

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

Theresa Gruber & Claudia Pukl, Ferdinand Porsche FernFH

## **Abstract**

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

**Keywords:** alternde Belegschaft, Führungskräfte 50+, Arbeitsfähigkeit, Banken, altersrelevante Handlungsfelder

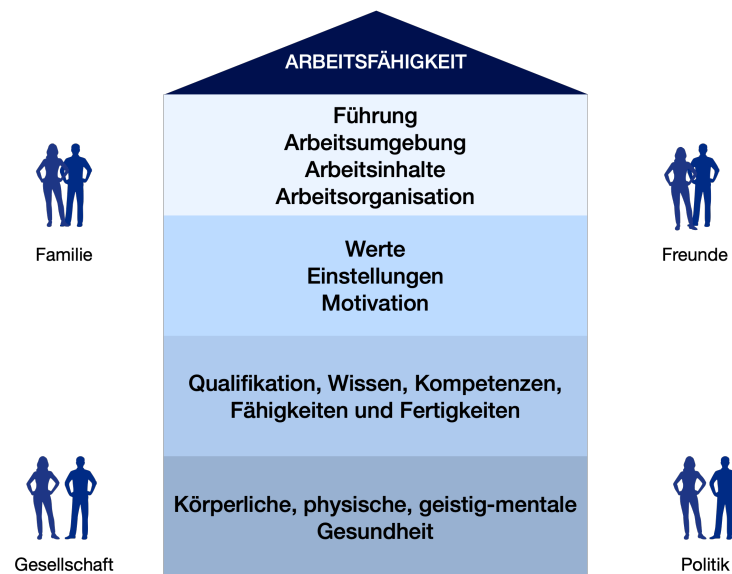
## 1 EINLEITUNG und PROBLEMSTELLUNG

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Unternehmen stehen vor der Herausforderung über ausreichend geeignetes Humankapital zu verfügen und qualifiziertes Personal halten zu können, um als Unternehmen erfolgreich zu sein (Rump, Wilms & Eilers, 2014, S. 4f.). Die demografische Entwicklung und der steigende Anteil der über 55-Jährigen in der Bevölkerung verändern die Altersstruktur am Arbeitsmarkt und erfordern Anpassungen im Pensionssystem. Der Gesundheit als Voraussetzung für Erwerbsfähigkeit und einen längeren Verbleib im Arbeitsprozess kommt dabei besondere Bedeutung zu (Leoni & Schwinger, 2017, S. 60 ff.).

Die demografische Entwicklung führt zu einer Vielfalt von bis zu vier Generationen im Arbeitsleben (Klaffke, 2014, S. 4f.), die sich aufgrund unterschiedlicher Merkmale und Einstellungen unterscheiden wie beispielsweise Einstellung zur Arbeit, Umgang mit Veränderungen, Hierarchieverständnis (Glass, 2007, S. 98). Diese Unterschiede können zu negativen Bewertungen und Stereotypisierung führen (Angus & Reeve, 2006, S. 141). Organisationen müssen sich auf deutlich ältere Arbeitnehmer:innen einstellen und dabei die Vorteile der Altersdiversität nutzen und mögliche Problemfelder minimieren (Kunze & Bruch, 2012, S. 398).

Neben demografischen spielen auch technologisch-ökonomische Veränderungen eine Rolle. Es gibt einen Trend in Richtung Wissensarbeit, bei dem Wissen sich immer schneller verändert und zunehmend spezialisiert wird (Probst, Raub & Romhardt, 2006, S. 6f.). Fachliche Anforderungen werden komplexer und der Trend geht weg von Routinearbeiten hin zu Nicht-Routinearbeiten (Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 8). Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Arbeitnehmer:innen sind entscheidend, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden (Arntz, Gregory & Zierahn, 2020, S. 47). Gerade in wissensintensiven Organisationen, wie Banken, sind Mitarbeiter:innen mit ihrem Wissen und ihren Kompetenzen das wichtigste Kapital (Jääskeläinen & Laihonen, 2013 zitiert in Froehlich, 2017, S. 399). Führungskräfte in Banken stehen besonders vor der Herausforderung im unbeständigen Umfeld zu bestehen und den Wandel zu bewältigen (Luscher & Lewis, 2008 zitiert in Froehlich, 2017, S. 399). Laut einer Studie von Ng & Feldman (2012, S. 838) sinkt jedoch die Bereitschaft älterer Arbeitnehmer:innen an Trainings teilzunehmen.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit vereint verschiedene Aspekte personal- und unternehmenspolitischer Faktoren, die für das erfolgreiche Bewältigen von Arbeitsanforderungen ausschlaggebend sind (Ilmarinen, 2001, S. 546ff.).



