ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Gnewikow, Myriam; Berghammer, Anja

Working Paper

Altersbewusste Führung in der öffentlichen Verwaltung: Eine qualitative Analyse von Wahrnehmungen, Bedürfnissen und Gestaltungsansätzen

IU Discussion Papers - Human Resources, No. 7 (Juli 2025)

Provided in Cooperation with:
IU International University of Applied Sciences

Suggested Citation: Gnewikow, Myriam; Berghammer, Anja (2025) : Altersbewusste Führung in der öffentlichen Verwaltung: Eine qualitative Analyse von Wahrnehmungen, Bedürfnissen und Gestaltungsansätzen, IU Discussion Papers - Human Resources, No. 7 (Juli 2025), IU Internationale Hochschule, Erfurt,
https://doi.org/10.56250/4066

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/321857

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

INTERNATIONALE HOCHSCHULE

www.iu.de

IU DISCUSSION PAPERS

Human Resources

Altersbewusste Führung in der öffentlichen Verwaltung. Eine qualitative Analyse von Wahrnehmungen, Bedürfnissen und Gestaltungsansätzen

MYRIAM GNEWIKOW

ANJA BERGHAMMER

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the authors:

Prof. Dr. Anja Berghammer

ORCID-ID: 0009-0003-0997-7299

IU Internationale Hochschule - Campus München

Berg-am-Laim-Straße 47

81673 München

E-Mail: anja.berghammer@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 5, No. 7 (JUL 2025)

ISSN: 2750-0721

DOI: https://doi.org/10.56250/4066

Website: https://repository.iu.org

Altersbewusste Führung in der öffentlichen Verwaltung. Eine qualitative Analyse von Bedürfnissen, Wahrnehmungen und Gestaltungsansätzen

Myriam Gnewikow

Anja Berghammer

ABSTRACT

Demographic developments mean that a growing proportion of employees in public administration belong to the group of older employees. This qualitative study examines how managers can design their strategies to meet their specific needs - with the aim of promoting motivation, employability and retention until retirement. The term 'older employees' is used descriptively and not judgmentally, it refers to employees with many years of professional experience, often in a phase of growing reflection on their remaining working life, the transfer of knowledge and new professional roles.

The study is based on seven guided interviews, five of which were conducted with administrative employees over the age of 50 and two with managers. The qualitative content analysis reveals five central topics, including appreciation, performance expectations and reflection on one's own role. One thing is clear: Older employees particularly appreciate it when decisions are transparently justified, their experience is included and development discussions are individualised. At the same time, there are barriers, such as a lack of feedback loops, implicit images of age or a lack of time in day-to-day management.

The study derives practical recommendations from this, e.g. that leadership should enable regular, context-related communication, actively organise feedback and recognition and address development opportunities individually, regardless of age, but in an age- conscious manner. In addition, opportunities are needed to reflect on one's own leadership behaviour as well as structural freedom for dialogue-oriented personnel management. Many of the findings can also be transferred to private sector organisations, although contextual differences must be taken into account.

KEYWORDS

Age-conscious leadership, public administration, needs of older employees, leadership communication, appreciation, expectations, demographic change

AUTORINNEN

Myriam Gnewikow *studiert Public Management an der IU Internationale Hochschule mit dem Schwerpunkt Leadership und Personalwesen. Zuvor studierte sie Pädagogik und Soziologie M.A. an der Goethe-Universität Frankfurt am Main. In ihrer wissenschaftlichen Arbeit befasst sie sich mit zukunftsorientierten Führungsansätzen, insbesondere im Kontext einer alternden Belegschaft in der öffentlichen Verwaltung. Ein besonderes Interesse gilt der Frage, wie Führungskräfte durch gezielte Kommunikation und adaptive Führungsstile Motivation und Leistungsfähigkeit stärken können. Die vorliegende Veröffentlichung basiert auf ihrer Bachelorarbeit.*

Anja Berghammer *ist Professorin für Changemanagement und Coaching an der IU Internationale Hochschule sowie Inhaberin von panthera youleo – Systemisches Coaching & Organisationsentwicklung. In Forschung, Lehre und Praxis befasst sie sich mit Transformationsprozessen in Organisationen, der Entwicklung von Führungskompetenzen und systemischem Coaching. Ein Schwerpunkt liegt auf der Frage, wie Führungskräfte ihren authentischen Stil im Kontext von hybridem Arbeiten und Generationenvielfalt im Team entwickeln bzw. reflektieren können.*

Einleitung

Der öffentliche Dienst in Deutschland steht angesichts des demografischen Wandels vor tiefgreifenden personellen Herausforderungen. Bereits heute sind etwa die Hälfte der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung über 45 Jahre alt, ein erheblicher Teil davon über 50 (DBB Beamtenbund und Tarifunion, 2025, S. 11, 24). In den kommenden zwei Jahrzehnten wird ein signifikanter Teil der Mitarbeitenden altersbedingt ausscheiden, mit spürbaren Folgen für Wissenssicherung, Arbeitsfähigkeit und die Leistungsfähigkeit der Verwaltung insgesamt.

Gleichzeitig steigt der Handlungsdruck durch einen sich wandelnden Arbeitsmarkt: Der Beschäftigtenmarkt erlaubt es qualifizierten Mitarbeitenden zunehmend, ihre Arbeitgeberwahl an persönlichen Werten, Arbeitsbedingungen und Führungsverhalten auszurichten (Lobbe et al., 2023, S. 195). Besonders ältere Beschäftigte zeigen sich sensibel gegenüber der erlebten Führungskultur. Studien belegen eine überdurchschnittliche Unzufriedenheit dieser Gruppe mit fehlender Wertschätzung, mangelndem Feedback und unklaren Zukunftsperspektiven (Rump & Eilers, 2024, S. 148; Next:Public, 2022, S. 14–15). Diese Faktoren führen nicht nur zu Unzufriedenheit, sondern auch zu einer erhöhten Wechselbereitschaft, innerhalb des öffentlichen Sektors sowie in die Privatwirtschaft. Dabei spielt das erlebte Führungsverhalten eine zentrale Rolle:

> „People don’t quit a job, they quit a boss.“ (Goler et al., 2021, S. 52)

Trotz der zentralen Bedeutung älterer Beschäftigter für Wissenstransfer, Stabilität und Erfahrungsweitergabe liegt bislang wenig empirisches Wissen darüber vor, wie deren spezifische Bedürfnisse durch Führung gezielt adressiert werden können. Bekannt ist etwa, dass sich mit zunehmendem Alter sowohl die Bedürfnisse selbst als auch deren Priorisierung ändern, was unter anderem angepasste Führungsstrategien erforderlich machen könnte (Stegh & Ryschka, 2020, S. 9). Zwar existieren zahlreiche Studien zu Führung, Kommunikation oder Motivation im Allgemeinen, jedoch fehlt es an differenzierten Erkenntnissen darüber, wie Führungskräfte im öffentlichen Dienst ihre Strategien gezielt anpassen können, um auf die spezifischen Bedürfnisse älterer Mitarbeitender wirksam einzugehen.

