

Lösungsansätze für altersgerechtes Arbeiten im Angestelltenverhältnis

Bachelorarbeit II

am

Studiengang „Aging Services Management“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Roman Grainer
09451427

Begutachter: Mag. Michael Hamberger, MA

Wien, Mai 2023

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.

12.05.2023

Unterschrift

Abstract

Der demografische Wandel zeigt, dass geburtenstarke Generationen nicht durch geburten-schwache Jahrgänge ersetzen werden können. Die damit zusammenhängenden Problemstel-lungen reichen von der Pensionssicherung, der Finanzierung des Gesundheits- und Pflege-systems bis zum Arbeitskräftemangel.

Eine mögliche Konsequenz ist die Anhebung des Pensionsantrittsalters. Die positiven Effekte für das Pensionssystem und den Arbeitsmarkt funktionieren jedoch nur bei gesunden Arbeits-kräften. Gegenwärtig steigen jedoch gesundheitlichen Probleme mit dem Alter an. Im Ange-stelltenverhältnis dominieren psychische Gesundheitsrisiken.

Die vorliegende Arbeit untersucht empirisch, welche gesundheitssichernden betrieblichen Maßnahmen für Büroangestellte in der zweiten Hälfte ihrer Erwerbsphase, bei psychischen Belastungen, unterstützend sein können. Es wurde die psychische Belastung und die dazuge-hörigen Lösungsansätze der letzten fünf Jahre untersucht.

Zur Erlangung des Forschungsergebnisses wurden neun leitfadengestützte Interviews geführt. Die befragten Experten:innen kamen aus den Bereichen der Personalführung und der Perso-nalvertretung. Zusätzlich konnten Experten:innen aus den Bereich Unternehmensberatung/ Leadership und Coaching sowie des behördlichen Arbeitnehmer:innenschutzes befragt wer-den. Die Auswertung der Interviews erfolgte durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.

Erkenntnisse zeigen, dass psychische gesundheitssichernde Maßnahmen einen weit höheren Aufholbedarf haben als physische Maßnahmen. COVID-19 und Home-Office haben die Ar-beitswelt verändert. Berufliche und private Grenzen verschwimmen. Permanente Erreichbar-keit, der Umgang im Miteinander, sowie Mängel in der Personalführung verstärken Dauerbe-lastungen. Im Zentrum der Lösungsorientierung stehen die Fähigkeiten von Führungskräften. Zusätzlich finden generationengerechte und flexible Arbeitszeitmodelle ihren Anklang.

Deutlich wird aber auch die Notwendigkeit der Selbstinitiative der Mitarbeiter:innen:innen auf-gezeigt. Das Finden der persönlichen Work-Life-Balance, der Motivation und der Arbeit im „flow“ liegt in der Eigenverantwortung.

Schlüsselbegriffe: Arbeitsbelastung, Ältere Dienstnehmer:innen, COVID-19, Erholung, Füh-rung, Home-Office, Mitarbeiter:innenführung, Selbstbild, Unternehmenskultur, Work-Life-Ba-lance, Zeit

Abstract

The demographic change shows that the baby boomer generation cannot be replaced by generations with a lower birthrate. Concerned problems are affected from securing pensions, financing the health and care system to the lack of employees.

One possible solution is to increase the retirement age. However, the positive effects for the pension system and the labor market will only show up with healthy workers. At present, health problems increase with age. Mental health risks dominate in white collar employment.

This thesis examines empirically which health-assuring company measures for older office workers in the second half of their working life. And what can be supportive to prevent mental stress. Based on existing measures, the psychological stress of the last five years was specifically examined.

Nine guided interviews were conducted to obtain the research result. The interviewed experts came from the areas of personnel management and works council. In addition, experts from the areas of consulting/leadership and coaching as well as employee protection authorities could be interviewed. The interviews were evaluated using a qualitative content analysis according to Mayring.

Findings show that mental health measures have a much greater need to catch up than physical measures. COVID-19 and home office have changed the work environment. Professional and private boundaries are blurring. Permanent accessibility, the way we are treating each other, also conflicts and missing leadership increase permanent stress. Major importance are the skills of leaders. In addition, generation-appropriate and flexible working time models are getting more and more popular.

However, the need for self-initiative on employees side is also clearly shown. Finding your personal Work-Life-Balance, motivation and working in "flow" is at their own responsibility.

Key words: COVID-19, corporate culture, leadership, older employees, recovery, self-image, time, workload, working from home, Work-Life-Balance,

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Relevanz	1
1.2	Forschungsfrage und Zielsetzung	2
2	Theoretische Aufbereitung und Begriffsbestimmungen	4
2.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	4
2.2	Embodiment	4
2.3	Prävention	5
2.4	Unternehmenskultur	5
2.5	Führungskraft	6
2.6	Resilienz	6
3	Methodisches Vorgehen der empirischen Studie	6
3.1	Auswahl der Interviewpartner:innen	7
3.2	Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens	7
3.3	Vorbereitung und Durchführung der Interviews	8
3.4	Transkription	9
3.5	Analysemethode und Kategorien	9
4	Empirische Untersuchung: Forschungsergebnisse	12
4.1	Welche betrieblichen gesundheitsfördernden Maßnahmen gibt es heute und was ist „selbstverständlich“?	12
4.1.1	Selbstverständlichkeit	12
4.1.2	Physische und psychische Gesundheit	12
4.1.3	Gesundheitseinrichtungen und Betriebsarzt:ärztin	13
4.1.4	Psychische Gesundheit	14
4.1.5	Mitarbeiter:innen-Benefits	15
4.2	Arbeitsbelastung und Stress	16
4.2.1	Firmenpolitik und Personalstrategie	16
4.2.2	Unternehmenskultur	17
4.2.3	Generationenkonflikt, Überstunden und der demografische Wandel	18
4.2.4	Home-Office,	19
4.2.5	Digitalisierung und Technik	19
4.3	Arbeitsplatzunsicherheit	20
4.3.1	Unternehmenssicht	21
4.3.2	Arbeitnehmer:innensicht	22

4.3.3	Ältere Dienstnehmer	22
4.3.4	Präsentismus	23
4.4	Führungskräfte, Konflikte und schlechte Kommunikation	23
4.4.1	Führung auf Distanz.....	23
4.4.2	Führung ist Kommunikation	24
4.4.3	Führung ist erfolgsentscheidend	25
4.4.4	Führung braucht Empathie und Begeisterungsfähigkeit	25
4.4.5	Führung braucht Zeit.....	25
4.4.6	Führung bedarf Selbstführung	25
4.4.7	Führungskräfte brauchen Unterstützung	25
4.5	Selbstbild - Karrierewege	26
4.5.1	COVID-19 und Home-Office	26
4.5.2	Geringere Unternehmensbindung - Orientierung nach außen	26
4.5.3	Entwicklung aus der Sicht der Unternehmenskultur	27
4.5.4	Ältere Generationen.....	27
4.6	Work-Life-Balance und Erholung	28
4.6.1	Fürsorge	28
4.6.2	Eigenverantwortung	29
4.6.3	Zeit	29
4.6.4	„Work“ ist auch „Life“	30
4.7	Verständnis	30
4.7.1	Verständnis auf der Arbeitgeber:innenseite	30
4.7.2	Verständnis auf der Arbeitnehmer:innenseite	31
4.8	Was wäre wünschenswert? In welche Richtung geht es in der Zukunft?	31
4.8.1	Mitarbeiter:innenbindung, Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen	31
4.8.2	Flexiblere Arbeitszeitmodelle, 4-Tage-Woche	32
4.8.3	Purpose	33
4.8.4	Äußere Faktoren	33
5	Diskussion und Beantwortung der Forschungsfragen	34
6	Schlussfolgerungen und Ausblick	37
	Literaturverzeichnis	39
	Online-Quellen	40
	Tabellenverzeichnis	40
	Anhang:	41

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz

Der demografische Wandel zeigt, dass die Auswirkungen einer älterwerdenden Gesellschaft, in Kombination mit geburtenschwachen Generationen, für die gesamte Bevölkerung relevant sind. Der komplex angereicherte Bogen an Problemstellungen reicht von der Pensionssicherung, der Finanzierung des Gesundheits- und Pflegesystems, dem Arbeitskräftemangel bis hin zur persönlichen Lebensplanung und Lebenszufriedenheit. Zahlreiche tiefgreifende Veränderungen stehen im Raum. So ist davon auszugehen, dass das Pensionsantrittsalter ansteigen wird. Menschen im Arbeitsleben zu behalten, bringt folgende Vorteile: Jede:r (noch) Erwerbstätige verursacht keine Pensionszahlungen und steht dem Arbeitsmarkt mit der Ressource Arbeit und Erfahrung zur Verfügung (Österreichische Plattform für Interdisziplinäre Altersfragen, 2021, S. 21ff.).

Notwendige Veränderungen haben bereits begonnen, beispielsweise in der Anschauung und Definition von älteren Dienstnehmer:innen. Das Alter wird nicht mehr an einer kalendarischen Jahreszahl festgemacht. So werden diese etwa von der österreichischen Arbeiterkammer als diejenigen Mitarbeiter:innen angesehen, die bereits mehr als die Hälfte ihres Berufslebens gearbeitet haben, im Berufsleben stehen, sowie gesund und leistungsfähig sind. Ebenso befindet sich der Zugang von Personalstrategien im Wandel, weg von „älteren Dienstnehmern:innen“ hin zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen für alle Generationen altersgerecht passend (Österreichische Bundeskammer, 2009, S. 1; Gemeinschaftsprojekt arbeit & alter, 2019, S. 3).

Der Verbleib im Erwerbsleben hat eine unumgängliche Voraussetzung. Nämlich die Gesundheit. Gesundheit ist jedoch nicht eindimensional nur auf den Berufsalltag ausgelegt. Gesundheitsmodelle (wie etwa das Gesundheitsmodell der Salutogenese) zeigen das Zusammenwirken von verschiedenen Lebensbereichen und liefern Lösungsansätze. Jeder Mensch kann mittels Gesundheitsressourcen beitragen, ein gesundes Leben erfolgreich zu führen (Dorner, 2016, S. 17ff.; Cichocki, 2018, S. 16.).

Bei älteren Dienstnehmer:innen zeigt sich jedoch, dass mit steigendem Alter die Häufigkeit arbeitsbedingter Gesundheitsprobleme zunimmt. Die Altersgruppe der 45 bis 60-Jährigen Dienstnehmer:innen zeigte 2020 mit 17,7% den höchsten Wert an gesundheitlichen Problemen, gemessen an allen Erwerbstätigen. Die Altersgruppe der 50 bis 64-Jährigen zeigte sich

zudem mit 18,2 Tagen Krankenstand pro Jahr überdurchschnittlich hoch (Statistik Austria, 2022, S. 41ff.).

Während im Angestelltenverhältnis die arbeitsbedingten Gesundheitsprobleme durch Verunfällen oder durch das Hantieren von schweren Lasten eher nachrangig auftreten, dominieren psychische Gesundheitsrisiken. Über 59% aller 2019 erwerbstätigen Personen in Österreich sahen sich einem psychischen Gesundheitsrisiko ausgesetzt. Am häufigsten wurden Arbeitsüberlastung, Emotionsarbeit und schlechte Kommunikation genannt. Mit 63,1% fühlten sich Erwerbstätige mit Hochschulabschluss am stärksten physisch belastet (Statistik Austria, 2022, S. 48ff.).

Längerfristige psychische Herausforderungen im Beruf fördern das Risiko einer psychischen Erkrankung (www.focus-arztsuche.de, 10.02.2023).

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Aus der in der Problemstellung angeführten Ausgangslage leitet sich folgende Forschungsfrage ab:

Welche betrieblichen, gesundheitssichernden Maßnahmen einer altersgerechten Personalstrategie könnten Büroangestellte in der zweiten Hälfte ihrer Erwerbsphase bei psychischen Belastungen unterstützen?

Welche Maßnahmen wären schon in der ersten Hälfte der Erwerbsphase hilfreich?

Die Forschungsfrage zielt darauf ab, Maßnahmen zu erheben. Dies ist relevant, weil der Wandel fortschreitet und bei einem dringlichen Bedarf angekommen ist. Dadurch wird auch behandelt, inwieweit es überhaupt möglich ist, von betrieblicher Seite durch gesundheitssichernde Aktivitäten nachhaltig auf die Gesundheit von Büroangestellten Einfluss zu nehmen. Kann Gesundheit während und außerhalb der Arbeitszeit attraktiv gemacht werden? Welche Maßnahmen könnten die „mindfulness“ (im Verständnis der Achtsamkeit des Körpers und des Verstandes) des:r einzelnen Arbeitnehmers:in stärken?

In diesem Zusammenhang wird auch Erholung zu einen wichtigen Themenfeld. Wieweit spielen die persönliche Lebensplanung und die vom Individuum gewählten Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit eine Rolle? Wieweit könnte dies aber auch zu sehr in die Privatsphäre eingreifen? Ebenso gibt es die Absicht, Erkenntnisse zur persönlichen Karriereplanung und Sichtweisen, wieweit dies eine längerfristige Bindung an ein Unternehmen voraussetzt, zu gewinnen. Hier spielt auch die Bereitschaft von Unternehmen eine Rolle, wieweit laufend in die einzelne

Arbeitskraft investiert wird. Gerade im Wissen, dass gut ausgebildete Fachkräfte am Arbeitsmarkt gesucht werden, birgt dies die Gefahr, dass die Arbeitskraft das Unternehmen samt investiertem Wissen verlässt.

Interessant könnten auch die Erkenntnisse sein, ob wir uns hier bereits voll im Wandel der Arbeitswelt befinden? Muss die Förderung der Mitarbeiter:innen:innen grundlegend überdacht werden und damit bedeutend kostenintensiver zur Grundlagensicherung von Unternehmen bewertet werden?

In der Analyse des Ist-Standes wird ebenfalls versucht, die Strategien und Besonderheiten einer altersgerechten Personalstrategie herauszuarbeiten. Ist „alternsgerechtes für alle Generationen passendes“ Arbeiten nur ein attraktives Wortspiel oder gibt es bereits konkrete Aktivitäten, die sich von bisherigen langjährig etablierten betrieblichen Gesundheitsaktivitäten unterscheiden?

In der Bachelorarbeit I wurden Sichtweisen und Arbeitseinstellungen der Generation Z diskutiert. In verschiedensten Ausprägungen wünscht die Generation Z mehr Flexibilität in angebotenen Arbeitszeitmodellen, mitunter präferiert sie auch bewusst weniger Stundenleistung, dafür aber eine Absicherung, die das Leben finanzierbar macht. Motivation durch sinnvolle und wertgeschätzte Arbeit wird oft vorausgesetzt. Sind diese Sichtweisen, wenn sie am Arbeitsmarkt angekommen sind, nicht ebenfalls schon ein großer Schritt in Richtung gesundheitsfördernder Maßnahmen? Ist der Zenit der Arbeitsüberforderung damit erreicht? Diese Arbeit möchte diesen eventuellen Zusammenhängen nachgehen und ob die Forderungen der Generation Z nicht ähnlich sind wie angestrebte Maßnahmen zum alternsgerechten Arbeiten (<https://wissblog.fernfh.ac.at>, 10.02.2023).

Ein gewolltes Ergebnis liegt auch in Erkenntnissen, wieweit sich die Kompetenzen von Führungskräften entwickeln müssen. Um hier alternsgerecht führen zu können, sind Erkenntnisse der Neubewertung zur Führung selbst zu erwarten.