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

Ausgehend von diesem Modell und daraus abgeleiteten altersrelevanten Handlungsfeldern wurden Faktoren herausgearbeitet, die im Zusammenhang mit Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitnehmerschaft relevant erscheinen. Diese Arbeit ging der Frage nach:

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

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

## 2 METHODEN

In dieser qualitativen empirischen Studie wurden Leitfadeninterviews mit HR-Expert:innen und Führungskräften 50+ in drei österreichischen Banken durchgeführt, um qualitative Aspekte zu erfassen und die Wahrnehmungen und subjektiven Bewertungen der Befragten zu analysieren.

Es wurden insgesamt drei Banken untersucht, bei denen jeweils ein/e HR-Verantwortliche/r und zwei bzw. drei Führungskräfte im Alter von mindestens 50 Jahren befragt wurden. Die Interviews wurden im Zeitraum von Dezember 2021 bis Jänner 2022 online durchgeführt und dauerten durchschnittlich 45 bis 70 Minuten. Aufgrund der Corona-Situation wurde diese Vorgangsweise gewählt, da im Vorfeld nicht sichergestellt werden konnte, ob persönliche Interviews möglich sein werden. Im Nachgang wurden diese nach vereinfachten Regeln transkribiert und in weiterer Folge mittels qualitativer Themenanalyse nach Froschauer & Lueger analysiert. Ziel dieser Analyse war es, relevante Themen zu identifizieren, ihre Bedeutung zu ergründen und Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Letztendlich sollten die Themen in den Kontext der Forschungsfrage integriert werden (Froschauer & Lueger, 2020, S. 184ff.). Im Rahmen der

Qualitätssicherung qualitativer Untersuchungen wurde auf die intersubjektive Nachvollziehbarkeit ebenso geachtet wie auf die Angemessenheit des Forschungsprozesses und eine empirische Verankerung der Ergebnisse.

### **3 ERGEBNISSE**

Die Untersuchung zeigt, dass ältere Führungskräfte in österreichischen Banken durch verschiedene Maßnahmen des Arbeitgebers unterstützt werden können, um ihre Arbeitsfähigkeit längerfristig sicherzustellen. Dazu gehören eine Basisversorgung im Gesundheitsbereich, ein sicherer und ergonomischer Arbeitsplatz, anonyme und einfach zugängliche Angebote zur Unterstützung der psychischen Gesundheit, eine individuelle Abstimmung auf die einzelne Person bei Weiterbildung und Entwicklung, die Passung zwischen Job und Mitarbeiter:in, Wertschätzung und Respekt durch Führungskräfte, sowie eine Basis durch Schulungen und Informationen im Umgang mit der Generationenthematik. Die Herausforderungen im Bereich Gesundheit drehen sich hauptsächlich um die psychische Gesundheit der Mitarbeiter:innen, da Stress und psychische Belastungen aufgrund von wachsenden Anforderungen und schnellen Veränderungen im Bankensektor und in wissensintensiven Jobs zugenommen haben. Die Situation mit COVID-19 und dem vermehrten Homeoffice verschärfte die Lage noch weiter, da es schwieriger ist, festzustellen, wer Hilfe benötigt. Die zunehmende Digitalisierung und rasche Veränderungen im Arbeitsumfeld werden als Herausforderungen betrachtet. Ältere Führungskräfte haben Schwierigkeiten, mit diesen Veränderungen Schritt zu halten, und ihre Lernbereitschaft wird von den Befragten unterschiedlich eingeschätzt.

Zeitliche und örtliche Flexibilität, Sabbaticals und Teilzeitangebote werden ebenfalls als wichtige Aspekte betrachtet, obwohl ältere Mitarbeiter:innen flexible Arbeitsarrangements scheinbar weniger wichtig finden. Es besteht außerdem eine Diskrepanz zwischen den Einstellungen der Führungskräfte und HR-Verantwortlichen in Bezug auf die Situation älterer Mitarbeiter:innen. Einige der Befragten sind der Meinung, dass ältere Mitarbeiter:innen und Führungskräfte weniger geschätzt werden und dass ihre Fähigkeiten anders bewertet werden als die von jüngeren Mitarbeiter:innen.

