

Die Förderung von jungen und älteren
Potenzialträgern vor dem Hintergrund des
demographischen Wandels

Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades
März 2013

Mercedes I. Hausi, Diplom – Volkswirtin

Betreuung: Prof. Dr. Christiane Schwieren

Alfred-Weber-Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften,
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Eidesstattliche Versicherung

gemäß Anlage 1 zu §9 der Promotionsordnung der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vom 20. April 2012

1. Bei der eingereichten Dissertation zu dem Thema
„Die Förderung von jungen und älteren Potenzialträgern vor dem Hintergrund des demographischen Wandels“
handelt es sich um meine eigenständig erbrachte Leistung.
2. Ich habe nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich keiner unzulässigen Hilfe bedient. Insbesondere habe ich wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken übernommene Inhalte als solche kenntlich gemacht.
3. Die Arbeit oder Teile davon habe ich bislang nicht an einer Hochschule des In- oder Auslands als Bestandteil einer Prüfungs- oder Qualifikationsleistung vorgelegt.
4. Die Richtigkeit der vorstehenden Erklärung bestätige ich.
5. Die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und der strafrechtlichen Verfolgung einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung sind mir bekannt.

Ich versichere an Eides statt, dass ich nach bestem Wissen die reine Wahrheit erkläre und nichts verschwiegen habe.

März 2013



Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich während der letzten drei Jahre beim Erstellen dieser Dissertation unterstützt und gefördert haben.

Mein besonderer Dank gilt meiner Betreuerin Frau Dr. Christiane Schwieren, Lehrstuhl für Behavioral Economics, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Vielen Dank für das entgegengebrachte Vertrauen sowie die intensive Förderung und Unterstützung während meiner Promotion.

Mein weiterer Dank gilt Herrn Dr. Thomas A. Martin, Professur für Betriebswirtschaftslehre, Hochschule Ludwigshafen am Rhein.

Zudem danke ich auch meinem Zweitgutachter Herrn Dr. Thomas Klein, Lehrstuhlinhaber Soziologie, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.

Während der Erstellung meiner Dissertation standen mir Experten und Potenzialträger aus verschiedenen Unternehmen in Deutschland tatkräftig mit ihrem Praxiswissen und ihrer Erfahrungen zur Seite. Ich bedanke mich bei Ihnen, den Experten, für Ihren organisatorischen Aufwand bei der Auswahl der Potenzialträger und Ihrer Teilnahme an der Studie. Sie haben mit Ihrer Arbeit und Ihrer Aufgeschlossenheit zum Erfolg meines Forschungsvorhabens beigetragen und dies aktiv gefördert. Vielen Dank. Ihnen, den Potenzialträgern, danke ich für Ihre Aufgeschlossenheit und Ihre Einschätzungen während den Interviews. Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Darüber hinaus gilt mein Dank Gerhard und Christel Hausi, meinen Eltern, und meinem Bruder Amadeus Hausi, meinen Beratern und Unterstützern in allen Lebenslagen. Mein weiterer Dank gilt Sebastian Tuttas, der immer an mich geglaubt und mich immer unterstützt hat.

Abschließend möchte ich auch meinen Freunden für die tatkräftige Unterstützung während der Promotion danken. Vielen Dank.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
1. Einleitung.....	1
2. Ziele und Vorgehensweise.....	4
3. Der demographische Wandel auf dem deutschen Arbeitsmarkt.....	6
3.1 Der demographische Wandel.....	6
3.1.1 Komponenten zur Bevölkerungsbestimmung.....	6
3.1.2 Situation in Deutschland.....	10
3.1.3 Folgen des demographischen Wandels.....	15
3.1.4 Zusammenfassung - Demographischer Wandel	23
3.2 Auswirkungen des demographischen Wandels auf den deutschen Arbeitsmarkt	24
3.2.1 Erwerbstätigkeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt.....	24
3.2.2 Auswirkungen des demographischen Wandels	29
3.2.3 Zusammenfassung – Demographischer Wandel auf dem deutschen Arbeitsmarkt	35
4. Junge und ältere Potenzialträger in deutschen Unternehmen	37
4.1 Altersspezifische Unterschiede zwischen jungen und älteren Arbeitnehmern.....	38
4.1.1 Eigenschaften von jungen Arbeitnehmern.....	38
4.1.2 Eigenschaften von älteren Arbeitnehmern.....	41
4.2 Junge und ältere Potenzialträger	50
4.2.1 Junge Potenzialträger und deren Förderung	54
4.2.2 Ältere Potenzialträger und deren Förderung.....	59
4.2.3 Altersgemischte Förderung.....	67
4.3 Zusammenfassung	68
5. Motivation und Anreize	72

5.1 Ausgangslage Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT)	72
5.2 Motive	77
5.2.1 Leistungsmotiv	78
5.2.2 Bindungsmotiv	79
5.2.3 Machtmotiv	79
5.3 Motivation	80
5.3.1 Intrinsische und extrinsische Motivation	85
5.3.2 Verdrängungs-, Verstärkungs- und Übertragungseffekt	89
5.3.3 Leistungsmotivation	94
5.3.4 Demotivation	96
5.3.5 Zusammenfassung	97
5.4 Motivationstheorien	98
5.4.1 Inhaltstheorien	98
5.4.2 Prozesstheorien	103
5.4.3 Leistungstheorien	105
5.5 Anreize	115
5.5.1 Anreizsysteme	115
5.5.2 Materielle und immaterielle Anreize	116
5.6 Anreize für Potenzialträger – Erweiterte PAT	120
5.6.1 Anforderungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten eines Anreiz-systems	121
5.6.2 Monetäre Anreize	122
5.6.3 Immaterieller Nutzen	125
5.7 Potenzialträger in der „HR meets HP“ Studie	125
5.8 Zusammenfassung	128
6. „HR meets HP“ Modell	130
6.1 Modellrahmen	130
6.2 Auswahl der Hypothesen	132
6.3 Graphische Darstellung	136

7. „HR meets HP“ Studie.....	141
7.1 Untersuchungsobjekte und Probandenkreis.....	141
7.1.1 Untersuchungsobjekte.....	141
7.1.2 Probandenkreis	145
7.1.3 Auswahlverfahren.....	147
7.1.4 Zusammenfassung	148
7.2 Phase I: Problemzentriertes Interview	149
7.2.1 Probandenkreis	149
7.2.2 Vorgehen.....	151
7.3 Phase II: Online-Fragebogen	153
7.3.1 Probandenkreis	154
7.3.2 Vorgehen.....	157
7.3.3 Probleme bei der Erhebung	161
7.4 Zusammenfassung	161
8. „HR meets HP“ Studie – Empirische Auswertung.....	163
8.1 Phase I – Ergebnisse des problemzentrierten Interviews	163
8.1.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, 2008).....	164
8.1.2 Selbstbild eines Potenzialträgers	167
8.1.3 Fremdbild eines Potenzialträgers – Expertenmeinung	168
8.1.4 Anreize für Potenzialträger.....	169
8.1.5 Fördermaßnahmen für Potenzialträger	170
8.1.6 Zusammenfassung der Ergebnisse aus Phase I.....	171
8.2 Phase II – Qualitative Ergebnisse der Online-Umfrage	172
8.2.1 Selbstbild eines Potenzialträger	173
8.2.2 Fremdbild eines Potenzialträgers.....	174
8.2.3 Anreize für Potenzialträger.....	177
8.2.4 Anreize für Potenzialträger von Arbeitgeberseite	178
8.2.5 Vor- und Nachteile altersgemischter Weiterbildung	179

8.2.6 Vor- und Nachteile altersgleicher Weiterbildung	181
8.3 Phase II – Statistische Ergebnisse der Online-Umfrage.....	182
8.3.1 Identifikation von Potenzialträgern	182
8.3.2 Selbstbild der Leistung eines Potenzialträgers.....	182
8.3.3 Fremdbild der Leistung eines Potenzialträgers	184
8.3.4 Stärken und Schwächen von Potenzialträgern	186
8.3.5 Anreize für Potenzialträger	195
8.3.6 Bindung von Potenzialträgern an das Unternehmen.....	200
8.3.7 Bindung an einen Arbeitgeber durch das Setzen von Anreizen.....	202
8.3.8 Zusammensetzung von Weiterbildungsgruppen	204
8.3.9 Zusammenfassung der Ergebnisse aus Phase II.....	206
9. Interpretation der Ergebnisse der „HR meets HP“ Studie.....	210
9.1 Repräsentativität der „HR meets HP“ Studie.....	210
9.2 Identifikation von Potenzialträgern.....	211
9.3 Merkmale von Potenzialträgern	213
9.4 Selbst- und Fremdbild eines Potenzialträgers im Vergleich	214
9.5 Altersspezifische Unterschiede	218
9.6 Geschlechtsspezifische Unterschiede.....	221
9.7 Anreize für Potenzialträger	223
9.8 Zusammensetzung von Weiterbildungsgruppen bei Potenzialträgern.....	224
9.9 Zusammenfassung – Schlussfolgerungen für das Modell und die Forschungsfragen	225
10. Fazit.....	226
Literaturverzeichnis.....	XIII
Anhang	XXXVI

Abkürzungsverzeichnis

AMT	Arbeitsmarkttheorie
EPV	Erwerbspersonenverknappung
EPP	Erwerbspersonenpotenzial
HKT	Humankapitaltheorie
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
LLL	Lebenslanges Lernen
MT	Motivationstheorie (n)
PAT	Prinzipal-Agenten-Theorie
PBP	Personalbedarfsplanung
PE	Personalentwicklung
PEM	Personalentwicklungsmaßnahmen
PT	Potenzialträger
REA	Renteneintrittsalter
SST	Sozioemotionale Selektionstheorie
SDT	Self-Determination-Theory
TM	Talent Management
WBM	Weiterbildungsmaßnahmen
WLB	Work-Life-Balance

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersstrukturverschiebung in Deutschland	14
Abbildung 2: Erwerbstätige in Deutschland (in Mio.)	19
Abbildung 3: Erwerbspersonen, Erwerbstätige und Erwerbslose in Deutschland bis 2011	25
Abbildung 4: Bedeutung des demographischen Wandels im Wettbewerb	34
Abbildung 5: Spannungsfelder junger Arbeitnehmer.....	39
Abbildung 6: Leistungs-Potenzial-Matrix	51
Abbildung 7: Basiskomponenten im Talent Management	56
Abbildung 8: Fünf Phasen im Talent Management.....	58
Abbildung 9: Klassischer Lebenslauf.....	61
Abbildung 10: Kernkompetenzen der Beschäftigungsfähigkeit.....	64
Abbildung 11: Die Ausprägung von Merkmalen bei jungen und älteren Arbeitnehmern ..	68
Abbildung 12: Motivationsprozess - die Befriedigung von Bedürfnissen	82
Abbildung 13: Intrinsische Motivation	85
Abbildung 14: Flow-Erlebnis	87
Abbildung 15: Verdrängungseffekt	91
Abbildung 16: Demotivation, extrinsische und intrinsische Motivation.....	97
Abbildung 17: Motivationstheorien im Überblick	98
Abbildung 18: Dimensionen der Arbeitszufriedenheit.....	100
Abbildung 19: Hygienefaktoren und Motivatoren von Herzberg	101
Abbildung 20: Leistungsdeterminanten-Konzept.....	111
Abbildung 21: Betriebliche Anreizsysteme.....	117
Abbildung 22: „HR meets HP“ Modell.....	137
Abbildung 23: Phase I - Untersuchungsobjekt und Probandenkreis	148
Abbildung 24: Phase I - Geschlechtsverteilung Potenzialträger und Experten.....	150
Abbildung 25: Phase I - Erwartungshaltung der Probanden an das Interview	153
Abbildung 26: Phase II - Geschlechtsverteilung Potenzialträger und Experten	155
Abbildung 27: Phase II - Online-Fragebogen: offene und geschlossene Fragen	159
Abbildung 28: Phase I und Phase II - Zusammenfassung des Probandenkreises	162
Abbildung 29: Ablauf der inhaltlichen strukturierten Inhaltsanalyse	165
Abbildung 30: Phase I - Zusammenfassung der Ergebnisse	171
Abbildung 31: Phase II - Ausprägung von Eigenschaften bei jungen und älteren Potenzialträgern	187

Abbildung 32: Phase II - Ausprägung von Eigenschaften bei jungen und älteren Potenzialträgern aus Expertensicht	189
Abbildung 33: Phase II –Ausgleich von Schwächen durch Stärken.....	194
Abbildung 34: Phase II –Stärken und Schwächen ergänzen sich	194
Abbildung 35: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Anreize	196
Abbildung 36: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Anreize für junge und ältere Potenzialträger	203
Abbildung 37: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Bindung durch Anreize	204
Abbildung 38: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Lerneffekte in verschiedenen Weiterbildungsgruppen.....	205
Abbildung 39: Altersprofil der Entlohnung	Anhang

