



**„Nur gesunde Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind
lern- und leistungsmotiviert“:
Gesundheitsmanagement, Arbeitsorganisation und
Qualifizierung in einer alternden Belegschaft**

Workshopdokumentation

**Teil III:
Individualisierte, altersgerechte Führung**

Lucy Bangali und Josef Schmid (Hrsg.)



Eberhards Karls Universität Tübingen

Institut für Politikwissenschaft

Melanchthonstraße 36

72074 Tübingen

www.sowi.uni-tuebingen.de/wip/

Ansprechpartner:

Lucy Bangali, M.A.

Institut für Politikwissenschaft/

Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.)

Haußerstraße 43

72076 Tübingen

Tel: 07071-29-78386

Fax: 07071 – 27467

lucy.bangali@uni-tuebingen.de

www.uni-tuebingen.de/fatk/

*Das Projekt wird gefördert durch das Wirtschaftsministerium
Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds – Ziel 3*



Baden-Württemberg

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	1
1. BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG IN EINER ALTERNDEN BELEGSCHAFT.....	2
2. BEISPIELE AUS DER PRAXIS	29
2.1. WARUM LOHNT SICH BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT FÜR ALLE?....	29
2.2. NACHHALTIGE UND BEDARFSGERECHTE QUALIFIZIERUNGSKONZEPTE IN EINER ALTERNDEN BELEGSCHAFT	42
3. INDIVIDUALISIERTE, ALTERSGERECHTE FÜHRUNG.....	46
4. POTENZIALE NUTZEN, PERSPEKTIVEN BIETEN - EIN ARBEITSLEBEN LANG	61

Einleitung

Das Institut für Politikwissenschaft der Universität Tübingen veranstaltete am 19. April in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. einen Workshop zum Thema: „Nur gesunde Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind lern- und leistungsmotiviert: Gesundheitsmanagement, Arbeitsorganisation und Qualifizierung in einer alternden Belegschaft“. Dort wurde von Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verbänden diskutiert wie zukunftsfähige und aktive betriebliche Gesundheitspolitik, altersgerechte Arbeitsorganisation sowie altersgerechte Qualifizierung die Qualität der Arbeit in Unternehmen verbessert und somit die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sichert.

Der Workshop gehört zu einer Reihe von Sensibilisierungsveranstaltungen des Projektes „Potentiale älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg“ das vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg im Rahmen des Europäischen Sozialfonds - Ziel 3 gefördert wird.

Die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ist sowohl für die Wirtschaft als auch für den Sozialstaat ein bedeutender Faktor. Die Erbringung von Arbeitsleistungen erfordert nicht nur soziale Fähigkeiten, sondern auch hohe fachliche und methodische Kompetenzen. Jedoch können diese häufig als selbstverständlich angesehenen Erfolgskriterien nur gefordert werden, wenn ein gesundes, förderndes und transparentes Klima in die Unternehmenskultur eingebettet wird. Da bei älteren Arbeitnehmern mit der Dauer ihrer Arbeitstätigkeit gesundheitliche Beeinträchtigungen zunehmen, müssen sie insbesondere durch präventive Gesundheitsmaßnahmen und geeignete Arbeitsorganisation vor häufigen Fehlzeiten und Verschleiß geschützt werden. Die Gesundheit der Arbeitnehmer hat wiederum Auswirkungen auf die Motivation und die Qualifikations-, Leistungs-, und Anpassungsfähigkeit.

Die Veranstaltung vom 19. April 2005 nahm folgenden Verlauf: Im ersten Teil wurden die Teilnehmer von *Prof. Dr. Josef Schmid*, Leiter des Projektes, begrüßt. Der erste Vortrag wurde von *Prof. Dr. Holger Pfaff* vom Institut und Poliklinik für Arbeits- und Sozialmedizin der Universität Köln zum Thema „*Betriebliche Gesundheitsförderung in einer alternden Belegschaft*“ gehalten. In seinem Vortrag machte er deutlich, dass das betriebliche Gesundheitsmanagement die richtige Herangehensweise auf die Folgen der wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen in unsere Arbeitswelt ist. Der Wandel der industriellen Produktion in Richtung wissensintensive Dienstleistungstätigkeiten erhöhen überall den Zeitdruck, die Komplexität der Aufgaben und die Verantwortung und stellen somit die Unternehmen und ihre Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. Infolgedessen wandelt sich

das Panorama arbeitsbedingter Erkrankungen. Es treten zwar weniger Unfälle auf, dafür nehmen jedoch Beschwerden zu, die auf Stress, Überarbeitung, innere Kündigung, Motivationsverlust usw. zurückzuführen sind. Gesundheitsmanagement bedeutet in dieser Hinsicht eine auf Prävention ausgerichtete nachhaltige Investition in das betriebliche Sozial- und Humankapital, die unerschlossene Leistungspotenziale motiviert und den Beschäftigten und den Unternehmen unmittelbaren Nutzen bringt.