Vor diesem Hintergrund geht die vorliegende qualitative Studie der Frage nach, wie Führungskräfte ihre Führungsstrategien anpassen können, damit sich ältere Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen und ihre Arbeitsfähigkeit sowie ihre Arbeitsmotivation erhalten. Ziel ist es, die Perspektiven älterer Verwaltungsmitarbeitender und deren Führungskräfte systematisch zu analysieren, um praxisnahe Einsichten über altersbewusstes Führungsverhalten zu gewinnen. Die Studie leistet einen Beitrag zur Weiterentwicklung altersbewusster Führungskonzepte in der öffentlichen Verwaltung. Sie verbindet wissenschaftliche Fundierung mit konkreten Handlungsempfehlungen für die Praxis, vor dem Hintergrund einer sich verändernden Arbeitswelt, in der die Qualität von Führung über Verbleib, Motivation und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender mitentscheidet.

Theoretischer Rahmen

Der demografische Wandel gilt als ein zentraler Treiber des Fachkräftemangels (Peichl et al., 2022, S. 70; Pundt, 2023, S. 58) und führt dazu, dass der Altersdurchschnitt in vielen Organisationen steigt, be-

sonders deutlich zeigt sich dies in der öffentlichen Verwaltung, wo überdurchschnittlich viele Beschäftigte 50 Jahre oder älter sind (Schenkel et al., 2024, S. 358; Weil & Stahl, 2024, S. 59). Dennoch wird Altern im Arbeitskontext häufig defizitär wahrgenommen, etwa im Hinblick auf Belastbarkeit, Lernfähigkeit oder Innovationskraft. Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz: Insbesondere im Bereich wissensintensiver Tätigkeiten bringt Alter neben Erfahrung auch eine veränderte Qualität von Motivation und Reflexionsfähigkeit mit sich (Stegh & Ryschka, 2020, S. 11–12). Nichtsdestoweniger ist die Annahme der sinkenden Leistungsfähigkeit im Alter empirisch widerlegt (Büsch et al., 2012, S. 904). Für Führungskräfte ergibt sich daraus die Aufgabe, Altersunterschiede nicht als Problem, sondern als Gestaltungschance zu verstehen.

Gleichzeitig steht die öffentliche Verwaltung als stark formalisiertes und hierarchisch strukturiertes System vor der Herausforderung, diesen individuellen Entwicklungen gerecht zu werden. Der Wunsch vieler älterer Mitarbeitender nach persönlichem Austausch, transparenter Kommunikation und vertrauensvoller Einbindung kollidiert häufig mit starren Vorgaben, Zeitmangel und standardisierten Abläufen. Die Führung älterer Mitarbeitender stellt die öffentliche Verwaltung daher vor die Herausforderung, bewährte Konzepte situationsgerecht anzupassen und auf veränderte Bedürfnisse einzugehen. Der Begriff „älter“ wird in diesem Zusammenhang nicht wertend verwendet, sondern beschreibt Mitarbeitende mit langjähriger Berufserfahrung, die sich häufig in einer Phase beruflicher Reflexion, Neuorientierung und Übergangsgestaltung befinden. Für diese Mitarbeitenden reicht es nicht aus, bestehende Führungsmodelle unverändert anzuwenden, vielmehr bedarf es einer theoriegestützten Auseinandersetzung mit den Ansätzen, die besonders geeignet sind, die Motivation und Bindung älterer Mitarbeitender im öffentlichen Dienst zu fördern. In diesem Kapitel werden daher zentrale theoretische Grundlagen erläutert, die für das Verständnis einer altersbewussten Führung relevant sind. Im Mittelpunkt stehen die Rolle von direkter und indirekter Führung, von situativen und transformationalen Führungsansätzen sowie die Bedeutung von Kommunikation und Wertschätzung.

ALTERSBEWUSSTE FÜHRUNG ZWISCHEN INDIVIDUELLER ANSPRACHE UND STRUKTURELLEN GRENZEN

Führung spielt eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, die Arbeitsfähigkeit, Motivation und Bindung älterer Mitarbeitender langfristig zu sichern. Mit zunehmendem Alter verändern sich sowohl die Bedürfnisse als auch deren Priorisierung. Motive wie soziale Eingebundenheit, Wertschätzung und Selbstbestimmung gewinnen an Bedeutung, während klassische Aufstiegsmotive an Relevanz verlieren (Stegh & Ryschka, 2020, S. 14–16). Diese Entwicklungen stellen spezifische Anforderungen an das Führungsverhalten, insbesondere in der öffentlichen Verwaltung, die durch standardisierte Abläufe und formalisierte Strukturen geprägt ist, zugleich aber unter Reformdruck steht.

In der Führungsforschung wird zwischen direkter und indirekter Führung unterschieden (Schat, 2024, S. 14). Während sich direkte Führung auf die unmittelbare Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden bezieht, etwa durch Gespräche, Feedback oder situative Unterstützung, wirkt indirekte Führung über Strukturen, Regeln und Prozesse der Organisation. Gerade für ältere Mitarbeitende ist die direkte Führung entscheidend, da individuelle Kommunikation, persönliche Ansprache und die Berücksichtigung der Lebenslage nicht durch formale Strukturen ersetzt werden können.

Das Reifegradmodell der situativen Führung von Hersey & Blanchard (1969, S. 26-34) bietet hier einen theoretischen Bezugsrahmen. Es fordert, das Führungsverhalten an das Kompetenz- und Motivationsniveau der Mitarbeitenden anzupassen (Frehner, 2023, S. 278; Machwürth, 2025, S. 71-72). Da ältere Mitarbeitende sehr unterschiedlich in ihren Erwartungen, ihrem Rollenverständnis und ihrer Leistungsfähigkeit sind, bietet ein situativ-flexibler Führungsstil die Möglichkeit, gezielt auf individuelle Voraussetzungen und Bedürfnisse einzugehen, abhängig davon, wie selbstständig Mitarbeitende agieren möchten und können.

Ergänzend bietet das Konzept der transformationalen Führung nach Bass (1985) weitere Ansatzpunkte. Im Unterschied zur transaktionalen Führung, die primär auf Zielvereinbarungen, Kontrolle und Belohnung basiert, zielt transformationale Führung auf emotionale Bindung, Sinnstiftung und individuelle Entwicklung (Kreutzer, 2018, S. 27; Fittkau & Heyna, 2020, S. 17–18). Für ältere Mitarbeitende, deren Motivation weniger extrinsisch geprägt ist, sondern stärker durch Anerkennung, Vertrauen und Teilhabe entsteht, kann dieser Ansatz besonders wirksam sein. Studien belegen, dass transformational geführte ältere Mitarbeitende ein höheres Engagement und subjektives Wohlbefinden aufzeigen (Masal & Vogel, 2016, S. 223; Eberhardt, 2019, S. 162, 195).

