

# Altersbilder von Führungskräften

Ergebnisse der Führungskräftebefragung im  
Rahmen des Projekts ELMA

Matthias Kenter - IW Consult

März 2010

■ **Anlass der Befragung**

■ **Strukturinformationen**

■ **Altersbilder von Führungskräften**

■ **Sicht der Unternehmenskultur**

■ **Führungskrafttypen**

■ **mögliche Handlungsoptionen**

# Anlass und Untersuchungsgegenstand

- Unternehmenskultur und Altersbilder haben hemmende oder fördernde Rolle bei der Implementierung von Maßnahmen für ältere Mitarbeiter
- Welche Einstellungen haben die betroffenen Führungskräfte hierzu?
- Gibt es relevante Strukturunterschiede?
- Randbedingungen:
  - Keine polarisierenden Fragen
  - Kurzer Befragungsumfang

## Strukturinformationen

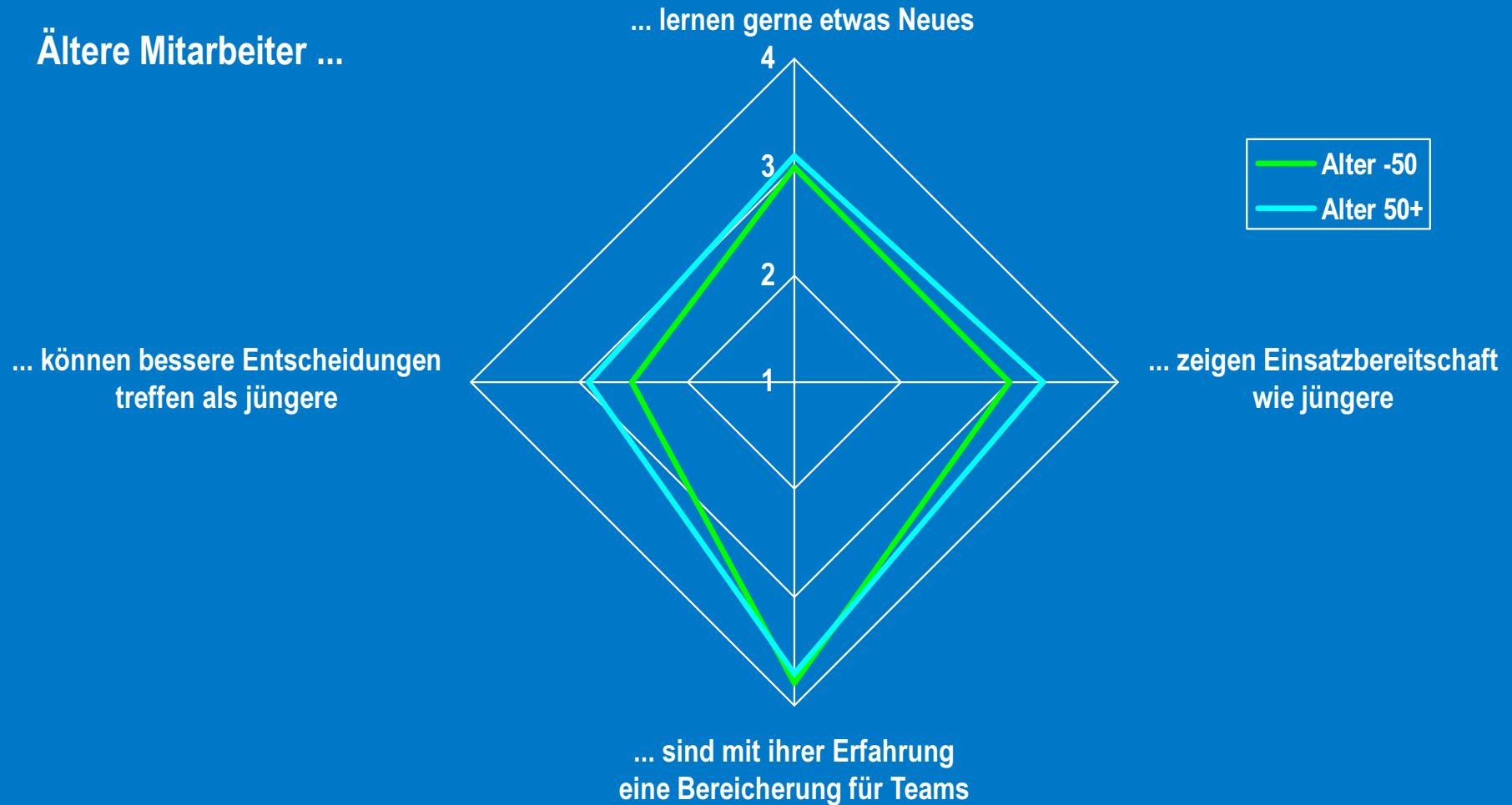
- Befragungszeitraum Dezember 2009 - Januar 2010
- Standorte Ansbach und Reutlingen
- Rücklaufquote ca. 87%
- Führungskräfte sind älter als Mitarbeiter
- Ältere Mitarbeiter sind Mitarbeiter ab 50 Jahre