Herr Klaus Schall, Vorstand der Firma Geberit GmbH & Co. KG in Pfullendorf, beschrieb das betriebliche Gesundheitsmanagement in seinem Unternehmen. In seinem Beitrag mit dem Titel „*Warum lohnt sich betriebliches Gesundheitsmanagement für alle?*“ schilderte er wie mit Präventionsmaßnahmen und Nachhaltigkeit die Gesundheit und somit das Leistungspotenzial der Mitarbeiter unabhängig vom Alter gezielt gefördert werden kann. Das Unternehmen lässt sich bei seinem Tun von der Einsicht leiten, dass chronische Erkrankungen, die im Alter häufig auftreten, sich schon früher anbahnen. Sie haben eine lange Inkubationszeit. Deshalb kann man ihnen nur vorbeugen, wenn man rechtzeitig präventiv tätig wird.

Das zweite Praxisbeispiel am Ende des ersten Teils referierte *Frau Barbara Wolff* von der Putzmeister AG in Aichtal im Rahmen des Themas „*Nachhaltige und bedarfsgerechte Qualifizierungskonzepte in einer alternden Belegschaft*“.

Der zweite Teil des Workshops befasste sich mit der individualisierten und differenzierten altersgerechten Personalführung. In diesem Themenkomplex referierte *Frau Cordula Bradel-Kühner* vom Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion der Universität Karlsruhe zum Thema „*Individualisierte altersgerechte Führung*“.

Herr Bernhard Hayn von der Firma Robert Bosch GmbH referierte zum Thema „*Nutzung von Potenzialen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine differenzierte Personalpolitik und Personalentwicklung*“.

In Anschluss daran wurden die Workshopteilnehmer aufgefordert, an einer offenen Diskussion teilzunehmen. Kern der Diskussion war es herauszuarbeiten wie Unternehmen durch ein ganzheitliches Führungskonzept, Gesundheitsmanagement, altersgerechte Arbeitsorganisation und Qualifizierung die Leistung und Motivation ihrer Mitarbeiter erhöhen können. Es wurde von einigen Führungskräften gezielt gefragt, wie die Wissenschaft den Unternehmen mit angewandten und praxisorientierten Instrumenten als Handlungshilfen für die ganzheitliche altersgerechte Führung in einer alternden Belegschaft zur Seite stehen kann um altersstrukturelle Problemstellungen frühzeitig zu erkennen und daraufhin präventive und nachhaltige Maßnahmen einzuleiten.

Wir danken den Referenten und den Workshop-Teilnehmern für ihre Beiträge und ihre rege Mitwirkung. Für die Mitarbeit an der Konzeption, der Durchführung, der Organisation, der Auswertung und der Dokumentation des Workshops seitens der Eberhard Karls Universität und des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.) sei Frau Julia Ruppel und Frau Anna Altenburger gedankt.

3. Individualisierte, altersgerechte Führung

Dipl. Wi.-Ing. Cordula Braedel-Kühner, Institut für Industriebetriebslehre und industrielle Produktion, Universität Karlsruhe

Frau Braedel-Kühner vom Institut für Industriebetriebslehre und industrielle Produktion der Universität Karlsruhe ging in ihrem Vortrag auf die Frage der individualisieren, altersgerechten Führung ein. Dabei griff sie zuerst auf Ergebnisse eines Interviews mit älteren Führungskräften zurück. Die Ergebnisse zeigen, dass sich ältere Führungskräfte im Allgemeinen mehr Freiräume, Eigenständigkeit, Transparenz, Information, Offenheit, gegenseitiges Vertrauen und mehr Gleichberechtigung im Umgang wünschen (vgl. Folie 3).

Außerdem sind sich ältere Führungskräfte einig, dass sich ihr Geführt-Werden mit dem Alter verändert. Führung wird bewusster reflektiert, ältere Mitarbeiter nehmen oft eine beratende Rolle für die Führungskraft ein, die Bewertung der Teamzielerreichung wird wichtiger als die Individualleistung und die Motivierung durch finanzielle Anreize lässt in dem Maße nach in dem die Forderung nach Anerkennung und persönlicher Wertschätzung steigt (vgl. Folie 4).