KOMMUNIKATION UND WERTSCHÄTZUNG ALS SCHLÜSSEL ZUR FÜHRUNG ÄLTERER MITARBEITENDER

Kommunikation ist nicht nur Informationsaustausch, sondern zentrales Medium der Beziehungsgestaltung (Voß & Röttger, 2021, S. 266). Gerade ältere Mitarbeitende legen großen Wert auf transparente, verlässliche und dialogische Kommunikation (Stegh & Ryschka, 2019, S. 17). Wird auf geäußerte Anliegen nicht reagiert, interpretieren viele dies als mangelnde Wertschätzung, mit negativen Folgen für Motivation, Bindung und Gesundheitswahrnehmung (Holzrichter & Santer, 2023, S. 28–29). Feedback ist nicht nur inhaltlich relevant, sondern vermittelt auch Zugehörigkeit und Anerkennung.

Wertschätzung ist dabei mehr als Lob oder Anerkennung, sie ist eine Haltung, die sich im täglichen Handeln ausdrückt. Zuhören, Vertrauen schenken, Erfahrung ernst nehmen und Verantwortung übertragen sind zentrale Ausdrucksformen. Besonders im öffentlichen Dienst, in dem finanzielle Anreizsysteme begrenzt sind, kommt immateriellen Formen der Anerkennung besondere Bedeutung zu. Studien (Semmer & Jacobshagen, 2010, S. 52; Matyssek, 2011, S. 13) zeigen, dass fehlende Wertschätzung vergleichsweise belastender erlebt wird als hohe Arbeitsdichte oder Veränderungen im Aufgabenprofil.

In der Kombination aus individueller Berücksichtigung, passgenauer Kommunikation und respektvoller Führung zeigt sich, wie zentrale psychosoziale Bedürfnisse älterer Mitarbeitender angesprochen werden können. Wo dies gelingt, entsteht eine Kultur des Vertrauens und der Bindung – und ein entscheidender Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des öffentlichen Dienstes.

Forschungsdesign und Methodik

Ausgehend von der theoretisch identifizierten Forschungslücke, dem Mangel an praxisnahen Erkenntnissen darüber, wie Führung in der öffentlichen Verwaltung wirksam auf die veränderten Bedürfnisse älterer Mitarbeitender reagieren kann, geht die Studie der Frage nach, wie eine Führungskraft ihre Füh-

rungsstrategien anpassen sollte, damit sich ältere Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen und ihre Arbeitsfähigkeit sowie ihre Arbeitsmotivation erhalten. Ziel ist es, zwei Perspektiven systematisch zu beleuchten: Einerseits sollen zentrale Erfahrungen, Sichtweisen und Bedürfnisse älterer Verwaltungsmitarbeitender in Bezug auf das Verhalten von Führungskräften erfasst werden. Andererseits wird untersucht, wie Führungskräfte diese Bedürfnisse wahrnehmen und interpretieren. Durch die Gegenüberstellung beider Perspektiven lassen sich Ansatzpunkte für eine differenzierte, altersbewusste Führung ableiten.

Der qualitative Zugang wird gewählt, um Einblicke in persönliche Einschätzungen, implizite Erwartungen und innere Haltungen zu erhalten, die in standardisierten Frageformaten häufig nicht sichtbar werden (Strübing, 2024, S. 4; Voss, 2024, S. 38–39). Dazu zählen etwa Loyalitätsvorstellungen, implizite Bilder guter Führung oder individuelle Umgangsweisen mit Konflikten.

DATENERHEBUNG UND STICHPROBE

Grundlage der Untersuchung bilden sieben leitfadengestützte Interviews, davon fünf mit Verwaltungsmitarbeitenden ab 50 Jahren sowie zwei mit Führungskräften aus der öffentlichen Verwaltung. Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der Interviewpartner:innen. Die Teilnehmenden werden über die Personalstellen verschiedener öffentlicher Einrichtungen akquiriert.

Tabelle 1: Datengrundlage der Interviews

Interview	Geschlecht	Alter	Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung	Dienstjahre in der öffentlichen Verwaltung
A	m	58	Digitalisierungsbeauftragter	8 (mit 32 Jahren Unterbrechung)
B	m	60	Bauüberwachung	10
C	m	52	Sachgebietsleiter	6
D	w	53	Personalsachbearbeitung	20
E	w	60	Dokumentenmanagement	12 (mit 31 Jahren Unterbrechung)
F	w	50	Führungskraft	26
G	m	31	Führungskraft	5

Quelle: Eigene Darstellung, 2025

Die Altersgrenze von 50 Jahren orientiert sich an etablierten Definitionen der Arbeitswissenschaft (BAuA, 2008, S. 9) und berücksichtigt gleichzeitig die demografische Realität des öffentlichen Dienstes, in dem ein Großteil der Belegschaft bereits in dieser Altersgruppe vertreten ist. Die gewählte Schwelle soll dabei nicht suggerieren, dass mit 50 Jahren eine pauschale Kategorisierung als „älter“ gerechtfertigt wäre, vielmehr dient sie als analytischer Ankerpunkt, um jene Mitarbeitenden gezielt in den Blick zu nehmen, die vor dem Übergang in eine neue Berufsphase stehen und deren Bedürfnisse sich in Bezug auf Führung, Kommunikation und Arbeitsgestaltung zu verändern beginnen. Die gewählte Altersmarke reflektiert damit keinen Defizitblick, sondern eine bewusst differenzierende Perspektive auf altersbewusste Führungsthemen.

Die Interviews werden vollständig transkribiert und anschließend auf Richtigkeit und Anonymität geprüft (Transkriptionsregeln nach Kuckartz & Rädiker, 2024).

AUSWERTUNG

Die Auswertung erfolgt mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022). Dabei entstehen zentrale Kategorien sowohl deduktiv, d.h. auf Basis theoretischer Konzepte (z. B. zu altersbewusster Führung, Kommunikation, Motivation) als auch induktiv, also offen aus dem Material heraus, um neue, empirisch gestützte Perspektiven aus der Praxis aufzunehmen.

Zunächst werden die Interviews der älteren Mitarbeitenden analysiert, um ihre Sicht auf Führung und Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst nachzuvollziehen. Anschließend fließen die Aussagen der Führungskräfte in den Analyseprozess ein. Diese zweite Phase ermöglicht sowohl den Abgleich übereinstimmender Sichtweisen als auch die Kontrastierung unterschiedlicher Wahrnehmungen, insbesondere im Hinblick auf Wahrnehmungsunterschiede und blinde Flecken. Insgesamt trägt das zweistufige Vorgehen dazu bei, zentrale Ansatzpunkte für altersbewusste Führungsstrategien herauszuarbeiten.