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wanderung zwischen Deutschland und dem Ausland	9
Tabelle 2: Durchschnittliches Alter von Frauen bei der Geburt ihres ersten Kindes	12
Tabelle 3: Bevölkerungsvorausschätzungen für Deutschland.....	13
Tabelle 4: Altersverteilung der Erwerbstätigen in Deutschland.....	18
Tabelle 5: Folgen des demographischen Wandels	24
Tabelle 6: Schul- und Ausbildungsabschlüsse von Erwerbspersonen in Deutschland	28
Tabelle 7: Stärken und Schwächen junger Arbeitnehmer	41
Tabelle 8: Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer	45
Tabelle 9: Veränderung der menschlichen Leistung	46
Tabelle 10: Zusammenfassung des Prinzipal-Agenten-Konflikts.....	76
Tabelle 11: Menschentypen in der X-Y-Theorie von McGregor	102
Tabelle 12: Annahmen und Hypothesen im „HR meets HP“ Modell	134-136
Tabelle 13: Unternehmenstypen und die Anzahl der Beschäftigten	144
Tabelle 14: Phase II - Anteil der Führungspositionen bei Potenzialträgern.....	156
Tabelle 15: Beispiel Kodierregel „Fachwissen“.....	166
Tabelle 16: Beispiel Ranking „Grundlegende Merkmale eines Potenzialträgers“	167
Tabelle 17: Phase II - Merkmale eines Potenzialträgers (Selbstbild).....	173
Tabelle 18: Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern aus der Selbst- und Fremdsicht	176
Tabelle 19: Anreize für Potenzialträger - weitere Nennungen 1-3 aus Potenzialträgersicht	178
Tabelle 20: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Leistungseinschätzung.....	186
Tabelle 21: Phase II - Bewertung von Eigenschaften für junge und ältere Potenzialträger	188
Tabelle 22: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Leistung	190
Tabelle 23: Geschlechtsspezifische Bewertung von Eigenschaften.....	192
Tabelle 24: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Stärken vs. Schwächen	193
Tabelle 25: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Anreize.....	197
Tabelle 26: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Anreize für junge Potenzialträger	199
Tabelle 27: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Anreize für ältere Potenzialträger.....	200
Tabelle 28: Phase II - Einschätzung der Bindung von Potenzialträgern an den derzeitigen Arbeitgeber	201

Tabelle 29: Phase II – Unterschiede zwischen der Einschätzung der Bindung von jungen und älteren Potenzialträgern an ihren derzeitigen Arbeitgeber.....	202
Tabelle 30: Phase II - Zusammenfassung der qualitativen Ergebnisse.....	206
Tabelle 31: Phase II - Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesentests	207-209
Tabelle 32: Phase I - Demographische Daten der teilnehmenden Unternehmen	Anhang
Tabelle 33: Phase I - Demographische Daten der Experten	Anhang
Tabelle 34: Phase I - Demographische Daten der Potenzialträger.....	Anhang
Tabelle 35: Phase II - Demographische Daten der teilnehmenden Unternehmen	Anhang
Tabelle 36: Phase II - Demographische Daten der Experten	Anhang
Tabelle 37: Phase II - Demographische Daten der Potenzialträger	Anhang

1. Einleitung

Seit einigen Jahren wird in Deutschland zunehmend der demographische Wandel spürbar.¹ Einerseits schrumpft die deutsche Bevölkerung aufgrund sinkender Geburtenraten² im Laufe der Jahre immer mehr und andererseits steigt das Durchschnittsalter der Bevölkerung durch eine erhöhte Lebenserwartung^{3,4}. Die Auswirkungen einer solchen Entwicklung werden nicht nur in der Literatur, u. a. von Birg (2003) und Börsch-Supan (2007), immer wieder diskutiert, sondern rücken zunehmend auch in den Fokus von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft. Vor allem die Politik und die Wirtschaft setzen sich vermehrt mit den Folgen des demographischen Wandels, wie z. B. dem Problem der Erwerbspersonenverknappung (EPV), der Reformation des Rentensystems, der steigenden Anzahl an hilfsbedürftigen älteren Personen usw., auseinander. Zukünftig wird der demographische Wandel in Deutschland u. a. den deutschen Arbeitsmarkt durch eine veränderte Altersstruktur (eine höhere Anzahl an älteren Erwerbspersonen) und ein sinkendes Volumen des Erwerbspersonenpotenzials (EPP) prägen.⁵ Dieser Mangel führt dazu, dass sowohl junge als auch ältere Erwerbspersonen gleichermaßen in deutschen Unternehmen aktiv eingebunden und gefördert werden sollten,⁶ um die Abnahme jüngerer Arbeitnehmerkohorten zu kompensieren und ältere Erwerbspersonen aktiv in deutschen Unternehmen zu beschäftigen. Aus unternehmerischer und ökonomischer Sicht ist es wichtig, um die wirtschaftliche Stellung⁷ auf internationaler Ebene aufrecht erhalten zu können, das Problem der EPV zu minimieren bzw. zu lösen. Aktuelle Beispiele für politische und unternehmerische Maßnahmen zur Integration von jungen und auch älteren Arbeitnehmern⁸ sind heute bereits u. a. eine verkürzte Ausbildungszeit (Abitur in acht Jahren bzw. Bachelor- und Masterstudiengänge)⁹, firmeninterne Förderprogramme für junge Arbeitnehmer (Trainee-

¹ Vgl. u. a. Birg (2003).

² In Europa beträgt die Geburtenrate im Jahr 2009 zwischen 1,3 und 2,0 Kinder pro Frau (in Deutschland liegt sie bei ca. 1,4 Kinder pro Frau), vgl. Pötzsch (2012).

³ In Europa betrug die Lebenserwartung bei der Geburt eines Kindes im Jahre 2012 ca. 77 Jahre (in Westeuropa 81 Jahre), vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/199596/umfrage/lebens-erwartung-in--europa-nach-geschlecht-und-region/#>, aufgerufen am 01.02.2013.

⁴ Vgl. u. a. Kocka und Staudinger (2009), Braun (2007), Grewer et. al (2007), Rump (2008), etc.

⁵ Vgl. Allmendinger und Ebner (2006).

⁶ Vgl. Lohmann et al. (2011). Eine Studie von Lohmann et al. (2011) untersucht wie gut Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum auf den demographischen Wandel vorbereitet sind.

⁷ Im Jahr 2012 ist Deutschland nach China und den Vereinigten Nationen drittgrößter internationaler Exporteur. www.wto.org/english/news_e/pres12_e/pr658_e.htm, aufgerufen am 25.6.2012.

⁸ Im Rahmen dieser Dissertation werden unter den Begriffen „Arbeitnehmer“, „Potenzialträger“, „Mitarbeiter“, „Führungskräfte“ usw. Personen männlichen wie auch weiblichen Geschlechts gleichermaßen verstanden. Auf eine gesonderte geschlechtsspezifische Differenzierung wird aus Gründen der Lesbarkeit verzichtet.

⁹ Vgl. Schuljahreskonferenz (2009). Beschlossen nach der Bologna-Erklärung (1999) zur Bestrebung eines gemeinsamen Europäischen Hochschulraums bis 2010. Vgl. www.bmbf.de/archiv/newsletter/de/3336.php?hilite=Bologna, aufgerufen am 10.10.2012.

Programme¹⁰) und Eingliederungszuschüsse für ältere Arbeitnehmer ab dem 50. Lebensjahr¹¹.

Ausgehend von einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft¹² in Deutschland liegt der Fokus dieser Dissertation speziell auf der Arbeitnehmergruppe der Potenzialträger, explizit auf jungen und älteren Potenzialträgern, da die Verknappung von leistungsstarken Arbeitnehmern mit Potenzial für weiterführende Aufgaben bei einem sinkenden EPP an Bedeutung gewinnt. Diese Potenzialträger werden von Unternehmen für Schlüssel- und/oder Führungspositionen benötigt und bilden eine wichtige Ressource in deutschen Unternehmen.¹³ Eine Studie von McKinsey (1997 - 2001) analysiert die Wichtigkeit dieser knappen Ressource „Potenzialträger“ und sprach erstmals 1997 vom „War for Talents“, der in den Unternehmen auf der ganzen Welt herrschen wird.¹⁴ In den folgenden Jahren wurde mit verschiedenen Forschungsansätzen sowie betriebsinternen Studien untersucht, welche Maßnahmen für den richtigen Einsatz von Potenzialträgern entscheidend sind. Hierbei wurde deutlich, dass sich deutsche Unternehmen mit den Bedürfnissen von Potenzialträgern auseinandersetzen müssen, um diese befriedigen und die Potenzialträger an das Unternehmen binden zu können.¹⁵ Anreize zur Motivation von Potenzialträgern spielen dabei eine signifikante Rolle.

Für diese Dissertation konnten somit, ausgehend von den Rahmenbedingungen des demographischen Wandels und der damit einhergehenden EPV, folgende Forschungsfragen¹⁶ formuliert werden, die im Laufe der Arbeit untersucht werden:

1. Welche Unterschiede bestehen zwischen jungen und älteren Potenzialträgern?
2. Welche Anreize werden einerseits von jungen und andererseits von älteren Potenzialträgern als leistungsfördernd gesehen?

¹⁰ Trainee-Programme richten sich „[...] an Berufsanfänger, die sich in dieser Einführungsphase im beschleunigten Zeitrahmen im Betrieb bewähren sollen.“ Schwuchow und Gutmann (2008), Glossar.

¹¹ Im Rahmen einer Initiative der Arbeitsagentur werden Zuschüsse zum Arbeitsentgelt gegeben.

¹² Seit einigen Jahrzehnten vollzieht sich in Deutschland der Übergang von der industriellen Wirtschaft, d. h. einer Wirtschaft, die auf Arbeit, Rohstoffe und Kapital konzentriert war, zur wissens- und dienstleistungsorientierten Wirtschaft, d. h. einer Wirtschaft, in der die Wissenschaft in die Produktion einbezogen wird, Wissen als essentielle Ressource eines Arbeitnehmer gilt und Dienstleistungen wichtiger sind als Güterproduktionen. Vgl. Drucker (1969).

¹³ Vgl. u. a. Ridder (2009), Collings und Mellahi (2009), etc.

¹⁴ Vgl. Michaels et. al (2001).

¹⁵ Vgl. u. a. Fernandez et. al (2009).

¹⁶ Es handelt sich in dieser Arbeit bei der Erhebung von empirischen Daten um eine theorieorientierte Forschungsarbeit, die es ermöglicht auf Grundlage theoretischer Sachverhalte ein Modell zu entwickeln, um praktische Gegebenheiten (praktisch-soziales Handeln) überprüfen zu können. Vgl. Werbik und Kaiser (1984).

3. Welche Anreize bieten Unternehmen für junge und ältere Potenzialträger an?
4. Wie können junge und ältere Potenzialträger im Unternehmenskontext gefördert werden?

2. Ziele und Vorgehensweise

Ziel dieser Arbeit ist einerseits die Rolle von jungen und älteren Potenzialträgern auf dem Arbeitsmarkt und in Unternehmen aufzuzeigen und andererseits die Altersgruppen von jungen und älteren Potenzialträgern auf ihre Merkmale und Bedürfnisse zu untersuchen. Weiterhin soll geklärt werden, welche Anreize für die beiden Altersgruppen spezifisch eingesetzt werden können. Für diese Analyse werden bestehende Konzepte (wie z. B. das Motivationsmodell von Porter und Lawler (1968) oder das Leistungsdeterminantenkonzept von Berthel und Becker (2010)) zum Thema Anreizsetzung aufgegriffen und deren Übertragbarkeit auf die Zielgruppe junge und ältere Potenzialträger überprüft. Die bestehenden Theorien und Studien sollen durch praktische Erkenntnisse, basierend auf empirisch erhobenen Daten, bekräftigt oder widerlegt werden. Abschließend werden aus den Ergebnissen Empfehlungen für die Zukunft abgeleitet.

Ein wichtiger Aspekt der Untersuchung bildet die Gegenüberstellung von Selbstbild (eigene Bewertung der Potenzialträger) und Fremdbild (Bewertung der Potenzialträger durch Experten oder eine andere Altersgruppe). Durch diesen Vergleich sollen die Merkmale beider Altersgruppen besser abgegrenzt und altersspezifische Eigenschaften deutlich gemacht werden. Diese Art der Erhebung soll Verzerrungen durch eine einseitige Sichtweise, z. B. Selbstüberschätzung einer Altersgruppe von Potenzialträgern oder stereotype Antworten von Experten, umgehen.¹⁷ Die empirische Datenerhebung für diese Analysen, d. h. die Rolle der Potenzialträger im Unternehmen sowie der altersspezifische Vergleich zwischen den Potenzialträgern, soll unter dem Namen „HR meets HP“ Studie¹⁸ innerhalb dieser Arbeit durchgeführt werden.

Das generelle Vorgehen innerhalb der Dissertation lässt sich in zwei Hauptteile gliedern, die sich mit dem theoretischen Fundament und der empirischen Umsetzung sowie Auswertung befassen.

Im ersten Teil werden grundlegende Begriffe und Konzepte aus der Literatur sowie praktische Studien aufgezeigt und erläutert. Es werden hier die Teilbereiche demographischer Wandel und deutscher Arbeitsmarkt, junge und ältere Potenzialträger, die Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) und ausgewählte Motivationstheorien (MT) behandelt.

¹⁷ Vergleiche hierzu im späteren Teil die kritische Untersuchung der Anwendbarkeit von Selbst- und Fremdbeurteilung.

¹⁸ Human Resources meets High-Potentials Studie.

Sowohl volkswirtschaftliche, betriebs-wirtschaftliche als auch psychologische Ansätze werden zur Einführung der Begriffe und zur Klärung von Zusammenhängen herangezogen, um sie dann später in ein Modell zusammenzufassen und mit Hilfe von Testhypothesen zu überprüfen. Im Zusammenhang mit der „HR meets HP“ Studie wird im zweiten Teil das Vorgehen vor Beginn der Studie (u. a. Probandenauswahl, Zeitfestlegung, etc.) erläutert und während der Durchführung innerhalb von zwei Phasen (u. a. Phase II Online-Fragebogen) beschrieben. Danach folgen die Ergebnisse beider Phasen, die mit der qualitativen Inhaltsanalyse¹⁹ und statistisch-quantitativen Analysetechniken ausgewertet und entsprechend interpretiert werden. Abschließend wird im Schlussteil das Gesamtergebnis der Studie reflektiert, im Hinblick auf die Forschungsfragen interpretiert und mit einem Fazit abgeschlossen.

