehr ausgewogen bei uns“ (B10, Zeile 73-78).

4.2.2.2 Ältere eher negativ eingeschätzt

Von den HR-Verantwortlichen kommt lediglich eine Äußerung, die als eher negativ eingestuft werden kann - seitens der Führungskräfte ist es eine größere Zahl. Inhaltlich beziehen sich die Aussagen darauf, dass beispielsweise Ältere teurer sind als Junge, dass generell junge Mitarbeiter:innen eher bevorzugt werden, dass Erfahrung nicht geschätzt wird, aber auch, dass Ältere nicht so veränderungsbereit sind.

„Und, ja, so wie es früher ist, dass man, wenn man lange im Unternehmen war, dass es geheißen hat, ja, das ist ein verlässlicher Mitarbeiter, der eben viel Wissen aufgebaut hat. Das ist jetzt nicht mehr so - ja, also das ist eher so, dass man sagt, na der hat überhaupt keine Erfahrung, irgendwie woanders was dazugelernt oder der, also das wird eher negativ gesehen, habe ich so die Meinung“ (B8, Zeile 110-114).

In Bezug auf Veränderungsbereitschaft meint eine Führungskraft (B4):

„Wenn sich was ändert, ist das jetzt einmal, was wir in größerer Zahl der Fälle nicht etwas, was wirklich freudig schon ersehnt war, dass das endlich kommt oder, sondern das muss man dann erst erklären, (lacht), warum es so ist“ (B4, Zeile 504-507).

Junges, innovatives und belastbares Personal wird laut Führungskraft B7 bevorzugt und gefördert, auch wenn diese bald wieder das Unternehmen verlassen:

„Das ist schon erkennbar, dass es auch immer wieder heißt, wir sind eine alte Bank und da gehört junges, frisches Personal her. Die innovativ sind, die belastbar sind, ja. Aber die haben halt noch nicht verstanden, dass diese jungen, innovativen Leute nicht länger als zwei, drei Jahre manchmal bleiben, weil dann ziehen sie weiter“ (B7, Zeile 182-188).

Ältere Führungskräfte und Mitarbeiter:innen sind teurer – das sieht Führungskraft B7 als Nachteil und meint:

„Oft ist man da schon zu teuer, aber da zählt nicht die Erfahrung und das Wissen, weil wenn sie dich nicht brauchen, bist du schneller weg als du da mit den Wimpern zucken kannst, ja, also da bist du weg“ (B7, Zeile).

In Bezug auf Führung wird der kurze Planungshorizont ebenso angesprochen wie ein möglicherweise veralteter Führungsstil von älteren Führungskräften.

„Also ich glaube, dass es ein prinzipielles Problem ist, dass ältere Führungskräfte einen anderen Planungshorizont haben, nämlich ihren Pensionsantritt, als es eigentlich einem Unternehmen vielleicht guttun würde, ja“ (B5, Zeile 76-78).

Ältere Führungskräfte sind möglicherweise uneinsichtig und nicht immer einfach zu führen. Dazu meint eine Führungskraft (B5):

„Also die, das Problem, das bei einer älteren Führungskraft, dass man sie schwer mehr ändern kann, in ihrem Führungsstil, in ihrem Verhalten oder in ihrer Einsicht und dergleichen. Also die Flexibilität ist natürlich um einiges geringer als bei Jungen, ich meine, kann man auch nicht ganz allgemein sagen, aber das würde ich mal so vielleicht als Kernproblem auch sehen“ (B5, Zeile 460-464).

4.2.2.3 Ältere eher positiv eingeschätzt

Sowohl von HR-Seite als auch seitens der Führungskräfte werden positive Zuschreibungen im Unternehmen erkannt und jene beziehen sich auf Vorteile und Wertschätzung der Erfahrung dieser Mitarbeiter:innen. Dazu meint eine HR-Verantwortliche (B2):

„[...] was wir auch immer wieder haben oder gehabt haben schon, ist, dass wir auch, sage ich mal, Bewerber, Bewerberinnen aufnehmen, die schon ein höheres Alter haben, die dann meistens sehr verwundert sind, dass sie die Chance bekommen, (lacht), weil die oft manchmal lange suchen, aber wir haben auch schon 55-Jährige und Ältere aufgenommen. Wenn die Person diese Fachexpertise mitbringt, die wir brauchen, denn ich weiß bei einem Jungen auch nicht, wie lange er da ist“ (B2, Zeile 365-362).

Eine Führungskraft merkt an, dass die Qualität der Arbeit mit der Erfahrung zusammenhängt:

„[...] aber natürlich Qualitätsmerkmale auch, negative, ja, wenn du von der Schule kommst und ein halbes Jahr bei einem Unternehmen bist, kann man das nicht

vergleichen mit jemandem, der 20 Jahre das Business macht, ja. Und das ist ja nicht eines, wo ich sage, OK, da drücke ich eh nur auf einen Knopf und muss nichts wissen, weil das halt sehr viel Wissen braucht“ (B6, Zeile 83-88).

4.2.3 Führungsverhalten

4.2.3.1 Erwünschtes Führungsverhalten

Führungsverhalten wirkt sich gemäß Literatur sehr stark auf die Arbeitsfähigkeit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen aus (Ilmarinen & Tempel, 2003, S. 98). Von den Befragten werden verschiedene Verhaltensweisen genannt, die aus ihrer Sicht wünschenswert sind. Am häufigsten wurden Wertschätzung, Vertrauen und Freiraum, Schätzen der Erfahrung und Unterstützung genannt, wie in der Wortwolke dargestellt.

Abbildung 5: Erwünschtes Führungsverhalten



Quelle: eigene Darstellung

Freiraum und Vertrauen ist für Führungskraft B5 gerade für ältere Führungskräfte wichtig und er sagt dazu:

„Ich glaube, das ist immer sehr, sehr unterschiedlich, also wenn man sagt, ältere Führungskraft zur älteren Führungskraft, ja, da ist sicherlich das Wichtigste, dass man die Erfahrung respektiert“ (B5, Zeile 441-443). „Das eine ist Respekt vor der Erfahrung, meistens im Vergleich zu jüngeren Führungskräften einen relativ großen Freiraum und ein Vertrauen hier in die Person, dass sie eben Führungskraft ist, dass sie das vielleicht schon jahrelang macht und dass sie dafür auch eben ihren Freiraum benötigt und wenig Kontrolle“ (B5, Zeile 446-450).

Eine Führungskraft sieht die Freiheiten als Motivation und glaubt, dass die Mitarbeiter:innen dadurch bessere Leistungen erbringen. Er drückt es wie folgt aus:

„Also wir haben da schon sehr, sehr, sehr, sehr große Freiheiten, also was sie aber auch sehr schätzen und das äußert sich eher in einer höheren Leistung auf jeden Fall“ (B10, Zeile 559-561).

4.2.3.2 Hinderliches Führungsverhalten

Von den Befragten wurden auch besonders hinderliche Verhaltensweisen genannt. Alle drei HR-Verantwortlichen sehen einen autoritären Führungsstil als kontraproduktiv an.

Ein HR-Verantwortlicher beschreibt eine ideale Führungskraft folgendermaßen:

„Man wünscht sich in Normalfall eine Führungskraft, die da ist, wenn man sie braucht, aber die einen sonst in Ruhe lässt. Sprich brauche ich jetzt für mich persönlich was oder brauche ich einfach einen Mentor, der mir jetzt bei einer gewissen Problematik oder Entscheidung hilft, dann möchte ich zu dem gehen können, ja. Aber ich will nicht eine Führungskraft, die mir jeden Tag sagt, was ich machen muss“ (B3, Zeile 706-714).

4.2.4 Weitere Erkenntnisse und Herausforderungen

Abseits von gewünschtem Führungsverhalten haben sich im Zuge der Auswertung die Themen Generationen und Stabilität herauskristallisiert, die es zu beachten gilt und die als Herausforderung eingeschätzt werden können.

4.2.4.1 Stabilität und Kontinuität

Drei Führungskräfte und ein HR-Verantwortlicher sprechen das Thema Stabilität und Kontinuität in der Führung an. Oftmalige Umstrukturierungen, Strategieänderungen und Führungswechsel sind für die Führungskräfte belastend.

Eine Führungskraft drückt es folgendermaßen aus:

„Stabilität. Nämlich das in Richtung, was ich vorher gesagt habe. Kaum fängt man etwas an, muss man wieder alles anders machen. Endlich einmal stabile Verhältnisse, keine groben Umstrukturierungen, drei Mal im Jahr, dass man wirklich einmal was durchziehen kann“ (B7, Zeile 822-827).

Eine andere Führungskraft findet es nicht angenehm, sich ständig auf neue Führungskräfte einstellen zu müssen und erklärt dies so:

„Für mich herausfordernd waren die ständig wechselnden Bereichsleiter. Also da war ja auch keine Stabilität drinnen und man muss sich halt immer an die diversen Vorgaben, man muss sich ständig umstellen, jeder will es anders“ (B8, Zeile 162-165).

Die Stabilität im Team trägt gemäß der Aussage von Führungskraft B9 auch zu einer besseren Arbeitsleistung bei. Er erklärt dies folgendermaßen:

„[...] wo es gelungen ist, Teams in eine gewisse Stabilität und Ruhe zu bekommen, die haben dann einfach besser performt. Ja, weil dort genau dann die Maßnahmen auch möglich waren, eben, was kann ich tun, Work-Life-Balance, die Arbeitsverteilung, das Teamgefüge, Zusammenhalt und so weiter“ (B9, Zeile 704-709).

Eine Führungskraft (B9) sieht es problematisch, dass das obere Management häufig wechselt und meint dazu:

„Ich hadere ja auch mit dieser Kurzfristigkeit im Management. Also ich komme noch aus einer Zeit, wo der Geschäftsführer, der war 22 Jahre lang unser Geschäftsführer und das hat sich insofern ausgewirkt, wenn der Entscheidungen getroffen hat, hat er gewusst, er muss es selber ausbaden. Ja, und die jetzigen Manager, denke ich, die haben halt kurzfristige Verträge und dieses Kurzfristdenken führt auch zu Situationen, die nicht gut sind, weder für das Unternehmen, noch für die Mitarbeiter“ (B9, Zeile 473-479).

4.2.4.2 Generationenthematik

Es wurde in den Interviews keine explizite Frage in Richtung Generationen gestellt – die Thematik kam aber beim Großteil der Befragten zum Vorschein, entweder im Zusammenhang mit Führung (3 Nennungen) oder als allgemeines Thema (6 Nennungen) wie beispielsweise Generationenunterschiede. Der Grundtenor war, dass die Zusammenarbeit zwischen Jüngeren und Älteren gut funktioniert und auch gegenseitiger Respekt vorhanden ist. Die Einstellung zu Führung aber auch zu Work-Life-Balance kann aber recht unterschiedlich sein und bringt neue Herausforderungen für Führungskräfte und Organisationen mit sich.

Eine HR-Verantwortliche (B2) sieht, dass die Zusammenarbeit zwischen Jüngeren und Älteren gut funktioniert – auch dann, wenn die Führungskraft jünger ist als die Mitarbeiter:innen:

„Und es kommt auch nicht in der Hinsicht, dass man sagt, OK, ich habe eine sehr junge Führungskraft und meine Mitarbeiter sind sehr alt, das gibt es ja auch bei uns, das kommt eigentlich sehr oft vor, dass man wesentlich ältere Mitarbeiter hat als man selbst ist. Und das funktioniert auch sehr gut [...]“ (B2, Zeile 683-688).

Eine Führungskraft hat selbst Erfahrung mit eigenen jüngeren Führungskräften und sieht schon auch Herausforderungen, die sich daraus ergeben und beschreibt es folgendermaßen:

„[...] und was ich schon auch gemerkt hab - also ich habe vor Kurzem ja auch Vorgesetzte gehabt, die jünger waren als ich, und die fühlen sich dann manchmal, wenn man dagegen spricht ja, wenn man sagt, nein, das machen wir sicher nicht so, die fühlen sich dann manchmal nicht respektiert. Aber ich weiß nicht, ob sie glauben, dass man als Älterer einfach nur glaubt, man hat keinen Respekt vor der Jugend, weil ich würde ja mit einem älteren Vorgesetzten genauso sprechen“ (B7, Zeile 147-154).

Umgekehrt wünschen sich Ältere Respekt vor ihrer Erfahrung – die Einstellungen der jüngeren Generation zu Hierarchie und Respekt vor dem Alter hat sich jedoch verändert. Darauf bezieht sich ein HR-Verantwortlicher und meint dazu:

„[...] der Generationen-Clash, dass heute Junge nachkommen, die einfach mitspielen wollen, also im Auge der Macht mitdiskutieren, mitentscheiden, nicht warten, bis sie gefragt werden, sondern schon eine Antwort haben, bevor die Altvorderen sozusagen einmal ihre Meinung dazu kundgetan haben. Ich glaube schon, dass das manchen echt schwerfällt, weil dieser Respekt vor dem Alter oder Respekt vor der Hierarchie ist bei den heute Jungen anders ausgeprägt als zumindest es in meiner Generation oder älter der Fall ist“ (B1, Zeile 252-259).

Generell scheint es, dass die jüngere Generation mehr Wert auf Work-Life-Balance legt als die Älteren. Führungskraft B7 äußert sich dazu:

„Und was ich schon auch merke, ist, was man sehr oft jetzt auch in den Medien liest, und das ist bei uns auch bemerkbar, die machen sich schon ein bisschen mehr Gedanken über Work-Life-Balance“ (B7, Zeile 193-195).

Eine HR-Verantwortliche (B2) meint auch, dass sich Führungskräfte auch an die neuen Anforderungen der jüngeren Generationen anpassen müssen:

„[...] dass so diese Kultur, kulturellen Anforderungen, also die Anforderungen der Generationen, die nachrücken, was bedeutet Arbeit für mich, was heißt Work-Life-Balance für mich, wie viel Freizeit brauche ich, arbeite ich auch, bin ich auch bereit, mehr Leistung zu bringen, also eher diese Themen sind Themen, mit denen sich Führungskräfte und die müssen nicht alt sein, sondern einfach einer anderen Generation angehören, dass daher schon eine Kluft sich auftut, wo man als Führungskraft gefordert ist sich zu verändern“ (B2, Zeile 209-215).

4.3 Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Dieses Handlungsfeld umfasst sowohl zeitliche als auch örtliche Flexibilisierungsmöglichkeiten inklusive der dafür notwendigen Ressourcen, um die Gestaltungsmaßnahmen zu ermöglichen. Auch die inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Arbeit fallen in diese Kategorie. Die befragten Unternehmen bieten verschiedene Möglichkeiten an, die auch gerne genutzt werden.

4.3.1 Gestaltungsmöglichkeiten

4.3.1.1 Zeitliche und örtliche Flexibilität

Die Möglichkeiten sind in allen Unternehmen vielfältig und reichen von Gleitzeit, Teilzeit und Altersteilzeit-Möglichkeiten über Bildungskarenzen und Bildungsteilzeiten zu verschiedenen Varianten von Sabbaticals. Die Inanspruchnahme solcher Modelle ist in Abstimmung mit der jeweiligen Führungskraft zu treffen. Was die örtliche Flexibilität betrifft, ist Homeoffice in allen Unternehmen möglich, die Gestaltung ist unterschiedlich und hängt mit den Erfordernissen der Arbeit zusammen. Zwei der befragten Unternehmen setzen auf volle Flexibilisierung ohne Kernzeiten. Die Mitarbeiter:innen können sich in Abstimmung mit ihren Teams und Führungskräften ihre Arbeitszeit selbst frei einteilen. Eine örtliche Bindung, beispielsweise an die Wohnung des/der Arbeitnehmers/in, ist teilweise nicht vorgesehen, während andere Unternehmen bevorzugen, dass die Arbeit im eigenen Wohnbereich der Arbeitnehmer:innen zu leisten ist.

