



**Hochschule Augsburg**  
University of Applied Sciences



# **Best Ager im Beruf**

## **Potenzial im Fachkräftemangel?**

**2024**



Erika Regnet

## Technische Hochschule Augsburg, 2024

DOI: 10.23779/0016

### KONTAKT

Wissenschaftliche Leitung / verantwortliche Autorin:

**Prof. Dr. Erika Regnet**  
Professorin für Personalmanagement

Technische Hochschule Augsburg  
Fakultät für Wirtschaft  
An der Hochschule 1  
86161 Augsburg

Tel.: 0821 - 5586-2921 oder -2917  
[Erika.Regnet@hs-augsburg.de](mailto:Erika.Regnet@hs-augsburg.de)



Kooperationspartner:

**Boris Gloger**  
borisgloger consulting GmbH  
Westhafenplatz 1  
60327 Frankfurt am Main

[www.borisgloger.com](http://www.borisgloger.com)  
[office@borisgloger.com](mailto:office@borisgloger.com)



Kooperationspartnerin:

**Maren Scholz**  
PR-Beraterin

Tel.: 0177/8810443  
[contact@marenscholz.com](mailto:contact@marenscholz.com)



4	Executive Summary
5	Überblick zur Studie
7	Aktuelle Arbeitssituation
10	Belastbarkeit und Gesundheitsverhalten
14	Zusammenarbeit zwischen Jüngeren und Älteren
16	Arbeitszufriedenheit und Karriereambitionen der Älteren
23	New Work – Downshifting und Arbeitszeitverkürzung?
26	Arbeitszeiten – Diskrepanz zwischen Realität und Plan
29	Berufstätigkeit in den nächsten 5 Jahren – Persönliche Statements der verschiedenen Altersgruppen
35	Weitere Studien

## ■ Executive Summary

Seit 2015 befragen wir Best Ager, um Aussagen zu ihrer Arbeitssituation, ihren beruflichen Perspektiven und Zielen, der Zusammenarbeit zwischen Jüngeren und Älteren sowie dem Gesundheitsverhalten zu erheben.

Bei der Befragung im Jahr 2023 beteiligten sich 484 Fach- und Führungskräfte.

Wann ist man ein Best Ager? Mit 45, 50 oder erst mit 55 Jahren? Best Ager sind in der Literatur nicht eindeutig definiert. Wir befragen 30- bis 67-Jährige, um einen differenzierten Vergleich zwischen den verschiedenen Altersgruppen vornehmen und Entwicklungen analysieren zu können.

### ■ Zentrale Ergebnisse:

Fach- und Führungskräfte bewerten ihre **eigene Arbeitsfähigkeit** – unabhängig vom Alter – durchgehend als sehr hoch. Die Best Ager sehen sich genauso wie die jüngeren KollegInnen den beruflichen Anforderungen auch weiterhin gewachsen.

Besonders **hohen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit** von Fach- und Führungskräften haben **Tätigkeit und Wertschätzung**.

Die **Arbeitszufriedenheit hängt aber auch stark von der Position ab**: Am zufriedensten sind das obere Management und Selbstständige, am unzufriedensten das mittlere Management und Fachkräfte ohne Führungsverantwortung.

Von 2015 zu 2018 und weiter verstärkt in 2023 konnten Fach- und Führungskräfte **signifikante Arbeitszeitverkürzungen** realisieren. 35 Prozent der Befragten arbeiten pro Woche bis zu 39 Stunden, auf der anderen Seite investieren 34 Prozent regelmäßig 45 und mehr Stunden pro Woche in den Beruf. Und weiterhin gilt: **Die Arbeitszeitbelastung steigt mit der Führungsverantwortung und jeder weiteren Hierarchiestufe signifikant an**. Überstunden sind für viele Fach- und Führungskräfte üblich. Besonders betroffen ist das obere

Management, hier investieren 43 Prozent regelmäßig mindestens 50 Arbeitsstunden pro Woche in den Beruf

Doch die Forderung nach kürzeren Arbeitszeiten und einer besseren Work-Life-Balance ist offensichtlich im Management angekommen und **auch Führungskräfte lehnen** überlange Arbeitszeiten **zunehmend ab**. So planen knapp zwei Drittel der befragten Fach- und Führungskräfte, in Zukunft ganz auf Überstunden zu verzichten. Gerade einmal ein gutes Drittel der Befragten (35,5 Prozent) ist dauerhaft zu Überstunden bereit. In der oberen Leitungsebene ist der Anteil höher, doch auch hier wollen 39,9 Prozent der ManagerInnen zukünftig maximal 39 Stunden in den Beruf investieren.

**Der Druck auf Unternehmen hinsichtlich veränderter Arbeitszeiten** nimmt also von verschiedenen Seiten zu – der Nachwuchs träumt von einer 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich und die meisten Fach- und Führungskräfte wollen keine regelmäßigen Überstunden mehr leisten.

Die **Belastungswerte** sind im Vergleich zur letzten Befragung in der Vor-Pandemiezeit deutlich gestiegen, es fühlen sich also noch mehr Menschen gestresst. Beklagt werden vor allem **Arbeitsdruck und dass man in der Freizeit nicht abschalten und sich nicht ausreichend erholen kann**.

Die Best Ager versuchen, ihre Fitness durch **gesunde Ernährung und Sport** zu erhalten. **Gesundheitsförderprogramme im Unternehmen werden von Fach- und Führungskräften dagegen kaum in Anspruch genommen**.

Nahezu alle Fach- und Führungskräfte haben konkrete Vorstellungen zu ihrer weiteren **beruflichen Entwicklung**. Von besonderem Interesse sind für die Älteren **Wissensweitergabe, die Übernahme einer Mentorenfunktion sowie mehr Freiraum und Verantwortung**.

Bei den Realisierungschancen der beruflichen Ziele offenbaren sich deutliche

Alterseffekte. **Je älter jemand ist, umso geringer schätzt diese Person die Realisierungsmöglichkeiten für ihre beruflichen Ziele ein**. Auffallend ist, dass bereits die über 40-Jährigen ihre beruflichen Chancen deutlich schlechter wahrnehmen als die unter 40-Jährigen.

Nicht jede/r Ältere ist weiterhin stark berufsfokussiert. Doch für 55,8 Prozent der Gruppe 55+ ist der Beruf weiterhin (sehr) wichtig. Das Interesse an Karriere und beruflicher Entwicklung ist bei vielen Best Agern weiter vorhanden. Doch sie schätzen die Umsetzung ihrer beruflichen Ziele signifikant schlechter ein als die jüngeren Altersgruppen. **Das Potenzial der Älteren wird von vielen Unternehmen noch nicht ausreichend berücksichtigt**.

**Die Arbeit in hybriden Teams** ist inzwischen weitgehend bekannt und geschätzt. Lediglich die Älteren bewerten hybride Teams etwas kritischer.

Abgelehnt wird jedoch durchgehend, auch von Fach- und Führungskräften, eine **Entgrenzung von Arbeit und Freizeit**.

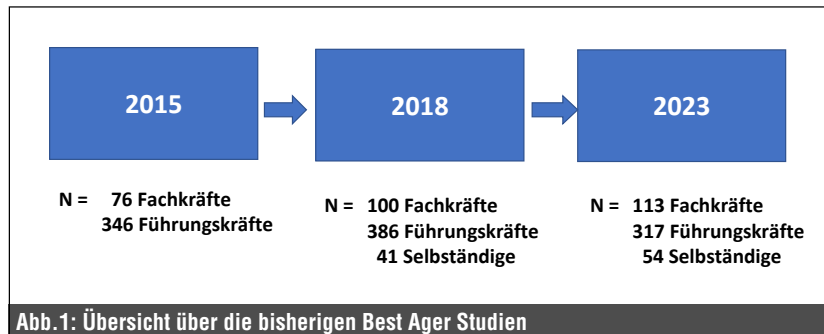
Die Bindung an den Arbeitgeber scheint abzunehmen. Nur 24 Prozent der von uns befragten Fach- und Führungskräfte wollen in 3 Jahren „auf jeden Fall“ noch beim Arbeitgeber sein, nur 30 Prozent empfehlen ihren Arbeitgeber uneingeschränkt weiter. **Mitarbeiterbindung und Weiterempfehlungsratesollten mehr beachtet und verbessert werden**.

Die **jüngere Generation bis 35 Jahre wird von allen Altersgruppen in der Zusammenarbeit sehr positiv gesehen**, die jüngeren KollegInnen gelten im Durchschnitt als motiviert, kommunikativ, innovativ, flexibel, gesund/fit und werden in allen diesen Punkten als signifikant besser als die älteren KollegInnen eingeschätzt. Die Älteren punkten lediglich mit ihrer Zuverlässigkeit. Sie werden von den Jüngeren deutlich kritischer beurteilt als von Gleichaltrigen. Es herrscht also weiter ein **Defizitmodell des Alters** vor.

# I 1 | Überblick zur Studie

Ein Fachkräftemangel wird aktuell häufig beklagt. Trotz einer bundesweit weiter hohen Arbeitslosigkeit von rund sechs Prozent berichten viele Unternehmen von Schwierigkeiten, ihre offenen Stellen zu besetzen. Dahinter stecken regionale Unterschiede bei der Anzahl der Arbeitssuchenden wie der offenen Stellen, die demografische Entwicklung mit zahlenmäßig weniger jungem Nachwuchs und einem Ausscheiden der sogenannten Baby Boomer aus dem Arbeitsmarkt, aber auch geänderte Wertvorstellungen und Erwartungen an Arbeitsplatz, Arbeitszeiten und Arbeitgeber.

In dieser Situation gilt es, alle Humanressourcen zu nutzen. Der Gesetzgeber hat schon vor Längerem reagiert: Der spätere Renteneintritt betrifft inzwischen alle Berufstätigen – seit 2012 müssen alle stufenweise länger arbeiten, bis im Jahr 2031 für alle Geburtsjahrgänge ab 1964 das 67. Lebensjahr als Schwelle für den Renteneintritt gilt. Firmen benötigen Fachkräfte – doch wollen sie auch Ältere? Die **Erwerbsquote der Älteren** konnte zwar in den letzten 10 Jahren deutlich gesteigert werden, doch ab dem 60. Lebensjahr sinkt sie deutlich. Im Jahr 2022 lag



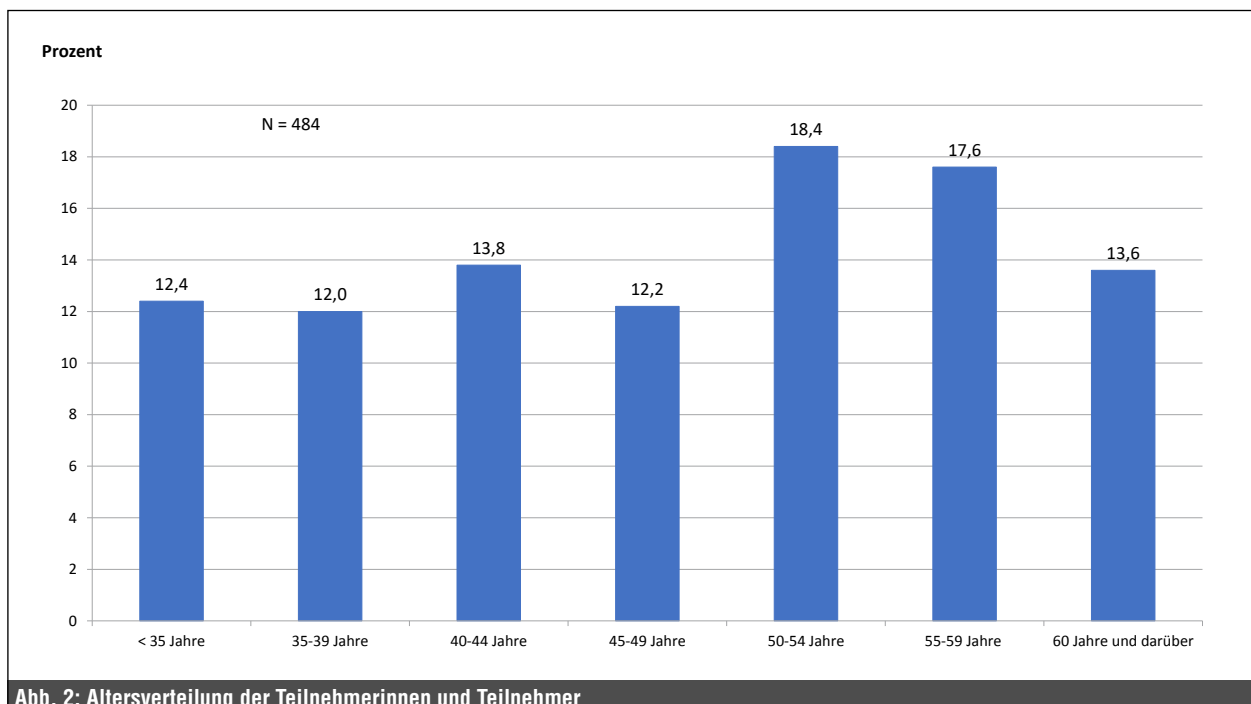
sie bei 63 Prozent. 67 Prozent der Männer in der Altersgruppe 60 bis 64 Jahre sind noch erwerbstätig, im Vergleich zu 59 Prozent der Frauen. Dahinter stecken neben Krankheiten individuelle Entscheidungen, aber auch Abbauprogramme der Unternehmen. Gerade große Unternehmen (die keine Probleme haben, neuen Nachwuchs zu rekrutieren) zahlen hohe Abfindungen bzw. bieten attraktive Vorruhestandsvereinbarungen, um Personen schon im Alter von 55+ zur vorzeitigen Berufsaufgabe zu motivieren.

Sind die Älteren, die Grey oder Silver Worker, die Best Ager wie wir sie nennen, überhaupt noch leistungsfähig und leistungsbereit, also kompetent und motiviert? Wie bewerten sie ihre Arbeitssitua-

tion und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen? Welche beruflichen Ziele sind für Ältere noch reizvoll, welche realistisch? Wie bewerten sie die Veränderungen in der Arbeitswelt der Nach-Pandemiezeit?

In Fortführung der beiden Vorgängerstudien Best Ager aus den Jahren

- 2015 „Mit Best Agers erfolgreich sein – Wie empfinden Fach- und Führungskräfte ihre Situation und was wünschen sie sich?“ und
  - 2018 „Best Ager – Arbeitssituation, Gesundheit und Karriereerwartungen“
- wurden im Jahr 2023 in Kooperation mit borisgloger consulting 484 Fach- und Führungskräfte in einer Online-Studie nach ihren beruflichen Erfahrungen, ihren Zielen,



zur Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Kolleginnen und Kollegen sowie zu ihrem Gesundheitsverhalten befragt. Abbildung 1 veranschaulicht den Studienaufbau und die bisherigen TeilnehmerInnen.

### Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer

Teilgenommen haben an der aktuellen Studie

- 83 Vorstände, Geschäfts- und BereichsleiterInnen,
- 91 Personen auf der mittleren Führungsebene
- 143 Projekt- und GruppenleiterInnen sowie Personen in der Fachkarriere
- 113 SpezialistInnen ohne Führungsverantwortung
- 54 Selbstständige.

Zwei Drittel der Befragten haben Führungsverantwortung, 18 Prozent sind mittel- und unmittelbar sogar für mehr als 50 Mitarbeitende in ihrem Bereich verantwortlich.

45 Prozent der Führungskräfte haben eine Führungsspanne bis zu 9 Mitarbeitenden, 21 Prozent sind für 10 bis 19 Mitarbeitende verantwortlich. Die Füh-

Qualifikationsbereich	Prozent
Technisch	16,0
IT	15,6
Naturwissenschaften	14,3
Kaufmännisch	49,4
Medizin / Sozialwissenschaften	18,2

Abb. 3: Überblick über die Qualifikationsfelder der Befragten

rungsspanne liegt im oberen Management signifikant höher: Hier haben 34 Prozent 10 bis 19 Direct Reports, 9 Prozent 20 bis 30, weitere 9 Prozent führen sogar mehr als 30 Direct Reports.

Der Frauenanteil liegt in der aktuellen Studie bei 67 Prozent, was natürlich nicht die Verteilung auf den Führungsebenen repräsentiert. Vielmehr scheinen Frauen eher als ihre männlichen Kollegen bereit gewesen zu sein, den Fragebogen auszufüllen und durchaus persönliche Fragen zu beantworten.

Die Altersspanne umfasst das gesamte berufliche Spektrum von unter 35-Jährigen (12 Prozent) bis hin zu 67-Jährigen (13,6 Prozent sind 60 Jahre oder älter).

Hinsichtlich ihrer Qualifikation rechnet sich rund die Hälfte dem kaufmännischen Bereich zu, 46 Prozent haben einen technischen oder naturwissenschaftlichen Hintergrund. 13 Prozent können eine Doppelqualifikation aufweisen (Abbildung 3).

Die meisten Befragten haben einen Hochschulabschluss, wobei Master/Diplom mit 65 Prozent dominieren. Ein gutes Drittel hat einen Berufsabschluss erworben, 26 Prozent geben einen Fachwirt/Meister/Bachelorabschluss an. Einen MBA können nur 4 Prozent vorweisen, eine Promotion 9 Prozent.



## I 2 | Aktuelle Arbeitssituation

### Hohe Arbeitszeitbelastung bei Fach- und Führungskräften

Starten wir mit den aktuellen Arbeitszeiten. 65 Prozent der Befragten arbeiten durchschnittlich regelmäßig mehr als 40 Stunden pro Woche. D. h. sie machen kontinuierlich Überstunden. 34 Prozent arbeiten üblicherweise sogar mehr als 45 Wochenstunden.

Das sind auf den ersten Blick hohe Werte. Doch auffallend ist die Veränderung im Zeitverlauf: Während in der ersten Befragung 2015 noch 85,4 Prozent der befragten Fach- und Führungskräfte regelmäßig mehr als 40 Stunden pro Woche arbeiteten, waren es 2018 „nur“ noch 80,3 Prozent (Abbildung 4). Fünf Jahre später liegt dieser Wert bei 65 Prozent! Die Forderung nach kürzeren Arbeitszeiten und einer besseren Work-Life-Balance ist offensichtlich im Management angekommen und auch Führungskräfte verabschieden sich von überlangen Arbeitszeiten.

**Die Arbeitszeitbelastung steigt mit der Führungsverantwortung und jeder weiteren Hierarchiestufe signifikant an. Besonders im oberen Management ist die Arbeitsbelastung hoch, 43 Prozent**

der TopmanagerInnen arbeiten regelmäßig sogar mehr als 50 Stunden pro Woche (Abbildung 5).

Im oberen Management gehören Überstunden weiterhin zum Berufsalltag, lediglich jede/r Sechste schafft die Arbeit in maximal 39 Wochenstunden. Eine der männlichen und 6 der weiblichen befragten Führungskräfte im oberen Management realisieren im Jahr 2023 sogar Führung in Teilzeit.

Doch selbst im oberen Management zeigen sich auffallende Änderungen hinsichtlich der Arbeitszeit: Während 2015 noch 58 Prozent und 2018 60 Prozent der Top-Führungskräfte regelmäßig mehr als 50 Stunden pro Woche in den Beruf investierten, waren es 2023 nur noch 43 Prozent. Die Schmerzgrenze scheint für diese Gruppe bei 55 Wochenstunden zu liegen (Abbildung 6).

Offensichtlich ist, dass gerade **die überlangen Arbeitszeiten selbst im Management inzwischen abgelehnt werden.**

### Trend zu Teilzeitpositionen

Ein Trend hin zur Teilzeitarbeit wird insgesamt deutlich. In Fachpositionen ist

mehr als ein Drittel in einer Teilzeitposition tätig, in der unteren Leitungsebene ist zumindest jede/r Dritte in Teilzeit tätig. Hier schlägt sich der hohe Frauenanteil in der Studie nieder. Auch in unserer Studie ist **Teilzeitarbeit weiterhin weiblich**, 88 Prozent der Personen in Teilzeit sind Frauen.

In den unterschiedlichen hierarchischen Führungsebenen **unterscheiden sich die Arbeitszeiten von weiblichen und männlichen Führungskräften jedoch nicht!**

Auffallend ist zudem die **Arbeitsbelastung von Selbstständigen** – sie weisen die größte Streuung auf: Während mehr als jede/r fünfte Selbstständige weniger als 35 Stunden pro Woche in die Arbeit investiert, sind es bei jedem/jeder Siebten regelmäßig mehr als 50 Wochenstunden.

