



Universität Potsdam

Nicolas von Kalm

## **Personalführung in der öffentlichen Verwaltung in Zeiten des demographischen Wandels**

Eine Untersuchung der Wirkung altersspezifischer Führung  
auf die Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter  
am Beispiel einer Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit



Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management



Nicolas von Kalm

## **Personalführung in der öffentlichen Verwaltung in Zeiten des demographischen Wandels**

Eine Untersuchung der Wirkung altersspezifischer Führung  
auf die Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter am Beispiel  
einer Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de/> abrufbar.

### **Universitätsverlag Potsdam 2013**

<http://verlag.ub.uni-potsdam.de/>

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam  
Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292  
E-Mail: [verlag@uni-potsdam.de](mailto:verlag@uni-potsdam.de)

Die **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management** wird herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

### **ISSN (Online) 2190-4561**

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:  
Namensnennung – Weitergabe zu gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland  
Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

Potsdam, Univ., Masterarbeit, 2012

Erstgutachterin: Prof. Dr. Isabella Proeller,  
Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management

Zweitgutachter: Prof. Dr. Dieter Wagner,  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem  
Schwerpunkt Organisation und Personalwesen

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam  
URL <http://pub.ub.uni-potsdam.de/volltexte/2013/6305/>  
URN <urn:nbn:de:kobv:517-opus-63056>  
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-63056>



## Zusammenfassung

Das Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung steht in Zeiten von Haushaltskürzungen und demographischem Wandel vor der Herausforderung, den gestiegenen Erwartungen an Effizienz und Effektivität mit zunehmend älteren Belegschaften zu begegnen. Als ein wesentlicher Stellhebel für den Erhalt bzw. die Steigerung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter<sup>1</sup> gilt in der wissenschaftlichen Debatte die Qualität des Führungsverhaltens der Führungskräfte.

Im Fokus dieser Arbeit steht das Konzept *altersspezifischer Führung*, das sich an den individuellen, altersspezifischen Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeiters orientiert. Es wird mittels einer standardisierten Befragung von Führungskräften und deren Mitarbeitern in einer Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit untersucht, ob die Ausprägung altersspezifischer Führung Einfluss auf die Qualität der dyadischen Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter (LMX-Qualität) hat. Dafür wird zunächst überprüft, wie altersspezifisch die befragten Führungskräfte führen, und welche Faktoren darauf Einfluss nehmen.

Im Ergebnis der Untersuchung zeigt sich, dass ein hochsignifikanter Zusammenhang zwischen altersspezifischer Führung und der LMX-Qualität besteht. Daneben stellt sich heraus, dass die befragten Führungskräfte überwiegend altersspezifisches Führungsverhalten aufweisen, wobei jedoch zu berücksichtigen ist, dass die Ergebnisse auch durch organisationale Vorgaben beeinflusst werden, die den Handlungsspielraum der Führungskräfte begrenzen. Auch wurde für die untersuchte Stichprobe festgestellt, dass Alter und Führungserfahrung die Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens beeinflussen, während sich für das Geschlecht sowie eine vorurteilsfreie Wahrnehmung älterer Mitarbeiter kein Zusammenhang gezeigt hat.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit des Textes wird auf die zusätzliche Nennung der weiblichen Form verzichtet. Es sind aber stets beide Geschlechter gemeint.

## Abstract

One of the main challenges for the Public Sector Human Resource Management is to meet the risen expectancies in terms of efficiency and effectiveness in spite of a significantly higher average age of its workforce. As a key factor to maintain or even enhance the employees working ability studies identified the quality of leadership.

The following thesis brings the concept of *age-related leadership* into focus, which deals with the individual, age-related needs of the employees'. It examines the relationship between leaders age-related leadership behaviors and followers' perception of quality of relationship with their leaders (LMX-quality) using the example of a public sector agency. Therefore the quality of the leaders' age-related leadership behavior has to be analyzed and furthermore, which factors are having an influence.

The results show a significant influence of age-related leadership behavior on followers perceived LMX-quality. Furthermore, the study found that the polled leaders show predominantly age-related leadership behaviors, which is also influenced by organizational guidelines. It also found that age and leadership experience influence age-related leadership behavior whereas no influence of gender and leaders perception of older employees were found.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>II</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>III</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Relevanz der Thematik .....	1
1.2 Themenabgrenzung und Erkenntnisinteresse .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit .....	5
<b>2 Forschungsstand</b> .....	<b>6</b>
<b>3 Theoretischer Rahmen</b> .....	<b>11</b>
3.1 Altersspezifisches Führungsverhalten .....	11
3.1.1 Konstrukte altersspezifischer Führung .....	11
3.1.2 Determinanten altersspezifischer Führung .....	15
3.2 Die Leader-Member-Exchange (LMX) Theorie.....	18
3.2.1 Wirkungen der LMX-Qualität .....	19
3.2.2 Grundannahmen und Entwicklung der LMX-Theorie .....	20
<b>4 Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>22</b>
4.1 Forschungsmodell .....	22
4.2 Auswahl und Anpassung der Fragebögen .....	23
4.2.1 Führungskraft.....	24
4.2.2 Mitarbeiter .....	25
4.3 Untersuchungseinheit.....	26
<b>5 Empirische Analyse:</b>	
<b>Altersspezifische Führung in einer Dienststelle der BA</b> .....	<b>27</b>
5.1 Institutionelle Vorgaben .....	27
5.2 Deskriptive Analyse.....	28
5.3 Bivariate Analyse.....	37
5.3.1 Einfluss personenbezogener Merkmale auf das Führungsverhalten.....	37
5.3.2 Einfluss altersspezifischer Führung auf die LMX-Qualität.....	41
5.4 Diskussion und Bewertung der Ergebnisse .....	43
5.4.1 Deskriptive Analyse .....	43
5.4.2 Bivariate Analyse .....	45
<b>6 Schlussbetrachtung</b> .....	<b>48</b>
6.1 Fazit.. .....	48

---

6.2 Ausblick .....	49
<b>Anhang .....</b>	<b>51</b>
Anhang 1: Tabellen.....	51
Anhang 2: Fragebogen Führungskräfte .....	56
Anhang 3: Fragebogen Mitarbeiter .....	59
Anhang 4: Interviewleitfaden Mitglied der Geschäftsführung .....	61
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>62</b>
<b>Ehrenwörtliche Erklärung .....</b>	<b>67</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auszug demographische Faktoren .....	29
Tabelle 2: Führungsverhalten gegenüber älteren Mitarbeitern .....	30
Tabelle 3: Führungsverhalten altersspezifische Individualisierung .....	31
Tabelle 4: Leistungs- und gesundheitsförderndes Führungsverhalten .....	33
Tabelle 5: Wahrnehmung ältere Mitarbeiter (Altersstereotype) .....	34
Tabelle 6: Alter und altersspezifisches Führungsverhalten .....	38
Tabelle 7: Altersstereotype und Anteil älterer Mitarbeiter .....	39
Tabelle 8: Altersstereotype und altersspezifisches Führungsverhalten .....	39
Tabelle 9: Führungserfahrung und altersspezifisches Führungsverhalten .....	40
Tabelle 10: Geschlecht und altersspezifisches Führungsverhalten .....	40
Tabelle 11: LMX-Score ältere Mitarbeiter und altersspezifisches Führungsverhalten .....	41
Tabelle 12: LMX-Score jüngere Mitarbeiter und altersspezifisches Führungsverhalten .....	42
Tabelle 13: LMX-Score Mitarbeiter gesamt und altersspezifisches Führungsverhalten .....	42
Tabelle 14: LMX-Score .....	51
Tabelle 15: LMX - Beruflichen Probleme und Bedürfnisse .....	51
Tabelle 16: LMX - Entwicklungsmöglichkeiten .....	52
Tabelle 17: LMX- Arbeitsprobleme .....	52
Tabelle 18: LMX - „Aus der Patsche helfen“ .....	53
Tabelle 19: LMX - Vertrauen .....	53
Tabelle 20: LMX - Arbeitsverhältnis .....	54
Tabelle 21: Test bei unabhängigen Stichproben – Ältere und jüngere Mitarbeiter .....	54
Tabelle 22: Test bei unabhängigen Stichproben – Ältere und jüngste Mitarbeiter .....	55
Tabelle 23: Test bei unabhängigen Stichproben – Verbeamtet und unbefristetes Arbeitsverhältnis .....	55

# 1 Einleitung

Als eine der größten Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung in Deutschland gilt der demographische Wandel, der durch den Rückgang der Geburtenraten und die steigende Lebenserwartung ausgelöst wird. Die fundamentale Verschiebung der Altersstruktur hin zu einem höheren Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung zwingt die öffentliche Verwaltung nicht nur dazu ihr Leistungsspektrum anzupassen, sondern verlangt auch die Auseinandersetzung mit den Auswirkungen auf die eigenen Belegschaften. Dazu zählt vor allem der Anstieg des Durchschnittsalters der Mitarbeiter, der in den letzten Jahren in vielen Behörden und Organisationen des öffentlichen Sektors durch Einstellungsstopps aufgrund von Haushaltskürzungen noch verstärkt wird.

## 1.1 Relevanz der Thematik

Unter welchem großen Handlungsdruck die öffentliche Verwaltung steht, verdeutlicht eine umfassende Altersstrukturanalyse der Belegschaften im öffentlichen Dienst, die im Rahmen der Studie „Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung“ der Robert Bosch Stiftung vorgenommen wurde (vgl. Bosch Stiftung 2009: 16 ff.). Demnach stieg das Durchschnittsalter im gesamten öffentlichen Dienst von 1998 bis 2008 von 41,8 Jahre auf über 44 Jahre. Jeder zweite Mitarbeiter war im Jahr 2008 über 40 Jahre alt, und nahezu jeder Dritte bereits älter als 50 Jahre. Besonders betroffen sind die personalstarken Dienststellen und Behörden auf der kommunalen- und Landesebene. 38 Prozent der Landesbediensteten und 35 Prozent der kommunalen Mitarbeiter waren zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 45 und 54 Jahre alt, jeweils 16 Prozent älter als 55 Jahre. Betrachtet man die zukünftige Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials nach Alterskohorten, die das Statistische Bundesamt in seiner 12. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung angibt, ist von einem weiteren Anwachsen der Gruppe älterer Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung auszugehen (vgl. Statistisches Bundesamt 2009: 17). Der zufolge wird der Anteil an verfügbaren Arbeitskräften in der Kohorte der Berufseinsteiger im Zeitraum 2008 bis 2020 ebenso zurückgehen wie der Anteil der mittleren Kohorte der 30- bis unter 50-Jährigen, während der Anteil der 50- bis unter 65-Jährigen im gleichen Zeitraum von 19 Prozent auf 24 Prozent der Gesamtbevölkerung ansteigen wird.

Aus der Betrachtung der Altersstrukturanalyse lassen sich zentrale Herausforderungen für das Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung ableiten. Aufgrund der anstehenden Pensionierungswellen wird der Bedarf an Neueinstellungen künftig wieder anwachsen, sodass sich die öffentliche Verwaltung aufgrund des sinkenden Anteils der Berufseinsteiger bei der Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter stärker im Wettbewerb mit dem privaten Sektor befinden wird. Zudem ist von zentraler Bedeutung, den gestiegenen Anforderungen an Effizienz und Innovationsfähigkeit auch mit einem größeren Anteil älterer Mitarbeiter an der Belegschaft gerecht zu werden und keine Leistungseinbußen (z.B. Kompetenz, Produktivität und Flexibilität) hinnehmen zu müssen (vgl. Kistler et al. 2007: 5). Zwar nimmt die kognitive Leistungsfähigkeit mit dem Alter nicht grundsätzlich ab, jedoch vollzieht sich ein qualitativer Wandel der Fähigkeiten. Während die „fluide“ Intelligenz, worunter das schnelle und flexible Umgehen mit Sinneseindrücken und Gedächtnisinhalten zu verstehen ist, im Alterungsprozess tendenziell zurückgeht, kann die auf Erfahrung und Faktenwissen aufbauende „kristalline“ Intelligenz bis ins hohe Alter gesteigert werden (vgl. Wild-Wall et al. 2009: 299). Auf dieser Erkenntnis basierend empfehlen zahlreiche arbeitswissenschaftliche Studien, altersgruppenspezifische Unterschiede bei der Arbeits- und Organisationsgestaltung zu berücksichtigen, und den individuellen Leistungspotentialen der Mitarbeiter in Form eines alters- und altersgerechten Personalmanagements Rechnung zu tragen (u. a. Bosch Stiftung 2009; Frerichs 2010). Dies bedeutet für die öffentliche Verwaltung konkret, dass das Personalmanagement sowohl auf der systemischen Ebene (u.a. strategisches Management, Personalmarketing, Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement) als auch auf der interaktionellen Ebene (Organisationskultur und Führung) stärker als bisher an den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter auszurichten ist (vgl. Bosch Stiftung 2009: 54f.).

Besondere Bedeutung bei der Umsetzung alters- und altersgerechter Personalpolitik kommt demnach der interaktionellen Ebene zu, da die Voraussetzung für die Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der direkten Kommunikation der Führungskräfte mit den Mitarbeitern geschaffen wird. Dabei gilt es eine Organisationskultur zu schaffen, die durch eine positive Wahrnehmung des Alterungsprozesses und damit auch von älteren Mitarbeitern geprägt ist und die von den Führungskräften in den Arbeitsbeziehungen zu älteren Mitarbeitern vorgelebt wird (vgl. Bruch 2007: 74).

Dass es für Organisationen zunehmend wichtig ist, sich verstärkt mit der Personalführung alternder und älterer Mitarbeiter auseinanderzusetzen, wird in zahlreichen Publikationen deut-

lich gemacht, die sich mit dem Thema „Alter(n) und Arbeit“ beschäftigen (u. a. Bruch et al. 2010; Brandenburg 2009). Dabei wird hervorgehoben, dass die Führung von Belegschaften mit einer stark wachsenden Gruppe älterer Mitarbeiter von den Führungskräften verlangt, sich stärker auf altersbedingt unterschiedliche Bedürfnisse der Mitarbeiter einzustellen und ihr Führungsverhalten entsprechend anzupassen, um die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im Alterungsprozess aufrecht zu erhalten bzw. zu verbessern.

## **1.2 Themenabgrenzung und Erkenntnisinteresse**

Die empirische Auseinandersetzung mit dem Thema „Führung und Alter“ ist noch relativ neu. Bisher gibt es nur eine geringe Anzahl an Studien, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen. Auch liegt der Fokus dabei hauptsächlich auf dem privaten Sektor, während eine rein spezifische Betrachtung des öffentlichen Sektors bisher fehlt.

Den Ausgangspunkt für die empirische Forschung bildete eine Längsschnittstudie von Tuomi et al. (1997), die einen starken Einfluss des Führungsverhaltens der Führungskraft auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter aufgedeckt hat, und deren Ergebnisse durch gerontologische Studien zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit bestätigt werden konnten (Maier 1998; Naegle 2005). Juri Ilmarinen (1999) griff diese Erkenntnis auf und entwickelte auf der Grundlage qualitativer und quantitativer Forschung ein Konzept für ein Führungsverhalten, das die Führungsanforderungen und Bedürfnisse älterer Mitarbeiter berücksichtigt. Inhaltlich darüber hinaus geht das Konzept individualisierter, altersgerechter Führung von Braedel-Kühner (2005), welches Eberhardt/ Meyer (2011) überprüften und konzeptionell weiterentwickelten. Demnach reicht die Fokussierung auf die älteren Mitarbeiter nicht aus, sondern gilt es, das Führungsverhalten den individuellen, altersspezifisch geprägten Bedürfnissen aller Mitarbeiter anzupassen. Dahinter steht die Überlegung, dass jüngere Mitarbeiter ebenfalls altersspezifische Bedürfnisse haben, die bei der Ausgestaltung des Führungsverhaltens zu berücksichtigen sind. Ähnlich argumentieren Bruch et al. (2010), die jedoch eine Anpassung des Führungsverhaltens entsprechend der generationalen Zugehörigkeit der Mitarbeiter fordern.

Der Nutzen des Konzepts individualisierter, altersspezifischer Führung, das auch unter der prägnanteren Bezeichnung „altersspezifische Führung“ firmiert (vgl. Braedel-Kühner et al. 2011: 65), besteht allerdings nicht nur in der theoretischen Fundierung einer dem Alter der

Mitarbeiter angepassten Führung. Hervorzuheben ist vor allem der entwickelte Fragebogen, mit dessen Hilfe die Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens der Führungskraft messbar gemacht wird. Ein wesentlicher Schwachpunkt dieses noch jungen Instruments liegt jedoch darin, dass bisher nicht überprüft wurde, welche Auswirkungen sich aus dem gemessenen Grad von altersspezifischem Führungsverhalten der Führungskraft bei den Mitarbeitern feststellen lassen (vgl. Domres 2006: 92).

Als ein geeignetes Instrument, um den Erfolg von Führungsverhalten zu messen, gilt in der Führungsforschung die Leader-Member Exchange (LMX) Skala (vgl. u. a. Lee 2005: 655; Wang et al. 2005: 420). Dieses Instrument entstammt der Leader-Member Exchange Theorie und bewertet die Qualität der dyadischen Arbeitsbeziehung zwischen Führungskraft und dem einzelnen Mitarbeiter. In zahlreichen Studien konnte zudem ein positiver Zusammenhang zwischen der Ausprägung der LMX-Qualität und Wirkungen wie der Arbeitszufriedenheit, dem Organisational Citizenship Behaviour oder der Leistung der Mitarbeiter nachgewiesen werden. Da der Fokus in der Literatur zur LMX-Theorie vornehmlich auf der Qualität des dyadischen Austauschs liegt und das konkrete Führungsverhalten der Führungskraft nur wenig Aufmerksamkeit erfahren hat (vgl. Wang et al. 2005: 429), wird in dieser Arbeit das altersspezifische Führungsverhalten in Zusammenhang mit der LMX-Qualität gesetzt. Das primäre Ziel dieser Arbeit ist es daher, den Einfluss altersspezifischen Führungsverhaltens auf die Ausprägung der LMX-Qualität empirisch zu untersuchen, womit die zentrale Forschungsfrage wie folgt lautet:

*Hat altersspezifisches Führungsverhalten Einfluss auf die LMX-Qualität der Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter?*

Untersucht wird der Zusammenhang in einer Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit (BA). Diese ist Teil der öffentlichen Verwaltung und ermöglicht eine fragebogenbasierte Befragung von Teamleitern und deren Mitarbeitern sowie ein Experteninterview mit einem Mitglied der Geschäftsführung.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, ist zunächst zu klären, inwiefern die befragten Führungskräfte altersspezifisch führen. Daher lautet die erste Unterfrage:

*Wie altersspezifisch führen die befragten Teamleiter in der Dienststelle?*

In der bisherigen Forschung zu altersspezifischer Führung wurde auch eine Reihe von Faktoren untersucht, die Einfluss auf die Ausprägung des Führungsverhaltens ausüben. Neben dem Alter zählen dazu das Geschlecht und das Vorhandensein von Altersstereotypen der Führungskraft. Um die bisherigen Erkenntnisse zu überprüfen, und weitere mögliche Einflussfaktoren wie die Führungserfahrung oder der Besuch von Fort- und Weiterbildungen zu testen, wird eine zweite Unterfrage gestellt:

*Welche Faktoren haben Einfluss auf die altersspezifische Ausrichtung des Führungsverhaltens der befragten Teamleiter?*

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Um das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit in die bisherige Forschung zu „Führung und Alter“ einordnen zu können, wird in Kapitel 2 die Analyse des gegenwärtigen Forschungsstandes vorgenommen. Daran anschließend erfolgt die theoretische Fundierung der Forschungsfragen (Kapitel 3). Zunächst wird die altersspezifische Führung auf der Grundlage der bisherigen Forschung definiert (Kapitel 3.1.1), bevor eine Reihe von Determinanten herausgearbeitet werden, die Einfluss auf die Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens nehmen können (Kapitel 3.1.2). Die Darstellung der LMX-Theorie erfolgt im zweiten Teil des theoretischen Rahmens (Kapitel 3.2), wobei das Konzept der LMX-Qualität im Zentrum des Interesses steht. Dabei wird zunächst auf die untersuchten Wirkungen der LMX-Qualität eingegangen, um die Bedeutung des Konzepts zu veranschaulichen (Kapitel 3.2.1). Die Auseinandersetzung mit den Grundannahmen und der Entwicklung der LMX-Theorie mündet schließlich in der Kernhypothese dieser Arbeit, die sich aus der zentralen Fragestellung ableitet (Kapitel 3.2.2). Das methodische Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfragen wird in Kapitel 4 beleuchtet. Zu Beginn des Kapitels wird das der Arbeit zugrunde liegende Forschungsmodell vorgestellt, und das Vorhaben graphisch veranschaulicht (Kapitel 4.1). Darauf folgt in Kapitel 4.2 die Auswahl und Anpassung der Fragen für die Fragebögen. Sowohl der Führungskräfte- als auch der Mitarbeiterfragebogen wird für eine Befragung im öffentlichen Sektor angepasst und zudem für den vorliegenden Fall gekürzt. Auf die Fallauswahl und die praktische Umsetzung des Forschungsvorhabens wird in Kapitel 4.3 näher eingegangen, ehe in Kapitel 5 die empirische Analyse erfolgt. Um den Handlungsspielraum der Führungskräfte in der Dienststelle der Bundesagentur abzustecken, werden in Kapitel 5.1 die Ergebnisse eines Experteninterviews mit einem Mitglied der Geschäftsführung präsentiert. Daran im Anschluss folgen die deskriptive (Kapitel 5.2) und die bivariate Analyse (Kapitel 5.3) der Führungskräfte- und Mit-

arbeiterbefragung, deren Ergebnisse in Kapitel 5.4 bewertet und diskutiert werden. Den Abschluss dieser Arbeit bilden das Fazit (Kapitel 6.1), das eine pointierte Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse liefert, und der Ausblick (Kapitel 6.2), der Handlungsempfehlungen für die zukünftige Forschung umfasst.