2 Theoretische Aufbereitung und Begriffsbestimmungen

Für die **theoretische** Aufbereitung erfolgt eine Literaturrecherche als methodische Vorgehensweise. Hierzu wird einschlägige Fachliteratur sowie Internetrecherche herangezogen. Schlagwörter: alternsgerechtes Arbeiten, psychische Belastungen, mindfulness, Prävention; Verwendete Literatur Datenbanken: Google Scholar, Springer Link, U:search Universitätsbibliothek Wien, AMS Forschungsnetzwerk

2.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement

In der Hauptaufgabe des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ steht die Erhaltung der Gesundheit des Menschen. Im Zusammenspiel Mensch - Organisation - Arbeit wird auf die Gesundheit im Unternehmen abgezielt. Besonders wichtig ist es, die Arbeitskraft und die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Betriebliches Gesundheitsmanagement reicht vom Prinzip der Salutogenese bis hin zur Anwendung der Luxemburger Deklaration der Europäischen Union. Diese setzt auf die gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgeber:innen, Arbeitnehmer:innen und der Gesellschaft. Folgende Zielsetzungen werden beschrieben:

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Steigerung der gesundheitlichen Selbstverantwortung der Mitarbeiter:innen
- Erhöhung der persönlichen Fähigkeiten zur Verbesserung der Gesundheit

Die bloße Arbeitsplatzsicherheit wurde in den letzten Jahren deutlich von Themen der Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf aufgewertet. Themen wie Work-Life-Balance, die Abwehr der Arbeitsbelastung und Stress, sowie das Thema der immer stärker werdenden Vermischung des Berufs- und Privatlebens gehören jetzt ebenfalls zum Themenbereich. Auch die Position der Führungskraft im Unternehmen wird immer wichtiger (Nagy, 2013, S. 23ff.).

2.2 Embodiment

Der englische Begriff vermittelt das Zusammenspiel von Geist und Körper, beides von der Umwelt beeinflusst. Es wird dabei der Begriff der zirkulären Kausalität verwendet. Der Körper zeigt unter psychischer Belastung Merkmale und reagiert. In diesem Zusammenhang wird der Körper auch der „Spiegel der Seele“ genannt. Umgekehrt beeinflusst der Körper die Seele, beispielsweise kann eine aufrechte Körperhaltung zu Selbstsicherheit verhelfen oder auch ein Lachen zur Entspannung beitragen (Storch et al, 2010, S. 143 ff.).

2.3 Prävention

Die Erhaltung der Gesundheit im Sinne einer präventiven, betrieblichen Gesundheitsförderung setzt bei Arbeitnehmer:innen an, die sich noch deutlich in der ersten Berufshälfte befinden. Dies geschieht, um in späteren Jahren keine Leistungseinbußen zu haben, die aus langjähriger beruflicher Belastung der Vorjahre resultieren. Ebenso sollen Mitarbeiter:innen:innen dahin gehend motiviert werden, selbst für ihre Gesundheit einzustehen und dementsprechend auch schon in jungen Jahren vorzubeugen (Jaeger, 2015, S. 47).

Prävention ist ebenfalls im Arbeiterschutzgesetz (§§ 15–17 ArbSchG) ausgewiesen, darin ergeht die eindeutige Anweisung die Sicherheit und Gesundheit zu schützen (Jaeger et al, 2015, S. 391).

Zusätzlich zu den gesetzlichen Auflagen setzen Unternehmen auf ihre eigenen Bemühungen, um die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter:innen:innen zu verbessern. Betriebsintern wird bei der geeigneten Verhaltensschulung für Führungskräfte, aber auch der Mitarbeiter:innen:innen untereinander angesetzt. Ebenso entwickeln sich Überschneidungen zu Themen der Privatsphäre, die eigentlich in der Entscheidungsverantwortung der Mitarbeiter:innen:innen selbst liegen, beispielsweise die Verbesserung der Ernährungs- und Bewegungsgewohnheiten (Troger, 2019, S.167).

2.4 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur definiert den ethischen Rahmen innerhalb des Unternehmens und zeigt ebenfalls die Orientierung des Unternehmens zu gesellschaftlichen Themen nach außen. Die Unternehmenskultur steht übergeordnet und sollte sich in Entscheidungen, dem Führungsstil und im Umgang miteinander, wiederfinden. Es werden Erfahrungen, Werte und Verhaltensweisen darin eingebunden.

Oft wird damit auch klargestellt, wie sich Mitarbeiter:innen:innen nach außen hin zu verhalten haben, selbst wenn sich diese in ihrer Freizeit befinden, jedoch eine Firmenzugehörigkeit erkennbar ist. Beispielsweise beim Tragen einer Firmenkleidung am Weg zur Arbeit. Eine grundsätzliche Stellungnahme zu Werten kann in der Firmenkultur verankert werden. Dies findet sich etwa auch im Festlegen von Mitspracherechten der Belegschaft oder aber in der Sensibilisierung zu gesellschaftlichen Themen. Im Sinne einer altersgerechten Unternehmenskultur wird der Dialog zwischen Generationen, der gegenseitige Respekt, der Stellenwert und die Stärkung der Selbstverantwortung für die eigene Gesundheit hervorgehoben (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2017, S. 74-76).

2.5 Führungskraft

Der Züricher Managementansatz definiert die Einflussnahme und Entscheidungsgewalt einer Führungskraft, bei deren Aufgabenbewältigung eine gemeinsame Problemlösung erforderlich ist. Die menschenbezogenen Aspekte entscheiden über den Erfolg und beinhalten das Einbeziehen des Charakters, die Vielschichtigkeit persönlicher Umstände, aber auch das Einbeziehen des sozialen Umfeldes der Mitarbeiter:innen:innen (Thommen et al., 2020, S. 551).

2.6 Resilienz

Menschen reagieren unterschiedlich auf Belastungen. Resilienz zeigt die Widerstandskraft und den persönlichen Zugang zu psychisch belastenden Situationen. Belastende Situationen gibt es viele. Diese reichen vom Tod eines Verwandten bis hin zu Ängsten und Sorgen, die in der Außenwelt als nicht problematisch angesehen werden. Eine Quelle psychischer Belastungen ist die Arbeitswelt und der Arbeitsplatz. Resilienten Menschen wird zugesprochen, dass sie unter schwierigen Voraussetzungen und Bedingungen immer noch einen klaren Kopf behalten können und nicht von Stressreaktionen vereinnahmt reagieren. Gerade in belastenden Situationen wird in Problemen gedacht und nicht in Lösungen. Resilienz zeigt einen grundsätzlichen Schutzmantel und ein Auffangnetz. Resiliente Menschen haben Reserven auf die sie im Ernstfall zurückgreifen können, um weiterhin noch agieren und reagieren zu können. Es gibt Methoden und Schulungen, um einen Zugang zu Resilienz zu finden. Resilienz ist in gewissen Maßen erlernbar. Es gibt Achtsamkeits- und Entspannungstrainings. Eine wichtige Reserve stellen funktionierende soziale Kontakte dar. Der wichtigste Beitrag zum geistigen und seelischen Wohlbefinden muss jedoch vom Menschen selbst kommen. Für Unternehmen bedeuten resiliente Mitarbeiter:innen:innen langfristig mehr Beitrag und Leistung in ihrer Arbeitstätigkeit (Troger, 2019, S. 160-165).

3 Methodisches Vorgehen der empirischen Studie

Zur Erlangung geeigneter und auswertbarer Dateninhalte wurden neun leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Jedes Interview wurde aufgenommen und anschließend gemäß der Transkriptionsregeln_ASBA_20171011 transkribiert (www.onlinecampus.fernfh.ac.at, 12.02.2023). Zur methodischen Auswertung wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewählt. Die Arbeitsschritte werden nachfolgend dargestellt.

3.1 Auswahl der Interviewpartner:innen

Expert:inneninterviews sind eine Quelle umfangreicher Informationen und sind wichtig für die Forschung in der Praxis. Expert:innen liefern Informationen aus ihrem subjektiven Empfinden und interpretieren diese anhand ihrer Erfahrungen (Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 2).

Der Expert:innenstatus wird durch die Auswahl des Forschers gewählt. Die subjektive Findung ist teilweise methodisch umstritten (Aghamanoukjan et al, 2009, S. 422).

Um die Kompetenz der Interviewpartner:innen sicherzustellen wurden zwei Qualitätskriterien vorausgesetzt. Die Expert:innen zeichnen sich durch die Praxisnähe an der Problemstellung aus, arbeiten direkt mit Betroffenen oder sind beratend für gesamte Unternehmen in Personalfragen tätig. Zusätzlich wurde eine gewisse Seniorität und langjährige Erfahrung vorausgesetzt. Langjährigkeit deshalb, um ein Rückblicks- und Erfahrungswissen von mindestens 10 Jahren zu haben. Drei Hauptgruppen waren geeignet: Personalverantwortliche, Personalvertreter und Firmenberater/Organisationen/Behörden des Arbeitnehmer:innenschutzes.

Es wurden zuerst aktive Personalverantwortliche in geeigneter Rolle angefragt und gebeten ihre Sichtweisen in die Thematik einzubringen. Personalexpert:innen haben in Unternehmen eine Mittelstellung. Sie agieren zum Wohl der Angestellten, handeln aber gleichzeitig als Mitarbeiter:innen für die betrieblichen Interessen und fungieren oft als Stabstelle zum Betriebsmanagement. In dieser Position werden sie in alle wesentlichen Belangen der Personalführung als Expert:innen hinzugezogen. Aus dem Bereich Human Resources Management konnten drei Interviewpartner:innen gewonnen werden. Im Gegensatz zur Nähe an der Unternehmensführung konnten drei Betriebsräte:innen/Personalvertreter:innen für das qualitative Interview gewonnen werden. Zusätzlich gaben zwei Unternehmensberater:innen mit Schwerpunkt Kommunikation, Mitarbeiter:innenführung und Teambuilding ihre Zustimmung. Des Weiteren erklärte sich eine Spezialistin der gesetzlichen Arbeitnehmer:innenvertretung, mit Spezialgebiet „Arbeit und Alter“, ebenfalls für ein Interview bereit.

3.2 Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens

Ein problemzentriertes qualitatives Interview gibt die Möglichkeit offen zu antworten und damit eine Gesprächssituation zu erzeugen. Das Interview wurde mit einem Interviewleitfaden vorbereitet und bildete ein Gerüst für den Gesprächsverlauf (Mayring, 2016, S. 67).

Der Interviewleitfaden hatte acht Fragen und folgte einem zeitlichen Aufbau. Beginnend mit der Betrachtung bisheriger Maßnahmen, hin zur Beurteilung der Gegenwart und einem Ausblick auf die Zukunft.

Alle Interviews folgten dem Aufbau des Leitfadens und starteten mit einer Begrüßung, Erklärung des Interviewablaufs, Bezugnahme auf die Bachelorarbeit, und dem Hinweis, dass das Interview aufgenommen wird. Zusätzlich wurde auch um eine kurze Vorstellung des/der Interviewten gebeten. Ebenfalls wurde mitgeteilt, dass alle Antworten vordringlich die Prävention von psychischen Belastungen zum Thema haben. Da jedoch Körper und Geist in permanenter Interaktion stehen, wurde erklärt, dass auch die Maßnahmen zur Prävention von körperlichen Beschwerden somit ebenfalls ihre Berechtigung haben.

Die erste Frage diente zur Bestimmung der betrieblichen Prävention, die heute in Unternehmen schon etabliert und selbstverständlich ist. Maßnahmen die bereits in der Vergangenheit eingeführt worden und im Unternehmen erprobt sind.

Der Gegenwartsteil beinhaltet die psychischen Herausforderungen und Themenschwerpunkte älterer Mitarbeiter:innen (Grainer, 2023, S. 10 ff.). Es wird für die Antworten auf einen Zeitraum innerhalb der letzten fünf Jahre verwiesen. Dies, um aktuelle Themen aufzugreifen, die in Ursache nicht der Arbeitssituation von COVID-19 geschuldet sind.

Der dritte Teil zielt auf einen zukünftigen Ausblick ab. Welche Entwicklungen entweder wünschenswert wären oder bereits eine naheliegende Folge aus der gegenwärtigen Situation darstellen.

Zum Abschluss wird nach Themen gefragt, die nicht genannt wurden, aber von den Interviewteilernehmer:innen für das Thema relevant und wichtig eingestuft wurden. Damit wurde es möglich, weitere induktive Oberkategorien zu kreieren oder aber bereits definierte deduktive Unterkategorien zu ergänzen. Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang.

3.3 Vorbereitung und Durchführung der Interviews

Zur Vorbereitung des Interviews wurden Informationen per Mail ausgetauscht. Die bereits vom Interviewpartner:innen zu unterfertigende Einverständniserklärung wurde bereits im Vorfeld ausgesandt. Spätestens zum Start der Auswertung lagen alle Erklärungen signiert vor. Weiters wurden der Interviewleitfaden und das Proposal der vorliegenden Arbeit mitgeschickt. Alle Interviews wurden auf Wunsch online durchgeführt. Die Online-Einladungen wurden folglich ebenfalls per mail geschickt.

Zum Start der Interviews wurde nochmals darauf hingewiesen, dass das Gespräch aufgezeichnet wird. Die Rückversicherung war gegeben, wenn der/die Befragte bestätigte, dass am Bildschirm das Zeichen „Aufnahme“ zu sehen war. Ebenso wurde nochmal die Anonymisierung bei der nachfolgenden Verschriftlichung zugesichert. Parallel, um sich vor technische Gebrechen abzusichern, wurde das Interview mit einer Recording App am Mobiltelefon aufgenommen. Der Interviewleitfaden wurde auf dem Bildschirm geteilt und gemäß der Abfolge auch

mit den Fragen begonnen. In Einzelfällen wurden auch später kommende Fragen thematisch vorgezogen. Dies, um den Redefluss nicht zu unterbrechen. So wurde über das bereits in der Vorfrage begonnene Thema weitergesprochen. Übersprungene Themen wurden hintangestellt. Alle Interviews konnten im Zeitraum vom 11.3. bis 30.3.2023 abgehalten werden. Zwei Interviews wurden krankheitsbedingt verschoben. Bei einem Interview gab es bereits zu Beginn starke akustische Probleme. Dieses wurde abgebrochen und neu gestartet.

3.4 Transkription

Die Transkription ist die Verschriftlichung von gesprochener Sprache (Mayring, 2016, S. 89). In der Transkription wurden die Transkriptionsregeln der Ferdinand Porsche Fern FH, 2017, angewendet. Die Transkripte wurden anonymisiert, um jegliche Rückschlüsse auf die Person auszuschließen. Angefangene Worte, abgebrochene Wortfolgen und Wortwiederholungen wurden weggelassen. Leichte Anpassungen im starken Dialekt wurden geglättet (onlinecampus.fernfh.ac.at, abgerufen am 22.4.2023).

Im ersten Durchgang wurde die Transkriptionssoftware „Transkriptor“ verwendet. Die Funktionalität wurde durch Aussprache, Betonung und Dialekt beeinträchtigt. Abhängig vom Interviewten waren die Ergebnisse unterschiedlich oft nachzuhören und dementsprechend auch in der Niederschrift zu korrigieren.

3.5 Analysemethode und Kategorien

Zur qualitativen Auswertung wurde die Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewählt. Dementsprechend wurden die Inhalte der Interviews systematisch, regel- und theoriegeleitet ausgewertet. Nachfolgende Schritte basieren auf dem Skriptum der FH Köln (Vogt & Werner, 2014) und beschreiben die Hauptschritte der geplanten Auswertung.

Schritt 1: Die Texte werden im Überblick erfasst und bereits erste Ideen mitnotiert.

Schritt 2: Kategorien bilden und Themen auswählen. In vorliegender Bachelorarbeit wurden die Oberkategorien bereits beim Erstellen des Proposals festgelegt. In Abstimmung mit den Oberkategorien wurde auch gleich der Interviewleitfaden erstellt. Kategorien und Interviewleitfaden zielen auf die Analyse und die Beantwortung der Forschungsfrage ab.

Schritt 3: Codieren der Interviews. Die Interviews wurden beginnend mit INT1 in zeitlicher Reihenfolge aufsteigend durchnummeriert.

