

# **Personalführung und Alter**

**Ist Personalführung alterskritisch?**

**Eine Studie zur Altersattribution und zum Führungshandeln  
von Linienvorgesetzten in Schweizer Unternehmen**

Anja Mücke

# INHALT

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Management Summary

1	Einleitung .....	1
2	Definitionen und begriffliche Abgrenzung .....	5
2.1	Altersdefinitionen .....	5
2.2	Altersstereotype: Ältere Beschäftigte im Unternehmen .....	6
2.3	Führung .....	11
2.4	Führungshandeln aus Perspektive der Tätigkeitstheorie .....	13
2.4.1	The Critical Incident Technique als Methode Führungshandeln zu erheben .....	16
	Zusammenfassung und Implikationen für die vorliegende Studie .....	17
3	Das Human Resource Management in Unternehmen als Kontext für das Führungshandeln von Linienvorgesetzten .....	19
3.1	Die Situation in der Schweiz .....	22
3.2	Exkurs: Diversity-Management als Konzept des Human Resource Managements .....	26
	Zusammenfassung und Implikationen für die vorliegende Studie .....	29
4	Führung und Alter: Perspektiven einer Betrachtung .....	30
4.1	Perspektive 1: Führungskraftzentriert .....	30
4.1.1	Ausgewählte empirische Studien zu den Unterschieden zwischen jüngeren und älteren Führungskräften .....	31
	Zusammenfassung und Implikationen für die vorliegende Studie .....	37
4.2	Perspektive 2: Geführtenzentriert .....	38
4.2.1	Anforderungen älterer Mitarbeitender an „gute“ Führung .....	38
4.2.1.1	Das Konzept der „altersgerechten Führung“ .....	39
4.2.1.2	Das Konzept der individualisierten, altersgerechten Führung .....	40
4.2.2	Werden ältere Mitarbeitende anders geführt? .....	43
4.2.3	Auswirkungen der Führung auf das Älterwerden der Mitarbeitenden .....	44
	Zusammenfassung und Implikationen für die vorliegende Studie .....	48

4.3	Perspektive 3: Dyadische bzw. systemische Betrachtungsweise .....	49
4.3.1	Relational Demography: Alterssimilarität vs. Heterogenität zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden .....	49
4.3.2	Organisationsdemografieforschung: Auswirkungen homogener vs. heterogener Altersstrukturen.....	53
	Zusammenfassung und Implikationen für die vorliegende Studie.....	56
5	Theoretische und konzeptionelle Überlegungen.....	57
5.1	Die organisationale Theorie von Alterseffekten (Lawrence, 1987) .....	57
	Zusammenfassung .....	64
5.2	Die Attributionstheorie der Führung.....	65
5.2.1	Der Vorgesetzte als Subjekt und Objekt der Attribution.....	69
5.2.2	Der Vorgesetzte als Subjekt und die Mitarbeitenden als Objekte der Attribution: Führung als Attributionsreaktion .....	72
	Zusammenfassung und Implikationen für die eigene Studie.....	80
	5.2.2.1 Alter als Faktor bei der verhaltensorientierten Attributionstheorie: ein integriertes Modell .....	81
	Zusammenfassung und Implikationen für die vorliegende Studie .....	86, 88, 90
6	Forschungsfragen .....	91
7	Methoden zur Beantwortung der Fragestellungen .....	95
7.1	Methodologische Grundüberlegungen .....	95
7.2	Forschungsmethodisches Vorgehen.....	98
	Exkurs: Explorative Vorstudie .....	98
7.2.1	Entwicklung der Instrumente .....	102
	7.2.1.1 Erstgespräch.....	102
	7.2.1.2 Führungstagebuch .....	104
	7.2.1.3 Vertiefende Interviews .....	108
	7.2.1.4 Firmenübergreifende Workshops.....	110
7.2.2	Gewinnung der Linienvorgesetzten .....	112
7.2.3	Beschreibung der Unternehmen und Unternehmensbereiche.....	114
7.2.4	Datenerhebung und Studienverlauf.....	119
7.2.5	Datenaufbereitung.....	121
7.2.6	Qualitative Datenauswertung: Inhaltsanalyse .....	122
	7.2.6.1 Herausforderung der Analyse von Führungs(situationen und -handeln).....	123