Leider ist die Verbindung zwischen der Führungsforschung und der Forschung zu den Auswirkungen des demografischen Wandels für Unternehmen noch sehr schwach. Auch gibt es erst vereinzelt empirische Studien, die Erkenntnisse zur Führung älterer und älter werdender Mitarbeiter integrieren. Die Forschung hat jedoch gezeigt, dass das Führungsverhalten den größten Einfluss auf die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer hat (vgl. Folie 9). Besonders wichtig ist hierbei die individualisierte, altersgerechte Führung auf der Basis der transaktionalen, ergebnis- und zielorientierten Führung. Besonders die mitarbeiterorientierten Konstrukte „Individualisierung und „Einstellung und Haltung“ sollten beachtet werden. Doch auch strukturelle und interaktionsorientierte Komponenten spielen eine Rolle. Altersgerechte Konstrukte wie „Kooperation“, „Information“, Kommunikation“, „Arbeitsorganisation“ und „Motivation“ sollten individualisiert angewendet und situativ differenziert werden (vgl. Folie 10).

Wie Führungskräfte mit älteren Arbeitnehmern umgehen zeigt sich auch in ihrer Einstellung zu ihrem eigenen Älterwerden. Eine positive Einstellung gegenüber dem Alter ist besonders wichtig bei Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen. (Vgl. Folie 11)

Auch die Arbeitsorganisation sagt viel über den Führungsstil aus. Nur wenn die Arbeitsplanung an das eigene Älterwerden angepasst wird können individuelle Lösungen bei

den Mitarbeitern gefördert werden. Diese Fähigkeit ist besonders wichtig beim Umgang mit Erfahrungswissen sowie beim Umgang mit Leistungseinschränkung.

Nun stellt sich die Frage wie die altersgerechten Konstrukte „Kooperation“, „Information“, „Kommunikation“, „Arbeitsorganisation“ und „Motivation“ gefördert werden können. Kooperation kann gefördert werden durch kooperative Führungsform und Arbeitsmethoden sowie durch die Anerkennung der Leistung des älteren Mitarbeiters im und für das Team. Dies ist besonders wichtig im Umgang mit eventuell verändertem Karrierestreben älterer Mitarbeiter. (Vgl. Folie 13)

Für die Führungskraft stellt sich auch die Frage wie man ältere Arbeitnehmer am besten über anstehende Veränderungen informiert. Dies kann durch offene rechtzeitige Information und Partizipation sowie durch eine intergenerative Arbeitskultur am besten gelingen. (Vgl. Folie 14)

Schließlich sollte die Führungskraft ältere Mitarbeiter zum Verbleib im Berufsleben und zu lebenslangem Lernen motivieren, am besten kann er dies durch lebenszyklusorientierte Personalentwicklung und altersgerechte Didaktik. Durch ständige Motivation erhält die Führungskraft die Innovationskraft sowohl des einzelnen Mitarbeiters wie auch des ganzen Unternehmens. (Vgl. Folie 15)

Die Forschung hat gezeigt, dass positiv signifikante Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung der Veränderung der **eigenen Gesundheit** und dem individualisiertem Führungsverhalten, einer altersgerechter Personalentwicklung, der Wahrnehmung der praktischen aufgabenbezogenen und kristallinen Intelligenz, der Wahrnehmung der Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter sowie der Einstellung zu dem gesellschaftlich und personalpolitisch anzustrebenden Renteneintrittsalter bestehen (vgl. Folie 19).

Ergebnisse der empirischen Studie sind:

- positives Erleben des eigenen Älterwerdens
- durchschnittliche bis überdurchschnittlich wahrgenommene Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter
- das Konzept individualisierter, altersgerechter Führung findet sich im ersten Einstellungsfaktor nicht jedoch in den Verhaltensfaktoren wieder
- differentielle Konstrukte werden indifferent gesehen
- individualisierte Führung wird sehr stark befürwortet.

Für die Unternehmenspraxis könnte das bedeuten, dass die Bedeutung von

- präventivem und progressivem Gesundheitsmanagement,

- unternehmensspezifischer Integration des Konzeptes in den strukturellen und interaktiven Führungsprozess,
- Vermittlung von Wissen über spezielle Mitarbeitergruppen und
- Age-Management-Seminare

zunehmen wird (vgl. Folie 23).