Schritt 4: Kategorienbasiert auswerten. Die Unterkategorien wurden induktiv, also erst im Zuge der Interviewauswertung gebildet.

In dieser Bachelorarbeit wurden die Kategorien sowohl deduktiv als auch induktiv gebildet und beiden Verfahren kombiniert (Mayring, 2015, S. 83ff).

Tabelle 1: Gebildete Kategorien – eigene Darstellung

Kategoriennummer	Kategorienbezeichnung	Kategorienbildung
OK 1	Welche betrieblichen gesundheitsfördernden Maßnahmen gibt es heute und was ist „selbstverständlich“?	Deduktiv
UK 1.1	Selbstverständlichkeit	Induktiv
UK 1.2	Physische und psychische Gesundheit	Induktiv
UK 1.3	Gesundheitseinrichtungen und Betriebsarzt:ärztin	Induktiv
UK 1.4	Psychische Gesundheit	Induktiv
UK 1.5	Mitarbeiter:innen-Benefits	Induktiv
OK 2	Arbeitsbelastung und Stress	Deduktiv
UK 2.1	Firmenpolitik und Personalstrategie	Induktiv
UK 2.2	Unternehmenskultur	Induktiv
UK 2.3	Generationenkonflikt, Überstunden und der demografische Wandel	Induktiv
UK 2.4	Home-Office	Induktiv
UK 2.5	Digitalisierung und Technik	Induktiv
OK 3	Arbeitsplatzunsicherheit	Deduktiv
UK 3.1	Unternehmenssicht	Induktiv
UK 3.2	Arbeitnehmer:innensicht	Induktiv
UK 3.3	Ältere Dienstnehmer:innen	Induktiv
UK 3.4	Präsentismus	Induktiv
OK 4	Führungskräfte, Konflikte und schlechte Kommunikation	Deduktiv
UK 4.1	Führung auf Distanz	Induktiv
UK 4.2	Führung ist Kommunikation	Induktiv
UK 4.3	Führung ist erfolgsentscheidend	Induktiv
UK 4.4	Führung braucht Empathie und Begeisterungsfähigkeit	Induktiv
UK 4.5	Führung braucht Zeit	Induktiv
UK 4.6	Führung bedarf Selbstführung	Induktiv
UK 4.7	Führungskräfte brauchen Unterstützung	Induktiv
OK 5	Selbstbild - Karrierewege	Deduktiv
UK 5.1	COVID-19 und Home Office	Induktiv
Kategoriennummer	Kategorienbezeichnung	Kategorienbildung
UK 5.2	Geringere Unternehmensbindung - Orientierung nach außen	Induktiv
UK 5.3	Entwicklung aus der Sicht der Unternehmenskultur	Induktiv
UK 5.4	Ältere Generationen	Induktiv
OK 6	Work-life Balance und Erholung	Deduktiv
UK 6.1	Fürsorge	Induktiv
UK 6.2	Eigenverantwortung	Induktiv
UK 6.3	Zeit	Induktiv
UK 6.4	„Work“ ist auch „Life“	Induktiv
OK 7	Verständnis	Induktiv
UK 7.1	Verständnis auf der Arbeitgeber:innenseite	Induktiv
UK 7.2	Verständnis auf der Arbeitnehmer:innenseite	Induktiv
OK 8	Was wäre wünschenswert? In welche Richtung geht es in der Zukunft?	Deduktiv
UK 8.1	Mitarbeiter:innenbindung, Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen	Induktiv
UK 8.2	Flexiblere Arbeitszeitmodelle, 4-Tage-Woche	Induktiv
UK 8.3	Purpose	Induktiv
UK 8.4	Äußere Faktoren	Induktiv

Die inhaltliche Auswertung folgte dem Aufbau der Oberkategorien und dem Interviewleitfaden mit einer Ausnahme. Die Fragestellung 8 diente dazu, Themen aufzufinden, die noch nicht angesprochen wurden. In der Analyse zeigt sich jedoch, dass eine Vielzahl der am Schluss genannten Themen, von Teilnehmer:innen bereits thematisch in deren vorangegangenen Fragestellungen behandelt wurden. Zum jeweiligen Kapitel passend wurden die Inhalte dann eingearbeitet. Nicht genannte Themen wurden in der Oberkategorie 7 „Verständnis“ bzw. im Kapitel 4.7. zusammengefasst.

Schritt 5: Zusammenfassung der Ergebnisse und folglich die Beantwortung der Forschungsfrage (Vogt & Werner, 2014, S.47 ff.).

4 Empirische Untersuchung: Forschungsergebnisse

4.1 Welche betrieblichen gesundheitsfördernden Maßnahmen gibt es heute und was ist „selbstverständlich“?

Die einleitende Frage hat darauf abgezielt zu erfahren, welche betrieblichen Gesundheitsfördernden Maßnahmen zur Prävention psychischer Belastungen es heute schon gibt. Zusätzlich wollte auch die Sichtweise, was ist denn „selbstverständlich“ in Erfahrung gebracht werden. Die Frage wurde unterschiedlich aufgefasst. Einerseits wurde eine grundsätzliche Bewertung der Situation vorgenommen, andererseits wurde konkret mitgeteilt, was es heute in Unternehmen schon „gängig“ gibt.

4.1.1 Selbstverständlichkeit

Die Selbstverständlichkeit wurde bewertet und in Frage gestellt. *Leider meines Erachtens noch viel zu wenig, nämlich selbstverständlich. Es ist zu wenig und wenn Firmen glauben, dass sie einen Apfelkorb in den Speisesaal stellen und vielleicht gemeinsam Nordic Walking Touren machen. Und vielleicht noch einen Gutschein für das Fitnesscenter haben, ...* (INT2, Z. 21-24).

Zusätzlich wurde die Selbstverständlichkeit in Abhängigkeit zur Betriebsgröße sowie zu einer grundsätzlichen Unternehmenseinstellung gebracht. *Ich weiß auch gar nicht, ob ich schon von selbstverständlich reden kann. Ich denke mal, dass es auch ganz sicher von der Unternehmensgröße abhängig ist und ein bisschen auch von der Unternehmenskultur. Deswegen würde ich das Wort selbstverständlich noch gar nicht unterstreichen können* (INT6, Z. 30-33).

Und es wurde auch ganz klar gesagt, dass nicht einmal die gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen ihre Anwendung finden. Damit wurde die Selbstverständlichkeit auch verneint und eine kurzfristige Sicht auf schnellen Unternehmenserfolg in den Vordergrund gestellt. Es ist bewusst, dass längerfristig damit auch ein Schaden für das Unternehmen stattfindet. *..., es braucht das Gesetz. Weil freiwillig fährt niemand auf der Autobahn einen Hunderter, wenn es da keine Beschränkungen gibt. Dann macht das halt jeder so, wie er sich das denkt. Hier auf das gesunde Verständnis zu bauen, ist leider nicht hilfreich* (INT5, Z. 75-78). *Das wäre eigentlich, quasi vernünftig und logisch. Aber es braucht da leider die Gesetze und auch Sanktionen* (INT4, Z. 83-84).

4.1.2 Physische und psychische Gesundheit

Die physische und psychische Gesundheit gehört zusammen, ist nicht losgelöst voneinander zu betrachten und stehen in einer Wechselwirkung. *Es gibt bewusst diese Reihenfolge Seele,*

Geist und Körper. Alles das ist nicht voneinander zu trennen. Die Medizin hat lange Zeit geglaubt, vor uns liegt der Körper, an dem muss man ein paar Schrauben drehen, nicht wahr? So in der Richtung, da liegt eine Maschine und die reparieren wir wieder. Wir behandeln sie und dann ist es gut (INT2, Z. 29-33).

Wenn man jedoch an betriebliche Vorsorge denkt, dann wird sichtbar, dass zuerst die körperliche Gesundheit genannt wird und die psychische Gesundheit noch nicht den gleichen Stellenwert hat. *Also es gibt ja da "fit to Work" und auch bei Mitarbeiter:innenbefragungen geht es dann auch um psychische Belastungen (INT4, Z. 19-20). Also ich denke, dass wie du es vorher angesprochen hast, die die Förderung der körperlichen Gesundheit, weil ja beides zusammenhängt, denke ich, ist durchaus etwas was, was absolut selbstverständlich ist (INT1, Z. 24-26).*

Es fällt auf, dass Präventionsmaßnahmen im physischen Bereich sehr schnell genannt werden können und es auch Beispiele dafür gibt, dies aber im Zusammenhang mit der psychischen Prävention weit weniger konkret und beispielhaft stattfindet. *...sehe ich, dass wenn man an Gesundheit denkt, dann denkt man immer ganz stark daran, ob sie gut heben können, gut sitzen können, dass keine Unfälle passieren. An den Körper denkt man immer. Wenn du mich fragst, dass wenn es wirklich um die psychische Gesundheit geht, dann bin ich überzeugt, dass die Maßnahmen für psychischen Belastungen, noch nicht sehr ausgereift sind.. (INT9, 15-20)*

4.1.3 Gesundheitseinrichtungen und Betriebsarzt:ärztin

Es wurden verschiedene Möglichkeiten der betrieblichen Gesundheitsvorsorge angeführt. Dies reicht von einer:m eigenen Betriebsarzt:ärztin bis hin zu eigenen medizinischen Gesundheitseinrichtungen, wo es verschiedene Ärzte und Fachrichtungen gibt. *Was auch klar „State of the Art“ ist oder ist einfach selbstverständlich ist, das ist einfach eine Betriebsärztin. Gerade bei den größeren Unternehmen, die haben eine Betriebsärztin. Die kommt in den Betrieb. Die unterstützt einfach auch, weil sie für die Mitarbeiter:innen da ist (INT1, 30-32)*

Als willkommene Vorteile wird die Kostenfreiheit, die Verfügbarkeit und das Vertrauen zu:m:r Betriebsarzt:ärztin genannt. Diese Vorteile werden im österreichischen Gesundheitssystem nicht mehr zur Selbstverständlichkeit gezählt. *Einerseits bei der körperlichen Gesundheit, das heißt, sehr oft, es werden Impfungen angeboten. Grippeimpfungen, die dann schon auch kostenfrei für die Mitarbeiter:innen sind. Gesundenuntersuchungen übernimmt oft eine Betriebsärztin (INT1, Z. 33-35)*

In großen Unternehmen und Konzernen geht es hin bis zu einem eigenen Gesundheitsmanagement, mit Strategien und Maßnahmen. Und wenn es um den medizinischen Zugang geht, dann wird keine Unterscheidung in physische oder psychische Leistung getroffen. *Das, was bei uns absolut top ist, wir haben ein Health Center. Sprich wir können, also alle Mitarbeiter:innen unseres Konzerns, können hingehen. Das ist auch nicht ein freies oder allgemeines, sondern das ist wirklich nur für unsere Mitarbeiter:innen. Und da sag ich jetzt einmal, dort wird alles angeboten. Alles angeboten hinsichtlich, ich sag jetzt mal von Impfungen bis zur Wiedereingliederung. Jegliche mögliche Vorsorge, Untersuchungen, Leistungen der Arbeitsmedizin, Vorsorgeuntersuchung, psychologische Einzelberatung, Krisenintervention, Ergonomie. Da haben wir ein gut aufgestelltes Team* (INT3, Z. 25-31).

Dass wir gewisse gesundheitsfördernde Programme anbieten, wie zum Beispiel Innerbetriebliche Gesunden-Untersuchung und Sehtests. Was haben wir noch? Das ganze ergonomische Sitzen, Ergonomie am Arbeitsplatz, da sind wir beratend tätig, für unsere Mitarbeiter:innen. Also das ist für uns schon selbstverständlich. Dafür haben wir jahrelang im Einsatz, das wird gut angenommen (INT6, Z. 36-40).

Wir haben auch ein eigenes Gesundheitsmanagement, wo drauf geschaut wird, dass die Leute impfen gehen können, Untersuchungen machen können, so wie Augenuntersuchungen, Muttermaluntersuchungen also es ist schon bei uns eigentlich schon seit Jahren ganz normal also, das ist nichts Neues (INT7, Z. 19-23)

Sehr positiv wurde auch der Informationsfluss und die Hilfen in der harten Phase der Pandemie erwähnt. *Das Unternehmen hat aber dann doch darauf gepocht und hat für uns Termine im Austria Center erhalten können. Und ja, also ist zu mindestens unsere Techniker, die vor Ort waren, sind durchgeimpft worden. Im Austria Center und da hat unser Gesundheitsmanagement wirklich eine tolle Arbeit geleistet* (INT8, Z. 80-83).

4.1.4 Psychische Gesundheit

Psychische Anliegen sind eine Vertrauensfrage. Es geht um die Auswahl der geeigneten Person, der das Vertrauen geschenkt wird oder der geeigneten Ansprechstelle. Es wird leichter über einen Bandscheibenvorfall gesprochen, als über ein psychisches Problem.

Weiters spielt das Vertrauen in die Führungskraft und in das gesamte Unternehmen eine Rolle. Hier wird das erste Mal die Wichtigkeit und die große Verantwortung der Führungskraft hervorgehoben.

Aber da sind wir jetzt schon eigentlich bei einem Problem, weil das müssen sie sich irgendwie von der Seele reden. Dann können Sie einen Mitarbeiter:innen des Vertrauens ansprechen (INT9, Z. 26-28).

Also wenn ich irgendein Thema habe oder wenn ich das Gefühl habe, das ist mir alles zu viel, dann ist mein erster Schritt, ich glaube der erste Schritt ist immer die Führungskraft. Ich glaube, das ist was, das jedes Unternehmen irgendwie hat und das ist vielleicht schon irgendwie der Schlüssel, es ist dieses Vertrauensverhältnis zu der Führungskraft (INT9, Z. 31-36).

...die Anlaufstelle für jemanden, der psychische Anliegen hat, der unter Stress leidet. Da kann eine Betriebsärztinnen und ein Betriebsarzt oft eine erste Ansprechperson sein. Also das denke ich, das ist angekommen (INT1, Z. 35-38).

... dass ich zu jemanden gehen kann, wenn es mir psychisch nicht gut geht. Zu wem gehe ich denn? Das kann schon einerseits eine HR-Abteilung sein, die es auch sehr oft ist. Oder eben zur Führungskraft. Aber da denke ich schon das klappt in den meisten Fällen ganz gut so eine Anlaufstelle zu haben (INT1, Z. 41-44).

4.1.5 Mitarbeiter:innen-Benefits

Bezüglich der Art und des Umfanges der Mitarbeiter:innen-Benefits, ist auch die Betriebsgröße mitentscheidend. Benefits werden genannt und werden grundsätzlich positiv bewertet, aber nicht immer. *Das kann verschiedene Ausprägungen haben, der eine bietet ein Fitnesscenter an, der andere bietet Yogakurse an. Fitness Mitgliedschaft wird supportet. Also das glaube ich, wird vor allem in den größeren Companies geboten, das wird gut angekommen (INT1, Z. 26-29). Das ist nicht gut und genauso wenig ist es gut, wenn Arbeitgeber glauben, mit einem Apfelkorb ist es getan (INT2, Z. 33-34).*

Und sie werden von den Generationen unterschiedlich wahrgenommen. Ältere Generation sehen Mitarbeiter:innen-Benefits nicht als selbstverständlich an. *Wir finden das richtig toll, dass man ein Fitnessstudio besuchen kann, auf Kosten der Firma. Oder dass man hier gratis Getränke hat, und jeden Tag einen gratis Obstkorb. Also ich finde sowas nie selbstverständlich. Aber zum Wort selbstverständlich. Die jüngere Generation sieht das anders und das ist einfach Fakt bei dem Benefiz, die finden, das ist eh schon Usus (INT6, Z. 84-88). Ja, also beim Bewerbungsgespräch, da brauchen wir dann nicht mehr überzeugen, mit gratis Obst, denn das ist ja eigentlich eh klar. Und darum glaube ich, ist das immer eine Challenge zu sagen, was zu viel ist. Es ist eher die Frage: Was kannst du als Betrieb den Generationen entsprechend halt auch anbieten? (INT6, Z. 90-94)?*

4.2 Arbeitsbelastung und Stress

Die nachfolgenden Kapitel 4.2 bis 4.6 behandeln Tendenzen, Veränderungen und Möglichkeiten, die sich innerhalb der Zeit von COVID-19 abgezeichnet haben, bzw. auch schon davor abgezeichnet haben. Beispielsweise ist die Thematik des Demografischen Wandels oder die des Fachkräftemangels nicht in der Ursache von COVID-19 zu suchen. Die Themengebiete basieren aus der Analyse der stärksten psychischen Herausforderungen von Angestellten.

