



## Forschungsbericht

# Was macht uns zufrieden – Alterseffekte bei der Beurteilung von Führungskräften

Projektteam Testentwicklung, 2014

Verfasser: Christine Borkhoff, Patrick Schardien, Marek Bartzik & Rüdiger Hossiep

Projektteam Testentwicklung c/o Dr. R. Hossiep  
Ruhr-Universität Bochum  
Fakultät für Psychologie  
GAFO 04/979  
Universitätsstr. 150  
44780 Bochum

Telefon: 0234 3224623  
E-Mail: [bip@rub.de](mailto:bip@rub.de)  
Homepage: [www.testentwicklung.de](http://www.testentwicklung.de)



Link zum PDF

## Einleitung

Der *demografische Wandel* ist ein in den vergangenen Jahren häufig betrachtetes Phänomen, zu dem zahlreiche Statistiken und Prognosen veröffentlicht wurden. Eine Schätzung geht beispielsweise davon aus, dass bereits ab dem Jahr 2020 jede dritte Arbeitskraft älter als 50 Jahre sein wird (Fuchs & Dörfler, 2005). Mit dieser Alterung werden Herausforderungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber verbunden sein wie z. B. der Rückgang der Erwerbspersonen (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2009).

Unser Forschungsinteresse bezieht sich unter Berücksichtigung dieser Aspekte darauf, welche Auswirkungen derartige Veränderungen für die Mitarbeiter und Führungskräfte in Hinblick auf die Zusammenarbeit nach sich ziehen. Daher wird innerhalb dieses Berichtes dargestellt, wie in Abhängigkeit des Alters konkrete Verhaltensweisen von Führungskräften mit der Zufriedenheit von unterstellten Mitarbeitern mit dieser Führungskraft in Zusammenhang stehen.

In einer Studie von Schardien (2013) konnte nachgewiesen werden, dass Mitarbeiter je nach ihrer eigenen Persönlichkeitsausprägung mit dem Verhalten und der Persönlichkeit ihrer Führungskraft unterschiedlich zufrieden sind. Diese Studie wird als Anlass genommen, um zu überprüfen, ob neben der Persönlichkeit des Mitarbeiters auch das Alter des Mitarbeiters zu unterschiedlichen Anforderungen an eine Führungskraft führt bzw. die Mitarbeiter von einer älteren Führungskraft etwas anderes erwarten als von einer jüngeren. In diesem Kontext ergeben sich beispielsweise folgende Fragestellungen: Müssen oder wollen ältere Mitarbeiter anders geführt werden als jüngere? Welche Aspekte sind ihnen wichtig?

Kurzum: Wie gestaltet sich altersgerechte Führung?

## Altersgerechte Führung?

Diese Thematik stellt ein spezifisches Feld im Bereich der Führungsthematik dar. Denn *Führung* allgemein ist zunächst lediglich ein Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zu Grunde liegt (Wegge & Rosenstiel, 2007).

Hinweise auf eine Differenzierung nach dem Alter der Mitarbeiter sind demnach in dieser Definition nicht enthalten. Jedoch gibt es Ansätze, die sich mit altersbedingten Veränderungen befassen. Unterschieden werden in diesem Zusammenhang die Termini *altersgerechte* und *alternsgerechte Führung*. Während erstere darauf ausgerichtet ist, auf bestehende Unterschiede zu reagieren, legt letztere ihren Fokus auf langfristig ausgelegte, vorbeu-

gende Maßnahmen, die verschiedene Altersgruppen mit einbeziehen (vgl. Popp, Steinbach, Linnenschmidt & Schüll, 2013).

Bedeutsam erscheint zunächst, welches Verhalten einer Führungskraft *aktuell* unter gegebenen Umständen sinnvoll und zielführend ist. Daher wird das Augenmerk an dieser Stelle auf die Fragen einer altersgerechten Führung gelegt.

Um die Interaktion innerhalb des Führungsprozesses zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu berücksichtigen, wird sowohl das Alter des Mitarbeiters, als auch der Führungskraft betrachtet. Neben der Frage, ob Mitarbeiter entsprechend ihres Alters unterschiedlich geführt werden wollen, erscheint auch die Frage interessant, ob von älteren Führungskräften ein anderes Verhalten erwartet wird als von jüngeren. Aus diesem Grund wird innerhalb des vorliegenden Berichtes auch nach dem Alter der Führungskraft differenziert.