### Mobiles Arbeiten – Fluch oder Segen?

Mobiles Arbeiten ist inzwischen weit verbreitet – als Angebot vieler Unternehmen und eingefordert nicht nur vom Nachwuchs. Bei unserer Studie wird die Hälfte der Arbeitszeit remote gearbeitet. 2,46 Tage pro Woche sind die Befragten

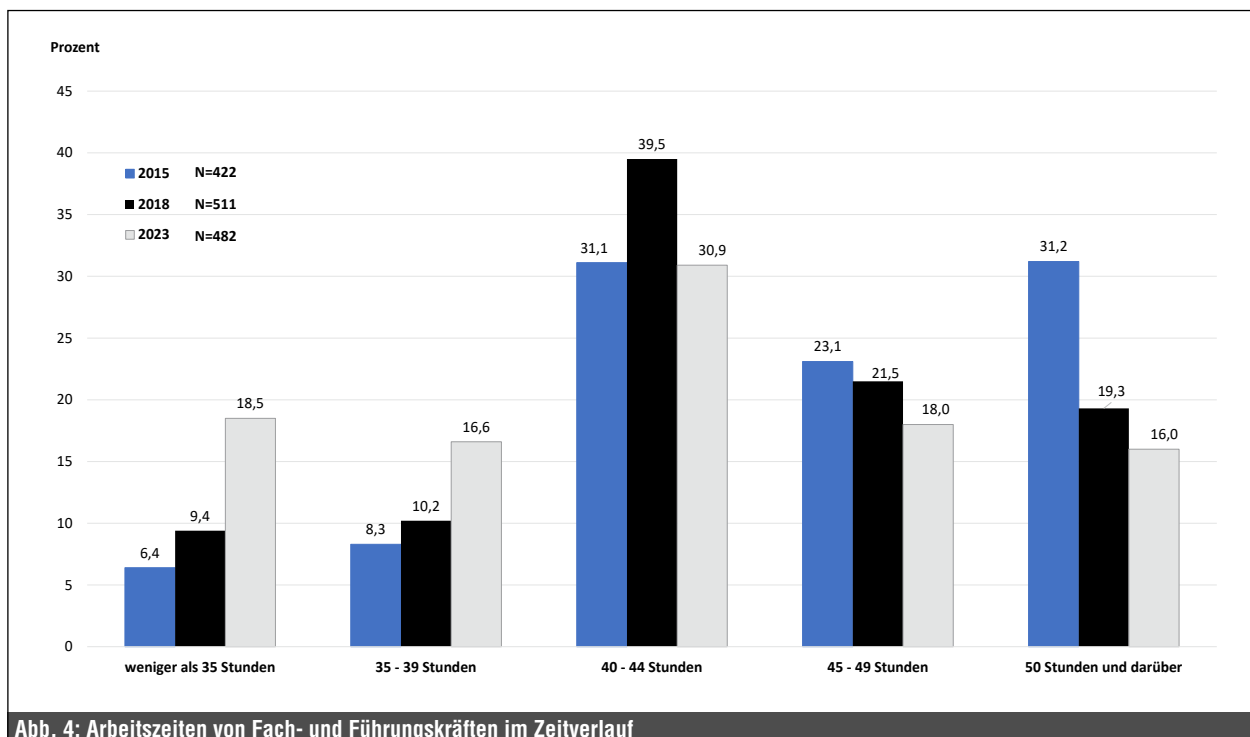


Abb. 4: Arbeitszeiten von Fach- und Führungskräften im Zeitverlauf

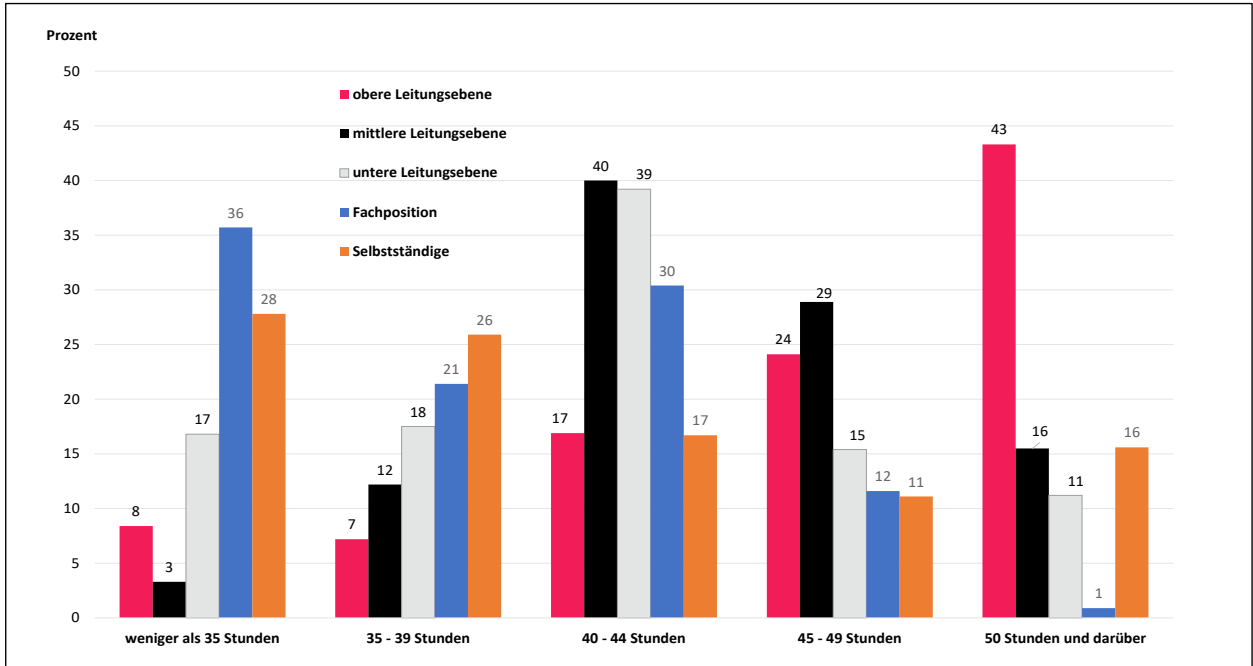


Abb. 5: Wie lange arbeitet man auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen?

selbstbestimmt außerhalb des Unternehmens tätig. Doch die Werte unterscheiden sich hochsignifikant ( $p < .001$ ) zwischen den Funktionsebenen. Während Fachkräfte und unteres Management häufig remote arbeiten, präferieren mittleres und oberes Management das Office (Abbildung 7).

### Work-Life-Blending als Realität im Management

Führt das mobile Arbeiten zum Work-Life-Blending, schwappt die Arbeit also ins Private über, ist eine Abgrenzung noch möglich? 17,8 Prozent unserer Befragten sind „immer“, 34,4 Prozent „häufig“ und

weitere 25,6 Prozent „gelegentlich“ außerhalb ihrer Arbeitszeit beruflich erreichbar.

In einer weiteren Frage ging es darum, wie häufig am Abend, Wochenende und Urlaub gearbeitet wird. Die Ergebnisse veranschaulicht Abbildung 8. Die Unterschiede zwischen den Leitungsebenen sind statistisch hochsignifikant ( $p < .001$ ), wobei Personen im oberen und mittle-

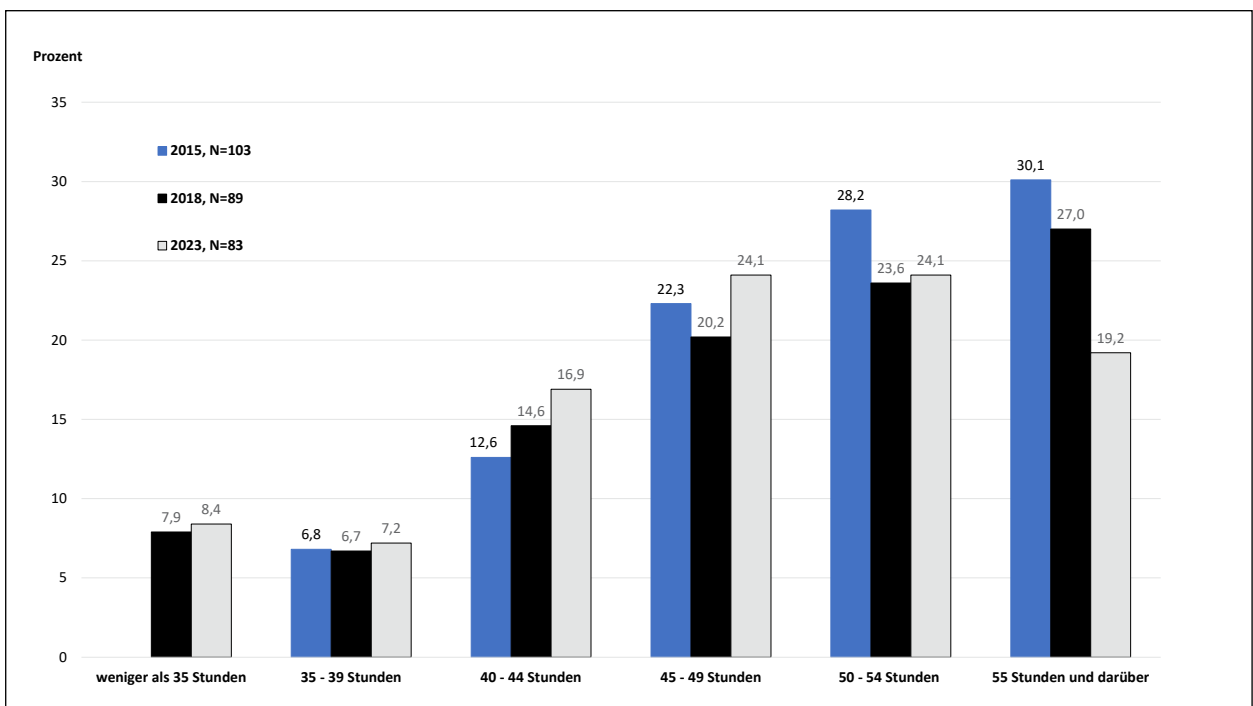


Abb. 6: Arbeitszeiten im Topmanagement im Zeitvergleich



Position	Arbeit remote Tage pro Woche	Dienstreisen Tage pro Monat
Oberes Management	1,8	2,9
Mittleres Management	2,0	2,7
Unteres Management	2,7	2,2
Fachposition	2,4	1,3
Selbstständig	3,7	4,6

Abb. 7: Arbeiten remote und Dienstreisen bei den verschiedenen Hierarchieebenen

ren Management erwartungsgemäß am häufigsten auch in der Freizeit arbeiten. Den meisten Mitarbeitenden gelingt die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit, lediglich von der Arbeit am Abend zuhause sind 13,4 Prozent regelmäßig bzw. häufig betroffen.

**Anders sieht es im Management aus:** Jede vierte Führungskraft arbeitet regelmäßig / häufig am Abend, mehr als jede zweite (54,5 Prozent) ist regelmäßig / häufig außerhalb der Arbeitszeit zu erreichen. Heilig scheint nur der Urlaub zu sein, hier arbeiten nur 6 Prozent der Führungskräfte regelmäßig bzw. häufig.

Keine Unterschiede zeigen sich bei dieser Frage hinsichtlich der Geschlechter und der Altersgruppen.

Allerdings sind die Werte bezüglich der Arbeit am Abend zu Hause, am Wochenende und im Urlaub – verglichen mit der Umfrage von 2018 – etwas gestiegen. Hier bleibt zu beobachten, ob sich dieser Trend fortsetzt und auch Fachkräfte mit einem stärkeren Work-Life-Blending rechnen müssen. Dies kann durchaus die Kehrseite zur gestiegenen Arbeitszeit- und -ortflexibilisierung sein. Wer mobil arbeitet, seine Arbeitszeiten selbst gestaltet, muss diese dann auch möglicherweise stärker in Zeiten der früheren Freizeit legen.

Offen ist jedoch: Bleibt die klare Trennung der Freizeit von der Arbeit bei der jüngeren Generation stabil, wenn sie in (höhere) Führungspositionen kommt? Oder werden primär diejenigen nach oben

aufsteigen, die bereit zu ständigen „Extra-Meilen“ sind?

Auffällig ist, dass bereits **60,6 Prozent regelmäßig / häufig in hybriden** und 46,1 Prozent regelmäßig / häufig in **rein virtuellen Teams** arbeiten. In den vorausgehenden Befragungen war dies nicht abgefragt worden, sodass keine Vergleichswerte vorliegen.

Bei den **hybriden Teams** zeigen sich dabei einige statistisch signifikante Unterschiede:

- Männer arbeiten signifikant mehr in hybriden Teams als Frauen ( $p < .05$ ).
- Führungskräfte in der unteren Leitungsebene sind am stärksten mit der Arbeit in und der Führung von hybriden Teams konfrontiert ( $p < .001$ ).
- Über 60-Jährige arbeiten signifikant seltener in hybriden Teams als die anderen Altersgruppen ( $p < .05$ ).
- 35- bis 55-Jährige bewerten hybride Teams signifikant besser ( $p < .05$ ) als die anderen Altersgruppen.

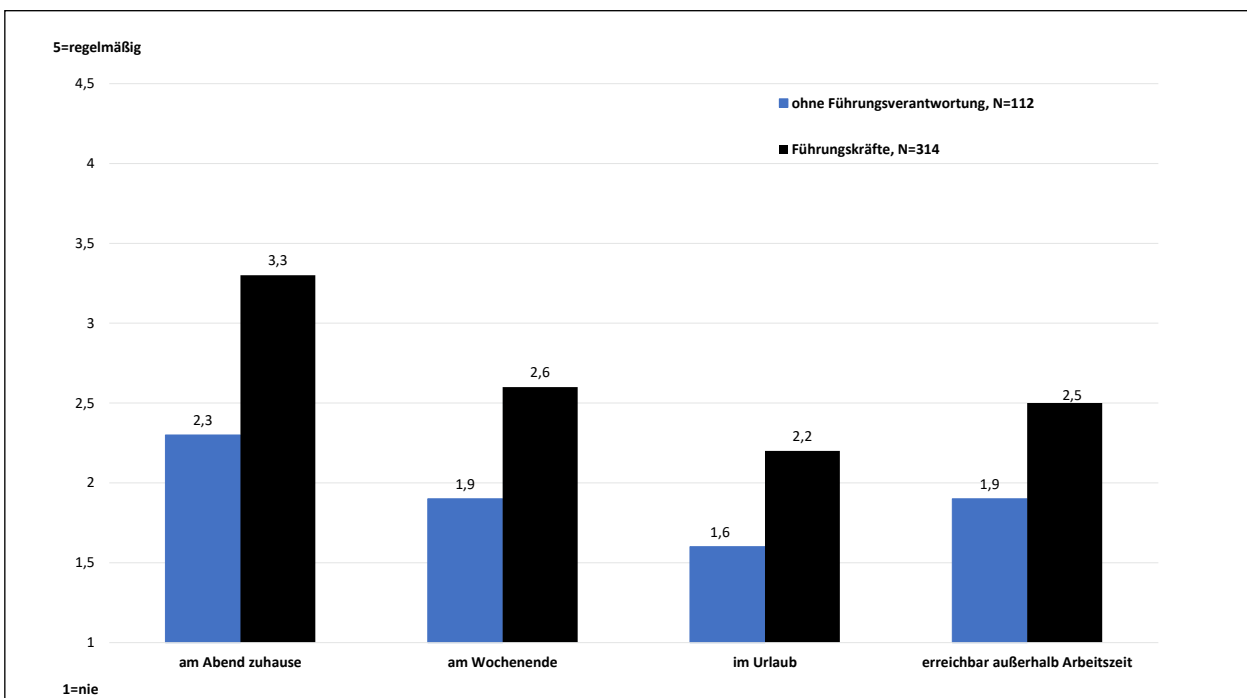


Abb. 8: Arbeit in der Freizeit bei Fach- und Führungskräften

## I 3 | Belastbarkeit und Gesundheitsverhalten

### Die Best Ager fühlen sich fit und leistungsfähig

Ältere länger im Berufsleben zu halten ist eine Lösung, die gleichzeitig dem Fachkräftemangel entgegenwirkt und die Rentenkassen entlastet. Bekannt ist, dass die Erwerbstätigenquote in der Altersgruppe 60+ stark absinkt. Nach einer repräsentativen Befragung der Bergischen Universität Wuppertal unter knapp 9.000 Menschen der geburtenstarken Jahrgänge in Deutschland (sog. Baby Boomer im Alter zwischen 52 und 64 Jahren) im Jahr 2023 wollen 68 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer spätestens mit 64 Jahren in den Ruhestand gehen (zitiert nach WirtschaftsWoche, 22.6.2023).

Wie bewerten Menschen mit zunehmendem Alter ihre Leistungsfähigkeit? Können sie in einer komplexen, agilen Arbeitswelt noch mithalten? Was tun sie selbst, um möglichst lange gesund und fit zu bleiben? Und welche Alterseffekte lassen sich beobachten?

Eine erste Frage dazu ist, ob die wahrgenommenen Arbeitsanforderungen in einer Balance zu den eigenen Ressourcen stehen (Abbildung 9). Wenn nein, dann können (a) die Belastungen und Anforderungen reduziert werden – man denke an das Betriebliche Eingliederungsmanagement oder die nicht-verblockte Altersteilzeit. Natürlich lassen sich auch (b) die Ressourcen stärken, um sie möglichst lange möglichst hoch aufrechtzuerhalten oder sie beispielsweise nach einer Krankheit schrittweise wieder aufzubauen. Hier setzen viele Maßnahmen der Ergonomie und des betrieblichen Gesundheitsmanagements an.

Abbildung 10 veranschaulicht die Antworten auf die Frage: „Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit (körperlich wie psychisch) in Bezug auf die Arbeitsanforderungen ein?“

Erfreulich ist, dass knapp 80 Prozent ihre Arbeitsfähigkeit als (eher) gut einschätzen, nur 3,4 Prozent bewerten diese als (eher) schlecht.

Noch auffallender ist, dass sich bei dieser Frage keine Unterschiede zwischen den

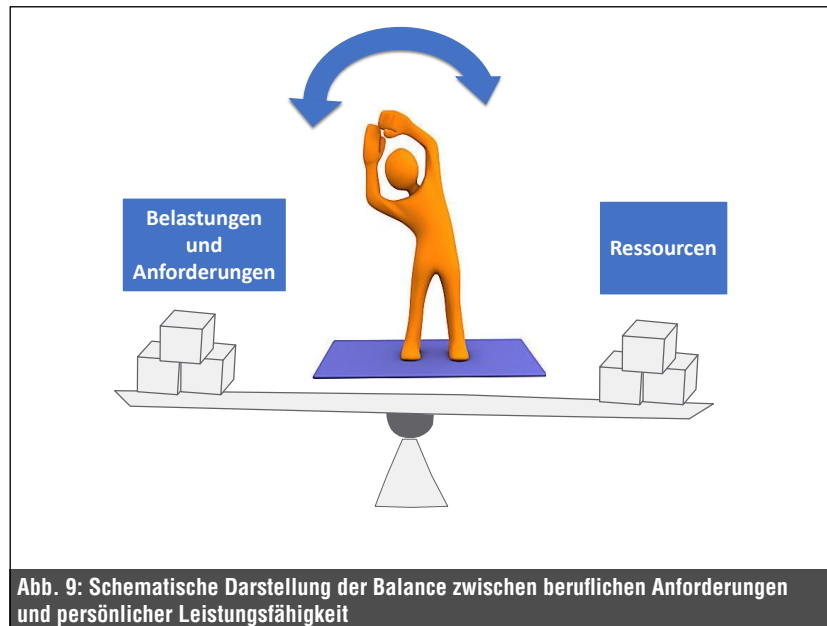


Abb. 9: Schematische Darstellung der Balance zwischen beruflichen Anforderungen und persönlicher Leistungsfähigkeit

Geschlechtern, den Altersgruppen und den Hierarchieebenen feststellen lassen. D. h. die Best Ager gehen genauso stark wie die jüngeren KollegInnen davon aus, den Arbeitsanforderungen körperlich wie psychisch gewachsen zu sein.

Dementsprechend überrascht auch nicht, dass 90,6 Prozent der Befragten meinen, ihre derzeitige Arbeit gesundheitlich auch noch in den nächsten zwei Jahren ausüben zu können (Antworten „ziemlich sicher“ und „eher ja“). 6 Prozent sind sich unsicher und lediglich 3,4 Prozent befürchten, den Aufgaben zukünftig gesundheitlich nicht mehr gewachsen zu sein. Das sind sehr erfreuliche Ergebnisse. Und auch hier lassen sich weder Alterseffekte noch Geschlechtsunterschiede feststellen.

In einer weiteren Frage zur Selbsteinschätzung wurde nach der derzeitigen Arbeitsfähigkeit im Vergleich zur besten, je erreichten Arbeitsfähigkeit gefragt. Abbildung 11 veranschaulicht die Ergebnisse im Vergleich zu den Vorgängerstudien.

Auch hier zeigt sich als sehr positives Ergebnis, dass die eigene aktuelle Arbeitsfähigkeit zumeist als (sehr) gut eingeschätzt wird. Es gibt wiederum **keine signifikanten Unterschiede zwischen den Altersgruppen, Geschlechtern, Hierarchieebenen**. Auffallend ist aber auch, dass die Gesamtbewertung der aktuellen

Arbeitsfähigkeit unter der der beiden Vorgängerstudien liegt: Der Mittelwert sank im Jahr 2023 auf 7,85, 2018 lag er bei 8,11, 2015 bei 8,08 Punkten. Aktuell werden hohe Krankenstände berichtet – das mag sich hier niederschlagen, möglicherweise ist es auch ein Post-Pandemieeffekt. Die weitere Entwicklung bleibt zu beobachten.