4.2.1 Firmenpolitik und Personalstrategie

Arbeitsbelastung und Stress entsteht aus bewusster Kosteneinsparung. Es werden Ursachen und Gründe angeführt, die beim Unternehmen selbst zu suchen sind. *Ist absolut ein Thema. Ein brandaktuelles Thema. Es ist so, dass sich die Mitarbeiter:innen und Mitarbeiter:inneninnen, die sich in den Vorruhestand begeben, nicht mehr nachbesetzt werden. Das ist schon seit Jahren bei uns. Es wird geschaut, dass immer mehr Mitarbeiter:innen abgebaut werden* (INT8, Z. 95-98).

Auch ist es der Firmenpolitik geschuldet, dass durch bewusste Nachbesetzung von nur jungen Mitarbeiter:innenn:innen, eine Lücke im Generationenmix entstanden ist. *Man muss ehrlich eines sagen. Unser Unternehmen hat es leider, ich würde sogar sagen, über 2 Generationen verpasst, ein Personalmanagement aufzubauen. Eine Karriere Entwicklung aufzubauen. Wir haben jetzt da riesiges Delta zwischen jetzt mal zwischen 55- bis 60-Jährigen und den 20-25-Jährigen. Bzw. oder zu jenen, die grad aus der Lehre rauskommen. Da, dazwischen klafft einfach ein irrsinniges Loch. War da der Fehler des Unternehmens, muss man ganz ehrlich sagen* (INT8, Z. 101-106).

Weiters wird beschrieben, dass Unternehmen den maximalen Umsatz und Firmenerfolg aufgrund der Auftragslage durchpressen – ohne Rücksicht, ob dies von den Personalressourcen überhaupt machbar ist. *Viele Unternehmen hängen immer noch in diesem, in diesem WACHSTUMSWAHN. Also, die haben die Auftragsbücher voll. Die haben Aufträge, die haben wirklich sehr viel zu tun. Aber sie schaffen es einfach nicht, diese gut abzuwickeln* (INT4, Z. 73-76).

Auch in Firmen- und Managemententscheidungen wird sichtbar, dass der kurzfristige wirtschaftliche Erfolg wichtiger ist, als langfristig Bäume zu pflanzen, in deren Schatten man niemals sitzen wird. Obwohl es bewusst ist, dass der Wert langfristiger Maßnahmen in Summe höheren wirtschaftlichen Erfolg bringt. Genauso ist es bewusst, dass die Vernachlässigung

dieser später nur unter hohem Aufwand korrigiert werden kann. Die Folge ist auch hier Überforderung. *Das ist ein GANZ wichtiges Argument, das „viel schneller, viel höher, viel weiter“ führt nicht zu einem besseren ökonomischen Erfolg oder zu einem besseren Nutzen von Arbeitnehmer:innen. Das bewirkt nur, dass Arbeitnehmer:innen sich chronisch überfordert fühlen. Und dann oftmals Langzeitkrankstände antreten, damit dann sowas wie eine innere Kündigung passiert (INT2, Z. 132-136).*

Und dann gibt es die anderen, denen man das auch mit Return on Investment und anderen Faktoren nicht klarmachen kann, wo eigentlich der Wert drinnen liegt (INT5, Z. 104-106).

Ebenfalls wird versucht, die Verantwortung auf die Mitarbeiter:innen:innen abzuschieben. *Na, du musst halt resilienter sein, das ist dein eigener Zugang. Das ist eigentlich nur eine Ausrede und eine Abschiebung der Verantwortung. Es gibt im Arbeitnehmerschutz eine Fürsorgepflicht, die eben besagt, dass der Arbeitgeber sich um seine Arbeitnehmer kümmern muss. (INT5, Z. 144-147). ... die Evaluierung psychischer Belastungen verstärkt, hervorgehoben wurde im Arbeitnehmerinnen-Schutzgesetz. Also da ist 2013 extra ein Passus reingekommen (INT5, Z. 118-120).*

4.2.2 Unternehmenskultur

Es gibt eine Unausgeglichenheit zwischen der plakativ kommunizierten Unternehmenskultur und der gelebten. Inhaltlich wird auch angeschlossen, dass ein Unternehmensbild, das den Menschen als wichtigen Faktor darstellt, nicht nur für den Kunden zählen darf, sondern auch intern für die Behandlung der Mitarbeiter:innen maßgeblich sein muss. *Was viel wichtiger wäre, auf eine Kultur zu achten. Auf eine Unternehmenskultur, die sich nicht nur in einem Leitsatz oder einem Leitbild findet, das dann Irgendwo in der Eingangshalle hängt (INT2, Z. 35-36).*

Auch im ökonomischen Streben nach Maximierung kündigt sich eine Wende an. Es wurde so viel optimiert und rationalisiert, bis es einfach nicht mehr weiter ging. *Aber schneller, höher, weiter wird uns nirgendwo hinführen. Ganz im Gegenteil: langsamer, bewusster, menschlicher. Das ist es, was wir in Zukunft vermehrt brauchen (INT2, Z. 43-44).*

...und sich füreinander Zeit nehmen zu helfen. Es ist wichtig, sich einfach Zeit zu nehmen, um miteinander zu arbeiten. Wenn ich zum Beispiel auf meine Projekte schaue, wo ich mit Nachfolge arbeite, also da, wo die junge Generation auf die alte Generation trifft, da ist es einfach das Gebot der Stunde, miteinander zu reden, und sich Zeit zu nehmen. Den anderen verstehen, warum agiert der, so und so weiter (INT4, Z. 100-104).

Firmen sind im Begriff zu verstehen, dass der/die Mitarbeiter:innen:in nur leisten kann, wenn er/sie gesund ist. Dies erschließt ebenfalls Themengebiete, deren Umsetzung in die Privatsphäre des/der Einzelnen fällt. ... *dass man schaut, dass man auch mit Personalverantwortlichen und auch mit Arbeitnehmern wirklich darüber redet, dass sie auf ihre Gesundheit achten müssen* (INT5, Z. 108-110).

Da haben wir Vorträge gehabt, wo wir eben Themen wie Resilienz behandelt haben. Wie kann ich gut auf mich schauen? Wie kann ich vielleicht mit Ernährung auch dem Stress entgegenwirken. Dass ich mir dann halt nicht noch die Burger und die Schnitzsemmel jeden Tag zusätzlich reinstopfe. (INT6, Z. 68-71).

Es wird beschrieben, dass es intensive Arbeitsphasen und belastende Situationen eigentlich schon viel länger gibt. Es ist aber jetzt ein Höhepunkt erreicht und deshalb muss ein Umdenken im Umgang damit eingeleitet werden. *Das ist nichts Neues in der Arbeitswelt. Ich glaube, da ist es auch ein Thema der Firmenkultur, wie man damit umgeht. Was bietet man den Leuten als Ausgleich an* (INT6, Z. 61-63)?

4.2.3 Generationenkonflikt, Überstunden und der demografische Wandel

Stress wird von den Generationen unterschiedlich aufgenommen bzw. herangelassen. Während die jüngere Generation keinen Grund sieht, sich für ein Unternehmen übermäßig zu belasten, sieht dies die ältere Generation als Pflicht an. *Und ich sag mal, „die Braven“ unter Anführungszeichen. Ja das sind auch die älteren Generationen, die ruacheln und ruacheln und denen geht es dann immer schlechter. Ja, die jungen Leute können einfach ein Stück weit auch besser auf sich aufpassen. Ich sag es, wie es ist* (INT4 Z. 88-91). *Das heißt aber auch, die junge Generation stellt sich andere Fragen, wie unsere Generation oder die Generation vor uns. Ja und das gibt natürlich einen Clash. Sie stellen sich die Frage, warum sie überhaupt arbeiten und was ihnen die Arbeit für einen Sinn gibt. So und dann bleibt die Arbeit an den älteren Generationen hängen. Und weil die eh schon älter sind, geht es denen dann auch noch schlechter, ja als den Jungen. Und das gibt wieder Konfliktpotenzial.* (INT4, Z. 93-97).

Der demografische Wandel schürt den Arbeitskräftemangel und dies verstärkt die Arbeitsbelastung. *Eigentlich wäre es nachvollziehbar, dass man den demografischen Wandel sieht, aber es wird nicht unbedingt danach gehandelt* (INT5, Z. 101-102).

4.2.4 Home-Office

Home-Office, vor Jahren noch eine Besonderheit, wurde seit COVID-19 ein notwendiger Schritt zum Überleben vieler Unternehmen. Dieser markante Eingriff brachte eine markante Veränderung der Lebensumstände. Die räumliche Trennung brachte die Schwierigkeit für die Unternehmensseite und Führungskräften zu erkennen, wo ihre Mitarbeiter:innen gerade stehen. Die Nähe zu den Mitarbeiter:innen und zu den Kolleg:innen war nicht gegeben. *Das heißt, ich muss mir überlegen, als Unternehmen, wie nah bin ich denn an meinem Mitarbeiter:innen daran?*

Wie sehr sehe ich eigentlich, dass der belastet ist und Stress hat? Das heißt, da ist es wirklich die Herausforderung zu sehen, wie ich das bemerke. Wie hole ich die Leute rein? Welchen Austausch habe ich mit Leuten? Da sehe ich eine Herausforderung. Und ich glaube schon, dass gerade Stress im Homeoffice ein Thema ist (INT1, Z. 56-61).

Das bewusste Abschalten, Arbeitspausen einlegen und eine Distanz zur Arbeit zu bekommen passierte seltener. Durchgetaktete Tage mit Online-Meetings, aber auch der direkte soziale Austausch erschwerte sich und wurde plötzlich in die eigenen Wände verlegt. Ebenso der schnelle Kontakt, um Fragen zu stellen oder um sich mal ein wenig privat auszutauschen wurde weniger. *Ja und natürlich das gesellschaftliche, also das merke ich auch. Leute brauchen Kommunikation, Homeoffice ist zwar super für die Arbeit, aber es hat halt auch den Nachteil, dass du sonst nicht viel mitkriegst. Weil Dir das Gesellschaftliche fehlt. Dass du Dich austauschen kannst (INT3, Z. 66-69).*

Andererseits wurden auch positive Seiten am Home-Office mitgeteilt. So wurden auch die Zeitersparnis und die kompetente Bereitstellung der IT-Infrastruktur lobend erwähnt. *Nachdem wir ja relativ schnell mit COVID-19 ins Homeoffice gegangen sind, da waren wir auch vorbereitet. Also bei uns hatte jeder Mitarbeiter:innen schon einen Laptop. Wir waren alle vorbereitet auf zuhause arbeiten. Wir waren auf der Schiene schon sehr digitalisiert (INT3, Z. 59-61).* *Da war es ein Vorteil, weil sich halt viele Leute die Anfahrtswege erspart haben. Auf der anderen Seite hat eine alleinerziehende Mutter mit 2 Kindern, wahrscheinlich in der Firma mehr weitergebracht. Also das sind die obligatorischen Vor- und Nachteile von Homeoffice (INT3, Z. 63-65).*

4.2.5 Digitalisierung und Technik

Die fortwährende Verbesserung der Internetbandbreite verringert auch früher vorgegebene Entlastungsphasen, etwa in öffentlichen Verkehrsmitteln oder auf Flughäfen. *Stichwort auch:*

Digitalisierung. Stichwort: ein Screen jagt den anderen. Egal, ob du jetzt eine Laptop oder Smartphone hast, egal wo in Europa, in der U-Bahn. Wie viele Menschen werden sie da noch anschauen? Wie viele Menschen schauen in ihr Smartphone (INT2, Z. 44-47)?

Kosteneinsparungen werden auch budgetär erfasst. Prognosen werden aufgestellt und eine verringerte Anzahl an Mitarbeiter:innen-Faktoren ist eine Folge. *Es heißt immer so schön, es wird Prozess-Vereinfachungen geben, es wird eine Digitalisierung geben, und dann alles wird einfacher, alles automatisch. Das ist die Theorie. Die Praxis sieht ganz anders aus. Also das ist, das wird wahrscheinlich bei vielen gleich sein (INT3, Z. 56-58).*

Ja, die Digitalisierung oder dieses Robotics, wie es heute und so schön genannt wird, oder Automatisierung, wie man es im Allgemeinen sagt eigentlich, die ist nicht so verbreitet, wie geplant oder so hilfreich. Dadurch werden aber trotzdem die Leute weniger und die restlichen Mitarbeiter:innen müssen natürlich das Arbeitspensum trotzdem schaffen. Und das führt natürlich zu physischen Belastungen (INT7, Z. 39-42).

Aber auch Positives wurde erwähnt. Das Potential ist, wenn Programme zukünftig reibungsloser funktionieren, auch eine Entlastung. Echte Zeitersparnis funktioniert sofort und ist einfach zu integrieren und sofort spürbar. *Und auf der anderen Seite muss man auch sagen, dass tatsächlich alles, was uns die Digitalisierung an Möglichkeiten bietet, das ist, natürlich auch noch nicht ausgeschöpft. Und das ist auch etwas, was uns durchaus weiterbringt (INT4, Z. 108-110).*

Und ich kann mich darauf verlassen und das funktioniert. Im Gegenzug, also wenn ich jetzt erst mit 17 Leuten reden muss, damit das so passiert, wie ich mir das vorstelle, das kostet Zeit. Ja, ich glaube und bin davon überzeugt, dass die Digitalisierung da tatsächlich viel helfen kann. Und wenn ich dann wieder Zeit habe, weil mir ja Dinge abgenommen werden durch die Digitalisierung, die mich eigentlich eh stressen (INT4, Z. 113-117).

4.3 Arbeitsplatzunsicherheit

Arbeitsplatzunsicherheit ist eine psychische Belastung. Die Frage zielt darauf ab, wie Arbeitsplatzunsicherheit aktuell wahrgenommen wird. Welche Unsicherheiten gibt es? Zwei mögliche Ursachen wurden in diesem Zusammenhang speziell erfragt. Krank arbeiten als Folge, weil die Gefahr besteht, sonst nicht fertigzuwerden. Präsentismus stellt eine besondere Gefahr für die Gesundheit dar. Ebenso die Arbeitsplatzunsicherheit durch mangelnde Kenntnisse und fehlendem Wissen nicht mehr auf dem Laufenden zu sein.

Das Thema wurde aus verschiedenen Blickwinkeln beantwortet. Daraus wurde in nachfolgende Unterkategorien aus Unternehmenssicht, aus der Sicht der Arbeitnehmer:innen, Home-Office und Ältere Dienstnehmer gegliedert.

Der Arbeitskräftemangel hilft gegen Arbeitsplatzunsicherheit. Ebenso gibt es positive Entwicklungen bei Wiedereingliederungen nach langen Krankenständen mit schweren Erkrankungen. *Arbeitsplatzunsicherheit ist oder war bei uns gar nicht so das große Thema (INT3 Z. 82). Angst um den Arbeitsplatz glaub ich, habens nicht, weil Leute gesucht werden. Und wenn so wenig Leute da sind, fürchtet eigentlich keiner, dass er seinen Job verliert (INT3 Z.96-98).*

... Kollegen mit Long COVID-19 und die sind über Jahre zu Hause. Da schauen wir auch wieder, dass sich die mit diesen Wiedereingliederungsprogramm eingliedern. Also da muss ich ganz ehrlich sagen, da wird sehr fair gehandelt, bei uns (INT8 Z. 155-158).