7.2.6.1.1	Kategorisierung der Antezedenzen und Konsequenzen von Führung .....	124
7.2.6.1.2	Kategorisierung des Führungshandelns und der Führungssituationen.....	126
7.2.6.2	Überprüfung der Intercoder-Reliabilität.....	139
7.2.7	Quantitative Datenauswertung.....	141
Zusammenfassung.....		141
8	Ergebnisse .....	144
8.1	Die 28 Führungskräfte .....	145
8.2	Die Teams der Führungskräfte.....	147
8.3	Die kritischen Personalführungssituationen.....	151
8.3.1	Anzahl der beschriebenen Führungssituationen.....	151
8.3.2	Anzahl der beteiligten Mitarbeitenden.....	152
8.3.3	Häufigkeit, mit der die Situation im Führungsalltag auftritt .....	153
8.3.4	In den Führungssituationen beschriebene Antezedenzen .....	153
8.3.5	Beschreibung der Führungssituationen anhand der erweiterten HR-Funktionen .....	163
8.3.6	Beschreibung des Führungshandelns anhand des Leader-Observation-Systems (LOS).....	168
8.3.6.1	Inwieweit ist das geschilderte Führungshandeln typisch? ...	173
8.3.6.2	Handeln wie gewollt? .....	174
8.3.6.3	Andere Handlungsoptionen.....	176
8.3.7	In den Führungssituationen beschriebene Konsequenzen.....	178
8.3.8	Rückblickende Bewertung der Situationen als weitere Konsequenzen.....	182
8.3.8.1	Erleben der Situation.....	182
8.3.8.2	Bewertung des Erfolgs des Führungshandelns.....	184
8.3.8.3	Relevanz der Situation für den Führungsalltag .....	186
Zusammenfassung .....		189
8.4	These 1: Führungskräfte messen ihrem eigenen Alter in kritischen Personalführungssituationen weniger Relevanz bei als dem ihrer Mitarbeitenden.....	192
8.4.1	Zur Rolle des „Bewusstseins“.....	197
8.4.2	Erinnerungseffekte.....	198
Zusammenfassung .....		199

8.5	These 2: Begründungen der Relevanz bzw. Irrelevanz des Faktor Alters.....	200
8.5.1	Begründungskategorien und deren Häufigkeit.....	200
8.5.2	Irrelevanzbegründungen .....	204
8.5.2.1	Das Alter der Mitarbeitenden ist irrelevant, weil .....	204
8.5.2.2	Das eigene Alter ist irrelevant, weil .....	209
8.5.3	Relevanzbegründungen.....	214
8.5.3.1	Das Alter der Mitarbeitenden ist relevant, weil .....	214
8.5.3.2	Das eigene Alter ist relevant, weil .....	220
8.5.4	Widersprüche.....	225
	Zusammenfassung .....	226
8.6	Zur Rolle der Interaktion des Alters der Mitarbeitenden und der Führungskräfte.....	229
8.6.1	Relevanz der Altersinteraktion.....	229
8.6.2	Die Altersinteraktion ist relevant, irrelevant, weil .....	230
8.6.3	Variationen in Abhängigkeit der Altersinteraktion .....	238
	Zusammenfassung .....	242
8.7	Alterskritische Personalführungssituationen.....	243
8.7.1	Antezedenzen.....	243
8.7.2	Situationstyp (HR-Funktionen).....	243
8.7.3	Führungshandeln in alterskritischen Personalführungssituationen .....	244
8.7.4	Rückblickende Bewertung der Führungssituation.....	246
	Zusammenfassung .....	247
8.8	Zur Rolle der Unternehmenszugehörigkeit.....	248
8.8.1	Durchschnittliche Anzahl an Führungssituationen und Antezedenzen.....	250
8.8.2	Einschätzung der Altersrelevanz (Altersattribution) und Begründungsmuster .....	251
8.8.3	Situationstyp (HR-Funktion) .....	253
8.8.4	Führungshandeln (LOS) .....	254
8.8.5	Rückblickende Bewertung der Führungssituationen.....	255
	Zusammenfassung .....	256

