

Die Gestaltung von BGM-Massnahmen zur Stärkung der organisationalen Resilienz unter besonderer

Berücksichtigung der Generation 50+

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Bachelor of Science in Business Psychology

Bachelorarbeit

Zürich, 31. Mai 2024

Lerngruppe 473

Welche BGM-Massnahmen stärken die organisationale Resilienz unter besonderer

Berücksichtigung der Generation 50+?

Autor: Erik Trolese

Die Gestaltung von BGM-Massnahmen zur Stärkung der organisationalen Resilienz unter besonderer

Berücksichtigung der Generation 50+

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Bachelor of Science in Business Psychology

Bachelorarbeit

Zürich, 31. Mai 2024

Lerngruppe 473

Welche BGM-Massnahmen stärken die organisationale Resilienz unter besonderer

Berücksichtigung der Generation 50+?

Autor: Erik Trolese
Hegianwandweg 35
8045 Zürich
078 654 66 58
erik.trolese@stud.hslu.ch

Referat: Prof. Dr. Jens Meissner
Zentralstrasse 9
6002 Luzern
041 228 99 40
jens.meissner@hslu.ch

Auftraggeber: Hans Rupli
Focus50plus
Hegibachstrasse 47
8032 Zürich
044 388 10 20
hans.rupli@focus50plus.ch

Management Summary

Unternehmen sehen sich mit einem zunehmenden Arbeits- und Fachkräftemangel konfrontiert und agieren in einer unsicheren und volatilen Welt, die durch Krisen wie beispielsweise die Covid-19-Pandemie geprägt ist. Daher ist es erforderlich, Massnahmen zu ergreifen, um den Herausforderungen des Arbeits- und Fachkräftemangels sowie der unsicheren Welt zu begegnen. Diese Bachelorarbeit untersucht, welche Massnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) die organisationale Resilienz von Unternehmen stärken können, insbesondere unter Berücksichtigung der Generation 50+. Ziel ist es, die Zusammenhänge zwischen BGM-Massnahmen und organisationaler Resilienz aufzuzeigen und Unternehmen zu motivieren, diese Massnahmen umzusetzen, um mit dem bevorstehenden Arbeits- und Fachkräftemangel umzugehen und dabei die Potenziale der Generation 50+ zu nutzen. Die Forschungsfrage dazu lautete: «Welche BGM-Massnahmen stärken die organisationale Resilienz unter besonderer Berücksichtigung der Generation 50+?». Zur Beantwortung dieser Frage wurden eine systematische Literaturrecherche und zehn qualitative Interviews durchgeführt. Die Erkenntnisse zeigen, dass die BGM-Massnahmen «Training für Führungskräfte in altersdurchmischten Teams», «Workshops zur Sensibilisierung für Diversity-Themen», «Freizeitprogramme» und «Lerntandems auf freiwilliger Basis» die organisationale Resilienz unter Berücksichtigung der Generation 50+ stärken. Diese BGM-Massnahmen hängen insbesondere mit den Indikatoren «Silos überwinden», «Mitarbeiterengagement», «Wirksame Wissensnutzung» und «Innovation und Kreativität» zusammen. Die Generation 50+ ist mit ihrem Erfahrungswissen von besonderer Bedeutung für die organisationale Resilienz. Zudem ist die Verankerung von BGM und organisationaler Resilienz in der Unternehmensstrategie eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der BGM-Massnahmen. Aufgrund dieser Erkenntnisse wird empfohlen, die genannten BGM-Massnahmen zur Stärkung der organisationalen Resilienz und zur Bewältigung des Arbeits- und Fachkräftemangels zu implementieren.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage und Problemstellung	2
1.2	Praxispartner Focus50plus	3
1.3	Ziel und Forschungsfrage	4
1.4	Aktueller Stand der Forschung	5
1.5	Methodik	5
1.6	Aufbau der Arbeit	5
2	Theoretische Einbettung	6
2.1	Organisationales Resilienzmanagement	6
2.1.1	BGM im Rahmen von organisationalem Resilienzmanagement	8
2.1.2	Indikatoren der OR	10
2.2	Betriebliches Gesundheitsmanagement	12
2.2.1	Die Gestaltung von BGM-Massnahmen	12
2.2.2	Strategische Zielsetzung	14
2.2.3	Standortbestimmung	14
2.2.4	IST-Analyse	15
2.2.5	Massnahmefestlegung, -planung und -umsetzung	15
2.2.6	Evaluation, Integration, Verbesserung	16
2.3	Ausgewählte BGM-Massnahmen zur Stärkung der OR	16
2.3.1	Lerntandems	17
2.3.2	Training Führungskräfte in altersdurchmischte Teams	18
2.3.3	Freizeitaktivitäten des Arbeitgebers	19
2.3.4	Workshops zur Sensibilisierung der Altersdiskriminierung	19
2.4	Der Mehrwert der Generation 50+ für die OR	21
2.5	Job Demands-Resources Modell	22
2.6	Zwischenfazit Theorie	24
3	Methodik	26
3.1	Literaturrecherche	27
3.2	Experteninterviews	27
3.2.1	Interviewpartner*innen Experteninterviews	27
3.2.2	Leitfadenerstellung Experteninterviews	28

3.2.3	Durchführung Experteninterviews	29
3.2.4	Auswertung Experteninterviews	29
3.3	Interviews Generation 50+	29
3.3.1	Stichprobe Generation 50+	30
3.3.2	Leitfadenerstellung Generation 50+	30
3.3.3	Datenerhebung Generation 50+	31
3.3.4	Auswertung Interviews Generation 50+	31
3.4	Induktive Auswertung aller Interviews	33
4	Ergebnisse	35
4.1	Individuelle Führung zur Stärkung des Wohlbefindens	35
4.2	Wertschätzung, Autonomie und Handlungsspielraum sicherstellen	36
4.3	Psychologische Sicherheit sicherstellen	37
4.4	Teamzusammenarbeit für mehr Wohlbefinden und OR	38
4.5	Keine Diskriminierung zulassen	39
4.6	Slack als Ausgangsbedingung	40
4.7	Kritisches Wissen der Generation 50+ nutzen für die OR	41
4.8	Verankerung BGM-Massnahmen und OR in der Kultur	41
4.9	Deduktive Auswertung nach dem Job demands-resources Model	42
4.9.1	Anforderungen	43
4.9.2	Ressourcen	44
5	Diskussion	46
5.1	BGM-Massnahmen zur Stärkung der OR	46
5.2	Praktische Implikationen in Form eines Leitfadens	52
5.3	Limitationen und Grenzen	56
5.4	Fazit und Ausblick	57
	Literaturverzeichnis	V
	Anhang	XII
	Eidesstattliche Erklärung	CXIV

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Indikatoren der OR.....	8
Abb. 2: Der Resilienztrichter.....	10
Abb. 3: BGM-Regelkreis: zirkulärer BGM-Prozess.....	13
Abb. 4: Das Job Demands-Resources Modell	23
Abb. 5: Ablauf der Untersuchung	26
Abb. 6: Ablauf inhaltliche Strukturierung.....	32
Abb. 7: Ablaufmodell zusammenfassende Inhaltsanalyse	33
Abb. 8: BGM-Massnahmen und ihre Auswirkungen auf die OR.....	52

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Indikatoren der OR.....	11
Tab. 2: Einfluss von BGM-Massnahmen auf die Indikatoren der OR	25
Tab. 3: Stichprobe Experteninterviews	28
Tab. 4: Stichprobe Interviews mit der Generation 50+	30
Tab. 5: Auszug aus dem Kategoriensystem der deduktiven Auswertung	31
Tab. 6: Auszug aus Kategoriensystem der induktiven Auswertung.....	34
Tab. 7: Auswertung Kategorien Anforderungen und Ressourcen	42

Interviewverzeichnis

Interviewpartner*in	Branche	Tätigkeit	Geschlecht	Inter- view- person (I)	Interview -dauer (min)
Generation 50+	Luftfahrt	Pilot	m	I1	28
Generation 50+	Pflege	Wundexpertin	w	I2	24
Generation 50+	IT	IT Projekt Leiter	m	I3	32
Generation 50+	Pflege	Pflegefachfrau HF	w	I4	25
Generation 50+	Recht	Anwältin	w	I5	27
Experteninterview	Bildung und Wissenschaft	Dozieren und Forschung	m	I6	33
Experteninterview	Bildung und Wissenschaft	Dozieren und Forschung	w	I7	22
Experteninterview	Beratung	Unternehmensb erater	m	I8	31
Experteninterview	Agrar- und Pflanzenschutz	BGM- Verantwortliche	w	I9	48
Experteninterview	Beratung	Beraterin	w	I10	39

1 Einleitung

Laut dem Bundesamt für Statistik (2020) ist bis 2030 je nach Szenario mit einem Arbeits- und Fachkräftemangel von 230'000 bis 500'000 Personen in der Schweiz zu rechnen. Dieser Mangel wird branchenübergreifend und in einer Vielzahl von Berufsfeldern auftreten. In den Unternehmen wird das Konfliktpotenzial durch gesundheitlich und motivational «angeschlagene» Mitarbeitende zunehmen, was eine steigende Nachfrage nach Massnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zur Folge haben wird (Blumer & Maggiori, 2018). Gleichzeitig hat die Corona-Pandemie verdeutlicht, dass Unternehmen einer volatilen und unsicheren Umwelt ausgesetzt sind. Die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen, auch als organisationale Resilienz (OR) bezeichnet, stellt dabei einen zentralen Faktor dar (Mokline & Ben Abdallah, 2021; Novianti et al., 2024).

Bei der Bewältigung des Fachkräftemangels werden aktuell die Potenziale der Generation 50+, das heisst, der über 50-jährigen, zu wenig genutzt. Nur 30% der KMU setzen Massnahmen zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitenden um, obwohl ein erhebliches Potenzial in der Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit dieser Generation besteht (Hille et al., 2023). Trotz ihres wertvollen Erfahrungswissens sind ältere Mitarbeitende am stärksten von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen (Blumer & Maggiori, 2018). Ihre Erfahrung wäre jedoch für Betriebe ein wertvoller Hebel im Umgang mit Krisen und zur Stärkung der organisationalen Resilienz (Argote, 2013; Evenseth et al., 2022). Wie können Unternehmen also ihre OR stärken? Wie können BGM-Massnahmen dazu beitragen, dem Arbeits- und Fachkräftemangel zu begegnen und wie kann die Generation 50+ dabei optimal berücksichtigt werden? BGM kann als Teil der OR betrachtet werden und leistet einen wichtigen Beitrag zur Überlebensfähigkeit von Organisationen (Yu et al., 2022). Die Förderung der Gesundheit und Entwicklung der Mitarbeitenden durch BGM ist zentral für die OR, die auch vom Verhalten der Mitarbeitenden abhängt (Al-Ayed, 2019). Die vorliegende Arbeit analysiert, wie BGM-Massnahmen gestaltet werden können, um die Generation 50+ bestmöglich für die Bewältigung von Krisen und des Arbeits- und Fachkräftemangels zu berücksichtigen und damit die OR zu stärken. Dazu

wird die relevante Literatur aufbereitet und verschiedene BGM-Massnahmen vorgestellt, die geeignet sind, die OR unter Berücksichtigung der Generation 50+ zu erhöhen.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Unternehmen stehen vor zahlreichen Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel und der wirtschaftlichen Dynamik ergeben. Zum einen besteht ein erheblicher Mangel an Arbeits- und Fachkräften (Bundesamt für Statistik, 2020). Des Weiteren ist eine kontinuierliche Zunahme psychischer Belastungen bei den Arbeitnehmenden zu beobachten (Jensen & Ulshöfer, 2022). Zudem sehen sich Unternehmen mit einer Vielzahl an Unsicherheiten konfrontiert, wie beispielsweise die Covid-Pandemie gezeigt hat oder wie durch tiefgreifende technologische Veränderungen (z. B. Einsatz künstlicher Intelligenz) zu erwarten ist (Meissner et al., 2023; Mokline & Ben Abdallah, 2021; Novianti et al., 2024).

Gemäss der Erhebung des Bundesamts für Statistik (2020) sind 30 % der Erwerbstätigen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt 50 Jahre und älter. Innerhalb der nächsten 10 bis 15 Jahre wird ein Drittel der Erwerbstätigen in den Ruhestand treten. Der demografische Wandel in der Schweiz, der durch eine alternde Bevölkerung und sinkende Geburtenraten geprägt ist, stellt erhebliche gesellschaftliche Herausforderungen dar und hat Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt (Kohli et al., 2006). Die Zahl der jungen Erwerbstätigen wird nicht ausreichen, um die Renteneintritte auszugleichen. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, ältere Arbeitnehmer länger im Arbeitsmarkt zu halten und ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten (Hille et al., 2023). Derzeit implementieren jedoch zu wenige Unternehmen Massnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeitender, wodurch ein beträchtliches Potenzial zur Bewältigung des Arbeits- und Fachkräftemangels ungenutzt bleibt (Hille et al., 2023).

Gleichzeitig lässt sich eine kontinuierliche Zunahme der psychischen Belastungen der Arbeitnehmenden beobachten (Jensen & Ulshöfer, 2022). Rund 28 % der Erwerbstätigen befinden sich im kritischen Bereich des Job-Stress-Index (Jensen & Ulshöfer, 2022). Die durch arbeitsbedingten Stress verursachten volkswirtschaftlichen Kosten belaufen sich in der Schweiz auf rund 6,5 Milliarden Franken

pro Jahr (Jensen & Ulshöfer, 2022). Obgleich in der gleichen Studie ältere Arbeitnehmende am wenigsten erschöpft sind, zeigen sich bei ihnen psychische Belastungen, die sich von denen der jüngeren Generation unterscheiden. Typische Belastungen für ältere Arbeitnehmende ab 50 Jahren sind Langzeitarbeitslosigkeit und altersbedingte Diskriminierung. Blumer und Maggiori (2018) zufolge sind etwa 40 % bis 56 % der Erwerbslosen ab 55 Jahren langzeitarbeitslos. Die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden stellt einen wesentlichen Faktor für die Resilienz von Unternehmen sowie deren Fähigkeit dar, Krisen zu überstehen (Al-Ayed, 2019; Blumer & Maggiori, 2018).

Unternehmen agieren in einer Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) geprägt ist, wie Lenz (2019) beschreibt. Diese Welt ist durch ständige Veränderungen und eine hohe gesellschaftliche Dynamik gekennzeichnet, die sich in einem hektischen und chaotischen Geschäftsumfeld mit hartem Wettbewerb, anspruchsvollen Kunden und komplexen Geschäftsprozessen manifestieren. Fortschreitende Technologien und der zunehmende Einsatz künstlicher Intelligenz erfordern von Unternehmen Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Kreativität, um auf veränderte Bedingungen zu reagieren und daraus zu lernen (Meissner et al., 2023). Diese Umweltaforderungen resultieren in einem hohen Bedarf an OR, insbesondere vor dem Hintergrund von Krisen wie der Covid-19-Pandemie (Kantur & İşeri-Say, 2012; Mokline & Ben Abdallah, 2021).

Um den Arbeits- und Fachkräftemangel zu bewältigen, die psychischen Belastungen der älteren Generation zu adressieren und die Herausforderungen von VUCA anzugehen, sind das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) und das organisationale Resilienzmanagement wesentliche Instrumente. Sie ermöglichen es, das Potenzial der älteren Generation zu nutzen und diesen Herausforderungen effektiv zu begegnen.

1.2 Praxispartner Focus50plus

Der Auftraggeber dieser Bachelorarbeit ist der Verein Focus50plus, dessen Trägerschaft der Schweizerische Arbeitgeberverband übernimmt. Der Verein Focus50plus fungiert als Netzwerk für Arbeitgebende in der Schweiz und unterstützt Unternehmen dabei, das Arbeitskräftepotenzial von Mitarbeitenden und Erwerbslosen ab 50 Jahren nachhaltig und erfolgreich zu nutzen. Dies erfolgt durch

Wissenstransfer zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, praxisorientierte Kooperationsmodelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft sowie die Identifikation und Bearbeitung relevanter Zukunftsthemen in wissenschaftlichen Kooperationsmodellen. Gemäss eigenen Angaben arbeitet Focus50plus eng mit Netzwerkpartnern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung und Politik zusammen und setzt sich für optimale politische, rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen ein, um flexible und innovative Arbeitsmodelle zu fördern und die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft langfristig zu sichern (*Vision und Mission*, o. D.). Da sich der Verein Focus50Plus auf die Generation 50+ konzentriert, wird in dieser Arbeit speziell auf diese Altersgruppe eingegangen.

1.3 Ziel und Forschungsfrage

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, BGM-Massnahmen aufzuzeigen, welche die OR stärken, indem die Potenziale der Generation 50+ bestmöglich genutzt werden. Diese Arbeit soll Unternehmen, insbesondere HR-Verantwortliche und die Unternehmensleitung, sensibilisieren und motivieren, die erläuterten Handlungsempfehlungen umzusetzen. Dadurch wird der Auftraggeber Focus50plus unterstützt, Unternehmen bei der Bewältigung des aktuellen und zukünftigen Fachkräftemangels zu helfen, indem die Potenziale der Generation 50+ am Arbeitsmarkt voll ausgeschöpft werden können. Die zentrale Forschungsfrage lautet daher: «Welche BGM-Massnahmen stärken die organisationale Resilienz unter besonderer Berücksichtigung der Generation 50+?» Dabei werden diese Unterfragen aufgestellt:

- «Wie lassen sich BGM-Massnahmen zur Stärkung von organisationaler Resilienz gestalten?»
- «Wie können BGM-Massnahmen gestaltet werden, um die Generation 50+ optimal einzubeziehen?»

Die Untersuchung befasst sich mit der Frage, welche konkreten Massnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) geeignet sind, um die OR zu fördern, wobei ein besonderes Augenmerk auf die Generation 50+ gelegt wird. Die erste Unterfrage zielt darauf ab, zu zeigen, wie sich

BGM-Massnahmen gestalten lassen, während die zweite Unterfrage den Mehrwert der Generation 50+ zur Stärkung der organisationalen Resilienz fokussiert.

1.4 Aktueller Stand der Forschung

Die Literatur zu Ansätzen der Gestaltung von OR ist umfangreich, weist jedoch diverse Limitationen auf, insbesondere hinsichtlich der mangelhaften Interdisziplinarität und der praktischen Anwendung der Theorien (Dong, 2023). BGM kann als Teil der organisationalen Resilienz betrachtet werden und trägt zur Stärkung der OR bei (Yu et al., 2022). In der Literatur finden sich Hinweise auf BGM-Massnahmen, die die OR stärken können, welche im Theorieteil näher erläutert werden. Dennoch besteht weiterer Forschungsbedarf, insbesondere im Bereich des Einflusses von Human Resources und des BGMs auf die OR (Yu et al., 2022). Es gibt auch Studien, die den Zusammenhang zwischen der älteren Generation und OR untersuchen (Argote, 2013; Evenseth et al., 2022). Allerdings wurde bisher nicht ausreichend erforscht, inwiefern BGM-Massnahmen unter Berücksichtigung der Generation 50+ die OR steigern können.

1.5 Methodik

Das Forschungsdesign dieser Bachelorarbeit beinhaltet eine Literaturrecherche sowie insgesamt zehn qualitative Interviews. Es werden fünf Experteninterviews und fünf Interviews mit Personen der Generation 50+ durchgeführt, um der Komplexität des Themas gerecht zu werden und die Forschungsfragen umfassend beantworten zu können.

1.6 Aufbau der Arbeit

Nachdem in diesem ersten Kapitel die Ausgangslage beschrieben, das Ziel definiert und das methodische Vorgehen dargelegt wurde, erfolgt in Kapitel 2 die Darstellung des theoretischen Hintergrunds zur Beantwortung der Forschungsfrage. Dabei werden BGM-Massnahmen aus der Theorie erörtert. Kapitel 3 beschreibt das methodische Vorgehen. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der durchgeführten Interviews präsentiert. Kapitel 5 diskutiert die Ergebnisse und verknüpft sie mit den Erkenntnissen der aktuellen Literatur. Zudem werden in diesem Kapitel Implikationen für die Praxis in Form eines Leitfadens präsentiert. Eine kritische Schlussbetrachtung rundet die Bachelorarbeit ab.

2 Theoretische Einbettung

Im Folgenden wird die theoretische Grundlage der Bachelorarbeit vorgestellt. Zunächst wird das Konzept der OR erläutert und die Einbettung des BGM in die OR erklärt. Anschliessend wird aufgezeigt, wie BGM-Massnahmen zur Stärkung der OR gestaltet werden können. Schliesslich wird das Job Demands-Resources Modell (JD-R Modell) erklärt. Ziel ist es, eine umfassende theoretische Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfrage zu gewährleisten.

2.1 Organisationales Resilienzmanagement

In der Organisationswissenschaft wird seit etwa fünfzehn Jahren der Begriff der OR behandelt und es wurden verschiedene Definitionen entwickelt. Beispielsweise wird OR als die Fähigkeit einer Organisation definiert, Druck zu widerstehen und trotz aller Widrigkeiten die Funktionsfähigkeit zu bewahren oder sogar zu verbessern (Sutcliffe & Vogus, 2003). McManus et al. (2008) definieren OR folgendermassen: *«Organisational resilience is a function of an organization's overall situation awareness, management of keystone vulnerabilities, and adaptive capacity in a complex, dynamic, and interconnected environment»* (S. 82). OR ist somit abhängig vom allgemeinen Bewusstsein für die Situation in einer Organisation, dem Management wichtiger Schwachstellen und der Anpassungsfähigkeit in einem komplexen, dynamischen und vernetzten Umfeld (McManus et al., 2008, S.82, eigene Übersetzung). Gemäss Meissner (2018) ist es für eine Organisation wichtig, nach einem schwerwiegenden Ereignis nicht nur die Situation zu bewältigen, sondern daraus zu lernen und die Ausrichtung der Strategie zu verbessern. Die Absicht besteht nicht darin, einen bestehenden Zustand zu bewahren oder nach einem Ereignis zu diesem zurückzukehren. Stattdessen soll die aktuelle Situation genutzt werden, um Chancen zu ergreifen und ein belastbares Modell oder System für die Zukunft zu entwickeln (Meissner, 2018). OR wird also nicht nur als «Überleben» angesehen, sondern auch als Anpassungsprozess (McManus et al., 2008). McManus et al. (2008) haben untersucht, was OR ausmacht, und mittels qualitativer Interviews drei Faktoren und 15 Indikatoren in einem theoretischen Konstrukt zusammengefasst. Auch Stephenson (2010) und Lee et al. (2013) haben die Indikatoren von McManus et al. (2008) in einer quantitativen Untersuchung überprüft und weitere 68 Organisationen

unterschiedlicher Branchen hinsichtlich Indikatoren eines organisationalen Resilienzmanagements befragt. Die Indikatoren von Stephenson (2010) und Lee et al. (2013) weisen eine hohe Ähnlichkeit mit den Indikatoren von McManus et al. (2008) auf. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse haben Whitman et al. (2013) 13 Indikatoren identifiziert, wie in Abbildung 1 dargestellt. Aus den Untersuchungen von Stephenson (2010) und Lee et al. (2013) wurde das Resilienz-Benchmark-Tool entwickelt, welches die Messung organisationaler Resilienz ermöglicht. Der BRT-53 ist der entsprechende Name des Tools und umfasst 53 Items, die zu 13 Indikatoren gehören. Eine Organisation kann gemäss McManus et al. (2008) als resilient bezeichnet werden, sofern die Indikatoren eine positive Ausprägung aufweisen. Ein Vorteil dieses Modells ist, dass die Indikatoren unabhängig von der Grösse oder Branche der Organisation gelten (Whitman et al., 2013). Der Benchmark BRT-53 ermöglicht es Unternehmen, Schwachstellen in den Indikatoren zu identifizieren und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen abzuleiten (Lee et al., 2013; Whitman et al., 2013).

Ein entscheidender Einfluss auf die Indikatoren üben Mitarbeitende und ihr Verhalten aus (Lee et al., 2013). Es sei darauf hingewiesen, dass der Resilienzbenchmark von Whitman et al. (2013) durch seinen pragmatischen Eklektizismus auffällt. Das Konzept ist theoretisch eher wenig fundiert, bietet jedoch eine gute Grundlage, um OR zu erfassen (Meissner et al., 2023). Im folgenden Kapitel wird der Zusammenhang zwischen OR und BGM hergestellt und aufgezeigt, inwiefern BGM-Massnahmen die Mitarbeitenden so beeinflussen können, dass diese einen positiven Einfluss auf die Indikatoren ausüben.

Abb. 1:
Indikatoren der OR



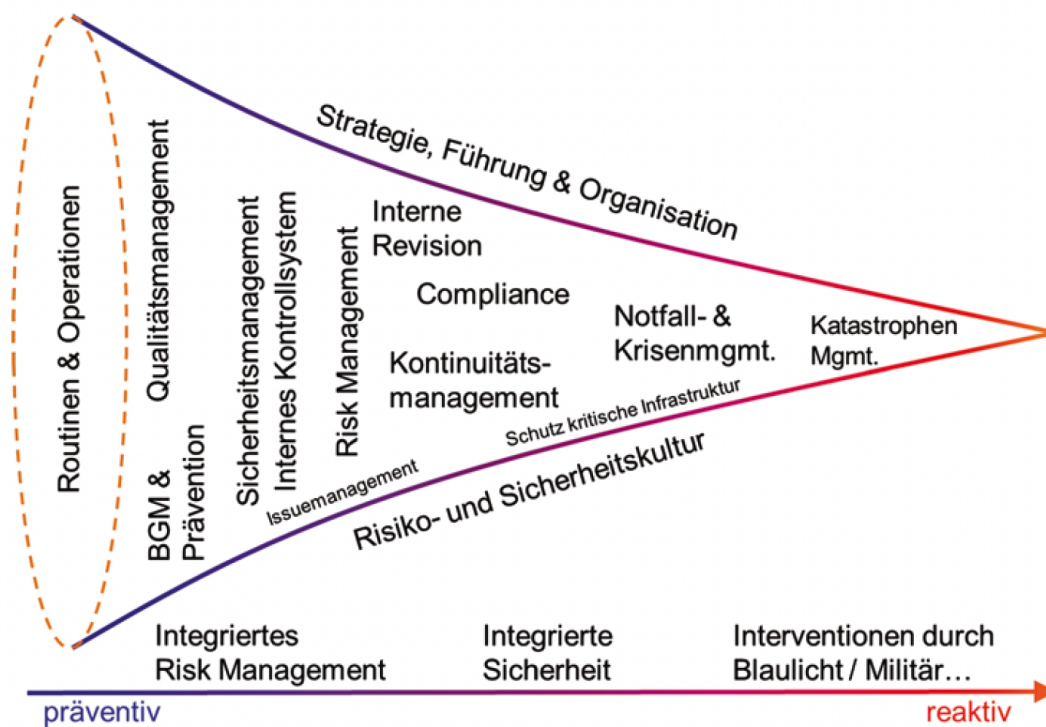
Anmerkung. Darstellung von Meissner (2018, S. 38, zitiert nach Whitman et al., 2013).

2.1.1 BGM im Rahmen von organisationalem Resilienzmanagement

In diesem Unterkapitel wird erläutert, wie das BGM im Kontext der OR eingeordnet werden kann. Ein Resilienzmanagementkonzept muss verschiedene Disziplinen, wie beispielsweise Qualitätsmanagement, BGM oder Krisenmanagement integrieren und als ganzheitliches Konzept verstanden werden (Meissner, 2018). Meissner (2018) stellt das Trichtermodell zur Erklärung der Gestaltung von OR vor. Gemäss diesem Modell tragen verschiedene Disziplinen zur Gestaltung von OR bei und gelten als aktive Mitgestaltende eines organisationalen Resilienzmanagements (siehe Abbildung 2). Das Modell veranschaulicht gut, welche Disziplinen und Aspekte für die Gestaltung von OR relevant sind. Die Führung einer Organisation ist dabei eine wesentliche Ressource für die Entwicklung einer resilienten Organisation. Die Grundlagen des Trichters und damit die Elemente, aus denen die Praxis der Resilienz besteht, sind die täglichen Routinen und Operationen der Organisation,

die mit verschiedenen Managementdisziplinen verbunden sind (Meissner, 2018). Dazu gehört auch das BGM. Grundsätzlich gilt es, die Disziplinen so zu gestalten, dass sie die passenden Schnittstellen zur Unternehmung und den anderen Disziplinen selbst steuern können und möglichst agil und flexibel auf Risiken reagieren und daraus lernen können (Meissner, 2018). Alle diese Disziplinen sind abhängig von der Ausrichtung der Strategie, der Führung und der etablierten Sicherheits- und Risikokultur der Unternehmung (Heller et al., 2019). Es ist daher erforderlich, eine Strategie, Führung und Kultur zu etablieren, die die OR fördern. Auch gemäss der ISO-Norm stellt BGM einen Bestandteil der OR dar (ISO 22316, 2017, S. 1, zitiert nach Heller & Gallenmüller, 2019). Auch gemäss Heller und Gallenmüller (2019) sollte BGM ein integrierter Bestandteil des organisationalen Resilienzmanagements sein. Die Ausprägung OR manifestiert sich in der gelebten Unternehmenskultur, wobei diese eine zwischenmenschliche Komponente aufweist und sich unmittelbar auf individueller Ebene auswirkt. Mitarbeitende und deren Handeln und Interaktion sind wesentliche Ressourcen einer Organisation, wenn es um die Gestaltung OR geht (Hoffmann, 2016). Auch McManus et al. (2008) identifizieren die Mitarbeitenden als eine wesentliche interne Komponente der OR, die die Organisation direkt beeinflussen kann (McManus et al., 2008). In der vorliegenden Bachelorarbeit wird der Fokus auf die Stärkung der OR gelegt, wobei insbesondere die Zusammenhänge mit dem BGM beleuchtet werden. Dies impliziert eine Analyse derjenigen Indikatoren von organisationaler Resilienz, wie sie von McManus et al. (2008) und Lee et al. (2013) definiert wurden, die durch das Handeln der Mitarbeitenden beeinflusst werden können.

Abb. 2:
Der Resilienztrichter



Anmerkung. Darstellung von Meissner (2018, S. 53).

2.1.2 Indikatoren der OR

In diesem Kapitel werden die Indikatoren der organisationalen Resilienz erörtert, die in direktem Zusammenhang mit dem Verhalten der Mitarbeitenden stehen. Diese Indikatoren sollen mittels BGM-Massnahmen und durch die Einbindung der Generation 50+ gestärkt werden. Beispielsweise hat der Indikator «Planungsstrategien» zwar einen Einfluss, betrifft jedoch nicht alle Mitarbeitenden gleichermassen, sondern nur Personen, die im Management agieren. Daher werden in diesem Abschnitt insbesondere die folgenden Indikatoren näher erläutert: «Silos überwinden», «Innovation und Kreativität», «wirksame Wissensnutzung» sowie «Mitarbeiterengagement». In einem späteren Kapitel werden BGM-Massnahmen vorgestellt, die eine positive Beeinflussung dieser Indikatoren ermöglichen. Der Indikator «Silos überwinden» verweist auf die Notwendigkeit, spaltende soziale, kulturelle sowie verhaltensbedingte Barrieren (Silos) zu überwinden. Diese Silos, die sich als Kommunikationsbarrieren manifestieren, führen zu isolierten und potenziell schädlichen Verhaltensweisen, die die OR negativ beeinflussen (McManus et al., 2008). BGM-Massnahmen können

dazu beitragen, diese Barrieren abzubauen und einen offenen Austausch zu fördern (Lee et al., 2013; Whitman et al., 2013).

Der Indikator «Innovation und Kreativität» zielt darauf ab, zu erfassen, in welchem Umfang Organisationen kreative und innovative Ansätze anwenden, um neue und bestehende Probleme zu lösen. Kreativität und Innovation werden gefördert, indem das Personal ermutigt und belohnt wird, sein Wissen auf neue Weise einzusetzen (Whitman et al., 2013; Lee et al., 2013).

Die «Wirksame Wissensnutzung» ist entscheidend für die OR, da sie sicherstellt, dass Mitarbeitende über das notwendige Wissen verfügen, um auf unerwartete Probleme adäquat reagieren zu können. Dies wird erreicht, wenn kritisches Wissen in verschiedenen Formaten und an unterschiedlichen Orten verfügbar ist und Mitarbeitende ihr Wissen offen kommunizieren können, um potenzielle Probleme frühzeitig zu identifizieren und zu lösen (Whitman et al., 2013; Lee et al., 2013).

«Mitarbeiterengagement» ist ein wichtiger Indikator für OR. Ein hohes Engagement der Mitarbeitenden führt zu gesteigerter Widerstandsfähigkeit und höherem Erfolg der Organisation. Dies wird erreicht, indem Mitarbeitende befähigt werden, ihre Problemlösungsfähigkeiten einzusetzen und aktiv eingebunden werden. Zudem ist es wichtig, dass Mitarbeitende ein Verständnis dafür entwickeln, wie ihr Handeln die Resilienz der Organisation beeinflusst (Lee et al., 2013; Whitman et al., 2013).

Tabelle 1 fasst die Indikatoren zusammen.

Tab. 1:
Indikatoren der OR

Indikator	Beschreibung
Silos überwinden	Minimierung von trennenden sozialen, kulturellen und Verhaltensbarrieren.
Innovation und Kreativität	Mitarbeitende werden ermutigt und belohnt, ihr Wissen in neuartige Problemlösungen einzubringen und innovative und kreative Ansätze zur Lösungsentwicklung zu nutzen.
Wirksame Wissensnutzung	Rollen werden geteilt und Mitarbeitende sind so ausgebildet, dass jederzeit jemand die Schlüsselrollen besetzen kann.
Mitarbeiterengagement (Mitarbeitereinbindung)	Das Engagement und die Beteiligung der Mitarbeiter, die den Zusammenhang zwischen ihrer eigenen Arbeit, der Widerstandsfähigkeit der Organisation und ihrem langfristigen Erfolg verstehen. Die Mitarbeitenden fühlen sich befähigt und nutzen ihre Fähigkeiten, um Probleme zu lösen.

Anmerkung. Vereinzelt Indikatoren organisationaler Resilienz (Whitman et al., 2013, zitiert nach Meissner, 2018, S. 38-39).

2.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement

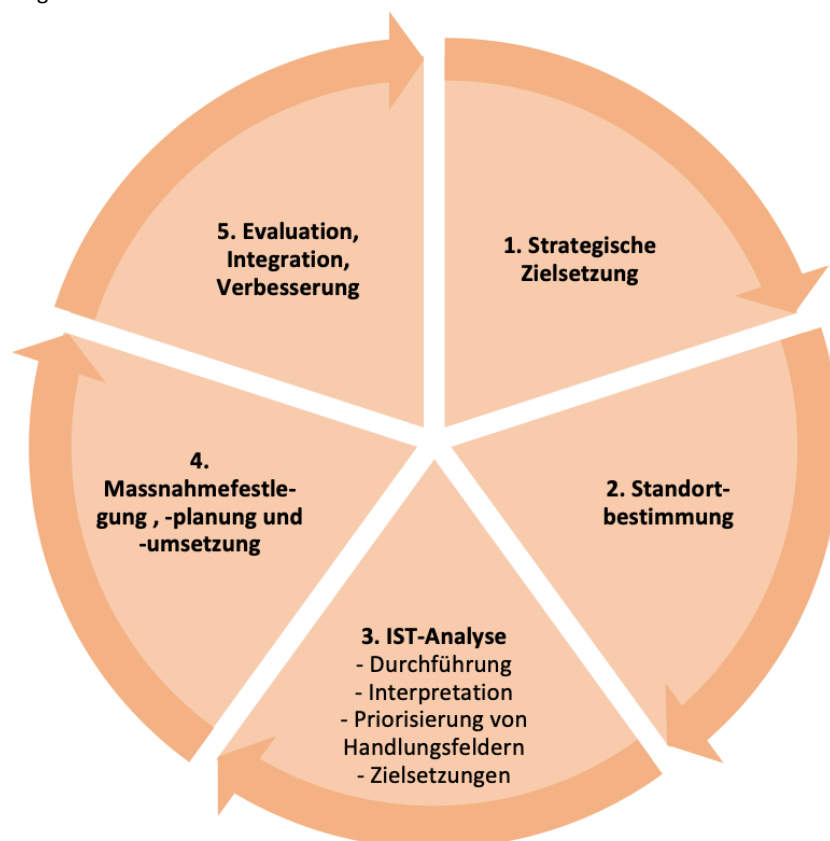
Im Folgenden wird das Konzept des BGM detailliert dargestellt. Die Gesundheitsförderung Schweiz definiert BGM wie folgt: *«Das betriebliche Gesundheitsmanagement BGM ist die systematische Optimierung relevanter Faktoren für die Gesundheit im Betrieb. Das BGM schafft mittels Anpassung von Strukturen und Prozessen im Unternehmen günstige Bedingungen für die Gesundheit der Mitarbeitenden und trägt so zum Erfolg des Unternehmens bei. BGM erfordert die Beteiligung aller Personengruppen im Unternehmen, ist in dessen Management integriert und kommt in seiner Kultur zum Ausdruck»* (Badura et al., 1999, zitiert nach Weissbrodt, 2018, S. 14). Nach Lange et al. (2022) umfasst ein ganzheitliches BGM verschiedene gesetzliche Komponenten, wie das betriebliche Eingliederungsmanagement, die medizinische Prävention, den Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie die betriebliche Gesundheitsförderung. Ein systematisches BGM basiert auf einem salutogenetischen, biopsychosozialen Gesundheitsverständnis, das die Erhaltung und Stärkung von Gesundheitsressourcen betont (Antonovsky, 1979). Dieses Verständnis findet sich auch im Job-Demands-Resources-Modell (JD-R Modell) von Bakker und Demerouti (2007) wieder. Beide Konzepte legen den Fokus auf die Ressourcenorientierung sowie die Befähigung von Menschen im Umgang mit Belastungen und Anforderungen (Lange, S. 107). Das JD-R Modell wird in Kapitel 2.5 erörtert. Zuerst wird darauf eingegangen, wie BGM-Massnahmen gestaltet werden können.

2.2.1 Die Gestaltung von BGM-Massnahmen

Dieser Abschnitt zeigt, wie ein BGM-Konzept thematisch aufgebaut werden kann. Es wird nicht der Aufbau eines BGMs als Gesamtsystem dargestellt, sondern der Gestaltungsprozess gezielter BGM-Massnahmen, den Unternehmen durchlaufen sollen. Bei der Implementierung eines BGMs sind klare Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kompetenzen zu definieren (Baumgartner & Burger, 2018). Es wird empfohlen, ein Steuergremium mit einer BGM-verantwortlichen Stelle einzurichten, die in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) von einem Mitglied der Geschäftsleitung und in grossen Betrieben von einer grösseren Steuergruppe geführt wird (Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017; Baumgartner & Burger, 2018). Dieses Gremium priorisiert und entscheidet über bedeutende Projekte, überprüft die

BGM-Ziele und bewertet kontinuierlich den Fortschritt (Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017; Baumgartner & Burger, 2018). Das BGM sollte in den Unternehmensleitlinien verankert und von der Unternehmensleitung sowie den Führungskräften vorgelebt werden, wobei mittel- bis langfristige Ziele gesetzt werden müssen (Baumgartner & Burger, 2018). Ein effektives und systematisches BGM folgt einem Regelkreis (siehe Abbildung 3) und den Prinzipien kontinuierlicher Verbesserung. Dadurch wird eine systematische Vorgehensweise mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) ermöglicht. Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, umfasst der Regelkreis fünf Schritte. Diese Schritte werden im folgenden Kapitel erläutert.

Abb. 3:
BGM-Regelkreis: zirkulärer BGM-Prozess



Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Baumgartner und Burger (2018, S.46)

2.2.2 *Strategische Zielsetzung*

Die strategischen Ziele des BGM sollten darauf ausgerichtet sein, die übergeordneten Ziele der Organisation zu verfolgen und zu fördern. Sie verdeutlichen die Rolle des BGM bei der Verwirklichung der strategischen Unternehmensziele und somit beim Unternehmenserfolg, wie etwa die Steigerung der Produktivität durch die Reduzierung von Fehlzeiten (Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017; Baumgartner & Burger, 2018). Es ist unbestritten, dass Unternehmen in erster Linie ökonomisch handeln müssen. Daher ist es ein grundlegendes Ziel jedes Unternehmens, seine Wettbewerbsfähigkeit zu etablieren und aufrechtzuerhalten. Da zur Erreichung dieser Ziele Arbeitskräfte benötigt werden, stellt die menschliche Arbeitskraft eine zentrale Ressource dar (Lange et al., 2022). Durch die Festlegung der strategischen Ziele für das BGM wird deutlich, in welche Richtung die Aktivitäten von BGM-Massnahmen ausgerichtet werden sollten (Baumgartner & Burger, 2018). Um die strategische Zielsetzung festzulegen, ist eine Bedarfsabstimmung erforderlich. Es muss geprüft werden, welche Herausforderungen bestehen und welche Risiken sich daraus für die Realisierung der Unternehmensziele ableiten lassen. Der Bedarf wird ermittelt, indem sowohl die marktbezogenen als auch die betriebsinternen Herausforderungen evaluiert werden (Baumgartner & Burger, 2018; Lange et al., 2022).

2.2.3 *Standortbestimmung*

Als zweiten Schritt erfolgt eine Standortbestimmung (Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017). Eine Analyse der betriebsinternen vorhandenen Gesundheitsangebote, -strukturen und -prozesse erleichtert das strukturierte Vorgehen, insbesondere beim Start, und unterstützt die gezielte Zuweisung finanzieller und personeller Ressourcen. Das Unternehmen kann aus der Perspektive des BGMs mithilfe verschiedener Checklisten und Tools betrachtet werden. Diese Bestandsaufnahme wird von Schlüsselpersonen im Unternehmen durchgeführt. Bei der Standortbestimmung wird der aktuelle Stand des BGM ermittelt und etwaige Lücken hinsichtlich eines ganzheitlichen BGM identifiziert. Darauf aufbauend werden BGM-Massnahmen abgeleitet, um die strategischen Ziele zu erreichen (Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017).

2.2.4 *IST-Analyse*

Um als Betrieb bedarfsgerecht vorzugehen, ist eine IST-Analyse notwendig. In dieser werden Informationen über die Gesundheit, das Wohlbefinden, die Belastungen und die Ressourcen der Mitarbeitenden erfasst, um gezielte BGM-Massnahmen zur Verbesserung von Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit zu ergreifen. Die IST-Analyse bildet die Basis für diese Massnahmen und liefert wichtige Hinweise zu den zu setzenden Schwerpunkten. Sie beinhaltet die Erhebung gesundheitsrelevanter Informationen, unterteilt in Kennzahlen und Dimensionen (Baumgartner und Burger, 2018). Gesundheitsrelevante Kennzahlen sind quantifizierbare Daten wie Absenzen oder Präsentismus (Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017). Laut Baumgartner und Burger (2018) umfassen gesundheitsrelevante Dimensionen Aspekte der Persönlichkeits- oder Arbeitsplatzgestaltung. Dazu gehören Belastungen (z.B. Arbeitsplatzunsicherheit, Konflikte), Ressourcen (z.B. Autonomie), Befinden, Gesundheit (z.B. psychisches Befinden) und Motivation. Eine Erhebungsmethode ist die Mitarbeiterbefragung zu Anforderungen und Ressourcen, die auch in dieser Bachelorarbeit genutzt wird (Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017). Die gesammelten Daten helfen, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, den Handlungsbedarf und die Zielgruppen zu identifizieren (Baumgartner & Burger, 2018). Die Ergebnisse der IST-Analyse sollten interpretiert werden, um dringende Themen, Handlungsfelder und belastete Abteilungen zu identifizieren. Erwartete und angestrebte Verbesserungen werden in Form messbarer Ziele formuliert (Baumgartner & Burger, 2018), die durch gezielte BGM-Massnahmen erreicht und bewertet werden sollen (Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017).

2.2.5 *Massnahmefestlegung, -planung und -umsetzung*

Die Planung von BGM-Massnahmen basiert auf einer systematischen Auswertung von gesundheitsbezogenen Daten und der darauf aufbauenden Zielsetzung. Basierend darauf werden gezielte Massnahmen entwickelt und zeitlich festgelegt. Diese Massnahmen umfassen sowohl die Gestaltung des Arbeitsumfelds als auch die Förderung gesundheitsbewussten Verhaltens, wobei diese miteinander verbunden sind. Bei der Planung von Massnahmen geht es darum, Interventionen zu entwickeln, die auf die Gestaltung gesundheitsförderlicher Umgebungen (Verhältnisinterventionen)

abzielen und Gesundheitsgewohnheiten der Individuen (Verhaltensinterventionen) ansprechen (Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017). Massnahmen zur Förderung der Gesundheit gehen über Prävention hinaus und konzentrieren sich zusätzlich auf die Nutzung von Ressourcen. Ihr Ziel ist es, die Mitarbeitenden zu befähigen, ihre Gesundheitspotenziale zu erkennen, zu entwickeln und zu fördern sowie eine gesundheitsfördernde Arbeitsumgebung und -kultur zu schaffen, sowohl durch Verhaltens- als auch durch verhältnisorientierte Massnahmen (Baumgartner & Burger, 2018). Um die Umsetzung von Massnahmen zu kontrollieren, ist es hilfreich, die geplanten Massnahmen in einem Massnahmenplan darzustellen (Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017, S. 68). Wichtig ist bei der Umsetzung von Massnahmen, dass diese zeitnah und transparent an die Unternehmensleitung kommuniziert werden, dass die oberste Leitung die Massnahmen unterstützt, langfristig geplant wird und die Ressourcen (finanziell, personell) vorhanden sind.

2.2.6 Evaluation, Integration, Verbesserung

Im Anschluss erfolgen die Evaluation, Integration und Verbesserung des BGMs (Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017). In regelmässigen Abständen sollte eine kritische Überprüfung des BGM-Gesamtsystems sowie der umgesetzten Massnahmen und Ergebnisse erfolgen. Bei der Evaluation werden Fragen in Bezug auf die Relevanz, Wirksamkeit und Effizienz der Massnahmen aufgegriffen. Ebenfalls wird überprüft, ob die gesetzten Ziele die gewünschte Wirkung erreichen. Durch die Wiederholung des BGM-Regelkreises werden operationalisierte Kenngrössen überprüft, wodurch Rückschlüsse auf die Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmen und Projekte gezogen werden können (Baumgartner & Burger, 2018). Anhand der Erkenntnisse aus der Evaluation können BGM-Massnahmen angepasst, erweitert und verbessert werden, wodurch eine kontinuierliche Verbesserung durch den iterativen Prozess des BGM-Regelkreises verfolgt wird.

2.3 Ausgewählte BGM-Massnahmen zur Stärkung der OR

Der BGM-Regelkreis hat gezeigt, wie BGM-Massnahmen gestaltet werden können. In diesem Abschnitt werden BGM-Massnahmen aus der Literaturrecherche vorgestellt, welche die OR unter Berücksichtigung der Generation 50+ stärken können. Die aufgeführten BGM-Massnahmen zielen

darauf ab, die Indikatoren für OR zu verbessern, darunter «Silos überwinden», «Mitarbeiterengagement», die «wirksame Wissensnutzung» sowie «Innovation und Kreativität». Besonderes Augenmerk wird dabei auf BGM-Massnahmen gelegt, die speziell die Generation 50+ einbeziehen. Aus der Literaturrecherche geht hervor, dass folgende BGM-Massnahmen die Indikatoren organisationaler Resilienz unter Berücksichtigung der Generation 50+ stärken können:

- Einführung von Lerntandems
- Training Führungskräfte in altersdurchmischten Teams
- Freizeitaktivitäten des Arbeitgebers
- Workshops zur Sensibilisierung der Altersdiskriminierung

Nachfolgend werden die einzelnen BGM-Massnahmen beschrieben.

2.3.1 *Lerntandems*

Jaja und Amah (2014) haben in ihrer Studie herausgefunden, dass Mentoring-Programme die OR stärken können. Die Förderung des Wissensaustauschs wirkt sich positiv auf den Indikator «Wirksame Wissensnutzung» aus. Dies erfolgt durch die Nutzung interner Ressourcen wie organisatorischem Lernen, beispielsweise in Form von Lerntandems. Lerntandems haben einen positiven Einfluss auf den Indikator «Innovation und Kreativität», da diversere Gruppen kreativere und innovativere Lösungen erzielen (Backes-Gellner & Veen, 2013; Mothe & Nguyen-Thi, 2021). Do et al. (2022) zeigen in ihrer Studie auf, dass die OR durch beispielsweise Lerntandems verbessert werden kann. Der Austausch von Erfahrungen und Wissen stellt auch ein zentrales Element der altersgerechten Arbeitsgestaltung dar (Schröder-Kunz, 2019). Der Wissensaustausch fördert das Gefühl von Wertschätzung und sozialer Unterstützung, was wiederum positive Auswirkungen auf die Indikatoren «Silos überwinden» und «Mitarbeiterengagement» hat. Die Zusammenarbeit in Projekten ermöglicht es älteren und jüngeren Mitarbeitern, voneinander zu lernen und von ihren jeweiligen Stärken zu profitieren (Stracke et al., 2016). Dies kann zu einer höheren Produktivität in altersgemischten Teams führen, da sich die spezifischen Kompetenzen der verschiedenen Altersgruppen gegenseitig ergänzen (Schröder-Kunz, 2019). Bei Lerntandems, in denen Vertreter verschiedener Generationen für eine

festgelegte Zeit zusammenarbeiten, dokumentieren die Teilnehmer das Gelernte nach Abschluss der Zusammenarbeit (Schröder-Kunz, 2019). Lerntandems fördern nicht nur die sozialen und persönlichen Ressourcen, sondern auch das Wissensmanagement innerhalb des Unternehmens. Allerdings müssen dabei Vorurteile gegenüber anderen Generationen überwunden und Wertschätzung gelebt werden. Es sollte möglich sein, Wissen ohne Angst weiterzugeben und Fehler zu akzeptieren (Schröder-Kunz, 2019).

2.3.2 Training Führungskräfte in altersdurchmischte Teams

Eine weitere Initiative im Rahmen des BGMs besteht in der Schulung von Führungskräften im Umgang mit den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter sowie in der Führung altersgemischter Teams (Blumer & Maggiori, 2018). Die Sensibilisierung für die Anliegen älterer Mitarbeiter, die Entstigmatisierung und die Förderung des Wissenstransfers sowie das Erkennen altersbedingter Belastungen wie rasche Veränderungen sind dabei entscheidende Faktoren (Blumer & Maggiori, 2018). Insbesondere in Teams mit grossem Altersunterschied ist ein gegenseitiges Verständnis erforderlich, um das Potenzial älterer Mitarbeiter optimal zu nutzen und altersbedingte Diskriminierung zu reduzieren. Die Reduzierung dieser altersbedingten Barrieren hat positive Auswirkungen auf den Indikator «Silos überwinden», da geschulte Führungskräfte eine Umgebung schaffen können, die Individualität, Vielfalt, Engagement und Innovation fördert. Eine effektive Zusammenarbeit in altersgemischten Teams führt zu einem verbesserten Wissenstransfer, was die OR stärkt (Mazzetti & Schaufeli, 2022). Darüber hinaus kann die Förderung von altersgemischten Teams der Indikator «Mitarbeiterengagement» verbessern, indem das Wohlbefinden der Mitarbeiter gesteigert wird (Kim et al., 2020; Shuck & Reio, 2014). Durch die Zusammenarbeit verschiedener Generationen entstehen Teams mit mehr Diversität und Wissenstransfer und somit mehr Innovation (Backes-Gellner & Veen, 2013; Mothe & Nguyen-Thi, 2021).

Folglich hat diese BGM-Massnahme einen Einfluss auf die OR. Dabei ist es wichtig, ein Umfeld zu schaffen, das von Gerechtigkeit, konstruktiven Konflikten, Innovationsbereitschaft und vertrauensvoller Zusammenarbeit geprägt ist (Oertel, 2007). Ein Ansatz, der in diesem Kontext

erwähnenswert ist, ist das Konzept der psychologischen Sicherheit (Edmondson, 1999). Dieses Konzept zielt darauf ab, den Austausch im Team zu fördern, was sich positiv auf das Wohlbefinden der Generation 50+ auswirkt und das «Mitarbeiterengagement» stärkt (Dollard & Bakker, 2010). Dies wird erreicht, indem ein offener Austausch ermöglicht wird, alle Mitarbeitenden einbezogen werden und kritisches Wissen weitergegeben werden kann (Edmondson, 1999; Kim et al., 2020; Shuck & Reio, 2014).

2.3.3 Freizeitaktivitäten des Arbeitgebers

Verschiedene Studien haben einen positiven Effekt von Freizeitprogrammen des Arbeitgebers auf das Wohlbefinden, die Leistung und die Teamzusammenarbeit nachgewiesen (Hu et al., 2021; Mokaya & Gitari, 2012). Mokaya und Gitari (2012) konnten belegen, dass Freizeitaktivitäten wie Teambuilding, Partys oder sportliche Aktivitäten das Mitarbeiterengagement, das Teamgefühl sowie das Wohlbefinden der Mitarbeitenden steigern. Joubert und Beer (2010) weisen ebenfalls darauf hin, dass Freizeitaktivitäten wie Teamsport die Kohäsion im Team stärken und den Respekt sowie das Vertrauen im Team fördern. Eine weitere Studie von Boštjančič et al. (2018) ergab, dass Mitarbeitende, deren Arbeitgeber Freizeitprogramme anbieten, ein höheres Engagement zeigen und über mehr Autonomie sowie Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen berichten. Die Freizeitangebote fördern somit indirekt eine gute intergenerationelle Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden, da sich die Einstellung gegenüber anderen Mitarbeitenden positiv verändert (Boštjančič et al., 2018). Insgesamt lassen sich durch Freizeitaktivitäten, sei es in Form von Teambuilding, Partys, Sport oder Freiwilligenprogrammen, positive Auswirkungen auf die Indikatoren «Mitarbeiterengagement» und «Silos überwinden» beobachten.

2.3.4 Workshops zur Sensibilisierung der Altersdiskriminierung

Gemäss den Ergebnissen des HR-Barometers von Grote und Staffebach (2020) ist eine weit verbreitete Präsenz von altersstereotypen Elementen in Unternehmen festzustellen. Über 90 % der Befragten gaben an, in der Arbeitswelt Altersstereotypen beobachtet zu haben, was einen erheblichen Handlungsbedarf aufzeigt, etwas gegen die Stereotypen zu unternehmen (Grote & Staffebach, 2020).

Eine psychische Belastung, die die Generation 50+ erlebt, kann gemäss Blumer und Maggiori (2018) als altersbedingte Diskriminierung betrachtet werden, die sich negativ auf die Gesundheit älterer Arbeitnehmer auswirkt. Zugleich stellt die psychische Gesundheit der Mitarbeiter einen entscheidenden Faktor für das Überleben von Unternehmen dar (Blumer & Maggiori, 2018). Als Gegenmassnahme wird die Durchführung von Workshops zur Sensibilisierung der Altersdiskriminierung empfohlen, da diese dazu beitragen können, das oft defizitorientierte Bild älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu korrigieren.

Eine Meta-Analyse von Burnes et al. (2019) hat gezeigt, dass Interventionen gegen Altersdiskriminierung einen positiven Effekt auf die Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitenden haben können. Als effektive Massnahme wird die Kombination von Schulungen zur Altersdiskriminierung und intergenerationellem Kontakt empfohlen (Burnes et al., 2019). Kunze et al. (2013) konnten in ihrer Studie nachweisen, dass die Akzeptanz von Altersdiversität massgeblich von den HR-Richtlinien und den Führungskräften abhängt. Diese wiederum beeinflussen das Arbeitsklima und die Leistung, wobei eine positive Korrelation zwischen den genannten Faktoren und einer diversityfreundlichen Ausgestaltung der HR-Richtlinien sowie einer negativen Einstellung der Führungskräfte gegenüber altersstereotypen Verhaltensweisen besteht. Durch eine diversityfreundliche Arbeitsgestaltung wird der intergenerationale Austausch gefördert, was sich wiederum positiv auf die Indikatoren «Wirksame Wissensnutzung» und «Innovation und Kreativität» auswirkt (Backes-Gellner & Veen, 2013; Mothe & Nguyen-Thi, 2021). Die erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung dieser Massnahmen erfordert die Unterstützung der Unternehmensleitung für die BGM-Strategie sowie eine gelebte Arbeitskultur. Dadurch können kulturelle und soziale Barrieren minimiert werden, während der Indikator «Silos überwinden» positiv beeinflusst wird.

Für sämtliche BGM-Massnahmen ist es von grundlegender Bedeutung, BGM-Massnahmen, wie auch HR-Praktiken, von der Unternehmensleitung unterstützt und in der Praxis umgesetzt werden (Wright & McMahan, 1992; Yu et al., 2022). Somit sollte ein strategisches Ziel des BGM auch die Förderung der organisationalen Resilienz umfassen (Yu et al., 2022; Wright & McMahan, 1992). Die

Integration von BGM und anderen HRM-Praktiken kann beispielsweise gemäss Wright und McMahan (1992) erfolgen. Die Verankerung in der Unternehmenskultur ist von entscheidender Bedeutung, da Unternehmenskulturen dazu dienen, Unsicherheit zu reduzieren, eine soziale Ordnung zu etablieren, eine kollektive Identität zu formen und somit Kontinuität zu gewährleisten (Müller & Sander, 2023).

2.4 Der Mehrwert der Generation 50+ für die OR

Die vorliegende Untersuchung hat mittels einer umfassenden Literaturrecherche den Mehrwert der Generation 50+ für die OR untersucht. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass ältere Personen über ein bedeutendes Erfahrungswissen verfügen (Hübner et al., 2003, S. 113; Joe & Yoong, 2006), welches einen entscheidenden Einfluss auf das organisationale Lernen und somit auf die Resilienz hat (Argote, 2013; Evenseth et al., 2022). Angesichts der bevorstehenden Welle von Pensionierungen der sogenannten Baby-Boomer wird ein potenzieller Verlust an institutionellem Wissen am Arbeitsplatz erwartet. Arbeitgeber sind daher aufgefordert, Massnahmen zu ergreifen, um das Wissen älterer Arbeitnehmende zu bewahren und in die Organisation zu integrieren (Joe & Yoong, 2006). Dadurch wird das Erfahrungswissen weitergegeben, was den Indikator «Wirksame Wissensnutzung» beeinflusst.

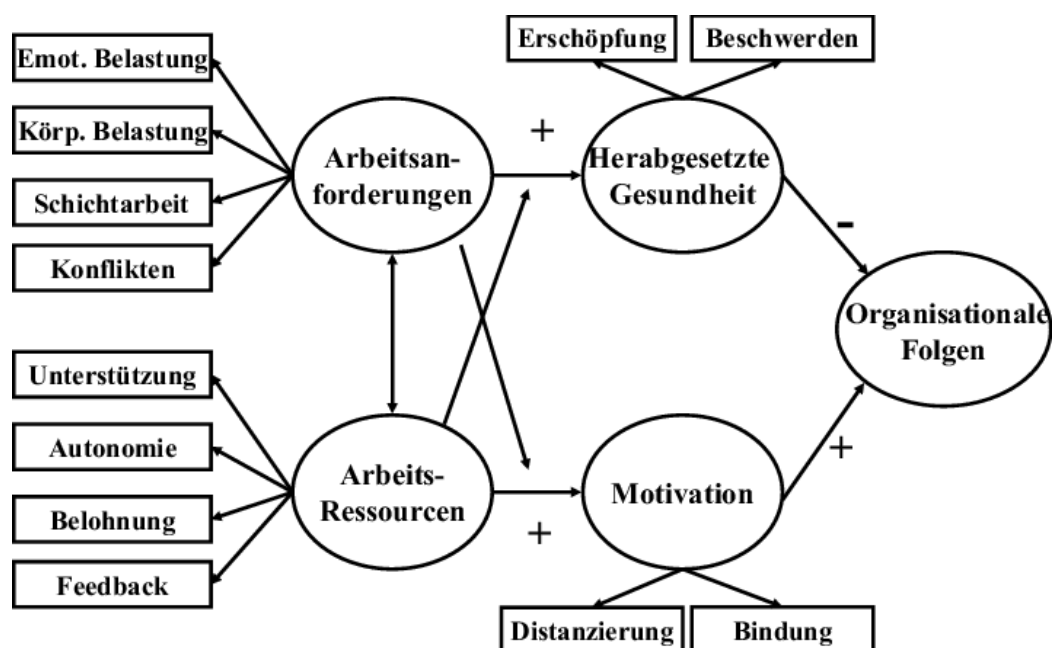
Ein Beispiel für eine solche Massnahme sind die in Kapitel 2.3.1 beschriebenen Lerntandems. Die OR wird gemäss McManus et al. (2008) durch den Indikator «Innovation und Kreativität» geprägt. Die positive Auswirkung von Diversität auf «Innovation und Kreativität» wurde in verschiedenen Studien nachgewiesen (Backes-Gellner & Veen, 2013; Mothe & Nguyen-Thi, 2021). Laut Duchek et al. (2020) kann die Resilienz von Organisationen durch Diversität gesteigert werden, beispielsweise durch die Integration unterschiedlicher Perspektiven und Meinungen. Daher wird empfohlen, eine hohe Diversität an Altersgruppen in den Entscheidungsfindungsprozess einzubeziehen. In diesem Zusammenhang sei auf das Verfahren der altersdurchmischten Teams verwiesen, wie in Kapitel 2.3.2 beschrieben.

2.5 Job Demands-Resources Modell

Das Job Demands-Resources Modell (JD-R Modell) stellt ein Rahmenmodell dar, das von Bakker und Demerouti (2007) entwickelt wurde und postuliert, dass die Gesundheit und Produktivität am Arbeitsplatz von Schutzfaktoren (Ressourcen) und Arbeitsbelastungen oder Stressoren (Risikofaktoren) abhängig sind, die in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen (siehe Abbildung 4). Dabei ist das Gleichgewicht zwischen individuellen Ressourcen und den Herausforderungen am Arbeitsplatz entscheidend, um einen guten Gesundheitszustand zu erhalten (Bakker & Demerouti, 2007). Das JD-R Modell unterscheidet zwischen Arbeitsanforderungen (job demands) und Arbeitsressourcen (job resources) (Bakker & Demerouti, 2007). Arbeitsressourcen umfassen physische, psychische, soziale oder organisatorische Aspekte der Arbeitsbedingungen, die dazu beitragen, Arbeitsziele zu erreichen und gleichzeitig Belastungen sowie physiologische und psychologische Auswirkungen zu reduzieren. Arbeitsressourcen können sich auf verschiedene Aspekte der Arbeitsorganisation, Aufgaben und deren Ausführungsbedingungen sowie zwischenmenschliche Beziehungen beziehen. Beispiele für Ressourcen sind Unterstützung, Autonomie, Belohnung und Feedback (Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 121). Nach Demerouti et al. (2007) sind Arbeitsanforderungen physische, soziale oder organisationale Merkmale, die physische oder mentale Anstrengung erfordern und sich physiologisch oder psychologisch auf die Mitarbeitenden auswirken können. Als Beispiele für Arbeitsanforderungen werden von Bakker und Demerouti (2007) Zeitdruck oder belastende emotionale Beziehungen genannt. Die Kernaussage des JD-R-Modells besagt, dass zwei Hauptprozesse massgeblich für die Entstehung von Arbeitsbelastungen und Motivation verantwortlich sind (siehe Abbildung 4). Ein Prozess ist motivational (Brauchli & Jenny, 2018). Beim motivationalen Prozess wird die Hypothese aufgestellt, dass Arbeitsressourcen sowohl intrinsische als auch extrinsische Motivationen fördern können. Dies resultiert in einem hohen Engagement, hoher Leistung und organisationaler Verbundenheit. Diese Annahme basiert auf der Definition von Ressourcen, die besagt, dass sie bei der Zielerreichung unterstützen und persönlichkeitsfördernd wirken können (Bakker & Demerouti, 2007). Die Motivation hat dann einen positiven Einfluss auf die Mitarbeitendenbindung. Der zweite Prozess

ist gesundheitsschädigend und führt zu «Herabgesetzte Gesundheit» (siehe Abbildung 4). Eine hohe Arbeitsanforderung bei gleichzeitig unzureichenden Ressourcen zur Bewältigung dieser Anforderungen führt zu einem Zustand der Beanspruchung, der als «Herabgesetzte Gesundheit» bezeichnet wird. Eine inadäquate Gestaltung der Arbeitsaufgaben oder eine chronische Arbeitsüberlastung können zu einer Erschöpfung der mentalen und physischen Ressourcen der Mitarbeiter führen. Dies kann wiederum zu Müdigkeit, gesundheitlichen Problemen und zur Verschlechterung des Wohlbefindens führen, wie von Bakker und Demerouti (2007) beschrieben. «Herabgesetzte Gesundheit» führt zu Erschöpfung und hat negative Folgen auf die Organisation. Bakker und Demerouti (2007) betonen, dass das JD-R Modell im Vergleich zu anderen Modellen den Vorteil bietet, verschiedene Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen, sowohl negative als auch positive Indikatoren des Wohlbefindens der Arbeitnehmer einzubeziehen und daher auf unterschiedliche Berufe anwendbar zu sein, unabhängig von deren spezifischen Merkmalen. Deswegen lässt sich das Modell auch problemlos auf die Anforderungen und Ressourcen der Generation 50+ beziehen (Bakker & Demerouti, 2017). In einem späteren Schritt wird die Generation 50+ durch Interviews unter anderem zu den Anforderungen und Ressourcen befragt,

Abb. 4:
Das Job Demands-Resources Modell



Anmerkung. Darstellung von Demerouti und Nachreiner (2018, S. 122).

um Handlungsempfehlungen entsprechend auszurichten. Es sei darauf hingewiesen, dass das JD-R-Modell primär auf individueller Ebene anwendbar ist. Für die Anwendung auf Gruppen- und Organisationskontexte sind weitere Validierungen erforderlich. Ferner bleibt die Frage der reziproken Kausalität ungeklärt. Das Modell berücksichtigt nicht ausreichend, wie sich Arbeitsanforderungen und -ressourcen im Laufe der Zeit gegenseitig beeinflussen können (Schaufeli & Taris, 2014).

2.6 Zwischenfazit Theorie

Im bisherigen theoretischen Teil dieser Bachelorarbeit wurde eine Grundlage geschaffen, um die Forschungsfrage zu beantworten: «Welche BGM-Massnahmen stärken die OR unter besonderer Berücksichtigung der Generation 50+?» Im Folgenden werden zentrale Aspekte des organisationalen Resilienzmanagements erörtert, wobei zunächst das Konzept und das Modell von McManus et al. (2008) vorgestellt werden. Letzteres umfasst eine Reihe von Indikatoren, die zur Messung der OR herangezogen werden können. Das BGM wurde als wesentlicher Bestandteil des Resilienzmanagements identifiziert (Meissner, 2018). Des Weiteren wurde der BGM-Regelkreis präsentiert, welcher aufzeigt, wie BGM-Massnahmen ausgestaltet werden können und wie essenziell deren strategische Verankerung ist. Es wurde demonstriert, dass Massnahmen des BGMs die OR fördern können, indem sie die aufgeführten Indikatoren beeinflussen. Die folgende Tabelle 2 präsentiert eine Übersicht spezifischer BGM-Massnahmen, deren Einfluss auf verschiedene Indikatoren sowie die entsprechenden Quellen.

Tab. 2:*Einfluss von BGM-Massnahmen auf die Indikatoren der OR*

BGM-Massnahme	Indikatoren	Quelle
Workshops zur Sensibilisierung der Altersdiskriminierung	Silos überwinden, Mitarbeiterengagement Innovation und Kreativität	Burnes et al. (2019), Kunze et al. (2013), Yu et al. (2022), Backes-Gellner & Veen (2013), Mothe & Nguyen-Thi (2021)
Lerntandems	Silos überwinden, Mitarbeiterengagement, Innovation und Kreativität, wirksame Wissensnutzung	Jaja & Amah (2014), Do et al. (2022), Stracke et al. (2016), Backes-Gellner & Veen (2013), Mothe & Nguyen-Thi (2021)
Training Führungskräfte in altersdurchmischten Teams	Silos überwinden, Mitarbeiterengagement, wirksame Wissensnutzung, Innovation und Kreativität	Blumer & Maggiori (2018), Mazzetti & Schaufeli (2022), Shuck & Reio (2014), Kim et al. (2020), Backes-Gellner & Veen (2013), Mothe & Nguyen-Thi (2021), Dollard & Bakker (2010)
Freizeitprogramme des Arbeitgebers	Silos überwinden, Mitarbeiterengagement	Mokaya & Gitari (2012), Hu et al. (2021), Brajša-Žganec et al. (2011), Joubert & Beer (2010)

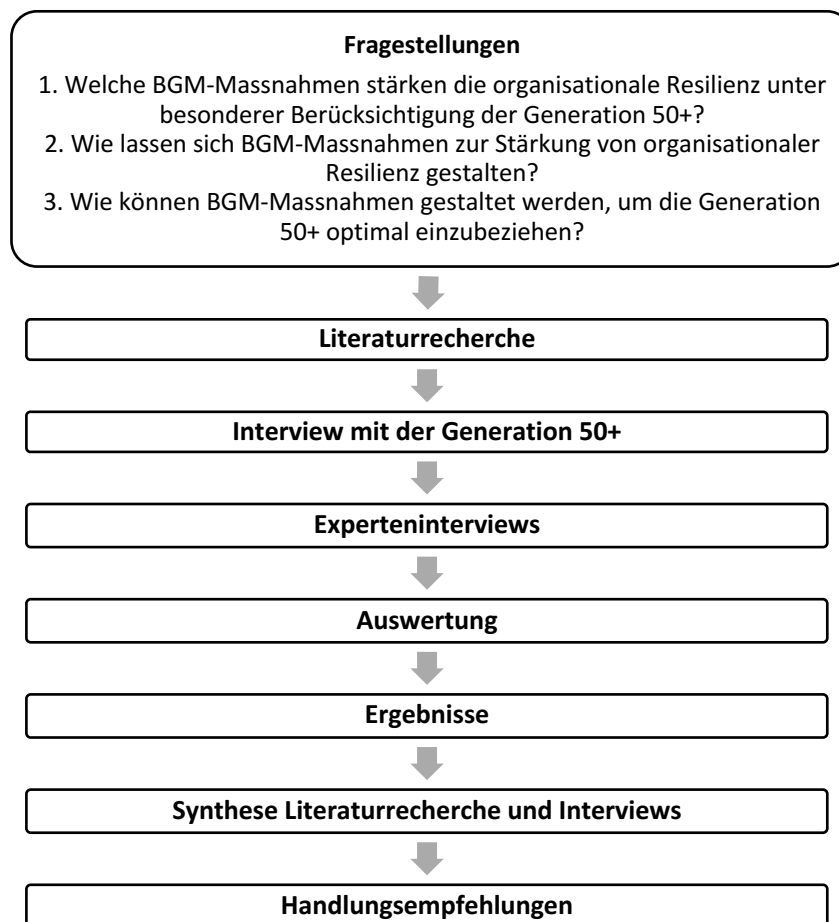
Im Verlauf der Diskussion wurde das JD-R Modell als zusätzlicher theoretischer Rahmen betrachtet, um die Anforderungen und Ressourcen der Generation 50+ zu erfassen. Die Auswertung der Literatur legt nahe, dass BGM-Massnahmen geeignet sind, um das Potenzial der Generation 50+ zu nutzen und die OR zu stärken, insbesondere aufgrund ihres umfangreichen Erfahrungswissens (Hübner et al., 2003; Joe & Yoong, 2006).

Trotz dieser Erkenntnisse bleiben einige offene Fragen, die im methodischen Teil dieser Arbeit behandelt werden sollen. Insbesondere interessieren die praktische Umsetzung und Empfehlung dieser Massnahmen durch Experten sowie die Bedürfnisse der Generation 50+ in Bezug auf diese Massnahmen. Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt durch Experteninterviews sowie Interviews mit Vertretern der Generation 50+.

3 Methodik

Im folgenden Abschnitt werden die Methoden zur Datenerhebung und -auswertung erläutert, die zur Beantwortung der Fragestellungen aus Kapitel 1 dieser Arbeit herangezogen wurden. Der Untersuchungsablauf wird in Abbildung 5 grafisch dargestellt. Die aktuelle Literatur wurde in Kapitel 2 diskutiert. Im Folgenden werden die Schritte der Literaturrecherche, der Interviews mit der Generation 50+, der Experteninterviews und der Auswertung aufgezeigt. Die Ergebnisse sowie die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen werden in den nachfolgenden Kapiteln präsentiert.

Abb. 5:
Ablauf der Untersuchung



Anmerkung. Eigene Darstellung.

3.1 Literaturrecherche

Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt, um die theoretischen Grundlagen der Thematik zu erfassen (siehe Kapitel 2). Es wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt, basierend auf den Methoden von Webster und Watson (2002). Diese Recherche umfasste Literatur zu den Themen OR, BGM und psychische Belastungen bei Personen der Generation 50+. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Literaturrecherche dienen der Darlegung des theoretischen Rahmens sowie der Aufarbeitung bereits bestehender Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von BGM-Massnahmen zur Stärkung der OR aus Sekundärquellen. Die Ergebnisse dieser Recherche dienen sowohl der Vorbereitung der Interviews als auch der Analyse und Interpretation der daraus resultierenden Erkenntnisse. Im Anschluss werden die aus der Literaturrecherche gewonnenen Erkenntnisse mit denen aus den Interviews kombiniert, um eine umfassende Synthese zu erstellen. Die Bearbeitung der Forschungsfrage der Bachelorarbeit erfordert eine sorgfältige Präsentation der theoretischen Grundlagen.