4.3.1 Unternehmenssicht

Gerade in der Anfangszeit von COVID-19 wurde von Unternehmensseite Vertrauensarbeit geleistet und versucht zu beruhigen. Es wurde auch offen gesagt, dass es uns alle gemeinsam betrifft und die Folgen nicht abzusehen sind. Ankerpunkt war das grundsätzliche Vertrauen in das Unternehmen und in die Führungskraft. *Und ich da viel Erfahrung gemacht habe, dass es wirklich dazu beiträgt, dass man halt wirklich auch ein bisschen unsicher ist. Wo steht man grad? Wie betrifft uns das COVID-19, sind wir von Kurzarbeit betroffen? Muss man abbauen? Müssen wir Arbeitsplätze abbauen? Um Gottes Willen. Ja gerade in der Anfangsphase war diese Unsicherheit groß. Die Zeit war von Unsicherheit geprägt und da hatten wir sehr stark entgegenzuwirken (INT1, Z. 80-86).*

Ausbildung wird nicht mehr als Privileg gehandelt, sondern als notwendige Maßnahme zum Bewältigen der Arbeit gesehen und dementsprechend auch bis zum Pensionsantritt gefördert. *So also ich glaube schon, dass unsere Kollegen länger bei uns bleiben werden und weiterhin einen guten Job machen sollen. Und dass sie gewisse Fähigkeiten, die sie vielleicht in den letzten Jahren nicht hatten, oder auch nicht haben mussten, jetzt brauchen werden. Und da müssen wir, da muss man halt als Unternehmen ein bissl nachbessern (INT9, Z. 152-156).*
Ich glaube, dass sich da auch was getan hat. Und dass man im Prinzip schon, wenn man ein guter Arbeitgeber ist, auch darauf schauen muss. Ja, drauf schaut, dass sein Mitarbeiter:innen wirklich bis zum Schluss seiner aktiven Zeit, ja auch gut arbeitsfähig bleibt. Ja und deswegen musst Du als Arbeitgeber auch weiterbilden (INT9, Z. 165-168).

4.3.2 Arbeitnehmer:innensicht

Es gibt Unsicherheiten, diese werden im täglichen Umgang miteinander wahrgenommen. *Ja, Kränkung beginnt schon beim nicht begrüßt werden oder beim „wie“ man begrüßt wird. Bei der Teambesprechung XY sind Sie nicht dabei, obwohl Sie eigentlich viel Erfahrung mitbringen, oder?* (INT2, Z. 140-142).

Auf beiden Seiten sollte darauf geachtet werden, nicht vorschnell etwas hineinzuiinterpretieren. Eine positiveres Selbstbild hilft in der Sichtweise des Miteinanders, ebenso ist es ratsam die eigene Erwartungshaltung an die Realität anzupassen. *Und ich muss auch so etwas wie eine eigene Bewusstheit entwickeln.*

Was kann ich verändern, im Sinne von eigenverantwortlich? Als Individuum und was liegt nicht in meiner Hand? Wir diskutieren und streiten und ärgern uns oft sehr, sehr viel über Sachen, die wir nicht in der Hand haben (INT2, Z. 160-164). *Oder eben auch arbeitstechnische Gegebenheiten. Wie alt mein Chef jetzt ist, 27, 22 oder 18, ich werde das jetzt nicht ändern können. Egal wie alt ich immer bin.* (INT2, Z. 166-168).

Auch hier erfolgt der Aufruf, auch Eigeninitiative zu übernehmen und für sich selbst als Mitarbeiter:innen auch einzustehen.*dass man Arbeitnehmer quasi ermächtigt, dass man Ihnen ein Mittel in die Hand gibt, dass sie für Ihre eigene Rechte eintreten. Und dann muss man erstmal wissen, welche Rechte es gibt. Das heißt, dass unser Anliegen mit Beratung und Ausbildung. Und der zweite Punkt ist, dass man sich dann auch trauen muss, etwas zu sagen, und das wird dann eben leichter* (INT5, Z. 154-158). *Aber generell muss man schauen, also wenn man sich immer nur fürchtet, dann gibt es auch keine Verbesserungen* (INT5, Z. 161-162).

4.3.3 Ältere Dienstnehmer

Jeder Mensch ist unterschiedlich in seinen Fähigkeiten und im Zugang zur Weiterbildung und Weiterentwicklung. Führungskräfte und Schlüsselpositionen erkennen Möglichkeiten für ältere Dienstnehmer:innen und können Initiativen in Gang setzen. *Ja, das heißt, da ist natürlich für die Älteren schwieriger, sich neue Dinge anzueignen. Manche tun sich leichter, manche schwerer und das muss man heute beobachten und die Mitarbeiter:innen begleiten. Ja, dass man heute schaut, dass man Mitarbeiter:innen begleitet, ist wichtig. Und dass sie dort arbeiten, wo sie heute noch etwas schaffen* (INT7, Z. 65-68).

Ein offenes Gespräch zu führen ist der Schlüssel zum Miteinander. Damit wird der Grundstein zu jeglicher Bereitschaft gesetzt. *Super wichtig ist, dass man den Mitarbeiter:innen natürlich sagt, Ja schau, so wie früher einmal war, dass Du auf Deinem alten Job in Pension gehen wirst, das wird heute nicht mehr geben. Ja, das muss ich einmal reinbringen in die Köpfe. Ja, und wenn Sie das dann schaffen und den Willen zeigen, ja dann können wir sie begleiten bei der Arbeit* (INT7, Z. 71-74).

4.3.4 Präsentismus

Die Wichtigkeit der eigenen Gesundheit wird hintangestellt, so ist es gang und gebe, dass man seine Tätigkeit auch noch krank ausübt. Der Grad, ab wann man sich selbst schadet, wird unterschiedlich gesehen. COVID-19 brachte ebenfalls neue Situationen mit sich. ... *dass die Leute teilweise auch bisschen genervt sind, dass sie jetzt wegen Schnupfen daheimbleiben müssen. Das es eher in die Richtung geht, dass man sagt, OK, aber ich habe nur ein bisschen Husten und Schnupfen. Das hat halt auch COVID-19 mit sich gebracht* (INT6, Z. 118-120).

Den Arbeitsplatz in der Wohnung zu haben, verstärkt die Gefahr, krank zu arbeiten und verschleiern dies auch. *Weil, wenn Du früher vielleicht mit 37,5 oder 38 daheim geblieben bist, dann sehen wir heute die Leute daheim vor dem Laptop sitzen. Das heißt, du siehst es nicht wirklich. Das ist wirklich schwer nachzuvollziehen. Ich glaube, dass die, dass die Leute zu Hause jetzt mehr arbeiten, wenn sie krank sind* (INT8, Z. 142-145).

4.4 Führungskräfte, Konflikte und schlechte Kommunikation

Die Frage thematisiert Konflikte, Kommunikation im Zusammenhang mit Führung. In Unternehmen landen Konflikte in der Kommunikation früher oder später bei einer Führungskraft. Sei es zur Klärung, Lösungsfindung oder zur Eskalation. Die Kategorien wurden rund um die Führungsthematik gebildet und beinhalten Kommunikation und Konflikte. Die genannten Anforderungen an eine Führungskraft sind umfangreich und scheinen in ihrer Gesamtheit fast unlösbar.

4.4.1 Führung auf Distanz

COVID-19 hat das Home-Office etabliert und hat Führung um eine Facette reicher gemacht, nämlich um das Thema „Führung auf Distanz“. *Gerade in der in der Homeoffice Zeit, wenn wir COVID-19 ansprechen. Aber auch in den letzten 5 Jahren, das hängt mit dem Nicht-beieinander-sein zusammen. Jeden Tag kommt es zu Missverständnissen, es kommt es zu Konflikten, vor allem zu Missverständnissen. Weil jetzt ist das eine Teammitglied grad nicht da und mit*

dem Rest gehst auf einen Kaffee und redest. Oder der andere sitzt woanders, der kennt dann die Story nicht (INT1, Z. 107-112).

Auch die Führungsfähigkeiten auf Distanz sind noch nicht so angekommen. Also wenn die Mitarbeiter:innen im Homeoffice sind oder überhaupt weiter weg sind, das ist vieles auch noch nicht so weit (INT5, Z. 206-209).

Ich muss mir wirklich überlegen, dass alle die Informationen kriegen, ja, die ich ausstrahlen will. In der Kommunikation merke ich, da sind die Führungskräfte mehr gefordert, auf jeden Fall (INT1, Z. 120-122).

4.4.2 Führung ist Kommunikation

Kommunikation ist mehr als nur der bloße Informationsaustausch. Der Mensch braucht direkte Kommunikation und Zuwendung. *Man schickt lieber heute 10 E-mails hin und her als 1x einen Hörer in die Hand zu nehmen. Also in 3 Minuten hätten wir alles das geklärt, was in 10 E-mails steht, und die Mails haben wahrscheinlich noch 5 zusätzlichen Links, die man dann selber anklicken darf und dann poppen weitere 10 A4 Seiten auf, und so weiter (INT2, Z. 183-186).*

Wie wirken Beziehungen zueinander? Wenn der Mensch ein Resonanzwesen ist und die Kommunikation, also wie wir miteinander reden, nicht gleichgültig ist (INT2, Z.63-64). In der Beziehung selbst noch ganz kurz. Wenn wir von Firmen sprechen. Es beginnt ja schon beim Guten Morgen sagen (INT2, Z.66-67).

Bevor es zu Eskalationen kommt, wird beispielsweise auch von Personalvertretungen das Gespräch gesucht. Es wird versucht, mit der Führungskraft zu sprechen. Zusätzlich werden auch im Umfeld Informationen zur Führungskraft eingeholt. Sollte das alles nicht fruchten, gibt es beispielsweise das Mittel der Betriebsversammlung. Wenn es daraufhin zu Aktionen kommt, werden Vorstände hellhörig. *Ich verstehe schon auch den Druck und was da alles daherkommt, da scheitert es meistens an der Kommunikation. Wie man die Themen angeht. Ja, wie man die Mitarbeiter:innen ins Boot holt. Vieles könnte man sich sparen, wenn man da an der Kommunikation arbeitet (INT7, Z. 88-90).*

Es kommt zur Überkommunikation. *Der Konzern, sag ich der Konzern informiert uns sag ich, mit zu viel Informationen. Am Tag 3 Newsletter, die gehen aber von von der Konzernspitze hin bis zum Heizungsmonteur (INT3, Z. 116-117).*

Und irgendwann wird die Kommunikation abgebrochen. Es ist nicht schlechte Kommunikation, sondern fehlende Kommunikation. *Die Mitarbeiter:innen sind, glaub ich müde. Ich glaube, man will keinen Konflikt mehr. Sie kommen halt dann zu uns Betriebsräten. Und wir sagen, dann:*

Hast du mit deiner Führungskraft schon geredet? Ja zweimal, aber das bring trotzdem nix, und ein drittes Mal, mach ich das nicht mehr. (INT3, Z. 126-131)

4.4.3 Führung ist erfolgsentscheidend

Kommunikation, die nicht wertschätzend ist, verringert die Leistung. Wenn ich heute die ganze Zeit schlecht informiert bin oder irgendwie das Gefühl habe ich werde zu wenig informiert, dann ziehe ich mich auch zurück. Also wenn ich dann auch ein sensibler Mensch bin, dann nimmt man das gleich mal persönlich und dann rattert es halt schon. Dann geht die Motivation runter und so weiter und sofort (INT6, Z. 153-157).

4.4.4 Führung braucht Empathie und Begeisterungsfähigkeit

Jegliche Führungskraft, egal welcher Branche, das, was sie braucht, ist Empathie (INT2 Z. 196-197). Aber wenn sie sich nicht einfühlen können, in ihre Kundschaft beziehungsweise in ihre Mitarbeiter:innenschaft, dann sind Sie fehl am Platz. Empathie führt, das sieht man, übrigens auch zu besseren Leistungen (INT2 Z. 200-202).

Bessere Leistungen sind dann möglich, wenn ich begeistert bin, da steckt der Geist schon im Wort Spiritus Sanctus wirkt ja, ob man will oder nicht. (INT2 Z. 203-204).

4.4.5 Führung braucht Zeit

Also das ist das ist eine der zentralsten Dinge, und das braucht einfach Zeit. Ja, muss ich sagen, ich muss dahinter schauen. Hat derjenige jetzt das verstanden, so wie ich es gemeint habe? Und das geht nicht im Vorbeigehen (INT4, Z. 208-210).

4.4.6 Führung bedarf Selbstführung

Um die zahllosen Anforderungen zu bewältigen, muss auch die Führungskraft ihre eigenen Ressourcen bündeln. Und das ist so wichtig, da muss ich auch immer bei mir selber anfangen. Ich bin mein Selbstentwickler, niemand lebt mein Leben, nicht mein Chef, nicht mein Studienpartner, nicht meine Frau. Ich bin für mich verantwortlich, das haben viele auch in der Arbeitswelt völlig vergessen. Nicht mein Chef ist dafür verantwortlich. Ich muss auch lernen, Nein zu sagen, und zwar höflich, nein zu sagen muss niemand den Kopf stoßen (INT2, Z.228-232).

4.4.7 Führungskräfte brauchen Unterstützung

Es wurde erkannt, Führungskräfte sind auch „nur“ Menschen und auf jeden Fall auch Mitarbeiter:innen:innen. Dementsprechend benötigen sie ebenfalls Unterstützung. Wenn ich mit Führungskräften arbeite, dann sage ich immer: „Es muss der Führungskraft gut gehen, nur dann geht es den anderen auch gut“. Ja dieses auf sich selbst schauen, als Führungskraft,

das ist meiner Meinung nach eines der essenziellsten Dinge. Wenn es Führungskräften gut geht, dann glaube ich, dann kann man sich die eine oder andere Maßnahme wahrscheinlich sparen (INT4, Z.32-37).

Also ein wichtiger Part eines jeden guten Führungskräfte-Entwicklungsprogramms ist die Kommunikation. Wie reden wir miteinander? Also, die, die es verstanden haben, machen da ganz viel. Also ich selbst arbeite zum Beispiel grad an einem Kommunikationsprodukt online. Das Produkt ist, dass, auch Führungskräfte sich leichter tun sollen, miteinander zu reden (INT4, Z.189-192).

Aber manche Führungskräfte sind vielleicht nicht vorbereitet darauf, was es eigentlich braucht, um zu führen. Manche sind dann mehr Fachkräfte als Führungskräfte. Es braucht auch entsprechende Schulungen (INT5, Z. 203-205).

4.5 Selbstbild - Karrierewege

Das Kapitel „Selbstbild“ behandelt ebenfalls Entwicklungsschritte und ob diese als Karrierewege gesehen werden können.

4.5.1 COVID-19 und Home-Office

Etwas Wichtiges, dass wieder zum Vorschein kommt ist, dass Mitarbeiter:innen:innen die Rückmeldung und Beurteilung von firmenzugehörigen Personen brauchen. Gerade im Home-Office war dies schwierig. Zum einen die Beurteilung der Entwicklung der Mitarbeiter:innen:innen. Zum anderen aber auch aus der Sicht der Mitarbeiter:innen, der aus der Distanz auch keine Rückmeldungen zu seiner Arbeit und Entwicklung erhielt. Zu Beginn der COVID-19-Zeit wurde auch die Verantwortung für die Beschäftigten zu Hause erkannt. So wurde auch auf die Sensibilisierung der Einsamkeit, aber auch die Fürsorge für Mitarbeiter:innen, die eventuell die Grenzen zwischen Firma und Privatleben nicht mehr erkennen, angesprochen.