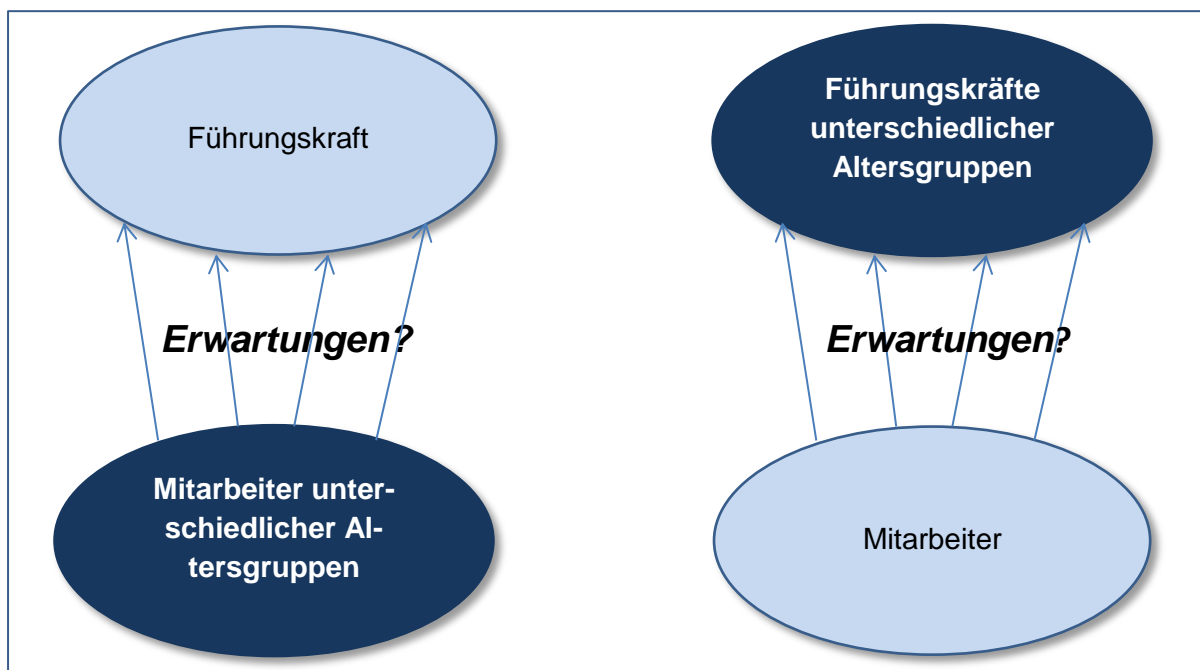


Abbildung 1: Zwei Perspektiven auf das Führungsverhalten von/bei unterschiedlichen Altersgruppen

## Erfassung von Führungsverhalten

Die quantitativen und qualitativen Anforderungen an die überfachlichen Kompetenzen von Führungskräften sind sehr hoch. Aufgrund mangelnder bzw. zum Teil fehlender Vorbereitung von Führungskräften auf die Führungsaufgabe wird das Feedback zu einem immer wichtigeren Instrument, um den täglichen Anforderungen gerecht zu werden. Um den Feedbackprozess zu erleichtern, wurde das **Bochumer Inventar zur Führungsbeschreibung (BIF)** von Hossiep und Schardien (in Vorbereitung) entwickelt. Mithilfe verschiedener Versionen des Fragebogens können Führungskräfte sich selbst einschätzen oder von den eigenen Mitarbeitern, den Kollegen und dem Vorgesetzten eine Fremdeinschätzung einholen. Das Verfahren kann z. B. im Rahmen der Personalentwicklung, Coaching, Training und Teamentwicklung eingesetzt werden. Insgesamt enthält das BIF 118 Fragen, die 13 Bereiche der Führung abdecken (siehe Abb. 2). Weitere Informationen zum Verfahren sowie Teilnahmemöglichkeiten können auf [www.testentwicklung.de](http://www.testentwicklung.de) eingesehen werden.

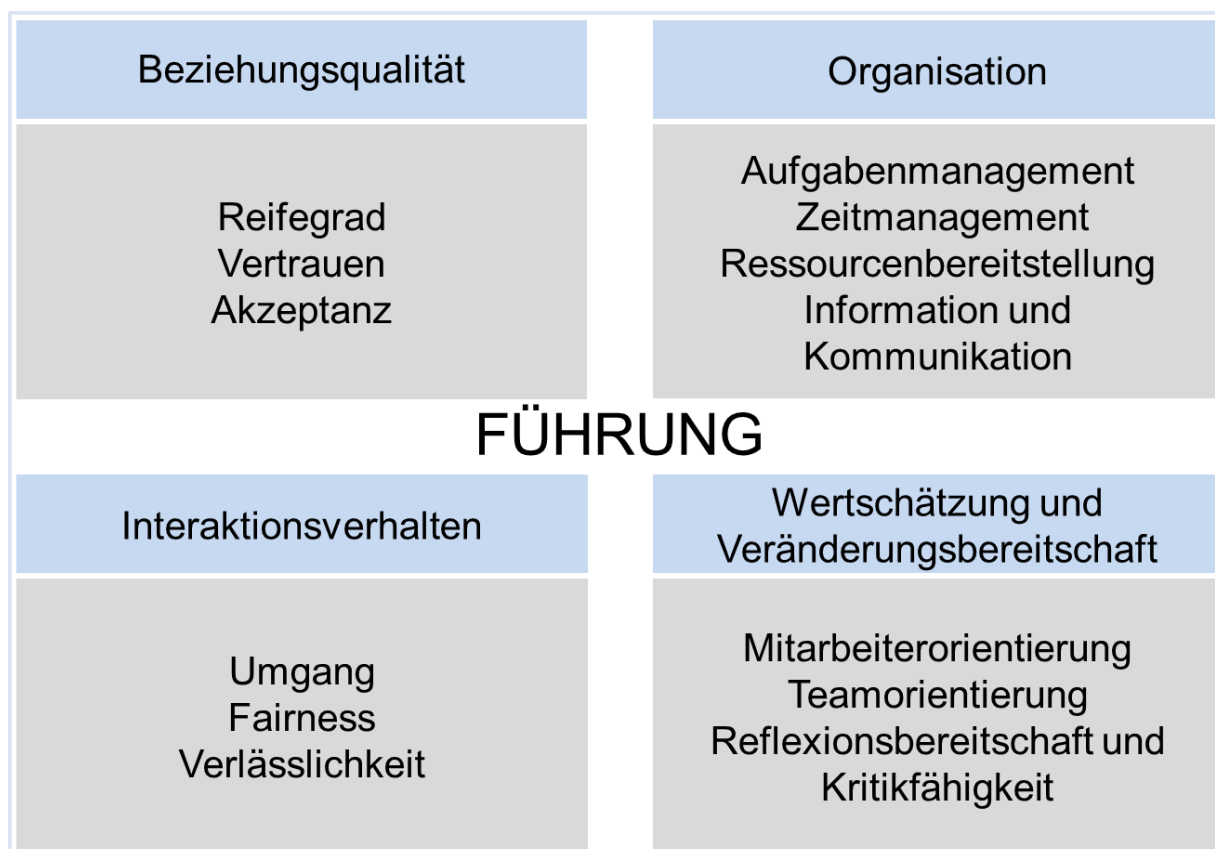
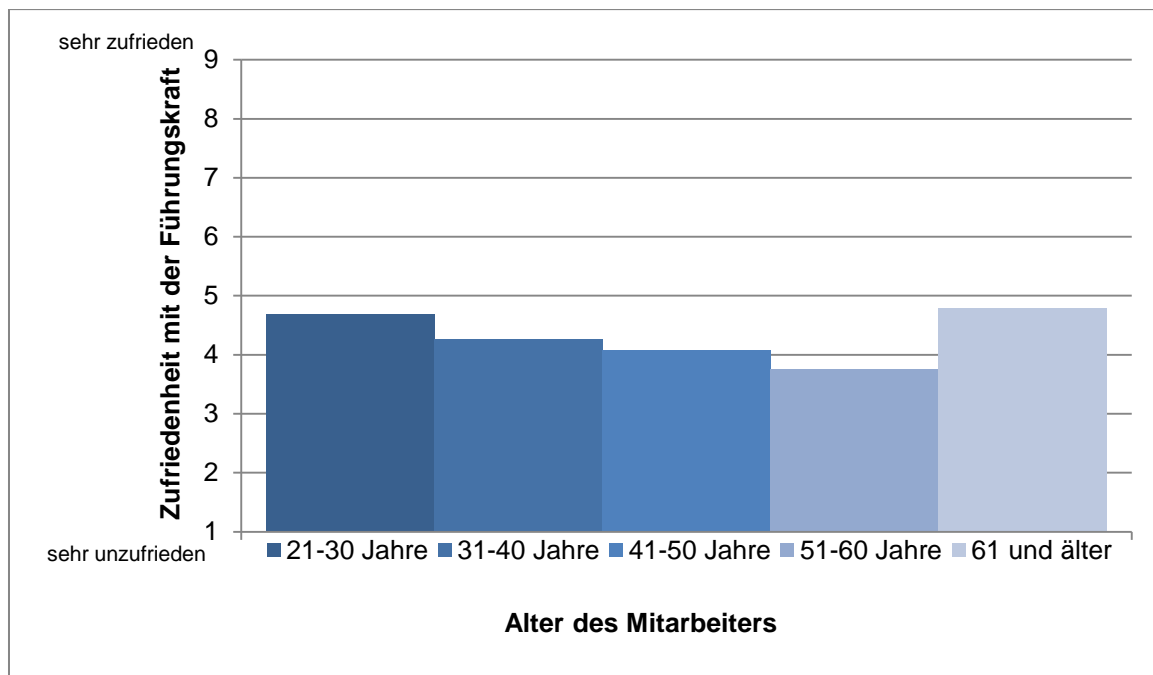