3.2 Experteninterviews

Dieses Kapitel enthält die methodischen Details, die Stichprobe, das Erhebungsinstrument, das Vorgehen bei der Datenerhebung sowie das Auswertungsverfahren für die Experteninterviews. Die Experteninterviews verfolgen drei Hauptziele. Erstens werden die Erkenntnisse aus den Experteninterviews mit den Handlungsempfehlungen aus der Literatur verglichen (siehe Kapitel 5). Zweitens werden BGM-Massnahmen zur Stärkung der OR erforscht. Drittens wird untersucht, welchen Beitrag die Generation 50+ zur Stärkung der OR leisten kann.

3.2.1 *Interviewpartner*innen Experteninterviews*

Die Auswahl der Experteninterviews erfolgte gemäss den Richtlinien von Creswell und Poth (2018) unter Berücksichtigung einer möglichst diversen Stichprobe. Dabei wurden Kriterien wie Geschlecht, Fachwissen und Funktion berücksichtigt. Als Experten gelten Personen mit spezifischem Wissen zu einem relevanten Themengebiet (Helfferich, 2011). In Abhängigkeit vom Forschungsgegenstand der Bachelorarbeit wurden Expert*innen als Personen definiert, die über

spezifisches Wissen in einem der folgenden Bereiche verfügen: OR, BGM oder Generationenmanagement (Helfferich, 2011, S. 163). Die interviewten Expert*innen sind in Tabelle 3 aufgeführt. Insgesamt wurden fünf Expert*innen befragt. Alle Expert*innen wurden per E-Mail für ein Interview angefragt (Anhang E1).

Tab. 3:
Stichprobe Experteninterviews

Experte im Bereich	Branche	Tätigkeit	Geschlecht	ID	Interviewdauer (min)
Organisationale Resilienz	Bildung und Wissenschaft	Dozieren und Forschung	m	16	33
Generationenmanagement	Bildung und Wissenschaft	Dozieren und Forschung	w	17	22
Organisationale Resilienz	Beratung	Unternehmensberater	m	18	31
BGM	Agrar- und Pflanzenschutz	BGM-Verantwortliche	w	19	48
BGM	Beratung	Beraterin	w	110	39

3.2.2 Leitfadenerstellung Experteninterviews

Experteninterviews werden üblicherweise in Form eines Leitfadeninterviews durchgeführt (Flick, 2012). Das halbstrukturierte Leitfadeninterview bietet eine gute Balance zwischen Struktur und Flexibilität, um Expertenwissen effizient abzufragen, wobei der Zeitfaktor eine wichtige Rolle spielt (Flick, 2012). Daher wurde für die Durchführung der Experteninterviews das halbstrukturierte Leitfadeninterview gewählt. Der Leitfaden wurde nach der SPSS-Methode (Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsumieren) erstellt, um alle relevanten Fragen zu erarbeiten (Helfferich, 2011). Im ersten Schritt des Sammelns wurden eine Vielzahl von Fragen gesammelt. Im zweiten Schritt, der Prüfung, wurden die gesammelten Fragen hinsichtlich Vorwissens und Offenheit überprüft. Im dritten Schritt wurden die Fragen nach inhaltlichen Aspekten gegliedert, was zu vier Teile führte:

- Gestaltung von Indikatoren organisationaler Resilienz nach Whitman et al. (2013)
- Gestaltung von BGM-Massnahmen nach Baumgartner und Burger (2018)
- Gestaltung von Generationenmanagement (Swoboda & Zölch, 2013).

- Die Rolle der Generation 50+ hinsichtlich organisationaler Resilienz (aus eigenen Überlegungen)

Im letzten Schritt, dem Subsumieren, wurden Erzählaufforderungen gefunden, um Einzelaspekte zu unterordnen. Der Interviewleitfaden wurde gegliedert in Erzählaufforderungen, konkrete Fragen, Aufrechterhaltungsfragen und Memos zum Überprüfen der wichtigsten Aspekte (siehe Anhang A1).

3.2.3 Durchführung Experteninterviews

Die Interviews wurden alle online per Video-Call durchgeführt. Vor dem Interview wurden alle Teilnehmenden um Zustimmung zur Audio-Aufzeichnung gebeten (siehe Anhang A1). Die Expert*innen wurden zu Beginn des Interviews über den Forschungsgegenstand und das Ziel des Interviews informiert. Vor dem Start der Aufnahme konnten die Interviewten noch Anmerkungen machen und Fragen stellen. Die Experteninterviews dauerten zwischen 22 und 48 Minuten und fanden alle im April 2024 statt.

3.2.4 Auswertung Experteninterviews

Die Interviews wurden sinngemäss transkribiert und anonymisiert (Siehe Anhang F). In Anlehnung an die Empfehlungen von Flick (2012) wurde darauf verzichtet, die Interviews mit einem hohen Mass an Genauigkeit zu transkribieren, da dies nicht erforderlich war. Die Transkription wurde stattdessen entsprechend der Anforderungen der Forschungsfrage angepasst. Die Datenanalyse erfolgte mit dem Programm MAXQDA und basierte auf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Dies ermöglichte eine Reduzierung des Materials auf relevante Aussagen und wurde gemeinsam mit den Interviews der Generation 50+ durchgeführt, was in Kapitel 3.3.5 genauer beschrieben wird.

3.3 Interviews Generation 50+

Dieses Kapitel umfasst die Stichprobe, das Erhebungsinstrument, das Vorgehen bei der Datenerhebung und das Auswertungsverfahren. Die Interviews mit der Generation 50+ verfolgen mehrere Ziele:

1. Identifizierung psychischer Belastungen und Ressourcen

2. Erfassung der Bedürfnisse der Generation 50+ in Bezug auf:
 - Arbeitskultur
 - Teamzusammenarbeit (altersdurchmischt)
 - Anforderungen an die Führungskraft
3. Erforschung, unter welchen Bedingungen die Generation 50+ im Sinne einer resilienten Organisation handelt.

3.3.1 Stichprobe Generation 50+

Die Stichprobe der Generation 50+ wurde nach einer gezielten Auswahl gemäss den Richtlinien von Creswell und Poth (2018) zusammengestellt. Es wurden Personen im Alter von über 50 Jahren ausgewählt, die derzeit erwerbstätig sind. Die Auswahl erfolgte unter Berücksichtigung möglichst grosser Diversität in Bezug auf Geschlecht, Branche und Position. Eine Beschreibung der Interviewpartner*innen der Generation 50+ ist in Tabelle 4 aufgeführt. Alle Personen wurden per E-Mail für ein Interview angefragt (Anhang E2).

Tab. 4:
Stichprobe Interviews mit der Generation 50+

Berufsbezeichnung	Branche	Geschlecht	Alter	ID	Interviewdauer (min)
Anwältin	Recht	Frau	50	I5	27
Pflegefachfrau HF	Pflege	Frau	55	I4	25
IT-Projektleiter	IT	Mann	51	I3	32
Wundexpertin	Pflege	Frau	61	I2	24
Pilot	Luftfahrt	Mann	52	I1	28

3.3.2 Leitfadenerstellung Generation 50+

Die Leitfadenerstellung erfolgte gleich wie in Kapitel 3.2.2. Die Fragen wurden ebenfalls nach der SPSS-Methode gemäss Helfferich (2011) erstellt. Daraus sind die fünf Abschnitte entstanden:

- Psychische Belastungen und Ressourcen nach Bakker und Demerouti (2007)
- Handeln im Sinne einer resilienten Organisation nach Whitman et al. (2013)
- Bedürfnisse an die Führungskraft
- Bedürfnisse an die Arbeitskultur

- Bedürfnisse an die Teamzusammenarbeit

Der Interviewleitfaden ist im Anhang A2 ersichtlich.

3.3.3 Datenerhebung Generation 50+

Die Datenerhebung erfolgte gemäss dem Verfahren, das bereits bei den Experteninterviews in Kapitel 3.2.3 beschrieben wurde. Die Interviews hatten eine Dauer von 24 bis 32 Minuten und wurden alle im April 2024 durchgeführt. Die Interviews wurden alle online per Video-Call durchgeführt. Vor dem Interview wurden alle Teilnehmenden um eine Zustimmung zur Audio-Aufzeichnung gebeten (Anhang A2).

3.3.4 Auswertung Interviews Generation 50+

Im Folgenden wird die Auswertung der Interviews mit Personen über 50 Jahre beschrieben. Die Transkription erfolgte analog zu der im Kapitel 3.2.4 beschriebenen Methode. Die Datenanalyse umfasste zunächst eine deduktive Analyse, gefolgt von einer induktiven Analyse.

3.3.4.1 Deduktive Auswertung Interviews Generation 50+

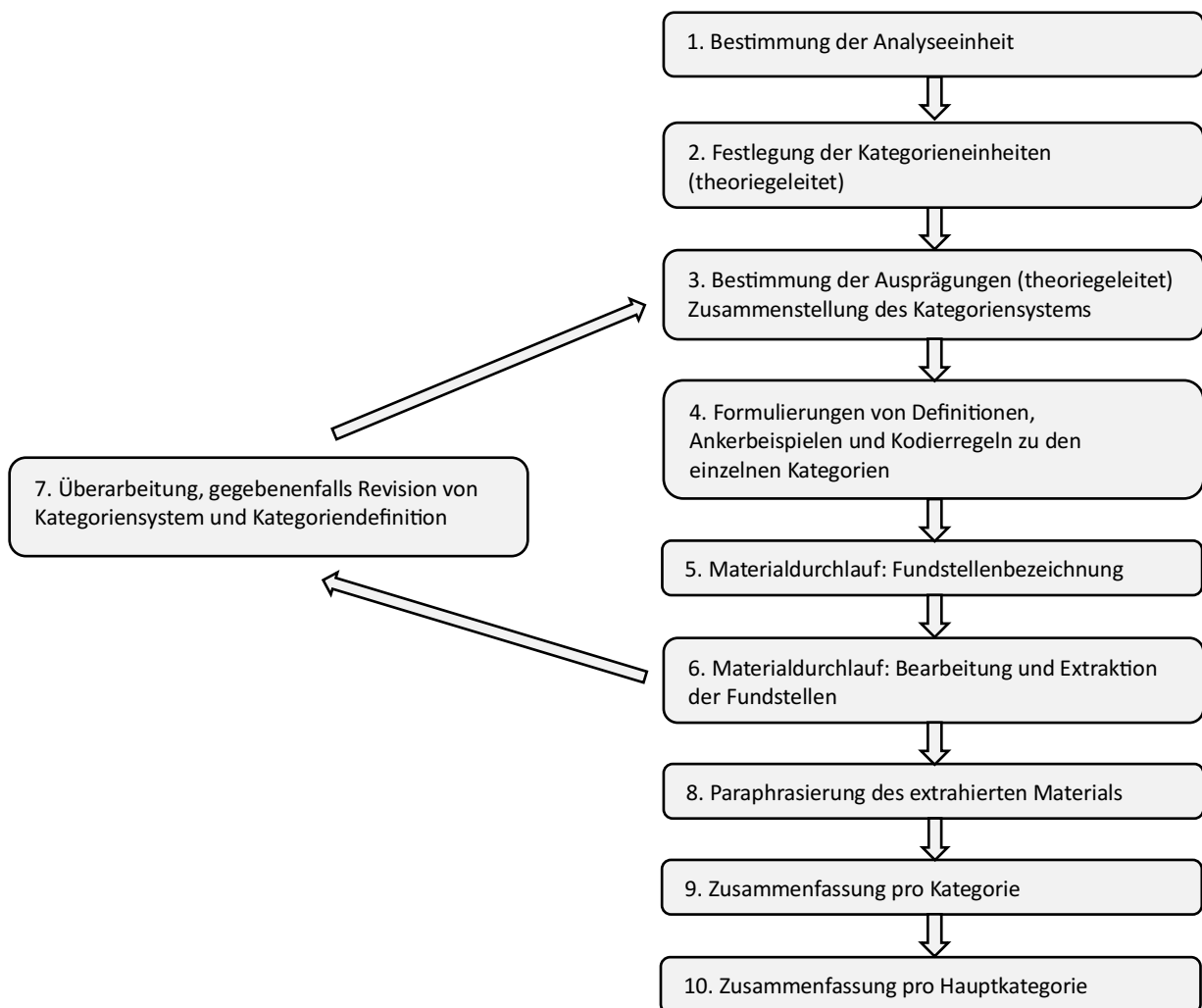
Zur Analyse wurde zunächst ein deduktiver Ansatz verwendet, wobei die inhaltliche Strukturierung gemäss den Richtlinien von durchgeführt wurde (Mayring, 2015). Im Rahmen dieser Untersuchung wurde ein Kategoriensystem gemäss dem JD-R Modell von Bakker und Demerouti (2007) entwickelt, um die psychischen Belastungen und Ressourcen der Generation 50+ zu erheben. Hierfür wurden initial Kategorien, Unterkategorien, Kategoriendefinitionen und Ankerbeispiele gebildet, die als Leitfaden für die Analyse dienten (Siehe Tabelle 5).

Tab. 5:
Auszug aus dem Kategoriensystem der deduktiven Auswertung

Kategorie	Ankerbeispiel	Definition	Kodierregel
Soziale Ressourcen	«Das finde ich ganz toll, die Treffen, da trifft man sich auch mit Gleichgesinnten (...) dann tauscht man sich nachher noch zusammen aus, oder? Ja. Gibt es neue Freundschaften oder neue Punkte, die man plötzlich anders sieht oder merkt?» (I4)	Etwas wird als soziale Ressource betrachtet, wenn es soziale Unterstützung bietet und das Gefühl von sozialer Eingebundenheit und Sicherheit fördert. Das sind beispielsweise Beziehungen und soziale Netzwerke, die Unterstützung, Geborgenheit und Zugehörigkeitsgefühl bieten.	Kodiert wird als soziale Ressource, wenn die Beziehung oder das soziale Netzwerk Unterstützung, Geborgenheit oder ein Zugehörigkeitsgefühl bietet.

In der deduktiven Auswertung wurde nach den Schritten von Mayring (2015) vorgegangen, welche in Abbildung 6 dargestellt sind. Die erhobenen Daten wurden somit mit den vorab festgelegten Kategorien verknüpft. Die Zuordnung der Aussagen zu den Kategorien ist im Anhang D ersichtlich. Eine detaillierte Darstellung des deduktiven Kategoriensystems ist in Anhang B zu finden.

Abb. 6:
Ablauf inhaltliche Strukturierung



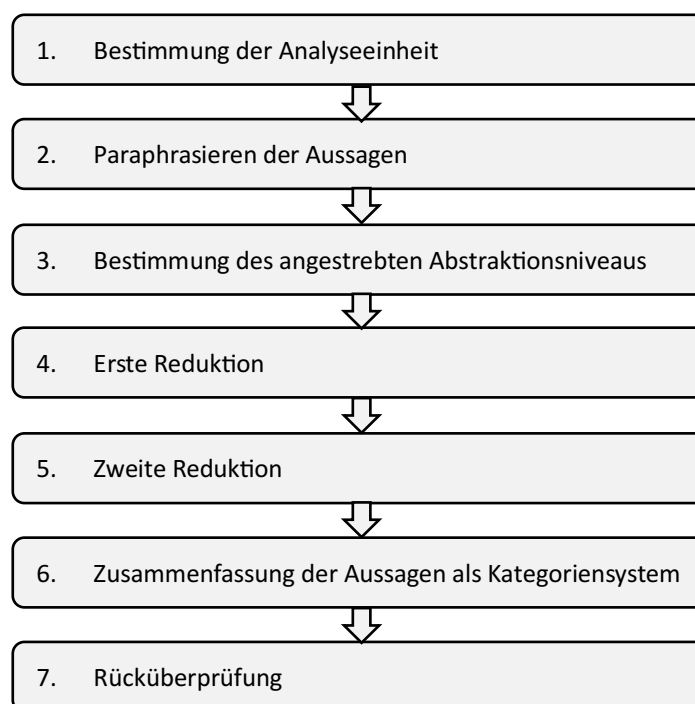
Anmerkung. Eigene Darstellung nach Mayring (2015, S. 104).

3.4 Induktive Auswertung aller Interviews

In diesem Abschnitt wird der induktive Auswertungsprozess der Experteninterviews und der Interviews mit der Generation 50+ beschrieben. Die Auswertung beider Interviewformen erfolgte zusammen. Die induktive Vorgehensweise ermöglicht einen Erkenntnisgewinn durch Offenheit (Mayring, 2015). Dabei erfolgt die Kategorienbildung nicht im Voraus, sondern direkt aus dem Material heraus, was auch als zusammenfassende Inhaltsanalyse bekannt ist (Mayring, 2015). Diese Bachelorarbeit basiert auf einer induktiven Kategorienbildung als zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), die durch sieben Schritte durchgeführt wurde, wie in Abbildung 7 dargestellt. Im ersten Schritt wurde die Analyseeinheit bestimmt, also der Inhalt, der zusammengefasst werden soll. Im zweiten Schritt wurden die Aussagen in eine abstraktere Form umschrieben, die nur den Inhalt beschreibt (offenes Kodieren). Anschliessend wurde das Abstraktionsniveau der ersten Reduktion festgelegt, wobei bei der zweiten Reduktion mehrere Paraphrasen zusammengefasst wurden, oft über das gesamte Material hinweg. Das Abstraktionsniveau wurde so gewählt, dass es die zentralen Punkte der Forschungsfrage abdeckt. In Schritt 6 wurden die Aussagen zu einem Kategoriensystem

Abb. 7:

Ablaufmodell zusammenfassende Inhaltsanalyse



Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2015, S. 70).

zusammengefasst, das die Themenschwerpunkte wie die Gestaltung von BGM zur Stärkung der OR, die Bedürfnisse der Generation 50+ und ihren Beitrag zur OR umfasst. Jede Kategorie wurde durch eine Definition und passende Ankerbeispiele konkretisiert, und entsprechende Kodierregeln wurden formuliert. Ein Beispiel hierfür ist in Tabelle 6 dargestellt, während die vollständige Tabelle mit allen Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln im Anhang C zu finden ist. Anschliessend wurde überprüft, ob die neu als Kategoriensystem zusammengefassten Aussagen das Ausgangsmaterial angemessen repräsentieren (Mayring, 2015, S. 70). Die Zuordnung der Aussagen zu den Kategorien ist im Anhang D ersichtlich. Im Rahmen der induktiven Kategorienbildung wurden Oberkategorien entwickelt, die sowohl die Expertenmeinungen als auch die Bedürfnisse der Generation 50+ berücksichtigen. Diese Oberkategorien werden im Ergebnisteil deskriptiv dargestellt.

Tab. 6:

Auszug aus Kategoriensystem der induktiven Auswertung

Kategorie	Subkategorie	Ankerbeispiel	Definition	Kodierregel
Teamzusammenarbeit für mehr Wohlbefinden und organisationale Resilienz	Freiwilliger Austausch	Wenn Sie anfangen zu strukturieren. Glaube ich, verfestigen sie Stereotype. Weil eben, wie ich vorhin gesagt habe, dann geht man davon aus, dass sie besser wissen, wie man einen Teams-Call aufsetzt als ich (19).	Freiwilliger Austausch bezeichnet die freiwillige, ungezwungene Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern	Es sollten Textstellen als «Freiwilliger Austausch» kodiert werden, wenn die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern freiwillig geschehen soll.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews präsentiert, beginnend mit den induktiv identifizierten Oberkategorien. Jede induktiv gebildete Oberkategorie wird erläutert, wobei die Unterkapitel die jeweiligen Oberkategorien repräsentieren. Diese induktiven Oberkategorien stellen zentrale Themenschwerpunkte bezüglich BGM-Massnahmen und den Bedürfnissen der Generation 50+ dar. Die induktiven Oberkategorien beinhalten Aussagen der Experteninterviews, wie auch Aussagen der Interviews mit der Generation 50+. Abschliessend werden die Ergebnisse der deduktiven Auswertungen mit der Generation 50+ aufgezeigt, die die Anforderungen und Ressourcen der Generation 50+ umfassen. Die Zuordnungen der Aussagen in die Kategorien sind alle in Anhang D ersichtlich. Die Darstellung der Ergebnisse werden durch Ankerbeispiele aus den Interviews untermauert. Die vollständigen Transkripte der Interviews sind in Anhang F, wobei die Zahl hinter dem F die jeweilige Interviewperson kennzeichnet. Anhang F5 enthält beispielsweise das Transkript des Interviews mit Interviewpartner 5.

4.1 Individuelle Führung zur Stärkung des Wohlbefindens

Die Auswertung der Experteninterviews verdeutlicht die entscheidende Rolle individueller Führung. Die befragten Experten sind sich einig, dass Führungsstile nicht auf das Alter der Mitarbeitenden angepasst werden sollten. Vielmehr ist es von entscheidender Bedeutung, dass Führungskräfte flexibel und reaktionsschnell auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen können. Dies wird auch von Interviewperson (I) 10 erwähnt: *«Also ich bin eigentlich eher eine Verfechterin der mitarbeitendenorientierten Führung, das heisst ich habe selber zehn Jahre Führungserfahrung. Ähm, ich denke, es ist wichtig, auf die Individuen einzugehen, unabhängig von ihrem Alter»* (I10, Zeile 48). Auch I9 betont, dass nicht vom Alter ausgehend, sondern auf den individuellen Bedürfnissen basierend, geführt werden soll: *«Alter darf nicht der entscheidende Faktor sein. Und ich glaube, was auch ganz entscheidend ist. Unabhängig von jeder Generation. Sie dürfen nie (...) der Versuchung erlegen, anzunehmen. Sie wissen, was der Mitarbeiter will»* (I9, Zeile 96). Der individuelle Austausch der Führungskraft mit den Mitarbeitenden am Arbeitsgeschehen stellt sowohl

für Expert*innen als auch für die Generation 50+ einen bedeutsamen Faktor dar: *«Wir haben alle zwei Wochen ein Monatsgespräch, das ist ja fast ein Wochengespräch, wo wir hinsitzen, und er hat eine halbe Stunde Zeit und wir können alles sagen, was uns jetzt gerade beschäftigt. Und dann wird einfach mal nach Lösungen gesucht»* (I4, Zeile 33). Die Analyse der Interviews belegt, dass adaptives Führungsverhalten und eine individuelle, altersunabhängige Herangehensweise für eine effektive Mitarbeitendenführung unabdingbar sind. Die Betonung liegt auf der Flexibilität der Führungskräfte, um den spezifischen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Die individuelle Führung und eine mitarbeiterorientierte Führung werden als wesentlicher Faktoren für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden angesehen.

4.2 Wertschätzung, Autonomie und Handlungsspielraum sicherstellen

Im Rahmen der Gestaltung des Arbeitsplatzes für die Generation 50+ zeigt sich in den Interviews die entscheidende Bedeutung von Wertschätzung, Autonomie und Handlungsspielraum. Diese genannten Faktoren sind zentral für die Schaffung eines Arbeitsumfelds, das sowohl das individuelle Wohlbefinden als auch die OR stärkt.

Die Interviewpartnerin, I10, unterstreicht die Relevanz der Anerkennung und Würdigung individueller Beiträge zur Förderung einer positiven, offenen Unternehmenskultur. Sie betont, dass es hierfür einer entsprechenden Haltung seitens der Führungskräfte bedarf: *«Ähm, die Vielfalt wertzuschätzen. Und wenn man diese Haltung in einem Unternehmen hat, dann muss man eigentlich gar nicht mehr viel machen, weil alles andere von selber kommt»* (Zeile 40).

Die Autonomie im Arbeitsumfeld wird als essenziell für die effektive Einbringung individueller Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Arbeitsprozess erachtet. Dies resultiert in einer Steigerung des Wohlbefindens und des Mitarbeiterengagements. Ein Beispiel hierfür liefert folgendes Zitat: *«Was wir aber haben, ist natürlich grosse Freiheit. Die Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit selbstständig einzuteilen, stellt einen wesentlichen Aspekt der Arbeitsgestaltung dar. Ich möchte anmerken, dass ich diese Aspekte für mich persönlich als sehr wertvoll erachte»* (I5, Zeile 16).

Handlungsspielraum ermöglicht den Mitarbeitern, aktiv an der Gestaltung ihrer Arbeitsweise und ihres Arbeitsumfelds mitzuwirken. Ein exemplarisches Zitat aus den Interviews veranschaulicht die praktische Umsetzung: *«Das soziokratische Modell erlaubt es, Verbesserungsvorschläge zu platzieren und Vorschläge werden auch umgesetzt, wenn kein Veto erfolgt»* (I3, Zeile 29). Der Handlungsspielraum und die Autonomie werden von der Generation 50+ als wichtig erachtet, wobei auch die Experten zustimmen.

4.3 Psychologische Sicherheit sicherstellen

In Übereinstimmung mit den Aussagen aller Expert*innen kann festgehalten werden, dass eine Kultur der psychologischen Sicherheit nach Edmondson (1999) in der Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung ist. Mit psychologischen Sicherheit nach Edmondson (1999) ist gemeint, dass in einem Team ein Klima des Vertrauens und des gegenseitigen Respekts herrscht, in dem sich die Mitarbeitende sicher fühlen, ihre Meinungen und Ideen zu äussern, ohne Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen. Die Expert*innen empfehlen alle eine solche Kultur zu etablieren, und auch die Generation 50+ erwähnt dazu ähnliche Elemente einer psychologischen Sicherheit, die ihnen wichtig sind. Das Management und die Führung nehmen eine wesentliche Rolle bei der Förderung der psychologischen Sicherheit ein, wie aus den Interviews hervorgeht. Diese These wird durch das Interview I8 belegt: *«Also, ob Fähigkeiten da sind, um sich diese organisationale Resilienz aufzubauen ist das eine. Das ist der Managementrahmen. Auf der anderen Seite gibt es noch den Führungsrahmen. Also, ob wir zum Beispiel eine Kultur von dieser psychologischen Sicherheit haben, im Sinne, dass sich Menschen wohlfühlen, dass sie sich äussern können, dass sie wenig Angst haben oder keine Angst haben, dass sie sich sicher fühlen»* (I8, Zeile 8). Ein weiteres zentrales Thema ist die Förderung von Respekt und Diversität innerhalb der Teams. *«Mir passiert nichts, wenn ich meine Meinung zum Ausdruck bringe. Ja, und dann komme ich wieder zurück auf das Thema Vielfalt, also, dass man halt wirklich diese Vielfalt lebt (...) das ist wichtig zu beachten»* (I10, Zeile 59). Die Integration verschiedener Perspektiven fördert nicht nur die Teamdynamik, sondern auch die individuelle und kollektive Resilienz. Die durchgeführten Interviews mit der Generation 50+ legen ebenfalls nahe, dass

eine Kultur der psychologischen Sicherheit dazu beiträgt, dass Mitarbeitende offen und ohne Angst vor negativen Konsequenzen kommunizieren. I1 beschreibt diesen Aspekt prägnant wie folgt: *«Aber es sind natürlich alle angehalten, Feedbacks positiv aufzunehmen und wir sind dazu geschult. Man soll sich nicht verteidigen, sondern vielleicht die Sichtweisen klären, also die Sichtweisen beider Personen, beider Positionen klären und eben etwas Gutes daraus rauszuholen»* (Zeile 14). Also eine Atmosphäre, die Mitarbeitende dazu ermutigt, Unterstützung zu suchen und offen zu kommunizieren.

4.4 Teamzusammenarbeit für mehr Wohlbefinden und OR

Im Kontext der Gestaltung von BGM-Massnahmen erweist sich die Teamzusammenarbeit als entscheidender Faktor für die Stärkung der OR und das Wohlbefinden. In den Interviews werden insbesondere Aspekte des freiwilligen, altersübergreifenden Austauschs, der regelmässigen Kommunikation im Team sowie der Wert der Altersdiversität in der Teamarbeit beleuchtet.

Ein grundlegender Aspekt ist der freiwillige Austausch unter den Mitarbeitenden, der als fundamentale Voraussetzung für ein offenes und innovatives Arbeitsklima betrachtet wird. I3 unterstreicht die Bedeutung des sozialen Austauschs, der auf Eigeninitiative beruht: *«Was ich auch gut finde, ist eben der soziale Austausch, den man hat. Also man kann jederzeit auch andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen, ob sie Lust haben, eine Runde joggen zu kommen, zum Beispiel. Und das auf Eigeninitiative. Es wird Raum geschaffen für Ideen, die von der Mitarbeiterschaft kommen»* (Zeile 29). Die Generation 50+ bevorzugt einen unkomplizierten, freiwilligen Austausch mit der jüngeren Generation: *«Ich habe es gern, so wie sagt man, einfach unkompliziert, weisst du direkt nicht so, ähm, Besprechungen vereinbaren, sondern einfach. Man geht schnell rüber ins Büro und sagt: «Hey, hast du schnell Zeit»? So, Ähm. Dann haben wir einmal monatlich so einen Austausch über Teams von allen Standorten»* (I5, Zeile 30). Auch die Expert*innen empfehlen den Austausch zwischen unterschiedlichen Generationen auf freiwilliger Basis zu fördern und nicht zu strukturieren: *«Ja, jetzt ist halt die Frage. Damit gehen wir vom Stereotyp aus, dass der jüngere Mitarbeiter technologieaffiner ist, sehr viel mehr weiss und der ältere Mitarbeiter nicht so technologieaffin und dafür Lebenserfahrung ins Tandem einbringt. Das kann funktionieren, aber das funktioniert meines Erachtens am besten auf*

natürliche Art und Weise und funktioniert aus meiner Sicht in gut funktionierenden Teams auch automatisch» (I9, Zeile 76). Die offene Kommunikation innerhalb des Teams wird als essenziell für die Problemlösung und das Wohlbefinden erachtet. I2 beschreibt, wie sie Probleme offen im Team ansprechen können: «Also wir können, wenn wir Probleme haben, das innerhalb vom Team dann besprechen» (Zeile 12).

Altersdurchmischung wird als Bereicherung für das Team angesehen *«Aber es ist auch die Wertschätzung. Ein Thema, vor allem, für jedes Alter. Was ich immer wieder höre, was wie vergessen geht, ist quasi, wie wichtig die Wertschätzung für die geleistete Arbeit ist und dass sie das teilweise vermissen» (I7, Zeile 32).*

4.5 Keine Diskriminierung zulassen

Eine Massnahme zur Bewältigung von Altersstereotypen, die von verschiedenen Experten vorgeschlagen wird, ist die Sensibilisierung für diese Stereotypen. Dies kann durch die Aufdeckung von Stereotypen sowie die Durchführung von Workshops zur Sensibilisierung der Altersdiskriminierung erfolgen: *«Also am einfachsten ist wirklich einfach die, sich einmal sichtbar zu machen, also Beispiele zu bringen. Sprich vom Genderbereich kennen wir das, diese Bias Trainings, also diese Vorurteil Trainings. Da gibt es verschiedene Anbieter auf dem Markt, die das machen, wo man workshopmässig eine gewisse Quote in einem Unternehmen zusammennimmt und die dann einem solchen Training aussetzt. Das kann ein, zwei Stunden sein, das kann nachmittags sein, das ist einfach Sensibilisierung» (I7, Zeile 20).*

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Alter kein geeigneter Indikator für spezifische Massnahmen ist. Vertreter der Generation 50+ betonen: *«Konkret schätze ich es, wenn der soziale Status oder das Lohnband, in dem sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegen oder das Alter nicht zu einer Segmentierung führen, sondern wo man sich trotz Unterschieden in diesen Bereichen von Mensch zu Mensch begegnen kann» (I3, Zeile 51). Auch Experten sind der Meinung, dass spezifische BGM-Massnahmen aufgrund des Alters nicht erforderlich sind: «Also ich glaube, das spezifische Thema ist kein 50 plus Thema. Das ist ein generelles Thema» (I9, Zeile 56). Zur Bekämpfung von*

Altersstereotypen empfehlen Experten Sensibilisierungsmassnahmen wie Workshops, in denen Vorurteile durch sichtbare Beispiele und Bias-Trainings thematisiert werden. Die Ergebnisse der Untersuchung legen auch nahe, dass Altersunterschiede nicht als Grundlage für spezifische Massnahmen dienen sollten. Stattdessen erweist sich ein inklusiver Ansatz, der alle Mitarbeiter unabhängig vom Alter einbezieht, als effektiver.

4.6 Slack als Ausgangsbedingung

Der Begriff «Slack» wird in Unternehmen verwendet, um auf verfügbare Ressourcen hinzuweisen, die nicht vollständig ausgelastet sind und somit bei einer Krise beispielsweise als Puffer dienen können. Für die OR spielt die Bereitstellung ausreichender organisationaler Reserven eine zentrale Rolle. Die qualitative Analyse identifiziert hierbei zwei wesentliche Unterthemen: finanziellen Rückhalt und Bereitstellung von Ressourcen. Die durchgeführten Interviews verdeutlichen, dass finanzielle Ressourcen (finanzieller Rückhalt) eine entscheidende Rolle bei der Sicherung langfristiger Innovation und Zukunftsfähigkeit spielen. Ein Beispiel hierfür liefert I6: *«Man muss zum Beispiel Langfristigkeit und Innovationsorientierung steigern, obwohl sie zulasten des Gewinns gehen. Das macht nicht jede Organisation. Besonders nicht, wenn das Wasser bis zum Hals steht. Ja und das Thema Reserven und Ressourcen. Ohne Reserven wird man das nicht machen können»* (I6, Zeile 36). Die Bereitstellung von Ressourcen ist ein wesentlicher Faktor für das Lernen und die Entwicklung der Mitarbeiter. Neben finanziellen Mitteln ist insbesondere die Verfügbarkeit von Ressourcen, beispielsweise in Form von Lernsituationen, von hoher Bedeutung. Dies wird durch I10 verdeutlicht: *«Die Arbeitgebenden tragen auch eine Verantwortung für ihre Mitarbeiter, dass sie eben immer wieder Lernsituationen haben, das ist, glaube ich, mittlerweile auch durchgedrungen»* (I10, Zeile 33). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Etablierung eines starken finanziellen Rückhalts sowie die kontinuierliche Bereitstellung von Ressourcen grundlegende Voraussetzungen für die Resilienz einer Organisation darstellen. Diese Faktoren ermöglichen es Unternehmen, effektiv auf externe Veränderungen zu reagieren und eine nachhaltige Entwicklung zu fördern.

4.7 Kritisches Wissen der Generation 50+ nutzen für die OR

Die Expert*innen waren sich einig, dass die Generation 50+ einen zusätzlichen Mehrwert für Unternehmen darstellt. In vielen Fällen ist das umfangreiche Erfahrungswissen von zentraler Bedeutung. *«Ja, die alten Hasen. Einerseits wissen die, wie es läuft. Es ist einfach so, wenn Sie 20 Jahre in der Firma gearbeitet haben und fast alles gesehen haben, kommen sie auch mit einer gewissen Ruhe und das Konzept dahinter ist engagierte Gelassenheit. Also gelassen sein, aber trotzdem nicht selbstvergessen»* (I6, Zeile 34). Das findet auch die Generation 50+: *«Die ältere Generation bringt also hat Erfahrungswissen, das der jüngeren Generation fehlt»* (I3, Zeile 41). Interessant war auch die Ansicht des befragten Piloten (Person der Generation 50+), der bei einer Hochzuverlässigkeitsorganisation (Flugfirma) arbeitet: *«Bei uns, bei den Simulatoren, gibt es auch Instruktoeren, die sagen Resilienz ist gleich Erfahrung. (...) Also Kompetenz. Also, dass man eben mit guter Erfahrung und Kompetenz innerhalb der Firma, als Firma resilient ist»* (I1, Zeile 49). Die umfangreiche Erfahrung und Gelassenheit älterer Mitarbeitenden können einen wesentlichen Mehrwert für Unternehmen darstellen, indem sie die OR stärken.

4.8 Verankerung BGM-Massnahmen und OR in der Kultur

Die Auswertung der Experteninterviews verdeutlicht die essenzielle Bedeutung einer Integration von BGM und OR in die Unternehmensstrategie. Dabei hat sich die Unternehmenskultur als massgeblicher Faktor für die Förderung und Aufrechterhaltung OR erwiesen. Die herausgearbeiteten Erkenntnisse unterstreichen die fundamentale Bedeutung einer tiefgreifenden Verankerung von BGM und OR für eine nachhaltige Implementierung.

Die Analyse belegt, dass die Kultur eine wesentliche Voraussetzung für die Implementierung von BGM-Massnahmen darstellt. I6 veranschaulicht die Relevanz einer solchen Kultur. *«Ja, also erstmal braucht es was. Die Kultur steht da am Anfang. Also gibt es eine Innovationskultur? Haben die Leute überhaupt Lust drauf, kreativ zu sein und innovativ? Sind sie entsprechend sozialisiert, dass sie sich mitteilen können und dass das aufgegriffen wird»* (I6, Zeile 28). Diese Aussage betont die Bedeutung einer offenen und innovativen Unternehmenskultur für die Förderung von BGM und OR. Zudem wird

hervorgehoben, dass Diversity-Richtlinien zur Förderung der Diversität, wie das Alter, in der Kultur verankert und aktiv gelebt werden müssen, um effektiv zu sein. I7 betont dies: *«Und dann eigentlich das Wichtigste immer bei diesen Diversity-Themen ist die Kultur, die Unternehmenskultur. Es muss auch gelebt werden»* (I7, Zeile 10).

Ausserdem spielt die Kultur laut I8 eine entscheidende Rolle für das Mitarbeiterengagement: *«Ja, und auch eine Kultur, die die eben zeigt, tagtäglich auch zeigt, was man zeigen will. Okay, also, dass wenn ich, wenn ich ins Unternehmen hineinkomme, dass ich erlebe, dass ich spüre, wie es hier ist und dass so wie es hier ist, dass das eben das Business unterstützt und die Zusammenarbeit unterstützt»* (I8, Zeile 28).

4.9 Deduktive Auswertung nach dem Job demands-resources Model

Im Rahmen der deduktiven Auswertung nach dem JD-R Modell von Bakker und Demerouti (2007) wurden die Ergebnisse der Interviews mit der Generation 50+ aufgezeigt. Dabei wurden vorab Kategorien erstellt, um die Anforderungen und Ressourcen bei der Arbeit zu erheben. Mit Ausnahme der Kategorien physische Anforderungen und physische Ressourcen wurden alle Kategorien deduktiv erfasst, weil die Arbeit vertiefter auf psychische Belastungen eingeht. Tabelle 7 zeigt, wie oft welche Anforderungen und Ressourcen genannt wurden. Dabei wurde festgestellt, dass mehr Ressourcen als Anforderungen genannt wurden.

Tab. 7:
Auswertung Kategorien Anforderungen und Ressourcen

Oberkategorien	Anforderungen	Ressourcen
Unterkategorie	Organisationale Anforderungen (16)	Organisationale Ressourcen (19)
Unterkategorie	Psychische Anforderungen (5)	Psychische Ressourcen (18)
Unterkategorie	Soziale Anforderungen (6)	Soziale Ressourcen (26)

Anmerkung. Die Zahl in Klammern gibt an, wie oft die jeweilige Unterkategorie genannt wurde.

4.9.1 Anforderungen

Die deduktive Auswertung der Interviews mit der Generation 50+ ermöglicht Aussagen zu den organisationalen, psychischen und sozialen Anforderungen am Arbeitsplatz. Folgend wird auf diese Anforderungen im Detail eingegangen.

Organisationale Anforderungen

Ein häufig diskutiertes Thema in den Interviews war das Vorhandensein von Rollenkonflikten und unklaren Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation. Mehrere Befragte wiesen darauf hin, dass oft nicht klar ist, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist. Ein Interviewpartner sagte beispielsweise: *«Es passiert immer wieder, dass bei uns nicht geklärt ist, wer für welche Aufgabe verantwortlich ist»* (I4, Zeile 63). Obendrein wurde betont, dass Hierarchien und Machtstrukturen innerhalb der Organisation zu Spannungen führen können. Ein Interviewpartner hob hervor: *«Im Alltag spürt man natürlich, dass die Firmeninhaber Macht haben. Also sie können Leute entlassen. Ihr Wort ist gewichtiger als das Wort von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern»* (I3, Zeile 83). Diese Rollenkonflikte und ungerechten Machtstrukturen können zu Belastungen bei den Interviewten führen.

Psychische Anforderungen:

Unter den psychischen Anforderungen wurden vor allem Zeitdruck und eine hohe Arbeitslast als zentrale Belastungsfaktoren genannt. Die Interviewpartnerin I3 führt aus, dass Stresssituationen durch ungeduldige Kund*innen entstehen können: *«Dann ja. Zeitdruck. Stress. (..) Das wird generiert durch Kunden, Kundinnen, die zum Teil Druck ausüben, die zum Teil ungeduldig sind. Das ja. Da muss man halt dann schnell reagieren, auch wenn man ganz viele anderen Dinge auf der Prioritätenliste hat* (I3, Zeile 63). In Bezug auf das Zeitmanagement und die Delegation von Aufgaben äusserte eine andere Interviewpartnerin gewisse Herausforderungen. Sie sagte: *«Ich übergebe Aufgaben, die ich eigentlich den ganzen Tag übernehmen soll, zu wenig ab. (...). Und da komme ich in einen Zeitstress. Ja, es ist schon viel besser. Aber in der Pflege hat man nie genug Zeit für alles»* (I4, Zeile 68). Die Analyse zeigt, dass Zeitdruck und hohe Arbeitslast die zentralen psychischen Anforderungen sind, die gemäss den Interviewten zu Stresssituationen führen.

Soziale Anforderungen

Ein wichtiger Aspekt der sozialen Anforderungen betrifft Konflikte und die Zusammenarbeit im Team. I2 erwähnte beispielsweise, dass es häufig zu kleineren Konflikten im Team kommt: *«Konflikte mit dem Team? Ja, das sind dann so kleine Sachen und manchmal gibt es das ein bisschen ja, aber grosse Konflikte nicht»* (Zeile 38). Ein weiteres Beispiel ist die folgende Aussage, in der die Unzufriedenheit mit der Arbeitsweise und dem Engagement einiger Kollegen thematisiert wird.

«Ja, also am Anfang hat mich schon gestört, dass einige Mitarbeiter auch halt mal verschwinden. Also wenn man sie sucht, sind sie nirgends oder sie erledigen die Arbeit halt nicht so, wie ich es gerne hätte. (...) Das stört mich dann also mehr» (I4, Zeile 78). Diese Aussage verdeutlicht die Frustration, die entstehen kann, wenn Kollegen die Erwartungen nicht erfüllen und wichtige Aufgaben nicht sorgfältig erledigt werden. Zusammenfassend zeigt die deduktive Auswertung, dass organisatorische, psychische und soziale Anforderungen Belastungsfaktoren für die Generation 50+ am Arbeitsplatz darstellen.

4.9.2 Ressourcen

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Ressourcen in drei Kategorien unterteilt: organisatorische, psychische und soziale Ressourcen. Nachfolgend wird auf diese Ressourcen der Generation 50+ eingegangen.

Organisationale Ressourcen:

Die Interviewten hoben Entwicklungsmöglichkeiten und flexible Arbeitszeitgestaltung als wichtige organisatorische Ressourcen hervor. Sie schätzten die Möglichkeit, ihre Arbeit in Bezug auf Zeit oder Ort flexibel zu gestalten:

«Wir sind frei und können auch wirklich (...) Wenn ich merke, es geht mit einem nicht, dass dann jemand anders diese Arbeit übernimmt. Da sind wir sehr flexibel innerhalb im Team» (I2, Zeile 12). Oder: *«Ja, ich fühle mich wohl, wenn ich am Morgen eine Kaffeepause machen kann. Einfach so, zwischendurch mal eine Pause und so»* (I3, Zeile 27)

Ebenso wurde betont, dass die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen sehr geschätzt werden. Ein Beispiel hierfür ist die Aussage von I5: *«Wenn, wenn was Spannendes ist. (...) Dann haben wir alle zwei Monate interne Weiterbildung in Zürich vor Ort. Das finde ich auch gut»* (Zeile 30). Flexible Arbeitszeitgestaltung und Entwicklungsmöglichkeiten wurden von den Interviewten als wichtige organisatorische Ressourcen geschätzt, die zur Reduzierung von Belastungen beitragen können.

Psychische Ressourcen

Die Interviewpartner*innen waren sich einig, dass Autonomie und Wertschätzung wichtige psychische Ressourcen sind, die das Wohlbefinden stärken: *«Für mich ist vor allem eben diese Autonomie. Das finde ich grossartig»* (I5, Zeile 34). Auch meint I3, dass er Autonomie sehr schätzt: *«Ich schätze eine Kultur, in der. (...) Ja, jeder und jede auch eine gewisse Eigenverantwortung übernimmt und ihre Stärken oder seine Stärken einbringt»* (Zeile 51). Die Wertschätzung für die geleistete Arbeit wurde ebenfalls als sehr wichtig erachtet, wie aus folgendem Beispiel hervorgeht: *«Irgendwie die Wertschätzung, dass das auch gesehen wird»* (I5, Zeile 109). Freiheit in der Arbeitsgestaltung und Wertschätzung sind wichtige psychische Ressourcen für die interviewten Personen bei der Arbeit.

Soziale Ressourcen

Alle Interviewpartner betonten die Bedeutung des Austauschs im Team und des Feedbacks des Teams als wichtige soziale Ressourcen. Einerseits wurde das Team als eine wichtige soziale Ressource genannt, besonders wenn es einem nicht gut geht: *«Also ich kann es ansprechen, wenn es mir nicht gut geht»* (I2, Zeile 43). Andererseits wurde der Austausch mit dem Team als eine Möglichkeit angesehen, andere Ansichten kennenzulernen: *«Das das finde ich ganz toll, die Treffen, da trifft man sich auch mit Gleichgesinnten und jeder kann etwas dazu sagen und da erfährt man auch viel, auch was in den anderen Abteilungen so läuft. Und dann tauscht man sich nachher noch zusammen aus, oder? Ja. Gibt es neue Freundschaften oder neue Punkte, die man plötzlich anders sieht oder merkt»* (I4, Zeile 25). Zudem wurde das Feedback von Arbeitskollegen als äusserst wertvoll angesehen: *«Feedbackkultur ist bei uns extrem hoch geschrieben. (...) Bei unserer Arbeitsgruppe haben wir regelmässige Feedbacks, die wir einander geben und das finde ich sehr wichtig, vor allem für die ähm Unterstützung»* (I1, Zeile 12).

5 Diskussion

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse dieser Studie diskutiert, wobei die erhobenen Daten interpretiert und mit der vorhandenen Theorie verknüpft werden. Zudem werden Handlungsempfehlungen formuliert und die Herausforderungen sowie Einschränkungen dieser Arbeit dargelegt. Abschliessend wird ein Ausblick präsentiert.

5.1 BGM-Massnahmen zur Stärkung der OR

In diesem Abschnitt werden die erhobenen Daten interpretiert und mit den Erkenntnissen aus der Literatur verknüpft, um die Frage zu beantworten: «Welche BGM-Massnahmen stärken die Organisationale Resilienz?». Basierend auf den Ergebnissen der Literaturrecherche und der qualitativen Interviews wird die Hypothese aufgestellt, dass die Implementierung der folgenden vier Massnahmen die OR erhöhen könnte: Training für Führungskräfte in altersdurchmischten Teams, Workshops zur Sensibilisierung von Diversity-Themen, Freizeitprogramme und Lerntandems auf freiwilliger Basis. Diese BGM-Massnahmen scheinen die OR unter Berücksichtigung der Generation 50+ zu stärken.

BGM-Massnahme: Training Führungskräfte in altersdurchmischten Teams

Die Auswertung der erhobenen Daten legt nahe, dass eine individuelle, altersunabhängige Führung für die Generation 50+ von grosser Bedeutung ist. Die befragten Personen dieser Altersgruppe gaben an, weder eine altersspezifische Führung zu wünschen noch Altersdiskriminierung zu erfahren. Es lässt sich festhalten, dass die Befragten eine Führung wünschen, die auf ihre individuellen Bedürfnisse eingeht. Die Ergebnisse der Literaturrecherche hingegen zeigen ein divergentes Bild. Gemäss Blumer und Maggiori (2018) stellt eine altersgerechte Führung einen wesentlichen Aspekt im Umgang mit den Bedürfnissen der älteren Generation sowie bei der Vermeidung altersbedingter Diskriminierung dar. Interessanterweise widersprechen diese Ergebnisse den Erkenntnissen aus den Experteninterviews und den Interviews mit der Generation 50+, da diese davon absehen, das Alter als Indikator für eine Führung zu nutzen.

Die Auswertung der Interviews mit der Generation 50+ ergab, dass für diese Gruppe Wertschätzung, Autonomie und Handlungsspielraum von grosser Bedeutung sind. Ebenso relevant ist

für die befragte Altersgruppe ein respektvoller und konstruktiver Umgang im Team sowie eine offene Kommunikation auf Augenhöhe. Diese Faktoren sind gemäss den Interviews massgeblich für das Mitarbeiterengagement der Generation 50+ verantwortlich. Dazu wird von den Experten die Bedeutung einer respektvollen und konstruktiven Zusammenarbeit hervorgehoben. Aus der Interviews wurde ersichtlich, dass das Konzept der psychologischen Sicherheit dafür genutzt werden kann (Edmondson, 1999). In ihrer Studie präsentiert Edmondson (1999) das Konzept der psychologischen Sicherheit ausführlich und zeigt die Gestaltungsmöglichkeiten auf. Um eine individuelle Führung zu gewährleisten und eine Kultur der psychologischen Sicherheit zu etablieren, können Führungskräfte zu individuellem Führen und zur Etablierung psychologischer Sicherheit geschult werden. Dabei lernen Führungskräfte, wie sie auf individuelle Bedürfnisse eingehen können und wie eine Kultur der psychologischen Sicherheit gemäss Edmondson (1999) für den offenen Austausch sichergestellt werden kann. Durch die individuelle Führung kann den individuellen Ansprüchen der Generation 50+ gerecht werden und deren Wohlbefinden gesteigert werden (Kim et al., 2020). Die Etablierung psychologischer Sicherheit ermöglicht einen offenen und sicheren Austausch (Edmondson, 1999). Der offene Austausch ist für die Generation 50+ bei der Zusammenarbeit und der Weitergabe von Wissen zentral. Durch einen offenen Austausch in altersdurchmischten Teams können demnach gemäss Literaturrecherche die Indikatoren «Silos überwinden», das Mitarbeiterengagement, «Innovation und Kreativität» sowie die «Wirksame Wissensnutzung» erhöht werden (Backes-Gellner & Veen, 2013; Dollard & Bakker, 2010; Kim et al., 2020; Mazzetti & Schaufeli, 2022; Mothe & Nguyen-Thi, 2021; Shuck & Reio, 2014).

BGM-Massnahme: Workshops zur Sensibilisierung von Diversity-Themen

Es wurde auch aus der Literaturrecherche deutlich, dass die Generation 50+ verstärkt unter Altersdiskriminierung leidet (Grote & Staffelbach, 2020), was in den qualitativen Interviews mit der Generation 50+ nicht zum Ausdruck kam. Die Befragten der Generation 50+ berichteten nicht von einer Art von Diskriminierung. Dennoch wiesen Experten darauf hin, dass Altersdiskriminierung ein wichtiger Aspekt ist, der im Rahmen eines Diversity-Managements angegangen werden muss. Als Massnahme

gegen altersbedingte Diskriminierung könnten Entstigmatisierungskampagnen durchgeführt werden (Blumer & Maggiori, 2018), wie aus der Literaturrecherche hervorgeht. In den Experteninterviews wurde die Durchführung von Workshops empfohlen, in deren Rahmen sämtliche Diversity-Themen behandelt werden sollten. Basierend auf diesen Erkenntnissen aus der Literaturrecherche und den Experteninterviews wird die BGM-Massnahme vorgeschlagen: Workshops zur Sensibilisierung von Diversity-Themen. In solchen Workshops können Diversity-Themen wie Altersdiversität aufgezeigt und darüber sensibilisiert werden, was in einem weiteren Schritt die OR stärken kann, indem dadurch weniger soziale und kulturelle Barrieren in der Organisation herrschen (Silos überwinden). Daneben wurde aus der Literaturrecherche ersichtlich, dass Interventionen wie Diversity-Workshops einen positiven Einfluss auf die Einstellung gegenüber der älteren Generation haben könnten und somit deren Wohlbefinden und damit das Mitarbeiterengagement verbessern (Burnes et al., 2019). Ebenfalls zeigt die Literatur, dass dadurch der intergenerationale Austausch gefördert wird, was einen positiven Einfluss auf die Indikatoren «Wirksame Wissensnutzung» und «Innovation und Kreativität» hat (Backes-Gellner & Veen, 2013; Mothe & Nguyen-Thi, 2021).

BGM-Massnahme: Freizeitaktivitäten des Arbeitgebers

Die Literatur empfiehlt Freizeitaktivitäten, die vom Arbeitgeber organisiert werden, um das Mitarbeiterengagement zu erhöhen und kulturelle Barrieren zu überwinden (Silos überwinden) (Hu et al., 2021; Mokaya & Gitari, 2012). Das können beispielsweise Sportaktivitäten oder Partys sein. Diese Massnahme wird als geeignet angesehen, da sowohl die Experten als auch die Generation 50+ mehrmals darauf hinweisen, dass freiwilliger und nicht strukturiert organisierter, altersdurchmischter Austausch wichtig ist. Es stellt sich die Frage, wie der altersdurchmischte Austausch und die Zusammenarbeit gefördert werden können, wobei die Freiwilligkeit berücksichtigt wird. Eine interessante Studie von Mokaya und Gitari (2012) zeigt, dass Mitarbeitende, deren Arbeitgeber Freiwilligkeitsprogramme einführen, ein höheres Engagement zeigen und über mehr Autonomie sowie Unterstützung durch Arbeitskollegen berichten. Durch diese Freizeitangebote wird somit auch indirekt eine gute intergenerationale Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden gefördert, da sich die

Einstellung gegenüber anderen Mitarbeitenden positiv verändert. Über ähnliche Ergebnisse berichten auch Boštjančič et al. (2018). Eine ergänzende Massnahme zu den Freizeitangeboten wäre die Bereitstellung von Zeitfenstern und finanziellen Rückhalt (Slack) für den Wissensaustausch und Experimentieren. Dies kann gemäss den Experteninterviews die Widerstandsfähigkeit der Organisationen verbessern und den Austausch untereinander fördern. Dabei ist es wichtig, dass die Unternehmung Zeitfenster dafür zur Verfügung stellt, beispielsweise in Form von Employee Resource Groups nach Welbourne et al. (2015). Hierbei werden Mitarbeitendengruppen auf freiwilliger Basis gebildet, deren Ziel es ist, ein vielfältiges und inklusives Arbeitsumfeld zu fördern (Welbourne et al., 2015). Diese Erkenntnis wird durch die Literaturrecherche bestätigt, die einen ähnlichen übergreifenden Ansatz des DIE-Konzepts (Diversity, Inclusion, Equity) aufzeigt, bei dem die Förderung von Gerechtigkeit und Inklusivität mittels Diversity-Management betont wird (Müller & Sander, 2023).

BGM-Massnahme: Lerntandems auf freiwilliger Basis

Die Ergebnisse der Interviews mit der Generation 50+ legen nahe, dass die Zusammenarbeit im Team eine wesentliche und bedeutsame soziale Ressource darstellt. Es wird empfohlen, dass der Austausch mit der jüngeren Generation auf freiwilliger Basis erfolgen sollte, was auch durch die Experteninterviews bestätigt wurde. Diese Erkenntnis deckt sich nicht ganz mit der Literatur, die eine strukturelle Bildung von Mentoring-Programmen und Lerntandems empfiehlt (Schröder-Kunz, 2019). Die Literaturrecherche hat ergeben, dass der Wissensaustausch in Form von Mentoring-Programmen und Lerntandems für die OR und deren Indikatoren von entscheidender Bedeutung ist (Do et al., 2022; Jaja & Amah, 2014). Die interviewten Expert*innen betonten, dass das kritische Wissen der Generation 50+ unbedingt genutzt und an freiwillig ohne Strukturierung an jüngere, weniger erfahrene Mitarbeitende weitergegeben werden sollte (wirksame Wissensnutzung). Dabei wurde auch dargelegt, dass der Wissensaustausch von diversen Personen zu «Innovation und Kreativität» führt (Backes-Gellner & Veen, 2013; Mothe & Nguyen-Thi 2021). Der Wissensaustausch sollte aber in beide Richtungen erfolgen und in einer offenen Kultur stattfinden, um das Gefühl der Wertschätzung und sozialen Unterstützung zu fördern, was für die Generation 50+ von besonderer Bedeutung ist. Auch in

diesem Kontext ist die Kultur der psychologischen Sicherheit, wie von Edmondson (1999) beschrieben, von entscheidender Bedeutung. Basierend auf diesen Überlegungen lässt sich ableiten, dass der Arbeitgeber eine Plattform zur Verfügung stellen soll, bei der sich Lerntandems auf freiwilliger Basis bilden können. Dies kann beispielsweise durch die Einrichtung einer Intranet-Plattform erfolgen, auf der sich die Mitarbeitenden vernetzen können. Zudem können dort Tandem-Optionen wie Job-Rotation angefragt werden. Die Bildung von Lerntandems auf freiwilliger Basis beeinflussen die folgenden Indikatoren positiv: «Silos überwinden», «Innovation und Kreativität», «Mitarbeiterengagement» und «Wirksame Wissensnutzung».

Voraussetzungen schaffen für die BGM-Massnahmen

Aus der Literaturrecherche geht hervor, dass jedes Unternehmen BGM-Massnahmen aus seiner eigenen IST-Analyse ableiten sollte. Eine regelmässige Überprüfung der BGM-Massnahmen ist Voraussetzung für ihre Umsetzung und Effektivität, wie von Weissbrodt (2018) betont wird. Zudem ist es wichtig, eine Unternehmensstrategie zu formulieren, die die OR fördert und Disziplinen wie das BGM darin verankert, wie von Heller (2019) festgestellt wurde. Dies wurde auch von den Expert*innen unterstrichen, die darauf hinwiesen, dass BGM-Massnahmen langfristig wirksam sind, wenn sie in die Unternehmensstrategie integriert sind und in der Arbeitskultur gelebt werden. Es ergibt sich daraus, dass zunächst die eigene Unternehmenskultur und -strategie analysiert werden müssen, und dass das BGM anschliessend darin integriert werden sollte. Yu et al. (2022) untersuchten in ihrer Studie den Einfluss der Verankerung des Human Resource Management (HRM) auf die OR und fanden heraus, dass ein strategisches HRM effektiv zur OR beitragen kann, sofern das HRM, einschliesslich des BGM, in der Strategie verankert ist. Das HRM wurde entwickelt, um das strategische Management von Organisationen zu unterstützen (Yu et al., 2022). Um das strategische HRM in der Unternehmensstrategie zu verankern, postulieren Wright und McMahan (1992) zwei Dimensionen, auf die geachtet werden sollte: Die vertikale und die horizontale Passung. Die vertikale Passung bezieht sich auf die Übereinstimmung und gegenseitige Anpassung zwischen den HRM-Praktiken und den strategischen Managementprozessen der Organisation. Dadurch wird die Integration des HRM in die

strategische Planung gewährleistet, sodass die HR-Politiken und -Praktiken von Managern und Mitarbeitern allgemein akzeptiert und genutzt werden. Die horizontale Passung betont die Kohärenz zwischen verschiedenen HRM-Praktiken, die auf einem geplanten Aktionsmodell basieren. Auch wurde von den Expert*innen «Slack» als wichtige Voraussetzung für die OR genannt. Dabei geht es darum, dass die verschiedenen Managementdisziplinen, die sich mit der Prävention, dem Überleben und dem Lernen des Unternehmens befassen, über Reserven und Kapazitäten verfügen und diese sowohl proaktiv als auch reaktiv nutzen können.

Der Mehrwert der Generation 50+ dabei nutzen

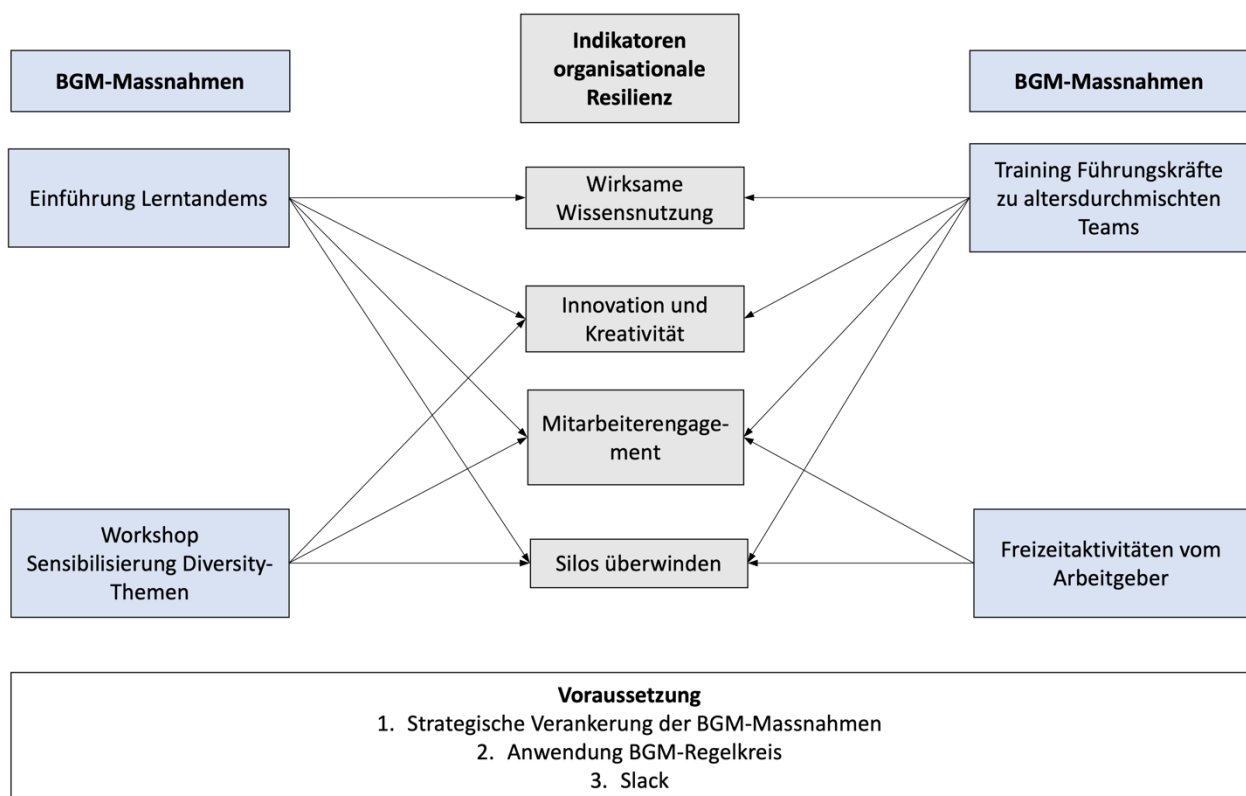
Die Ergebnisse aus den Experteninterviews haben verdeutlicht, dass die Generation 50+ einen erheblichen Mehrwert zur Stärkung der organisationalen Resilienz beitragen kann, da sie über kritisches Wissen über die Organisation und die Arbeitswelt verfügt und dieses weitergeben kann (wirksame Wissensnutzung). Dies wird auch durch die Literatur gestützt (Hübner et al., 2003; Joe & Yoong, 2006; Winkler, 2005). Darüber hinaus haben Scheibe et al. (2022) herausgefunden, dass die ältere Generation während Krisen bei der Arbeit widerstandsfähiger ist. Der Einbezug der älteren Generation trägt zudem zu mehr Diversität und damit zu «Innovation und Kreativität» bei (Mothe & Nguyen-Thi, 2021). Es wird auch darauf hingewiesen, dass die ältere Generation noch nicht ausreichend genutzt wird, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken (Hille et al., 2023). Somit bietet die Generation 50+ einen deutlichen Mehrwert für Organisationen, um ihre Resilienz zu steigern.

Die Forschungsfrage: «Welche BGM-Massnahmen stärken die organisationale Resilienz unter besonderer Berücksichtigung der Generation 50+?» kann beantwortet werden. Folgende BGM-Massnahmen unter besonderer Berücksichtigung der Generation 50+ stärken die OR:

- Lerntandems auf freiwilliger Basis
- Freizeitaktivitäten des Arbeitgebers
- Workshops zur Sensibilisierung von Diversity-Themen
- Training Führungskräfte in altersdurchmischten Teams

Die Abbildung 8 visualisiert den Zusammenhang zwischen spezifischen BGM-Massnahmen und der OR, unter Berücksichtigung, dass die Potenziale der Generation 50+ bestmöglich genutzt werden. Die BGM-Massnahmen sind in blauen Rechtecken, die Indikatoren der organisationalen Resilienz in grauen Rechtecken dargestellt. Die Pfeile zeigen an, welche BGM-Massnahmen auf welche Indikatoren der OR wirken. Die Voraussetzungen für das Funktionieren dieser Massnahmen sind im unteren Teil der Abbildung 8 dargestellt.

Abb. 8:
BGM-Massnahmen und ihre Auswirkungen auf die OR



Anmerkung. Eigene Darstellung.

5.2 Praktische Implikationen in Form eines Leitfadens

Im Folgenden wird ein Leitfaden präsentiert, der Handlungsempfehlungen für die Stärkung der organisationalen Resilienz durch BGM-Massnahmen bietet, unter besonderer Berücksichtigung der Generation 50+. Dieser Leitfaden richtet sich an Personen in Unternehmen, die für das BGM und die Personalentwicklung verantwortlich sind und die OR stärken möchten. Angesichts des bevorstehenden

Arbeits- und Fachkräftemangels sowie potenzieller Krisensituationen gewinnen die dargestellten Handlungsempfehlungen an hoher Relevanz, um ein BGM zu etablieren, das eine möglichst resiliente Reaktion auf diese Herausforderungen gewährleistet und die Generation 50+ bestmöglich berücksichtigt.

1. Voraussetzungen schaffen für die BGM-Massnahmen

Um die OR durch BGM-Massnahmen zu steigern, ist es entscheidend, dass diese Massnahmen nach dem BGM-Regelkreis von (Baumgartner & Burger, 2018) erfolgen. Wesentlich ist dabei, dass BGM in der Unternehmensstrategie verankert ist (Baumgartner & Burger, 2018) und die Geschäftsleitung sowie der VR die Mitverantwortung tragen (Wright & McMahan, 1992). Des Weiteren sollte das kritische Wissen der Generation 50+ erkannt und berücksichtigt werden (Hübner et al., 2003, S. 113; Joe & Yoong, 2006). Eine weitere wesentliche Voraussetzung ist die Verfügbarkeit von «Slack», also von Reserven und Kapazitäten, sowohl vor, während als auch nach der Krise.

Integration in die Unternehmensstrategie

BGM-Massnahmen sollten als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie verankert werden, um langfristige Wirkungen zu erzielen. Die Gesundheit der Mitarbeiter sollte als unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmenskultur betrachtet werden, da dies für die Ausgestaltung eines effektiven BGM von entscheidender Bedeutung ist (Jena & Di Pasquale, 2014). Eine strategische Zielsetzung des BGM sollte auch die Förderung organisationaler Resilienz umfassen (Wright & McMahan, 1992; Yu et al., 2022). Die Integration von BGM und anderen HRM-Praktiken kann beispielsweise nach Wright und McMahan (1992) erfolgen.

BGM-Regelkreis etablieren

Um ein effektives BGM zu etablieren, ist es wichtig, einen BGM-Regelkreis einzurichten, wie bereits in Kapitel 2 dargestellt. Jedes Unternehmen sollte eine individuelle strategische Zielsetzung, Standortbestimmung, IST-Analyse, Massnahmen und Evaluationen durchführen (Baumgartner & Burger, 2018). Eine gründliche IST-Analyse ist unerlässlich, um spezifische Bedürfnisse und

Herausforderungen zu identifizieren. Darüber hinaus ist es wichtig, die Effektivität der BGM-Massnahmen regelmässig zu überprüfen und anzupassen (Baumgartner & Burger, 2018).

2. BGM-Massnahmen unter Berücksichtigung der Generation 50+ einführen

Im Folgenden werden Massnahmen vorgeschlagen, die die OR stärken.

- Training Führungskräfte in altersdurchmischten Teams
- Workshops zur Sensibilisierung von Diversity-Themen
- Freizeitprogramme
- Lerntandems auf freiwilliger Basis

Training Führungskräfte in altersdurchmischten Teams

Mit diesem Ansatz sollen Führungskräfte geschult werden, um individuell und unabhängig vom Alter effektiv zu führen und die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams zu verbessern. Ein zentrales Ziel ist die Etablierung einer Kultur der psychologischen Sicherheit gemäss den Prinzipien von Edmondson (1999). Dadurch wird nicht nur das Wohlbefinden der Generation 50+ am Arbeitsplatz gestärkt, sondern auch die OR insgesamt. Dies wird erreicht, indem die Teamzusammenarbeit und der Wissensaustausch in einem offenen, diversen und respektvollen Umfeld auf Augenhöhe stattfinden (Dollard & Bakker, 2010; Kim et al., 2020; Mazzetti & Schaufeli, 2022; Shuck & Reio, 2014).

Workshops zur Sensibilisierung von Diversity-Themen

Diese Massnahme zielt darauf ab, altersbedingte Diskriminierung zu reduzieren und ein inklusives Arbeitsumfeld zu fördern. Durch die Durchführung von Workshops zu Diversity-Themen, insbesondere zur Altersdiversität, werden die Mitarbeitenden für Altersstereotype sensibilisiert. Dadurch wird nicht nur das Wohlbefinden der Generation 50+ gestärkt, sondern auch ein inklusives Arbeitsumfeld geschaffen und der intergenerationale Austausch gefördert und das Mitarbeiterengagement verbessert (Burnes et al., 2019). Auch stärkt es weitere Indikatoren der OR, wie «Innovation und Kreativität» und «Wirksame Wissensnutzung» (Backes-Gellner & Veen, 2013; Mothe & Nguyen-Thi, 2021).

Freizeitprogramme des Arbeitgeber

Das Ziel dieser Initiative ist es, den freiwilligen intergenerationalen Austausch zu fördern. Arbeitgeber sollten freiwillige Freizeitangebote, wie Sportaktivitäten oder Partys, für ihre Mitarbeitenden entwickeln, bei denen Mitarbeitende aller Altersgruppen freiwillig teilnehmen können. Auf diese Weise wird der intergenerationale Austausch, die OR und das Wohlbefinden gestärkt (Hu et al., 2021; Joubert & Beer, 2010; Mokaya & Gitari, 2012).

Lerntandems auf freiwilliger Basis

Durch die Einführung von Lerntandems wird der Wissensaustausch und das Wohlbefinden durch gegenseitiges Lernen verbessert. Anstatt Lerntandems vorzuschreiben, sollten sie auf freiwilliger Basis gefördert werden, indem den Mitarbeitenden eine Plattform und Zeit für die Teilnahme geboten wird. Dies kann beispielsweise durch das firmeninterne Intranet erfolgen. Diese Massnahme trägt auch zur Förderung von Innovation, Kreativität und Wissenstransfer bei (Do et al., 2022; Jaja & Amah, 2014; Schröder-Kunz, 2019).

Durch die Implementierung dieser BGM-Massnahmen können Unternehmen besser auf die Herausforderungen des Fachkräftemangels und zukünftiger Krisen reagieren, indem sie die Generation 50+ optimal einbinden und das volle Arbeitsmarktpotenzial ausschöpfen.

5.3 Limitationen und Grenzen

In diesem Abschnitt folgen Limitationen und Grenzen der vorliegenden Bachelorarbeit. Die vorliegende Arbeit war explorativ angelegt, was bedeutet, dass die Ergebnisse lediglich als erste Hinweise dienen können und keine umfassenden und abschliessenden Schlussfolgerungen ermöglichen. Das Modell zur organisationalen Resilienz von McManus et al. (2008) liefert bedeutende Indikatoren zur Messung der OR. Allerdings besteht eine wesentliche Einschränkung darin, dass das Modell keine spezifische Aussage darüber trifft, wie stark die einzelnen Indikatoren die OR beeinflussen. Im Verlauf der Interviews mit der Generation 50+ sind einige methodische Herausforderungen aufgetreten. Beispielsweise kam es zu Missverständnissen bezüglich des Begriffs «Ressource», was zu unvollständigen Antworten führte. Der Begriff «Ressource» wurde in späteren Interviews näher erläutert, was zu einer Verbesserung der Antworten führte. Der Leitfaden des Experteninterviews war theoretisch fundiert, aber teilweise zu detailliert, was dazu führte, dass einige Fragen nicht beantwortet werden konnten. Die Auswertung der Interviews mittels Kodierung der Segmente hat thematische Bereiche identifiziert, die zur Forschungsfrage passen. Allerdings war die Zuordnung der Segmente zu den Kategorien nicht immer eindeutig, und einige Kategorien wiesen Ähnlichkeiten auf. Die Verknüpfung evidenzbasierter Studien zu BGM-Massnahmen für die OR mit den Interviewergebnissen führten zu praxisnahen Handlungsempfehlungen, die auf einer fundierten wissenschaftlichen Grundlage basieren. Die Zusammenhänge zwischen den BGM-Massnahmen und OR sind belegt, allerdings wurde OR in diesen Studien in einer anderen Weise operationalisiert als in der Studie von McManus et al. (2008). Daher sei darauf hingewiesen, dass die dargelegten Zusammenhänge zwischen BGM-Massnahmen und den Indikatoren der OR nach McManus et al. (2008) teilweise weit hergeholt sind und in ihrer Validität eingeschränkt sind. Diese Diskrepanzen sind zu berücksichtigen. Interessant war und ein Mehrwert dieser Arbeit ist das Aufzeigen der Diskrepanz zwischen Literatur und Expert*innen Meinungen. Wie zum Beispiel, dass die Führung nicht

altersgerecht sein soll, sondern individuell oder die Mentoring-Programme, die von Expert*innen eher kritisch betrachtet werden.