## 2 Forschungsstand

Als Ausgangspunkt der Forschung zum Führungsverhalten gelten umfangreiche Forschungsprogramme, die in den 1950er und 1960er Jahren von Psychologen der Ohio State University und der University of Michigan durchgeführt wurden (Yukl 2010: 103). Während sich die frühe Führungsforschung auf die systematische Untersuchung von Eigenschaften erfolgreicher Führungspersönlichkeiten konzentrierte (Überblick über frühe eigenschaftstheoretische Führungskonzeptionen bei Stogdill 1974), setzten sich die Wissenschaftler in Ohio und Michigan mit der Frage auseinander, welches konkrete Führungsverhalten am erfolgversprechendsten ist. Aufbauend auf den Ergebnissen der Pionierstudien entwickelte sich die Führungsstilforschung, bei der einheitliche Verhaltensmuster der Führungskraft gegenüber der Gesamtgruppe der Mitarbeiter untersucht werden (u. a. das Führungsstilkontinuum von Tannenbaum/ Schmidt 1958 oder der Managerial Grit von Blake/ Mouton 1964).

Einen von den verhaltenstheoretischen Ansätzen abweichenden Blickwinkel auf die Führungssituation nehmen interaktionelle Führungskonzeptionen ein. Im Gegensatz zur Fokussierung auf die Führungskraft stellen diese Ansätze die Untersuchung von interpersonellen Beziehungen der Führungskraft zu den verschiedenen Anspruchsgruppen (Mitarbeitende, Kollegen, Vorgesetzte, Interessengruppen etc.) in den Mittelpunkt der Betrachtung. Zudem wird von der in den verhaltenstheoretischen Ansätzen verbreiteten Ansicht abgerückt, dass ein einheitliches Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeitern erfolgversprechend ist. Nahezu alle interaktionellen Ansätze (u. a. Leader-Member Exchange Theorie von Graen/ Uhl-Bien 1995, Modelle der transformationalen Führung: v. a. Bass 1985) plädieren daher für eine Individualisierung des Führungsverhaltens, dass sich an der Analyse der Führungssituation und/oder geführten Person orientiert (Braedel-Kühner et al. 2011: 65).

In der jüngeren Führungsforschung wird bei den individualisierten Führungsansätzen auch das Alter der Mitarbeiter als wichtige Einflussvariable in Personalführungssituationen wahr-

genommen. Drumm etwa hält es für sinnvoll, dass die Führungskraft eine situative Differenzierung des Führungsverhaltens vornimmt, bei der auch das Alter des Mitarbeiters berücksichtigt wird (Drumm 2008: 478f.). Sein Verständnis individueller Führung zielt dabei darauf ab, mittels Einbeziehung individueller Werte, Bedürfnisse, Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters sowie unter Berücksichtigung der Situation, ein erwünschtes Verhalten der Mitarbeiter herbeizuführen, das Leistung fördert und die Bindung an die Organisation stärkt. In Bezug auf das Alter bedeutet dies, den individuellen altersbedingten Wandel von Fähigkeiten und Werten der Mitarbeiter zu erkennen und das Führungsverhalten durch konkrete Maßnahmen, wie etwa eine angepasste Aufgabenverteilung, daran auszurichten.

Dass die Führungsforschung sich mit dem Alter der Mitarbeiter in der Personalführung auseinandersetzt, ist vor allem auf eine finnische Längsschnittstudie zurückzuführen, die von Tuomi et al. (1997) über einen Zeitraum von zwölf Jahren (1981-1992) zum Thema „Entwicklung der Arbeitsfähigkeit“ durchgeführt wurde. Hinter dem Begriff der Arbeitsfähigkeit verbirgt sich ein Konzept, mit dessen Hilfe festgestellt werden soll, inwieweit ältere Arbeitnehmer dazu im Stande sind, ihre Arbeit vor dem Hintergrund von Arbeitsanforderungen, Gesundheit und mentalen Ressourcen zu erledigen. Die Studie, die den Einfluss einzelner Faktoren auf die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit von Personen zwischen dem 51. und dem 62. Lebensjahr untersucht und an der 818 Personen teilgenommen haben, konnte nachweisen, dass neben individuellen Gesundheitsmaßnahmen die Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten einen hohen Einfluss auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter hat. Die Arbeitsfähigkeit der Personen, die angegeben hatten, mit dem Führungsverhalten ihres Vorgesetzten während des Untersuchungszeitraums zufrieden zu sein, lag 3,6-mal höher als die der Unzufriedenen.

Die Erkenntnis, dass sich durch das Führungsverhalten die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter steigern lässt, wird von Ergebnissen gerontologischer Studien gestützt, die sich mit der Entwicklung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern im Alterungsprozess beschäftigen (Maier 1998; Naegele 2005). Darüber hinaus gehend legen die Ergebnisse psychologischer Studien, die altersbedingte Unterschiede in Bezug auf Bedürfnisse, Einstellungen und Werte am Arbeitsplatz zeigen, nahe, dass das Alter sowohl bei der Führung älterer Mitarbeiter als auch bei jüngeren Mitarbeitern zu berücksichtigen ist (Rhodes 1983; McEvoy et al. 1989). Zwar wird in der wissenschaftlichen Debatte zum Thema „Alter und Personalführung“ übereinstimmend gefordert das Alter der Mitarbeiter bei der Personalführung mit einzubeziehen, jedoch steht

dieser Forderung die offene Frage gegenüber, wie ein den Bedürfnissen und Anforderungen älterer Mitarbeiter entsprechendes Führungsverhalten konkret auszugestalten ist. Auch war zunächst nicht bekannt, ob Führungskräfte dem Faktor Alter bei der Wahl ihres Führungsverhaltens überhaupt Bedeutung zumessen und ihr Führungsverhalten entsprechend anpassen sowie welche Faktoren ein altersspezifisches Führungsverhalten begünstigen. Abschließend geklärt sind diese Fragen bisher nicht, auch wenn inzwischen einige Studien zu diesem Thema erschienen sind.

Hinweise auf die konkrete Ausgestaltung altersspezifischer Führung finden sich bei Sessa et al. (2007), die eine Studie zum Einfluss generationaler Unterschiede auf die Einstellung und das Führungsverhalten von Führungskräften in den USA durchführten. Dabei stellten sie u. a. unterschiedliche altersbedingte Führungsbedürfnisse der Mitarbeiter fest, sodass sich die Autoren ebenfalls für eine stärkere Berücksichtigung des Alters der Mitarbeiter in der Personalführung aussprechen. Angehörige älterer Generationen bevorzugten beispielsweise eine stärkere „big-picture“ Orientierung beim Führungsverhalten der Führungskräfte, während jüngere Mitarbeiter sich für eine stärkere „day-to-day“ Orientierung aussprachen.

Intensiver mit der Frage nach der Ausgestaltung altersgerechter Führung setzte sich der finnische Forscher Juri Ilmarinen in einer Reihe von Studien auseinander (u. a. Ilmarinen 1999, Ilmarinen/ Tempel 2002). Untersucht wurden die Erwartungen und Einstellungen älterer Mitarbeiter im Hinblick auf das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten. Als Ergebnis ist festzuhalten, dass vier Führungsqualitäten identifiziert wurden, deren Bedeutung ältere Mitarbeiter als besonders hoch einschätzten: die Bereitschaft zu kooperativem Führungsverhalten, eine Stereotypen-freie Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitern, die Fähigkeit, die Arbeit den individuellen, altersbedingten Bedürfnissen der Mitarbeiter anzupassen sowie kommunikative Fähigkeiten, worunter Ilmarinen die offene und präzise Vermittlung von Informationen bspw. über anstehende Veränderungen versteht (vgl. Ilmarinen/ Tempel 2002: 202).

Aufbauend auf diesen Ergebnissen entwickelte Braedel-Kühner (2005) ein Konzept, mit dessen Hilfe Führungskräfte überprüfen können, inwieweit sie das Alter ihrer Mitarbeiter bei der Personalführung angemessen berücksichtigen. Dabei nimmt sie eine Erweiterung der altersgerechten Führung Ilmarinens vor, indem sie dessen Konzept um zwei Dimensionen (Motivation und Individualisierung) ergänzt und rückt zudem von der reinen Betrachtung des älteren Mitarbeiters ab. Um die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter nachhaltig zu steigern, schlägt sie

vor, bereits bei jüngeren Mitarbeitern anzusetzen und deren sich im Alterungsprozess wandelnde Führungsanforderungen zu berücksichtigen. In Abgrenzung zur auf die älteren Mitarbeiter fokussierten altersgerechten Führung Ilmarinens, wird daher von alternsgerechter Führung gesprochen. Das Konzept orientiert sich wie bei Drumm an der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der Mitarbeiter, nimmt zudem Erkenntnisse der unternehmerischen Führungslehre (Wunderer 2001) auf und wird letztendlich als individualisierte, alternsgerechte Führung (IAF) bezeichnet. Mittels einer Befragung von 287 Führungskräften in Deutschland konnte das Konzept empirisch gestützt werden, bei der teils starke individuelle Unterschiede in der Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens festgestellt wurden. Zurückgeführt werden diese auf unterschiedliche Einstellungsmerkmale der Führungskraft, wobei personenbezogene Merkmale keine Berücksichtigung finden.

Empirisch überprüft und bestätigt wurde das Konzept der IAF zudem durch die Psychologen Eberhardt und Meyer, die 395 Führungskräfte in der Schweiz und in Deutschland zu ihrem Führungsverhalten befragten und ebenfalls starke individuelle Unterschiede in der Ausprägung altersspezifischer Führung feststellten (Eberhardt/ Meyer 2011). Inhaltlich passten die Autoren das Konzept von Braedel-Kühner der Stichprobe an und entwickelten es weiter, indem u. a. eine Neuordnung der Dimensionen des Führungsverhaltens vorgenommen wurde und Ergebnisse einer Schweizer Studie zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit mit einbezogen wurden (Egger et al. 2007). Zusätzlich untersucht wurden sowohl der Einfluss von Einstellungs- als auch von Personenmerkmalen der Führungskräfte auf die Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens, wobei jedoch auf eine Begründung für die Auswahl der Faktoren verzichtet wurde (vgl. Eberhard/ Daniel 2011: 72ff.). Als Ergebnis ist festzuhalten, dass signifikante Unterschiede in Bezug auf Arbeitsland, Nationalität, Geschlecht und Einstellung/Wahrnehmung der Führungskraft gegenüber älteren Mitarbeitern festgestellt werden konnten, während das Alter der Führungskraft selbst keinen Einfluss auf die Ausprägung altersspezifischer Führung zu haben scheint.

Ein alternatives Konzept zur altersspezifischen Personalführung entwickelte die Schweizer Professorin für Führung und Personalmanagement Heike Bruch. Ihr Konzept der generationalen Führung (Bruch/ Kunze 2007; Bruch et al. 2010) baut auf den Annahmen der „generational cohort theory“ auf, die von der Prägung stabiler Werte und Einstellungen von Alterskohorten durch gemeinsames Erfahren sozialer und historischer Prozesse ausgeht und damit eine Abgrenzung zur „maturational theory“ darstellt, deren Vertreter den Wandel von Einstellun-

gen und Werten im Verlauf des Alterungsprozesses als entscheidend erachten. Nach dem Konzept der generationalen Führung sind generationale Unterschiede der Mitarbeiter bei der Wahl des Führungsverhaltens einzubeziehen, wofür die Autorin verschiedene Handlungsvorschläge gibt. Daneben betont Bruch, dass auch die generationale Prägung der Führungskraft zu berücksichtigen ist, da generationale Unterschiede zwischen Führungskraft und Mitarbeiter Konflikte in der Personalführung hervorbringen können.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der Einfluss des Faktors Alter in der Führungsforschung noch nicht hinreichend untersucht worden ist, auch wenn das Interesse am Thema durch die gewonnenen Erkenntnisse in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat. Nur eine geringe Zahl an Studien beschäftigt sich ausschließlich mit dem Thema altersspezifischer Führung. Von diesen wiederum ist der Großteil normativ geprägt und gibt Handlungsempfehlungen dazu, wie das Alter der Mitarbeiter in Personalführungssituationen mit einbezogen werden sollte (Bruch 2009, Bertelsmann Stiftung). Die empirisch deskriptive und empirisch analytische Untersuchung altersspezifischen Führungsverhaltens ist hingegen weniger verbreitet (v.a. Braedel-Kühner 2005 und 2012; Mücke 2008; Eberhardt/ Meyer 2011). Ziel dieser Arbeit ist es daher, die bestehende Forschung zu ergänzen.

Zunächst ist zu untersuchen, welche Rolle das Alter der Mitarbeiter in der Personalführung einer Behörde im öffentlichen Sektor spielt und ob sich dabei Unterschiede im Vergleich mit den bisherigen Studien ausmachen lassen. Daneben gilt es zu überprüfen, inwiefern personenbezogene Merkmale der Führungskraft altersspezifisches Führungsverhalten beeinflussen. Die bisherigen Forschungsergebnisse zeigen, dass altersspezifisches Führungsverhalten in hohem Maße von einer vorurteilsfreien Einstellung der Führungskräfte gegenüber älteren Mitarbeitern abhängig ist (Ilmarinen 1999; Eberhardt/ Meyer 2011; Braedel-Kühner 2005). Eberhardt/ Meyer (2011) zeigen zudem auf, dass die Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens vom Geschlecht der Führungskraft beeinflusst wird, wohingegen das Alter der Führungskraft keine Rolle zu spielen scheint. Da jedoch in der Personalführungsliteratur zumeist davon ausgegangen wird, dass das Alter der Führungskraft Führungsverhalten im Allgemeinen beeinflusst (u. a. Korac-Kakabadse 1998; Oshagbemi 2008), ist dieser Zusammenhang erneut empirisch zu überprüfen. Auch der Einfluss des Geschlechts verlangt nach einer abermaligen empirischen Untersuchung, da es sowohl Studien gibt, die die Ergebnisse von Eberhardt/Meyer unterstützen (Lewis 2000; Eagly et al. 2003) als auch solche die ge-

schlechtsspezifische Unterschiede im Führungsverhalten für marginal erachten (Wunderer 1997; Bischoff 1999).

Was in der Forschung zu altersspezifischem Führungsverhalten bislang vollständig vernachlässigt wurde, ist die Untersuchung der Wirkung von altersspezifischem Führungsverhalten. Um diese Forschungslücke zu füllen, wird in der vorliegenden Arbeit untersucht, ob altersspezifisches Führungsverhalten auf die Qualität der dyadischen Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter Einfluss nimmt. Gleichzeitig hilft die Untersuchung dieses Zusammenhangs dabei eine wesentliche Schwachstelle der LMX-Theorie zu beheben. Als solche gilt, dass bisher noch weitgehend offen ist, welche konkreten Verhaltensweisen der Führungskraft den Aufbau hochwertiger LMX-Beziehungen unterstützen (Stippler et al. 2010: 3).

## **3 Theoretischer Rahmen**

Der Theorieteil gliedert sich in die zwei Teile „Altersspezifisches Führungsverhalten“ und „Leader-Member-Exchange Theorie“, die im Rahmen dieser Arbeit zueinander in Beziehung gesetzt werden. Aus der Theorie heraus erfolgt die Bildung der Hypothesen, die im empirischen Teil dieser Arbeit überprüft werden.

### **3.1 Altersspezifisches Führungsverhalten**

#### **3.1.1 Konstrukte altersspezifischer Führung**

Altersspezifisches Führungsverhalten wird von Eberhardt/ Meyer (2011) anhand der drei Konstrukte altersspezifische Individualisierung, Erhalt der Arbeitsfähigkeit und differentielle Führung älterer Mitarbeiter festgemacht, die auf der konzeptionellen Weiterentwicklung der individualisierten, altersgerechten Führung (IAF) nach Braedel-Kühner (2005) beruhen. Die theoretische Fundierung der IAF baut dabei vor allem auf den Studien von Ilmarinen (1999), Ilmarinen und Tempel (2002) sowie der Arbeit von Domres (2006) auf.

Die Weiterentwicklung des Konzepts IAF durch Eberhardt/ Meyer beinhaltet einerseits eine inhaltliche Entflechtung der individualisierten Führung nach Braedel-Kühner, indem individualisiertes Führungsverhalten, bei dem das Alter jedes einzelnen Mitarbeiters berücksichtigt und differentielles Führungsverhalten gegenüber der Gruppe der älteren Mitarbeiter getrennt

betrachtet werden, und andererseits eine Erweiterung des Konzepts IAF, indem gesundheits- und leistungsförderndes Führungsverhalten, das zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit beitragen soll, einbezogen wird.

### ***Altersspezifische Individualisierung***

Ein altersspezifisch, individualisiertes Führungsverhalten zeichnet sich durch zwei Charakteristika aus. Zum einen steht es im Gegensatz zu einer Generalisierung des Führungsverhaltens, bei der die Führung vereinheitlicht ist, und nicht zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern unterschieden wird (vgl. Domres 2006: 57). Zum anderen geht es über die Differenzierung nach Altersgruppen hinaus, wie sie etwa von Anhängern der Generational Theory vertreten wird (Bruch et al. 2010), und orientiert sich an den durch das Alter mitgeprägten, individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters (vgl. Drumm 2008: 468).

Eine Differenzierung nach Altersgruppen wird zwar als notwendige, jedoch nicht als hinreichende Bedingung für eine altersspezifische, individualisierte Führung angesehen. Notwendig daher, da jüngeren und älteren Mitarbeitern in der Altersforschung unterschiedliche arbeitsbezogene Einstellungen, Bedürfnisse und Verhaltensweisen zugeschrieben werden (u. a. Loughlin/ Barling 2001; Ilmarinen 2002). Jedoch nicht hinreichend, da in der Altersforschung zwar davon ausgegangen wird, dass der Alterungsprozess einen generellen Wandel der kognitiven Fähigkeiten, der physischen Verfassung sowie der Motivation mit sich bringt, dieser Prozess jedoch bei jedem Menschen individuell unterschiedlich verläuft (vgl. Bowen et al. 2011).

Konkret bedeutet dies für die Führungskraft, dass sie etwa bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben nach den Vorstellungen altersspezifischer, individualisierter Führung die kognitiven und physischen Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters berücksichtigen und gleichzeitig eine altersspezifische Differenzierung vornehmen muss, wenn sie die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter voll ausschöpfen will (vgl. Braedel-Kühner 2005: 46). Eine altersspezifische Differenzierung zeichnet bspw. aus, dass darauf geachtet wird, erfahrene Mitarbeiter nicht ausschließlich mit Aufgaben zu betrauen, für die ein hohes Maß an fluider Intelligenz erforderlich ist (vgl. Bruch 2007: 76). Gleiches gilt für jüngere Mitarbeiter und Aufgaben, die ein hohes Maß an kristalliner Intelligenz voraussetzen. Auch haben Mitarbeiter altersbedingt unterschiedliche Informationsbedürfnisse, die es zu berücksichtigen gilt. Während sich jüngere

Mitarbeiter oftmals bereits mit wenigen Informationen zufrieden geben, erwarten ältere Mitarbeiter zumeist umfangreichere Informationen, insbesondere dann, wenn es um Veränderungen geht (vgl. Ilmarinen/ Tempel 2002: 247). Dies wird damit erklärt, dass ältere Mitarbeiter oftmals mehr Zeit benötigen, um sich an Veränderungen anzupassen. Unvollständige Informationen könnten dazu führen, dass Verhaltenswiderstände gegenüber den Maßnahmen der Führungskraft aufgebaut oder erhöht werden (vgl. Domres 2006: 49).

### ***Führung älterer Mitarbeiter***

Das Führungsverhalten gegenüber älteren Mitarbeitern bildet im Konzept der individualisierten, altersgerechten Führung von Eberhardt/ Meyer ein eigenes Konstrukt. Die gesonderte Betrachtung hängt mit der im Zuge des demographischen Wandels steigenden Bedeutung der Gruppe der älteren Mitarbeiter sowie dem Potenzial zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit zusammen, das in einem auf deren spezielle Bedürfnisse und Fähigkeiten ausgerichteten Führungsverhalten gesehen wird.

Nach Ilmarinen zeichnet sich ein altersgerechtes Führungsverhalten – neben einer Anpassung des Führungsverhaltens gegenüber älteren Mitarbeitern in den bereits angesprochenen Bereichen Kommunikation/Information und Arbeitsorganisation – auch durch eine vorurteilsfreie, positive Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitern sowie einem kooperativen Führungsverhalten aus (vgl. Ilmarinen 1999: 202).