¹⁹ Vgl. Mayring (2008).

3. Der demographische Wandel auf dem deutschen Arbeitsmarkt

Der demographische Wandel und seine Folgen auf dem deutschen Arbeitsmarkt bilden die Ausgangssituation für das Forschungsvorhaben dieser Dissertation. Der daraus resultierende Umbruch in unserer Gesellschaft rückt das Thema Förderung von Potenzialträgern, nicht nur von jungen sondern auch älteren Potenzialträgern, in eine an Bedeutung gewinnende Stellung.

3.1 Der demographische Wandel

Die demographische Forschung erfasst die Entwicklung der Bevölkerung in den letzten Jahrhunderten und leitet hieraus Tendenzen und Prognosen für die zukünftige Struktur einer Bevölkerung ab.²⁰ Sie setzt sich u. a. mit den Veränderungen Wachstum, Stagnation und Rückgang einer Bevölkerung auseinander.²¹ Ein wichtiges Gebiet bildet hier die Bevölkerungswissenschaft, welche sowohl Theorien zur Fertilität, Mortalität und Migration als auch Theorien zur Struktur einer Bevölkerung beschreibt.²²

3.1.1 Komponenten zur Bevölkerungsbestimmung

Die natürliche Bevölkerungsveränderung wird durch die Komponenten Fertilität und Mortalität bestimmt.²³ Ergänzt werden diese zwei Messgrößen durch die Migrationsrate, die in einem Land herrscht.

Fertilität

Mit dem Begriff Fertilität (lat. fertilis = fruchtbar, ergiebig, befruchtend) wird die Fähigkeit von Organismen, Nachkommen zu bekommen, bezeichnet.²⁴ Die Fertilitätsrate beschreibt die Anzahl der Lebendgeborenen, die eine Frau durchschnittlich im Alter zwischen 15 und 45 Jahren in einem Land zur Welt bringt.²⁵ Verschiedene Faktoren, wie z. B. das Geschlechtsverhältnis und der Altersaufbau einer Bevölkerung sowie politische, soziale und

²⁰ Vgl. Braun (2007).

²¹ Vgl. Anhang I: Demographischer Übergang (Bähr et al. (1992)).

²² Die Fertilität beschreibt die Geburtenrate, während die Mortalität die Sterberate eines Landes/einer Region erfasst. Beide Größen sind Komponenten der natürlichen Bevölkerungsbewegung und aufgrund der amtlichen Meldepflicht leicht zu messen und somit vorausschätzbar. Die Migration (die Wanderung) ist dagegen eine schwer messbare Größe, da z. B. illegale Einwanderungen zur Verzerrung der Messung führen können. Vgl. u. a. Bundesministerium des Inneren (2011).

²³ Vgl. http://www.bib-demografie.de/nn_1645598/SharedDocs/Glossareintraege/DE/N/naturliche__bevoelkerungsbewegung.html, aufgerufen am 22.6.2012.

²⁴ Vgl. Weiss (1986).

²⁵ Vgl. Haupt und Kane (2004).

wirtschaftliche Rahmenbedingungen, beeinflussen die Fertilitätsrate einer Bevölkerung. In Deutschland lag die Fertilitätsrate im Jahre 2011 bei ca. 1,36 Kindern pro Frau.²⁶ Das durchschnittliche Alter einer Frau bei der Geburt ihres ersten Kindes lag bei 30 Jahren.²⁷

Die Fertilität ist neben der Mortalität (Sterberate) eine wichtige Größe für die langfristige Struktur der Bevölkerung. So wirkt sich diese in drei Phasen auf die Bevölkerungsstruktur aus:²⁸

1. Zahl der Neugeborenen
2. Geburtenjahrgänge durchlaufen sukzessive verschiedene Altersstufen (z. B. Anzahl der Schulanfänger, etc.)
3. Geburten in der Vergangenheit beeinflussen die Anzahl der Eltern in der Gegenwart.

Die Anzahl der Neugeborenen beschreibt, wie viele Kinder in einem Jahr oder einem bestimmten Zeitabschnitt geboren wurden. Diese Kennzahl bildet eine Kohorte. Beispielsweise umfasst die Kohorte der Generation X alle Personen, die in den Jahren 1965 bis 1980 geboren wurden.²⁹ Der zweite Punkt beschreibt allgemein die Lebensphasen (Kindergarten, Schule, Berufseinstieg, Verrentung), die eine Person durchläuft, bezogen auf die Gesamtheit eines oder mehrerer Geburtenjahrgänge. Als Beispiel kann auf die zukünftige Anzahl von Rentnern im Jahre x geschlossen werden. Der letzte Punkt beschreibt die Anzahl von z. B. Geburten zwischen den Jahren 1980 bis 1985, welche die Anzahl der Geburten in den Jahren 2007 bis 2012 beeinflussen können. D. h. je weniger Geburten in der Vergangenheit stattfanden, umso weniger potentielle Eltern gibt es, die eine neue Generation³⁰ von Kindern in die Welt setzen können. Daraus lässt sich folgern: Je weniger mögliche Eltern, desto weniger Kinder gibt es in der zukünftigen Generation (Echoeffekt).³¹ Dies hat zur Folge, dass je weniger Kinder geboren werden, desto weniger junge Arbeitnehmer stehen zukünftig auf dem deutschen Arbeitsmarkt zur Verfügung.³²

²⁶ Vgl. www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/09/PD12_329_12612pdf.pdf?__blob=publicationFile, aufgerufen am 10.10.2012.

²⁷ Vgl. Pöttsch (2012).

²⁸ Vgl. Schneider und Ragnitz (2007).

²⁹ Vgl. u. a. von Rump et al. (2008), Braun (2007).

³⁰ Eine Generation umfasst eine Alterskohorte in einer Geburtenperiode, die kollektive Ereignisse in verschiedenen Abschnitten ihres Lebens teilen. Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/generation.html>, aufgerufen am 20.12.2013.

³¹ Vgl. Schneider und Ragnitz (2007).

³² Die Größe einer Kohorte Neugeborener bestimmt alle Lebensphasen dieser Kohorte, d. h. wenige Neugeborene eines Jahrgangs führen zukünftig u. a. zu weniger Schulkindern, weniger Berufsanfängern und weniger Rentnern.

Mortalität

Die Mortalitätsrate (lat. mortalitas = die Sterblichkeit) gibt die Anzahl der Sterbefälle innerhalb einer Zeitspanne (meist ein Jahr) im Vergleich zur Gesamtbevölkerung an.³³ Liegt die Sterberate einer Bevölkerung zugrunde, dann kann daraus die Lebenserwartung bei der Geburt³⁴ abgeleitet werden.³⁵ In Deutschland betrug im Jahre 2011 die Lebenserwartung bei der Geburt für Männer durchschnittlich ca. 77,6 Jahre und für Frauen ca. 82,7 Jahre.³⁶ Zum Vergleich: In allen Industrieländern lag im Durchschnitt die Lebenserwartung von Männern bei ca. 74 und von Frauen bei ca. 81 Jahren im Jahre 2011.³⁷ Deutschland weist somit eine überdurchschnittliche Lebenserwartung bei Frauen und Männern auf. Dies ist auf die gute bis sehr gute medizinische Versorgung und den relativ hohen Lebensstandard zurückzuführen.³⁸ Im Gegensatz dazu lag die Lebenserwartung im Jahre 2011 in den Entwicklungsländern bei Männern bei ca. 64 und bei Frauen bei ca. 68 Jahren,³⁹ bedingt durch schlechtere politische, gesellschaftliche und soziale Bedingungen (z. B. schlechtere medizinische Versorgung) erheblich niedriger.⁴⁰

Migration

Neben den Komponenten der natürlichen Bevölkerungsbewegung spielt die Komponente Migration (lat. migrare = wandern) in der Bevölkerungsmessung eine bedeutende Rolle.⁴¹ Im Gegensatz zur Fertilität und Mortalität ist die Migration, aufgrund von z. B. illegaler Einwanderung oder Auswanderung ohne An- und Abmeldung bei Einwohnermeldeämtern, schwierig zu erfassen und nachzuvollziehen.

Die Migration kann grundsätzlich in zwei Teilbereiche untergliedert werden:

1. Binnenwanderung (innerhalb eines Landes)
2. Immigration bzw. Emigration (Ein- bzw. Auswanderung in ein/aus einem Land).

³³ Vgl. Haupt und Kane (2004).

³⁴ Maß zur Standardisierung der Sterblichkeitsverhältnisse eines oder mehrerer Kalenderjahre (Periode). www.zdwa.de, aufgerufen am 15.03.2011.

³⁵ Eine Person ist in jeder Lebensphase der altersspezifischen Sterberate dieser Periode ausgesetzt. Vgl. www.zdwa.de, aufgerufen 15.03.2011.

³⁶ Vgl. www.destatis.de, aufgerufen am 1.3.2011.

³⁷ Vgl. www.zdwa.de, aufgerufen 15.03.2011.

³⁸ Vgl. www.oecd.org/publishing, aufgerufen am 20.12.2012.

³⁹ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/199585/umfrage/lebenserwartung-in-industrielaendern-und-entwicklungslaendern/>, aufgerufen am 22.6.2012.

⁴⁰ Vgl. www.oecd.org/publishing, aufgerufen am 20.12.2012.

⁴¹ Vgl. Gaber und Wildner (2011).

Zur Ermittlung des Wanderungssaldos⁴² in Deutschland wird in erster Linie die Immigration und Emigration untersucht, da die Binnenwanderung nur bei einer speziellen regionalen Bevölkerungsuntersuchung von Bedeutung ist. Für das Jahr 2011 wurde in Deutschland eine offizielle Zuwanderung von ca. 958.156 Personen und eine Abwanderung von ca. 678.959 Personen gemessen. Dies führt zu einem positiven Wanderungssaldo von ca. 279.207 Personen.⁴³ Die folgende Tabelle eins veranschaulicht die Migrationsentwicklung des letzten Jahrzehntes in Deutschland:

Jahr	Zugezogene	Fortgezogene	Saldo
2011*	958.156	678.949	279.207
2010	798.282	670.605**	127.677
2009	721.014	733.796**	-12.782
2008	682.146	737.889**	-55.743
2007	680.766	636.854	43.912
2006	661.855	639.064	22.791
2005	707.352	628.399	78.953
2004	780.175	697.632	82.543
2003	768.975	626.330	142.645
2002	842.543	623.255	219.288
2001	879.217	606.494	272.723

*Vorläufige Ergebnisse für 2011.

**Die den Wanderungsdaten zugrunde liegenden Meldungen der Meldebehörden enthalten zahlreiche Melderegisterbereinigungen, die infolge der Einführung der persönlichen Steueridentifikationsnummer angelegt wurden. Die Ergebnisse sind mit dem jeweiligen Vorjahr eingeschränkt vergleichbar.

Tabelle 1: Wanderung zwischen Deutschland und dem Ausland⁴⁴

Insgesamt konnte in den letzten zehn Jahren ein positives Wanderungssaldo (mit Ausnahme der Jahre 2008/2009), welches zum Wachstum der deutschen Bevölkerung beigetragen hat, verzeichnet werden. Dies beeinflusst die Anzahl des EPP, wenn Personen im erwerbsfähigen

⁴² Das Wanderungssaldo ergibt sich aus der Anzahl der Immigration minus der Anzahl der Emigration. Vgl. http://www.bib-demografie.de/nn_1645598/SharedDocs/Glossareintraege/DE/R/raeumliche_bevoelkerungsbewegung.html, aufgerufen am 22.6.2012.

⁴³ Vgl. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Wanderungen/Tabellen/Wanderungen.html?nn=50750, aufgerufen am 1.5.2012.

Am Jahresende 2011 lebten insgesamt rund 6,93 Millionen Personen mit ausschließlich ausländischer Staatsangehörigkeit in Deutschland. Vgl. www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Presse-mitteilungen/2012/04/PD12_124_12521.html, aufgerufen am 12.05.2012.

⁴⁴ Vgl. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Wanderungen/Tabellen/WanderungenAlle.html?nn=50742, aufgerufen am 27.6.2012.

Alter einwandern. Für die Jahre 2008 und 2009 sind zwei Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen sind für diese Jahre „[...] zahlreiche Melderegisterbereinigungen zu berücksichtigen, die infolge der Einführung der persönlichen Steueridentifikationsnummer durchgeführt wurden [...]“⁴⁵ und zum anderen die Wirtschafts- und Finanzkrise in Europa und den USA. Aus diesem Grund konnte eine verstärkte Emigration in Deutschland verzeichnet werden. Trotz einem allgemeinem positiven Wanderungssaldo „[...] ist Deutschland ein Nettoexporteur von hochqualifizierten Arbeitskräften [...]“⁴⁶ und sollte deshalb versuchen die Abwanderung von Leistungsträgern zu minimieren und/oder auszugleichen,⁴⁷ da hochqualifizierte Arbeitskräfte in einer zunehmenden Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft vermehrt benötigt werden.⁴⁸

Bevölkerungsbestimmung

Die drei Komponenten zur Bevölkerungsbestimmung, Fertilität, Mortalität und Migration können laut Baade (2007) in der demographischen Bilanzgleichung zusammengefasst werden.⁴⁹

$$P_{t+1} - P_t = B_{(t, t+1)} - D_{(t, t+1)} + I_{(t, t+1)} - E_{(t, +1)} \quad (1)$$

Im Jahre 2011 lebten entsprechend der demographischen Bilanzgleichung ca. 81,8 Mio. Menschen in Deutschland (geschätzte Bevölkerung).⁵⁰

3.1.2 Situation in Deutschland

Seit einigen Jahrzehnten verzeichnet Deutschland eine sinkende Fertilitätsrate. Zwischen 1960 (Fertilitätsrate von ca. 2,5 Kindern pro Frau) und 2012 ist die Fertilitätsrate auf ca. 1,36 Kinder pro Frau gesunken,⁵¹ d. h. erheblich unter das Bestandserhaltungsniveau⁵² von ca.