Folien



Individualisierte, altersgerechte Führung

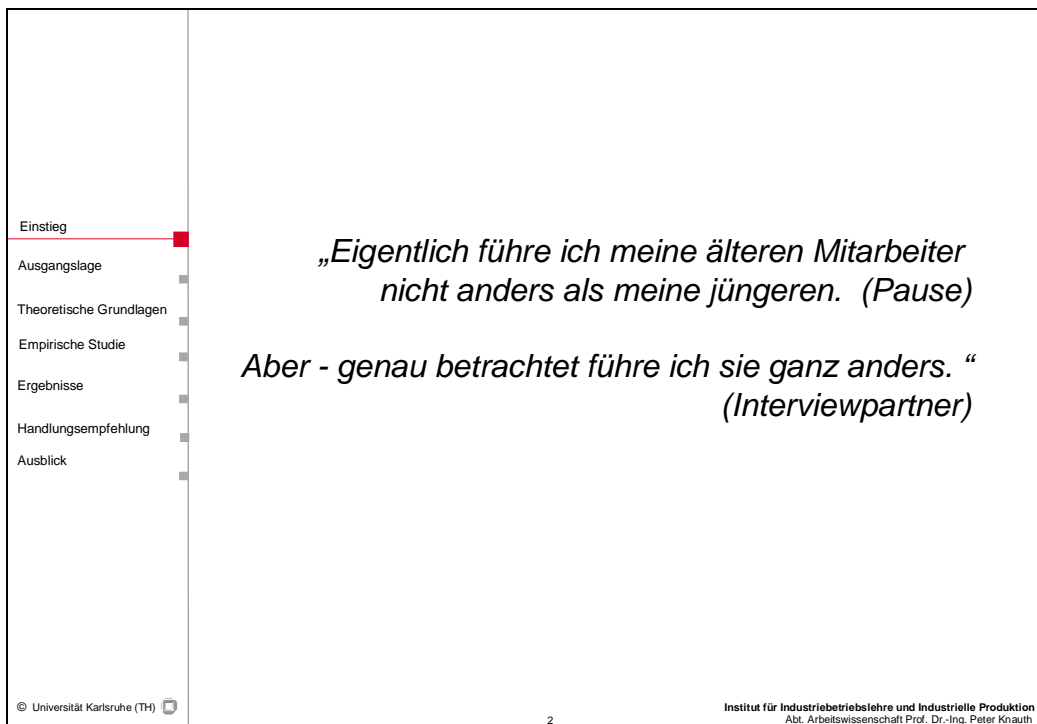
Nur gesunde Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind lern- und leistungsmotiviert

19. April 2005

Dipl. Wi.-Ing. Cordula Braedel-Kühner

Universität Karlsruhe (TH)

Folie 1



Einstieg

Ausgangslage

Theoretische Grundlagen

Empirische Studie

Ergebnisse

Handlungsempfehlung

Ausblick

„Eigentlich führe ich meine älteren Mitarbeiter nicht anders als meine jüngeren. (Pause)

Aber - genau betrachtet führe ich sie ganz anders. “

(Interviewpartner)

© Universität Karlsruhe (TH)

Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion
Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth

2

Folie 2

<p>Einstieg</p> <p>Ausgangslage</p> <p>Theoretische Grundlagen</p> <p>Empirische Studie</p> <p>Ergebnisse</p> <p>Handlungsempfehlung</p> <p>Ausblick</p>	<p>Wie möchten Sie idealerweise geführt werden? (Diese Interviewfrage wurde an ältere Führungskräfte gerichtet.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • große Freiräume, eigenständige Aufgabenerledigung • vollständige Information, transparente Kommunikation • respektvoller, gleichberechtigter Umgang • gegenseitiges Vertrauen, Offenheit • Bereitstellung der notwendigen Ressourcen
<p>© Universität Karlsruhe (TH)</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: right;">Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth</p>

Folie 3

<p>Einstieg</p> <p>Ausgangslage</p> <p>Theoretische Grundlagen</p> <p>Empirische Studie</p> <p>Ergebnisse</p> <p>Handlungsempfehlung</p> <p>Ausblick</p>	<p>Wie hat sich Ihr Geführt-Werden mit dem Älterwerden verändert? (Diese Interviewfrage wurde an ältere Führungskräfte gerichtet.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führung wird mit dem Älterwerden bewusster reflektiert. • als älterer Mitarbeiter nimmt man oftmals eine beratende Rolle für die Führungskraft ein → größere Beteiligung an der Entscheidungsfindung. • die Bewertung der Teamzielerreichung in der individuellen Leistungsbeurteilung wird wichtiger, das Hervorheben der Individualleistung lässt leicht nach (verändertes Karrierestreben). • Motivierung durch finanzielle Anreize lässt nach, Anerkennung und Wertschätzung der Persönlichkeit wird wichtiger.
<p>© Universität Karlsruhe (TH)</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: right;">Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth</p>