8.9	These 3: Variationen in Abhängigkeit zum Alter der in der Situation beteiligten Mitarbeitenden.....	258
8.9.1	Kritische Führungssituationen mit einem/einer beteiligten Mitarbeitenden.....	258
8.9.2	Antezedenzen.....	259
8.9.3	Einschätzung der Altersrelevanz (Altersattribution) und Begründungsmuster.....	260
8.9.3.1	Variation in der Relevanzeinschätzung des Alters der Mitarbeitenden und Begründungsmuster.....	261
8.9.3.2	Variation in der Relevanzeinschätzung des eigenen Alters und Begründungsmuster.....	262
8.9.4	Situationstyp (HR-Funktionen).....	263
8.9.5	Führungshandeln (LOS).....	265
8.9.6	Rückblickende Bewertung der Führungssituation.....	268
	Zusammenfassung.....	269
8.10	These 4: Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Führungskräften.....	272
8.10.1	Anzahl der generierten Führungssituationen.....	273
8.10.2	Anzahl der genannten Antezedenzen.....	273
8.10.3	Einschätzung der Altersrelevanz (Altersattribution) und Begründungsmuster.....	273
8.10.3.1	Variation in der Relevanzeinschätzung des Alters der Mitarbeitenden.....	273
8.10.3.2	Variation in der Relevanzeinschätzung des eigenen Alters.....	275
8.10.4	Einschätzung der Relevanz der Altersinteraktion.....	277
8.10.5	Situationstyp (HR-Funktionen).....	277
8.10.6	Führungshandeln (LOS).....	279
8.10.7	Rückblickende Bewertung der Führungssituationen.....	281
	Zusammenfassung.....	283
8.11	Gewünschte Unterstützungsmöglichkeiten durch das Unternehmen und Handlungsfelder eines altersgerechten Personalmanagements.....	286

9	Diskussion .....	290
9.1	Die 348 beschriebenen kritischen Personalführungssituationen sind ein Ausschnitt aus dem Führungsalltag .....	290
9.2	Altersattributionen: Das Alter der Mitarbeitenden ist schon irgendwie relevant, aber meines eher nicht .....	297
9.3	Warum das relevant/irrelevant ist? Sie fragen ja Sachen .....	303
9.4	Kritische Würdigung des integrierten Modells .....	307
9.5	Kritische Reflexion des methodischen Vorgehens und weiterer Forschungs-bedarf .....	312
9.6	Gestaltungshinweis: Qualifizierungsworkshop für Führungskräfte .....	317
10	Fazit und Ausblick .....	322
11	Literatur .....	324

Anhang

## 1 Einleitung

Wie die anderen OECD-Länder muss sich auch die Schweiz den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen. Eine sinkende Geburtenrate bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung bedingt eine Alterung der Bevölkerung. So wird der Anteil der Personen, die 65 Jahre und älter sind, beträchtlich zunehmen, und zwar unabhängig davon, welches Demografieszenario (Trend, positive Dynamik oder negative Dynamik) des Bundesamts für Statistik angelegt wird (Bundesamt für Statistik, 2001, S. 57).