Eine Führungskraft (B5) beschreibt die Situation in ihrem Unternehmen folgendermaßen:

„[...] die Führungskräfte sind per se All-In-Verträge [...] die meisten oder alle ohne Zeitaufzeichnung auch, das heißt, man kann sich selber die Zeit einteilen und es gibt wirklich nur, wird die Arbeit erledigt oder nicht, ja. Vor Corona hatten wir schon Telearbeit, also Homeoffice. Wurde aber nur sehr eingeschränkt genutzt und lustigerweise die älteren Herrschaften sind an Teleoffice oder Homeoffice nicht so sehr interessiert, die Jungen interessiert das [...] prinzipiell sehen die Telearbeitsvereinbarungen vor, außerhalb der Coronazeit, dass man bis zu 50 Prozent der Arbeitstage in einem Wohnort von zu Hause arbeiten kann“ (B5, Zeile 537-557). „Wir haben auch keine Kernarbeitszeiten oder dergleichen, das kann sich jeder einteilen, natürlich in den operativen Einheiten ergibt sich das per se, dass man eben während der Service-Center-Zeiten da sein muss [...] wir bieten auch Sabbaticals an und dergleichen“ (B5, Zeile 616-624).

Zum Thema Sabbaticals und Bildungskarenz sagt eine der HR-Verantwortlichen (B3):

„Wir haben, glaube ich, vier oder fünf verschiedene Sabbatical-Modelle. Sprich kurz- oder langfristig [...]. Die Entscheidung, ob jemand auf Sabbatical gehen kann oder nicht, liegt bei der Führungskraft“ (B3, Zeile 777-786). „Dann gibt es noch Papa-Sabbatical und [...] wenn jemand in Bildungskarenz gehen will, auch da willigen wir eigentlich immer ein“ (B3, Zeile 792-794).

Teilzeiten sind heute nicht nur für Arbeitnehmer:innen mit betreuungspflichtigen Kindern möglich, sondern werden auch in anderen Lebenssituationen genutzt. So meint ein HR-Verantwortlicher:

„[...] ich glaube, das ist lebensphasenorientiert und mancher braucht eine Arbeitszeitreduktion, weil kleine Kinder da sind, später vielleicht für ein Zweitstudium, noch später für eine Weltreise oder Ansparen auf eine Weltreise und irgendwann brauchen die Eltern Unterstützung“ (B1, Zeile 91-94).

Eine zweite HR-Verantwortliche bezieht sich auf die veränderte Lebenssituation durch Versorgungspflichten älterer Angehöriger:

„[...] das ist natürlich bei älteren Mitarbeitern ein größeres Thema, wenn es Versorgungspflichten der eigenen Eltern wieder gibt, ja, also mit diesen Karenzen oder Teilzeit. Aber da sind sie auch, also ich habe den Eindruck, da sind die Führungskräfte

sehr flexibel, das auch individuell auf den Fall angepasst - Stunden zu reduzieren, diese Hospizkarenz zu machen - ja, einfach die Arbeitszeit anders zu verlagern“ (B2, Zeile 469-474).

Immer öfter sind Unternehmen und Führungskräfte damit konfrontiert, dass Arbeitnehmer:innen, aus welchen Gründen auch immer, nicht Vollzeit arbeiten wollen. Durch den steigenden Wunsch von Arbeitnehmer:innen flexible Arbeitsmodelle zu nutzen, können sich Unternehmen und Führungskräfte dem nur mehr schwer entziehen. Eine HR-Verantwortliche (B2) meint dazu:

„[...] die Führungskräfte sind damit konfrontiert, dass jemand, der Teilzeit neben dem Studium [...] gearbeitet hat, und dann sagt, jetzt brauche ich ein Sabbatical oder irgendwas, und wenn sie den gut finden, die Person, dann machen sie das“ (B2, Zeile 531-534). „[...] es kommt auf die Bereiche darauf an, aber ich sage mal, sehr stark in diesen technischen Bereichen oder wo es größeren Mangel an Arbeitskräften gibt, da stellen sich die Bereiche extrem um, muss man sagen“ (B2, Zeile 543-545). „[...] es verändert die Kultur des Unternehmens, das stimmt schon, und dadurch ist es für alle anderen auch leichter“ (B2, Zeile 548-549).

Ob das Unternehmen auf Anträge zu flexibler Zeitgestaltung zustimmt, hängt auch von der jeweiligen Begründung und der Leistung von Mitarbeiter:innen ab – zumindest sieht dies eine befragte Führungskraft (B7) so:

„[...] wenn man es gut begründet und man weiß, man hat einen guten Mitarbeiter, da gibt es also kaum Einwände - dass man sich die Zeit so gestalten kann, wie man es für sein Leben vielleicht auch gerade braucht, wenn sich auch die Lebenssituation verändert“ (B7, Zeile 815-818).

Eines der Unternehmen kommt Arbeitnehmer:innen mit temporärer Teilzeit entgegen und bietet damit eine zusätzliche Absicherung, da die Mitarbeiter:innen nicht auf das Wohlwollen von Arbeitgeber:innen angewiesen sind, wenn sie wieder auf Vollzeit umsteigen wollen:

„[...] was wir noch bieten, ist so etwas, wie temporäre Teilzeit. Das hilft manchen auch, [...] sie können ein Jahr auf Teilzeit gehen und haben aber das Anrecht, danach wieder auf Vollzeit umzusteigen. Ja, weil normalerweise hat man das ja nicht, wenn man sagt, ich entscheide mich, Teilzeit zu arbeiten, dann bin ich abhängig davon, ob mich der Dienstgeber wieder Vollzeit arbeiten lässt“ (B3, Zeile 803-809).

Ein wichtiges Thema ist für ältere Mitarbeiter:innen und Führungskräfte auch die Möglichkeit, Altersteilzeit in Anspruch zu nehmen. Es gibt verschiedene Varianten und Modelle – diese werden individuell mit dem/der Mitarbeiter:in vereinbart. Eine Führungskraft erklärt, dass die Durchführbarkeit von der Art der Tätigkeit abhängen kann – im operativen Geschäft ist es schwieriger als beispielsweise in einer Stabsstelle, die eher projektorientiert arbeitet. Sie berichtet von zwei Fällen im Unternehmen:

„[...] zum Beispiel jetzt eine Vereinbarung getroffen, dass er ab Jänner noch 40 zusätzliche Tage im Jahr nicht arbeiten muss, für seine letzten zweieinhalb Jahre bis zur Pensionierung. Da wird einfach eben eine entsprechende Reduktion des Gehalts vereinbart und gleichzeitig aber auch eine Reduzierung der Zuständigkeiten, wodurch wieder andere, Jüngere eben die Möglichkeit bekommen, während der noch nicht ganz weg ist, diese anderen Rollen zu übernehmen“ (B4, Zeile 35-40). „Im operativen Bereich haben wir eine Stelle, [...] da ist das eben nicht möglich, ja, dass man sagt, der Gruppenleiter macht nur noch einen Altersteilzeitjob oder er macht zwei Jahre vor seiner Pensionierung dann was anderes, ja, auch das ist schwierig“ [...] (B4, Zeile 47-51).

4.3.1.2 Ressourcen

Um gut und zufriedenstellend arbeiten zu können, bedarf es der entsprechenden Ressourcen, vor allem in Form von ausreichend Zeit, sprich ausreichend Personal, um qualitativ gut ohne Zeitdruck arbeiten zu können, aber auch genügend Budget für Projekte, und IT-Verbesserungen. Die Befragten, sowohl auf HR-Seite (2 Nennungen) als auch auf Seite der Führungskräfte (5 Nennungen), sind sich einig, dass dies ein wichtiges Thema ist. Besonders in Zeiten von großen Restrukturierungen und Einsparungen im Bankensektor ist dies allgegenwärtig. Eine Personal-Verantwortliche meint:

„[...] das meiste, was sich Führungskräfte, glaube ich, wünschen, ist eben eine Unterstützung, was jetzt die Ressourcen anbelangt, dass sie genügend haben“ (B3, Zeile 918-920).

Einer der Führungskräfte erkennt, dass Führungskräfte mehr Personalressourcen schätzen würden:

„Also immer, durch die Bank einen weiteren Mitarbeiter noch, also Aufstockung der Teams. [...] ist auf jeden Fall eine erwünschte Sache, die natürlich zu einer noch höheren Teamzufriedenheit führt, weil man sich dann die Arbeit noch besser aufteilen

kann und dann auch Dinge erledigen kann, die einem ohnehin schon lange ein Anliegen sind, zu denen man nie kommt [...]“ (B4, Zeile 585-588).

„[...] als Führungskraft, aber das wird immer schwieriger, dass wir [...] um diese Ziele zu erreichen, auch die richtigen Rahmenbedingungen vorfindet - ausreichend Personal und dergleichen. Sie können [...] sich ja eh vorstellen, dass das etwas schwierig ist, da in den Banken“ (B5, Zeile 478-581).

Eine andere Führungskraft sieht aufgrund mangelnder Ressourcen Probleme bei der Umsetzung von Projekten:

„[...] ja, ich meine, wenn man mehr Zeit hätte für Projektumsetzungen, das wäre sicher, wie soll ich sagen, das würde die Qualität im Projekt heben“ (B8, Zeile 619-620).

Eine Führungskraft bezieht sich auf die Verteilungsgerechtigkeit im Unternehmen. Sie erachtet es als nicht fair, dass im täglichen Betrieb sehr stark gespart werden muss, für Managergehälter aber großzügige Summen bereitgestellt werden. Dies führt ihrer Meinung nach zu Demotivation und auch Frustration der Mitarbeiter:innen:

„[...] bei jedem Projekt muss man um jeden Euro kämpfen oder man hört, es gibt einfach nichts, es gibt kein Budget, wir müssen sparen, sparen, sparen, sparen und dann werden in der obersten Etage halt die Millionen verteilt. Das kann niemand nachvollziehen, das ist auch nicht motivierend und da merkt man dann schon, dass teilweise von den Mitarbeitern eine gewisse, wie soll ich sagen, Frustration kommt“ (B7, Zeile 403-407).

4.3.1.3 Gestaltung der Arbeit

Führungskräfte gestalten gerne und wollen auch Freiheit in diesen Gestaltungsmöglichkeiten. Das ist auch die Meinung der befragten HR-Experten (2 Nennungen) und der Führungskräfte (5 Nennungen) und wird darüber hinaus als Notwendigkeit und Bedingung für Führungskräfte betrachtet. Dazu äußern sich zwei ein HR-Verantwortlicher (B1) und (B2) folgendermaßen:

„Ich glaube, wir haben kaum Arbeiten, wo man, die man nur am Tisch kriegt und dann wegarbeitet. Also diese reinen Abwickler-Tätigkeiten gibt es bei uns fast nicht mehr und insofern ist jeder aufgefordert [...] ständig sich auch zu überlegen, wie könnte ich es denn besser machen, anders machen, effizienter machen oder auch was kann ich weglassen, weil eh kein Hahn mehr danach kräht“ (B1, Zeile 658-663).

„[...] ich glaube grundsätzlich - natürlich wollen Führungskräfte gestalten, unabhängig vom Alter, ich glaube, je älter sie sind, umso pragmatischer wird man einfach, aber natürlich, der Antrieb ist ja als Führungskraft nicht nur Mitarbeiter zu führen, sondern auch Dinge zu verändern, zu verbessern, Prozesse zu optimieren, hier einfach ein besseres Umfeld zu schaffen, dass die Arbeit, die getan werden muss, in einer besseren Qualität oder schneller einfach erledigt werden kann, ja, oder einfach auch was Neues erfunden wird, ja, oder auf die Beine gestellt wird, ja“ (B2, Zeile 576-582).

Ein teilweise vorgegebener Rahmen wird aber durchaus auch geschätzt - so meint eine Führungskraft:

„[...] ich kenne das nur so, ich liebe das natürlich auch, ja, wobei ich nicht undankbar bin für Begrenzungen, so rechts und links, ja, paar so Dinge, wo man sich anhalten kann, aber ich schätze es schon, frei arbeiten zu können. Ich glaube, ich hätte aber kein Problem, wenn einer sagt, OK, jetzt machst Du es so und das machst du - das ist halt dann nur irgendwann fad, weil mir wäre halt dann langweilig“ (B6, Zeile 636-641).

Eine Führungskraft meint zum Thema Gestaltungsfreiheiten:

„[...] eine hohe Flexibilität möglich, das heißt, die Zeit, der Einsatz der Arbeitsmittel, die, da kannst du eigentlich alles, sehr viel gestalten, also sagen wir so, zusammengefasst, der Gestaltungsspielraum ist sehr hoch“ (B9, 299-301). „Wir bekommen gute Rahmenbedingungen zur Verfügung gestellt und es liegt aber mehr oder weniger an der Führungskraft, das zu nutzen oder nicht zu nutzen“ (B9, Zeile 303-304).

4.3.2 Wichtigkeit und Relevanz für Mitarbeiter:innen

Grundsätzlich werden die Möglichkeiten der flexiblen Gestaltung von Arbeit sehr geschätzt. Vor allem die tägliche zeitliche und örtliche Flexibilität werden mehrmals genannt und als besonders wichtig und schätzenswert erachtet. Eine Führungskraft meint, dass es keine altersmäßigen Unterschiede gibt, aber unterschiedliche Typen existieren:

„Also ich glaube, schätzen tun sie es beide gleich. [...] nicht beide gleich, je nach Typ [...] nicht altersabhängig“ (B10, Zeile 602-606).

Eine andere Führungskraft glaubt, dass Ältere weniger Ansprüche haben, zeitlich und örtlich flexibel zu sein (B4, Zeile 216-222).

Eine HR-Verantwortliche ist davon überzeugt, dass Jüngeren flexible Gestaltung der Arbeit wichtiger ist als den Älteren und trifft folgende Aussage:

„Das ist jetzt, klingt jetzt eigenartig, aber ich habe das Gefühl, dass den Jungen diese Sachen viel mehr am Herzen liegen, weil die noch oder viel mehr gedrillt sind auf die Work-Life-Balance, ja (B3, Zeile 837-839). Wir haben noch ein bisschen die Mentalität, wir geben so lange, bis wir kurz vor dem Umfallen sind, ja“ (B3, Zeile 847-848).

Dass die flexiblen Möglichkeiten sehr geschätzt werden und sich auf die Motivation der Mitarbeiter:innen auswirken, das glaubt Führungskraft B10:

„Also wir haben da schon sehr, sehr, sehr, sehr große Freiheiten, also was sie aber auch sehr schätzen und das äußert sich eher in einer höheren Leistung auf jeden Fall“ (B10, Zeile 559-564).

Vorteil am Homeoffice ist für eine Führungskraft die Zeitersparnis und das schätzt sie:

„Ich meine, das mit der Telearbeit - das finde ich ganz gut, weil man doch weniger Zeit im Zug verbringt“ (B8, Zeile 448-449).

Die Freiheiten der Mitarbeiter:innen bewirken, dass sie zufriedener sind, sich stärker verantwortlich fühlen und verantwortungsvoll agieren, davon ist Führungskraft B10 überzeugt und erzählt ein Beispiel:

„[...] da bin ich überzeugt [...] wir haben auch so eine geringe Fluktuation bei uns, also in der Abteilung, wir haben, also die Leute haben, glaube ich, ein gutes Arbeitsumfeld und das wirkt sich definitiv aus [...]. Das war in den zehn Jahren, war es noch nie der Fall, dass ich zu einem gehen habe müssen und sagen, bitte, verschiebe Deinen Urlaub, sondern die sind zu mir gekommen und haben gesagt – du, das Projekt, weißt eh - ich verschiebe meinen Urlaub, gell [...]“ (B10, Zeile 556-576). „Und das ist, glaube ich, dann auch die Konsequenz der Freiheit, dass man dann auch die Verantwortung spürt“ (B10, Zeile 578-580).