WISSENSCHAFTLICHE GÜTEKRITERIEN

Zur Sicherstellung der wissenschaftlichen Qualität dokumentiert die Studie den Forschungsprozess systematisch und nachvollziehbar. Die Auswertung folgt einem regelgeleiteten Verfahren; alle Kategorisierungen werden anhand konkreter Textstellen belegt. Durch die dialogisch angelegte Interviewform sowie den Fokus auf subjektive Sichtweisen bleibt die Nähe zum Gegenstand gewahrt. Die Aussagen der Teilnehmenden werden stets im jeweiligen Kontext interpretiert und nicht isoliert gedeutet, um Fehlschlüsse zu vermeiden.

Besonders relevant für die Praxis ist es, dass sich theoretisch informierte Annahmen mit realen Erfahrungen aus dem Verwaltungsalltag abgleichen lassen. Die Kombination deduktiver und induktiver Kategorien macht sichtbar, wo bekannte Modelle greifen und wo Führungskräfte möglicherweise blinde Flecken haben. Auf diese Weise liefert die Studie nicht nur empirisch fundierte Einsichten, sondern auch konkret anschlussfähige Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung von Führungsverhalten im Umgang mit älteren Mitarbeitenden.

Ergebnisse und Diskussion

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews werden im Folgenden thematisch verdichtet dargestellt und mit einschlägiger Forschungsliteratur in Beziehung gesetzt. Die Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern fokussiert zentrale Muster und wiederkehrende Themen. Es wird deutlich, welche spezifischen Bedarfe und Wahrnehmungen ältere Mitarbeitende in Bezug auf Führung in der öffentlichen Verwaltung formulieren, wo Übereinstimmungen und Diskrepanzen mit den Perspektiven der Führungskräfte bestehen und welche Implikationen sich daraus für die Führungspraxis ableiten lassen. Fünf Themenfelder kristallisieren sich in der Auswertung heraus: (1) Kommunikation und Beteiligung an Entscheidungen, (2) Wahrgenommene Wertschätzung und Anerkennung, (3) Motivation, Entwicklung und Leistungserwartung, (4) Umgang mit Wandel und technischen Veränderungen sowie (5) Selbstbild, Rollenreflexion und Wechselambitionen. Die Ergebnisse beruhen auf einer Kombination aus

deduktiv hergeleiteten Kategorien, etwa zu Kommunikation, Motivation oder altersbewussten Führungskonzepten, sowie induktiv aus dem Material entwickelten Aspekten wie etwa Ambivalenzen im Selbstbild, die Sichtweise der Führungskräfte oder technikspezifische Unsicherheiten. Diese Kombination ermöglicht es, bestehende Theorieansätze gezielt mit praxisnahen Perspektiven zu kontrastieren und weiterzuentwickeln.

KOMMUNIKATION UND BETEILIGUNG AN ENTSCHEIDUNGEN

Die Interviews mit den Mitarbeitenden zeigen einen klaren Wunsch nach transparenter, auf Augenhöhe geführter Kommunikation. Informationen sollen rechtzeitig, verständlich und kontextbezogen weitergegeben werden. Insbesondere die Beteiligung an Entscheidungen, die das eigene Arbeitsfeld betreffen, wird als Zeichen von Respekt und Vertrauen wahrgenommen. Wo dies fehlt, entsteht Frustration:

> „Ich erlebe das gerade fast jede Woche, dass ich immer Sachen aufgetragen bekomme, die ich umsetzen soll, wie mein Chef will. Und nein, das geht nicht. Also ich kann nicht immer alles umsetzen, wie jemand es möchte, weil dann kommt es nicht von mir und dann kann ich es auch an die Mitarbeiter so nicht weitergeben bei uns.“ (Interview C)

Führungskräfte beschreiben zwar grundsätzlich den Anspruch, Mitarbeitende einzubinden, verweisen aber zugleich auf Zeitdruck, politische Vorgaben oder Personalmangel, die Beteiligung erschweren. Hier zeigen sich Unterschiede in der Bewertung: Was auf Leitungsebene als pragmatisch erscheint, wird auf der Ebene der Mitarbeitenden mitunter als mangelnde Wertschätzung wahrgenommen. Mehrere Interviewte bringen zudem deutlich zum Ausdruck, dass sie ihrer Führungskraft mangelndes Kommunikationsvermögen und fehlende Gesprächsbereitschaft unterstellen, verbunden mit dem Eindruck, dass die Bereitschaft zur Weiterentwicklung gerade in Führungsfragen eher gering sei.

Im regelgebundenen und hierarchisch geprägten Kontext öffentlicher Verwaltung ist Kommunikation häufig stark formalisiert, etwa in Form von Verfügungen oder standardisierten Rundmails. Die Ergebnisse verdeutlichen jedoch, dass erfahrene Mitarbeitende eine persönliche, kontextbezogene Ansprache als besonders wichtig erachten, die Entscheidungen erklärt, Fragen erlaubt und auf ihre konkrete Situation eingeht. Dies deckt sich mit der Annahme der mitarbeiterorientierten und situativen Führung, dass partizipative Kommunikation ein zentraler Faktor für Motivation und Bindung ist (Machwürth, 2025, S. 71-72). Mehrfach äußerten Mitarbeitende zudem den Wunsch, dass Führungskräfte unausgesprochene Probleme oder Stimmungen im Team besser erkennen und aktiv ansprechen, eine implizite Erwartung an emotionale Sensibilität und Kommunikationskompetenz.

WAHRGENOMMENE WERTSCHÄTZUNG UND ANERKENNUNG

Ein zentrales Motiv der Interviews war das Bedürfnis nach Anerkennung für geleistete Arbeit und für die eigene Berufserfahrung. Dabei geht es weniger um formale Auszeichnungen als vielmehr um alltägliche Zeichen von Respekt, z. B. durch Feedback, Einbindung oder die Berücksichtigung eigener Vorschläge. In vielen Organisationen scheint die Annahme zu bestehen, ältere Mitarbeitende fühlten sich allein

durch ihren Status oder ihre Betriebszugehörigkeit ausreichend gewürdigt. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass auch diese Beschäftigten aktiv Anerkennung erwarten, insbesondere, wenn ihre Erfahrung nicht genutzt oder ihre Sichtbarkeit eingeschränkt ist:

> „Dass vielleicht auch mehr der Rat von den Älteren angenommen wird. Ich würde es meine Lebenserfahrung nennen. Weil, ich bin jetzt schon bald 30 Jahre insgesamt im Berufsleben und habe viel mitgemacht und da kann man doch das eine oder andere bisschen mehr abschätzen, ob es hinhaut oder nicht." (Interview D)

Führungskräfte äußern durchaus Bewusstsein für die Bedeutung von Wertschätzung, berichten jedoch, dass diese im Alltagsgeschäft häufig zu kurz komme. Damit ergibt sich ein Missverhältnis zwischen Anspruch und erlebter Realität.