Das Vorhandensein von Altersstereotypen bei der Führungskraft kann dazu führen, dass die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter abnimmt, was durch die Erkenntnisse von Studien unterstützt wird, die den Zusammenhang von Altersstereotypen und Führungsverhalten untersuchen. Dabei zeigte sich u. a., dass Führungskräfte die Altersstereotypen anhängen weniger bereit sind mit Älteren zusammenzuarbeiten, eher jüngere als ältere bei Fortbildungsmaßnahmen unterstützen und eher altersdiskriminierendes Verhalten aufweisen als diejenigen mit einer vorurteilsfreien Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitern (vgl. Chiu et al. 2001: 629).

Kooperatives Führungsverhalten ist nach Ilmarinen dadurch geprägt, dass die Führungskraft kooperative Arbeitsmethoden einsetzt und auf hierarchische weitgehend verzichtet (vgl. Ilmarinen/ Tempel 2002: 246). Dies impliziert Gesprächsbereitschaft, Unterstützung bei Arbeitsproblemen und eigene Beteiligung am Arbeitsprozess. Domres ergänzt kooperatives Führungsverhalten dahingehend, dass eine intergenerative Teamzusammensetzung zu fördern ist,

um die Leistungsmerkmale älterer Mitarbeiter optimal zum Einsatz zu bringen (vgl. Domres: 46). Neben der Ergänzung der unterschiedlichen Fähigkeiten von jüngeren und älteren Mitarbeitern bietet die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams zudem die Möglichkeit, einen wechselseitigen Wissenstransfer zu gewährleisten. Rimbach weist jedoch darauf hin, dass bei der Aufgabenzuweisung an altersgemischte Teams darauf zu achten ist, „für jeden Mitarbeiter vielfältige Arbeitsanforderungen zu schaffen“ (Rimbach 2009: 208). Andernfalls könnte sich durch den Verzicht auf einen Belastungs- und Anforderungswechsel die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter insgesamt reduzieren.

Erklären lässt sich dieser Effekt mit Hilfe der Zielsetzungstheorie, deren Kernaussage darin besteht, dass herausfordernde Ziele die Mitarbeiter zu höherer Leistung motivieren, mit dem entsprechend gegenteiligen Effekt für einfache Ziele (Locke/ Latham 2002: 706). Es gehört daher auch zu den Aufgaben der Führungskraft, für ältere Mitarbeiter herausfordernde und motivierende Ziele zu gestalten, ohne dass diese zu einer Überforderung führen. Die Zielbindung, d. h. die persönliche Verpflichtung des Mitarbeiters gegenüber dem Ziel, lässt sich dabei im Sinne des kooperativen Führungsverhaltens erhöhen, wenn die Mitarbeiter bei der Zielerstellung mit einbezogen werden (vgl. Domres 2006: 53f.). Die altersspezifische Motivation wird von Braedel-Kühner in ihr Konzept der IAF mit aufgenommen, womit die altersgerechte Führung Ilmarinens neben der Individualisierung um eine weitere Dimension ergänzt wird.

### ***Gesundheits- und Leistungsförderung***

Einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit im Alterungsprozess kann nach Egger et al. (2007) ein Führungsverhalten leisten, das gesundheits- und leistungsfördernd sowie auf den Erhalt der beruflichen Qualifikation der Mitarbeiter ausgerichtet ist. Dies legt deren Untersuchung in der Schweiz nahe, die sich den Ursachen der geringen Arbeitsmarktteiligung älterer Arbeitskräfte sowie dem Einfluss des Führungsverhaltens auf die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter widmete.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit beruht dabei auf den Erkenntnissen von Tuomi et al. (1997). Demnach ergibt sich die Arbeitsfähigkeit des Menschen aus dem Zusammenspiel seiner menschlichen Ressourcen und den Arbeitsbedingungen. Die menschlichen Ressourcen beruhen dabei auf der Kombination von physischer, geistiger und sozialer Gesundheit, der Bildungs- und beruflichen Qualifikationen sowie der Werte und Einstellungen und der Moti-

vation/Arbeitszufriedenheit des Einzelnen. Die Arbeitsbedingungen werden beeinflusst von den physischen und geistigen Arbeitsanforderungen, den Arbeitskollegen und dem Management sowie der Arbeitsumgebung (vgl. Ilmarinen 1999: 46f.).

Aus den Ergebnissen der Studie, die auf einer Reihe verschiedener Datensätze beruhen (u. a. Schweizerische Gesundheitsbefragung, Schweizerisches Haushaltspanel) leiten Egger et al. (2007) verschiedene Handlungsempfehlungen für Führungskräfte ab, mit denen diese den Erhalt der Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter unterstützen können (vgl. Egger et al. 2007: 97ff.). Dazu gehört die aktive Unterstützung von Maßnahmen (Fortbildungen, Job-Rotation, Learning-on-the job), die die kontinuierliche Weiterbildung älterer Mitarbeiter fördern, um die Bildungs- und beruflichen Qualifikationen aufrecht zu erhalten. Notwendig scheint dies vor allem vor dem Hintergrund der Erkenntnis der Studie, dass ältere Mitarbeiter den Nutzen von Weiterbildungen oftmals nicht erkennen und durchschnittlich weniger Fortbildungen besuchen als ihre jüngeren Arbeitskollegen (vgl. Egger et al. 2007: 118). Daneben sollten Führungskräfte auch im Bereich der Gesundheitsförderung unterstützend wirken, indem sie bspw. dafür sorgen, dass eine ergonomische Arbeitsplatz- und Umfeldgestaltung sichergestellt wird, ihre Mitarbeiter nicht ständig hohen psychischen und physischen Belastungen ausgesetzt sind oder die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter nicht dauerhaft und übermäßig hoch ist. Die Führungskräfte sind somit dazu angehalten – soweit vorhanden – das betriebliche Gesundheitsmanagement zu unterstützen. Dieses dient der Schaffung gesundheitsgerechter und persönlichkeitsförderlicher Arbeitsbedingungen, mit denen auf einen Erhalt oder eine Verbesserung der Gesundheitssituation und einen Erhalt oder eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten abgezielt wird (vgl. Wattendorff/ Wienemann 2004: 1).

### **3.1.2 Determinanten altersspezifischer Führung**

Die bisherige Forschung zu altersspezifischer Führung lässt es notwendig erscheinen, sich näher mit den Einflussfaktoren auseinanderzusetzen, die eine mehr oder weniger starke Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens der Führungskraft bedingen (siehe Forschungsstand Kapitel 3). Dazu gehören z. B. personenbezogene Merkmale wie das Geschlecht und das Alter ebenso wie die Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitern, Fort- und Weiterbildungen zum Thema Führung älterer Mitarbeiter sowie die Führungserfahrung der Führungskräfte.

Zwar konnte die Studie von Eberhardt/ Meyer (2011) keinen Einfluss des Alters der Führungskraft auf die Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens nachweisen. Eine ganze Reihe anderer Studien lässt jedoch vermuten, dass das Alter das Führungsverhalten beeinflusst, sodass der Zusammenhang in dieser Studie erneut untersucht wird.

Oshagbemi (2008) befragte mehr als 400 britische Führungskräfte zu ihrem Führungsverhalten und stellte fest, dass die Neigung älterer Führungskräfte zu konsultativem, partizipativem und delegativem Führungsverhalten stärker ausgeprägt ist, als bei jüngeren Führungskräften. Während für jüngere Führungskräfte die Einstellung der Mitarbeiter nur eine untergeordnete Rolle bei der Entscheidungsfindung spielt, bevorzugten ältere Führungskräfte Entscheidungen, die von der Mehrheit der Mitarbeiter unterstützt werden. Für einen Einfluss des Alters der Führungskraft sprechen auch die Forschungsergebnisse von Korac-Kakabadse et al. (1998). Sie stellen in ihrer Studie zum Einfluss demographischer Faktoren (Geschlecht, Alter, Organisationszugehörigkeit) auf das Führungsverhalten der Führungskräfte im australischen und britischen öffentlichen Sektor fest, dass Alter und die Dauer der Organisationszugehörigkeit das Führungsverhalten signifikant beeinflussen, während das Geschlecht keine größere Rolle zu spielen scheint. Ähnlich stellen sich die Ergebnisse einer Untersuchung von Sessa et al. (2007) dar. Es konnte bei der Untersuchung generationaler Einflüsse auf die Einstellung und das Verhalten von Führungskräften in den USA nachgewiesen werden, dass sich beides in Abhängigkeit von der generationalen Prägung signifikant voneinander unterscheidet. Auch wenn die altersbedingten Unterschiede nicht übermäßig drastisch ausfielen, seien sie dennoch bedeutsam genug, um von Organisationen berücksichtigt zu werden (vgl. Sessa et al. 2007: 48). Dahinter steht die Annahme, dass generationale bzw. altersbedingte Unterschiede in Werten und Einstellungen zwischen Führungskraft und Geführten die Personalführung schwieriger gestalten und konfliktgefährdeter sind (vgl. Bruch 2007: 49). Aufgrund dieser Erkenntnisse ist es angebracht, den Einfluss des Alters der Führungskraft auf die Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens erneut zu untersuchen und die folgende Hypothese zu überprüfen:

*H1: Ältere Führungskräfte führen eher altersspezifisch als jüngere Führungskräfte*

Ein weiterer wichtiger Faktor, dem Einfluss auf die Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens zugeschrieben wird, ist das Vorhandensein von Altersstereotypen bei der Führungskraft (vgl. Eberhardt/ Daniel 2011: 22). Posthuma/ Campion zeigen diesen Zusammenhang anhand des bisherigen Forschungsstandes zu Altersstereotypen auf. Demnach können Altersstereotype zu diskriminierendem Verhalten führen, was negative Konsequenzen für die

betroffenen Mitarbeiter mit sich bringt – beispielsweise, indem ältere Arbeitskräfte gar nicht erst eingestellt, sie nicht für Fortbildungen berücksichtigt werden oder eher als jüngere Mitarbeiter entlassen werden (vgl. Posthuma/ Campion 2009: 160). Negative Einstellungen gegenüber Mitarbeitern können zudem auch deren Selbsteinschätzung sowie Erwartungen hinsichtlich der eigenen Person beeinträchtigen (vgl. Braedel-Kühner 2005: 42). Ob Führungskräfte Altersstereotypen anhängen, hängt nach bisherigen Erkenntnissen nicht vom eigenen Alter der Führungskraft ab. Zwar gibt es Studien, die diesen Zusammenhang aufdecken (Rupp et al. 2005), der überwiegende Teil konnte dagegen keinen Einfluss feststellen (Glover/ Branine 2001; Schwab/ Heneman, 1978). Eine Rolle für die Ausprägung von Altersstereotypen scheint hingegen zu spielen, wie hoch der Anteil an älteren Geführten ist (vgl. Posthuma/ Campion 2009: 172, Menges 2000: 61). Daraus ergeben sich die folgenden Hypothesen:

*H2a: Je höher der Anteil älterer Geführter ist, desto weniger stark ist die Ausprägung von Altersstereotypen der Führungskraft.*

*H2b: Je weniger eine Führungskraft Altersstereotypen anhängt, desto altersspezifischer führt sie.*

Neben den bereits genannten Faktoren wird in dieser Arbeit zudem der Einfluss des Faktors „Führungserfahrung“ auf altersspezifisches Führungsverhalten untersucht. In der Führungsforschung gilt die Führungserfahrung als bedeutsamer Faktor für erfolgreiches Führungshandeln: „It is becoming increasingly clear that experience is the best teacher of leadership“ (Thomas/ Cheese 2005: 24). Bei Führungskräften, die erstmalig in Führungspositionen tätig sind, muss sich theoretisches Führungswissen erst in der Realität bewähren. Auf Erfahrungswissen in Personalführungssituationen kann noch nicht zurückgegriffen werden (vgl. Mumford et al. 2000: 89f). Mit dieser Ansicht stimmen auch befragte Führungskräfte überein. Während MBA-Programme für die Vermittlung technischer Kompetenzen nützlich seien, lassen sich Führungskompetenzen erst in der Konfrontation mit unterschiedlichen Führungssituationen erwerben (vgl. Thomas/ Cheese: 24). Aufgrund der aufgezeigten Bedeutung von Führungserfahrung für die Entwicklung von Führungsverhalten wird die folgende Hypothese entwickelt:

*H3: Je mehr Führungserfahrung eine Führungskraft hat, desto altersspezifischer führt sie.*

Eberhardt/ Meyer untersuchen auch den Einfluss des Geschlechts der Führungskraft auf die Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens (vgl. Eberhardt/ Meyer: 81). Zwar wurden festgestellt, dass Frauen ihr Führungsverhalten eher altersspezifisch einschätzten als Männer,

auf weitergehende Erklärungsversuche wird jedoch verzichtet. Einige Erklärungsansätze für das Auftreten geschlechtsspezifischer Unterschiede finden sich jedoch in der Personalführungsliteratur, wenn auch der Fokus nicht auf dem Alter liegt. Es lassen sich sowohl Studien finden, die nur geringe Unterschiede im Führungsverhalten von Männern und Frauen feststellen (Wunderer 1997; Bischoff 1999; Sauerlach 2001) und deren Ergebnisse die Theorie der Gleichheit von Männern und Frauen untermauern, als auch solche, die signifikante geschlechtsspezifische Unterschiede herausgearbeitet haben (Lewis 2000; Eagly et al. 2003). Deutungsmuster für geschlechtliche Unterschiede im Führungsverhalten liefert einerseits die Differenztheorie, deren Grundprämisse darin besteht, dass biologische geprägte, unabänderliche geschlechtsspezifische Unterschiede zwischen Männern und Frauen bestehen und andererseits die Konstruktionstheorie, die besagt, dass unterschiedliches Verhalten von Männern und Frauen durch gesellschaftlich konstruierte Erwartungen gegenüber dem jeweiligen Geschlecht ausgelöst wird (vgl. Glaesner 2007: 58). Ausgehend von den Annahmen geschlechtsspezifischer Unterschiede im Führungsverhalten, die von den bisherigen Untersuchungsergebnissen zu altersspezifischer Führung gestützt werden, wird daher folgende Hypothese überprüft:

*H4: Das Geschlecht der Führungskraft hat einen Einfluss darauf, wie altersspezifisch das Führungsverhalten ist.*

Für das Führungsverhalten unterstützend wirken können Fort- und Weiterbildungen, auf denen Experten Handlungsempfehlungen für das Verhalten in bestimmten Führungssituationen geben und Führungssituationen simuliert werden. Um die Handlungskompetenz von Führungskräften im Umgang mit einer alternden Belegschaft zu stärken, schlagen Ilmarinen/Tempel daher vor, Führungskräfte im Rahmen von Seminaren zum Thema Altersmanagement zu schulen (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002: 41). Da davon ausgegangen wird, dass eine stärkere Sensibilisierung für das Thema „Umgang mit alternden Belegschaften“ zu einer verstärkten altersspezifischen Anpassung des Führungsverhaltens führt, gilt es die folgende Hypothese zu überprüfen:

*H5: Je mehr Fort- und Weiterbildungen die Führungskraft zum Thema Altersmanagement absolviert hat, desto altersspezifischer das Führungsverhalten.*

### **3.2 Die Leader-Member-Exchange (LMX) Theorie**

Einen guten Indikator zur Messung erfolgreichen Führungsverhaltens stellt das aus der Leader-Member-Exchange Theorie entnommene Konstrukt der Leader-Member-Exchange Quali-

tät dar, mit deren Hilfe sich die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Geführtem abbilden lässt (vgl. Schriesheim et al. 1999: 96). Die Untersuchung der LMX-Qualität ist in der Führungsforschung äußerst populär, was sich an der Vielzahl von Studien zu diesem Konzept ablesen lässt (u.a. Truckenbrodt 2000; Wang et al. 2005; Connell 2005). Zurückgeführt wird dies vor allem darauf, dass in den Untersuchungen starke Zusammenhänge zwischen der Ausprägung der Führer-Geführten-Beziehungen und Wirkungen bei den Mitarbeitern festgestellt und bestätigt werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird auf eine erneute empirische Überprüfung der LMX-Wirkungen verzichtet. Nichtsdestotrotz lohnt sich der Blick auf die wesentlichen Forschungsergebnisse, die veranschaulichen, welche Implikationen die Ausprägung der LMX-Qualität mit sich bringt.

### **3.2.1 Wirkungen der LMX-Qualität**

Vielfach untersucht wurde der Zusammenhang zwischen der Ausprägung der LMX-Qualität und der Arbeitszufriedenheit, worunter Locke eine positive Wahrnehmung der eigenen Arbeit versteht, die zu einem als angenehm empfundenen emotionalen Zustand führt (vgl. Locke 1976: 1300). Dabei konnte in zahlreichen Studien festgestellt werden, dass die Arbeitszufriedenheit zunimmt, je positiver sich die LMX-Qualität darstellt (u. a. Dansereau et al. 1975; Stringer 2006).

Hinzu kommt bei hochwertigen LMX-Beziehungen eine stärkere Ausprägung des Organizational Citizenship Behaviours (u. a. Truckenbrodt 2000; Connell 2005), das Organ als „individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization“ definiert (Organ 1988: 4).

Auch wurden durchschnittlich bessere Leistungen von Mitarbeitern mit hoher LMX-Qualität gemessen (u. a. Klein/ Kim 1998; Dunegan et al. 2002), und festgestellt, dass Führungskräfte die Performance von Mitarbeitern mit hoher LMX-Qualität besser bewerten als die von Mitarbeitern mit niedriger LMX-Qualität, auch wenn objektiv keine bessere Leistungen nachgewiesen werden konnte (Duarte et al. 2006).

Nach Yukl wirkt sich die Qualität der LMX-Beziehung zudem auf das Rollenverständnis der Mitarbeiter sowie auf die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Geführten aus (vgl. Yukl 2010: 238). Mitarbeiter mit hochwertigen Austauschbeziehungen erfüllen demnach eher

die eigenen Rollenerwartungen und haben größeres Vertrauen in ihre Vorgesetzten als Mitarbeiter mit niedrigerer LMX-Qualität.

### 3.2.2 Grundannahmen und Entwicklung der LMX-Theorie

Die Annahmen der LMX-Theorie beruhen auf den Forschungsarbeiten mehrerer Wissenschaftler (Graen/ Cashman 1975; Dansereau/ Graen/ Haga 1975), die in einer Reihe von Längsschnittstudien das von den Mitarbeitern wahrgenommene Führungsverhalten einzelner Führungskräfte untersuchten. Dabei stießen sie auf stark voneinander abweichende Wahrnehmungen der Führungskraft durch die Mitarbeiter (vgl. Graen/ Uhl-Bien 1995: 226). Auf dieser Erkenntnis aufbauend entwickelten sich die Grundannahmen der LMX-Theorie. Demnach kann der von den Ohio-State und Michigan Untersuchungen postulierte „average leadership style“ (einheitlicher Führungsstil) nicht unterstützt werden, da Führungskräfte in hierarchischen (vertikalen) Beziehungen mit jedem einzelnen Geführten individuelle (dyadische) Austauschbeziehungen eingehen (vgl. Graen/ Uhl-Bien 1995: 226f.). Dyadische Austauschbeziehungen unterscheiden sich nach der LMX-Theorie in der Qualität der Arbeitsbeziehung zwischen Führungskraft und Geführten, wobei diejenigen Mitarbeiter mit einer hochwertigen Beziehung zur in-Group (Innengruppe) und die Mitarbeiter mit einer minderwertigen Qualität der Arbeitsbeziehung zur out-Group (Randgruppe) gezählt werden.

Hochwertige Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zeichnen sich durch gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und Loyalität aus (vgl. van Wart 2008: 61). Mitarbeiter der „in-Group“ leisten mehr und sind bereit, größere Verantwortung zu übernehmen. Als Voraussetzung für die Etablierung einer hochwertigen Beziehung gilt die Kontrolle der Führungskraft über den Zugang zu Arbeitsaufgaben und Ressourcen, die vom geführten Mitarbeiter als wünschenswert wahrgenommen werden (vgl. Yukl 2010: 236). Dazu zählen interessante und begehrenswerte Aufgaben, Delegation größerer Verantwortung und Autorität, die Teilung von Informationen, Partizipation im Entscheidungsfindungsprozess, monetäre Belohnungen, spezielle Vorteile wie ein größeres Büro, angenehmere Arbeitszeiten, persönliche Unterstützung und Anerkennung sowie die Unterstützung beim Erreichen von Karrierezielen.

Minderwertige Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern zeichnen sich hingegen durch ein relativ niedriges Niveau gegenseitiger Beeinflussung aus. Um die Bedingungen dieser Art von "out-group" Beziehungen zu erfüllen, müssen die Geführten ausschließlich die formalen Bedingungen ihrer Tätigkeit befrieden: „Dienst nach Vorschrift“. Solange die

Standardanforderungen erfüllt werden, erhält der Mitarbeiter die standardmäßige Entlohnung für seine Tätigkeit.