### Gesundheitsförderprogramme im Unternehmen werden kaum in Anspruch genommen

Wie versuchen die Befragten, ihre eigene Gesundheit zu fördern? Darauf gibt Abbildung 12 Antwort. Spitzenreiter ist – wie auch schon in beiden Vorgängerstudien – eine **gesunde Ernährung**. Die Mehrzahl der Befragten versucht, regelmäßig darauf zu achten.

Dann folgen **Sport und eine ausgewogene Work-Life-Balance**. Beim **geistigen Training** (wie Meditation, Sudoku etc.) gehen die Meinungen auseinander, manche lehnen dies ganz ab, andere schwören darauf.

**Abgeschlagen in der Nutzung sind Apps, Fitnesstools und Fitnessuhren** – dies gilt für alle Altersgruppen (danach wurde 2023 erstmalig gefragt) – sowie die **Gesundheitsprogramme im Unternehmen**. Letzteres ist sehr ernüchternd,

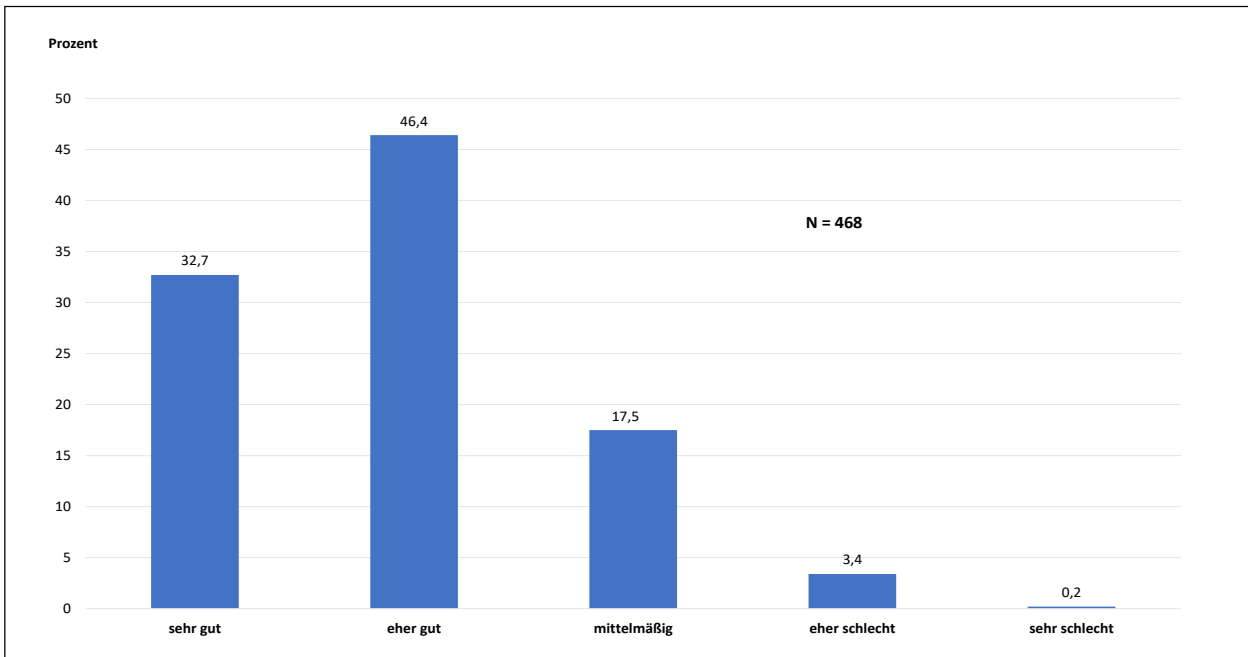


Abb. 10: Bewertung der eigenen Leistungsfähigkeit in Bezug auf die beruflichen Anforderungen

geben Unternehmen doch seit Jahren viel Geld für ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement aus. Akzeptanz wie Nutzung sind bei der Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte aber weiter gering (Abbildung 12). Liegt dies an zeitlichen Restriktionen bei den Fach- und Führungskräften, sodass sie lieber privat Sport machen? Oder an der fehlenden Wertschätzung der entsprechenden Maß-

nahmen? Oder mag man sich vor den KollegInnen nicht von einer schwachen Seite zeigen?

Die Ergebnisse legen nahe, dass Fach- und Führungskräfte wenig Wert auf ein Fitnessstudio beim Arbeitgeber legen und stattdessen eine Kostenübernahme bei privaten Fitnessstudios oder Kursen bevorzugen.

**Fazit:**

Dem Großteil der Befragten ist ein gesunder Lebensstil wichtig, dabei werden aber private Maßnahmen bevorzugt. TeilnehmerInnen, die eine gute Arbeitsfähigkeit angeben, achten häufiger auf ihre Gesundheit, indem sie Sport, geistiges Training etc. betreiben.

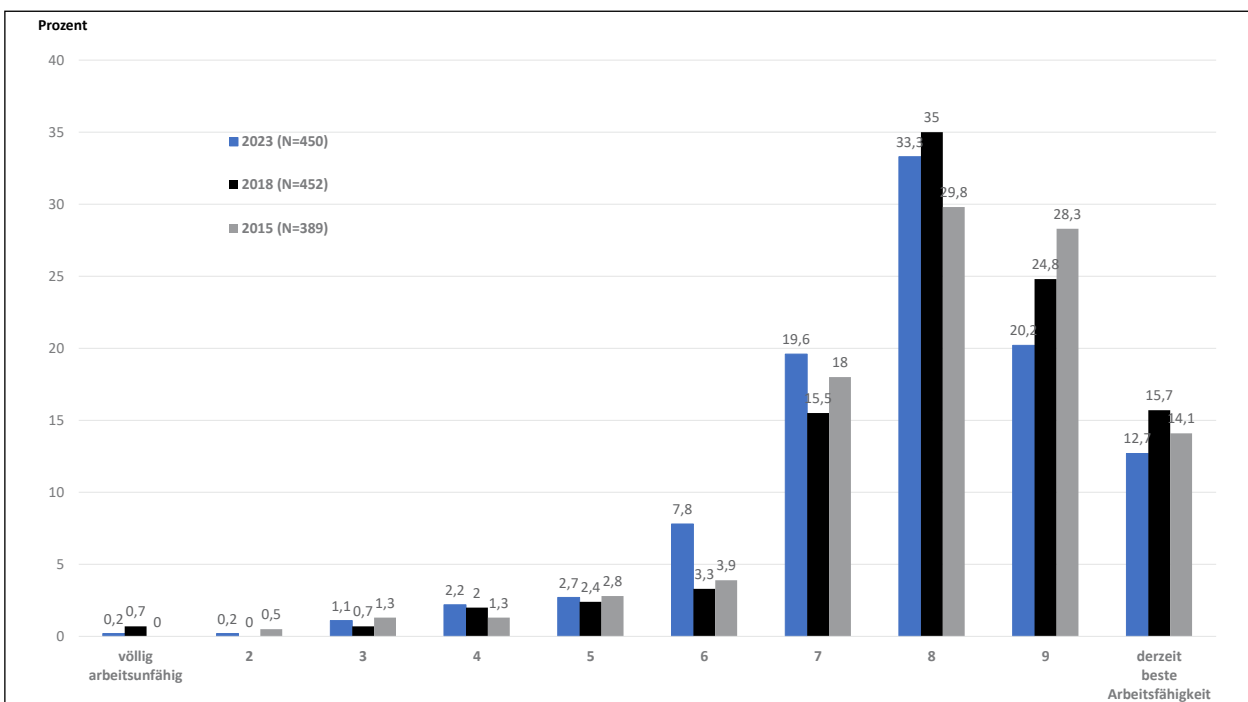


Abb. 11: Bewertung der eigenen Arbeitsfähigkeit im Vergleich der 3 Befragungszeitpunkte

	Gesunde Ernährung (N=469)	Sport (N=468)	Geistiges Training (N=468)	Work-Life-Balance-Maßnahmen (N=467)	Nutzung von Apps und Fitnessuhren (N=469)	Gesundheitsförderungsprogramme des Unternehmens (N=464)
nie	2	17	93	14	205	252
2	32	65	96	30	67	76
3	50	79	75	111	39	55
4	157	119	86	144	52	44
5	173	118	85	124	63	24
immer	55	70	33	44	43	13

Abb. 12: Eigenes Gesundheitsverhalten (Anzahl der Nennungen pro Antwortmöglichkeit)

Allerdings scheint es nun nicht so zu sein, dass jede/r aus der Vielzahl von Gesundheitsmaßnahmen nun das für sich selbst am besten Passende herausucht. Vielmehr korrelieren gesunde Ernährung, Sport, geistiges Training und Work-Life-Balance-Maßnahmen signifikant untereinander ( $p < .001$ ). Offensichtlich gibt es die gesundheitsbewussten Menschen, die dann auch versuchen, möglichst viele verschiedene Maßnahmen in ihr Leben zu integrieren.

Die Nutzung von Gesundheitsprogrammen beim Arbeitgeber korreliert leicht po-

sitiv mit geistigem Training sowie Work-Life-Balance-Maßnahmen ( $p < .05$ ) und der Verwendung von Apps, Fitnessuhren etc. ( $p < .001$ ).

Im Vergleich der 3 Studien zeigen sich die besten Ergebnisse im Gesundheitsverhalten im Jahr 2018 (Abbildung 13). 5 Jahre später sind die meisten Werte wieder gesunken und dem Niveau von 2015 vergleichbar. Es scheint eine Diskrepanz zwischen Wissen und Tun zu bestehen.

Unterschiede zeigen sich vor allem beim geistigen Training, dem Frauen, oberes Management, Selbstständige und über

60-Jährige am stärksten zusprechen. Ihre Work-Life-Balance bewerten Personen ohne Führungsverantwortung sowie Selbstständige am besten.

#### Arbeitsbedingungen als Risikofaktoren

Psychische Erkrankungen werden in den letzten Jahren öfter diskutiert und zu enttabuisieren versucht. Jede/r Achte sieht sich selbst (sehr) stark Burn-out gefährdet. Das erschreckt.

Gesundheitsmaßnahmen	2023	2018	2015	Signifikante Effekte im Jahr 2023
Gesunde Ernährung	4,4	4,4	4,3	
Sport	4,0	4,2	4,0	
Geistiges Training	3,2	3,4	3,0	Frauen MW=3,3 Männer MW=2,9 Oberes Management MW=3,3 Selbstständige MW=3,9 < 35 Jahre MW=2,5 > 60 Jahre MW=4,0
Work-Life-Balance	4,0	4,1	3,9	Management MW=3,9 ohne Führungsverantwortung MW=4,2 Selbstständige MW=4,3
Apps, Fitnessuhren etc.	2,6			
Gesundheitsförderungsprogramme im Unternehmen	2,0	2,2	2,1	

Abb. 13: Eigenes Gesundheitsverhalten im Zeitvergleich – Mittelwerte ( MW, Skala von 1=nie, 6=immer)

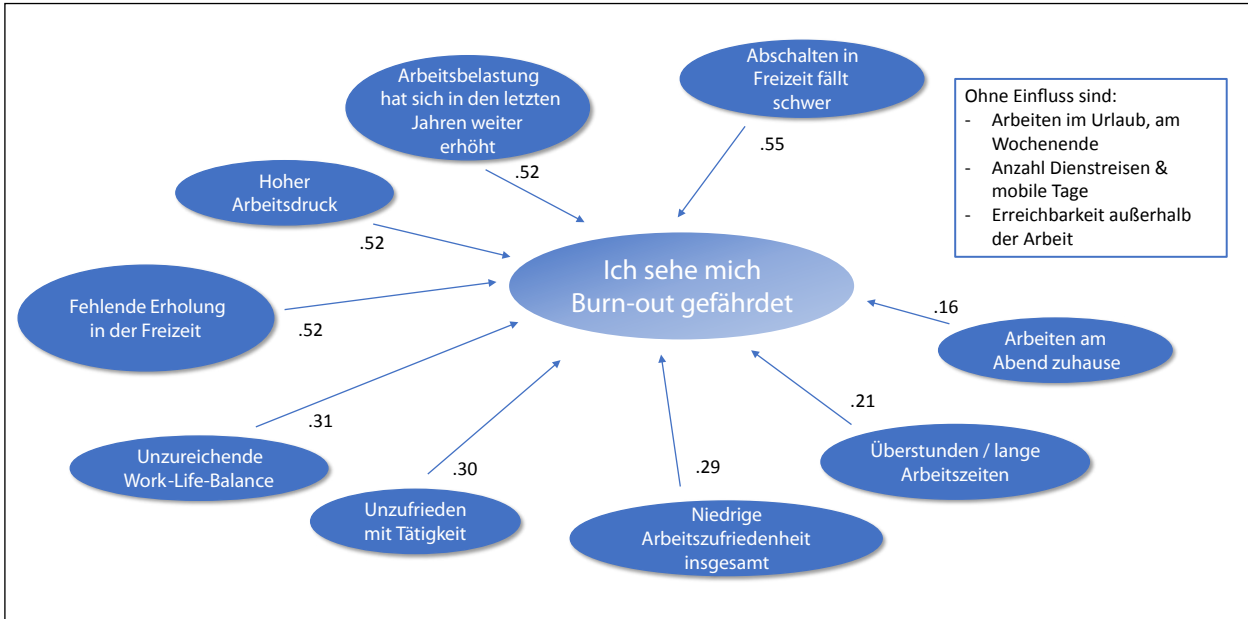


Abb. 14: Burn-out-Gefährdung, Darstellung signifikanter Korrelationen

Was sind mögliche Gründe dafür?

- 53,1 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu „Die Arbeitsbelastung hat sich in den letzten Jahren weiter erhöht“.
- 33,6 Prozent beklagen einen hohen Arbeitsdruck.
- 25,9 Prozent haben (sehr) große Schwierigkeiten, in der Freizeit gedanklich abzuschalten, Frauen sind davon stärker betroffen (MW=3,3 versus 3,0 bei den Männern,  $p < .05$ ).
- 18,8 sagen, dass sie sich in der Freizeit nicht ausreichend erholen können.

Dahinter stecken starke Belastungen und schwierige menschliche Schicksale, in der Konsequenz resultieren daraus erhöhte Krankheitszahlen und Produktivitätsverluste.

Die Belastungswerte sind im Vergleich zur letzten Befragung in der Vor-Pandemiezeit deutlich gestiegen, also fühlen sich noch mehr Menschen gestresst.

Abbildung 14 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen verschiedenen Arbeitsaspekten und dem Gefühl, auf einen Burn-out zuzulaufen. Die angegebenen Korrelationen sind jeweils statistisch signifikant. Deutlich wird, dass hoher Arbeitsdruck und gestiegene Arbeitsbelastung zentrale Risikofaktoren für einen Burn-out sind. Hier sind Unternehmen gefordert, gute Wege zu finden. Dies spricht

im Übrigen gegen einen Einsatz einer 4-Tage-Woche, da hier die Arbeitsverdichtung ebenfalls verstärkt werden würde.

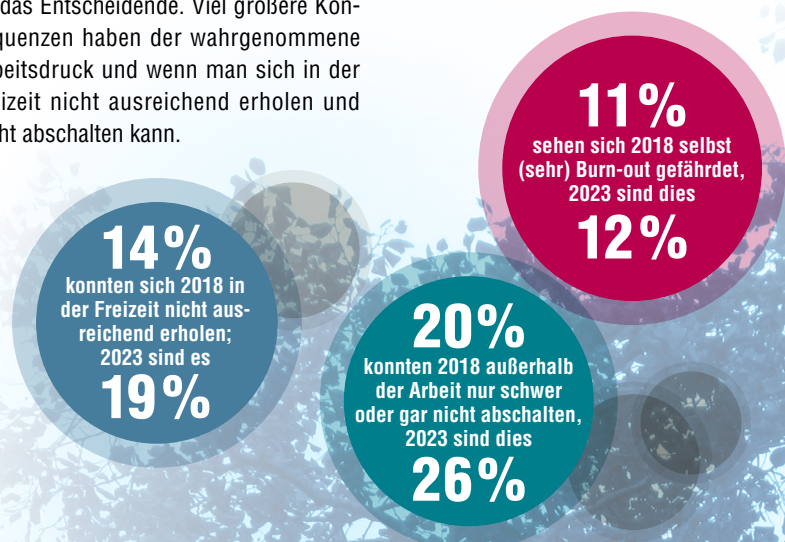
Natürlich kann es auch andersherum sein: Wer sich überfordert fühlt – s. Abbildung 9, wenn fachliche und/oder persönliche Ressourcen fehlen – mag dies als Arbeitsdruck und Belastung wahrnehmen. In der Folge kann man außerhalb der Arbeit nur noch schwer abschalten und sich in der Freizeit nicht erholen. Damit entsteht ein fataler Kreislauf aus Arbeitsstress und fehlender Erholung und Arbeitssituation, die anstrengt, weil man selbst nicht fit und leistungsfähig ist.

Überstunden und regelmäßiges Arbeiten am Abend zuhause korrelieren ebenfalls leicht mit der Burn-out-Gefährdung. Doch nicht die Zahl der geleisteten Überstunden ist das Entscheidende. Viel größere Konsequenzen haben der wahrgenommene Arbeitsdruck und wenn man sich in der Freizeit nicht ausreichend erholen und nicht abschalten kann.

Ganz ohne Einfluss sind Arbeiten im Urlaub oder am Wochenende, Dienstreisetage oder Arbeiten remote (gemessen an den Tagen pro Woche). Hier konnte keine Pufferwirkung festgestellt werden nach dem Motto: „Ich bin weniger gestresst, wenn ich zuhause arbeite, da ich Dinge nebenbei erledigen und mir die Fahrtzeiten sparen kann“.

Wichtiger scheint die Wahrnehmung zu sein: Wann und was erlebe ich als Arbeitsdruck, als Arbeitsbelastung? Wann bin ich mit meiner Tätigkeit und der Arbeitssituation insgesamt unzufrieden? Bzw. umgekehrt: Was macht mich zufrieden?

Selbstständige fühlen sich im Übrigen signifikant weniger Burn-out gefährdet und sie können sich in der Freizeit besser erholen.



## I 4 | Zusammenarbeit zwischen Jüngeren und Älteren

In der Arbeitswelt treffen die unterschiedlichen Altersgruppen aufeinander. Auch wenn man weiß, dass nicht alle Menschen einer Altersgruppe gleich „ticken“, so lassen sich doch Veränderungen über die Zeit hinweg feststellen. Man spricht deshalb gerne von den Baby Boomern, die in den nächsten Jahren in Rente gehen werden, und den darauffolgenden Generationen X, Y, Z (Geburtsjahrgänge 1995 – 2010).

Wie arbeiten diese Generationen zusammen? Wie erleben sie sich wechselseitig? Welche Stärken und Schwächen werden den unterschiedlichen Altersgruppen zugeschrieben?

Mit einem Polaritätenprofil wurde erfasst, wie jüngere und ältere KollegInnen eingeschätzt werden. Anhand von 10 Kriterien konnten die Befragten ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der jüngeren Generation (bis 35 Jahre) und ebenso die Kooperation mit den über 50-Jährigen bewerten. Als maximale Ausprägung war in jeder Richtung eine 4 vorgegeben.

### Jüngere werden viel positiver bewertet als Ältere

Viele Studien haben ergeben, dass Menschen bis ins hohe Alter leistungsfähig sind, dass aber andererseits in der Gesellschaft oft ein **Defizitmodell des Alters** vorherrscht. Auch unsere Ergebnisse bestätigen leider das Fortbestehen dieses Defizitmodells.

Die Älteren können lediglich mit Zuverlässigkeit punkten, hinsichtlich der Kollegialität liegen sie gleichauf mit den Jüngeren. Ansonsten überwiegt eine kritische Sicht: Ältere KollegInnen gelten im Durchschnitt als unflexibel, risikovermeidend, beharrend und erschöpft (Abbildung 15).

### Fazit:

In der Wahrnehmung sind Ältere wenig geeignet für eine agile und herausfordernde Arbeitswelt!

Dagegen wird die jüngere Generation in der Zusammenarbeit im Durchschnitt als motiviert, kommunikativ, innovativ, flexibel, gesund/fit und in allen diesen Punkten als signifikant besser als die älteren KollegInnen eingeschätzt. Kritisch wird bei den Jüngeren nur das anspruchsvolle Verhalten gesehen. Das in den Medien oft ver-

breitete negative Bild des Nachwuchses findet in unserer Studie also keine Bestätigung.

Die positive Einschätzung der Jüngeren und die kritische Sicht auf die Älteren entspricht auch den Ergebnissen der Befragung von 2018.

### Jüngere werden als motiviert, aber anspruchsvoll gesehen

Im Folgenden werden die Einschätzungen der Generationen nach Altersgruppen unterschieden. Wie sehen die Jüngeren die Gleichaltrigen bzw. die Älteren? Wie schätzen die Älteren sich selbst und die Jüngeren ein?