Abbildung 2: Skalen des Bochumer Inventars zur Führungsbeschreibung (BIF)

## Ergebnisse

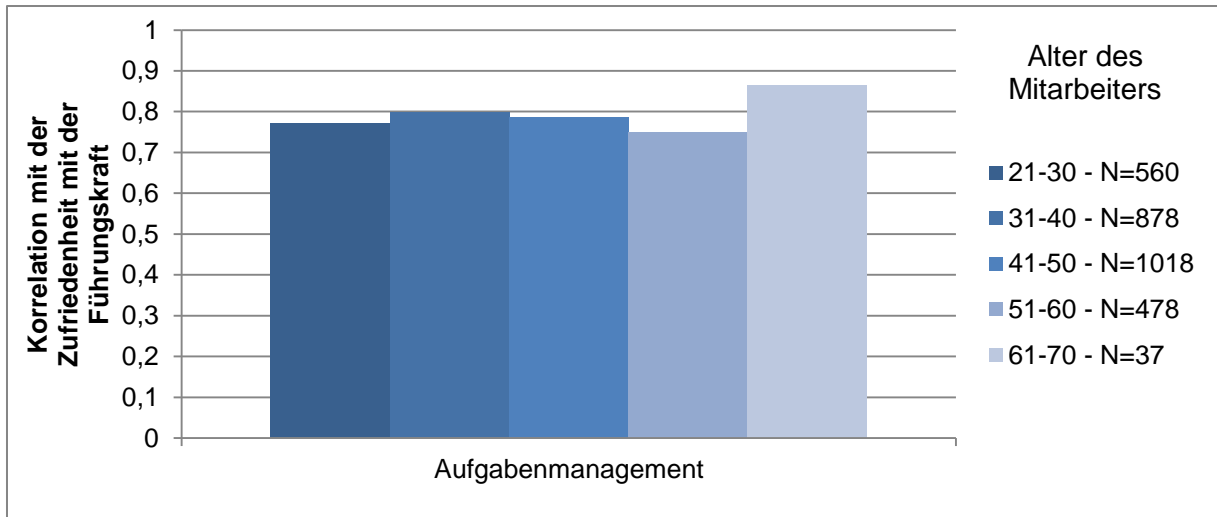
### Das Alter des Mitarbeiters im Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter

Die Zufriedenheit mit der Führungskraft nimmt bis zu einem Alter der Mitarbeiter von 60 Jahren stetig ab (siehe Abb. 3). Mitarbeiter über 60 Jahren hingegen schätzen ihre Zufriedenheit am höchsten ein.