# Fünf Themenbereiche für Altersbilder

- Lern- und Veränderungsbereitschaft
- Einsatz- und Leistungsfähigkeit
- Expertenwissen / Wissenstransfer
- Alterssouveränität
- Einflussnahme Äterer und Leitbildakzeptanz

# Altersbilder

Ältere Mitarbeiter ...



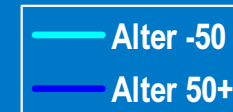
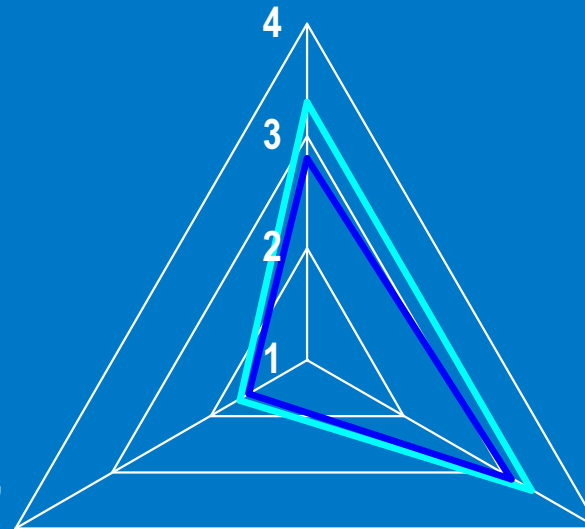
## Drei Themenbereiche für Unternehmen und Unternehmenskultur

- Wertschätzung (operative Ebene)
- Weiterentwicklung
- Externe Anreize und Wertschätzung (Unternehmensphilosophie)

# Unternehmen und Unternehmenskultur

Ältere Mitarbeiter ...

...werden im Allgemeinen von  
den Vorgesetzten geschätzt



... werden besonders behandelt,  
weil es steuerliche/ finanzielle  
Förderung gibt

... und jüngere erhalten  
gleichermaßen  
zufriedenstellende  
Weiterbildungsangebote

## Altersbilder / Unternehmen und Unternehmenskultur Fazit:

- Werte sind insgesamt auf einem hohem Niveau
- Kaum Differenzierung nach Tätigkeitsbereichen
- Ältere Führungskräfte haben ein etwas positiveres Bild

# Führungskrafttypen

Clusteranalyse führte zur Bildung von vier Typen bzgl. der  
Altersbilder / Einstellung von Führungskräften

- Skeptiker
- Indifferente
- Rationale Nutzer
- Promoter

# Führungskraftentypen - Darstellung I:

## ■ „Skeptiker“:

- Fast durchgängig schwächeres Altersbild.
- Ältere sind weniger eine Bereicherung von Teams.
- Vermutlich weniger Einsatzbereitschaft oder Leistungsfähigkeit
- Es werden mehr eigennützige Ziele des Unternehmens gesehen