Im öffentlichen Dienst sind formale Entwicklungsmöglichkeiten ab einem bestimmten Karrierepunkt häufig eingeschränkt. Umso wichtiger werden informelle Wege, Anerkennung und Wertschätzung auszudrücken. Während Anerkennung meist auf konkrete Leistungen zielt, etwa Lob für ein abgeschlossenes Projekt, beschreibt Wertschätzung eine grundsätzliche Haltung gegenüber einer Person und ihrer Erfahrung. Die Interviews zeigen: Langjährig Beschäftigte reagieren sensibel darauf, ob ihre Beiträge gesehen und ihre Perspektiven ernst genommen werden. Wird dies übergangen, entsteht bei vielen das Gefühl, nicht mehr voll gebraucht oder gehört zu werden. Auch Führungskräfte betonen, wie wichtig persönliche Rückmeldungen und gezielte Aufgabenwahl sind, um erfahrene Mitarbeitende motiviert und eingebunden zu halten – sehen sich dabei jedoch häufig unter Zeitdruck oder durch andere Anforderungen gebunden. Im Sinne der transformationalen Führung ist individuelle Wertschätzung ein zentraler Faktor für Motivation und Bindung (Fittkau et al., 2023, S. 24; Dörr et al., 2013, S. 259; Esslinger et al., 2022, S. 203-204). Zugleich wurde von den interviewten Mitarbeitenden kritisiert, dass sich Führungskräfte zu wenig mit Fragen guter Kommunikation oder Führung beschäftigen würden, teils verbunden mit der Einschätzung, dass sie eine entsprechende Fortbildung selbst nicht als notwendig erachteten.

MOTIVATION, ENTWICKLUNG UND LEISTUNGSERWARTUNG

In diesem Punkt zeigt sich ein differenziertes Bild: Die interviewten Mitarbeitenden äußern weiterhin Interesse an fachlicher Weiterentwicklung, vorausgesetzt, diese wird als praxisrelevant, respektvoll und realistisch erlebt. Zugleich zeigen sie sich sensibel gegenüber Altersstereotypen, etwa wenn Angebote implizit vor allem jüngere Beschäftigte ansprechen. So formuliert eine interviewte Person:

> „Natürlich fühlt man sich noch nicht alt, aber umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen oder groß angelegte Entwicklungsprogramme wirken wenig attraktiv, wenn die Arbeitsbelastung bereits hoch ist und sie sich implizit eher an jüngere Beschäftigte richten. Es geht nicht darum, solche Angebote strikt nach Alter aufzuteilen, sondern stärker auf spezifische Bedürfnisse älterer Mitarbeitender Rücksicht zu nehmen." (Interview D)

Solche impliziten Altersstereotype – etwa, dass Weiterbildungsangebote überwiegend jüngere Zielgruppen ansprechen – führen bei älteren Mitarbeitenden rasch zu Irritationen. Führungskräfte erkennen zwar grundsätzlich den Wert individueller Förderung, berichten jedoch von Zielkonflikten zwischen Leistungsanforderungen, einer altersbewussten Ansprache und knappen Ressourcen. Dies bezieht sich insbesondere auf fehlende Zeit für Führung, die teilweise nur mit 20 Prozent der Arbeitszeit bemessen wird. Teilweise besteht Unsicherheit im Umgang mit Unterschieden in Motivation oder Belastbarkeit, die nicht allein am Alter festzumachen sind. Einige Interviewte schildern, dass sie Leistungsanforderungen nicht mehr im gleichen Tempo wie früher gerecht werden können und darunter innerlich leiden, sich aber scheuen, dies offen anzusprechen.

Motivationspsychologische Forschung zeigt, dass sich die Leistungsmotivation im Alter nicht grundsätzlich verringert, sondern sich eher in ihrer Ausrichtung verändert (Bonus, 2011, S: 285; Ziegler & Fuchs, 2024, S. 164; Krist & Baumgardt, 2024, S. 219). Während kurzfristige Anreize wie Boni an Bedeutung verlieren, rücken Aspekte wie Sinn, Autonomie und Selbstwirksamkeit stärker in den Vordergrund. Aus Sicht der Self-Leadership-Theorie (Manz, 1986) gewinnen damit individuelle Gestaltungsspielräume und persönliche Zielklärung an Bedeutung (Furtner & Baldegger, 2023, S. 102–108). Altersbewusste Führung sollte gezielt den Dialog darüber fördern, welche Formen der Weiterentwicklung für ältere Mitarbeitende sinnvoll, gewünscht und machbar sind, ohne vorgefertigte Annahmen. Einige Interviewte beschreiben dabei auch Strategien zur individuellen Selbststeuerung, etwa die Priorisierung vertrauter Aufgaben, das selektive Zurückziehen aus als überfordernd erlebten Anforderungen und Situationen oder der bewusste Verzicht auf weitere Entwicklungsschritte als persönliche Bewältigungsstrategien im Spannungsfeld von Anspruch und Realität.

UMGANG MIT WANDEL UND TECHNISCHEN VERÄNDERUNGEN

Die Interviews thematisieren eine gewisse Skepsis gegenüber technischen Veränderungen, wobei die Haltung meist nicht prinzipiell ablehnend ist, sondern Unsicherheit über Sinnhaftigkeit, Unterstützung und Lernangebote reflektiert. Die Ergebnisse zeigen, dass Technikakzeptanz nicht in erster Linie vom Alter abhängt, sondern von Erfahrung mit Veränderungsprozessen, der Passung zur Aufgabe und vorhandener Unterstützung:

Mitarbeitende berichten beispielsweise, dass neue Tools eingeführt werden, ohne ausreichend erklärt zu werden, oder dass Lernprozesse unter Zeitdruck erfolgen müssen. Dies führt mitunter zu Überforderung oder Rückzug, wird aber nicht als Widerstand im klassischen Sinn artikuliert, sondern als Reaktion auf einen Mangel an Begleitung.

> „Wir haben auch neue Programme gekriegt. Die anderen sind da einfach viel fitter drin als ich. Es liegt aber vielleicht daran, dass die damit aufgewachsen sind und ich nicht. Ich bringe mir das mühsam selber bei. Manchmal traue ich mich schon gar nicht mehr, zu fragen, weil die lachen.“
> (Interview D)

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass digitale Veränderungen altersübergreifend Unterstützung und Kommunikation erfordern, besonders dann, wenn sich durch neue Technik auch Rollen und Abläufe ändern.