5.4 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht, welche BGM-Massnahmen die OR stärken können, insbesondere unter Berücksichtigung der Generation 50+. In Anbetracht der Herausforderungen des Arbeits- und Fachkräftemangels, der VUCA-Welt sowie der psychischen Belastungen ist es für Unternehmen unerlässlich, Massnahmen zu ergreifen, um diesen Herausforderungen entgegenzuwirken. Die Bachelorarbeit leistet einen Beitrag, indem sie BGM-Massnahmen aufzeigt, die einerseits die OR stärken und andererseits die Potenziale der Generation 50+ ausschöpfen, um dem Arbeits- und Fachkräftemangel entgegenzutreten. Die Forschungsfrage «Welche BGM-Massnahmen stärken die organisationale Resilienz unter besonderer Berücksichtigung der Generation 50+?» wurde dabei beantwortet. Unter der Voraussetzung, dass der BGM-Regelkreis befolgt wird, die Organisation über «Slack» verfügt und das kritische Wissen der Generation 50+ genutzt wird, lassen sich vier BGM-Massnahmen empfehlen, die die OR stärken. Diese sind:

- Training Führungskräfte in altersdurchmischten Teams
- Workshops zur Sensibilisierung von Diversity-Themen
- Freizeitprogramme
- Lerntandems auf freiwilliger Basis

Die praktischen Implikationen in Form eines Leitfadens bieten dazu eine kurze Übersicht über die relevanten Aspekte. Die konkrete Ausgestaltung der BGM-Massnahmen sowie die Nutzung des Potenzials von Personen im Ruhestand sind Themen, die den Rahmen dieser Arbeit überschreiten. Dennoch stellen sie interessante Ansatzpunkte für zukünftige Untersuchungen dar. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse lässt sich weiterer Forschungsbedarf ableiten. In zukünftigen Studien könnten experimentelle Designs oder Längsschnittstudien eingesetzt werden, um die Zusammenhänge zwischen den BGM-Massnahmen und der organisationalen Resilienz zu verdeutlichen oder die zeitliche Entwicklung dieser Massnahmen zu verfolgen. Die vorliegende Bachelorarbeit kann als Grundlage für

weitere Forschungsarbeiten im Kontext von BGM und OR dienen und zugleich als Anregung für die optimale Einbindung der Generation 50+ fungieren. Die Arbeit leistet insgesamt einen wertvollen Beitrag zur Verbesserung der OR sowie zur Nutzung des Potenzials älterer Mitarbeitenden.

Literaturverzeichnis

- Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: An empirical study on hospitals. *Business: Theory and Practice*, 20, 179–186. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.17>
- Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress, and Coping. New Perspectives on Mental and Physical Well-Being*. Arbeitsgruppe BGM-Kriterien. (2017, 1. Januar). *Wegleitung Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement: BGM-Kriterien 1–6*. Gesundheitsförderung Schweiz. <https://gesundheitsfoerderung.ch/node/794>
- Argote, L. (2013). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5>
- Backes-Gellner, U. & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 279–295. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12011>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baumgartner, C. & Burger, N. (2018), Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement. In A. Blum-Rüegg, (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends*, S. 42–61. Gesundheitsförderung Schweiz. https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Bericht_007_GFCH_2018-11_-_BGM_-_Grundlagen_und_Trends.pdf
- Blumer, D. & Maggiori, C. (2018): Psychische Gesundheit bei älteren Arbeitnehmenden in der Schweiz. In A. Blum-Rüegg (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends*, S. 117–129. Gesundheitsförderung Schweiz. https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Bericht_007_GFCH_2018-11_-_BGM_-_Grundlagen_und_Trends.pdf
- Boštjančič, E., Antolović, S. & Erčulj, V. (2018). Corporate Volunteering: Relationship to Job Resources and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 9, 2018. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01884>
- Brajša-Žganec, A., Merkaš, M., & Šverko, I. (2010). Quality of Life and Leisure Activities: How do Leisure Activities Contribute to Subjective Well-Being? *Social Indicators Research*, 102(1), 81–91. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9724-2>

- Brauchli, R. & Jenny, G. J. (2018): Allgemeine Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit. In A. Blum-Rüegg (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends*, S. 25–39. Gesundheitsförderung Schweiz.
https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Bericht_007_GFC_H_2018-11_-_BGM_-_Grundlagen_und_Trends.pdf
- Bundesamt für Statistik. (2020, 27. November). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020–2050*.
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/zukuenftige-entwicklung/kantonale-szenarien.assetdetail.14963221.html> (abgerufen am 27.05.2024).
- Burnes, D., Sheppard, C., Henderson, C. R., Wassel, M., Cope, R., Barber, C. & Pillemer, K. (2019). Interventions to Reduce Ageism Against Older Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis. *American Journal of Public Health*, 109(8), e1–e9.
<https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305123>
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4. Auflage). SAGE.
- Demerouti, E. & Nachreiner, F. (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(2), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.-D. & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808–821.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- Dollard, M. F. & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599.
<https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Dong, B. (2023). A Systematic Review of the Organizational Resilience Literature and Future Outlook. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 8(3), 86–89.
<https://doi.org/10.54097/fbem.v8i3.7728>
- Duchek, S., Raetze, S. & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, 13(2), 387–423. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Evenseth, L. L., Sydnese, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building Organizational resilience through Organizational Learning: A Systematic review. *Frontiers in Communication*, 7.
<https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (5. Aufl.). Rowohlt Taschenbuch.
- Fülleemann, D., Inauen, A., Jenny, G., Moser, P. & Bauer, G. (2017): *Betriebliches Gesundheitsmanagement in Schweizer Betrieben: Monitoring-Ergebnisse 2016*. Gesundheitsförderung Schweiz.
https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Arbeitspapier_04_0_GFCH_2017-05_-_BGM_in_Schweizer_Betrieben.pdf
- Grote, G. & Staffelbach, B. (Hrsg.). (2020). *Schweizer HR-Barometer 2020: Digitalisierung und Generationen*. Universitäten Luzern, Zürich und ETH Zürich.
https://www.sagw.ch/fileadmin/redaktion_sagw/dokumente/Themen/AgeingSociety/Weiter_e_Ressourcen/Digitalisierung-Generationen_HRBarometer_2020.pdf
- Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Heller, J. (Hrsg.). (2019). *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1>
- Heller, J. & Gallenmüller, N. (2019). Resilienz-Coaching: Zwischen «Händchenhalten» für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt* (S. 3–18). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1_1
- Heller, J., Huemer, B., Preissegger, I., Drath, K., Zehetner, F. & Amann, E. G. (2019). Messung organisationaler Resilienz: Zentrale Elemente, Schutz- und Risikofaktoren. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt* (S. 133–139). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1_9
- Hille, A., Seiler Zimmermann, Y. & Wanzenried, G. (2023). *Generationenmanagement Studie – KMU*. Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ Hochschule Luzern. https://www.hslu.ch/-/media/campus/common/files/dokumente/w/ifz/studien/generationenmanagement-studie-2023-kmu.pdf?sc_lang=de-ch
- Hoffmann, G. P. (2016). *Organisationale Resilienz*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12890-6>
- Hu, X., Barber, L. K. & Santuzzi, A. M. (2021). Does Active Leisure Improve Worker Well-Being? An Experimental Daily Diary Approach. *Journal of Happiness Studies*, 22(5), 2003–2029.
<https://doi.org/10.1007/s10902-020-00305-w>

- Hübner, W., Kühl, A. & Putzing, M. (2003). *Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen*. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung. <https://abwf.de/content/main/publik/report/2003/Report-84.pdf>
- Jaja, S. A. & Amah, E. (2014). Mentoring and Organizational Resilience. A Study of Manufacturing Companies in Rivers State. *IOSR Journal of Business and Management*, 16, 1–9.
- Jena, M. & Di Pasquale, V. (2014). Betriebliche Gesundheitsförderung – die Perspektive der Gewerkschaften. In S. Hahnzog (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 37–46). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02962-3>
- Jensen, R. & Ulshöfer, C. T. (2022). *Job-Stress-Index 2022. Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Gesundheitsförderung Schweiz. https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Faktenblatt_072_GFCH_2022-08_-_Job-Stress-Index_2022.pdf
- Joe, C. & Yoong, P. (2006). Harnessing the Expert Knowledge of Older Workers: Issues and Challenges. *Journal of Information & Knowledge Management*, 5(1), 63–72. <https://doi.org/10.1142/S0219649206001323>
- Joubert, Y. T. & Beer, J. J. (2010). Experiences of employees who participate in organisational team sport Activities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 1, 51–59.
- Kantur, D. & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762–773. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.762>
- Kim, S., Lee, H. & Connerton, T. P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Kohli, R., Bläuer Herrmann, A. & Babel, J. (2006). *Les scénarios de l'évolution de la population de la Suisse – 2005–2050*. Office fédéral de la statistique. <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/343016/master>
- Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413–442. <https://doi.org/10.1111/joms.12016>
- Lange, M., Matusiewicz, D. & Walle, O. (Hrsg.). (2022). *Praxishandbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen – Standards – Trends*. Haufe Group.

- Lee, A. V., Vargo, J. & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- Lenz, U. (2019). Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt* (S. 49–68). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1_4
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Mazzetti, G. & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLOS ONE*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J. & Brunsdon, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81–90. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81))
- Meissner, J. O. (2018). Risikomanagement und Organisationale Resilienz: Vom tieferen Sinn eines Corporate Resilience Managements. In S. Hunziker & J. O. Meissner (Hrsg.), *Ganzheitliches Chancen- und Risikomanagement* (S. 29–59). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17724-9_2
- Meissner, J. O., Heike, M. & Sigrist, D. (2023). *Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt: Einführung in Modelle und Konzepte sowie deren Anwendung*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42339-1>
- Mokaya, S. O. & Gitari, J. W. (2012). Effects of Workplace Recreation on Employee Performance The Case of Kenya Utalii College. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2, 176–183.
- Mokline, B. & Ben Abdallah, M. A. (2021). Organizational resilience as response to a crisis: Case of COVID-19 crisis. *Continuity & Resilience Review*, 3(3), 232–247. <https://doi.org/10.1108/CRR-03-2021-0008>
- Mothe, C. & Nguyen-Thi, T. U. (2021). Does age diversity boost technological innovation? Exploring the moderating role of HR practices. *European Management Journal*, 39(6), 829–843. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.013>
- Müller, C. & Sander, G. (2023). *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz: Vielfalt als Chance* (2. Auflage). Haupt.

- Novianti, K. R., Arifiani, R. S. & Pratika, Y. (2024). Organizational Resilience in Times of Crisis: Its Relation with Work-Life Balance and Work Engagement. *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 19(1), 1–11. <https://doi.org/10.37301/jmubh.v19i1.24142>
- Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Deutscher Universitätsverlag.
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Hrsg.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (S. 43–68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Scheibe, S., De Bloom, J. & Modderman, T. (2022). Resilience during Crisis and the Role of Age: Involuntary Telework during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1762. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031762>
- Schröder-Kunz, S. (2019). Verschiedene Alter gut (zusammen)führen. In S. Schröder-Kunz (Hrsg.), *Generationen (gut) führen* (S. 177–262). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24097-4_4
- Shuck, B. & Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43–58. <https://doi.org/10.1177/1548051813494240>
- Stephenson, A. V. (2010). *Benchmarking the Resilience of Organisations*. University of Canterbury, Department of Civil & Natural Resources Engineering. <https://doi.org/10.26021/2859>
- Stracke, Stefan, Müller, Christoph, Klinger, Christin, Schöneberg, Katharina, Nerdinger, Friedemann, W., Barchfeld, Anika & Drews, Ulrike. (2016). Die Unternehmenspolitik demografiegerecht ausrichten: Handlungsfelder im Überblick. In F. W. Nerdinger, P. Wilke, S. Stracke & U. Drews (Hrsg.), *Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel: Ein Handbuch für Unternehmen* (S. 57–101). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09028-9>
- Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Hrsg.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (S. 94–110). Berrett-Koehler.
- Swoboda, N. & Zölch, M. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement: Ein Pilotprojekt mit fünf Unternehmen aus Produktion und Dienstleistung zu Herausforderungen des demografischen Wandels*. Gesundheitsförderung Schweiz.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii. <http://www.jstor.org/stable/4132319>
- Weissbrodt, R. (2018). Definitionen, rechtlicher Kontext und historischer Überblick. In A. Blum-Rüegg (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends* (S. 14–23).

Gesundheitsförderung Schweiz.

https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Bericht_007_GFCH_2018-11_-_BGM_-_Grundlagen_und_Trends.pdf

Welbourne, T. M., Rolf, S. & Schlachter, S. (2015). Employee Resource Groups: An Introduction, Review and Research Agenda. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 15661.

<https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.15661abstract>

Whitman, Z., Kachali, H., Roger, D., Vargo, J. & Seville, E. (2013). Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53). *Measuring Business Excellence*, 17(3), 3–14.

<https://doi.org/10.1108/MBE-05-2012-0030>

Winkler, R. (2005). Ältere Menschen als Ressource für die Wirtschaft und Gesellschaft von morgen. In W. Clemens & F. Höpflinger & R. Winkler (Hrsg.), *Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen* (S. 127-154). Haupt.

Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.

<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

Vision und Mission. (o. D.). focus50plus. <https://www.focus50plus.ch/de/ueber-uns/vision-und-mission> (abgerufen am 27.05.2024).

Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H. & Li, P. (2022). A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12), 508.

<https://doi.org/10.3390/bs12120508>

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang A Interviewleitfäden	XIII
Anhang A1 Interviewleitfaden Experteninterviews	XIII
Anhang A2 Interviewleitfaden Generation 50+	XXI
Anhang B Definitionen deduktive Kategorien	XXVIII
Anhang C Definitionen Induktive Kategorien	XXX
Anhang D Zuordnung Interviewausschnitte zu Kategorien	XXXVI
Anhang E E-Mail Anfrage für Interviews	LV
Anhang E1 E-Mail an Expert*innen	LV
Anhang E2 Mail an Personen der Generation 50+	LVI
Anhang F Interviewtranskripte	LVII
Anhang F1: Transkript Interviewperson 1	LVII
Anhang F2: Transkript Interviewperson 2	LXI
Anhang F3: Transkript Interviewperson 3	LXVI
Anhang F4: Transkript Interviewperson 4	LXXII
Anhang F5: Transkript Interviewperson 5	LXXIX
Anhang F6: Transkript Interviewperson 6	LXXXV
Anhang F7: Transkript Interviewperson 7	XC
Anhang F8: Transkript Interviewperson 8	XCIV
Anhang F9: Transkript Interviewperson 9	XCIX
Anhang F10: Transkript Interviewperson 10	CVII

Anhang A Interviewleitfäden

Anhang A1 Interviewleitfaden Experteninterviews

Vor dem Interview

- Interviewleitfaden bereitstellen
- Einwilligung zur Aufnahme und Nutzung der erhobenen Daten einholen (siehe A4 Seite «Einwilligung zur Aufnahme»)
- Bedankung für die Teilnahme am Interview
- Dauer Mitteilen: Ungefähr 60 – 70 Minuten
- Ziel des Interviews mitteilen: Erfassung Ihrer Expertenmeinung und Handlungsempfehlungen zur Gestaltung eines organisationalen Resilienzmanagements im Rahmen von BGM hinsichtlich psychischer Belastungen für die Generation 50+
- Fragen vor dem Interview klären

Datum	
Zeit	
Durchführungsort	
Interviewer	
Interviewte Person	
Anmerkungen zur Interviewsituation:	

Einleitung

Informationen zu mir und der Bachelorarbeit: Ich bin Erik Trolese, studiere Wirtschaftspsychologie an der HSLU in Luzern und befinde mich in meinem letzten Semester. Ich schreibe eine Bachelorarbeit über die Gestaltung von organisationalem Resilienzmanagement im Rahmen von BGM für die Generation 50+. Der Auftraggeber ist der Verein Focus50plus.

Ziel der Bachelorarbeit ist es, Unternehmen aller Branchen und Grössen Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von BGM-Massnahmen zur Stärkung der organisationalen Resilienz unter besonderer Berücksichtigung der Generation 50+. Dadurch sollen Unternehmen für das Thema sensibilisiert und motiviert werden, die Handlungsempfehlungen bei Bedarf zu integrieren. Die Handlungsempfehlungen werden in Form eines Infoblattes/Leitfadens dargestellt und vermittelt. Damit wird der Auftraggeber Focus50plus bei der Verfolgung seines Ziels unterstützt, Unternehmen bei der Bewältigung des aktuellen und zukünftigen Fachkräftemangels zu unterstützen, indem die Potenziale der Generation 50+ am Arbeitsmarkt voll ausgeschöpft werden können.

Um wichtige praxisnahe Gestaltungsempfehlungen zu erhalten, führe ich Experteninterviews durch und befrage Arbeitnehmende, die 50 Jahre alt sind oder älter zu ihren Bedürfnissen zu BGM- und organisationalen Resilienzmassnahmen. Somit möchte ich gerne durch Ihre Expertenmeinung zu BGM, Generationenmanagement und organisationaler Resilienz, weitere Erkenntnisse gewinnen. Es würde mich freuen, wenn Sie spontan darüber sprechen, was Ihnen bei den Fragen gerade durch den Kopf geht.

In der Einwilligung haben Sie akzeptiert, dass das Interview aufgezeichnet wird. Ich starte nun die Aufnahme.

Erzählaufforderung	Konkrete Frage	Memo – wurde erwähnt	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
Einstieg			
Können Sie mir bitte einen Einblick in Ihre Rolle und Erfahrungen im Bereich BGM und Organisationaler Resilienz geben?	Welche spezifischen Aufgaben im Bereich BGM und organisationalem Resilienzmanagement übernehmen Sie?	Aufgaben, Rolle und Erfahrungen	
	In welcher Branche sind Sie momentan tätig und was ist Ihre Arbeitstätigkeit?	Branche und Arbeitstätigkeit	
Teil 1: Massnahmen zur Gestaltung von organisationaler Resilienz			
Erzählen Sie mir bitte, was sie unter organisationalem Resilienzmanagement verstehen.	Was verstehen sie unter organisationalem Resilienzmanagement?	Verständnis ist vorhanden	Nonverbale Aufrechterhaltung Können Sie mir dazu noch etwas mehr erzählen? Wie ging es weiter?
Erzählen Sie mir bitte, wie sich ein organisationales Resilienzmanagement gestalten lässt.	Wie lässt sich organisationales Resilienzmanagement gestalten? Was sind wichtige Aspekte bei der Gestaltung eines organisationalen Resilienzmanagements?	Gestaltung und deren Aspekte wurde erläutert	Falls nicht eindeutig erklärt, können Sie mir das etwas genauer beschreiben?
	Welche bewährten Methoden oder Massnahmen empfehlen Sie Unternehmen, um die organisationale Resilienz zu stärken?	Massnahmen werden erwähnt	Kann die Generation 50+ dazu auch genutzt werden?
	Wie schätzen Sie die Bedeutung organisationaler Resilienz für Unternehmen ein, insbesondere im Zusammenhang mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)?	Bedeutung wird erwähnt	
	Wo kann Ihrer Meinung nach die Generation 50+ einen Mehrwert für die organisationale Resilienz schaffen?	Konkreter Mehrwert wird aufgezeigt	Was kann die Generation 50+ für die OR eines Unternehmens beitragen? Welches Wissen hat die Generation 50+, dass die jüngere Generation nicht hat?
Indikatoren von Organisationaler Resilienz nach McManus et al. (2008)			
	Wie können soziale, kulturelle und Verhaltensbarriere vermindert werden?	Silos überwinden	

Erzählaufforderung	Konkrete Frage	Memo – wurde erwähnt	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
	Wie werden Mitarbeitende ermutigt und belohnt, ihr Wissen, in neuartige Problemlösungen einzubringen und innovative und kreative Ansätze zur Lösungsentwicklung zu nutzen?	Innovation und Kreativität	
	Wie kann eine wirksame Wissensnutzung sichergestellt werden, dass jederzeit jemand die Schlüsselrollen besetzen kann?	Wirksame Wissensnutzung	
	Wie kann eine Organisation sicherstellen, dass Mitarbeitende den Zusammenhang zwischen ihrer individuellen Arbeit und dem langfristigen Erfolg der Organisation verstehen? Welche Praktiken haben sich als effektiv erwiesen, um Mitarbeitende zu ermächtigen und Ihnen das Gefühl zu geben, dass ihre Fähigkeiten und Meinungen geschätzt werden?	Mitarbeiterengagement	
Teil 2: Massnahmen zur Gestaltung eines betrieblichen Gesundheitsmanagement			
Erzählen Sie mir bitte, was Sie unter BGM verstehen und wie relevant Sie BGM für Unternehmungen finden?		Begriff wird definiert und Relevanz wird aufgezeigt	
Erzählen sie mir bitte, wie ein BGM gestaltet werden kann? ¹	Was sind die wichtigsten Schritte bei der Gestaltung eines BGM? Welche Vorgehensweise empfehlen Sie?	Schritte werden erwähnt	Wie soll dabei vorgegangen werden? Können Sie bitte spezifischer darauf eingehen? Was sollte dabei beachtet werden?
Welche BGM-Massnahmen empfehlen Sie für die Generation 50+ hinsichtlich deren psychischer Belastungen? ²	Wie lässt sich ein BGM-Konzept gestalten, worin auf die psychischen Belastungen der Generation 50+ eingegangen wird? Welches sind die relevantesten Punkte zur Gestaltung eines BGM-Konzepts spezifisch für die psychischen Belastungen der Generation 50+?	Konkrete Schritte und Massnahmen werden erläutert	Fallen Ihnen noch weitere BGM-Massnahmen ein? Welche allgemeinen BGM-Massnahmen empfehlen Sie für den Umgang mit psychischen Belastungen der Generation 50+?

¹ Falls keine konkrete Gestaltungsabläufe einfallen, Inputs mit Abbildung 1 geben.

² Bezüglich psychischer Belastungen, wird durch den Interviewer folgendes erläutert: Psychische Belastungen bei Mitarbeitern der Generation 50+ verdienen besondere Aufmerksamkeit, weil sie einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsleistung, das Wohlbefinden und die Lebensqualität dieser Mitarbeiter haben können. In vielen Gesellschaften findet ein demografischer Wandel statt, bei dem der Anteil älterer Arbeitnehmer in den Belegschaften zunimmt. Unternehmen müssen sich an diese Veränderung anpassen und sicherstellen, dass sie die Bedürfnisse dieser Altersgruppe verstehen und berücksichtigen.

Erzählaufforderung	Konkrete Frage	Memo – wurde erwähnt	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
	Wie kann die Organisation sicherstellen, dass BGM-Massnahmen die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter ansprechen und ihre aktive Beteiligung fördern?		
Teil 3: Spezifische BGM-Massnahmen hinsichtlich psychischer Belastungen der Generation 50+ (Anhand des Job Demands-Resources Model)			
Arbeitsanforderungen			
Welches sind spezifisch für die Generation 50+ relevante Arbeitsanforderungen, worauf reagiert werden soll?	Welche psychischen Anforderungen könnten Mitarbeiter der Generation 50+ am Arbeitsplatz erleben?	Arbeitsbelastung, Emotionale Belastung,	Beispiele nennen für Arbeitsanforderungen Können sie mir potenzielle Anforderungen nennen für die Generation 50+?
Ressourcen			
Sie haben soeben diverse typische psychische Anforderungen der Generation 50+ erwähnt. Mit welchen BGM-Massnahmen können welche Ressourcen gestärkt werden, damit mit den Anforderungen umgegangen werden kann?	Welche BGM-Massnahmen empfehlen Sie zur Stärkung der - psychischen - organisationalen und - sozialen Ressourcen für den Umgang mit den vorhin erwähnten Anforderungen?	Es werden Massnahmen und Ressourcen spezifisch für psychische, organisationale und soziale Anforderungen erwähnt	Falls keine BGM-Massnahmen zur Stärkung von psychischen ³ , organisationalen ⁴ und sozialen ⁵ Ressourcen einfallen, dann Beispiele nennen. Können Sie mir potenzielle Ressourcen nennen für die Generation 50+
	Welches sind spezifisch für die Generation 50+ relevante Arbeitsressourcen, welche gestärkt werden sollen (mit den vorhin genannten BGM-Massnahmen)? Und mit welchen BGM-Massnahmen können diese gestärkt werden? Wo sehen Sie Potenzial?		Falls keine BGM-Massnahmen einfallen, siehe Fussnote 6-8
Teil 4: Generationenmanagement, Führung und Kultur			
Generationenmanagement			

³ Ziel: Stärkung individuelle mentale Fähigkeit. BGM-Massnahmen: Stressbewältigungstraining, Mentale Gesundheitsförderung mittels Schulung, psychotherapeutische Unterstützung, Achtsamkeitsprogramme.

⁴ Ziel: Schaffung gesunde und unterstützende Arbeitsumgebung. BGM-Massnahmen: Führungskräfteentwicklung (MA-Führung), Förderung Kommunikation und Transparenz durch die Geschäftsleitung, Arbeitsplatzgestaltung, Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, Konfliktmanagement.

⁵ Ziel: Stärkung der Zusammenarbeit und des Zusammenhalts. Teambuilding-Workshops, Kommunikationstraining, Arbeitsplatzgestaltung für Interaktion, Mentoring Programme, Feedbackkultur fördern, Sensibilisierung zur Inklusion

Erzählaufforderung	Konkrete Frage	Memo – wurde erwähnt	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
Erzählen Sie mir bitte, welche entscheidenden Aspekte bei der Entwicklung eines Generationenmanagements berücksichtigt werden sollen?	<p>Welche allgemeinen Massnahmen werden für ein Generationenmanagement vorgeschlagen, bzw. schlagen sie vor?</p> <p>Wie können organisationsinterne Programme oder Initiativen gezielt gestaltet werden, um die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen verschiedenen Altersgruppen zu fördern?</p>		
	Welche Massnahmen könnten ergriffen werden, um die positive Interaktion zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern zu fördern?		
	Wie könnten Programme zum Wissenstransfer implementiert werden, um die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource zu nutzen und umgekehrt (die jüngeren Teilen Wissen mit älteren)?		Was sollte dabei beachtet werden?
	Wo und wie kann mittels der Generation 50+ einen Mehrwert für die Unternehmung geschaffen werden?		<p>Welche Massnahmen braucht es dafür?</p> <p>Können Sie bitte noch gezielt auf Wissensvermittlung und altersdurchmischte Teams eingehen?</p>
	Was muss bei altersdurchmischten Teams beachtet werden?		Wie könnte die Organisation aktiv gegen Altersdiskriminierung vorgehen und ein inklusives Umfeld schaffen?
	Inwiefern profitiert eine Arbeitgeberin von einem Generationenmanagement?		Was wird mittels Generationenmanagement erreicht?
	Welche Klischees bezüglich der älteren Generation sind Ihrer Meinung noch vorhanden und wie sollte gegen diese vorgegangen werden?		
Führung und Kultur			
Bitte erzählen Sie mir, wie Führungspersonen ältere Mitarbeitende optimal unterstützen können, um ihre Anforderungen und Belastungen zu reduzieren.	Wie können Führungspersonen ältere Mitarbeitende ab 50 Jahre alt besser unterstützen, um ihre psychischen Belastungen zu reduzieren?		<p>Welche Führungsstile empfehlen Sie dazu?</p> <p>Welche Aspekte des Führungsstils könnten Mitarbeitende 50+ als belastend empfinden, und wie könnte er angepasst werden, um ihre Bedürfnisse besser zu berücksichtigen?</p>

Erzählaufforderung	Konkrete Frage	Memo – wurde erwähnt	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
	Wie lässt sich Ihrer Meinung nach gesundheitsförderliche Führung gestalten?		Welche Verhaltensweisen der Führungskräfte sind dabei wichtig?
Schluss			
	Jetzt sind wir am Ende unseres Interviews haben Sie noch Anmerkungen, die sie ansprechen wollen?		

Einwilligung zur Teilnahme und Aufnahme am Interview und Nutzung der erhobenen Daten

Mit meiner Unterschrift bestätige ich, dass ich freiwillig bereit dazu bin, am oben genannten Interview teilzunehmen. Mir ist mitgeteilt worden, dass das Interview ca. 60 Minuten dauern wird. Ich weiss, dass ich die Teilnahme jederzeit abbrechen kann.

Die Daten der Untersuchung werden so gespeichert und aufbewahrt, dass ein Rückschluss auf meine Person nach Auswertung der Daten nicht möglich ist. Die Daten werden anonymisiert. Nach Beendigung des Interviews bin ich berechtigt, den Hintergrund der Untersuchung, den Verwendungszweck der Daten und auch die Ergebnisse zu erfahren. Ich weiss, dass ich diesen Anspruch dadurch geltend machen muss, dass ich nach den entsprechenden Informationen frage.

Jederzeit während der Teilnahme und auch unmittelbar danach kann ich verlangen, dass meine Daten gelöscht werden. Man hat mir versichert, dass diesem Wunsch entsprochen wird. Dies gilt auch dann, wenn ich keine Begründung liefere. Eine Nichtteilnahme am Interview wird keine Nachteile mit sich ziehen.

Die Daten werden mit dem Programm MAXQDA ausgewertet und in die Bachelorarbeit miteinbezogen, welche für den Auftraggeber, den Verein Focus50Plus, und für die Hochschule Luzern erarbeitet wird. Zweck der Forschung ist die Erarbeitung von praxisnahen Handlungsempfehlung für die Gestaltung eines organisationalen Resilienzmanagement im Rahmen von BGM hinsichtlich psychischen Belastungen der Generation 50+.

.....
Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, unter den genannten Bedingungen am Interview im April 2024 teilzunehmen.

Name,Vorname

Strasse, PLZ, Ort

Ort, Datum _____

Unterschrift _____

Anhang A2 Interviewleitfaden Generation 50+

Vor dem Interview

- Interviewleitfaden bereitstellen
- Einwilligung zur Aufnahme und Nutzung der erhobenen Daten einholen(siehe A4 Seite «Einwilligung zur Aufnahme»)
- Bedankung für die Teilnahme am Interview
- Dauer Mitteilen: Ungefähr 45 - 60 Minuten
- Ziel des Interviews mitteilen: Erfassung der Bedürfnisse der über 50-jährigen Arbeitnehmenden am Arbeitsplatz. Des Weiteren werden Belastungen und Ressourcen identifiziert, Bedürfnisse in Bezug auf BGM-Massnahmen, Führungsstile, Kultur und Generationenmanagement abgefragt. Abschliessend werden individuelle Aspekte mit Einfluss auf die OR abgefragt. Aus den Antworten der Generation 50+ können konkrete Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von BGM-Massnahmen zur Stärkung der Organisationalen Resilienz unter Berücksichtigung der Generation 50+.
- Fragen vor dem Interview klären

Datum	
Zeit	
Durchführungsort	
Interviewer	
Interviewte Person	
Anmerkungen zur Interviewsituation:	

Einleitung

Informationen zu mir und der Bachelorarbeit:

Ich bin Erik Trolese, studiere Wirtschaftspsychologie an der HSLU in Luzern und befinde mich in meinem letzten Semester. Ich schreibe eine Bachelorarbeit über die Gestaltung von organisationalem Resilienzmanagement im Rahmen von BGM für die Generation 50+. Der Auftraggeber ist der Verein Focus50plus.

Ziel der Bachelorarbeit ist es, Unternehmen aller Branchen und Grössen Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von BGM-Massnahmen zur Stärkung der organisationalen Resilienz unter besonderer Berücksichtigung der Generation 50+. Dadurch sollen Unternehmen für das Thema sensibilisiert und motiviert werden, die Handlungsempfehlungen bei Bedarf zu integrieren. Die Handlungsempfehlungen werden in Form eines Infoblattes/Leitfadens dargestellt und vermittelt. Damit wird der Auftraggeber Focus50plus bei der Verfolgung seines Ziels unterstützt, Unternehmen bei der Bewältigung des aktuellen und zukünftigen Fachkräftemangels zu unterstützen, indem die Potenziale der Generation 50+ am Arbeitsmarkt voll ausgeschöpft werden können.

Um wichtige praxisnahe Gestaltungsempfehlungen zu erhalten, führe ich Experteninterviews durch und befrage Arbeitnehmende, die 50 Jahre alt sind oder älter zu ihren Bedürfnissen zu BGM- und organisationalen Resilienzmassnahmen. Somit möchte ich gerne durch ihre Expertenmeinung zu BGM, Generationenmanagement und organisationaler Resilienz, weitere Erkenntnisse gewinnen.

Es würde mich freuen, wenn Sie spontan darüber sprechen, was Ihnen bei den Fragen gerade durch den Kopf geht.

In der Einwilligung haben Sie akzeptiert, dass das Interview aufgezeichnet wird. Ich starte nun die Aufnahme.

Erzählaufforderung	Konkrete Frage	Memo	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
Einstieg			
	Können Sie mir kurz Ihre Arbeitstätigkeit beschreiben?	Funktion ist klar	
	Können Sie mir kurz Ihren Arbeitgeber und die Branche beschreiben?	Branche ist klar	
	Wissen Sie was unter BGM zu verstehen ist? Und wenn ja, was?	Verständnis von BGM ist vorhanden	Falls unklar, dann BGM erklären. ⁶
Teil 1: Anforderungen der Generation 50+ an BGM-Massnahmen, Generationenmanagement und Kultur			
Erzählen Sie mir von den bisherigen BGM-Massnahmen in ihrem Betrieb.	Was macht ihr Betrieb, Ihrer Meinung nach bisher im Bereich BGM resp. für die Förderung der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden? Welche Massnahmen gibt es? Und wie beurteilen Sie diese Massnahmen?	Aktuelle Massnahmen des Betriebs hinsichtlich psychischer Gesundheit werden genannt	Wenn keine oder wenige Massnahmen in den Sinn kommen, Beispiele nennen. ⁷
	Was ist Ihnen bei der Arbeit für die psychische Gesundheit wichtig?	Bedürfnisse werden genannt	Wieso ist Ihnen das wichtig?
Erzählen Sie mir bitte von gesundheitsfördernden Massnahmen in Ihrem Betrieb, die speziell für die Generation 50+ relevant sind?	Denken Sie es sollte spezifische Massnahmen und Programme für die Generation 50+ geben?	Konkrete Massnahmen für die Generation 50+ werden genannt	Beispiele nennen, falls keine einfallen (Fussnote 2)
	Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen unterschiedlicher Altersgruppen?		
	Was sind ihre Bedürfnisse in der Zusammenarbeit mit jüngeren Generationen? Wann sind sie bereit Wissen entgegenzunehmen und wann weiterzugeben?	Es werden die Bedürfnisse in der Generationsübergreifenden Zusammenarbeit genannt	Was ist Ihnen bei Generationsübergreifenden Teams / Zusammenarbeit wichtig? Worauf sollte geachtet werden? Weiterentwicklungsangebote: Schulung oder Lernen am Arbeitsplatz mit z.B. Altersdurchmischten Teams?

Erzählaufforderung	Konkrete Frage	Memo	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
	Welches Wissen sollte der jüngeren Generation von ihrer Generation weitergeben werden?		
	Wie wird innerhalb Ihrer Organisation das Wissen und die Erfahrung älterer Mitarbeitenden weitergegeben?		Was halten Sie davon?
	Werden Sie bei der Arbeit mit Stereotypen zu Ihrem Alter belastet?		
Teil 2: Spezifische psychische Belastungen und Ressourcen der Generation 50+ (Anhand des Job Demands-Resources Model)			
Arbeitsanforderungen			
Erzählen Sie mir von ihren psychischen Belastungen und Anforderungen im Arbeitsalltag die Sie erleben.	Welchen psychischen Anforderungen begegnen Sie in ihrem Arbeitsalltag?	Psychische Anforderungen Beurteilung der Belastung wurde gemacht	Falls nichts einfällt Beispiele nennen von Anforderungen. ⁸
Erzählen Sie mir bitte von spezifischen sozialen Belastungen, die Sie in ihrem Arbeitsalltag empfinden.		Soziale Anforderungen Beurteilung der Belastung wurde gemacht	Falls nichts einfällt Beispiele nennen von Anforderungen ⁹

⁶ «Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein systematischer Ansatz zur Förderung der physischen und psychischen Gesundheit der Beschäftigten in Organisationen durch gezielte Massnahmen, Prävention und die Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen»

⁷ Gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen, Stressmanagement (Kurse), Suchtprävention, Führungsverhalten, Wiedereingliederung nach langer Krankheit, Mitarbeitendegespräche - Schulungen zu Führungsverhalten oder Kommunikation, - Teambuilding Massnahmen - Anerkennung von Leistung, Lohn - Autonomie - Werte wie Respekt, Konstruktive Kritik, - angenehme Feedbackkultur - Arbeitsmittel, Arbeitsplatzverhältnisse - Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben - Angenehmes Arbeitsklima (gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung) - Generationenworkshops

⁸ Hoher Zeitdruck, Stress, Rollenkonflikte (Widersprüchliche Anforderungen aus verschiedenen Rollen), Arbeitsunsicherheit, Mangelnde Kontrolle, Unklarheit bezüglich Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisatorische Probleme, Qualitative Überforderung, soziale Belastung durch den Vorgesetzte*n oder durch

⁹ Soziale Belastungen können z.B. sein: Konflikte am Arbeitsplatz, Unsicherheit in der Zusammenarbeit, Unfares Führungsverhalten, Streit, Generationenkonflikt etc.

Erzählaufforderung	Konkrete Frage	Memo	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
Erzählen Sie mir bitte von spezifischen organisationalen Belastungen, die Sie in ihrem Arbeitsalltag empfinden.		Organisationale Anforderungen Beurteilung der Belastung wurde gemacht	Falls nichts einfällt Beispiele nennen von Anforderungen ¹⁰
Ressourcen			
Hier werden wir auf die einzelnen genannten Anforderungen aus dem Abschnitt «Anforderungen» eingehen. Bitte erzählen Sie, wie welche Ressourcen Sie für den Umgang mit den Anforderungen haben. Bzw. Was Ihnen hilft mit den Anforderungen umzugehen.	Was sind weitere Ressourcen? Was hilft Ihnen, mit den Belastungen und Anforderungen umzugehen. Und welche denken Sie gelten spezifisch für die Generation 50+?	Soziale, organisationale, psychische Ressourcen werden genannt.	Falls der Begriff «Ressource» verständlich, dann Beispiele nennen von Ressourcen ¹¹ Ähnliche Fragen, falls der Begriff «Ressource» verständlich ist: Welche positiven Aspekte Ihrer Arbeit tragen dazu bei, dass Sie sich mental gestärkt fühlen?
	Was würde die Zusammenarbeit im Team stärken? Was könnte die Unternehmung dazu zur Verfügung stellen damit Sie sich gestärkt fühlen und Ihre Bedürfnisse gedeckt werden?	Bedürfnisse zu sozialen Ressourcen werden genannt	Soziale Ressource, organisationale Ressource
	Was sind Ihre Erwartungen an eine Führungskraft?		Welche Erwartungen werden erfüllt und welche nicht bei Ihnen in der Praxis? Ab wann können Sie sich entfalten?
	Gibt es bestimmte Massnahmen oder Verhaltensweisen von Führungskräften, die Sie als hilfreich oder unzureichend empfunden haben?	Bedürfnisse zu Führungskräfte werden genannt	Bedürfnisse an die Führungsperson werden erläutert
Teil 3: Individuelle Beiträge zu Indikatoren von Organisationaler Resilienz nach McManus et al. (2008)			

¹⁰ Unsicherheit am Arbeitsplatz: Unerwartete Veränderungen, Unsicherheit über die berufliche Zukunft und mangelnde Klarheit in den Aufgaben können als Anforderungen betrachtet werden.

¹¹ Organisationale Ressourcen: Ressourcen, die die Organisation bereitstellt. Organisational - partizipation an Entscheidungen - Arbeitsplatzsicherheit - Belohnungen – Aufstiegsmöglichkeiten n

Erzählaufforderung	Konkrete Frage	Memo	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
	Was fördert Ihrer Meinung nach den sozialen und kulturellen Austausch im Team?	Silos überwinden	Bzw. Wann sind Sie eher geneigt soziale Kontakte zu knüpfen bei der Arbeit?
	Wann fühlen Sie sich ermutigt, Ihr Wissen in neuartige Problemlösungen einzubringen und innovative und kreative Ansätze zur Lösungsentwicklung zu nutzen?	Innovation und Kreativität	Was wäre hinderlich?
		Wirksame Wissensnutzung	Wann würden Sie für andere Einspringen, wann nicht?
	Wann zeigen Sie besonders viel Engagement bei der Arbeit?	Mitarbeiterengagement	
	Welchen Beitrag können Sie leisten zur Stärkung der Unternehmung oder des Überlebens der Unternehmung?		
	Wo denken Sie, können sie den grössten Mehrwert für eine Organisation schaffen?		Inwiefern können Sie ein Mehrwert in altersdurchmischten Teams schaffen?
Schluss			
	Jetzt sind wir am Ende unseres Interviews haben Sie noch Anmerkungen, die Sie ansprechen wollen?		

Einwilligung zur Teilnahme und Aufnahme am Interview und Nutzung der erhobenen Daten

Mit meiner Unterschrift bestätige ich, dass ich freiwillig bereit dazu bin, am oben genannten Interview teilzunehmen. Mir ist mitgeteilt worden, dass das Interview ca. 60 Minuten dauern wird. Ich weiss, dass ich die Teilnahme jederzeit abbrechen kann.

Die Daten der Untersuchung werden so gespeichert und aufbewahrt, dass ein Rückschluss auf meine Person nach Auswertung der Daten nicht möglich ist. Die Daten werden anonymisiert. Nach Beendigung des Interviews bin ich berechtigt, den Hintergrund der Untersuchung, den Verwendungszweck der Daten und auch die Ergebnisse zu erfahren. Ich weiss, dass ich diesen Anspruch dadurch geltend machen muss, dass ich nach den entsprechenden Informationen frage.

Jederzeit während der Teilnahme und auch unmittelbar danach kann ich verlangen, dass meine Daten gelöscht werden. Man hat mir versichert, dass diesem Wunsch entsprochen wird. Dies gilt auch dann, wenn ich keine Begründung liefere. Eine Nichtteilnahme am Interview wird keine Nachteile mit sich ziehen.

Die Daten werden mit dem Programm MAXQDA ausgewertet und in die Bachelorarbeit miteinbezogen, welche für den Auftraggeber, den Verein Focus50Plus, und für die Hochschule Luzern erarbeitet wird. Zweck der Forschung ist die Erarbeitung von praxisnahen Handlungsempfehlung für die Gestaltung eines organisationalen Resilienzmanagement im Rahmen von BGM hinsichtlich psychischen Belastungen der Generation 50+.

.....

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, unter den genannten Bedingungen am Interview im April 2024 teilzunehmen.

Name,Vorname

Strasse, PLZ, Ort

Ort, Datum _____

Unterschrift _____

Anhang B Definitionen deduktive Kategorien

Definition Deduktive Kategorien der Interviews Generation 50+

Kategorie	Ankerbeispiel	Definition	Kodierregel
Soziale Ressourcen	«Also ich kann es ansprechen, wenn es mir nicht gut geht» (I2).	Etwas wird als soziale Ressource betrachtet, wenn es soziale Unterstützung bietet und das Gefühl von sozialer Eingebundenheit und Sicherheit fördert. Das sind beispielsweise Beziehungen und soziale Netzwerke, die Unterstützung, Geborgenheit und Zugehörigkeitsgefühl bieten.	Kodiert wird als soziale Ressource, wenn die Beziehung oder das soziale Netzwerk Unterstützung, Geborgenheit oder ein Zugehörigkeitsgefühl bietet.
Organisationale Ressourcen	«Dann ist es auch, wenn wir im Simulator Übungen machen, Schulung oder Prüfungsübungen» (I1).	Organisationale Ressourcen umfassen alle betrieblichen Mittel und Unterstützungssysteme, die eine Organisation bereitstellt, um Mitarbeitende bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dazu gehören Schulungen, flexible Arbeitszeiten, klare Rollendefinitionen, unterstützende Führung und ausreichende materielle Ressourcen.	Kodiert wird als organisationale Ressource, wenn betriebliche Mittel oder Unterstützungssysteme beschrieben werden, die Mitarbeitende bei der Arbeit unterstützen oder die Arbeitsbedingungen verbessern, wie Schulungen, flexible Arbeitszeiten, klare Rollendefinitionen, unterstützende Führung oder materielle Ressourcen.
Psychische Ressourcen	«Eine Ressource ist ja, dass ich. Ja die Autonomie, wie du sagst» (I3).	Psychische Ressourcen sind mentale und emotionale Stärken, die Mitarbeitende mobilisieren können, um Arbeitsanforderungen zu bewältigen und Stress zu reduzieren. Dazu zählen positive Selbstwahrnehmung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und emotionale Intelligenz.	Kodiert wird als psychische Ressource, wenn mentale oder emotionale Stärken beschrieben werden, die Mitarbeitende zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen nutzen, wie positive Selbstwahrnehmung, Selbstwirksamkeit, Resilienz oder emotionale Intelligenz.
Soziale Anforderungen	«Konflikte mit dem Team? Ja, das sind dann so kleine Sachen und manchmal gibt es das ein bisschen ja, aber grosse Konflikte nicht» (I2).	Soziale Anforderungen beziehen sich auf zwischenmenschliche und kommunikative Belastungen im Arbeitsumfeld. Dazu gehören schwierige soziale Interaktionen, Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten und mangelnde soziale Unterstützung.	Kodiert wird als soziale Anforderung, wenn zwischenmenschliche oder kommunikative Belastungen beschrieben werden, die durch die Arbeit entstehen, wie schwierige soziale Interaktionen, Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten oder mangelnde soziale Unterstützung.
Organisationale Anforderungen	«Es passiert immer wieder, dass bei uns nicht geklärt ist, wer für welche Aufgabe verantwortlich ist» (I3).	Organisationale Anforderungen sind strukturelle und betriebliche Belastungen, die durch die Arbeitsumgebung oder die Organisation entstehen. Dazu gehören unrealistische	Kodiert wird als organisationale Anforderung, wenn strukturelle oder betriebliche Belastungen beschrieben

		Zielvorgaben, hohe Arbeitsmenge, Zeitdruck, schlechte Arbeitsorganisation und unzureichende Ressourcen.	werden, die durch die Arbeit entstehen, wie unrealistische Zielvorgaben, hohe Arbeitsmenge, Zeitdruck, schlechte Arbeitsorganisation oder unzureichende Ressourcen.
Psychische Anforderungen	<i>«Dann ja. Zeitdruck. Stress.» (13).</i>	Psychische Anforderungen sind mentale und emotionale Belastungen, die durch Arbeitsaufgaben oder Arbeitsumgebung entstehen. Dazu zählen hoher Arbeitsdruck, komplexe Aufgaben, emotionale Erschöpfung und kognitive Überlastung.	Kodiert wird als psychische Anforderung, wenn mentale oder emotionale Belastungen beschrieben werden, die durch die Arbeit entstehen, wie hoher Arbeitsdruck, komplexe Aufgaben, emotionale Erschöpfung oder kognitive Überlastung.

Anhang C Definitionen Induktive Kategorien

Kategoriensystem mit Kodierregel induktive Auswertung

Kategorie	Subkategorie	Ankerbeispiel	Definition	Kodierregel
Teamzusammenarbeit für mehr Wohlbefinden und OR	Freiwilliger Austausch	<i>«Wenn Sie anfangen zu strukturieren. Glaube ich, verfestigen sie Stereotype. Weil eben, wie ich vorhin gesagt habe, dann geht man davon aus, dass sie besser wissen, wie man einen Teams-Call aufsetzt als ich» (19).</i>	Freiwilliger Austausch bezeichnet die freiwillige, ungezwungene Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern	Es sollten Textstellen als «Freiwilliger Austausch» kodiert werden, wenn die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern freiwillig geschehen soll.
Teamzusammenarbeit für mehr Wohlbefinden und OR	Kommunikation im Team	<i>«Ja, ich denke so eine Supervision oder so, wo man mal ein Problem bespricht um ja Patientenprobleme oder innerhalb vom Team aber. Ja, also ich denke, wir haben das immer wieder angesprochen, aber. Also.» (12)</i>	Regelmäßige Kommunikation im Team beschreibt die strukturierten und regelmäßigen Kommunikationsprozesse innerhalb eines Teams, um Probleme anzusprechen.	Kodiert wird als regelmäßige Kommunikation, wenn beschrieben wird, wie regelmäßige und strukturierte Kommunikationsprozesse innerhalb des Teams stattfinden, um den Informationsfluss und die Zusammenarbeit zu fördern.
Individuelle Führung zur Stärkung des Wohlbefindens	Empowerment und Partizipation	<i>Auch solche. Dinge anhört. Also dass auch offen ist für Kritik oder für die Äusserung von Risiken, die man möglicherweise beobachtet. Es braucht eine Person, die sich diese Zeit auch nehmen kann (13).</i>	Empowerment und Partizipation beziehen sich auf die aktive Einbindung von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse und die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge einzubringen. Dies fördert den Handlungsspielraum der Mitarbeitenden.	Kodiert wird als Empowerment und Partizipation, wenn beschrieben wird, wie Mitarbeitende die Möglichkeit haben, aktiv an Entscheidungsprozessen teilzunehmen und Verbesserungsvorschläge einzubringen, wodurch ihre Autonomie und ihr Verantwortungsbewusstsein gefördert werden.
Individuelle Führung zur Stärkung des Wohlbefindens	Vermeidung von Vorurteilen	<i>«Ich glaube. Was.. Früher hat man Kollektiver, Also wenn ich sage, hat man, ich glaube auch ich. Ich glaube, man hat kollektiv eingeführt früher als man heute führt. Sie müssen heute fast jeden Mitarbeiter individuell kennen und eine unserer Massnahmen, die wir dafür machen. Wir haben sogenannte Post Talk Sessions» (19)</i>	Vermeidung von Vorurteilen umfasst Massnahmen und Einstellungen, die darauf abzielen, Vorurteile und Diskriminierung im Arbeitsumfeld zu verhindern, indem Vielfalt und individuelle Unterschiede als Bereicherung angesehen werden.	Kodiert wird als Vermeidung von Vorurteilen, wenn beschrieben wird, wie Massnahmen oder Einstellungen implementiert werden, um Vorurteile und Diskriminierung zu verhindern und Vielfalt als Bereicherung zu fördern.

Individuelle Führung zur Stärkung des Wohlbefindens	Adaptives Führungsverhalten	<i>Gut. Ich glaube, grundsätzlich gilt im Gegensatz zu vor zehn, 20 Jahren. Sie müssen heute sehr individuell führen. Also das heisst, Sie müssen praktisch jeden Mitarbeiter individuell ansprechen (...)</i> (I9).	Adaptives Führungsverhalten beschreibt die Fähigkeit von Führungskräften, ihren Führungsstil flexibel an die individuellen Bedürfnisse und Stärken der Mitarbeitenden anzupassen, um deren Entwicklung und Wohlbefinden zu unterstützen.	Kodiert wird als adaptives Führungsverhalten, wenn beschrieben wird, wie Führungskräfte ihren Führungsstil flexibel anpassen, um die individuellen Bedürfnisse und Stärken der Mitarbeitenden zu berücksichtigen und deren Entwicklung und Wohlbefinden zu unterstützen.
Keine Diskriminierung zulassen	Gleichstellung fördern	<i>Ja, also ich denke, es muss ein vorurteilsfreies Umfeld sein (...)</i> (I7).	Gleichstellung fördern bezieht sich auf Massnahmen und Einstellungen, die sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft oder anderen individuellen Merkmalen gleich behandelt und gefördert werden.	Kodiert wird als Gleichstellung fördern, wenn beschrieben wird, wie Massnahmen oder Einstellungen implementiert werden, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden gleich behandelt und gefördert werden.
Keine Diskriminierung zulassen	Keine altersspezifischen Massnahmen	<i>Konkret schätze ich es, wenn der soziale Status oder das Lohnband, in dem sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegen oder das Alter. Nicht zu einer Segmentierung führen, sondern wo man sich trotz Unterschieden in diesen Bereichen von Mensch zu Mensch begegnen kann</i> (I3).	Keine altersspezifischen Massnahmen bedeutet, dass Entscheidungen und Massnahmen nicht auf dem Alter der Mitarbeitenden basieren, sondern auf ihren individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen, um Altersdiskriminierung zu vermeiden.	Kodiert wird als keine altersspezifischen Massnahmen, wenn beschrieben wird, dass Entscheidungen und Massnahmen unabhängig vom Alter der Mitarbeitenden getroffen werden und Altersdiskriminierung vermieden wird, oder wenn dies verlangt wird.
Kritisches Wissen der Generation 50+ nutzen für OR	Erfahrungswissen für die OR	<i>Die ältere Generation bringt also hat Erfahrungswissen, das der jüngeren Generation fehlt</i> (I3).	Erfahrungswissen für die OR bezieht sich auf das Wissen und die Kompetenzen, die ältere Mitarbeitende aufgrund ihrer langen Berufserfahrung einbringen, um die Widerstandsfähigkeit der Organisation zu stärken.	Kodiert wird als Erfahrungswissen, wenn beschrieben wird, wie das Wissen und die Erfahrungen älterer Mitarbeitender genutzt werden, um die OR zu fördern.
Kritisches Wissen der Generation 50+ nutzen für OR	Wissenstransfer in der Zusammenarbeit	<i>Also aus der Innovationsforschung weiss man, dass quasi diverse Teams innovativere Lösungen bringen</i> (I7).	Wissenstransfer in der Zusammenarbeit beschreibt die Prozesse und Praktiken,	Kodiert wird als Wissenstransfer, wenn beschrieben wird, wie Wissen und Erfahrungen zwischen Mitarbeitenden verschiedener

			durch die Wissen und Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden ausgetauscht werden, um gegenseitiges Lernen und die Stärkung der Organisation zu fördern.	Altersgruppen ausgetauscht werden, um das Lernen und die Stärkung der Organisation zu fördern.	
Psychologische Sicherheit sicherstellen für Wohlbefinden und OR	Förderung von Respekt und Diversität	von und	<i>Also aber der Austausch ist höflich, was so privat beim Mittagessen oder so, aber sonst ist es ja eigentlich egal, wie alt jemand ist, wenn du fachlich sprichst miteinander (15).</i>	Förderung von Respekt und Diversität umfasst Massnahmen und Praktiken, die ein respektvolles und inklusives Arbeitsumfeld schaffen, in dem die Vielfalt der Mitarbeitenden als Bereicherung angesehen wird.	Kodiert wird als Förderung von Respekt und Diversität, wenn beschrieben wird, wie Massnahmen und Praktiken implementiert werden, um ein respektvolles und inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen.
Psychologische Sicherheit sicherstellen für Wohlbefinden und OR	Management und Führung zur Unterstützung von psychologischer Sicherheit	und zur von	<i>Also, ob Fähigkeiten da sind, um sich diese organisationale Resilienz aufzubauen ist das eine. Das ist der Managementrahmen. Auf der anderen Seite gibt es noch den Führungsrahmen. Also, ob wir zum Beispiel eine Kultur von dieser psychologischen Sicherheit haben, im Sinne, dass sich Menschen wohlfühlen, dass sie sich äussern können, dass sie wenig Angst haben oder keine Angst haben, dass sich sicher fühlen (18).</i>	Management und Führung zur Unterstützung von psychologischer Sicherheit beschreibt die Rolle von Führungskräften und Managementpraktiken in der Schaffung eines Arbeitsumfelds, in dem sich Mitarbeitende sicher fühlen, ihre Meinungen zu äussern und Fehler zuzugeben.	Kodiert wird als Unterstützung von psychologischer Sicherheit, wenn beschrieben wird, wie Führungskräfte und Managementpraktiken zur Schaffung eines sicheren und vertrauensvollen Arbeitsumfelds beitragen.
Psychologische Sicherheit sicherstellen für Wohlbefinden und OR	Schaffung einer Kultur der psychologischen Sicherheit	der psychologischen Sicherheit	<i>Aber es sind natürlich alle angehalten, Feedbacks positiv aufzunehmen und wir sind dazu geschult. Man soll sich nicht verteidigen, sondern vielleicht die Sichtweisen klären, also die Sichtweisen beider Personen, beider Positionen klären und eben etwas Gutes daraus rauszuholen (11).</i>	Schaffung einer Kultur der psychologischen Sicherheit bedeutet, eine Organisationskultur zu etablieren, in der sich alle Mitarbeitenden sicher fühlen, ihre Meinungen zu äussern, Risiken einzugehen und aus Fehlern zu lernen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben.	Kodiert wird als Schaffung einer Kultur der psychologischen Sicherheit, wenn beschrieben wird, wie eine Organisationskultur etabliert wird, die Sicherheit, Offenheit und Lernbereitschaft fördert.
Slack als Ausgangsbedingung	Bereitstellung von Ressourcen	von	<i>Und dass Sie diesen Raum bekommen und darauf aufbauend nach Ihren sogenannten eigenen Entwicklungsplan bauen können</i>	Bereitstellung von Ressourcen umfasst die Sicherstellung, dass	Kodiert wird als Bereitstellung von Ressourcen, wenn beschrieben wird, wie Mitarbeitenden die notwendigen Mittel und Unterstützung zur

		<i>und sagen können In diese Themen möchte ich vermehrt reingehen, das mache ich über was immer verschiedene Varianten entweder Austausch, Seminar, Besuch oder irgendeine Präsentation besuchen oder eben selbst mal einem Team etwas vermitteln (19).</i>	Mitarbeitende über die notwendigen Mittel und Unterstützung verfügen, um ihre Aufgaben effektiv zu erledigen und sich weiterzuentwickeln. Dazu gehören Zeit, finanzielle Mittel und Zugang zu Weiterbildungsangeboten.	Verfügung gestellt werden, um ihre Aufgaben effektiv zu erledigen und sich weiterzuentwickeln.
Slack als Ausgangsbedingung	Finanzieller Rückhalt vorhanden	<i>Schaue ich mir im Sinne von ja, dass ich meine Brille aus habe, dass ich meinen Umsatz bringe (15).</i>	Finanzieller Rückhalt vorhanden bedeutet, dass die Organisation über ausreichende finanzielle Mittel verfügt, um Investitionen in Mitarbeiterentwicklung, Innovation und organisatorische Verbesserungen zu tätigen, auch in Krisenzeiten.	Kodiert wird als finanzieller Rückhalt, wenn beschrieben wird, wie die Organisation über ausreichende finanzielle Mittel verfügt, um in die Entwicklung und Resilienz der Mitarbeitenden und der Organisation zu investieren.
Teamzusammenarbeit für mehr Wohlbefinden und OR	Freiwilliger Austausch	<i>Ja, jetzt ist halt die Frage. Damit gehen wir vom Stereotyp aus, dass der jüngere Mitarbeiter technologieaffiner ist, sehr viel mehr weiss und der ältere Mitarbeiter nicht so technologie affin und dafür Lebenserfahrung ins Tandem einbringt. Das kann funktionieren, aber das funktioniert meines Erachtens am besten auf natürliche Art und Weise und funktioniert aus meiner Sicht in gut funktionierenden Teams auch automatisch (19).</i>	Freiwilliger Austausch bezieht sich auf den informellen und freiwilligen Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen Mitarbeitenden, der zur Stärkung des Teamzusammenhalts und zur Förderung des Wohlbefindens beiträgt.	Kodiert wird als freiwilliger Austausch, wenn beschrieben wird, wie Mitarbeitende informell und freiwillig Wissen und Erfahrungen austauschen, um den Teamzusammenhalt und das Wohlbefinden zu fördern.
Teamzusammenarbeit für mehr Wohlbefinden und OR	Kommunikation im Team	<i>«Also wir können, wenn wir Probleme haben, das ihnen innerhalb vom Team dann besprechen» (12, Zeile 12). (13).</i>	Regelmäßige Kommunikation im Team beschreibt die strukturierten und regelmäßigen Kommunikationsprozesse innerhalb eines Teams, die sicherstellen, dass alle Mitglieder auf dem gleichen Stand sind und gemeinsam	Kodiert wird als regelmäßige Kommunikation, wenn beschrieben wird, wie regelmäßige und strukturierte Kommunikationsprozesse innerhalb des Teams stattfinden, um den Informationsfluss und die Zusammenarbeit zu fördern.

			an Problemlösungen arbeiten können.	
Teamzusammenarbeit für mehr Wohlbefinden und OR	Wert der Altersdurchmischung in der Teamzusammenarbeit	<i>Aber ich, ich, ich habe ein allgemeines Bedürfnis nach Durchmischung. Ich schätze es immer wieder, auch mit jüngeren und mit älteren Leuten zusammenzuarbeiten (13).</i>	Wert der Altersdurchmischung in der Teamzusammenarbeit bezieht sich auf die positiven Effekte, die durch eine Mischung von Mitarbeitenden unterschiedlichen Alters in einem Team entstehen, wie vielfältige Perspektiven, Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen.	Kodiert wird als Wert der Altersdurchmischung, wenn beschrieben wird, wie die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden unterschiedlichen Alters positive Effekte wie vielfältige Perspektiven und Erfahrungsaustausch bringt.
Verankerung BGM-Massnahmen und OR in der Kultur	Kultur als zentraler Faktor für BGM und OR	<i>Also einerseits, dass Massnahmen, die dazu dienen, dass die langfristig umgesetzt werden, dass das nicht on off sind. Das habe ich jetzt immer wieder gesehen über die Jahre. Wenn so Unternehmen das machen, dann machen sie es ein, zwei Jahre und dann ist irgendwie eine textbox Massnahme. Das funktioniert nicht. Also es muss wie das Commitment sein, das wirklich langfristig steht, die nachhaltig umzusetzen (17).</i>	Kultur als zentraler Faktor für BGM und OR bedeutet, dass die Organisationskultur ein integraler Bestandteil der Massnahmen zur Förderung der Gesundheit und Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden ist.	Kodiert wird als Kultur als zentraler Faktor, wenn beschrieben wird, wie die Organisationskultur als wesentlicher Bestandteil der Massnahmen zur Förderung der Gesundheit und Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden angesehen wird.
Wertschätzung, Autonomie und Handlungsspielraum sicherstellen	Autonomie bei der Arbeit geben	<i>Für mich ist vor allem eben diese Autonomie (15).</i>	Autonomie bei der Arbeit geben bezieht sich auf das Mas an Freiheit und Eigenverantwortung, das Mitarbeitende bei der Erledigung ihrer Aufgaben haben. Dies fördert ihre Motivation und Zufriedenheit.	Kodiert wird als Autonomie, wenn beschrieben wird, wie Mitarbeitenden Freiheit und Eigenverantwortung bei der Erledigung ihrer Aufgaben gewährt wird.
	Handlungsspielraum und partizipative Entscheidungsfindung	<i>Also von dem her können wir da. Wir sind wieder frei und können auch wirklich. Wenn ich merke, es geht mit einem nicht, dass das jemand anders dann diese Arbeit übernimmt. Da sind wir sehr flexibel innerhalb von Team (12).</i>	Handlungsspielraum und partizipative Entscheidungsfindung umfassen die Möglichkeiten, die Mitarbeitenden haben, aktiv an Entscheidungsprozessen	Kodiert wird als Handlungsspielraum und partizipative Entscheidungsfindung, wenn beschrieben wird, wie Mitarbeitende aktiv an Entscheidungsprozessen teilnehmen und Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen und Aufgaben nehmen können.

			teilzunehmen und Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen und Aufgaben zu nehmen.	
	Wertschätzung geben	<i>Und sicher auch ja, sich selbst auch wertschätzen und mögen dafür, wie man ist. Also dieses authentische Sich selbst sein Können mit allen Ups and Downs (18).</i>	Wertschätzung geben bedeutet, den Mitarbeitenden Anerkennung und Lob für ihre Leistungen und Beiträge zu zeigen. Dies stärkt das Selbstwertgefühl und die Motivation der Mitarbeitenden.	Kodiert wird als Wertschätzung, wenn beschrieben wird, wie Mitarbeitenden Anerkennung und Lob für ihre Leistungen und Beiträge gezeigt wird.

Anhang D Zuordnung Interviewausschnitte zu Kategorien

Kategorie	Unterkategorie	Segment
Individuelle Führung zur Stärkung des Wohlbefindens	Empowerment und Partizipation	<p>I3: Auch solche. Dinge anhört. Also dass auch offen ist für Kritik oder für die Äusserung von Risiken, die man möglicherweise beobachtet. Es braucht eine Person, die sich diese Zeit auch nehmen kann.</p> <p>I3: Funktioniert das so, dass es wöchentliche Treffen gibt, in denen Geschäfte besprochen werden, in denen Verbesserungsvorschläge, Änderungsvorschläge zu Prozessen zu Abläufen gemacht werden können. Und ja, dann kommt das KonsentPrinzip zum Einsatz. Also Vorschläge können gemacht werden, akzeptiert werden oder überarbeitet werden. Also Lösungen können überarbeitet werden und die Circles selber haben Stellen einen Delegierten, eine Delegierte, die dann wöchentlich auch mit den Delegierten der anderen Circles sich austauscht und dort Lösungen oder Probleme bespricht. Auch hier wieder nach dem Konsensprinzip. Dann gibt es einmal im Monat ein Treffen, in dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern teilnehmen können. Da werden Dinge wie Neueinstellungen besprochen, beispielsweise. Aber es werden eigentlich immer Räume geschaffen, die, bei denen man fakultativ teilnehmen kann und mitbestimmen kann.</p> <p>I4: Mit dem Chef auch schon besprochen. Bei uns ist es einfach so wir sagen, wir sind die Vorbilder, also wir können nur, wir können es nur richtig machen. Und sie können lernen von uns. Aber jeder soll authentisch bleiben. Nicht jeder kann empathisch sein, nicht jeder kann immer nett sein oder nicht. Jeder kann das. Das sagt mir der Chef dann. Jemand sagt Du musst einfach das Vorbild sein, du machst es so, und wenn die anderen dann folgen, Aber sie folgen nur, wenn du es auch machst. Was du machst, machen sie auch. Vielleicht. Vielleicht haben sie auch gute Ideen. Also wir haben auch andere Mitarbeiter. Der der macht anders mit den Leuten ganz viel Sachen, wo ich auch bewundere und sage okay, der hat diese Qualität, dann kann man dafür vielleicht das andere nicht. Und dann fängt man eben an, die Leute dort einzusetzen, wo sie gut sind und dort, wo sie es weniger können, da machen wir es halt.</p> <p>I4: Sagt das sage ich dann, dann ist noch etwas da, kann ich sowieso Für mich muss ich auch nicht immer alles gerade rauslassen, sondern kann mir sagen okay, das spare ich mir auf und bespreche das zuerst mal in Ruhe, mal mit der Stationsleitung und hole mir da mal die Meinung ab. Dann kann ich immer noch über das reden.</p> <p>I4: Wir haben alle zwei Wochen ein Monatsgespräch, sagen, das ist fast ein Wochengespräch, wo wir hinsitzen, und er hat eine halbe Stunde Zeit und wir können alles sagen, was uns jetzt gerade beschäftigt. Und dann wird er einfach mal zu und dann wird nach Lösungen gesucht.</p> <p>I7: Ähm, und einer der wichtigsten Aspekte auch wiederum für alle, unabhängig vom Alter war Vertrauensbeziehung zu Vorgesetzten. Ja, ähm.</p> <p>I9: Da gibt es Unterschiede mit wachsendem, mit wachsender Berufserfahrung. Dass Leute nicht mehr unbedingt das so cool finden, wenn sie wieder in das nächste dreitägige Führungsseminar gehen dürfen wie mit 30, sondern wenn sie eher die Gelegenheit bekommen, wissen, das sie angesammelt haben, auch zu teilen und in den Erfahrungsschatz anderer überführen zu können. Aber nichtsdestotrotz bleibt es bei diesem: Ich will lernen, Ich will mich mitteilen, ich will gestalten. Das bleibt aus meiner Sicht über alle Generationen gleich. Die Mittel, wie Sie das tun, sind anders.</p>
Individuelle Führung zur	Vermeidung von Vorurteilen	I10: Personalentwicklung auch die Kompetenzerweiterung von Mitarbeitenden, der Abgleich von Stellenprofilen mit den Möglichkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, Arbeitsgestaltung das sind alles auch BGM. Themen. Also damit eigentlich auch eine sehr wichtige Führungsaufgabe.