Die jüngere Generation wird von allen Altersgruppen sehr positiv bewertet (Abbildung 16). Der Ehrgeiz könnte stärker ausgeprägt sein, hier nähert sich die Bewertung stark dem Mittelwert an. Doch die positiven Bewertungen überwiegen deutlich und stehen in Widerspruch zu manchen plakativen Zeitungsberichten.

Es fällt zudem auf, dass die Jüngeren von allen Altersgruppen gleich eingeschätzt werden. Zwischen Selbst- und Fremdbild besteht also kaum Diskrepanz.



Abb. 15: Einschätzung von jüngeren und älteren KollegInnen in der Zusammenarbeit

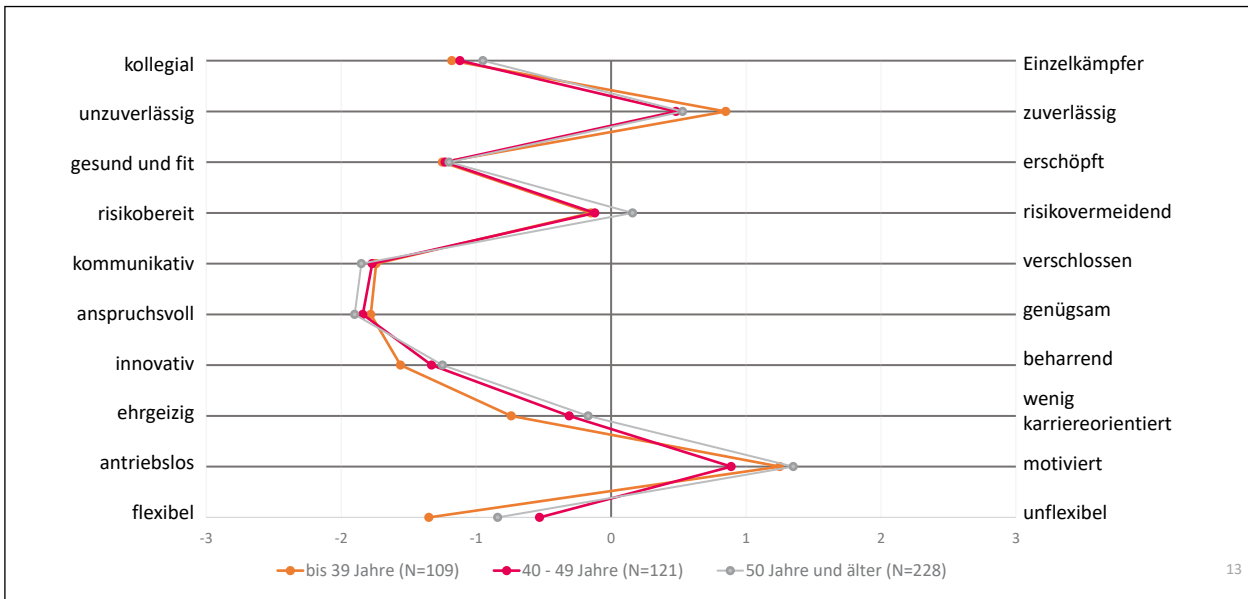


Abb. 16: Einschätzung der Zusammenarbeit mit jüngeren KollegInnen im Altersvergleich

**Ältere werden von Jüngeren besonders kritisch beurteilt**

Betrachtet man die Bewertung der Älteren differenziert nach Altersgruppen, so wird deutlich, dass Selbst- und Fremdbild sich in dieser Altersgruppe deutlich unterscheiden.

Besonders auffallend ist:

- Jüngere sehen die älteren KollegInnen durchgehend kritischer.
- Jüngere schätzen die Älteren statistisch signifikant häufiger als beharrend und unflexibel ein ( $p < .001$ ).
- Jüngere nehmen ältere KollegInnen aber auch tendenziell als weniger kommunikativ, risikovermeidend und weniger motiviert wahr als die Älteren dies in ihrer Selbstwahrnehmung tun.

- Gleichaltrige schätzen Leistung und Verhalten der Älteren dagegen signifikant positiver ein.

Auch dieses Ergebnis entspricht der Befragung von 2018. Ein negatives Altersbild besteht also unverändert fort.

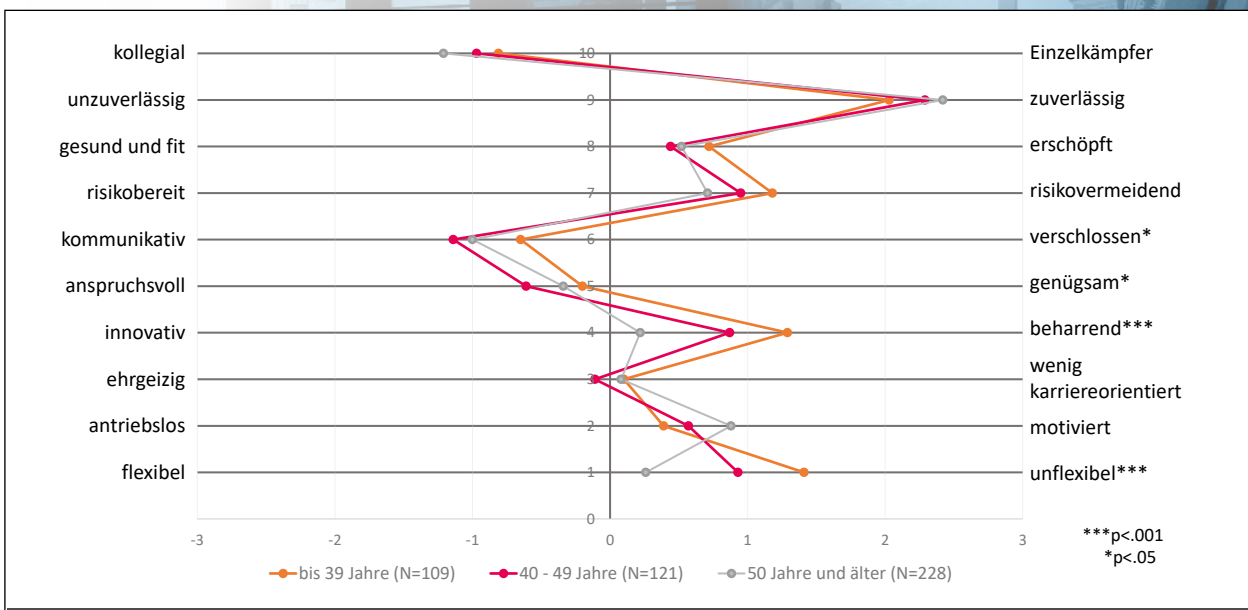


Abb. 17: Einschätzung der Zusammenarbeit mit älteren KollegInnen im Altersvergleich

## | 5 | Arbeitszufriedenheit und Karriereambitionen der Älteren

### Hohe Arbeitszufriedenheit im Management

Die befragten Fach- und Führungskräfte haben eine hohe Arbeitszufriedenheit (Abbildung 18). Besonders positiv bewertet werden der Freiraum bei der Tätigkeit und die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten. Hier sind die meisten Befragten (sehr) positiv gestimmt.

Darauf folgen die Zufriedenheit mit der Sinnhaftigkeit der Arbeit und die Tätigkeit selbst.

Eine geringere Zufriedenheit besteht bei den beruflichen Perspektiven und der Wertschätzung, die man/frau für die geleistete Arbeit erhält. Hier besteht noch deutlich Luft nach oben – gefordert sind sowohl Führungskräfte hinsichtlich der fehlenden Wertschätzung als auch der HR-Bereich, um geeignete Förderung und berufliche Perspektiven zur Bindung der Fach- und Führungskräfte zu erreichen.

Betriebsklima und die direkte Führungskraft sind im mittleren Bereich angesiedelt.

**Differenziert nach Altersgruppen zeigen sich keine signifikanten Unterschiede**

hinsichtlich der Aspekte der Arbeitszufriedenheit.

Zwischen den Geschlechtern gibt es nur einen Aspekt, bei dem **Frauen deutlich zufriedener sind: mit ihrem Einkommen**. Die Sensibilität hinsichtlich des nach wie vor existierenden Gender Pay Gaps ist offensichtlich vorhanden. Männer haben im Durchschnitt mit 4,5 eine signifikant höhere Zufriedenheit mit ihrem Einkommen als weibliche Fach- und Führungskräfte (Mittelwert bei ihnen 4,2,  $p < .05$ ).

Hochsignifikante Unterschiede ( $p < .001$ ) zeigen sich bei allen Kriterien zwischen den Hierarchieebenen:

**Je weiter jemand in der Hierarchie aufsteigt, umso zufriedener ist die Person hinsichtlich aller abgefragten Aspekte.**

Das obere Management arbeitet zwar länger, belohnt sich aber durch eine signifikant höhere Arbeitszufriedenheit. Die Arbeitszufriedenheit insgesamt liegt im oberen Management beim Mittelwert 4,8. Im mittleren Management bei 4,4, im unteren Management bei 4,6

und bei Fachkräften ohne Führungsverantwortung nur noch bei 4,3.

Die Selbstständigen haben bei allen Aspekten die höchste Arbeitszufriedenheit! Ihre Arbeitszufriedenheit insgesamt erreicht den Mittelwert von 5,3.

### Bedeutung der Arbeit nimmt mit dem Alter ab

Wie bedeutsam ist den befragten Fach- und Führungskräften ihr Beruf? Dazu stellten wir die Frage: „Welchen Stellenwert nimmt die Arbeit heute in Ihrem Leben ein, wenn Sie es mit der Situation vor 10 Jahren vergleichen?“

Wenig überraschend ist, dass der Beruf bei den Jüngeren besonders wichtig ist und die Bedeutung mit dem Alter geringer wird, diese Unterschiede sind statistisch hochsignifikant ( $p < .001$ , s. Abbildung 19).

Auffallend ist, dass bereits in der **Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen** 37,4 Prozent angeben, der Beruf sei weniger bedeutsam für sie geworden als 10 Jahre zuvor. Dies kann mit veränderten Prioritäten in der Familienphase zusammen-

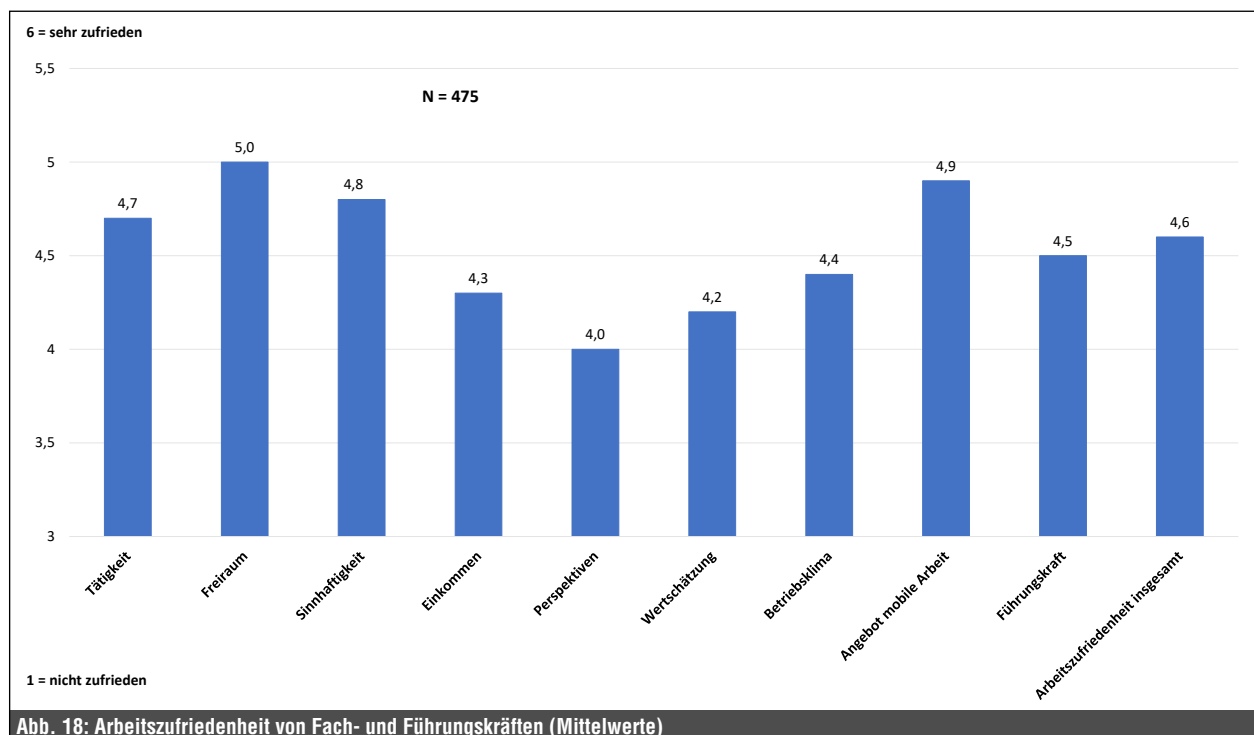


Abb. 18: Arbeitszufriedenheit von Fach- und Führungskräften (Mittelwerte)



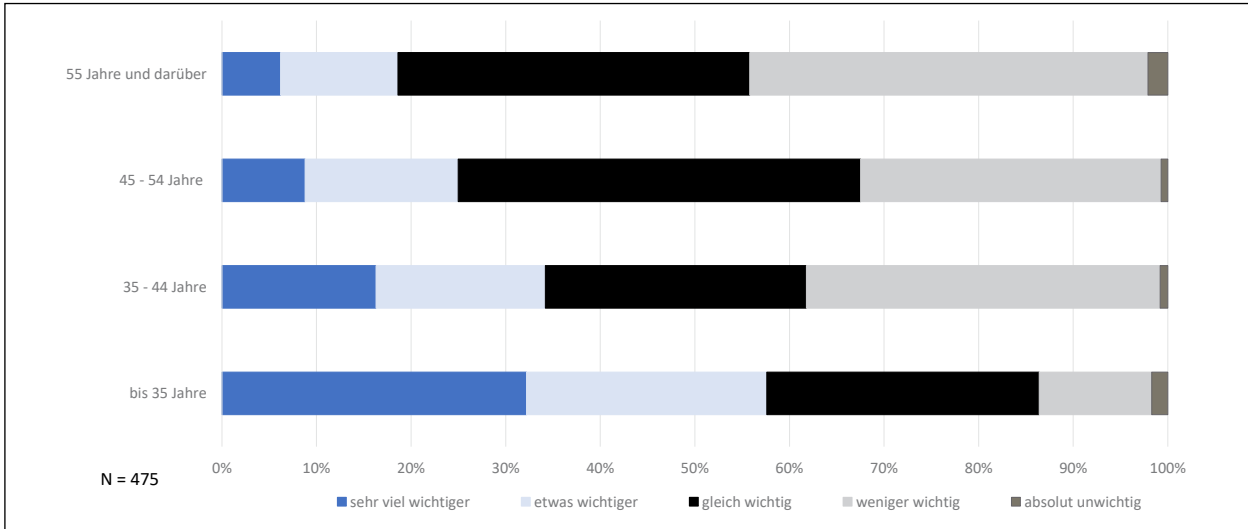


Abb. 19: Stellenwert der Arbeit im Vergleich zu früher

hängen, ist möglicherweise aber auch ein Ausdruck einer Resignation im Job, wenn der Berufseinstieg erfolgreich gemeistert wurde und ein sicherer Arbeitsplatz erreicht ist.

Dem stehen in der Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen 34,2 Prozent gegenüber, für die der Beruf (sehr) viel wichtiger ist als 10 Jahre zuvor. Diese sind möglicherweise durch interessante Tätigkeiten, Gestaltungsspielraum und Karrierechancen „auf den Geschmack“ gekommen, sie konnten also vom Arbeitgeber erfolgreich motiviert werden.

In der Altersgruppe der über 55-Jährigen halten 42,1 Prozent den Beruf nun für weniger wichtig. Für 37,2 Prozent ist er ebenso wichtig wie 10 Jahre zuvor, für 18,6 Prozent sogar wichtiger. Möglicherweise sind dies Personen, die nach der Familienphase oder einer Trennung beruflich noch einmal durchstarten möchten.

Nicht jede/r Ältere ist also weiterhin stark berufsorientiert, das Potential der Älteren ist aber eindeutig vorhanden. Für 55,8 Prozent der Gruppe 55+ ist der Beruf weiterhin (sehr) wichtig.

Die Gruppe derjenigen, für die der Beruf „absolut unwichtig“ ist, liegt im Übrigen über alle Altersgruppen hinweg durchgehend bei 1 bis 2 Prozent.

**Weiterempfehlung und Mitarbeitendenbindung sind ausbaufähig**

Im Rahmen der Mitarbeitendenbindung von Fach- und Führungskräften ist es wichtig, ob diese ein langfristiges **Commitment zum Arbeitgeber** haben. Jede/r Vierte hat eine hohe Bindung und will „auf

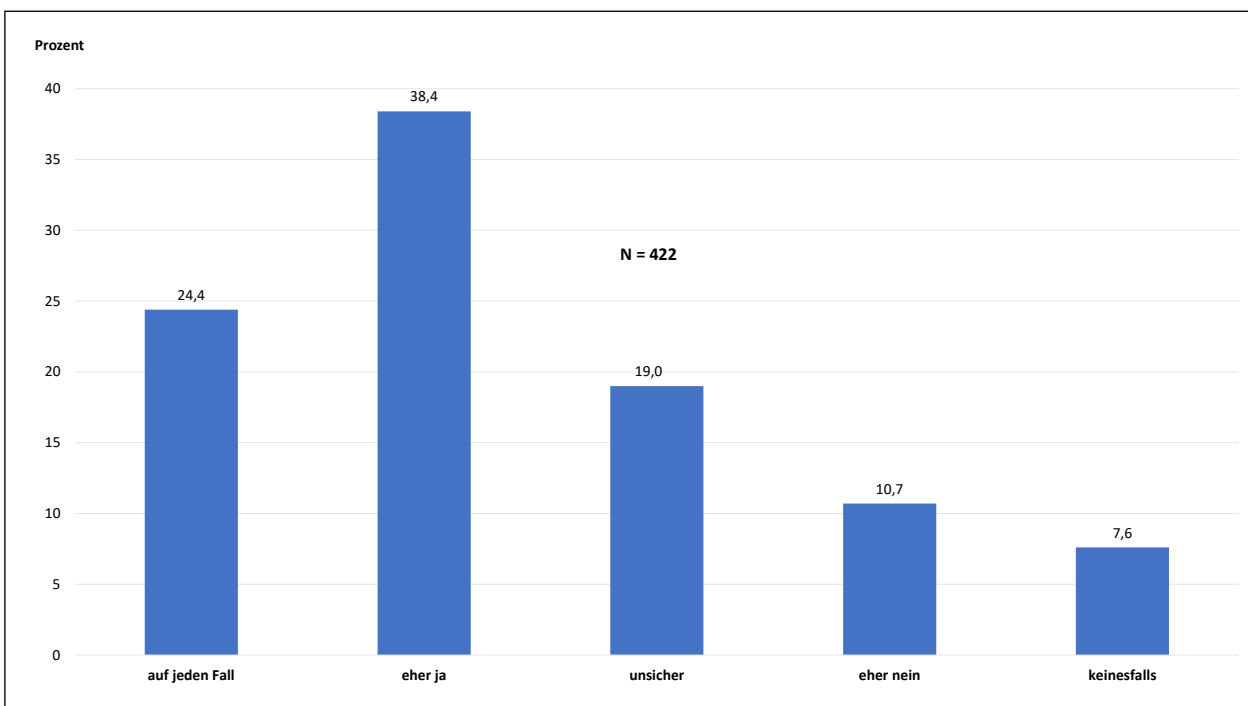


Abb. 20: Will man in 3 Jahren noch beim Arbeitgeber sein?

jeden Fall“ in 3 Jahren noch beim selben Arbeitgeber tätig sein (Abbildung 20). Weitere 38,4 Prozent antworten mit „eher ja“. 19 Prozent sind unentschlossen, knapp jede/r Fünfte will jedoch einen Unternehmenswechsel realisieren. Von daher ist mit weiter hohen Fluktuationsraten zu rechnen.

Auch bei der **Weiterempfehlung des Arbeitgebers** zeigt sich deutliches Verbesserungspotential. Dies ist besonders bedeutsam, da Programme mit dem Fokus Mitarbeitende-werben-Mitarbeitende sich in den letzten Jahren besonderer Beachtung erfreuen und häufig eingesetzt werden. Auch auf Stellenbewertungsplattformen wie kununu findet sich der Weiterempfehlungsscore des jeweiligen

Unternehmens. Aus dem Marketing weiß man, dass persönliche Empfehlungen besonders glaubwürdig klingen. Die Weiterempfehlung des Arbeitgebers bietet die Chance, potentielle KandidatInnen zu überzeugen, diese erhalten zum einen durch ihre Bekannten schon einen Einblick in den Firmenalltag, zum anderen dürften Mitarbeitende auch eher Personen empfehlen, die sie für fachlich geeignet und persönlich passend halten.