Aus Perspektive der Führung bedeutet das, technische Neuerungen nicht nur zu verordnen oder ausschließlich Wissen darüber zu vermitteln, sondern diese konkret begreifbar zu machen und die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, Hindernisse bei der praktischen Umsetzung zu überwinden (Albarracín et al., 2024, S. 377). In den Interviews wird teilweise auch das eigene Belastungserleben thematisiert, etwa in Form nachlassender Konzentrationsfähigkeit oder notwendiger längerer Erholungszeiten, nicht zwingend als Defizit, sondern als Teil eines realistischen Selbstbildes, das Führung kennen und berücksichtigen sollte. In diesem Zusammenhang werden zudem eigene Bewältigungsstrategien geschildert, etwa, sich gezielt Hilfe im Team zu suchen oder sich bestimmte Lernschritte selbst strukturiert beizubringen. Dies weist auf vorhandene Ressourcen hin, die Führung gezielt stärken könnte, indem sie genau jene Hindernisse adressiert, die einem wirksamen Verhalten im Wege stehen.

SELBSTBILD, ROLLENREFLEXION UND WECHSELAMBITIONEN

Viele ältere Mitarbeitende reflektieren ihre Rolle im Team neu: Manche sehen sich als Erfahrungsanker oder kollegiale Ratgebende, andere äußern das Gefühl, weniger gehört oder übergangen zu werden. Die Interviews zeigen ein Spannungsfeld zwischen dem Wunsch, weiterhin aktiv mitzugestalten, und der Wahrnehmung, dass ihnen nicht mehr genug Aufmerksamkeit zukommt.

In einzelnen Fällen wurden explizite Wechselambitionen geäußert, teils in Richtung Ruhestand, teils mit Blick auf neue berufliche Perspektiven. Diese sind nicht zwingend Ausdruck von Demotivation, sondern oft Ergebnis fehlender Entwicklungsperspektiven oder mangelnder Kommunikation mit der Führungskraft. Gerade berufliche Zukunftsperspektiven stellen ein zentrales Bedürfnis älterer Mitarbeitender dar. Dennoch sind hier fehlende Informationen und mangelnde Kommunikation vorherrschend. Dabei geht es nicht allein um finanzielle Absicherung, sondern ebenso um das Bedürfnis, in betriebliche Entwicklungen eingebunden zu werden und Informationen über die zukünftige Ausrichtung der Organisation zu erhalten. Die Interviewten äußern den Wunsch, über Ziele, Visionen und strategische Pläne ihrer Führungskraft informiert zu werden, nicht zuletzt, um die verbleibende Arbeitszeit sinnvoll gestalten zu können. Darüber hinaus besteht der Wunsch nach Transparenz bezüglich ihrer Entwicklungsmöglichkeiten.

Zugleich zeigen die Aussagen, dass viele Ältere bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, Wissen weiterzugeben oder aktiv an der Teamentwicklung mitzuwirken, sofern sie sich in ihrer Rolle ernst genommen fühlen. Darüber hinaus stellt der Einsatz ihrer Erfahrung, um Strukturen zu verbessern, ein zentrales Bedürfnis dar. Für ältere Mitarbeitende steht das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit im Fokus. Die Ergebnisse bestätigen die Forschung von Stegh & Ryschka (2020, S. 15-16), wonach das soziale Miteinander entscheidend für die Arbeitszufriedenheit ist. Allerdings zeigt sich eine Abweichung in der Handlungstendenz: Während die Autoren einen Rückzug aus Konfliktsituationen beschreiben, zeigen sich die befragten Personen teilweise konfrontativ gesprächsbereit, um ihren Anliegen Ausdruck zu verleihen. Dies könnte als Zeichen eines gestärkten Selbstbewusstseins oder sich verändernder arbeitsmarktbezogener Machtverhältnisse gewertet werden. In diesem Zusammenhang beschreiben die interviewten Mitarbeitenden explizit, wie sie ausbleibende Führung kompensieren, etwa durch Eigeninitiativen, um mangelnde Teambuildingfähigkeit ihrer Führungskraft auszugleichen oder das bewusste Einfordern von Gesprächsanlässen, um die eigene Handlungsfähigkeit zu sichern. Dies ist insbesondere wichtig, da das Bedürfnis nach sozialem Miteinander im Alter an Bedeutung gewinnt.

„Dinge wie teambildende Maßnahmen sind mir wichtig, sie finden leider in der Verwaltung eigentlich gar nicht statt.“ (Interview B)

Gleichzeitig bleibt auch das Bedürfnis nach Autonomie hoch: Die freie Zeiteinteilung wird durchweg positiv bewertet, während sich hinsichtlich des Einflusses auf Arbeitsinhalte und Entscheidungen unterschiedliche Einschätzungen zeigen. Einige Befragte äußern das Bedürfnis nach klaren Vorgaben und geringer Eigenverantwortung, andere beschreiben Gestaltungsspielräume als Möglichkeit, Anerkennung und Wertschätzung durch ihre Führungskraft zu erfahren. Führungskräfte berichten von ambivalenten Erwartungen ihrer Mitarbeitenden hinsichtlich der erwarteten Balance zwischen Selbstständigkeit und Steuerung, was die situative Anpassung der Führungsstrategie erschwert.

Insgesamt zeigen die Aussagen, dass individuelle Lebens- und Berufsphasen sehr unterschiedlich erlebt werden. Altersbewusste Führung sollte daher auf pauschale Zuschreibungen verzichten und differenzierte, dialogorientierte Zugänge ermöglichen.

Fazit und Ausblick

Abschließend werden die zentralen Ergebnisse zusammengefasst und daraus konkrete Implikationen für die Führungspraxis in der öffentlichen Verwaltung abgeleitet. Das Kapitel reflektiert zudem den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn sowie das methodische Vorgehen und stellt Überlegungen zur Übertragbarkeit und zu möglichen Anschlussfragen für die Forschung an.

ZENTRALE ERKENNTNISSE UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

Die vorliegende Studie skizziert, welche Erfahrungen, Wahrnehmungen und Bedarfe ältere Mitarbeitende in der öffentlichen Verwaltung in Bezug auf Führung äußern und wie Führungskräfte diese einordnen. Es zeigt sich ein deutliches Spannungsfeld zwischen organisationalen Rahmenbedingungen, individuellen Bedürfnissen und dem Selbstverständnis von Führungskräften.

Für die Führungspraxis lassen sich die folgenden zentralen Handlungsfelder ableiten:

- Eine **transparente, dialogorientierte Kommunikation** ist entscheidend, da sie Orientierung und Sicherheit schafft. Führungskräfte sollten bewusst Raum für Rückfragen, Deutung und gemeinsame Verständigung schaffen, insbesondere in hierarchisch geprägten Organisationen, in denen nicht alles offen ausgesprochen wird und leicht Missverständnisse entstehen können.
- **Wertschätzung sollte aktiv vermittelt werden**, nicht nur durch Lob, sondern durch Sichtbarkeit, passende Aufgaben und konstruktives Feedback. Gerade bei langjährig Beschäftigten ist die Annahme, sie bräuchten keine Bestätigung mehr, empirisch widerlegt. Bleibt diese Anerkennung aus, kann das als Geringschätzung erlebt werden.
- **Führungskräfte sollten individuelle Entwicklungsbedarfe gezielt ansprechen**, ohne pauschale Alterszuschreibungen. Angebote müssen sich an Interessen und Kompetenzen orientieren, nicht am Geburtsjahr. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Potenziale übersehen und Mitarbeitende durch stereotype Erwartungen demotiviert werden.
- **Strukturell verankerte Unterstützung beim Umgang mit Veränderungen** ist essenziell, insbesondere bei technikgetriebenem Wandel. Schulungsangebote sollten auf organisationaler Ebene so gestaltet werden, dass sie realistisch planbar, niedrigschwellig und prozessbegleitend

sind. Andernfalls entsteht das Risiko, dass Mitarbeitende sich überfordert zurückziehen und passiver Widerstand zur stillschweigenden Norm wird.