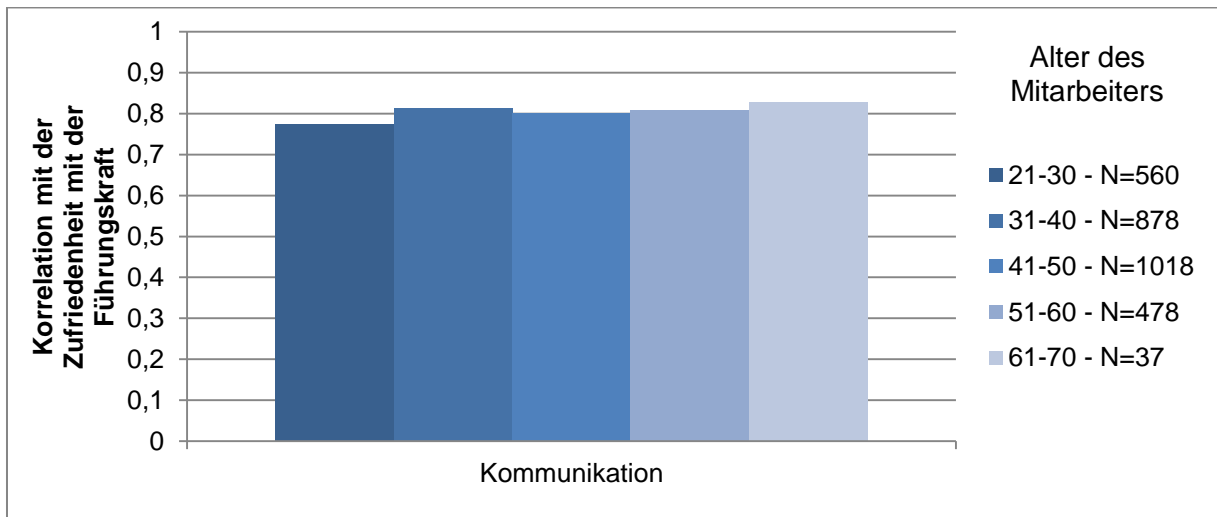


**Abbildung 3: Die durchschnittliche Zufriedenheit der Mitarbeiter verschiedener Altersgruppen mit ihrer Führungskraft**

Bei der Frage, welche Aspekte des Führungsverhaltens bei dieser Gruppe von Mitarbeitern besonders mit ihrer Zufriedenheit zusammenhängen, fallen die Delegation, Koordination und Organisation von Aufgaben (zusammengefasst unter der Skala Aufgabenmanagement, siehe Abb. 4) sowie das Feedbackgeben, die Erklärung von Entscheidungen und die Weitergabe von wichtigen Informationen (zusammengefasst unter der Skala Information und Kommunikation, siehe Abb. 5) auf. Diese stehen bei den über 60-jährigen Mitarbeitern in einem höheren Zusammenhang zur Zufriedenheit mit ihrer Führungskraft, als bei Mitarbeitern anderer Altersgruppen.



**Abbildung 4: Zusammenhänge zwischen dem Aufgabenmanagement der Führungskraft und der Zufriedenheit der Mitarbeiter, differenziert nach dem Mitarbeiteralter**

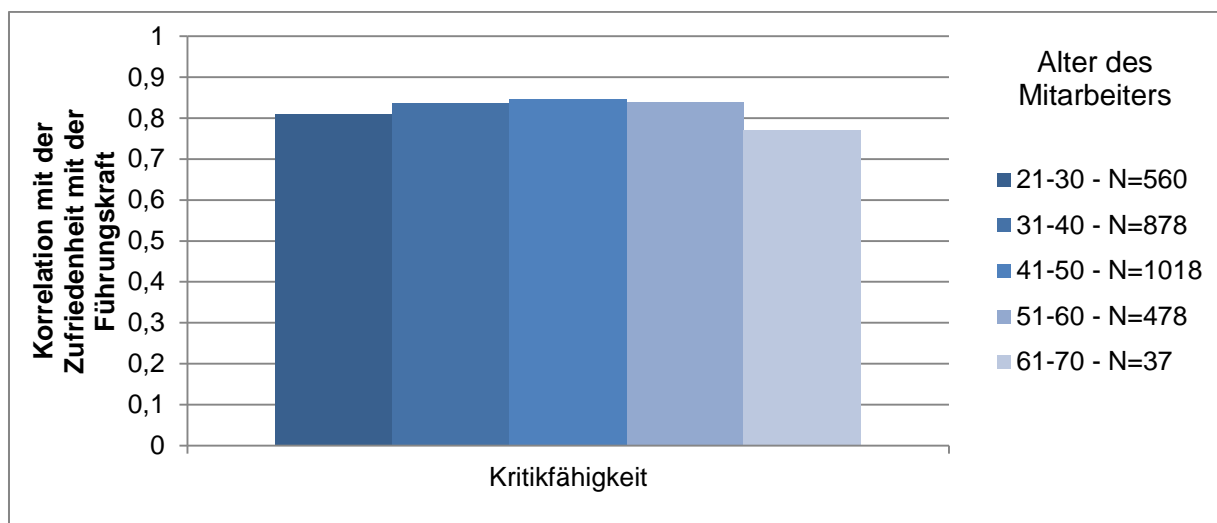


**Abbildung 5: Zusammenhänge zwischen dem Kommunikationsverhalten der Führungskraft und der Zufriedenheit der Mitarbeiter, differenziert nach dem Mitarbeiteralter**

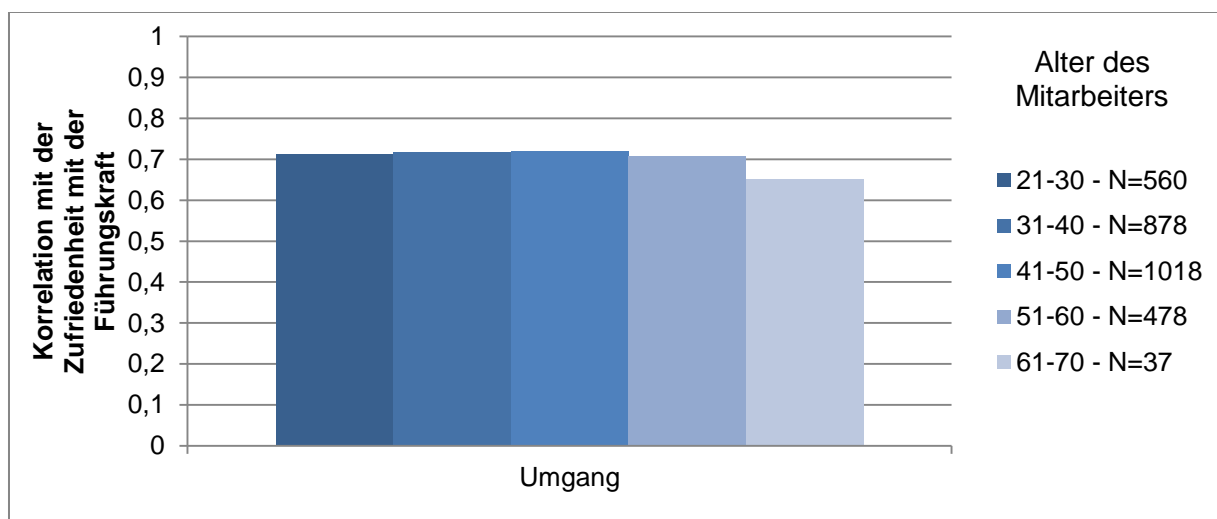
Zusammengefasst ist für die über 60-jährigen Mitarbeiter eine in der Tendenz höhere Bedeutung aufgabenbezogenen Führungsverhaltens festzustellen.