⁴⁵ www.bib-demografie.de/nn_1645598/SharedDocs/Glossareintraege/DE/R/raeumliche_bevoelkerungsbewegung.html, aufgerufen am 22.6.2012.

⁴⁶ Brücker (2010), S.138.

⁴⁷ Vgl. Abschnitt 3.1.3 Folgen des demographischen Wandels.

⁴⁸ Vgl. www.bmbf.de/de/19876.php, aufgerufen am 20.12.2012.

⁴⁹ Es gelten folgende Bezeichnungen: P = Bevölkerungsbestand, B(t, t+1) = Zahl der Neugeborenen zwischen t und t+1, D(t, t+1) = Zahl der Verstorbenen zwischen t und t+1, I(t, t+1) = Immigration zwischen t und t+1, E(t, t+1) = Emigration zwischen t und t+1.

⁵⁰ Vgl. www.destatis.de, aufgerufen am 1.5.2012.

⁵¹ Vgl. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Geburten/AktuellGeburtenentwicklung.html#Geburtenziffer, aufgerufen am 10.9.2012.

⁵² Bestandserhaltungsniveau: „Das Bestandserhaltungsniveau entspricht dem Geburtenniveau, bei dem der Erhalt der Elterngeneration durch die Kindergeneration gesichert ist, es verändert sich historisch durch die Entwicklung der Sterblichkeit.“ www.bib-demografie.de/SharedDocs/Glossareintraege/DE/B/bestands-erhaltungsniveau.html, aufgerufen am 9.10.2012.

2,1 Kindern pro Frau.⁵³ Als Ursachen hierfür werden u. a. die Emanzipation der Frau, Wissen über Empfängnisverhütung und eine Präferenzverschiebung aufgrund veränderter sozialer Rahmenbedingungen (u. a. ein höheres Bildungsniveau von Frauen) genannt.⁵⁴ In den 1980er und 1990er Jahren konnte die niedrige Fertilitätsrate noch durch eine erhöhte Migration⁵⁵ kompensiert werden. Dies wird in Zukunft jedoch, laut Birg und Flöthmann (2002), nicht mehr möglich sein, da die Bevölkerung nicht mehr durch eine entsprechende Zuwanderung ausgeglichen werden kann. Somit ist die verbleibende Möglichkeit, um den Schwund der Bevölkerung und die damit verbundene Verringerung des Arbeitskräfteangebots zu stoppen bzw. zu mindern, ein Anstieg der Fertilitätsrate.

Neben der sinkenden Fertilitätsrate wandelte sich zudem das Alter der Frauen in dem sie Kinder gebären. In den 1940er Jahre gebären Frauen ihr erstes Kind durchschnittlich im Alter von 25 Jahren.⁵⁶ Im Laufe der Jahre verlagerte sich das Alter dieser nach hinten, d. h. durchschnittlich gebären im Jahre 2011 Frauen ihr erstes Kind mit ca. 30 Jahren.⁵⁷ Die Tabelle zwei zeigt das Durchschnittsalter der Frauen bei der Geburt des ersten Kindes an.

⁵³ Vgl. Rump et al. (2008).

⁵⁴ Vgl. Rump et al.(2008).

⁵⁵ Deutschland verzeichnet fünf Migrationsphasen: 1. 1945-1960 Flüchtlingswelle nach Deutschland, 2. 1961-1973 Gastarbeiter im Wirtschaftswunder, 3. 1973-1987 Abwanderung aufgrund der Ölkrise, 4. 1988 Umbruch im Ostblock Zuwanderung, 5. 1993 Verringerte Zuwanderung durch Asyl-verfahrensgesetz, später eher lockere Einwanderungspolitik. Vgl. u. a. Baade (2007), Birg (2003).

⁵⁶ Vgl. Pöttsch et al. (2008).

⁵⁷ Vgl. Mueller et al. (2000). Anmerkung: Je höher das Alter der Frauen bei ihrer ersten Geburt ist, desto mehr sinkt die Wahrscheinlichkeit, aufgrund biologischer Begebenheiten, ein weiteres Kind zu bekommen.

	Früheres Bundesgebiet		Neue Länder	
	insgesamt*	in Ehe*	insgesamt*	in Ehe*
1965	-	24,9	23,2	-
1970	-	24,3	22,4	-
1975	-	24,8	22,3	-
1980	-	25,2	22,1	-
1985	-	26,2	22,3	-
1990	-	26,8	22,9	-
1995	-	28,2	-	26,9
2000	-	29,0	-	28,4
2005	-	29,7	-	29,1
2009	29,1	30,2	27,2	29,8
2010	29,2	30,2	27,4	29,9




Tabelle 2: Durchschnittliches Alter von Frauen bei der Geburt ihres ersten Kindes⁵⁸

In Tabelle zwei ist eine deutliche Erhöhung des Alters von Frauen bei der ersten Geburt zu erkennen. Sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern ist das Durchschnittsalter stetig angestiegen, wobei Mütter in den neuen Bundesländern geringfügig jünger sind als in den alten Bundesländern. Als möglicher Grund für ein jüngeres Durchschnittsalter bei Müttern in der ehemaligen DDR (vor der Wiedervereinigung) kann u. a. die staatliche Förderung der Familie und von Kindertagesstätten (erste Stufe des zentralen Bildungssystems) aufgeführt werden.⁵⁹ Seit der Wende ist zu erkennen, dass sich das Alter der Frauen in Ostdeutschland bei der ersten Geburt langsam an das der alten Bundesländer angepasst hat.

Neben einer sinkenden Geburtenrate sowie einem erhöhten Durchschnittsalter der Frauen bei der Geburt des ersten Kindes ist zudem zu beachten, dass eine erhöhte Lebenserwartung die Bevölkerung „veralten“ lässt. Diese parallele Entwicklung in Deutschland, d. h. einerseits die Zunahme der über 60-Jährigen und andererseits die Abnahme der unter 60-Jährigen, führt zu einer sinkenden Anzahl der deutschen Gesamtbevölkerung und des EPP auf dem deutschen Arbeitsmarkt.

Die Tabelle drei zeigt die verschiedenen Szenarien zur zukünftigen Gesamtbevölkerungsentwicklung in Deutschland auf und fasst diese zusammen. Bei der Auswahl

⁵⁸ Pöttsch (2012).

⁵⁹ Vgl. u. a. Pöttsch (2012).

wurde speziell darauf geachtet, dass es sich um Autoren aus verschiedenen Forschungsfeldern und mit verschiedenem Hintergrund handelt, die das Thema auf unterschiedliche Arten und Weisen untersuchen. Hierdurch wird ein vielseitiger Überblick aufgezeigt und Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten können deutlich herausgearbeitet werden. Während Münz und Ulrich (2000) sich dem Thema über die Migration ausländischer Bürger annähern, befassen sich Kistler und Huber (2002) mit der deutschen Arbeitsmarktentwicklung und setzen diese in Zusammenhang mit der deutschen Bevölkerungsentwicklung. Birg (2003) dagegen untersucht spezifisch die Bevölkerungsentwicklung anhand der Fertilität und Mortalität, während wiederum Rump (2010) aus Unternehmenssicht auf die Bevölkerungsentwicklung und das damit verbundene EPP blickt, das im weiteren Verlauf der Dissertation wichtig ist. Zusätzlich werden Daten des Statistischen Bundesamtes aufgezeigt, um eine lückenlose Aufzeichnung zu erhalten.

Quelle / Jahr	Münz und Ulrich (2000)*	Kistler (2002)	Birg (2003)	Rump (2010)	Stat. Bundesamt**
Einwohnerzahl 2010		-	-	ca. 82 Mio.	ca. 81 Mio.
Einwohnerzahl 2020		-	ca. 83 Mio.	-	ca. 79 Mio.
Einwohnerzahl 2030	ca. 78 Mio. (mittleres Szenario)**	-	-	ca. 77 Mio.	ca. 77 Mio.
Einwohnerzahl 2050		ca. 65 Mio.	ca. 77 Mio.	ca. 68 Mio.	ca. 69 Mio.

* Münz und Ulrich (2000) errechnen jeweils ein niedriges, ein mittleres und ein hohes Szenario. Das mittlere Szenario bildet das wahrscheinlichste Szenario.

** Quelle: www.destatis.de, aufgerufen am 1.3.2012.

Tabelle 3: Bevölkerungsvorausschätzungen für Deutschland⁶⁰

Münz, Kistler, Rump, Birg und das Statistische Bundesamt sind sich weitgehend einig, dass es im Lauf der nächsten Jahrzehnte aufgrund einer sinkenden Fertilität und einer steigenden Lebenserwartung zur Abnahme der Bevölkerung kommt. Wird das Jahr 2020 prognostiziert, dann ist zu erkennen, dass Birg (2003) von einem kurzfristigen Anstieg der Bevölkerung ausgeht, welchen er mit einer kurzfristigen Zunahme des Wanderungssaldos aufgrund der lockeren Einwanderungspolitik („Laissez-faire-Einwanderungspolitik“⁶¹) in Deutschland⁶² begründet. Obwohl eine große Zuverlässigkeit in Bezug auf die Prognosen zur

⁶⁰ Eigene Zusammenfassung: Die Komponente Migration ist bei allen Quellen integriert.

⁶¹ Vgl. Birg (2003).

⁶² Andere Länder verfolgen eine härtere Einwanderungspolitik, z. B. die USA mit der Greencard.

Bevölkerungsentwicklung in Deutschland besteht, sollte beachtet werden, dass exogene Schocks⁶³ diese Voraussagen beeinflussen können.

Die Altersstrukturverschiebung⁶⁴, die zusätzlich neben einer sinkenden Gesamt-bevölkerung entsteht, wird anhand der folgenden Abbildung eins verdeutlicht:

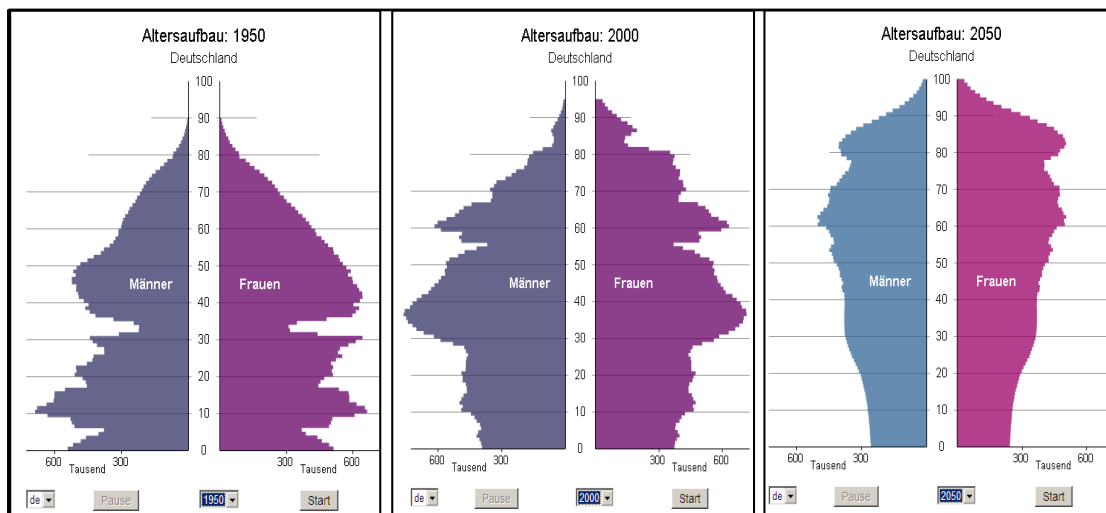


Abbildung 1: Altersstrukturverschiebung in Deutschland⁶⁵

Es ist zu erkennen, dass im Jahre 1950 die Altersstruktur in Deutschland einer Pyramide gleicht, d. h. es leben viele junge Personen in der Bevölkerung und mit zunehmendem Alter werden es weniger (die Lücke bei 30- bis 40-jährigen Menschen ist auf den Zweiten Weltkrieg zurückzuführen). Im Jahre 2000 wird deutlich, dass sich die Zusammensetzung der Bevölkerung bereits geändert hat, denn es kommen weniger junge Menschen nach als in den vorherigen Jahren und die Generation der um 1950 Geborenen befindet sich nun im Alter zwischen 40 und 50 Jahren. Die Abbildung in der Mitte gleicht einem Bienenkorb bzw. einer Glocke. Wird die rechte Abbildung betrachtet, so ist der Alterswandel deutlich zu erkennen. Es werden weniger junge Personen geboren, während die älteren Generationen eine Mehrheit in der Bevölkerung darstellen.⁶⁶ Verdeutlicht wird dies anhand einer Urnen- bzw. Zwiebelform.⁶⁷ Es wird bei der Betrachtung der drei Abbildungen deutlich, dass sich

⁶³ Exogene Schocks in der deutschen Vergangenheit waren z. B. der Zweite Weltkrieg oder die Erfindung der Antibabypille. Diese Ereignisse haben die Bevölkerungsentwicklung nachhaltig beeinflusst.

⁶⁴ Vgl. Fuchs (2009): Ist eine Folge der Verschiebung der Altersverteilung der Bevölkerung. Es handelt sich hierbei um einen Teil des gesamten demographischen Effekts.