## ■ „Indifferente“:

- Bereicherung der Teams und Wissensvorsprung werden anerkannt
- Neue Aufgaben sind nicht unbedingt erforderlich
- Bezahlung ist der Leistung angemessen
- Keine ausgeprägte Meinung zum Motiv des Unternehmens

## Führungskrafttypen - Darstellung II:

### ■ „rationale Nutzer:

- Sehr positives Altersbild: Lernneugier und Einsatzbereitschaft älterer MA werden gesehen
- Unternehmen bietet Weiterbildung, wechselnde Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten im Alter
- Ältere sind nicht besser in Entscheidungen, haben keinen besseren Überblick -> keine Verklärung des Alters
- Demografische Entwicklung und Fachkräftebedarf sind das Unternehmensmotiv

### ■ „Promoter“:

- Durchgängig positives Altersbild
- Überschätzung der Alterssouveränität -> Verklärung des Alters?
- FK sind vom Unternehmen bzgl. des Umgangs mit älteren gut geschult
- Wertschätzung älterer MA ist das Unternehmensmotiv

# Führungskraftentypen - Zusammensetzung

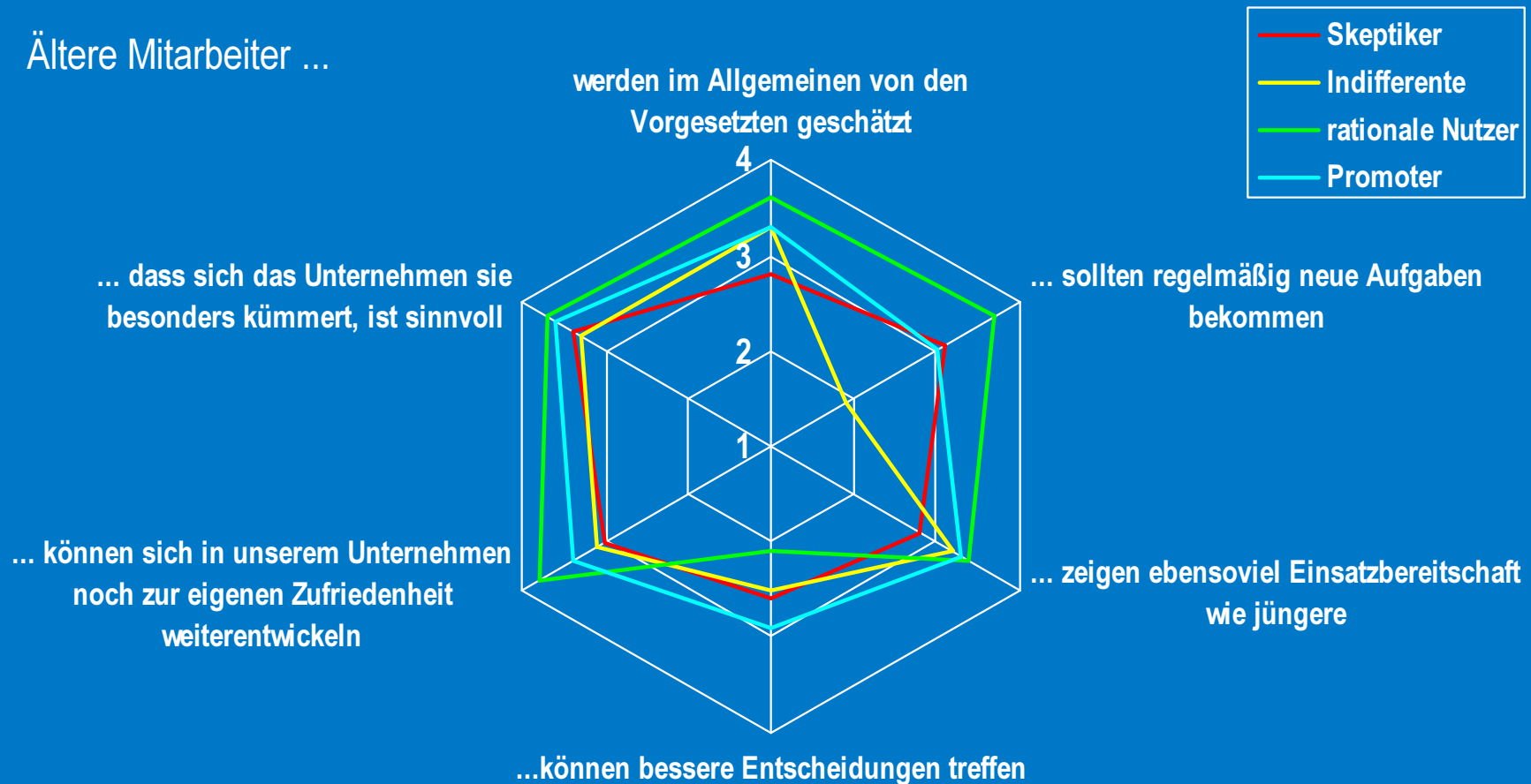
- **Skeptiker:** 31 %. Etwas häufiger im kaufmännischem Bereich
- **Indifferente:** 22 %. Etwas jüngerer Altersdurchschnitt
- **Rationale Nutzer:** 15 %. Etwas höherer Altersdurchschnitt
- **Promoter:** 32 %. Etwas häufiger in der Technik / Fertigung