Die Entwicklung der dyadischen Beziehung wird in aktuellen Fassungen der LMX-Theorie zumeist mit dem Lebenszyklus-Modell beschrieben, das drei mögliche Entwicklungsstufen für die LMX-Qualität ausweist (vgl. Yukl 2010: 236). Ausgangspunkt ist demnach eine Testphase, in der Führungskraft und Mitarbeiter die gegenseitigen Motive, Einstellungen, potentielle Austauschressourcen sowie gegenseitige Rollenerwartungen evaluieren. Anschließend folgt eine Phase, in der die Austauschbedingungen verfeinert werden und gegenseitig Vertrauen, Loyalität und Respekt entwickeln. Nur einige Austauschbeziehungen erreichen gar eine dritte Stufe, die sich durch die Überlagerung des Eigeninteresses durch gegenseitige Unterstützung bei der Erfüllung der Mission der Arbeitseinheit überlagert. Nach Graen und Uhl-Bien (1991) korrespondiert diese dritte Stufe mit dem Modell der transformativen Führung, wohingegen die erste Stufe mit der transaktionalen Führung übereinstimmt. Dem Lebenszyklus-Modell gegenüber stehen Forschungsergebnisse, nach denen sich die Qualität der dyadischen Austauschbeziehung bereits in einem frühen Stadium der Beziehung herausbildet und sich im Verlauf der Zeit nur geringfügig verändert (vgl. Moss et al. 2009: 656). Daneben gibt es auch Studien, die dafür sprechen, dass die dyadische Beziehung im zeitlichen Verlauf sowohl Höhen als auch Tiefen durchläuft und durch Einstellungs- und Verhaltenswechsel sowohl seitens der Führungskraft als auch der Mitarbeiter geprägt ist (Fairhurst 1993).

Nachdem in zahlreichen Studien der Zusammenhang zwischen der Ausprägung der LMX-Qualität und deren Wirkung auf Führungskräfte, Mitarbeiter, Anspruchsgruppen und die Organisation untersucht wurde, beschäftigt sich die aktuelle LMX-Forschung mit der noch offenen Frage, unter welchen Bedingungen Führungskräfte möglichst viele hochwertige Beziehungen zu ihren Mitarbeitern entwickeln können (vgl. Northouse 2007: 155). Zu diesem Zweck wird untersucht, welche Art von Führungsverhalten einen positiven Einfluss auf die Ausprägung der LMX-Qualität nimmt.

In einer Reihe von Studien wurde der Zusammenhang von LMX-Qualität und transformationalem Führungsverhalten untersucht. Transformationale Führung setzt voraus, dass die Führungskraft eine charismatische Ausstrahlung besitzt, und zeichnet sich durch ein inspirierendes, intellektuell stimulierendes Verhalten aus, bei dem auf die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters eingegangen wird (vgl. Bass 1990: 22). Die Untersuchungsergebnisse

sprechen dafür, dass ein Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Ausprägung der LMX-Qualität besteht (u. a. Krishnan 2005; Gupta/ Krishnan 2004; Wang et al. 2005). Daneben untersuchten u. a. auch O'Donnell et al. (2012) den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und der LMX-Qualität. In ihrer Untersuchung fanden sie heraus, dass delegatives und partizipatives Führungsverhalten sowie „leading by example“ in positivem Zusammenhang mit der Ausprägung der LMX-Qualität steht.

Der Zusammenhang von altersspezifischem Führungsverhalten und der LMX-Qualität wurde in der Führungsforschung bisher nicht überprüft. Da das Konzept der altersspezifischen Führung auf die Berücksichtigung der individuellen, altersspezifischen Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters abzielt und zudem Verhaltensweisen wie delegatives und partizipatives Führungsverhalten beinhaltet, wird davon ausgegangen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens der Führungskraft und der Wahrnehmung der LMX-Qualität durch die Mitarbeiter besteht. Daher wird folgende Hypothese aufgestellt:

*H6: Je altersspezifischer Führungskräfte ihr Führungsverhalten ausrichten, desto höher die von den Mitarbeitern wahrgenommene LMX-Qualität.*

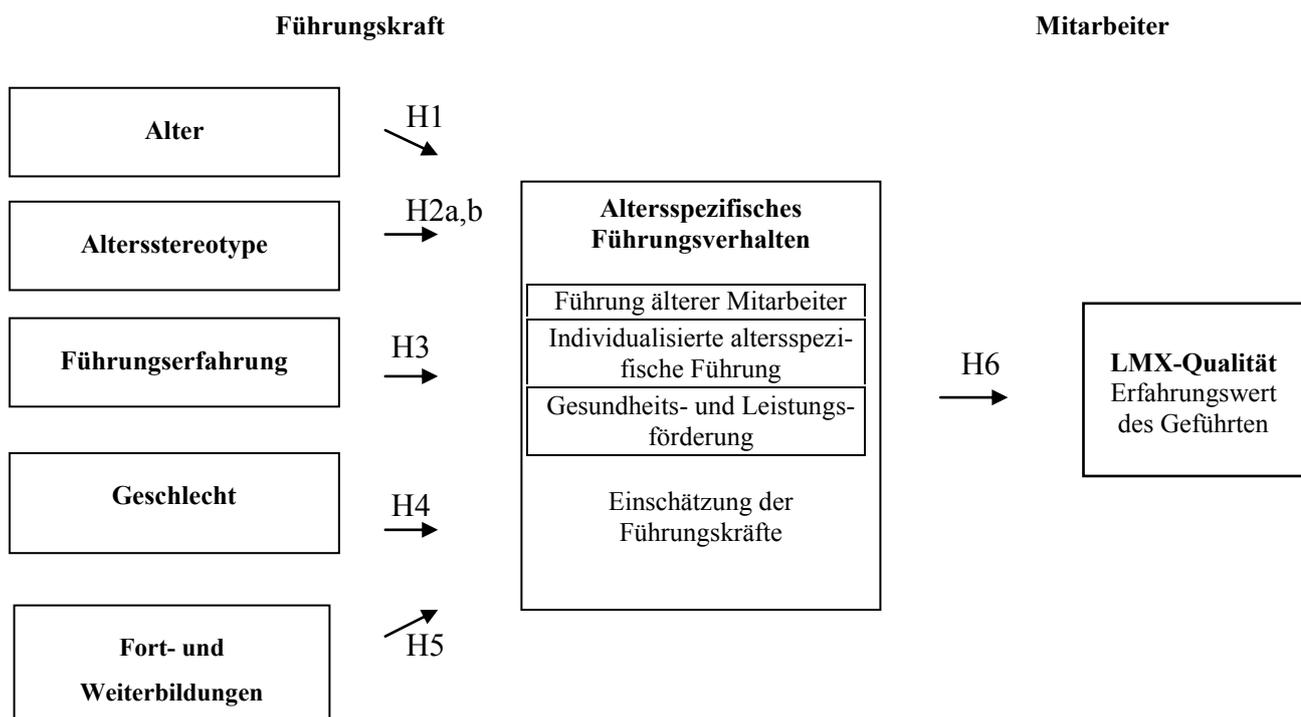
## 4 Methodisches Vorgehen

### 4.1 Forschungsmodell

Das Forschungsmodell dient der graphischen Veranschaulichung des Forschungsvorhabens und setzt sich aus zwei Teilen zusammen, die jeweils unabhängig voneinander betrachtet werden können. Der erste Teil legt den Fokus auf die Führungskraft. Untersucht wird der Einfluss von fünf Faktoren, die sich aus personenbezogenen- und Einstellungsmerkmalen der Führungskraft zusammensetzen (Führungserfahrung, Fortbildungen zu der Führung älterer Mitarbeiter, Geschlecht, Alter, die Ausprägung von Altersstereotypen), auf „altersspezifisches Führungsverhalten“. Dieses besteht aus den drei Konstrukten „Führung älterer Mitarbeiter“, „Individualisierte, altersspezifische Führung“ und „Gesundheits- und Leistungsförderung“ und wird ebenso wie die fünf unabhängigen Variablen per Fragebogen von den Führungskräften erhoben. Der Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige wird dabei anhand von Hypothesen überprüft.

Der zweite Teil des Forschungsmodells widmet sich der Beziehung von Führungskraft und Mitarbeiter. Dabei wird der Einfluss des Führungsverhaltens der Führungskraft, das in diesem Teil die unabhängige Variable darstellt, auf die Qualität der dyadischen Austauschbeziehung untersucht, die die abhängige Variable des zweiten Teils darstellt. Die Qualität der Beziehung wird mittels eines Fragebogens von den Mitarbeitern erhoben und der vermutete Zusammenhang mittels Hypothesentest überprüft.

Forschungsmodell



## 4.2 Auswahl und Anpassung der Fragebögen

Führungskräfte und Mitarbeiter erhielten unterschiedliche Fragebögen. Während die Führungskräfte in erster Linie zu ihrem Führungsverhalten befragt wurden, sollten die Mitarbeiter darüber Auskunft geben, wie sie die Beziehung zu ihrem direkten Vorgesetzten beurteilen. Auf eine Befragung der Führungskräfte zu der LMX-Beziehung wird verzichtet, da in der LMX-Forschung festgestellt wurde, dass die Einschätzung der dyadischen Austauschbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter kaum miteinander korrelieren (vgl. Schyns 2002: 237). Hinzu kommt, dass die LMX-Skala für Führungskräfte eine geringere Reliabilität aufweist als die der Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Einschätzung der Beziehungen zu ihren Mitarbeitern eher zu sozialer Erwünschtheit neigen als die Mitarbeiter.

### 4.2.1 Führungskraft

Der Fragebogen für die Führungskräfte beruht auf dem Erhebungsinstrument „individualisierte, altersgerechte Führung“ von Eberhardt/ Meyer (2011) mit den drei Konstrukten „Führung älterer Mitarbeiter“, „individualisierte, altersgerechte Führung“ und „Erhalt der Arbeitsfähigkeit“.

Das Erhebungsinstrument wurde im Rahmen dieser Arbeit den Bedingungen des öffentlichen Sektors angepasst und gekürzt. Um die Abgrenzung zum ursprünglichen Erhebungsinstrument zu verdeutlichen, wird die Bezeichnung in „altersspezifische Führung in der öffentlichen Verwaltung“ geändert. Es wurden ausschließlich Items ausgewählt, die in der Reliabilitätsanalyse von Eberhardt/ Meyer eine hohe Ladung und Trennschärfe aufweisen (Eberhardt/ Meyer 2011: 41) und zudem inhaltlich auf die öffentliche Verwaltung übertragbar sind. Zudem wird der begrenzte Kompetenz- und Zuständigkeitsbereich der Teamleiter berücksichtigt (hierarchische Stellung der Teamleiter: siehe Anhang 4).

Verzichtet wurde bei dem Konstrukt „Führung älterer Mitarbeiter“ auf Items wie „Ich nutze Frühpensionierungen als eine sozialverträgliche Form von Restrukturierung“, „Ich entlasse eher ältere Mitarbeiter, da diese ein vergleichsweise schlechteres Lohn/Arbeitsverhältnis aufweisen“ und „Ich stelle ältere Mitarbeiter neu ein“, da die Teamleiter der Bundesagentur darauf nur indirekten bzw. keinen Einfluss haben. Für das Konstrukt ausgewählt wurden vier Items, bei denen die speziellen Anforderungen älterer Mitarbeiter an das Führungsverhalten berücksichtigt werden. Dazu gehören die Items „Ich unterstütze meine älteren Mitarbeiter aktiv, sich an neue Situationen und Technologien anzupassen“ oder auch „Ich fördere die Arbeit und den Know how-Transfer in altersgemischten Teams.“

Für das Konstrukt „individualisiertes Führungsverhalten“ wurde ebenfalls eine Beschränkung auf vier Items vorgenommen. Während drei Items abfragen, inwiefern die Führungskraft das Alter der Mitarbeiter in bestimmte Führungssituationen berücksichtigt (u. a. „Ich berücksichtige bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben das Alter meiner Mitarbeiter“), dient das vierte Item als Kontroll-Item, indem nach der generellen Einbeziehung des Alters in das Führungsverhalten gefragt wird: „Ich passe mein Führungsverhalten dem Alter meiner Mitarbeiter an“. Das Konstrukt „Erhalt der Arbeitsfähigkeit“ wird umbenannt in „Gesundheits- und Leistungsfördernde Führung“, da diese Bezeichnung stärker die inhaltliche Dimension des Konstrukts betont und die Abgrenzung von den anderen beiden Konstrukten verdeutlicht. Ausgewählt

wurden Items wie „Ich stelle sicher, dass meine Mitarbeiter nicht wiederholt oder dauerhaft übermäßige Arbeitspensen leisten“ oder „Ich unterstütze meine Mitarbeiter bei der kontinuierlichen Weiterbildung durch interne und externe Schulungen“.

Neben ihrem Führungsverhalten wurden die Führungskräfte auch nach ihrer Wahrnehmung älterer Mitarbeiter befragt, wobei es um die Zustimmung oder Ablehnung von Altersstereotypen geht. Dazu zählen „Die kognitive Leistungsfähigkeit lässt mit dem Alter grundsätzlich nach“ oder „Ältere Mitarbeiter stehen Neuerungen zurückhaltender gegenüber als jüngere Mitarbeiter“. Abfragt werden auch personenbezogene Merkmale (Alter und Geschlecht), die Führungserfahrung, die Anzahl der geführten Mitarbeiter sowie der Anteil älterer Mitarbeiter an dieser Gruppe.

#### **4.2.2 Mitarbeiter**

Die Mitarbeiter wurden gebeten Fragen einer 6-stufigen LMX-Skala zu beantworten. Daneben wurden sie zu personenbezogenen Merkmalen (Alter, Geschlecht) sowie zu der Art ihrer Beschäftigung befragt.

Verwendet wurde die deutschsprachige 7-stufige LMX-Skala von Schyns, die für die Untersuchung um ein Item gekürzt wurde. Diese ist eine empirisch überprüfte Übersetzung der englischsprachigen 7-stufigen LMX-Skala, die von Graen/ Uhl-Bien (1995) entwickelt wurde. Es gibt eine Vielzahl von LMX-Skalen, die sich jedoch eher durch die Anzahl an Items als inhaltlich unterscheiden (vgl. Schyns 2002: 237). Die auf sieben Items beschränkte LMX-Skala gilt als die prägnanteste ihrer Art, bei der die gleichen Effekte aufgedeckt wurden wie bei umfangreicheren LMX-Skalen (vgl. Uhl-Graen 1995: 236). Hinzu kommt, dass die 7er Skala in der LMX-Forschung am häufigsten verwendet wird, wie Gerstner/ Day in einer Meta-Analyse der LMX-Literatur konstatieren (vgl. Gerstner/ Day 1997: 829). Cronbachs Alpha der 7er Skala beträgt 0,89. Mit einer 5-stufigen Likert-Skala wird aus der Perspektive des Mitarbeiters abgefragt, wie gut die Führungskraft dessen berufliche Probleme und Bedürfnisse versteht, die Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters erkennt und ihren Einfluss nutzt, um dem Mitarbeiter bei Arbeitsproblemen zu helfen. Weitere Items fragen ab, wie hoch die Chance ist, dass die Führungskraft ihren Einfluss dazu nutzt, dem Mitarbeiter „aus der Patsche zu helfen“ und ob der Mitarbeiter genug Vertrauen zu der Führungskraft hat, um dessen Entscheidungen vor anderen zu verteidigen. Mit der abschließenden Frage „Wie würden Sie

das Arbeitsverhältnis zu Ihrer/Ihrem Vorgesetzten/ Vorgesetztem beschreiben“, wird eine allgemeine Gesamteinschätzung der LMX-Beziehung vorgenommen.

Herausgenommen wurde für die vorliegende Untersuchung das Item „Wissen Sie im allgemeinen, wie sie Ihr Vorgesetzter/ Ihre Vorgesetzte einschätzt“, da die Mitarbeiter von ihrer Führungskraft regelmäßige Leistungsbeurteilungen erhalten und daher über die Einschätzung informiert sind. Bei der Auswertung werden die sechs Fragen gleich gewichtet und für jeden Mitarbeiter die LMX-Qualität anhand der angegebenen Werte zu einem Score zusammengefasst, der für die vorliegende Untersuchung zwischen sechs und 30 Punkten liegt.

### **4.3 Untersuchungseinheit**

Für die Untersuchung wurde die Bundesagentur für Arbeit ausgewählt, die als einer der Vorreiter im Bereich Diversity Management gilt.<sup>2</sup> Es wird von einer gewissen Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema „Altersmanagement“ ausgegangen, was sich wahrscheinlich auch auf die Ergebnisse auswirken wird.

Umgesetzt werden konnte das Forschungsvorhaben in einer lokalen Dienststelle der Bundesagentur. Insgesamt wurden die Fragebögen an 15 Führungskräfte und deren Mitarbeiter herausgegeben. Bei den Führungskräften handelt es sich um Leiter von Bearbeitungsteams, die in der untersuchten Dienststelle zwischen acht und 20 Mitarbeiter führen und alle auf derselben Hierarchiestufe angesiedelt sind. Die Fragebögen wurden den Teamleitern von einem Mitarbeiter der Geschäftsführung vorab mit einer Informations-E-Mail zugesendet, um über die anstehende Befragung und deren Zweck aufzuklären. Befragt wurden nur die Teams, in denen sich die Führungskraft zu einer Teilnahme bereit erklärte. Da gewährleistet werden musste, dass die Fragebögen der Mitarbeiter der jeweiligen Führungskraft zugeordnet werden können, wurde die Befragung in jedem Bearbeitungsteam separat vorgenommen.

Der Bearbeitungszeitraum der Befragung betrug zwei Wochen. Zusätzlich wurde ein Gespräch mit einem Mitglied der Geschäftsführung geführt, um festzustellen, welchen Handlungsspielraum die Führungskräfte bei der Mitarbeiterführung in der Dienststelle haben und welche Vorgaben von der Organisation gemacht werden.

---

<sup>2</sup> Für ihre an Lebensphasen orientierte Personalpolitik wurde die Organisation 2010 und 2011 mit dem „International Innovative Employer Award“ ausgezeichnet und war 2007 Finalteilnehmer beim European Public Sector Award für demographiesensible Personalpolitik.

## 5 Empirische Analyse: Altersspezifische Führung in einer Dienststelle der BA

Es ist zu berücksichtigen, dass das Führungsverhalten der Teamleiter in der untersuchten Dienststelle der BA nicht ausschließlich von den autonomen Entscheidungen der einzelnen Führungskraft abhängig ist, sondern der Handlungsspielraum durch institutionelle Vorgaben und kulturelle Eigenheiten der Organisation begrenzt wird.

### 5.1 Institutionelle Vorgaben

Nach Angaben des befragten Mitglieds der Geschäftsführung gibt es für die Mitarbeiterführung in der untersuchten Dienststelle Führungsrichtlinien, an denen sich die Teamleiter orientieren müssen. Darunter fällt, dass die Führungskraft mit ihren Mitarbeitern möglichst realistische, aber gleichzeitig anspruchsvolle Ziele vereinbart, die motivierend und leistungsfördernd wirken sollen. Wichtig ist dabei, dass die individuelle Leistungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters berücksichtigt wird. Dass dazu auch altersspezifische Faktoren gehören, ist jedoch nicht explizit festgeschrieben. Klassische, schriftlich fixierte Zielvereinbarungen gibt es in der Dienststelle nicht. Die Abstimmung der Ziele erfolgt mündlich in Mitarbeitergesprächen, wobei der Mitarbeiter aktiv einzubeziehen ist.

Die Teamleiter ihrerseits bekommen von der nächsthöheren Ebene, der Bereichsleitung, Zielvorgaben. Wie sie diese Ziele erreichen, ist ihnen jedoch weitgehend selbst überlassen. Sie sind dafür verantwortlich, die Mitarbeiter entsprechend ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten einzusetzen und den Handlungsrahmen der Mitarbeiter abzustecken. Daneben sind die Teamleiter verpflichtet, ihren Mitarbeitern jährliche Leistungsbeurteilungen auszustellen, mit denen die Arbeitsquantität und Arbeitsqualität bewertet wird. Zudem werden sie als Grundlage für Personalentwicklung und monetäre Anreize herangezogen.<sup>3</sup> Auf Recruiting-Entscheidungen haben die Teamleiter nur beschränkt Einfluss. Wie viele Mitarbeiter ein Bearbeitungsteam umfasst, wird davon abhängig gemacht, wie die Anhand von Kennzahlen festgestellte Arbeitsbelastung eines Teams ausfällt und ob Aufgaben wegfallen oder hinzukommen. Die Entscheidung, dass neue Mitarbeiter eingestellt werden, wird von der Geschäftsführung beschlossen, während die Bereichsleiter in Abstimmung mit den Teamleitern für die konkrete Beset-

---

<sup>3</sup> Gehaltsentwicklungsstufen können schneller erreicht werden.

zung der Stelle verantwortlich sind. Dabei besteht seitens der Geschäftsführung die Vorgabe, dass die Altersstruktur der Teams möglichst gemischt zu gestalten ist, um altersbedingte Stärken und Schwächen von Mitarbeitern bestmöglich nutzen zu können. Aufgrund ihrer Erfahrung sollen ältere Mitarbeiter dabei als Coach für jüngere Mitarbeiter fungieren, um ihr Erfahrungswissen weiterzugeben. Auch dient die altersgemischte Zusammensetzung von Bearbeitungsteams dazu, einem nahezu gleichzeitigen Austritt aus dem Berufsleben von Mitarbeitern in gleichen Tätigkeitsfeldern entgegenzuwirken

Der Bereich Gesundheitsmanagement wird in der untersuchten Dienststelle als wesentliche Aufgabe der Geschäftsführung wahrgenommen, die den Handlungsspielraum der Teamleiter begrenzt. Neben der engen Zusammenarbeit mit Physiotherapeuten gibt es sportliche Events wie den jährlichen Firmenlauf. Um die physische Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten, werden zudem regelmäßig Veranstaltungen zu gesunder Ernährung angeboten und die organisationseigene Kantine ist dazu angehalten, durch ihr Angebot an Speisen eine solche zu unterstützen. Die Aufgabe der Teamleiter ist es, die Mitarbeiter bei der Wahrnehmung der Angebote des Gesundheitsmanagements aktiv zu unterstützen. Auch sind sie dafür verantwortlich, Anliegen der Mitarbeiter wie etwa die Anschaffung einer ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung verwaltungstechnisch in die Wege zu leiten.