⁶⁵ Statistisches Bundesamt: 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (2009) unter www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/, aufgerufen am 12.3.2012.

⁶⁶ Vgl. Allmendinger und Ebner (2006).

⁶⁷ Vgl. u. a. Mueller (2000).

die Altersstrukturverschiebung in Deutschland zu Lasten der jüngeren Generationen vollzieht und eine sogenannte „Veralterung“ der deutschen Bevölkerung stattfindet. Diese Verschiebung führt nicht nur zu politischen und gesellschaftlichen Veränderungen in der Bevölkerung, sondern wirkt sich zusätzlich auf den deutschen Arbeitsmarkt aus, wie im weiteren Verlauf erläutert wird.

3.1.3 Folgen des demographischen Wandels

Die allgemeinen Konsequenzen der demographischen Entwicklung in Deutschland sind einerseits die Abnahme der Bevölkerung und andererseits das steigende Durchschnittsalter der Bevölkerung. Diese beiden gravierenden Veränderungen ziehen weitere nachhaltige gesellschaftliche, politische und ökonomische Konsequenzen mit sich, die im Folgenden näher erläutert werden.

a) Gesellschaftliche und politische Folgen

Durch die skizzierte Verschiebung des Verhältnisses von jungen und älteren Menschen in der deutschen Bevölkerung⁶⁸ entsteht eine zunehmende finanzielle Belastung des Sozialsystems. Es kommt zum Bruch des Generationenvertrags⁶⁹. Betroffen sind hierbei im finanziellen Bereich vor allem die Renten-, Gesundheits- und Pflegeversicherungen, welche aufgrund des demographischen Wandels zukünftig in dieser Art und Weise nicht mehr tragbar sind.⁷⁰ Vor dem Hintergrund, dass die nachfolgenden Generationen dies aufgrund ihres verhältnismäßig geringen Anteils in der Bevölkerung nicht mehr stemmen können, entsteht eine zusätzliche Belastung. Im gesellschaftlichen Bereich wird zudem zukünftig die Anzahl der pflegebedürftigen älteren Personen ansteigen.⁷¹ Bedingt durch eine verringerte Anzahl der Menschen in nachkommenden Generationen werden sich in diesem Bereich ebenfalls Probleme ergeben, wie z. B. die zufriedenstellende Versorgung der großen Anzahl an älteren Personen. Dies wird hier jedoch nicht weiter vertieft, da dies im folgenden Verlauf der Arbeit keine Komponente des Modells ist.

⁶⁸ 2050 wird der Altersquotient, d. h. die Anzahl der Personen im Alter von über 60 Jahren auf 100 Personen, von 32 auf 52 steigen. Vgl. Birg und Flöthmann (2002).

⁶⁹ Es wird hierbei von Altersgruppen gesprochen, in denen die Individuen die Rolle des Beitragszahlers oder Leistungsempfängers annehmen. Vgl. Herfurth et al. (2003). Börsch-Supan (2003) bezeichnet dies als „Umlageverfahren der Altersvorsorge“.

⁷⁰ Vgl. Börsch-Supan (2003).

⁷¹ Im Dezember waren ca. 2,34 Mio. Personen in Deutschland pflegebedürftig. Das ist ein Zuwachs von ca. 4.1% zum Jahr 2007. Vgl. Pfaff (2011).

Ein wichtiger Punkt, der sich aus der derzeitigen politischen und gesellschaftlichen Ordnung ergibt, ist die Abnahme der Fertilitätsrate. Für Frauen ist die Entscheidung für ein Kind und eine Familie heutzutage mit starken finanziellen Belastungen und großen Opportunitätskosten⁷² verbunden. Viele Ehepaare bzw. Frauen sind nicht bereit, diese Kosten für ein Kind zu tragen. Aus diesem Grund kommt es immer häufiger zum Verzicht auf Kinder.⁷³ Damit es nicht weiter zu einem Rückgang der Geburtenrate in Deutschland kommt, gilt es von Seiten der Politik eine aktive Familienpolitik⁷⁴ zu betreiben und die Geburten von Kindern zu fördern, ohne damit den Arbeitsmarkt negativ zu belasten.⁷⁵

Ein weiterer Punkt, mit dem sich sowohl die Gesellschaft als auch die Politik auseinandersetzt, ist die Integrationsproblematik von Migranten.⁷⁶ Aus politischer Sicht wird seit einigen Jahren die Bedeutung von Migranten im Zuge einer schrumpfenden Bevölkerung als wichtig eingestuft.⁷⁷ Die Realität, überprüft durch Autoren wie z. B. Ette und Sauer (2010), sieht jedoch anders aus: Einerseits konnte in den letzten Jahren in Deutschland die Auswanderung von hochqualifizierten Deutschen durch hochqualifizierte Einwanderer kompensiert werden - in den Niederlanden, Griechenland und Italien war dagegen z. B. die Auswanderung größer als die Einwanderung.⁷⁸ Andererseits ergibt sich das Problem, auch wenn einige Autoren, wie z. B. Rump (2008), immer von der großen Bedeutung Deutschlands als attraktiven Standort für Hochqualifizierte sprechen,⁷⁹ dass Deutschland „[...] für seine europäischen Nachbarn als Zielland an Attraktivität verloren hat.“⁸⁰ So ist nach Berechnungen von Ette und Sauer (2010) der wirtschaftliche Zuwachs durch ausländische Akademiker bisher so gering, dass dies nahezu keinen Einfluss auf die

⁷² Vgl. Rump et al. (2008). Bspw. muss, laut Rump et al. (2008), die Karriere einer Frau erst einmal zurückgestellt werden, wenn ein Kind da ist.

⁷³ Vgl. Rump et al. (2008).

⁷⁴ Das Betreuungsgeld für Eltern besagt, dass Eltern, die sich im ersten Jahr nach der Geburt eines Kindes in Vollzeit zu Hause der Erziehung widmen, eine staatliche Förderung erhalten. Dies kann einerseits eventuell ein Anreiz sein, dass Frauen mehr Kinder bekommen, aber andererseits kann dies auch negative Effekte für den Arbeitsmarkt haben; z. B. stehen weniger hochqualifizierte Frauen zur Verfügung. Vgl. www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/themen-lotse,did=194622.html, aufgerufen am 1.2.2013 und www.betreuungsgeld-aktuell.de/betreuungsgeld/, aufgerufen am 9.7.2012.

⁷⁵ Negative Belastungen für den Arbeitsmarkt sind u. a. der Wegfall der hochqualifizierten erwerbstätigen Frauen aufgrund einer Schwangerschaft bzw. Familienplanung.

⁷⁶ Vgl. Birg (2003).

⁷⁷ Vgl. <http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsmarkt/Auslaenderbeschaeftigung/inhalt.html>, aufgerufen am 2.7.2012.

⁷⁸ Vgl. Ette und Sauer (2010).

⁷⁹ Aufgrund einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft in Deutschland werden vor allem hochqualifizierte Arbeitnehmer von den Unternehmen gesucht. Vgl. Rump (2008).

⁸⁰ Ette und Sauer (2010), S.22/23.

gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland hat.⁸¹ Zudem proklamiert vor allem Hunger (2003), darauf zu achten, dass es in den kommenden Jahren nicht zu einem sogenannten „Brain Drain“, d. h. einer vermehrten Abwanderung von hochqualifizierten Deutschen in Nachbarländer, kommt. Im Gegensatz zu Deutschland weist z. B. die Schweiz in den letzten Jahren aufgrund ihres arbeitnehmerfreundlichen Steuersystems und besserer Löhne eine erhöhte Zuwanderung deutscher Fachkräfte auf.⁸² Diese Abwanderung ist durch eine erhöhte Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitnehmer aus Unternehmenssicht zu kompensieren.⁸³ Diese Darstellung spiegelt sich auch auf politischer Ebene wider. Aus diesem Grund trat u. a. im März 2012 das Anerkennungsgesetz, für die Anerkennung ausländischer Abschlüsse in Deutschland, in Kraft.⁸⁴

In diesem Unterabschnitt sollte vor allem aufgezeigt werden, dass der Fachkräftemangel, wie er im weiteren Verlauf ausgeführt und beschrieben wird, derzeit nicht durch die Migration hochqualifizierter Einwanderer kompensiert werden kann, sondern andere Lösungen hierfür erarbeitet werden sollten. Es wurde ersichtlich, dass es für die deutschen Politiker viele offene Punkte gibt, um sowohl die Rahmenbedingungen für eine veränderte Bevölkerungsstruktur zu schaffen als auch die Gesellschaft hierfür zu sensibilisieren.

b) Wirtschaftliche und unternehmerische Folgen

Sinkende Geburten- und Sterberaten und somit Veränderungen der derzeitigen Bevölkerungsstruktur wirken sich auch auf das Arbeitsangebot auf dem deutschen Arbeitsmarkt aus.⁸⁵ Denn es besteht ein direkter, jedoch zeitversetzt eintretender Zusammenhang zwischen Bevölkerungs- und Arbeitsangebotsentwicklung bzw. Erwerbsbeteiligung^{86, 87}.

In diesem Unterabschnitt wird in erster Linie auf die Probleme der EPV, des Fachkräftemangels und der Arbeitslosigkeit eingegangen. Andere wirtschaftliche Folgen werden aufgrund des Umfangs nicht weiter aufgeführt und diskutiert.

⁸¹ Von einer Einwanderung von Akademikern profitieren zurzeit u. a. Belgien und Spanien.

⁸² Vgl. Ette und Sauer (2010).

⁸³ Vgl. Rump et al. (2008).

⁸⁴ Vgl. www.bmfb.de/de/15644.php, aufgerufen am 14.5.2012.

⁸⁵ Vgl. Rump et al. (2008).

⁸⁶ Anteil der Erwerbsbevölkerung an der Gesamtbevölkerung.

⁸⁷ Vgl. Baade (2007).

Erwerbspersonenverknappung (EPV)

Die Folgen des demographischen Wandels in Deutschland führen auf dem deutschen Arbeitsmarkt einerseits zur verzögerten Abnahme von jungen Berufseinsteigern/Erwerbstätigen⁸⁸ (Verminderung des EPP⁸⁹) und andererseits zu einem steigenden Durchschnittsalter der Erwerbstätigen von ca. 39,8 Jahre 2009 auf ca. 42 Jahre im Jahr 2050.⁹⁰ Wie in Tabelle vier zu erkennen, wird der Anteil der Arbeitnehmer im Alter zwischen 20 und 29 Jahren in den kommenden 40 Jahren kontinuierlich sinken, während der Anteil der Arbeitnehmer im Alter zwischen 50 und 64 Jahren kontinuierlich steigt.⁹¹ Hierbei ist zu beachten, dass eine kleine Gruppe von jungen Arbeitnehmern, bei Fortsetzung der Tabelle vier über das Jahr 2050 hinaus, ebenso einen kleinen Anteil an älteren Arbeitnehmern in Zukunft darstellen wird.

	2010	2030	2050
20 - 29-jährige Arbeitnehmer	19,9 %	17,7%	16,8%
30 - 49-jährige Arbeitnehmer	47,3%	45,0%	42,7%
50 - 64-jährige Arbeitnehmer	32,8%	37,4%	38,5%

Tabelle 4: Altersverteilung der Erwerbstätigen in Deutschland⁹²

Bereits für das Jahr 2025 wird prognostiziert, dass ca. 6,5 Mio. weniger Arbeitskräfte auf dem deutschen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden.⁹³ Denn während im Jahr 2010 das EPP bei ca. 44,6 Mio. Erwerbspersonen lag, ergeben die Vorausberechnungen für das Jahr 2025 ein EPP von 38,1 Mio. Erwerbspersonen.⁹⁴ Im Vergleich dazu haben Börsch-Supan und Wilke (2009) zur Entwicklung der Erwerbstätigen in Deutschland drei Szenarien erarbeitet. Ihre Prognose basiert auf der Erwerbspersonenprognose von Börsch-Supan aus dem Jahre 2003, auf den angebotsorientierten Arbeitsmarktprognosen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (u. a. Fuchs (2005)) und der Europäischen Kommission (u. a. Carone (2005)) sowie einer nachfrageorientierten Prognose der Kommission für die Nachhaltigkeit in der Finanzierung des sozialen Sicherungssystems (2003) („Rürup-

⁸⁸ Neue Geburtenjahrgänge sind frühestens nach 15 Jahren auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Vgl. Fuchs (2009).

⁸⁹ Das Erwerbspersonenpotenzial setzt sich aus Erwerbstätigen, Erwerbslosen und der stillen Reserve (versteckte Arbeitslosigkeit) zusammen. Vgl. Fuchs (2009).

⁹⁰ Vgl. Börsch-Supan (2003).

⁹¹ Vgl. Rump et al. (2008).

⁹² Rump et al. (2008), S. 11.

⁹³ Agentur für Arbeit (2011).

⁹⁴ Agentur für Arbeit (2011).