Kategorie	Unterkategorie	Segment
Stärkung des Wohlbefindens		<p>I8: Ja, also ich glaube es ist nicht so ein so ein Unterschied, ob es jetzt eben unter oder über 50 ist.</p> <p>I9: Ich glaube. Was.. Früher hat man Kollektiver, Also wenn ich sage, hat man, ich glaube auch ich. Ich glaube, man hat kollektiv eingeführt früher als man heute führt. Sie müssen heute fast jeden Mitarbeiter individuell kennen und eine unserer Massnahmen, die wir dafür machen. Wir haben sogenannte Post Talk Sessions, die sind unabhängig von den Weekly Meetings, die oder bei Weekly, die sie haben, um ihre, um ihre Arbeit zu organisieren oder Entscheidungen abzuholen bei Ihrem Chef.</p> <p>I9: Alter darf nicht der entscheidende Faktor sein. Und ich glaube, was auch ganz entscheidend ist. Unabhängig von jeder Generation. Sie dürfen nie. (..) Der Versuchung erlegen, anzunehmen. Sie wissen, was der Mitarbeiter will.</p>
Individuelle Führung zur Stärkung des Wohlbefindens	Adaptives Führungsverhalten	<p>I10: Also ich bin eigentlich eher eine Verfechterin der mitarbeitendenorientierten Führung, das heisst ich habe selber zehn Jahre Führungserfahrung. Ähm, ich denke, es ist wichtig, auf die Individuen einzugehen, unabhängig von ihrem Alter.</p> <p>I10: Eben. Es steht und fällt auch hier wieder mit der mit der Haltung der Führungskraft. Ich denke, es hat beide Aspekte. Einerseits eine Führungskraft, die das selber vorlebt, das heisst auch mal auch mal Schwäche zeigen. Und ja, da müssen die Führungskräfte tatsächlich auf der Idee der psychologischen Sicherheit und vor allem auf den Vorteilen, die es hat, wenn man sich offen austauschen kann, dass das können Führungskräfte lernen und eben auch Möglichkeiten zur Selbstreflexion</p> <p>I3: Ihre Aufgabe als Führungskraft auch so versteht, ihre Untergebenen zu fördern und zu unterstützen. Dies im Gegensatz zu einem etwaigen militärischen Führungsstil, in dem Befehle und Aufträge. Zentral sind, dass ich eine Führungsperson ist. Für mich mehr ein. Ein Facilitator, ein Unterstützer, eine Unterstützerin.</p> <p>I4: Sie sagt sehr wenig, was mich betrifft und was ich merke, ist sie. Sie studiert mich ganz genau. Sie kennt meine Schwächen ganz genau</p> <p>I9: Gut. Ich glaube, grundsätzlich gilt im Gegensatz zu vor zehn, 20 Jahren. Sie müssen heute sehr individuell führen. Also das heisst, Sie müssen praktisch jeden Mitarbeiter individuell ansprechen, verstehen, wo steht der Mitarbeiter, bei welchen Themen braucht er Unterstützung und und das ist sehr individuell, das ist sehr Teammitglied abhängig. Und ich glaube, wenn sie Führungskräfte haben, die das verstehen und die das leisten können. Dann funktioniert Ihr Team.</p>
Keine Diskriminierung zulassen	Gleichstellung fördern	<p>I10: aber für mich absolut zentral ist eigentlich die die Haltung, die also eigentlich der Mindset in einem Unternehmen. Und dabei geht es um eine eine Haltung, dass man dass Vielfalt bereichernd ist, dass Vielfalt etwas Gutes ist. Und mit Vielfalt meine ich einerseits die Vielfalt an. Kulturen, Nationalitäten, aber eben auch alter Geschlechter. Alles, alles. Also wirklich einfach das Unternehmen wirklich anstreben?</p> <p>I7: Also am einfachsten ist wirklich einfach die, sich einmal sichtbar zu machen, also Beispiele zu bringen. Sprich vom Genderbereich kennen wir das, diese Bias Trainings, also diese Vorurteil Trainings. Da gibt es verschiedene Anbieter auf dem Markt, die das machen, wo man. Workshopmässig hat, eine gewisse Quote in einem Unternehmen zusammennimmt und und die dann einem solchen Training aussetzt. Das kommt ein, zwei Stunden sein, das kann nachmittags sein, das ist einfach Sensibilisierung. Auf auf das Thema, okay, und das gibt viel zu Gender noch etwas weniger zu. Aber für mich ist das eigentliche analog machbar.</p> <p>I7: Das ist schwierig. Also sich immer so was nach aussen sichtbar ist. Bei Stelleninseraten beispielsweise, dass sie da sehr aufpassen. Oder wie sie das schreiben und eben auch explizit beispielsweise ältere Gruppen ansprechen. Weil da sieht man immer noch in der Forschung, dass eben das also verschiedene Indizien, die auf Altersdiskriminierung hinweisen, dass das das dass sie weniger angestellt werden, dass sie weniger als attraktives Arbeitspotenzial angesehen werden und entsprechend eben auch weniger eingestellt werden. Ähm, ich habe jetzt gerade gesehen kürzlich zwar noch interessant auf auf eine Kampagne auf LinkedIn jetzt bei uns für etwas total anderes, die wir gemacht haben von der Hochschule aus. Kann man ja auch das Alter einstellen der Zielgruppe und ich glaube, solche Dinge sind nicht</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		<p>förderlich solche Instrumente also ist natürlich dann einfach, dass man eben zum Beispiel sagt Hey, ich stelle nur bis 50 jetzt mal den Filter ein, wo so eine Kampagne ausgespielt wird. Also ich denke da, da ist sicher eine Stellschraube, dass man spezifisch auch diese Personengruppe anspricht und weniger diskriminiert und dann halt auch in der Weiterentwicklung, wenn sie mal drin sind im Unternehmen. Dass man die gleichen Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet wie auch Jüngeren. Also nicht, dass man sie davon auslässt und und quasi ihre Arbeitsmarktfähigkeit damit einschränkt.</p> <p>I7: Eben die Langsamkeit der Langsamkeit in Führungszeichen. Und ähm, ja, wie kann damit umgegangen werden? Eben auch mit entkräften. Also zum Beispiel haben wir in unseren Studien auch gesehen, dass zum Beispiel rein der Wert Arbeit als Grundwert haben Ältere signifikant als wichtiger eingeschätzt als Jüngere, Also ebenso diese Pauschalannahme quasi die bringen nichts mehr zu arbeiten. Ist damit schon mal ein bisschen hinterfragt. Ähm, ich denke, da kann man viele Fakten bringen. Aber klar, es gibt auch Punkte, wo man sieht, eben, die sind weniger offen für Weiterbildung, je älter man ist oder so. Ja, das ist ein Fakt, aber ähm. Ich denke, es gibt einige Punkte, die man also nicht hinter.</p> <p>I7: Ja, also ich denke, es muss ein vorurteilsfreies Umfeld sein. Wahrscheinlich ist sicher eine Voraussetzung und das ist nicht vorhanden. Das haben wir gesehen bei Individuen wie auch bei Arbeitgebern. Ähm. Sie sind halt nicht nur zu Älteren. Sind da Vorurteile vorhanden, genauso auch zu jüngeren Personen. Und ja, wenn das nicht vorhanden ist, sehr sehr schwierig, dass das da eine. Ja das gelingt diese Wissenstransfer.</p> <p>I7: Und dann eigentlich das Wichtigste immer bei diesen Diversity Themen die Kultur, Unternehmenskultur. Es muss auch gelebt werden.</p>
Keine Diskriminierung zulassen	Keine altersspezifischen Massnahmen	<p>I10: Der Unterschied zwischen Generationen. Ich bin nicht wirklich überzeugt, ob dieser Unterschied so gross ist oder ob es nicht eben eher von der Berufsgruppe abhängt.</p> <p>I10: Ja, und es gibt halt schon noch auch ein weit verbreitetes Bild, dass Mitarbeiter in dem fortgeschrittenen Alter weniger lernfähig sind. Ähm, dass das das kognitive Kapazität Kapazitäten abnimmt. Das ist ja alles nicht der Fall. Das Defizitmodell, da stossen Sie sicher mal drauf. In der Literaturrecherche ist leider immer noch sehr verbreitet und da denke ich auch, dass ähm, Mitarbeitern im fortgeschrittenen Alter auch auch immer wieder solchen Vorurteilen auch begegnen. (..) Die aber auch irgendwo vielleicht ein Teil auch in sich tragen.</p> <p>I10: Und was wichtig ist, finde ich immer sehr wichtig berufsgruppenspezifisch anzugehen. Also dass man einzelne Berufsgruppen haben, unterschiedliche Ressourcen, unterschiedliche Belastungen und dass man die auch dann separat anschaut.</p> <p>I3: Konkret schätze ich es, wenn der soziale Status oder das Lohnband, in dem sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegen oder das Alter. Nicht zu einer Segmentierung führen, sondern wo man sich trotz Unterschieden in diesen Bereichen von Mensch zu Mensch begegnen kann.</p> <p>I9: Also ich glaube, das spezifische Thema ist kein 50 plus Thema. Das ist ein generelles Thema und hier glaube ich, gibt es die ganze Thematik rund um Employee Assistance Programms</p> <p>I9: Ich glaube, das sind die typischsten Stereotype. Ähm, ich glaube wiederum, wie kann man dagegen vorgehen? Eben. Auf der einen Seite muss man jeder Generation die Gestaltungs und Entwicklungsmöglichkeiten. Bieten, die eben zum Lebensplan und zum Karriereplan in dem Moment passen. Und genauso wie es, wie es eine Katastrophe ist, wenn es in 25 35-jährigen voll motivierten Mitarbeiter daran hindern, an eine Schulung zu gehen, genauso viel Schaden können Sie anrichten, wenn sie das bei einem 55-jährigen durchsetzen, wenn er nicht will.</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		<p>I9: Ich wollte gerade sagen, da gibt es verschiedene Forschungsansätze dazu. Die einen sagen, es gibt diese Unterschiede eben gar nicht so ausgeprägt oder gar nicht.</p> <p>I9: Wenn Sie anfangen zu strukturieren. Glaube ich, verfestigen sie Stereotype</p>
Kritisches Wissen der Generation 50+ nutzen für OR	Erfahrungswissen für die OR	<p>I1: Bei uns, bei den Simulatoren, gibt es auch Instruktoren, die sagen Resilienz ist gleich Erfahrung. (..) Also Kompetenz. Also, dass man eben mit guter Erfahrung und Kompetenz innerhalb der Firma, als Firma resilient ist</p> <p>I2 : Ähm, ja. Wie soll ich sagen, ausser meine. Meine Berufserfahrung ist natürlich. Ich habe 20 Jahre als Unispital Zürich gearbeitet, auf der Akut Chirurgie, Verbrennung und alles.</p> <p>I3: Die ältere Generation bringt also hat Erfahrungswissen, das der jüngeren Generation fehlt.</p> <p>I3: Erfahrungswissen im Fachbereich. Viele Probleme wiederholen sich. Im Verlaufe der Zeit und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können auf einen grösseren Erfahrungsschatz zurückgreifen, wenn es um die Einordnung von Problemen und Lösungen geht. (...) Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Verfügen über ein grösseres Erfahrungswissen. Was auch? (...) Um beispielsweise den Umgang mit Kunden angeht.</p> <p>I3: Ich gehöre leider zu den Älteren in meiner Firma. Also es passiert fast nie, dass ich einer älteren Person begegne. Wir haben vielleicht zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die älter sind als ich. Von ihnen profitiere ich ja von genanntem, also von, von, von, von, von ihrem Wissensvorsprung, was Erfahrungen, Projekte angeht.</p> <p>I6: Ja, die alten Hasen. Einerseits wissen die, wie es läuft. Es ist einfach so Wenn Sie 20 Jahre in der Firma gearbeitet haben und fast alles gesehen haben, kommen sie auch mit einer gewissen Ruhe und das Konzept dahinter ist engagierte Gelassenheit. Also gelassen sein, aber trotzdem nicht selbstvergessen.</p> <p>I9: Dass eben deren Resilienz auch bei und bei bei schwierigen Situationen, unsicheren Auftragslagen usw kommt eigentlich deren Resilienz verstärkt zum Tragen im Normalfall. Es gibt immer Ausnahmen auf allen Seiten, aber da gibt es eine gewisse, ich sage mal Abgeklärtheit, um zu sagen, es sind die nächsten sechs Monate. Lasst uns mal nicht verzweifeln. Es geht hier nicht um eine Phase, die die nächsten fünf Jahre geht. Und da haben jüngere Mitarbeiter. Jüngere Mitarbeiter haben ein anderes Verständnis für Zeit und auch einen anderen Zeitdruck, den sie sich selbst machen. Sie denken in kürzeren Zeitintervallen in der Regel als ich sage immer in der Regel, es ist alles ein bisschen stereotypisiert. Aber ältere Mitarbeiter denken in der Regel in längeren Zyklen.</p>
Kritisches Wissen der Generation 50+ nutzen für OR	Wissenstransfer in der Zusammenarbeit	<p>I10: Altersdurchmischte Teams zum Beispiel, das ist so ein Beispiel. Oder Arbeitsgruppen, in denen Jüngere und Ältere vertreten sind. Was ich ein sehr schönes Instrument finde beim Generationenmanagement</p> <p>I3: Aber ich ermutige sie beispielsweise auch jetzt gerade in unserer Organisation für ihre Rechte einzustehen oder für ihre Entwicklungspläne einzustehen. Ich sehe mich hier oft auch wie als Motivator oder Coach bei Jüngeren.</p> <p>I4: Immer auf mich verlassen. Also, wenn ich da bin und Sie kommen immer mit allem dann zu mir. Sie wissen genau, ich gebe Ihnen immer eine Antwort. Ich habe immer Zeit. Das ist der Mehrwert. Auch der Chef weiss, er macht viel frei, wenn ich arbeite, weil er weiss einfach, wenn ich da bin, dann läuft es so, Ich bekomme viel Verantwortung.</p> <p>I7: Also aus der Innovationsforschung weiss man, dass quasi diverse Teams innovativere Lösungen bringen, wenn sie das schaffen, in einem konstruktiven Rahmen zu machen. Weil natürlich gibt es mehr Reibung, je unterschiedlicher die Leute im Team sind. Die Mitglieder. Aber diese Reibung kann gut sein. Also es ist gut, wenn man das konstruktiv irgendwie schafft, um dann auf die Reihe zu bringen. Und ich glaube, da braucht es die notwendige Sensibilität, eben Feedback, konstruktives Feedback, gute Kommunikationsfähigkeiten und sonst eben</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		tendieren ja die Leute dazu. Das weiss man auch aus der Forschung, halt eben in homogenen Gruppen lieber zu arbeiten, einfach weil es gibt weniger Reibung, aber eben Innovation entsteht durch Reibung. Ja.
Psychologische Sicherheit sicherstellen für Wohlbefinden und OR	Förderung von Respekt und Diversität	<p>I1: Es gibt auch ältere Copiloten, die, die sie nicht Kapitän geworden aus unterschiedlichen Gründen, sind zum Teil älter als ich und das hat jeder. Also jeder hält sich eigentlich an die normale Art. Der Briefings der Art, wie man umgeht mit einander. Also immer respektvoll</p> <p>I2 : wir sind sehr gut respektiert, auch von den Ärzten. Also es ist ja auch also würde ich sagen, also die Ärzte, weil ich eine lange Berufserfahrung haben</p> <p>I3: Ich erwarte Respekt. Ich erwarte Respekt. Den Willen. (..) Gute Arbeit zu leisten. Konstruktiv. Beizutragen. In der Zusammenarbeit. Aber ich, ich, ich habe ein allgemeines Bedürfnis nach Durchmischung. Ich schätze es immer wieder, auch mit jüngeren und mit älteren Leuten zusammenzuarbeiten.</p> <p>I3: mir ist eine Kultur wichtig, in der sich Menschen auf Augenhöhe begegnen. (...)</p> <p>I3: Respektvoll mit mir umgeht</p> <p>I4: Wir behandeln uns alle mit Respekt im Team und ich kann viel lernen für ihn mal einfach so pragmatisch ist.</p> <p>I5: Also aber der Austausch ist höflich, was so privat beim Mittagessen oder so, aber sonst ist es ja eigentlich egal, wie alt jemand ist, wenn du fachlich sprichst miteinander.</p> <p>I7: Also was jetzt bei uns rauskam eben für, ähm, also quasi diese Vertrauensbeziehung auf Augenhöhe.</p>
Psychologische Sicherheit sicherstellen für Wohlbefinden und OR	Management und Führung zur Unterstützung von psychologischer Sicherheit	<p>I10: Also wenn man Führungskräfte anstellt, weil sie, ich weiss jetzt nicht, ein besonders viel Umsatz gemacht haben irgendwo und dann will man weg von einer leistungsorientierten Kultur. Oder man will die leistungsorientierte Kultur vielleicht nicht weg davon kommen, aber einfach ergänzen durch durch andere Werte. Das wird dann schwierig. Oder man muss eigentlich schon bei der Rekrutierung von Führungskräften darauf achten, dass diese diese Haltung mitbringen. Auch auch Vertrauen zum Beispiel.</p> <p>I10: Ich habe auch schon Teamworkshops gemacht gemacht zur psychologischen Sicherheit. (...) Mir passiert nichts, wenn ich meine Meinung zum Ausdruck bringe. Ja, und dann komme ich wieder zurück auf das Thema Vielfalt, also, dass man halt wirklich diese Vielfalt lebt (...) das ist wichtig zu beachten</p> <p>I3: Auch solche. Dinge anhört. Also dass auch offen ist für Kritik oder für die Äusserung von Risiken, die man möglicherweise beobachtet. Es braucht eine Person, die sich diese Zeit auch nehmen kann.</p> <p>I4: Also er geht die Probleme einfach an, indem er sie direkt anspricht. Jeder hat etwas dazu sagen wo ist die Lösung? Da, da, da</p> <p>I4: Super, weil ich muss mich ja dann auch für mich selbst überlegen, was beschäftigt mich jetzt? Dass es auch wichtig ist zu sagen. Manchmal hat man etwas im Kopf, aber wenn man es aussprechen muss, dem Chef, dann würde man es trotzdem nicht sagen. Und da merkt man, welche Sachen sind wirklich wichtig? Was beschäftigt mich? Und doch, dass er ein offenes Ohr hat, kann ich auch alles sagen. Das ist das Schöne. Und er kann dann auch mal sagen Ja, nein, das interessiert mich nicht oder Das musst du jetzt nicht wissen oder das kann er auch sagen, aber kann auch sagen Ja, das habe ich auch schon festgestellt. Hast du eine Lösung? Das ist dann ein Gespräch auf Augenhöhe miteinander.</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		<p>I8: Also, ob Fähigkeiten da sind, um sich diese organisationale Resilienz aufzubauen ist das eine. Das ist der Managementrahmen. Auf der anderen Seite gibt es noch den Führungsrahmen. Also, ob wir zum Beispiel eine Kultur von dieser psychologischen Sicherheit haben, im Sinne, dass sich Menschen wohlfühlen, dass sie sich äussern können, dass sie wenig Angst haben oder keine Angst haben, dass sich sicher fühlen. Ähm gibt es eine positive Unternehmenskultur, die Menschen aufbaut. Unterm Strich haben die Menschen das Gefühl, dass sie wachsen können.</p> <p>I9: Mein Chef wertschätzt sowieso nicht, was ich tue, Aber ich könnte einen Fehler machen. Deshalb mache ich schon gar nicht, weil ich könnte bestraft werden. Sobald Sie diese Art von Rahmenfaktoren und Einflussfaktoren in einer Unternehmenskultur haben. Ist ihre Resilienz. Zumindest nicht dort, wo sie sein könnte.</p>
Psychologische Sicherheit sicherstellen für Wohlbefinden und OR	Schaffung einer Kultur der psychologischen Sicherheit	<p>I1: Aber es sind natürlich alle angehalten, Feedbacks positiv aufzunehmen und wir sind dazu geschult. Man soll sich nicht verteidigen, sondern vielleicht die Sichtweisen klären, also die Sichtweisen beider Personen, beider Positionen klären und eben etwas Gutes daraus rauszuholen</p> <p>I1: Also es ist extrem wichtig für den Piloten. Aus welchem Cockpit? Weil wir als Team arbeiten, dass man miteinander arbeitet und offen kommuniziert.</p> <p>I1: dass man auch bereit ist Hilfe zu holen, offen zu sein</p> <p>I1: Ich denke, das ist immer so, die beste Mischung ist, wenn man professionell ist, aber trotzdem Spass haben kann bei der Arbeit</p> <p>I10: Altersdurchmischte Teams zum Beispiel, das ist so ein Beispiel. Oder Arbeitsgruppen, in denen Jüngere und Ältere vertreten sind. Was ich ein sehr schönes Instrument finde beim Generationenmanagement, was aber eben auch nur funktioniert, wenn dann eben alle Meinungen gleichermaßen geschätzt werden.</p> <p>I10: So ja. Wichtig finde ich sicher auch immer die psychologische Sicherheit, dass sich wirklich die Mitarbeitenden sicher fühlen, ihre Meinung zum Ausdruck bringen zu können. Das ist etwas, das mir leider in der Praxis sehr häufig begegnet ist. Ja, die Älteren wollen da nicht mehr mitmachen, die wehren sich dagegen. Okay, ich sage dann immer und ich frage dann immer Ja, hat Ihnen denn mal jemand zugehört? Und einfach ein. Eine kritische Bemerkung ist noch nicht ein Widerstand, aber wenn man kritische Bemerkungen nicht zulässt über längere Zeit, dann entsteht Widerstand.</p> <p>I3: Soziokratisch organisiert sind und dass sie keine weitreichendere Entscheidungs oder Bestimmungsbefugnisse haben als andere und dass bei uns das Konsensprinzip zählt.</p> <p>I4: Das ist das sicher die Offenheit, dass man alles ansprechen kann, was, was, was auch gut ist. Also soll auch mal gesagt werden, Das ist auch bei uns sehr wichtig. Auf der Abteilung und die Transparenz auch. Also wir arbeiten andere. Wer ist wann wo? Wer macht was? Wer macht wie was? Wir sind per Du. Alle zusammen. Zum Beispiel In der ganzen Stadt Zürich ist so eine Ebene, eine Auf Augenhöhe Arbeiten Sache. Egal, welchen Posten du eigentlich hast.</p> <p>I5: Das ist zum Teil sehr, sehr mühsam und. Da hilft es eben, dass man im Team dann das zusammen besprechen kann. Manchmal muss man sich auch ein bisschen wie. (...) Ein bisschen zynisch sich lustig machen drüber. Also das ist nicht negativ gemeint. Es ist mehr so, um den ganzen Wahnsinn auszuhalten. Das hilft super. Und gegenüber Klienten, finde ich, ist es auch, ähm, hilft es eben auch, dass man weiss, man hat ein Team, das versteht, ähm, wie das eben ist mit solchen Klienten und dass man weiss, man hat einen Rückhalt. Also ich glaube, du weisst, was ich meine.</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		<p>I6: In die Lage, sich zu versetzen, zu lernen und auch zu experimentieren, Weil das experimentelle Lernen spielt natürlich auch eine Rolle. Man kommt irgendwo im Beruf nicht weiter oder in der Aktivität in der Firma nicht weiter. Dann fängt man an, verschiedene Sachen auszuprobieren und diese verschiedenen Sachen dann. (4) Von zehn Sachen funktioniert vielleicht eine. Und dann befeuert das sozusagen die Evolution der Firma.</p> <p>I6: Ja, es gibt ein schönes Konzept, das der psychologischen Sicherheit</p> <p>I6: Und ich lege es ja immer darauf an, dass das Ganze auf Teamebene mindestens kommt. Also Team Resilienz ist für mich die kleinste Stufe der organisationalen Resilienz. Das heisst, wenn Einzelne darauf gut achten, wie es ihnen geht, ist das schön und nett. Ja, aber wenn man ein toxisches Team obendrüber hat, dann wird das nichts bringen. Also die Teamebene muss irgendwie so spielen, dass sie, ähm, dass die einzelnen sich entfalten können und sich gegenseitig stützen, also gegenseitig auch Ressourcen zuweisen. Zeit und also sich gegenseitig beratschlagen. Also mit Rat zur Seite stehen, aber auch mit Ideen, mit Kreativität und eben auch mit mit Ressourcen, also Zeit und Geld, wenn das nötig ist. Ja.</p> <p>I8: Auf der einen Seite kommt ein bisschen darauf an, was. Was wird auch gefördert? Also im Team zum Beispiel wird gefördert, dass man über Dinge spricht, die eben von aussen kommen, über Dinge, die vielleicht auch nicht angenehm sind, über Informationen, die vielleicht das Selbstbild auch ein bisschen ja erschüttern, im Kleinen oder auch im Grossen. Also diese, diese Kultur, dass man über diese Dinge spricht, auf jeden Fall. Und auch diese Gefässe oder Formate, dass man über diese Dinge spricht und sich austauscht. Das ist sicher wichtig.</p>
Slack als Ausgangsbedingung	Bereitsstellung von Ressourcen	<p>I10: Da hat man aber auch die eigentlich, die die Arbeitgebenden haben, hier ein bisschen, tragen auch eine Verantwortung für ihre Mitarbeiter, dass sie eben immer wieder Lernsituationen auch haben, das ist, glaube ich, mittlerweile auch durchgedrungen.</p> <p>I3: Auch solche. Dinge anhört. Also dass auch offen ist für Kritik oder für die Äusserung von Risiken, die man möglicherweise beobachtet. Es braucht eine Person, die sich diese Zeit auch nehmen kann.</p> <p>I6: Da ist man dann irgendwie gefangen drin und das muss man halt vermeiden, weil sonst gibt es keine Handlungsreserven. Und auch keine Aufmerksamkeit. Und die Aufmerksamkeit braucht einfach Ressourcen. Also Sie können total fokussiert durch die Welt gehen und ein Ziehen nach dem anderen abfrühstücken wie die Investmentbanker. Aber den einzelnen Investmentbanker tschuldigung, interessiert einen Scheissdreck, was die UBS macht, wenn die die Arbeitsbedingungen nicht herstellt und die anderen besser bezahlen, mehr Scope liefern, dann gehen die woanders hin.</p> <p>I6: Da kann man immer sagen ja, Organisationen lernen ja aus Krisen besonders doll. Aber wenn man sich anschaut, was in der Krise passiert, muss man einfach sagen Alle Leute gehen in die Hypothek. Also man hat eine 42 Stunden Woche und in der Krise hat man, weil man eine 50 Stunden Woche. Und natürlich lernt die Organisation in der Krise, wenn man auf einmal acht Stunden mehr hat pro Woche ja und sich verändern muss. Also der Druck ist dann klar und gleichzeitig werden Leute ausgequetscht</p> <p>I6: In die Lage, sich zu versetzen, zu lernen und auch zu experimentieren, Weil das experimentelle Lernen spielt natürlich auch eine Rolle. Man kommt irgendwo im Beruf nicht weiter oder in der Aktivität in der Firma nicht weiter. Dann fängt man an, verschiedene Sachen auszuprobieren und diese verschiedenen Sachen dann. (4) Von zehn Sachen funktioniert vielleicht eine. Und dann befeuert das sozusagen die Evolution der Firma. Also eine evolutorischen Ansatz oder Organisationsentwicklung? Schritt für Schritt kann man sich weiter entfalten</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		<p>19: Und dass Sie diesen Raum bekommen und darauf aufbauend nach Ihren sogenannten eigenen Entwicklungsplan bauen können und sagen können In diese Themen möchte ich vermehrt reingehen, das mache ich über was immer verschiedene Varianten entweder Austausch, Seminar, Besuch oder irgendeine Präsentation besuchen oder eben selbst mal einem Team etwas vermitteln.</p>
Slack als Ausgangsbedingung	Finanzieller Rückhalt vorhanden	<p>15: Schau ich mir im Sinne von ja, dass ich meine Brille aus habe, dass ich meinen Umsatz bringe</p> <p>16: Man muss zum Beispiel Langfristigkeit und Innovationsorientierung muss man steigern, obwohl sie zulasten des Gewinns gehen. Das macht nicht jede Organisation. Besonders nicht, wenn das Wasser bis zum Hals steht. Ja, und wieder das Thema Reserven und Ressourcen ohne Ressourcen im Hintergrund. Ohne Reserven wird man das nicht machen können.</p> <p>16: Man muss einfach davon ausgehen, dass all die Betriebe, die existieren, die nur an einem betriebswirtschaftlichen Erhalt des Leistungszusammenhangs interessiert sind, dass für die das Thema Resilienz eine untergeordnete Rolle spielt, weil Resilienz immer auch bedeutet, Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Und man kann schon auf demselben Umsatz und Gewinnniveau bleiben. Dann müssen aber woanders Fortschritte sichtbar sein, zum Beispiel Entlastung bei der Unternehmensleitung oder Steigerung der Mitarbeitenden, Treue oder Steigerung der Kunden, Qualität der Kundenzufriedenheit und der Produktequalität, also Zeit, Kosten, Qualität und Innovation. Diese Sachen sind ja Ziel in einem Zielkonflikt. Die müssen dann, das muss sich irgendwo abzeichnen. Und wenn wie gesagt, Umsatz und Gewinn stabil bleiben, dann muss aber das Gesamtsystem doch besser werden, das ein Kennzeichen von Resilienz sein. Ja.</p> <p>16: Und dann auch organisationaler Slack, also Reserve Reserven. Also Zeit und Geld, das man irgendwo hat, wo man sagen kann Hier habe ich mal Zeit, etwas Neues auszuprobieren. Oder hier kann ich mal Geld in die Hand nehmen, um etwas Neues auszuprobieren. Also ohne diese Ressourcen gibt es keine Neuerung.</p> <p>19: Damit sie resilient sind, müssen sie am Markt einen Schritt voraus sein, damit Sie als Erste Ihre Produkte bei ihren Kunden platzieren können. Und damit sind Sie wirtschaftlich erfolgreich. Und wenn das gegeben ist, dann stehen Ihnen Mittel zur Verfügung, um eben auch Ihre Mitarbeiterschaft so zu pflegen, dass diese wiederum resilient sein kann.</p> <p>19: Wie schlägt sich das Unternehmen in diesem schwierigen Marktumfeld oder in dieser unsicheren Weltlage? Ich glaube, das ist mal zu exogen, glaube ich, das Wichtigste.</p>
Teamzusammenarbeit für mehr Wohlbefinden und OR	Freiwilliger Austausch	<p>12 : Nein, das ist ein Wundwundspender. Der ist irgendwie drei, vier Mal im Jahr. Und da muss ich gehen. Also, das ist ja nicht ganz freiwillig, aber diesmal war es wirklich sehr spannend. Und von dem her war ich froh, bin ich gegangen, so dass ich ja jetzt dann diesen Kurs machen kann. Ja.</p> <p>13: Und die haben dann auch ihr Wissen weitergegeben an interessierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Das habe ich noch im Kopf. Ja, Was So? Die soziale Teilhabe angeht, veranstaltet meine Arbeitgeberin jeden Donnerstagabend ein Treffen. Das ist fakultativ, da kann man teilnehmen.</p> <p>13: Was ich auch gut finde, ist eben der soziale Austausch, den man hat. Also man kann jederzeit auch andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen, ob sie Lust haben, eine Runde joggen zu kommen, zum Beispiel. Und das auf Eigeninitiative. Es wird Raum geschaffen für Ideen, die von der Mitarbeiterschaft kommen, aber es wird nicht top down. Ein BGM Programm. (..) Auf oktroyiert oder wie man eben sagt.</p> <p>15: Aber eigentlich hat man nicht so viel Kontakt mit den Mitarbeitern oder mit den Kolleginnen, ausser in der Kaffeepause. Dann findet eigentlich ein guter Austausch statt, auch fachlich.</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		<p>I5: Da kann man sich einklinken oder auch nicht. Dann leben die verschiedenen Gruppen von verschiedenen Rechtsgebieten. Das finde ich sehr. (..) Gut, man kann daran teilnehmen oder auch nicht, denn jemand trägt seine Fälle vor.</p> <p>I5: Ich glaube es gern so wie sagt man einfach unkompliziert, weisst du direkt nicht so, ähm, Besprechungen vereinbaren, sondern einfach. Man geht schnell rüber ins Büro und sagt Hey, hast du schnell Zeit? So, Ähm. Dann haben wir. Aber einmal monatlich haben wir so einen Austausch über Teams von allen Standorten.</p> <p>I6: Das müssen eigentlich die Mitarbeitenden selber machen und selber vorschlagen, weil die die Experten sind für ihre Tätigkeit. Ja, und so müsste das mit diesen Funktionen, die in dem Resilienztrichter aufgezählt sind, eben auch gesagt werden oder berücksichtigt werden. Okay.</p> <p>I9: Ja, jetzt ist halt die Frage. Damit gehen wir vom Stereotyp aus, dass der jüngere Mitarbeiter technologieaffiner ist, sehr viel mehr weiss und der ältere Mitarbeiter nicht so technologie affin und dafür Lebenserfahrung ins Tandem einbringt. Das kann funktionieren, aber das funktioniert meines Erachtens am besten auf natürliche Art und Weise und funktioniert aus meiner Sicht in gut funktionierenden Teams auch automatisch.</p> <p>I9: neue Outlook wird dann irgendwann aufgespielt, wie Teams auch. Das wurde auch irgendwann erneuert kürzlich. Und ich glaube, da setzt man aus meiner Sicht genau am richtigen Punkt an die Mitarbeiter, die neugierig sind. Und das ist altersunabhängig. Die werden das ausprobieren und andere werden halt sagen Mach ich nicht. Es kommt dann sowieso irgendwann und dann muss ich halt Und ich glaube, das ist und das ist aber nicht altersabhängig. Und wiederum, was ich wichtig finde. Und das ist eben genau das, glaube ich, was es am Schluss ausmacht. Freiwilligkeit hilft damit altersunabhängig. Mitarbeiter Veränderungen akzeptieren. Und wenn es nicht freiwillig ist, dann müssen sie zumindest verstehen, warum es eine Veränderung gibt und warum Sie sie mitmachen müssen. Also da sind wir wieder beim Change Management. Ob man das dann mit Alters, Tandems usw idealerweise begleitet</p> <p>I9: Wenn Sie anfangen zu strukturieren. Glaube ich, verfestigen sie Stereotype. Weil eben, wie ich vorhin gesagt habe, dann geht man davon aus, dass sie besser wissen, wie man einen Teams-Call aufsetzt als ich.</p>
Teamzusammenarbeit für mehr Wohlbefinden und OR	Kommunikation im Team	<p>I1: Wir besprechen immer Was machen wir im Fall eines Triebwerksausfall beim Start? Weil wir können nicht erst diskutieren miteinander (...)</p> <p>I2: Wir sind frei und können auch wirklich (...) Wenn ich merke, es geht mit einem nicht, dass das jemand anders dann diese Arbeit übernimmt. Da sind wir sehr flexibel innerhalb im Team gestalten.</p> <p>I2: Also wir können, wenn wir Probleme haben, das innerhalb vom Team dann besprechen</p> <p>I2: Ja, ich denke so eine Supervision oder so, wo man mal ein Problem bespricht um ja Patientenprobleme oder innerhalb vom Team aber. Ja, also ich denke, wir haben das immer wieder angesprochen, aber. Also.</p> <p>I2: Ja, was könnten wir machen? Dann kommt vielleicht der Arzt noch dazu und dann zu dritt oder so, das wir besprechen Ja, wie ist das Prozedere wir wollen wir da weitergehen? Weil was für Möglichkeiten bestehen sind noch möglich? Also was können wir noch machen? Und ja, das ist mir wichtig. Einfach der rege Austausch. Also zusammen.</p> <p>I4: Das ist immer merkt, wenn es einem nicht gut geht. Wir haben alle zwei Wochen ein Monatsgespräch, sagen, das ist fast ein Wochengespräch, wo wir hinsitzen, und er hat eine halbe Stunde Zeit und wir können alles sagen, was uns jetzt gerade beschäftigt. Und dann wird er einfach mal zu und dann wird nach Lösungen gesucht.</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		<p>I4: Eigentlich immer. Also doch die Stationsleitung jetzt speziell? Ich habe einfach Glück mit der Stationsleitung, auch durch diese Wochengespräche halt, weil die liefen bis jetzt immer so gut und so konstruktiv, dass man richtig Lust hat auf diese Gespräche und sich auch gerne vorbereiten.</p>
Teamzusammenarbeit für mehr Wohlbefinden und OR	Wert der altersdurchmischung in der Teamzusammenarbeit	<p>I10: Und wenn man diese Haltung in einem Unternehmen hat, dann muss man eigentlich gar nicht mehr viel machen, weil alles andere von selber kommt. Altersdurchmischte Teams zum Beispiel, das ist so ein Beispiel. Oder Arbeitsgruppen, in denen Jüngere und Ältere vertreten sind.</p> <p>I3: Aber ich, ich, ich habe ein allgemeines Bedürfnis nach Durchmischung. Ich schätze es immer wieder, auch mit jüngeren und mit älteren Leuten zusammenzuarbeiten.</p> <p>I4: Also vieles, vieles findet. Ich bin zwar keine Raucherin mehr, aber vieles findet halt so trotzdem in den Raucherecken und der Cafeteria statt. Oder auch in der Umkleidekabine steht vielleicht blöd, aber dort lernt man sich irgendwie kennen und klönt am Morgen, was man alles vorhat. Und am Abend sieht man sich happy, wenn man geht und führt Gespräche. So und eben in diesen Workshops. Auch da hört man auch viel von der Arbeit, von den Leuten.</p> <p>I7: Ja, die ist gar nicht so einfach. Das ist genau der kulturelle Aspekt, dass ich hoffe, diese Diversity und Inclusion Massnahmen scheitert also wenn ich das so sagen darf, ähm, wenn die Offenheit nicht da ist und wir haben nur bei uns, wir haben das Generationenbarometer durchgeführt als Generationenbarometer, da haben wir gesehen, auch wieder beim neuesten und auch schon von vier Jahren. Die Leute, also die Arbeitnehmenden, die geben generell an, sie sind sehr offen, Wissen anzunehmen, und sie sind sehr offen, Wissen weiterzugeben. Und dies an alte, andersalterige Leute, sei es an Jüngere oder an Ältere. Und gleichzeitig sagen aber die Arbeitgeber Hey, wir sehen das nicht wirklich, dass das wirklich stattfindet. Also da ist irgendwie ein Gap in der Wahrnehmung, was die Arbeitnehmenden sagen und was dann der Arbeitgeber beobachtet</p>
Verankerung BGM-Massnahmen und OR in der Kultur	Kultur als zentraler Faktor für BGM und OR	<p>I10: Diese Massnahmen, man sagt ja ein BGM hat man immer diese Verhaltens und Verhältnissebene, dass man also sowohl an den Strukturen, Prozessen, an der Kultur, an der Arbeitsgestaltung ansetzt, aber dann gleichzeitig eben auch, ähm, das gesundheitsförderliche Verhalten von Führungspersonen und Mitarbeitenden fördert</p> <p>I6: Also betriebliche Gesundheit, Organizational Health, also Betriebliches Gesundheitsmanagement und organisationale Gesundheit als als Unterform der sozialen Gesundheit einer Gesellschaft, die bilden eine Ressource, stellen eine Ressource dar, die man nutzen kann, um die Organisation resilienter zu machen.</p> <p>I6: Und darum geht es also am Ende zu sagen, bei all den ManagementTools und Konzepten und Instrumenten, die wir haben Risikomanagement, Resilienz, Krisenmanagement, Business Continuity Management, also Kontinuitätsmanagement, aber auch Prozessmanagement, zum Beispiel, dass all diese Konzepte, die wir da haben, dahingehend verknüpft werden miteinander, dass die Kultur in der Organisation der Lernfähigkeit berücksichtigt oder ermöglicht.</p> <p>I6: Und das fängt auch schon in den täglichen Routinen an, also im ArbeitsHabitus, in der Arbeitskultur. Dass Organisationsmitglieder so handeln, dass sie möglichst intelligent das System, in dem sie sind, weiterentwickeln.</p> <p>I7: Also einerseits, dass Massnahmen, die dazu dienen, dass die langfristig umgesetzt werden, dass das nicht on off sind. Das habe ich jetzt immer wieder gesehen über die Jahre. Wenn so Unternehmen das machen, dann machen sie es ein, zwei Jahre und dann ist irgendwie</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		<p>eine textbox Massnahme. Das funktioniert nicht. Also es muss wie das Commitment sein, das wirklich langfristig steht, die nachhaltig umzusetzen.</p> <p>17: Es ist für mich mehr auch eine Strategie und nicht nur Diversity und Inclusion Management. Und wenn man das dann mal hat, eben dann. Meiner Meinung nach sollte man sich klar ein Zielbild formulieren, wo man hin will und dann kann man das je nach Zielbild, das man formuliert hat, mit verschiedensten Massnahmen erreichen. Ähm, der typische Massnahmen eben sind zum Beispiel Reverse Mentoring. Wenn man jetzt Wissensaustausch fördern will oder auch für Wissensaustausch alters diverse Teams, also dass man wirklich darauf achtet, alters diverse Teams zusammenzustellen. Aber es kann auch sein, dass man in der Rekrutierung spezifisch nach Altersgruppen ausschreibt. Also das Instrumentarium ist sehr, sehr breit, je nach Ziel.</p> <p>17: Also die ganze Thema Langlebigkeit und demografischer Wandel in der Gesellschaft und das als Chance zu nutzen und auch dort die Herausforderungen zu meistern. Und das ist für mich von dem her, weil es mir extrem starken demografischen Wandel haben. Im Moment denke ich, ist es auch Unternehmensstrategie, die tangiert wird und und würde ich es nicht mehr rein nur unter Diversity Management verorten.</p> <p>17: Und dann eigentlich das Wichtigste immer bei diesen Diversity Themen die Kultur, Unternehmenskultur. Es muss auch gelebt werden.</p> <p>18: Ja, gibt es ganz, ganz viele Bereiche also. Bitte mal sagen auf auf der Ebene der Organisation. (..) Also da haben wir zum Beispiel Elemente wie. Also wir unterscheiden zwischen zwischen Management Rahmen Management Rahmen bedeutet so, dass das der klassische Begriff von Management, also welche Strukturen brauchen wir, welchen Sinn und Zweck haben wir in der Organisation, Welche Werte Prinzipien leiten uns? Welche Strategie haben wir? Also Strategie, die dann auch resilient ist oder schnell adaptierbar ist an neue Umstände? Dann Strukturen, Prozesse habe ich gesagt. Also welche Strukturen brauchen wir, um auch da wieder veränderungsfähig zu sein versus starre Strukturen oder Prozesse</p> <p>19: Also zuerst mal BGM muss Ihre Unternehmensstrategie unterstützen. Das heisst, Sie müssen mit dem BGM die Elemente fördern, die Sie wollen, wenn Sie eine klare Kommunikationsstruktur wollen. Wenn Sie wollen, dass Mitarbeiter aktiv sind, dass Mitarbeiter sich einbringen, dann müssen Sie über das BGM Möglichkeiten schaffen, unter anderem, wo sich Mitarbeiter beteiligen können</p> <p>19: Ich glaube, das Wichtigste ist die Strategie in einem Unternehmen.</p> <p>19: Über. Eine Klarheit über die Unternehmensstrategie für die nächsten 3 bis 5 Jahre, Damit Leute sehen, es geht weiter. (..) Ich glaube über Möglichkeiten, sich mit verschiedensten Mitarbeitenden im Unternehmen auch hierarchisch offen austauschen zu können.</p> <p>110: Dort ist auch das Stressmanagement, auch Resilienztrainings, alles, was auf das gesunde Gesundheitsverhalten einzahlt, aber auch gesundheitsförderliche Führung. Und ganz wichtig finde ich eben auch dieser kulturelle Aspekt. Das heisst eigentlich alle, ähm. Organisationsentwicklungsmassnahmen zahlen auch auf BGM ein.</p> <p>16: Auch hier. Das Schöne ist Kultur löst fast jedes Problem. Also erstmal muss den Leuten das bewusst sein, was ihre Leistungserstellung ist und zu welcher grösseren Leistungserstellung sie beitragen. Also wenn ich als Bäcker Geselle ein Backblech mache, eine Brötchen oder Brot und ich sehe, der Teig ist nicht richtig gut und ich mache es trotzdem. Dann ist das einfach keine gute Idee. Also, sondern da muss man einfach schon von Anfang an sagen Ja, das ist so standesgemäss, das ist so, wie wir es machen. Und das ist gemäss unserer beruflichen Normen und gesundheitlichen und so das also, dass die die Haltungsfrage, die in der Kultur gespeichert ist. Auf der anderen Seite kann man auch das formalisieren.</p> <p>16: Ja, also erstmal braucht es was. Die Die Kultur steht da am Anfang. Also gibt es eine Innovationskultur? Haben die Leute überhaupt Lust drauf, kreativ zu sein und innovativ? Sind sie entsprechend sozialisiert, dass sie sich mitteilen können und dass das aufgegriffen wird?</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		<p>Oder gibt es da den Main Decision Maker, also den zentralen Entscheider, den Unternehmensgründer, die Unternehmensgründerin, die alles dominiert, zum Beispiel?</p> <p>I8: Und dann gibt es, dann gibt es auch noch das Thema, das Thema Umfeld. Also das bedeutet dann, wie können wir Organisationen bauen im Austausch mit der Umwelt, mit Partnern zusammen zum Beispiel, die uns auch stärker machen? Also wir haben dieses, diese Felder der Struktur, die Felder der der Inhalte, der Kultur und die Felder der des Austausches mit der Umwelt oder mit dem Kontext. Und da gibt es überall Stellhebel, wie man eben Organisationen widerstandsfähiger machen kann.</p> <p>I8: Ja, und auch eine Kultur, die die eben zeigt, tagtäglich auch zeigt, was man zeigen will. Okay, also dass wenn ich, wenn ich ins Unternehmen hineinkomme, dass ich, dass ich erlebe, dass ich spüre, wie es hier ist und dass so wie es hier ist, dass das eben das Business unterstützt und die Zusammenarbeit unterstützt</p> <p>I9: Die Firmenkultur aus meiner Sicht BGM hat damit nicht so viel zu tun. Die Firmenkultur ist. Ich glaube, dass jeder Mitarbeiter. Also um eine gute Teamkultur zu haben, braucht es zuerst mal einen guten Chef. Will ich mal als erstes sagen. Und es braucht eine Sinnhaftigkeit in dem, was das Team tut.</p>
Wertschätzung, Autonomie und Handlungsspielräume um sicherstellen	Autonomie bei der Arbeit geben	<p>I4: Gerade sagen, dass mir die Führungsperson viele Freiheiten lässt, also gibt mir eine lange Leine.</p> <p>I5: Eben, wir sind sehr autonom.</p> <p>I5: Für mich ist vor allem eben diese Autonomie.</p> <p>I5: Und sonst eben einfach die Autonomie. (..) Man ist eigentlich doch wie ein. Selbständiger kann sich wirklich. Selber einrichten, wie du arbeiten möchtest. Klar, du hast die Zwänge von aussen. Das ist ja eigentlich schon genug mühsam, finde ich. (..) Daher Ich finde das wirklich sehr toll bei dem jetzigen Arbeitgeber.</p> <p>I5: Was wir aber haben, ist natürlich grosse Freiheit. Wir können uns die Arbeit selbst einteilen. Ich finde, für mich, für meinen Teil finde ich das schon sehr wertvoll.</p> <p>I8: Ähm. Und danach das Thema Selbstführung. Also dass das Unternehmen auch immer wieder ein Bewusstsein schafft dafür, dass jeder Mensch eigentlich auch selbst Verantwortung trägt für das Wohlbefinden von sich selbst. Ja, und es ist. Ähm, ja. Also es müssen beide dazu beitragen, dass das das das möglich wird. Also nicht nicht nur das Unternehmen oder nicht nur der Mitarbeiter, sondern es müssen beide. Den den Nutzen sehen von dem, dass es eben dass es eben Sinn macht, hier zu investieren.</p> <p>I8: Gibt es auch eine Kultur der Selbstverantwortung? Also dass jeder auch ins Tun kommt, dass jeder für sich selbst auch Verantwortung übernimmt und entscheiden kann. Und dann gibt es, dann gibt es auch noch das Thema, das Thema Umfeld. Also das bedeutet dann, wie können wir Organisationen bauen im Austausch mit der Umwelt, mit Partnern zusammen zum Beispiel, die uns auch stärker machen? Also wir haben dieses, diese Felder der Struktur, die Felder der der Inhalte, der Kultur und die Felder der des Austausches mit der Umwelt oder mit dem Kontext. Und da gibt es überall Stellhebel, wie man eben Organisationen widerstandsfähiger machen kann.</p> <p>I9: Aber ich glaube, in fortgeschrittenem Alter umso mehr ist Freiheitsgrad in der Arbeit</p> <p>I9: Weil dann können Sie die entsprechenden Massnahmen wie Weiterbildung, Freiheitsgrade im Arbeits Gestaltungsraum. Dann können Sie Themen wie Wie, was brauche ich, damit ich leistungsfähig bin über den Tag, über die Woche, über die Jahre? Dann können Sie all diese Themen in Ihrem BGM aufgreifen und entsprechend auch umsetzen. Ich glaube, das würde ich so ein bisschen positionieren.</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
Wertschätzung, Autonomie und Handlungsspielraum sicherstellen	Handlungsspielraum und partizipative Entscheidungsfindung	<p>I1: Auch, dass das das Team mit einbezieht.</p> <p>I1: Sondern es braucht wirklich einen Teamplayer. Klar, es gibt Hierarchien, aber wir müssen nicht miteinander miteinander arbeiten und miteinander kommunizieren, müssen auch andere Meinungen einholen.</p> <p>I10: Also Handlungsspielraum ist eine der wichtigsten Ressourcen. Können Sie vielleicht bei der Frage nach den Ressourcen noch ergänzen.</p> <p>I10: Aus meiner Sicht Handlungsspielraum</p> <p>I2 : Also von dem her können wir da. Wir sind wieder frei und können auch wirklich. Wenn ich merke, es geht mit einem nicht, dass das jemand anders dann diese Arbeit übernimmt. Da sind wir sehr flexibel innerhalb von Team.</p> <p>I2 : Eine sehr flache Hierarchie</p> <p>I3: Also es können Vorschläge gemacht werden zu Veränderungen, aber es braucht. Wie auch? Eine Zustimmung.</p> <p>I3: Auch hier ist es so, dass ich als Mitarbeiter Eigeninitiative mich organisieren muss, wenn ich. Solche Freiräume haben möchte. Also ich kann.</p> <p>I3: Das soziokratische Modell erlaubt ist. Verbesserungsvorschläge zu platzieren und Vorschläge werden auch umgesetzt, wenn kein Veto kommt. Also wenn. Niemand. (..) Äh, ein Veto einreicht für einen Vorschlag. Das nennen wir Konsensprinzip. Das finde ich sehr gut. Also die Gestaltungsmöglichkeiten, die man hat als Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter.</p> <p>I3: lebt meine Arbeitgeberin sehr flache Hierarchien.</p> <p>I3: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben einen grossen Spielraum, wenn es darum geht, Entscheidungen zu fällen, Vorschläge zu machen zur Verbesserung der Firmenkultur, zur Verbesserung von Prozessen. (..)</p> <p>I3: Und. Dies gekoppelt mit den flachen Hierarchien und, ja, dem soziokratischen. Modell.</p> <p>I4: Also ja, das flexible Planen, das kommt immer auf die Stationsleiterin drauf an, wir können immer vier Tage für den übernächsten Monat wählen, wo wir ganz sicher frei wollen, zum Beispiel. Das klappt bei uns immer gut.</p> <p>I5: Also ich denke, bei uns ist es so wir haben sehr flache Hierarchiestrukturen. (..)</p> <p>I5: Es ist jetzt bei mir nicht so, aber ich denke, es wäre auch möglich, erst um 10:00 mit der Arbeit zu beginnen. Dafür arbeitest du bis 9:00 abends. Ich finde, das ist eine riesige Freiheit.</p> <p>I7: Also ich kann da nur einfach basierend auf unserer Studie, auf dem Barometer daraus Erkenntnisse sagen und die ja tatsächlich, also der Wunsch quasi seitens Arbeitnehmenden war Generationen übergreifend wenig hierarchiebezogen.</p> <p>I7: Was jetzt in der Hierarchiestufe quasi flache Hierarchien</p> <p>I8: Und die, die finden das auch cool, weil sie als selbst der Eigeninitiative oder selbstorganisiertem arbeiten möchten. (..)</p> <p>I9: Aber ich glaube, für Mitarbeitende vor allem, die sich entschieden haben, in einer sogenannten Corporate Environment tätig zu sein, wie das bei uns ist, diese Mitarbeiter suchen ein Stück weit Sicherheit. Und die Frage ist nun wie vermitteln sie Sicherheit und Sicherheit vermittelt man meines Erachtens auf der einen Seite eben über den übrigen Gestaltungsspielraum.</p> <p>I9: Dann brauchen sie Leute, die sich getrauen, Entscheide zu treffen. Neue Dinge auszuprobieren. Und auch mit anderen zusammenzuarbeiten, um eben gemeinsam auch den nächsten Schritt in Innovation usw gehen zu können.</p> <p>I9: Und dann glaube ich, braucht jedes Teammitglied die Möglichkeit, über den Tellerrand denken zu können und mitgestalten zu können. Und wenn Sie einen Chef haben, der das idealerweise richtig fossilisiert, dann kommt das Team einen Schritt weiter.</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
Wertschätzung, Autonomie und Handlungsspielräume um sicherstellen	Wertschätzung geben	<p>I10: Ähm, die Vielfalt wertzuschätzen. Und wenn man diese Haltung in einem Unternehmen hat, dann muss man eigentlich gar nicht mehr viel machen, weil alles andere von selber kommt</p> <p>I10: und Wertschätzung. Diese beiden, oder? Und das gelingt nur, wenn das. Wenn Führungskräfte diese Haltung mitbringen.</p> <p>I3: Ja, ich fühle mich wohl, wenn ich am Morgen eine Kaffeepause machen kann. Nein, einfach so, zwischendurch mal eine Pause und so und ja</p> <p>I3: Ich finde sehr gut, dass man als Mitarbeiter Mitarbeiter in diese Unternehmung. Eine grosse Entscheidungskompetenz erhält damit einhergehend auch eine grosse Verantwortung. Ich finde es sehr positiv, dass man Initiativen lancieren kann.</p> <p>I4: aber schätzt zugleich meine Schwächen. Also ich bin viel zu gutmütig. Ich bin das Weichei vom ganzen Ding. Aber das schätzt er sehr, weil ich am meisten Empathie habe. Die Leute sagen mir auch alles deswegen zum Beispiel aber sagt manchmal Du bist zu lieb, du bist zu gut.</p> <p>I5: Irgendwie die Wertschätzung, dass das auch gesehen wird</p> <p>I5: Ja eigentlich auch wieder. Ähm, das Feedback, Ähm. (..) Hey, das hast du toll gemacht, oder?</p> <p>I5: Ja Wertschätzung im Sinne von vielleicht ein Dankeschön. So Mhm.</p> <p>I7: Aber es ist auch die Wertschätzung. Ein Thema, vor allem, für jedes Alter. Was ich immer wieder höre, was wie vergessen geht, ist quasi, wie wichtig die Wertschätzung für die geleistete Arbeit ist und dass sie das teilweise vermissen. Und was ich auch so sehe oder das Gefühl habe, jetzt, wo die quasi eben wir werden älter, vielleicht auch werden die Erwerbszeiten länger dadurch oder?</p> <p>I8: Und sicher auch ja, sich selbst auch wertschätzen und mögen dafür, wie man ist. Also dieses authentische Sich selbst sein Können mit allen Ups and Downs.</p> <p>I9: Mein Chef wertschätzt sowieso nicht, was ich tue, Aber ich könnte einen Fehler machen. Deshalb mache ich schon gar nicht, weil ich könnte bestraft werden. Sobald Sie diese Art von Rahmenfaktoren und Einflussfaktoren in einer Unternehmenskultur haben. Ist ihre Resilienz. Zumindest nicht dort, wo sie sein könnte.</p>
Anforderungen	Organisationale Anforderungen	<p>I1: Unklare Rollenverteilungen. Es kann auch manchmal passieren, dass vielleicht. Wenn. Wenn es. Die Standardbesatzung ist immer ein Kapitän und zwei Copiloten. Aber es kann auch sein, dass zwei Kapitäne und ein Copilot geplant sind.</p> <p>I2 : Ja, dieses Jahr wollte ich einen Monat unbezahlt nehmen und das geht nicht, weil wir ein sehr kleines Team sind. Und das von. Von wem? Das ist ein bisschen happig. Ja, finde ich sehr schade.</p> <p>I3: Ähm, Stress. Aber der grösste Stress kommt eigentlich daher, dass man oft unterbrochen wird. Also wir haben als Kommunikationsmittel das Telefon. Wir haben einen Firmenchat, wir haben Email und manchmal wird man auch über andere Kanäle kontaktiert wie WhatsApp.</p> <p>I4: Es passiert immer wieder, dass bei uns nicht geklärt ist, wer für welche Aufgabe verantwortlich ist.</p> <p>I3: Im Alltag spürt man natürlich, dass die Firmeninhaber Macht haben. Also sie können Leute entlassen. Ihr Wort ist gewichtiger als das Wort von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.</p>
Anforderungen	Psychische Anforderungen	<p>I1: Ja, Stress gibt es ab und zu. Also wenn. Wenn es zum Beispiel am Abend, wenn man unbedingt das Flugzeug zurückschieben muss, der Flug beginnt, weil der Flughafen und die Läden dicht macht zu einer gewissen Zeit, wenn das Nachtflugverbot kommt, dann gibt es immer so einen relativ grossen Stress</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		<p>I1: Und das gibt dann einen gewissen, ja schon psychologischen Druck, dass man, wenn. Wenn ich jetzt zum Beispiel in In charge also verantwortlich bin,</p> <p>I2 : Stress ist vielleicht ja dann, wenn der Arzt dazu geplant ist und der im Operationssaal ist und ich dann einen Arzt suchen muss und der vielleicht keine Lust hat zu kommen, weil er den Patienten nicht kennt und so, dann ist das also Stress? Ja</p> <p>I2 : Wenn halt jemand zum Beispiel eine Zehe verliert oder amputieren muss, dann sind die ja dann das, ähm. Die Gespräche mit dem Patienten dann ja, dann. Aber das ist schon anstrengend und für die Patienten ja ein Riesenverlust, wenn sie ein Glied verlieren und.</p> <p>I3: Dann ja. Zeitdruck. Stress. (..) Das wird generiert durch Kunden, Kundinnen, die zum Teil Druck ausüben, die zum Teil ungeduldig sind. Das ja. Da muss man halt dann schnell reagieren, auch wenn man ganz viele anderen Dinge auf der Prioritätenliste hat.</p> <p>I3: Das schafft Stress. Also es gibt zum Teil. (..) Lücken. Die vermutlich auch durch. Die soziokratische Organisation. (..) Bindungen sind. Oder noch nicht gefüllt wurden. Das kann Stress schaffen.</p> <p>I3: Viele Leute, die schnell ablenkbar sind. Was der Arbeitgeber auch anbietet, ist die Möglichkeit, von Hause aus zu arbeiten, was möglicherweise für Familienväter, Familien, Mütter den Stress reduziert, jeden Tag zur Arbeit fahren zu müssen. Also hier Flexibilität im Bereich Gesundheit.</p> <p>I4: Also die Jungen halten, wenn wir Gespräche haben mit mit Angehörigen und so dann und sie etwas sagen müssen, dann merkt man schon, dass sie nicht gewohnt sind mit anderen Älteren, also mit Verwandten oder Angehörigen, die ein Problem haben zu reden, dass sie dann eher scheu sind oder denken Oh, was soll ich jetzt sagen oder so, ja.</p> <p>I4: Das mit dem Zeitmanagement ist mir persönlich immer ein Problem.</p> <p>I4: Das nicht wahrgenommen werden, dass keine Verantwortung übergeben wird. Das nicht ernst nehmen, das einfach nur arbeiten und ruhig bis ruhig Sei ruhig, arbeite und frage gar nichts. So diese Haltung.</p> <p>I4: Die anderen halt das nicht so lösen, wie ich es lösen würde. Also nicht die gleiche Empathie oder die gleichen Beziehungsaufbau mit den mit dem Klientel haben die einfach kommen die arbeiten und die sind halt. Er hat auch nicht genug ausgebildet für psychische Probleme und das stört mich manchmal, wie sie mit denen umgehen.</p> <p>I4: Ich übernehme dann, was es mir in der Delegation. Ich übernehme mehr Aufgaben, die ich eigentlich den ganzen Tag delegiere, zu wenig ab. (...). Und da komme ich in einen Zeitstress. Ja, es ist schon viel besser. Aber in der Pflege hat man nie genug Zeit für alles.</p> <p>I4: Ja, aber ich denke, das kann nur passieren, wenn man nicht zu überfordert ist. Also, wenn du im Geschäft überfordert bist oder zu unterfordert, kommst du nicht in diesen Flow.</p> <p>I4: Ja, ich habe auch eine ältere Mitarbeiterin, die ja die die gibt gerne Sachen ab, die über Dokumente und über Erfassen von Dokumenten oder Vereinbarungen oder so hinweggehen. Ist froh, wenn man nicht etwas vorschreibt und sie es dann einfach nacharbeiten kann, zum Beispiel. Aber die Jungen auch, die können auch nicht mehr so gut schreiben. Ich auch schon. Also vielleicht stereotyp auch bei den Jungen.</p> <p>I5: Und bei uns ist es eigentlich so Wir sind fristengebunden.</p> <p>I5: Und ja, einfach manchmal hast du grosse. (..) Last. Arbeitslast.</p>
Anforderungen	Soziale Anforderungen	<p>I1: dass ich dann mir selbst noch ein höheres Anspruchsniveau setze, noch mehr leiste und noch mehr Präsenz zeige, mehr führe. Und das sind dann diese gewisse Drücke, die man spürt, wenn wenn es ältere Kollegen hat oder eben auch Kapitänskollegen</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		<p>I1: Und es gibt vielleicht gewisse Kollegen bei den Kapitänen, die können besser mit dem umgehen, die können sich besser unterordnen oder ein Einfügen in das Team und andere, die müssen sich noch etwas leichter profilieren oder ihre Charakterstärke zeigen oder die Autorität zeigen.</p> <p>I2: Konflikte mit dem Team? Ja, das sind dann so kleine Sachen und manchmal gibt es das ein bisschen ja, aber grosse Konflikte nicht</p> <p>I3: Viele Leute, die schnell ablenkbar sind.</p> <p>I4: Ja, also man also am Anfang hat mich schon gestört, dass einige Mitarbeiter können auch halt mal verschwinden. Also wenn man sie sucht, sind sie nirgends oder sie erledigen die Arbeit halt nicht so, wie ich es gerne hätte. (...) Das stört mich dann also mehr.</p> <p>I5: Also bei uns ist es noch so, wir haben zum Teil schwierige Klienten, weil die sind ja zum Teil psychisch krank</p>
Ressourcen	Organisationale Ressourcen	<p>I1: Dann ist es auch, wenn wir im Simulator Übungen machen, Schulung oder Prüfungsübungen,</p> <p>I1: Das war nie richtig ein Problem, das Feedback zu starten oder zu besprechen, weil wir von der Ausbildung das eben von Anfang an schon immer machen. Bevor man ins Flugzeug kommt, hat man ja viel Schulung. Man hat auch viele Simulatorübungen und bei jeder Simulatorübung hat man auch wieder am Schluss die die Debriefings wie sie nennen. Und dort kommt es dann. Dann bespricht man halt was, was war gut, was war schlecht, was können wir verbessern, Wie können wir es verbessern, so dass. Von dem her haben alle schon eine gute Kenntnis von der Sachlage und von der Art, wie man was bespricht.</p> <p>I1: Es gibt schon Workshops, wenn es nicht direkt bei den Piloten für Korrekturen. Aber wir haben oft Kontakt natürlich mit anderen Kulturen, also nicht jetzt oft im Cockpit.</p> <p>I1: Und eben weil wir auch diese Schulung haben, also den Hintergrund haben, die Erfahrung haben, ist das eigentlich dann auch kein Problem, etwas aufzubringen, ein Problem so zu beleuchten und zu besprechen mit der Kabinenbesatzung</p> <p>I2 : Also mit Weiterbildungen natürlich. 1 bis 2 Mal im Jahr sind so rund Tagungen. Also in der ganzen Schweiz, oder wir haben selber ein Bundsymposium haben wir jetzt im April gemacht.</p> <p>I2 : Also von dem her können wir da. Wir sind wieder frei und können auch wirklich. Wenn ich merke, es geht mit einem nicht, dass das jemand anders dann diese Arbeit übernimmt. Da sind wir sehr flexibel innerhalb von Team.</p> <p>I3: Ja, ich fühle mich wohl, wenn ich am Morgen eine Kaffeepause machen kann. Nein, einfach so, zwischendurch mal eine Pause und so</p> <p>I3: Das soziokratische Modell erlaubt ist. Verbesserungsvorschläge zu platzieren und Vorschläge werden auch umgesetzt, wenn kein Veto kommt. Also wenn. Niemand. (..) Äh, ein Veto einreicht für einen Vorschlag. Das nennen wir Konsensprinzip. Das finde ich sehr gut. Also die Gestaltungsmöglichkeiten, die man hat als Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter.</p> <p>I3: die Möglichkeit, von Hause aus zu arbeiten, was möglicherweise für Familienväter, Familien, Mütter den Stress reduziert,</p> <p>I3: Ja, mir ist es wichtig. Zeiträume zu haben, in denen ich mich auf eine Aufgabe konzentrieren kann. Ähm Zeiträume, in denen ich nicht abgelenkt werde durch andere Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, Emails oder Spontanbesuche</p> <p>I3: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben einen grossen Spielraum, wenn es darum geht, Entscheidungen zu fällen, Vorschläge zu machen zur Verbesserung der Firmenkultur, zur Verbesserung von Prozessen.</p> <p>I3: Und ich brauche. Auch physische Räume, also Räume, in denen ich auch konzentriert arbeiten kann.</p> <p>I3: Was mir jetzt aber auch noch in den Sinn kommt, ist. Das auch mal so edukative Sessions stattgefunden haben, wo sich einzelne Personen, unter anderem auch die genannte Person aus dem Personalwesen, sich informiert haben. Zum Thema psychische Krankheiten.</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		<p>I4: Also ja, das flexible Planen, das kommt immer auf die Stationsleiterin drauf an, wir können immer vier Tage für den übernächsten Monat wählen, wo wir ganz sicher frei wollen, zum Beispiel.</p> <p>I4: Da geht auch nichts weiter. Es gibt die Rückzugsräume, die gemacht wurden, damit man sich entspannen kann mit Massagestühlen usw. Es gibt auch ein Sportprogramm, wo man am Dienstag sich nach dem nach der Arbeit treffen kann.</p> <p>I4: Und es gibt auch verschiedene Workshops. Zum Beispiel gehe ich jetzt gerade an einen, wo über Schlaf geredet wird, wie man den Schlaf besser meistern kann. Es gibt immer so Workshops zu brisanten Themen, wo man teilnehmen darf. An den Nachmittagen am besten, wenn die Zeit am besten ist, dass jemand von der Abteilung hingehen kann. Okay.</p> <p>I5: Also ich denke, bei uns ist es so wir haben sehr flache Hierarchiestrukturen. (..)</p> <p>I5: Das finde ich grossartig. Zum Beispiel auch habe ich habe einen Sohn, der geht in die Schule, da hat man eine 13 Wochen Schulferien, wir haben nur fünf Wochen und da muss man ja auch schauen, wie bringe ich das irgendwie hin? (...) Also entweder kannst du die Kinder einfach noch mehr in fremd betreuen, aber wir haben hier wo ich wohne, haben wir ein Problem. Ich müsste irgendwo fremd betreuen, wo die Kinder nicht unbedingt kennen. Und eben, ich kann es mir jetzt so einrichten, dass ich in dieser Zeit, in diesen sieben Wochen. (...) So haben, also am Wochenende arbeiten kann und freitags, wenn mein Mann zu Hause ist. Und das finde ich persönlich auch grossartig.</p> <p>I5: Wenn, wenn was Spannendes ist. (..) Dann haben wir alle zwei Monate interne Weiterbildung in Zürich vor Ort. Das finde ich auch gut.</p>
Ressourcen	Psychische Ressourcen	<p>I1: Also das erste, was mir in den Sinn kommt, ist nicht etwas, was ich schon selbst erlebt habe. Aber wir haben eine Ansprechperson Ombudsmann, wenn es um persönliche Probleme geht, wenn man ihn in seinem Stress versunken ist und nicht mehr ein und aus weiss, dass wenn die eigene Gesundheit darunter leiden kann, die Arbeitssicherheit darunter leiden kann. Da gibt es eine Person, eine geschulte Psychologin, die man ansprechen kann, kontaktieren kann und da kann man gut mit diesen Personen im Vertrauten sprechen und sich mit denen treffen.</p> <p>I2 : Eine sehr flache Hierarchie</p> <p>I3: Eine Ressource ist ja, dass ich. Ja die Autonomie, wie du sagst</p> <p>I3: Funktioniert das so, dass es wöchentliche Treffen gibt, in denen Geschäfte besprochen werden, in denen Verbesserungsvorschläge, Änderungsvorschläge zu Prozessen zu zu Abläufen gemacht werden können. Und ja, dann kommt das KonsentPrinzip zum Einsatz. Also Vorschläge können gemacht werden, akzeptiert werden oder überarbeitet werden.</p> <p>I3: Ich finde sehr gut, dass man als Mitarbeiter Mitarbeiter in diese Unternehmung. Eine grosse Entscheidungskompetenz erhält damit einhergehend auch eine grosse Verantwortung. Ich finde es sehr positiv, dass man Initiativen lancieren kann.</p> <p>I3: Ich schätze eine Kultur, in der. (..) Ja jeder und jede auch eine gewisse Eigenverantwortung übernimmt und ihre Stärken oder seine Stärken einbringt.</p> <p>I3: Ja, mir ist es wichtig. Zeiträume zu haben, in denen ich mich auf eine Aufgabe konzentrieren kann.</p> <p>I3: Jetzt als Antwort zählt, also manchmal von zu Hause zu arbeiten. Und dann gehe ich über 12:00 joggen und das hilft mir, etwas Stress abzubauen.</p> <p>I3: Und. Dies gekoppelt mit den flachen Hierarchien und, ja, dem soziokratischen. Modell. Der, der das implementiert ist, gäbe es prinzipiell für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, auch Initiativen selber zu starten.</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		<p>I3: Was mir nicht gelingt, ist mehr Kontrolle zu übernehmen im Sinne von E Mail Programm abstellen oder Chat abstellen und offline gehen. Ein. (..)</p> <p>I4: Ja, es gibt eine Psychiaterin bei uns, bei der man die man immer anschreiben kann, mit der man auch reden kann. Anonym.</p> <p>I4: Wenn du genauso richtig gefordert bist, dann hat man auch Lust zu machen. Ich würde gerne mal wissen oder gar bei unseren Bewohnern dann, wenn ich mal Zeit habe oder gerade nichts zu tun habe. In einem späten zum Beispiel, wenn alle schon in ihren Zimmern sind, dann habe ich dann schon Lust zum Beispiel schauen, was haben die dann für Diagnosen und was ist das genau und recherchiere dann so das dann habe ich schon auch los, wenn man mal so Zeit hat auch dafür.</p> <p>I5: Eben, wir sind sehr autonom.</p> <p>I5: Es ist jetzt bei mir nicht so, aber ich denke, es wäre auch möglich, erst um 10:00 mit der Arbeit zu beginnen. Dafür arbeitest du bis 9:00 abends. Ich finde, das ist eine riesige Freiheit.</p> <p>I5: Für mich ist vor allem eben diese Autonomie. Das finde ich grossartig.</p> <p>I5: Irgendwie die Wertschätzung, dass das auch gesehen wird.</p> <p>I5: Und sonst eben einfach die Autonomie. (..) Man ist eigentlich doch wie ein. Selbständiger kann sich wirklich.</p> <p>I5: Was wir aber haben, ist natürlich grosse Freiheit. Wir können uns die Arbeit selbst einteilen. Ich finde, für mich, für meinen Teil finde ich das schon sehr wertvoll.</p>
Ressourcen	Soziale Ressourcen	<p>I1: Also man holt auch Hilfe von anderen. Also ich finde das wichtiger als als Vorgesetzter,</p> <p>I1: Das ist die Feedbackkultur, die wir bei unseren Flügen und Übungen haben. (..) Das ist aber auch sonst grundsätzlich überall möglich. Also wir können mit unserem Vorgesetzten in den Dialog kommen und auch etwas berichten, wenn der Schuh drückt oder mit mit Arbeitskollegen, mit mit Leitenden</p> <p>I1: Feedbackkultur ist bei uns extrem hoch geschrieben. Also wir. Bei unserer Arbeitsgruppe haben wir regelmässige Feedbacks, die wir einander geben und das finde ich sehr wichtig, vor allem für die ähm Unterstützung</p> <p>I1: Heisst es also, wo man mit Pilotenkollegen, die auch eine gewisse Ahnung von der Thematik haben, weil man die auch kontaktieren, mit denen ins Gespräch kommen und mit denen versuchen, Lösungen zu finden oder sich aus den Problemen raus zu gewinnen, raus zu kommen. Also seitens der Firma und auch seitens der Kunden Kollegen.</p> <p>I1: Ich denke, wenn ich gute, gute Kollegen dabei habe.</p> <p>I2 : Also ich kann es ansprechen, wenn es mir nicht gut geht.</p> <p>I2 : Also wir können, wenn wir Probleme haben, das ihnen innerhalb vom Team dann besprechen.</p> <p>I2 : dass wir da zusammen diese Wunde anschauen und überlegen Ja, was könnten wir machen? Dann kommt vielleicht der Arzt noch dazu und dann zu dritt oder so, das wir besprechen Ja, wie ist das Prozedere wir wollen wir da weitergehen? Weil was für Möglichkeiten bestehen sind noch möglich? Also was können wir noch machen? Und ja, das ist mir wichtig. Einfach der rege Austausch.</p> <p>I2 : Ja vielleicht so Supervisionen. Also ja, das wäre sicher etwas für wenn man. Also wir haben das auch immer mal wieder diskutiert und dann immer mal gesagt, wir machen das</p> <p>I2 : Ja, wenn das nicht geht, dass ein Patient. Ja, wenn du immer den gleichen Patient hast und du hast Probleme mit ihm, kann auch jemand anderen mal den pflegen.</p> <p>I3: Also die Zusammenarbeit mit anderen Menschen bereitet mir Freude und ist für mich eine Ressource.</p>

Kategorie	Unterkategorie	Segment
		<p>I3: Auch solche. Dinge anhört. Also dass auch offen ist für Kritik oder für die Äusserung von Risiken, die man möglicherweise beobachtet. Es braucht eine Person, die sich diese Zeit auch nehmen kann.</p> <p>I3: Ihre Aufgabe als Führungskraft auch so versteht, ihre Untergebenen zu fördern und zu unterstützen. Dies im Gegensatz zu einem etwaigen militärischen Führungsstil, in dem Befehle und Aufträge.</p> <p>I3: Und die haben dann auch ihr Wissen weitergegeben an interessierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Das habe ich noch im Kopf. Ja, Was So? Die soziale Teilhabe angeht, veranstaltet meine Arbeitgeberin jeden Donnerstagabend ein Treffen.</p> <p>I3: Was ich auch gut finde, ist eben der soziale Austausch, den man hat. Also man kann jederzeit auch andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen, ob sie Lust haben, eine Runde joggen zu kommen, zum Beispiel.</p> <p>I4: Also ich habe auch schon etwas Angesprochenes im Team ist ein Vorfall gewesen, wo dann die Stationsleitung auch gesagt hat Ja, ich bin mit jedem einzelnen im Gespräch. Mehr musst du nicht wissen. Aber ich habe dann nachher gemerkt, wie es im Team nachher besser ging. Und wir haben auch Teamsitzungen, wo wir dann offen gewisse Sachen ansprechen oder dann kommt ein Mail rein.</p> <p>I4: Das das finde ich ganz toll, die Treffen, da trifft man sich auch mit Gleichgesinnten und jeder kann etwas dazu sagen und da erfährt man auch viel, auch was in den anderen Abteilungen so läuft. Und dann tauscht man sich nachher noch zusammen aus, oder? Ja. Gibt es neue Freundschaften oder neue Punkte, die man plötzlich anders sieht oder merkt?</p> <p>I4: Das gefällt mir. Das ist immer merkt, wenn es einem nicht gut geht. Wir haben alle zwei Wochen ein Monatsgespräch, sagen, das ist fast ein Wochengespräch, wo wir hinsitzen, und er hat eine halbe Stunde Zeit und wir können alles sagen, was uns jetzt gerade beschäftigt. Und dann wird er einfach mal zu und dann wird nach Lösungen gesucht.</p> <p>I4: diese Wochengespräche halt, weil die liefen bis jetzt immer so gut und so konstruktiv, dass man richtig Lust hat auf diese Gespräche</p> <p>I4: Ja, aber das ist halt. Ich denke, das ist jeden Tag mal so, dass man irgendetwas sieht oder denkt, das ist so, aber über vieles schaut man auch hinweg, weil man denkt, okay, das ist jetzt eine Art oder der sich irgendwo macht etwas oder. Und das ist meistens auch so der Fall, dass wenn ich das anspreche, heisst es ja, ich war eben gerade da und habe das gemacht oder diese Person wollte mit mir nicht reden</p> <p>I4: Was beschäftigt mich? Und doch, dass er ein offenes Ohr hat, kann ich auch alles sagen. Das ist das Schöne.</p> <p>I5: also auch ein Feedback oder irgendwie ein Feedback.</p> <p>I5: Da hilft es eben, dass man im Team dann das zusammen besprechen kann. Manchmal muss man sich auch ein bisschen wie. (...) Ein bisschen zynisch sich lustig machen drüber.</p> <p>I5: Das ist vor allem auch gut, weil man die Leute wieder mal sieht, weil man verliert sich, sonst ist wenig Zusammenhalt. Also ich finde das für den Arbeitgeber vor allem noch wichtig, dass die Leute eben ähm, miteinander verbunden sind, weil das eben mehr Nähe schafft und mehr. Ich würde auch mal sagen. (..) Loyalität zum Arbeitgeber?</p> <p>I5: Ich denke, wir könnten jederzeit uns Hilfe holen.</p> <p>I5: Ja eigentlich auch wieder. Ähm, das Feedback, Ähm. (..) Hey, das hast du toll gemacht, oder?</p>

Anhang E E-Mail Anfrage für Interviews

Anhang E1 E-Mail an Expert*innen

Sehr geehrte Damen und Herren

In Folge einer Empfehlung von Herrn (Name) habe ich Ihre Website besucht und aufgrund gesehen, dass Sie unter anderem eine Expertin in organisationaler Resilienz, Generationenmanagement oder BGM sind. Sie könnten mir als Expertin für meine Bachelorarbeit sehr gut weiterhelfen. Deswegen frage ich Sie an, ob Sie Zeit und Lust für ein Expertinneninterview für meine Bachelorarbeit haben.

Kurz zu mir und zur Bachelorarbeit und mir: Mein Name ist Erik Trolese und ich studiere Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Luzern (HSLU). Ich befinde mich derzeit im letzten Semester meines Studiums und arbeite an meiner Bachelorarbeit zur Forschungsfrage: "Welche BGM-Massnahmen stärken die OR unter besonderer Berücksichtigung der Generation 50+?». Im Rahmen meiner Bachelorarbeit arbeite ich zusammen mit dem Verein Focus50plus, der sich unter anderem zum Ziel gesetzt hat, Unternehmen bei der Bewältigung des Fachkräftemangels zu unterstützen, indem die Potenziale der Generation 50+ am Arbeitsmarkt voll ausgeschöpft werden. Dabei gehe ich spezifisch auf OR, BGM und Generationenmanagement ein.