Die demografische Entwicklung bleibt nicht ohne Folgen für das Angebot an Arbeitskräften. Gemäß Zusammenfassung der OECD (2003a) ist ab 2020 in der Schweiz zum einen mit einem Rückgang und zum anderen mit einer markanten Alterung der erwerbstätigen Bevölkerung zu rechnen. Das Angebot an Arbeitskräften – besonders im Fach- und Führungskräftebereich – wird in den nächsten Jahrzehnten bei gleich bleibendem oder nur unwesentlich verändertem Pensionierungsalter abnehmen. Der Anteil der über 50-Jährigen wird im Jahr 2020 31 % der Erwerbstätigen betragen, gegenüber 25 % im Jahr 2000 (OECD, 2003b). Die ältere Generation bekommt somit, gemessen an der Gesamt- und Erwerbsbevölkerung, zunehmend mehr Gewicht und bildet damit einen wichtigen Teil des Erwerbspersonenpotenzials von morgen.

Dies bedeutet auch, dass immer mehr ältere Mitarbeitende geführt werden. Dabei spielen die Linienvorgesetzten als Träger und Trägerinnen von strategischen Führungs- und Personalmanagementaufgaben eine besondere Rolle. In der gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Diskussion wird dabei immer wieder auf die „Besonderheiten“ in der Führung älterer Mitarbeitender hingewiesen (z.B. Menges, 2000, S. 206). Vecchio (1993, S. 117) hierzu: „The belief that older employees would be more difficult to manage deserves study.“ Der Führung von älteren Mitarbeitenden ist im „Handwörterbuch der Führung“ in beiden Auflagen (Kieser et al., 1987, 1995) ein separates Kapitel gewidmet (Lehr, 1987 respektive Lehr & Niederfranke, 1995). Nienhüser (1995, S. 248) erwartet, dass sich angesichts des demografischen Wandels der Führungsbedarf qualitativ und quantitativ verändern wird, und es zudem zu einer Veränderung in der relativen Bedeutung von Führungsmedien und -substituten kommen wird. Genannt wird hier beispielsweise die zukünftig stärkere Bedeutung von Organisationskultur. Lehr & Niederfranke (ebd., S. 3) merken an, dass sich aufgrund des demografischen Wandels und dem damit verbundenen Altern der Berufswelt Aufgabenfelder für die Führung älterer Mitarbeitender, insbesondere für Führungstechniken und das Zusammenspiel der Generationen im Arbeitsleben ergeben.

Es scheint als „common sense“ zu gelten, dass das Alter bei der Führung eine Rolle spielt: doch welche Rolle spielt das Alter bei der Führung genau? Was sind beispielsweise die besonderen Anforderungen und Aufgabenfelder für die Führung älterer Mitarbeitender? Welche Rolle spielt das Alter der Führungskraft? Inwieweit hat Führung Auswirkungen auf das Alter? Diese und andere



Fragen sind nicht nur wissenschaftlich relevant, sondern haben angesichts der demografischen Entwicklung auch unmittelbare Relevanz für die Unternehmenspraxis.

Ziel dieser Untersuchung ist es, Führung unter einer stärker handlungsbezogenen Sichtweise aus Perspektive der Linienvorgesetzten zu betrachten, indem mit Hilfe von Führungstagebüchern, Interviews und Workshops kritische Personalführungssituationen erarbeitet werden und untersucht wird, inwieweit diese mit dem Faktor Alter in Verbindung gebracht werden.

In Kapitel 2 werden die wesentlichen Konzepte Alter, ältere Mitarbeitende sowie Führung definiert sowie abgegrenzt. Es wird dargelegt, dass für die Beschreibung des Faktors Alter verschiedene Altersmaße herangezogen werden können. Für die Untersuchung wird eine handlungstheoretische Führungsdefinition verwendet und aufgezeigt, dass Führungshandeln nicht losgelöst von der Führungstätigkeit zu begreifen ist. Die methodischen Implikationen werden hierbei diskutiert.