Eine weitere Führungskraft (B5) ist davon überzeugt, dass Flexibilität im Hinblick auf Teilzeiten und Sabbaticals für Mitarbeiter:innen motivierend wirkt und drückt dies so aus:

„Wobei die Kollegen sehr verantwortungsvoll damit umgehen, und bis jetzt wirklich nur gute Erfahrungen haben, aber wir haben das auch bei den Jungen [...]“ (B5, Zeile 641-642). „Also da sind wir eigentlich recht flexibel, weil wir auch gesehen haben,

dass das die Mitarbeiter motiviert - Jung oder Alt, wurscht, ja, also machen wir eigentlich so“ (B5, Zeile 649-650).

Ein HR-Verantwortlicher glaubt auch, dass ein Entgegenkommen seitens des Unternehmens in Bezug auf Teilzeitmöglichkeiten oder Auszeiten die Bindung der Mitarbeiter:innen zum Unternehmen erhöht:

„Außerdem, es wäre zutiefst unanständig von Leuten etwas zu erwarten, was sie gerade nicht bringen können und sie deswegen in eine Kündigung zu zwingen. Und ich glaube auch, dass es da einen Return gibt, an Zugehörigkeit, an Bindung“ (B1, Zeile 644-649).

Zum Thema Altersteilzeit äußert sich ein HR-Verantwortlicher und meint:

„[...] die Älteren kommen irgendwann zu dem Moment, wo sie erkennen, sie haben ihr Auskommen - sie können sich - den Lebensabend und so weiter - ist geplant, das geht sich aus mit dem Geld und dann [...] haben einige den Drang schon, das möglichst früh beginnen zu lassen. Konkret, bei uns ist einmal eine Kollegin verstorben, noch im aktiven Dienst, die, wo man gemerkt hat, das löst bei den anderen was aus, nämlich, hmm, wer weiß, wie viele Jahre mir noch bleiben, in Gesundheit - ich möchte das eigentlich möglichst früh beginnen lassen“ (B1, Zeile 603-610).

Auch für die Planbarkeit im Nachfolgeprozess werden Altersteilzeitmodelle von einer Führungskraft (B10) als Vorteil gesehen:

„Und dadurch, dass so was angeboten wird, unterstützt man erstens natürlich die älteren Führungskräfte, indem man ihnen etwas gibt, man unterstützt aber auch die planbare Nachfolge und Verjüngungsgeschichte [...]“ (B10, Zeile 390-392).

4.3.3 Weitere Erkenntnisse und Herausforderungen

Im Rahmen von Modellen zur flexibleren Gestaltung von Arbeit ergeben sich Herausforderungen – sowohl für Organisationen, Führungskräfte und auf persönlicher Ebene.

Eine HR-Verantwortliche glaubt, es wird vermehrt notwendig sein, dass ältere Mitarbeiter:innen und Führungskräfte flexible Zeitmodelle in Anspruch nehmen und erklärt dies wie folgt:

„[...] aber ich glaube, das wird verstärkt einfach ein Thema werden, ja, weil die Mitarbeiter werden immer älter und damit werden ihre Eltern auch immer älter“ (B2, Zeile

478-479). „Wird das ein größeres Thema werden und ich glaube, darauf müssen sich Führungskräfte einstellen“ (B2, Zeile 486-487).

Eine Führungskraft sieht im Zusammenhang damit auch ein Problem, mit dem Organisationen und vor allem Führungskräfte fertig werden müssen:

„Ist natürlich vom Management wiederum relativ komplex, weil man ja trotzdem die Aufgaben erfüllen muss, weil man trotzdem eine Vertretung braucht und dergleichen, wenn man dann nur mehr Altersteilzeitstufenreduktionsmodelle und so weiter hat“ (B5, Zeile 636-639).

Zwei Führungskräfte sehen auch das Thema Ausstieg aus dem Beruf und Umgang damit als wichtig an und glauben, dass es hier auch Handlungsbedarf seitens der Unternehmen gibt. Einer der Führungskräfte meint dazu:

„[...] dass man auch älteren Personen die Möglichkeit gibt, auch klar zu sagen, dass man eigentlich die Führungsaufgabe gar nicht mehr wahrnehmen will vielleicht, also dass man die Möglichkeit gibt oder Modelle aufbaut, Führungskräften zurückzutreten und vielleicht ihr Leben da etwas mehr zu genießen, sage ich einmal (lacht), als bis zum Schluss 60 Wochenstunden zu arbeiten“ (B5, Zeile 208-212). „[...] vielleicht da bei der älteren Generation, wie wir, ist das Verständnis von Work-Life-Balance noch nicht so wirklich angekommen, das ist noch eher die Work-Balance, sage ich einmal und die Life-Balance eher weniger. Das haben die Jungen besser herausgekriegt. Ich glaube, da müsste man vielleicht ältere Personen besonders vielleicht auch coachen, dass sie das erkennen und nicht bis 65 durcharbeiten und dann den Pensionsschock kriegen, dass man eben ihnen da auch hilft, abzugeben und Modelle aufzubauen, wo trotzdem ihre Wertschätzung gegeben ist und aber sie sich zurückziehen kann, zum Wohle von sich selbst und vom Unternehmen selber auch. Also das sind für mich so spannende Themen“ (B5, Zeile 218-226).

Ähnlich sieht das eine zweite Führungskraft und erwähnt auch das Thema strukturierte Wissensweitergabe in diesem Zusammenhang:

„[...] weil man rennt wie ein Sprinter die letzten hundert Meter und dann steht man und es gibt keine Struktur, keine Modelle, das quasi in einer Form weiterzugeben und es wäre für beide Seiten gut. [...] Ende nächsten Jahres höre ich auf, gehe in Altersteilzeit in die Freizeitphase, und ich kann quasi einfach ausgleiten. Und ich denke mir,

wenn man wirklich bis zur letzten Sekunde voll 120 Prozent gibt und dann ist man zu Hause, dass das für den Betroffenen nicht gut ist“ (B9, Zeile 180-188).

Auch im Zusammenhang mit Homeoffice und flexibler Zeiteinteilung gibt es kritische Stimmen und es werden Bedenken geäußert. Eine der Führungskräfte (B8) bezieht sich dabei auf die schwieriger werdende Abgrenzung und ständige Erreichbarkeit und meint:

„[...] was ich nicht so toll finde, ist, dass erwartet wird, dass die Leute jetzt an Wochenenden arbeiten und erreichbar sind, am Abend arbeiten, erreichbar sind. Jederzeit erreichbar sein sollen“ (B8, Zeile 428-430).

Eine andere Führungskraft sieht eine Herausforderung darin, die Teams zusammenzubringen und zu verhindern, dass jeder für sich arbeitet und sagt dazu:

„[...] dass wenn es sich so einschleift, dass das ganz zersplittert und jeder sein [...] Homeoffice für sich aufbaut und man sich dann vielleicht tendenziell gar nimmer trifft oder weniger trifft. Das muss man schon ein bisschen fördern“ (B10, Zeile 618-621).

„[...] und das ist halt natürlich so ein Spannungsfeld zwischen schon die Leute versuchen, zusammenzubringen, aber auch nicht es auf eine Art zu machen, dass sie müssen“ (B10, Zeile 634-636).

Außerdem ist das Homeoffice nicht für alle Tätigkeiten gleich gut geeignet – schätzt Führungskraft B5 ein und meint:

„Wo wir uns sicherlich als Führungskräfte schwertun oder allgemein, das operative Geschäft funktioniert gut, auch von zuhause, überraschend gut. Das wurde auch bewiesen von allen Mitarbeitern. Sobald es in Richtung Projektgeschäft, Brainstorming, wo man klassische Workshops macht und so weiter - natürlich kann man Videokonferenzen machen - aber da haben wir als Führungskräfte schon das Problem, das zusammenzuhalten und weiterzubringen [...]“ (B5, Zeile 571-577).

Ein HR-Verantwortlicher sieht eine Herausforderung in der sich stark wandelnden Arbeitswelt. Nicht alle wollen und können sich an neue Tätigkeiten und eine andere Art zu arbeiten gewöhnen. Tätigkeiten werden vielfältiger und Anforderungen größer. Er illustriert seine Sicht anhand eines Beispiels:

„[...] ich [...] denke an zum Beispiel Personalverrechnung: Früher war das eine reine Personalverrechnung. Heute muss ich als Personalverrechner System testen, ich muss Prozesse modellieren können, ich muss die Schnittstellen in die Buchhaltung,

zur Bank testen, optimieren sozusagen. [...] ich habe nicht mehr nur eine Tätigkeit, sondern ich bin sehr IT-lastig und Prozess-lastig. [...] also ich mache das jetzt seit elf Jahren und hatte auch schon den einen oder anderen Generationswechsel jetzt bei mir in der Abteilung und da habe ich schon gesehen, manche hat das echt nicht interessiert. Und für die [...] also für die war System testen oder Prozesse modellieren wirklich so das Letzte, also im Sinn von lass mich meinen Job machen, aber halt das fern von mir. Das geht auf Dauer nicht. [...] die Jobs entwickeln sich massiv weiter. Und da werden schon Skills dazu verlangt, die muss ich einfach entwickeln“ (B1, Zeile 668-686).

Technische Herausforderungen können sich für ältere Mitarbeiter:innen und Führungskräfte durch Homeoffice ergeben. Eine Führungskraft merkt an, dass eine Altersgap in der Arbeitseffizienz zu bemerken war, nachdem aufgrund von Corona auf Teleworking umgestellt wurde. Tendenziell haben Ältere für die Umstellung länger gebraucht und eher Hilfe in Anspruch genommen als Jüngere (B5, Zeile 676-680).

Wie bereits weiter oben beschrieben, ist das Thema Ressourcen, sowohl was Zeit als auch Geld anbelangt, ein bedeutendes, das als große Herausforderung eingeschätzt werden kann. Eine HR-Verantwortliche sieht den Wunsch von Führungskräften – unabhängig vom Alter - ohne Budgetdruck Dinge voranzubringen (B2, Zeile 626-629). Für ältere Führungskräfte sieht sie das hohe Arbeitspensum als Herausforderung:

„Also, wenn du jetzt den Fokus auf die Führungskräfte legst, die älter werden, also es ist sicher bei uns das gewisse Arbeitspensum, was verlangt wird, ja, was für Führungskräfte, glaube ich, sehr hoch ist, ja“ (B2, Zeile 194-196).

Eine Führungskraft meint, dass die Unternehmensführung kein Verständnis für Beschwerden über zu wenig Personal akzeptiert und sagt:

„Aber generell denke ich schon, wenn von unten Beschwerden kommen, dass der Druck zu groß ist, dass die Arbeit zu viel ist, dass man zu wenig Personal hat, hat man kein großes Gehör dafür, da hat man auch kein Verständnis, im Gegenteil“ (B7, Zeile 554-556).

Eine weitere Führungskraft sieht in den fehlenden Personalressourcen ein Problem und weist darauf hin, dass dadurch die Qualität der Arbeit leidet.

„Ich glaube, weniger Druck auf den einzelnen, glaube ich, oder auch auf das Kollektiv, wäre wichtig, weil wir rennen wirklich wie Maschinen, ja. Das Arbeitspensum ist

unwahrscheinlich, ja, und das hört nicht auf. [...] Qualität ist schlechter geworden, würde ich sagen, weil der Druck so hoch ist [...] früher hast du jede Menge Leute gehabt“ (B6, Zeile 708-713). „[...] also mehr Zeit wäre das Schöne, ja, aber das wird es wahrscheinlich nie wieder spielen, ja“ (B6, Zeile 718-720).

4.4 Weiterbildung und Personalentwicklung

4.4.1 Einstellung zu Weiterbildung

Ein weitverbreitetes Vorurteil über ältere Mitarbeiter:innen ist, dass sie nicht so lernwillig und lernfähig seien wie Junge (Ng & Feldman, 2012, S. 821f.). Die Meinungen der befragten HR-Verantwortlichen und Führungskräfte dazu sind unterschiedlich. Ein HR-Verantwortlicher meint, es hängt nicht vom Alter ab, sondern ob ein Mensch in seiner Individualität und seinen Bedürfnissen gesehen wird und drückt dies so aus:

Es gibt solche und solche. Also ich glaube, eines wollen alle Menschen und Ältere genauso wie Junge, nämlich Aufmerksamkeit haben. Gesehen werden als Menschen, dass man sich für sie interessiert, dass man sie wahrnimmt (B1, Zeile 499-502).

Eine HR-Verantwortliche glaubt, dass ältere Führungskräfte keinen besonderen Bedarf und Wunsch nach Schulungen haben, und erklärt dies folgendermaßen:

„Ich denke, die meisten machen gar nicht mehr allzu viel, wenn ich das so sagen darf, ja. Weil was jetzt ihre Führungsaufgaben sind, das meiste wissen sie schon, ja. Weil fachlich sind die meisten dann nicht mehr im Detail oft drinnen. Also da sehe ich jetzt nicht mehr so den großen Run auf Ausbildungen, ja“ (B3, Zeile 371-374).

Eine andere Führungskraft meint auch, dass Ältere weniger gerne an Schulungen teilnehmen und meint dazu:

„[...] ich glaube, da sind ältere Herrschaften, Damenschaften zum Teil etwas schwierig gestrickt. Die Bereitschaft, und das ist vielleicht wirklich eine Besonderheit, von 50+ sich noch schulen zu lassen, ja, ist sehr gering, sage ich mal, ja. Also ich tu mir da mit meinen Kollegen etwas schwer, wo ich sage, wir machen da was und du gehst jetzt einmal auch wieder in eine Schulung, da kommt ja nur die Antwort, ich habe aber noch eh nur mehr vier Jahre, warum soll ich mir das noch antun, so auf die Art (B5, Zeile 286-292).

Wenig Unterschied in der Lernbereitschaft sieht Führungskraft B4, außer bei digitalen Themen und gibt folgende Stellungnahme ab:

„Sehe ich keinen besonderen Unterschied, bis auf den, vielleicht den Bedarf und die Unfreudigkeit bei diesen digitalen Dingen. Wo es, ja, einerseits gut wäre, wenn der eine oder andere Ältere Dinge besser beherrschen würde. Und die mangelnde Begeisterung“ (B4, Zeile 398-404).

Eine Führungskraft meint, es ist Voraussetzung, sich immer auf dem Laufenden zu halten und drückt dies wie folgt aus:

„Das heißt, jeder von uns muss ständig irgendwas dazulernen, ja, weil egal, wo du sitzt, ja, und somit bist du immer am, zumindest was die Arbeit anbelangt, am neuesten Stand“ (B6, Zeile 522-524).

4.4.2 Angebote

Es gibt keine speziellen Angebote für ältere Mitarbeiter:innen und Führungskräfte. Weiterbildungsangebote werden im Zuge der Interviews in unterschiedlichster Form angesprochen und umfassen weniger konkrete Angebote als Themen rund um Schulungen und die Art und Weise, wie Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden. Thematisch können die Angebote in fachliche, persönlichkeitsbildende und Führungskräfte-Schulungen unterteilt werden. Bei der Art von Schulungen werden Präsenzschulungen (intern und extern), Selbstlernprogramme, Online-Schulungen (intern und extern) und Training on the Job bzw. Lernen von und mit anderen genannt. Eine Führungskraft (B9) äußert sich über die Möglichkeiten im Unternehmen und dass man selbst verantwortlich ist, Möglichkeiten in Anspruch zu nehmen:

„[...] durch die Größe des Konzerns doch Möglichkeiten zu bekommen, mich weiterzubilden. Es liegt in der eigenen Verantwortung, die Chance zu nutzen“ (B9, Zeile 777-780).

Weiterbildungsmaßnahmen und Karriereplanung erfolgen in Abstimmung mit der jeweiligen Führungskraft. Einige Male wird das Mitarbeiter:innengespräch als Basis und Möglichkeit genannt. Dort kann sowohl die Führungskraft als auch der/die Mitarbeiter:in Wünsche und Bedarfe adressieren. Ein HR-Vertreter (B2) und eine Führungskraft (B10) meinen dazu:

„Na ja, das wird besprochen in den Mitarbeitergesprächen, in den jährlichen, ist die Möglichkeit, das zu besprechen, mit seiner Führungskraft, und ja, hier werden Karriereschritte besprochen [...]“ (B2, Zeile 309-311).