Im Gegenzug nimmt die Bedeutung zwischenmenschlichen Verhaltens für diese Altersgruppe tendenziell ab.

So erreichen die über 60-jährigen Mitarbeiter geringere Zusammenhänge zwischen einer ganzen Reihe von Skalen zur Zufriedenheit mit der Führungskraft als die anderen Altersgruppen (siehe Abb. 6 bis 9). So scheint die Kritikfähigkeit der Führungskraft, der Umgang, d. h. die Freundlichkeit und Höflichkeit der Führungskraft, das Gespür für die Belange des einzelnen Mitarbeiters (Mitarbeiterorientierung) sowie das gegenseitige Vertrauen für die älteren Mitarbeiter weniger wichtig für deren Zufriedenheit mit der Führungskraft zu sein als für Mitarbeiter der anderen Altersgruppen.



**Abbildung 6: Zusammenhänge zwischen der Kritikfähigkeit der Führungskraft und der Zufriedenheit der Mitarbeiter, differenziert nach dem Mitarbeiteralter**



**Abbildung 7: Zusammenhänge zwischen dem Umgang der Führungskraft und der Zufriedenheit der Mitarbeiter, differenziert nach dem Mitarbeiteralter**

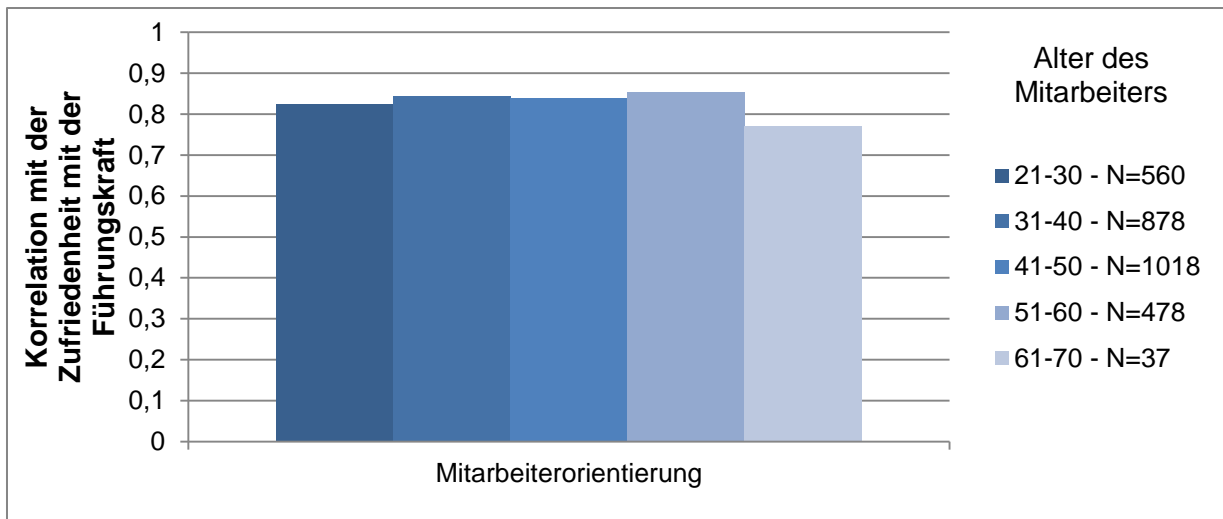


Abbildung 8: Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterorientierung der Führungskraft und der Zufriedenheit der Mitarbeiter, differenziert nach dem Mitarbeiteralter

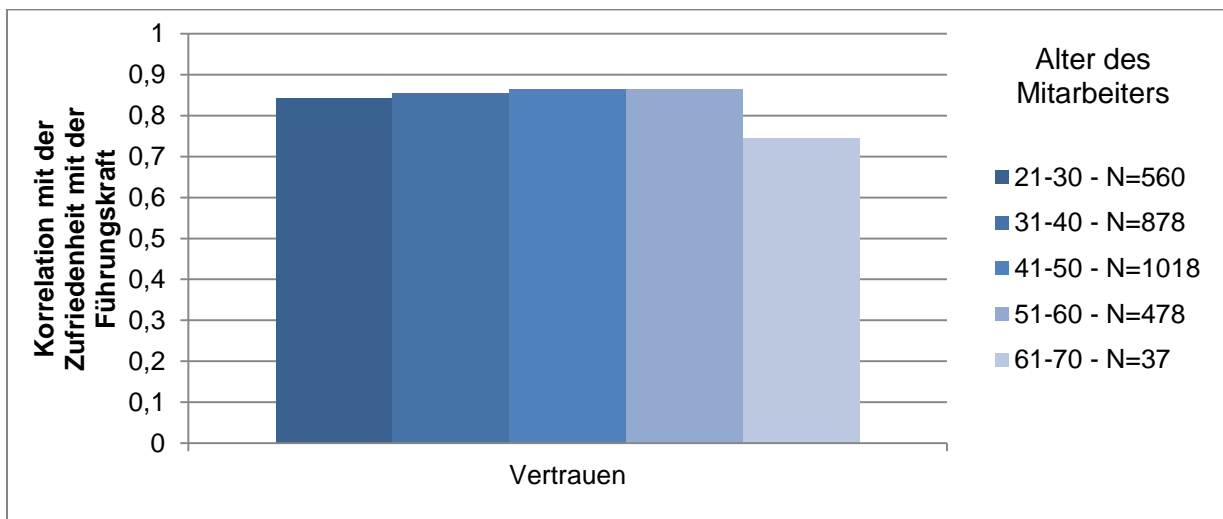


Abbildung 9: Zusammenhänge zwischen dem Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Mitarbeiter, differenziert nach dem Mitarbeiteralter