Das Ziel der Bachelorarbeit ist: Unternehmen aller Branchen und Grössen Handlungsempfehlungen zur Gestaltung eines organisationalen Resilienzmanagements im Rahmen des BGM für die Generation 50+ in Bezug auf psychische Belastungen aufzeigen. Das Interview würde voraussichtlich 45 – 60 Minuten dauern und kann entweder persönlich oder per Videokonferenz stattfinden – ganz nach Ihrem Wunsch und Ihrer Verfügbarkeit. Bitte lassen Sie mich wissen, ob und wann es Ihnen zeitlich passt, ein Interview zu führen. Ich passe mich natürlich an.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie bereit wären, an einem Interview teilzunehmen.

Mit freundlichen Grüssen

Erik Trolese

Anhang E2 Mail an Personen der Generation 50+

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich melde mich bei Ihnen, da mir (Name) sie empfohlen hat. Sehr gerne würde ich mit Ihnen ein Interview im Rahmen meiner Bachelorarbeit führen.

Kurz zu mir und zur Bachelorarbeit: Mein Name ist Erik Trolese und ich studiere Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Luzern (HSLU). Ich befinde mich derzeit im letzten Semester meines Studiums und arbeite an meiner Bachelorarbeit zur Forschungsfrage: "Welche BGM-Massnahmen stärken die OR unter besonderer Berücksichtigung der Generation 50+?" Um praxisnahe Gestaltungsempfehlungen bezüglich Resilienzmanagement und BGM auszusprechen, möchte ich gerne Ihre Bedürfnisse, Ansprüche und potenzielle psychische Belastungen bei der Arbeit untersuchen.

Da sie über 50 Jahre alt sind, würden mir Ihre Ansichten sehr weiterhelfen.

Das Interview würde voraussichtlich 30 – 45 Minuten dauern und kann entweder persönlich oder per Videokonferenz stattfinden – ganz nach deinem Wunsch und deiner Verfügbarkeit. Ich würde mich sehr freuen, wenn du bereit wärst, an einem Interview teilzunehmen.

Liebe Grüsse

Erik Trolese

Anhang F Interviewtranskripte

Anhang F1: Transkript Interviewperson 1

S1 = Interviewer, S2= Interviewee

Zeile	Transkript
1	S1: Super. Genau. Gut. Können Sie mir kurz oder kannst du mir kurz deine Arbeitstätigkeit beschreiben? (..)
2	S2: Also ich bin Linienspilot bei der Swiss, arbeite als Kapitän auf dem der Flugzeugflotte Boing. Also heisst die Boeing Triple Seven basiert in Zürich. Also alle Flüge ab Zürich den Weg wieder nach Zürich zurück.
3	S1: Okay. Und wie hoch ist dein Arbeitspensum?
4	S2: Mit Arbeit zu 100 %. Okay.
5	S1: Kurz bevor ich mit den Fragen, mit den Fragen starte, weisst du, was unter betrieblichen Gesundheitsmanagement zu verstehen ist? (..)
6	S2: Äh. Müsste. Könnte mir nur etwas vorstellen. Und ich weiss nicht genau, was es bedeutet.
7	S1: Okay, ich fasse es sonst noch kurz zusammen. Ähm. Es ist zwar ein systematischer Ansatz, was Unternehmen eigentlich die psychische und physische Gesundheit der Beschäftigten fördern wollen. Es kann aber auch Prävention sein oder gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, zum Beispiel Kurse zu Stressmanagement, zum Führungsverhalten etc..
8	S2: Okay.
9	S1: Genau da gehen wir dann noch spezifischer drauf ein. Äh, ja. Fallen dir da gerade so betriebliche Gesundheitsmanagement Massnahmen ein, die du bei der Swiss so erlebst? (...)
10	S2: Also das erste, was mir in den Sinn kommt, ist nicht etwas, was ich schon selbst erlebt habe. Aber wir haben eine Ansprechperson Ombudsmann, wenn es um persönliche Probleme geht, wenn man ihn in seinem Stress versunken ist und nicht mehr ein und aus weiss, dass wenn die eigene Gesundheit darunter leiden kann, die Arbeitssicherheit darunter leiden kann. Da gibt es eine Person, eine geschulte Psychologin, die man ansprechen kann, kontaktieren kann und da kann man gut mit diesen Personen im Vertrauten sprechen und sich mit denen treffen. Und die helfen einem auch. Das ist die sind von der Firma gestellt. Es sind keine es nur eine hat einen Namen eine Frau. Die Medizin kommt. Aber es ist glaube ich, ein Team. Das ist die Seite von der Firma. Es gibt aber auch noch ein Programm, teils von Teilen oder so etwas Ähnliches. Heisst es also, wo man mit Pilotenkollegen, die auch eine gewisse Ahnung von der Thematik haben, weil man die auch kontaktieren, mit denen ins Gespräch kommen und mit denen versuchen, Lösungen zu finden oder sich aus den Problemen raus zu gewinnen, raus zu kommen. Also seitens der Firma und auch seitens der Kunden Kollegen.
11	S1: Okay, es ist spannend. Gibt es da spezifische Punkte, die auch bei dir bei der Arbeit für die psychische Gesundheit wichtig sind? Also es kann jetzt eine Feedbackkultur sein, Es kann Freiheit sein, die du genießt. Ja, fallen dir da spontan Punkte ein oder so?
12	S2: Feedbackkultur ist bei uns extrem hoch geschrieben. Also wir. Bei unserer Arbeitsgruppe haben wir regelmässige Feedbacks, die wir einander geben, dass es auch nach jedem, nach jedem Flug wird auch noch kurz besprochen, wo waren Probleme, wo ging es gut, wo ging es nicht so gut? Wo haben wir Probleme gut gemanagt? Was hätten wir besser machen können? Früher hat man einfach kurz besprochen. Ja, die Landung war, war sanft, die Landung war hart. Nächstes Mal bin ich sanfter machen. Und jetzt geht man schon darauf ein und versucht, die Ursache des Problems zu finden. Also wo es begonnen hat, wo es entstanden ist. Und da wird eigentlich nach jedem Flug wird das untereinander besprochen und da hat jeder etwas zu sagen, weil wir auch beide arbeiten als Team. (..) Das ist die eine Seite. Dann ist es auch, wenn wir im Simulator Übungen machen, Schulung oder Prüfungsübungen, dann gibt es auch eine ziemlich lange Diskussion. Also man bereitet sich auf ein Gespräch vor, man sucht Probleme raus, man sucht positive Punkte raus und dann bespricht man das miteinander und versucht daraus zu wachsen, das etwas Positives rauszunehmen und sozusagen wir nennen das eine Take home Message. Wir besprechen dann Wie wollen wir das umsetzen für die Zukunft? Wie wollen wir das angehen, dass wir ein Rezept haben, dass so ein Problem oder etwas nicht wieder geschieht? Oder bei einem guten Ansatz natürlich, wenn er das gut war, dass wir das auch weiter tun können. Also das wollen wir. Wie wollen wir das weiterhin umsetzen? Das ist die Feedbackkultur, die wir bei unseren Flügen und Übungen haben. (..) Das ist aber auch sonst grundsätzlich überall möglich. Also wir können mit unserem Vorgesetzten in den Dialog kommen und auch etwas berichten, wenn der Schuh drückt oder mit mit Arbeitskollegen, mit mit Leitenden, mit Kevin Crewmember. Wenn da etwas nicht so rund läuft, dann kann man auch zur Seite nehmen und persönlich mit einem Feedback. Immer das Wort gefallen ist etwas. Oder wir besprechen das Feedback geben. Und wir sind eigentlich geschult, um Feedbacks anzunehmen und uns. Ja, und dann weiterarbeiten.
13	S1: Sehr spannend, weil ich. Ich freue mich jetzt gerade. Es gibt ja auch Feedback, das ist manchmal auch ein bisschen unangenehm zu kommunizieren. Ja, wie wird da dieser Rahmen geschaffen, dass das, dass die Leute bereit sind, Feedback immer zu geben und auch mal das Unangenehme anzusprechen. (..)

14	S2: Also zum Glück gibt es selten Unangenehmes. (..) Jetzt bei uns, beim pflegerischen oder beim Umgang miteinander, im Team. Im Cockpit sind. Wir Piloten sind schon sehr eine genormte Einheit, dass wir arbeiten ähnlich. Wir denken ähnlich. Wir sind ähnliche Typen von der Psychologie her. (..) Und da gibt es glücklicherweise, sage ich mal, nicht so viele Reibungspunkte und man versteht einander auch sehr rasch. Und eben weil wir auch diese Schulung haben, also den Hintergrund haben, die Erfahrung haben, ist das eigentlich dann auch kein Problem, etwas aufzubringen, ein Problem so zu beleuchten und zu besprechen und mit mit, mit Kabinenbesatzung. Es ist etwas schwieriger, weil wir hierarchisch eine leicht andere Stufe sind. Die haben einen anderen Background. Das kann sein. Ich als 50-jähriger Kapitän muss mit einem 20-jährigen Flight sprechen und nicht so einen riesen Background in der Ausbildung von Erfahrungsschatz. Dann ist es vielleicht etwas schwieriger. Aber es sind natürlich alle angehalten, Feedbacks positiv aufzunehmen und wir sind dazu geschult. Man soll sich nicht verteidigen, sondern vielleicht die Sichtweisen klären, also die Sichtweisen beider Personen, beider Positionen klären und eben etwas Gutes daraus rauszuholen
15	S1: Okay, und du hast das vorher angesprochen, dass nach dem Flug sich immer ausgetauscht wird zwischen den Kapitänen. Geht ihr da nach einem gewissen Skript? Wird das dokumentiert oder passiert das spontan? (..)
16	S2: Ähm. Also, sobald die die grundsätzliche Arbeit abgeschlossen ist, wenn ihr importiert sind, die Checklisten abgearbeitet sind und es dann nur noch darum geht, aufzuräumen und die letzten Seiten einzutragen und Blutproben oder sowas. Dazu kann man einen kurzen Moment, wo jeder Zeit hat und dann sagt man ja, so gut, gibt es noch etwas zu sagen? Haben wir noch Noch? Ja. Was? Was Spezielles? Ähm. Meistens. Also das initiiert eigentlich immer der Pilot, der geflogen ist. Entweder weil der Copilot gelandet ist, manchmal initiiert er, wenn ich gelaunt bin, ich. Und wenn niemand das macht, dann kann auch der Kapitän initiiert das halt, damit das gemacht gemacht ist. (..) Aber eben das geschieht ganz am Schluss der Arbeit, wo man nicht wirklich Zeit hat. Und dann nimmt man sich ein paar Minuten. (..) Das dauert dann. Es sind dann vielleicht 1 bis 5 Minuten, sage ich mal kurz durchgeht. (...) Es gibt immer etwas Spannendes. Es ist ein sehr dynamisches Business. Es läuft nicht immer alles so schnörkellos, geradlinig und problemlos. Nicht immer kleine Sachen, böse Sachen. Und dann gibt es immer etwas zu besprechen und man kann immer etwas draus rausholen. (...)
17	S1: Wie erlebst du es jetzt? Zum Beispiel die Zusammenarbeit mit jüngeren Arbeitskollegen? Wie. Wie gestaltet sich da der Wissensaustausch? Auch vielleicht mit einem sehr jungen Co Kapitän? (..)
18	S2: Der Copilot oder Copilot.
19	S1: Weiss die richtigen Begriffe nicht. (6)
20	S2: Also ich bin jetzt über 50 und bin jetzt auf der Langstreckenflotte von. Von der Karriere her sind auch die Copiloten auf der Langstrecke, die sind auch nicht die unerfahrensten. Also die sind auch schon, sage ich mal etwa fünf Jahre oder plus sind sie schon in diesem Metier? Arbeiten, fliegen schon und haben auch sonst schon so einen grossen Background, weil man beginnt ja als Copilot der Kurzstrecke, dann ist das Copilot Langstrecke und dann wird man Kapitän Kurzstrecke und dann Schluss ist dann Kapitän Langstrecke den Karriereschritt und so sind auf der Langstrecke sind eben eher die erfahrenen Kollegen im Cockpit und dann ist es auch kein Problem. Auch sonst Grundsätzlich, wenn ich mich zurückerinnere auf die Kurzstrecke war, ich jüngerer Kapitän war und die Copiloten waren auch noch jünger ist. Das war nie richtig ein Problem, das Feedback zu starten oder zu besprechen, weil wir von der Ausbildung das eben von Anfang an schon immer machen. Bevor man ins Flugzeug kommt, hat man ja viel Schulung. Man hat auch viele Simulatorübungen und bei jeder Simulatorübung hat man auch wieder am Schluss die die Debriefings wie sie nennen. Und dort kommt es dann. Dann bespricht man halt was, was war gut, was war schlecht, was können wir verbessern, Wie können wir es verbessern, so dass. Von dem her haben alle schon eine gute Kenntnis von der Sachlage und von der Art, wie man was bespricht.
21	S1: Okay, und bei der Arbeit wirst du da eventuell mit Stereotypen zu deinem Alter belastet oder fällt dir das gar nicht auf oder.
22	S2: Also das, dass es Vor und Nachteile hat. Vom Alter her meinst du.
23	S1: Ja, ob du mit Stereotypen konfrontiert wirst. Zum Beispiel Die ältere Generation kennt sich nicht so gut aus mit Technik und so?
24	S2: Nein, noch nicht. Vielleicht auf der Langstrecke. Gehört ja zum Glück noch nicht ganz zu den Alten. Also ich bin noch am unteren Altersband auf der Langstrecke. Zum Glück. (..) Aber wenn ich so rum schaue. Ich sehe auch ältere Kollegen. Es gibt auch ältere Copiloten, die, die sie nicht Kapitän geworden aus unterschiedlichen Gründen, sind zum Teil älter als ich und das hat jeder. Also jeder hält sich eigentlich an die normale Art. Der Briefings der Art, wie man umgeht mit einander. Also immer respektvoll. Und das nächste Problem? Okay.
25	S1: Jetzt will ich ein bisschen auf die spezifischen Belastungen und Ressourcen, die du hast bei der Arbeit gibt es so fallen dir gerade psychischen Belastungen ein, die du beim Arbeitsalltag erlebst. Also das können zum Beispiel sein Stress, Zeitdruck, unklare Rollenverteilung, ein Konflikt mit einer Person. Ja. Fallen dir gerade ein paar Punkte ein? (..)
26	S2: Ja, Stress gibt es ab und zu. Also wenn. Wenn es zum Beispiel am Abend, wenn man unbedingt das Flugzeug zurückschieben muss, der Flug beginnt, weil der Flughafen und die Läden dicht macht zu einer gewissen Zeit, wenn das Nachtflugverbot kommt, dann gibt es immer so einen relativ grossen Stress, dass noch alles, alle Probleme gelöst sind und wir so schnell wie möglich gehen. Das ist dann ein eher grösserer Stress, also operationeller Druck, der da herrscht. Weil wenn wir uns dann locker ganz viel Zeit nehmen würden, dann. Denn dann wären die Flüge alle annulliert worden. Dann

	könnte man gar nicht starten. Da ist man dann schon ziemlich unter Druck. Alles rasch zu händeln, schnell Probleme zu lösen und und und los. Das ist die eine Seite vom Zeitdruck, also dass der oppositionelle Druck, weil natürlich ein Flug annullieren, das kostet 10.000 bis 1 100.000 Franken. (...) Was hast du noch für Stichworte gesagt? Ich habe es schon vergessen.
27	S1: Vielleicht unklare Rollenverteilung. Oder vielleicht, wenn du dir überlegst, Was nervt dich so? Oder was belastet dich so bei der Arbeit? Gibt es bestimmte Situationen? Vielleicht auch? (..)
28	S2: Unklare Rollenverteilungen. Es kann auch manchmal passieren, dass vielleicht. Wenn. Wenn es. Die Standardbesatzung ist immer ein Kapitän und zwei Copiloten. Aber es kann auch sein, dass zwei Kapitäne und ein Copilot geplant sind. Und dann eigentlich ist der. Gibt es einen Kapitän, der ist verantwortlich für den Flug und der andere ist spielt sozusagen ein Copilot. Und es gibt vielleicht gewisse Kollegen bei den Kapitänen, die können besser mit dem umgehen, die können sich besser unterordnen oder ein Einfügen in das Team und andere, die müssen sich noch etwas leichter profilieren oder ihre Charakterstärke zeigen oder die Autorität zeigen. Und das gibt dann einen gewissen, ja schon psychologischen Druck, dass man, wenn. Wenn ich jetzt zum Beispiel in In charge also verantwortlich bin, dass ich dann mir selbst noch ein höheres Anspruchsniveau setze, noch mehr leiste und noch mehr Präsenz zeige, mehr führe. Und das sind dann diese gewisse Drücke, die man spürt, wenn wenn es ältere Kollegen hat oder eben auch Kapitänskollegen, die vielleicht etwas. Du spürst, sie möchten auch gerne Führung übernehmen, aber dann musst du selbst eigentlich also du bist ja verantwortlich. Das ist also das Einzige.
29	S1: Okay, also du hast Stress genannt und eben manchmal die unklaren Rollen, wenn es zwei Kapitänen gibt, wie gehst du damit um? Was sind so deine Taktiken im Umgang mit diesen zwei Problematiken? (..)
30	S2: Ja, eben das mit der Rollenverteilung, also das versuche ich. (..) Klar und deutlich zu sein, meine meine Linie zu zeigen, nicht zu verlassen. Meinen Stil natürlich sagen. (...) Meine Führung nicht zu verlieren als als Chef, dann musst du einfach. Führung immer vorgeben bei Entscheidungen dich melden. Wenn es darum geht, was zu entscheiden, dann. Dann sagst du, dass wenn. Weil ich habe. Es gibt so einen Satz, wenn in einer Runde niemand führen will, jemand wird führen und als Kapitän bist natürlich verantwortlich und dann musst du führen. Also da musst du das wahrnehmen. (...) Es ist? Ja. (..)
31	S1: Was ist dir wichtig, wenn du jetzt zum Beispiel Kopilot bist von deinem Kapitän? Bzw. Ich will eigentlich darauf hinaus. Was sind deine Erwartungen an eine Führungskraft? Du hast jetzt nicht direkt eine Führungskraft, aber zum Beispiel eben, wenn du Kopilot bist. (5)
32	S2: Erwartungen an die Führungskraft eigentlich, dass die Person präsent ist, dass sie ihre Meinungen kund gibt, eine Linie hat. (..) Auch, dass das das Team mit einbezieht. Also es ist extrem wichtig für den Piloten. Aus welchem Cockpit? Weil wir als Team arbeiten, dass man miteinander arbeitet und offen kommuniziert. Also man kann nicht einen Top Gun Einzelkämpfer Piloten haben, Das wäre nicht gut. Sondern es braucht wirklich einen Teamplayer. Klar, es gibt Hierarchien, aber wir müssen nicht miteinander miteinander arbeiten und miteinander kommunizieren, müssen auch andere Meinungen einholen. Weil man kann gut. Es kann gut sein, dass man selbst etwas falsch überlegt hat. Oder man hat die die Antwort nicht und entscheidet in eine falsche Richtung. Und darum gibt es Kollegen.
33	S2: Die, die sich dann.
34	S2: Also man holt auch Hilfe von anderen. Also ich finde das wichtiger als als Vorgesetzter, dass man auch bereit ist Hilfe zu holen, offen zu sein. Und bei uns spricht man auch von Resource Management und es ist extrem wichtig, dass man auch die Mitarbeiter als Ressource anschaut. Weil jeder Mensch kann, kann etwas beitragen und auf jeder Stufe, also viele Leute gibt es viele Ideen, so dass klar, da kann man die gut sammeln, da muss man auch ein offenes Ohr haben als Vorgesetzten.
35	S1: Okay, Spannend. Und du bist dir sicher auch mit unterschiedlichen Kulturen im Cockpit gewesen. Gibt es da also. Was fördert deiner Meinung nach so den Austausch auch mit den anderen Kulturen? Gibt es da irgendwie. Hast du hierzu auch mal einen Workshop gemacht oder ist das so Learning by doing? (..)
36	S2: Und wahrscheinlich. Es gibt schon Workshops, wenn es nicht direkt bei den Piloten für Korrekturen. Aber wir haben oft Kontakt natürlich mit anderen Kulturen, also nicht jetzt oft im Cockpit. Also ausser, dass wir mit vielen deutschen Piloten und Piloten arbeiten. Aber wenn man im Ausland ist, hat man mit dem Bodenpersonal viel Kontakt, Ob es Thailänder sind oder Spanier sind oder eben Engländer. Alle haben ihren eigenen Stil und da kommt man schon viel in Kontakt mit anderen Kulturen und anderen anderen Sprachen. Aber ist es eigentlich. Zu neun 99 95 % ist immer sehr professionell. Wie wie da umgegangen wird mit einander, weil jeder weiss eigentlich, was er zu tun hat. Wenn jemand mal nichts tut, was er soll, dann muss man Druck machen.
37	S1: Okay, jetzt würde mich noch Wunder nehmen. Eine proaktive Haltung ist ja für euch als Piloten sehr wichtig. Also es gibt irgendwelche frühe Warnsignale. (..) Auf diese muss man reagieren. Wie? Wie wird das sichergestellt, dass man ständig proaktiv ist und und darauf schaut, dass das diese Frühwarnsignale auch immer beachtet werden? (4)
38	S2: Ja, es gibt Frühwarnsignale von den Systemen her, von den Bordsystemen her, aber auch. Wir müssen auch immer vorausdenken, eigentlich bei unserer Arbeit. Also wir können nicht erst. (..) Wie soll ich sagen, das das Problem lösen, Einfach das Problem lösen, wenn es schon da ist. Man müssen oft wenn man vorausschaut, kann man vieles schon im Keim ersticken und ist oder man ist vorbereitet und weiss schon, wie man vorgehen muss. (..) Wenn jemand nach vorne im Flug machen wir schon Briefings für den Sturz zum Beispiel. Wir besprechen immer Was machen wir im Fall eines Triebwerksausfall beim Start?

	<p>Weil wir können nicht erst diskutieren miteinander Was? Was machen wir? Ob Das Triebwerk ist jetzt explodiert. Was machen wir? Sondern Müssen wir alles vorher besprechen? Also wir antizipieren schon die die Probleme, die sehr dringend sind und haben schon ein Rezept parat mit dieser Vorbereitung sind dann schon gewappnet. Man versucht oft sehr proaktiv etwas vorauszuschauen. Was ist der nächste Schritt? Was erwartet uns jetzt die nächste Stunde? Was kommt auf uns zu? Gewisse Länder, die man überfliegen muss, oder gewisse Frequenzen, die man vorbereitet oder auch wieder für die Landung braucht? Man bereite man sich auch einiges vorher vor, bespricht, wie man anfliegen will, auf welche Art usw. Wir haben so viele Procedures und eben Rezepte, die wir anwenden, damit wenn es auch stressig wird, dass wir dann, dass es dann gut vonstatten geht, dass es flüssig läuft und das hilft auch sehr. Für stressige Situationen sind einfach diese Prozeduren, die wir haben okay. (..)</p>
39	S1: Und wo dann? Wo denken Sie? Wo denkst du, kannst du den grössten Mehrwert für die Organisation schaffen? (8)
40	S2: Ich denke.
41	S2: Präsent sein gegenüber auch der Kabinenbesatzung, ist ein Thema. Braucht es zum Beispiel für den den Kunden, also den den Passagieren gegenüber. Man kann sich zeigen in der Kabine, man kann sich zeigen beim Einsteigen der Passagiere. Man man kann regelmässig die Leute mit mir macht eine Ansage. Wenn etwas natürlich nicht gut ist, dann muss man sich hören lassen. Also Präsenz ist denke ich, schon mal das A und O Ja.
42	S1: Und wann bist du so besonders motiviert bei der Arbeit? Was braucht es damit, damit du besonders motiviert bist? (...)
43	S2: Ich denke, wenn ich gute, gute Kollegen dabei habe. Ich weiss, wenn ich die Leute gut schon schon kenne von früher, wenn ich, wenn ich sie sehr schätze, wenn ich sie mir sehr, wenn ich sie sehr gut mag. Es gibt man die meisten Leute, kann man gut arbeiten, also mit allen kann man gut arbeiten. Aber es gibt auch Leute, die, die schätzt man sehr, die kennt man, sind beinahe Freunde, also Arbeitsfreunde. Und dann? Dann macht die Arbeit doppelt so viel Spass.
44	S2: Okay.
45	S2: Auch wenn man weiss, man fliegt, man hat eine tolle Arbeit vor sich, man hat ein gutes Team. Auch unter der Kabinenbesatzung weiss man auch Die sind auch gut. Alle sind toll. Die verbreiten auch gute Stimmung, sind aber trotzdem professionell. Ich denke, das ist immer so, die beste Mischung ist, wenn man professionell ist, aber trotzdem Spass haben kann bei der Arbeit. Ja.
46	S1: Okay, gut. Ja, dann sind wir schon am Ende des Interviews. Gibt es noch Aspekte, die du ansprechen willst oder irgendetwas, das du noch erwähnen willst? (5)
47	S2: Es ist interessant, weil die.
48	S2: Du hast gesagt.
49	S2: Die Resilienz führt für die Firma, hast du gesagt, oder? Ist das das Hauptthema, oder. Genau. Okay. Bei uns ist Resilienz eigentlich die sozusagen ein gewünschtes Verhaltensmuster der Mitarbeiter aus der Piloten. (..)Bei uns, bei den Simulatoren, gibt es auch Instruktoren, die sagen Resilienz ist gleich Erfahrung. (..) Also Kompetenz. Also, dass man eben mit guter Erfahrung und Kompetenz innerhalb der Firma, als Firma resilient ist. Bei uns ist es mehr so auf die Person zugeschnitten, dass wir uns trainieren für die Resilienz. Bei der Wut, auch für die Firma. Ich denke, da bin ich mit zu wenig, zu wenig involviert. Es gibt bestimmt auch Resilienzansätze bei unseren Vorgesetzten, bei dem obersten Kader, wo man die Firma der Resilienz gestalten will oder dort habe ich jetzt doch zu wenige. (...) Erkenntnisse. Also die zwei, die zwei Seiten also. Das ist psychologisch und bei einem robusten Kader ist das Geld, das ins.
50	S2: Seine Arbeit.
51	S2: Musste wahrscheinlich so.
52	S1: Genau Arbeitsprozesse, Arbeitsstruktur und die Kultur. So vieles hat Einfluss und schlussendlich halt auch die Mitarbeitenden. Aber ja nicht zu verwechseln mit der individuellen Resilienz. Ja.
53	S2: Ja.
54	S1: Ja. Gut, dann werde ich kurz die Aufnahme stoppen. (...) Aufzeichnung beenden.

Anhang F2: Transkript Interviewperson 2

S1 = Interviewer, S2= Interviewee

1	S1: Die Aufnahmen starten. (...) Hallo. Ähm, kannst du mir kurz deine Arbeitstätigkeit beschreiben? Ja.
2	S2: Also, ich arbeite als Wundexpertin im Spital. Das heisst, ich habe eine Krankenschwesterausbildung gemacht und eine Zusatzausbildung zur Wundexpertin. Genau. Und ich arbeite 80 %.
3	S1: Und deine Branche ist Gesundheitswesen.
4	S2: Genau. (...)
5	S1: Denn bevor wir in die Fragen einsteigen ist dir klar, was unter dem Begriff Betriebliches Gesundheitsmanagement zu verstehen ist?
6	S2: Also Gesundheit? Nein, nicht genau.
7	S1: Er ist ein systematischer Ansatz, wo es darum geht, die psychische Gesundheit oder auch die physische Gesundheit der Beschäftigten mit Massnahmen zu fördern. Das kann Prävention sein, aber auch gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen.
8	S2: Mhm.
9	S1: Und jetzt frage ich mich Fallen dir da ein paar Massnahmen ein, die du bei deinem Betrieb siehst, die umgesetzt werden?
10	S2: Also jetzt für meine körperliche Gesundheit oder meine.
11	S1: Körperliche und psychische Gesundheit? Mhm.
12	S2: Also für die körperliche. Wir haben gute Bedingungen puncto, also Patienten liegen, die wir auf gute, auf eine gute Arbeitshöhe verstellen können, so dass sich rückschonend arbeiten kann. Ich kann auch sitzend arbeiten, Also das ist auch möglich. Und ja, für die psychische Ja gibt es jetzt nicht so viel. Also wir können, wenn wir Probleme haben, das ihnen innerhalb vom Team dann besprechen. Ja, wenn das nicht geht, dass ein Patient. Ja, wenn du immer den gleichen Patient hast und du hast Probleme mit ihm, kann auch jemand anderen mal den pflegen. Also von dem her können wir da. Wir sind wieder frei und können auch wirklich. Wenn ich merke, es geht mit einem nicht, dass das jemand anders dann diese Arbeit übernimmt. Da sind wir sehr flexibel innerhalb im Team.
13	S1: Okay. Und gibt es noch weitere Massnahmen, die du dir wünschen würdest? Jetzt spezifisch für die psychische Gesundheit auch.
14	S2: Ja vielleicht so Supervisionen. Also ja, das wäre sicher etwas für wenn man. Also wir haben das auch immer mal wieder diskutiert und dann immer mal gesagt, wir machen das. Aber bis jetzt ist das noch nicht, wir machen das ja interdisziplinär mit anderen Berufsgruppen zusammen, dass wir einzelne Patienten besprechen, aber nicht regelmässig. Aber das würde ich mir wünschen, dass es vielleicht noch mehr, noch mehr gemacht würden.
15	S2: Okay.
16	S1: Und wie erlebst du denn den Austausch mit deinen Arbeitskolleginnen? Und gibt es da Unterschiede im Alter?
17	S2: Hm.
18	S2: Ja, also ich bin sicher zusammen mit meiner Kollegin die Älteste. Also ich werde. Ja, ich werde 61. Ja, und dann gibt es, ähm, studieren. Ähm, ja, der grösste Teil ist so zwischen 40, 45 und dann gibt es aber auch noch zwei Jüngere, die sind unter 40, So, die Jüngste ist 30, So, das ist so und wir sind nur ein Team von neun Leuten, also von dem her ein relativ kleines Team. Ja.
19	S1: Und empfindest du da Unterschiede mit der jüngeren Generation, also zum Beispiel mit den 30-jährigen Arbeitskolleginnen?
20	S2: Nein, überhaupt nicht. Also wieder. Das ist was Lustiges, Das ist wirklich. Also wir fühlen uns als ein Team und manchmal vergesse ich, dass sie 30 ist und ich schon 60. Also das. Nein, das ist irgendwie lustig, weil Ja, sie ist so, sie ist sehr weit für ihr Alter, sag ich mal, und dann vergisst man das manchmal, dass sie ja, aber eben wir teilen. Natürlich sind sehr viele, wie soll ich sagen, einfach Patienten. Probleme, die wir diskutieren. Und sie hat ja ihr Know how, ihre Ideen und ich meine, und dann vergleichen wir das, oder? Ja, das ist von dem her. Also da merke ich wirklich keinen Unterschied. Also keinen Unterschied. Klar, Aber das ist spannend, muss ich sagen. Ja, ich. Also ich möchte nicht alles nur mit 60 Jahren arbeiten. Das fände ich so super. Ja.
21	S1: Du hast es angesprochen. Ihr tauscht euer Wissen aus. Was ist dir wichtig beim. Beim Austausch von Wissen? Also wie die Umgangsformen dabei? Ja.

22	S2: Also, dass wir vielleicht anhand einem Beispiel von einem Patient, von einer Wunde, dass wir da zusammen diese Wunde anschauen und überlegen Ja, was könnten wir machen? Dann kommt vielleicht der Arzt noch dazu und dann zu dritt oder so, das wir besprechen Ja, wie ist das Prozedere wir wollen wir da weitergehen? Weil was für Möglichkeiten bestehen sind noch möglich? Also was können wir noch machen? Und ja, das ist mir wichtig. Einfach der rege Austausch. Also zusammen.
23	S1: Was für eine Kultur ist die da dabei wichtig? Also bist du vielleicht eher der Typ, der gerne hierarchische Kulturen hat oder flache Hierarchien.
24	S2: Also wir haben.
25	S2: Eine sehr flache Hierarchie, also wir haben, wir sind sehr gut respektiert, auch von den Ärzten. Also es ist ja auch also würde ich sagen, also die Ärzte, weil ich eine lange Berufserfahrung haben, die Assistenten keine Ahnung haben manchmal, wenn sie kommen frisch und so, dann ist das wirklich auf Augenhöhe, sag ich mal, also es ist nicht, dass die Hierarchie, also der Arzt da oben und die Schwester da unten überhaupt nicht. Also das ist bei uns, wir werden. Unsere Arbeit wird sehr gut akzeptiert und auch unser Wissen also das ist ja, das ist von dem her sehr schön. Ja.
26	S1: Was ist dir allgemein wichtig bei einer Arbeitskultur? Also wann fühlst du dich wohl?
27	S2: Ja, ich fühle mich wohl, wenn ich am Morgen eine Kaffeepause machen kann. Nein, einfach so, zwischendurch mal eine Pause und so und ja und und Bei uns ist. (..) Das, dass es lustig ist. Also mit dem Patienten können wir, können wir Spass haben Und, ähm, ja, das ist mir sehr wichtig. Das Ja. Manchmal ist die Situation ja traurig, aber dass man trotzdem versucht die Patientin wieder. Bist du weg? (...) Ähm, Ja, das. Das ja, dass man dass man es zwischendurch auch lustig hat, obwohl es traurig ist und. (..)
28	S1: Dann immer. (..)
29	S2: Stell dich nicht mehr. Jetzt habe ich so einen auf die Suche nach kritisch, aber irgendwie habe ich das zu machen. (..) Ja, aber ich höre dich. Ja.
30	S2: Okay.
31	S1: Genau dann würde ich jetzt ein bisschen in die psychischen Belastungen vertiefen, nämlich nimmt mich Wunder. Gibt es da psychische Anforderungen, die du im Arbeitsalltag hast? (..)
32	S2: Ähm. Also jetzt. Ja, tatsächlich. Also ja, wenn. Wenn halt jemand zum Beispiel eine eine Zehe verliert oder amputieren muss, dann sind die ja dann das, ähm. Die Gespräche mit dem Patienten dann ja, dann. Aber das ist schon anstrengend und für die Patienten ja ein Riesenverlust, wenn sie ein Glied verlieren und. Aber ich habe auf anderen Abteilungen gearbeitet, auf der Onkologie oder wo die Leute sterben, und bei uns sterben sie nicht. Also sie ist auch ambulante. Sie gehen wieder nach Hause. Ja, Und wenn. Unser Klientel ist weit über 70, 80. Wir haben schon jüngere Patienten oder so, aber wir haben auch. Viele Erfolgserlebnisse, also dass, wenn wir eine Wunde wieder zu bringen, das ist ein Erfolg und Freude und ja, die Belastung psychisch also ist an dieser Stelle viel kleiner wieder an anderen Stellen, wo ich schon gearbeitet habe.
33	S1: Okay? Und empfindest du vielleicht auch Stress oder ähm, mangelnde Kontrolle bei der Arbeit oder verspürst du das eher weniger? Mhm.
34	S2: Stress ist vielleicht ja dann, wenn der Arzt dazu geplant ist und der im Operationssaal ist und ich dann einen Arzt suchen muss und der vielleicht keine Lust hat zu kommen, weil er den Patienten nicht kennt und so, dann ist das also Stress? Ja, irgendwann kommt dann schon einer, aber das ist vielleicht manchmal ein bisschen mühsam. Ich sag jetzt nicht Stress in dem Sinne und Stress kennen habe ich in dem Sinn. Nicht so? Das ist eher am Abend, wenn ich Stress habe, dass ich, erwische ich den Zug noch oder nicht, weil ich muss immer schauen. Oder wenn ich im Viertel abgehe, dann erwische ich den halben Mann. Fünf Minuten später ist dann nicht. Dann muss ich eine halbe Stunde warten. Das ist so, ja, das ist gegen Abend ist das ein bisschen der Stress, Aber das ist okay. Aber sonst erlebe ich eigentlich nicht viel Stress, muss ich sagen. Das ist nicht so anstrengend, wie wenn ich, Wenn du am Bett arbeitest, also auf der Abteilung, dass ich sie also sehe ich ja zum Teil, wenn wir quasi Wunden beurteilen müssen auf der Station, also auf der Station arbeiten möchte ich heute nicht mehr. Das ist ja diese Schwestern und Brüder, die haben einen riesen riesen Stress. Ja.
35	S1: So soziale Belastungen. Gibt es auch mal Konflikte im Team?
36	S2: Mhm.
37	S1: Oder mit dem Patienten?
38	S2: Konflikte mit dem Team? Ja, das sind dann so kleine Sachen und manchmal gibt es das ein bisschen ja, aber grosse Konflikte nicht. Zum Glück keine. Also eher so? (..) Ja, dieses Jahr wollte ich einen Monat unbezahlt nehmen und das geht nicht, weil wir ein sehr kleines Team sind. Und das von. Von wem? Das ist ein bisschen happig. Ja, finde ich sehr schade. Aber so ist es halt so und Sie haben gesagt Ja, wenn du das möchtest, dann musst du halt gehen oder quasi gründen oder so, und das habe ich schon ein bisschen empfunden. Aber sonst innerhalb vom Team, es ist auch immer wieder eine andere Konstellation. Also wir sind nie die gleichen. Also ich mit ich bin die einzige im Moment, die 80 % arbeitet, alle anderen sind Teilzeit drinnen. Es ist immer wieder eine

	andere Konstellation und das macht es abwechslungsreich. Und von dem her ja, wenn ich jetzt eine. Also das gibt es zwar gar nicht eine von meinen Mitarbeitern jetzt nicht so, dass alle auf der gleichen Bühne haben, dann ist die am anderen Tag nicht mehr da. Also die arbeiten zehn, 20, 20 % und das ist von dem her ist es sehr abwechslungsreich und ja auch gut, Ja.
39	S2: Okay.
40	S1: Also du hast jetzt angesprochen, dass nicht viel, dass du eigentlich nicht viele Belastungen bei der Arbeit verspürst.
41	S2: Nein.
42	S1: Also nicht. Überhaupt nicht schwerwiegende. Aber wenn es dir jetzt trotzdem mal schlecht geht oder du vielleicht nicht so einen guten Tag hast, was an welche Ressourcen knippst du an, damit es dir besser geht? Zum Beispiel die Arbeitskolleginnen. Oder du genießt die Autonomie, die du bei der Arbeit verspürst. Um Stichworte zu nennen.
43	S2: Also ich kann es ansprechen, wenn es mir nicht gut geht. Ich kann am Morgen sagen Du, heute ist nicht mein Tag, lass mich bitte in Ruhe. Und vielleicht es ist nur heute so und ja, das kann ich gut und das können auch meine Kolleginnen. Also dass ich nicht meinen Frust quasi auf die anderen übertragen oder die dann das persönlich nehmen, weil sie denken was habe ich jetzt gemacht? Also klar geht das nicht immer, aber ich versuche, das möglichst zu machen. (..) Ja, wenn ich nicht. Ja, wenn etwas nicht ist. Oder ich kann auch zwischendurch auch mal ausrufen und sagen Also ja, was ist los? Oder da müssen wir oder ja oder auch etwas ansprechen dass das Ich quasi wenn jemand wenn ich merke, jemand ist irgendwie anders oder nicht so wie sonst dass ich das anspreche Du sag mal, ist etwas, habe ich etwas oder was ist es oder. Ja, das kann ich heute gut. Ja, das ist sicher etwas mit dem Alter, das man lernt, oder? Ja, genau. Darf ich mal?
44	S1: Ja. Jetzt frage ich mich.
45	S1: Hast du. Hast du eine Führungsperson?
46	S2: Ja.
47	S1: Was sind deine Erwartungen an eine Führungskraft?
48	S2: Also sicher, dass sie mir also ebenbürtig ist punkto also wissen also dass sie. Ja, dass sie quasi und das ist bei uns so also sie hat eine sehr. Also ist einiges jünger als ich zwar, aber sie hat eine langjährige Erfahrung und Behandlung und von dem her, das ist mir wichtig und dass sie ja loyal ist, dass sie ja das ja und das erlebe ich sehr, sehr gut mit ihr. Also das ist ja eine ideale Führungsperson, glaube ich. Also sie hat das sehr gut im Griff und ja.
49	S1: Und wie, Wie arbeitet ihr zusammen oder wie haltet ihr eure Gespräche? Seht ihr euch wöchentlich? Habt ihr ein Morgen Check in und wie gestaltet sich die Zusammenarbeit?
50	S2: Also ich habe jetzt heute mit ihr zusammengearbeitet. Sie übernimmt genauso Patienten wie wir auch. Sie habe vielleicht zwischendurch mal eine Stunde oder so, wo sie Führungsaufgaben übernimmt, aber sie ist genauso beteiligt am Tagesgeschehen wie wir auch. Und.
51	S2: Ja, und der Austausch.
52	S2: Geschieht zwischen den Patienten. Oder beim Kaffee oder am 12:00. Wir essen immer alle gemeinsam 12:00. Das ist auch noch gut. Es sind zwar nur 35 Minuten, aber trotzdem haben wir da eine Zeit. Und wir besprechen nicht immer nur Patienten, aber manchmal dann doch und so. Naja, und ich kann sie immer fragen und ja, sie ist offen und ja, von dem her und sie arbeitet man sich gut überlegen 40 40 % also sie ist vielleicht einmal zweimal in der Woche ist sie da. Dann noch eine Stellvertretung, die ist dann an zwei anderen Tagen da, also vier Tagen in der Woche ist eine Führungsperson anwesend.
53	S2: Ja.
54	S1: Und habt ihr auch regelmässige Meetings, wo ihr wirklich auch nicht spontan miteinander spricht, sondern Hey, einmal im Monat gibt es ein Mitarbeitergespräch?
55	S2: Nein, alle.
56	S2: Drei Monate eine Teamsitzung.
57	S2: Okay. Ja. (..)
58	S1: Und jetzt würde mich noch Wunder nehmen. Was würde deiner Meinung nach so den den sozialen Austausch mit den Leuten aus der angesprochenen Mittagspause zusammen? Gibt es noch weitere Punkte?
59	S2: Ja, ich denke so eine Supervision oder so, wo man mal ein Problem bespricht um ja Patientenprobleme oder innerhalb vom Team aber. Ja, also ich denke, wir haben das immer wieder angesprochen, aber. Also. Der Leidensdruck ist nicht so gross, dass es das braucht. Weil es ist wirklich. Ja, wir haben vielleicht in dem ich arbeite jetzt zehn Jahre da und vielleicht 123 Mal ist mir da

	haben wir ein Problem innerhalb vom Team gehabt und mussten das irgendwie lösen, aber ich weiss nicht mehr mal, was das war. Also es ist eben von dem her. (...) Ja. Ist es ein Ja? Ich sag mal, ich. Ich liebe diesen Job. Und das ist auch wirklich. Äh, ja, Ich kann sehr selbstständig arbeiten und. Von dem her, Ja, kann ich mir. Ich weiss gar nicht. Und wir machen auch immer zusammen Teams, Teamausflüge. Oder Ich bin zusammen. Mit einer Kollegin organisieren wir ein Nachtessen oder so, also. Ja, so würden wir einen Haufen kriegen.
60	S2: Ja, es gibt sicher.
61	S1: Auch Situationen, wo du vielleicht mal für eine Kollegin oder Kollegen einspringen musst.
62	S2: Wenig, weil ich auch Produzent bin und hochProzentig bin. Es sind eher die Teilzeitrinnen, die einspringen müssen. Aber die Stelle ist ab Juni wieder Juli besetzt. Also von dem her ist dann sind wir wieder komplett. Im Moment haben wir noch eine eine Freelancerin, die ab und zu kommt, aber ab Juli sind wir wieder vollzählig. Und dann? Ja.
63	S1: Wie wird sichergestellt, dass sie die Aufgaben gut übernimmt? Oder dass du zum Beispiel jetzt für jemanden gut einspringen kannst?
64	S2: Das verstehe ich jetzt nicht genau.
65	S1: Ja, also zum Beispiel musst du vielleicht jetzt notfallmässig eine Aufgabe einer anderen Mitarbeiterin übernehmen. Gibt es da Checklisten oder wird dir einfach blind vertraut? Oder wie handhabt ihr das?
66	S2: Also es ist ja so, dass. (...) Also Patienten kommen zu uns zum Verbandwechsel. Und wenn jetzt mal meine Kollegin krank ist oder so, dann muss ich vielleicht ihre Patientin noch übernehmen. Aber das ist alles dokumentiert, wie das verbunden werden muss. Also das ist nicht eine Notfallsituation oder so wie beim Notfall, sondern jedes Mal, wenn ich einen Verband mache, wird das dokumentiert, abgerechnet und fotografiert. Und dann kann ich sehen, wie das letztes Mal ausgesehen hat. Und dann anhand von den Bildern sehe ich ja, die Wunde hat sich verbessert oder verschlechtert. Dementsprechend muss ich dann einen Arzt mit einbeziehen.
67	S2: Ja.
68	S2: Also von dem her, dass ich einzelne Patienten von meiner Kollegin übernehme. Aber da ist alles dokumentiert.
69	S2: Okay.
70	S1: Und wie sieht es bei euch aus Mit Innovation und und neueren Ansätzen? Jetzt eben vielleicht in der Wundversorgung? Wie wird diese Innovation sichergestellt? Kommt da Wissen von aussen oder wirst du auch manchmal gefragt He (Name) hast du neue Erkenntnisse gemacht?
71	S2: Also mit Weiterbildungen natürlich. 1 bis 2 Mal im Jahr sind so rund Tagungen. Also in der ganzen Schweiz, oder wir haben selber ein Bundsymposium haben wir jetzt im April gemacht. Und nein, März Ende März gemacht und ja, dann mit Vorträgen von Ärzten und halt ja und mit der Industrie, wo wo uns ihre neue Produkte vorstellt und selber ein bisschen ausprobieren können wir auch. Also was ist jetzt eine gute Therapie? Kann man das kombinieren mit irgendetwas oder. Ja, also von dem her.
72	S1: Und ähm und probierst du da auch ein bisschen aus?
73	S2: Ja.
74	S2: Also wir sind immer wieder Sachen, also gerade so, da war ich jetzt gerade eine Weiterbildung, dass man mit Filz zum Beispiel ja sehr viel machen kann, um Druckentlastung zu machen bei bei Diabetiker mit ihren diabetischen Füßen gegen. Ja irgendeine Druckstelle haben am Fuss und immer ihre normalen Schuhe tragen. Und damit kann man mit Filz und da mache ich dann eine Weiterbildung kann man das ist ja noch recht schwierig, dass man mit Filz quasi den Defekt irgendwie aufdeckt oder irgendwie abpolstern, so dass die Druckstelle entlastet wird. Solche Sachen. Ja.
75	S2: Was denkst du?
76	S2: Kreativ auch das Ganze.
77	S1: Warum hast du daran teilgenommen? War es Neugierde von dir oder was waren die Gründe?
78	S2: Nein, das ist ein Wundwundspender. Der ist irgendwie drei, vier Mal im Jahr. Und da muss ich gehen. Also, das ist ja nicht ganz freiwillig, aber diesmal war es wirklich sehr spannend. Und von dem her war ich froh, bin ich gegangen, so dass ich ja jetzt dann diesen Kurs machen kann. Ja.
79	S2: Okay. (...) Hm.
80	S1: Jetzt noch eine letzte Frage Was denkst du, wo kannst du den grössten Beitrag für deine Unternehmung leisten? (...)

81	S2: Ähm, ja. Wie soll ich sagen, ausser meine. Meine Berufserfahrung ist natürlich. Ich habe 20 Jahre als Unispital Zürich gearbeitet, auf der Akutchirurgie, Verbrennung und alles. Und jetzt zehn Jahre auf der chronischen Abteilung. Ich habe ein wirklich ein grosses Know how punkto Wunden. Das und ja, ich denke, ähm, wie soll ich sagen? Also diese Patienten sind alles Innerschweizer oder Schweizer sind ältere Leute und die sind also mit meinem Humor, sag ich mal, das ist auch ein Joke. Ich versuche immer eben das Ganze ein bisschen lockerer und mach ein bisschen Sprüche und so und das haben die Leute gern und so, das ist so mein Ding, dass ich und ich denke, ich bin ehrlich, ich bin immer ehrlich, sage auch was, was was ist. Also ja, das schätzen die Patienten nicht, dass ich etwas irgendwie verheimliche oder ihnen etwas vormachte, was gar nicht ist. Ja, das ist meine Stärke. Und. Ja.
82	S1: Na gut. Jetzt sind wir am Ende der Aufnahme. Gibt es irgendetwas, das du noch erwähnen willst?
83	S2: Ähm. Ja, ich denke jetzt gerade bei mir jetzt Also wäre es vielleicht für Ältere. Ja, ich habe zwar sieben Wochen Ferien, da sind Sie sehr grosszügig im Kanton Schwyz. Also, das ist von dem her schon, aber. Ja, Ich hätte mir gewünscht, quasi, dass ich jetzt einmal einen Monat unbezahlt nehmen könnte. Also, dass ich ja oder das. Ja, das wäre, denke ich, für mich auch für Sie. Das wäre super, weil dann bist du wieder motiviert, wenn du zurückkommst. Das finde ich jetzt eigentlich sehr schade, dass das nicht geht. Aber ich sage das jetzt einfach personell nicht möglich, weil wir so ein kleines Team sind. Genau. Ja, das. Aber sonst? Nein, ich bin wirklich sehr zufrieden. Möchte auch da bleiben bis zur Pension, wenn das möglich ist und vielleicht noch ein bisschen mehr reduzieren. Das muss ich jetzt dann mal alles ausrechnen, wie das finanziell aussieht. Vielleicht auf 60 % reduzieren noch bis Ende.
84	S2: Ja, bis.
85	S2: 65 muss ich also 64 und neun Monate muss ich. (..)
86	S2: Okay.
87	S1: Vielen Dank. Dann stoppe ich jetzt die Aufnahme.

Anhang F3: Transkript Interviewperson 3

S1 = Interviewer, S2= Interviewee

1	S2: Also mit Bild.
2	S1: Mit Bild. Aber das wird alles nicht weitergegeben.
3	S2: Gut, das freut mich. Hier dabei sein zu können. Ich fühle mich geehrt, als frischen 55-jährigen Auskunft geben zu können. (..)
4	S1: Danke. Können. Kannst du mir bitte kurz deine Arbeitstätigkeit beschreiben?
5	S2: Und ja, ich arbeite für eine Softwareagentur. Und zu meinem Pflichtenheft gehört die Akquise von neuen Kunden, die Akquise von Projekten. (..) Das Account Management, also die Betreuung von bestehenden Kunden. Und immer wieder auch. Aufgaben im Bereich Qualitätssicherung und. (..) Projektleitung. Dies alles im Informatikumfeld. Also. Die Software Agentur entwickelt Softwarelösungen für Startups, für mittelständische Unternehmen und für grosse Corporates.
6	S1: Okay. Wie gross ist dein Arbeitgeber? Wie viele Mitarbeiter hat er?
7	S2: Wir zählen circa 55 festangestellte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. (...)
8	S1: Und weisst du, was unter Begehren zu verstehen ist? Und wenn ja, was?
9	S2: Ja, BGM ist eine Schweizer Krankenkasse, die speziell Leute über 50 versichert.
10	S1: Nein.
11	S2: Was ist es dann?
12	S1: BGM ist die Abkürzung von betrieblichen Gesundheitsmanagement. (...) Es ist ein systematischer Ansatz, wo es darum geht, die physische und die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu fördern, indem zum Beispiel gezielte Massnahmen gemacht werden oder auch Prävention und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen geschaffen werden.
13	S2: Okay, ich habe es verstanden.
14	S1: Erzähl mir doch mal fallen dir gerade gewisse BGM Massnahmen in deinem Betrieb ein? (..)
15	S2: Ich muss etwas studieren. Also der Begriff BGM wurde noch nie gebraucht in meiner Anwesenheit. Wir haben eine Person in der Firma, die für das Personalwesen zuständig ist, aber diese Person macht auch die Finanzbuchhaltung und Administration in Personalunion, hat also nicht viel Kapazität für Dinge wie BGM. Ähm. Wenn ich mir aber jetzt so überlege, was macht meine Arbeitgeberin? (...) Dafür, dass sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wohlfühlen, gesund bleiben oder gesund werden. Was macht meine Arbeitgeberin zur Förderung unserer Gesundheit? Dann fallen mir gewisse Dinge ein. Ein Punkt ist sicherlich, dass. (4) Bei einem Krankheitsausfall ein Kontakt erhalten. (...) Werd zum Mitarbeiter. Also man fragt auch nach, wie es ihr oder ihm geht. Man bespricht auch Pläne, um einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin wieder einzugliedern, einzugliedern in die Arbeitstätigkeit nach einem Krankheitsausfall. Da habe ich gesehen, dass zum Teil auch grosse Anstrengungen unternommen wurden, im Sinne von Gesprächen im Sinne von einer Zusammenarbeit auch mit der e.V., mit der SVH Zusammenarbeit auch mit Jobcoaches. Von extern.
16	S2: Das? (..)
17	S2: Bis jetzt ein praktisches Beispiel. Dann, auf der organisatorischen Ebene, lebt meine Arbeitgeberin sehr flache Hierarchien. Also die. (..)
18	S2: Ähm. (..)
19	S2: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben einen grossen Spielraum, wenn es darum geht, Entscheidungen zu fällen, Vorschläge zu machen zur Verbesserung der Firmenkultur, zur Verbesserung von Prozessen. (..) Und. Dies gekoppelt mit den flachen Hierarchien und, ja, dem soziokratischen. Modell. Der, der das implementiert ist, gäbe es prinzipiell für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, auch Initiativen selber zu starten.
20	S1: Okay.
21	S2: Was mir jetzt aber auch noch in den Sinn kommt, ist. Das auch mal so edukative Sessions stattgefunden haben, wo sich einzelne Personen, unter anderem auch die genannte Person aus dem Personalwesen, sich informiert haben. Zum Thema psychische Krankheiten. So einen Erste Hilfe Kurs gemacht haben zu psychischen Krankheiten. Und die haben dann auch ihr Wissen weitergegeben an interessierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Das habe ich noch im Kopf. Ja, Was So? Die soziale Teilhabe angeht, veranstaltet meine Arbeitgeberin jeden Donnerstagabend ein Treffen. Das ist fakultativ, da kann man teilnehmen. Das

	findet am Feierabend statt, und da sind sämtliche Getränke und Auslagen für Speisen vergütet. Ähm, ja. Und wenn man denkt, dass der soziale Austausch auch ein Faktor ist für psychische Gesundheit, dann könnte man diese Massnahme im weitesten Sinne als eine BGM Massnahme verstehen. (..) Die die Arbeitgebern ist sicher nicht verschlossen oder sicher bereitwillig zu unterstützen. Wenn jetzt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter Unterstützung benötigt, wie beispielsweise ein Stehpult. Oder schalldichte Kopfhörer?
22	S1: Ja.
23	S2: Viele Leute, die schnell ablenkbar sind. Was der Arbeitgeber auch anbietet, ist die Möglichkeit, von Hause aus zu arbeiten, was möglicherweise für Familienväter, Familien, Mütter den Stress reduziert, jeden Tag zur Arbeit fahren zu müssen. Also hier Flexibilität im Bereich Gesundheit.
24	S1: Danke.
25	S1: Ähm. Entschuldigung. Muss ich kurz unterbrechen? Jetzt frage ich mich. Du hast jetzt sehr viele Massnahmen aufgezählt. Wie beurteilst du diese und welche findest du, sind wichtig für dich?
26	S2: Also.
27	S2: Ich finde sehr gut, dass man als Mitarbeiter Mitarbeiter in diese Unternehmung. Eine grosse Entscheidungskompetenz erhält damit einhergehend auch eine grosse Verantwortung. Ich finde es sehr positiv, dass man Initiativen lancieren kann.
28	S2: Was, auch.
29	S2: Wenn es um BGM Dinge geht. Das soziokratische Modell erlaubt ist. Verbesserungsvorschläge zu platzieren und Vorschläge werden auch umgesetzt, wenn kein Veto kommt. Also wenn. Niemand. (..) Äh, ein Veto einreicht für einen Vorschlag. Das nennen wir Konsensprinzip. Das finde ich sehr gut. Also die Gestaltungsmöglichkeiten, die man hat als Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter. Was ich auch gut finde, ist eben der soziale Austausch, den man hat. Also man kann jederzeit auch andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen, ob sie Lust haben, eine Runde joggen zu kommen, zum Beispiel. Und das auf Eigeninitiative. Es wird Raum geschaffen für Ideen, die von der Mitarbeiterschaft kommen, aber es wird nicht top down. Ein BGM Programm. (..) Auf oktroyiert oder wie man eben sagt.
30	S1: Okay, danke schön. Jetzt würde mich interessieren was ist. Was ist dir persönlich wichtig bei der Arbeit hinsichtlich deiner psychischen Gesundheit? Gibt es Sachen, die du dir wünschst oder die dir wichtig sind, damit du psychisch gut funktionierst bei der Arbeit?
31	S2: Ja, mir ist es wichtig. Zeiträume zu haben, in denen ich mich auf eine Aufgabe konzentrieren kann. Ähm Zeiträume, in denen ich nicht abgelenkt werde durch andere Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, Emails oder Spontanbesuche. (...) Und ich brauche. Auch physische Räume, also Räume, in denen ich auch konzentriert arbeiten kann. Also nicht nur Zeiträume, sondern auch physische Räume und auch die Freiheit, mir Arbeitsblöcke, Zeitblöcke reservieren zu können für konzentriertes Arbeiten. Ich bin. (...) Auch hier auch auch auch. Auch hier ist es so, dass ich als Mitarbeiter Eigeninitiative mich organisieren muss, wenn ich. Solche Freiräume haben möchte. Also ich kann. Ich muss dann von zu Hause aus arbeiten oder ich muss mir dann einen Arbeitsplatz suchen, der auch ruhig ist. Wir. Meine Arbeitgeberin bietet auch solche Arbeitsplätze an, das geht.
32	S1: Okay. Danke schön. (4) Wie erlebst du die Zusammenarbeit mit den Teamkolleginnen?
33	S2: Ja, die ist sehr gut. Ich würde so weit gehen zu sagen, dass der Austausch und die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen ein wesentlicher Faktor ist, der für mich, für mein Arbeitsleben von Bedeutung ist. Also die Zusammenarbeit mit anderen Menschen bereitet mir Freude und ist für mich eine Ressource. (..) Äh, ist. Ja.
34	S1: Okay. Und was sind deine Bedürfnisse in der Zusammenarbeit spezifisch mit jüngeren Generationen oder spielt das für dich keine Rolle? (..)
35	S2: Meine Bedürfnisse?
36	S1: Also was? Was sind deine Bedürfnisse in der Zusammenarbeit mit der jüngeren Generation? Oder denkst du Generationen, dass es dir egal.
37	S2: Ähm, ja. (..)
38	S2: Also meine Bedürfnisse jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber unterscheiden sich nicht von den Bedürfnissen, die ich habe Eltern oder gleichaltrigen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern gegenüber. Ich erwarte Respekt. Ich erwarte Respekt. Den Willen. (..) Gute Arbeit zu leisten. Konstruktiv. Beizutragen. In der Zusammenarbeit. Aber ich, ich, ich habe ein allgemeines Bedürfnis nach Durchmischung. Ich schätze es immer wieder, auch mit jüngeren und mit älteren Leuten zusammenzuarbeiten.
39	S2: Okay.

40	S1: Gibt es deiner Meinung nach ein Wissen, dass die ältere Generation hat, dass es unbedingt der jüngeren Generation weitergeben sollte?
41	S2: Definitiv. Die ältere Generation bringt also hat Erfahrungswissen, das der jüngeren Generation fehlt.
42	S2: Ähm.
43	S2: Erfahrungswissen im Fachbereich. Viele Probleme wiederholen sich. Im Verlaufe der Zeit und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können auf einen grösseren Erfahrungsschatz zurückgreifen, wenn es um die Einordnung von Problemen und Lösungen geht. (...) Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Verfügen über ein grösseres Erfahrungswissen. Was auch? (...) Um beispielsweise den Umgang mit Kunden angeht.
44	S2: Hm. Also. (..)
45	S2: Wie verhält man sich auch einem Kunden, einer Kundin gegenüber? Was funktioniert, Was funktioniert nicht gut? Also es ist Erfahrungswissen in verschiedenen Bereichen oder im Fachlichen. Das kann ein technisches Wissen sein, das können Projekterfahrungen sein, das kann aber auch Wissen sein im Umgang, im sozialen Austausch, im Umgang mit Partnern oder Kunden.
46	S1: Okay. Wann? Was ist dir beim Wissensaustausch wichtig? Zum Beispiel jetzt auch mit der jüngeren Generation, damit du Wissen weitergibst, aber auch gerne Wissen entgegen nimmst.
47	S2: Ja, also.
48	S2: Ich gehöre leider zu den Älteren in meiner Firma. Also es passiert fast nie, dass ich einer älteren Person begegne. Wir haben vielleicht zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die älter sind als ich. Von ihnen profitiere ich ja von genanntem, also von, von, von, von ihrem Wissensvorsprung, was Erfahrungen, Projekte angeht. Und das schätze ich. Wenn man dieses Wissen auch mit mir teilt, und zwar explizit, also anekdotisch, oder? Äh, konkret. Und genau das versuche ich auch bei jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Also. Ich helfe oft, jüngeren Situationen einzuschätzen. Aber ich ermutige sie beispielsweise auch jetzt gerade in unserer Organisation für ihre Rechte einzustehen oder für ihre Entwicklungspläne einzustehen. Ich sehe mich hier oft auch wie als Motivator oder Coach bei Jüngeren.
49	S2: Äh. (..) Okay. So? Danke schön.
50	S1: Jetzt würde mich interessieren, Was für eine Kultur bei der Arbeit ist dir wichtig? (7)
51	S2: In mir ist eine Kultur wichtig, in der sich Menschen auf Augenhöhe begegnen. (...) Konkret schätze ich es, wenn der soziale Status oder das Lohnband, in dem sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegen oder das Alter. Nicht zu einer Segmentierung führen, sondern wo man sich trotz Unterschieden in diesen Bereichen von Mensch zu Mensch begegnen kann. Ich schätze eine Kultur, in der. (..) Ja jeder und jede auch eine gewisse Eigenverantwortung übernimmt und ihre Stärken oder seine Stärken einbringt. Immer mit dem Ziel, gemeinsam Wert zu schaffen.
52	S2: Okay. (..)
53	S1: Bist du schon mal bei der Arbeit mit mit Stereotypen zu deinem Alter belastet worden oder konfrontiert?
54	S2: Nein, eher im familiären Umfeld mit meinem Sohn. (6)
55	S2: Ähm.
56	S1: Dann würde mich noch Wunder nehmen. (..)
57	S2: Ähm.
58	S1: Dass du von deinen psychischen Belastungen bei der Arbeit berichtest. Also typische psychische Belastungen sind zum Beispiel hoher Zeitdruck, Stress, Rollenkonflikte. Arbeitsunsicherheit. Mangelnde Kontrolle. Ja. Ein paar Stichworte zu nennen, was? Ja. Könntest du mir mal allgemein über deinen. Deine psychischen Belastungen bei der Arbeit berichten, bitte?
59	S2: Ja, gerne. Hilf mir doch mit deinen Stichworten. Was waren die ersten zwei, drei, die du genannt hast?
60	S1: Hoher Zeitdruck, Stress, Rollenkonflikte.
61	S2: Okay, das reicht.
62	S2: Ja.
63	S2: Also fangen wir bei den Rollenkonflikten an Es passiert immer wieder, dass bei uns nicht geklärt ist, wer für welche Aufgabe verantwortlich ist. (..) Das schafft Stress. Also es gibt zum Teil. (..) Lücken. Die vermutlich auch durch. Die soziokratische

	<p>Organisation. (...) Bindungen sind. Oder noch nicht gefüllt wurden. Das kann Stress schaffen. Also weil man, ähm. Zum Teil ja wie steckenbleibt bei der Arbeit, weil niemand sich verantwortlich fühlt, ein bestimmtes Resultat beispielsweise beizutragen oder zu liefern. Dann ja. Zeitdruck. Stress. (...) Das wird generiert durch Kunden, Kundinnen, die zum Teil Druck ausüben, die zum Teil ungeduldig sind. Das ja. Da muss man halt dann schnell reagieren, auch wenn man ganz viele anderen Dinge auf der Prioritätenliste hat. Ähm, Stress. Aber der grösste Stress kommt eigentlich daher, dass man oft unterbrochen wird. Also wir haben als Kommunikationsmittel das Telefon. Wir haben einen Firmenchat, wir haben Email und manchmal wird man auch über andere Kanäle kontaktiert wie WhatsApp. Und das führt dazu, dass der Arbeitstag oft sehr fragmentiert ist. Also man konzentriert sich zehn Minuten für die Erstellung eines Konzeptes, wird dann unterbrochen, verliert den Kontext wieder, taucht in eine andere Aufgabe ein, kehrt dann. Zehn Minuten später wieder zur Konzeptarbeit zurück. Und oft ist es so, dass ich am Abend nicht physisch müde bin, aber geistig und vor allem auch, weil ich mich so vielen unterschiedlichen Themen oder Problemstellungen widmen musste.</p>
64	<p>S1: Okay, Und welche Ressourcen stehen dir da zur Verfügung im Umgang mit diesen Belastungen, die du genannt hast? Also eine Ressource wäre zum Beispiel deine Autonomie. Also du kannst selber entscheiden oder dein Handlungsspielraum. Du kannst auswählen, wo du arbeitest. Ja. Könntest du mir sonst kurz bitte mitteilen, wie du mit diesen Belastungen umgehst?</p>
65	<p>S2: Ja, so muss.</p>
66	<p>S2: Ich jetzt neuerdings gemacht habe. Ich habe in meinem Terminkalender. (5) Und mir auch niemand einen Termin reinstellen.</p>
67	<p>S2: Das habe ich zum Beispiel gemacht.</p>
68	<p>S2: Dann habe ich wenigstens jeden Tag eineinhalb Stunden, in denen ich konzentriert arbeiten kann. Das war jetzt eine Massnahme, kann man als Ressource anschauen. Was ich sonst mache, ist Ich versuche.</p>
69	<p>S2: Ich weiss nicht, ob das.</p>
70	<p>S2: Jetzt als Antwort zählt, also manchmal von zu Hause zu arbeiten. Und dann gehe ich über 12:00 joggen und das hilft mir, etwas Stress abzubauen. Und ich kann gleich duschen zu Hause. Oder es würde im Büro ja nicht so gut gehen.</p>
71	<p>S2: Ähm.</p>
72	<p>S2: Eine Ressource ist ja, dass ich. Ja die Autonomie, wie du sagst, aber auch die Tatsache, dass ich dann auch für mich einstehe und dass ich zum Teil auch Termine verschiebe, wenn sie mir in die Quere kommen, oder?</p>
73	<p>S2: So?</p>
74	<p>S2: Was mir nicht gelingt, ist mehr Kontrolle zu übernehmen im Sinne von E Mail Programm abstellen oder Chat abstellen und offline gehen. Ein. (...)</p>
75	<p>S2: Ja, weil ich habe.</p>
76	<p>S2: Dann wie ein wenig ein schlechtes Gewissen oder Angst, etwas zu verpassen, etwas wichtiges. Oder wenn ein Kunde schreibt, dass er es zu spät zu sehen. Und das passt auch nicht ganz zu unserer Kultur. Also wir haben so eine Kultur von schnell reagieren, wenn was ist und schnell ja vielleicht ist.</p>
77	<p>S2: Danke.</p>
78	<p>S2: Wie viele Fragen kommen noch?</p>
79	<p>S1: Das hängt davon ab. Wir haben noch neun Minuten. Ja. Jetzt würde mich interessieren. Wie sieht die Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft aus?</p>
80	<p>S2: Ja.</p>
81	<p>S2: Das ist eine interessante Frage. (...) Also mein meine vorgesetzte Person oder Personen sind eigentlich die Firmeninhaber, aber die stellen die Firma auch immer wieder so vor, dass sie. Soziokratisch organisiert ist, dass es keine Geschäftsleitung gibt, respektive dass alle Mitarbeiter Mitarbeiterinnen in der Geschäftsleitung sind. Das ist so die Kommunikation gegen aussen.</p>
82	<p>S2: Äh. Dass der soziokratische.</p>
83	<p>S2: Ansatz wird zum Teil auch beigezogen, wenn sich Firmeninhaber mit von der Verantwortung stehlen wollen. Aber im faktischen Alltag? (...) Haben sie natürlich. Im Alltag spürt man natürlich, dass die Firmeninhaber Macht haben. Also sie können Leute entlassen. Ihr Wort ist gewichtiger als das Wort von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Und. (...)</p>
84	<p>S2: Ja, ich.</p>

85	S2: Wenn es da zu Spannungen kommt, dann mache ich sie immer wieder darauf aufmerksam, dass wir soziokratisch organisiert sind und dass sie keine weitreichendere Entscheidungs- oder Bestimmungsbefugnisse haben als andere und dass bei uns das Konsensprinzip zählt. Also es können Vorschläge gemacht werden zu Veränderungen, aber es braucht. Wie auch? Eine Zustimmung.
86	S2: Okay. Wie wird dieses.
87	S1: Wie wird dieses Konsensprinzip umgesetzt? Gibt es da Meetings, die regelmässig stattfinden? Oder wie werden solche weitreichenden Entscheidungen wie zum Beispiel Kündigungen diskutiert?
88	S2: Also.
89	S2: Die Firma ist organisiert in Teams, sogenannte Circles. Ein Circle besteht aus zehn 15 Personen und erfüllt gewisse Aufgaben.
90	S2: Äh.
91	S2: In der Unternehmung und ist weitgehend selbst organisiert im Circle selber.
92	S2: Äh.
93	S2: Funktioniert das so, dass es wöchentliche Treffen gibt, in denen Geschäfte besprochen werden, in denen Verbesserungsvorschläge, Änderungsvorschläge zu Prozessen zu Abläufen gemacht werden können. Und ja, dann kommt das Konsensprinzip zum Einsatz. Also Vorschläge können gemacht werden, akzeptiert werden oder überarbeitet werden. Also Lösungen können überarbeitet werden und die Circles selber haben Stellen einen Delegierten, eine Delegierte, die dann wöchentlich auch mit den Delegierten der anderen Circles sich austauscht und dort Lösungen oder Probleme bespricht. Auch hier wieder nach dem Konsensprinzip. Dann gibt es einmal im Monat ein Treffen, in dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen können. Da werden Dinge wie Neueinstellungen besprochen, beispielsweise. Aber es werden eigentlich immer Räume geschaffen, die, bei denen man fakultativ teilnehmen kann und mitbestimmen kann.
94	S2: Okay.
95	S1: Ich hätte mich noch Wunder nehmen. Was sind so deine konkreten Erwartungen einer an eine Führungskraft? (5)
96	S2: Meine Erwartungen sind, dass sie. Respektvoll mit mir umgeht, dass sie. (5) Führungskompetenzen. (4)
97	S2: Hm.
98	S2: Dass sie auf der menschlichen Ebene. (..)
99	S2: Auch. (4)
100	S2: Eine gewisse Reife vorweist.
101	S2: Äh, dass sie. (..)
102	S2: FÖRDERND ist.
103	S2: Dass sie. (..)
104	S2: Ihre Aufgabe als Führungskraft auch so versteht, ihre Unterebenen zu fördern und zu unterstützen. Dies im Gegensatz zu einem etwaigen militärischen Führungsstil, in dem Befehle und Aufträge. Zentral sind, dass ich eine Führungsperson ist. Für mich mehr ein. Ein Facilitator, ein Unterstützer, eine Unterstützerin.
105	S2: Okay. (5)
106	S1: Ähm. Jetzt noch zwei Fragen zum Schluss.
107	S2: Ähm. (..)
108	S1: Wann? Was braucht es für dich, um proaktiv für deine Arbeit, für deine Arbeitgeberin zu arbeiten? Damit meine ich, wenn du zum Beispiel. Ähm Punkte siehst, die die Firma betreffen, aber nicht deine Arbeit direkt. Zum Beispiel Autor von Corona. (...) Und du liest in den Zeitungen viel. Es geht ein Virus rum. Und dass du dann proaktiv auf den Arbeitgeber zugehst. Auf potenzielle Probleme. Was braucht es für dich, damit du so proaktiv bist?
109	S2: Ja, es braucht ein Gegenüber. Dass sich.
110	S2: Auch solche. Dinge anhört. Also dass auch offen ist für Kritik oder für die Äusserung von Risiken, die man möglicherweise beobachtet. Es braucht eine Person, die sich diese Zeit auch nehmen kann. Also wir hatten kürzlich ein konkretes Beispiel Ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin hat ihre Aufgaben nicht. Äh, gut erfüllt. Und das hatte dann Implikationen. Konsequenzen für

	Kundenprojekte. Und das konnte ich dann auch platzieren. Man hat das Risiko erkannt und man ist der Sache nachgegangen, oder? Ja, ich bin ja viel auch im Kundenkontakt. Wenn ich da merke, dass ich Trends beispielsweise ändern in unserer Branche, dann kann ich eigentlich jederzeit mit einem Firmeninhaber oder so zu Mittagessen und man nimmt sich Zeit, auch meine Anliegen anzuhören. Also ich glaube auch hier wieder Raum und Zeit, sich solchen Dingen zu widmen.
111	S2: Okay.
112	S1: Kommen wir zum letzten. Zur letzten Frage. Wo denkst du, kannst du den grössten Mehrwert für deine Unternehmung schaffen?
113	S2: Kannst du die Frage wiederholen? Wo denkst du.
114	S1: Kannst du den grössten Mehrwert für deine Unternehmung schaffen? (...)
115	S2: Aus. In welchem Sinne?
116	S1: Den grössten Beitrag für die Unternehmung im Sinne von. Positivem Wachstum.
117	S2: Ja. Also. (..)
118	S2: Den grössten Mehrwert bringe ich in meinem Aufgabenbereich. Ähm grossvolumige, profitable interessante Softwareentwicklungsprojekte akquirieren.
119	S2: Okay. Gut.
120	S1: Und war das das Interview? Gibt es noch eine Frage oder eine Anmerkung, die du hast, bevor ich die Aufnahme stoppe?
121	S2: Es war schön, mit dir zu sprechen. (...)
122	S1: Gut im Moment.