„Bei einem 55-Jährigen macht man halt dann hin und wieder auch das Thema vielleicht bei so einem Mitarbeitergespräch, ja, was gibt es für Angebote, eben für dich, trainingsmäßig, und was gibt es jetzt auch für Möglichkeiten oder wie stellst du dir das vor [...]“ (B10, Zeile 424-427).

Zum Thema Führungskräftebildungen äußert sich eine Führungskraft folgendermaßen:

„Da gibt es so Schulungseinheiten, die müssen durchlaufen werden, mit, also das sind drei oder vier Module, das ist gar nicht so wenig und so einfach, das ist allerdings, man spart sich das auch nicht, wenn man schon älter ist, ja, man muss das genauso machen und ein Jüngerer muss das auch machen“ (B4, Zeile 417-420).

Die Möglichkeit von Online-Schulungen kann zu mehr Reichweite führen und den Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten erleichtern. Ein HR-Verantwortlicher meint dazu:

„[...] ich habe vor kurzem Arbeitsrecht, zwei Arbeitsrechtsschulungen gemacht, eine alleine und eine gemeinsam mit einem Anwalt, und normalerweise hätte ich da eine Seminargruppe zusammengekriegt oder von mir aus zehn, zwölf Leute - so hatte ich zwischen 30 und 40 Leute im Livestream“ (B1, Zeile 438-441).

Vieles wird mit internen Selbstlernprogrammen abgedeckt – nicht alle schätzen diese Art von Schulungen. Zwei unterschiedliche Meinungen zu diesem Thema von Führungskräften (B6 u. B7):

„[...] da gibt es Selbstlernprogramme für viele Dinge, vor allem in regulatorischer Hinsicht, dann natürlich auch Sicherheit am Arbeitsplatz, Umgang mit Kunden, mit Daten, also da gibt es so Selbstlernprogramme. Ich finde das sehr gut, manche sind ein bisschen langwierig, aber ich finde es gut, weil sie in regelmäßigen Abständen kommen, ja. Du kannst auch nicht aufhören einfach und sagen, du musst gewisse Punkte erreichen. Kostet natürlich Zeit [...]“ (B6, Zeile 461-469).

„Diese furchtbaren Selbstlernprogramme, wo man sich denkt, das braucht man eh nie. Ja, aber gut, man muss es halt machen, das ist halt eine Policy und das verstehe ich aus Unternehmersicht durchaus, dass man sagt, der Mitarbeiter kann nicht sagen,

er hat noch nie davon gehört, ja. Es nervt, aber man kann es natürlich verstehen“ (B7, Zeile 486-489).

Eine HR-Verantwortliche sieht Weiterbildung nicht nur in Kursen, sondern vielmehr im Lernen von anderen und sagt:

„Und es geht gar nicht darum, es geht gar nicht darum, dass ich jetzt Kurse nur besuche, es gibt so viele Leute im Haus oder von den Kollegen, die das Wissen haben und ich muss einfach nur hin marschieren und sagen, hey, du, zeig mir das bitte einmal, ja, also aber man muss halt selber losgehen“ (B2, Zeile 419-422).

Präsenz-Schulungen scheinen weniger zu werden. Beim Thema Persönlichkeitsentwicklung würden Führungskraft B6 und B8 solche aber sinnvoll finden und meinen:

„Was bei uns halt leider der Fall ist, dass diese ganzen Softskills, also für die gibt es keine Seminare oder Trainings mehr, so wie es früher war. Die haben irgend so eine Plattform installiert, wo man sich selber im Selbststudium da die Sachen lernen kann, aber nicht, dass du dich mit einer Gruppe von Leuten physisch triffst und die Themen erarbeitest, das ist weniger geworden“ (B8, Zeile 584-588).

„[...] Ja und so Seminare, wie man es früher gehabt hat, für Selbstfindung [...] also Persönlichkeitsentwicklung, die gibt es ja de facto nicht mehr. Also so Kommunikation, Streitfähigkeit, das ist alles gestrichen worden. Macht Sinn? Also ich habe so Sachen sehr gerne gemacht, erst mal waren wir weg von der Firma, hat eine andere Denkweise bekommen und ja, aber ich glaube, wenn man sich irgendwo hinsetzt und mit Leuten redet, kann man sich auch weiterentwickeln“ (B6, Zeile 490-497).

Gerade bei IT-Themen scheint es Schulungsbedarf zu geben. Der Support seitens der Organisationen wird von den Befragten unterschiedlich eingeschätzt. Zwei Führungskräfte beschreiben ihre Sicht der Dinge:

„Aber da machen sie sehr gute Seminare, man kann jederzeit nachfragen, man kann sich natürlich austauschen, bei den Kollegen, das sind alles Inhouse-Seminare von den eigenen IT-Leuten - also das sind Themen, die mich am meisten berühren, ja, wo ich sage, bumm. Da, aber ich bin auch sehr dankbar, weil wenn ich zu Hause wäre, hätte ich das alles nicht, dann wüsste ich nicht, was ein Sharepoint ist, ja, muss ich auch ganz ehrlich sagen“ (B6, Zeile 379-384).

„Also bei der Einführung von neuen Tools wäre es schon sinnvoll, wenn man mehr Unterstützung bekommen würde und dass nicht alles so im Schneeballprinzip weitergegeben wird. Es fehlt halt auch oft die Zeit, dass man sich dann mehr damit beschäftigt, neben der Arbeit“ (B8, Zeile 306-311).

Ein HR-Verantwortlicher sieht gerade bei IT-Themen neue, innovative Konzepte als geeignet an und meint dazu:

„Ich meine, wahrscheinlich sind es die banalen Dinge, von Office-Anwendungen oder SAP oder, ja, Standardsoftware, Nutzung von Standardsoftware und ich glaube aber, dass da über, was weiß ich, so Ansätze von Reverse Mentoring oder so, erfolgreicher sind oder so Digi-Stammtische als jetzt standardisierte Weiterbildung, wie jetzt machen wir einen Word-Kurs“ (B1, Zeile 471-475).

4.4.3 Weitere Erkenntnisse und Herausforderungen

Im Zuge der Gespräche mit HR-Verantwortlichen und Führungskräften haben sich auch beim Thema Weiterbildung Herausforderungen herauskristallisiert. Rasche Veränderungen sind ebenfalls ein Thema wie der generelle Zugang und Umgang mit Weiterbildung. Ob diese individuell gestaltet sein soll oder doch eher vorgegeben werden sollte und auch welchen Einfluss die jeweilige Führungskraft dabei hat, wird von den Befragten angesprochen. Auch das Thema der Zeitressourcen kann im Hinblick auf Weiterbildung als Herausforderung erkannt werden.

Rasche Veränderung sowohl bei IT-Themen als auch bei fachlichen Themen kennzeichnen den Arbeitsalltag in den Banken. Die Meinung von zwei Führungskräften (B6 und B5) lautet wie folgt:

„Also für mich die größte Herausforderung ist, das ist natürlich die IT, ja, alles, was es gibt so viele neue Entwicklungen und sei es nur Teams, ja, wir haben Teams vor zwei Jahren nicht einmal gekannt, ja, das haben sie eingeführt, keiner hat es verwendet, ja. Heute ist es so wie Handytelefonieren, ja, aber es war am Anfang auch komisch, ja“ (B6, Zeile 359-363).

„Das andere ist natürlich fachliche Weiterbildung per se, ist auch eine Herausforderung. Sie haben natürlich die Leute, die Führungskräfte - in gewissen Bereichen sind sie meistens bei uns auch relativ starke Fachexperten, sage ich einmal, wo man sagen könnte, na ja, die brauchen wir nicht schulen oder so. Das Problem, was wir natürlich haben, dass sich die Welt natürlich weiterdreht“ (B5, Zeile 318-322).

Auch bei der Ausbildung von Führungskräften sieht eine Führungskraft (B9) Verbesserungspotential und meint:

„Also ich würde sagen, gerade in der Ausbildung eines, einer neuen Führungskraft, dass gerade die Zeit danach hier eher zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. In der Ausbildung vorher, ja, da gibt es einiges, also nicht in dem, also da kommen wir wieder auf das, ich nenne es einfach Buddy-System, zurück. Das, denke ich, wäre hilfreich, gibt es leider nicht“ (B9, Zeile 524-530).

Mehrmals wird erwähnt, dass es auch mit der Zeit zu tun hat, die Schulungen benötigen. Der Zeitdruck ist groß – es wird Zeit eingespart, indem auf Schulungen verzichtet wird. Dazu meint Führungskraft B9:

„Also da verlieren wir Energie und Power, weil im Vergleich zu sagen, OK, es ist legitim, jetzt gehe ich zwei Tage auf ein Seminar und horche mir das an, bin einmal von dem normalen Alltag draußen, ich könnte es ja auch vielleicht machen. Ja, die Flexibilität hätte ich, aber es wird halt sehr wenig getan. Das ist aber auch ein generelles Thema, auf Ausbildung wird sehr großer Wert gelegt, die Mitarbeiter haben viele Möglichkeiten, wird aber nicht so genutzt, weil die Arbeitslast halt und dann ist das der Punkt, der halt gestrichen wird“ (B9, Zeile 352-358).

Eine Führungskraft erwähnt auch eine gewisse Abhängigkeit von der Führungskraft in Bezug auf Entwicklungsmöglichkeiten und drückt dies folgendermaßen aus:

„[...] der einzige größere Einflussfaktor - da rede ich jetzt von mir persönlich, ist, je nach dem, was du für einen Chef hast, der will halt mehr dich entwickeln oder weniger dich entwickeln“ (B10, Zeile 293-295).

Wie unterschiedlich die Meinungen im Hinblick auf Weiterbildungsmaßnahmen sind, zeigen auch folgende Aussagen. Einer der Führungskräfte (B10) ist sehr für das Beibehalten individueller Möglichkeiten, während eine andere (B9) es sinnvoll finden würde, wenn es gewisse Vorgaben gäbe.

„Dass es keine übergestülpten, generellen Schemata gibt, wie jetzt welcher Mitarbeiter sich zu entwickeln hat, mit welchen Kursen“ (B10, Zeile 329-330).

„[...] wirklich mehr Möglichkeiten, geführt zu werden, als nur alles hundert Prozent den Mitarbeitern anzubieten. Dass man sagt, OK, jeder Mitarbeiter muss bestimmte

Seminare besuchen. Und so quasi permanente Ausbildung in die Kultur hineinzubringen“ (B9, Zeile 808-814).

5 Diskussion der Ergebnisse und des methodischen Vorgehens

In diesem Kapitel werden die Forschungsfragen beantwortet, indem die wichtigsten Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung zusammengefasst und diskutiert werden. Es wird auf Herausforderungen und Unterstützungswünsche der befragten Führungskräfte in den Handlungsfeldern eingegangen und Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet. Ebenfalls erfolgt in diesem Abschnitt eine eingehende Reflexion des methodischen Vorgehens in dieser Forschungsarbeit.

5.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Die vorliegende Masterarbeit untersucht die Herausforderungen und Unterstützungsmöglichkeiten von Organisationen im Hinblick auf Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von Führungskräften 50+. Es wird Bezug auf Handlungsfelder genommen, die im WIFO Fehlzeitenreport (Leoni & Schwinger, 2017, S. 89ff.) dargestellt sind.

5.1.1 Zentrale Forschungsfrage

Wie können ältere Führungskräfte in österreichischen Banken von ihrem Arbeitgeber unterstützt werden, um Arbeitsfähigkeit sicherzustellen?

Im Rahmen der Untersuchung hat sich gezeigt, dass es wichtig ist, eine Grundversorgung im Gesundheitsbereich bereitzustellen. Das macht es den Mitarbeiter:innen einfacher, sich auf die Arbeit zu konzentrieren und nicht überlegen zu müssen, wie ein Arzttermin, aber auch Massage oder Physiotherapie organisiert werden können. HR-Verantwortliche und Mitarbeiter:innen sehen einen sicheren und ergonomischen Arbeitsplatz ebenfalls als Basiskomponente für die Erhaltung der Gesundheit. Das Thema psychische Gesundheit wird von einigen Befragten angesprochen und scheint immer wichtiger zu werden. Durch Stress und Arbeitsdruck, aber auch durch die Situation mit Corona, sind Mitarbeiter:innen und Führungskräfte in Banken stark belastet. Ein Befragter meint, wenn es um psychische Gesundheit geht, bestehe eine Hemmschwelle (B10, Zeile 211-213). Durch anonyme und einfach zugängliche Angebote und Informationen kann versucht werden, Betroffenen unbürokratische Hilfe anzubieten.

Die durchgeführte Studie zeigt, dass in Bezug auf Weiterbildung und Entwicklung von Mitarbeiter:innen und Führungskräften eine individuelle Abstimmung auf die einzelne

Person wichtig ist. Die Befragten haben zu diesem Thema unterschiedliche Einstellungen mit den Polen „völlig freie Gestaltung und Entscheidung“ versus „ein vorgegebenes Rahmenprogramm an Ausbildungen“. Von den Befragten werden auch alternative Weiterbildungsformate, wie beispielsweise Reverse Mentoring, Buddy Systeme oder Digi-Stammtische genannt. Zwei HR-Verantwortliche sind überzeugt, dass bei älteren Mitarbeiter:innen und Führungskräften formale Weiterbildung weniger geeignet ist und andere Formen bevorzugt werden sollten.

In der Literatur, im Zusammenhang mit Arbeitsfähigkeit, wird darauf hingewiesen, dass die Passung zwischen Job und Mitarbeiter:in essentiell ist (Ilmarinen & Tempel, 2003, S. 89). Einige der Befragten erwähnen auch, dass es die Aufgabe der Führungskraft ist, darauf zu achten, die Mitarbeiter:innen ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen. Um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, ist seitens der Organisation sicherzustellen, dass Führungskräfte ihren Mitarbeiter:innen mit Wertschätzung und Respekt begegnen. Für die befragten Führungskräfte scheint es besonders wichtig zu sein, dass ihre Erfahrung und ihr Wissen geschätzt werden und sie das Gefühl haben, als wertvolles Mitglied der Organisation angesehen zu werden. In einer Metastudie haben Chen & Gardiner (2019, S. 1318 ff.) Faktoren untersucht, die relevant für einen längeren Verbleib im Arbeitsprozess sind. Dabei fanden sie heraus, dass Faktoren wie Job-Autonomie, Anerkennung und Respekt und unterstützendes Organisationsklima positiv mit längerem Verbleib korrelieren. Das wünschen sich auch die befragten Führungskräfte. Durch Umstrukturierungen und Einsparungen und dem damit verbundenen Abbau von (älteren) Mitarbeiter:innen haben Führungskräfte 50+ in den untersuchten Unternehmen das Gefühl, dass die Einstellungen gegenüber Älteren eher negativ ist. Die befragten HR-Verantwortlichen zeichnen ein anderes Bild. Damit zeigt sich eine Diskrepanz zwischen Führungskräften und HR-Verantwortlichen, welcher Beachtung geschenkt werden sollte.

Für die Befragten ist die Generationenthematik ein präsent Thema. Wie damit umgegangen werden kann und soll, was man über die verschiedenen Generationen wissen sollte, sind Fragen, die sich in diesem Zusammenhang ergeben. Arbeitgeber:innen können ihre Führungskräfte mit Schulungen und Informationen darauf vorbereiten und dadurch eine Basis schaffen, um ein friktionsfreies Miteinander zu ermöglichen.