Kommission“). Zudem wurden die Prognosen der „11. Koordinierten Bevölkerungsvorausrechnung“ aus dem Jahre 2006 mit in die Berechnungen einbezogen. Folglich konnten hierzu drei Szenarien für die Entwicklung der Erwerbstätigen in Deutschland errechnet werden:

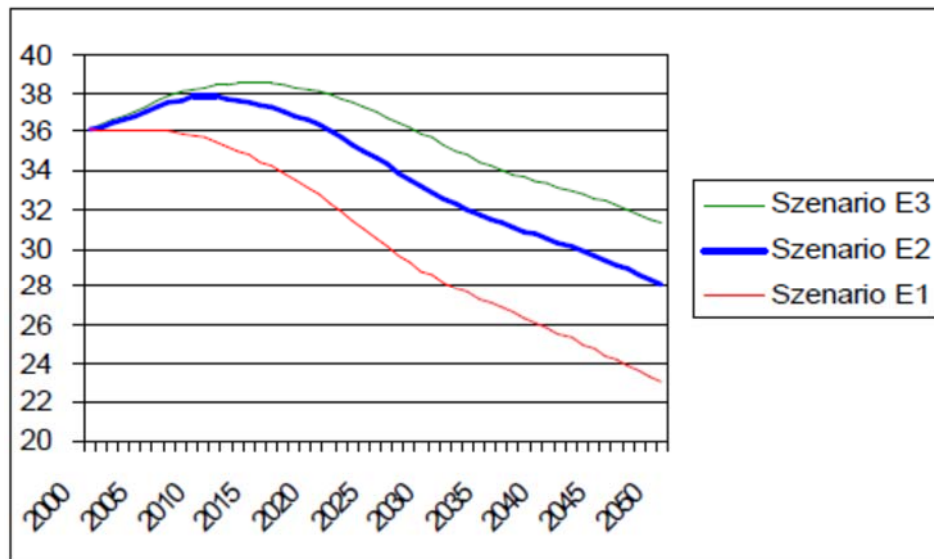


Abbildung 2: Erwerbstätige in Deutschland (in Mio.)⁹⁵

Im besten Fall (grüne Linie, Szenario E3) ist zu erkennen, dass im Jahre 2020 ca. 39 Mio., im Jahre 2030 ca. 36 Mio. und im Jahre 2050 ca. 31 Mio. Personen in Deutschland erwerbstätig sein werden. Der schlechteste Fall (rote Linie, Szenario E1) zeigt dagegen im Jahre 2020 ca. 34 Mio., 2030 ca. 30 Mio. und 2050 ca. 23 Mio. Erwerbstätige in Deutschland auf. Die normale Entwicklung (blaue Linie) gibt für das Jahr 2020 ca. 37 Mio., für 2030 ca. 34 Mio. und für 2050 ca. 28 Mio. Erwerbstätige an.⁹⁶ Vor allem in den Jahren 2010 bis 2030 gibt es einen großen Alterungsschub, den Börsch-Supan und Wilke (2009) auf die Verrentung der Generation der „Baby-Boomer“⁹⁷ zurückführen. Des Weiteren wird dieser Effekt dadurch verstärkt, dass lediglich jeder vierte im Alter zwischen 60 und 65 Jahren erwerbstätig ist und somit das durchschnittliche Renteneintrittsalter in Deutschland bei ca. 63,9 Jahren, im Gegensatz zum gesetzlichen Renteneintrittsalter von 67 Jahren, liegt.⁹⁸ Aus diesem Grund führen beide Gegebenheiten dazu, dass in Zukunft die Lage auf dem

⁹⁵ In Anlehnung an Börsch-Supan und Wilke (2009), S. 37.

⁹⁶ Zum Vergleich: Fuchs (2005) geht im Jahre 2050 von einem EPP von ca. 36,3 Mio. Erwerbspersonen aus.

⁹⁷ Baby-Boomer: Personen die in den Jahren 1945 bis 1964 geboren wurden.

⁹⁸ Laut Statistik der deutschen Rentenversicherung (Rentenzugang 2008, Band 173) haben nur ca. 36,4 Prozent der Neu-Rentner bis zum gesetzlichen Rentenalter von 65 Jahren gearbeitet. Vgl. www.deutsche-rentenversicherung-bund.de, aufgerufen am 20.05.2012.

Arbeitsmarkt erheblich belastet wird. Wird die Berechnung von Börsch-Supan und Wilke (2009) mit der Prognose der Agentur für Arbeit verglichen, ist zu erkennen, dass, ausgehend vom besten Fall bei Börsch-Supan und Wilke (2009), beide Prognosen für das Jahre 2025 übereinstimmen (ca. 38 Mio. Erwerbstätige) und folglich realistisch erscheinen. Bereits im Jahre 2009 folgte auf zwei erfahrene Mitarbeiter, die pensioniert wurden, ein Berufseinsteiger.⁹⁹ Deshalb erscheint es seit einigen Jahren immer wichtiger vor allem die stille Reserve¹⁰⁰ (u. a. Frauen im erwerbsfähigen Alter) vermehrt auszuschöpfen und auf dem Arbeitsmarkt besser zu integrieren.

Fachkräftemangel

Neben der allgemeinen EPV und der „alternden“ Belegschaft, wie bereits beschrieben, geht folglich die Anzahl der hochqualifizierten Fachkräfte (Potenzialträger) zurück.¹⁰¹ Bis zum Jahre 2020 wird mit ca. zwei Mio. fehlenden Fachkräften in der deutschen Wirtschaft gerechnet.¹⁰² Diese Fachkräfte sind jedoch aufgrund der wachsenden Wissensgesellschaft und den steigenden technologischen Entwicklungen nötig, um die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft¹⁰³ langfristig sicherstellen zu können.¹⁰⁴ Denn die Arbeitsaufgaben in deutschen Unternehmen werden zunehmend anspruchsvoller, u. a. durch die Nutzung modernster Techniken,¹⁰⁵ dafür werden Fachkräfte benötigt. Fachkräfte (vor allem junge) werden jedoch, laut Michaels et al. (2001), zukünftig weniger zur Verfügung stehen und es kommt zur Diskrepanz zwischen angebotenen und nachgefragten Qualifikationsniveaus auf dem deutschen Arbeitsmarkt.¹⁰⁶ Es ist zu vermuten, dass die deutschen Unternehmen (hoch)qualifizierte Arbeitskräfte suchen werden, aber die Mehrheit der Arbeitnehmer die gesuchten Qualifikationen nicht bieten kann; es kommt zum Fachkräftemangel bzw. Mangel an Potenzialträgern in der deutschen Wirtschaft. Deutlich wird dieser Fachkräftemangel in den kommenden Jahren an folgenden Zahlen: Während im Jahre 2009 (laut Mikrozensus) noch ca. 6,7 Mio. Akademiker (inklusive Fachhochschulabschluss) verzeichnet wurden,

⁹⁹ Vgl. Donkor (2009).

¹⁰⁰ Hierbei handelt es sich u. a. um nicht erfasste Arbeitslose, Jugendliche in der Bildungsschleife, d. h. z. B. in der Zeit nach dem Bachelor- und vor dem Master-Studium, Frauen nach der Geburtenphase, unfreiwillige Teilzeitarbeitskräfte und Frühverrentungen. Vgl. Braun (2007).

¹⁰¹ Vgl. u. a. Allmendinger und Ebner (2006).

¹⁰² Vgl. Agentur für Arbeit (2011).

¹⁰³ Aufgrund weniger natürlicher Rohstoffe und einem vergleichsweise kleinen landwirtschaftlichen Sektor (z. B. im Vergleich zur USA) befinden sich die Hauptkompetenzen der deutschen Wirtschaft in industriellen Innovationen und Dienstleistungen. Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): Der Dienstleistungssektor.

¹⁰⁴ Vgl. u. a. Rump et al. (2008).

¹⁰⁵ Vgl. Braun (2007).

¹⁰⁶ Vgl. Kistler (2001).

wird für 2015/2020 dieser Anteil auf ca. 6,1 - 6,3 Mio. und im Jahre 2050 auf ca. 5,2 Mio. bis 5,0 Mio., bedingt durch eine verringerte Anzahl an Nachwuchs, zurückgehen.¹⁰⁷

Zusätzlich zum bestehenden und zukünftig prognostizierten Mangel an Fachkräften kommt hinzu, dass Deutschland aufgrund der oben beschriebenen politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine Abwanderung von hochqualifizierten Arbeitnehmern (u. a. Ingenieure, akademisches Personal, etc.) verzeichnen wird. Gründe für diese Abwanderung sind in dieser Bevölkerungsgruppe u. a., wie bereits beschrieben, bessere Karriere-möglichkeiten, ein höheres Gehalt im Ausland sowie hohe Steuern und Abgaben im Inland.¹⁰⁸ Alleine 2009 verließen ca. 733.000 Bürger¹⁰⁹ Deutschland, darunter vor allem Leistungsträger,¹¹⁰ die zukünftig der deutschen Wissenschaft als Ideenlieferanten und Lehrende, den Unternehmen als Fach- und Führungskräfte, dem Staat als Steuerzahler und der volkswirtschaftlichen Wohlfahrt fehlen werden.¹¹¹ Hauptzielländer der deutschen Auswanderer (sowohl Hochqualifizierte als auch andere Arbeitnehmergruppen) sind u. a. Polen, USA und die Schweiz.¹¹²

Arbeitslosigkeit

Die Diskrepanz von Arbeitsangebot und –nachfrage zeigt auf, warum es in Zukunft in Deutschland trotz einer abnehmenden Bevölkerung, eines abnehmendem EPP und einer zunehmend alternde Bevölkerung eine nahezu gleichbleibende bzw. nicht rapide sinkende Arbeitslosigkeit geben wird.¹¹³ Denn obwohl auf der einen Seite verstärkt Arbeitnehmer gesucht werden, finden weiterhin viele geringqualifizierte Personen keinen Arbeitsplatz.¹¹⁴ In Deutschland hängt das Problem der Arbeitslosigkeit von drei Faktoren ab, die sich durch den demographischen Wandel jedoch nicht lösen lassen werden:¹¹⁵

1. Geringe berufliche und räumliche Mobilität
2. Qualifikatorische Diskrepanzen

¹⁰⁷ Vgl. Baade (2007).

¹⁰⁸ Vgl. Große-Halbuer (2008) in Anlehnung an eine Studie des Forschungsinstituts Prognose und des Bundeswirtschaftsministerium.

¹⁰⁹ Dies beinhaltet nur die Menschen, die sich ordnungsgemäß abgemeldet haben. Jedoch wird in der Wirklichkeit diese Anzahl größer sein.

¹¹⁰ Vgl. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/Wanderungen/Tabellen/Content50/WanderungenInsgesamt,templateId=renderPrint.psml>, aufgerufen 01.03.2011.

¹¹¹ Vgl. Große-Halbuer (2008).

¹¹² Vgl. www.destatis.de, aufgerufen am 01.03.2011.

¹¹³ Vgl. u. a. Braun (2007), <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Konjunkturindikatoren/Arbeitsmarkt/arb110.html?nn=55254> (der Abschwung der letzten Jahre lässt sich u. a. auf die besser Konjunktur zurückführen), aufgerufen am 2.7.2012.

¹¹⁴ Vgl. u. a. Allmendinger und Ebner (2006).

¹¹⁵ Vgl. Arnds und Bonin (2002).

3. Fehlanreize im Sozialsystem

Der erste Punkt beschreibt, dass trotz steigender Mobilitätsanforderungen von Unternehmen „[...] die Mehrheit der Erwerbstätigen in Europa kaum mobilitätsbereit zu sein scheint.“¹¹⁶ So werden die Mobilitätsanforderungen vor allem für Immobilienbesitzer, Eltern und schlecht ausgebildete Männer als unangenehm wahrgenommen.¹¹⁷ Dies führt wiederum dazu, dass eine Diskrepanz zwischen den Anforderungen der Unternehmen und den Wünschen der Erwerbspersonen entsteht und somit, vor allem bei schlecht ausgebildeten Männern, die Arbeitslosigkeit konstant bleibt oder sogar steigt.¹¹⁸

Der zweite Punkt befasst sich dagegen mit den Qualifikationsanforderungen, die Unternehmen an Erwerbspersonen stellen, und den Qualifikationen, die Erwerbspersonen mit sich bringen. Hier ist zu erkennen, dass in Zukunft immer weniger Arbeitsplätze für Personen ohne Berufsabschluss nachgefragt werden, d. h. es wird bis 2025 ein Rückgang der Nachfrage von ca. 650.000 Arbeitnehmern prognostiziert,¹¹⁹ während Bosch (2011), Thiele (1999) sowie Frank und Taylor (2004) anmerken, dass die Nachfrage nach hochqualifizierten Bewerbern weiterhin steigen wird.

Der dritte Punkt befasst sich vor allem mit den politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die generell für den Abbau von Arbeitslosigkeit vorhanden sein sollten. So beschreiben Peichl und Schneider (2010) die fehlenden sozialen Anreize für geringqualifizierte Arbeitnehmer wie folgt: „Doch insbesondere für Geringqualifizierte lohnt es sich häufig nicht, einer regulären Vollzeittätigkeit nachzugehen, weil die Löhne für einfache Arbeit kaum höher sind als das, was man ohne großen Aufwand vom Staat bekommt, wenn man gar nicht arbeitet.“¹²⁰

Wird schließlich ein Vergleich zwischen Erwerbspersonen mit geringen und hohen Qualifikationen gezogen, ist zu erkennen, dass bei Akademikern in allen Altersstufen die Erwerbsquote stets höher ist als die reale Erwerbsquote in der Gesamtbevölkerung, d. h. es besteht eine geringe Arbeitslosigkeit in dieser Arbeitnehmergruppe.¹²¹ Somit entsteht in

¹¹⁶ Schneider et al. (2009), S.112.

¹¹⁷ Vgl. Schneider et al. (2009).

¹¹⁸ Vgl. Schneider et al. (2009).

¹¹⁹ Vgl. Bosch (2011).

¹²⁰ Peichl und Schneider (2010), S.230/31.

¹²¹ So lag die Erwerbsquote bei 25- bis 54-Jährigen mit Meister-, Fachschul- oder Hochschulabschluss jeweils in diesen Gruppen bei ca. 90%. Vgl. Statistisches Bundesamt Datenreport 2011.