Doch nur 29,6 Prozent empfehlen ihren Arbeitgeber „auf jeden Fall“ weiter, 36,5 Prozent haben schon erste Einschränkungen und 23,5 sind sich unsicher. Hoch sind hier die Zahlen bei den Unentschlossenen und denen mit Einschränkungen. Erfreulich

ist, dass nur 10,4 Prozent den Arbeitgeber nicht weiterempfehlen möchten (Abbildung 21).

### Was fördert die Weiterempfehlungsrates und die Mitarbeiterbindung?

Wenig überraschend ist, dass Weiterempfehlungsrates und Bleibebereitschaft hoch miteinander korrelieren ( $r=.62$ ,  $p<.001$ ). Je mehr man für sich selbst eine Zukunft im Unternehmen sieht und bleiben möchte, umso eher wird man den Arbeitgeber auch weiterempfehlen. Was fördert darüber hinaus die Empfehlungsrate und die Bleibebereitschaft?

#### Die Bleibebereitschaft ist signifikant höher,

- je zufriedener die Fach- und Führungskräfte sind (hinsichtlich Tätigkeit, Freiraum, Sinnhaftigkeit, Einkommen, Perspektiven, Wertschätzung, Betriebsklima, Führungskraft, jeweils  $p<.001$ ),
- je besser die eigene Arbeitsfähigkeit eingeschätzt wird ( $p<.001$ ).

#### Die Fluktuationsneigung steigt signifikant

- bei den jüngeren Altersgruppen ( $p<.05$ ),
- je schlechter man in der Freizeit gedanklich abschalten kann ( $p<.01$ ),
- je weniger man sich in der Freizeit ausreichend erholen kann ( $p<.01$ ).

#### Ohne Einfluss auf die Fluktuationsbereitschaft sind

- Geschlechtszugehörigkeit,
- Hierarchieebene,
- aktuelle Arbeitszeit und Überstunden,
- Arbeit am Abend, Wochenende, im Urlaub,
- mobiles Arbeiten,
- Arbeit in hybriden und virtuellen Teams,
- erlebter Arbeitsdruck.

#### Der Arbeitgeber wird umso eher weiterempfohlen,

- je zufriedener die Fach- und Führungskräfte sind (hinsichtlich Tätigkeit, Freiraum, Sinnhaftigkeit, Einkommen, Perspektiven, Wertschätzung, Betriebsklima, Führungskraft, jeweils  $p<.001$ ),
- je besser die eigene Arbeitsfähigkeit eingeschätzt wird ( $p<.001$ ),
- je höher jemand in der Hierarchie steht ( $p<.001$ ).

#### Der Arbeitgeber wird umso weniger weiterempfohlen,

- je eher man sich selbst Burn-out gefährdet sieht ( $p<.01$ ),
- je schlechter man in der Freizeit gedanklich abschalten kann ( $p<.01$ ),
- je weniger man sich in der Freizeit ausreichend erholen kann ( $p<.01$ ).

#### Ohne Einfluss auf die Weiterempfehlung des Arbeitgebers sind

- Alter,
- Geschlechtszugehörigkeit,
- aktuelle Arbeitszeit und Überstunden,
- Arbeit am Abend, Wochenende, im Urlaub,
- mobiles Arbeiten,
- Arbeit in hybriden und virtuellen Teams,
- erlebter Arbeitsdruck.

### Was fördert die Arbeitszufriedenheit von Fach- und Führungskräften?

Zufriedene Mitarbeitende und Führungskräfte empfehlen den Arbeitgeber weiter und sie binden sich stärker an das Unternehmen. Arbeitszufriedenheit ist also besonders bedeutsam. Doch wovon hängt sie ab?

Abbildung 22 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen den einzelnen Aspekten und der Arbeitszufriedenheit insgesamt. Die Korrelationen sind jeweils hochsignifikant ( $p<.001$ ).

Besonders hohen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Fach- und Führungskräften haben **Tätigkeit und Wertschätzung** – wobei letztere noch nicht als zufriedenstellend bewertet wurde (Abbildung 18). Führungskräfte sind also

gut beraten, auf die Wertschätzung ihrer Direct Reports ein besonderes Augenmerk zu legen und ausreichend Zeit dafür einzuplanen.

Von mittlerem Einfluss sind Betriebsklima, berufliche Perspektiven und die Führungskraft.

Das Einkommen ist nicht unbedeutend, hat allerdings deutlich weniger Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit als andere Aspekte.

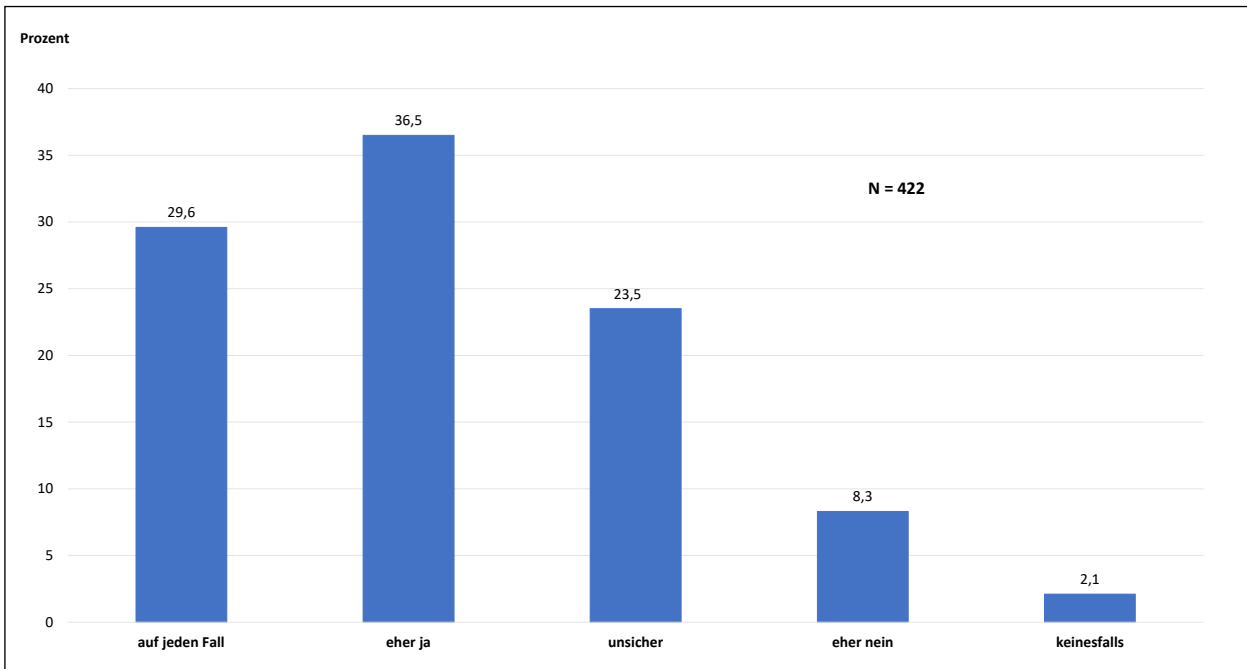


Abb. 21: Weiterempfehlung des Arbeitgebers

Ohne Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ist übrigens,

- wie lange jemand arbeitet und ob jemand regelmäßig Überstunden macht,
- ob jemand außerhalb der Arbeitszeit erreichbar ist,
- ob am Abend und am Wochenende gearbeitet wird,
- wie viele Tage remote gearbeitet wird – wirksam ist aber dagegen das grundsätzliche Angebot von mobiler Arbeit,
- wie viele Tage jemand auf Dienstreisen ist.

### Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bleiben wichtig

Die beruflichen Perspektiven haben zum einen besonders hohen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit (Abbildung 22), zum anderen sind viele von den Angeboten ihres Arbeitgebers enttäuscht (Abbildung 18).

Wir fragten deshalb detailliert danach, welche beruflichen Veränderungen interessant wären und wie die Realisierungschance der gewünschten Optionen wahr-

genommen wird. Zur Auswahl standen 10 Personalentwicklungsmaßnahmen:

- Aufstieg
- mehr Freiraum/Verantwortung
- Wissensweitergabe
- anderes Funktionsgebiet
- Arbeit im Ausland
- Wechsel des Standortes
- Mentorenfunktion
- Interimsmanagement
- zusätzliche Projekte
- Unternehmenswechsel.

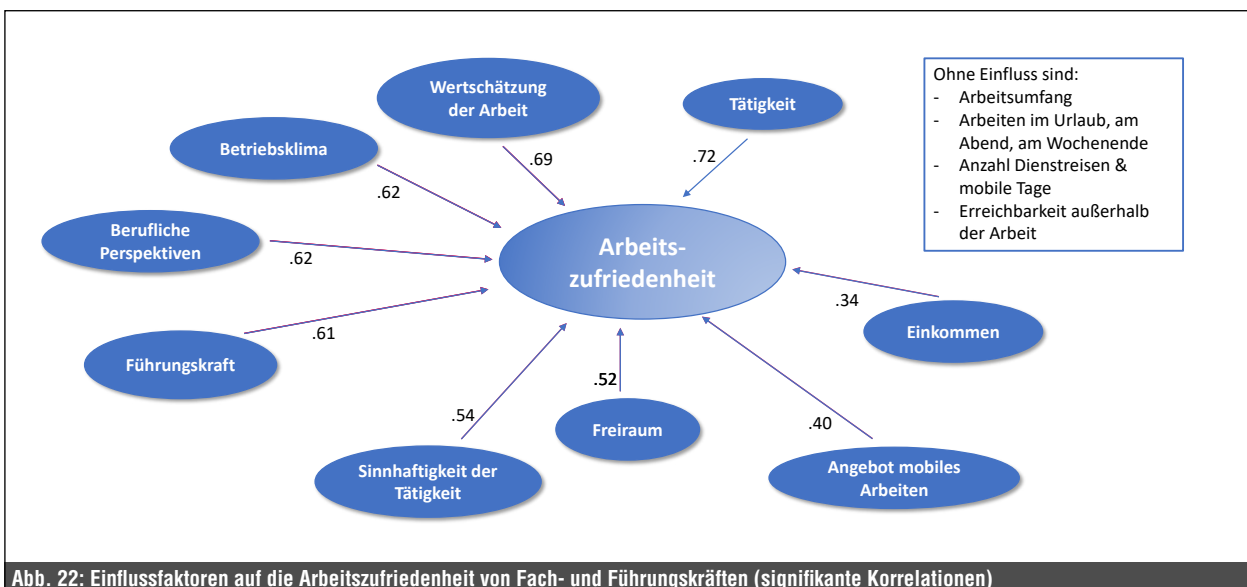


Abb. 22: Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit von Fach- und Führungskräften (signifikante Korrelationen)

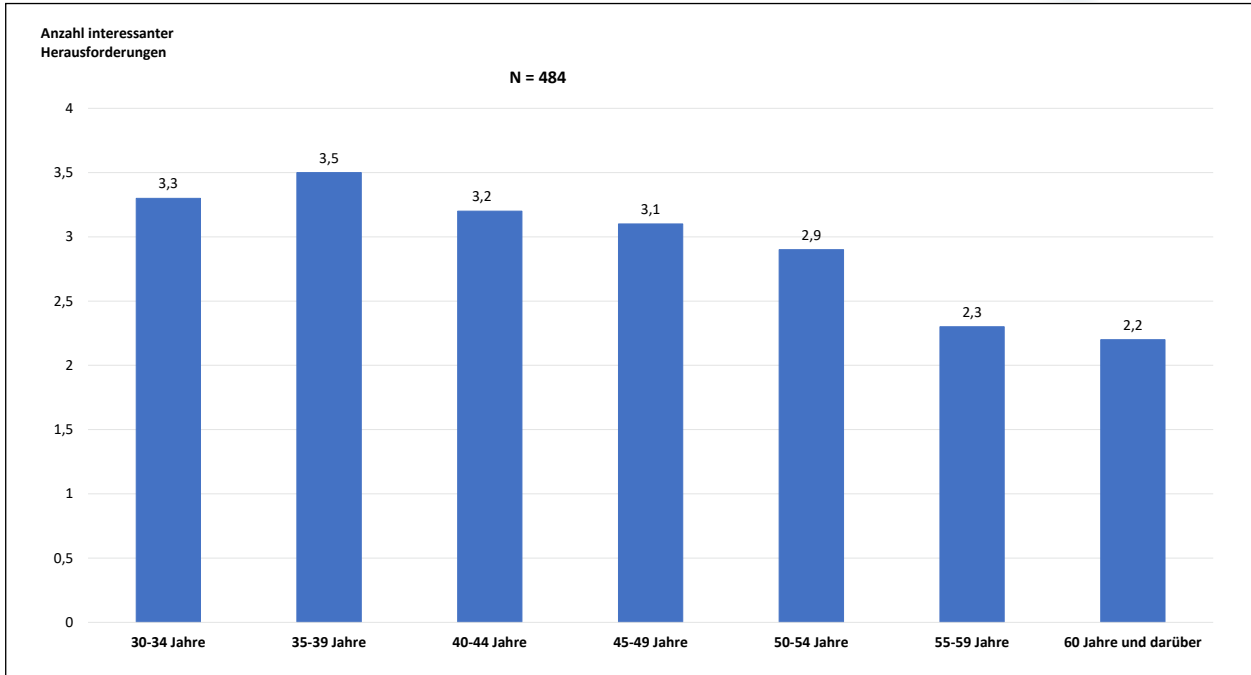


Abb. 23: Anzahl der beruflichen Herausforderungen in Abhängigkeit vom Alter

Auffallend ist, dass nahezu alle Fach- und Führungskräfte konkrete Vorstellungen zu ihrer weiteren beruflichen Entwicklung haben. Im Durchschnitt werden 2,9 Optionen genannt, lediglich 5,4 Prozent der Befragten hatten keine weiteren beruflichen Ziele und gaben keinerlei berufliche Herausforderungen an.

Zudem fällt auf, dass Jüngere deutlich mehr Optionen nennen, am interessiertesten an Karriereoptionen sind die 35- bis 39-Jährigen. Vor allem ab 50 Jahren werden die weiteren beruflichen Herausforderungen, die interessant erscheinen, weniger zahlreich (Abbildung 23). Der Alterseffekt ist hochsignifikant ( $p < .001$ ).

Doch selbst die Gruppe der über 60-Jährigen nennt noch mehrere berufliche Herausforderungen. Das Interesse der Best Ager an Karriere und beruflicher Entwicklung ist also eindeutig weiter vorhanden.

Welche beruflichen Entwicklungen die Älteren besonders interessieren, veranschaulicht Abbildung 24. Zusammenge-

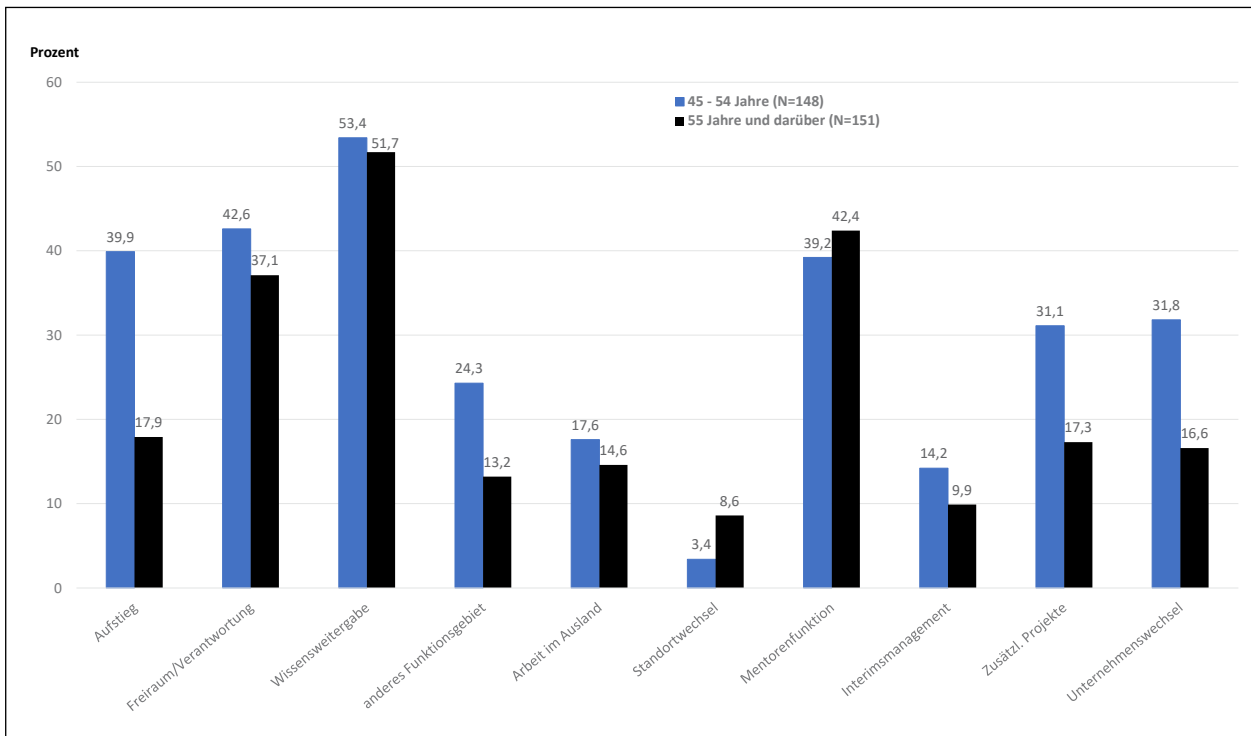


Abb. 24: Berufliche Ziele der Älteren

**58,3%**  
Für der 55- bis 59-Jährigen ist der **Beruf weiter** (sehr) wichtig.

**53,0%**  
Für der über 60-Jährigen ist der Beruf weiter (sehr) wichtig.

**Gestresste Fach- und Führungskräfte** wollen den Arbeitgeber verlassen.

**Selbstständige und TopmanagerInnen** sind am zufriedensten mit der Arbeitssituation.

fasst sind hier die Altersgruppen 45 bis 54 Jahre und alle ab 55 Jahren.

Deutlich wird auch in Abbildung 24, dass die Älteren an weiteren beruflichen Veränderungen weniger interessiert sind. Die beruflichen Herausforderungen werden geringer – aber sie hören niemals auf, selbst nicht bei der Gruppe 60+.

Von besonderem Interesse sind für die Älteren **Wissensweitergabe** und die **Übernahme einer Mentorenfunktion**.

Die eigene berufliche Tätigkeit sollte durch **mehr Freiraum und Verantwortung** angereichert werden. Dies ist eine **kosten-**

**neutrale Maßnahme**, die an den meisten Positionen realisierbar sein dürfte. Hier sind wiederum die **direkten Führungskräfte** gefragt, die ihr Führungsverständnis offensichtlich noch anpassen müssen.

**Weiterer Aufstieg, zusätzliche Projekte und auch ein Unternehmenswechsel** stellen immerhin jeweils für jede sechste Fach- und Führungskraft über 55 Jahren eine interessante Option dar.

**Wechsel des Funktionsgebietes, Arbeit im Ausland, Wechsel des Standortes und Interimsmanagement** sind gleichfalls für Einzelne von Interesse.

Es kann jedoch keine Personalentwicklungsstrategie geben, die auf alle Älteren passt. Vielmehr sind die HR-Funktionen gefragt, individualisierte Lösungen zu realisieren, um im optimalen Falle eine Win-win-Situation für die Einzelnen und für das Unternehmen zu erzielen.

Abbildung 25 veranschaulicht die Maßnahmen, bei denen statistisch signifikante Altersunterschiede bestehen. Der Alterseffekt ist beim Thema Aufstieg am größten. An der beruflichen Karriere sind die Jüngeren in signifikant höherem Maße interessiert.