Zeitliche und örtliche Flexibilität wird immer mehr zur Normalität und das schätzen auch ältere Führungskräfte. Auch Sabbaticals und Teilzeitangebote werden vermehrt zum Thema. Während Altersteilzeitmodelle bereits etabliert zu sein scheinen und laut der Befragten gerne in Anspruch genommen werden, interessieren sich Ältere weniger für Sabbaticals und Teilzeitarbeit – zumindest treffen eine HR-Verantwortliche und eine

Führungskraft diesbezügliche Aussagen. In der bereits erwähnten Meta-Studie von Chen & Gardiner (2019, S. 1318ff.) wurden flexible Arbeitsarrangements untersucht und es zeigte sich, ähnlich wie in dieser Untersuchung, dass diese den älteren Mitarbeiter:innen offensichtlich nicht so wichtig sind und nicht zu einem längeren Verbleib im Arbeitsprozess beitragen. Es liegt an den Arbeitgeber:innen, älteren Führungskräften und Mitarbeiter:innen Möglichkeiten der flexiblen Gestaltung aufzuzeigen und anzubieten. Auch Exit-Szenarien und das damit zusammenhängende Wissensmanagement wurde von den Befragten angesprochen und sollte weiter thematisiert werden.

5.1.2 Detailforschungsfrage 1

Mit welchen Herausforderungen in den altersrelevanten Handlungsfeldern sind sie konfrontiert?

Herausforderungen ergeben sich in jedem Handlungsfeld. Im Bereich Gesundheit kann vor allem die Gewährleistung der psychischen Gesundheit als kritisch angesehen werden. Das Thema wird von vier Befragten explizit angesprochen, da psychische Belastungen mit den wachsenden Anforderungen und raschen Veränderungen im Bankenumfeld und generell in wissensintensiven Jobs stark gestiegen sind. Die notwendige Anpassung an diese Veränderungen wird von den Befragten als relevant eingestuft. Goedhard & Goedhard (2005, S. 79ff.) fanden in einer Studie heraus, dass Stress, und hier vor allem qualitative Überforderung, die Arbeitsfähigkeit sinken und Fehlzeiten ansteigen lässt. Die Situation mit Corona und den damit verbundenen Änderungen bringt zusätzlich eine Verschärfung der Situation, vor allem im Zusammenhang mit Homeoffice und der damit einhergehenden räumlichen Distanz zwischen Kolleg:innen und Führungskräften. Damit ist es umso schwieriger einschätzen zu können, wenn jemand mit der Situation nicht so gut zurechtkommt und Hilfe brauchen würde, meint eine befragte Führungskraft (B5, Zeile 198-200).

Die rasche Veränderung im Arbeitsumfeld sowie die zunehmende Digitalisierung der Arbeit werden von den Befragten als Herausforderung gesehen. Ältere tun sich generell etwas schwerer mit diesen Veränderungen mitzuhalten und haben eher weniger Interesse, sich damit auseinanderzusetzen. Die Lernbereitschaft älterer Führungskräfte wird von den Befragten unterschiedlich eingeschätzt – allerdings lässt sich erkennen, dass sich die Freude über Neuerungen und Schulungsmaßnahmen meist in Grenzen hält. Diese Erkenntnisse stimmen mit den Ergebnissen einer Meta-Studie von Ng & Feldman (2012, S. 838ff.) überein. Jene zeigte, dass Ältere weniger gern an Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen.

In Bezug auf die Einstellung gegenüber älteren Mitarbeiter:innen und Führungskräften divergieren die Einschätzungen der befragten HR-Expert:innen mit dem Empfinden der Führungskräfte. Einige Befragte meinten, die Erfahrung und das Wissen der Älteren werden wenig geschätzt. Möglicherweise hat es damit zu tun, dass die Fähigkeiten Älterer anders eingeschätzt werden als die von Jüngeren. Wie schon Van Dalen et al. (2010, S. 1020) herausgefunden haben, gibt es zwei Dimensionen von Produktivität. Einerseits harte Qualitäten wie Flexibilität, physische und mentale Kapazität, technologische Skills und Lernwilligkeit und andererseits weiche Qualitäten, wie soziale Fähigkeiten, Verlässlichkeit und Commitment. Die Vorteile der Älteren liegen eher in den weichen Qualitäten – diese haben aber weniger Gewicht in der Bewertung der Arbeit als harte Qualitäten.

Von den Befragten wurden Aussagen getätigt, wie sie seien weniger veränderungsbereit (B3, B7, B5), weniger bereit an Weiterbildungen teilzunehmen (B3, B5, B4) oder auch zu teuer (B7). Ng & Feldman (2012, S. 838) haben in einer Meta-Studie sechsgängige Altersstereotype untersucht, unter anderem die geringere Weiterbildungswilligkeit und die geringe Veränderungsbereitschaft. Die geringere Lernwilligkeit wurde in dieser Untersuchung als einziger Faktor bestätigt. Im Rahmen dieser Masterarbeit zeigte sich, dass die befragten Führungskräfte die Einstellung gegenüber Älteren in den Unternehmen eher negativ empfinden und auch selbst Aussagen treffen, die auf eine eher negative Haltung gegenüber älteren Mitarbeiter:innen schließen lässt, wobei Unterschiede in den Unternehmen zu erkennen sind.

Häufiger Wechsel im Management und der Führungskräfte und die damit verbundene fehlende Kontinuität wird von einigen der Befragten als belastend angesehen. Das Management wechselt heute in kürzeren Zeiträumen und damit wird es immer schwieriger, Pläne umzusetzen und nachhaltige Strategien zu verfolgen. Das Management plant für die eigene Periode und denkt nicht langfristig für das Unternehmen, so die Meinung eines Befragten (B10, Zeile 473-479). Durch den häufigen Wechsel von Führungskräften kommt es gezwungenermaßen oft zu Anpassungen in organisatorischer Hinsicht. Als weitere Problematik stellt sich heraus, dass Führungskräfte und Mitarbeiter:innen sich häufig auf neue Personen einstellen müssen. Eine Erklärung, warum dies die Befragten als unangenehm empfinden, könnte mit Vertrauen und Sicherheit zu tun haben. Goller & Laufer (2018, S. 7f.) meinen, dass Vertrauen und psychologische Sicherheit in der heutigen Zeit von besonderer Wichtigkeit sind. In einer Arbeitswelt, die sich rasch ändert, müssen sich Teams eine stabile Arbeitsumwelt schaffen. Dies kann durch Vertrauen und zwischenmenschliche Sicherheit erreicht werden.

Glass (2007, S. 98ff.) beschreibt, dass unterschiedliche Zugänge der Generationen zu Konflikten führen können. Diese beziehen sich vor allem auf drei Bereiche – Arbeitsethik (Stellenwert von Arbeit, Work-Life-Balance), Umgang mit Veränderung und Wahrnehmen von Hierarchie. Obwohl einige der Befragten meinen, die Zusammenarbeit zwischen Jüngeren und Älteren funktioniert gut, wird im Laufe der Interviews klar, dass es Unterschiede in den Einstellungen der Altersgruppen gibt und diese sowohl im organisationalen Gesamtkontext als auch im direkten Führungsverhalten ein Thema sind. Unterschiede ergeben sich aufgrund unterschiedlicher Einstellung zu Work-Life-Balance, flexiblen Arbeitsmöglichkeiten und Loyalität zum Unternehmen. Die Ergebnisse der Befragten passen zu der Untersuchung von Glass. Die genannten Beispiele lassen sich der Kategorie Arbeitsethik zuordnen. Ältere Führungskräfte sind gefordert, sich mit diesen Veränderungen auseinanderzusetzen und ihr Führungsverhalten entsprechend den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Eine weitere Herausforderung, und das wurde von neun Befragten angesprochen, ist das Ressourcenthema. Es ist eine Zeit der Umstrukturierung respektive des Einsparens, die nicht spurlos an den Mitarbeiter:innen der befragten Banken vorübergeht. Es wird beklagt, dass zu wenig Personal vorhanden ist, dass ständiger Zeitdruck und Überforderung ein Thema sind und für IT-Projekte teilweise zu wenig Ressourcen bereitgestellt werden. Auch auf das Thema Weiterbildung wirkt sich dies aus – es gibt zwar viele Möglichkeiten, vor allem E-Learnings, aber auch andere Formate, die nicht oder unzureichend in Anspruch genommen werden, da die Zeit fehlt. Wie bereits weiter oben erwähnt, wirkt sich Stress und Druck auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter:innen aus (Goedhard & Goedhard, 2005, S. 79ff.). Dies sollte in den untersuchten Banken beachtet werden.

Was die befragten Führungskräfte selbst noch wenig beachten, die HR-Verantwortlichen aber bereits thematisieren, ist, dass durch den demografischen Wandel, dem längeren Verbleib im Arbeitsmarkt und der gestiegenen Lebenserwartung, vermehrt die Pflege von älteren Angehörigen der Mitarbeiter:innen ein Thema wird. Die Schaffung von Teilzeitmöglichkeiten und Sabbaticals für diese Zwecke und der organisatorische Umgang mit flexibler Arbeitsgestaltung wird in Organisationen zunehmend wichtig.

5.1.3 Detailforschungsfrage 2

Welche Unterstützung wünschen sich ältere Führungskräfte im Hinblick auf diese Handlungsfelder?

Wie es einer der Befragten ausdrückt – „*Begeisterungstürme lösen wir damit nicht aus*“ (B1, Zeile 336) – aber die Bereitstellung einer guten gesundheitlichen Basisversorgung schätzen die meisten Befragten. Sie erleben dies als Erleichterung, vor allem in zeitlicher Hinsicht, aber auch als eine gewisse Sicherheit, da sie an manche Dinge erinnert werden und sich nicht selbst darum kümmern müssen (Impfungen, Gesundenuntersuchung). Auch die Möglichkeit, einfach und unbürokratisch psychologische Hilfe zu bekommen, schätzen die Befragten. Gesundheit ist die Basis von Arbeitsfähigkeit, meinen Ilmarinen & Tempel (2003, S. 85ff.). Veränderungen und Einschränkungen, aufgrund der Gesundheit, wirken sich direkt auf die Arbeitsfähigkeit aus. Das sehen auch die Befragten ähnlich. So lange die Mitarbeiter:innen gesund sind, ist das für sie kein großes Thema. Wenn Gesundheit plötzlich nicht da ist, wünschen sich Mitarbeiter:innen Verständnis, Unterstützung und Begleitung bei einer Wiedereingliederung seitens der Organisation.

Im Bereich Weiterbildung waren die Antworten der Befragten recht divergent. Dies zeigt, dass dieses Thema individuell sehr unterschiedlich ist und die Befragten verschiedene Vorlieben und Einstellungen haben. Einerseits wird die Individualisierung von Entwicklung thematisiert, andererseits gibt es auch Stimmen für eine gewisse vorgegebene Struktur. Selbstlernprogramme sind in allen drei untersuchten Unternehmen eine wichtige Lernkomponente. Nicht alle schätzen diese. Unterstützung wünschen sich die Befragten auch im Bereich IT-Schulungen. Wissen muss oftmals selbst angeeignet werden oder wird im Schneeballsystem weitergegeben. Manche wünschen sich, vor allem im Bereich Persönlichkeitsbildung, wieder Präsenzveranstaltungen und generell für Schulungen und Weiterbildungsmöglichkeiten mehr Zeit. Der allgegenwärtige Zeitdruck bewirkt unter anderem, dass auf Schulungsmaßnahmen verzichtet wird, da man offensichtlich der Meinung ist, darauf am ehesten verzichten zu können.

In Bezug auf Führungsverhalten waren Wertschätzung und Anerkennen der Erfahrung die meistgenannten Antworten. Mitarbeiter:innen und Führungskräfte wollen von ihren Führungskräften geschätzt und respektiert und in ihrer Individualität gesehen werden. Dass freundliches und respektvolles Führungsverhalten mit höherer Arbeitsfähigkeit korreliert, haben Prümper & Becker (2011, S. 35ff.) festgestellt. Insofern ist es nicht nur aus Sicht der Mitarbeiter:innen wünschenswert, dass Führungskräfte wertschätzendes und respektvolles Verhalten zeigen, sondern auch aus Sicht der Organisation.

In Bezug auf Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung schätzen die meisten Befragten eine zeitliche und örtliche Flexibilität sehr. Dies bezieht sich eher auf die tägliche Flexibilität als auf die Inanspruchnahme von längeren Auszeiten. Im Hinblick auf die Arbeit selbst erleben die Befragten durchwegs einen großen Gestaltungsfreiraum und viel Freiheit in ihrem Tun. Das schätzen sie sehr. Was sie sich allerdings noch wünschen, sind genügend Ressourcen. Personelle Ressourcen und auch finanzielle Ressourcen sind nicht immer ausreichend vorhanden. Steigender Zeitdruck und sinkende Arbeitsqualität gehen laut der Befragten damit ebenso einher, wie ein immer größeres Stressempfinden. Die Aussagen der hier Befragten stimmen mit Untersuchungen überein. Giga & Hoel (2003, S. 1ff.) stellten in einer Studie fest, dass es im Finanzbereich vermehrt zu Problemen, unter anderem durch hohen Zeitdruck und steigende Arbeitsanforderungen, kommt. In einer Meta-Studie (Giorgi et al., 2017, S. 1) zeigte sich, dass Stress am Arbeitsplatz im Bankensektor zugenommen hat und negative Auswirkungen auf physische und psychische Gesundheit bereits zu erkennen sind.

5.1.4 Handlungsempfehlungen

Gesundheit:

Einige der Befragten meinen, dass sie nicht mehr so schnell sind wie früher und mehr Zeit zur Regeneration benötigen. Auch wenn die gesamte Leistungsfähigkeit bei Älteren lange erhalten bleiben kann, weil sich die Abnahme in der fluiden Intelligenz durch Erfahrung und Wissen kompensieren lässt (Ilmarinen, 2001, S. 548), wäre es wichtig, bei älteren Mitarbeiter:innen dahingehend Bewusstsein zu schaffen und konkrete Angebote diesbezüglich bereitzustellen. Die steigenden Anforderungen, die rasche Veränderungsgeschwindigkeit und der Zeitdruck, aber auch die aktuelle Corona-Situation führen dazu, dass immer mehr Stress erlebt wird. Seminare zum Thema Stress und Burnout werden von den untersuchten Organisationen bereits angeboten. Diese könnten ausgeweitet werden und speziell um Bedürfnisse älterer Mitarbeiter:innen ergänzt werden. Es könnten vermehrt Workshops zu Themen wie Selbstführung oder Achtsamkeit angeboten werden.

In Zeiten von Homeoffice sollte überlegt werden, wie die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze auch für den Arbeitsplatz zuhause sichergestellt werden kann. Dies ist vor allem dann relevant, wenn überwiegend nicht mehr im Büro gearbeitet wird.

Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung:

Flexible Möglichkeiten der Arbeitsorganisation werden in den drei untersuchten Unternehmen bereits angeboten. Im Hinblick auf ältere Arbeitnehmer:innen und

Führungskräfte ist einerseits das Thema Pflege von älteren Angehörigen als auch der Ausstieg aus dem Berufsleben zu beachten. Die befragten Führungskräfte sehen für sich wenig Notwendigkeit für flexible Gestaltung, allerdings wird dies vermehrt wichtig werden. Wenn Ältere Verpflichtungen mit ihren Angehörigen haben, sollten diese seitens der Organisation unterstützt werden, indem flexible Möglichkeiten geschaffen werden und diese durch Organisation gefördert und unterstützt werden. Wenn es die Möglichkeiten gibt, diese aber nicht in Anspruch genommen werden, haben sie wenig Sinn. Das Management muss solche Möglichkeiten unterstützen.

Der Ausstieg aus der Arbeitswelt wird bis dato nur wenig beachtet. Es gibt zwar Alterszeitmodelle, die meist gerne genutzt werden, aber keine weiteren Maßnahmen. Die meisten Führungskräfte arbeiten bis zum Ausstieg Vollzeit in ihrem Job. Es liegt an den Organisationen hier weiter zu denken und neue Möglichkeiten zu schaffen. Beispielsweise könnten neue Formen von Führung, wie geteilte Führung, angedacht werden. Ebenfalls könnten Mentoring und Buddy-Systeme für Jüngere eingeführt werden. Damit könnten Organisationen zwei Aspekte abdecken. Ältere Führungskräfte und Wissens-träger:innen geben ihr Wissen an Jüngere weiter und verhindern damit, dass wichtiges Wissen verloren geht. Viele Ältere unterstützen aufgrund des Generativitätsprinzips gerne die nachkommende Generation im Unternehmen und erfahren dadurch Wertschätzung (Zacher et al., 2011, S. 241ff.).