- **Rollenreflexion und berufliche Perspektiven sollten auch jenseits klassischer Aufstiegsmöglichkeiten** thematisiert werden, da viele ältere Mitarbeitende andere Ziele in den Vordergrund stellen. Führung sollte ansprechbar sein für Fragen nach Sinn, Einbindung und Weitergabe von Erfahrungswissen, um Orientierung und Entwicklung auch im späten Berufsabschnitt zu ermöglichen.
- Die **Dauer, die Führungskräfte für wirksame und zielgerichtete Führung tatsächlich benötigen**, muss evaluiert und in der Arbeitsorganisation verbindlich berücksichtigt werden. Andernfalls wird Führung zur Nebensache zwischen operativen Aufgaben – mit Folgen für Kommunikation, Beteiligung und Mitarbeiterbindung.
- Die Personalentwicklung sollte die **spezifischen Bedürfnisse älterer Mitarbeitender stärker berücksichtigen**, um deren Motivation und langfristige Bindung an die öffentliche Verwaltung zu sichern. Es geht nicht um separate Programme, sondern um die gezielte Ansprache relevanter Erwartungen, etwa nach sinnvoller Einbindung, Entwicklungsperspektiven oder Anerkennung, da deren Ausbleiben zunehmend zu innerer Kündigung oder Abwanderung führt.

Diese Handlungsempfehlungen verdeutlichen, dass altersbewusste Führung nicht durch Sonderformate für „Ältere“ gekennzeichnet sein muss, sondern durch eine konsequent individuelle, wertschätzende und entwicklungsorientierte Haltung. Dabei gilt es, implizite Altersbilder zu reflektieren und differenzierte, dialogisch ausgerichtete Ansätze zu fördern. Darüber hinaus sollten die Voraussetzungen der Führungskräfte überprüft werden, damit diese in der öffentlichen Verwaltung Strukturen vorfinden, in denen sie in der Lage sind, gute Führung zu leisten.

WISSENSCHAFTLICHE EINORDNUNG UND BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE

Die Forschungsfrage – wie Führungskräfte ihre Strategien anpassen können, um ältere Mitarbeitende wirksam zu unterstützen – lässt sich wie folgt beantworten: Altersbewusste Führung gelingt dann, wenn sie stereotype Vorstellungen überwindet, individuelle Handlungsspielräume anerkennt und Mitarbeitende aktiv in Entscheidungen, Entwicklungen und Veränderungen einbindet. Die Ergebnisse stützen damit Ansätze der mitarbeiterorientierten, situativen und transformationalen Führung (Fittkau et al., 2023, S. 24; Dörr et al., 2013, S. 259; Esslinger et al., 2022, S. 203-204; Machwürth, 2025, S. 71-72) und zeigen zugleich, dass Führung in komplexen Verwaltungskontexten strukturell eingebettet und durch Zielkonflikte geprägt ist. Ein zentraler theoretischer Mehrwert liegt in der empirisch gestützten Differenzierung zwischen generalisierten Altersbildern und tatsächlich artikulierten Bedürfnissen.

REFLEXION DES VORGEHENS UND AUSBLICK

Das gewählte methodische Vorgehen erlaubt einen praxisnahen und zugleich theoriebewussten Zugang zum Untersuchungsfeld. Die qualitative Inhaltsanalyse macht es möglich, sowohl theoriegeleitete Annahmen als auch neue Muster aus dem Material herauszuarbeiten. Die Verbindung von deduktiv entwickelten und induktiv gewonnenen Kategorien erhöht die inhaltliche Tiefe und trägt zur theoretischen Fundierung bei.

Die Erhebung in Form von Interviews ermöglicht eine vertiefte Auseinandersetzung mit individuellen Sichtweisen. Zu berücksichtigen ist hierbei jedoch die geringe Fallzahl von nur sieben Gesprächen. Diese geringe Anzahl erscheint insofern akzeptabel, als dass es nicht Ziel der Studie ist, ein vollständiges oder repräsentatives Bild zu erzeugen, sondern typische Spannungsfelder und Bedeutungszuschreibungen sichtbar zu machen.

Die Auswahl der interviewten Personen erfolgte theoriegeleitet und kontextspezifisch. Aus Sicht der qualitativen Forschung ist dabei nicht die Anzahl, sondern die Relevanz und inhaltliche Sättigung der Fälle entscheidend. Dennoch ist zu berücksichtigen, dass bestimmte Perspektiven, etwa aus weiteren Verwaltungszweigen oder Beschäftigtengruppen, unberücksichtigt bleiben.

Mögliche Verzerrungen durch soziale Erwünschtheit, insbesondere bei sensiblen Themen wie Kritik an der Führung, dem Ansprechen abnehmender eigener Leistungsfähigkeit oder Rückzugstendenzen, werden durch eine offene Gesprächsführung reduziert, können aber nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die Güte des Vorgehens bemisst sich an Kriterien wie Transparenz, Plausibilität, Nachvollziehbarkeit der Interpretation und theoretischer Anbindung.

Mit Blick auf andere Kontexte zeigt sich: Viele der beschriebenen Bedürfnisse, etwa nach Wertschätzung, Entwicklung oder Kommunikation auf Augenhöhe, sind nicht spezifisch für die öffentliche Verwaltung. Gleichzeitig prägen strukturelle Merkmale wie geringe Fluktuation, dienstrechtliche Vorgaben oder die Trennung von Fach- und Führungslaufbahnen das konkrete Erleben und die Freiheitsgrade von Führung. Entsprechend ist eine Übertragung auf andere Organisationstypen möglich, sollte jedoch stets kontextsensibel erfolgen.

Für die Forschung bieten sich verschiedene Anschlussfelder. Neben einer vertieften Analyse teamdynamischer Prozesse und generationsübergreifender Perspektiven wäre insbesondere die langfristige Wirkung altersbewusster Führungsstile sowie der Umgang mit beruflichen Übergängen lohnend zu untersuchen.

Wie das Eingangszitat verdeutlicht, kündigen Mitarbeitende meist nicht ihren Job, sondern sie verlassen ihre Führungskraft. Umso entscheidender ist es, dass Führungskräfte beginnen, die Bedürfnisse der bisher vernachlässigten Gruppe der älteren Mitarbeitenden wahrzunehmen. Nur wer versteht, was diese Beschäftigten bewegt, wird sie langfristig in der öffentlichen Verwaltung halten können.