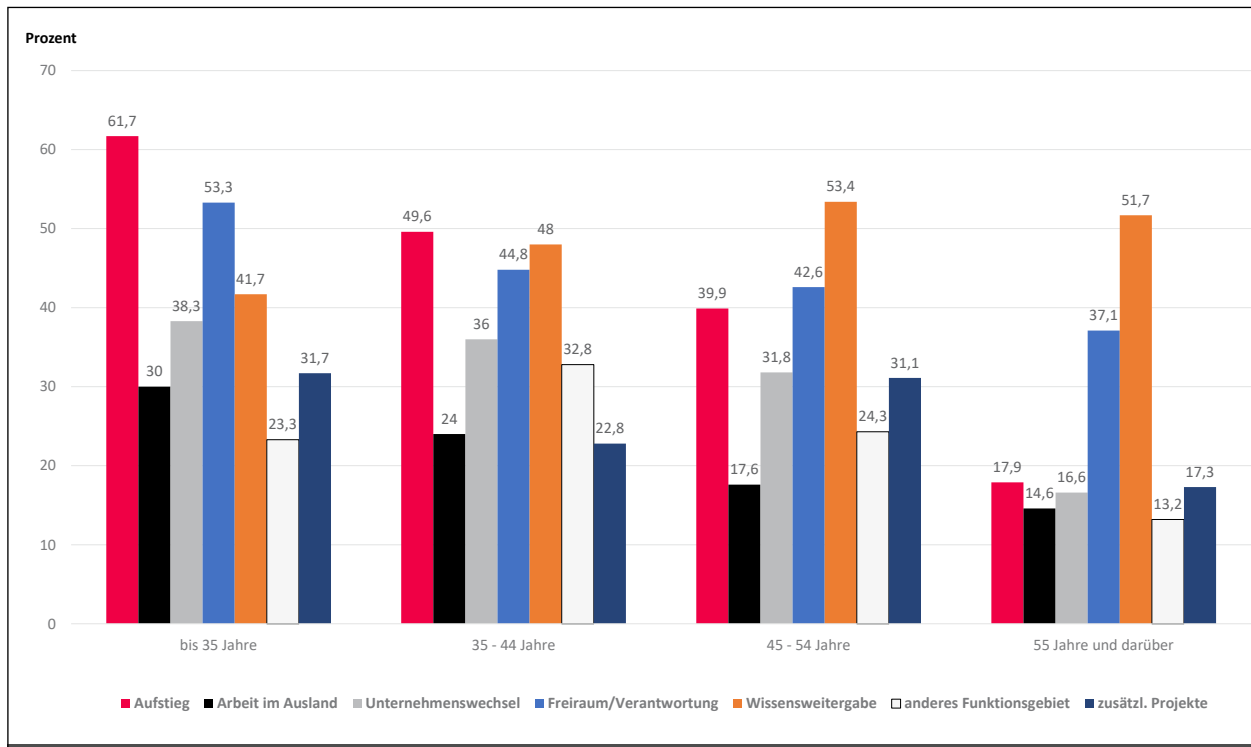


Abb. 25: Berufliche Ziele mit signifikanten Alterseffekten

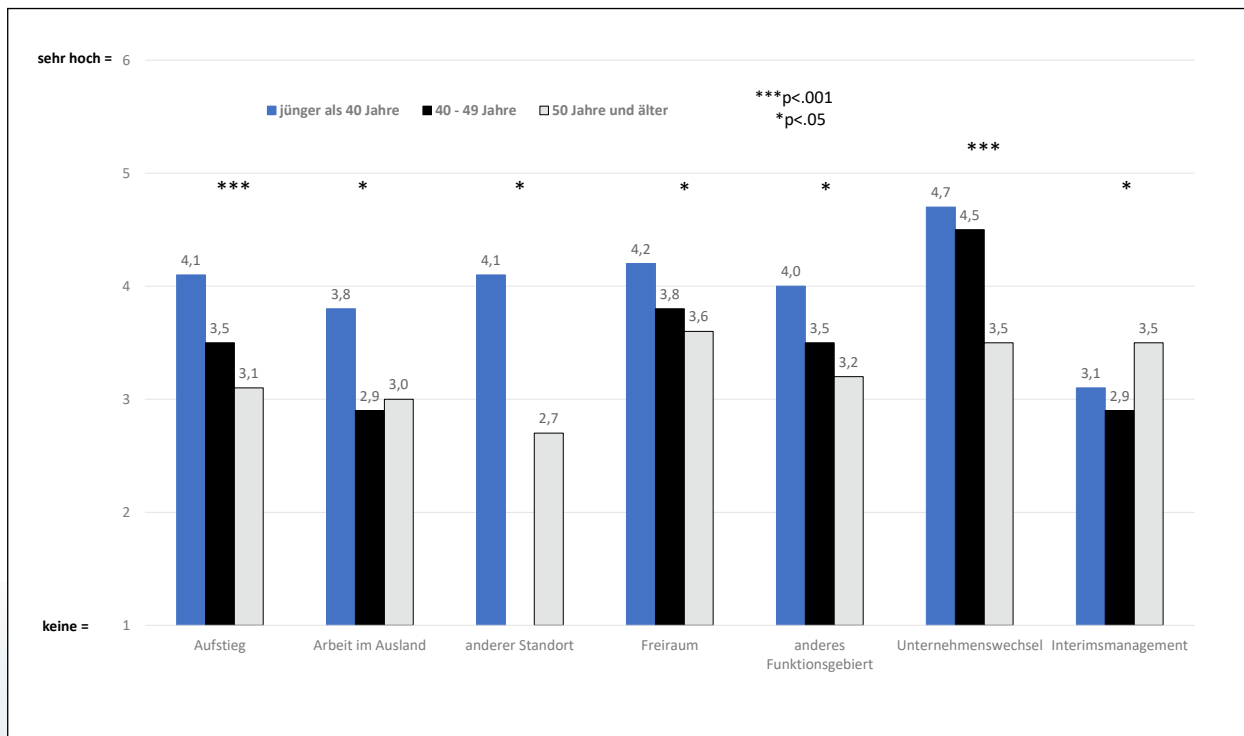


Abb. 26: Realisierungschance der beruflichen Ziele – signifikante Alterseffekte

Karriereambitionen und das Interesse an neuen beruflichen Herausforderungen sind über alle Altersgruppen hinweg vorhanden. Doch wie bewerten die Älteren die Realisierungschancen? Denken sie, dass sich die beruflichen Ziele noch umsetzen lassen?

Die Analyse zu den Realisierungschancen der beruflichen Ziele offenbart deutliche Alterseffekte. Je älter jemand ist, umso geringer schätzt diese Person die Realisierungschancen für die von ihr gewählten interessanten Optionen ein. Abbildung 26 veranschaulicht die Kriterien, bei denen sich signifikante Alterseffekte zeigten.

Auffallend ist, dass bereits die über 40-Jährigen ihre beruflichen Chancen deutlich schlechter einschätzen als die unter 40-Jährigen. Wenig überraschend sind die über 50-Jährigen noch pessimistischer.

D.h. bei 7 der zur Auswahl gestellten 10 Personalentwicklungsmaßnahmen schätzen die 40- bis 49-Jährigen sowie noch verstärkt die über 50-Jährigen ihre beruflichen Chancen signifikant schlechter ein als ihre jüngeren KollegInnen dies tun.

**Fazit:**

Dieses Ergebnis entspricht den Vorgängerstudien von 2015 und 2018. Auch hier galt: **Ältere Fach- und Führungskräfte haben konkrete berufliche Ambitionen und sind weiter karriere- und leistungsorientiert. Doch sie schätzen die Umsetzung ihrer beruflichen Ziele signifikant schlechter ein als die jüngeren Altersgruppen.**

Bereits über 40-Jährige bewerten ihre beruflichen Chancen schlechter.

Trotz eines häufig beklagten Fachkräftemangels erwarten Ältere weniger berufliche Optionen. Ein Negativbild des Alters, das sog. Defizitmodell des Alters, besteht offensichtlich fort – vgl. dazu auch die kritischere Bewertung von älteren Kolleginnen und Kollegen durch die Jüngeren, Abbildungen 15 und 17.

Ein Umdenken in der HR-Arbeit ist dringend gefordert.

Ältere haben noch klare berufliche Ziele – viele glauben aber nicht mehr an die Realisierung bei ihrem Arbeitgeber.

Mehr als **10%** der befragten **Fach- und Führungskräfte** empfehlen ihren Arbeitgeber nicht weiter.

Tätigkeit, Wertschätzung, Betriebsklima, Perspektiven und die Führungskraft haben den **größten Einfluss** auf die **Arbeitszufriedenheit**.

## I 6 | New Work – Downshifting und Arbeitszeitverkürzung?

### Einschätzung von aktuellen Trends in der Arbeitswelt

Frithjof Bergmann hat den Begriff New Work in die Diskussion eingeführt. Sein Verständnis reichte dabei sehr weit. Er forderte, dass Menschen zu einem Großteil ihrer Arbeitszeit das tun können, „was sie wirklich wirklich tun wollen“. Davon versprach er sich Empowerment und Motivation der Mitarbeitenden und als Folge Zufriedenheit sowie Innovation und gute Leistung.

Dieser weite Begriff von New Work hat sich nicht durchgesetzt, vielmehr wurden in den letzten Jahren als Pandemiefolge vor allem Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung als New Work verstanden, was das jährlich von Carsten Schermuly durchgeführte New Work-Barometer belegt (s. <https://www.srh-berlin.de/hub/new-work/barometer/>).

Wie die von uns befragten Fach- und Führungskräfte verschiedene aktuelle Trends einschätzen, veranschaulicht Abbildung 27. Sehr positiv mit der Note 1,8 bewertet wird das **digitale Arbeiten**.

Auch Fach- und Führungskräfte schätzen die Möglichkeit zum digitalen, mobilen Arbeiten also sehr. Dies gilt für alle Altersgruppen im selben Maße.

Agiles sowie internationales Arbeiten werden mit einer 2,1 ebenfalls durchgehend positiv bewertet. Allerdings haben sich nur 372 Befragte zur Internationalität geäußert. Hier ist anzunehmen, dass das Thema der Arbeit in internationalen Teams für die anderen nicht relevant ist.

Bei diesen Trends gibt es keine Unterschiede in der Bewertung durch Männer bzw. Frauen und durch die unterschiedlichen Hierarchieebenen.

Ein signifikanter Alterseffekt zeigt sich nur bei der Wahrnehmung von hybriden Teams, die Ältere mit der Note 2,7 kritischer einschätzen.

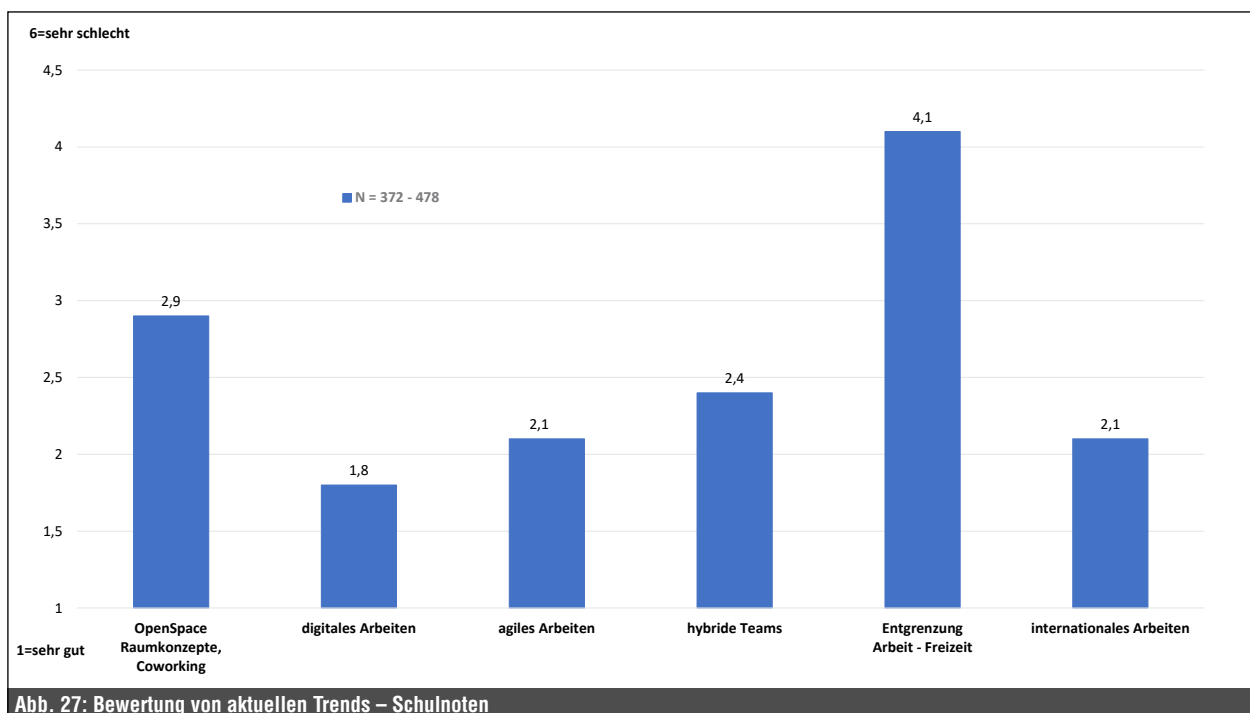
Open Space Raumkonzepte und Coworking Offices schließen nur mit der Note 2,9 ab, zählen also aus Sicht der befragten Fach- und Führungskräfte nicht zu den präferierten Weiterentwicklungen.

Und während digitales Arbeiten sehr positiv bewertet wird, wird eine **Entgrenzung von Arbeit und Freizeit durchgehend abgelehnt**. Man will eine klare Trennung – was allerdings nur partiell gelingt, da viele am Abend arbeiten und auch außerhalb der Arbeitszeit regelmäßig erreichbar sind. Den Wunsch nach einer klaren Trennung teilen alle – Männer, Frauen, Topmanagement.

Auch die Selbstständigen bewerten mit 3,9 nur marginal anders.

Im Vergleich zur Vorgängerstudie von 2018 fällt auf:

- **Agiles und digitales Arbeiten** waren auch damals am besten bewertet, beide sind also in der Unternehmenspraxis gut akzeptiert.
- **Open Space Raumkonzepte** warteten auch damals mit einer mittleren Bewertung auf – hier konnte in den letzten fünf Jahren erstaunlicherweise keine weitere Akzeptanz gewonnen werden.
- Die **Entgrenzung von Arbeit und Freizeit** wurde auch in der Vergangenheit



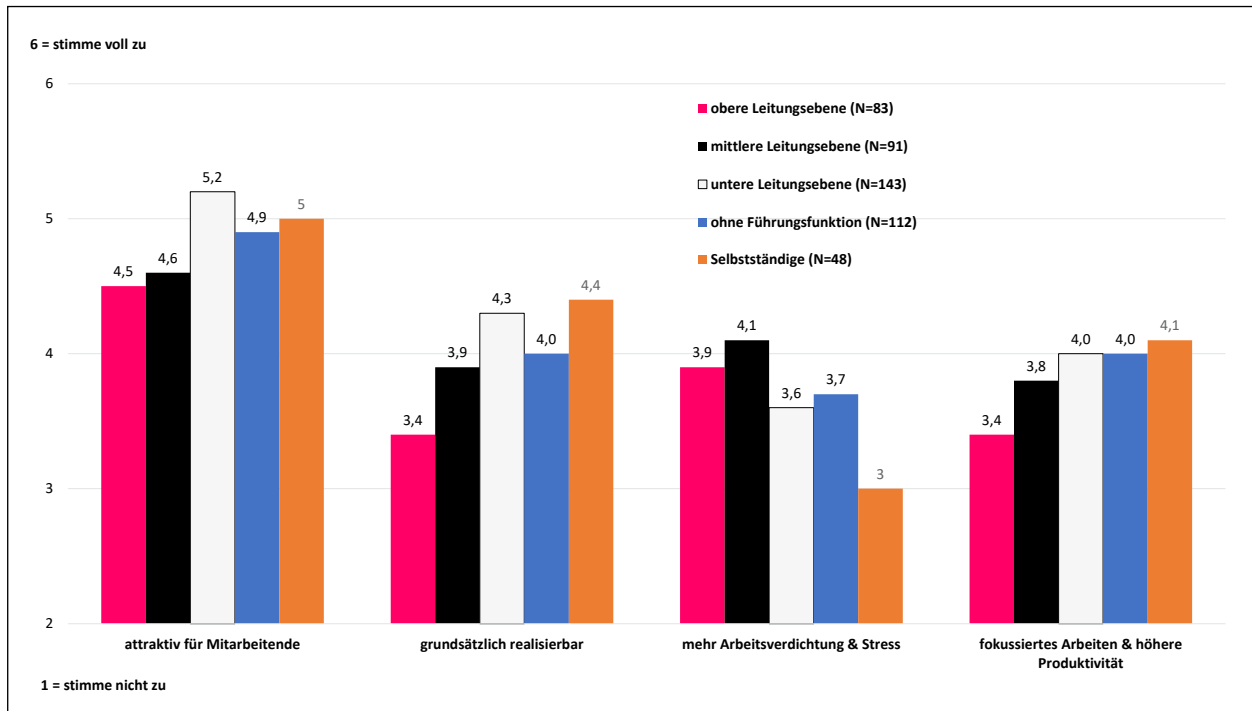


Abb. 28: Bewertung der Einführung einer 4-Tage-Woche in Abhängigkeit von der Hierarchieebene

heit abgelehnt, dies spiegelt also keine veränderte Arbeitseinstellung wider, sondern den bei den ArbeitnehmerInnen weit verbreiteten Wunsch nach ausreichend ungestörter Freizeit.

- 2018 wurde nicht nach hybriden Teams, sondern nach ortsunabhängigem Arbeiten gefragt und dieses wurde eher kritisch gesehen. Hier haben die Arbeitserfahrungen in und nach der Pandemiezeit zu einem klaren Einstellungswandel geführt, sodass **hybride Teams** inzwischen weitgehend bekannt und geschätzt sind. Lediglich die Älteren sehen hybride Teams etwas kritischer.

#### 4-Tage-Woche – neues Arbeitsmodell oder Illusion?

In den letzten Jahren wird die 4-Tage-Woche immer wieder diskutiert, in verschiedenen Ländern (v. a. Großbritannien und Island) gab es Pilotprojekte, in Belgien gibt es inzwischen einen Rechtsanspruch auf eine 4-Tage-Woche.

Ein zentrales Problem bei den meisten Studien und Veröffentlichungen ist, dass nicht sauber unterschieden wird, um welche Form der 4-Tage-Woche es gehen soll:

1. **4 Tage à 8 Stunden ohne Lohnausgleich** – dies entspricht aktuell einem

Teilzeitarbeitsverhältnis, auf das jede/r durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz bereits einen Rechtsanspruch hat. D. h. hier könnte jede/r bereits eigenständig einen entsprechenden Antrag stellen. Deutschland hat – nach den Niederlanden, Schweiz und Österreich – bereits die vierthöchste Teilzeitquote in der EU (Daten für das erste Quartal 2023, s. Statista, 2023: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1098738/umfrage/anteil-der-teilzeitbeschaeftigung-in-den-eu-laendern/>), was vor allem in den vielen Teilzeitarbeitsverhältnissen von Frauen begründet liegt. Fast jede zweite berufstätige Frau arbeitet in einem Teilzeitarbeitsverhältnis – Stand 2023 sind es 48,7 Prozent der weiblichen Beschäftigten, die kein Vollzeitverhältnis haben im Vergleich zu 11,6 Prozent der Männer.

2. **4-Tage-Woche, bei der die bisherige Arbeitszeit von 5 auf 4 Tage verteilt wird.** Dies ist das belgische Modell. Hier ist gleichfalls zu bedenken, dass zum einen die meisten Gleitzeitsysteme längere tägliche Arbeitszeiten ermöglichen, sodass jede/r Einzelne auch bisher schon mit Gleittagen eine 4-Tage-Woche zumindest partiell hätte realisieren können. Zum anderen ist kaum anzunehmen, dass jemand in der 8., 9. oder gar 10. Arbeitsstunde ähnlich produktiv und

leistungsfähig ist wie zum Arbeitsstart. Es ist also von Produktivitätsrückgängen und mehr Fehlern bei längeren Arbeitstagen auszugehen. Des Weiteren erlaubt das Arbeitszeitgesetz nach § 7 Absatz 1a eine maximale tägliche Höchstarbeitszeit von 10 Stunden. Rechtlich lassen sich also 40 Wochenstunden auf 4 Tage verteilen – doch dies führt zu langen Arbeitstagen für die Mitarbeitenden und mangelnder Flexibilität für die Unternehmen, da die Arbeit nach 10 Stunden i.d.R. beendet werden muss.

3. **Attraktiv für Mitarbeitende ist eine 4-Tage-Woche mit vollem Lohnausgleich.** Welcher Mitarbeiter, welche Mitarbeiterin sollte sich gegen weniger Arbeit bei gleichem Lohn wehren? Doch für die Unternehmen bedeutet dies, dass entweder ein Produktivitätszuwachs von 20 Prozent zu realisieren ist oder dass die zusätzlichen Personalkosten an die KundInnen weiterbelastet werden, was in Abhängigkeit von der Wirtschaftslage in verschiedenen Bereichen (z. B. dem Handwerk oder der IT) durchaus vorstellbar erscheint.

In Befragungen zeigt sich deutlich, dass Mitarbeitende in ihrer überwiegenden Mehrzahl ausschließlich das Modell (3) – Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich – wünschen.