Deutschland das Paradoxon des Fachkräftemangels bei konstant hoher Arbeitslosigkeit, welches in Zukunft vermehrt an Gewicht gewinnen wird.¹²²

3.1.4 Zusammenfassung - Demographischer Wandel

Es lässt sich festhalten, dass der demographische Wandel Folge einer veränderten natürlichen Bevölkerung, bedingt durch eine sinkende Fertilität und Mortalität innerhalb der letzten Jahrzehnte und dem Wanderungssaldo, ist. Eine sinkende Fertilitätsrate unter dem Bestandserhaltungsniveau von 2,1 Kindern lässt die Bevölkerung schrumpfen und eine erhöhte Lebenserwartung verlängert die aktive Zeit im Leben. Dies führt zu Problemen in der Gesellschaft und im Sozialsystem, wie z. B. bei der Rentenversicherung.¹²³

Da diese Entwicklung nicht ohne Folgen für die heutige und zukünftige Bevölkerung bleibt, sollten Maßnahmen eingeführt werden (Auswirkungen des demographischen Wandels sind bereits erkennbar, wie z. B. Probleme im Gesundheitswesen¹²⁴), um zukünftig handeln zu können. Die folgende Tabelle fünf fasst die möglichen Folgen des demographischen Wandels knapp zusammen:

¹²² Vgl. oben.

¹²³ Vgl. entsprechende Abschnitte oben.

¹²⁴ Z. B. die Finanzierung des Gesundheitswesens bei einer Mehrheit von älteren Personen oder im Bereich von Organtransplantationen, hier tritt eine Knappheit auf die bisher noch nicht abschätzbar ist. Vgl. Fuchs (2010).

Gesellschaftliche Folgen	Politische Folgen	Wirtschaftliche Folgen	Volkswirtschaftliche Folgen
Bruch des Generationenvertrags	Sozialsystem nicht mehr tragbar	Rückgang Arbeitskräfteangebot	sinkende inländischen Nachfrage nach Gütern (da weniger Bevölkerung)
Abbau von negativen Vorurteilen gegenüber älteren Menschen nötig	Frühverrentung kontraproduktiv	Fachkräftemangel	Reduktion BIP
„Überalterung“ der Bevölkerung	Ausbau Familienpolitik	Innovationskraft durch fehlende junge Arbeitnehmer gefährdet	Wettbewerbsfähigkeit gefährdet
Work-Care-Balance	Anpassung des Gesundheitswesens	Gefährdung Wirtschaftlichkeit	sinkende Gesamtbevölkerung
etc.	etc.	etc.	etc.

Tabelle 5: Folgen des demographischen Wandels

Neben den gesellschaftspolitischen Folgen wird die veränderte Altersstruktur zu Gunsten älterer Personen die zukünftigen Rahmenbedingungen für den Arbeitsmarkt bestimmen. Um einen weiteren Zusammenhang zum Arbeitsmarkt darstellen zu können, wird im folgenden Kapitel dieser grundlegend eingeführt und erläutert.

3.2 Auswirkungen des demographischen Wandels auf den deutschen Arbeitsmarkt

Im Folgenden werden zuerst aktuelle Zahlen zum deutschen Arbeitsmarkt aufgezeigt und im Weiteren die Auswirkungen des demographischen Wandels auf den deutschen Arbeitsmarkt sowie auf deutsche Unternehmen diskutiert.

3.2.1 Erwerbstätigkeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt

In diesem Abschnitt soll ein aktueller Überblick über den deutschen Arbeitsmarkt anhand vorliegender Zahlen gegeben werden. Ausgehend von den Erwerbspersonen wird deren Ausbildungs- und Qualifikationsniveau sowie die Verteilung in die verschiedenen Wirtschaftssektoren aufgezeigt.

Die folgende Abbildung drei des Statistischen Bundesamtes zeigt den Verlauf der Erwerbstätigkeit und –losigkeit der letzten Jahre:

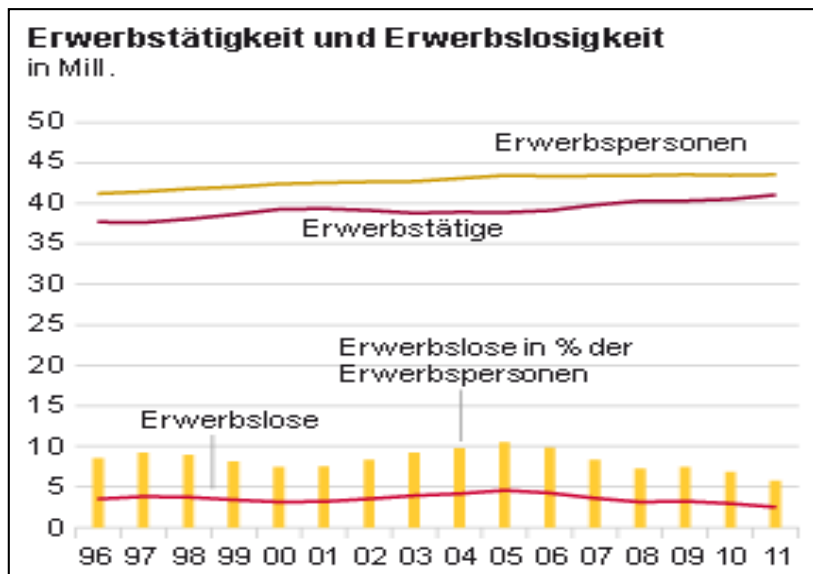


Abbildung 3: Erwerbspersonen¹²⁵, Erwerbstätige und Erwerbslose in Deutschland bis 2011¹²⁶

Die Gruppe der Erwerbspersonen, d. h. alle Personen im erwerbsfähigen¹²⁷ Alter, setzt sich aus Erwerbstätigen und Erwerbslosen zusammen. „Erwerbstätige sind nach dem Europäischen System Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen alle zivilen Erwerbspersonen, d. h. Personen, die als Arbeitnehmer (Arbeiter, Angestellte, Beamte, geringfügig Beschäftigte, Soldaten) oder Selbstständige bzw. mithelfende Familienangehörige eine auf wirtschaftlichen Erwerb gerichtete Tätigkeit ausüben.“¹²⁸ Wird zu den Erwerbstätigen die stille Reserve (versteckte Arbeitslosigkeit)¹²⁹ hinzugerechnet, handelt es sich um das EPP.¹³⁰ Als erwerbslos gilt jede Person im Alter von 16 bis 74 Jahren, die nicht erwerbstätig ist und derzeit nicht noch in der Ausbildungs-/Schulphase ist.¹³¹ Es wird aufgezeigt, dass die Anzahl der Erwerbspersonen und Erwerbstätigen in Deutschland seit 1996 kontinuierlich gestiegen ist, und das obwohl die deutsche Bevölkerung sinkt.¹³² Im

¹²⁵ Erwerbspersonen bildet die Summe aus Erwerbstätigen und amtlich registrierten Arbeitslosen. Vgl. Oechsler und Müller (2010).

¹²⁶ www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/_Doorpage/ArbeitsmarktInfo_01.html, aufgerufen am 15.5.2012.

¹²⁷ Personen im erwerbsfähigen Alter sind zwischen 16 und 74 Jahre alt.

¹²⁸ Vgl. www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/STATmagazin/Arbeitsmarkt/2008__1/WW__ErwerbstaetigeVGR.psml, aufgerufen am 15.2.2011.

¹²⁹ Die stille Reserve umfasst einen Teil des EPP, der nicht offiziell erfasst ist, z. B. Hausfrauen (weder arbeitslos noch erwerbstätig). Vgl. Brinkmann et al. (1987).

¹³⁰ Vgl. Fuchs (2009).

¹³¹ Vgl. www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/Arbeitsmarkt/2012_01/Methoden.html, aufgerufen am 9.7.2012.

¹³² Vgl. hierzu auch www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbslosigkeit/ErwerbsloseILOKonzept/Tabellen/EinwohnerErwerbsbeteiligung.html, aufgesucht am 23.5.2012.

Jahre 2000 waren beispielsweise ca. 42 Mio. Personen Erwerbspersonen (ca. 38 Mio. Erwerbstätige), während im Jahre 2009 die Zahl bei ca. 43 Mio. (ca. 39 Mio. Erwerbstätige auf dem deutschen Arbeitsmarkt) lag.¹³³ Gründe für die steigende Anzahl an Erwerbstätigen trotz einer sinkenden Bevölkerung sind u. a. die Erhöhung der Beschäftigungsquote bei Frauen (bis im Jahre 2009 auf ca. 59%)¹³⁴, die Erhöhung des Renteneintrittsalters und eine Steigerung der Erwerbsbeteiligung Älterer auf ca. 56% sowie ein Anstieg des Anteils der Selbständigen auf 11%.¹³⁵ Im Gegensatz zur erwerbstätigen Bevölkerung schwanken die Zahlen der Erwerbslosen, z. B. waren im Jahre 2000 ca. 3,0 Mio. Personen erwerbslos, während im Jahre 2005 die Anzahl bei ca. 4,5 Mio. Personen und im Jahre 2010 bei ca. 2,9 Mio. Personen lag. Bis zum Jahre 2008 ließen sich die Schwankungen der Erwerbslosigkeit auf die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung (starkes bzw. schwaches bzw. negatives Wirtschaftswachstum) zurückführen.¹³⁶ Im Jahre 2008 dagegen stieg erstmals trotz einer weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise die Erwerbslosigkeit aufgrund von arbeitsmarktpolitischen Regulierungen (u. a. Kurzarbeitssubventionen durch den Staat) nicht rapide an und konnte seit 2010 weitgehend stetig gesenkt werden.¹³⁷ Im März 2012 waren ca. 41,2 Mio. Personen mit Wohnort in Deutschland erwerbstätig (davon 36,5 Mio. Arbeitnehmer und ca. 4,6 Mio. Selbständige), ca. 2,3 Mio. erwerbslos und die Arbeitslosenquote¹³⁸ betrug 7,9%.¹³⁹ Somit lässt sich generell zusammenfassen, dass sich die Anzahl der Erwerbstätigen in den letzten Jahren auf ca. 40 (+/- 1) Mio. eingependelt hat.

Verteilung der Erwerbstätigen auf die Wirtschaftssektoren

Die Erwerbstätigen in Deutschland verteilen sich auf die drei Wirtschaftssektoren Fischerei, Land- und Forstwirtschaft (primärer Sektor), produzierendes Gewerbe (sekundärer Sektor) und übrige Wirtschaftsbereiche sowie Dienstleistungen (tertiärer Sektor). Für das Jahr 2011 liegen folgende Zahlen vor: Insgesamt standen im Jahr 2011 ca. 44 Mio. Erwerbspersonen dem deutschen Arbeitsmarkt zur Verfügung.¹⁴⁰ Es waren ca. 41 Mio. Personen erwerbstätig

¹³³ Vgl. hierzu auch www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbslosigkeit/ErwerbsloseILOKonzept/Tabellen/EinwohnerErwerbsbeteiligung.html, aufgesucht am 23.5.2012.

¹³⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt: Arbeitsmärkte im Wandel (2012).

¹³⁵ Vgl. u. a. Börsch-Supan und Wilke (2009) und Statistisches Bundesamt: Arbeitsmärkte im Wandel (2012).

¹³⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt: Arbeitsmärkte im Wandel (2012).

¹³⁷ Vgl. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/_Doorpage/ArbeitsmarktInfo_ol.html, aufgerufen am 15.5.2012.

¹³⁸ Die Arbeitslosenquote beschreibt den Anteil der Arbeitslosen zur Gesamtheit der Erwerbsbevölkerung.

¹³⁹ Vgl. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Arbeitsmarkt.html;jsessionid=FD98DF8AD5C174D4250E18AC9266C82C.cael, aufgerufen am 15.05.2012.

¹⁴⁰ Vgl. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Erwerbstaetigenrechnung/Tabellen/ArbeitnehmerWirtschaftsbereiche.html aufgerufen am 01.05.2012.

(davon ca. 36,6 Mio. Arbeitnehmer) und ca. 2,5 Mio. erwerbslos. Die Erwerbstätigen verteilen sich wie folgt auf die drei Wirtschaftssektoren:¹⁴¹

- Primärer Sektor: ca. 0,6 Mio.
- Sekundärer Sektor: ca. 7,7 Mio.
- Tertiärer Sektor: ca. 30,3 Mio.

Es wird deutlich, dass in Deutschland die meisten Erwerbstätigen im tertiären Sektor beschäftigt sind. Dies ist einerseits Folge des Trends der zunehmenden Wissensorientierung, der rasanten technologischen Entwicklung und der Ausbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologie, welche wiederum zu einer räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit bei der Aufgabenbewältigung führt, sowie andererseits der Tatsache geschuldet, dass Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern weniger natürliche Ressourcen besitzt.¹⁴² Es ist zu erkennen, dass in allen Wirtschaftssektoren und Berufsgruppen die Anforderungen der Erwerbsarbeit gestiegen sind, u. a. in Bezug auf die Flexibilität mit neuen Maschinen und Arbeitsprozessen.¹⁴³ Diese gestiegenen Arbeitsanforderungen erfordern entsprechend ausgebildete Arbeitnehmer. Aus diesem Grund rückt sowohl der Schulabschluss als auch die Art der Berufsausbildung gerade bei jungen Personen zunehmend in den Vordergrund, um später einen Ausgleich zwischen Arbeitsnachfrage und –angebot schaffen zu können. Im nächsten Abschnitt werden die Verteilungen nach Schul- und Ausbildungsabschluss der derzeitigen Erwerbspersonen aufgezeigt.