Literaturverzeichnis:

Albarracín, D., Fayaz-Farkhad, B., & Granados Samayoa, J. A. (2024). Determinants of behaviour and their efficacy as targets of behavioural change interventions. *Nature Reviews Psychology*, 3(6), 377-392. https://doi.org/10.1038/s44159-024-00305-0

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bonus, T. (2011). Die Selbstbestimmungstheorie. In M. Schwaiger & A. Meyer (Hrsg.), *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende.* Franz Vahlen Verlag.

Bundesagentur für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008). *Alles grau in grau? Ältere Arbeitnehmer und die Büroarbeit.* (2. Auflage).

Büsch, V., Dittrich, D. & Lieberum, U. (2012). *Determinanten der Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und Auswirkungen auf den Weiterbeschäftigungswunsch*. Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft, 35(4), 903-930.

DBB Beamtenbund und Tarifunion (2025). *DBB Monitor öffentlicher Dienst 2025.* https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2025/dbb_monitor_oeffentlicher_dienst_2025.pdf

Dörr, S., Schmidt-Huber, M., Winkler, B. & Klebl, U. (2013). Führung. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft*. Springer VS Verlag.

Eberhardt, D. (2019). *Generationen zusammen führen: Mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten* (2. Auflage). Haufe Verlag.

Esslinger, A., Anli-Berk, S. & Heyden, B. (2022). Transformationale Führung als Ausdruck gesunden Führens: Motor für eine gelungene gesundheitsförderliche Organisationsentwicklung. In R. Hajji, K. Kitze & N. Pieck (Hrsg.), *Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung: Theorien, Ergebnisse und Ansätze* (S. 201-215). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35603-3

Fittkau, K.-H. & Heyna, P. (2020). *Wirksames Führen in der Polizei: Transformationale Führung – Chance auf ein modernes Führungsverständnis*. Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30135-4

Fittkau, K.-H., Müller, J. & Juffa, N. (2023). *Führung und innere Kündigung in der Polizei: Wie transformationale Führung innere Kündigung reduzieren kann*. Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42154-0

Frehner, T. (2023). *Führung heute: Erfolgsfaktoren des New Leadership*. Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10-1007/978-3-662-67780-3

Furtner, M. & Baldegger, U. (2023). *Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (3. Aufl.). Springer Gabler.

Goler, L., Gale, J. Harrington, B. & Grant, A. (2021). *Why People Really Quit Their Jobs*. Harvard Business Review (Special Issue Fall 2021), 52-54.

Hersey, P. H. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.

Holzrichter, T. & Santer, M. (2023). *Führung durch Kooperation: Besseres Miteinander exzellente Leistungen*. Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-63257-4_3

Kreutzer, R. T. (2018). *Führungs- und Organisationskonzepte im digitalen Zeitalter kompakt: Agilität erreichen, Prozesse beschleunigen, Change-Management implementieren*. Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21448-7

Krist, K & Baumgardt, J. (2024). Mitarbeitendenbindung in Deutschland – Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung. In B. Bandura, A. Ducki, J. Baumgardt, M. Meyer & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2024: Bindung und Gesundheit – Fachkräfte gewinnen und halten* (S. 203-232). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21448-7

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (6. Auflage). Beltz Juventa Verlag.

Lobbe, C., Lochner, K. & Schossau, H. (2023). Blindflug & Gießkanne vs. Data-Driven & Individuell: Die Revolution von Employee Experience. In K. Stulle & R. Justenhoven (Hrsg.), *Personalauswahl 4.0: KI, Machine Learning, Gamification und andere Innovationen in der Praxis* (S. 195-216). Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42142-7_12

Machwürth, H.-P. (2025). Situativ führen – ein Gebot der Zeit. *Die Mediation, 14*(1), 70-73

Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review,* 11(3), 585–600.

Masal, D. & Vogel, D. (2016). Leadership, Use of Performance Information, and Job Satisfaction: Evidence From Police Services. *International Public Management Journal, 19*(2), 208-234.

Matyssek, A. K. (2011). *Wertschätzung im Betrieb: Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur*. Books on Demand Verlag.

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Auflage). Beltz Verlag.

Next:Public (2022). *Bleibebarometer Öffentlicher Dienst: Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung.* https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2024/12/Studie_Bleibebarometer_Oeffentlicher_Dienst.pdf

Peichl, A., Sauer, S. & Wohlrabe, K. (2022). Fachkräftemangel in Deutschland und Europa – Historie, Status quo und was getan werden muss. *Ifo Schnelldienst, 75*(10), 70-75

Pundt, L (2023). Demografischer Wandel und Demografiemanagement. In B. Werkmann-Karcher, A. Müller & T. Zbinden (Hrsg.), *Personalpsychologie für das Human Resource Management* (S. 58-72). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65308-1

Rump, J. & Eilers, S. (2024). Mitarbeiterbindung im Kontext von New Work – Hintergründe, Trends und Instrumente. In P. Mudra, M. Sellinger & R. Völker (Hrsg.), *New Work: Gestaltung der digitalen Arbeitswelt* (S. 143-159). Kohlhammer Verlag.

Schat, H.-D. (2014). *Vom Bullshit zum Business: Praxis-Tipps zur Steigerung der Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Innovationskraft und Effizienz.* Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44118-0

Schenkel, A., Krist, K., Meyer, M. & Baumgardt, J. (2024). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2023. In B. Bandura, A. Ducki, J. Baumgardt, M. Meyer & H.

Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2024: Bindung und Gesundheit – Fachkräfte gewinnen und halten* (S. 339-426). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-69620-0

Semmer, N. & Jacobshagen, N. (2010). Feedback im Arbeitsleben – eine Selbstwert-Perspektive. *Gruppendynamik und Organisationsberatung, 41*(1), 39-55.

Stegh, W. & Ryschka, J. (2020). *Führen von Jung und Alt: Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung.* Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58885-7

Strübing, J. (2024). *Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung* (3. Auflage). De Gruyter Verlag.

Voss, R. (2024). *Wissenschaftliches Arbeiten: …leicht verständlich* (9. Auflage). UKV Verlag.

Voß, A. & Röttger, U. (2021). Erfolgreiche Führungskommunikation heute. In S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen* (S. 237-276). Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1

Weil, A. & Stahl, U. (2024). Mit (lebens-(Erfahrung gegen den Fachkräftemangel: Das unterschöpfte Potenzial der 50-plus- und pensionierten Arbeitskräfte richtig nutzen. In H. Budlinger (Hrsg.), *Fachkräftemangel und Maßnahmen-Champions* (S. 57-68). Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45364-0

Ziegler, R. & Fuchs, M. (2024). Formen der Arbeitszufriedenheit sensu Bruggemann. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 68*(4). 161-175.