Wie unsere Befragten die aktuelle Diskussion sehen, veranschaulicht Abbildung 28. Deutlich wird, dass die Bewertung stark davon abhängt, auf welcher Hierarchieebene die Befragten tätig sind. Die Unterschiede sind statistisch signifikant:

- ▶ Die meisten Befragten erachten eine **4-Tage-Woche als hochattraktiv für die Mitarbeitenden**. Sie wäre somit ein gutes Instrument, um neue KollegInnen zu gewinnen und bisherige motiviert zu binden.
- ▶ Die **obere Leitungsebene unterschätzt die Attraktivität** auf die Mitarbeitenden deutlich ( $p < .05$ ).
- ▶ Je niedriger jemand in der Hierarchie steht, umso eher erscheint ihm/ihr eine Verkürzung der Arbeitszeit umsetzbar ( $p < .01$ ).
- ▶ Umgekehrt bedeutet dies, dass die EntscheiderInnen am wenigsten von einer für das Unternehmen erfolgreichen Einführung einer 4-Tage-Woche überzeugt sind.
- ▶ Die **oberen und mittleren Führungsebenen haben die größten Bedenken**. Sie erwarten mehr Arbeitsverdichtung und Stress ( $p < .01$ ) und gehen am wenigsten davon aus, dass durch eine Arbeitszeitverkürzung eine fokussiertere Arbeit und höhere Produktivität erreicht werden können ( $p = .05$ ).
- ▶ Zwischen den Altersgruppen und Geschlechtern bestehen keine signifi-

kanten Unterschiede hinsichtlich der Bewertung einer 4-Tage-Woche.

Da gerade die verantwortlichen EntscheiderInnen eine 4-Tage-Woche besonders kritisch sehen, ist davon auszugehen, dass sie eine Umsetzung nicht aktiv begleiten werden.

### Beruflich kürzertreten statt flächendeckender 4-Tage-Woche?

Wenn in den nächsten Jahren wohl nicht mit einer flächendeckenden Arbeitszeitverkürzung und einer unternehmensweiten Einführung einer 4-Tage-Woche gerechnet werden kann – streben sie die Einzelnen dann für sich individuell an? D. h. wollen die Einzelnen beruflich kürzertreten, auf weitere Karriereschritte verzichten oder sogar auf der Karriereleiter bewusst fachlich und hierarchisch zurücktreten und Verantwortung wieder abgeben?

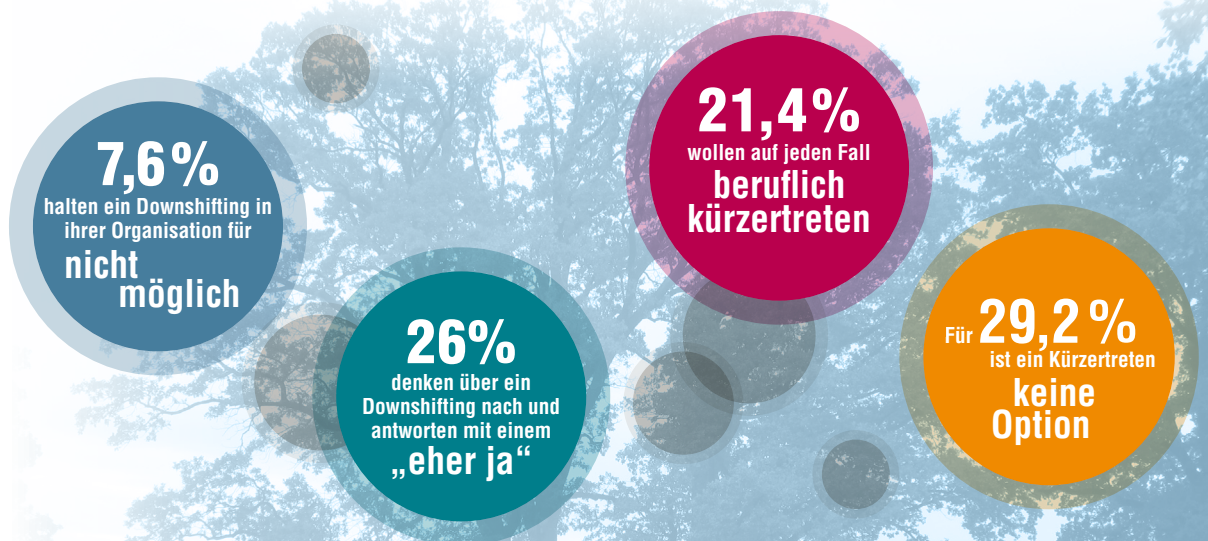
Bereits 2018 hatten wir die Frage gestellt, ob ein sogenanntes **Downshifting relevant sein könnte, d. h. ein bewusstes Kürzertreten im Beruf**. Damit ist nicht nur eine Arbeitszeitverkürzung gemeint, sondern die Abgabe von Verantwortung, der Verzicht auf eine Führungsposition mit Rückkehr auf die Fachposition, Shared Leadership im Sinne einer gemeinsamen Leitung eines Projektes u. ä. m.

Es geht also um einen **Karriererückschritt für einen definierten Zeitraum oder auf Dauer**. Wichtig ist die Selbstbestimmung dabei – der/die Einzelne ist nicht gescheitert, hat versagt oder wird wegen Unfähigkeit der Verantwortung enthoben. Man könnte also weiter Karriere machen, entscheidet sich jedoch aus fachlichen und/oder persönlichen Gründen dagegen. Zeitlich befristete Führungspositionen sowie klassischerweise Projektleitungen haben das Prinzip einer Führung auf Zeit mit anschließender Rückkehr in die Fachposition bereits im Konzept enthalten.

Wie schon in der Befragung von 2018 kann sich jede/r Zweite vorstellen, beruflich und hierarchisch wieder einen Schritt zurückzugehen – z. B. um mehr Freizeit zu haben, Führungsverantwortung abzugeben oder weniger Stress zu erleben.

Bei dieser Frage gab es zum einen keinen Unterschied zu den Ergebnissen der Befragung von 2018. Es handelt sich also um einen stabilen Trend.

Zum anderen sind die Einstellungen über die Altersgruppen und Hierarchieebenen hinweg vergleichbar ausgeprägt. Es lassen sich keine statistisch signifikanten Unterschiede feststellen. Dies gilt ebenso für die Aussagen von Männern und Frauen und auch bezogen auf die Länge der Wochenarbeitszeit. D. h. ob jemand viel oder wenig arbeitet, hat keinen Einfluss darauf, ob er/sie ein berufliches Kürzertreten plant.



## | 7 | Arbeitszeiten – Diskrepanz zwischen Realität und Plan

**Lange Arbeitszeiten sind weiterhin gebräuchlich, aber unbeliebt**

Rund jede sechste Fach- und Führungskraft arbeitet heute regelmäßig mehr als 50 Stunden pro Woche (s. o. Abbildung 4). Die Zahl ist zwar von 2015 auf 2018 und nun 2023 klar zurückgegangen, doch Überstunden sind für viele Fach- und Führungskräfte weiterhin üblich. Besonders betroffen ist das obere Management, hier investieren 43 Prozent regelmäßig mindestens 50 Arbeitsstunden pro Woche in den Beruf (Abbildung 5).

Allerdings: Nicht nur die Generationen Y und Z wollen kürzere Arbeitszeiten, wie unsere Befragungen von HochschulabsolventInnen regelmäßig belegen (Regnet, 2022; Lebreuz, Dorner & Regnet, 2022). Wir haben unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch gebeten anzugeben, **welche Arbeitszeit sie für die Zukunft planen**. Wir fragen bewusst nicht nach dem Arbeitszeitwunsch, sondern nach dem Plan.

Abbildung 29 veranschaulicht diese Ergebnisse und stellt jetzige Arbeitszeit und die für die Zukunft geplante einander gegenüber. Deutlich wird, dass knapp zwei Drittel der befragten Fach- und Führungskräfte für die Zukunft planen, ganz auf Überstunden zu verzichten. Dagegen ist knapp jede/r Vierte zu moderaten Überstunden bereit, lediglich 9 Prozent der Befragten können sich vorstellen, weiterhin 45 Stunden oder mehr pro Woche für den Beruf tätig zu sein.

Zum Vergleich: 2018 konnten sich noch 14 Prozent der Befragten auch für die Zukunft eine Arbeitszeit von über 45 Wochenstunden vorstellen. Ein gutes Drittel war damals bereit, moderate Überstunden bis zu 44 Wochenstunden zu leisten, jede/r Zweite plante für die Zukunft Arbeitszeiten nur noch bis zu 40 Stunden,

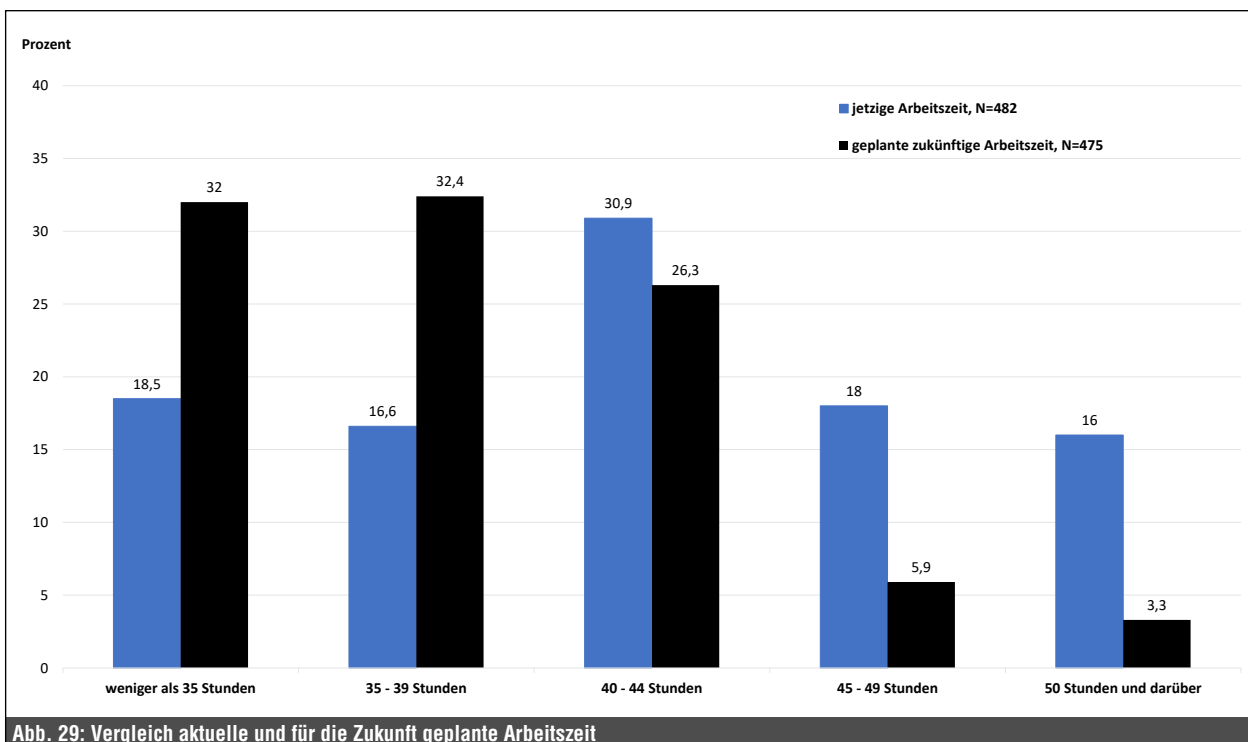
**Ist der gestresste Manager ein Bild der Vergangenheit?** Die Erwartungen der Betroffenen gehen klar in diese Richtung und haben sich auch bei Fach- und Führungskräften innerhalb der letzten Jahre weiter in Richtung einer Arbeitszeitverkürzung verstärkt.

Gerade einmal ein gutes Drittel der Befragten (35,5 Prozent) ist dauerhaft bereit, Überstunden zu leisten (Abbildung 29). In der oberen Leitungsebene ist der Anteil höher, doch auch hier wollen 39,9 Prozent der ManagerInnen zukünftig maximal 39 Stunden in den Beruf investieren.

Der Druck hinsichtlich der Arbeitszeiten nimmt also von verschiedenen Seiten zu – auf der einen Seite träumt der Nachwuchs von einer 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich, auf der anderen Seite wollen die meisten Fach- und Führungskräfte keine Überstunden mehr leisten.

**Der Trend geht also klar in Richtung kürzere Arbeitszeiten**, auch im Management konnten viele seit der ersten Befragung im Jahr 2015 ihre Arbeitszeitbelastung signifikant verringern (Abbildung 4). Man kann also konstatieren, dass es sich um eine allgemein-gesellschaftliche Entwicklung handelt.

Und obwohl inzwischen auch das Management lange Arbeitszeiten reduzieren konnte, sind die Befragten damit noch nicht zufrieden. Die Erwartungen sind



🕒 Jetzige Arbeitszeit	Anteil derer, die ...		
	↗ ... die Arbeitszeit erhöhen wollen	= ... die Arbeitszeit beibehalten wollen	↘ ... die Arbeitszeit senken wollen
Weniger als 35 Std.	10,2	89,8	0,0
35 – 39 Std.	7,6	50,6	41,8
40 – 44 Std.	0,7	34,9	64,4
45 – 49 Std.	1,2	11,8	87,0
50 – 54 Std.	0,0	12,5	87,5
54 – 59 Std.	0,0	5,9	94,1

Abb. 30: Aktuelle und zukünftig geplante Arbeitszeit im Vergleich

🕒 Jetzige Arbeitszeit	Anteil derer, die ...		
	↗ ... die Arbeitszeit erhöhen wollen	= ... die Arbeitszeit beibehalten wollen	↘ ... die Arbeitszeit senken wollen
Weniger als 40 Std.	4,4	95,6	0,0
40 – 44 Std.	0,5	53,6	45,9
45 – 49 Std.	2,0	11,1	86,9
50 – 54 Std.	0,0	16,9	83,1
54 – 59 Std.	0,0	17,1	82,9

Abb. 31: Befragung 2018 – Aktuelle und zukünftig geplante Arbeitszeit im Vergleich

Bei diesem Detailvergleich fällt auf, dass

- lediglich diejenigen, die nicht in Vollzeit tätig sind (weniger als 35 Stunden pro Woche), in hohem Maße ihre Arbeitszeit beibehalten wollen. Die überwiegende Mehrheit ist mit diesem Modell also hochzufrieden. 10 Prozent der in Teilzeit Tätigen planen, ihre Arbeitszeit in der Zukunft zu erhöhen.
- Bereits in der Gruppe derjenigen mit Arbeitszeiten zwischen 35 bis 39 Wochenstunden ist nur noch jede/r Zweite zufrieden. 42 Prozent planen eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit.
- Diejenigen, die ihre Arbeitszeit erhöhen wollen, sind in allen Gruppen in der klaren Minderheit.
- Ob Überstunden akzeptiert werden, hängt von der Leitungsebene ab, der Unterschied ist statistisch hochsignifikant ( $p < .001$ ). Im oberen Management sind 60 Prozent zu regelmäßigen Überstunden bereit.
- Wer regelmäßig mehr als 45 Stunden beruflich engagiert ist, ist mit seiner Arbeitszeit am unzufriedensten und möchte diese senken.

Bei allen Gruppen, die regelmäßig 40 oder mehr Stunden pro Woche arbeiten, plant die Mehrzahl der betroffenen Fach- und Führungskräfte eine Arbeitszeitreduzierung.

gestiegen und viele Befragte wollen ihre Arbeitszeit weiter zurückfahren.

Es ist noch zu früh zu konstatieren, ob eine 4-Tage-Woche in absehbarer Zeit der neue Standard für die Mehrheit der Beschäftigten werden wird und selbst Fach- und Führungskräfte zukünftig verstärkt ebenfalls in maximal 39 Stunden arbeiten oder ob aufgrund von Wirtschaftskrisen Beschäftigte ihre Arbeitszeitwünsche wieder zurückstellen müssen. Deutlich ist

aber, der Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten ist auch im Management angekommen und hat sich zur letzten Befragung weiter erhöht.

Betrachten wir im Folgenden die künftigen Arbeitszeitvorstellungen der Befragten im Detail. In Abbildung 30 wird gegenübergestellt, ob die Betroffenen in Abhängigkeit von der aktuellen Arbeitszeit zukünftig mehr, gleich viel oder weniger lange arbeiten wollen.

Abbildung 31 zeigt im Vergleich die Detailanalyse der Befragung von 2018. **Der Wunsch nach einer Arbeitszeitverkürzung hat auf allen Hierarchieebenen innerhalb von nur 5 Jahren seit der letzten Befragung signifikant zugenommen.** Während

Nur **11,6%** der **oberen Führungskräfte** wollen zukünftig 50 Stunden oder mehr pro Woche arbeiten

Nur **20,6%** der **Fachkräfte ohne Führungsverantwortung** sind zu regelmäßigen Überstunden bereit

**39,1%** der oberen Führungskräfte wollen eine Arbeitszeit von maximal **39 Wochenstunden**

2018 niemand, der unter 40 Wochenstunden tätig war, kürzertreten wollte, sind es in der Befragung von 2023 bei den Personen mit 35 bis 39 Arbeitsstunden nun 41,8 Prozent, die ihre Arbeitszeit weiter herunterschrauben wollen.

Moderate Überstunden bis zu 44 Stunden pro Woche wurden von der Mehrzahl der Befragten im Jahr 2018 noch akzeptiert – fünf Jahre später ist die Mehrzahl nicht mehr dazu bereit. Die Arbeitswelt wandelt sich offensichtlich weiter. Der Druck auf Unternehmen hinsichtlich veränderter Arbeitszeiten steigt spürbar.

### Fazit:

Auch Fach- und Führungskräfte erwarten und planen eine Arbeitsverkürzung.

Den Fach- und Führungskräften gelang zwischen 2015 und 2018 und ebenso zwischen 2018 und 2023 eine deutliche Absenkung ihrer wöchentlichen Arbeitszeitbelastung.

Doch Überstunden und lange Arbeitswochen sind weiterhin vor allem im Management üblich.

Die Schmerzschwelle hat sich im Management von 50 Wochenstunden im Jahr 2018 auf nunmehr 45 Wochenstunden verschoben.

Die Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden sinkt auf allen Hierarchieebenen.

### Gestaltungsmöglichkeiten und Selbstständigkeit als Quell der Zufriedenheit

Liegt die Lösung nun darin, auf einer Fachposition zu verbleiben und sich dem Karrierestress, Arbeitsdruck und langen Arbeitszeiten zu verweigern?

Zumindest für beruflich ambitionierte Menschen ist dies keine empfehlenswerte Option: **Personen in Fachposition und diejenigen auf der untersten Führungsebene weisen die geringste Arbeitszufriedenheit auf.** Und dies betrifft nicht nur die Zufriedenheit mit dem Gehalt, sondern auch den Freiraum, die Tätigkeit sowie die

Arbeitszufriedenheit insgesamt. Am unzufriedensten sind Personen in Fachpositionen mit ihren beruflichen Perspektiven, zudem beklagen sie am meisten eine fehlende Wertschätzung ihrer Tätigkeit.

**Verzicht auf Aufstieg macht nicht zufrieden,** das zeigt unsere Analyse.

Diese Ergebnisse sind zeitlich stabil und gelten für die Befragungen von 2015 und 2018 in gleichem Maße.

Die höchsten Zufriedenheitswerte erreichen – auf den unterschiedlichsten Dimensionen – die oberen Führungskräfte.

Obwohl das obere Management die höchsten Arbeitszeiten aufweist und häufiger am Abend und Wochenende arbeitet, ist die Arbeitszufriedenheit bei ihnen am höchsten. Sie arbeiten gerne und erleben dies als sinnvoll.

Trotz der hohen Arbeitsbelastung unterscheiden sie sich bei den Gesundheitsparametern nicht von den anderen Beschäftigtengruppen. **Karriere ist also definitiv kein Risiko für körperliches Wohlbefinden und Gesundheit.**

Getoppt werden sie nur von der Gruppe der Selbstständigen, die durchgehend die höchste berufliche Zufriedenheit haben. **Selbstständige** sehen sich signifikant weniger gefährdet von einem Burn-out und sie beklagen am wenigsten den Arbeitsdruck. Sie nehmen auch nicht wahr, dass sich die Arbeitsbelastung in den letzten Jahren weiter erhöht hätte. In ihrer Selbstwahrnehmung können sie sich in der Freizeit von allen Gruppen am besten erholen.

Selbstständige können Arbeitssituation, -inhalte und den Umgang mit KollegInnen wie KundInnen selbst entscheiden. Dieser eigene Gestaltungsspielraum, die erlebte Selbstwirksamkeit hat offensichtlich einen wichtigen Einfluss auf die arbeitsbezogene Zufriedenheit wie auf die Gesundheit.