Die Herausforderungen des Personalmanagements angesichts der demografischen Entwicklung sowie der Status Quo hierzu in der Schweiz als eine Rahmenbedingung für das Führungshandeln der Führungskräfte werden in Kapitel 3 thematisiert.

Die Untersuchungssubjekte und das Untersuchungsfeld sind 28 Vorgesetzte in Schweizer Unternehmen. Für die Aufarbeitung des Forschungsstandes wurde jedoch hauptsächlich Literatur aus dem englischsprachigen, insbesondere dem U.S.-amerikanischen Raum herangezogen. Die Aufarbeitung strukturiert sich anhand von drei Perspektiven, anhand derer man sich dem Thema Führung und Alter annähern kann. Diese werden in Kapitel 4 vorgestellt und diskutiert. Während in Perspektive 1 das Alter der Führungskraft betrachtet wird, ist dies in Perspektive 2 das Alter der Mitarbeitenden. Perspektive 3 macht deutlich, dass es wichtig ist, nicht nur das Alter der Führungskraft oder das der Mitarbeitenden singular zu berücksichtigen, sondern auch, in welchem Verhältnis die jeweiligen Alter zueinander stehen. Hierbei ist einerseits die dyadische Betrachtungsweise möglich (z.B. haben Führungskraft und Mitarbeitende ein ähnliches Alter). Andererseits kann auch untersucht werden, wie sich der Faktor „Alter“ in Teams, der Abteilung oder im gesamten Unternehmen verteilt. Die Aufarbeitung des Forschungsstandes macht deutlich, dass es vergleichsweise wenig Forschung gibt. Diese ist zudem stark auf die Effekte fokussiert, die in Zusammenhang mit der Variable Alter entstehen können. Die Ergebnisse sind teilweise widersprüchlich.

Die organisationale Theorie der Alterseffekte von Lawrence (1987) sowie die Attributionstheorie der Führung (z.B. Mitchell, 1982) sind zwei Ansätze, die zur Beschreibung und Erklärung der hinter den Effekten liegenden Prozesse herangezogen werden können. Beide Ansätze werden in Kapitel 5 vorgestellt und diskutiert. Die Theorie der organisationalen Alterseffekte von Lawrence (1987) be-

schreibt anhand der vier Komponenten chronologisches Alter, Altersverteilung, individuelle Alterserwartung und Altersnormen die Prozesse, die Alterseffekte in einem Unternehmen hervorbringen. Allerdings berücksichtigt die Theorie nicht Kontexteffekte, die Auswirkungen auf die angenommenen Zusammenhänge zwischen den Komponenten haben könnten. Auch bleibt unklar, welche Alterserwartungen und Normen sich in welche Handlungen umsetzen, d.h. welche Konstellation der Komponenten welche Wirkungen hervor bringt und durch welche anderen Faktoren dies beeinflusst wird. Hier bietet die Attributionstheorie der Führung wichtige Ergänzungen (z.B. Mitchell, 1982). Führung wird hierbei als Attributionsreaktion aufgefasst. Die Attribution und die Attributionsreaktion (d.h. das Vorgesetztenverhalten) werden von verschiedenen Faktoren wie dem Informationsstand, Wahrnehmungsphänomenen oder Rahmenbedingungen im Unternehmen beeinflusst. Beide Ansätze werden im Rahmen dieser Arbeit zu einem Modell integriert, das sowohl subjektbezogene wie auch bedingungsbezogene Faktoren und Prozesse einschließt. Das integrierte Modell kann herangezogen werden, um die widersprüchlichen Ergebnisse aus Kapitel 4 zu erklären.