Ja, das Selbstbild ist schon noch ein anderes, wenn ich nicht mit den anderen in Kontakt bin. Sonst habe ich keine Reflexion. Da bin ich dann oft auf meiner Insel, oft ohne Rückmeldung. Ich kann so mein Selbstbild wahrscheinlich nicht schärfen (INT1, Z.146-148).

4.5.2 Geringere Unternehmensbindung - Orientierung nach außen

Eine wesentliche Erkenntnis aus den Antworten zum Selbstbild ist, dass es heute eine geringere Bindung an das Unternehmen gibt. Es gibt Arbeitsplätze, Arbeitskräfte werden gesucht. Mitarbeiter:innen werden auch aktiv von außerhalb des Unternehmens angesprochen und abgeworben. *Man ist schon nicht mehr so gebunden an das Unternehmen und dann schaut man,*

wo kann ich denn andere Karrierewege finden? Ja, also der Blick nach außen, Karriere, vielleicht nicht in meinem Unternehmen zu machen, sondern außerhalb (INT1, Z. 138-140).

In der rasanten Entwicklung der digitalen Welt wird die Entwicklung des Menschen hinterfragt. Dies geschieht auch unter dem Gesichtspunkt, dass der Mensch und die Beziehungskultur hintenangestellt werden. *Es geht auch um Personalbindung und Gewinnung durch Beziehungsgesundheit (INT, Z. 282-283).*

4.5.3 Entwicklung aus der Sicht der Unternehmenskultur

In jährlich stattfindenden Mitarbeiter:innengesprächen werden Ziele definiert und im Folgejahr auch evaluiert. Dies kann Unternehmensziele aber auch persönliche Entwicklungsziele beinhalten. Aber auch hier wird durchschaut, ob Entwicklungsgespräche alibihafter geführt werden. Die Sinnhaftigkeit wird hinterfragt und lässt auch keine Sichtweisen auf das Selbstbild zu. Sofern das Unternehmen ein Potential oder sogar ein hohes Potential in einer/m bestimmten Mitarbeiter:in sieht, wird diese/r gefördert und Entwicklung vorangetrieben. Dies geht von internen Talente-Förderprogrammen bis hin zu bezahlten universitären Ausbildungen. Unternehmen wollen auch Entwicklungswege mit Entwicklungsplänen fördern, die Tatsache, dass diese aber nicht eintreten, wirkt dann eher demotivierend. *Es herrscht noch sehr viel Freunderlwirtschaft. Wie es halt so ist (INT8, Z. 204-205)*

4.5.4 Ältere Generationen

Im Zuge des Selbstbildes wurde auch die Sichtweise von Karrierewegen angesprochen. Es ist nachvollziehbar, dass Menschen, die viel in ihre Ausbildung investiert haben, diese auch sinnvoll und angemessen entlohnt einsetzen wollen. Die Definition einer Karriere wurde anhand von Antworten sterbender Menschen, die in ihrer Berufslaufbahn überdurchschnittlich erfolgreich waren, folgendermaßen wiedergegeben: *Die Lebensqualität, die sie vor allem mit Beziehungen, mit sozialen Beziehungen hatten zählte (INT2, Z. 252).*

Erkannt wurde, dass sich durch den Pensionsantritt der Baby-Boomer Generation schlagartig einiges an Wissen verflüchtigt. Menschen und ihr Wissen sind bis zum Pensionsantritt wichtig und Vorkehrungen zum Wissenstransfer müssen getroffen werden.

Gerade im Zusammenhang mit der Wichtigkeit des Wissens und dem Umgang mit Mitarbeiter:innen, ist die Firmenkultur entscheidend.?. Hier wurden die Wertigkeit und die Vermittlung der Wertigkeit angesprochen. Entscheidend sind die Motivation und die Sinnfrage, damit entscheidet sich auch der Wille, über das Pensionsantrittsalter hinaus zu arbeiten. *Also ich*

glaube, dass man die Karriere differenziert sehen muss. Dahingehend zu schauen, was vielleicht noch für eine Entwicklung mit der Person möglich ist. Und gerade, wenn man auf die Erfahrung und das Know-how zurückgreifen will (INT9, Z212-214).

4.6 Work-Life-Balance und Erholung

Das Thema hat an Wichtigkeit zugenommen, leider auch dadurch, weil die Zahl der Burnout Erkrankungen zugenommen hat. Die Antwort wurde sowohl aus dem eigenen Betrieb, aus der eigenen Branche, aber auch insgesamt durch die gesamte Berufswelt gegeben. Home-Office gilt auch als Treiber einer neuen, belastenden Situation.

4.6.1 Fürsorge

Die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben verschwinden im Home-Office. Es werden Pausen für notwendige Erledigungen genutzt, man bleibt jedoch unter Zeitdruck und entspannt sich nicht. Dies geschieht ebenfalls durch die gesteigerte Anforderung an die Flexibilität. Man kann jederzeit schnell den Laptop von unterwegs einschalten und ist „available“. Es ist ein schmaler Grat, dass die Arbeit nicht zu sehr in das Privatleben eindringt. Jedoch sind die Führungskraft und die Unternehmenskultur auch hier gefordert, lenkend einzugreifen. Ebenso ist hier die Belastung des gesamten Menschen zu sehen, COVID-19 hat nicht nur den/die Arbeitgeber:innen und die Wirtschaft voll getroffen, ebenso stark waren die Einschnitte in das Familien- und Privatleben. *Das heißt, ja, ich sehe da echt wirklich eine Schwierigkeit, die auch ein Betrieb aufnehmen sollte. Im Sinne von, wie kann ich dich an die Hand nehmen, um deinen Alltag zu gestalten. Beziehungsweise dich da zu begleiten ... (INT1, Z.177-178).*

Auch innerhalb der Arbeitszeit gilt es ein Umfeld zu schaffen, welches zur Entspannung beiträgt. Die Vorschläge reichen von Entspannungszonen wie beim Vorzeigeunternehmen GOOGLE bis hin zu einfachen Hilfsmitteln. Alleine einen Spaziergang in der Mittagspause zu unternehmen, Atemübungen, das Aufstellen einer Kinderschaukel, um wieder in Balance zu kommen, vieles kann beim Entspannen helfen.

Von der Arbeitgeber:innenseite kann auch auf eine Abwechslung bei der Tätigkeit Rücksicht genommen werden. Wenn es Zeiten und Tätigkeiten gibt, in denen man sehr schnell reagieren muss, kommt es zur Belastung. Aber auch ganz monotone Überwachungstätigkeiten sind sehr anstrengend. Beides könnte durch Job-Rotation entlastet werden. Ein wichtiger und förderwürdiger Punkt ist das Fördern von sozialen Beziehungen. Es darf auch lustig in der Arbeit sein und es darf auch Spaß machen. Auch Lachen entspannt.

4.6.2 Eigenverantwortung

Als Gegenpol zu den wichtigen und notwendigen Maßnahmen der Fürsorge vom Unternehmen selbst, wird auch immer mehr der/die Mitarbeiter:in in die Verantwortung genommen. Unabhängig wie groß das Angebot ist, die eigene Bereitschaft muss vorhanden sein. *Du hast auch eine Eigenverantwortung als Mensch! Du bist nicht 24 Stunden in der Firma. Verantwortung beginnt beim Nein sagen (INT2, Z.322-324).*

COVID-19 hat auch dazu beigetragen, dass sich Menschen bewusster mit ihrer Situation und ihrer Gesundheit auseinandergesetzt haben. Gesundheit wurde nicht als selbstverständlich angesehen. Dadurch kam es auch nach dem Rückgang der Pandemie zu vermehrten Kündigungen von Arbeitnehmer:innenseite. Das Bewusstsein wurde gestärkt und Gesundheit ist ein flüchtiges Gut, wenn nicht darauf geachtet wird.

4.6.3 Zeit

Früher wurden Überstunden angesammelt und dann bei einer bestimmten Summe ausbezahlt. Es wurde gesagt, die Überstunden waren notwendig und Gott sei Dank wurden sie gemacht. Unternehmen und Personalvertretungen distanzieren sich heute davon und versuchen Spitzenzeiten durch flexible Arbeitszeitmodelle abzufedern. Immer mehr kommen heute attraktive Arbeitszeitmodelle zum Einsatz, die einer Work-Life-Balance entgegenkommen, gelobt und gerne angenommen werden. *Work, Life Balance haben wir sowieso zwischen 6 und 20 Uhr. Also ehrlich, wenn ich heute um 10 Uhr sage, mir taugt nicht mehr, dann gehe ich nach Hause (INT3, Z. 187-188). Das heißt, du hast eine Kern Zeit von 10 bis 14:00 Uhr, Montag bis Donnerstag und eine Kernzeit von 10 bis 13:00 Uhr am Freitag. In der in der Zeit musst du erreichbar sein. Und sonst kannst du dir deine Arbeitszeit einteilen, wie du willst (INT8, Z.249-251).*

Im Gegenzug werden aber auch Bedenken geäußert, dass es sicher auch Bereiche gibt, beispielsweise in Call Centern, wo der Agent dies leider nicht so leben kann. Im Negativbeispiel wird von Kontrolle des Mitarbeiter:s, bis an die Grenzen der persönlichen Freiheit gesprochen.

OK die Arbeitsbelastung ist enorm. Mir ist aber wichtig, dass du trotzdem auch für deine Familie Zeit hast. Und deswegen biete ich dir an, dass du da durch Zeitausgleich wieder Zeit haben kannst. Oder dass du nach einer stressigen Zeit, vielleicht mehr Urlaub haben kannst, was auch immer. Ich sage jetzt mal, man muss sich dem bewusst sein, dass man halt sehr viel mit Zeit gutmachen kann. Momentan ist die Zeit, die man den Leuten zur Verfügung gestellt hat, ist eigentlich das Wertvollste (Int6, Z.97-102).

4.6.4 „Work“ ist auch „Life“

Es wurde die Frage gestellt „Was sehen wir denn als Arbeit?“ und dann dazu Stellung genommen. Dies auch im Zusammenhang mit einer 4-Tage-Woche. Menschen reduzieren ihre Arbeitszeit im Angestelltenverhältnis und arbeiten dann zusätzlich in ihrer „gewonnenen“ Freizeit. Dies ist zwar auch Arbeit, wird aber freiwillig getan und es bereitet Freude. *Also eine andere Freundin von mir, die also praktiziert Shiatsu. Die macht das am Freitag mit Freude. Da könnten wir sagen, na gut, jetzt arbeitest du erst recht wieder am Freitag. Aber es ist ein anderes arbeiten. Und das ist auch Erholung (INT4, Z.144-146).*

Schlussgefolgert wird: „Work“ ist „Life“ und es sollte eine Arbeit gefunden werden, die glücklich und zufrieden macht. Hier spielt auf jeden Fall der Punkt Eigenverantwortung eine wichtige Rolle um „in Balance sein“. *Schlimm für die, die in der Früh aufwachen und sagen. Oh mein Gott, jetzt muss ich dort wieder hin (INT4, Z.160-161).*

4.7 Verständnis

Folgender Themenkreis ergab sich nicht aus einer dezidiert gestellten Frage. Diese deduktiven Erkenntnisse werden untergliedert in Verständnis auf der Arbeitgeber:innenseite und Verständnis auf der Arbeitnehmer:innenseite.

4.7.1 Verständnis auf der Arbeitgeber:innenseite

Der/die Arbeitgeber:in hat die Pflicht eine Arbeitsplatzevaluierung durchzuführen. Hier wäre eine sorgfältige Abhandlung der Aspekte eines „alternsgerechten Arbeitsplatz“ sinnvoll. Arbeitspsychologen werden heute nur selten hinzugezogen, wären aber wünschenswert.

Eine nicht gelebte Unternehmenskultur und bloße plakatierte Werte werden schnell entlarvt. Die Rekrutierungsphase und das Bewerbungsgespräch dient dem Bewerber zum Abgleich seiner eigenen Wertevorstellungen. Ausgehend ist diese Entwicklung von jüngeren Generationen. *Ja, ich glaube, das ist auch immer wichtiger für die Menschen, wenn sie sich einen Job suchen. Oder im Recruiting. Da wird eigentlich schon viel mehr geschaut, das diese Werte stimmen. Also wenn ich mich heute für ein Unternehmen entscheide und die Werte dort passen sowas von nicht zu mir, dann werde ich dort ganz sicher mich nie wohlfühlen (INT6 Z. 279-283).*

Offenheit über künftige und/oder eventuell bevorstehende Veränderungen im bestehenden Job, gäben auch dem:r Arbeitnehmer:in die Möglichkeit, sich mit einer entsprechenden Vor-

laufzeit, innerhalb des Unternehmens umzuorientieren. Es muss nicht sofort von einem Sozialplan gesprochen werden, wenn beide Seiten wollen. *Dass man einfach sagt; Ja deinen Job gibt es in 3-4 Jahren, in diesem Sinne so nicht mehr. Könntest Du Dir vorstellen, Dich in die oder die Richtung weiterzuentwickeln? Weil dann weiß der Mitarbeiter:innen. OK den Job gibt es in ein paar Jahren nicht mehr. Wie schaut meine Lebensplanung aus (INT7, Z. 184-187)?* In diese Richtung geht auch die Thematik des angesprochenen „nearshoring“. Arbeitsplätze werden ins Ausland vergeben. Es gibt hier bewusste Kostenverlagerungen, die gleichzeitig zwar den Arbeitskräftemangel ausgleichen. Das längerfristige Auslagern birgt jedoch die Gefahr der Abhängigkeit.

4.7.2 Verständnis auf der Arbeitnehmer:innenseite

Es ist auf der Arbeitnehmer:innenseite wichtig zu verstehen, was es braucht, um einen wirtschaftlichen Erfolg zu schaffen. Langfristig gesehen wird auch die Phase des Arbeitnehmermarktes wieder zurückgehen. *Da ist manchmal ein bisschen meine Sorge, dass es kippt. Also dass die Arbeitgeber glauben, sie müssen, jetzt die Arbeitnehmer:innen streicheln, ja, nur damit sie für einen arbeiten. Das ist jetzt auch nicht in Ordnung. Also ich finde das Arbeitnehmer wohl wissen sollten, was braucht es von mir (INT4, Z. 275-278).*

Sicherheit in der Beständigkeit des Arbeitsplatzes gibt es heute nicht mehr. Niemand kann sagen, wie der heutige Arbeitsplatz in der Zukunft aussehen wird. Auch da benötigt es das Verständnis auf der Arbeitnehmer:innenseite.

4.8 Was wäre in der Zukunft wünschenswert?

4.8.1 Mitarbeiter:innenbindung, Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen

Im Ausblick wird sich der Fachkräftemangel noch verstärken. Die Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung werden wichtiger werden. Es wird bezweifelt, dass noch weitere und zusätzliche Benefits wirklich die gewünschte Mitarbeiter:innenbindung herbeiführen. Es wird hier zu einer Änderung des Blickwinkels kommen.