## Grundsätzlich:

- **Unterschiede vorhanden, aber insgesamt ein hohes Niveau**  
– auch bei der Gruppe der „Skeptiker“ ein eher positives Altersbild

# Führungskraftentypen – Detailergebnisse Altersbilder

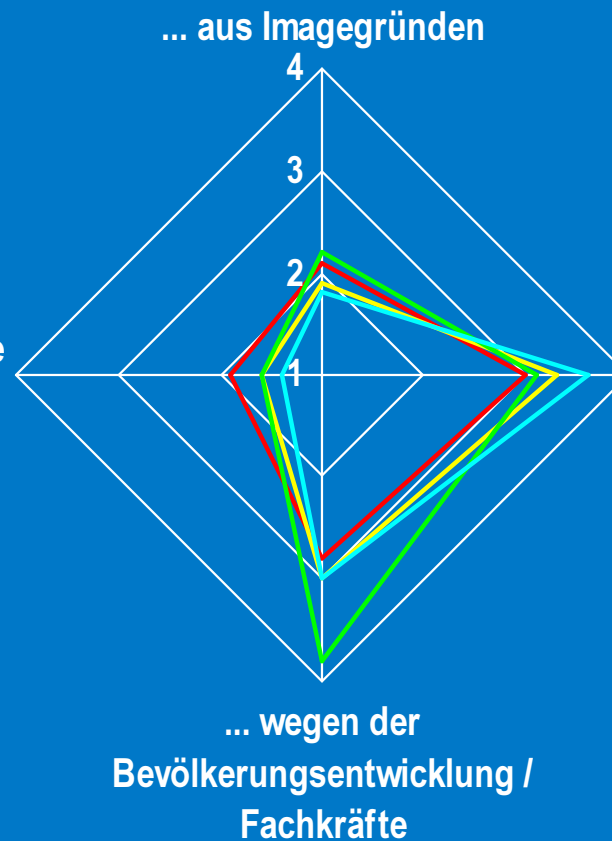
Ältere Mitarbeiter ...



# Führungskraftentypen – Detailergebnisse Unternehmen

Das Unternehmen kümmert sich um ältere Mitarbeiter ...

... weil es steuerliche / finanzielle Förderung gibt



... weil es ältere Mitarbeiter achtet und ihre Leistungen respektiert

## Ergebnis:

- Grundsätzlich positives Altersbild und eine hohe Wertung im Bereich der Unternehmenskultur von Bosch
- klassische Strukturelemente: Standort, Alter und Funktion geben kaum signifikante Unterschiede
- Clusteranalyse gibt differenziertere Sicht – aber auch der „Skeptiker“ bei Bosch hat ein positives Altersbild
- Blick auf Führungskrafttypen eröffnet mögliche Potentiale zur Berücksichtigung für Intervention und für weitere Handlungsoptionen

**Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!**