Das Klima gegenüber älteren Mitarbeitern ist nach Angaben des Geschäftsführers Operativ in der Dienststelle überaus positiv, da ältere Mitarbeiter von den jüngeren Mitarbeitern aufgrund ihrer Arbeitserfahrung und Gelassenheit sehr geschätzt werden. Beschwerden über Altersdiskriminierung sind bisher nicht vorgekommen.

## **5.2 Deskriptive Analyse**

Die Datenanalyse wird mit SPSS 19.0 durchgeführt. Ungültige Werte werden mit -6 kodiert, keine Angabe mit -9. Vorgelegt wurde der Fragebogen 15 Führungskräften und deren Bearbeitungsteams.

Letztendlich vollständig beantwortet wurden die Fragebögen von insgesamt 14 Führungskräften und 86 Mitarbeitern. Eine Führungskraft und deren Team nahmen nicht an der Befragung teil. Zwölf Mitarbeiter haben ihren Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt oder das Geburtsdatum nicht angegeben, sodass deren Angaben nur teilweise in die Untersuchung mit einflie-

ßen können. Die Rückmeldequote liegt bei den Führungskräften bei 93,3%, während sie bei den Mitarbeitern aufgrund des fehlenden Bearbeitungsteams nicht festgestellt werden kann. Das Durchschnittsalter der 14 befragten Führungskräfte beträgt knapp 43 Jahre, wobei nur zwei Führungskräfte älter als 50 Jahre sind. Bei den Mitarbeitern, zu denen Altersangaben vorliegen, beträgt das Durchschnittsalter ca. 44 Jahre und der Anteil der Mitarbeiter die 50 Jahre und älter sind liegt bei 40,2%. Die geschlechtliche Verteilung weist bei einem Verhältnis von 57% weiblichen und 43% männlichen Führungskräften sowie von 73,5% weiblichen und 26,5 männlichen Mitarbeitern eine Dominanz der weiblichen Beschäftigten in der Dienststelle aus. Die überwiegende Mehrheit (79%) der befragten Mitarbeiter ist in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis tätig. Nur eine Minderheit von 6% ist hingegen mit einem befristeten Arbeitsvertrag ausgestattet, wohingegen 13% im Beamtenstatus und Beamtenstatus auf Probe tätig sind. Die befragten Führungskräfte führen nach eigenen Angaben Bearbeitungsteams zwischen neun und 16 Mitarbeitern, wobei sich der Anteil älterer Mitarbeiter in den Bearbeitungsteams zwischen 15% und 80% bewegt. Knapp zwei Drittel der Führungskräfte geben an, seit mehr als fünf Jahren Führungsverantwortung für mehr als drei Mitarbeiter zu haben, während ein Drittel weniger Erfahrung mit Führungsverantwortung aufweisen. An Fort- und Weiterbildungen, bei denen die Führung älterer Mitarbeiter thematisiert wurde, haben vier der 14 Führungskräfte einmal teilgenommen. Zehn Führungskräfte nahmen an keinen solchen Fort- und Weiterbildungen teil, und keine Führungskraft gab an, dieses Thema mehrmals in solchen Veranstaltungen bearbeitet zu haben.

Tabelle 1: Auszug demographische Faktoren

	Teamleiter	Mitarbeiter
Vollständig beantwortete Fragebögen	14	86
unvollständig beantwortete Fragebögen	0	12
Durchschnittsalter in Jahren	42,93	44,04
Geschlecht		
Männlich	6 (43%)	26 (26,5%)
Weiblich	8 (57%)	72 (73,5%)
Arbeitsverhältnis		
verbeamtet (inkl. auf Probe)	-	13 (13%)
unbefristet angestellt	-	79 (81%)
befristet angestellt	-	6 (6%)

### ***Führungsverhalten gegenüber älteren Mitarbeitern***

Das Führungsverhalten der Teamleiter gegenüber älteren Mitarbeitern zeichnet sich überwiegend durch Verhaltensweisen aus, die den Handlungsempfehlungen der Führungsforschung entsprechen. Knapp zwei Drittel geben an, dass die Aussage „Ich beziehe die Erfahrungen meiner älteren MA in meine Entscheidungen mit ein“ auf ihr Führungsverhalten zu trifft oder zumindest überwiegend zu trifft, während dies bei etwa einem Drittel teils teils der Fall ist. Den gezielten Einsatz älterer Mitarbeiter zur Erreichung der Ziele des Bearbeitungsteams praktizieren ebenfalls knapp zwei Drittel der Teamleiter. Auf 28% der Teamleiter trifft dieses jedoch wenig bis nicht zu und für einen Teamleiter teilweise. Weitgehende Unterstützung können ältere Mitarbeiter von ihren direkten Vorgesetzten erwarten, wenn sie mit neuen Situationen und Technologien konfrontiert werden. 13 der 14 Teamleiter geben an, dass die Aussage „Ich unterstütze meine älteren Mitarbeiter aktiv, sich an neue Situationen und Technologien anzupassen“ auf ihr Verhalten zutrifft oder zumindest überwiegend zutrifft, während ein Teamleiter damit sein Verhalten noch teilweise beschrieben sieht. Die Förderung der Arbeit und des Know-how-Transfers betreiben indes etwas weniger Führungskräfte. Acht Teamleiter geben an, dass sich ihr Verhalten dadurch auszeichnet oder zumindest überwiegend auszeichnet. Vier Führungskräfte fördern die Arbeit und den Wissensaustausch in altersgemischten Teams teilweise und zwei Führungskräfte wenig.

Tabelle 2: Führungsverhalten gegenüber älteren Mitarbeitern

		trifft zu	trifft überwiegend zu	trifft teils teils zu	trifft wenig zu	trifft nicht zu	Gesamt
Ich beziehe die Erfahrungen meiner älteren MA in meine Entscheidungen mit ein	Anzahl	5	4	5	0	0	14
	Prozentual	36%	28%	36%	0%	0%	100%
Ich unterstütze meine älteren Mitarbeiter aktiv, sich an neue Situationen und Technologien anzupassen	Anzahl	5	7	2	0	0	14
	Prozentual	36%	50%	14%	0%	0%	100%
Ich setze die Fähigkeiten meiner älteren Arbeitnehmer gezielt ein, um die Ziele unseres Teams zu erreichen	Anzahl	4	5	1	3	1	14
	Prozentual	29%	36%	7%	21%	7%	100%
Ich fördere die Arbeit und den Know-how-Transfer in altersgemischten Teams.	Anzahl	3	5	4	2	0	14
	Prozentual	21%	36%	29%	14%	0%	100%

### *Altersspezifische Individualisierung des Führungsverhaltens*

Die altersspezifische Individualisierung des Führungsverhaltens, die sich auf die Gesamtgruppe der Mitarbeiter bezieht, ist bei den Führungskräften etwas weniger stark ausgeprägt. Dass die Aussage „Ich gehe auf spezielle altersbedingte Informationsbedürfnisse meiner Mitarbeiter ein“ auf ihr Verhalten zutrifft oder überwiegend zutrifft, geben knapp zwei Drittel der Teamleiter an. Für drei Teamleiter trifft die Aussage teils teils auf ihr Verhalten zu, und für zwei Teamleiter trifft sie wenig zu. Bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben spielt das Alter der Mitarbeiter bei der Mehrheit der Teamleiter (neun von 14) nur teilweise eine Rolle. Vier Teamleiter geben dagegen an, dass sie das Alter dabei berücksichtigen oder überwiegend berücksichtigen, während für einen Teamleiter das Alter der Mitarbeiter bei der Arbeitsverteilung zumeist keine Berücksichtigung findet. Breiter gestreut sind die Verhaltensweisen der Teamleiter im Hinblick auf die Aussage „Bei Schwierigkeiten im Arbeitsprozess richte ich die Unterstützung auf das Alter meiner Mitarbeiter aus“. Sechs der 14 Teamleiter geben an, dass die Aussage auf ihr Verhalten zutrifft oder überwiegend zutrifft. Auf fünf Teamleiter trifft dieses Verhalten teils teils zu, und auf drei Teamleiter trifft es wenig oder nicht zu. In der Kontrollaussage „Ich passe mein Führungsverhalten dem Alter der Mitarbeiter an“ finden die Führungskräfte ihr Führungsverhalten in der Mehrzahl nur teils teils wiedergegeben. Auf vier Führungskräfte trifft dies zu oder überwiegend zu, auf eine Führungskraft trifft ein solches Verhalten wenig zu.

Tabelle 3: Führungsverhalten altersspezifische Individualisierung

		trifft zu	trifft über- wiegend zu	trifft teils teils zu	trifft wenig zu	trifft nicht zu	Gesamt
Ich gehe auf spezielle altersbedingte Informationsbedürfnisse meiner Mitarbeiter ein	Anzahl	2	7	3	2	0	14
	Prozentual	14%	50%	21%	14%	0%	100%
Ich berücksichtige bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben das Alter meiner Mitarbeiter.	Anzahl	1	3	9	1	0	14
	Prozentual	7%	21%	64%	7%	0%	100%
Bei Schwierigkeiten im Arbeitsprozess richte ich die Unterstützung auf das Alter meiner Mitarbeiter aus	Anzahl	2	4	5	2	1	14
	Prozentual	14%	29%	36%	14%	7%	100%
Ich passe mein Führungsverhalten dem Alter meiner Mitarbeiter an	Anzahl	2	2	9	1	0	14
	Prozentual	14%	14%	64%	7%	0%	100%

### ***Gesundheits- und leistungsförderndes Führungsverhalten***

Die Führung der Teamleiter zeichnet sich überwiegend durch gesundheits- und leistungsförderndes Verhalten aus. Maßnahmen, die auf die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter abzielen, werden von den Teamleitern mit großer Mehrheit aktiv unterstützt. Neun von 14 Teamleitern geben an, dass die Aussage „Ich unterstütze aktiv die kontinuierliche Weiterbildung meiner Mitarbeiter durch learning-on-the-job“ auf ihr Führungsverhalten zutrifft oder überwiegend zutrifft, und drei Teamleiter finden ihr Verhalten damit noch teils teils wiedergegeben. Demgegenüber stehen nur ein Teamleiter, der auf diese Maßnahmen überwiegend verzichtet und ein weiterer, der ganz darauf verzichtet. Noch ein wenig mehr Führungskräfte (zehn von 14 Teamleitern) unterstützen oder unterstützen überwiegend die interne- und externe Fortbildung ihrer Mitarbeiter. Auf drei Teamleiter trifft ein solches Verhalten teils teils zu, während ein Teamleiter darauf verzichtet.

Verhaltensweisen, die auf die Minimierung psychischer und physischer Belastungen abzielen, sind im Vergleich etwas schwächer ausgeprägt. Dafür, dass die Mitarbeiter nicht übermäßigem psychischem Druck/ übermäßiger nervlicher Belastung ausgesetzt sind, sorgt ein Teamleiter, während fünf Teamleiter dies zumindest überwiegend sicherstellen. Fünf weitere Teamleiter gewährleisten dies nur teils teils, während drei Teamleiter angeben, dies wenig oder gar nicht sicherzustellen. Dass die Mitarbeiter nicht wiederholt oder dauerhaft übermäßige Arbeitspensn leisten, vermag keine der Führungskräfte vollends zu gewährleisten. Sechs der 14 Führungskräfte geben jedoch an, dass dies überwiegend auf ihr Führungsverhalten zutrifft, und für weitere sechs trifft es teilweise zu. Zwei Teamleiter teilen mit, dass dies auf ihr Führungsverhalten nur wenig zutrifft. Die Verteilung des Führungsverhaltens im Hinblick auf die Aussage „Ich vermeide, dass am Arbeitsplatz meiner Mitarbeiter langjährige Routine eintritt“, fällt ähnlich aus. Fünf Teamleiter geben an, dass die Aussage ihr Verhalten (überwiegend) widerspiegelt. Sieben Teamleiter geben an, ihr Verhalten werde mit der Aussage teils teils wiedergegeben und auf zwei Teamleiter trifft ein solches Verhalten wenig zu. Hervorzuheben ist das Item „Ich stelle eine ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitsumfeldgestaltung sicher“. Die überwiegende Mehrheit der Teamleiter (zwölf von 14) gibt an dafür zu sorgen oder überwiegend zu sorgen.

Tabelle 4: Leistungs- und gesundheitsförderndes Führungsverhalten

		trifft zu	trifft über- wiegend zu	trifft teils teils zu	trifft wenig zu	trifft nicht zu	Gesamt
Ich stelle sicher, dass meine Mitarbeiter nicht wiederholt oder dauerhaft übermäßige Arbeitspensen leisten	Anzahl	0	6	6	2	0	14
	Prozentual	0%	43%	43%	14%	0%	100%
Ich stelle sicher, dass meine Mitarbeiter nicht übermäßigem psychischem Druck / übermäßiger nervlicher Belastung ausgesetzt sind	Anzahl	1	5	5	2	1	14
	Prozentual	7%	36%	36%	14%	7%	100%
Ich stelle eine ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitsumfeldgestaltung sicher	Anzahl	6	6	1	1	0	14
	Prozentual	43%	43%	7%	7%	0%	100%
Ich unterstütze aktiv die kontinuierliche Weiterbildung meiner Mitarbeiter durch learning-on-the-job	Anzahl	3	6	3	1	1	14
	Prozentual	21%	43%	21%	7%	7%	100%
Ich unterstütze meine Mitarbeiter bei der kontinuierlichen Weiterbildung durch interne und externe Schulungen	Anzahl	4	6	3	1	0	14
	Prozentual	29%	43%	21%	7%	0%	100%
Ich vermeide, dass am Arbeitsplatz meiner Mitarbeiter langjährige Routine eintritt	Anzahl	1	4	7	2	0	14
	Prozentual	7%	29%	50%	14%	0%	100%

### ***Wahrnehmung älterer Mitarbeiter (Altersstereotype)***

Im Hinblick auf die Wahrnehmung älterer Mitarbeiter zeigen sich sowohl Zustimmung als auch Ablehnung der abgefragten Wahrnehmungsfaktoren.

Fünf der 14 Führungskräfte geben an, die Aussage „Die kognitive Leistungsfähigkeit lässt mit dem Alter grundsätzlich nach“ sei überwiegend zutreffend bis zutreffend. Für sechs Teamleiter trifft die Aussage teils teils zu und für drei Teamleiter trifft sie wenig zu. Dass ältere Mitarbeiter mehr Zeit benötigen, sich auf Veränderungen einzustellen, wird von der Mehrheit der Führungskräfte mit teils teils wahrgenommen, während fünf Teamleiter angeben das dies überwiegend zutrifft und drei Teamleiter angeben, die Aussage sei wenig zutreffend. Als etwas weniger zutreffend wird die Aussage erachtet, dass ältere Mitarbeiter Neuerungen zurückhaltender gegenüberstehen als jüngere Mitarbeiter. Drei Teamleiter stimmen dieser Aus-

sage zu bzw. überwiegend zu, wohingegen fünf Teamleiter diese für weniger zutreffend erachten. Sechs Teamleiter geben an, die Aussage trifft teils teils zu.

Am deutlichsten fällt die Zustimmung der Teamleiter zu der Aussage „Ältere Mitarbeiter äußern seltener den Wunsch nach Weiterbildung als jüngere Mitarbeiter“ aus. Acht von 14 Teamleitern stimmen dieser Aussage zu bzw. überwiegend zu. Demgegenüber stehen drei Teamleiter, die die Aussage für wenig zutreffend erachten. Keine eindeutige Positionierung findet sich bei dieser Aussage bei 3 Führungskräften, nach deren Wahrnehmung ältere Mitarbeiter die Aussage teils teils zutrifft.

Tabelle 5: Wahrnehmung ältere Mitarbeiter (Altersstereotype)

		trifft zu	trifft über- wiegend zu	trifft teils teils zu	trifft wenig zu	trifft nicht zu	Gesamt
Die kognitive Leistungsfähigkeit lässt mit dem Alter grundsätzlich nach	Anzahl	1	4	6	3	0	14
	Prozentual	7%	29%	43%	21%	0%	100%
Ältere Mitarbeiter benötigen mehr Zeit, sich auf Veränderungen einzustellen	Anzahl	0	5	8	3	0	14
	Prozentual	0%	36%	57%	21%	0%	100%
Ältere Mitarbeiter stehen Neuerungen zurückhaltender gegenüber als jüngere Mitarbeiter	Anzahl	1	2	6	5	0	14
	Prozentual	7%	14%	43%	36%	0%	100%
Ältere Mitarbeiter äußern seltener den Wunsch nach Weiterbildung als jüngere Mitarbeiter	Anzahl	2	6	3	3	0	14
	Prozentual	14%	43%	21%	21%	0%	100%

### **LMX-Score**

Der LMX-Score der 90 Mitarbeiter, die die Fragen der LMX-Skala vollständig beantwortet haben, liegt im Durchschnitt bei 21,9 Punkten.<sup>4</sup> Für den LMX-Score können mindestens sechs Punkte und höchstes 30 Punkte erzielt werden, da jedes einzelne Item der 6-Stufigen LMX-Skala von einem bis zu fünf Punkten reicht. Damit bewegt sich das durchschnittliche Arbeitsverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aus der Sicht der Mitarbeiter für die untersuchte Stichprobe zwischen dem moderaten Wert von 18 Punkten und einem hohen Wert, der bei 24 Punkten liegt.<sup>5</sup> Die Untersuchung der Verteilung der LMX-Scores veranschaulicht,

<sup>4</sup> Dazu zählen auch vier Mitarbeiter, die in ihrem Fragebogen das Geburtsdatum nicht angegeben haben.

<sup>5</sup> Zur Interpretation der LMX-Skala: <http://www.lssu.edu/faculty/lischmitigal/documents/CH08Leader-Memberexchange.pdf> (letzter Zugriff: 22.08.2012).

dass die LMX-Qualität der meisten Mitarbeiter in der Dienststelle der BA positiv ausgeprägt ist. Demnach weist fast jeder zweite Mitarbeiter einen LMX-Score auf, der bei 24 Punkten und höher liegt. Nicht zu vernachlässigen ist allerdings, dass bei 20% der Mitarbeiter der LMX-Score unterhalb des mittleren Wertes von 18 angesiedelt ist (vgl. Tabelle 14).

Betrachtet man die einzelnen Items, ergibt sich folgendes Bild. Die Frage „Wie gut versteht Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse?“ beantworteten alle befragten Mitarbeiter und gaben dabei auf einer Skala von 1 = *gar nicht* bis 5 = *sehr gut* im Mittel den Wert 3,9 an. Damit stimmt der erhobene Wert nahezu mit dem Skalenwert *gut* überein. 70% der Mitarbeiter konnten die Frage positiv beantworten (gut bis sehr gut), wohingegen nur 6% der Mitarbeiter ihrer Führungskraft wenig und nur 1% gar kein Verständnis der eigenen Arbeitsprobleme bescheinigen (vgl. Tabelle 15).

Etwas weniger positiv beurteilen die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten im Hinblick auf die Kenntnis ihrer persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. 95 Mitarbeiter beantworteten die Frage „Wie gut erkennt Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?“ und geben im Durchschnitt einen Wert an, der mit 3,72 eher in Richtung *gut* tendiert. Die Verteilung zeigt, dass mehr als jeder zweite Mitarbeiter (58%) der Führungskraft in dieser Hinsicht ein gutes Gespür bescheinigt. Ein nicht zu vernachlässigender Anteil von 15% der Mitarbeiter gibt jedoch an, dass die Führungskraft die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten wenig bis gar nicht erkennt (vgl. Tabelle 16).

Von allen Mitarbeitern beantwortet wurde die Frage „Wie hoch ist die Chance, dass Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter ihren/seinen Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen?“. Der Durchschnittswert liegt mit 3,6 auf einer Skala von 1 = *gering* bis 5 = *hoch* etwas näher am Skalenwert *eher hoch* als am Skalenwert *mittel*. Etwa die Hälfte der Mitarbeiter hält die Chance für eher hoch bis hoch. 10% der Mitarbeiter geben an, die Chance für eher gering zu halten, und ein Mitarbeiter hält sie für gering (vgl. Tabelle 17).