Folie 4

© Universität Karlsruhe (TH) Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion
Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth

GLIEDERUNG

Ausgangslage

Theoretische Grundlagen

Empirische Studie

Ergebnisse

Handlungsempfehlung

Ausblick

5

Folie 5

© Universität Karlsruhe (TH) Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion
Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth

Ausgangslage

Problemstellung in der Unternehmenspraxis

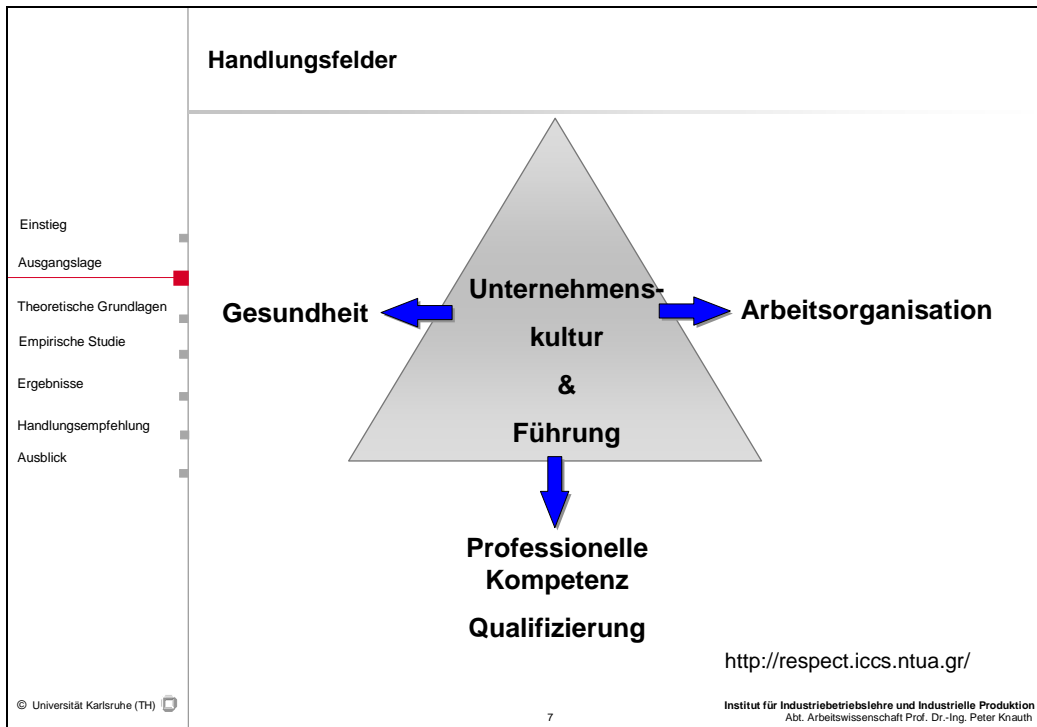
- alternde Belegschaften
- mittel- bis langfristige Strategieentwicklung heute nötig
- eher operative, weniger strategische Konzepte
- Gleichstellungsgrundsatz, Antidiskriminierungsgesetz

Problemstellung für die Wissenschaft

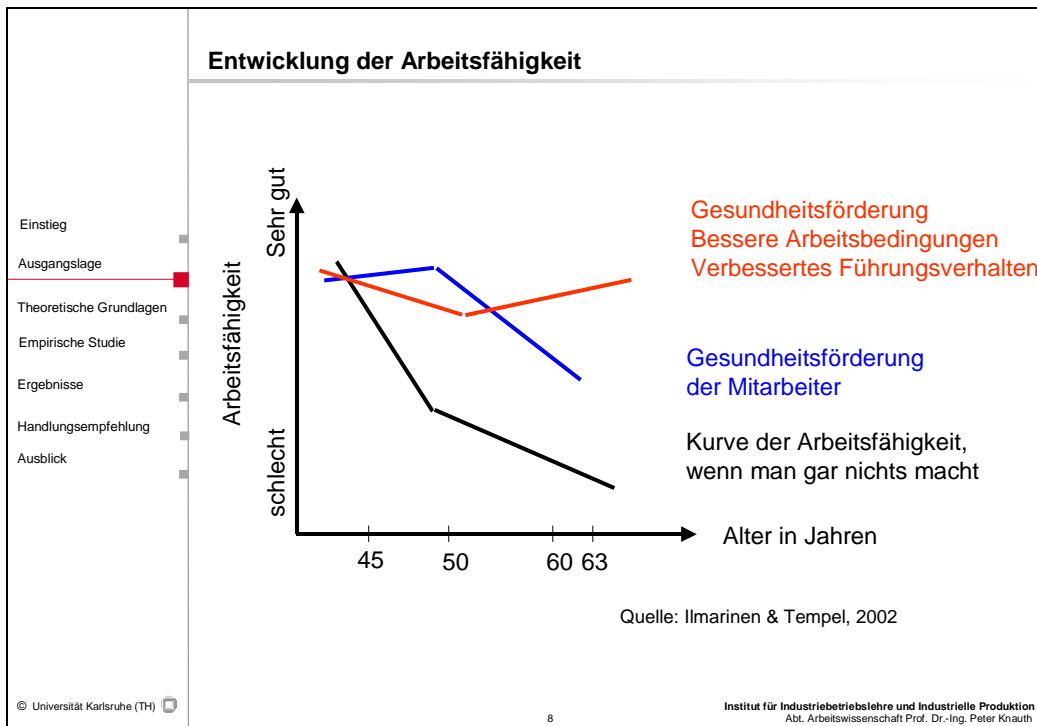
- Bedeutung der Unternehmenskultur und Führung erkannt (*Ilmarinen, 1999*)
- wenig Verbindung zwischen der Führungsforschung und der Forschung zu den Auswirkungen des demografischen Wandels für Unternehmen
- wenige empirische Studien, die Erkenntnisse zur Führung älterer und älter werdender Mitarbeiter integrieren