### Das Alter der Führungskraft im Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter

Die durchschnittlich zufriedensten Mitarbeiter werden von Führungskräften mit einem Alter zwischen 31 und 40 Jahren geführt. Insbesondere bei den über 60-jährigen Führungskräften scheint bei den Mitarbeitern eine tendenziell größere Unzufriedenheit zu herrschen.

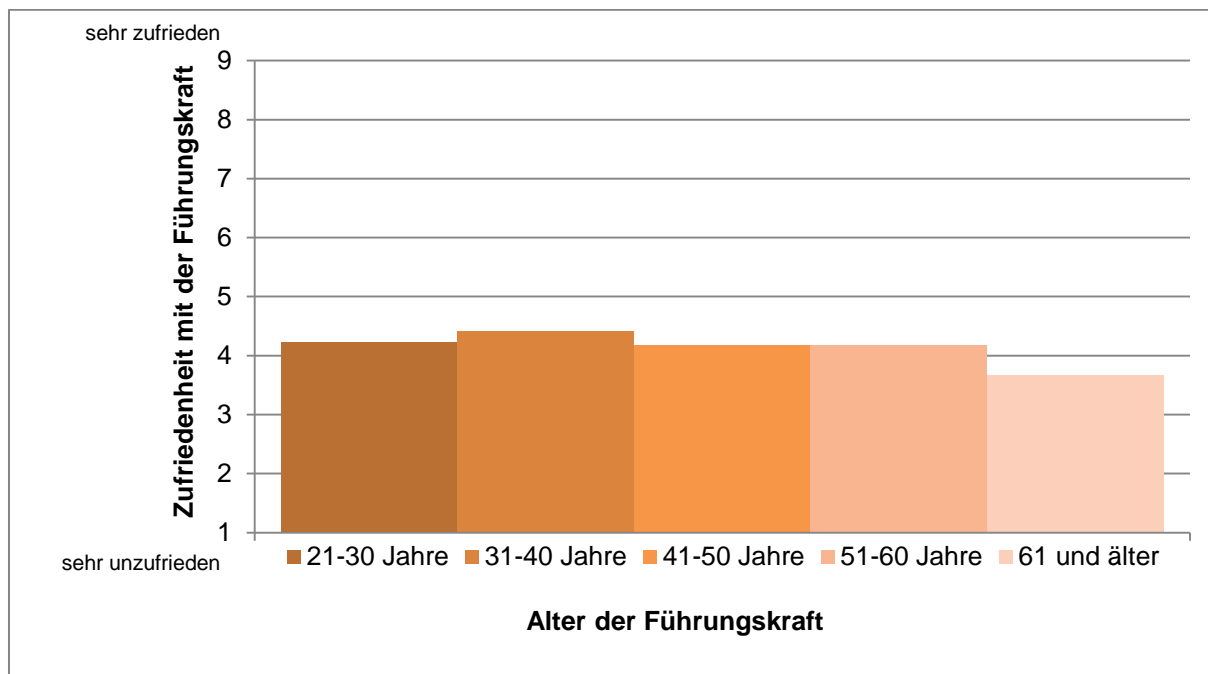


Abbildung 10: Die durchschnittliche Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Führungskräften verschiedener Altersgruppen