Die Befragten wünschen sich mehr Ressourcen, da sie oft unter Zeitdruck leiden und zunehmend gestresst sind. Studien im Finanzbereich bestätigen diese Probleme.

#### **3.1 Handlungsempfehlungen**

Ein Altersmanagement wird von keinem der untersuchten Unternehmen verfolgt, und es werden keine speziellen Angebote für ältere Mitarbeiter:innen bereitgestellt. Management und Führungskräfte könnten sensibilisiert und über Veränderungen im Zusammenhang mit dem Älterwerden informiert werden, um Alters-Stereotype abzubauen. Ältere Arbeitnehmer:innen benötigen mehr Zeit zur Regeneration und es wäre wünschenswert, mehr Bewusstsein für die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter:innen zu schaffen und konkrete Angebote bereitzustellen. Auch generationenübergreifende Führungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, wie Mentoring oder geteilte Führung könnten gefördert werden, um Wissenstransfer zu verbessern und die Erfahrung Älterer wertzuschätzen.

#### 4 CONCLUSIO

Obwohl die Altersstruktur und die damit verbundenen Herausforderungen im Hinblick auf Nachfolgeplanung in den Unternehmen unter Beobachtung stehen, wird derzeit kein Fokus auf weitere Aspekte im Zusammenhang mit älter werdenden Arbeitnehmer:innen gelegt. Die Sensibilisierung von Führungskräften und Schulungen zu verschiedenen Zugängen und Einstellungen der Generationen sollten eine wichtige Thematik in Bezug auf Veränderungsprozesse im Älterwerden darstellen. Das Thema Zeitdruck und entsprechende Ressourcen sind allgegenwärtig. Unternehmen sollten dies zum Anlass nehmen, um zu überprüfen, ob Personalressourcen ausreichend bemessen sind. Der Umgang mit dem Ausstieg aus dem Arbeitsprozess ist ein noch wenig beachtetes Themenfeld, und es ist wichtig, dass Unternehmen eine konkrete Exit-Planung mit konkreten Maßnahmen und Angeboten umsetzen.

## 5 REFERENZEN

Angus, Jocelyn/Reeve, Patricia (2006). Ageism: A Threat to “Aging Well” in the 21st Century. *Journal of Applied Gerontology*, 25(2), 137–152.

Arntz, Melanie/Gregory, Terry/Zierahn, Ulrich (2020). Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit. *Wirtschaftsdienst*, 100(S1), 41–47.

Eichhorst, Werner/Buhlmann, Florian (2015). Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. *IZA Standpunkte*, (No. 77), 1–18.

Froehlich, Dominik (2017). Older managers’ informal learning in knowledge-intensive organizations: investigating the role of learning approaches among Austrian bank managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 399–416.

Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage)*. Wien: facultas.

Glass, Amy (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103.

Ilmarinen, Juhani E. (2001). Aging Workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(8), 546–552.

Jääskeläinen, Aki/Laihonen, Harri (2013). Overcoming the specific performance measurement challenges of knowledge-intensive organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(4), 350–363.

Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014). *Generationen-Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-02325-6> [Abruf am 27.09.2021].

Kunze, Florian/Bruch, Heike (2012). Aktives Demografiemanagement: Gezielte Maßnahmen steigern die Unternehmensleistung. *Führung und Organisation*, (81), 397–402.

Leoni, Thomas/Schwinger, Johanna (2017). *Fehlzeitenreport 2017*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, Institut für Gesundheitsförderung und Prävention.

Luscher, Lotte S./Lewis, Marianne W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.

Ng, Thomas W.H./Feldman, Daniel C. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data: PERSONNEL PSYCHOLOGY. *Personnel Psychology*, 65(4), 821–858.

Probst, Gilbert J.B./Raub, Steffen P./Romhardt, Kai (2006). *Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen (5., überarb. Aufl.)*. Wiesbaden: Gabler.

Rump, Jutta/Wilms, Gaby/Eilers, Silke (2014). Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. In Jutta Rump/Silke Eilers (Hrsg.). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik IBE-Reihe*. (S. 3–69). Berlin,

Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-41665-1\\_1](http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-41665-1_1) [Abruf am 08.03.2022].