6

Folie 6



Folie 7



Folie 8

Bedeutung der Führung

Bei allen ermittelten Faktoren hat das Führungsverhalten den größten Einfluss auf die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer!

Einstieg

Ausgangslage

Theoretische Grundlagen

Empirische Studie

Ergebnisse

Handlungsempfehlung

Ausblick

© Universität Karlsruhe (TH)

9

Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion
Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth

Folie 9

Individualisierte, altersgerechte Führung

- Basis: Transaktionale, ergebnis- und zielorientierte Führung
- grundlegende mitarbeiterorientierte Konstrukte: „**Individualisierung**“ und „**Einstellung und Haltung**“
- strukturelle und interaktionsorientierte Komponenten
- individualisierte Anwendung von und situative Differenzierung nach den differentiellen, altersgerechten Konstrukten „**Kooperation**“, „**Information, Kommunikation**“, „**Arbeitsorganisation**“ und „**Motivation**“

Einstieg

Ausgangslage

Theoretische Grundlagen

Empirische Studie

Ergebnisse

Handlungsempfehlung

Ausblick

© Universität Karlsruhe (TH)

10

Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion
Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth

Folie 10

<p>Einstieg</p> <p>Ausgangslage</p> <p>Theoretische Grundlagen</p> <p>Empirische Studie</p> <p>Ergebnisse</p> <p>Handlungsempfehlung</p> <p>Ausblick</p>	<p><u>Einstellung/Haltung</u></p> <p>Wie stehe ich zu meinem eigenen Älterwerden und wie wirkt sich das auf meinen Umgang mit älteren Mitarbeitern aus?</p> <p>Einstellung zum eigenen Älterwerden</p> <p>Erwartungen und Leistungsansprüche an ältere Mitarbeiter</p> <p>Auftreten gegenüber älteren Mitarbeitern</p> <p>wichtig bei: Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen</p>
<p>© Universität Karlsruhe (TH)</p>	<p>11</p> <p>Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth</p>

Folie 11

<p>Einstieg</p> <p>Ausgangslage</p> <p>Theoretische Grundlagen</p> <p>Empirische Studie</p> <p>Ergebnisse</p> <p>Handlungsempfehlung</p> <p>Ausblick</p>	<p><u>Arbeitsorganisation</u></p> <p>Passe ich meine eigene Arbeitsplanung an mein Älterwerden an und fördere ich individuelle Lösungen bei meinen Mitarbeitern (Leistungseinschränkungen, Erfahrung)?</p> <p>Individuelle Arbeitsplanung für ältere Mitarbeiter in Abstimmung mit dem Team</p> <p>wichtig bei: Umgang mit Erfahrungswissen, Leistungseinschränkung</p>
<p>© Universität Karlsruhe (TH)</p>	<p>12</p> <p>Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth</p>