Anhang F4: Transkript Interviewperson 4

S1 = Interviewer, S2= Interviewee

1	S1: Können Sie mir kurz Ihre Arbeitstätigkeit beschreiben?
2	S2: Ich bin eidgenössisch diplomierte Pflegefachfrau.
3	S2: Willst du hören, was (...).
4	S2: Dass ich arbeiten. Alles, was dazu gehört.
5	S1: Was machst du bei der Arbeit?
6	S2: Also ich pflege betreue gerontopsychiatrische Menschen in einem speziellen Setting.
7	S1: Können Sie mir kurz Ihren Arbeitgeber und die Branche beschreiben?
8	S2: Die Stadt Zürich ist der Arbeitgeber. Ihm ist ein Gesundheitszentrum der Stadt Zürich. Die Branche ist eher älteres Klientel. Also Gerontopsychiatrie heisst ja schon alters. Psychische Probleme haben diese Menschen, die bei uns sind. Es ist ein grosses Haus, wo auch verschiedene Demenzkranke sind. Das ist eine Übergangsstation. Es ist eine Langzeitstation, Also ganz viele verschiedene Branchen kommen zusammen. Aber bei uns ist eine spezielle gerontopsychiatrische Abteilung.
9	S1: Okay, vielen Dank. Wissen Sie was? Weisst du, was unser BGM zu verstehen ist? Falls ja, was?
10	S2: Keine Ahnung.
11	S1: Also BGM ist ein systematischer Ansatz, wo es darum geht, die physische und psychische Gesundheit zu fördern. Zum Beispiel, dass man keine Rückenschmerzen hat oder dass man sich wohlfühlt bei der Arbeit. Und das passiert vor allem durch Massnahmen, durch Prävention und durch gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen. Also eine typische BGM Massnahme wäre jetzt zum Beispiel ein flexibles Arbeitszeitsystem, dass man selbst nach seinen Bedürfnissen gestalten kann. Oder eine Führungsschulung, wo die Führungskräfte lernen, wie ich am besten mit Mitarbeitern umgehe. Genau Und gibt es. Da fallen dir vielleicht spontan Massnahmen ein, die dein Betrieb macht, wo du merkst, etwas ist, dass es für die Gesundheit von mir, damit es mir psychisch gut geht.
12	S2: Ja, es gibt eine Psychiaterin bei uns, bei der man die man immer anschreiben kann, mit der man auch reden kann. Anonym. Da geht auch nichts weiter. Es gibt die Rückzugsräume, die gemacht wurden, damit man sich entspannen kann mit Massagestühlen usw. Es gibt auch ein Sportprogramm, wo man am Dienstag sich nach dem nach der Arbeit treffen kann. Man geht in den Wald. Für jedes Level kann man Sport mitmachen. Eineinhalb Stunden, wenn man will. Und es gibt auch verschiedene Workshops. Zum Beispiel gehe ich jetzt gerade an einen, wo über Schlaf geredet wird, wie man den Schlaf besser meistern kann. Es gibt immer so Workshops zu brisanten Themen, wo man teilnehmen darf. An den Nachmittagen am besten, wenn die Zeit am besten ist, dass jemand von der Abteilung hingehen kann. Okay.
13	S1: Gibt es auch Massnahmen in der Gestaltung der Arbeit, zum Beispiel der Ferienplanung oder wenn man am Morgen ins Büro zur Arbeit kommt?
14	S2: Ja, also eine.
15	S2: Pflege ist das natürlich schwierig. Also das sind die Arbeitszeiten. Fix. Aber bei uns gibt es auch jemand, der macht noch eine Weiterbildung, der will immer Donnerstag, Freitag frei bekommt er auch. Oder es gibt auch Mütter, die sagen Mein Mann hat immer mittwochs Donnerstag frei. Ich kann nur dann arbeiten, dann, dann geht es. Dass sie dann halt nur dann arbeiten.
16	S1: Gibt es.
17	S1: Gestaltungsspielraum? Zum Beispiel kann man entscheiden, wie viel Ferien man, ob man vielleicht mehr Ferien will und weniger Lohn.
18	S2: Ja, gibt.
19	S2: Es. Das Modell gibt es ab 50? Nein, vorher schon. Ich kenne jemand, der ist unter 50.. Ja, das gibt es, glaube ich, 4,5 % weniger Lohn. Und du hast dann zehn Wochen Ferien im Jahr. Kann es jetzt nicht genau sagen, aber das Modell gibt es. Aber wenn man es ausrechnet, kommt es fast das selbe darauf an.
20	S1: Und gibt es noch weitere Massnahmen für solch eher ältere Mitarbeitende?
21	S2: Also wir haben eine Woche mehr Ferien, die älteren Mitarbeitenden.

22	S2: Ah ja, ab 50 sowieso.
23	S2: Ist doch in vielen Betrieben noch so. Und klar, wir haben jetzt auch eine Mitarbeiterin, die leidet oft an Rückenschmerzen und die kann da nicht arbeiten. Und da, das ist ganz klar, sie bleibt zu Hause und die muss auch nicht die schweren Arbeiten bei uns machen. Also da gibt es auch keine Ästhetik ist etwas, was jede Abteilung ein Beauftragter hat, wo man ästhetisch arbeitet, das heisst mit ohne Kraftaufwand jemand zum Bett rausbringt und sagt.
24	S1: Und welches durch das sehr viele Massnahmen gemeint. Welches findest du so die wichtigsten und wie beurteilst du diese Massnahmen, diese Workshops? Zum Beispiel. Oder eben auch das flexible Planen der Ferien, oder? Des Lohnes.
25	S2: Also ja, das flexible Planen, das kommt immer auf die Stationsleiterin drauf an, wir können immer vier Tage für den übernächsten Monat wählen, wo wir ganz sicher frei wollen, zum Beispiel. Das klappt bei uns immer gut. Also er schaut auch immer, dass wir genug Ferien haben und dann die Ferien bekommen. Wir wollen. Aber was ich nutze, ist die Rückzugsangebote, wo wir Platz haben. Das das finde ich ganz toll. Und die Workshops, vorallem weil da trifft man sich auch mit Gleichgesinnten und jeder kann etwas dazu sagen und da erfährt man auch viel, auch was in den anderen Abteilungen so läuft. Und dann tauscht man sich nachher noch zusammen aus, oder? Ja. Gibt es neue Freundschaften oder neue Punkte, die man plötzlich anders sieht oder merkt? Den anderen geht es auch so oder wie machen die das?
26	S1: Wie erlebst du so den Austausch mit den Kolleginnen?
27	S2: Sehr gut. Also jetzt als Dipl. Ist er sehr gut. Ja.
28	S1: Und gibt es. Was sind deine gezielten Bedürfnisse jetzt auch im Austausch mit der jüngeren Generation? Oder bist du der Meinung Generation spielt für mich keine Rolle?
29	S2: Ich bin durch Generation spielt schon eine Rolle. Also die jüngere Generation sieht halt alles. Vielleicht sehen sie es legerer, aber sie sehen es auch einfacher. Sie sind nicht so verbissen und sie haben auch noch ein Leben neben der Arbeit. Und das tut manchmal gut zu sehen, dass sie halt für vieles offen und neugierig sind. Aber es ist nicht immer so extrem ernst nehmen das Ich finde das nicht gut auf.
30	S1: Okay, also ein guter Mix.
31	S2: Ja, es braucht.
32	S1: Jetzt gibt es ja eventuell auch jüngere Arbeitnehmende, die dich führen, oder? Ähm, die dich vielleicht auch nicht führen, aber mit denen du dich austauschst. Und da frage ich mich jetzt Wann bist du bereit, Wissen auch von Jüngeren entgegenzunehmen und weiterzugeben? Gibt es da etwas Spezielles, das du brauchst, oder.
33	S2: Ja. Ja, also mein, mein jetziger, die jetzige Stationsleitung, der Chef, der könnte mein Sohn sein, so alt wie mein ältester Sohn. Aber er lässt. Wir behandeln uns alle mit Respekt im Team und ich kann viel lernen für ihn mal einfach so pragmatisch ist. Also er geht die Probleme einfach an, indem er sie direkt anspricht. Jeder hat etwas dazu sagen wo ist die Lösung? Da, da, da. Okay, machen wir so und dann ist die Sache geritzt und geregelt. Das gefällt mir. Das ist immer merkt, wenn es einem nicht gut geht. Wir haben alle zwei Wochen ein Monatsgespräch, sagen, das ist fast ein Wochengespräch, wo wir hinsitzen, und er hat eine halbe Stunde Zeit und wir können alles sagen, was uns jetzt gerade beschäftigt. Und dann wird er einfach mal zu und dann wird nach Lösungen gesucht. Wo kann man eine Lösung finden? Was würdest du ändern? Wie würdest du vorgehen? Okay, wir machen, dann machen wir wie etwas ab und nach zwei Wochen evaluieren wir es wieder. Wie ist es gelaufen? Wie geht es weiter?
34	S1: Wie laufen diese Gespräche für dich ab?
35	S2: Super, weil ich muss mich ja dann auch für mich selbst überlegen, was beschäftigt mich jetzt? Dass es auch wichtig ist zu sagen. Manchmal hat man etwas im Kopf, aber wenn man es aussprechen muss, dem Chef, dann würde man es trotzdem nicht sagen. Und da merkt man, welche Sachen sind wirklich wichtig? Was beschäftigt mich? Und doch, dass er ein offenes Ohr hat, kann ich auch alles sagen. Das ist das Schöne. Und er kann dann auch mal sagen Ja, nein, das interessiert mich nicht oder Das musst du jetzt nicht wissen oder das kann er auch sagen, aber kann auch sagen Ja, das habe ich auch schon festgestellt. Hast du eine Lösung? Das ist dann ein Gespräch auf Augenhöhe miteinander.
36	S1: Okay.
37	S1: Gibt es auch Punkte, wo du nicht zufrieden bist, wo du findest? Dort hat es noch Verbesserungspotenzial.
38	S2: Ja klar, so eine Pflege ist halt allgemein so, dass.
39	S1: Eine Zusammenarbeit.
40	S2: Mit der Zusammenarbeit. Ja, dass.

41	S2: Die anderen halt das nicht so lösen, wie ich es lösen würde. Also nicht die gleiche Empathie oder die gleichen Beziehungsaufbau mit den mit dem Klientel haben die einfach kommen die arbeiten und die sind halt. Er hat auch nicht genug ausgebildet für psychische Probleme und das stört mich manchmal, wie sie mit denen umgehen.
42	S1: Und was braucht es damit, damit du von dir aus ein guter Austausch mit diesen Teamkameraden braucht? (..) Damit solche Probleme angesprochen werden.
43	S2: Das habe ich.
44	S2: Mit dem Chef auch schon besprochen. Bei uns ist es einfach so wir sagen, wir sind die Vorbilder, also wir können nur, wir können es nur richtig machen. Und sie können lernen von uns. Aber jeder soll authentisch bleiben. Nicht jeder kann empathisch sein, nicht jeder kann immer nett sein oder nicht. Jeder kann das. Das sagt mir der Chef dann. Jemand sagt Du musst einfach das Vorbild sein, du machst es so, und wenn die anderen dann folgen, Aber sie folgen nur, wenn du es auch machst. Was du machst, machen sie auch. Vielleicht. Vielleicht haben sie auch gute Ideen. Also wir haben auch andere Mitarbeiter. Der der macht anders mit den Leuten ganz viel Sachen, wo ich auch bewundere und sage okay, der hat diese Qualität, dann kann man dafür vielleicht das andere nicht. Und dann fängt man eben an, die Leute dort einzusetzen, wo sie gut sind und dort, wo sie es weniger können, da machen wir es halt.
45	S1: Und wo denkst du, kannst du ist auch aufgrund vielleicht deines Alters ein Mehrwert geben, einer Organisation oder einem Teamspirit, wo du denkst Hey, das ist jetzt aufgrund meiner langen Lebenserfahrung.
46	S2: Also das ist halt einfach Sie wissen einfach bei mir immer, woran sie sind und wenn ich sie wissen, dass ich die Verantwortung übernehme.
47	S2: Also, Sie können sich.
48	S2: Immer auf mich verlassen. Also, wenn ich da bin und Sie kommen immer mit allem dann zu mir. Sie wissen genau, ich gebe Ihnen immer eine Antwort. Ich habe immer Zeit. Das ist der Mehrwert. Auch der Chef weiss, er macht viel frei, wenn ich arbeite, weil er weiss einfach, wenn ich da bin, dann läuft es so, Ich bekomme viel Verantwortung. Ja.
49	S1: Okay.
50	S2: Das habe ich auch gerne.
51	S1: Gibt es aber auch. Also ich spreche jetzt im ganzen Arbeitsumfeld, nicht nur im Team. Also doch im Team und mit der Führungskraft. Nicht abhängig von deinen Kunden oder Patienten. Gibt es doch Stereotypen, mit denen du vielleicht konfrontiert wirst? Auf das Alter bezogen.
52	S2: Aha. Also auf mein.
53	S2: Altersbezogen oder
54	S2: auf deren?
55	S1: Auf deren also zum Beispiel ein Stereotyp ein typischer alter Stereotyp ist, dass man nicht so technisch versiert ist. Aber es gibt ja noch viele weitere. Wirst du da bei der Arbeit mit solchen Stereotypen konfrontiert?
56	S2: Ja, ich habe auch eine ältere Mitarbeiterin, die ja die die gibt gerne Sachen ab, die über Dokumente und über Erfassen von Dokumenten oder Vereinbarungen oder so hinweggehen. Ist froh, wenn man nicht etwas vorschreibt und sie es dann einfach nacharbeiten kann, zum Beispiel. Aber die Jungen auch, die können auch nicht mehr so gut schreiben. Ich auch schon. Also vielleicht stereotyp auch bei den Jungen.
57	S1: Okay, ja.
58	S2: Also die Jungen halten, wenn wir Gespräche haben mit mit Angehörigen und so dann und sie etwas sagen müssen, dann merkt man schon, dass sie nicht gewohnt sind mit anderen Älteren, also mit Verwandten oder Angehörigen, die ein Problem haben zu reden, dass sie dann eher scheu sind oder denken Oh, was soll ich jetzt sagen oder so, ja.
59	S1: Okay.
60	S2: Was wir Eltern halt eher ins Gespräch kommen.
61	S1: Und gibt es so was? Ist die allgemein so bei der Kultur? Ihr habt ja einen Gewissen, eine gewisse Kultur, wie ihr arbeitet. So hat jede Firma eine eigene Kultur. Was ist ihr bei so einer Kultur wichtig, damit du gut arbeiten kannst?
62	S2: Das ist das sicher die Offenheit, dass man alles ansprechen kann, was, was, was auch gut ist. Also soll auch mal gesagt werden, Das ist auch bei uns sehr wichtig. Auf der Abteilung und die Transparenz auch. Also wir arbeiten andere. Wer ist wann wo? Wer

	macht was? Wer macht wie was? Wir sind per Du. Alle zusammen. Zum Beispiel In der ganzen Stadt Zürich ist so eine Ebene, eine Auf Augenhöhe Arbeiten Sache. Egal, welchen Posten du eigentlich hast.
63	S1: Okay. Spannend. Ähm.
64	S1: Erzähle mir doch vielleicht auch von gewissen psychischen Belastungen, die du im Arbeitsalltag erlebst, jetzt auf dich persönlich bezogen und mit psychischen Belastungen. Das können zum Beispiel sein hoher Zeitdruck oder unklare Erwartungen zum Beispiel. Alles, was deine Psyche betreffen kann, gibt es da. (..) Spezifische Anforderungen, die dir gerade einfallen.
65	S2: Ja, also.
66	S2: Das mit dem Zeitmanagement ist mir persönlich immer ein Problem.
67	S1: Was meinst du genau?
68	S2: Ich übernehme dann, was es mir in der Delegation. Ich übernehme mehr Aufgaben, die ich eigentlich den ganzen Tag delegiere, zu wenig ab. Nicht mal, weil ich den Leuten nicht vertraue, sondern weil ich denke, ich mache es. Weil ich möchte ja nicht, dass sie denken Oh, die macht nichts und sie müssen alles machen. Und da komme ich in einen Zeitstress. Ja, es ist schon viel besser. Aber in der Pflege hat man immer Zeit, da ist man nie genug Zeit für alles.
69	S2: Okay, da muss man.
70	S2: Immer Abstriche machen. So nach dem Eisenhowerprinzip. Was ist unbedingt notwendig? Was muss ich machen? Was kann stehen bleiben, Was kann ich weglassen?
71	S1: Das passiert in schriftlicher Form, oder?
72	S2: Nein, das.
73	S2: Ist am Morgen schon, wenn ich. Wenn ich mit der Agenda habe, mache ich mir schon einen Plan, wann ich wann alles erledigen muss, bis wann und wann sonst. Und dann kommt immer noch etwas dazwischen. Diese Pufferzone muss man noch einbauen und die sind meistens ausgefüllt mit irgendetwas.
74	S1: Okay.
75	S2: Aber es hat auch den positiven Effekt, dass einem nie langweilig wird. Also die Zeit verfliegt wie im Flug.
76	S1: Ja.
77	S1: Und was sind so soziale Belastungen? Das könnten zum Beispiel Konflikte am Arbeitsplatz sein. (..) Unsicherheiten in der Zusammenarbeit oder auch über deine Zukunft. Gibt es da. Empfindest du solche Belastungen? Es könnte durchaus sein, dass du sie nicht empfindest.
78	S2: Ja, also man also am Anfang hat mich schon gestört, dass einige Mitarbeiter können auch halt mal verschwinden. Also wenn man sie sucht, sind sie nirgends oder sie erledigen die Arbeit halt nicht so, wie ich es gerne hätte. Also jemand ist nicht. Genug sauber angezogen oder genug gepflegt worden oder betreut worden. Oder man hat. Man redet nicht mit denen, obwohl man Gespräche führen sollte. Oder man hat es einfach nur abgehakt, aber gar nicht gemacht. Das stört mich dann also mehr.
79	S1: Latenter Konflikt also du störst dich über ein anderes Verhalten und die andere Person weiss nicht mal, dass du dich darüber ärgerst.
80	S2: Doch natürlich spreche.
81	S2: Ich das an.
82	S1: Und da entsteht dann ein Konflikt.
83	S2: Ja, klar. Der rechtfertigt sich natürlich auch.
84	S1: Ja, Ja.
85	S1: Okay. (...) Jetzt.
86	S2: Ja, aber das ist halt. Ich denke, das ist jeden Tag mal so, dass man irgendetwas sieht oder denkt, das ist so, aber über vieles schaut man auch hinweg, weil man denkt, okay, das ist jetzt eine Art oder der sich irgendwo macht etwas oder. Und das ist meistens auch so der Fall, dass wenn ich das anspreche, heisst es ja, ich war eben gerade da und habe das gemacht oder diese Person wollte mit mir nicht reden. Ich habe es versucht oder was ich ich lasse auch immer im Rapport. Dann um 3:30, wenn wir über alles reden, über jede Person nochmal durchnehmen, sage ich auch ja. Hast du überhaupt geredet mit dir? Ich habe den nicht gesehen mit dem Gespräch. Und dann dürfen sie sich auch äussern darüber. Warum nicht?

87	S1: Ja.
88	S2: Und dann kommt manchmal auch raus Ja, das habe ich total vergessen. Also ja, das gibt es halt auch.
89	S1: Also ich glaube, das Wichtigste für dich und damit es gelöst wird, ist, dass es überhaupt erst angesprochen wird.
90	S1: Ja, unbedingt. Okay.
91	S2: Ja, direkt ansprechen. Lösen.
92	S5: Ähm. Es ist egal.
93	S1: Kein Problem. (6) Sehr viel hast du schon beantwortet. (..) Gibt es da spezifische Erwartungen an die Führungskraft? Im Umgang mit all diesen Belastungen, wo du genannt hast.
94	S6: Ja.
95	S2: Also man will, dass die Führungsperson das weiss und auch entsprechend in Aktion kommt, um irgendwas ändern.
96	S1: Mhm.
97	S2: Also ich habe auch schon etwas Angesprochenes im Team ist ein Vorfall gewesen, wo dann die Stationsleitung auch gesagt hat Ja, ich bin mit jedem einzelnen im Gespräch. Mehr musst du nicht wissen. Aber ich habe dann nachher gemerkt, wie es im Team nachher besser ging. Und wir haben auch Teamsitzungen, wo wir dann offen gewisse Sachen ansprechen oder dann kommt ein Mail rein. Es gibt neue Vereinbarungen, ich habe von verschiedenen Sachen das und das gehört. Wir machen das jetzt wieder so zum Beispiel oder das hören wir auf. Ich will, dass alle das und das so machen. Es gibt immer. Bei uns wird immer wieder evaluiert und dann gibt es wieder neue Erneuerungen, wo ich dann auch sehe, er hat jetzt eine Neuerung reingebracht, die ich vorgeschlagen habe und er macht das jetzt voll, weil er vielleicht darüber nachgedacht hat oder andere Meinungen eingeholt oder andere hat das auch gesagt oder zurückgemeldet und jetzt läuft das jetzt in die Richtung.
98	S1: Okay.
99	S1: Genau. Apropos Meinung sagen und offen darüber reden, wann noch mal kurz genau wann man fühlst du dich dann ermutigt und. Die offen im Team auszutauschen.
100	S2: Eigentlich immer. Also doch die Stationsleitung jetzt speziell? Ich habe einfach Glück mit der Stationsleitung, auch durch diese Wochengespräche halt, weil die liefen bis jetzt immer so gut und so konstruktiv, dass man richtig Lust hat auf diese Gespräche und sich auch gerne vorbereiten. Sagt das sage ich dann, dann ist noch etwas da, kann ich sowieso Für mich muss ich auch nicht immer alles gerade rauslassen, sondern kann mir sagen okay, das spare ich mir auf und bespreche das zuerst mal in Ruhe, mal mit der Stationsleitung und hole mir da mal die Meinung ab. Dann kann ich immer noch über das reden. Oder ich kann auch einfach mal drüber weg schauen und sagen ich mache es nicht so schlimm, oder? Oder? Kann ich jetzt nicht ändern.
101	S1: Okay.
102	S2: Nachdem ich eigentlich immer ermuntert und motiviert die Meinung sagen.
103	S1: Und wann sie. Im Betrieb gibt es verschiedene Kulturen. Es gibt verschiedene Altersgruppen. Die, die mitarbeiten, kommen aus unterschiedlichen sozialen Milieus. Was fördert deiner Meinung nach den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen all diesen? Verschiedene Kulturen, soziale Milieus und.
104	S2: Also vieles, vieles findet. Ich bin zwar keine Raucherin mehr, aber vieles findet halt so trotzdem in den Raucherecken und der Cafeteria statt. Oder auch in der Umkleidekabine steht vielleicht blöd, aber dort lernt man sich irgendwie kennen und klönt am Morgen, was man alles vorhat. Und am Abend sieht man sich happy, wenn man geht und führt Gespräche. So und eben in diesen Workshops. Auch da hört man auch viel von der Arbeit, von den Leuten.
105	S1: Ja. Und wann bist du so gewillt, mehr, mehr lernen zu wollen, Dir mehr Wissen im Job anzueignen?
106	S2: Ja, ich immer. (..) Ja. Okay.
107	S2: Ja, aber ich denke, das kann nur passieren, wenn man nicht zu überfordert ist. Also, wenn du im Geschäft überfordert bist oder zu unterfordert, kommst du nicht in diesen Flow. Wenn du genauso richtig gefordert bist, dann hat man auch Lust zu machen. Ich würde gerne mal wissen oder gar bei unseren Bewohnern dann, wenn ich mal Zeit habe oder gerade nichts zu tun habe. In einem späten zum Beispiel, wenn alle schon in ihren Zimmern sind, dann habe ich dann schon Lust zum Beispiel schauen, was haben die dann für Diagnosen und was ist das genau und recherchiere dann so das dann habe ich schon auch los, wenn man mal so Zeit hat

	auch dafür. Ja und hat das Interesse an den Menschen und. (...) Ja, was könnte man denen noch Gutes tun? Oder warum reagieren sie so? Ja, das ist dann schon spannend.
10 8	S1: Was braucht es, damit du eine proaktive Haltung einnimmst? Und. Proaktiv potenzielle Probleme vielleicht bei deiner Führungsperson ansprichst.
10 9	S6: Ich wollte jetzt.
11 0	S2: Gerade sagen, dass mir die Führungsperson viele Freiheiten lässt, also gibt mir eine lange Leine. Sie sagt sehr wenig, was mich betrifft und was ich merke, ist sie. Sie studiert mich ganz genau. Sie kennt meine Schwächen ganz genau, aber schätzt zugleich meine Schwächen. Also ich bin viel zu gutmütig. Ich bin das Weichei vom ganzen Ding. Aber das schätzt er sehr, weil ich am meisten Empathie habe. Die Leute sagen mir auch alles deswegen zum Beispiel aber sagt manchmal Du bist zu lieb, du bist zu gut. Aber dafür ja, lässt er mich. Bei schwierigen Sachen gehe ich dann, weil weil ich das dann nicht eskaliert, weil ich die Harmonie suche und die Beziehung habe. Das ist dann wie ein Einsatz dafür, weil es dafür besser läuft. Bei ihm kann ich Jetzt kann ich jetzt nichts. Natürlich, er ist jung. Manchmal hat er schräge Ideen, aber er kommt im Ganzen endlich weg. Mit seinen schrägen Ideen kommt er gut an?
11 1	S1: Wer hat schräge Ideen?
11 2	S2: Zum Beispiel? (...) Eben. Wir haben wollten bei uns unbedingt einen Kasten haben und ein Dartspiel. Wir machten einen Raucherraum, wo die Leute nicht nach draussen rauchen müssen, sondern bei uns drinnen. Das dürfen. (...) Wir. Wir wollen einen Pizzaofen, der nur zwei Minuten geht, weil wir immer sonntags Pizza machen oder so, weil wir möchten einen Automaten auch vor dem Haus, damit die vom Bierhaus nicht immer ins Haus laufen. Er initiiert. Er hat so richtig so Power zum viele Sachen initiieren, die er auf der Station einfach gerne möchte. Ja, okay. Ja so also schräg, aber man hat schon ein. Die Tischfussball auf der Station und Billard hätte auch noch gerne, wäre fast durchgekommen.
11 3	S1: Wann zeigst du? An welchen Tagen zeigst du besonders viel Engagement bei der Arbeit und bei welchen Tagen? Eher weniger.
11 4	S2: Was an den Tagen, wo ich viel zu tun habe.
11 5	S2: Gibt.
11 6	S2: Es gibt mir Power.
11 7	S1: Aber dann sagst du Ja.
11 8	S2: Und vor allem wenn ich Tagesverantwortung habe, dann dann blühe ich auf. Wenn ich die Verantwortung habe für die ganze Station, dann. (...) Gebe ich Vollgas. Aber sonst kann ich mich auch mal ein bisschen zurückziehen. Das ist auch gut für mich.
11 9	S1: Mhm.
12 0	S2: Mhm.
12 1	S1: Wo denken? Wo denkst du, kannst du den grössten Mehrwert für deine Unternehmung schaffen?
12 2	S2: Das ist eine gute Frage.
12 3	S2: Ja, eben. (...) Also unsere Station ist ein Pilotprojekt und ich glaube, der Mehrwert ist der, dass es uns recht gut gelungen ist, wirklich spezielle Menschen, die sonst nirgends mehr unterkommen, bei uns sind und sich wohlfühlen bei uns. Und das funktioniert, ohne dass es eskaliert. Und ich denke, jeder von uns, also jedes Mitglied von unserer Gruppe, aber besonders wir, wir drei Führungspersonen haben viel dazu beigetragen, dass diese Abteilung wieso alle kommen sie auch anschauen, kommen zu uns und wundert sich wie macht ihr das und so dann sein. Ja und ich bin Teil davon. Das ist schon ein Mehrwert finde ich und habe das mit geleistet. So?
12 4	S1: Ja.

12 5	S1: Gut. Wir sind am Ende des Interviews. Gibt es noch Anmerkungen oder etwas, das du ansprechen möchtest?
12 6	S2: Also die Anmerkung ist, dass mir einfach jetzt in diesem Setting spielen besonders gut geht. Ich habe schon andere Arbeitgeber gehabt, da hätte ich etwas ganz anderes gesagt wird. Ich habe wahnsinnig Glück, dass ich jetzt in so einem guten Team, also einem guten Chef. Also es ist einfach so gut funktioniert.
12 7	S1: Was war denn bei den anderen Arbeitgebern nicht gut? Was hat dich psychisch belastet?
12 8	S2: Das nicht wahrgenommen werden, dass keine Verantwortung übergeben wird. Das nicht ernst nehmen, das einfach nur arbeiten und ruhig bis ruhig Sei ruhig, arbeite und frage gar nichts. So diese Haltung.
12 9	S1: Okay, vielen Dank. Tschüss.
13 0	S2: Ciao.

Anhang F5: Transkript Interviewperson 5

S1 = Interviewer, S2= Interviewee

1	S1: So? Hallo, Isa.
2	S2: Hallo.
3	S1: Wir starten direkt. Können Sie mir kurz Ihre Arbeitstätigkeit beschreiben?
4	S2: Genau. Ich arbeite in einer Anwaltskanzlei in Zug und bin dort als Juristin tätig. Und wir vertreten unsere Klienten. (...) In verschiedenen versicherungsrechtlichen Verfahren. Das mache ich vor allem. Oder auch in haftpflichtrechtlichen Fragen vertreten wir unsere Klienten. Oder wenn wir Ansprüche geltend machen müssen, gegenüber Krankentaggeldversicherungen oder Unfallversicherungen.
5	S1: Okay. Und können Sie mir ein bisschen Ihren Arbeitgeber beschreiben? Also wie viele Personen sind tätig bei euch etc.?
6	S2: Ähm, ich. (...) Wir haben. Ich muss gerade überlegen. 1234 Standorte in Zürich ist der Hauptstandort. Wir haben einen Standort in Zug, Basel, Bern, Winterthur und auch Chur. Jetzt weiss ich nicht, sind das fünf oder sechs? Und ich? Ich bin mir nicht sicher. Ich glaube, wir haben etwa 30 Personen, die bei uns arbeiten.
7	S1: Und.
8	S2: Mit Sekretariat und so.
9	S1: Okay. Mit welchem Pensum arbeiten Sie bei diesem Arbeitgeber?
10	S2: Ich arbeite in einem 60 % Pensum. Genau. Und ich arbeite an drei Tagen. (...) Mhm.
11	S1: Ähm, Weiss. Was verstehen Sie unter BGM.
12	S2: Ähm, habe ich noch nie gehört.
13	S1: Für betriebliches Gesundheitsmanagement? Ja.
14	S2: Ähm. (...) Eben. Ich habe den Begriff noch nie gehört und ich stelle mir darunter vor, dass eben das Haar dafür besorgt ist, wie ihre Mitarbeiter oder dass die Mitarbeiter möglichst nicht in ein Burnout abgleiten. Oder Ja, eben dass. Und die Balance zwischen Arbeit und Freizeit eingehalten wird. Ferienkontrolle eben. Das Thema in die Ferien gehen, wenn Sie müssen. Es gibt ja auch solche, die nie in die Ferien wollen. So, das stelle ich mir darunter vor.
15	S1: Okay, ja, das ist ziemlich genau das, was BGM Massnahmen sind. Was ist eigentlich ein Ansatz, systematisch um die physische und psychische Gesundheit zu fördern? Mit gezielten Massnahmen und wird auch mit Prävention gearbeitet und zum Beispiel mit der Schaffung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen? Genau. Und was macht Ihrer Meinung nach Ihr Betrieb im Bereich der psychischen Gesundheit für euch, die Mitarbeitenden? Also fallen dir da Massnahmen ein?
16	S2: Nein. Ähm, also ich bin jetzt. Dort seit bald zwei Jahren und vorhin war ich auch über 20 Jahre in einem kleinen Betrieb. Äh, um die 20 Mitarbeiter und. (...) Ebenso. Gesundheitsfördernde Massnahmen fallen mir gerade nicht ein. Was wir aber haben, ist natürlich grosse Freiheit. Wir können uns die Arbeit selbst einteilen. Ich finde, für mich, für meinen Teil finde ich das schon sehr wertvoll. Aber eben, wir haben nicht wie bei grossen Versicherungen oder Banken kein Fitnessabo oder sogar Fitnessstudios, die da zur Verfügung stehen. Das haben wir in dem Sinne nicht.
17	S1: Okay, und du hast es angesprochen, Du bist sehr autonom und kannst selber entscheiden. Das hilft dir oder gibt dir auch für das psychische Wohlbefinden vielleicht die Freiheit, frei zu entscheiden. Gibt es noch weitere Punkte? Wo? Wo Sie sehen? Hey. Ähm. (...) So ist es in meinem Betrieb und das hilft mir. Dass ich mich psychisch wohl finde, wohlfühle im Betrieb?
18	S2: Ja, genau. Also ich denke, bei uns ist es so wir haben sehr flache Hierarchiestrukturen. (...) Eben, wir sind sehr autonom. Ich denke, wir könnten jederzeit uns Hilfe holen. Und bei uns ist es eigentlich so Wir sind fristengebunden. Wir müssen unsere Eingaben machen, bei den Versicherungen oder bei den Gerichten. Und daher ich. Es ist jetzt bei mir nicht so, aber ich denke, es wäre auch möglich, erst um 10:00 mit der Arbeit zu beginnen. Dafür arbeitest du bis 9:00 abends. Ich finde, das ist eine riesige Freiheit.
19	S1: Ja, okay. Ja, sehr wichtige Punkte. Ähm, gibt es denn Massnahmen, die du dir wünschen würdest? Die jetzt zum Beispiel deine psychische Gesundheit noch weiter unterstützen würden?

20	S2: Fällt mir jetzt gerade nichts ein. Ja, vielleicht eben, was ich wertvoll finden würde, wenn. Eben. Wenn man vielleicht finanziell (...) Unterstützt oder eine Beteiligung bekommt. Ebenso für einen Fitness oder so, aber ähm, sonst fällt mir, mir fällt jetzt einfach nichts ein.
21	S1: Ja, Ja. Okay. Ähm. Und wie erlebst du die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen? Auch mit mit den unterschiedlichen Altersgruppen. Insofern ist das bei euch hat.
22	S2: Genau. Ähm, wir haben. Eigentlich hat ja jeder Anwalt ein Einzelbüro. Wir haben. Wir sind jetzt zu zweit. Meine Kollegin ist auch Juristin. Sie ist auch im 60 % Penum. Deshalb teilen wir uns ein Büro und oder ein. Ja.
23	S1: Und.
24	S2: Aber eigentlich hat man nicht so viel Kontakt mit den Mitarbeitern oder mit den Kolleginnen, ausser in der Kaffeepause. Dann findet eigentlich ein guter Austausch statt, auch fachlich. (4) Mit den verschiedenen Altersgruppen. Hast du angesprochen?
25	S1: Ja.
26	S2: Gingen. Ja, eben weil wir nicht so viele Leute sind. Ähm. Also ich habe keine Mühe, oder? Aber es wird jetzt auch nicht speziell ein Austausch gefördert oder so.
27	S1: Okay. Ja und gibt es da, also hast du da verschiedene Ansprüche im Austausch mit den anderen Generationen und den anderen Mitarbeitenden oder jetzt wie es ist? Ist es okay für dich?
28	S2: Nein, es ist okay. Was mir auffällt. Jetzt haben wir neu eine Praktikantin. Die macht das Praktikumsjahr, für das du machen musst, damit du an die Anwaltsprüfung gehen kannst. Und da merke ich jetzt eben, es ist wirklich eine andere Generation mit der Sprache. Ähm, ich fühle mich nicht alt, aber ich merke so, die haben andere Interessen. Also aber der Austausch ist höflich, was so privat beim Mittagessen oder so, aber sonst ist es ja eigentlich egal, wie alt jemand ist, wenn du fachlich sprichst miteinander.
29	S1: Und was ist für dich dann wichtig im Austausch? Du sprichst den fachlichen Austausch an? Was ist dir da wichtig, um Wissen weiterzugeben oder auch Wissen entgegenzunehmen? Wie, wie, wie soll dieser Austausch stattfinden deiner Meinung nach? (...) Hm.
30	S2: Ich glaube es gern so wie sagt man einfach unkompliziert, weisst du direkt nicht so, ähm, Besprechungen vereinbaren, sondern einfach. Man geht schnell rüber ins Büro und sagt Hey, hast du schnell Zeit? So, Ähm. Dann haben wir. Aber einmal monatlich haben wir so einen Austausch über Teams von allen Standorten. Da kann man sich einklinken oder auch nicht. Dann leben die verschiedenen Gruppen von verschiedenen Rechtsgebieten. Das finde ich sehr. (...) Gut, man kann daran teilnehmen oder auch nicht, denn jemand trägt seine Fälle vor. Wenn wenn was Spannendes ist. (...) Dann haben wir alle zwei Monate interne Weiterbildung in Zürich vor Ort. Das finde ich auch gut. Das ist vor allem auch gut, weil man die Leute wieder mal sieht, weil man verliert sich, sonst ist wenig Zusammenhalt. Also ich finde das für den Arbeitgeber vor allem noch wichtig, dass die Leute eben ähm, miteinander verbunden sind, weil das eben mehr Nähe schafft und mehr. Ich würde auch mal sagen. (...) Loyalität zum Arbeitgeber?
31	S1: Ja.
32	S2: Weil sonst bist du halt wie so lose irgendwo. Und. Ja.
33	S1: Mhm. Ja. Ähm. Weil, bezüglich der Kultur bei der Arbeit. Du hast ja eben angesprochen. Ihr sollt freiwillig geschehen. Vor allem der Austausch. Freiheiten. Was ist dir sonst noch wichtig bei der Arbeitskultur zum Beispiel. Auch flache Hierarchien hast du angesprochen. Genau. (...) Gibt es noch weitere Punkte oder fasst das nicht zusammen?
34	S2: Für mich ist vor allem eben diese Autonomie. Das finde ich grossartig. Zum Beispiel auch habe ich habe einen Sohn, der geht in die Schule, da hat man eine 13 Wochen Schulferien, wir haben nur fünf Wochen und da muss man ja auch schauen, wie bringe ich das irgendwie hin? (...) Also entweder kannst du die Kinder einfach noch mehr in fremd betreuen, aber wir haben hier wo ich wohne, haben wir ein Problem. Ich müsste irgendwo fremd betreuen, wo die Kinder nicht unbedingt kennen. Und eben, ich kann es mir jetzt so einrichten, dass ich in dieser Zeit, in diesen sieben Wochen. (...) So haben, also am Wochenende arbeiten kann und freitags, wenn mein Mann zu Hause ist. Und das finde ich persönlich auch grossartig.
35	S1: Cool.
36	S2: Und sonst eben einfach die Autonomie. (...) Man ist eigentlich doch wie ein. Selbständiger kann sich wirklich. Selber einrichten, wie du arbeiten möchtest. Klar, du hast die Zwänge von aussen. Das ist ja eigentlich schon genug mühsam, finde ich. (...) Daher Ich finde das wirklich sehr toll bei dem jetzigen Arbeitgeber.
37	S1: Ja, cool. Sehr wichtige, hilfreiche Punkte. Erzähle ich ein bisschen auf die Arbeitsanforderung spezifisch eingehen. Welche? Wir haben das auch schon ein bisschen angeschnitten. Gibt es spezifische psychische Anforderungen, die du hast im Arbeitsalltag?

38	S2: Und ja, einfach manchmal hast du grosse. (...) Last. Arbeitslast. Zum Beispiel nach Gerichtsferien im September, 14. September. Das ist so ein Datum, wo du dann halt viele, viele, viele Fristen hast. Vielleicht musst du bis zum 14. dann zehn Beschwerden schreiben, Einwände usw Das heisst du musst belastbar sein zu Spitzenzeiten nicht immer. Und ähm ja, er hat ein grosses Selbstmanagement quasi, weil eben intern schaut ja niemand. Du musst einfach selber schauen, dass du deine Fristen einhältst.
39	S1: Ja, also gleichzeitig die die Freiheit die du besitzt eine Ressource für dich, weil du kannst selber entscheiden, wie du mit den Leuten umgehst. Ja okay, gibt es noch weitere Ressourcen, zum Beispiel soziale Unterstützung? Ähm. Oder eine Führungskraft, die dich immer wieder abholt und mit dir zusammen etwas angeht?
40	S2: Hm, Nein. Weniger eigentlich nein.
41	S1: Selbst auf dich gestellt. Ja, genau.
42	S2: Aber ich. Ja Und jeder ist. Ja, es ist so eigentlich jeder ist ein Wie sagt man dann? Ähm, kämpft ein bisschen für sich. So jeder Anwalt eben. Genau. Ja.
43	S1: Würdest du, würdest du dir da mehr wünschen oder wäre das überhaupt möglich?
44	S2: Aber möglich ist es wahrscheinlich eher nicht. Bzw nicht wirtschaftlich oder weniger wirtschaftlich Und. (...) Ähm, für mich stimmt es jetzt persönlich. Ja.
45	S1: Okay. Ja. Ähm. Hast du aber eine Führungskraft.
46	S2: Ähm.
47	S2: Ähm, Jein.
48	S2: Also wir haben eine fünf glaube fünf Partner. Ähm. Und ich habe jetzt wie, äh, also eine Anwältin, die jetzt gerade Partnerin geworden ist, neu und ich sehe sie so ein bisschen als meine Chefin an oder Mentorin, aber es ist nicht formell so geregelt, aber sie macht auch die. Diese vier Fälle vor allem. Und ähm, für mich ist sie wie meine Ansprechpartnerin eben wenn ich Fragen habe Du, wie soll ich das machen etc. Weil ich ja auch noch nicht so viel Erfahrung habe. Ähm und?
49	S1: Oder anders gefragt Gibt es eine Person in der Unternehmung, die die deinen Stand abholt? Hey, wie geht's dir? Ähm, wo du ja auch bestimmte Fälle besprechen kannst, dass du die Mentorin, aber. Also dann würde ich sagen, ist sie eigentlich indirekt eine Führungskraft? Kann man einfach.
50	S2: Nicht formell so, oder?
51	S1: Okay, ja, es ist nicht irgendwie.
52	S2: Ich glaube in Unternehmungen. Sonst hast du ja so.
53	S2: Ich sage mit einem Ja oder Nein.
54	S2: Du weisst, dann wäre es mein Vorgesetzter. Der nächsthöhere bin ich von jemandem vorgesetzt. Das haben wir in dem Sinne nicht.
55	S1: Okay. Ja.
56	S2: Ich weiss.
57	S2: Einfach. Eben. Dieser Partner ist mehr für Finanzen zuständig. Im Betrieb. Der hat mir die IT unter sich. Und diese Person hat das heuer quasi unter sich. So ist das geregelt.
58	S1: Ja. Okay. Und was sind da deine Erwartungen in der Zusammenarbeit mit dieser Partnerin? Vor allem in der. In der Art und Weise, wie sie dich führt. (...) Ähm.
59	S2: Ja, es ist jetzt eben schwierig. Ich habe in dem Sinn keine Erwartungen oder mehr. Ich habe eben mehr. Oder ich erwarte mir mehr fachlichen Input. So, wenn ich Fragen habe, wie ich die Fälle lösen kann, wenn ich nicht mehr weiterkomme. Und ganz ehrlich, wenn ich jetzt zum Beispiel total gestresst wäre oder nicht mehr wüsste, ich wüsste jetzt nicht, ob ich zu ihr gehen würde oder eben zu dem Partner, der fürs Haar zuständig ist, wüsste ich jetzt nicht.
60	S1: Okay, aber das kam gar nie so weit. Bis jetzt.
61	S2: Nicht. Nein.
62	S1: Okay.
63	S1: Gut.

64	S1: Das überspringt gerade ein paar Fragen. (7) Also gut, ja, dann kommen wir jetzt schon in Richtung organisationale Resilienz. Also es gibt verschiedene Modelle, um zu schauen, ob eine Unternehmung resilient ist gegenüber den Faktoren, gegenüber einer Krise, da man schnell reagieren muss. Und eine wichtige Rolle spielen die Mitarbeiter. Und da gehe ich jetzt auf einzelne Punkte ein. Und ein Punkt ist. Das Mitarbeitenden gegenüber Problemen das können irgendwelche externen probleme sein aufmerksam sind, um mich wundert es ist was, was er mir ermutigt. Dich oder was brauchst du, wenn du zum Beispiel siehst Hey, das ist ein wichtiges Problem. Nur ich habe das gesehen, dass du das dann mit dem Partner besprichst. Was ist die? Was wäre dir wichtig?
65	S2: Wichtig. Reaktion Meinst oder, Oder was jetzt also?
66	S1: Ja, ist vielleicht falsch formuliert. Was ermutigt dich? Aufmerksam, aufmerksam zu sein gegenüber Problemen, die vielleicht andere nicht sehen und diese dann mitzuteilen? Raumschiff?
67	S2: Ja.
68	S1: Also grössere Probleme. Zum Beispiel Du siehst, wie jemand. Das ist ein weit hergeholtes Beispiel, wie jemand Geld klaut oder wie jemand.
69	S2: Ihm im Betrieb selber.
70	S2: Ja gut.
71	S2: Ja, es ist nur schwierig, was ich mir erwarten würde. Von der Person. Also sicher?
72	S2: Nein.
73	S1: Also, wann? Wann würdest du die Probleme mitteilen? Weiterleiten oder wann? Nehmen wir an, du hast ein schlechtes Verhältnis mit dem Chef und dann sagst du es einfach nicht.
74	S2: Ja.
75	S2: Also ich würde es wahrscheinlich eher nicht mitteilen oder waren. Ja, es müsste sehr, sehr ein krasses Problem sein.
76	S2: Mhm.
77	S2: Äh.
78	S2: Aber es sieht ein.
79	S2: Bisschen schwierig für mich, das zu beantworten. Ich glaube, eher würde ich mitteilen, wenn ich zum Beispiel sehen würde, eben, dass meine Bürokollegen sehr schlecht ginge, so psychisch oder so, aber sonst? Ganz blöd gesagt schaue ich eigentlich mehr für mich selbst. Also.
80	S1: Und was braucht es, damit du für die Unternehmung schaust?
81	S2: Also für die Unternehmung? Schaue ich mir im Sinne von ja, dass ich meine Brille aus habe, dass ich meinen Umsatz bringe. Ähm, das schaue ich schon. Aber ich möchte mehr sagen. Ich, ähm. Ich mische mich nicht so in Angelegenheiten von anderen. Eben. Ich schaue jetzt nicht, wie viel macht die Umsatz oder ich schaffe das. Ich schaue, dass ich meine Arbeit gut mache in dem Sinn. Es interessiert mich jetzt nicht, ob meine Bürokollegin ihr. Ähm. Ihr Umsatz soll nicht erreicht oder schon. Also so.
82	S1: Okay. Ja und im Team oder Unternehmung oder mit den Kunden gibt es ja immer, ähm, soziale Differenzen. Man hat kulturelle Differenzen. Und was fördert deiner Meinung nach den Austausch oder wie können solche Barrieren vermindert werden, dass es einen unkomplizierten Austausch gibt.
83	S2: Mit den Kunden?
84	S1: Ja, oder mit Kunden Oder auch mit dem Team?
85	S2: Also bei uns ist es noch so, wir haben zum Teil schwierige Klienten, weil die sind ja zum Teil psychisch krank. Ähm. Das ist zum Teil sehr, sehr mühsam und. Da hilft es eben, dass man im Team dann das zusammen besprechen kann. Manchmal muss man sich auch ein bisschen wie. (...) Ein bisschen zynisch sich lustig machen drüber. Also das ist nicht negativ gemeint. Es ist mehr so, um den ganzen Wahnsinn auszuhalten. Das hilft super. Und gegenüber Klienten, finde ich, ist es auch, ähm, hilft es eben auch, dass man weiss, man hat ein Team, das versteht, ähm, wie das eben ist mit solchen Klienten und dass man weiss, man hat einen Rückhalt. Also ich glaube, du weisst, was ich meine.
86	S2: Mhm.
87	S2: Und das hilft sehr. Also ja.
88	S1: Der soziale Rückhalt.

89	S2: Ja, genau.
90	S1: Und wann fühlst du dich ermutigt, irgendwie etwas Kreatives jetzt in einen Fall oder in einen Prozess mit einzubringen? (..) Sogar ein bisschen auch die Innovation vielleicht anzutreiben im Betrieb.
91	S2: Äh.
92	S2: Eben nicht. Also wann?
93	S1: Also, was braucht es, damit du dich ermutigt fühlst?
94	S2: Es würde brauchen, dass ich merke, dass es auch gesehen wird und umgesetzt werden würde, oder? Weil sonst bringt es ja nichts. Aber.
95	S2: Also.
96	S2: Ich denke, das machst du vielleicht drei Mal. Also zwei, drei Mal, wenn du siehst, das läuft ins Leere, dass du innovative Ideen einbringst, dann würde ich wahrscheinlich nichts mehr.
97	S2: Ausserdem würde es.
98	S2: Mir irgendwie ablöschen, oder? Aber bei uns ist das jetzt nicht so.
99	S2: Gefragt.
100	S1: Und es gab vielleicht mal der Fall, wo du mir für eine Kollegin einspringen musstest oder irgendwie einen kleinen Task übernehmen. Was ist dir wichtig? Dass das reibungslos abläuft oder dass du es gerne machst?
101	S2: Hm. Da ist wichtig, dass ich. (4) Ja Wertschätzung im Sinne von vielleicht ein Dankeschön. So Mhm.
102	S2: Okay.
103	S2: Und vielleicht auch noch eben das. Man weiss ja, die Person hilft einem dann vielleicht auch ein Mal oder so.
104	S1: Okay. Gegensätzlichkeit?
105	S2: Ja.
106	S1: Und jetzt kommt der. Ja, da kommen noch ein paar Punkte. Ähm. Was braucht es, damit du wirklich proaktiv in der Unternehmung bist und wirklich engagiert und nicht einfach passiv darauf wartest, dass irgendwelche Aufträge kommen.
107	S2: Naja, also ich glaube.
108	S2: Bei allem ist es.
109	S2: Irgendwie die Wertschätzung, dass das auch gesehen wird. Es braucht nicht mal, es muss sich nicht unbedingt im Lohn niederschlagen. Ist aber auch schön. Aber ich denke eben einfach, dass.
110	S2: Dass das wie.
111	S2: Gesehen wird und wie so ein Dankeschön und coole Ideen, also auch ein Feedback oder irgendwie ein Feedback. So ja okay, auch wenn es dann vielleicht gar nicht umgesetzt wird.
112	S1: Aber ein Feedback habe ich habe das angeschaut und.
113	S2: Genau.
114	S1: Dank.
115	S2: Ja genau.
116	S1: Und was braucht es, damit du möglichst engagiert bist bei der Arbeit?
117	S2: Ja eigentlich auch wieder. Ähm, das Feedback, Ähm. (..) Hey, das hast du toll gemacht, oder? Dein Umsatz war super. Und so, äh. Irgendwie. Ähm. Das finde ich sehr wichtig.
118	S2: Ja, weil.
119	S2: Ja.

120	S1: Ja, dann wäre die letzte Frage eigentlich Welchen Beitrag kannst du leisten, damit die Unternehmung gestärkt wird und damit die Unternehmen eben auch überlebt?
121	S2: Hm. Ja. Umsatz bringt Geld. Hä?
122	S1: Ja, der Umsatz muss stimmen. Dann.
123	S2: Ja.
124	S1: Dann stimmt es.
125	S2: Ja, genau.
126	S1: Ja. Ähm. Super. Vielen, vielen Dank für das Interview. Hast du irgendwelche irgendwelche Anmerkungen oder Fragen, die du jetzt noch ansprechen willst?
127	S2: Hm, Nein, Fällt mir gerade nichts ein.
128	S1: Okay, dann stoppe ich kurz die Aufnahme. Ups, das ist die Kamera. Äh, äh. So.

Anhang F6: Transkript Interviewperson 6

S1 = Interviewer, S2= Interviewee

1	S1: Im Teams. Und dann würde ich gerne auf Hochdeutsch weiterfahren. Genau so, die Aufnahme ist gestartet. Nun, jetzt würde mich kurz. Ich würde mich kurz über einen Einblick zu dir als Person in kurzer und zu deiner Arbeitstätigkeit freuen. Ja.
2	S2: (Name), Mein Name. Ich bin Dozent für organisationale Resilienz. Was für mich die Mischung ist zwischen Organisation, Innovation und Risikomanagement. (..) Und also die, die die Kombination sagen. Also jetzt hier. Okay, die Teilnahme an der Besprechung stimme ich zum okay und beschäftige mich mit dem Thema des Organisationsdesigns und nachhaltigen Organisationsdesigns. Seit. Eigentlich seit über 20 Jahren. Habe dann Ausflüge gemacht ins Innovationsmanagement, ins Risikomanagement und gemerkt, das sind eigentlich alles Unterdifferenzierungsthemen vom Organisation, von Organisationsgestaltung und Organisationsentwicklung. Und das ultimative Ziel von Organisationen ist die Überlebensfähigkeit. Deshalb machen die den ganzen Kram. Und diese Überlebensfähigkeit ist eben etwas, was eng verknüpft ist mit dem Thema der organisationalen Resilienz. Ich bin da an der Hochschule Luzern unterwegs. In allen Leistungsaufträgen, also jetzt auch Anfang Mai, gebe ich einen ganzen Weiterbildungstag zum Thema organisationale Resilienz und macht auch Forschungsprojekte zu. Ich habe da viel. Im technischen Tauchen geforscht, also das technische Tauchen selber als an, weil ich das selber mache. Ich bin auch ausgebildeter Forschungstaucher und da sind eben Resilienzprinzipien total wichtig. Also Arbeitssicherheit auf der einen Seite, Tauchsicherheit auf der anderen Seite eben auch. Für erfolgreiche Exploration, also Erkundungstauchgänge, Erkundungsprojekte braucht man eine Resilienzfähigkeit. Und das eben nicht nur individuell, sondern im Team. Mindestens. Team Resilienz spielt eine Rolle und für Unternehmen ist es da die nächsthöhere. Klassifizierung. Organisationale Resilienz?
3	S1: Ja, Dankeschön. Da würde ich mich. Du hast es schon ein bisschen angeschnitten. Was verstehst du genau unter organisationaler Resilienz?
4	S2: Es ist ja die Fähigkeit, mit widrigen Umständen umzugehen, einer Organisation also, in Krisen zu bestehen und aus diesen Krisen zu lernen. Und dann kann man sagen Ja, einerseits geht es um das After Action Review Learning, also das, dass man nachträglich eine Krise auswerten kann, die Krisenbewältigung auswerten kann, um dann daraus lernen kann. Das macht aber das professionelle Krisenmanagement eigentlich auch schon. Als andere Komponente der. Und der des Kontinuitätsmanagements. Also, was ist meine maximale Ausfallzeit von meinen kritischen Ressourcen? Und wie lange Zeit habe ich, um darauf antworten zu können? Das ist eine Frage auch der Kontinuitätsplanung. Und das Letzte ist Lernen aus der Zukunft, also die Antizipation von Zukunftsfähigkeit von zukünftigen Herausforderungen. Eine Trendentwicklung. Ähm. Und dass das Erkennen der Trendentwicklung, damit man auf die reagieren kann, bevor was grösseres passiert. Okay, also Lernen aus der Zukunft. So als Konzept.
5	S1: Okay, und wie lässt sich deiner Meinung nach ein organisationales Resilienzmanagement gestalten, die genau mit diesen Aspekten umgeht? Hm.
6	S2: Also ich hatte ja mal so ein Modell von einem Resilienztrichter gebaut oder so skizziert. Das ist jetzt nicht so ein elaboriertes Modell wie jetzt in den quantitativen Sozialwissenschaften, sondern ist qualitativ und sagte einfach am Ende, wenn es ganz heiss wird, dann haben wir so Kontakt mit Krisen und Krisen und Katastrophenmanagement. Sehr schön. Blaulichtorganisationen orientiert. Aber unser Teil von organisationaler Resilienz soll eher vorher anfangen. Und das fängt auch schon in den täglichen Routinen an, also im ArbeitsHabitus, in der Arbeitskultur. Dass Organisationsmitglieder so handeln, dass sie möglichst intelligent das System, in dem sie sind, weiterentwickeln.
7	S1: Okay.
8	S2: Und darum geht es also am Ende zu sagen, bei all den ManagementTools und Konzepten und Instrumenten, die wir haben Risikomanagement, Resilienz, Krisenmanagement, Business Continuity Management, also Kontinuitätsmanagement, aber auch Prozessmanagement, zum Beispiel, dass all diese Konzepte, die wir da haben, dahingehend verknüpft werden miteinander, dass die Kultur in der Organisation der Lernfähigkeit berücksichtigt oder ermöglicht.
9	S1: Also in diesem Trichter sind ja verschiedene, normalerweise Abteilungen in Unternehmen. Und es gibt zum Beispiel das Case Management, das BGM. Und deiner Meinung nach sollte in der Unternehmenskultur diese Haltung, diese organisationale Resilienz Haltung in diesen Bereichen verankert sein? Oder wie stellt man dann sicher, dass diese Abteilungen auch so handeln, damit eine Unternehmen resilient ist?
10	S2: Mhm. Also die das mit Abteilung also das sind verschiedene Funktionen, die Organisationen bespielen kann und diese Funktionen müssen irgendwie ausgeführt werden und das kann man zu einem gewissen Masse zentralisieren in Stabsbereichen, Stabsabteilungen. Aber es muss eben am Ende von jedem Einzelnen getragen werden, jedem einzelnen Mitarbeiter, der Berührungspunkte damit hat. Das Ziel mit dem Prozessmanagement. Man kann zwar einen zentralen Stab haben im Bereich Prozesse, aber das Prozessmanagement selber, die Modellierung und Optimierung. Das müssen eigentlich die Mitarbeitenden

	selber machen und selber vorschlagen, weil die die Experten sind für ihre Tätigkeit. Ja, und so müsste das mit diesen Funktionen, die in dem Resilienztrichter aufgezählt sind, eben auch gesagt werden oder berücksichtigt werden. Okay.
11	S1: Und genauso die Mitarbeitenden sind die Personen, die die organisationale Resilienz sehr, sehr stark mit einem beeinflussen. Wenn sie nicht so handeln, dann dann ist die die Organisation auch nicht resilient. Wie können dann diese Mitarbeitenden so was brauchen diese Mitarbeitenden dann, dass sie so handeln, deiner Meinung nach?
12	S2: Ja, es gibt ein schönes Konzept, das der psychologischen Sicherheit. Nö, dass man sich sicher in seiner Umgebung fühlt und sich entfalten kann in seinem beruflichen Umfeld. Und dass man keine Angst haben braucht, dass man jetzt zum Beispiel rausgeschmissen wird, gekündigt wird, dass man Sanktionen fürchten muss, dass Machtspiele da eine Rolle spielen usw. Psychologische Sicherheit extrem wichtig, um überhaupt in diese in die. In die Lage, sich zu versetzen, zu lernen und auch zu experimentieren, Weil das experimentelle Lernen spielt natürlich auch eine Rolle. Man kommt irgendwo im Beruf nicht weiter oder in der Aktivität in der Firma nicht weiter. Dann fängt man an, verschiedene Sachen auszuprobieren und diese verschiedenen Sachen dann. (4) Von zehn Sachen funktioniert vielleicht eine. Und dann befeuert das sozusagen die Evolution der Firma. Also eine evolutorischen Ansatz oder Organisationsentwicklung? Schritt für Schritt kann man sich weiter entfalten. Also psychologische Sicherheit ist eine ganz wichtige Ressource. Und dann auch organisationaler Slack, also Reserve Reserven. Also Zeit und Geld, das man irgendwo hat, wo man sagen kann Hier habe ich mal Zeit, etwas Neues auszuprobieren. Oder hier kann ich mal Geld in die Hand nehmen, um etwas Neues auszuprobieren. Also ohne diese Ressourcen gibt es keine Neuerung. (..) Da kann man immer sagen ja, Organisationen lernen ja aus Krisen besonders doll. Aber wenn man sich anschaut, was in der Krise passiert, muss man einfach sagen Alle Leute gehen in die Hypothek. Also man hat eine 42 Stunden Woche und in der Krise hat man, weil man eine 50 Stunden Woche. Und natürlich lernt die Organisation in der Krise, wenn man auf einmal acht Stunden mehr hat pro Woche ja und sich verändern muss. Also der Druck ist dann klar und gleichzeitig werden Leute ausgequetscht. Also ein Krisenmodus über längere Zeit hält man eigentlich so nicht aus. Also dann wird die Organisation ausbrennen, irgendwann. Okay, und da kommt eben das Gesundheitsmanagement ins Spiel. Also betriebliche Gesundheit, Organizational Health, also Betriebliches Gesundheitsmanagement und organisationale Gesundheit als als Unterform der sozialen Gesundheit einer Gesellschaft, die bilden eine Ressource, stellen eine Ressource dar, die man nutzen kann, um die Organisation resilienter zu machen.
13	S1: Indem sie zum Beispiel Konzepte der psychologischen Sicherheit den Führungskräften vermitteln.
14	S2: Zum Beispiel.
15	S1: Okay.
16	S2: Und ich lege es ja immer darauf an, dass das Ganze auf Teamebene mindestens kommt. Also Team Resilienz ist für mich die kleinste Stufe der organisationalen Resilienz. Das heisst, wenn Einzelne darauf gut achten, wie es ihnen geht, ist das schön und nett. Ja, aber wenn man ein toxisches Team obendrüber hat, dann wird das nichts bringen. Also die Teamebene muss irgendwie so spielen, dass sie, ähm, dass die einzelnen sich entfalten können und sich gegenseitig stützen, also gegenseitig auch Ressourcen zuweisen. Zeit und also sich gegenseitig beratschlagen. Also mit Rat zur Seite stehen, aber auch mit Ideen, mit Kreativität und eben auch mit mit Ressourcen, also Zeit und Geld, wenn das nötig ist. Ja.
17	S1: Okay. Bevor wir auf konkrete Indikatoren eingehen, da habe ich vereinzelt ausgewählt. Würde mich gerne noch interessieren. Jetzt haben wir über organisationale Resilienz gesprochen, die für mich jetzt, wenn ich verschiedene Funktionen höre, sehr gut auf eine grosse Firma zutreffen. Ähm, könntest du mir bitte ausführen, wie eine ein organisationales Resilienz Manager vielleicht auch für eine kleine Unternehmen und vielleicht für ein kleines Tauchunternehmen aussehen kann?
18	S2: Also das ist gar nicht so unterschiedlich, muss man einfach sagen, wie die diese Funktionen, von denen ich gesprochen habe, die im Resilienz Trichter abgebildet sind, die muss eigentlich jede Organisation irgendwie befriedigen. Ja. Also jede Organisation hat irgendwie ein Prozessmanagement. Jede Organisation hat ein internes Kontrollsystem, auch wenn sie es nicht so nennt. Also der Bäckerbetrieb mit fünf Mitarbeitenden. Natürlich haben die ein internes Kontrollsystem. Also wenn da Waren angeliefert werden, wird der Bäckermeister oder der Geselle oder wer auch immer sich ganz genau anschauen kann, was ist die Qualität dieser Ware? Also diese Prüfpunkte sind ja Teil des internen Kontrollsystems, oder wie viel Cash ist in der Kasse? Das ist einfach bloss alles viel übersichtlicher und transparenter und hands on, also viel pragmatischer. Kann das gelöst werden? Organisationssoziologen sagen Organisation fängt eigentlich so richtig, die Musik fängt erst ab 50 Personen an zu spielen, weil dann kann nicht mehr jeder jeden kennt und es kommen auf einmal formalisierte Prozesse ins Spiel. Da kann man sich nicht einfach mal so schnell anrufen, obwohl das teilweise natürlich auch geht. Aber wenn es eine Organisation ist, wo die Mitarbeitenden sich dann doch auch relativ schnell austauschen, vielleicht alle 567 Jahre, gibt es eine Umwälzung, dann kann man sich nicht mehr persönlich so kennen und dann wird es eigentlich interessant, weil man diese Prozesse formalisieren muss. Aber die Funktionen sind immer überall vorhanden. Also auch ein Kontinuitätsmanagement, ein Krisenmanagement. Selbst in Bezug zum Katastrophenmanagement hat jedes Unternehmen Und wenn es nur ein Kleinstbetrieb ist, okay.
19	S1: Und Sie sind ja sehr. Also diese Funktion werden ja sehr latent ausgeführt. Es gibt nicht im Bäckerbetrieb die Bezeichnung Case Management. Exakt. Was schlägst du denn hier vor? Ich meine trotzdem braucht es ja irgendwie eine Kontrollstelle oder eine latente Funktion, dass die organisationale Resilienz überprüft wird und dass man auch in Krisensituationen daraus lernt.

