

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	5
1.3	Aufbau der Arbeit	7
2	Personalentwicklung	11
2.1	Definition Personalentwicklung	11
2.2	Zielsetzung der Personalentwicklung	12
2.3	Trends innerhalb der Personalentwicklung	15
2.4	Führungskräfteentwicklung	18
3	Unternehmenskultur	25
3.1	Definition Unternehmenskultur	25
3.2	Einfluss von Werten auf die Unternehmenskultur	27
3.3	Wandel und Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur	29
3.4	Unternehmenskultur und organisationales Lernen	32
4	Führung in Unternehmen	37
4.1	Definition Führung	37
4.2	Führungstheorien	39
4.3	Differenzen zwischen Führungstheorien und Führung in Unternehmen	44
5	Wandel der Arbeit	49
5.1	Flexibilisierung	54
5.1.1	Chancen und Risiken der Flexibilisierung	55
5.1.2	Life-Domain-Balance	64
5.1.3	Gesellschaftliche, organisationale und individuelle Herausforderungen	71

5.2	Digitalisierung	72
5.3	Demografischer Wandel	91
5.3.1	Entwicklung des Altersaufbaus in Deutschland	92
5.3.2	Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt	96
5.4	Rollen innerhalb des Transformationsprozesses	108
5.4.1	Rolle der Führungskräfte	108
5.4.1.1	Herausforderungen für Führungskräfte innerhalb der Transformation	108
5.4.1.2	Kompetenzanforderungen an Führungskräfte	117
5.4.1.3	Schlussfolgerungen zur Rolle der Führungskräfte	122
5.4.2	Rolle des Personalwesens	125
5.4.2.1	Herausforderungen für das Personalwesen innerhalb der Transformation	126
5.4.2.2	Schlussfolgerungen zur Rolle des Personalwesens	132
5.4.3	Rolle des Betriebsrats	134
5.4.3.1	Herausforderungen für den Betriebsrat innerhalb der Transformation	135
5.4.3.2	Schlussfolgerungen zur Rolle des Betriebsrats	141
6	Zentrale Entwicklungen innerhalb der Finanzwirtschaft	145
6.1	Transformation der Versicherungsbranche	146
6.2	Beschäftigungseffekte und demografische Entwicklungen	199
6.3	Zwischenfazit und weitere erwartete Entwicklungen	204
7	Alter(n)smanagement	213
7.1	Altersbegriff der Untersuchung	213
7.2	Wissenschaftliche Modelle des Alterns	214
7.3	Folgen des Alterungsprozesses für Führungskräfte	217
7.4	Relevanz und zentrale Elemente von Alter(n)smanagement innerhalb der Transformation	220
7.5	Alter(n)smanagement im Kontext organisationaler Spannungsfelder	235

8	Methodisches Vorgehen	241
8.1	Methodenauswahl	241
8.2	Stichprobe	246
8.3	Vorgehen	248
8.3.1	Datenerhebung	248
8.3.2	Datenaufbereitung und -auswertung	253
8.4	Qualitative Gütekriterien der Untersuchung	255
8.4.1	Sechs allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung	256
8.4.2	Inhaltsanalytische Gütekriterien	262
9	Darstellung und Reflexion der Befunde	267
9.1	Soziodemografische Daten der Befragten und Beschreibung des Untersuchungsfeldes	267
9.2	Digitalisierung	271
9.2.1	Notwendigkeit des digitalen Wandels	271
9.2.1.1	Digitaler Wandel als Chance	273
9.2.1.2	Digitaler Wandel als Bedrohung	281
9.2.1.3	Perspektive des Personalwesens und der Betriebsräte	289
9.2.2	Einbezug in den digitalen Wandel	291
9.2.2.1	Typenzuordnung und Begründung	292
9.2.2.2	Austausch mit der Unternehmensleitung	300
9.2.3	Erfahrungen mit bisherigen Wandlungsprozessen	310
9.2.4	Unterschied zu bisherigen Wandlungsprozessen	326
9.2.5	Rolle der Führungskräfte im digitalen Wandel	343
9.2.5.1	Erwartungen und Anforderungen an die Führungskräfte im digitalen Wandel	344
9.2.5.2	Erwartungen und Anforderungen der Führungskräfte im digitalen Wandel	359
9.2.5.3	Zielsetzungen und Strategien der Führungskräfte im digitalen Wandel	382
9.2.6	Rolle des Personalwesens im digitalen Wandel	387
9.2.6.1	Erwartungen und Anforderungen an das Personalwesen im digitalen Wandel	388
9.2.6.2	Erwartungen und Anforderungen des Personalwesens im digitalen Wandel	393