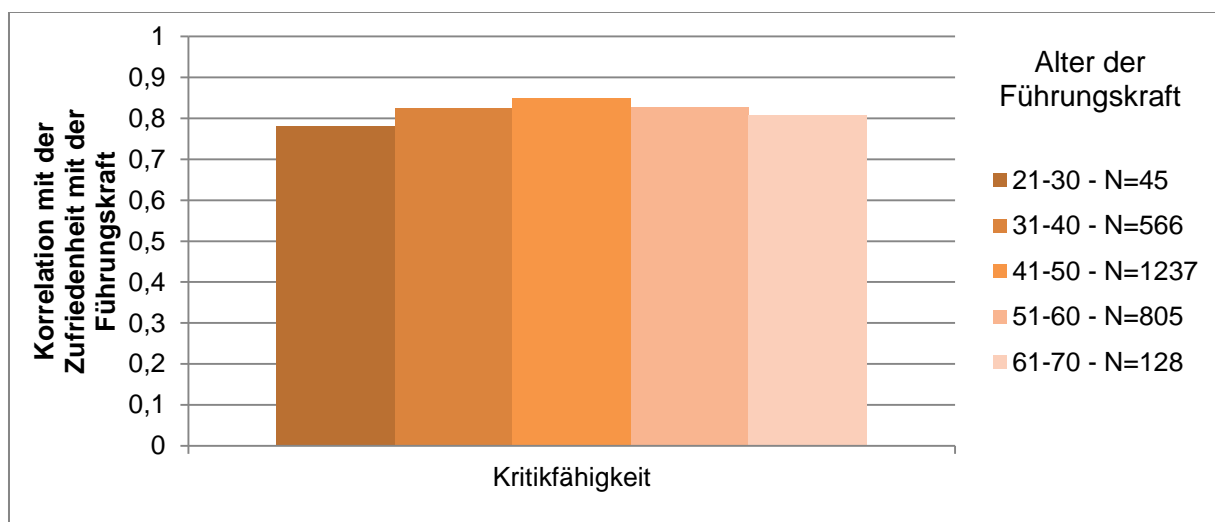
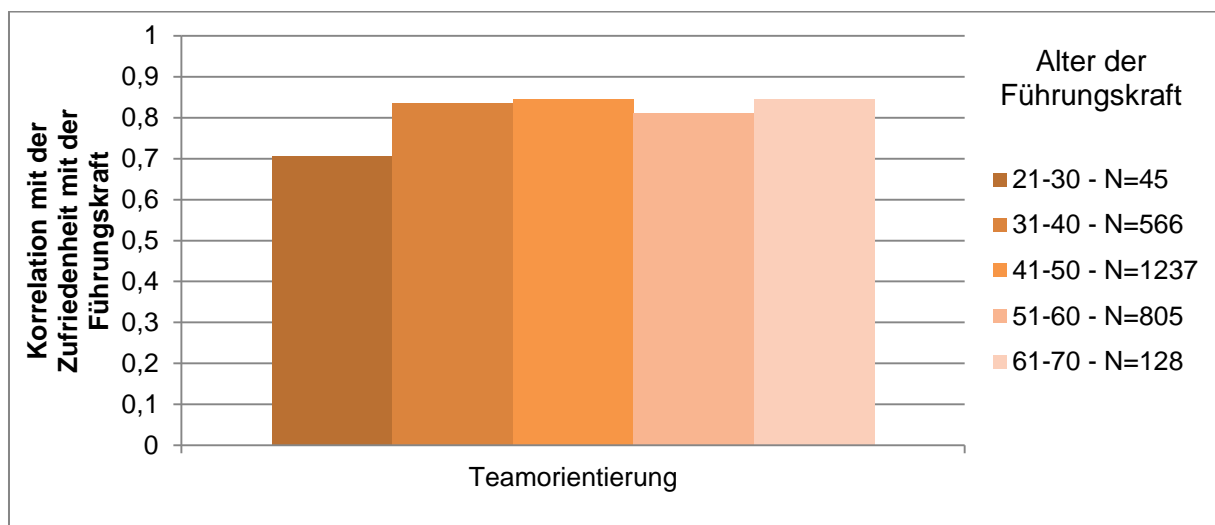


Abbildung 11: Zusammenhänge zwischen der Kritikfähigkeit der Führungskraft und der Zufriedenheit der Mitarbeiter, differenziert nach dem Führungskräftealter

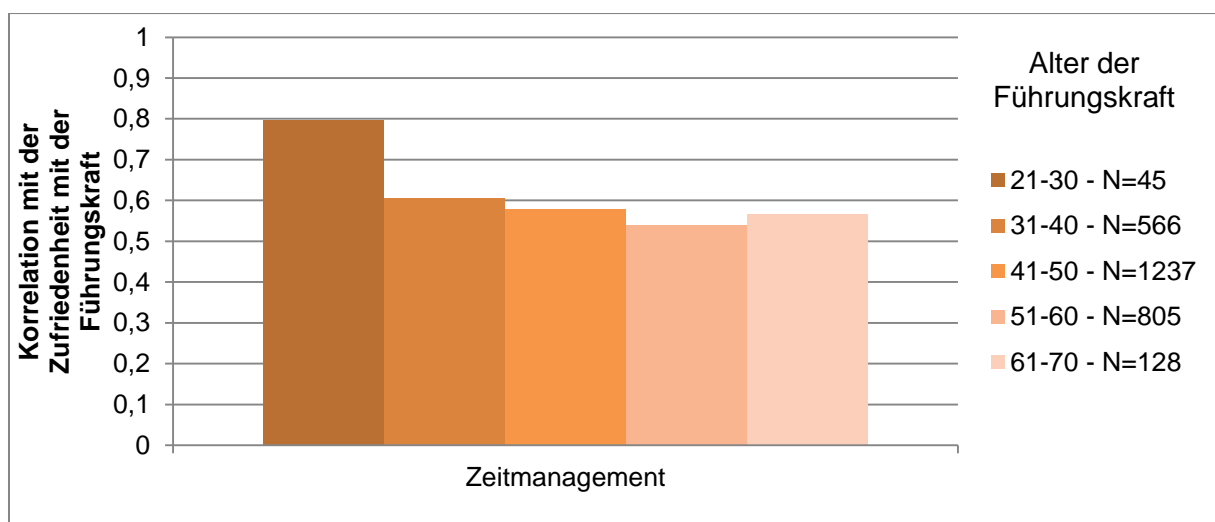
Für die Gruppe der 41 bis 50-jährigen Führungskräfte besteht der höchste Zusammenhang zwischen der Kritikfähigkeit der Führungskraft und der Zufriedenheit der Mitarbeiter. Bei Führungskräften mit einem höheren oder niedrigeren Alter nimmt dieser Zusammenhang ab.



**Abbildung 12: Zusammenhänge zwischen der Teamorientierung der Führungskraft und der Zufriedenheit der Mitarbeiter, differenziert nach dem Führungskräftealter**

Das Gespür der Führungskraft für die Belange innerhalb eines Teams (Teamorientierung) ist für Mitarbeiter von sehr jungen Führungskräften (21 bis 30 Jahre) weit weniger mit ihrer Zufriedenheit verbunden als für Mitarbeiter von älteren Führungskräften.

Im Gegensatz hierzu scheinen die Mitarbeiter der jungen Führungskräfte deutlich mehr Wert auf ein gutes Zeitmanagement sowie die Verlässlichkeit der Führungskraft zu legen.