20	<p>S2: Ja, also die latente Funktion oder die latente Rolle hat eigentlich da bei bei inhabergeführten Unternehmen sind das mal die Inhaber selber. Ja, und die schlechten Unternehmensleiter sind diejenigen, die das nicht weiterentwickeln können und irgendwann Konkurs gehen, weil sie wesentliche Risiken oder Lernmöglichkeiten nicht ergriffen haben. Ich würde mal sagen, wahrscheinlich trifft das für 80 % des schweizerischen Hotelleriegewerbes zu. Die alle keine Nachfolger haben. Also das Hotelsterben wird ja weiter zunehmen. Die Geschäftskonzepte sind genau ausgelegt auf das eine Hotel. Reserven gibt es so gut wie nicht. Und deshalb hatten ja auch alle so Probleme. Während Corona In der Corona Zeit haben wir nach einem ZKB Survey nur 10 % aller Unternehmen ein positives Wachstum verzeichnet. Und das sind die Unternehmen, die in der Krise basierend gehandelt haben oder Resilienz gezeigt haben. Und das müsste so der Benchmark sein. Man muss einfach davon ausgehen, dass all die Betriebe, die existieren, die nur an einem betriebswirtschaftlichen Erhalt des Leistungszusammenhangs interessiert sind, dass für die das Thema Resilienz eine untergeordnete Rolle spielt, weil Resilienz immer auch bedeutet, Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Und man kann schon auf demselben Umsatz und Gewinnniveau bleiben. Dann müssen aber woanders Fortschritte sichtbar sein, zum Beispiel Entlastung bei der Unternehmensleitung oder Steigerung der Mitarbeitenden, Treue oder Steigerung der Kunden, Qualität der Kundenzufriedenheit und der Produktequalität, also Zeit, Kosten, Qualität und Innovation. Diese Sachen sind ja Ziel in einem Zielkonflikt. Die müssen dann, das muss sich irgendwo abzeichnen. Und wenn wie gesagt, Umsatz und Gewinn stabil bleiben, dann muss aber das Gesamtsystem doch besser werden, das ein Kennzeichen von Resilienz sein. Ja.</p>
21	<p>S1: Okay. Vielen Dank. Dann würde ich jetzt noch kurz auf vereinzelte Indikatoren eingehen. Ich gehe hier nach dem Modell von McManus et al. Das du natürlich auch kennst und da gibt es einen Indikator Awareness. Du hast es vorher angesprochen Die psychologische Sicherheit ist sehr wichtig. Ähm, gibt es noch weitere Aspekte, die mit der sichergestellt werden, dass dass sich also die Firmenkultur eigentlich so ist, dass Mitarbeitende sich ermutigt fühlen, gegenüber Problemen aufmerksam zu sein?</p>
22	<p>S2: Die Frage musst du mir noch mal stellen. Ist ein.</p>
23	<p>S1: Bisschen lang. Genau. Also wie kann eine Firmenkultur sichergestellt werden, wo sich Mitarbeitende ermutigt fühlen gegenüber Problemen, die vielleicht sie persönlich gar nicht treffen, aufmerksam zu sein und dieses auch zu teilen mit zum Beispiel der vorgesetzten Person?</p>
24	<p>S2: Ja, also da finde ich auch, kommt die organisationale Gesundheit oder das BGM ins Spiel. Das heisst ja immer, man ist gesund, wenn man agil sein kann. Ja, das heisst, in so belastenden Situationen muss man auch sehen, wo der Schuh drückt und wo die, wo die Hütte brennt. Und da muss ein Kollektiv, also ein Team, meinetwegen oder eine Abteilung gegenseitig sich vermitteln können. Hier müssen wir jetzt alle hinschauen, hier müssen wir jetzt alle wirklich fokussiert arbeiten. In zwei Wochen kann es dann wieder anders sein. Aber jetzt haben wir hier eine Baustelle und da müssen alle mit anpacken, weil man sonst die Spitze nicht abfedern kann. Und wenn man die Spitze, die Belastungsspitze nicht abfedert, dann wie sagt man so schön When the shit hits the fan. Also dann geht es eben in die Sachen Downhill und diese Awareness. Genau. Wenn man die kommen zum Anfang zurück, wenn man die Slack Ressourcen in der Organisation nicht hat und alle sind immer unter vollkommenem Strom und Anschlag, dann erkennt man auch nicht mehr was das Bedürfnis der anderen ist. Also diese Stresssituationen werden auch Entrainment genannt. Also das sind so die Kanalhandlungen. Da ist man dann irgendwie gefangen drin und das muss man halt vermeiden, weil sonst gibt es keine Handlungsreserven. Und auch keine Aufmerksamkeit. Und die Aufmerksamkeit braucht einfach Ressourcen. Also Sie können total fokussiert durch die Welt gehen und ein Ziehen nach dem anderen abfrühstücken wie die Investmentbanker. Aber den einzelnen Investmentbanker tschuldigung, interessiert einen Scheissdreck, was die UBS macht, wenn die die Arbeitsbedingungen nicht herstellt und die anderen besser bezahlen, mehr Scope liefern, dann gehen die woanders hin. Ja. Okay. Ähm, also das. Das ist total wichtig für Aufmerksamkeiten. Die Möglichkeit, einen breiten, eine breite Perspektive entwickeln zu können. Und das grosse Bild. Und dass ich sinnstiftend verorten zu können. Und nur wenn diese Sinnstiftung läuft, haben die Leute überhaupt eine Möglichkeit zu agieren und sich agil anzupassen, weil ansonsten sehen sie den Zweck nicht dahinter. (...) Hm? Okay. Vielen Dank.</p>
25	<p>S1: Jetzt, Damit sich die Mitarbeitenden auch wohlfühlen, braucht es ein gutes Team, wo man sich offen austauschen kann. Der nächste Indikator ist der Silos überwinden. Und da würde mich interessieren, wie können dann solche sozialen, soziale oder kulturelle Verhaltensbarrieren vermindert werden, damit sich. Ja, das glaube ich.</p>
26	<p>S2: Also das Abbauen von Lernbarrieren. Ja, das ist eine klassische Klasse. Das klassische Feld der Organisationsentwicklung, das versucht immer solche Lernhemmnisse aus dem Weg zu räumen. Und dafür gibt es dann Organisationssurveys zum Beispiel, die man auswerten kann und sagen kann Wo sind denn in der Mitarbeiterumfrage die Kernkomponenten enthalten, die in die Richtung gehen? Man kann das ergänzen durch Unternehmensinterviews, man kann aber auch zum Beispiel sensibel sein gegenüber dem Qualitätsmanagement. Also das Qualitätsmanagement hat, wenn es eine organisationale Komponente hat, hat die Aufgabe zu schauen, wo knatscht es denn auch innerhalb der Organisation. Und so kann man die verfügbaren Informationen dann auswerten. Bei kleinen Unternehmen spielt das alles irgendwie keine Rolle, weil die sehen eigentlich nur läuft es im Team, läuft es in der Gruppe, in der Abteilung oder nicht? Und stimmt der Gewinn am Schluss? Und wenn der Gewinn schon nicht mehr stimmt, ist es schon? Ist das Kind schon in den Brunnen gefallen? Was aber viele kleine Unternehmen überhaupt nicht dramatisch ist die gehen einfach Konkurs. Die schliessen dann und lassen sich ihre Lebensversicherung auszahlen, gehen in Ruhestand. Oftmals. Nee, aber wenn mehr Schicksale dranhängen, dann ist es schon schlecht. (...) Äh, ja, genau. Lernbarrieren. Also identifizieren über verfügbare Informationen, damit möglichst intelligent umgehen, was schwierig ist. Also zum Beispiel wir haben nicht genügend Geld im System oder nicht genügend Budgets, um Innovationen voranzutreiben. Das hören die Leute ungern. Oder wenn man sagt, wir haben nicht genügend Personal, um dies und jenes zu bewältigen, dann sagen die Leute na ja, Arbeitskräftemangel halt. Also das wird dann gerne auch ausgeblendet. Es verläuft dann im blinden Fleck und das muss man natürlich, muss man natürlich extrem, nicht extrem, also man muss versuchen, das irgendwie zu lösen, den blinden Fleck aufzudecken oder zumindest die</p>

	<p>Situation so zu ändern, dass sie blinde Flecke anschaulich wird. Ja, und da kommen dann halt auch Systemtheorie. Also da kommt es zu paradoxalen Situationen. Man muss zum Beispiel Langfristigkeit und Innovationsorientierung muss man steigern, obwohl sie zulasten des Gewinns gehen. Das macht nicht jede Organisation. Besonders nicht, wenn das Wasser bis zum Hals steht. Ja, und wieder das Thema Reserven und Ressourcen ohne Ressourcen im Hintergrund. Ohne Reserven wird man das nicht machen können.</p>
27	<p>S1: Okay. Der nächste Indikator ist Innovation und Kreativität. Den hast du auch schon angeschnitten. Trotzdem vielleicht noch mal kurz Wie können dann Mitarbeitende ermutigt werden, möglichst auch innovativ und kreativ zu sein bei der Lösungsentwicklung?</p>
28	<p>S2: Ja, also erstmal braucht es was. Die Die Kultur steht da am Anfang. Also gibt es eine Innovationskultur? Haben die Leute überhaupt Lust drauf, kreativ zu sein und innovativ? Sind sie entsprechend sozialisiert, dass sie sich mitteilen können und dass das aufgegriffen wird? Oder gibt es da den Main Decision Maker, also den zentralen Entscheider, den Unternehmensgründer, die Unternehmensgründerin, die alles dominiert, zum Beispiel? Also wenn diese Handlungsfrage in der Kultur nicht verankert ist, wird es schon mal problematisch. Und dann gibt es das ganze Instrumentarium drum herum. Da gibt es eine Innovationspolitik, gibt es eine Innovationsstrategie, Gibt es den Innovationsprozess? Gibt es eine Innovationsorganisation? Das kann man alles managen, kostet aber alles Geld. Eine und das ist grössenabhängig dann zu identifizieren und zu sagen. Wo sind denn unsere spezifischen Stellschrauben in der Unternehmung, um Innovation zum Thema zu machen? Ja, das ist ja Managementmanagement. Am Ende ist etwas zum Thema machen und daraus Handlung ableiten.</p>
29	<p>S1: Okay. Ähm. Dann als nächstes die proaktive Haltung. (..) Es gibt eben viele Warnsignale. Also immer vielleicht das falsche Wort, aber es gibt sie. Wie kann sichergestellt werden, dass das Mitarbeiterinnen gegenüber diesen auch aufmerksam sind und reagieren?</p>
30	<p>S2: Ich würde in der Tat sagen, es gibt sie immer. Ja, sie werden bloss aus der Organisationslogik weggefiltert, sehr häufig, weil sie nie anschlussfähig sind. Aber in der Rückschau gab es die Zeichen an der Wand immer schon. In der Krise ist bloss der Vorlauf von diesem Zeichen an der Wand manchmal klein, kürzer. Also die Corona Pandemie, also das ist eine Pandemie. Risiko gibt, das ist auf den Risikolandkarten seit 25 Jahren. Das heisst, jede Organisation hätte eigentlich vorbereitet sein sollen. Aber das menschliche Gedächtnis ist ja endlich. So, und wenn dann so eine Krisensituation kommt, ich weiss noch, also das hat sich dann so angekündigt damals und war dann schon auch klar, wenn das so weitergeht, geht hier irgendwann in die Schulen zu, zum Beispiel in Deutschland. Und das ist ein Problem. Da ist der Vorlauf dann nicht so gross gewesen. Aber normalerweise wird zum Beispiel für eine schlechte Geschäftsentwicklung, für eine schlechte Entwicklung der Mitarbeitenden Kultur oder Mitarbeiterstimmung. Da sieht man dann schon Zeichen an der Wand oder Early Warning Signals, also Frühwarnsignale. So, und was war deine Frage dazu?</p>
31	<p>S1: Wie kann eine Bereitschaft sichergestellt werden, dass das eben auch ein normaler Mitarbeiter.</p>
32	<p>S2: Auch hier. Das Schöne ist Kultur löst fast jedes Problem. Also erstmal muss den Leuten das bewusst sein, was ihre Leistungserstellung ist und zu welcher grösseren Leistungserstellung sie beitragen. Also wenn ich als Bäckergehilfe ein Backblech mache, eine Brötchen oder Brot und ich sehe, der Teig ist nicht richtig gut und ich mache es trotzdem. Dann ist das einfach keine gute Idee. Also, sondern da muss man einfach schon von Anfang an sagen Ja, das ist so standesgemäss, das ist so, wie wir es machen. Und das ist gemäss unserer beruflichen Normen und gesundheitlichen und so das also, dass die die Handlungsfrage, die in der Kultur gespeichert ist. Auf der anderen Seite kann man auch das formalisieren. Also Frühwarnsysteme zum Beispiel besonders darauf achten, wie geht es denn mit der Personalfuktuation? Die Krankheitsstände, das beobachtet das Personalmanagement bloss. Die Frage ist Wird es aufgegriffen? Werden Signale systematisch hochgespielt, Werden sie verwertet? Sitzt der Herr in der Geschäftsleitung und hat eine Möglichkeit, das einmal im Monat darüber zu sprechen, zum Beispiel. Die Leute sind ja nicht doof, die bemerken im Rahmen ihrer Profession auch solche Entwicklungen. Es seine ist komplett in blinden Fleck. Aber wenn Sie im Rahmen Ihrer Profession solche Entwicklungen bemerken, haben Sie auch die Möglichkeit, das zu äussern. Wird es auch gehört? Ja. Das ist eine Gretchenfrage. Es lässt sich, ich sage nicht problemlos, aber ein Frühwarnsystem für alle möglichen Entwicklungen lässt sich für fast alles entwickeln. Und da muss man bloss dafür Sorge tragen, dass diese Informationen sich nicht totläuft. Weil, wenn Sie fünf Mal hintereinander gesagt haben, wir gucken auf den Faktor Qualität und fünfmal ist der Faktor Qualität okay und es leitet sich keine Frühwarnhandlung, also keine Frühhandlung draus ab, dann gibt es zu diesen komplexen Effekten. Die Leute werden selbstvergessen sagen okay, das ist doch sowieso immer alles grün, da passiert ja sowieso nichts. Und das kommt durch die Gewohnheit. Und das ist eben das, was hoch Zuverlässigkeitsorganisationen besonders gut machen, wo sie besonders in der Lage sind, ständig wachsam zu sein. Ja, in Unternehmen kleine Grösse fängt das schon mit dem Sicherheitsbeauftragten für IT Sicherheit an, Also das sind immer so Leute, die sind einfach krass. Eine werden die Passwörter aktualisiert und so, sobald man einen formalen IT Safety oder Sicherheitsmenschen einstellt, wird er durch die Gegend laufen und Sensibilisierung für Passwortsicherheit hinbringen. Ja, weil es dann seine Aufgabe. Und von solchen Aufgaben haben wir viel. Also in normalen regulären Unternehmungen haben fast alle Mitarbeitenden auch irgendwo in ihrem Arbeitspäckle einen Auftrag zu sagen oder eine Aufgabe, die sagt Wenn du ein Problem siehst, dass du langfristig auf die Zukunft, bist du irgendwie verpflichtet, das weiter zu eskalieren oder zu melden oder zu adressieren. Ja.</p>
33	<p>S1: Okay, vielen Dank. Und würde mich noch interessieren die Generation 50 plus Welchen entscheidenden Beitrag und Mehrwert kann die Generation 50 plus einer organisationalen Resilienz beitragen?</p>
34	<p>S2: Ja, die alten Hasen. Einerseits wissen die, wie es läuft. Es ist einfach so Wenn Sie 20 Jahre in der Firma gearbeitet haben und fast alles gesehen haben, kommen sie auch mit einer gewissen Ruhe und das Konzept dahinter ist engagierte Gelassenheit. Also</p>

	gelassen sein, aber trotzdem nicht selbstvergessen. Es ist eine engagierte Zeit. Was können wir jetzt machen? Was wollen wir jetzt machen, um das irgendwie im Griff zu behalten? So ne. Und das ist eben das, was die können. Oftmals, sofern sie nicht abgelöscht sind, wenn sie abgelöscht sind, ist es anders. Dann haben die innerlich gekündigt, dann sind sie auch keine Ressource dafür mehr. Aber das ist auch eine Frage, wie geht die Organisation mit diesen Leuten um?
35	S1: Also ich verstehe mich richtig, mit dem Wissen meinst du eben auch kritisches Wissen, das für.
36	S2: Dass also kritisches Wissen für die Leistungserstellung, für den Organisationsinhalt. Und das Problem ist dann gravierend, wenn die alten Leute anfangen zu meckern.
37	S1: Ja.
38	S2: Das haben wir immer schon so gemacht. Was soll der Quatsch? Warum so? Das hat noch nie funktioniert. Das sind halt Nachteile des konservativen Verhaltens oder des konservierenden Verhaltens, was neue Lösungen irgendwie verunmöglicht oder schwieriger macht. Ansonsten kann man ja endlos konservativ, wenn man immer nur die Erfolgsrezepte der Vergangenheit befolgen will. Und dann ist schon die Frage und das ist halt eines der klassischen, Paradoxen, Paradoxen, Paradoxe oder Paradoxe ist Sollen wir innovieren oder konservieren? Ja.
39	S1: Also dann verstehe ich es richtig, dass Sie ein kritisches Wissen, aber die, ähm, Sie sind nicht im Sinne von Veränderungen sehr anpassungsfähig oder gewollt, sich mit zu verändern?
40	S2: Ich würde sagen, sind meistens nicht so enthusiastisch. Die Change readiness ist durchaus da. Es ist halt so, wenn Leute dann schon 20 Jahre gewesen sind, gibt es durchaus auch die Haltung Jetzt mal was Neues, Aber das und das hat noch nie funktioniert. Dann ist es wirklich eine Beziehungsarbeit zu sagen okay, wie könnte denn dieser Gedanke umgesetzt werden, so dass es funktioniert?
41	S1: Ja.
42	S2: Bei uns in der Hochschule waren das digitalisierte Belegläufe. Da wurde immer gesagt Das geht nicht, das geht nicht. Digital spielen geht nicht, geht nicht, geht nicht. Und da waren wir von Corona und das ist. Natürlich geht's Ja. Aber da wird dann sich hinter einem Konstrukt versteckt und dann werden rechtliche Gründe herangezogen. Der Unternehmensjurist sagt noch Oh ja, und die Juristerei ist leider einer der grössten Hemmschwellen. Also eine Nacht. Also ein Jurist, der nach vorne denkt, das ist echt schwierig.
43	S1: Okay.
44	S2: Das ist ein fieses Stereotyp jetzt. Aber es ist nun mal so geschriebenes Recht. Und Compliance ist ja das Verhaften auf geschriebenem Recht ohne Rechtsgrundlagen. Das hinkt der der aktuellen Entwicklung immer hinterher. Notwendigerweise. Das heisst, ein Jurist muss per se sich an Wissen ausrichten, was veraltet ist oder was konserviert ist. Darin liegt auch deren Stärke. Also die Gesellschaft ist halt auch. (...) So konditioniert, dass sie ihre Erfolgsprinzipien weiter in die Zukunft führen kann. Deshalb gibt es so viel Juristerei. Deshalb gibt es so viele Chronifizierung, so viele alte Strukturen, die auch irgendwie wirken, die auch irgendwie funktionieren. Aber so ein echter Breakthrough im Sinne von Innovation, das ist halt relativ selten. Also man kann von Elon Musk halten was man will, zumindest ist das meine Story. Die SpaceX Story und die Tesla Story. Zumindest ist das meine Story, wo Innovation mal nicht nur ein Randthema ist, sondern ein Kernthema. Ja, man kann natürlich ein bisschen Amerikanismus obendrauf und Enthusiasmus und so ähm, ja. Wichtig ist, dass die Leute enthusiastisch sind, glaube ich. Also um Sachen auszuprobieren. Und manchmal, das wäre eben das Gefährliche, wenn den älteren Leuten das abgeht. Muss aber nicht sein.
45	S1: Okay, vielen Dank. (..) Wir sind am Ende des Interviews. Jawohl. Gibt es Anmerkungen, die du noch ansprechen willst, oder hast du noch eine Frage, bevor ich die Aufnahme stoppe?
46	S2: Eine Frage habe ich eigentlich nicht wirklich Wunder, was die anderen sagen, wie das kondensiert dann Sinn ergibt. Ähm, aber das, dass er dir. Dass er dann deine Leistung. Von mir aus. Kannst du die Aufnahme stoppen? Ja. Okay.

Anhang F7: Transkript Interviewperson 7

S1 = Interviewer, S2= Interviewee

1	S1: Eh die Podcasts gelost.
2	S2: Oh ja, das.
3	S1: Generationenmanagement mit Loopings ist auch noch gut. Das war auch gerade noch ein guter Einblick auf vielleicht ja auch Themen, die ich jetzt eingehen könnte. Okay, aber zuerst einmal würde mich, würde ich mich freuen, wenn Sie kurz einen Einblick zu zu Ihnen als Person geben könnten und auch zu Ihrer Arbeitstätigkeit.
4	S2: Okay in Bezug auf Generationenmanagement, nehme ich an, oder? Ja, ja, ja, genau. Also eben nicht. Ich habe. Ich habe begonnen mit anderen Diversity Projekten an der Hochschule Frauen zum Thema Gender. Dann habe ich relativ schnell gemerkt, dass mich das Thema Alter extrem interessiert, Altersvielfalt und habe so mit Projekten dann begonnen, Research zu machen. Zum Thema über Altersvielfalt und was das bringt und Generationenmanagement eben immer auch Arbeitgeberseite Betrachtung also nicht nur Arbeitnehmer, sondern auch quasi die der Arbeitgeberenden. Diese Seite ja und habe da jetzt verschiedene Projekte gemacht und bin auch wieder dran was aber aufgleisen oder Finde das auch spannend, aber auch doch eigentlich der dritte Dimension auch die der Kunden, also wie sich die demografische. Veränderung auf Kundenseite auch auf Unternehmen auswirkt und wie man dort Chancen nutzen kann. Ja.
5	S1: Ja, okay, da würde mich als erstes gerade wundernehmen. Was verstehen Sie unter Generationenmanagement?
6	S2: Ähm, das aktive Management von unterschiedlichen Generationen in einem Unternehmen, also das Fördern ihrer Zusammenarbeit, das Wissenstransfer Strukturen dazu zur Verfügung zu stellen. Ich spreche auch gerne von integrativen Generationenmanagement. Also sprich was im Verbindende Werte, was bringt die zusammen? Aber darunter verstehe ich schon auch. Es gibt auch Aspekte, die sehr generationenspezifisch sind oder altersspezifisch und auch diese gilt es zu bewirtschaften. Und auch das würde ich unter Generationenmanagement verstehen.
7	S1: Okay, sehen Sie das Generationenmanagement als Teil des Diversity Managements?
8	S2: Ja bisher. Ja, das ist auch ganz klar, wo ich jetzt herkomme, oder? Oder wie ich auch beim Thema gelandet bin. Allerdings inzwischen muss ich sagen, dass ich schon breiter auch in Bezug auf eben Kundenbedürfnisse befriedigen. Also die ganze Thema Langlebigkeit und demografischer Wandel in der Gesellschaft und das als Chance zu nutzen und auch dort die Herausforderungen zu meistern. Und das ist für mich von dem her, weil es mir extrem starken demografischen Wandel haben. Im Moment denke ich, ist es auch Unternehmensstrategie, die tangiert wird und würde ich es nicht mehr rein nur unter Diversity Management verorten.
9	S1: Okay, und da würde mich gerade Wunder nehmen. Sie sprechen es an, es ist Teil der Unternehmensstrategie. Welche weitere Aspekte braucht es bei einer Entwicklung eines Generation managements? Was ist dabei wichtig?
10	S2: Ähm. Also eben einerseits Strategie sicher, dann Struktur eben. Es braucht Strukturen dazu und Struktur. Und dann eigentlich das Wichtigste immer bei diesen Diversity Themen die Kultur, Unternehmenskultur. Es muss auch gelebt werden. Also man kann wie eben einerseits strategisch festlegen, was man will, Visionen haben, Zielbild etc. eine Strategie daraus abgeleitet. Man kann daraus Massnahmen ableiten mit Strukturen. Aber das alles, glaube ich, gelingt nicht, wenn auch die, wenn nicht die Unternehmenskultur entsprechende. Er vorhanden ist.
11	S1: Und welche Massnahmen können zu einem Generationenmanagement entspringen, damit zum Beispiel eben mit dem demografischen Wandel umgegangen werden kann als Unternehmen?
12	S2: Äh, ich glaube das erste Mal, dass man sich bewusst ist, wie sieht überhaupt die Altersstruktur in unserem Unternehmen aus? Und dann wie Sie? Wie sehen die Szenarien aus? Wie wie entwickelt sich die Demographie in der Schweiz oder auch in Zielmärkten oder woher die Fachkräfte kommen? In diesen Märkten, da gibt es ein Bundesamt für Statistik, gibt es da verschiedene Szenarien und die kann man relativ genau berechnen, auch pro Branche beispielsweise oder für einzelne Abteilungen, so dass man wie auch eine Demografieprognose machen kann für das Unternehmen, dass man mal sieht, was ist die Ausgangslage, wo gibt es Probleme, wo geht es gut in Zukunft, Wo fehlen uns Leute? Und deshalb eben habe ich auch vorhin gesprochen von eben. Es ist für mich mehr auch eine Strategie und nicht nur Diversity und Inclusion Management. Und wenn man das dann mal hat, eben dann. Meiner Meinung nach sollte man sich klar ein Zielbild formulieren, wo man hin will und dann kann man das je nach Zielbild, das man formuliert hat, mit verschiedensten Massnahmen erreichen. Ähm, der typische Massnahmen eben sind zum Beispiel Reverse Mentoring. Wenn man jetzt Wissensaustausch fördern will oder auch für Wissensaustausch alters diverse Teams, also dass man wirklich darauf achtet, alters diverse Teams zusammenzustellen. Aber es kann auch sein, dass man in der Rekrutierung spezifisch nach Altersgruppen ausschreibt. Also das Instrumentarium ist sehr, sehr breit, je nach Ziel.

13	S1: Ja, Stichwort altersdurchmischte Teams. Da würde mich interessieren, wie kann sichergestellt werden, dass Ältere sowie auch jüngere Mitarbeitenden gegenseitig bereit sind, sich auszutauschen, auch Wissen auszutauschen etc. Wie kann das sichergestellt, diese Bereitschaft sichergestellt werden?
14	S2: Ja, die ist gar nicht so einfach. Das ist genau der kulturelle Aspekt, dass ich hoffe, diese Diversity und Inclusion Massnahmen scheitert also wenn ich das so sagen darf, ähm, wenn die Offenheit nicht da ist und wir haben nur bei uns, wir haben das Generationenbarometer durchgeführt als Generationenbarometer, da haben wir gesehen, auch wieder beim neuesten und auch schon von vier Jahren. Die Leute, also die Arbeitnehmenden, die geben generell an, sie sind sehr offen, Wissen anzunehmen, und sie sind sehr offen, Wissen weiterzugeben. Und dies an alte, andersalterige Leute, sei es an Jüngere oder an Ältere. Und gleichzeitig sagen aber die Arbeitgeber Hey, wir sehen das nicht wirklich, dass das wirklich stattfindet. Also da ist irgendwie ein Gap in der Wahrnehmung, was die Arbeitnehmenden sagen und was dann der Arbeitgeber beobachtet. Und die Arbeitgeber, die haben so gesagt in der grossen Mehrheit, sie finden eigentlich findet nicht wirklich statt oder das ist nicht gegeben und deshalb ist es natürlich. Ja, also ich denke, es muss ein vorurteilsfreies Umfeld sein. Wahrscheinlich ist sicher eine Voraussetzung und das ist nicht vorhanden. Das haben wir gesehen bei Individuen wie auch bei Arbeitgebern. Ähm. Sie sind halt nicht nur zu Älteren. Sind da Vorurteile vorhanden, genauso auch zu jüngeren Personen. Und ja, wenn das nicht vorhanden ist, sehr sehr schwierig, dass das da eine. Ja das gelingt diese Wissenstransfer.
15	S2: Ja
16	S1: Okay. (..) Kurz schauen. (..) Und gibt es noch weitere Voraussetzungen, die es braucht, damit zum Beispiel solche Teams auch innovativer sind und unser Unternehmen wie auch noch einen Innovationsbeitrag leisten? Oder die genannten Werte, die Sie genannt haben. Diese passen auch hier.
17	S2: Ich glaube auch ebenso. Also Teamaspekte, Kommunikationsaspekte, Feedbackkultur. Wie geht man mit Kritik um? Wie wie, wie teilt man Kritik mit In so einem Team? Also aus der Innovationsforschung weiss man, dass quasi diverse Teams innovativere Lösungen bringen, wenn sie das schaffen, in einem konstruktiven Rahmen zu machen. Weil natürlich gibt es mehr Reibung, je unterschiedlicher die Leute im Team sind. Die Mitglieder. Aber diese Reibung kann gut sein. Also es ist gut, wenn man das konstruktiv irgendwie schafft, um dann auf die Reihe zu bringen. Und ich glaube, da braucht es die notwendige Sensibilität, eben Feedback, konstruktives Feedback, gute Kommunikationsfähigkeiten und sonst eben tendieren ja die Leute dazu. Das weiss man auch aus der Forschung, halt eben in homogenen Gruppen lieber zu arbeiten, einfach weil es gibt weniger Reibung, aber eben Innovation entsteht durch Reibung. Ja.
18	S1: Die Reibung muss richtig stattfinden. Ja, Sie haben es vorher angesprochen. Es gibt alte Stereotypen gegenüber älteren Mitarbeitenden wie auch jüngeren. Mich würde wundernehmen Welche Massnahmen schlagen Sie vor für für Mitarbeitende das oder auch für Arbeitgebende, damit diese Stereotypen reduziert werden können?
19	S1: Hm.
20	S2: Also am einfachsten ist wirklich einfach die, sich einmal sichtbar zu machen, also Beispiele zu bringen. Sprich vom Genderbereich kennen wir das, diese Bias Trainings, also diese Vorurteil Trainings. Da gibt es verschiedene Anbieter auf dem Markt, die das machen, wo man. Workshopmässig hat, eine gewisse Quote in einem Unternehmen zusammennimmt und und die dann einem solchen Training aussetzt. Das kommt ein, zwei Stunden sein, das kann nachmittags sein, das ist einfach Sensibilisierung. Auf auf das Thema, okay, und das gibt viel zu Gender noch etwas weniger zu. Aber für mich ist das eigentliche analog machbar.
21	S1: Okay, und wo? Wo sehen Sie Ansätze für Unternehmen gegen Altersdiskriminierung? Damit ja Unternehmen auch nicht die Altersdiskriminierung vielleicht auch implizit unbewusst ausführen?
22	S2: Hm.
23	S2: Das ist schwierig. Also sich immer so was nach aussen sichtbar ist. Bei Stelleninseraten beispielsweise, dass sie da sehr aufpassen. Oder wie sie das schreiben und eben auch explizit beispielsweise ältere Gruppen ansprechen. Weil da sieht man immer noch in der Forschung, dass eben das also verschiedene Indizien, die auf Altersdiskriminierung hinweisen, dass das das dass sie weniger angestellt werden, dass sie weniger als attraktives Arbeitspotenzial angesehen werden und entsprechend eben auch weniger eingestellt werden. Ähm, ich habe jetzt gerade gesehen kürzlich zwar noch interessant auf auf eine Kampagne auf LinkedIn jetzt bei uns für etwas total anderes, die wir gemacht haben von der Hochschule aus. Kann man ja auch das Alter einstellen der Zielgruppe und ich glaube, solche Dinge sind nicht förderlich solche Instrumente also ist natürlich dann einfach, dass man eben zum Beispiel sagt Hey, ich stelle nur bis 50 jetzt mal den Filter ein, wo so eine Kampagne ausgespielt wird. Also ich denke da, da ist sicher eine Stellschraube, dass man spezifisch auch diese Personengruppe anspricht und weniger diskriminiert und dann halt auch in der Weiterentwicklung, wenn sie mal drin sind im Unternehmen. Dass man die gleichen Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet wie auch Jüngeren. Also nicht, dass man sie davon auslässt und und quasi ihre Arbeitsmarktfähigkeit damit einschränkt.
24	S1: Ja, okay. Jetzt will ich noch ein bisschen auf die Führung eingehen. (..) Wie lässt sich dann eine Führung bzw Führungskultur gestalten, die ja generationsübergreifend funktioniert? Es gibt ja Ansätze, die sagen hey Generationen, die unterscheiden sich sehr

	stark. Dann gibt es andere Ansätze, die sagen, das stimmt gar nicht, das ist so individuell, man kann das nicht pauschalisieren. Gibt es eine bestimmte Führungshaltung, die man eigentlich für alle Generationen anwenden sollte?
25	S2: Also ich kann da nur einfach basierend auf unserer Studie, auf dem Barometer daraus Erkenntnisse sagen und die ja tatsächlich, also der Wunsch quasi seitens Arbeitnehmenden war Generationen übergreifend wenig hierarchiebezogen. Ähm, und einer der wichtigsten Aspekte auch wiederum für alle, unabhängig vom Alter war Vertrauensbeziehung zu Vorgesetzten. Ja, ähm.
26	S2: Also das wird...
27	S2: Ja alles so ein bisschen Richtung New Work. Und dass eben interessanterweise nicht nur bei den jungen Generation, sondern quer durch Ja, aber dass eben das ist jetzt einfach basierend auf auf unsere Studie, da bin ich ja etwas über 1000 Arbeitnehmende teilgenommen und ich glaube rund irgendetwas über 200 KMUs und etwas über 500 Grossunternehmen. Also das ist so der Sample in der Schweiz. Ja.
28	S1: Okay, sehr spannend. Dann würde mich noch interessieren, wie lässt sich dann konkret eine Unternehmenskultur etablieren, bei der sich eben alle unabhängig des der Kultur, des Geschlechts oder des Alters oder der sexuellen Orientierung geschätzt fühlen? Was ist Ihrer Meinung nach doch sehr wichtig bei der Gestaltung einer Unternehmenskultur.
29	S2: Also einerseits, dass Massnahmen, die dazu dienen, dass die langfristig umgesetzt werden, dass das nicht on off sind. Das habe ich jetzt immer wieder gesehen über die Jahre. Wenn so Unternehmen das machen, dann machen sie es ein, zwei Jahre und dann ist irgendwie eine textbox Massnahme. Das funktioniert nicht. Also es muss wie das Commitment sein, das wirklich langfristig steht, die nachhaltig umzusetzen. Und andererseits das Top Management, denke ich, ist ganz, ganz wichtig der beiden vom Top Management, dass die hinter dem Thema stehen. Also wenn es irgendwo eine Diversity Stelle irgendwo angehängt irgendwo am hoher macht. Ähm, es nützt nichts. Das ist dann auch es muss wirklich vom Top Management wirklich gewollt werden und auch vorgelebt werden. Also beispielsweise so eine Versicherung, mit der ich viel gemacht habe, die haben dann das wirklich diese Themen in der GL integriert haben, auch selber teilweise diese Massnahmen in der GL eingesetzt, also so mit Shadowboards und eben alles mögliche. Ja und dann haben sie es also nicht nur irgendwie runter delegiert an ihre Mannschaft, sondern haben sie eben dort oben gemacht und langfristig gemacht Und das hat dann wirklich Veränderungen herbeigeführt. Aber eben das passiert ja nicht in ein, zwei Jahren, sondern das braucht halt dann fünf, sechs Jahre oder länger. Also ich glaube, das muss sich das Topmanagement bewusst sein, dass es langfristig ist und das ist dann bei ihnen von ihnen wirklich braucht und auch, dass diese vorgelebt wird und nicht, dass sie selber wirklich aktiv mitmachen. Ja.
30	S1: Okay. Und wie lässt sich Ihrer Meinung nach eine gesundheitsförderliche Führung gestalten? Ähm, Sie haben es vorhin ein bisschen angeschnitten, aber was sind so die wichtigsten Gestaltungskriterien, dass sich Mitarbeitende wohlfühlen? Eine Führungsperson.
31	S1: Ähm, eben.
32	S2: Also was jetzt bei uns rauskam eben für, ähm, also quasi diese Vertrauensbeziehung auf Augenhöhe. Ähm, das wäre wichtig. Was jetzt in der Hierarchiestufe quasi flache Hierarchien, Aber es ist auch die Wertschätzung. Ein Thema, vor allem, für jedes Alter. Was ich immer wieder höre, was wie vergessen geht, ist quasi, wie wichtig die Wertschätzung für die geleistete Arbeit ist und dass sie das teilweise vermissen. Und was ich auch so sehe oder das Gefühl habe, jetzt, wo die quasi eben wir werden älter, vielleicht auch werden die Erwerbszeiten länger dadurch oder? Also im Moment sind wir noch bei 65, was ja nicht, aber ist ja auch im Interesse von den Unternehmen, dass quasi ähm wenn das irgendwie nach oben anpasst bzw flexibilisiert und ich glaube ganz zentral ist irgendwie wie kann man die Motivation der Mitarbeitenden behalten über dieses lange Arbeitsleben und so? Die Ü 50 ist ja bei vielen die Motivation vielleicht nicht mehr so da. Sie sehen auch den Sinn vielleicht nicht mehr so ganz. Also ich spreche jetzt sehr pauschal, aber ja, ähm. Und und da stellt sich wirklich für mich die Frage, wie kriegt man die Motivation hin? Auch, dass man noch mit über 50 nicht nur wartet bis zur Pensionierung, sondern weil eigentlich hat man dann wieder Zeit, die Kinder sind aus dem Gröbsten raus und man könnte richtig anpacken. Aber bei vielen geht diese Lust am Arbeiten weg und ich glaube ebenso. Es ist halt viel einfacher. Wahrscheinlich braucht es ein fluides System mit Auszeiten, mit Sabbaticals, einfach anderen Instrumenten oder wo man auch mal eben vielleicht auch sich völlig neu orientiert, eine eine, wenn das Arbeitsleben plötzlich so lang wird. Vielleicht will man nicht 45 Jahre lang Arzt sein, vielleicht will man dann plötzlich irgendein anderes Segment, also dass man einfach mehr Fluidität hat und mehr Offenheit hat, verschiedenen Wege nachzugehen. Und ein Projekt ist eben ein Neustart der Loopings oder die machen das beispielsweise, dass sie einfach Praktika ermöglichen in anderen Bereichen. Also da kann man irgendwie mal eine Woche was auch nicht Filmarbeit reinschnuppern und einfach etwas total anderes und ähm ja, ich glaube das muss man sich schon solche Modelle überlegen einfach je länger quasi dieses Erwerbsleben wird, das ist nicht mehr so linear. Ähm. Von Emil beim gleichen Arbeitgeber bleibt und sich langsam weiterentwickelt. Ich glaube, diese Zeiten sind vorbei.
33	S1: Ja.
34	S1: Okay, vielen Dank. Dann würde ich mich zum Schluss noch interessieren. Welche Klischees bezüglich der älteren Generation sind Ihrer Meinung nach noch stark vorhanden und wie kann dagegen vorgegangen werden?
35	S2: Äh, okay.

36	S2: Ja, irgendwie, dass sie langsamer sind. Weniger gut im Umgang mit IT, mit Digitalisierung etc. Dass man da junge Leute braucht, nämlich ältere, ist sicher ein Thema. Ähm.
37	S2: Ähm.
38	S2: Eben die Langsamkeit der Langsamkeit in Führungszeichen. Und ähm, ja, wie kann damit umgegangen werden? Eben auch mit entkräften. Also zum Beispiel haben wir in unseren Studien auch gesehen, dass zum Beispiel rein der Wert Arbeit als Grundwert haben Ältere signifikant als wichtiger eingeschätzt als Jüngere, Also ebenso diese Pauschalannahme quasi die bringen nichts mehr zu arbeiten. Ist damit schon mal ein bisschen hinterfragt. Ähm, ich denke, da kann man viele Fakten bringen. Aber klar, es gibt auch Punkte, wo man sieht, eben, die sind weniger offen für Weiterbildung, je älter man ist oder so. Ja, das ist ein Fakt, aber ähm. Ich denke, es gibt einige Punkte, die man also nicht hinter.
39	S2: Die man.
40	S2: Die man challenging kommen.
41	S1: Okay.
42	S1: Dann kommen wir zum Schluss des Interviews. Haben Sie noch irgendwelche Anmerkungen oder Punkte, die Sie noch erwähnen wollen? Oder fragen?
43	S2: Ähm.
44	S2: Nee, eigentlich nicht. Vielleicht vielleicht noch den Punkt. Was ich noch spannend fand auch. A propos Elternthema Nachhaltigkeit schreibt man ja immer so den Jüngeren zu und da zeigen eigentlich die. Die Wissenschaft zeigt auch ganz anderes, dass das entweder generationübergreifend oder sogar eher den Älteren wichtiger ist. Ist jetzt auch bei unserer Studie rausgekommen. Themen wie soziale Nachhaltigkeit und eben auch hier. Ich denke immer ist einfach das vielleicht mit den Jungen ist es mehr in den Medien mit Klima kleben oder so?
45	S2: Mhm.
46	S2: Aber ähm, dass man da auch einfach genau hinschaut und dann sieht man eben viel Positives bei älteren Personen.
47	S1: Ist wahrscheinlich auch ein bisschen ein Klischee. Ja, die Babyboomer, die wegen diesen sind wir in dieser Situation. Aber wir Jungen fliegen auch viel oder? Bzw die meisten. Und ja, soziale Nachhaltigkeit hat noch eine interessante Studie auch gelesen, da halt viele, dass halt auch potenzielle psychische Belastungen der älteren Generation sie genau dadurch haben, weil sie Elternpflege zum Beispiel machen oder Pflege von. Also im Begriff der sozialen Nachhaltigkeit.
48	S2: Ah, okay.
49	S2: Ja, Spannend. Ja, ja, genau.
50	S1: Ja, gut, dann stoppe ich kurz die Aufnahme.

Anhang F8: Transkript Interviewperson 8

S1 = Interviewer, S2= Interviewee

1	S1: Bei. Vielen Dank. Ja. Hast du bis hierhin noch Anmerkungen oder Fragen?
2	S2: Nein, passt für mich.
3	S1: Okay, dann würde ich jetzt mit der ersten Frage starten, nämlich. Kannst du mir bitte einen Einblick zu deiner Person und zu deiner Arbeitstätigkeit geben? Hm.
4	S2: Ja. Also, ich, ich, ähm. Ich bin so im seit etwa seit etwa 18 Jahren im Bereich Führungs Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Resilienz, Achtsamkeit, Selbstmanagement tätig. Also all diese Themen, die Organisationen und Menschen helfen sollen, noch mehr ins Wachstum zu kommen, auf gesunde Art und Weise. Und habe das in verschiedenen Rollen gemacht. Also auf der einen Seite. Ursprünglich in Grossunternehmen, so in den Bereichen Unternehmensentwicklung. Dann bin ich in die Weiterbildungsbranche gegangen, dort mehr als Produkt und Programmmanager, der diese diese Kurse und Weiterbildungen von Seminaren bis bis MBA und Master aufgebaut hat. Und dann bin ich so in den Bereich Beratung Consulting Firmenkunden gegangen, auch mit diesen Themen. Aber das war, das war dann mehr die Beratungsseite. Und heute bin ich mit dem eigenen Beratungsunternehmen unterwegs, wo zusammen mit vier anderen Kollegen und da dreht sich auch alles um das Thema. Wie können wir Unternehmen begleiten von der alten Welt, schrittweise dort, wo sie stehen, in die Neue Welt hinein. Also mit all diesen Themen wie New Work, neue Führung, Agile Transformation und eben Unternehmen fit machen für die heutige Welt und vor allem auch Menschen fit machen für die heutige Welt.
5	S1: Ja. Okay. Vielen Dank. Kannst du mir kurz beschreiben, was du unter organisationalem Resilienzmanagement verstehst?
6	S2: Ja, ist vielleicht auch ein bisschen theoretisches Konzept zuerst. Also ich verstehe darunter. (..) Die also das Bündel das Bündel von von Massnahmen, welches ein Unternehmen, eine Organisation auf Ebene, Individuum, auf Ebene, Team und Abteilung oder auch auf gesamtunternehmerischer Ebene unternimmt, um die Widerstandsfähigkeit von Organisationen oder die die Möglichkeit, mit Veränderungen produktiv konstruktiv umzugehen. Ähm, ja verstärken soll. Ja. Ja.
7	S1: Okay. Und was sind deiner Meinung nach die wichtigsten Faktoren bei der Gestaltung eines einer resilienten Organisation? Was braucht es da?
8	S2: Ja, gibt es ganz, ganz viele Bereiche also. Bitte mal sagen auf auf der Ebene der Organisation. (..) Also da haben wir zum Beispiel Elemente wie. Also wir unterscheiden zwischen zwischen Management Rahmen Management Rahmen bedeutet so, dass das der klassische Begriff von Management, also welche Strukturen brauchen wir, welchen Sinn und Zweck haben wir in der Organisation, Welche Werte Prinzipien leiten uns? Welche Strategie haben wir? Also Strategie, die dann auch resilient ist oder schnell adaptierbar ist an neue Umstände? Dann Strukturen, Prozesse habe ich gesagt. Also welche Strukturen brauchen wir, um auch da wieder veränderungsfähig zu sein versus starre Strukturen oder Prozesse? Und welche Methoden Tools haben wir, die ebenfalls uns helfen, resilienter zu werden? Und haben wir die richtigen Rollen? Also das dass das abgebildet sein also oder die richtigen Rollen, die halt eben diese Resilienz unterstützen. Du hast vorher von BGM gesprochen? Gibt es Menschen, die die BGM machen oder gibt es auch Leute aus der Geschäftsführung, die sich dem Thema BGM verschrieben haben? Zum Beispiel? Gibt es spezifische Rollen? Die, die sich um dieses Thema kümmern und dann auch das Thema Fähigkeiten? Also, ob Fähigkeiten da sind, um sich diese organisationale Resilienz aufzubauen ist das eine. Das ist der Managementrahmen. Auf der anderen Seite gibt es noch den Führungsrahmen. Also, ob wir zum Beispiel eine Kultur von dieser psychologischen Sicherheit haben, im Sinne, dass sich Menschen wohlfühlen, dass sie sich äussern können, dass sie wenig Angst haben oder keine Angst haben, dass sich sicher fühlen. Ähm gibt es eine positive Unternehmenskultur, die Menschen aufbaut. Unterm Strich haben die Menschen das Gefühl, dass sie wachsen können. Haben sie aber auch eine Haltung, dass eben Veränderung, was was Gutes ist versus Veränderung entgegenstehen? Und auch ganz wichtiges Thema. Gibt es auch eine Kultur der Selbstverantwortung? Also dass jeder auch ins Tun kommt, dass jeder für sich selbst auch Verantwortung übernimmt und entscheiden kann. Und dann gibt es, dann gibt es auch noch das Thema, das Thema Umfeld. Also das bedeutet dann, wie können wir Organisationen bauen im Austausch mit der Umwelt, mit Partnern zusammen zum Beispiel, die uns auch stärker machen? Also wir haben dieses, diese Felder der Struktur, die Felder der der Inhalte, der Kultur und die Felder der des Austausches mit der Umwelt oder mit dem Kontext. Und da gibt es überall Stellhebel, wie man eben Organisationen widerstandsfähiger machen kann.
9	S1: Ja, okay, ich höre zum Beispiel aus dem Aspekt der Kultur einer psychologischen Sicherheit, dass auch die Mitarbeitenden einen wichtigen Beitrag leisten können oder bzw eine Rolle spielen, damit eine Organisation resilient ist. Was sind deiner Meinung nach die die Faktoren, wo Mitarbeitenden jetzt spezifisch, vielleicht auch die Generation 50 plus, wo diese einen Beitrag leisten bei der organisationalen Resilienz? (..) Oh, oder vielleicht, um es besser umzuformen, besser zu formulieren? Ähm, bei welchen Aspekten spielen die Mitarbeitenden eine Rolle, damit eine Unternehmen, ein Unternehmen resilient sein kann?
10	S2: Ja. (...) Also ich sag mal. (..) Also wenn wir das ganz konsequent zu Ende denken wollen, dann dann kommt es auch darauf an welche Menschen holen wir die Organisation rein? Also was haben die für eine Persönlichkeit, Was haben die für Haltungen, die sie reinbringen? (..) Also schon dort beginnt es Also sind diese Menschen resilient oder haben sie das Potenzial, um bei der

	<p>Resilienz beizutragen, Resilienz beizutragen? Da das ganze Thema Führung. Also wenn jetzt von Führungspersonen sprechen, wie verhalten die sich, Was haben die auch für eine Haltung im Bereich Führung? Es gibt das Konzept der positiven Führung. Das ist wissenschaftlich gut, oder? Ja, gut, gut untersucht. Und das sieht man ganz klar. Das Führungspersonal ist jetzt über 50. Auch sonst, wenn die eben mehr nach positive Leadership führen oder hohe Ausprägungen haben in diesem Bereich. Da gibt es weniger Krankheitsfälle, weniger Fluktuation. Es wird sogar mehr verkauft. Also bei den Mitarbeitenden, dann also im Detailhandel zum Beispiel. Und wir sind zuversichtlich in Change Prozessen, werden aber auch selbst resilienter. Also da gibt es ganz klare Hinweise darauf, dass heisst Führungsentwicklung ist hier wichtig. Ähm. Und danach das Thema Selbstführung. Also dass das Unternehmen auch immer wieder ein Bewusstsein schafft dafür, dass jeder Mensch eigentlich auch selbst Verantwortung trägt für das Wohlbefinden von sich selbst. Ja, und es ist. Ähm, ja. Also es müssen beide dazu beitragen, dass das das das möglich wird. Also nicht nicht nur das Unternehmen oder nicht nur der Mitarbeiter, sondern es müssen beide. Den den Nutzen sehen von dem, dass es eben dass es eben Sinn macht, hier zu investieren.</p>
11	<p>S1: Ja okay. Und wie! Wie kann zum Beispiel sichergestellt werden, dass Mitarbeitende gegenüber externen Problemen eben. Die Umwelt verändert sich sehr schnell, dass sie gegenüber diesen aufmerksam sind und dass dann auch dem Betrieb oder der vorgesetzten Person mitteilen.</p>
12	<p>S2: Auf der einen Seite kommt ein bisschen darauf an, was. Was wird auch gefördert? Also im Team zum Beispiel wird gefördert, dass man über Dinge spricht, die eben von aussen kommen, über Dinge, die vielleicht auch nicht angenehm sind, über Informationen, die vielleicht das Selbstbild auch ein bisschen ja erschüttern, im Kleinen oder auch im Grossen. Also diese, diese Kultur, dass man über diese Dinge spricht, auf jeden Fall. Und auch diese Gefässe oder Formate, dass man über diese Dinge spricht und sich austauscht. Das ist sicher wichtig. (..) Und dann auch, dass man das man sieht oder das das man auch Prozesse hat oder ja Prozesse, die eben dann ermöglichen, dass diese neuen Informationen auch einfließen im Sinne von von kontinuierlicher Verbesserung. Also wenn ich was aufgeschnappt habe, was machen wir jetzt damit und wie können wir das einfließen lassen, dass wir morgen oder in zwei, drei, vier Wochen, wenn das umgesetzt ist, dass wir dann besser daran sind, dass wir dann besser dastehen? Also es braucht natürlich, dass das Individuum, welches auch Lust hat, so etwas weiterzugeben, darüber zu sprechen braucht aber auch das Team, Umfeld, Gefässe dafür und dann auch, dass man sieht, dass damit etwas passiert mit dieser Information und dass man auch sieht, was hat das für Auswirkungen, wenn diese Informationen einfließen lassen, Also ganz konkret auf das Business. Das ist auch wieder vielschichtig mit mit allen Ebenen, die, die eigentlich dazu beitragen, dass es dass es genutzt wird.</p>
13	<p>S1: Okay. Und die. Die Umwelt verändert sich schnell und. Es braucht eine schnelle Anpassungsfähigkeit. Wie kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter mitgenommen werden, Dass sie eben das Stichwort New Work, dass sie auch dazu begeistert sind und mitmachen?</p>
14	<p>S2: Ja, sind sie nicht. Es sind nie alle begeistert von solchen Dingen, weil Veränderung ist. In vielen Fällen ist es immer ein bisschen mühsam. Oder er ist halt unsicher, was was ist danach? Bin ich danach besser oder geht es mir vielleicht schlechter oder was? Was habe ich davon? Ja, aber auch da braucht es ein ein bewusstes Veränderungsmanagement. Also klassisch auch was, was die Change Ansätze sagen, dass man sicher einen Grund haben muss. Wieso wollen wir diese Richtung? Also dass die Leute das verstehen, dass das man dann auch ein ich sag jetzt mal ein Team bildet oder Leute, die diesen Change auch ja führen sozusagen und dass man ja, dass man vor allem auch diese, diese Menschen einbindet, die schon vorne sind, also die den Change auch mitmachen wollen, die zu Ambassador macht zum Beispiel, dass man all diese Dinge, die man aus Changeansätzen kennt, also kleine Schritte machen, diese gründlich machen. Ähm, Erfolge auch anschauen. Was hat es gebracht? Dann versuchen die die Leute, die vielleicht in der Mitte sind, die nicht auf jeden Zug aufspringen, aber auch nicht dagegen sind, tendenziell, dass man die auch einbindet Und irgendwann, wenn die sehen, okay, es geht vorwärts, geht in die richtige Richtung, dann sind die auch mehr dafür zu haben. Dann aber auch klar ja, Entscheidungen fällen bei den Menschen, die vielleicht wirklich nicht mitmachen möchten, dass die vielleicht irgendwo anders hingehen oder irgendwo anders eingesetzt sind. Vielleicht besser. Also ich denke, es braucht sicher eine eine gute Struktur, eine jemand der Menschen die das führen dann auch ein Fokus auf auf den Menschen. Diese Situation, aber auch den Fokus gleichzeitig auf den Businessnutzen. Und ja, Erfolge, die man die man immer wieder aufzeigt und feiert und auch das Bewusstsein, dass so etwas mühsam wird und auch schwierig wird und nicht einfach so von von statten geht.</p>
15	<p>S1: Okay. Denkst du, dass sich Generationen in solchen Changeprozessen in Verhaltensweisen unterscheiden oder kann man das pauschal gar nicht sagen?</p>
16	<p>S2: Also ich. Ich weiss es nicht. Wahrscheinlich kann man es pauschal nicht sagen. Ja, aber. (...) Ich. Ich tendiere ja schon dazu zu sagen, dass ich auch meine Kunden begleiten. Es gibt natürlich viele, viele Unternehmen, vielleicht im öffentlichen Bereich oder auch, ja vielleicht in Industrieunternehmen, die die eine sehr, sehr lange Zugehörigkeit. Also wo es Mitarbeitende gibt, die eine sehr lange Zugehörigkeit haben als Unternehmen. Ich kann mir schon vorstellen, dass das, wenn man sehr lange in einem Unternehmen war. Oder wenn ein Unternehmen gibt mit mit sehr langen Zugehörigkeiten und vielleicht auch Menschen, die schon älter sind, dass es wahrscheinlich schon ein bisschen schwieriger fällt, diese Veränderungen mitzumachen, weil sie halt, weil sie alt, dass das nicht mehr so geübt haben. Also ich glaube schon, dass es ein bisschen generationenabhängig, aber noch mehr ist es natürlich typenabhängig. Aus meiner Sicht.</p>
17	<p>S1: Okay.</p>
18	<p>S2: Ja, also tendenziell. Aber ich kann es nicht, kann es nicht belegen. Ja dann aus der Erfahrung gesprochen.</p>

19	S1: Ja, okay, jetzt würde mich noch deine Expertise im Leadership interessieren. Wir haben es vorher schon ein bisschen angeschnitten. (...) Mich würde zuerst einmal interessieren wie können Führungspersonen ältere Mitarbeitende ab 50 Jahre am besten führen und was braucht es dazu?
20	S2: Ja, also ich glaube es ist nicht so ein so ein Unterschied, ob es jetzt eben unter oder über 50 ist. Aber ja, was brauchen Sie dazu?
21	S1: Wir können auch davon sprechen. Was braucht es generell in der Führung, wenn es deiner Meinung nach keine Unterschiede gibt zwischen älter und jünger?
22	S2: Also ich glaube. Also, was ist sicherer? Was sicher braucht, ist. (...) Eine gute gute Selbstkenntnis oder ein gutes gutes Selbstführung auch. Also wenn ich, wenn ich bei mir selbst beginne und weiss, wer ich bin, was ich gut kann, was ich nicht so gut kann, dass ich auch zu dem stehen kann. (...) Ja, also dass ich, dass ich. Wenn ich mich nicht gut kenne, dann ist es eine sehr gute und gesunde Basis. Ich glaube, das ist der der erste Schritt. Diese Auseinandersetzung und eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit sich selbst. Was, was wir gern machen, was wir nicht gerne machen, wie wir gerne führen möchten, wie wir führen können, was wir nicht gut können. All diese Dinge und diese ehrliche Auseinandersetzung dann. Ich glaube, dass das Thema. Ja, ich. Ich muss. Ich muss es natürlich gerne machen. Also ich muss gerne führen. Also wenn ich das Gefühl habe, ich arbeite lieber alleine oder ich möchte lieber so so in technische, fachliche Fragen stellen, hinein und nicht so viel Menschenkontakt haben. Dann ist es wahrscheinlich nicht so passend. Ja, also so die, die wie ticke ich oder wie ist meine Persönlichkeit? Das ist sicher ein wichtiger Aspekt. Und auch die. Ja die die Lust sozusagen Anführungszeichen auch mit sich mit viel mühsamen Dingen auseinanderzusetzen, also auseinanderzusetzen. Das ist auch ein wichtiger Punkt, weil Führen ist ja nicht einfach nur, wenn es sehr gut läuft im Sinne von wenn das Geschäft sehr gut läuft, wenn das Team sehr gut ist, dann ist es einfach. Aber das ist ja selten so der Fall.
23	S1: Ja.
24	S2: Und dass ich dann auch, dass ich auch bereit bin, mich immer wieder zu hinterfragen und immer wieder weiterzuentwickeln. Neue Dinge oder Ansätze oder Dinge, die ich gelernt habe, aufzuschnappen, auszuprobieren Und ja, einfach dieses kontinuierliche Weiterentwickeln, dass ich das eben schaffe für mich, dass ich da einfach Lust habe. Und letztlich ja eben jeden Tag wieder aufs Neue sich sich zu fragen Was kann ich heute Gutes tun? Was kann ich heute vielleicht noch besser machen als gestern? Und sicher auch ja, sich selbst auch wertschätzen und mögen dafür, wie man ist. Also dieses authentische Sich selbst sein Können mit allen Ups and Downs.
25	S1: Ja, und welchen Führungsstil empfehlst du generell Unternehmen?
26	S2: Also generell. Generell würde ich wirklich nichts. Ich sage jetzt empfehlen. Es kommt immer ein bisschen auf den Kontext drauf an, also es gibt Unternehmen da, die, die sind sich gewohnt, ich sage jetzt mal vielleicht von einem Patron relativ stark top down geführt zu werden, dass das der entscheidet und gewissermassen auch denkt und. Überspitzt formuliert. Sie führen dann eher aus. Da gibt es Unternehmen, die sind total selbstorganisiert. Das da sind eigentlich alle Menschen dort drin. Führungspersonen in einem gewissen Bereich. Und die, die finden das auch cool, weil sie als selbst der Eigeninitiative oder selbstorganisiertem arbeiten möchten. (...) Und da gibt es so Zwischendinge, also ganz viele, viele grössere Organisationen, die so ein bisschen beide Welten haben. Aber ich, ich ich denke, es geht. Worum es wahrscheinlich immer geht, ist das, dass das eben konstruktiv zusammenzuarbeiten, positive Emotionen zu fördern, Leute stärkenorientiert einzusetzen. Mhm. Äh. Gute Beziehungen zu schaffen, auch immer wieder zu sagen Wieso machen wir überhaupt, was wir machen, so diese Sinnhaftigkeit aufzuzeigen und auch Erfolge zu feiern? Also ich glaube, das ist auch ein bisschen universelle Dinge, die die halt wichtig sind. Also letztlich vereinfacht ausgesprochen ja gesagt, vor allem auf auf den Menschen zu fokussieren und den Menschen so einzusetzen, wo er halt viel, viel leisten kann auf gesunde Weise und natürlich auch die entsprechenden Strukturen bauen, dass es möglich wird. Also es ist immer eine Mischung aus aus Menschenorientierung, bis es Orientierung und auch Orientierung. Wie baut man das Unternehmen, dass so etwas möglich wird vom Kontext her? Ja.
27	S1: Okay, Super. Sehr hilfreich. Noch mal ein kurzer Schwenker zur Kultur. Mich würde noch Wunder nehmen, wie sich dann eine Kultur gestalten lässt. Dass sich die Mitarbeitenden dann wohlfühlen im Betrieb. Also du hast vorher zum Beispiel mit psychologischer Sicherheit schon ein bisschen angeschnitten.
28	S2: Sich wohlfühlen. Auch da wieder, ich glaube das, dass man so dass man sich fragt wie, wie kann man eigentlich, wie kann man eigentlich Arbeit gestalten, Die, die für Menschen passt, also für Menschen passt? Heisst Menschen wollen leisten. Grundsätzlich. Sie wollen Ergebnisse sehen. Sie möchten das Gefühl haben, sich weiterzuentwickeln von der Tendenz her. Sie möchten sich nicht gut fühlen. Grundsätzlich. Sie möchten ihre Talente oder was sie gut können einbringen lassen. (...) Von der Kultur. Also eine Kultur, die. Ich habe den Menschen ins Zentrum stellt, die aber auch gleichzeitig, dass das Fortkommen des Unternehmens ins Zentrum stellt. Und was da eine gesunde Balance gibt zwischen zwischen Businessorientierung und und Menschenorientierung. (...) Ja, und auch eine Kultur, die die eben zeigt, tagtäglich auch zeigt, was man zeigen will. Okay, also dass wenn ich, wenn ich ins Unternehmen hineinkomme, dass ich, dass ich erlebe, dass ich spüre, wie es hier ist und dass so wie es hier ist, dass das eben das Business unterstützt und die Zusammenarbeit unterstützt und. Ähm die Leistung unterstützt, aber auch Gegensteuer gibt, wenn es irgendwie. Äh, wenn es zu viel wird. Oder wenn, wenn der Workload zu gross wird, dass man das auch ansprechen kann und dass

	man eigentlich immer darauf bedacht ist, gegenseitig Lösungen zu finden. Aber auch da wieder die Balance zwischen Menschen, Orientierung und Businessorientierung.
29	S1: Ja, okay, Du bist ja auch Experte im Bereich New Work. Es würde mich Wunder nehmen. Was? Was verstehst du unter diesem Begriff? Und was sind so die aktuellen Trends im Bereich New York New Work, wo sich Unternehmen darauf wappnen sollten?
30	S2: Zum New Work, das ich denke, der Begriff ist nicht einfach so zu definieren. Da gibt es unterschiedliche Vorstellungen. Aber das ist ein bisschen das aus meiner Sicht, was ich vorher beschrieben habe. Also klassische Welt, ich sage mal eher eher top down, eher lange Entscheidungswege. Leute werden auf Stellen gesetzt, die haben einen sehr klaren Aufgabenbereich. Und New Work, da geht es mehr um die Gestaltung der der Arbeitswelt, die auch wieder menschenorientierter ist und die gleichzeitig aber extrem kundenorientiert ist. Also wie kann ich eine Arbeitsunternehmung oder eine Arbeitsumgebung aufbauen, wo die, wo die Menschen, die da sind, die die möchten unbedingt leisten? Die springen am Morgen aus dem Bett, die sind total motiviert, die möchten die Kunden begeistern, die möchten selbst Spass haben und die möchten das Beste von sich selbst einbringen können. Das ist so eine Idealvorstellung. Aber das ist eigentlich New Work für mich, dass dieses Ideal zu kreieren, das hat man nie kreiert. Aber tagtäglich an dem zu arbeiten, dass es mehr in diese Richtung geht. Und da spielen alle Aspekte rein wie ja, wie gehen wir miteinander um, Wie arbeiten wir zusammen, Wie kreieren wir einen gemeinsamen Sinn und Zweck von dem, was wir machen? Ähm wie, wie können wir uns selbst organisieren? Oder wie können wir die Talente, die da sind, die Stärken, die da sind, auch so verteilen, dass jeder mehr dort eingesetzt wird, wo er am meisten leisten kann und leisten will? Wie bezahlen wir uns? Also wie, Wie machen wir die? Die Lohnstruktur im Vergleich zu früher? Die oben verdienen mehr als die unten, vielleicht mehr wirkungsorientiert? Also wer trägt wie viel dazu bei, dass es den Kunden total gut geht, so unmittelbar bei der Wertschöpfung? Wie Wie gestalten wir zum Beispiel Personalentwicklung, also Seminare versus on the job lernen unmittelbar? Wenn ich was brauche, dann probiere ich das aus und lerne es gerade direkt. (..) Oder auch Rekrutierung zum Beispiel rekrutiere ich irgendwie nicht mehr auf Augenhöhe, so wie das die meisten Unternehmen machen. Also die lassen die Kandidaten warten und haben. Dann hat man irgendwie das Gefühl, dass das das Unternehmen am längeren Hebel ist. Versus man trifft sich sofort auf Augenhöhe und versucht gegenseitig herauszufinden Macht es Spass zusammen? Kann man etwas entwickeln. Stimmt das vom Mindset her? Kompetenzen oder Fähigkeiten kann man häufig relativ schnell sich aneignen. Also du siehst alle Prozesse, alle Haare, alle Führungsprozesse, dass man die mal hinterfragt sind die gleichzeitig sehr menschenorientiert, kundenorientiert Und holen wir dadurch das Maximum an Kundenwert raus und an Mitarbeiterwert? Wenn wir die so gestalten und wenn nicht, dann versuchen wir sie wieder weiterzuentwickeln.
31	S1: Ja. Okay. Vielen Dank. Jetzt würde mich noch wundern. Hey, wie sieht das in der Praxis aus, wenn ein Unternehmen dich zum Beispiel anfragt? Hey, wir haben ein Change Projekt. (..) Und Sie wollen zum Beispiel eine agilere Organisation werden? Anpassungsfähiger werden vielleicht zum Beispiel selbstorganisierte Teams haben. Welche Massnahmen werden da üblicherweise umgesetzt? Für die Mitarbeiter, also zum Beispiel gibt es Schulungen oder gibt es nur ein Training für Führungskräfte? Wie sieht so ein Massnahmen Mix aus bei einer typischen Beratung?
32	S2: Ja, die typische Beratung gibt es so wahrscheinlich nicht. Es kommt immer ein bisschen auf das Ziel drauf an, also. Wenn man so etwas umsetzen will, dann geht das nicht so schnell, weil die die Menschen, die sind sich ja gewohnt an ihre Arbeits Arbeitssituation. Das heisst, es braucht erst mal auch eine Anpassung oder einen Shift in Bezug auf wie sie denken und wie sie wie sie handeln. Und das würde dann so, das wäre dann immer so so ein Veränderungsprozess, den man durchläuft im Sinne von auch da wieder wieso wollen wir das überhaupt, was wir jetzt da wollen, dass die dass die Menschen das verstehen, dass die dann auch den Business Value sehen? Und was, was bringt mir das persönlich? Und dann, dass es wieder ein Team gibt, welches das Ganze dann auch begleitet und immer wieder in diese Organisation hineinhört. Wo stehen die, Was sind so die Bedenken? Wie können wir die Bedenken auch nutzen, um. Da wieder vorwärts zu kommen. Ähm und ja, das das werden eine kontinuierliche und kontinuierliche Begleitung, vielleicht zwölf oder 18 Monate, um Schritt für Schritt die Organisation und das Team dorthin zu führen, dass es das überhaupt machen kann. Weil sonst passiert ja, weil die Gewohnheiten, die übernehmen sonst immer wieder. Das heisst, es braucht ein sozusagen abtrainieren oder neu trainieren von von diesen Haltungen und Verhaltensweisen und Arbeitsabläufen usw also das geht nicht so schnell, sondern. Ja, das muss man wirklich begleiten.
33	S1: Was sind da so typische Begleitungen? Also um konkrete Massnahmen zu zu nennen, geht es da? Gibt es da Schulungen oder wie spüren die Mitarbeitenden die Veränderung?
34	S2: Zuerst mal, dass man, dass man sagt okay, wir sind die diese Situation, die Situation braucht es dieses und jenes. Das ist unsere, das ist unser Zielbild. Das Zielbild kann man auch gemeinsam erarbeiten. (..) Und dass man dann die Menschen auch kontinuierlich einbezieht. Das mit Workshops im Sinne von okay, wenn wir dort hingehen möchten in Zukunft, wie sehen dann unsere? Wie sieht dann unsere Zusammenarbeit aus? Wie sieht die Führung aus? Wie sieht Kommunikation aus? Wie sehen die Arbeitsprozesse aus? Wie sehen die Strukturen aus überhaupt möglich Wird das unterstützt wird? Und das macht man in ja in Workshops, wo man das Miteinander austauscht und die Leute einbindet. Und ja, Schulungen auch. Also wenn es darum geht, irgendwie zu sagen okay, was haben wir jetzt gemacht, wieso stehen wir jetzt da und was, was werden die nächsten Schritte? Also es ist wirklich ein Mix von. Changebegleitung von Workshops, wo die Leute eingebunden werden in Bezug auf diese Themen, gewissen Schulungen, vielleicht noch persönliches Coaching. Ja, das ist wirklich ein Mix, was man sich vorstellen als als Veränderungsprozess oder als Change. Design nennt man das, wo man glaubt okay, so jetzt in den ersten drei Monaten macht man das. Dann schauen wir, wo wir stehen. Dann in den nächsten Monaten machen wir das, schauen wir weiter, wo wir stehen. Und so wird es dann auch agil Stück für Stück entwickelt. Ja.

35	S1: Okay. Ja, vielen Dank. (..) Wir haben eigentlich alle Fragen. Besser gesagt, du hast alle Fragen sehr gut beantwortet für mich. Ähm. Wir sind am Ende des Interviews. Und ja. Hast du noch eine Anmerkung oder gibt es etwas, was du noch ansprechen willst, bevor ich die Aufnahme stoppe?
36	S2: Nein, passt so für mich.. Das passt. Danke dir.
37	S1: Super. Dann stoppe ich kurz die Aufnahme.

Anhang F9: Transkript Interviewperson 9

S1 = Interviewer, S2= Interviewee

1	S1: So funktioniert Glaube. Äh, ich würde das Interview sehr gerne auf Hochdeutsch machen. Aus Transkriptionsgründen.
2	S2: Kein Problem, Chat GPT würde sicher auch gehen.
3	Ja, genau. Ähm. Gut. Über die Einwilligung haben wir gesprochen. Jetzt möchte ich mich nochmals herzlich für die Teilnahme bedanken. Das Interview wird 45 bis 60 Minuten dauern. Ich hatte Ihnen geschrieben, dass 60 bis 70 Minuten. Aber es ist doch ein bisschen lang und ich habe jetzt den Leitfaden ein bisschen gekürzt. Genau. Kurz noch Informationen zu mir und zur Bachelorarbeit. Ähm, ich bin Erik Trolese Ich studiere Wirtschaftspsychologie an der HSLU in Luzern und bin jetzt an der Bachelorarbeit dran. Und ich untersuche die Gestaltung von organisationalem Resilienzmanagement im Rahmen von BGM. Ja, und dabei untersuche ich den Beitrag der Generation 50 plus und wie das in Hinsicht auf die Generation 50 plus gestaltet werden kann. Und der Auftraggeber ist der Verein Focus 50 plus und das Ziel ist Schlussement Handlungsempfehlungen auszusprechen, wie Unternehmen verschiedenen Branchen und Grössen ihr BGM so gestalten können, dass sie die Ressource, die menschliche Ressource, die Generation 50 plus, optimal nutzen kann, um resilient zu sein als Unternehmen? Genau. Und es würde mich sehr freuen, wenn Sie sehr spontan darüber sprechen, was Ihnen durch den Kopf geht.
4	S2: Schauen wir mal, ja?
5	S1: Es gibt Fragen. Es ist ein breites Thema. Es geht um organisationale Resilienz. Es geht um BGM. Es geht um Generationenmanagement. Ähm, fühlen Sie sich frei, was Sie beantworten wollen. Und natürlich was nicht. Ähm, ja. Haben Sie bis hierhin noch Fragen?
6	S2: Nein ist Gut. Dankeschön.
7	S1: Gut, dann würde ich kurz. Ähm. Es ist total. Sind das etwa 20 Fragen? Ähm. Die ich gerne durchgehen würde. Äh, kurz zu Ihnen als, äh, ähm, Arbeitnehmende in Ihrer Firma. Ähm, können Sie mir einen kurzen Einblick in Ihre Rolle und Ihre Erfahrungen im Bereich BGM und organisationale Resilienz geben?
8	S2: Gut. Also vielleicht ganz kurz zu mir. Ich bin (Name) ich bin Leiterin HR hier für die Schweiz bei Syngenta. Wir sind ein Unternehmen mit knapp 60.000 Mitarbeitenden weltweit. In der Schweiz 3000. Wir haben den globalen Hauptsitz in der Schweiz für den Pflanzenschutz, aber auch für die Syngenta Gruppe. Ich gehöre selbst zur Zielgruppe. Also ich bin 50 plus. Ich glaube was? Jetzt muss ich gerade überlegen was war was das mit was meine Rolle mit organisatorischer Resilienz zu tun hat oder was war die Frage?
9	S1: Äh, genau. Also was ist Ihre Rolle und was sind Ihre Erfahrungen im BGM und im Bereich organisationale Resilienz?
10	S2: Also gut, BGM ist Teil, zumindest bei uns. Also teilweise Teil der HR Arbeit. Da ich für HR zuständig bin, ist BGM somit in meinem Verantwortungsbereich. Wir haben Ende letzten Jahres das Audit für Friendly Workspace erfolgreich bestanden und sind somit jetzt zertifiziert für alle Standorte in der Schweiz. Wir haben sieben Standorte, wir haben Bürostandorte. Eben ich habe vorhin vom Hauptsitz gesprochen. Wir haben aber auch Unternehmenseinheiten, die produzieren oder forschen. Und wir sind für alle BGM zertifiziert. Jetzt ich glaube eine BGM Zertifizierung oder BGM per se macht ein Unternehmen nicht resilient. Aber es hilft natürlich, indem es Mitarbeitende Instrumente zur Hand gibt, damit sie ihre eigene Resilienz erhalten. Und ich glaube, über Mitarbeiter Resilienz werden sie dann auch als Unternehmen ein Stück weit zumindest resilient. Das Wichtigste aber, damit ein Unternehmen resilient ist, ist natürlich, dass es erfolgreich am Markt agiert. Das ist mal die Grundvoraussetzung. Ich glaube, wenn das nicht da nicht gegeben ist, dann haben sie ganz andere Probleme als Unternehmen. Dann können Sie sich auch nicht optimal um Ihre Mitarbeiter und deren Resilienz kümmern.
11	S1: Ja.
12	S2: Das mal so, wie ich es zusammenfassen würde, von meiner Seite.
13	S1: Wie würden Sie die Branche bezeichnen, in der Syngenta tätig ist?
14	S2: Wir sind. Wir sind tätig für die Landwirtschaft. Das heisst, unsere Kundschaft sind Landwirte weltweit. Ja, und wir sind tätig auf der einen Seite im Saatgutbereich, aber auch im Pflanzenschutzbereich. Das heisst, wir machen, wir machen Applikationstechnologien, um Pflanzen gesund zu erhalten.
15	S1: Okay.
16	S2: Also das heisst, wir sind in Chemie und Agrounternehmen.
17	S1: Okay. Und ich habe jetzt richtig verstanden, dass Sie die BGM Leiterin übergreifend der ganzen Syngenta sind.