Die Frage „Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter Ihnen auf ihre/seine Kosten „aus der Patsche“ hilft?“ wurde von sieben Mitarbeitern nicht beantwortet. Der Durchschnittswert der 91 Mitarbeiter, die die Frage beantwortet haben, liegt bei 3,09 und entspricht damit fast exakt dem Skalenwert *mittel*. Damit ist dieses Item dasjenige, bei dem die Führungskräfte nach Einschätzung der Mitarbeiter am schwächsten zu beurteilen

sind. Zwar nehmen 38% der Mitarbeiter an, dass die Wahrscheinlichkeit eher hoch bis hoch ist, von ihrer Führungskraft auf deren Kosten unterstützt zu werden, wenn sie in Schwierigkeiten stecken. Allerdings geben auch 28% der Mitarbeiter an, dass sie die Wahrscheinlichkeit für eher gering bis gering erachten (vgl. Tabelle 18).

Dass insgesamt jedoch ein vertrauensvolles Verhältnis in den dyadischen Austauschbeziehungen der Dienststelle vorherrscht, verdeutlicht die Betrachtung des Items „Ich habe genügend Vertrauen in meine/meinen Vorgesetzte/Vorgesetzten, um ihre/seine Entscheidungen vor Kollegen zu verteidigen.“ 97 Mitarbeiter gaben ihre Einschätzung zu dieser Aussage ab, und stimmen dieser tendenziell *überwiegend* zu. Mehr als 60% der Mitarbeiter geben an, der Aussage zustimmen bzw. überwiegend zustimmen zu können. Auf der anderen Seite des Spektrums befinden sich 5% der Mitarbeiter, die der Aussage wenig zustimmen und 4% die der Aussage gar nicht zustimmen (vgl. Tabelle 19).

Eine Einschätzung der Effektivität des Arbeitsverhältnisses zu ihren Vorgesetzten nahmen 97 Mitarbeiter vor. Dabei zeigt sich, dass die Mitarbeiter die Arbeitsbeziehung auf einer Skala von 1 = sehr ineffektiv bis 5 = sehr effektiv im Durchschnitt als nahezu *effektiv* (Wert = 3,9) beurteilen. Die große Mehrheit der Mitarbeiter (73,5%) beurteilt das Arbeitsverhältnis als effektiv oder sogar sehr effektiv. Nur ein einziger Mitarbeiter sieht das Verhältnis zu seinem Vorgesetzten als sehr ineffektiv an, weitere sechs Mitarbeiter betrachten das Verhältnis als eher ineffektiv (vgl. Tabelle 20).

Betrachtet man den LMX-Score nach Altersgruppen zeigt sich, dass ältere Mitarbeiter einen durchschnittlichen Wert von 23,4 Punkten aufweisen.<sup>6</sup> Bei Mitarbeitern die zum Erhebungszeitpunkt jünger als 50 Jahre sind, liegt der Wert mit 21,1 Punkten etwas niedriger. Dazu wurde separat die Gruppe der jüngsten Mitarbeiter (bis einschließlich 30 Jahre) erfasst, die mit einer durchschnittlichen LMX-Qualität von 20,6 Punkten im Vergleich mit der Gruppe der älteren Mitarbeiter einen deutlich niedrigeren Wert aufweist. Der T-Test der LMX-Scores der Gruppen ältere Mitarbeiter und jüngere Mitarbeiter ergibt, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Alter und dem LMX-Score besteht (vgl. Tabelle 21). Ebenso

---

<sup>6</sup> Vollständig beantwortet wurde der Fragebogen von 32 älteren Mitarbeitern, während dies bei 5 älteren Mitarbeitern nicht der Fall ist. Bei Mitarbeitern unter 50 Jahre beantworteten 54 Mitarbeiter den Fragebogen vollständig, und ein Mitarbeiter nicht. Bei der Gruppe der jüngsten Mitarbeiter bis einschließlich 30 Jahre beantworteten 16 den Fragebogen vollständig, und einer nicht.

verhält es sich für den T-Test der LMX-Scores der Gruppe ältere Mitarbeiter und der Gruppe der jüngsten Mitarbeiter (vgl. Tabelle 22).

Mitarbeiter, die in einem Beamtenverhältnis angestellt sind, wiesen im Durchschnitt eine LMX-Qualität von 22,8 Punkten auf, während Angestellte mit einem unbefristeten Arbeitsverhältnis mit einem Wert von 21,75 Punkten etwas darunter liegen.<sup>7</sup> Mitarbeiter die mit einem zeitlich befristeten Vertrag ausgestattet sind, weisen einen Wert von 21,2 Punkten auf. Allerdings ist dabei zu beachten, dass diese Gruppe lediglich sechs Personen der Stichprobe umfasst. Allerdings zeigt der T-Test, dass keine statistische Signifikanz zwischen der Art des Anstellungsverhältnisses und der Art der Anstellung besteht (vgl. Tabelle 23).

### 5.3 Bivariate Analyse

Für die bivariate Analyse ist es zunächst notwendig, die Ausprägung des durchschnittlichen altersspezifischen Führungsverhaltens der einzelnen Führungskraft festzustellen. Vor der Berechnung wurden die Werte umcodiert, sodass der höchste Wert = 5 und der niedrigste Wert = 1 entspricht. Gebildet wird der Wert altersspezifischer Führung aus dem Mittelwert der Angaben der drei Konstrukte altersspezifischer Führung. Insgesamt liegt der Grad altersspezifischen Führungsverhaltens bei der untersuchten Stichprobe mit einem Mittelwert von 3,62 (auf einer Skala von 1 = führt nicht altersspezifisch bis 5 = führt altersspezifisch) im eher altersspezifischen Bereich. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Anzahl der teilnehmenden Führungskräfte nur bei 14 liegt, sodass der Mittelwert anfällig für Ausreißer ist. Die Untersuchung der Verteilung zeigt, dass die Werte sich ausschließlich im Bereich zwischen 3,0 und 4,75 bewegen, wobei vier Teamleiter einen Wert von 4,0 und besser aufweisen.

#### 5.3.1 Einfluss personenbezogener Merkmale auf das Führungsverhalten

Die Untersuchung der Einflussfaktoren auf die Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens erfolgt durch die statistische Überprüfung der Hypothesen. Zu diesem Zweck wurden Korrelationen der entsprechenden Variablen mit Kendall-Tau-b durchgeführt, da dieser Korrelationskoeffizient sich für die Untersuchung von Zusammenhängen ordinaler Variablen eignet (vgl. Akremi/ Baur 2008: 266).

---

<sup>7</sup> Von den Mitarbeitern die im Beamtenverhältnis angestellt sind, beantworteten elf Mitarbeiter den Fragebogen vollständig und zwei nicht. Bei den Mitarbeitern in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis gab es 73 vollständig ausgefüllte Fragebögen und fünf bei denen dies nicht der Fall war. Bei den sechs befristet angestellten Mitarbeitern liegen ausschließlich vollständig ausgefüllte Fragebögen vor.

*H1: Ältere Führungskräfte führen eher altersspezifisch als jüngere Führungskräfte*

Kendall-Tau-b weist mit einem Wert von 0,438 eine mäßige Korrelation zwischen einem höheren Alter und einer höheren Ausprägung des altersspezifischen Führungsverhaltens auf, die  $p < 0,05$  signifikant ist. Die Hypothese kann für die untersuchte Stichprobe daher vorerst angenommen werden.

Tabelle 6: Alter und altersspezifisches Führungsverhalten

			Alter	Altersspezifisches Führungsverhalten
Kendall-Tau-b	Alter	Korrelationskoeffizient	1.000	.438*
		Sig. (2-seitig)	.	.032
		N	14	14
	Altersspezifisches Führungsverhalten	Korrelationskoeffizient	.438*	1.000
		Sig. (2-seitig)	.032	.
		N	14	14

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Für die Ausprägung der Altersstereotype gilt, dass eine Führungskraft diesen geringer anhängt, je stärker die aufgestellten Aussagen über ältere Mitarbeiter abgelehnt werden (Skala: 1 = stimme zu bis 5 = stimme nicht zu). Da die Werte umcodiert wurden, gilt für den Datensatz, je höher der Durchschnittswert, desto höher ist die Zustimmung zu Altersstereotypen. Aufgestellt wurden dazu folgende Hypothesen:

*H2a: Je höher der Anteil älterer Geführter ist, desto weniger stark ist die Ausprägung von Altersstereotypen der Führungskraft.*

*H2b: Je weniger eine Führungskraft Altersstereotypen anhängt, desto altersspezifischer führt sie.*

Der angenommene Zusammenhang, dass eine Führungskraft weniger stark Altersstereotypen anhängt, je höher der Anteil älterer Geführter ist, kann hier nicht bestätigt werden. Da Kendall-Tau-b einen Wert Nahe 0 aufweist, korrelieren beide Variablen nicht miteinander.

Tabelle 7: Altersstereotype und Anteil älterer Mitarbeiter

			Altersstereotype	Anteil älterer Mitarbeiter
Kendall-Tau-b	Altersstereotype	Korrelationskoeffizient	1.000	.012
		Sig. (2-seitig)	.	.955
		N	14	14
	Anteil älterer Mitarbeiter	Korrelationskoeffizient	.012	1.000
		Sig. (2-seitig)	.955	.
		N	14	14

Der vermutete Zusammenhang, dass Führungskräfte die weniger stark Altersstereotypen anhängen eine höhere Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens aufweisen lässt sich für die vorhandene Stichprobe ebenfalls nicht bestätigen. Die Korrelationsanalyse mit Kendall-Tau-b ist nicht signifikant.

Tabelle 8: Altersstereotype und altersspezifisches Führungsverhalten

			Altersstereotype	Altersspezifisches Führungsverhalten
Kendall-Tau-b	Altersstereotype	Korrelationskoeffizient	1.000	-.293
		Sig. (2-seitig)	.	.163
		N	14	14
	Altersspezifisches Führungsverhalten	Korrelationskoeffizient	-.293	1.000
		Sig. (2-seitig)	.163	.
		N	14	14

Vorerst bestätigen lässt sich hingegen der Zusammenhang, dass das Führungsverhalten von Führungskräften mit längerer Führungserfahrung altersspezifischer ist als das derjenigen, die über weniger Erfahrung verfügen. Der Zusammenhang weist mit einem Wert für Kendall-Tau-b von 0,549 einen erkennbaren statistischen Zusammenhang aus, der mit  $p < 0,01$  hochsignifikant ist. Die folgende Hypothese kann damit vorerst angenommen werden. Allerdings ist zu beachten, dass die Führungserfahrung bei der untersuchten Stichprobe mit dem Alter der Führungskraft korreliert (Pearson  $r = 0,601$ ;  $p < 0,05$ ) und der Zusammenhang zwischen Führungserfahrung und altersspezifischem Führungsverhalten mit dem Alter zusammenhängt. Allerdings kann der Zusammenhang auch so liegen, dass die Führungserfahrung der entschei-

dende Faktor für altersspezifisches Führungsverhalten ist und in der Regel mit dem Alter der Führungskraft zusammenfällt.

*H3: Je mehr Führungserfahrung eine Führungskraft hat, desto altersspezifischer führt sie.*

Tabelle 9: Führungserfahrung und altersspezifisches Führungsverhalten

			Altersspezifisches Führungsverhalten	Führungserfahrung
Kendall-Tau-b	Altersspezifisches Führungsverhalten	Korrelationskoeffizient	1.000	.549**
		Sig. (2-seitig)	.	.008
		N	14	14
	Führungserfahrung	Korrelationskoeffizient	.549**	1.000
		Sig. (2-seitig)	.008	.
		N	14	14

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Der Zusammenhang von Geschlecht und altersspezifischem Führungsverhalten weist in der untersuchten Stichprobe keine statistische Signifikanz auf. Daher kann die Hypothese H4 vorerst nicht bestätigt werden kann.

*H4: Das Geschlecht der Führungskraft hat einen Einfluss darauf, wie altersspezifisch das Führungsverhalten ist.*

Tabelle 10: Geschlecht und altersspezifisches Führungsverhalten

			Geschlecht	Altersspezifisches Führungsverhalten
Kendall-Tau-b	Geschlecht	Korrelationskoeffizient	1.000	-.456
		Sig. (2-seitig)	.	.053
		N	14	14
	Altersspezifisches Führungsverhalten	Korrelationskoeffizient	-.456	1.000
		Sig. (2-seitig)	.053	.
		N	14	14

Da nur vier Führungskräfte Fort- und Weiterbildungen absolviert haben, in denen die Führung älterer Mitarbeiter thematisiert wurde, und keine Führungskraft an mehr als einer solchen Fort- und Weiterbildung teilgenommen hat, wird die Hypothese H5 für die vorliegende Stichprobe nicht untersucht. Daher wird H5 vorerst weder verworfen noch angenommen.

*H5: Je mehr Fort- und Weiterbildungen die Führungskraft zum Thema Altersmanagement absolviert hat, desto altersspezifischer das Führungsverhalten.*

### 5.3.2 Einfluss altersspezifischer Führung auf die LMX-Qualität

Die Haupthypothese dieser Arbeit lautet:

*H6: Je altersspezifischer Führungskräfte ihr Führungsverhalten ausrichten, desto höher die von den Mitarbeitern wahrgenommene LMX-Qualität.*

Für die Beantwortung der Hypothese wird zwischen den Gruppen *ältere Mitarbeiter*, *jüngere Mitarbeiter* und *Mitarbeiter gesamt* unterschieden, um zu überprüfen, ob es möglicherweise gruppenspezifische Besonderheiten gibt. Zu den älteren Mitarbeitern zählen dabei alle die 50 Jahre oder älter sind, und zu den jüngeren Mitarbeitern diejenigen, die 49 Jahre und jünger sind. Die Gruppe „Mitarbeiter gesamt“ umfasst alle Mitarbeiter. Berücksichtigt werden bei allen Gruppen nur diejenigen Mitarbeiter, deren Fragebogen vollständig ausgefüllt wurde.

Um den Zusammenhang von altersspezifischem Führungsverhalten auf die Ausprägung der LMX-Qualität durchführen zu können, ist jedem einzelnen Mitarbeiter der Wert des altersspezifischen Führungsverhaltens seines Teamleiters zuzuordnen. Dadurch wird gewährleistet, dass jede einzelne dyadische Beziehung, für die das vollständige Datenmaterial vorliegt, in die Berechnung mit einbezogen wird.

Für die Gruppe der älteren Mitarbeiter kann die Haupthypothese dieser Arbeit bestätigt werden. Kendall-Tau-b zeigt mit einem Wert von 0,303 eine schwache Korrelation an, die mit  $p < 0,05$  signifikant ist.

Tabelle 11: LMX-Score ältere Mitarbeiter und altersspezifisches Führungsverhalten

			LMX-Score	Altersspezifisches Führungsverhalten
Kendall-Tau-b	LMX-Score	Korrelationskoeffizient	1.000	.303*
		Sig. (2-seitig)	.	.020
		N	32	32
	altersspezifisches Führungsverhalten	Korrelationskoeffizient	.303*	1.000
		Sig. (2-seitig)	.020	.
		N	32	37

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Etwas stärker stellt sich der statistische Zusammenhang von altersspezifischem Führungsverhalten und der LMX-Qualität jüngerer Mitarbeiter dar. Die Korrelation bewegt sich mit  $r = 0,341$  zwar auf einem ähnlich mäßigen Niveau, allerdings ist der Zusammenhang mit  $p < 0,01$  hochsignifikant.

Tabelle 12: LMX-Score jüngere Mitarbeiter und altersspezifisches Führungsverhalten

			LMX-Score	Altersspezifisches Führungsverhalten
Kendall-Tau-b	LMX-Score	Korrelationskoeffizient	1.000	.341**
		Sig. (2-seitig)	.	.001
		N	54	54
	altersspezifisches Führungsverhalten	Korrelationskoeffizient	.341**	1.000
		Sig. (2-seitig)	.001	.
		N	54	55

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Aufgrund dieser Ergebnisse ist es wenig überraschend, dass der Zusammenhang von altersspezifischem Führungsverhalten und der LMX-Qualität auch für die Gesamtgruppe der Mitarbeiter in der Dienststelle gilt. Kendall-Tau-b weist eine Korrelation von 0,326 aus, und ist mit  $p < 0,01$  hochsignifikant. Die Irrtumswahrscheinlichkeit für die Hypothese H6 beträgt damit für die untersuchte Stichprobe 1% und kann somit vorerst angenommen werden.

Tabelle 13: LMX-Score Mitarbeiter gesamt und altersspezifisches Führungsverhalten

			LMX-Score	altersspezifisches Führungsverhalten
Kendall-Tau-b	LMX-Score	Korrelationskoeffizient	1.000	.326**
		Sig. (2-seitig)	.	.000
		N	90	90
	altersspezifisches Führungsverhalten	Korrelationskoeffizient	.326**	1.000
		Sig. (2-seitig)	.000	.
		N	90	98

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

## 5.4 Diskussion und Bewertung der Ergebnisse

### 5.4.1 Deskriptive Analyse

#### *Altersspezifisches Führungsverhalten und Wahrnehmung älterer Mitarbeiter*

Die Angaben der Teamleiter zu ihrem Führungsverhalten ähneln denen der befragten Führungskräfte in den Studien von Braedel-Kühner (2005) und Eberhardt/ Meyer (2011). Auch deren Untersuchungen zeigen ein eher durch altersspezifisches Vorgehen geprägtes Verhalten der befragten Führungskräfte (vgl. Eberhardt/ Meyer 2011: 108; Braedel-Kühner 2005: 155ff.).

In der Skala des Konstrukts „Führung älterer Mitarbeiter“ erzielten die Teamleiter weitgehend hohe bis sehr hohe Werte, was mit den Ergebnissen von Eberhardt/ Meyer übereinstimmt (vgl. Eberhardt/ Meyer 2011: 109). Die Teamleiter scheinen darauf zu achten, dass sie die Stärken älterer Mitarbeiter gezielt einsetzen und ihnen Wertschätzung entgegenbringen, indem deren Arbeitserfahrung als Handlungsgrundlage für Entscheidungen herangezogen wird. Auch können sich ältere Mitarbeiter nach Angaben der Teamleiter weitgehend darauf verlassen, dass sie bei der Konfrontation mit moderner Technik und neuen Situationen mit der Unterstützung des Teamleiters rechnen können. Dass das Item „Ich fördere die Arbeit und den Know-how-Transfer in altersgemischten Teams“ nicht einen noch höheren Wert ausweist, überrascht ein wenig. Schließlich wird – nach Informationen eines Mitglieds der Geschäftsführung in der untersuchten Dienststelle – explizit auf eine durchmischte Altersstruktur geachtet, ebenso sollen ältere Mitarbeiter als Coaches eingesetzt werden. Das sechs Teamleiter angeben, dass ihr Verhalten dem nur teilweise bis eher wenig entspricht, könnte darauf zurückzuführen sein, dass sie die bloße Umsetzung der Vorgabe nicht als aktive Förderung ansehen. Allerdings ist es auch möglich, dass diese Gruppe von Teamleitern die Notwendigkeit der durchgehenden aktiven Unterstützung der Arbeit und des Transfers von Wissen in altersgemischten Teams noch nicht wahrgenommen hat.

Wie bei Eberhardt/ Meyer fällt auch die Skala des Konstrukts altersspezifische Individualisierung des Führungsverhaltens etwas niedriger aus. Ein möglicher Erklärungsansatz könnte sein, dass eventuell die strukturellen Voraussetzungen für die Umsetzung der altersspezifischen Individualisierung fehlen, wie das Fehlen zeitlicher Ressourcen, oder auch, dass die Führungskultur eine solche nicht zulässt (vgl. Eberhardt/ Meyer 2011: 109). Daneben könnte die Ursache auch direkt bei den Führungskräften liegen. Es ist möglich, dass sie eine alters-

spezifische Individualisierung der Führung vor dem Hintergrund einer postulierten Gleichbehandlung der Mitarbeiter ablehnen (vgl. Domres 2006: 85f.). Auch kann es sein, dass den Teamleitern möglicherweise Kenntnisse fehlen, eine Situation spezifisch wahrzunehmen und zu beurteilen und das Führungsverhalten entsprechend anzupassen.

Weitgehend übereinstimmend sind auch die Ergebnisse der Untersuchung des gesundheits- und leistungsfördernden Führungsverhaltens. Sowohl bei Eberhardt/ Meyer (vgl. Eberhardt/ Meyer 2011: 60) als auch in der vorliegenden Untersuchung geben die Führungskräfte an, überwiegend leistungs- und gesundheitsfördernde Verhaltensweisen zu zeigen. In beiden Untersuchungen geben die Führungskräfte überwiegend an, die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter aktiv zu unterstützen. Dies ist ebenso wenig überraschend wie die große Unterstützung einer ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung, zu der die Teamleiter der Dienststelle nach den Vorgaben der Geschäftsführung angehalten sind. Dass sich nicht alle Teamleiter in der Lage sehen zu gewährleisten, dass die Mitarbeiter nicht einer übermäßigen Arbeitsbelastung sowie psychischem Druck bzw. übermäßiger nervlicher Belastung ausgesetzt sind, könnte damit zusammenhängen, dass die Dienststelle sich insgesamt einem hohen Arbeitsaufkommen gegenüber sieht, wie das interviewte Mitglied der Geschäftsführung angibt. Demnach ist die Belastung der Mitarbeiter insgesamt als relativ hoch einzustufen, was mit der Ausweitung des Aufgabenspektrums der Bundesagentur in den letzten Jahren bei gleichzeitig nur geringem Mitarbeiterzuwachs zusammenhängt.