**Abbildung 13: Zusammenhänge zwischen dem Zeitmanagement der Führungskraft und der Zufriedenheit der Mitarbeiter, differenziert nach dem Führungskräftealter**

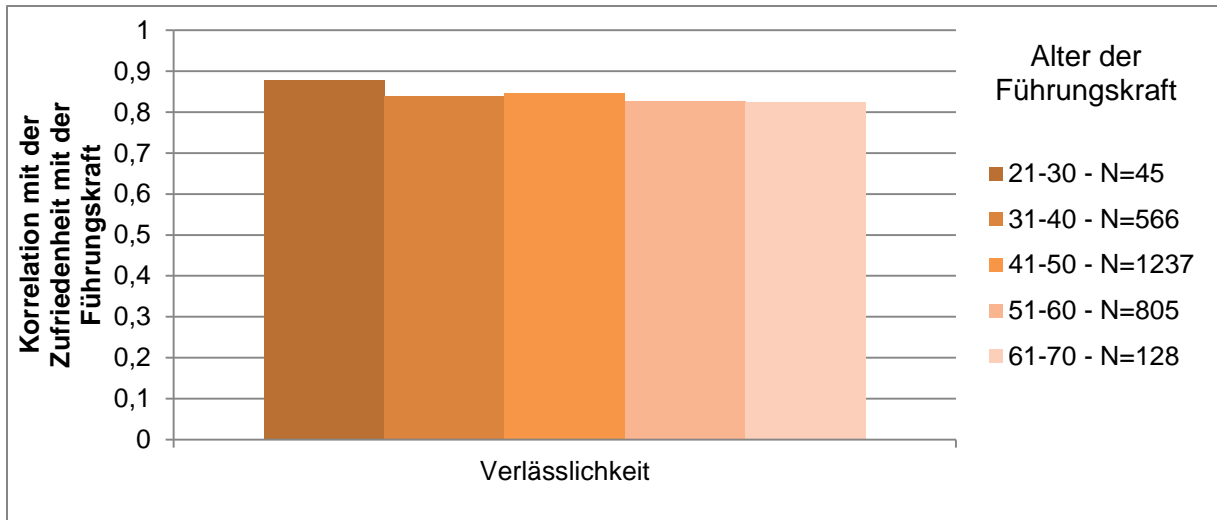


Abbildung 14: Zusammenhänge zwischen der Verlässlichkeit der Führungskraft und der Zufriedenheit der Mitarbeiter, differenziert nach dem Führungskräftealter

## Diskussion

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass insgesamt zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren eigenem Alter ein negativer Zusammenhang besteht, d. h. jüngere Mitarbeiter sind in der Tendenz zufriedener mit ihren Vorgesetzten als ältere. Allerdings bildet die Gruppe der über 60-jährigen Mitarbeiter eine Ausnahme. In dieser Gruppe fällt die Zufriedenheit am höchsten aus.

Eine Erklärung für diese abweichenden Ergebnisse der über 60-jährigen Mitarbeiter könnte eine gewisse „Altersmilde“ gegenüber den aktuellen Vorgesetzten sein. Alternativ ist es ebenfalls denkbar, dass diese Personengruppe tatsächlich anders von ihren Führungskräften behandelt wird und sie daher zufriedener mit ihren Führungskräften ist. Der tatsächliche Grund für diese Abweichung kann an dieser Stelle nicht mit Sicherheit angegeben werden. Aufgrund dieses Umstandes sowie der geringen Stichprobengröße der über 60-jährigen Mitarbeiter (N=37) ist eine weitere Erforschung dieser speziellen Altersgruppe wünschenswert.

Hinsichtlich der Führungskräfte kann festgestellt werden, dass die Zufriedenheit mit Führungskräften, die der höchsten untersuchten Alterskategorie angehören, insgesamt geringer ausfällt als bei den anderen Alterskategorien. Für die Zufriedenheit von Mitarbeitern junger Führungskräfte scheint es wichtig zu sein, dass die Führungskraft Präsenz zeigt und ihren Worten Taten folgen lässt (siehe Skala Verlässlichkeit).

## Praktische Implikationen

Die insgesamt hohen Korrelationen zwischen den Skalen des BIF und der Zufriedenheit mit der Führungskraft (multiples  $R^2 = .75$ ) verdeutlichen die hohe Relevanz der erfassten Bereiche des Fragebogens für die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Dennoch werden für die unterschiedlichen Personengruppen leichte Unterschiede in der Bedeutung der einzelnen Bereiche deutlich: So kann generell festgestellt werden, dass für jüngere Mitarbeiter insbesondere Aspekte des Umgangs von Bedeutung sind, für ältere hingegen vor allem eine klare Arbeitsorganisation und -strukturierung.

## Quellen

Fuchs, J. & Dörfler, K. (2005). Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050. Demografische Effekte nicht mehr zu bremsen. *IAB-Kurzbericht* 11/2005.

Hossiep, R. & Schardien, P. (in Vorbereitung). *Bochumer Inventar zur Führungsbeschreibung – BIF*. Göttingen: Hogrefe.

Popp, R. (Hrsg.), Steinbach, D., Linnenschmidt, K. & Schüll, E. (2013). *Zukunftsstrategien für eine alterngerechte Arbeitswelt*. Wien: LIT.

Schardien, P. (2013). *Zufrieden mit dem Chef?: Der Einfluss der Mitarbeiterpersönlichkeit auf die Zufriedenheit des Mitarbeiters auf Basis der Theorie kognitiver Dissonanz*. Dissertation: Ruhr-Universität Bochum.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009). Demografischer Wandel in Deutschland. Auswirkungen auf die Zahl der Erwerbspersonen. Letzter Zugriff am 22.08.2013 unter [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/EntwicklungErwerbspersonenzahl5871104099004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/EntwicklungErwerbspersonenzahl5871104099004.pdf?__blob=publicationFile)

Wegge, J. & Rosenstiel, L. (2007). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Aufl., 475-512). Bern: Huber.

**Fotoquelle Deckblatt:** <http://www.flickr.com/photos/akumar/3180900835/>

Bitte zitieren Sie diesen Artikel wie folgt:

Borkhoff, C., Schardien, P., Bartzik, M. & Hossiep, R. (2014). *Was macht uns zufrieden – Alterseffekte bei der Beurteilung von Führungskräften* (Forschungsbericht). Bochum: Ruhr-Universität, Projektteam Testentwicklung.

Stand: 11.03.2014