Folie 12

<p>Einstieg</p> <p>Ausgangslage</p> <p>Theoretische Grundlagen</p> <p>Empirische Studie</p> <p>Ergebnisse</p> <p>Handlungsempfehlung</p> <p>Ausblick</p>	<p><u>Kooperation</u></p> <p>Wie fördere ich die Kooperation in meinem Team? Welche Folgen hat das für ältere Mitarbeiter?</p> <p>Kooperative Führungsform und Arbeitsmethoden</p> <p>Anerkennung der Leistung des älteren Mitarbeiters im und für das Team</p> <p>wichtig bei: Umgang mit evtl. verändertem Karrierestreben</p>
<p>© Universität Karlsruhe (TH)</p>	<p style="text-align: center;">13</p> <p style="text-align: right;">Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth</p>

Folie 13

<p>Einstieg</p> <p>Ausgangslage</p> <p>Theoretische Grundlagen</p> <p>Empirische Studie</p> <p>Ergebnisse</p> <p>Handlungsempfehlung</p> <p>Ausblick</p>	<p><u>Information/Kommunikation</u></p> <p>Wie informiere ich ältere Mitarbeiter über anstehende Veränderungen?</p> <p>offene rechtzeitige Information und Partizipation</p> <p>intergenerative Arbeitskultur</p> <p>wichtig bei: Veränderungsprozessen</p>
<p>© Universität Karlsruhe (TH)</p>	<p style="text-align: center;">14</p> <p style="text-align: right;">Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth</p>

Folie 14

Motivation

Wie kann ich älter werdende Mitarbeiter zum **Verbleib im Berufsleben** und zu **lebenslangem Lernen** motivieren?

- Unternehmenskultur/ Personalpolitik
- Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung
- Altersgerechte Didaktik

wichtig für: Erhalt der Innovationskraft

© Universität Karlsruhe (TH) Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion
Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth

Folie 15

Individualisierung

Wie kann ich altersgerechtes Führungsverhalten individualisiert umsetzen?

Generalisierung →
 Differenzierung →
 Individualisierung

Für alle Mitarbeiter
vereinheitlicht
An homogenen
Mitarbeitergruppen
orientiert
Für jeden Mitarbeiter
persönlich

Quelle: Fritsch, 1994, S. 4

© Universität Karlsruhe (TH) Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion
Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth

Folie 16

Forschungsdesign

Einstieg

Ausgangslage

Theoretische Grundlagen

Empirische Studie

Ergebnisse

Handlungsempfehlung

Ausblick

Qualitative, explorative Vorstudie

- vorläufige Bestätigung der sechs entwickelten Konstrukte individualisierter, altersgerechter Führung durch die Realität
- keine weiteren relevanten Konstrukte
- Aussagen auf sehr hohem Abstraktionsniveau

Quantitative Studie

```

graph TD
    A[Einstellung] --> B[Wahrnehmung des eigenen Älterwerdens]
    A --> C[Wahrnehmung der Arbeitsfähigkeit der älteren Mitarbeiter]
    B <--> C
    B --> D[Verhalten]
    C --> D
    D --> A
    
```

© Universität Karlsruhe (TH)

17

Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion
Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth

Folie 17

Faktoranalyse und Forschungshypothesen

Einstieg

Ausgangslage

Theoretische Grundlagen

Empirische Studie

Ergebnisse

Handlungsempfehlung

Ausblick

```

graph TD
    E[Einstellung (E)] --> EA[Wahrnehmung des eigenen Älterwerdens (EA)]
    E --> AF[Wahrnehmung der Arbeitsfähigkeit der älteren Mitarbeiter (AF)]
    EA <--> AF
    EA --> V[Verhalten (V)]
    AF --> V
    V --> E
    
```

© Universität Karlsruhe (TH)

18

Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion
Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth

Folie 18

Einstieg Ausgangslage Theoretische Grundlagen Empirische Studie Ergebnisse Handlungsempfehlung Ausblick	<h2>Hypothesentest</h2> <p>Die gerichteten Hypothesentests für die Forschungshypothesen ergaben, dass die verallgemeinernden Forschungsannahmen positiver Zusammenhänge zwischen den vier operationalisierten Bereichen durch die erhobenen Daten nicht in generalisierender Form zu halten sind. Für eine Vielzahl konnten jedoch zwar eher schwach bis sehr schwach korrelierende spezifische Zusammenhänge aufgezeigt werden.</p>
	<p>Positiv signifikante Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung der Veränderung der eigenen Gesundheit und</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ individualisiertem Führungsverhalten, ▪ altersgerechter Personalentwicklung, ▪ der Wahrnehmung der praktisch, aufgabenbezogenen und kristallinen Intelligenz, ▪ der Wahrnehmung der Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter, ▪ der Einstellung zu dem gesellschaftlich und personalpolitisch anzustrebenden Renteneintrittsalter.
	<p>© Universität Karlsruhe (TH)</p>
	<p>19</p>
	<p>Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth</p>