Es ist schon jetzt ersichtlich, dass Mitarbeiter:innen in verschiedenen Lebensphasen auch unterschiedliche Anforderungen an den Arbeitsplatz haben. Es wird also in die Richtung der Arbeitsplatz-Flexibilisierung gehen. In fortgeschrittenen Berufsjahren beispielsweise ist eine Gehaltserhöhung nicht mehr so erstrebenswert, wie etwa mehr Zeit. *Es geht sicher die Richtungen der Arbeitsplätze-Flexibilisierung rein, wir nehmen schon auch stark wahr sozusagen „One size doesnt fit all“ ja, also was der eine will, ist nicht das, was der andere will. Und das merke ich stark bei den älteren Generationen (INT1, Z.199-201).*

Gesundheit und damit auch mentale Gesundheit wird stärker in der Firmenkultur verankert werden. Wenn es um Gleichgewicht und psychische Belastungen geht, hinken Unternehmen der Thematik noch nach. Es wird auch noch wichtiger werden, dass Führungskräfte gut vorbereitet sind, auf die Bedürfnisse des Einzelnen und der Zielgruppen gut einzugehen. Führungskräfte muss mehr sensibilisiert werden, um die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:innen besser zu erkennen. Zusätzlich wird aber auch der Ausbau von neutralen Instanzen angesprochen, sei es der einfachere Zugang zu Arbeitspsychologen oder zu Spezialisten, die ganzheitliche Lösungen anbieten. Wichtiger wird der Umgang miteinander werden, der direkte persönliche Kontakt soll wieder stärker gelebt werden. Das beinhaltet auch, dass wir wieder mehr Zeit für unsere Arbeitsleistung bekommen sollten. Wir wieder innehalten können und lernen Pausen zu machen. Damit soll man psychischen Belastungen den Wind aus den Segeln nehmen und wir sollten auch im Denken gelassener werden. Es werden auch die vergessenen Kleinigkeiten wieder wichtiger. Wir nehmen Stimmungen, Gefühle, Körperhaltungen viel mehr wahr als uns bewusst ist. Ebenso werden Unterstützungen im Bereich der psychologischen Betreuung zunehmen. Coaching auch im Privatbereich, weil die Grenzen immer mehr verschwimmen und Mitarbeiter:innen gesamtheitlicher wahrgenommen werden.

Das Verschwinden der Grenzen, also die Fürsorge der Unternehmen wird positiv bewertet, es ist als Möglichkeit zu werten. Und die Möglichkeiten gehen auch über das Erwerbsleben hinaus, es geht um die Lebensführung und auch um die Zeit nach der Erwerbstätigkeit. Unternehmen werden sich dem Thema Lebenssinn stellen müssen und das Thema Arbeitssinn dem entsprechend anpassen.

Wichtig wird hervorgehoben, dass Unternehmen auch in der ersten Hälfte der Lebensarbeitszeit darauf bedacht nehmen, den Mitarbeiter:innen nicht an die Grenzen zu treiben. *...egal ob ich Arbeiter bin, Angestellter bin oder Manager bin, dass sie in der Frage unterstützt, werden: Wie kann ich einfach wirklich gut in der Balance bleiben und gut auf mich schauen. Damit ich nicht irgendwann einmal später, und da sind wir wieder bei dem älteren Dienstnehmer, nicht mehr in der Balance bin (INT9, Z. 276-279)*

4.8.2 Flexiblere Arbeitszeitmodelle, 4-Tage-Woche

Die 4-Tage-Woche wurde aus verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet. Zum einen ist sie unter den momentan vorherrschenden Bedingungen nicht realisierbar. Wenn es keine geeigneten zusätzlichen Ressourcen gibt, die den nicht erledigten Teil der Arbeit übernimmt, wird es zusätzlichen Stress geben. Ebenso ist es derzeit nicht denkbar, dass ein Dienstleister sagt, mein Betrieb bietet am Freitag keine Leistung bzw. das Geschäft bleibt geschlossen.

Die 4-Tage-Woche wird begrüßt, wenn es keine 40-Stunden-Woche bleibt, sonst ist es eigentlich nur eine Verschiebung der Arbeitszeit. Es werden dadurch auch weitere Arbeitsplätze benötigt, ein schwieriges Unterfangen. Aber auf 35 Stunden zu reduzieren und anschließend wieder fünf Überstunden zu erwarten, wurde auch als sinnlos bewertet. Zusätzlich schafft es einen weiteren Stress, weil man ja nicht mit seiner Arbeit fertig wird. Eine 35-Stunden-Woche durch vereinfachte Prozesse, das macht Sinn. *Dann hat man zwar ein langes Wochenende, Aber man ist dementsprechend erschöpft und da gibt es dann auch die Spezialisten bei uns in der [Organisation] dann eben sagen können, dass die Produktivität durch die Verkürzung steigt, ist und demzufolge eigentlich die Arbeitszeit verkürzt werden könnte.* (INT5, Z. 266-269). Hierzu folgte aber auch gleich das Gegenargument.

Zu flexibleren Arbeitszeitmodellen wurde auch die Altersteilzeit genannt. Ein Modell, welches dem Alter, dem Umfeld, der Kraft und dem Willen der älteren Arbeitnehmer:innen entspricht.. Dann kann in Folge auch eine Arbeitsleistung über das Pensionsantrittsalter hinaus angedacht werden.

4.8.3 Purpose

In Anlehnung an die Generation Z, wird es auch einen Sinn in der Arbeit für die älteren Generationen geben müssen. Was für Werte haben Menschen, wo arbeiten sie so richtig gerne und sind erfolgreich im Einsatz ihrer Stärken?

Es wird wichtiger werden, dass Menschen ein Arbeitsumfeld vorfinden, wo sie sich in ihrer Gesamtheit einbringen können. Und sie auch im Gegenzug sagen können, wenn er oder sie Hilfe braucht.

4.8.4 Äußere Faktoren

Die Digitalisierung wird unser Arbeitsleben noch weiter beeinflussen. Es gibt viele Tools und Arbeitsmittel, aber Mitarbeiter:innen werden damit allein gelassen, sie sollten dementsprechend auch geschult werden.

Zur Kategorisierung „älterer“ Arbeitnehmer:innen müsste ebenfalls einbezogen werden, wann der Start in die Arbeitswelt erfolgt ist. Es ist ein Unterschied, ob jemand mit 15 Jahren eine Lehre startet oder mit 25 Jahren nach einem Studium zu arbeiten beginnt. Unser Bildungssystem wird auch überprüft werden müssen, wie weit es in der Zukunft dann vermehrt zu Bildungszeiten während der Phase der Erwerbstätigkeit kommt. ... *dass man eben einfach nicht einmal eine Ausbildung macht und die dann das gesamte Arbeitsleben nutzt, sondern dann vielleicht mal wieder zurückgehen muss oder auch darf. Das kann unterschiedlich sein, für jeden Menschen, der eine lernt vielleicht gerne ...*(IN5, Z. 284-286).

Gesundheit fängt eigentlich schon in der Volksschule an, Kinder sitzen schon sehr früh und sehr lange bei den Hausaufgaben und in der Schule.

Auch der Klimawandel wird unsere Berufswelt in der Zukunft beeinflussen, dahingehend dass es etwa vermehrte Pausen geben muss oder auch für ausreichende Flüssigkeitszufuhr Sorge getragen wird. Arbeitszeiten könnten sich verschieben. Jedoch wäre es wichtig, hier keine Leerzeiten zu schaffen, die vom/n Arbeitnehmer:in nicht genutzt werden können. Es wohnt nicht jeder nur ein paar Minuten von seiner Arbeitsstätte entfernt.

Arbeitszeitverkürzung ist auch ein wirtschaftlicher Aspekt. Hier ist auch die Politik, die Wirtschaft und die Industrie gefragt, wie und wieweit dies umsetzbar ist. Die Schlechterstellung von Teilzeitbeschäftigten, wie es der Arbeitsminister gefordert hat, ist ein deutliches negatives Signal.

5 Diskussion und Beantwortung der Forschungsfragen

Zur zusammenfassenden Diskussion und Beantwortung der Forschungsfrage wurden eingangs, die heute bereits etablierten und als „selbstverständlich“ angesehene gesundheitsförderlichen Maßnahmen zu psychischen Belastungen erhoben. In Bezug auf rein psychische Belastungen gab es die Rückmeldungen, dass es heute zu wenig präventive Maßnahmen gibt und diese deshalb auch nicht als selbstverständlich betrachtet werden. Wohl aber hilft jegliche Gesundheitsförderung, da Körper und Geist in einer Wechselwirkung stehen. Ebenso wird bei medizinischer Hilfestellung keine nachteilige Abgrenzung hinsichtlich der psychischen Belastung getroffen. Das Ansprechen von psychischen Belastungen funktioniert nur über Personen, die das nötige Vertrauen genießen.

Die häufigsten psychischen Belastungen resultieren aus der Arbeitsmenge, Unsicherheiten am Arbeitsplatz, Konflikten, schlechter Kommunikation, einem negativen Selbstbild und fehlender Erholung. Dementsprechend wurde gezielt nach der momentanen Situation befragt, um sich einerseits von der Situation im Zusammenhang mit COVID-19, aber auch der sich davor schon abzeichnenden Probleme des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels ein Bild machen zu können.

Zum Thema der Arbeitsbelastung und des Stressses werden bewusste Firmenentscheidungen zugunsten ökonomischer Ziele genannt. Rationalisierungsmaßnahmen werden mit noch nicht eingetretenen Arbeitserleichterungen gerechtfertigt. Dies verschlechtert die Situation. Home-Office hat die negativen Seiten der Arbeitsbelastung noch zusätzlich verstärkt. Die Arbeit wurde in den persönlichen Rückzug- und Erholungsraum hineingetragen. Berufliche und pri-

vate Grenzen verlaufen ineinander und die Grenzen verschwimmen. Die Möglichkeit der laufenden Erreichbarkeit per Knopfdruck führte zu noch mehr Arbeitsbelastung, sogar krank im Bett kann gearbeitet werden.

Arbeitsplatzunsicherheiten im Sinne vom Verlust des Arbeitsplatzes sind durch den Fachkräftemangel rückläufig. Der ältere Dienstnehmer ist aus Unternehmenssicht dringend notwendig, dementsprechend wird Weiterbildung auch forciert und begrüßt. Das generelle Thema der Verunsicherung gerade durch eine Pandemie wurde von Unternehmensseite erkannt. Bemühungen zum offenen Gespräch, aber auch medizinische Hilfestellungen wurden honoriert.

Es kristallisierten sich durch alle Fragen zwei zentrale Rollen heraus. Eine fast unlösbare Flut von Anforderungen strömt auf die Führungskraft ein. Die Führungskraft ist deutlich der:die erste Ansprechperson der Mitarbeiter:innen. Führung ist Kommunikation. Das Aufrechterhalten des Vertrauens in das gesamte Unternehmen und somit auch die Bindung an das Unternehmen liegt am Geschick der Führungskraft. Eine neue Disziplin und Anforderung gibt es seit COVID-19: Führung auf Distanz. Die Mitarbeiter:innen und das Team nicht um sich zu haben, trotzdem bestens einzubinden, ist so wichtig, wie noch nie zuvor. Empathie und Begeisterungsfähigkeit im Bereich der Softskills sind erfolgsentscheidend. Der Umgang miteinander bestimmt den Erfolg. Der persönliche Kontakt ist unerlässlich. Sich Zeit nehmen für die Mitarbeiter:innen macht den Bedarf an Zeit deutlich!

Mit der hohen Zahl der Anforderungen steigt auch die Wichtigkeit der Führungskräfte im Unternehmen. Führungskräfte benötigen Unterstützung und die Bereitschaft, diese zu geben ist vorhanden. Brechen Führungskräfte weg, ist eine weitere Fluktuation und eine Leistungsminderung zu erwarten. Führung bedarf aber auch Selbstführung.

Die Selbstverantwortung und das Selbstwahrnehmen der eigenen Situation ist die zweite zentrale Rolle. Mitarbeiter:innen (und auch eine Führungskraft befindet sich im Sandwichmanagement) werden zunehmend auch an die Wichtigkeit ihrer Eigenverantwortung erinnert. Eintreten für die eigene Gesundheit ist wichtig. Eintreten für die eigenen Bedürfnisse in allen beruflichen Aspekten. Und das Eintreten wird ebenfalls mit der Voraussetzung verbunden zu kommunizieren. Klarstellen, wann die eigenen Grenzen erreicht sein werden, nicht erst dann, wenn es zu spät ist. Eigene Grenzen beim Leistungsdruck ehrlich rückzumelden. Unsicherheiten auch zu Überwinden und anzusprechen. Verständnis für das Gegenüber haben und gemeinsam auf Lösungen hinarbeiten, das bedingt einen Austausch und den Mut zur Offenheit.

Auch ältere Dienstnehmer stehen vor neuen Chancen. Aber auch vor Herausforderungen. Ein positiver Blick auf die Generation Z zeigt eine Ausrichtung, die Balance verspricht. Und „best

practice“-Lösungen sollten im Eigeninteresse älterer Generationen sofort übernommen werden. Die Generation Z wurde nicht groß aufgefordert für ihre Bedürfnisse einzustehen. Zeit ist ein nicht ersetzbares Gut. Die Forderungen für notwendige Erholung und damit mehr Lebensbalance zu verlangen, wurde von der Generation Z aufgezeigt. Ebenso ist für jeden Menschen, der angesprochene „Purpose“ der Sinn jeglicher Handlung, ein notwendiger Antrieb. Dies ist generationenübergreifend, auch hier lohnt sich der Blick auf die junge Generation. Wenn Arbeitszeit sinnvoll verwendet wird, wird man im „flow“ arbeiten, wer gemäß den Fähigkeiten auch die Leistung in der eigenen Arbeit sieht, dann wird aus Work-time auch Life-time. Bei einer Tätigkeit, die Freude macht, wird selten auf die Uhr geschaut, höchstens mit Bedauern.

Genau im Einsatz und im Tausch auf Augenhöhe liegt der Gewinn, sowohl für Unternehmen als auch für den Mitarbeiter:innen:innen. Hier sind beide Seiten gefordert aufeinander zuzugehen. Zusammenfassend kann zur Beantwortung der Forschungsfrage herausgehoben werden:

Nachhaltige und gesundheitssichernde Maßnahmen finden sich in den Forderungen der Generation Z wieder. Sich diesen anzuschließend kann gesundheitliche Verbesserungen bewirken.

Eigeninitiative bedarf Eigenverantwortung und Kommunikation. Unternehmen werden sich laufend ihrer Fürsorge bewusst. Die Chance für auch in der Vergangenheit nicht gefruchtete Themen können nun in Zeiten des Arbeitnehmer:innenmarktes neu verhandelt werden. Weiterbildung und Sinnsuche sind bis zum Arbeitsende notwendig und erwünscht.

Sinn – Freude – Stärke im Sinne von Selbstwirksamkeit. Die Möglichkeit zur Umorientierung im eigenen Unternehmen könnte eine Förderung der Gesundheit bewirken. Ebenso kann dies laufend durch kleine Handlungen und Gesten gefördert werden. Unsicherheiten kann sowohl Arbeitnehmer:innen- als auch von Arbeitgeber:innenseite entgegengewirkt werden. Arbeitnehmer:innen können mögliche Problematiken auch eigenverantwortlich ansprechen oder sich auch über Personalvertretung, Arbeitsmedizin oder Organisationen Hilfe suchen. Auch im nachfolgenden Kapitel werden künftige Lösungsansätze beschrieben

6 Schlussfolgerungen und Ausblick

Die nahe Zukunft steht im Zeichen von flexibleren Arbeitszeitmodellen. Verkürzungen der Gesamtarbeitszeit, aber auch Arbeitsmodelle, passend für verschiedene Lebensabschnitte, werden diskutiert werden. Arbeitszeitmodelle für verschiedene Generationen können zur Minimierung von psychischen Belastungen beitragen. Wichtig ist das Zugestehen der persönlichen Freiheit in der Wahl des Arbeitszeitmodells.

Ebenfalls in der Zielsetzung vorliegender Arbeit wurde hinterfragt, inwieweit sich der Wandel der Arbeitswelt schon bemerkbar macht. Hier im Ausblick kann festgehalten werden, dass wir uns schon bereits mitten im Wandel befinden. COVID-19 hat bereits existierende Schwächen in der Kommunikation deutlich gemacht. Die Generation Z zeigt auf, dass der Zenit der Arbeitsbelastung aus ihrer Sicht bereits erreicht ist. Die Anforderungen an eine Führungskraft sind so hoch wie noch nie. Ebenfalls wird sichtbar, dass Unternehmen stärker in gesundheitsfördernde Themen eingreifen, deren Zugang aus früherer Sicht deutlich in der Privatsphäre angesiedelt war. Legitimiert wird dies aber auch durch die ohnehin schon verschwommene Linie des Privat- und Arbeitslebens.