9.2.6.3	Herausforderungen und Zielsetzungen des Personalwesens im digitalen Wandel ...	396
9.2.7	Rolle des Betriebsrats im digitalen Wandel	409
9.2.7.1	Erwartungen und Anforderungen an den Betriebsrat im digitalen Wandel ...	409
9.2.7.2	Erwartungen und Anforderungen des Betriebsrats im digitalen Wandel	414
9.2.7.3	Herausforderungen und Zielsetzungen des Betriebsrats im digitalen Wandel	416
9.2.8	Weiterbildungsbedarf im digitalen Wandel	425
9.2.9	Kompetenzanforderungen im digitalen Wandel	433
9.3	Flexibilisierung	445
9.3.1	Einflüsse des mobil-flexiblen Arbeitens auf die Unternehmenskultur	446
9.3.1.1	Wahrnehmung und Veränderungen der Unternehmenskultur	446
9.3.1.2	Erforderliche Veränderungen der Unternehmenskultur	459
9.3.2	Life-Domain-Balance	471
9.3.2.1	Positive Beurteilung der Life-Domain-Balance und Einflussfaktoren	472
9.3.2.2	Negative Beurteilung der Life-Domain-Balance	477
9.3.2.3	Erforderliche Verbesserungen der Life-Domain-Balance	479
9.3.2.4	Perspektive des Personalwesens und der Betriebsräte	483
9.3.2.5	Unterschiede zwischen der Mitarbeitenden- und der Managementebene	487
9.3.3	Mobil-flexibles Arbeiten als möglicher Anreiz für einen späteren Ruhestand	492
9.4	Alter(n)smanagement	498
9.4.1	Altersbegriff im Unternehmen	498
9.4.1.1	Perspektive der Führungskräfte	498
9.4.1.2	Perspektive des Personalwesens und der Betriebsräte	510

9.4.2	Einfluss des Altersbildes sowie der Werte und Normen des Unternehmens auf das Verhalten älterer Beschäftigter	514
9.4.3	Weiterbildungs- und Personalentwicklungsprogramme für ältere Beschäftigte im Unternehmen	523
9.4.4	Beurteilung der Weiterbildungs- und Personalentwicklungsangebote im Unternehmen	527
9.4.4.1	Perspektive der Führungskräfte	527
9.4.4.2	Perspektive des Personalwesens	540
9.4.5	Gewünschte Weiterbildungs- und Personalentwicklungsangebote für ältere Führungskräfte im Unternehmen	543
9.4.5.1	Gewünschte Weiterbildungsangebote für ältere Führungskräfte	544
9.4.5.2	Gewünschte Personalentwicklungsangebote für ältere Führungskräfte	549
9.4.6	Spezifische Fragestellungen an das Personalwesen ...	556
9.4.7	Spezifische Fragestellungen an den Betriebsrat	561
10	Schlussbetrachtung	567
10.1	Allgemeine Diskussion der Ergebnisse	567
10.2	Diskussion der Ergebnisse aus Sicht der Forschung	596
10.3	Limitationen der Untersuchung	609
10.4	Implikationen für Wissenschaft und Praxis	613
10.4.1	Implikationen für das untersuchte Unternehmen	613
10.4.2	Implikationen für die Finanzwirtschaft	626
10.4.3	Implikationen für die Wissenschaft	628
10.5	Fazit und Ausblick	632
	Literaturverzeichnis	639