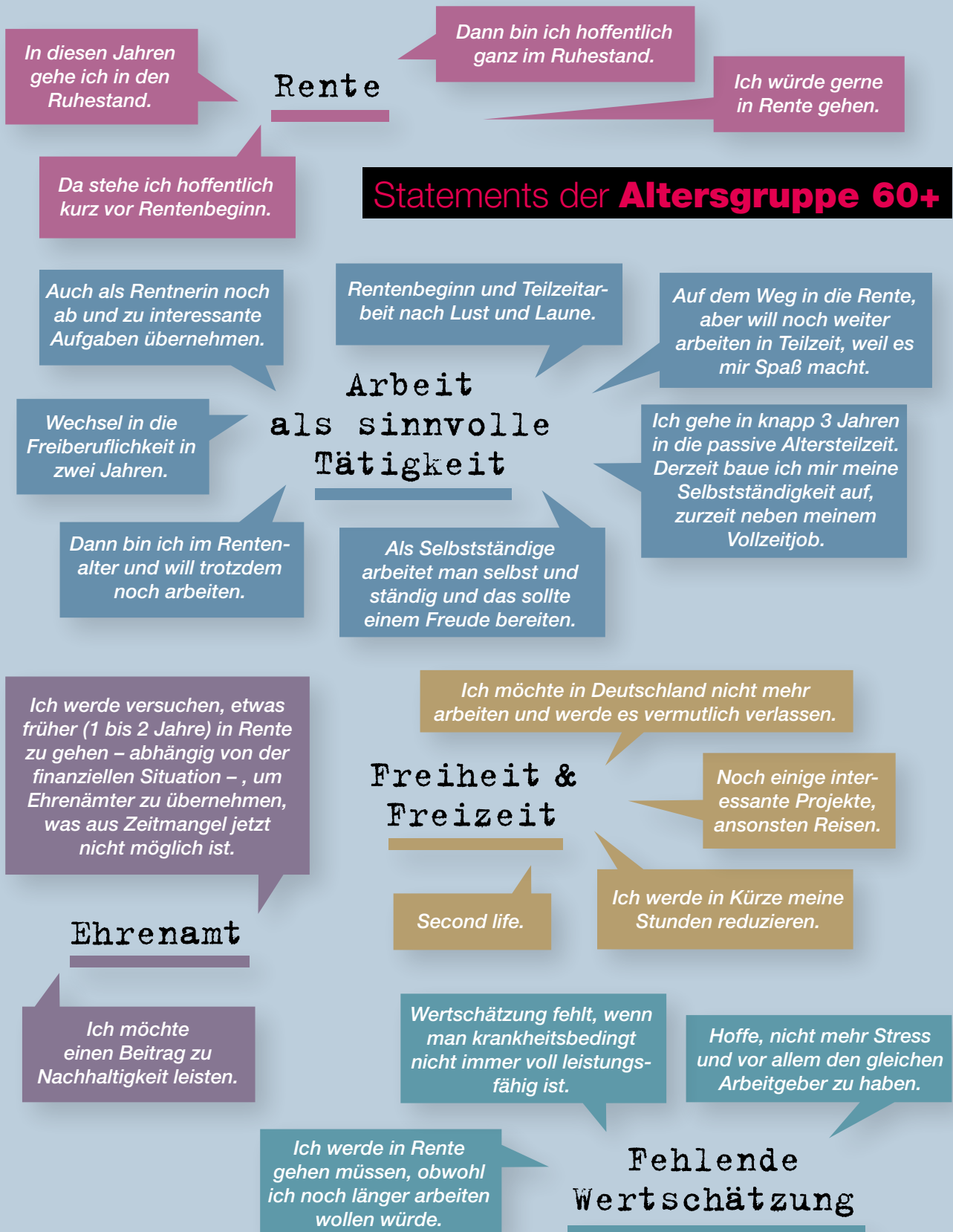
Die abschließende Frage bei unserer Studie lautete: „Wenn Sie an Ihre Berufstätigkeit in den nächsten 5 Jahren denken – was fällt Ihnen dazu ein? Was möchten Sie uns noch mitteilen?“

Viele TeilnehmerInnen nutzten die Gelegenheit, um Eindrücke, persönliche Erfahrungen, Ziele und Wünsche zu verdeutlichen.

Auf den folgenden Seiten finden Sie typische Statements – geordnet nach den Altersgruppen und sortiert nach häufiger genannten Themenfeldern.

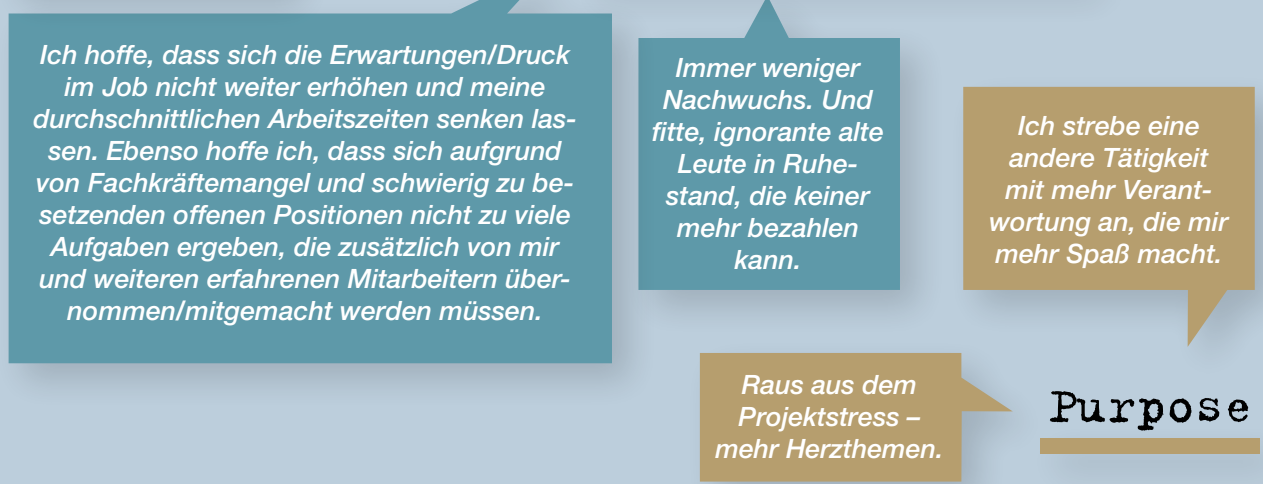
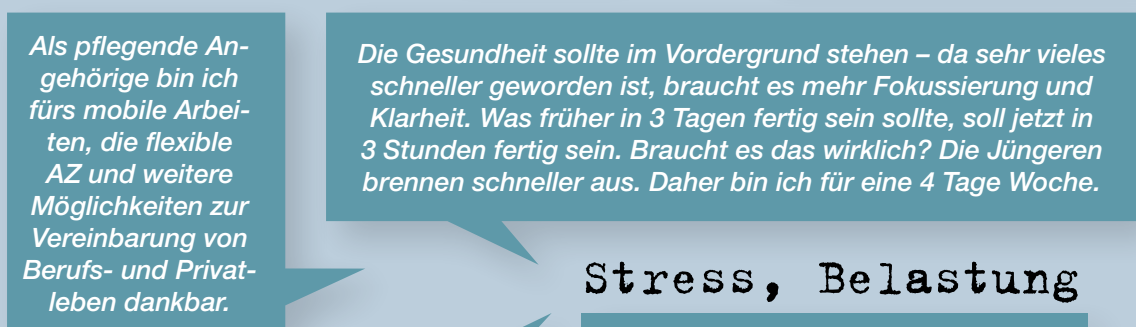
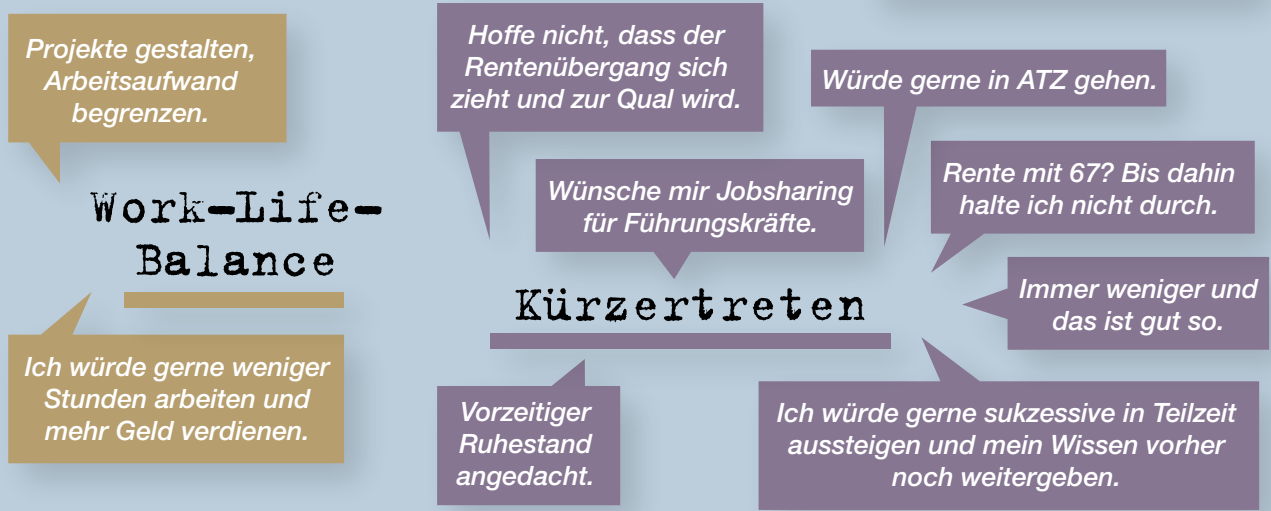
Diese Statements sind sehr eindrucksvoll. Sie veranschaulichen Freude und Wertschätzung, aber auch Frustrationen und Belastungen. Sie geben dadurch konkrete Hinweise zur Verbesserung der HR-Arbeit. Denn zufriedene Fach- und Führungskräfte sind zentral für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit jedes Unternehmens.

## | 8 | Berufstätigkeit in den nächsten 5 Jahren – Persönliche Statements der verschiedenen Altersgruppen





**Statements der 50- bis 59-Jährigen**



Ich wünsche mir, auch mit Anfang 50 noch Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu haben. Ich wünsche mir, gefördert zu werden. Ich wünsche mir eine Wahrnehmung der Arbeitnehmer:innen 50+ als wertvolle Ressource. Leider fühlt man sich mit 50+ teilweise wie Sondermüll.

Gerade eher Bore-out als Burn-out. Fühle mich bereits als „unsichtbar“ ... geringe Wertschätzung für Erfahrung.

Die Generation 50+ sollte nicht vergessen werden.

Stetige Veränderung und Verbesserung in einer hybriden und agilen Welt.

Ich weiß nicht, ob ich die hohe Schlagzahl aufrechterhalten und mit der Digitalisierung Schritt halten kann.

Hoffentlich hat uns die KI noch nicht überall ersetzt und dass die junge Generation in Deutschland noch ihre Zukunft sieht.

Ich werde das Unternehmen wechseln, um sinnvollere Arbeit zu leisten. Bzw. meine Selbstständigkeit ausbauen, um mehr Eigenverantwortung zu übernehmen.

Visionen verwirklichen.

Sinn und Freiheit.

## Wertschätzung

Arbeitsverdichtung bei immer weniger externen Ressourcen, aber auch kaum eigenem Organisationsaufbau. Wenig Respekt gegenüber älteren MA, Erfahrung scheint weniger wichtig. Jüngere MA wollen/müssen mit neuem Besen kehren, -> im Grunde eine Form von Altersdiskriminierung bei geringen Ressourcen und das, wo doch bis 67 zu arbeiten ist.

Mehr Wertschätzung für Berufs- und Lebenserfahrung.

Die Frage, ob ich noch mithalten kann bei der schnellen digitalen Entwicklung, beschäftigt mich häufiger.

Die Digitalisierung erlebe ich als Chance, aber auch mit etwas Zweifel, ob ich dem im Vergleich zur jüngeren Generation gewachsen bin und ob ich bereit bin, diesen Weg ohne Einschränkungen mitzugehen.

## Veränderungen durch KI und Digitalisierung

Viel Veränderung durch AI und Verlust von Erfahrungen.

Ich bin nicht sicher, wie sich künstliche Intelligenz auswirken wird, bin aber zuversichtlich, dass mein Tätigkeitsfeld nicht verschwinden wird.

Ich freue mich weiterhin auf das Arbeiten, meine Kollegen/innen und den Chef.

## Zufriedenheit mit der Arbeit

Freude an der Arbeit.

Gesund bleiben und Dinge vorantreiben.

Ich freue mich darauf. Mir ist jedoch wichtig, dass ich selbstbestimmt bin und auch noch mit 55 Jahren die Firma wechseln kann.

## Statements der 40- bis 49-Jährigen

Wir brauchen mehr Fachkräfte und Anpassung der Arbeitszeiten insbesondere von geteilten Diensten wegkommen (z.Z. 6:00 bis 8:00 und 15:30 bis 20:30 Uhr).

Fachkräftemangel, mehr Arbeit für weniger Personal, schlechtere Qualität der Arbeitsleistung allgemein, da weniger Zeit, Burn-out-Gefährdungen.

### Stress, Belastung

Schwierig, persönlichen Karriereanspruch mit Familie und Gesundheit zu vereinbaren.

Nach schwerer depressiver Episode weiterhin Arbeit an der Veränderung von „50-Stunden-Woche zur 35-Stunden-Woche“ im gleichen Job.

Einen Arbeitsplatz finden, der einen nach Feierabend auch abschalten lässt.

Ich hoffe, die Welt dreht sich bis dahin langsamer, und wir können alle etwas von dem Trip runterkommen .... Geld ist nicht alles!

Mehr Lohn im sozialen Bereich / bessere Aufstiegschancen.

Die Arbeit im sozialen Bereich ist sehr erfüllend und macht mich glücklich. Die Bezahlung müsste bei der Leistung, die man bringt, und in der hohen Verantwortung, die man trägt, aber wesentlich besser sein!

### Arbeitsbedingungen

Man sollte Leistung und keine Arbeitsstunden entlohnen. Die Arbeit im sozialen Bereich ist sehr erfüllend und macht mich glücklich. Die Bezahlung müsste bei der Leistung, die man bringt, und in der hohen Verantwortung, die man trägt, aber wesentlich besser sein!

Flexibel bleiben und offen für Veränderungen sein.

Weiterentwicklung und Neugier beibehalten.

Ich würde gern neue Möglichkeiten für mich prüfen, z. B. Selbstständigkeit, anderes Fachgebiet, und ich möchte mich gern aktiv weiterbilden.

Ich würde mich gerne in beratender Funktion selbstständig machen.

### Karrierepläne und Veränderungen

Weiterbildung absolvieren.

Ich habe bereits gekündigt aus Unterforderung und mangels Weiterkommen.

Eigenverantwortliche, sinnvolle Tätigkeit ausüben und meine Expertise einbringen und lernen.



Noch flexibler arbeiten, keine Reglementierung auf 2 mobile Arbeitstage. Eine Lösung für das Abbauen der Überstunden, ggf. mit einem Arbeitszeitkonto, um früher in Rente gehen zu können.

Unternehmen müssen sich vermehrt an den Bedürfnissen der Arbeitnehmer:innen orientieren, um diese zu halten und für das Unternehmen zu gewinnen. Besonders hinsichtlich flexibler Arbeitszeitmodelle.

Die sogenannte „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ ist in Deutschland nicht gegeben! Das Leben im Alter zwischen 35 und 45 Jahren mit Arbeit und Kleinkindern ist SEHR anstrengend. Hoffe, dass dies in 5 Jahren leichter wird. Stichwort „gute“ Kinderbetreuung/ Kinderbildung.

Mehr Flexibilität, weniger Hierarchien, mehr Fachkarrieren statt Führungslaufbahn.

## Flexibilisierung

Arbeiten, wo ich möchte und wann ich möchte.

Es braucht mehr Freiräume (nicht nur wo, sondern auch wann und wieviel gearbeitet wird), um über den Tellerrand schauen zu können und mehr Förderung externer Weiterbildungen.

Wird durch den Wandel im Automotive Bereich nochmals anspruchsvoller.

Berufsbilder und Unternehmensstrukturen werden sich der Digitalisierung noch mehr anpassen müssen.

Ich blicke den wachsenden Anforderungen mit Sorge entgegen, denn ich beobachte, dass den Menschen zu wenig Zeit zum Lernen zur Verfügung steht, um sich darauf einzustellen, was wiederum der hohen Arbeitsbelastung anzulasten ist.

Ich bin gespannt, wie sich mein Arbeitsumfeld in den kommenden Jahren weiter entwickelt. Gefühl hat es sich bereits in den letzten fünf Jahren komplett verändert. Und die Veränderungsgeschwindigkeit steigt eher noch.

## Anforderungen, KI und Digitalisierung

Wird viel komplexer, digitaler und agiler.

Wie wird KI (z. B. ChatGPT) meine Arbeit beeinflussen? Wird sie mich ersetzen? Wird sie mich unterstützen?

Weniger Schreibkram, mehr KI als Unterstützung und dafür mehr Zeit für kollegialen Austausch.

## Statements der **30- bis 40-Jährigen**

Häufige Arbeitgeberwechsel, ca. alle 2 Jahre, Führungsverständnis.

Übernahme der Position des direkten Vorgesetzten.

### Karrierepläne

Ich möchte einen Teil des Unternehmens als Gesellschafter übernehmen. Zudem mit meinem Team aus Jung und Alt, wobei das Alter bei Flexibilität und Innovationsoffenheit überhaupt keine Rolle spielt, weitere Geschäftsfelder öffnen und entwickeln. Die Mitarbeiter, die wie ich selbst, zur jungen Generation gehören, sind hochmotiviert und pflichtbewusst – ebenso, wie die älteren Mitarbeiter.

Ich möchte weiterhin erfolgreich sein, aber nicht noch mehr am Leistungsdruck leiden.

### Stress, Belastung

Der Arbeitsalltag ist vom gehetzten Arbeiten geprägt. Es gibt zu wenig Personal, die Anforderungen und die Aufgabenlast wachsen ins Unermessliche. Das obere Management verliert zunehmend den Bezug zu den Mitarbeitern und es herrscht seit 3 Jahren eine sehr hohe Fluktuation (Minimum 20 %). Die Stimmung ist sehr gedrückt.

Reduktion von sinnlosen Meetings kann die Produktivität deutlich erhöhen. Weniger ist mehr, klare Priorisierung erhöht Fokus, Zufriedenheit und Output.

Erfordert viel Flexibilität, wenig planbar, Privatleben wird sich nach Job richten müssen.

Ich möchte nicht Vollzeit arbeiten MÜSSEN.

Es wird immer schwieriger, Talente zu finden und diese auch im Unternehmen zu halten, v. a. für Firmen, die nicht Google und Co sind (klassische Industrie).

### Flexibilisierung der Arbeitszeit

### Fachkräftemangel

4-Tage-Woche bei 32 bis 38 Stunden.

Verbesserung der Work-Life-Balance.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gleichermaßen für Männer und für Frauen, sicherstellen.

Work-Life-Balance wird wichtiger. Ohne Familie lässt sich das vereinbaren, mit Kindern ist das aktuelle Arbeitsvolumen nicht zu managen.

### Work-Life-Balance

Sorge, in der Flut der Tools und neuen Technologien nicht mithalten zu können.

Hoffentlich werden auch Tätigkeiten, die abseits von der Digitalisierung stattfinden, wertgeschätzt.

### Anforderungen, Digitalisierung

Mehr Digitalisierung, um so weniger Routinetätigkeiten zu haben und eher in die Analyse, „Denkarbeit“ gehen zu können.

Noch mehr personalwirtschaftliche Studien der TH Augsburg finden Sie hier:  
<https://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/Personalmanagement.html>

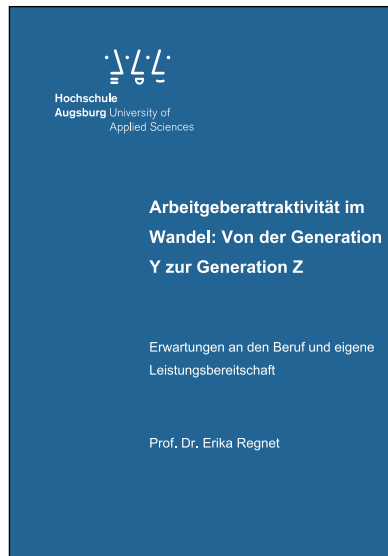
*Befragung Best Ager von 2018*



**Ergebnisbericht Best Ager Befragung 2018**

**Regnet, E.** (2019).  
*Best Ager. Arbeitssituation, Gesundheit und Karriereerwartungen.*  
 Augsburg.  
 DOI: <https://doi.org/10.23779/0005>.

*Was erwartet der Nachwuchs?  
 Analysen zur Arbeitgeberattraktivität  
 bei Hochschulabsolventinnen und  
 Hochschulabsolventen*



**Vergleich der Ergebnisse der Befragungen von 2013, 2017 und 2021**

**Regnet, E.** (2022).  
*Arbeitgeberattraktivität im Wandel: Von der Generation Y zur Generation Z. Erwartungen an den Beruf und eigene Leistungsbereitschaft.*  
 Augsburg.  
 DOI: <https://doi.org/10.23779/0010>.



**Vergleich der Ergebnisse der Befragungen der Hochschulen Augsburg und Koblenz von 2013 bis 2021**

**Lebrez, C., Dorner, L. & Regnet, E.** (2022).  
*Arbeitgeberattraktivität nach der Pandemie – Erwartungen von HochschulabsolventInnen an Beruf und Karriere.*  
 Augsburg.  
 DOI: <https://doi.org/10.23779/0011>.

**Fotos:** Vielen Dank an Ulrike Tielemann und Julia Koch