Die großen Themen unserer Zeit wie etwa der Klimawandel und die Energieversorgung, werden ebenfalls in Zukunft in die Arbeitswelt einfließen. Dies kann zu notwendigen Arbeitsunterbrechungen bis hin zu geänderten Tagesarbeitszeitmodellen führen. Vorstellbar wäre eine Verschiebung der Arbeitszeit in Abendphasen, wie es in südlichen Ländern auch schon früher praktiziert wurde.

Es wurde angesprochen, dass Unternehmens-Benefits, wie etwa das bezahlte Fitnesscenter, nicht wirklich zur Gesundheitsförderung gezählt werden. Was jedoch im zukünftigen Ausblick eine stärkere Unternehmensbindung herbeiführen könnte, ist die Bereitstellung und die Zugänglichkeit von medizinischer Unterstützung über den Firmenkanal. Wir befinden uns in einer Zeit, wo die medizinische Versorgung in eine Mehrklassengesellschaft aufgespalten wird und mitunter monatelang auf einen Facharzttermin gewartet werden muss. Schafft es eine Firma hier Sicherheit zu bieten, dann bindet dies an ein Unternehmen.

Im Interview wurde ebenfalls die Frage nach der Zukunft gestellt. Es wird davon ausgegangen, dass sich der Arbeitskräftemangel noch verstärken wird. Interessant hierbei ist der stärker werdende Abgleich der persönlichen Sichtweisen mit dem Image des Unternehmens. Unternehmen mit einer gelebten Kultur sind im Vorteil.

Zum Abschluss wäre auch zu erwähnen, dass die Art des Miteinanders schon bei kleinen täglichen Gesten beginnt, diese aber einen großen Einfluss auf unser Wohlbefinden haben. Achtsamkeit im Umgang miteinander bedarf keiner großen Investitionen.

Literaturverzeichnis

- Bundesarbeitskammer. (2009). Die Qualität des Arbeitslebens von älteren ArbeitnehmerInnen. https://www.arbeiterkammer.at/infopool/akportal/Studie_AeltereArbeitnehmerInnen_2009.pdf
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (2017). Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis. Kettler Verlag
- Cichocki, M. (2018). Gesundheit und Gesundheitsförderung im Alter. Ferdinand-Porsche-Fernfachhochschule GmbH.
- Gemeinschaftsprojekt „arbeit & alter“. (2019). Alternsgerecht arbeiten. Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH.
- Jaeger, C. (2015). Leistungsfähigkeit und Alter – praxisrelevante Hinweise für Unternehmen und Beschäftigte. In: Leistungsfähigkeit im Betrieb. ifaa-Edition. Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0_4
- Jaeger, C. Marks, T. Peck, A. Sandrock, S. (2015). Handlungsfeld „Gesundheit aktiv gestalten“. In: Leistungsfähigkeit im Betrieb. ifaa-Edition. Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0_12
- Nagy, T. (2013) Chefsache Gesundheit. Handbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Meisterklasse publishinghouse.
- ÖPIA Österreichische Plattform für Interdisziplinäre Alternsfragen. (2021). *Forschung zu Altern und demografischem Wandel in Österreich*. <http://www.netzwerk-altern.at/sites/netzwerk-altern.at/files/2021-04/Forschungsstandbericht%202021-04-09%20final.pdf>
- Statistik Austria. (2022). Arbeitsunfälle und arbeitsbezogene Gesundheitsprobleme Modul der Arbeitskräfteerhebung 2020. https://statistik.gv.at/fileadmin/publications/arbeitsunfaelle_und_arbeitsbezogene_gesundheitsprobleme_2020.pdf
- Storch, M. Cantieni, B. Hüther, G. Tschacher, W. (2010). Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. Verlag Hans Huber

Thommen, J. Achleitner, A. Gilbert, D. Hachmeister, D. Jarchow, S. & Kaiser, G. (2020). Wirtschaft und Unternehmen. In Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27246-3_1

Troger, H. (2019). 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24437-8>

Vogt, S., Werner, M. (2014). *Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse* [Skript, Fachhochschule Köln]. https://onlinecampus.fernfh.ac.at/plugin-file.php/146554/mod_resource/content/6/Unterlagen%20Inhaltsanalyse.pdf

Online-Quellen

<https://focus-arztsuche.de/magazin/krankheiten/psychische-erkrankungen#:~:text=Psychische%20St%C3%B6rungen%20durch%20psychotrope%20Substanzen,Grenzen%2C%20wie%20z.B.%20bei%20Schizophrenie> [Abruf am 10.04.2023]

<https://wissblog.fernfh.ac.at/was-die-generation-z-braucht-und-wir-anderen-schon-immer-haben-wollten/> [Abruf am 10.04.2023]

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gebildete Kategorien – eigene Darstellung..... 10

Anhang:

Anhang 1: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden
Datum:
Anonymisierung: Kennzahl
Kurze Begrüßung, Erklärung des Ablaufs, mit dem Hinweis, dass das Interview aufgenommen wird. Kurze Vorstellung des Interviewten.
ALLE ANTWORTEN BEZIEHEN SICH AUF PRÄVENTIONSMÖGLICHKEITEN VON PSYCHISCHEN BELASTUNGEN Alternsgerechtes Arbeiten passend für alle Generationen - Veränderungen in der Betrieblichen Gesundheitsförderung
1. Welche betrieblichen gesundheitsfördernden Maßnahmen zur Prävention psychischer Belastungen gibt es heute schon? (was ist heute „selbstverständlich“, „state of the art“)
Ich möchte nun auf einzelne Belastungsformen näher eingehen:
Welche Veränderungen, Möglichkeiten (COVID-19, zusätzliche Angebote) im Hinblick auf die betriebliche Gesundheitsförderung haben Sie innerhalb der letzten 5 Jahre festgestellt,
2. → punkto Arbeitsbelastung & Stress?
3. → punkto Arbeitsplatzunsicherheiten – Präsentismus – Berufserfahrung und Weiterbildung
4. → punkto Konflikte – Führungskräfte – Schlechte Kommunikation
5. Selbstbild - Karrierewege
6. Erholung - Überanstrengung- Work-life Balance
7. Erkennen Sie bereits zukünftige Trends, (liegt etwas in der Luft, Arbeitszeitverkürzung, 4Tagewoche...) was wird im Zuge des Fachkräftemangels in der betrieblichen Gesundheitsförderung wichtiger werden? Was wäre wünschenswert?
8. Möchten Sie zum Thema generell etwas anführen?

Information und Einwilligungserklärung zur Teilnahme an einem Interview im Rahmen einer Bachelorarbeit zu Lösungsansätzen für altersgerechtes Arbeiten im Angestelltenverhältnis

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer!

Mein Name ist Roman Grainer und ich bin Studierender des Studiengangs Aging Services Management an der Ferdinand Porsche FernFH in Wiener Neustadt. Ich lade Sie ein, im Zuge meiner Bachelorarbeit zu Lösungsansätzen für altersgerechtes Arbeiten im Angestelltenverhältnis an der Ferdinand Porsche FernFH, an einem Interview teilzunehmen.

Ihre Teilnahme erfolgt freiwillig. Sie können jederzeit ohne Angabe von Gründen aufhören. Die Ablehnung der Teilnahme oder ein vorzeitiges Beenden hat keine nachteiligen Folgen für Sie.

Bitte lesen Sie den folgenden Text sorgfältig durch und bestätigen Sie die Einwilligung zur Teilnahme nur

- wenn Sie Art und Ablauf dieser Studie vollständig verstanden haben,
- wenn Sie bereit sind, der Teilnahme zuzustimmen und
- wenn Sie sich über Ihre Rechte als Teilnehmer_in an dieser Studie im Klaren sind.

1. Was ist der Zweck der Studie?

Forschungsfrage: Welche betrieblichen, gesundheitssichernden Maßnahmen einer altersgerechten Personalstrategie könnten Büroangestellte in der zweiten Hälfte ihrer Erwerbsphase bei psychischen Belastungen unterstützen? Welche Maßnahmen wären schon in der ersten Hälfte der Erwerbsphase hilfreich?

Die Forschungsfrage zielt darauf ab, Maßnahmen zu erheben. Dies ist relevant, weil der Wandel fortschreitet und bei einem dringlichen Bedarf angekommen ist. Dadurch wird auch behandelt, inwieweit es überhaupt möglich ist, von betrieblicher Seite durch gesundheitssichernde Aktivitäten nachhaltig auf die Gesundheit von Büroangestellten Einfluss zu nehmen.

2. Wie läuft die Studie ab?

Im Zuge der empirischen Untersuchung wird die Forschungsfrage mit den Ergebnissen aus einer selbst durchgeführten qualitativen Studie durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgt mittels Interviews, die entweder persönlich oder im Zuge eines Onlinemeetings stattfinden. Zur qualitativen Auswertung wird die Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewählt. Jedes Interview wird aufgenommen und anschließend gemäß der Transkriptionsregeln_ASBA_20171011 vollständig transkribiert und kodiert

Die Arbeitsschritte der qualitativen Studie basieren auf dem Skriptum der FH Köln (Vogt & Werner, 2014).

Die gewünschten Teilnehmer:innen des Interviews wurden folgendermaßen definiert: Drei Experten:innen mit langjähriger Erfahrung im Personalmanagement, dies um auch Unterschiede im Wandel und Entwicklungen der letzten Jahre kompetent erfragen zu können. Weiters werden drei betriebsexterne Experten, die eng mit der Materie vertrauten sind angefragt. Diese kommen aus den Bereichen der Wirtschaftskammer, des Arbeitsinspektorates und aus betrieblichen Beratungsfunktionen wie etwa Coaching/Organsationsentwicklung

3. Welche Risiken gibt es und wie kann die Teilnahme vorzeitig beendet werden?

Die Teilnahme ist mit keinen Risiken für Sie verbunden und Sie können jederzeit auch ohne Angabe von Gründen aus der Studie ausscheiden.

4. Datenschutz

Im Rahmen dieser Studie werden Daten über Sie erhoben und verarbeitet werden. Es ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen

- 1) jenen personenbezogenen Daten, anhand derer eine Person direkt identifizierbar ist (z.B. Name, Geburtsdatum, Adresse, Sozialversicherungsnummer, Bild- oder Tonbandaufnahmen, ...).
- 2) pseudonymisierten personenbezogenen Daten, das sind Daten, bei denen alle Informationen, die direkte Rückschlüsse auf die konkrete Person zulassen, entweder entfernt oder durch einen Code (z. B. eine Zahl) ersetzt oder (z.B. im Fall von Bildaufnahmen) unkenntlich gemacht werden. Es kann jedoch trotz Einhaltung dieser Maßnahmen nicht vollkommen ausgeschlossen werden, dass es zu einer Re-Identifizierung kommt.
- 3) anonymisierten Daten, bei denen eine Rückführung auf die konkrete Person ausgeschlossen werden kann.

Zugang zu den Daten anhand derer Sie direkt identifizierbar sind (siehe Punkt 1), hat nur der Autor Roman Grainer der Bachelorarbeit. Die Daten sind gegen unbefugten Zugriff geschützt. Sämtliche Personen, die Zugang zu diesen Daten erhalten, unterliegen im Umgang mit den Daten den geltenden nationalen Datenschutzbestimmungen und/oder der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Die Weitergabe der Daten an den/die Betreuer_in der Bachelorarbeit zum Zweck der Begutachtung der Arbeit erfolgt nur in pseudonymisierter oder anonymisierter Form. Auch für die Bachelorarbeit oder etwaige Publikationen werden nur die pseudonymisierten oder anonymisierten Daten verwendet.

Der Code, der eine Zuordnung der pseudonymisierten Daten zu Ihrer Person ermöglicht, wird nur von dem Autor Roman Grainer der Bachelorarbeit aufbewahrt.

Im Rahmen dieser Studie ist keine Weitergabe von Daten in Länder außerhalb der EU vorgesehen.¹

Ihre Einwilligung bildet die Rechtsgrundlage für die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten. Sie können Ihre Einwilligung zur Erhebung und Verarbeitung Ihrer Daten jederzeit widerrufen. Nach Ihrem Widerruf werden keine weiteren Daten mehr über Sie erhoben. Die bis zum Widerruf erhobenen Daten können allerdings weiter im Rahmen dieser Studie verarbeitet werden.

Nach der DSGVO stehen Ihnen grundsätzlich die Rechte auf Auskunft, Berichtigung, Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Datenübertragbarkeit und Widerspruch zu, soweit dem nicht andere gesetzliche Vorschriften widersprechen.

Sie haben auch das Recht, bei der österreichischen Datenschutzbehörde eine Beschwerde über den Umgang mit Ihren Daten einzubringen (www.dsb.gv.at).

Die voraussichtliche Dauer der Bachelorarbeit ist bis Mai 2023. Die Dauer der Speicherung der erhobenen Daten über das Ende der Studie hinaus ist durch Rechtsvorschriften geregelt und beträgt 10 Jahre.

Falls Sie Fragen zum Datenschutz in dieser Studie haben, wenden Sie sich zunächst an mich. Ich kann Ihr Anliegen ggf. an die Personen, die für den Datenschutz verantwortlich sind, weiterleiten.

Datenschutzbeauftragter der FernFH: datenschutz@fernfh.ac.at

5. Möglichkeit, weitere Fragen zu stellen:

Für weitere Fragen im Zusammenhang mit dieser Studie stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung. Auch Fragen, die Ihre Rechte als TeilnehmerIn an dieser Studie betreffen, werden Ihnen gerne beantwortet.

Name der Kontaktperson:	Roman Grainer
Erreichbar unter:	E-Mail: roman.grainer@mail.fernfh.ac.at
	Telefon: 0680/3163976

¹ Beachten Sie hierbei bitte lediglich, dass im Falle der Verwendung der Software MS Teams für das Interview nicht gänzlich ausgeschlossen werden kann, dass Daten des Interviews seitens Microsofts an Dritte (allenfalls auch in Drittstaaten) weitergegeben werden könnte. Für weitere Informationen hierzu siehe die Datenschutzerklärung von Microsoft: <https://privacy.microsoft.com/de-de/privacystatement>.

6. Einwilligungserklärung

Name des_r Teilnehmers:in:

Ich erkläre mich bereit, an einem Interview im Rahmen der Bachelorarbeit von Roman Grainer teilzunehmen.

Ich habe den Text der Studieninformation und Einwilligungserklärung, der insgesamt 4 Seiten umfasst, gelesen. Aufgetretene Fragen wurden mir verständlich und genügend beantwortet. Ich hatte ausreichend Zeit, mich zu entscheiden. Ich habe zurzeit keine weiteren Fragen mehr.

Ich behalte mir jedoch das Recht vor, die Teilnahme jederzeit zu beenden, ohne dass mir daraus Nachteile entstehen. Ich behalte mir außerdem das Recht vor, meine Einwilligung zur Erhebung und Verarbeitung meiner Daten zu einem späteren Zeitpunkt zu widerrufen.

Ich stimme ausdrücklich zu, dass meine im Rahmen dieser Studie erhobenen Daten wie im Abschnitt „Datenschutz“ dieses Dokuments beschrieben, verwendet werden.

Eine Kopie der Studieninformation und Einwilligungserklärung habe ich erhalten. Das Original verbleibt bei dem Autor der Bachelorarbeit.

17.3.2023

(Datum und Unterschrift der Teilnehmerin / des Teilnehmers)

17.3.2023

Unterschrift Teilnehmer:in:


Datum und Unterschrift Roman Grainer