In Kapitel 6 wird der Forschungsbedarf aufgezeigt und werden die eigenen Forschungsfragen in Form von vier Thesen sowie explorierenden und die Thesen explizierenden Fragestellungen abgeleitet. Anhand der Fragestellungen soll beispielsweise erarbeitet werden, welche Führungssituationen als kritisch durch die Führungskräfte im Führungsalltag wahrgenommen werden, durch welche Merkmale sich alterskritische Führungssituationen auszeichnen und welche Rolle die Führungskräfte der Altersinteraktion in kritischen Situationen beismessen. Die Thesen postulieren unter anderem, dass Führungskräfte ihrem eigenen Alter in kritischen Personalführungssituationen weniger Relevanz beismessen als dem ihrer Mitarbeitenden, dass mit dem eigenen Alter häufiger positive Attribute verknüpft werden als mit dem Alter der Mitarbeitenden und sich Situationen, an denen ältere Mitarbeitende beteiligt sind, von solchen, an denen jüngere Mitarbeitende bzw. Mitarbeitende mittleren Alters beteiligt sind, unterscheiden. Zudem werden Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Führungskräften postuliert, beispielsweise, dass jüngere Führungskräfte dem Alter der Mitarbeitenden häufiger Relevanz beismessen als ältere Führungskräfte dies tun.

Die Methoden zur Beantwortung der Fragestellungen werden in Kapitel 7 vorgestellt. Es wurde ein multimethodal angelegtes Fallstudiendesign gewählt. Die Realisierung der Fallstudien erfolgte im Rahmen des von der Kommission für Innovation und Technologie (KTI) des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie (BBT) geförderten Projekts „PRIME TIME – Älterwerden im Unternehmen“ in Zusammenarbeit mit sechs Schweizer Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche. Darin eingebettet fand die empirische Untersuchung mit 28 Führungskräften statt, die 28 Teams bzw. Abteilungen direkt führen und die aus sieben Unternehmensbereichen dieser sechs Schweizer Unternehmen stammen. Als zentrale Methoden wurden Führungstagebücher, Interviews sowie Gruppendiskussionen verwendet. Die erhobenen Daten wurden inhaltsanalytisch

nach Mayring (2003) mit Hilfe von Atlas.ti sowie quantitativ mit SPSS ausgewertet.

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in Kapitel 8. Zuerst werden die 28 Führungskräfte sowie deren Teams beschrieben. Danach werden die von den Führungskräften berichteten Führungssituationen vorgestellt. Anschließend werden die Ergebnisse zu These 1 und 2 dargestellt, die sich mit den Relevanzeinschätzungen des eigenen Alters sowie dem Alter der Mitarbeitenden und den damit zusammenhängenden Begründungen beschäftigen. In Abschnitt 8.6 wird der Fragestellung nachgegangen, inwieweit Führungskräfte der Interaktion zwischen eigenem Alter und dem Alter der beteiligten Mitarbeitenden überhaupt eine Rolle in kritischen Personalführungssituationen beimessen. Unterschiede zwischen als alterkritisch wahrgenommenen Situationen und solchen, die nicht als alterkritisch wahrgenommen wurden, werden anschließend vorgestellt. These 3, dass es Variationen in Abhängigkeit zum Alter der in den Situationen beteiligten Mitarbeitenden gibt, und These 4, dass es Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Führungskräfte gibt, werden in den beiden darauf folgenden Abschnitten überprüft. Abschließend werden die durch die Führungskräfte gewünschten Unterstützungsmöglichkeiten für ihren Führungsalltag sowie der wahrgenommene Handlungsbedarf für Maßnahmen eines altersgerechten Personalmanagements vorgestellt.

In Kapitel 9 werden die Ergebnisse zusammenfassend diskutiert und die verwendeten Methoden kritisch reflektiert. Zudem wird als Gestaltungshinweis für die Praxis ein Qualifizierungsworkshop für Linienvorgesetzte vorgestellt, der darauf abzielt, die Achtsamkeit gegenüber dem Faktor Alter zu erhöhen. Den Abschluss bildet ein Fazit.

Längere Abschnitte werden jeweils zusammengefasst und Implikationen für die vorliegende Studie abgeleitet.