Folie 19

Einstieg Ausgangslage Theoretische Grundlagen Empirische Studie Ergebnisse Handlungsempfehlung Ausblick	<h2>Ergebnisse</h2> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Positives Erleben des eigenen Älterwerdens ▪ Durchschnittliche bis überdurchschnittlich wahrgenommene Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter ➔ Keine grundsätzliche Prägung der befragten Führungskräfte durch das Defizitmodell
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Konzept individualisierter, altersgerechter Führung findet sich im ersten Einstellungsfaktor nicht jedoch in den Verhaltensfaktoren wieder ▪ Differentielle Konstrukte werden indifferent gesehen ▪ Individualisierte Führung wird sehr stark befürwortet
	<p>© Universität Karlsruhe (TH)</p>
	<p>20</p>
	<p>Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth</p>

Folie 20

Age-Management-Workshop

Einstieg

Ausgangslage

Theoretische Grundlagen

Empirische Studie

Ergebnisse

Handlungsempfehlung

Ausblick



1. Sensibilisierung

2. Abkehr vom Defizitmodell

3. Tipps zu alternsgerechter Führung

4. Erarbeiten von konkreten Handlungsmaßnahmen für den eigenen Arbeitsbereich



Sensibilisierung für das eigene Älterwerden

Einstieg

Ausgangslage

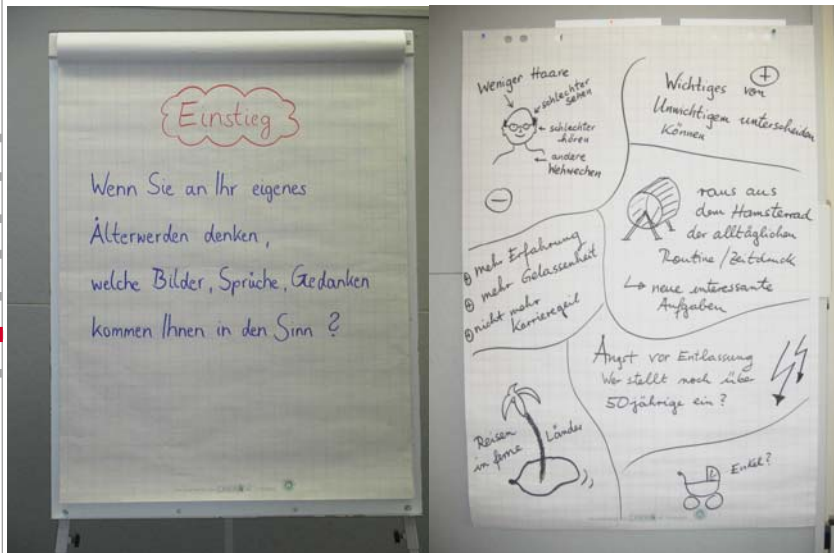
Theoretische Grundlagen

Empirische Studie

Ergebnisse

Handlungsempfehlung

Ausblick



<p>Einstieg</p> <p>Ausgangslage</p> <p>Theoretische Grundlagen</p> <p>Empirische Studie</p> <p>Ergebnisse</p> <p>Handlungsempfehlung</p> <p>Ausblick</p>	<h2 style="text-align: center;">Ausblick</h2> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Unternehmenspraxis</div> <ul style="list-style-type: none"> - präventives und progressives Gesundheitsmanagement - unternehmensspezifische Integration des Konzeptes in den strukturellen und interaktiven Führungsprozess - Vermittlung von Wissen über spezielle Mitarbeitergruppen (als Anforderung an die soziale Kompetenz von Führungskräften) ➔ <i>Diversity Management</i> - Age-Management-Seminare - Entwicklung operativ-strategischer Konzepte <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Wissenschaft</div> <ul style="list-style-type: none"> - individualisierte Führung und Führung spezieller Mitarbeitergruppen - Berücksichtigung des Einflusses der Führung auf die Arbeitsfähigkeit in empirischen Studien - ...
<p>© Universität Karlsruhe (TH)</p>	<p style="text-align: center;">23</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth</p>

Folie 23

<p>Einstieg</p> <p>Ausgangslage</p> <p>Theoretische Grundlagen</p> <p>Empirische Studie</p> <p>Ergebnisse</p> <p>Handlungsempfehlung</p> <p>Ausblick</p>	<h1 style="font-size: 2em;">Danke für Ihre Aufmerksamkeit!</h1>
<p>© Universität Karlsruhe (TH)</p>	<p style="text-align: center;">24</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion Abt. Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. Peter Knauth</p>

Folie 24