Auch beim Übergang in die neue Lebensphase könnten Unternehmen unterstützend wirken. Gerade Führungskräfte sind meist stark gefordert und leben oft für das Unternehmen und ihre Position. Fällt diese Aufgabe von einem Tag auf den anderen weg, kann das möglicherweise nicht so einfach zu bewältigen sein. Unternehmen könnten ihre älteren Führungskräfte und Mitarbeiter:innen dahingehend schulen und coachen und begleitende Maßnahmen anbieten, die aufzeigen, wie mit der neuen Situation umgegangen werden kann und was es dabei zu beachten gibt.

Führungs- und Unternehmenskultur:

Es zeigte sich im Rahmen dieser Masterarbeit, dass in keinem der untersuchten Unternehmen ein Alternsmanagement verfolgt wird und spezielle Angebote für Ältere bereitgestellt werden. Alter wird nicht explizit adressiert. Auch wenn es scheint, dass es keine besonderen Herausforderungen mit älteren Mitarbeiter:innen und Führungskräften gibt, kann es dennoch nicht schaden, Management und Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren und über Veränderungen im Zusammenhang mit dem Älterwerden zu informieren. Dazu könnten Informationsveranstaltungen und Weiterbildungsaktivitäten initiiert werden.

Die empfundene Einstellung gegenüber älteren Mitarbeiter:innen und Führungskräften wird von einigen der befragten Führungskräfte eher negativ eingeschätzt. Demnach kann darauf geschlossen werden, dass Alters-Stereotype unbewusst vorhanden sind und wirken. Wie schon Levy (2018, S. 226) in seinem PEACE-Modell beschrieben hat, können Altersstereotype abgebaut werden, indem man Wissen über das Altern vermittelt und positive Kontakterlebnisse ermöglicht. Mentoring, Buddy-Systeme, aber auch Reverse Mentoring-Programme könnten dazu beitragen, dass Jung und Alt zusammenkommen und mit- und voneinander lernen und damit auch Vorurteile abgebaut werden können. Im Hinblick darauf, dass Unternehmen und Führungskräfte oft annehmen, dass Ältere teurer seien, ist auf eine Ausgewogenheit bei den Gehältern zwischen Jung und Alt zu achten. Senioritätsorientierte Entlohnungssysteme sollten durch leistungsorientierte Systeme abgelöst werden, wodurch es nicht automatisch zu Kostensteigerungen kommt, wenn ältere Arbeitnehmer:innen beschäftigt werden.

In Bezug auf Führungsverhalten ist es wichtig, auf die Generationenthematik hinzuweisen. Das Generationenthema ist in den Interviews mehrmals angesprochen worden und ist für Führungskräfte besonders relevant. Den Führungskräften Unterstützung zu geben und über implizite Führungstheorien, Altersnormen und die Bedeutung der altersmäßigen Zusammensetzung von Teams zu informieren, kann helfen, um eine gelungene Zusammenarbeit zwischen Jungen und Älteren sicherzustellen und effektive Führung zu gewährleisten.

Weiterbildung und -entwicklung:

Schulungsformate verändern sich und sind heute oftmals nicht als Präsenz-Schulung, sondern als E-Learning oder in anderer digitaler Form zu finden. Das erleichtert einerseits den Zugang zu Weiterbildungen, andererseits liegt es vermehrt in der Verantwortung der Mitarbeiter:innen, diese Angebote auch zu nutzen. E-Learnings sind oft verpflichtend und müssen für diverse regulatorische Vorgaben durchgeführt werden. Die Freude über die Art der Weiterbildung ist bei Mitarbeiter:innen und Führungskräften meist nicht sehr groß, obwohl sie gut nachvollziehen können, warum diese absolviert werden müssen. Hilfreich wäre eine lernförderliche Unternehmenskultur, in der Führungskräfte als Vorbilder fungieren. Neben individuellen Faktoren sind eine lernförderliche Unternehmenskultur und altersbezogene Stereotype Hindernisse im Zusammenhang mit Lernen von Älteren (Raemdonck, Beausaert, Fröhlich, Kochoian & Meurant, 2015, S. 171ff.). Marsick & Watkins (2003, S. 142) behaupten, dass Lernen in Organisationen nur dann gelingen kann, wenn Manager:innen verstehen, warum Lernen wichtig ist und Lern-Programme unterstützen. Dies zeigt, wie wichtig eine lernförderliche

Kultur ist und welchen Einfluss Führungskräfte auf die Weiterentwicklung der Belegschaft haben. Viele Maßnahmen und Angebote werden in Abstimmung mit der Führungskraft erarbeitet und meist auch genehmigt. Insofern besteht auch eine große Abhängigkeit von den Führungskräften, da diese über Entwicklungsmaßnahmen, Fortbildungen, aber auch Karrierepläne entscheiden. Um für alle Mitarbeiter:innen ähnliche Voraussetzungen zu schaffen, ist es besonders wichtig, Führungskräften dahingehend einheitliche Maßstäbe mitzugeben und für ein gemeinsames Verständnis von Führungsverantwortung im Hinblick auf Entwicklung der Mitarbeiter:innen zu sorgen.

Lernen und auch die Zeit dafür sollte einen hohen Stellenwert haben. Im Rahmen der Interviews entstand der Eindruck, dass oft Zeitdruck herrscht und auch deshalb auf Schulungen verzichtet wird, weil man darauf offensichtlich am ehesten verzichten kann. Es wäre wichtig, einen klaren Rahmen für Lernen zu schaffen, die Mitarbeiter:innen für Weiterbildung freizuspielen, um Lernen zu ermöglichen.

5.2 Limitationen

Im Zuge dieser Untersuchung wurde versucht herauszufinden, welche Arbeitsbedingungen und welches Arbeitsumfeld für Führungskräfte 50+ in österreichischen Banken wichtig sind, um ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Es hat sich gezeigt, dass in allen drei untersuchten Banken Angebote und Maßnahmen altersneutral gestaltet sind. Neben Altersteilzeit gibt es kaum Angebote, welche speziell an Ältere gerichtet sind.

Limitationen ergeben sich aus der kleinen Stichprobe, die drei österreichische Banken umfasste. Die eingeschränkte Zahl an Interviewpartner:innen erlaubt lediglich einen kleinen Einblick zum Thema ältere Führungskräfte in österreichischen Banken und ermöglicht keine Rückschlüsse auf den gesamten Bankenbereich in Österreich. Durch die kleine Stichprobe erschien es nicht sinnvoll, Unterschiede zwischen den Unternehmen zu untersuchen, was aber durchaus interessant sein könnte.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich daraus, dass Führungskräfte aller Ebenen befragt wurden und die Untersuchung nicht auf eine Führungsebene beschränkt war. Die Organisation der Banken und die Definition der Führungsebenen sind unterschiedlich und ein Vergleich ist daher schwierig. Es können sich erhebliche Unterschiede ergeben, je nachdem, ob jemand aus dem obersten Management oder ein/e Teamleiter:in befragt wird. Ebenso waren einige Fragen für einzelne Befragte nicht direkt relevant, da jene beispielsweise der obersten Führungsebene angehörten.

Ebenfalls anzumerken ist, dass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse eingeschränkt zu betrachten ist, da die interviewten Führungskräfte teilweise aus demselben Bereich eines Unternehmens stammen und die Diversität dadurch eingeschränkt war.

6 Implikationen und Ausblick

Abschließend werden wichtige Implikationen und ein Ausblick für die Praxis sowie Anregungen für weiterführende Forschungen dargestellt.

6.1 Implikationen und Ausblick für die Praxis

Es hat sich im Laufe der Untersuchung herausgestellt, dass keines der Unternehmen ein Alters- oder Generationenmanagement verfolgt. Die Altersstruktur und die damit verbundenen Herausforderungen im Hinblick auf Nachfolgeplanung sind in den Unternehmen unter Beobachtung, auf weitere Aspekte im Zusammenhang mit älter werdenden Arbeitnehmer:innen wird derzeit kein Fokus gelegt. Das ist beispielsweise daraus ersichtlich, dass auf die Frage nach Herausforderungen, die sich mit der Altersstruktur ergeben, ausschließlich Antworten in Richtung Nachfolgeplanung gegeben wurden. Wie bereits in den Handlungsempfehlungen ausgeführt, könnte es hilfreich sein, sich dieses Themas anzunehmen. Die Sensibilisierung von Führungskräften sollte eine wichtige Thematik in Bezug auf Veränderungsprozesse im Älterwerden und der daraus resultierenden Verschiebung von Motiven und dem möglichen geringeren Weiterbildungsinteressen darstellen. Unterschiedliche Zugänge und Einstellungen der Generationen sollten in Führungskräftebildungen ebenfalls thematisiert werden. Auch wenn es oft funktioniert, ist entsprechendes Wissen eine gute Möglichkeit, Unsicherheiten und Vorurteile abzubauen. Die Generationenthematik wird Unternehmen durch den demografischen Wandel und einen längeren Verbleib im Arbeitsprozess vermehrt beschäftigen.

In der Untersuchung war klar zu erkennen, dass das Thema Zeitdruck und entsprechende Ressourcen ein allgegenwärtiges ist, wenn auch nicht in allen drei Unternehmen gleich stark ausgeprägt. Die Unternehmen könnten dies zum Anlass nehmen, um zu überprüfen, ob die Personalressourcen ausreichend bemessen sind. Ständiger Zeit- und Leistungsdruck und damit einhergehender Stress wirken sich auf die Arbeitsfähigkeit aus und münden in höheren Abwesenheitszahlen (Giorgi et al., 2017, S. 1). In diesem Zusammenhang ist der psychischen Gesundheit der Belegschaft ein besonderes Augenmerk zu schenken und Sorge zu tragen, dass die Belastungen nicht überhandnehmen und Hilfe anzubieten, wenn es notwendig ist.

Ein noch wenig beachtetes Themenfeld ist der Umgang mit dem Ausstieg aus dem Arbeitsprozess. In den Interviews wurde von Führungskräften auch das Thema Exit-Planung angesprochen. Wie der Ausstieg aus dem Berufsleben, auch im Zusammenhang

mit Wissensmanagement, gut gelingen kann, und wie man Mitarbeiter:innen und Führungskräfte dahingehend unterstützen könnte, wäre ein wichtiges künftiges Aufgabenfeld für die untersuchten Unternehmen. Eine konkrete Exit-Planung, die mit konkreten Maßnahmen und Angeboten einhergeht, könnte für beide Seiten eine positive Wirkung haben.

6.2 Implikationen und Ausblick für die Forschung

Im Zuge der Untersuchung hat sich herausgestellt, dass die Befragten das Alter und das Älterwerden eher ignorieren. In den untersuchten Unternehmen gibt es kein Alterns- oder Generationenmanagement. Es könnte darauf geschlossen werden, dass das Alters-thema nicht bewusst wahrgenommen wird. Eine Führungskraft meinte das Thema wird sowohl in Unternehmen als auch in der Gesellschaft ignoriert (B9, Zeile 665-669). Im Hinblick auf die befragten Führungskräfte wäre es möglich, dass sich diese noch nicht alt fühlen und sich daher nicht damit auseinandersetzen. Es wäre interessant, das subjektive Alter, d.h. jenes, das man fühlt zu haben, einzubeziehen. Subjektives Alter ist von mehreren Faktoren abhängig und könnte sowohl für weitere Studien relevant sein als auch in der Praxis berücksichtigt werden.

Die Befragten haben durchwegs erkennen lassen, dass sie altersspezifische Angebote nur bedingt gut und sinnvoll finden. Es zeigte sich, dass Menschen unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse haben und ein one-fits-all-Ansatz wenig sinnvoll erscheint. In dieser Untersuchung wurden Führungskräfte 50+ und HR-Verantwortliche befragt. Für weitere Studien wäre es interessant herauszufinden, wie Mitarbeiter:innen altersgerechte Angebote einschätzen würden.

Es wurden qualitative Interviews mit Führungskräften 50+ und Personalverantwortlichen geführt. Weiterführende Studien könnten quantitative Untersuchungen in diesem Forschungsbereich sein, die breitere Erkenntnisse bringen, welche Faktoren für Arbeitsfähigkeit aus der Sicht von Führungskräften relevant sind. Hierbei wäre es sinnvoll, die Hierarchiestufen zu beachten und separat auszuwerten und Vergleiche zwischen den Unternehmen anzustellen. Auch hinsichtlich des Alters könnten separate Segmentierungen gemacht und ausgewertet werden, da es durchaus sein kann, dass es einen erheblichen Unterschied macht, ob jemand 51 oder 64 Jahre alt ist.

Literaturverzeichnis

- Angus, Jocelyn/Reeve, Patricia (2006). Ageism: A Threat to "Aging Well" in the 21st Century. *Journal of Applied Gerontology*, 25(2), 137–152.
- Arbeitsmarktservice Österreich (2021). 2020 Annus Horribilis, Geschäftsbericht. Wien: Arbeitsmarktservice Österreich.
- Arntz, Melanie/Gregory, Terry/Zierahn, Ulrich (2020). Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit. *Wirtschaftsdienst*, 100(S1), 41–47.
- Auge-Dickhut, Stefanie/Koye, Bernhard/Windhövel, Kerstin (2018). Digitale Kompetenzen im Banking. In *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch: Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices* (S. 183–191). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-22099-0> [Abruf am 02.11.2021].
- Ayalon, Liat/Tesch-Römer, Clemens (Hrsg.) (2018). *Contemporary Perspectives on Ageism* (19). Cham: Springer International Publishing. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-73820-8> [Abruf am 12.02.2021].
- Baltes, Paul B./Baltes, Margret M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In Paul B. Baltes/Margret M. Baltes (Hrsg.). *Successful Aging* 1. Aufl. (S. 1–34). unveröffentlicht: Cambridge University Press. Online: https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9780511665684A009/type/book_part [Abruf am 09.09.2021].
- Bass, Bernhard/Bass, Ruth (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: NJ: Free Press.
- Baumgartner, Thomas (2017). Zwei Drittel der Bankjobs fallen weg. <https://www.fnp.de>. Online: <https://www.fnp.de/wirtschaft/zwei-drittel-bankjobs-fallen-10477571.html> [Abruf am 02.11.2021].
- Bentley, Timothy A./Teo, Stephen T./Catley, Bevan/Blackwood, Kate/Roche, Marea/O'Driscoll, Michael P. (2019). Factors influencing leave intentions among older workers: a moderated-mediation model. *Personnel Review*, 48(4), 898–914.
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2002). *Das Experteninterview*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-322-93270-9> [Abruf am 21.02.2022].
- Böhm, Stephan A./Kunze, Florian/Baumgärtner, Miriam K./Bruch, Heike (2010). Demographiefeste Unternehmensführung: Strategische Maßnahmen zum Management einer Aging Workforce. In Sven Kunisch/Christian Welling/Ramona Schmitt (Hrsg.). *Strategische Führung auf dem Prüfstand* (S. 17–32). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-05474-7_2 [Abruf am 27.09.2021].

- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarb. Aufl., [Nachdr.]). Heidelberg: Springer-Medizin-Verl.
- Bryant, Melanie/Stensaker, Inger (2011). The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change. *Journal of Change Management*, 11(3), 353–373.
- Butler, Robert N. (1969). Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9. Jg(4), 243–246.
- Carstensen, Laura L. (1995). Evidence for a Life-Span Theory of Socioemotional Selectivity. *Psychological Science*, 4(5), 151–156.
- Chen, Mego Kuan-Lun/Gardiner, Elliroma (2019). Supporting older workers to work: a systematic review. *Personnel Review*, 48(5), 1318–1335.
- Costa, Paul (1986). Cross-sectional studies of personality in a national sample: II. Stability in neuroticism, extraversion, and openness. *Psychology and Aging*, 1, 144–149.
- Deller, Jürgen/Kern, Stefanie/Hausmann, Esther/Diederichs, Yvonne (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel: ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Heidelberg: Springer.
- Derue, D. Scott/Nahrgang, Jennifer D./Wellman, Ned/Humphrey, Stephen E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52.
- Dodgson, Mark (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375–394.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2010). Transkription. In Günter Mey/Katja Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 723–733). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-92052-8_50 [Abruf am 22.02.2022].
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Marburg: Eigenverlag.
- Eichhorst, Werner/Buhlmann, Florian (2015). Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. *IZA Standpunkte*, (No. 77), 1-18.
- van den Elsen, Josine/Vermeeren, Brenda (2019). Age and sustainable labour participation: studying moderating effects. *International Journal of Manpower*, 41(5), 503–521.
- European Commission (2006). *Ageing and employment: Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment*. Brüssel: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

- Flick, Uwe (2007). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (10. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Franke, Franziska/Felfe, Jörg (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“. In Bernhard Badura/Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Katrin Macco (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2011* (S. 3–13). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-21655-8_1 [Abruf am 08.11.2021].
- Frerichs, Frerich (2015). Demografischer Wandel in der Erwerbsarbeit – Risiken und Potentiale alternder Belegschaften. *Journal for Labour Market Research*, 48(3), 203–216.
- Froehlich, Dominik (2017). Older managers' informal learning in knowledge-intensive organizations: investigating the role of learning approaches among Austrian bank managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 399–416.
- Froehlich, Dominik/Segers, Mien/Van den Bossche, Piet (2014). Informal Workplace Learning in Austrian Banks: The Influence of Learning Approach, Leadership Style, and Organizational Learning Culture on Managers' Learning Outcomes: Informal Workplace Learning in Austrian Banks. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 29–57.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wien: facultas.
- Gerrig, Richard J./Zimbardo, Philip G. (2008). *Psychologie* (18., aktualisierte und erweiterte Auflage). Hallbergmoos: Pearson.
- Giga, Sabir I./Hoel, Helge (2003). *Violence and stress at work in financial services*. Geneva: International Labour Office Geneva.
- Giorgi, Gabriele/Arcangeli, Giulio/Perminiene, Milda/Lorini, Chiara/Ariza-Montes, Antonio/Fiz-Perez, Javier/Di Fabio, Annamaria/Mucci, Nicola (2017). Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-17.
- Glass, Amy (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103.
- Goedhard, Robert G./Goedhard, Willem J.A. (2005). Work ability and perceived work stress. *International Congress Series*, 1280, 79–83.
- Goller, Ina/Laufer, Tanja (2018). Erfolgsfaktor Nr. 1 für Teams: Psychologische Sicherheit. In *Psychologische Sicherheit in Unternehmen essentials*. (S. 3–17). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-21338-1_2 [Abruf am 23.08.2021].
- Grabbe, Johannes/Richter, Götz (2014). Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – Grundlage von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. In Martin Klaffke (Hrsg.). *Generationen-Management* (S. 83–106). Wiesbaden: Springer Fachmedien

Wiesbaden. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-02325-6_4 [Abruf am 27.09.2021].

- Havighurst, Robert J. (1961). Successful Aging. *The Gerontologist*, 1(1), 8–13.
- Helfferich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Aufl). Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helfferich, Cornelia/Blasius, Jörg (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung Handbuch. (S. 559–574). Wiesbaden: Springer VS.
- Horn, John L./Cattell, Raymond B. (1966). Refinement and test of the theory of fluid and crystallized general intelligences. *Journal of Educational Psychology*, 57(5), 253–270.
- Ilmarinen, Juhani E. (2001). Aging Workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(8), 546–552.
- Ilmarinen, Juhani E./Tempel, Jürgen (2003). Erhaltung, Forderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit - Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In Bernhard Badura/Henner Schellschmidt/Christian Vetter (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2002 Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin Heidelberg: Springer.
- Jääskeläinen, Aki/Laihonen, Harri (2013). Overcoming the specific performance measurement challenges of knowledge-intensive organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(4), 350–363.
- Kanfer, Ruth (1987). Task-Specific Motivation: An Integrative Approach to Issues of Measurement, Mechanisms, Processes, and Determinants. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 5(2), 237–264.
- Kanfer, Ruth/Ackerman, Phillipp L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 29(3), 440–458.
- Kistler, Ernst/Ebert, Andreas/Guggenmos, Peter/Lehner, Maria/Buck, Hartmut/Schletz, Alexander (2006). Altersgerechte Arbeitsbedingungen. Machbarkeitsstudie für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014). Generationen-Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-02325-6> [Abruf am 27.09.2021].
- König, Peter (2012). Qualifikationsanforderungen in der Finanzbranche im Wandel der Zeit. *Kreditwesen*, (20), 14–15.
- Kooij, Dorien T.A.M./De Lange, Annet H./Jansen, Paul G.W./Kanfer, Ruth/Dijkers, Josje S.E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225.

- Kooij, Dorien T.A.M./van de Voorde, Karina (2015). Strategic HRM for Older Workers. In P. Matthijs Bal/Dorien T. A. M. Kooij/Denise M. Rousseau (Hrsg.). *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (S. 57–72). Cham: Springer International Publishing. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-08007-9_4 [Abruf am 13.09.2021].
- Kunze, Florian/Bruch, Heike (2012). Aktives Demografiemanagement: Gezielte Maßnahmen steigern die Unternehmensleistung. *Führung und Organisation*, (81), 397–402.
- Lawrence, Barbara (1988). New Wrinkles in a Theory of Age: Demography, Norms, and Performance Ratings. *Academy of Management Journal*, 31, 309–337.
- Leoni, Thomas/Schwinger, Johanna (2017). *Fehlzeitenreport 2017*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, Institut für Gesundheitsförderung und Prävention.
- Levy, Becca R./Zonderman, Alan B./Slade, Martin D./Ferrucci, Luigi (2012). Memory Shaped by Age Stereotypes over Time. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 67(4), 432–436.
- Levy, Sheri R. (2018). Toward Reducing Ageism: PEACE (Positive Education about Aging and Contact Experiences) Model. *The Gerontologist*, 58, 226-232
- Lord, Robert G./Foti, Roseanne J./De Vader, Christy L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Research in organizational behavior*, 34(3), 343–378.
- Luscher, Lotte S./Lewis, Marianne W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- Marsick, Victoria J./Watkins, Karen E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Müller, Maren (2019). Soft Skills und digitaler Wandel - Erfolgsstrategien aus dem Spitzensport zum Generieren von innovativen Geschäftskonzepten im Bankenbereich. In *Banking & Innovation 2018/2019: Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis. Mit Sonderteil China FOM-Edition*. (S. 181–192). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-23041-8> [Abruf am 02.11.2021].
- Ng, Thomas W.H./Feldman, Daniel C. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data: *Personnel Psychology*, 65(4), 821–858.
- Probst, Gilbert J.B./Raub, Steffen P./Romhardt, Kai (2006). *Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (5., überarb. Aufl). Wiesbaden: Gabler.
- Prümper, Jochen/Becker, Matthias (2011). Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. In Bernhard Badura/Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Katrin Macco (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report*

- 2011 (S. 37–47). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-21655-8_4 [Abruf am 19.09.2021].
- Prümper, Jochen/Richenhagen, Gottfried (2011). Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit. Der Work Ability Index und seine Anwendung. In Brigitte Seyfried (Hrsg.). Ältere Beschäftigte: zu jung, um alt zu sein; Konzepte - Forschungsergebnisse - Instrumente Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn. (S. 135–146). Bielefeld: Bertelsmann.
- Raemdonck, Isabel/Beausaert, Simon/Fröhlich, Dominik/Kochoian, Nané/Meurant, Caroline (2015). Aging Workers' Learning and Employability. In P. Matthijs Bal/Dorien T. A. M. Kooij/Denise M. Rousseau (Hrsg.). Aging Workers and the Employee-Employer Relationship (S. 163–184). Cham: Springer International Publishing. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-08007-9_10 [Abruf am 23.08.2021].
- Rosing, Kathrin/Jungmann, Franziska (2015). Leadership and Aging. In Nancy A. Pachana (Hrsg.). Encyclopedia of Geropsychology (S. 1–8). Singapore: Springer Singapore. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-981-287-080-3_23-1 [Abruf am 08.10.2021].
- Roßnagel, Christian Stamo (2010). Was Hänschen nicht lernt...? Von (falschen) Altersstereotypen zum (echten) Lernkompetenzmangel. In Kai Brauer/Wolfgang Clemens (Hrsg.). Zu alt? (S. 187–204). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-91941-6_10 [Abruf am 20.03.2022].
- Rump, Jutta/Wilms, Gaby/Eilers, Silke (2014). Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. In Jutta Rump/Silke Eilers (Hrsg.). Lebensphasenorientierte Personalpolitik IBE-Reihe. (S. 3–69). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-41665-1_1 [Abruf am 08.03.2022].
- Rupprecht, Roland (2008). Psychologische Theorien zum Alternsprozess. In Gerontopsychologie (S. 13–25). Vienna: Springer Vienna. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-211-78390-0_2 [Abruf am 09.09.2021].
- Salthouse, Timothy (2012). Consequences of Age-Related Cognitive Declines. *Annual review of psychology*, 63, 201–226.
- Schildhauer, Thomas/Flum, Thomas/Voss, Hilger (2018). „Weiterbildung 4.0“ für die Wirtschaft 4.0. In Christian Bär/Thomas Grädler/Robert Mayr (Hrsg.). Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht (S. 283–297). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-56438-7_20 [Abruf am 28.04.2022].
- Steinke, Ines (2007). Gütekriterien qualitativer Forschung. In *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* Rororo Rowohlt's Enzyklopädie. (10. Auflage, Originalausgabe) Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Sterns, Harvey L./Miklos, Suzanne M. (1995). The Aging Worker in a Changing Environment: Organizational and Individual Issues. *Journal of Vocational Behavior*, (47), 248–268.

- Stock-Homburg, Ruth/Groß, Matthias (2019). Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-26081-1> [Abruf am 07.10.2021].
- Strübing, Jörg (2018). Qualitative Sozialforschung: eine komprimierte Einführung (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Thörel, Eberhard/Pauls, Nina/Görizt, Anja S. (2020). Antezedenzen und Wirkmechanismen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit – Wenn die Arbeitszeit nicht ausreicht. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 51(1), 37–47.
- Truxillo, Donald M./Cadiz, David M./Hammer, Leslie B. (2015). Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 351–381.
- Twenge, Jean M./Campbell, Stacy M./Hoffman, Brian J./Lance, Charles E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, (36), 1117–1142.
- Van Dalen, Hendrik P./Henkens, Kène/Schippers, Joop (2010). How do employers cope with an ageing workforce? Views from employers and employees. *Demographic Research*, 22(32), 1015–1036.
- Voelpel, Sven/Leibold, Marius/Fruchtenicht, Jan-Dirk (2007). Herausforderung 50 plus: Konzepte zum Management der Aging Workforce: die Antwort auf das demographische Dilemma. Erlangen: Publicis Corporate Publ. [u.a.].
- Warr, Peter (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1–36.
- Wu, Ya-Huei/Ware, Caitlin/Damnée, Souad/Kerhervé, Hélène/Rigaud, Anne-Sophie (2015). Bridging the digital divide in older adults: a study from an initiative to inform older adults about new technologies. *Clinical Interventions in Aging*, 193–201.
- Yukl, Gary (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49–53.
- Yukl, Gary/Gardner, William L. (2020). Leadership in organizations (Ninth edition, Global edition). Harlow, England London New York Boston San Francisco Toronto Sydney Dubai Singapore Hong Kong Tokyo Seoul Taipei New Delhi Cape Town Sao Paulo Mexico City Madrid Amsterdam Munich Paris Milan: Pearson.
- Zacher, Hannes/Clark, Michael/Anderson, Ellen C./Ayoko, Oluremi B. (2015). A Lifespan Perspective on Leadership. In P. Matthijs Bal/Dorien T. A. M. Kooij/Denise M. Rousseau (Hrsg.). *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (S. 87–104). Cham: Springer International Publishing. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-08007-9_6 [Abruf am 25.09.2021].
- Zacher, Hannes/Rosing, Kathrin/Henning, Thomas/Frese, Michael (2011). Establishing the next generation at work: Leader generativity as a moderator of the

relationships between leader age, leader-member exchange, and leadership success. *Psychology and Aging*, 26(1), 241–252.

Online Quellen

<https://www.dol.gov/general/topic/discrimination/agedisc> [Abruf am 05.09.2021].

<https://www.duden.de/rechtschreibung/altersgerecht> [Abruf am 20.3.2022].

<https://www.duden.de/rechtschreibung/alternsgerecht> [Abruf am 20.3.2022].

<https://fit2work.at/> [Abruf am 05.09.2021].

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/index.html [Abruf am 05.09.2021].

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/geborene/index.html [Abruf am 05.09.2021].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerungspyramide Österreich 2021.....	1
Abbildung 2: Modell der selektiven Optimierung durch Kompensation.....	15
Abbildung 3: Das Haus der Arbeitsfähigkeit	25
Abbildung 4: Handlungsfelder altersgerechter Arbeitsgestaltung.....	29
Abbildung 5: Erwünschtes Führungsverhalten	59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Altersbedingte Veränderungen der Leistungs- und Kompetenzstruktur	12
Tabelle 2: Führungseigenschaften und Charakteristiken.....	20
Tabelle 3: Führungsverhalten	21
Tabelle 4: HR-Verantwortliche:	36
Tabelle 5: Führungskräfte:	36
Tabelle 6: Angebote Gesundheit	45
Tabelle 7: Nennungen zur Einstellung gegenüber Älteren	55

Anhang

Anhang A: Fragebogen für HR-Verantwortliche

Sehr geehrte Frau/ sehr geehrter Herr,

ich bedanke mich für diesen Termin und bin schon sehr neugierig, über welche Erfahrungen Sie mir berichten können.

Kurz zu mir: ich studiere an der Ferdinand Porsche FernFh und im Rahmen des Masterstudienganges Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie verfasse ich meine Masterarbeit zum Thema Führungskräften 50+. Es geht um Fragen rund um die Themen Gesundheitsmanagement, Führungs- und Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation und -gestaltung und Weiterbildung und Personalentwicklung. Hierzu möchte ich Sie als Expert/In gerne über Ihre Erfahrungen zu diesem Thema befragen. Ich bedanke mich sehr, dass Sie sich die Zeit für mich und dieses Interview nehmen. Unser Gespräch wird in etwa 60 Minuten dauern. Damit ich dem Gespräch aufmerksam folgen kann, würde ich es gerne aufzeichnen, wenn das für Sie in Ordnung ist. Zum Thema Datenschutz haben Sie von mir eine Einverständniserklärung bekommen, die Sie bereits unterschrieben haben. Die anonymisierten bzw. pseudonymisierten Ergebnisse aller Befragten werden in meiner Masterarbeit verwendet, die auch veröffentlicht wird. Welche Fragen haben Sie vorweg noch?

Aufzeichnung starten, nicht vergessen!

Zu Beginn würde ich gerne ein paar Informationen über das Unternehmen erfahren

- Mitarbeiteranzahl: für wie viele Personen ist dieser HR-Bereich zuständig? (Anmerkung an mich: Konzern-HR/Inlands-HR)
- Wie viele Führungsebenen gibt es? Bzw. wie ist die Organisation strukturiert? (Anmerkung an mich: recht unterschiedliche Organisationen und Strukturen, zB. Raiffeisensektor)

Und nun ein paar allgemeine Fragen rund um das Thema Mitarbeiter:innen 50+

- Was glauben Sie, wie die Altersstruktur in ihrem Unternehmen aussieht? Wie hoch ist die das Durchschnittsalter in Ihrem Unternehmen bzw. das Durchschnittsalter von Führungskräften?
- Welche Herausforderungen ergeben sich durch diese Altersstruktur?
- Wann und in welcher Form wird das Thema thematisiert? Was macht man mit der Information?
- Wie wichtig erachten Sie Alternsmanagement/Generationenmanagement in ihrem Unternehmen? (Schulnoten?) Wie glauben Sie wird sich die Situation entwickeln wird?
- Wie unterscheiden sich die Maßnahmen für ältere Mitarbeiter:innen und Führungskräfte?