18	S2: Nein, das bin ich nicht.
19	S1: Sie sind?
20	S2: Wir haben ich bin nur für die Schweiz zuständig.
21	S1: Ah, für die Schweiz und.
22	S2: BGM ist Teil von HR, ist aber auch Teil von Facility Management, von HSE und so weiter. Also das ist ein geteiltes Thema. Betriebliches Gesundheitsmanagement. Also in der Grösse Unternehmen wie wir das sind. Wir haben in der Schweiz wie gesagt 3000 Mitarbeiter. Also wir haben vom Produktionsmitarbeiter bis zum CEO in der Schweiz alle Mitarbeiter-Kategorien präsent.
23	S1: Jetzt verstehe ich gut. (..) Jetzt will ich kurz auf die organisationale Resilienz eingehen. Sie haben es schon ein bisschen angedeutet. Was verstehen Sie unter organisationalem Resilienzmanagement?
24	S2: Habe ich mich vorhin gefragt. Es gibt sicher eine tolle Definition, die ich sicherlich im Vorfeld nicht gelesen habe. Also ich meine, Interpretation wäre organisationale Resilienz bringen sie dann hin, also was immer das heisst. Also ich finde halt, es ist immer schwierig, Redet man vom Unternehmen als Unternehmen oder vom Unternehmen, als Arbeitgeber für, für, für Menschen? Ja, aber per se als Unternehmen. Damit sie resilient sind, müssen sie am Markt einen Schritt voraus sein, damit Sie als Erste Ihre Produkte bei ihren Kunden platzieren können. Und damit sind Sie wirtschaftlich erfolgreich. Und wenn das gegeben ist, dann stehen Ihnen Mittel zur Verfügung, um eben auch Ihre Mitarbeiterschaft so zu pflegen, dass diese wiederum resilient sein kann. Weil dann können Sie die entsprechenden Massnahmen wie Weiterbildung, Freiheitsgrade im Arbeits Gestaltungsraum. Dann können Sie Themen wie Wie, was brauche ich, damit ich leistungsfähig bin über den Tag, über die Woche, über die Jahre? Dann können Sie all diese Themen in Ihrem BGM aufgreifen und entsprechend auch umsetzen. Ich glaube, das würde ich so ein bisschen positionieren.
25	S1: Das verstehe ich vollkommen. Also Sie gehen ja schon jetzt auf die Massnahmen ein. Finde ich super. Komme ich später noch noch sehr genau auf das zurück. Ähm, also und Also Ihrer Meinung nach die organisationale Resilienz Management lässt sich eigentlich auch gestalten, insofern die Mittel gegeben sind durch das BGM. (..) Ähm.
26	S2: Ja und nein. Also ich glaube man muss immer aufpassen mit BGM. BGM. Zum Schluss. Ist immer eine Frage, wie weit sie es fassen. Für mich das Wichtigste, was ein Mensch braucht, unabhängig vom Alter. Aber ich glaube, in fortgeschrittenem Alter umso mehr ist Freiheitsgrad in der Arbeit. Ja, vor allem, wenn Sie es mit Geistesarbeit zu tun haben, wie wir das beim Grossteil unserer Mitarbeiter haben. Dann brauchen sie Leute, die sich getrauen, Entscheide zu treffen. Neue Dinge auszuprobieren. Und auch mit anderen zusammenzuarbeiten, um eben gemeinsam auch den nächsten Schritt in Innovation usw gehen zu können. Und aus meiner Sicht ist das ein Teil von organisationaler Resilienz. Das hätte ich jetzt aber so spontan nicht unbedingt unter BGM verortet. Ja, deshalb für mich BGM ist dann mehr so eine taktische Ableitung von Massnahmen. Was können Sie sonst noch tun? Aber ich glaube, als Unternehmen müssen Sie grundsätzlich mal einen Rahmen schaffen, damit die Mitarbeitenden zumindest 80 % dessen, was sie leisten könnten, leisten. Das ist, das ist, glaube ich mal, der Trick, dass Sie das hinbekommen, dass die Mitarbeiter ihr Potenzial ausschöpfen wollen. Das Schlimmste, was Ihnen als Unternehmen und dann auch als Unternehmens Resilienz passieren kann, ist, dass sie hochgradig kompetente Mitarbeiter haben, die aber ihr Potenzial nicht abrufen wollen, weil es Ihnen an irgendwas fehlt. Weil sie finden Warum soll ich? Mein Chef wertschätzt sowieso nicht, was ich tue, Aber ich könnte einen Fehler machen. Deshalb mache ich schon gar nicht, weil ich könnte bestraft werden. Sobald Sie diese Art von Rahmenfaktoren und Einflussfaktoren in einer Unternehmenskultur haben. Ist ihre Resilienz. Zumindest nicht dort, wo sie sein könnte.
27	S1: Super, so wichtige Punkte. Die habe ich mir, wieso auch immer ein bisschen später notiert. Aber ich. Ich komme darauf zurück. Ähm, das haben wir beantwortet. Dann gehe ich mal kurz auf die Indikatoren von Organisationale Resilienz ein. Sie haben es vorher angesprochen. Ähm. Die Kultur. Man muss ermutigt sein als Mitarbeiterinnen. Und ein Indikator von organisationaler Resilienz ist die Awareness. Und da frage ich Sie jetzt Wie kann in einer Firmenkultur sichergestellt werden, wo Mitarbeitende ermutigt sind, gegenüber der Organisation und der Leistungsfähigkeit der Organisation auf mögliche Probleme aufmerksam zu sein? So potenzielle Risiken sozusagen.
28	S2: Also gut. Ich glaube, der fast wichtigste Gradmesser ist die Verweildauer im Unternehmen und die interne Mobilität. Wenn Ihnen Leute nicht mehr Interesse zeigen, um um den Job intern zu wechseln oder wenn Sie eine hohe Fluktuationsrate mit relativ kleinen Dienstjahren haben. Dann haben sie vermutlich von ihren Frühindikatoren her. Eine Anzeige, dass was nicht ganz optimal läuft. Ja und das zwei, also das naheliegendste, aber das ist eigentlich ich finde dann immer sehr auf individueller Ebene und das das kommt dann auch immer darauf an, wie das Individuum damit umgeht. Ist dann natürlich noch die ganze Absenzzrate, wie viele Mitarbeiter krank usw. (..) Ich finde es immer ein bisschen ein zweischneidiges Schwert, weil noch viel schlimmerer als Absentismus ist Präsentismus. Und dann sind wir wieder. Sind Sie bereit, Ihre 80 % abzurufen oder nicht?
29	S1: Ja, okay.
30	S2: Und das ist als Unternehmen fast schwieriger, dann zu messen, wenn jemand nur 60 oder 50 % abrufen dessen, was er könnte. Das ist fast schwieriger zu messen. Das merken Sie eigentlich nur, wenn Sie Rollenveränderungen haben, um festzustellen, ah, ein Nachfolger ist deutlich leistungsfähiger in der gleichen Rolle. Ja, und deshalb ist auch interne Mobilität ein ganz wichtiges Thema,

	weil damit schaffen Sie eben auch diese Vergleichbarkeit im Unternehmen. Aber sie schaffen es auch, die Leute langfristig zu binden und eben auch gewonnenes Know how in einer nächsten Stelle wieder gewinnbringend einzusetzen.
31	S1: Also im Sinne auch eines Generationenmanagements.
32	S2: Da kommen Sie zwangsläufig hin, wenn Sie, wenn sie interne Mobilität haben und pflegen. Dann kommen Sie zwangsläufig auch zu einem guten Generationenmanagement, weil sie können dann auch Leute langfristig halten im Unternehmen. Und damit kommt dann eigentlich einer der Pluspunkte von 50 plus Mitarbeitern sind zum Tragen. Dass eben deren Resilienz auch bei und bei bei schwierigen Situationen, unsicheren Auftragslagen usw kommt eigentlich deren Resilienz verstärkt zum Tragen im Normalfall. Es gibt immer Ausnahmen auf allen Seiten, aber da gibt es eine gewisse, ich sage mal Abgeklärtheit, um zu sagen, es sind die nächsten sechs Monate. Lasst uns mal nicht verzweifeln. Es geht hier nicht um eine Phase, die die nächsten fünf Jahre geht. Und da haben jüngere Mitarbeiter. Jüngere Mitarbeiter haben ein anderes Verständnis für Zeit und auch einen anderen Zeitdruck, den sie sich selbst machen. Sie denken in kürzeren Zeitintervallen in der Regel als ich sage immer in der Regel, es ist alles ein bisschen stereotypisiert. Aber ältere Mitarbeiter denken in der Regel in längeren Zyklen. Ja, und damit kommen sie natürlich auch mit internen Mobilität dahin, dass sie eben eine gute Generationen Durchmischung im Unternehmen behalten. Dann können sie davon eben auch profitieren, auch wenn Sie dann beispielsweise in die Situation kommen, dass Sie einen Chef befördern, der deutlich jünger ist als der Rest der Abteilung.
33	S1: Ja.
34	S2: Damit sind Sie dann vermutlich beim Generationenmanagement. Ich glaube, Generationenmanagement ist ganz schwierig zu sagen, ob man das wirklich managen kann. Idealerweise verbleiben Ihnen gewisse. Ein gewisser Teil Ihrer Mitarbeiter längerfristig und damit haben Sie automatisch ein Generationenmanagement.
35	S1: Okay, und wie können diese sozialen, kulturellen Verhaltensbarrieren reduziert werden?
36	S2: Die Frage ist schon Haben Sie sie? Und woran machen sie fest, ob sie Verhaltensbarrieren haben? Was wäre Ihre Definition?
37	S1: Also es gibt ja eben die unterschiedlichen Generationen, die miteinander zusammenarbeiten. Die haben soziale Unterschiede, kulturelle Unterschiede. Ähm, also ist eine Annahme.
38	S2: Ich wollte gerade sagen, da gibt es verschiedene Forschungsansätze dazu. Die einen sagen, es gibt diese Unterschiede eben gar nicht so ausgeprägt oder gar nicht.
39	S1: Okay.
40	S2: Also ich frage mich eben hm, das bin ich mir nicht sicher. Also ich bin jetzt eine Weile schon in HR. Ich bin mir nicht sicher, ob ich die These stütze, dass es per se wirklich diese gravierenden Generationenunterschiede gibt. Das würde ich aus heutiger Warte mit meiner Erfahrung ein Stück weit in Zweifel ziehen.
41	S1: Okay.
42	S2: Ja, weil am Schluss vom Tag, glaube ich, wollen die meisten Menschen das Gleiche. Sie wollen wertgeschätzt werden für das, was sie tun. Sie wollen eine gewisse Eigenkompetenz haben in dem, was sie tun und wie sie vor allem, wie sie es tun. Und ich glaube, sie wollen die Möglichkeit haben, sich kontinuierlich zu entwickeln und und zu lernen. Und da gibt es Unterschiede, wie und in welcher Intensität das gemacht wird und vor allem wie.
43	S1: Okay.
44	S2: Da gibt es Unterschiede mit wachsendem, mit wachsender Berufserfahrung. Dass Leute nicht mehr unbedingt das so cool finden, wenn sie wieder in das nächste dreitägige Führungsseminar gehen dürfen wie mit 30, sondern wenn sie eher die Gelegenheit bekommen, wissen, das sie angesammelt haben, auch zu teilen und in den Erfahrungsschatz anderer überführen zu können. Aber nichtsdestotrotz bleibt es bei diesem: Ich will lernen, Ich will mich mitteilen, ich will gestalten. Das bleibt aus meiner Sicht über alle Generationen gleich. Die Mittel, wie Sie das tun, sind anders.
45	S1: Okay.
46	S2: Daran würde ich aber nicht unbedingt einen Generationenkonflikt oder eine Barriere. Hineinreden wollen.
47	S1: Okay. Ja, ist gut. Jetzt gibt es ja immer wieder. Also, es kann Frühwarnsignale geben, die die Widerstandsfähigkeit einer Organisation beeinträchtigen können. Und wie kann sichergestellt werden, dass auf solche Veränderungen in der Umwelt, also interne und externe Einflussfaktoren frühzeitig reagiert werden kann? Also dass sozusagen die Mitarbeitenden proaktiv sind und mitdenken, wie kann das sichergestellt werden?
48	S2: Gut. Ich glaube, die Frage ist sehr, sehr breit. Und die Frage ist. (..) Also ich glaube, es ist zuerst mal eine Frage Was? Was definiert man als Frühindikator und auf welchen stellt man ab? Also ich finde. Und und ich glaube nachher... wie man das sicherstellt. (..) Ist wiederum so. (7) Hm. (4) Also ein Frühindikator. Ob sich die unternehmerische Resilienz verändert, ist die Frage

	<p>und wie man darauf reagiert. Genau. Also ich glaube, das eine ist Ich meine, Sie haben von exogenen Faktoren auch gesprochen. Ich meine, wir haben eine Weltlage, die ist. Die ist ziemlich schwierig. Die ist für alle schwierig. Und dann ist es eine Typfrage, wie sie darauf reagieren und wie gut sie abstrahieren können. Aber ich glaube, für Mitarbeitende vor allem, die sich entschieden haben, in einer sogenannten Corporate Environment tätig zu sein, wie das bei uns ist, diese Mitarbeiter suchen ein Stück weit Sicherheit. Und die Frage ist nun wie vermitteln sie Sicherheit und Sicherheit vermittelt man meines Erachtens auf der einen Seite eben über den übrigen Gestaltungsspielraum. Über. Eine Klarheit über die Unternehmensstrategie für die nächsten 3 bis 5 Jahre, Damit Leute sehen, es geht weiter. (..) Ich glaube über Möglichkeiten, sich mit verschiedensten Mitarbeitenden im Unternehmen auch hierarchisch offen austauschen zu können. Ich glaube am Schluss das Wichtigste wahrscheinlich ist, wenn Sie von exogenen Faktoren sprechen, ist, dass Sie verstehen, Wie schlägt sich das Unternehmen in diesem schwierigen Marktumfeld oder in dieser unsicheren Weltlage? Ich glaube, das ist mal zu exogen, glaube ich, das Wichtigste. Wenn wir dann von internen Faktoren reden, gibt es natürlich Elemente wie Reorganisation usw, die sind Gift für jede Unternehmenskultur, vor allem wenn sie nicht gut gemanagt sind, wenn sie nicht klar kommuniziert sind, Wenn der Anfang und das Ende nicht klar sind. Wenn der Rise for Change nicht klar ist. Da müssen Sie ein gutes Change Management und eine gute Kommunikationskultur hinkriegen. Ja, aber ich glaube, das sind so aus meiner Sicht. (..) Eben. Die Frage war sehr, sehr breit oder man kann sie sehr, sehr breit fassen. Aber ich glaube.</p>
49	S1: Es hat mir sehr geholfen.
50	S2: Sie mal so ein bisschen einrasten zu können, würde ich sagen. Sind da so ein bisschen Elemente.
51	S1: Ja, okay, genug organisationale Resilienz und hin zum BGM. Ähm, was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Schritte in einer Gestaltung eines BGM Konzept für die Generation, also umfassend und für die Generation 50 plus?
52	S2: Also zuerst mal BGM muss Ihre Unternehmensstrategie unterstützen. Das heisst, Sie müssen mit dem BGM die Elemente fördern, die Sie wollen, wenn Sie eine klare Kommunikationsstruktur wollen. Wenn Sie wollen, dass Mitarbeiter aktiv sind, dass Mitarbeiter sich einbringen, dann müssen Sie über das BGM Möglichkeiten schaffen, unter anderem, wo sich Mitarbeiter beteiligen können, wo Mitarbeiter gemeinsam was unternehmen können, wo Mitarbeiter in Gesprächskreisen oder in Employee Resource Groups gemeinsam aktiv werden können für ein bestimmtes Ziel, das sie erreichen wollen. Ich glaube, das ist mal generell für die Generation 50 plus denke ich, kommen zwei, drei Elemente dazu, die vielleicht mit dem Alter an Wichtigkeit gewinnen. Ich glaube, das eine Thema ist die persönliche Gesundheit und Gesundheitsvorsorge und die Möglichkeiten flexiblere Arbeitszeit um. Bewegung, körperliche Aktivität usw im Arbeitsalltag unterbringen zu können. Ich glaube was was bei Alter 50 plus ein grosses Thema ist, ist Eltern. Pflege und Schlusszeichen oder überhaupt sich um ältere Menschen kümmern zu können. Dafür braucht es die gleichen Rahmenbedingungen, die ich vorhin genannt habe. Ja und, ich glaube, das andere Thema noch ist das Thema finanzielle Sicherheit. Flexibilität. Wie sie ihre Arbeits und irgendwann mal Ruhestandsmodalitäten regeln können oder wollen. Da sind wir dann bei flexiblen Arbeitszeitmodellen, bei Ausschleichen des Arbeitsprozesses über Teilzeit usw. Ich glaube, das ist. Aber das würde ich nicht nur unter BGM verorten, das hat auch mit Arbeitgeberattraktivität zu tun.
53	S1: Und die kann.
54	S2: Man unter BGM stellen, wenn man will.
55	S1: Welche BGM Massnahmen empfehlen Sie spezifisch im Umgang mit psychischen Belastungen? Haben Sie jetzt zum Beispiel vielleicht die Elternpflege beschrieben? Aber nehmen wir jetzt an, ein Betrieb. (..) Erhebt den ist Zustand der Unternehmung und merkt, es gibt viele psychische Belastungen. Welche BGM Massnahmen würden da helfen?
56	S2: Sie haben eine witzige Fragestellung auf der einen Seite sehr breit und dann wieder sehr, sehr eingengt. Also ich glaube, das spezifische Thema ist kein 50 plus Thema. Das ist ein generelles Thema und hier glaube ich, gibt es die ganze Thematik rund um Employee Assistance Programms, die es ja weltweit gibt. Also ich glaube, der Mitarbeiter grundsätzlich braucht mal eine Ansprechlaufstelle, eine Ansprechstelle, sei das ein Sozialdienst. Es kommt ein bisschen auf die Grösse der Unternehmen drauf an, sei es ein externer Provider. Kommt auf die Kultur drauf an, ob das face to face stattfinden muss und in welcher Sprache, oder ob das eben auch anderweitig über Medien wie wir jetzt kommunizieren, funktionieren kann. Das würde ich mal grundsätzlich als eine Möglichkeit, sich an einen, eine, eine Instanz zu wenden, um zu sagen entweder ich muss was loswerden, ich muss darüber reden können oder wo sind Hilfeleistungen, die ich in Anspruch nehmen kann. Das mal Punkt eins. Punkt zwei: Bei psychischen Belastungen ist immer auch die Frage, was man sich anschauen muss und wiederum, dass es nicht 50 plus abhängig. Das ist das ganze Arbeitsumfeld. Wie funktionieren Vorgesetzter und Mitarbeiter? Das sind die grössten Stressfaktoren. Und das andere Element ist immer auch Wie gut kann der Mitarbeiter. Ähm mit ambiguity sage ich jetzt mal umgehen. Und Ambiguity ist ein grosses Thema, weil unsere Arbeits. Beschreibungen werden immer fluider. Es wird immer weniger klar, wofür eine Rolle überhaupt zuständig ist, weil unsere, unsere Umwelt ist dermassen volatil und dermassen schnelllebig. Und so wie Sie es heute gemacht haben, machen sie es in drei Wochen bereits nicht mehr, weil sie das ganze Umfeld wieder geändert hat, weil sie mit neuen Tools arbeiten, weil sie mit neuen Ideen arbeiten, weil es eine Project Adjustment gegeben hat. Und ich glaube, das hier ist bei dem Thema, was ich wo, wo Mitarbeitende aus meiner Sicht am meisten straucheln, ist, dass sie. Zu stark versuchen. In einem Rahmen sich bewegen zu dürfen. Mitarbeitende, zumindest in unserem Umfeld. Aber wie gesagt, wir sind ein globales. Wir sind ein globales Unternehmen mit einem globalen Hauptsitz und dort arbeite ich auch am meisten bei uns. In den Produktionseinheiten sieht es anders aus. Aber ich glaube, in so einem Umfeld möglichst agil zu bleiben und eben auch mal Dinge parken zu können und zu sagen zu können Ich, ich gebe dem jetzt mal Zeit, um auch zu reifen. Das ist ein ganz wichtiges Element, um. Eben auch mit psychischen Belastungen schon gar nicht erst ins Straucheln zu kommen. Aber ich glaube, was, was in unserer

	heutigen Welt Mitarbeitende ganz für Mitarbeitende ganz, ganz schwierig ist, ist, wenn sie. Für sich versuchen, Dinge zu perfekt zu machen. Das funktioniert heute nur noch bedingt, weil sie haben die Zeit dafür gar nicht.
57	S1: Okay.
58	S2: Weiss nicht, ob Ihnen das hilft.
59	S1: Doch das hilft mir sehr. Jede Expertenmeinung hilft mir sehr. Ähm. (..) Kurz noch zu Belastungen und Ressourcen. Was? Was sind so die typischen psychischen Anforderungen, die jetzt Mitarbeitenden allgemein haben? Und die Generation 50 plus?
60	S2: Also gut, die psychischen Anforderungen. Heute ist das ganze Thema Wie gehe ich mit Unsicherheit um?
61	S1: mhm
62	S2: Und wie offen bin ich gegenüber Neuem? Wie einfach kann ich mit ganz neuen Menschen täglich interagieren? Ich glaube, das ist. Das ist einer der Erfolgsfaktoren heute, die Sie grundsätzlich haben müssen, weil Sie haben. Also zumindest in Grossunternehmen, wie wir das sind. Sie arbeiten jede zwei Stunden oder jede halbe Stunde sogar mit anderen Leuten in anderer Rolle. Also ich kann nur von mir selbst reden. Ich bin in Meetings, da bin ich der Chef, da entscheide ich alles, Da weiss ich zack, zack, zack. So machen wir das in anderen Meetings, weil ich dann hierarchisch nicht mehr so hoch bin. Im Vergleich zu den anderen Teilnehmern habe ich eine ganz andere Rolle zu spielen. Und diese Agilität in globalen Unternehmen, die braucht ja.
63	S1: Okay.
64	S2: Also diese Umstellungsfähigkeit, andere lesen zu können, den Raum lesen zu können und dann zu definieren, wie muss ich mich im Kontext XY jetzt verhalten? Das ist ein ganz wichtiger Faktor und das haben viele unserer Mitarbeiter zumindest im Headquarter Umfeld arbeiten ja.
65	S1: Er ist sehr wichtig. Nun kommen wir zum letzten Teil die. Das Generationenmanagement. (...) Und was sind für Sie so die wichtigsten Massnahmen in einem Generationenmanagement? Was? Was kann in einem Generationenmanagement umgesetzt werden?
66	S2: Ich glaube, das Wichtigste ist die Strategie in einem Unternehmen. Also, wie gut machen Sie es Ihren Mitarbeitenden klar? Und gewinnen auch Ihre Zustimmung, dass jeder gleich viel zählt. Unabhängig von Rasse, Religion, Geschlecht, Alter, Herkunft.
67	S1: Ja.
68	S2: Ich glaube das ist der alles entscheidende Faktor. Wenn Sie es schaffen, dass Sie eine Diversity Equity Inclusion Strategy haben, die so daherkommt, dass die Leute finden cool, das verstehe ich, das will ich, da will ich Teil davon sein und das will ich mitgestalten. Dann haben Sie eigentlich gewonnen. Auch im Generationenmanagement und dann im Generationenmanagement, glaube ich, brauchen Sie eben diese Faktoren, die ich genannt habe Eingangs Sie brauchen flexible Arbeitszeiten, sie brauchen Entscheidungsspielraum usw. Also ich glaube, dass das kommt nachher wieder darauf zurück. Im Sinn von Einzelmassnahmen. Aber ich glaube, grundsätzlich müssen Sie es mal schaffen, einen Schirm zu spannen, wo Mitarbeiter das Gefühl haben, es gibt einen Code of Conduct, der wird nicht nur auf Papier geschrieben, der wird gelebt.
69	S1: Ja.
70	S2: Und der wird eigentlich abgeleitet über die Strategie, die Sie in einem Unternehmen haben.
71	S1: Okay, Und mit welchen Massnahmen würde das? Würden Sie das umsetzen? Mit flexiblen Arbeitsmodellen, Mit was haben Sie noch genannt?
72	S2: Mehr Gestaltungsspielraum.
73	S1: Gestaltungsspielraum. Was halten Sie von MentoringProgrammen oder Alters Tandems?
74	S2: Also Mentoringprogramme können sehr, sehr interessant sein. Für mich aber eher im Sinn von. (...) Karriere. Progression. Career-Progression, also wie man eine Karriere gestalten kann. Ein Mentor ist dann entscheidend, wenn Sie einen breiteren Blick gewinnen müssen in der Rolle, in der Sie sind. Um zu verstehen, wie kann ich einen nächsten Schritt in meiner Karriere entweder zur Seite oder nach oben machen? Was braucht es dafür? Mit wem muss ich reden? Was muss ich zeigen, damit ich wahrgenommen werde, um für eine nächste Rolle in Betracht zu kommen? Dann ist Mentoring aus meiner Sicht unschlagbar. (..) Mentoring im Sinne von älter Jünger. Ich weiss, (Name) ist ein grosser Fan davon. Er redet ganz viel über das.
75	S1: Er findet es vor allem beidseitig soll es sein. Also Wissensaustausch beidseitig.
76	S2: Ja, jetzt ist halt die Frage. Damit gehen wir vom Stereotyp aus, dass der jüngere Mitarbeiter technologieaffiner ist, sehr viel mehr weiss und der ältere Mitarbeiter nicht so technologie affin und dafür Lebenserfahrung ins Tandem einbringt. Das kann funktionieren, aber das funktioniert meines Erachtens am besten auf natürliche Art und Weise und funktioniert aus meiner Sicht in gut funktionierenden Teams auch automatisch.

77	S1: Okay.
78	S2: Wenn Sie anfangen zu strukturieren. Glaube ich, verfestigen sie Stereotype. Weil eben, wie ich vorhin gesagt habe, dann geht man davon aus, dass sie besser wissen, wie man einen Teams-Call aufsetzt als ich. Und sie dann auch besser managen von den Hintergründen. Egal. Aber das ist aus meiner Sicht ein Stereotyp und dem wirkt man entgegen. Eben, dass auch quasi Mitarbeiter aus dem Arbeitsprozess sich automatisch rausschiessen, indem sie sie eben auch à Jour halten bei Neuerungen. Ja, also wir haben jetzt heute zum Beispiel nur als Beispiel ne Mail gekriegt von unserer IT, vielleicht auch altmodisch. Nein, ich glaube, es kam sogar über Jammer, wo es geheissen hat, es gibt ein neues Outlook. Wer das gerne testen möchte, kann es, muss aber noch niemand. Das neue Outlook wird dann irgendwann aufgespielt, wie Teams auch. Das wurde auch irgendwann erneuert kürzlich. Und ich glaube, da setzt man aus meiner Sicht genau am richtigen Punkt an die Mitarbeiter, die neugierig sind. Und das ist altersunabhängig. Die werden das ausprobieren und andere werden halt sagen Mach ich nicht. Es kommt dann sowieso irgendwann und dann muss ich halt Und ich glaube, das ist und das ist aber nicht altersabhängig. Und wiederum, was ich wichtig finde. Und das ist eben genau das, glaube ich, was es am Schluss ausmacht. Freiwilligkeit hilft damit altersunabhängig. Mitarbeiter Veränderungen akzeptieren. Und wenn es nicht freiwillig ist, dann müssen sie zumindest verstehen, warum es eine Veränderung gibt und warum Sie sie mitmachen müssen. Also da sind wir wieder beim Change Management. Ob man das dann mit Alters, Tandems usw idealerweise begleitet. Ich glaube, das ist eine Kulturfrage und es ist eine Frage auch der Grösse des Unternehmens. Ich habe früher in der Maschinenindustrie gearbeitet, da hätte ich die Frage eher mit Ja beantwortet. Das Generationen Tandems hilfreich sein können. (..) In unserer Branche. (4) Ich glaube, es kommt wieder auf das Arbeitsumfeld drauf an! Ich glaube, in einem Produktionsumfeld, wo ich vor ein paar Jahren tätig war, macht es wahrscheinlich mehr Sinn. Aber da lernen Sie konkrete Skills von einem älteren Mitarbeiter. Dann wissen Sie nachher, wenn Sie. Wenn sie gewisse Produktionsabläufe einleiten, wie Sie vorgehen müssen, sobald Sie in mehr individualisierte Arbeitsgebiete kommen, wo es vor allem auf Ihre geistige Leistungsbereitschaft darauf ankommt, glaube ich nicht, dass es so einfach funktioniert. Und dort muss es freiwillig funktionieren. Und das läuft eigentlich auch relativ automatisch, wenn die Teamdynamik gut ist.
79	S1: Okay. Genau. Sie sprechen jetzt an die Teamdynamik. Sie sagen, der Austausch passiert, wenn die Teamdynamik schon richtig ist. Das muss man gar nicht erzwingen. Jetzt nimmt mich Wunder. Ja. Wie kann diese Team Teamdynamik dann entstehen? Was? Was kann das BGM dazu beitragen? Oder die Firmenkultur? Dass so ein Team die Firmen.
80	S2: Die Firmenkultur aus meiner Sicht BGM hat damit nicht so viel zu tun. Die Firmenkultur ist. Ich glaube, dass jeder Mitarbeiter. Also um eine gute Teamkultur zu haben, braucht es zuerst mal einen guten Chef. Will ich mal als erstes sagen. Und es braucht eine Sinnhaftigkeit in dem, was das Team tut. Die Teammitarbeiter müssen den Eindruck haben, mein Beitrag zählt, Ohne mich wäre es schlechter. Das ist mal Punkt 1. Und dann glaube ich, braucht jedes Teammitglied die Möglichkeit, über den Tellerrand denken zu können und mitgestalten zu können. Und wenn Sie einen Chef haben, der das idealerweise richtig fossilisiert, dann kommt das Team einen Schritt weiter.
81	S1: Okay. Ja.
82	S2: Und jetzt eben wieder BGM ist immer so ein bisschen schwierig, aber ich finde halt, BGM ist immer. (..) Um Schluss. (...) Erst. Kommt jetzt ein bisschen drauf an eben. Man kann unter BGM ganz vieles verorten oder eben auch weniger und es mehr taktisch fahren. Aber ich glaube, für mich ist halt im Bereich BGM Unternehmenskultur schon mal der wichtigste Pfeiler. Ja, und darauf aufbauend, wie Sie die Kultur weiter fördern, müssen Sie Ihre Massnahmen entsprechend anpassen. Ja.
83	S1: Okay. Genau. Also die Folge spielt dabei eine Rolle. Ähm. Nun, was können dann Führungspersonen beitragen im Sinne in der Zusammenarbeit mit der Generation 50 plus? Stichwort jetzt altersdienliche Führung?
84	S2: Gut. Ich glaube, grundsätzlich gilt im Gegensatz zu vor zehn, 20 Jahren. Sie müssen heute sehr individuell führen. Also das heisst, Sie müssen praktisch jeden Mitarbeiter individuell ansprechen, verstehen, wo steht der Mitarbeiter, bei welchen Themen braucht er Unterstützung und und das ist sehr individuell, das ist sehr Teammitglied abhängig. Und ich glaube, wenn sie Führungskräfte haben, die das verstehen und die das leisten können. Dann funktioniert Ihr Team.
85	S1: Ja.
86	S2: Ich glaube. Was.. Früher hat man Kollektiver, Also wenn ich sage, hat man, ich glaube auch ich. Ich glaube, man hat kollektiv eingeführt früher als man heute führt. Sie müssen heute fast jeden Mitarbeiter individuell kennen und eine unserer Massnahmen, die wir dafür machen. Wir haben sogenannte Post Talk Sessions, die sind unabhängig von den Weekly Meetings, die oder bei Weekly, die sie haben, um ihre, um ihre Arbeit zu organisieren oder Entscheidungen abzuholen bei Ihrem Chef. Ein Post Talk Meeting ist dafür da, dass Sie mit Ihrem Chef erst mal besprechen können Wie geht es mir? Was möchte ich karriertechnisch oder was möchte ich in meiner Rolle zusätzlich anders machen? Und dass Sie diesen Raum bekommen und darauf aufbauend nach Ihren sogenannten eigenen Entwicklungsplan bauen können und sagen können In diese Themen möchte ich vermehrt reingehen, das mache ich über was immer verschiedene Varianten entweder Austausch, Seminar, Besuch oder irgendeine Präsentation besuchen oder eben selbst mal einem Team etwas vermitteln. Da gibt es ganz, ganz verschiedene Wege. Aber ich glaube, in der Art bringen sie eine individuellere Führung hin, weil sie verstehen, was den Mitarbeiter bewegt. Sie verstehen, wo die Interessenlage des Mitarbeiters ist und sie können ihn entsprechend anders fördern. Und vor allem schaffen Sie damit eine Vertrauensbasis, dass der Mitarbeiter auch zu Ihnen kommt und sagt Es geht mir heute jetzt gerade nicht so gut. Aus dem und dem Grund bitte Rücksicht nehmen. Morgen bin ich oder in einer Woche bin ich wieder okay. Und ich glaube, auch wenn Sie diese Themen

	<p>verstehen als Chef, dann haben Sie die Möglichkeit, gewisse Dinge an dem speziellen Tag oder in der Woche nicht falsch zu machen, die Sie in Unkenntnis vielleicht falsch gemacht hätten. Weil sie dann einfach gesagt hätten Warum ist die Leistung nicht da und ich will das. Und je weniger, als dass Menschen dann zusammenkommen, umso mehr Konfliktpotenzial schaffen sie und umso mehr. Fehlanschuldigungen in Anführungszeichen, machen sie in dem Moment und zerschlagen damit auch sehr viel Geschirr. Und dann kommen sie irgendwann zum Präsentismus, dass der Mitarbeiter zwar physisch da ist, aber nicht leisten kann oder will. Ja, weil er findet, letzte Woche hat es dich auch nicht interessiert, dass es mir nicht gut ging. Diese Woche mache ich dann auch nicht. Ich glaube, das ist, dass es so ein bisschen die Frage Wie schaffen Sie es, dass Sie verstehen, wo, wo, wo der Einzelne steht? Ich glaube, wichtig ist auch, dass ein Chef ein gutes Gedächtnis hat und dann auch mal nachfragen kann und sagen kann Du, wir haben doch vor zwei Wochen besprochen. Und damit schaffen Sie Wertschätzung für das Individuum. Mhm.</p>
87	S1: Und...
88	S2: Das gilt auch für 50 plus Mitarbeiter.
89	S1: Sehr hilfreich. Zum Schluss vielleicht noch Was sind die typischsten Klischees, die Ihrer Meinung nach gegenüber der älteren Generation genannt werden? Und wie kann dagegen vorgegangen werden?
90	<p>S2: Gut. Ich glaube, wir haben ein paar Dinge genannt. Ich glaube, die. Die Thematik. Nicht veränderungswillig und veränderungsbereit, nicht lernwillig. Anpassungsfähigkeit fehlt. Sitzt die Zeit ab bis zur Pensionierung? Ich glaube, das sind die typischsten Stereotype. Ähm, ich glaube wiederum, wie kann man dagegen vorgehen? Eben. Auf der einen Seite muss man jeder Generation die Gestaltungs und Entwicklungsmöglichkeiten. Bieten, die eben zum Lebensplan und zum Karriereplan in dem Moment passen. Und genauso wie es, wie es eine Katastrophe ist, wenn es in 25 35-jährigen voll motivierten Mitarbeiter daran hindern, an eine Schulung zu gehen, genauso viel Schaden können Sie anrichten, wenn sie das bei einem 55-jährigen durchsetzen, wenn er nicht will. Dort müssen Sie einen anderen Mechanismus finden, damit der Mitarbeiter das Gefühl hat, es stimmt für mich, Ich lerne wieder was dazu, aber ohne dass mir jemand gesagt hat, dass ich das muss. Weil Sie kommen sofort bei dieser Generation irgendwo in das Thema. Meine Erfahrung wird nicht wertgeschätzt. Also Sie müssen mit der Erfahrung arbeiten und einfließen lassen, dass die Erfahrung. Vielleicht wissen Sie nicht ganz genau, wie jetzt dieses Teams Meeting geht, aber Ihre Erfahrung, wie Sie interagieren, macht das wett. Sie müssen diese Kompromissen, diese Kompensationsthemen miteinander verknüpfen. Und dann, glaube ich, landen sie erfolgreich. Und jetzt haben Sie noch gefragt Und wie kann man als Organisation das steuern? Ich glaube, für mich ist es wiederum die Frage von DIE (Diversity Equity Inclusion). Das ist genau das Gleiche, Wenn Sie sagen, indische Mitarbeiter können das und das nicht oder US Amerikaner sind immer so und so! Was meinen Sie mit.</p>
91	S1: Do it yourself?
92	S2: Nein, nein. Diversity Equity, Inclusion?
93	S1: Oh ja.
94	S2: Darüber fahren und eben. Egal. Eben. Ich habe es ja vorhin gesagt Es gibt fünf Kriterien, die nie eine Rolle spielen dürfen. Es darf nie eine Rolle spielen, ob Sie eine Frau oder ein Mann sind, was Sie für ein Geschlecht haben, wie sie sexuell orientiert sind usw Und das gleiche gilt auch fürs Alter.
95	S1: Ja.
96	<p>S2: Alter darf nicht der entscheidende Faktor sein. Und ich glaube, was auch ganz entscheidend ist. Unabhängig von jeder Generation. Sie dürfen nie. (...) Der Versuchung erlegen, anzunehmen. Sie wissen, was der Mitarbeiter will. Genauso wie Sie, wie Sie bei einer Frau, die zurückkommt aus dem Mutterschaftsurlaub, nicht sagen dürfen. Wir können ihr dieses Projekt nicht geben. Sie kann das momentan nicht leisten. Dürfen Sie bei einem älteren Mitarbeiter nie davon ausgehen, dass er nicht mobil ist, weil er ein Haus hat oder weil er weiss ich, was hat? Das, glaube ich, sind die grössten Fallen, die Sie als Arbeitgeber haben können. Oder als Vorgesetzter, dass Sie Annahmen treffen. An der Stelle ihrer Mitarbeiter. Und deshalb sind aus unserer Warte diese Posttalk Meetings so wichtig. Ja, weil dann verstehen Sie die Mobilitätsmöglichkeiten Ihrer Mitarbeiter. Und das ist etwas, was ich auch immer wieder sage und wir sehr oft praktizieren, sehr erfolgreich ist. Ältere Mitarbeiter sind wieder deutlich mobiler als Mitarbeiter um die 40. Weil die Kinder sind irgendwann aus dem Haus. Ja. Sie sehen vielleicht auch beziehungsässig so aufgestellt, dass sie mal unter der Woche woanders arbeiten können, ohne dass ihre Frau fast verzweifelt wie sie es mit 30 tut. Wenn die. Wenn die Kinder 2-jährig sind. Und das, glaube ich, sind alles Faktoren. Das muss man auf dem Schirm haben. Aber es gibt auf der anderen Seite 50 plus Mitarbeiter, die haben ein zweijähriges Kind. Das gibt es auch. Ja.</p>
97	S1: Individuell.
98	S2: Genau. Und das ist das, was ich, was ich gemeint habe. Ich glaube, Sie brauchen heute sehr viel mehr Informationspunkte zu einem Mitarbeiter, damit Sie eine vernünftige, In Anführungszeichen Entscheidung treffen können und sich einbilden dürfen, Sie können Ihren Mitarbeiter. Ja, ich glaube, die herkömmlichen Themen wie Alter, Geschlecht usw, die sind passe. Die Lebensläufe sind heute viel zu bunt, um damit noch klar zu kommen. Na?
99	S1: Sie also. Wow.

100	S2: Ich habe Sie völlig an die Wand geredet.
101	S1: Ja, also, ich kann bei jedem Punkt, den Sie sagen, mir ein okay, diese kann ich so und so einordnen. Diese kann ich für das und das brauchen. Ähm, sehr hilfreich. Jetzt sind wir am Ende. Haben Sie noch irgendwelche Anmerkungen, die Sie jetzt noch erwähnen wollen?
102	S2: Nein. Also erstens mal danke auch für die Interviewführung und wie Sie es gemacht haben. Sie haben das sehr, sehr gut gemacht. Also ich würde jetzt sagen, für ein erstes Mal sehr gut. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Bachelorarbeit. Wenn Sie noch Fragen haben, dann schreiben Sie mir eine Mail oder so, da kommen Sie wieder auf mich zu. Sehr gerne. Ja, und je nachdem wäre ich froh, wenn Sie die Antworten anonymisiert behandeln würden.
103	S1: Ja, das mache ich.
104	S2: Das glaube ich. Wäre wer? Besser.
105	S1: Das mache ich. So ist gut.
106	S2: Gut. Und wenn Sie sonst Angaben bräuchten? Weil Sie sagen wollen, ich habe mit jemandem von Syngenta gesprochen? Wir haben eine sehr gute Webseite, die unsere Unternehmen präsentiert Syngenta, Dotcom oder Syngenta. CH Wenn Sie die CH Seite nehmen, dann sind sie viel näher an unseren Produkten, weil das ist dann hier unsere Kundenwebseite. Wenn Sie aber mal grundsätzlich verstehen wollen, was Syngenta macht und tut, dann sind Sie bei Syngenta Dotcom sicher gut aufgehoben. Wir haben auch schönes Bildmaterial und so, das man verwenden könnte für eine Bachelorarbeit, wenn man das wollte. Okay.
107	S1: Okay, super. Ja, gut zu wissen. Gut, also dann würde ich die Aufzeichnung im Moment.

Anhang F10: Transkript Interviewperson 10

S1 = Interviewer, S2= Interviewee

1	S1: Ist. Ja, ich habe sie in die Bachelorarbeit eingeleitet. Haben Sie bis hierhin noch Fragen oder eine Anmerkung? Oder können wir starten? Nein, wir.
2	S2: Können gerne starten. Ja. Super.
3	S1: Gut. Vielen Dank für die Teilnahme am Interview. Gerne Können Sie sich bitte kurz vorstellen. Als Person, in welcher Branche Sie tätig sind?
4	S2: Ja, genau. Also ich bin im Moment Organisationsberaterin, aber im Büro a und o, Büro für Arbeitspsychologie und Organisationsberatung in Bern. Und meine Schwerpunkte sind, wie Sie auch schon gesagt haben, Betriebliches Gesundheitsmanagement, eben auch Arbeit und Alter-, Generationenmanagement, flexible Altersrücktritt. Damit habe ich mich lange beschäftigt. Und New Work, neue Arbeitsformen, flexible Arbeitsformen, Lohnanalysen mache ich auch ein bisschen verschiedene Schwerpunkte, alle aus dem Gebiet der Arbeits und Organisationspsychologie. Ähm, ich habe. Vorher habe ich lange bei der SBB gearbeitet, im betrieblichen Gesundheitsmanagement und habe dort dann eben auch so flexible Arbeits und Pensionierungsmodelle entwickelt. Und dadurch bin ich so ein bisschen, habe ich mich etwas spezialisiert auf das Thema Alter. Arbeit und Alter. Und ich war dann auch noch viele Jahre im Beirat des Instituts Alters von der Berner Fachhochschule. Dort haben Sie, glaube ich, auch von Peter Neuenschwander noch meinen Kontakt gehört. Genau. Das kommt daher. Ich war auch noch im Innovationsnetzwerk Altern in der Gesellschaft, das heisst His-Age. Und es gibt es immer noch es heisst jetzt Age. Und wenn ich mich richtig erinnere, das müssen Sie googeln. Sonst kann ich sie dann auch noch schicken. Das wäre vielleicht auch noch eine interessante Anlaufstelle. Das ist von der Hochschule St. Gallen. Ähm, und soweit ich weiss, ist das immer auch. Ist das Netzwerk immer noch aktiv. Ja, da bin ich aber eben seit ein paar Jahren nicht mehr im Beirat. Genau. Und beim Institut Alter mittlerweile auch nicht mehr, weil das die Beiratschaft auf zwei. Zwei mal drei Jahre, glaube ich, begrenzt war. Ja, ich bin nicht so eine Rolle. Okay. Ja.
5	S1: Ja. Sie haben es schon angetönt. Im Bereich BGM haben Sie gearbeitet. Was machen Sie jetzt für spezifische Tätigkeiten als Beraterin im Bereich BGM?
6	S2: Genau. Ich berate eigentlich Organisationen. Also das sind Unternehmen aus der Privatwirtschaft, aber auch einige aus der öffentlichen Verwaltung. Bei verschiedensten Fragen zu BGM, also BGM Konzepte mache ich BGM Strategien, Kennzahlen, Wirkmodelle. Das ist auch noch ein bisschen eine Spezialisierung von mir. Dann habe ich jetzt aber auch gerade ein Mandat. Hatte ich gerade ein Mandat im Bereich vom Case Management Strategische Weiterentwicklung von Case Management? Ja, das sind so ich bin übrigens im Moment auch noch beim Kanton Bern tätig, in der Wirtschaft, Energie und Umweltdirektion. Als Fachspezialistin BGM in einer 20 % Anstellung. Genau. Und habe auch noch zwei Jahre. Das ist aber auch schon ein paar Jahre her. Habe ich zwei Jahre bei der Stadt Zürich 50 % auch strategische Grundlagen für den BGM entwickelt. Genau.
7	S1: Okay, also sehr BGM Expertin. Mehr geht glaube ich gar nicht. (..) Dann wäre meine erste Frage. Ich würde jetzt gerne so in den Bereich BGM eintauchen. Erzählen Sie mir doch, was Sie unter BGM verstehen und wie relevant Sie BGM finden.
8	S1: Mhm hm.
9	S2: Also ich verstehe darunter eigentlich alle Massnahmen, mit denen man versucht, Strukturen und Prozesse im Unternehmen und auch die Unternehmenskultur zu verändern, zu verbessern, um die Gesundheit der der Mitarbeitenden zu zu fördern und zu stärken oder eben auch wieder herzustellen, wenn die Gesundheit eingeschränkt ist. Das sind so ist vielleicht so eine Art Definition. Und wichtig finde ich, dass es wirklich so, wenn es um ein oder. Mir liegt, immer sehr am Herzen, dass man BGM systematisch betreibt. Das heisst, dass man wirklich verschiedenste Massnahmen, die auf das gleiche Ziel einwirken, dass man das bündelt. Das muss nicht immer von der gleichen Organisationseinheit oder der gleichen Person oder Gruppe dann auch wirklich ausgeführt werden. Häufig hat man verschiedene Bereiche in Organisationen, die eigentlich Tätigkeiten wahrnehmen, die auf BGM einzahlen. Und das ist natürlich vor allem Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Als so ein Pfeiler, dann die Absenzen Management Case Management. Das Absenzenmanagement kümmert sich wirklich generell um den Umgang mit Absenzen. Case Management, dann ganz spezifisch die Begleitung von Mitarbeitenden in schwierigen Situationen, vor allem bei längeren Absenzen. Und dann die betriebliche Gesundheitsförderung. Eigentlich so die klassischen. Gesundheitsförderungsthemen wie Ernährung, Bewegung. Dort ist auch das Stressmanagement, auch Resilienztrainings, alles, was auf das gesunde Gesundheitsverhalten einzahlt, aber auch gesundheitsförderliche Führung. Und ganz wichtig finde ich eben auch dieser kulturelle Aspekt. Das heisst eigentlich alle, ähm. Organisationsentwicklungsmassnahmen zahlen auch auf BGM ein.
10	S1: Ja.
11	S2: Personalentwicklung auch die Kompetenzerweiterung von Mitarbeitenden, der Abgleich von Stellenprofilen mit den Möglichkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, Arbeitsgestaltung das sind alles auch BGM. Themen. Also damit eigentlich auch eine sehr wichtige Führungsaufgabe.

12	S1: Ja. Und sie haben es angeschnitten Hilfe für BGM. Ziele braucht es ein verschiedenes Massnahmenpaket. Der wahrscheinlich aus dem Ist Zustand gemacht wird. Können Sie mir bitte erzählen, wie so ein Prozess so ein BGM. Gestaltungsprozess aus am besten aussehen kann?
13	S2: Ja, genau wie Sie es gesagt haben. Idealerweise beginnt man mit einer Analyse. Also man schaut eigentlich hin. Was sind die? Wie ist der Gesundheitszustand der Mitarbeitenden? Was sind die grössten, stärksten Ressourcen? Was sind die stärksten Belastungen? Welche Ressourcen sind gut ausgeprägt, welche weniger? Welche Belastungen sind stark und welche sind gut? Das macht man natürlich am besten in Form einer Befragung der Mitarbeitenden. Das ist nicht immer möglich in jeder Organisation. Es ist auch etwas aufwendig und teuer. Deshalb kann man hier zum Beispiel auch mit Gruppengesprächen so qualitativ dahinter so Gesundheitszirkel machen mit den Mitarbeitenden, um diesen Faktoren ein bisschen auf die Spur zu kommen. Sehr interessant finde ich auch Arbeitsbeobachtungen. Ich war zum Beispiel bei der SBB, da bin ich wirklich rausgegangen, habe ganze Tage verbracht mit dem Rangierpersonal mit Reinigungspersonal, war eine Nacht lang mit der Sicherheits Transportpolizei unterwegs. Also so merkt man einfach wirklich sehr gut auch, welche Belastungen da vorhanden sind, welche Ressourcen. Ähm, das gibt hier verschiedene Methoden und dann versucht man sich wirklich so ein Bild zu machen. Und was wichtig ist, finde ich immer sehr wichtig berufsgruppenspezifisch anzugehen. Also dass man einzelne Berufsgruppen haben, unterschiedliche Ressourcen, unterschiedliche Belastungen und dass man die auch dann separat anschaut.
14	S1: Und dann.
15	S2: Eigentlich ableitet. Auf der einen Seite Also was ich sinnvoll finde ist, dass man so ein bisschen aus Kennzahlen heraus, also es können auch Absenzzahlen sein, eben Langzeit Abwesenheiten. Da gibt es ganze Kennzahlen Sets, die man da auswerten kann, dass man so ein bisschen Risikogruppen identifiziert, also zum Beispiel hohe Absenzen, aber auch ein hohes Durchschnittsalter, ähm, so verschiedene Kombinationen, die zusammenkommen, aber auch zum Fachkräftemangel, ist auch ein Risikofaktor, dass man so ein bisschen Berufsgruppen identifiziert, die, die kritisch sind, bei denen man auch wirklich schauen muss, dass man genügend gesunde Leute noch hat und dann dort anfängt, eigentlich Massnahmen dann abzuleiten. Also dort vielleicht. Also was ich viel mache, ist diese Kennzahlen auch mit Ergebnissen der Mitarbeiterbefragungen kombinieren. Ja, dann daraus Ressourcenbelastungen ableiten, Ansatzpunkte überlegen und dann vielleicht noch in qualitativen Gesprächen ein bisschen zu vertiefen. Also auch diese Ableitung von Massnahmen. Das muss dann sehr gezielt mit den Führungspersonen der jeweiligen Abteilungen des jeweiligen Bereichs erfolgen. Dass man wirklich mit den Geschäftsleitungen zum Beispiel zusammen diese, ähm, Ableitungen anschaut, Empfehlungen abgibt, aber dann die Massnahmenentwicklung dann gemeinsam mit den Geschäftsleitungen, mit den Führungskräften, ähm entwickelt und sie dann auch in der Verantwortung sind, diese durchzuführen?
16	S1: Ja.
17	S2: Werden die Massnahmen umgesetzt. Die können das können wirklich auf verschiedensten Ebenen sein. Diese Massnahmen, man sagt ja ein BGM hat man immer diese Verhaltens und Verhältnisebene, dass man also sowohl an den Strukturen, Prozessen, an der Kultur, an der Arbeitsgestaltung ansetzt, aber dann gleichzeitig eben auch, ähm, das gesundheitsförderliche Verhalten von Führungspersonen und Mitarbeitenden fördert, dass man dort Angebote macht, Anlaufstellen schafft und generell einfach an einer gesundheitsbewussten Unternehmenskultur arbeitet.
18	S1: Ja.
19	S2: Dann regelmässig natürlich überprüfen, wieder mit Kennzahlen, also zum Beispiel zu absenzen oder mit den Ergebnissen der Mitarbeitendenbefragung. Haben sich Ressourcen verbessert, haben sich Belastungen gesenkt? Ja, und das dann und dann wieder die Massnahmen anpassen. Das gibt uns dann so einen laufenden Zyklus.
20	S1: Und ich nehme an, Sie haben, dass dieser Zyklus als Beraterin für gewisse Unternehmen auch durchgeführt. Ähm, kann man sagen, pauschal sagen Hey, ähm, bei der Generation 50 plus braucht es diese spezifischen Massnahmen oder es gibt diese spezifischen psychischen Belastungen oder sind Sie der Meinung, das muss immer spezifischer erhoben werden?
21	S2: Also ich finde, es ist wirklich sehr abhängig von der jeweiligen Berufsgruppe. Also es ist, man kann es fast nicht pauschalisieren. Ich finde es schon nötig, dass man es für die jeweilige Organisation und insbesondere für die jeweilige Funktion wirklich anschaut. Was sind jetzt die psychischen Belastungen? Ich mache ein Beispiel oder sie haben Funktionen, die sind in direktem Kundenkontakt. Ich habe so aus Verkehrsbetrieben, ähm, kenne ich diese Situation relativ gut, dass diese Kundenkontakte zum Beispiel sehr schwierig sind. Aber das sind jetzt psychische Belastungen, die sind für alle Altersgruppen. Sind die gross, also zum Beispiel aggressives Kundenverhalten oder Ja, jetzt gerade bei Verkehrsbetrieben. Und das wäre jetzt aber auch für die Gruppe 50 plus eine eine grosse Belastung in diesem Bereich. Verkehrspersonal. Dann gibt es aber andere, ähm mit ganz anderen Belastungen. Ähm, also was man häufig in Verwaltungen antrifft, der widersprüchliche Arbeitsanforderungen als auch eine der grössten Belastungen, wo man einfach merkt, dass halt viele Vorgaben sind im Verwaltungsumfeld manchmal wenig Handlungsspielraum. Wobei das sich das auch verändern lässt. Aber dadurch so Kombinationen? (...) Ja die, die für die Mitarbeitenden auch schwierig sein können. Also ich denke, es ist wirklich sehr unterschiedlich, was ich, wenn ich mir überlege, diese psychischen Belastungen. Der Unterschied zwischen Generationen. Ich bin nicht wirklich überzeugt, ob dieser Unterschied so gross ist oder ob es nicht eben eher von der Berufsgruppe abhängt. Und dann sind die Belastungen eigentlich für junge Personen im mittleren Alter und und ältere Mitarbeitenden eigentlich die gleichen. Es ist einfach die Frage. Es spielt ja zusammen die Belastungen und die Ressourcen, die einem zur Verfügung stehen, um mit den Belastungen umzugehen. Und ich könnte mir

	<p>vorstellen, dass je nach Lebensphase, dass man auch unterschiedliche Ressourcen hat oder eben vielleicht auch zusätzliche Belastungen. Hier war eigentlich eher so die Person im mittleren Alter interessant, weil die häufig noch Zusatzbelastungen haben in der Familie. (..) Es gibt eigentlich ein einziger Faktor, den ich selber auch bei Evaluationen, die ich im Zusammenhang mit Weiterbeschäftigung nach dem Pensionierungsalter gemacht habe. Das ist dass dann 65 plus, aber das könnte vielleicht trotzdem interessant sein für fünf plus. Sind die Belastungen aufgrund der technologischen Entwicklung dort. Das ist eigentlich der einzige Punkt. Nebst dem Körperlichen. Aber das interessiert Sie ja jetzt nicht. Das ist ein anderes Thema. Das ist. Das ist der Punkt, wo ich merke, dass die psychischen, dass das belastender ist für die Generation im fortgeschrittenen Alter.</p>
22	<p>S1: Ja, okay. Also ich entnehme daraus eben, dass es berufsgruppenspezifisch die Belastungen man kann es überhaupt nicht pauschalisieren. Jetzt nimmt man sich nicht wundern, aber bei den Ressourcen fällt dir da vielleicht ein Trend auf oder sehen? Entschuldigung. Nein, Ich habe Sie gedutzt.</p>
23	<p>S2: Können uns duzen. Das ist doch kein Problem.</p>
24	<p>S1: Okay</p>
25	<p>S1: Oder siehst du gewisse Trends, wo man sieht, Hey, ähm. In Zukunft sind. Im Umgang mit psychischen Belastungen immer wieder, die die gleichen Ressourcen notwendig, die momentan vielleicht nicht so gut ausgeprägt sind.</p>
26	<p>S2: Ähm nicht so gut ausgeprägt sind bei der Generation 50 plus spezifisch oder generell.</p>
27	<p>S1: Also am besten spezifisch auf die Generation 50 plus. Also es können auch soziale Ressourcen sein, Organisationale. Ähm, mir geht es darum, der Umgang mit psychischen Belastungen und mit welchen Ressourcen ist egal. Mhm mhm.</p>
28	<p>S2: Also. Ich versuche es. Das Gebiet ist riesig. Ich könnte jetzt drei Stunden darüber erzählen. Ich versuche, mich ein bisschen zu fokussieren auf Faktoren, die wirklich unterschiedlich sind zwischen den Generationen. Und ich komme wieder zurück auf dieses Thema der technologischen Entwicklung. Die digitale Transformation. Ich habe eher das Gefühl, dass dies ein gewisser. Eine gewisse Gelassenheit. (..) Mit so solchen Entwicklungen vielleicht der Generation 50 plus gut tun würde. Ich beobachte eigentlich, oder? Man hat nicht das Gefühl, dass die Generation 50 plus wirklich schlechter mit technologischen Entwicklungen umgehen kann als die junge Generation. Das ist, haben wir auch viele Betriebe bestätigt. Der Punkt ist mehr, dass es die, die die mitarbeiten, im fortgeschrittenen Alter stärker belastet, Dass sie das Gefühl haben, sie können nicht mehr mithalten. Dass sie das Gefühl haben, sie können neue Technologien nicht mehr lernen. Dass sie das Gefühl haben, die Arbeit verändert sich so stark, dass es, dass sie nicht mehr mithalten können, dass Sie die nötigen Kompetenzen nicht mehr aufbauen können. Es ist. Es ist nicht. Ich kann keine Studie dazu zitieren. Es gibt also meines Wissens auch nicht. Es wäre extrem interessant. Ich habe das Gefühl, es ist mehr eine subjektive Wahrnehmung. Aber die subjektive Wahrnehmung kann eben auch sehr belastend sein.</p>
29	<p>S1: Ja, also das hat ja auch.</p>
30	<p>S1: Es gibt ja auch das Stigmata, oder? Und Alters diskriminierung. Vielleicht hängt es ja auch ein bisschen mit dem zusammen.</p>
31	<p>S2: Ja, und es gibt halt schon noch auch ein weit verbreitetes Bild, dass Mitarbeiter in dem fortgeschrittenen Alter weniger lernfähig sind. Ähm, dass das das kognitive Kapazität Kapazitäten abnimmt. Das ist ja alles nicht der Fall. Das Defizitmodell, da stossen Sie sicher mal drauf. In der Literaturrecherche ist leider immer noch sehr verbreitet und da denke ich auch, dass ähm, Mitarbeitern im fortgeschrittenen Alter auch auch immer wieder solchen Vorurteilen auch begegnen. (..) Die aber auch irgendwo vielleicht ein Teil auch in sich tragen.</p>
32	<p>S1: Ja.</p>
33	<p>S2: Und dann kommt natürlich ein zweites Problem dazu, dass wir in der Praxis auch häufig begegnet, insbesondere bei einfachen Tätigkeiten. Und das ist die die sogenannte Lern ungewohntheit und dasselbe Problem haben wir jetzt natürlich vor allem in den, ähm, 50 plus vielleicht schon nicht mehr so 55 60 plus. In den Generationen, in dem dieses lebenslange Lernen noch nicht wirklich praktiziert wurde und die dann wirklich 40 Jahre lang in ihrem Job gearbeitet haben ohne. Grosse Bewegungen. Und ich meine, lebenslanges Lernen hat ja nicht damit zu tun, dass man einem. (..) Diplom nach dem anderen nachjagen muss. Das kann ja auch sein, indem man eben andere Tätigkeiten auf dem Job on the job übernimmt. Aber einfach eine gewisse Beweglichkeit, dass man immer wieder etwas Neues lernt. Und wenn man jetzt so lernungewohnte Menschen hat, ist das sehr schwierig. Natürlich tatsächlich etwas Neues zu lernen, weil man sich eben nicht mehr gewohnt ist. Da hat man aber auch die eigentlich, die die Arbeitgebenden haben, hier ein bisschen, tragen auch eine Verantwortung für ihre Mitarbeiter, dass sie eben immer wieder Lernsituationen auch haben, das ist, glaube ich, mittlerweile auch durchgedrungen. Aber es gibt jetzt einfach ein eine Generation, die das ähm plötzlich machen muss und es vorher nie gemacht hat oder wenig gemacht hat und das das erfordert dann so ein bisschen zusätzliche Anforderungen an die LernSettings und das muss man sich bewusst sein, Da muss man eben auch, ähm, Generationen beachten, wenn man. So LernSettings in Unternehmen umsetzt.</p>
34	<p>S1: Ja.</p>
35	<p>S2: Ein Beispiel kann ich auch geben aus einem Verkehrsbetrieb, bei dem ich eine Evaluation gemacht habe. Da gab es neuen digitalen Bus. Also ja, fast nur noch mit Knöpfen. Das muss man lernen. Und wenn man sich jetzt Mitarbeitende ihr Leben lang</p>

	einfach, ja manuelle Busse gefahren sind und jetzt sollten sie einen digitalen Bus fahren, dann braucht und dann braucht es vielleicht etwas länger und etwas mehr Begleitung für diese Generation. Ja, wo man dann vielleicht bei Jüngeren merkt, sie haben weniger Berührungängste, probieren eher etwas aus. Also das gilt nicht nur für die Busse jetzt, sondern generell für für technologische neue Entwicklungen.
36	S1: Okay.
37	S1: Ja, also sehr, sehr spannend, auch die Praxisbeispiele. Vielen Dank. Ja und jetzt möchte ich, oder? Belastungen und Ressourcen sind sehr sehr kann man nicht zu verallgemeinert sagen. Aber jetzt möchte ich doch noch auf das Generationenmanagement, auf das Thema Führung und vielleicht die Kultur eingehen, weil ich glaube, auch dort können Unternehmen ansetzen, um die Generation 50 plus bestmöglich zu nutzen. Und da frage ich dich. (...) Gibt es verschiedene Aspekte bei der Entwicklung eines Generationenmanagements in einem Betrieb, die unbedingt berücksichtigt werden sollen.
38	S2: Jetzt von den Führungskräften.
39	S1: Ähm, also ich meine generell, ähm, im Generationenmanagement was? Also als Beispiel ein Betrieb würde ich fragen ähm, äh, wir brauchen ein Generationenmanagement. Wir wollen das Wissen möglichst gut weitergegeben wird. Aber es kann ja auch eine soziale Ressourcen für die jungen wie auch die älteren Mitarbeitern sein. Und die Frage ist, wie können, wie kann Generationenmanagement gestaltet werden?
40	S2: Also für mich ist eigentlich es gibt viele so Tools und Werkzeuge und Instrumente im Generationenmanagement, aber für mich absolut zentral ist eigentlich die die Haltung, die also eigentlich der Mindset in einem Unternehmen. Und dabei geht es um eine eine Haltung, dass man dass Vielfalt bereichernd ist, dass Vielfalt etwas Gutes ist. Und mit Vielfalt meine ich einerseits die Vielfalt an. Kulturen, Nationalitäten, aber eben auch alter Geschlechter. Alles, alles. Also wirklich einfach das Unternehmen wirklich anstreben? Ähm, die Vielfalt wertzuschätzen. Und wenn man diese Haltung in einem Unternehmen hat, dann muss man eigentlich gar nicht mehr viel machen, weil alles andere von selber kommt. Altersdurchmischte Teams zum Beispiel, das ist so ein Beispiel. Oder Arbeitsgruppen, in denen Jüngere und Ältere vertreten sind. Was ich ein sehr schönes Instrument finde beim Generationenmanagement, was aber eben auch nur funktioniert, wenn dann eben alle Meinungen gleichermaßen geschätzt werden. So ja. Wichtig finde ich sicher auch immer die psychologische Sicherheit, dass sich wirklich die Mitarbeitenden sicher fühlen, ihre Meinung zum Ausdruck bringen zu können. Das ist etwas, das mir leider in der Praxis sehr häufig begegnet ist. Ja, die Älteren wollen da nicht mehr mitmachen, die wehren sich dagegen. Okay, ich sage dann immer und ich frage dann immer Ja, hat Ihnen denn mal jemand zugehört? Und einfach ein. Eine kritische Bemerkung ist noch nicht ein Widerstand, aber wenn man kritische Bemerkungen nicht zulässt über längere Zeit, dann entsteht Widerstand. So.
41	S1: Also das ist ein super Punkt und da möchte ich gerne kurz einhaken. Wie können diese gesunde Kultur der psychologischen Sicherheit. (...) Erstellt werden. Also ein Punkt ist sicher, dass es, wie du vorher angesprochen hast es braucht eine Akzeptanz, eine generelle Akzeptanz. Zu der Diversität gibt es noch weitere Punkte?
42	S2: Also die Kultur steht und fällt aus meiner Sicht mit dem Mindset der Führungskräfte, insbesondere des obersten Managements. In so einer Unternehmung. Ich habe viele Bemühungen kennengelernt. Auch Führungsführung lässt sich entwickeln. Führungskräfte lassen sich entwickeln. Solche Kulturen, solche Haltungen lassen sich entwickeln, indem man Führungskurse anbietet. Man muss sich einfach bewusst sein, dass eine oberste Führungskraft, die anders funktioniert, sehr viele Bemühungen wieder zunichtemachen kann. Deshalb denke ich, dass es tatsächlich und das wird eben selten benannt finde ich, dass es tatsächlich auch darum geht, Führungskräfte einzustellen, die bereits gewisse Werte und Haltungen in diese Richtung mitbringen. Also wenn man Führungskräfte anstellt, weil sie, ich weiss jetzt nicht, ein besonders viel Umsatz gemacht haben irgendwo und dann will man weg von einer leistungsorientierten Kultur. Oder man will die leistungsorientierte Kultur vielleicht nicht weg davon kommen, aber einfach ergänzen durch durch andere Werte. Das wird dann schwierig. Oder man muss eigentlich schon bei der Rekrutierung von Führungskräften darauf achten, dass diese diese Haltung mitbringen. Auch auch Vertrauen zum Beispiel. Also Handlungsspielraum ist eine der wichtigsten Ressourcen. Können Sie vielleicht bei der Frage nach den Ressourcen noch ergänzen.
43	S1: Okay.
44	S2: Aus meiner Sicht Handlungsspielraum, Spielraum und Wertschätzung. Diese beiden, oder? Und das gelingt nur, wenn das. Wenn Führungskräfte diese Haltung mitbringen. Das ist beschränkt lernbar, sage ich einmal. Wenn eine Führungskraft Wert auf Kontrolle legt, dann wird es immer schwierig mit dem Handlungsspielraum. Also es gibt schon Entwicklungsmöglichkeiten, aber es braucht die Bereitschaft der Führungsperson, sich zu entwickeln. Und wenn die nicht da ist, dann ist das schwierig.
45	S1: Genau.
46	S1: Okay, und was ist deine Meinung dabei zu altersdienlichen Führung? Also im Sinne von man passt seinen Führungsstil zum Alter an, also man führt individuell. Findest du das eine gute Sache und wenn ja, wie kann das bestmöglich gestaltet werden?
47	S1: Mhm.

48	<p>S2: Also ich bin eigentlich eher eine Verfechterin der mitarbeitendenorientierten Führung, das heisst ich habe selber zehn Jahre Führungserfahrung. Ähm, ich denke, es ist wichtig, auf die Individuen einzugehen, unabhängig von ihrem Alter. Ich kann dazu auch sagen, dass es einfach. Eine. Es gibt genauso diverse Diversität unter den über 50-jährigen wie bei den 20-jährigen oder den im mittleren Alter. Es ist so unterschiedlich, es gibt ja auch nicht. Ich bin auch so, ich bin immer ein bisschen kritisch, wenn man von der Generation Z spricht. Oder es gibt so unterschiedliche Jugendliche aktuell. Man kann nicht eine alle in einen Topf werfen. Deshalb sehe ich eigentlich nicht eine Notwendigkeit, altersorientiert zu führen, sondern einfach mitarbeitendenorientiert, also auf die individuellen Personen einzugehen. Aber vielleicht ein bisschen lebensphasenorientiert. Das finde ich interessant, weil es gibt sehr unterschiedliche Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Verlauf des Lebens. Aber auch diese Lebensphasen sind jetzt heutzutage nicht mehr so klar definiert. Es gibt auch 50-jährige, die noch Kinder haben, Ja, immer mehr, auch über 40 bei Männern über 50-jährige. Also auch diese Lebensphasen sind nicht mehr so klar definiert. Deshalb finde ich es eigentlich ja. Eher das Eingehen auf die individuelle Situation. Ich habe vorhin die Lern ungewohntheit angesprochen. Das muss man sicher so ein bisschen im Kopf haben, aber es sind noch lange nicht alle älteren Mitarbeitenden lern und gewohnt. Es gibt solche, die haben sich ihr Leben lang immer wieder weitergebildet, weiterentwickelt und deshalb auch dort. Es gibt keine Pauschalisierung.</p>
49	<p>S1: Ja, ja, also es steht wirklich, dass das Individuum im Fokus und eigentlich eine altersdienliche Führung ist. Wieder eine Einschränkung, weil man nur auf das Alter einschränkt und das Alter ein sehr schlechter Indikator ist für die Bedürfnisse.</p>
50	<p>S1: Genau.</p>
51	<p>S1: Ähm. (...) Gut. Wir haben vieles, sehr, sehr vieles im Naturell des Gesprächs abgedeckt. (...) Zum Schluss probiere ich noch einen Bogen zu spannen zwischen vom BGH hin zur organisationalen Resilienz. (4) Siehst du Zusammenhänge im BGM mit der organisationalen Resilienz und wenn ja, wo?</p>
52	<p>S2: Es mir kurz erklären, was du unter organisationaler Resilienz alles verstehst.</p>
53	<p>S1: Ja, also unter organisationale Resilienz verstehe ich eigentlich die Widerstandskraft eines Unternehmens gegenüber exogenen Faktoren. Das kann jetzt also das perfekte Beispiel ist natürlich Corona. Oder dass man als Unternehmen in Krisensituationen überleben kann und daraus lernen kann. Und dabei spielen die Mitarbeitende eine zentrale Rolle. Ähm, zum einen. Aufgrund der VUCA Welt haben wir so gibt es so viele mögliche Einflüsse, dass das wichtig ist, dass Mitarbeitende zum Beispiel frühe Warnsignale entdecken und auch mitteilen. Für das brauchen sie eine Kultur, wo sie sich sicher fühlen. (...) Und es gibt aber auch der Aspekt des Unternehmens, dass das Unternehmen sozusagen sozusagen Strukturen und Prozesse haben muss, um Resilienz, anpassungsfähig überhaupt auf solche Situationen reagieren zu können. Und ich frage mich Hey, wie? Wie gibt es einen Zusammenhang mit BGM und wenn ja, wo denkst du, sind die entscheidenden Ressourcen?</p>
54	<p>S1: Mhm.</p>
55	<p>S2: Okay, ich bin nicht gerade Expertin bezüglich organisationaler Resilienz, aber ich versuche es einfach mal ein bisschen zu kombinieren. Also was mir gerade so ein bisschen durch den Kopf geht, ist halt ja. Inwieweit hat denn organisationale Resilienz auch Auswirkungen auf Ressourcen und Belastung? Das ist natürlich ein Wechselverhältnis gegenseitig, das sich gegenseitig beeinflusst. Aber es könnte zum Beispiel auch eine Arbeitsplatzunsicherheit, das ist ja auch ein Belastungsfaktor, könnte sich vermindern, wenn die Organisation resilient ist gegen externe Faktoren. Also dass auch die, die mitarbeiten, Vertrauen haben, dass eine Organisation eben auch weiterbestehen kann, sich anpassen kann an veränderte Bedingungen. Das gibt ja auch eine gewisse Sicherheit und gleichzeitig und das ist jetzt die Wechselwirkung, braucht es natürlich in Unternehmen eben Handlungsspielraum. Es braucht Flexibilität, damit man damit eine Organisation überhaupt anpassungsfähig wird. Oder es braucht insbesondere eben auch psychologische Sicherheit, dass sich wirklich die Mitarbeitenden auseinandersetzen können, auch mit schwierigen Themen. Das ist so schnell gesagt und ich kann dir sagen, in der Praxis findest du das fast nirgends. Ausser vielleicht in gewissen Start ups. Ich Mir ist es noch nie begegnet, dass wirklich diese psychologische Sicherheit so vorhanden ist, dass man spürt Hey, hier sprechen die Leute über das, was sie beschäftigt. Sie können ihre Meinung zum Ausdruck bringen, ohne das Gefühl zu haben, sie haben negative Reaktionen zu erwarten. Man kann auch kritisch sein, ohne dann eben als Widerständler in zu gelten. Also es ist mir noch nie begegnet, wenn ich schon noch interessant.</p>
56	<p>S1: Okay, und.</p>
57	<p>S1: Wie! Wie würdest du das einführen? Wie würdest du das? Mittels Workshop? Also einerseits muss es natürlich verankert werden in der Kultur oder würdest du da mit einem Workshop die Führungskräfte und die Mitarbeitenden schulen? Hey, mit Also ich nehme an, du gehst mit dem Konzept von Amy Edmondson, der psychologischen Sicherheit? Ähm, würdest du sie einfach zu dem Konzept schulen oder welche Ansätze würdest du deiner Firma empfehlen?</p>
58	<p>S1: Ja sicher.</p>
59	<p>S2: Eben. Es steht und fällt auch hier wieder mit der mit der Haltung der Führungskraft. Ich denke, es hat beide Aspekte. Einerseits eine Führungskraft, die das selber vorlebt, das heisst auch mal auch mal Schwäche zeigen. Und ja, da müssen die Führungskräfte tatsächlich auf der Idee der psychologischen Sicherheit und vor allem auf den Vorteilen, die es hat, wenn man sich offen austauschen kann, dass das können Führungskräfte lernen und eben auch Möglichkeiten zur Selbstreflexion. Und damit sie es dann mit ihrem Team auch wieder an. Man kann auch Teamworkshops natürlich machen mit. Ich habe auch schon Teamworkshops gemacht gemacht zur psychologischen Sicherheit. Ja, und dann gibt es aber auch den Aspekt und den finde ich eigentlich</p>

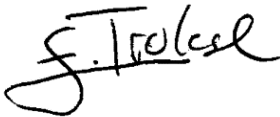
	<p>schwieriger zu beeinflussen. Ähm, wie sieht es denn bei den Mitarbeitenden selbst aus? Weil psychologische Sicherheit hat auch immer mit mir selber zu tun. Wage ich es, dann habe ich Angst, dass ich vielleicht gar nicht berechtigt ist. Habe ich Ängste, dass diese Faktoren, die können, auch in der Jugend, in der Kindheit entstehen, dass man verunsichert ist, dass man sich eben zurückhält. Und das ist dann auch nicht immer nur durch. Dass die Organisation zu steuern. Es gibt da schon auch noch diesen individuellen Aspekt. Aber ich denke schon, dass sich Mitarbeitende auch nach und nach öffnen, wenn sie merken, einfach durch positive Erfahrungen. Mir passiert nichts, wenn ich meine Meinung zum Ausdruck bringe. Ja, und dann komme ich wieder zurück auf das Thema Vielfalt, also, dass man halt wirklich diese Vielfalt lebt (...) das ist wichtig zu beachten</p>
60	S1: Ja.
61	S2: Und als Führungskraft eben auch den Mitarbeitern einfach zuhört und die Mitarbeiter ernst nimmt. Es gibt, glaube ich, eine schlechte Erfahrung, macht Initiativen über Jahre einfach kaputt. Das ist es. Muss man sich einfach bewusst sein? Ja, es ist. Deshalb ist es die psychologische Sicherheit. Es ist nicht ganz eine einfache Geschichte.
62	S1: Ja.
63	S1: Ja.
64	S1: Okay.
65	S1: Spannend, spannend. Also für mich hat es alles sehr, sehr gut beantwortet.
66	S2: Okay.
67	S1: Eine riesen Hilfe. Und jetzt sind wir am Ende des Interviews. Und hast du noch irgendwelche Anmerkungen oder Tipps, dass du ansprechen willst?
68	S2: Hm.
69	S2: Nein. Vielleicht einfach noch nochmal so ein bisschen zusammen zusammenfassen. Ich denke also, ich würde mich wirklich in Bezug auf 50 plus dieser Unterschiede. Aber ich bin jetzt wirklich nur auf den Unterschied eingegangen. Es gibt noch so viele Ressourcen und Belastungen, über die wir sprechen könnten im Bereich psychische Gesundheit, aber ich denke, dieser dieser Unterschied ist wirklich so ein bisschen dieser Umgang mit technologischen Entwicklungen, ähm und und, äh, wie man vielleicht dort auch die, die mit Arbeiten im fortgeschrittenen Alter stärken kann, ähm, auch eben entsprechende LernSettings bieten. Ähm, und dann ist vielleicht auch noch ein bisschen die Frage, das habe ich bisher noch nicht angesprochen ist Gibt es Unterschiede? In der Haltung, wann ich mir Hilfe suche oder so dieses ein bisschen Generation, die sich vielleicht eher gewohnt sind, auch wenn man es auch nicht pauschalisieren kann, aber trotzdem ein bisschen gewohnter sind, Dinge für sich selbst zu lösen und andere, wo man dann merkt ist ja, vielleicht ist es bei Jüngeren tatsächlich. Es ist eine Hypothese, die aktuell ja viel diskutiert wird wegen der psychischen Gesundheit von Jugendlichen, dass sie sich, dass es nicht zugenommen hat, sondern dass sie sich einfach schneller und häufiger Hilfe suchen. Das ist eine Hypothese aus ich. Man weiss es nicht mit Sicherheit, aber es ist auch auch eine Möglichkeit. Und dass eben vielleicht auch ältere Generationen, je nachdem zu spät Hilfe suchen, versuchen noch eher das selber zu lösen, sich durchzubeissen usw. Und da sehe ich eben in Bezug auf Resilienz. Ein, manchmal ein bisschen eine Gefahr darin, wenn man dieses Jetzt sprechen nicht von der organisationalen Resilienz, sondern die die persönliche Resilienz mit diesen Resilienz Trainings. Oder dass man so ein bisschen versucht, die Mitarbeitern einfach stärker zu machen, damit sie mehr aushalten. Und das, ja, ich denke, dass das finde ich, so ein bisschen eine Gefahr in diesem Bereich. Also beobachte.
70	S1: Ich auch nicht.
71	S1: Betrachten, sondern immer als Gesamtes.
72	S2: Genau.
73	S1: Und nicht einfach sagen Hey, die Belastungen sind mir egal, Ich, ich, ich schicke die Mitarbeiterinnen in einen Workshop.
74	S2: Genau, und die.
75	S2: Probleme sind gelöst.
76	S1: Ja, genau.
77	S2: Und damit macht man dann auch die Mitarbeitenden verantwortlich für ihre Gesundheit. Und natürlich ist die Verantwortung immer auf beiden Seiten. Aber sie ist eben auch. Es ist eben auch ein Thema der Arbeitsgestaltung, der Kulturentwicklung usw und das darf man dann nicht vernachlässigen.
78	S1: Ja.
79	S1: Ja, definitiv. Ja. Vielen Dank für die Anmerkungen. Mhm.

80	S2: Sehr gerne. Ja.
81	S1: Doppelt. Entschuldigung. Wolltest du noch was sagen?
82	S1: Nein, nein, Ist gut.
83	S1: Dann stoppe ich mal kurz die Aufnahme.
84	S2: Hm.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Mithilfe Dritter verfasst habe, dass ich ausschliesslich die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe, dass ich alle wörtlich oder sinngemäss aus Quellen übernommenen Gedanken gekennzeichnet und mit den nötigen Quellenangaben versehen habe (dies gilt auch für Abbildungen und Tabellen), dass ich das Vertraulichkeitsinteresse der Auftraggebenden wahren und die Urheberrechtsbestimmungen der Hochschule Luzern respektieren werde.

Zürich, 31. Mai 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E. Trolese', with a stylized, cursive script.

Erik Trolese