Die Wahrnehmung älterer Mitarbeiter durch die Teamleiter zeigt, dass diese ein weitgehend realistisches Bild von deren Fähigkeiten und Bedürfnissen haben. Die Angaben der Teamleiter decken sich größtenteils mit denen der Führungskräfte in der Studie von Eberhardt/ Meyer, denen eine differenzierte Wahrnehmung älterer Mitarbeiter bescheinigt wird, die mit wissenschaftlichen Erkenntnissen der Altersforschung übereinstimmt (vgl. Eberhardt/ Meyer: 108). Die Ausnahme bildet allerdings das Item „Die kognitive Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter lässt im Alter grundsätzlich nach“. Dieser Aussage stimmt immerhin ein gutes Drittel der befragten Teamleiter eher zu, obwohl dies den aktuellen Erkenntnissen der Altersforschung nicht entspricht. Die Annahme, dass ältere Mitarbeiter Einbußen im kognitiven Bereich erleiden, ist in der Praxis weiterverbreitet (vgl. Korff et al. 2009: 44). Daher ist der Befund zwar nicht überraschend, zeigt jedoch, dass auch in der untersuchten Dienststelle noch Aufklärungsbedarf besteht. Dass acht der 14 Teamleiter angeben der Aussage „Ältere Mitarbeiter äußern seltener den Wunsch nach Weiterbildung als jüngere Mitarbeiter“ eher zuzustimmen

oder zuzustimmen, weist darauf hin, dass ältere Mitarbeiter in der untersuchten Dienststelle möglicherweise nicht die Notwendigkeit von beruflicher Fort- und Weiterbildung in der Endphase ihrer Erwerbstätigkeit sehen. Da die beständige Aktualisierung und der Neuerwerb von Kompetenzen (Stichwort „lebenslanges Lernen“) eine wesentliche Voraussetzung für den Erhalt der Leistungsfähigkeit ist, ist es eine zentrale Aufgabe der Führungskräfte die Mitarbeiter dazu zu motivieren, bestehende Fort- und Weiterbildungsangebote wahrzunehmen. Die Organisation steht dabei wie der gesamte öffentliche Sektor vor der Herausforderung, „die Voraussetzungen, Strukturen und Anreize für lebenslanges Lernen zu schaffen und Angebote zu konzipieren, die der individuellen Lernbereitschaft und den Lernpräferenzen der Mitarbeiter entsprechen“ (Bosch Stiftung 2009: 85).

### *LMX-Score*

In der untersuchten Dienststelle der BA gibt es insgesamt einen recht hohen Anteil von Mitarbeitern mit positiven LMX-Beziehungen zu ihrem jeweiligen Teamleiter. Dass sich die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter gut geführt fühlt, spricht für die Führungsqualitäten der Teamleiter. Diesen ist es gelungen, eine Vielzahl hochwertiger dyadischer Austauschbeziehungen zu etablieren, was nach der LMX-Theorie positive Auswirkungen für Mitarbeiter, Führungskräfte, Arbeitseinheiten und die gesamte Organisation mit sich bringt. Allerdings gibt es auch einen Anteil von Mitarbeitern, deren LMX-Qualität keinen hohen Wert aufweist. Graen und Uhl-Bien empfehlen in ihren Ausführungen zur LMX-Theorie, dass sich die Anzahl hochwertiger Austauschbeziehungen dadurch steigern lasse, dass die Führungskraft allen Mitarbeitern anbietet, eine hochwertige Beziehung mit ihnen einzugehen (vgl. Graen/ Uhl-Bien 1995: 233). Zwar weisen sie darauf hin, dass es problematisch und auch unwahrscheinlich sei, hochwertige LMX-Beziehungen mit allen Mitarbeitern zu erreichen, aber dennoch sollte jedem Mitarbeiter das Gefühl vermittelt werden, dass eine hochwertige Arbeitsbeziehung zu seinem Vorgesetzten möglich sei. Dies führe dazu, dass der LMX-Prozess von den Mitarbeitern als fair wahrgenommen wird und somit das Potential hochwertiger Austauschbeziehungen zunimmt.

### **5.4.2 Bivariate Analyse**

Aufgrund der Tatsache, dass nur 14 Führungskräfte zu ihrem Führungsverhalten befragt wurden, sind die Ergebnisse der bivariaten Analyse zu personenbezogenen Merkmalen und deren Einfluss auf altersspezifisches Führungsverhalten nur wenig belastbar. Belastbarer ist dagegen

die bivariate Analyse des Zusammenhangs von altersspezifischem Führungsverhalten und der LMX-Qualität, da dieser auf der Auswertung von 90 dyadischen Arbeitsbeziehungen beruht.

### ***Personenbezogene Einflussfaktoren und altersspezifisches Führungsverhalten***

Bei der Untersuchung der personenbezogenen Einflussfaktoren auf die Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens stellte sich heraus, dass nur die Faktoren Alter und Führungserfahrung signifikanten Einfluss auszuüben scheinen. Hingegen konnte weder ein Einfluss des Geschlechts noch der Ausprägung von Altersstereotypen nachgewiesen werden, womit die Ergebnisse von den Befunden der Studie von Eberhardt/ Meyer größtenteils abweichen.

Anders als bei Eberhardt/ Meyer zeigte sich für die untersuchte Stichprobe, dass ältere Führungskräfte altersspezifischer führen als jüngere. Eine mögliche Begründung dafür ist, dass ältere Führungskräfte den altersbedingten Wandel der Fähigkeiten selbst durchleben und daher möglicherweise stärker für altersbedingte Auswirkungen sensibilisiert sind als jüngere Führungskräfte. Gegen diese Annahme spricht allerdings, dass in dieser Untersuchung keine signifikanten Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Teamleitern bei der Wahrnehmung älterer Mitarbeiter festgestellt werden konnte, was sich wiederum mit den Ergebnissen der Studien von Eberhardt/ Meyer und Braedel-Kühner deckt.

Gleichzeitig wurde in der vorliegenden Untersuchung ein Zusammenhang von Führungserfahrung und altersspezifischem Führungsverhalten festgestellt. Je mehr Führungserfahrung ein Teamleiter besitzt, desto altersspezifischer ist demnach sein Verhalten. Da längere Führungserfahrung meist mit dem Alter korreliert, könnte der Zusammenhang ausschließlich auf das höhere Alter der jeweiligen Führungskraft zurückzuführen sein. Selbst wenn der Zusammenhang von Führungserfahrung und altersspezifischem Führungsverhalten vor allem über die Drittvariable „Alter“ erklärt werden kann, ist jedoch nicht ausgeschlossen, dass Führungserfahrung auch unabhängig vom Alter wirkt. Wenn einer Führungskraft bereits frühzeitig Personalverantwortung übertragen wird, kann sie bereits in jungen Jahren über viel Führungserfahrung verfügen.

Dass altersspezifisches Führungsverhalten auch von einer geringen Ausprägung von Altersstereotypen abhängig ist, konnte in der vorliegenden Studie nicht nachgewiesen werden. Die Unterschiede in der Ausprägung von Altersstereotypen sind zu gering, als dass ein negativer oder positiver Einfluss der jeweiligen Wahrnehmung älterer Mitarbeiter festgestellt werden

könnte. Dies könnte einerseits mit der nach Angaben des befragten Mitglieds der Geschäftsführung überaus positiven Unternehmenskultur gegenüber älteren Mitarbeitern, andererseits mit einer zu geringen Anzahl befragter Führungskräfte zusammenhängen. Auch ist es möglich, dass die Begrenzung auf vier Items nicht die ganze Tiefe der Skala „Wahrnehmung älterer Mitarbeiter“ wiedergespiegelt, um einen umfassenden Eindruck der Wahrnehmung älterer Mitarbeiter durch die Führungskräfte zu erhalten.

Auch die Untersuchung des Zusammenhangs von geschlechtlichen Unterschieden und der Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens ergab keine statistische Signifikanz, sodass auf eine nähere Diskussion verzichtet wird.

### ***LMX-Qualität und altersspezifisches Führungsverhalten***

In der Untersuchung zeigte sich, dass die Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens hochsignifikant mit der wahrgenommenen LMX-Qualität der Mitarbeiter zusammenhängt, während Faktoren wie das Alter des Mitarbeiters oder dessen Art der Beschäftigung keinen signifikanten Einfluss auf die dyadische Austauschbeziehung zu nehmen scheinen.

Ob eine Führungskraft eine altersspezifische Individualisierung des Führungsverhaltens vornimmt, ältere Mitarbeiter ihren Fähigkeiten entsprechend unterstützt werden und Wertschätzung erfahren sowie die Führungskraft sich um Gesundheits- und Leistungsförderung der Mitarbeiter kümmert, beeinflusst demnach, wie der einzelne Mitarbeiter die dyadische Arbeitsbeziehung zu seinem jeweiligen Teamleiter einschätzt.

Die getrennte Betrachtung des Zusammenhangs für zwei unterschiedliche Altersgruppen – ältere Mitarbeiter (über 50 jährige) und jüngere Mitarbeiter (unter 50 jährige) – brachte keine wesentlich voneinander abweichenden Ergebnisse. Bei beiden Gruppen besteht ein signifikanter Zusammenhang der beiden Variablen, auch wenn dieser für die Gruppe der jüngeren Mitarbeiter (ebenso wie für die Gesamtgruppe der Mitarbeiter) auf einem höheren Signifikanzniveau liegt.

Im Vergleich mit den bisher untersuchten Verhaltensweisen, die sich positiv auf die LMX-Qualität auswirken, ist der Zusammenhang von altersspezifischem Führungsverhalten und der Gesamtgruppe der Mitarbeiter allerdings nicht ganz so stark ausgeprägt. Als Beispiel kann der Zusammenhang von transformationalem Führungsverhalten und der LMX-Qualität herange-

zogen werden. Wang et al. (2005) stellten einen hochsignifikanten Zusammenhang fest, dessen Korrelationskoeffizient bei  $r = .80$  liegt.

## 6 Schlussbetrachtung

### 6.1 Fazit

Eingangs der Arbeit wurde folgende Forschungsfrage aufgestellt:

*Hat altersspezifisches Führungsverhalten Einfluss auf die LMX-Qualität der Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter?*

Die Ergebnisse dieser Studie legen nahe, dass dies der Fall ist. In der Regel galt, dass je altersspezifischer das Führungsverhalten eines Teamleiters ist, desto höher fällt die von den Mitarbeitern in seinem Bearbeitungsteam wahrgenommene Qualität der dyadischen Arbeitsbeziehung aus. Dabei scheint es keine Rolle zu spielen, ob der Mitarbeiter jünger oder älter ist und welche Form sein Beschäftigungsverhältnis aufweist.

Untersucht wurde zudem die Unterfrage:

*Wie altersspezifisch führen die Führungskräfte in der untersuchten Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit?*

Die Untersuchung zeigt, dass die Teamleiter in der untersuchten Dienststelle der BA überwiegend altersspezifisches Führungsverhalten zeigen, was sich teilweise auch auf organisationsinterne Vorgaben zurückführen lässt. In den Skalen aller drei Konstrukte zeigen sich weitgehend altersspezifische Verhaltensweisen, wobei sich vor allem das Verhalten gegenüber der Gruppe der älteren Mitarbeiter durch die Berücksichtigung altersspezifischer Bedürfnisse auszeichnet. Auch im Bereich leistungs- und gesundheitsförderndes Führungsverhalten bewerten die Führungskräfte ihr Führungsverhalten überwiegend altersspezifisch. Etwas schwerer tun sich die Teamleiter mit der altersspezifischen Individualisierung des Führungsverhaltens gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter. Dies ist auch in bisherigen Studien beobachtet worden und wird vor allem auf strukturelle Gegebenheiten wie kurze Führungsspannen, aber auch auf mögliche Kompetenzdefizite von Führungskräften zurückgeführt.

Als weitere Unterfrage wurde folgende Frage formuliert:

*Welche Faktoren haben Einfluss auf die altersspezifische Ausrichtung des Führungsverhaltens der befragten Teamleiter?*

In der vorliegenden Studie wurde aufgedeckt, dass die beiden in engem Zusammenhang stehenden Faktoren „Alter“ und „Führungserfahrung“ sich auf die Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens nehmen, während kein Einfluss des Geschlechts, der Ausprägung von Altersstereotypen sowie der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen zum Thema Führung älterer Mitarbeiter festgestellt werden konnte. Aufgrund der geringen Anzahl befragter Führungskräfte sind diese Ergebnisse jedoch nur wenig belastbar und können somit nur als Tendenzen für die Untersuchungseinheit verstanden werden.

Die Untersuchung zeigte zudem, dass sich das altersspezifische Führungsverhalten der befragten Führungskräfte in der untersuchten Dienststelle nur geringfügig von dem Führungsverhalten der Führungskräfte unterscheidet, die in den bisherigen Studien befragt wurden.

## **6.2 Ausblick**

Die zukünftige Forschung zu altersspezifischer Führung sollte sich verstärkt mit den Wirkungen altersspezifischer Führung auseinandersetzen, wozu mit dieser Arbeit ein erster Ansatzpunkt geliefert wurde. Neben der Untersuchung des Zusammenhangs von altersspezifischer Führung auf die LMX-Qualität könnten auch der direkte Einfluss auf Faktoren wie die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Performance untersucht werden. Ein weiterer Vorschlag, der bereits von Eberhardt/ Meyer unterbreitet wurde, ist die Kombination des Konzepts altersspezifischer Führung mit dem Work-Ability Index, der die Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen misst.

Neben der Wirkungsmessung ist auch die deskriptive empirische Forschung im Bereich altersspezifisches Führungsverhalten weiter voranzutreiben. Da die Bundesagentur für Arbeit als Vorreiter von Diversity Management im öffentlichen Sektor angesehen wird, ist eine vergleichbare Untersuchung in anderen Organisationen und Behörden des öffentlichen Sektors vorzunehmen, um repräsentativere Aussagen zum altersspezifischen Führungsverhalten im öffentlichen Sektor reffen zu können.

Auch sollte eine umfangreichere Untersuchung personenbezogener Faktoren mit einer größeren Stichprobe durchgeführt werden, um aussagekräftigere Ergebnisse zu erhalten und konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Insbesondere der Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung älterer Mitarbeiter und der Ausprägung altersspezifischen Führungsverhaltens sollte erneut untersucht werden, da in der bisherigen Forschung eine vorurteilsfreie Wahrnehmung älterer Mitarbeiter als notwendige Voraussetzung für einen altersspezifischen Verhaltensaufbau angesehen wird.

Die Ergebnisse dieser Studie implizieren, dass altersspezifische Verhaltensweisen besonders von älteren und erfahrenen Führungskräften praktiziert werden. Sollte sich dies in zukünftigen Studien bestätigen, ist verstärkt darauf zu achten, insbesondere jüngere Führungskräfte und solche mit weniger Erfahrung stärker für altersspezifische Bedürfnisse der Mitarbeiter zu sensibilisieren.

Belastbares Wissen über das Management von zunehmend älteren Belegschaften ist in jedem Fall von essentieller Bedeutung, will der öffentliche Sektor sein vorhandenes Potential menschlicher Ressourcen in Zeiten des demographischen Wandels voll ausschöpfen.

## Anhang

### Anhang 1: Tabellen

Tabelle 14: LMX-Score

	Kennntnis der Probleme u. Bedürfnisse	Entwicklungs-möglichkeiten	Hilfe	Patsche	Vertrauen	Arbeitsverhältnis	LMX-Score
N	98	95	98	91	97	97	90
Gültig	0	3	0	7	1	1	8
Fehlend	3.90	3.72	3.60	3.09	3.74	3.90	21.91
Mittelwert	.914	1.078	.971	1.180	1.013	.872	5.413
Standardabweichung	.835	1.163	.943	1.392	1.027	.760	29.295
Varianz	1	1	1	1	1	1	9
Minimum	5	5	5	5	5	5	30
Maximum							

Tabelle 15: Wie gut versteht Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	27	27.6	27.6	27.6
sehr gut	42	42.9	42.9	70.4
gut	22	22.4	22.4	92.9
mittelmäßig	6	6.1	6.1	99.0
wenig	1	1.0	1.0	100.0
gar nicht	98	100.0	100.0	
Gesamt				

Tabelle 16: Wie gut erkennt Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter Ihre Entwicklungsmöglichkeiten

	Häufigkeit	%	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
hoch	21	21.4	21.4	21.4
eher hoch	29	29.6	29.6	51.0
mittel	37	37.8	37.8	88.8
eher gering	10	10.2	10.2	99.0
gering	1	1.0	1.0	100.0
Gesamt	98	100.0	100.0	

Tabelle 17: Wie hoch ist die Chance, dass Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter ihren/seinen Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen?

	Häufigkeit	%	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
sehr gut	26	26.5	27.4	27.4
gut	33	33.7	34.7	62.1
mittelmäßig	21	21.4	22.1	84.2
wenig	13	13.3	13.7	97.9
gar nicht	2	2.0	2.1	100.0
Gesamt	95	96.9	100.0	
Fehlend	3	3.1		
Gesamt	98	100.0		

Tabelle 18: Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter Ihnen auf ihre/seine Kosten „aus der Patsche hilft“?

	Häufigkeit	%	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
hoch	9	9.2	9.9	9.9
eher hoch	29	29.6	31.9	41.8
mittel	25	25.5	27.5	69.2
eher gering	17	17.3	18.7	87.9
gering	11	11.2	12.1	100.0
Gesamt	91	92.9	100.0	
Fehlend				
keine Angabe	6	6.1		
ungültiger Wert	1	1.0		
Gesamt	7	7.1		
Gesamt	98	100.0		

Tabelle 19: Ich habe genügend Vertrauen in meine/meinen Vorgesetzte/ Vorgesetzten, um ihre/seine Entscheidungen vor Kollegen zu verteidigen

	Häufigkeit	%	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
trifft zu	23	23.5	23.7	23.7
trifft überwiegend zu	39	39.8	40.2	63.9
trifft teils/teils	26	26.5	26.8	90.7
trifft wenig zu	5	5.1	5.2	95.9
trifft nicht zu	4	4.1	4.1	100.0
Gesamt	97	99.0	100.0	
Fehlend				
ungültiger Wert	1	1.0		
Gesamt	98	100.0		



Tabelle 22: Test bei unabhängigen Stichproben – Ältere und jüngste Mitarbeiter

	Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
LMX-Score	.434	.513	1.826	51	.074	2.804	1.536	Untere	Obere
Varianzen sind gleich						2.804	1.513	-279	5.886
Varianzen sind nicht gleich			1.853	45.065	.070	2.804	1.513	-243	5.850

Tabelle 23: Test bei unabhängigen Stichproben – Verbeamtet und unbefristetes Arbeitsverhältnis

	Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
LMX-Score	2.634	.108	.598	82	.551	1.065	1.779	Untere	Obere
Varianzen sind gleich						1.065	1.451	-2.474	4.604
Varianzen sind nicht gleich			.734	15.772	.474	1.065	1.451	-2.016	4.145

## Anhang 2: Fragebogen Führungskräfte

1. In welchem Jahr sind Sie geboren? \_\_\_\_\_

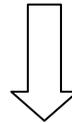
2. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

Männlich.....

Weiblich .....

3. Seit welchem Jahr haben Sie Führungsverantwortung für mehr als drei Mitarbeiter? \_\_\_\_\_

4. Aus wie vielen Mitarbeitern besteht das Team, welches Sie führen? \_\_\_\_\_



4.1 Wie viele dieser Mitarbeiter sind älter als 50 Jahre? \_\_\_\_\_

5. Haben Sie Fort- oder Weiterbildungen/ Schulungen absolviert, bei denen die Führung älterer Mitarbeiter thematisiert wurde?

Ja, eine .....

Ja, mehrere.....

Nein, keine .....

**Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen mit Bezug auf ältere Arbeitnehmer (Definition der BA: ältere Arbeitnehmer = älter als 50 Jährige). Bitte bearbeiten Sie alle Aussagen.**

- |  | trifft zu                | trifft überwiegend zu    | trifft teils/teils zu    | trifft wenig zu          | trifft nicht zu          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. Ich beziehe die Erfahrungen meiner älteren Mitarbeiter in meine Entscheidungen mit ein.               | <input type="checkbox"/> |
| 7. Ich unterstütze meine älteren Mitarbeiter aktiv, sich an neue Situationen und Technologien anzupassen | <input type="checkbox"/> |

- |  | trifft zu                | trifft überwiegend zu    | trifft teils/teils zu    | trifft wenig zu          | trifft nicht zu          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8. Ich setze die Fähigkeiten meiner älteren Arbeitnehmer gezielt ein, um die Ziele unseres Teams zu erreichen. | <input type="checkbox"/> |
| 9. Ich fördere die Arbeit und den Know-how-Transfer in altersgemischten Teams.                                 | <input type="checkbox"/> |

**Bitte geben Sie an, ob das Alter der Mitarbeitenden einen Einfluss auf ihr Führungsverhalten hat. Es geht dabei sowohl um jüngere als auch ältere Mitarbeiter.**

- |  | trifft zu                | trifft überwiegend zu    | trifft teils/teils zu    | trifft wenig zu          | trifft nicht zu          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10. Ich gehe auf spezielle altersbedingte Informationsbedürfnisse meiner Mitarbeiter ein.                    | <input type="checkbox"/> |
| 11. Ich berücksichtige bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben das Alter meiner Mitarbeiter.                  | <input type="checkbox"/> |
| 12. Bei Schwierigkeiten im Arbeitsprozess richte ich die Unterstützung auf das Alter meiner Mitarbeiter aus. | <input type="checkbox"/> |
| 13. Ich passe mein Führungsverhalten dem Alter meiner Mitarbeiter an.  | <input type="checkbox"/> |

**Bitte geben Sie bei den folgenden Aussagen an, ob diese auf ihr Führungsverhalten zutreffen.**

	trifft zu	trifft überwiegend zu	trifft teils/teils zu	trifft wenig zu	trifft nicht zu
14. Ich stelle sicher, dass meine Mitarbeiter nicht wiederholt oder dauerhaft übermäßige Arbeitspensen leisten.	<input type="checkbox"/>				
15. Ich stelle sicher, dass meine Mitarbeiter nicht übermäßigem psychischem Druck / übermäßiger nervlicher Belastung ausgesetzt sind.	<input type="checkbox"/>				
16. Ich stelle eine ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitsumfeldgestaltung sicher.	<input type="checkbox"/>				
17. Ich unterstütze aktiv die kontinuierliche Weiterbildung meiner Mitarbeiter durch learning-on-the-job (Job-Rotation, Erweiterung der Arbeit etc.).	<input type="checkbox"/>				
18. Ich unterstütze meine Mitarbeiter bei der kontinuierlichen Weiterbildung durch interne und externe Schulungen.	<input type="checkbox"/>				
19. Ich vermeide, dass am Arbeitsplatz meiner Mitarbeiter langjährige Routine eintritt.	<input type="checkbox"/>				

**Bitte geben Sie zu den folgenden Aussagen jeweils an, ob Sie dieser zustimmen, oder nicht.**

	stimme zu	stimme über- wiegend zu	stimme teils/teils zu	stimme wenig zu	stimme nicht zu
20. Die kognitive Leistungsfähigkeit lässt mit dem Alter grundsätzlich nach.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ältere Mitarbeiter benötigen mehr Zeit, sich auf Veränderungen einzustellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ältere Mitarbeiter stehen Neuerungen zurückhaltender gegenüber als jüngere Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Ältere Mitarbeiter äußern seltener den Wunsch nach Weiterbildung als jüngere Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Anhang 3: Fragebogen Mitarbeiter

1. In welchem Jahr sind Sie geboren? \_\_\_\_\_
2. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.  
 Männlich.....   
 Weiblich .....
3. In welchem Arbeitsverhältnis befinden Sie sich im Augenblick?  
 Verbeamtet (inkl. Verbeamtung auf Probe).....   
 Zeitlich befristet angestellt .....   
 Unbefristet angestellt.....

**Bitte geben Sie bei den nächsten Fragen an, wie Sie das Verhalten Ihres direkten Vorgesetzten/Ihrer direkten Vorgesetzten einschätzen.**

- |  | sehr gut                 | gut                      | mittelmäßig              | wenig                    | gar nicht                |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. Wie gut versteht Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse?   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Wie gut erkennt Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter ihre Entwicklungsmöglichkeiten?   | <input type="checkbox"/> |
|  | hoch                     | eher hoch                | mittel                   | eher gering              | gering                   |
| 6. Wie hoch ist die Chance, dass Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter ihren/seinen Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen? | <input type="checkbox"/> |
| 7. Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter ihnen auf ihre/seine Kosten „aus der Patsche“ hilft?      | <input type="checkbox"/> |

**Bitte geben Sie bei der folgenden Aussage an, ob diese zutrifft.**

- |  | trifft zu                | trifft überwiegend zu    | trifft teils/teils zu    | trifft wenig zu          | trifft nicht zu          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8. Ich habe genügend Vertrauen in meine/meinen Vorgesetzte/Vorgesetzten, um ihre/seine Entscheidungen vor Kollegen zu verteidigen. | <input type="checkbox"/> |
|  | sehr effektiv            | effektiv                 | durchschnittlich         | eher ineffektiv          | sehr ineffektiv          |
| 9. Wie würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten beschreiben?  | <input type="checkbox"/> |

## **Anhang 4: Interviewleitfaden Mitglied der Geschäftsführung**

### **Herausforderungen des demographischen Wandels für das Personalmanagement:**

- Was sind für Sie die wesentlichen Herausforderungen für das Personalmanagement, die mit dem demographischen Wandel einhergehen?
  
- Recruiting:
  - Wie sieht ihr Personalbedarf in den nächsten Jahren aus?
  - Welche Herausforderungen bestehen für den Bereich Recruiting?
  
- Altersmanagement:
  - Was wird getan, um die Motivation und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter aufrecht zu erhalten?
  - Welche Maßnahmen im Bereich Gesundheitsmanagement gibt es?
  - Inwiefern gibt es Vorgaben von der Bundesagentur welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, und welchen eigenen Spielraum gibt es?

### **Personalführung:**

- Gibt es Führungsgrundsätze in ihrer Organisation?
- An welchen Kriterien muss die Führungskraft sich orientieren?
- Gibt es für die Mitarbeiter verpflichtende Fort- und Weiterbildungen?
- Wer entscheidet, ob Mitarbeiter neu eingestellt werden? Welchen Einfluss hat darauf der Teamleiter?

## Literaturverzeichnis

**L. Akremi/ N. Baur (2008):** Kreuztabellen und Kontingenzanalyse, in: N. Bauer/ S. Fromm: Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene: Ein Arbeitsbuch, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 239 – 278.

**B.M. Bass (1985):** Leadership and performance beyond expectations. New York, London: Free Press; Collier Macmillan.

**B.M. Bass (1990):** From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, in: Organizational dynamics, Jg. 18, Nr. 3, S. 19- 31.

**R.R. Blake/ J.S. Mouton (1964):** The Managerial Grid, Gulf Press: Houston TX.

**C.E. Bowen/ M.G. Noack/ U.M. Staudinger (2011):** Aging in the Work Context, in: The handbooks of aging, S. 263-277.

**C. Braedel-Kühner (2005):** Individualisierte, altersgerechte Führung, Peter Lang, Frankfurt am Main.

**C. Braedel-Kühner/ D. Eberhardt/ M. Meyer (2011):** Individualisierte, altersgerechte Führung – ein Konzept im Spannungsfeld von Individualisierung und Gleichberechtigung, in: Diversitas: Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies, 1/2011.

**U. Brandenburg (2009):** Demographischer Wandel: Ältere Mitarbeiter in Unternehmen, in: S. Michalk/ P. Nieder (Hrsg.): Modernes Personalmanagement, Wiley-VCH Verlag, Weinheim.

**H. Bruch/F. Kunze (2007):** Management einer Aging Workforce. Ansätze zu Kultur und Führung, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Jg. 76, Nr.2, S. 72 – 77.

**H. Bruch/ F. Kunze/ S. Böhm (2010):** Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, GWV Fachverlage, Wiesbaden.

**W.C.K. Chiu/ A.W. Chan/ E. Snape/ T. Redman (2001):** Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East–West comparison, in: Human Relations, Jg. 54, Nr. 5, S. 629 – 661.

**P.W. Connell (2005):** Transformational leadership, leader-member exchange (LMX), and OCB: The role of motives, Theses and Dissertations, Paper 2833.  
<http://scholarcommons.usf.edu/etd/2833>

**F. Dansereau/ G.B. Graen/ W.J. Haga (1975):** A vertical dyad approach to leadership within formal organizations, in: Organizational Behavior and Human Performance, Jg.13, S. 46 –78.

**A. Domres (2006):** Führung älterer Mitarbeiter: Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.

**H.J. Drumm (2008):** Personalwirtschaft, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.

**N.T. Duarte/ J.R. Goodson/ N.R. Klich (2006):** How do I like thee? Let me appraise the ways, in: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 14, Nr. 3, S. 239 – 249.

**K. J. Dunegan/ M. Uhl-Bien/ D. Duchon (2002):** LMX and subordinate performance: the moderating effects of task characteristics, in: *Journal of Business and Psychology*, Jg. 17, Nr. 2, S. 275-285.

**A.H. Eagly/ M.C. Johannesen-Schmidt/ M.L. van Engen (2003):** Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men, in: *Psychological Bulletin*, Jg. 129, Nr. 4, S. 569 – 591.

**D. Eberhardt/ M. Meyer (2011):** Mit Führung den demographischen Wandel gestalten: Individualisierte, altersgerechte Führung: Wie denken und handeln Führungspersonen? Mering, Schwab, Rainer Hampp Verlag.

**M. Egger/ R. Moser/ N. Thom (2007):** Arbeitsfähigkeit und Integration älterer Arbeitskräfte in der Schweiz – Studie 1. Bern, SECO.

**G.T. Fairhurst (1993):** The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis, in: *Communication Monograph*, Jg. 60, S. 321 – 351.

**F. Frerichs (2010):** Zertifizierung der Personalpolitik für alternde Belegschaften: Das Qualitätssiegel Age Cert, in: *Personalführung*, Jg. 43, Nr. 2, S. 40 – 49.

**C.R. Gerstner/ D.V. Day (1997):** Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 82, Nr. 6, S. 827 – 844.

**K. Glaesner (2007):** Geheimrezept weiblicher Führung? Hintergründe, Mythen und Konzepte zum weiblichen Führungsstil. Eine empirische Untersuchung beim Deutschen Gewerkschaftsbund.

**I. Glover/ M. Branine (2001):** “Do not go gentle into that good night”: Some thoughts on paternalism, ageism, management and society, in: I. Glover/ M. Branine (Hrsg.): *Ageism in work and employment*, Burlington, VT: Ashgate, S. 47 – 64.

**G.B. Graen/ J.F. Cashman (1975):** A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach, in: J.G. Hunt/ L.L. Larson (Hrsg.): *Leadership Frontiers*, Kent, OH: Kent State University Press, S. 143 – 166.

**G.B. Graen/ M. Uhl-Bien (1995):** Relationship-based approach to leadership: Leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, in: *Leadership Quarterly*, Jg. 6, Nr. 2, S. 219 – 247.

**V. Gupta/ V.R. Krishnan (2004):** Impact of Socialization on Transformational Leadership: Role of Leader Member Exchange, in: *South Asian Journal of Management*, Jg. 11, Nr. 3, S. 7 – 20.

**J. Ilmarinen (1999):** Ageing workers in the European Union: Status and promotion of work ability, employability and employment, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labour, Helsinki.

**J. Ilmarinen/ J. Tempel (2002):** Arbeitsfähigkeit 2010: Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg, VSA-Verlag.

**E. Kistler/ A. Ebert/ F. Guggemos/ M. Lehner/ H. Buck/ A. Schletz (2007):** Altersgerechte Arbeitsbedingungen. Machbarkeitsstudie (Sachverständigen Gutachten) für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin.

**H.J. Klein/ J.S. Kim (1998):** A Field Study of the Influence of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance, in: *The Academy of Management Journal*, Jg. 41, Nr. 1, S. 88 – 95.

**A. Korac-Kakabadse/ N. Korac-Kakabadse/ Andrew Myers (1998):** Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences, in: *Journal of Management Development*, Jg. 17, Nr. 5, S. 351 – 388.

**J. Korff/ T. Blemann/S. Völpel (2009):** Der ältere Mitarbeiter, das unbekannte Wesen, in: *Personalwirtschaft*, Jg. 36, Nr. 1, S. 44 – 46.

**V.R. Krishnan (2005):** Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System, in: *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Jg. 10, Nr. 1, S. 14 – 21.

**J. Lee (2005):** "Effects of leadership and leader-member exchange on commitment", in: *Leadership & Organization Development Journal*, Jg. 26, Nr. 8, S. 655 – 672.

**K.M. Lewis (2000):** When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders, in: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 21, p. 221 – 234.

**G. Maier (1998):** Formen des Erlebens der Arbeitssituation: ein Beitrag zur Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer, in: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, Jg. 31, Nr. 2, S. 127 – 137.

**G.M. McEvoy/ W.F. Cascio (1989):** Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 74, Nr. 1, S. 11 – 17.

**U. Menges (2000):** Ältere Mitarbeiter als betriebliches Erfolgspotential. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

**S. Michalk/ P. Nieder (2009):** Modernes Personalmanagement, Wiley-VCH Verlag, Weinheim.

**S.E. Moss/ J.I. Sanchez/ A.M. Brumbaugh/ N. Borkowski (2009):** The Mediating Role of Feedback Avoidance Behavior in the LMX-Performance Relationship, in: *Group and Organization Management*, Jg. 34, Nr. 6, S. 645 – 664.

**A. Mücke (2008):** Personalführung und Alter. Ist Personalführung alterskritisch? Eine Studie zur Altersattribution und zum Führungshandeln von Linienvorgesetzten in Schweizer Unternehmen, in: Personalwirtschaft, Band 21.

**M.D. Mumford/ M.A. Marks/ M.S. Connelly/ S.J. Zaccaro/ R. Reiter-Palmon (2000):** Development of leadership skills: Experience and timing, in: The Leadership Quarterly, Jg. 11, Nr. 1, S. 87–114.

**G. Naegele (2005):** Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer, WSI Mitteilungen 4/2005.

**P.G. Northouse (2007):** Leadership: Theory and practice, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

**M. O'Donnell/ G. Yukl/T. Taber (2012):** Leader behavior and LMX: a constructive replication in: Journal of Managerial Psychology, Jg. 27, Nr. 2, S. 143 – 154.

**D. W. Organ (1988):** Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

**T. Oshagbemi (2008):** The impact of personal and organisational variables on the leadership styles of managers, in: The International Journal of Human Resource Management, Jg. 19, Nr. 10, S. 1896 – 1910.

**R.A. Posthuma/ M.A. Campion (2009):** Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions?, in: Journal of Management, Jg. 35, Nr. 1, S. 158 – 188.

**A. Rimbach (2009):** Alternsgerechte Personalentwicklung, in: Silke Michalk/ Peter Nieder (Hrsg.): Modernes Personalmanagement, Wiley-VCH Verlag, Weinheim.

**S.R. Rhodes (1983):** Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis, in: Psychological Bulletin, Jg. 93, Nr. 2, S. 328 – 367.

**D.E. Rupp/ S.J. Vodanovich/ M. Crede (2005):** The multidimensional nature of ageism: Construct validity and group differences, in: Journal of Social Psychology, Jg. 145, Nr. 3, S. 335 – 362.

**C.A. Schriesheim/ S.L. Castro/ C.C. Cogliser (1999):** Leader-member exchange (LMX) research. A comprehensive review of theory, measurement and data-analytic practices, in: The Leadership Quarterly, Jg. 10, Nr. 1, S. 63- 113.

**V.I. Sessa/ R.I. Kabacoff/ J. Deal/ H. Brown (2007):** Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviours, in: The Psychologist-Manager Journal, Jg. 10, Nr. 1, S. 47 – 74.

**Statistisches Bundesamt 2009:** Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden.

**R.M. Stogdill (1974):** Handbook of Leadership: A Survey of the Literature, Free Press: New York.

**B. Schyns (2002):** Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz, in: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, Jg. 23, Nr. 2, S. 235 – 245.

**L. Stringer (2006):** The Link Between the Quality of the Supervisor–Employee Relationship and the Level of the Employee’s Job Satisfaction, in: Public Organization Review, Jg. 6, S. 125 – 142.

**R. Tannenbaum / W.H. Schmidt (1958):** How to choose a leadership pattern, in: Harvard Business Review, Jg. 36, S. 95-101.

**R. J. Thomas/ Peter Cheese (2005):** "Leadership: experience is the best teacher", in: Strategy & Leadership, Jg. 33, Nr.3, S. 24 – 29.

**Y.B. Truckenbrodt (2000):** The Relationship between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior, in: Acquisition Review Quarterly, S. 233-244.

**K. Tuomi/ J. Ilmarinen/ R. Martikainen/ L. Aalto/ M. Klockars (1997):** Aging work, life-style and work ability among Finnish municipal workers in 1981 – 1992, in: Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, Jg. 23, S. 58 – 65.

**N. Wild-Wall/ P. Gajewski/ N. Falkenstein (2009):** Kognitive Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer, in: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, Jg. 42, S. 299 – 304.

**J. Volmer/ C. Niessen/ D. Spurk/ A. Linz/ A.E. Abele (2011):** Reciprocal Relationships between Leader–Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis, in: Applied Psychology: An International Review, Jg. 60, Nr. 4, S. 522 – 545.

**M. van Wart (2008):** Leadership in public organizations: an introduction, Armonk, New York City.

**H. Wang/ K.S. Law/ R.D. Hackett/ D. Wang/ Z.X. Chen (2005):** Leader-Member Exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and the followers’ performance and organizational citizenship behavior, in: Academy of Management Journal, Jg. 48, Nr. 3, S. 420 – 432.

**F. Wattendorff/ E. Wienemann (2004):** Betriebliches Gesundheitsmanagement, in: Gesundheit mit System. Unimagazin, Zeitschrift der Universität Hannover, Heft 4/5, S. 28 – 31.

**R. Wunderer (2001):** Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied, Kriftel: Luchterhand.

**R. Wunderer/ P. Dick (1997):** Frauen im Management, Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle, Berlin.

**G. Yukl (2010):** Leadership in Organizations, Pearson Education, New Jersey.

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer, als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel erstellt habe. Die vorliegende Arbeit ist frei von Plagiaten. Alle Ausführungen, die wörtlich oder inhaltlich aus anderen Schriften entnommen sind, habe ich als solche gekennzeichnet und die Quellen im Literaturverzeichnis aufgeführt. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keinem anderen Prüfer oder anderen Prüferin als Prüfungsleistung eingereicht und ist auch noch nicht veröffentlicht.

### **Zustimmung zur Überprüfung der Arbeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware**

Ich bin darüber informiert, dass meine Arbeit zur Sicherstellung ihrer Rechtmäßigkeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware überprüft wird. Ich bin mir bewusst, dass meine Arbeit hierzu in einem gesicherten Bereich auf einem Server auch außerhalb der Europäischen Union analysiert und gespeichert wird. Hiermit bestätige ich mein Einverständnis zur Überprüfung meiner Arbeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware unter oben genannten Bedingungen.



## **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management**

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

### **In dieser Reihe erschienen:**

- Band 1** Polzer, Tobias: Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung : eine Untersuchung der Berliner Sozialhilfeverwaltung / Tobias Polzer. - 83 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42357
- Band 2** Radke, Marlen: Die Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung und Steuerung der Vorhaben einer Landesregierung / Marlen Radke. - 85 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42395
- Band 3** Krischok, Arndt: Die Rolle von Policy-Netzwerken in Public Private Partnerships / Arndt Krischok. – 98 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-43046
- Band 4** Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? / Dominik Vogel. – 75 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554
- Band 5** Rackow, Maja: Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes / Maja Rackow. – VI, 68 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652
- Band 6** Schnitger, Moritz: Pflegekonferenzen als geeignetes Instrument zur Optimierung des deutschen Pflegemarktes? : Steuerungspotential lokaler Politiknetzwerke im Rahmen von Wohlfahrtsmärkten / Moritz Schnitger. – VI, 137 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-52567
- Band 7** Kunath, Marcus: Personalpolitik in der Landesverwaltung und demografischer Wandel : unausgewogene Altersstrukturen als Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements in den Landesverwaltungen Berlin und Hamburg / Marcus Kunath. – vi, 93 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53386
- Band 8** Hengel, Martin: Beteiligungsmanagement in Zeiten des kommunalen Gesamtabschlusses / Martin Hengel. – iii, 67 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53392

- Band 9** Nijaki, Nadine: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich : eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes / Nadine Nijaki. – 26, XVI S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54487
- Band 10** Was machen Verwaltungsmanager wirklich? : Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts / Alexander Kroll, John Philipp Siegel (Hrsg.). – 66 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526
- Band 11** Kramer, Ansgar: Organisationale Fähigkeiten des öffentlichen Sektors : zur Übertragbarkeit der Capability Based View auf die Öffentliche Verwaltung / Ansgar Kramer. – 68 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus- 57298
- Band 12** Döring, Matthias: Der Einfluss von Verwaltungskultur auf die Verwendung von Performance-Daten : eine quantitative Untersuchung der deutschen kreisfreien Städte / Matthias Döring. – 28 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57698
- Band 13** Bögel, Simon: Anreize bei der Budgetierung : Welche dysfunktionalen Verhaltensweisen der Manager resultieren aus der Berliner Median-Budgetierung? / Simon Bögel. – VI, 66 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-58124
- Band 14** Faasch, Britta: Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor: Ein empirischer Test der Motivation Crowding Theory am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark/ Britta Faasch. – VI, 73 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892
- Band 15** Kalm, Nicolas von: Personalführung in der öffentlichen Verwaltung in Zeiten des demographischen Wandels : eine Untersuchung der Wirkung altersspezifischer Führung auf die Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter am Beispiel einer Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit / Nicolas von Kalm. – VI, 66 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63056