Nachdem wir nun einige allgemeine Aspekte im Zusammenhang mit Mitarbeiter:innen 50+ betrachten haben, hätte ich weitere Fragen, die sich auf konkrete Maßnahmen und die Haltung zu altersspezifischen Themen betreffen.

- *Gibt es Ansätze für Alternsmanagement? -> wenn ja, wie sehen die Überlegungen dazu aus?*
- *Gibt es Grundsätze/Leitbilder/Visionen für ein Alternsmanagement? Nachfrage: wenn ja: wie sieht dieses aus? Wenn nein: Welche Gedanken stehen im Vordergrund, wenn es um ältere Mitarbeiter:innen geht? (Hinweis für mich: Kosten? Erfahrung? Defizitorientiert oder Kompetenzorientiert)*
- *Auf welcher Grundlage wurden Maßnahmen entwickelt, um altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung zu ermöglichen?
Nachfragen: Wurden wissenschaftliche Grundlagen berücksichtigt?*
- *Wer hat daran mitgearbeitet? (Vorstand, HR, MA) Wie wurden Maßnahmen eingeführt? Gab es ein Projekt zur Einführung von altersgerechten Maßnahmen?*

Der Fokus liegt für mich darauf, wie das Unternehmen FK 50+ unterstützt, um die Arbeitsanforderungen erfüllen zu können. Ich würde gerne wissen, welche Maßnahmen für ältere Mitarbeiter:innen und speziell für Führungskräfte 50+ angeboten werden? Bevor wir auf konkrete Maßnahmen zu sprechen kommen, möchte ich Ihnen die Bereiche nennen. Diese sind: Gesundheitsmanagement, Führungs- und Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation und -gestaltung und Weiterbildung und Personalentwicklung. Haben Sie Fragen zu den Handlungsfeldern?

Zu Beginn und noch bevor wir zu den einzelnen Bereichen übergehen, würde ich gerne wissen,

- *was sind Ihrer Meinung nach besondere Herausforderungen im Hinblick auf diese angesprochenen Bereiche für FK 50+? (Wo liegen die größten Herausforderungen um den Arbeitsanforderungen und den Veränderungen gerecht zu werden und was ist dabei hinderlich?)*

Und nun kommen wir zu den konkreten Maßnahmen:

- *Welche Angebote gibt es im Bereich Gesundheitsmanagement?
Wenn Antworten zu diesem Handlungsfeld kommen – Nachfrage in Richtung ...*
 - *Welche Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht besonders wirksam für Führungskräfte 50+ und welche für die Organisation? Inwieweit können Auswirkungen auf die erfolgreiche Erfüllung von Arbeitsanforderungen erkannt und abgeleitet werden?*
 - *Welche Maßnahmen sind/waren aus ihrer Sicht gar nicht hilfreich? Was wird nicht angenommen bzw. was wird abgelehnt?*

- Was wird im Bereich Weiterbildung und Personalentwicklung angeboten? Wenn Antworten zu diesem Handlungsfeld kommen – Nachfrage in Richtung ...
 - Welche Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht besonders wirksam für Führungskräfte 50+ und welche für die Organisation? Inwieweit wirkt sich das auf die Erfüllung von Arbeitsanforderungen aus?
 - Welche Maßnahmen sind/waren aus ihrer Sicht gar nicht hilfreich? Was wird nicht angenommen bzw. was wird abgelehnt?

- Inwieweit ist das Thema ältere Mitarbeiter:innen in der Unternehmens- und Führungskultur verankert?

Wenn Antworten zu Handlungsfeldern kommen – Nachfrage in Richtung ...

 - Welcher Beitrag wird seitens der Geschäftsführung geleistet?
 - Inwieweit werden Führungskräfte für dieses Thema sensibilisiert?
 - Gibt es Informationen und Schulungen für Führungskräfte?
 - Wie wird mit dem Thema Altersdiskriminierung umgegangen?
 - Was ist aus Ihrer Sicht besonders wirksam für Führungskräfte 50+ und was für die Organisation? Inwieweit können Auswirkungen auf die Erfüllung der Arbeitsanforderungen (und Motivation) erkannt und abgeleitet werden?
 - Welche Maßnahmen sind/waren aus ihrer Sicht gar nicht hilfreich? Was wird nicht angenommen bzw. was wird abgelehnt?

- Welche Möglichkeiten werden in Bezug auf Arbeitsgestaltung und -organisation angeboten?
 - Wie flexibel kann Arbeit in Hinblick auf Zeit und Ort gestaltet werden?
 - Welche Möglichkeiten gibt es, um die Arbeit selbst zu gestalten? (Anmerkung für mich: Veränderungen der Aufgaben mit dem Alter?)
 - Welche Möglichkeiten sind aus Ihrer Sicht besonders wirksam für Führungskräfte 50+ und welche für die Organisation? Inwieweit können Auswirkungen auf die Erfüllung von Arbeitsanforderungen (und Motivation) der FK erkannt und abgeleitet werden?
 - Welche Maßnahmen sind/waren aus ihrer Sicht gar nicht hilfreich? Was wird nicht angenommen bzw. was wird abgelehnt?

- Wo glauben Sie, würden sich ältere Führungskräfte weitere Unterstützung wünschen im Hinblick auf die die besprochenen Bereiche

Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung, Gestaltung der Arbeit und Führungs- und Organisationskultur? Was fehlt noch?

Jetzt haben wir uns konkrete Maßnahmen angeschaut. Es würde mich nun noch interessieren, wie die Gestaltung der Maßnahmen in der Organisation aussieht.

- Wie erfolgt eine Evaluierung ob Maßnahmen passend sind bzw. den gewünschten Erfolg bringen? bzw. werden Maßnahmen angepasst?
 - Wie werden die Maßnahmen kommuniziert bzw. wie wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter:innen und Führungskräfte über die Angebote informiert sind bzw. Zugang zu den Angeboten haben?
-
- Welche weiteren Aspekte zu dem Thema möchten Sie noch ansprechen?

Alter:

Geschlecht:

Funktion:

Dauer der Betriebszugehörigkeit:

Anhang B: Fragebogen für Führungskräfte

*Sehr geehrte Frau/ sehr geehrter Herr,
ich bedanke mich für diesen Termin und ich bin neugierig, über welche Erfahrungen Sie mir berichten können.*

Kurz zu mir: ich studiere an der Ferdinand Porsche FernFh und im Rahmen des Masterstudienganges Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie verfasse ich meine Masterarbeit zum Thema „Führungskräfte 50+“. Es geht um Fragen rund um die Themen Gesundheitsmanagement, Führungs- und Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation und -gestaltung und Weiterbildung und Personalentwicklung. Hierzu möchte ich Sie gerne über Ihre Erfahrungen zu diesem Thema befragen. Ich bedanke mich sehr, dass Sie sich die Zeit für mich und dieses Interview nehmen. Unser Gespräch wird in etwa 60 Minuten dauern. Damit ich dem Gespräch aufmerksam folgen kann, würde ich es gerne aufnehmen, wenn das für Sie in Ordnung ist. Die anonymisierten bzw. pseudonymisierten Ergebnisse aller Befragten werden in meiner Masterarbeit verwendet, die auch veröffentlicht wird.

*Welche Fragen haben Sie vorweg noch?
Aufzeichnung starten, nicht vergessen!*

Zu Beginn würde ich gerne ein paar allgemeine Fragen rund um das Thema Mitarbeiter:innen 50+ durchgehen

- Wenn ich fragen darf – wie alt sind Sie und wie lange sind Sie bereits FK bzw. im Unternehmen?
- Wissen Sie, wie die Altersstruktur in ihrem Bereich/Team aussieht? Nachfragen: Welche Herausforderungen ergeben sich durch diese Altersstruktur aus ihrer Sicht? Wann und in welcher Form wird das Thema angesprochen? Was macht man mit der Information?
- Wie wichtig erachten Sie den bewussten Umgang mit dem Thema „Älter werden“ in ihrem Unternehmen? Wie, glauben Sie, wird sich die Situation in ihrem Unternehmen entwickeln? Was erwarten Sie sich von ihrem Unternehmen?
- Wie sieht das Leitbild/Gedanken in Richtung Mitarbeiter:innen und Führungskräfte 50+ in ihrem Unternehmen aus? (Nachfragen: Inwieweit entspricht das Leitbild ihren persönlichen Erfahrungen bzw. welche Erfahrungen haben sie selbst in diesem Zusammenhang gemacht? Wie ist ihrer Meinung nach die Einstellung gegenüber Mitarbeiter:innen und Führungskräften 50+ in ihrem Unternehmen? Sind Unterschiede zw. Führungskräften und Mitarbeiter:innen zu erkennen? Erinnern Sie sich an Situationen im Arbeitskontext in denen Ihnen bewusst wurde, dass das Lebensalter relevant ist? (positiv oder negativ))

Der Fokus liegt für mich darauf, wie das Unternehmen FK 50+ unterstützt, um die Arbeitsanforderungen erfüllen zu können. Ich würde gerne wissen, welche Maßnahmen für Mitarbeiter:innen 50+ und speziell für Führungskräfte 50+ angeboten werden? Außerdem würde ich gerne wissen, wo Sie besondere Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten der Unterstützung seitens der Organisation sehen:

Bevor wir auf konkrete Maßnahmen zu sprechen kommen, möchte ich Ihnen die Bereiche nennen und sie kurz erläutern, wenn das für Sie passt. Die Handlungsfelder sind: Gesundheitsmanagement, Führungs- und Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation und -gestaltung und Weiterbildung und Personalentwicklung.

Gesundheitsmanagement – hier geht es um Maßnahmen zur physische und psychische Gesundheit, Gesundheitsbewusstsein, Vorsorge, Wiedereingliederung nach Krankheit usw.

Führungs- und Unternehmenskultur: Hier geht es um das allgemeine Verständnis älteren Arbeitnehmer:innen gegenüber, Bewusstsein für demografische Veränderung und Umgang damit.

Arbeitsorganisation- und -gestaltung: darunter fallen Arbeitszeit- und ortsmodelle ebenfalls wie Gestaltungsmöglichkeiten im Arbeitsgeschehen selbst (was kann man selber entscheiden und was ist fix vorgegeben?)

Weiterbildung und Personalentwicklung: neben klassischen Weiterbildungsmaßnahmen fallen hierin auch Ausbildungsprogramme, Mentoring und Reverse Mentoring, Karriere- und Ausstiegsplanung usw.

Nachdem Sie die Handlungsfelder nun kennen, würde ich, bevor wir zu den einzelnen Bereichen übergehen, gerne wissen

- Wo liegen Ihrer Meinung nach besondere Herausforderungen im Hinblick auf diese angesprochenen Bereiche für Sie als FK 50+? (Wo liegen die größten Herausforderungen um den Arbeitsanforderungen und den Veränderungen gerecht zu werden und was ist dabei hinderlich?)

Und nun kommen wir zu den konkreten Maßnahmen:

- Welche Angebote gibt es im Bereich Gesundheitsmanagement?
Wenn Antworten zu Handlungsfeldern kommen – Nachfrage in Richtung ...
 - Welche sind Ihnen besonders wichtig bzw. schätzen Sie sehr?
 - Welche Angebote empfinden sie als besonders geeignet, um „fit“ für die Arbeit zu bleiben, nicht nur körperlich, sondern auch im Hinblick auf Arbeitsanforderungen und Veränderungen? Aus welchem Grund?
 - Was wären aus ihrer Sicht noch wichtige Maßnahmen, die sie als hilfreich erachten würden?
 - Welche Maßnahmen und Projekte erachten Sie persönlich als eher hinderlich oder wenig Nutzen stiftend?
- Was wird im Bereich Weiterbildung und Personalentwicklung angeboten? Wenn Antworten zu Handlungsfeldern kommen – Nachfrage in Richtung ...
 - Welche sind Ihnen besonders wichtig bzw. schätzen Sie sehr?
 - Welche Angebote empfinden sie als besonders geeignet, um ihre Arbeitsanforderungen erfüllen zu können? Aus welchem Grund?

- Was wären aus ihrer Sicht noch wichtige Maßnahmen, die Sie als hilfreich erachten würden?
 - Welche Maßnahmen und Projekte erachten Sie persönlich als eher hinderlich oder wenig Nutzen stiftend?
- Inwieweit ist das Thema Umgang mit Mitarbeiter:innen 50+ in der Unternehmens- und Führungskultur verankert?
Nachfragen:
 - Welcher Beitrag wird seitens der Geschäftsführung geleistet?
 - Inwieweit werden Führungskräfte für dieses Thema sensibilisiert?
 - Gibt es Informationen und Schulungen für Führungskräfte?
 - Wie wird mit dem Thema Altersdiskriminierung umgegangen?
 - Was erachten Sie im Hinblick auf dieses Thema besonders wichtig? Was ist hilfreich für Sie? Wie wirkt sich das auf die Erfüllung ihre Arbeitsanforderungen (und Motivation) aus?
 - Was kann aus Ihrer Sicht im Bereich Führungsverhalten und Organisationskultur schädlich auf Mitarbeiter:innen wirken? Was empfinden Sie als kontraproduktiv?
- Welche Möglichkeiten werden in Bezug auf Arbeitsgestaltung und -organisation angeboten?
Nachfragen:
 - Wie flexibel kann Arbeit in Hinblick auf Zeit und Ort gestaltet werden?
 - Welche Möglichkeiten gibt es, um die Arbeit selbst zu gestalten? (Anmerkung für mich: Veränderungen der Aufgaben mit dem Alter?)
 - Welche Möglichkeiten sind Ihnen besonders wichtig bzw. schätzen Sie sehr?
 - Welche Möglichkeiten wirken sich auf die Erfüllung ihrer Arbeitsanforderungen (und ihre Motivation) positiv aus? Aus welchem Grund?
 - Was wären aus ihrer Sicht noch wichtige Maßnahmen, die Sie als hilfreich erachten würden?
 - Welche Möglichkeiten erachten Sie persönlich als eher hinderlich oder wenig Nutzen stiftend?
 - Wo glauben Sie, würden sich Führungskräfte 50+ weitere Unterstützung wünschen im Hinblick auf die die besprochenen Bereiche Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung, Gestaltung der Arbeit und

Führungs- und Organisationskultur? Was fehlt noch? Was wünschen Sie sich?

Wir haben uns jetzt konkrete Maßnahmen angeschaut. Mich würde nun noch interessieren, wie die Gestaltung der Maßnahmen in der Organisation aussehen;

- Welche Maßnahmen gibt es, die speziell für Mitarbeiter:innen 50+ gedacht sind?
- Welche Maßnahmen sind speziell auf Führungskräfte ausgerichtet? Gibt es auch Angebote für FK 50+?
- Von welchen Angeboten können Sie Gebrauch machen?
- Wie erfolgt die Kommunikation der Angebote?
- Nachfragen: Was wird dafür getan, dass sie bsp. an Schulungen teilnehmen? Wie erfolgt die Rekrutierung für HR- Programme? Ist die Vorgangsweise bei der Auswahl aus ihrer Sicht fair oder nicht fair? Würden sie gerne an Maßnahmen teilnehmen, die ihnen nicht angeboten werden/wurden?

- Welche weiteren Aspekte zu dem Thema möchten Sie noch ansprechen?

Demografische Daten:

Alter

Geschlecht

Führungsebene

Anzahl der Geführten

Dauer der Betriebszugehörigkeit bzw. wie lange FK

Anhang C: Abkürzungsverzeichnis

bsp.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
FK	Führungskräfte
HR	Human Resources