Ausbildungsstand

In Anlehnung an den Mikrozensus 2010¹⁴⁴ ergibt sich für die Erwerbspersonen im Jahre 2009 folgende Aufgliederung nach Schulabschluss und Ausbildungsabschluss:

¹⁴¹ Vgl. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Erwerbstaetigenrechnung/Tabellen/ArbeitnehmerWirtschaftsbereiche.html aufgerufen am 01.05.2012.

¹⁴² Vgl. Rump et al. (2008). Der tertiäre Sektor mit dem größten Anteil an Beschäftigten bildet auch in der später folgenden „HR meets HP“ Studie den Ausgangspunkt für die Auswahl der Untersuchungsobjekte.

¹⁴³ Vgl. Lebrecht (2010).

¹⁴⁴ www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BerufArbeitsbedingungErwerbstaetigen2010412107004.pdf?__blob=publicationFile, aufgerufen am 1.5.2012.

Schulabschluss		Ausbildungsabschluss	
kein Schulabschluss	ca. 0,8 Mio.	keine berufliche Ausbildung	ca. 6,3 Mio.
Hauptschulabschluss	ca. 14,2 Mio.	Lehre/duale Ausbildung	ca. 19,8 Mio.
Realschulabschluss	ca. 9,9 Mio.	Fachschulabschluss	ca. 3,2 Mio.
(Fach-) Hochschulreife	ca. 12,1 Mio.	Fachhochschulabschluss	ca. 2,4 Mio.
		Universitätsabschluss	ca. 3,7 Mio.
		Promotion	ca. 0,5 Mio.

Tabelle 6: Schul- und Ausbildungsabschlüsse von Erwerbspersonen in Deutschland¹⁴⁵

Auf den ersten Blick wird deutlich, dass die Mehrheit der Erwerbspersonen im Jahre 2009 die Schule mit einem Hauptschulabschluss abgeschlossen hat. Werden die Zahlen näher betrachtet, dann ist zu erkennen, dass diese Verteilung vor allem durch die großen Kohorten im Alter zwischen 35 bis 60 Jahren zustande kommt, denn ca. 1,7 Mio. Erwerbspersonen im Alter zwischen 45 und 50 Jahren absolvierten einen Hauptschulabschluss. Der zweithäufigste Abschluss in der Erhebung von 2009 ist der Erwerb einer Hochschulreife mit ca. 12,1 Mio. Erwerbspersonen. Hier dominiert vor allem die Altersgruppe zwischen 40 und 45 Jahren (1,9 Mio. Erwerbspersonen). Werden nun die Ausbildungsarten betrachtet, wird deutlich, dass eine Lehre bzw. duale Berufsausbildung am häufigsten bei den Erwerbspersonen abgeschlossen wurde. Hier dominiert die Gruppe der 40- bis 50-jährigen mit ca. 6,5 Mio. Erwerbspersonen.¹⁴⁶ Dies kann vor allem darauf zurückgeführt werden, dass die Jahrgänge der 40- bis 55-jährigen Erwerbspersonen eine große Gruppe darstellt, d. h. in diesen Jahren wurden im Vergleich zu anderen Jahren mehr Kinder geboren (Generation der „Baby-Boomer“). Wird ein Quervergleich zwischen dem Schulabschluss und dem Ausbildungsabschluss gezogen, ist zu erkennen, dass lediglich (Stand 2009) ein Viertel aller Erwerbspersonen mit Hochschulreife ein Studium begonnen hat. Wird davon ausgegangen, dass in Deutschland eine zunehmende Wissensgesellschaft sich herausbildet,¹⁴⁷ in der Know-how ein essentieller Faktor darstellt, ist es hier besonders entscheidend, vor allem junge Personen gut auszubilden. So werden in deutschen Unternehmen derzeit in erster Linie

¹⁴⁵ Vgl. Statistischen Bundesamt: Mikrozensus 2010. Die Personen im Alter von 65 Jahren und älter wurden aufgrund ihres Renteneintritts von der Gesamtanzahl abgezogen. Im Anhang I sind die aktuellen Daten der Schulabgänger des Jahrgangs 2010/11 und der Berufsabschlüsse des Jahrgangs 2010 zu finden.

¹⁴⁶ Hierbei ist jedoch zu beachten, dass für die Gruppe der 16- bis 25-jährigen noch keine Daten vorliegen, da ihr noch keine Abschlüsse vorliegen.

¹⁴⁷ Deutschland kann zudem nur ein relativ geringes Rohstoffaufkommen nachweisen und muss auch aus diesem Grund verstärkt Fachkräfte ausbilden. Vgl. Baade (2007).

Hochschulabsolventen als Potenzialträger für Schlüssel- und Führungspositionen gesucht.¹⁴⁸ Inwieweit jedoch ein junger Mensch ohne Hochschulabschluss als qualifizierte Fachkraft oder Potenzialträger gesehen und eingesetzt werden kann, wird später im Zusammenhang mit den Eigenschaften von Potenzialträgern diskutiert.¹⁴⁹

3.2.2 Auswirkungen des demographischen Wandels ...

In diesem Abschnitt werden die Auswirkungen des demographischen Wandels auf den deutschen Arbeitsmarkt und deutsche Unternehmen beschrieben und diskutiert.

... auf das Erwerbspersonenpotenzial (EPP)

Durch eine sinkende Fertilitätsrate und eine steigende Lebenserwartung wird sich in Zukunft das EPP einerseits verkleinern und andererseits wird das Durchschnittsalter der Erwerbspersonen in Deutschland steigen.¹⁵⁰ Das EPP ist jedoch nur indirekt von der Zunahme der Lebenserwartung betroffen,¹⁵¹ da sie zu keiner Erhöhung der Erwerbspersonen führt, sondern sich nur die Verteilung dieser in den verschiedenen Altersgruppen ändert.

Kennzeichnend für den Alterungsprozess des Arbeitsangebots ist in den kommenden Jahren eine Gleichgewichtsverschiebung zugunsten älterer Erwerbstätiger.¹⁵² Die Zusammensetzung des EPP wird für das Verhalten beim Berufseinstieg und –ausstieg¹⁵³ (früher oder später Einstieg bzw. Austritt) wichtig sein, weil hierdurch festgelegt wird, wie groß das Volumen der zur Verfügung stehenden Erwerbspersonen ist. Die Altersjahrgänge geboren nach 1965 vermindern das heutige EPP, da diese zahlenmäßig eine kleinere Kohorte

¹⁴⁸ Vgl. Michaels et. al (2001).

¹⁴⁹ In Bezug auf das seit einigen Jahren diskutierte Thema des Ingenieursmangels konnte im März 2012 durch das DIW erstmals der realistische Bedarf an Ingenieuren ermittelt werden, der einen Fachkräftemangel in den nächsten Jahren in diesem Bereich ausschließt, da der Bedarf durch die zukünftigen Absolventen an Universitäten abgedeckt werden kann. Vgl. www.diw.de/de/diw_01.c.394853.de/themen_nachrichten/kein_mangel_an_ingenieuren_in_deutschland_erkennbar.html, aufgerufen am 9.7.2012.

¹⁵⁰ Vgl. Allmendinger und Ebner (2006).

¹⁵¹ Indirekte Folge kann sein, dass in Zukunft bei steigender Anzahl von älteren Personen, die Zahl derer zunehmen wird, die sich zumindest in Teilzeit um die Pflege ihrer Eltern im höheren Alter kümmern müssen. Vgl. Kistler und Huber (2002).

¹⁵² Vgl. Baade (2007). Werden die Altersgruppen wie folgt eingeteilt, d. h. junge Arbeitnehmer im Alter zwischen 16 und 35 Jahren und ältere Arbeitnehmer im Alter zwischen 45 und 65 Jahren, dann besteht ein in etwa gleiche Verteilung im Jahre 2010 (junge Arbeitnehmer ca. 12,8 Mio. Erwerbstätige und ältere Arbeitnehmer ca. 12,4 Mio. Erwerbstätige). Erfolgt bereits eine Addition der 40 bis 45-jährigen Arbeitnehmer, die im Jahre 2010 die größte Gruppe an Erwerbstätigen mit ca. 5,8 Mio. Erwerbstätigen darstellt, dann ist ein deutlicher Überschuss bei älteren Arbeitnehmern mit ca. 182 Mio. Erwerbstätigen zu erkennen. Vgl. Statistisches Bundesamt (2011): Mikrozensus 2010.

¹⁵³ Der Berufseinstieg kann durch ein Studium oder die Promotion nach hinten verschoben werden, während sich der Berufsausstieg durch Frühverrentung nach vorne verschieben kann. Vgl. Kistler und Huber (2002).

darstellen als die Generation der „Baby-Boomer“ (geboren 1945-1964).¹⁵⁴ Im Gegenzug dazu nimmt die Erwerbsbeteiligung der Frauen zu, d. h. z. B. stieg die Erwerbsbeteiligung von Frauen zwischen 1997 und 2007 um 11,9%.¹⁵⁵ Im Jahre 2010 waren bereits 70% der Frauen im erwerbsfähigen Alter erwerbstätig. Denn wenngleich nur etwa jede zweite Frau in Teilzeit arbeitete, wirkt sich dies positiv auf das EPP aus.¹⁵⁶ Hier können in Zukunft weitere Reserven durch politische, gesellschaftliche und unternehmerische Anreize aktiviert werden. Ein weiterer Punkt um das EPP trotz einer sinkenden Anzahl an Erwerbspersonen und einem steigendem Durchschnittsalter der Erwerbstätigen positiv zu beeinflussen, stellt das Thema Migration dar. Eine Zunahme der Migration wirkt sich positiv für das deutsche EPP aus, wenn junge Menschen mit entsprechend nachgefragten Qualifikationen nach Deutschland einwandern.¹⁵⁷ Die Zunahme geringer qualifizierter Migranten wirkt sich nachteilig auf das soziale Sicherungssystem aus.¹⁵⁸ Die Konsequenzen aus der Einwanderung junger Menschen sind somit:¹⁵⁹

1. Kurzfristig: Junge Migranten erhöhen bei der Einwanderung das EPP.
2. Langfristig: Junge Migranten bieten die Chance, dass deren Kinder in Deutschland geboren werden und ebenfalls dem zukünftigen EPP zur Verfügung stehen.

Die Einwanderung von älteren Migranten stellt im Gegensatz tendenziell negative Folgen dar, weil diese nicht lange (wenn überhaupt) dem deutschen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und nach ihrem Renteneintritt zusätzlich aus dem deutschen sozialen Sicherungssystem schöpfen und dieses somit zusätzlich zu Ungunsten von jungen Menschen in ein Ungleichgewicht gerät.¹⁶⁰

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass einerseits das EPP aufgrund des demographischen Wandels sinken und das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen höher sein wird. Andererseits stehen Möglichkeiten offen, diesem Trend zumindest teilweise entgegen zu wirken, d. h. u. a. Frauen und Migranten für die Erwerbstätigkeit zu gewinnen.

¹⁵⁴ Vgl. u. a. von Rump (2010), Braun (2007), Donkor (2009), etc.

¹⁵⁵ Vgl. Wanger (2009).

¹⁵⁶ Vgl. Kapitel 3.2.

¹⁵⁷ Vgl. Dinkel (1993).

¹⁵⁸ Vgl. Bauer (2000): Nimmt die Zuwanderung gering qualifizierter Ausländer zu, dann kann es zu Lohnschmälerungen für einheimische Arbeitnehmer kommen.

¹⁵⁹ Vgl. Dinkel und Lebok (1993).

¹⁶⁰ Vgl. Dinkel (1993).

... auf den Fachkräftemangel

Seit einigen Jahrzehnten steigen die Qualifikationsanforderungen an Arbeitnehmer deutscher Unternehmen.¹⁶¹ Dies ist Folge des strukturellen Wandels an Qualifikationen bestimmt durch:¹⁶²

- die Globalisierung und den wissenschaftlichen Fortschritt
- Entwicklung der Tätigkeitsfelder aufgrund neuer Produktions- und Organisationsmöglichkeiten
 - Anstieg Erwerbstätigkeit im sekundären Dienstleistungssektor¹⁶³
 - Rückgang Erwerbstätigkeit im primären Dienstleistungssektor¹⁶⁴.

Besonders seit den 90er Jahren öffnet sich die Schere zwischen dem oberen und dem unteren Qualifikationsniveau immer stärker (Polarisierungstendenz¹⁶⁵).¹⁶⁶ Denn je niedriger die formale Qualifikation ist, desto schlechter die Position auf dem Arbeitsmarkt. So führen ein immer häufigeres Auftreten von Diskrepanzen in Punkto Qualifikationsanforderungen der Arbeitsnachfrage und Qualifikationen des Arbeitsangebots dazu, dass sich der „War for Talent“¹⁶⁷ verstärken wird. Für die wenigen jungen Nachwuchskräfte (bzw. Fach- und Führungskräfte) mit Berufserfahrung steigt folglich die Verhandlungsmacht gegenüber den Unternehmen. Dies führt zu einer Verschiebung des bisherigen Machtverhältnisses zwischen Arbeitsnachfrage und -angebot.¹⁶⁸

Während in den OECD-Ländern¹⁶⁹ zu beobachten ist, dass die Ausbildung einerseits einem höheren Niveau zu Grunde liegt (mehr Hochqualifizierte), ist in Deutschland zu beobachten, dass der Anteil der Hochqualifizierten seit 50 Jahren nicht signifikant wächst.¹⁷⁰ Die Bundesrepublik Deutschland stellt in der älteren Arbeitsgruppe, die in den kommenden

¹⁶¹ Vgl. Reinberg und Hummel (2002).

¹⁶² Vgl. Reinberg (1999).

¹⁶³ Der sekundäre Dienstleistungssektor umfasst u. a. die Bereiche Forschung, Beratung, etc.

¹⁶⁴ Der primäre Dienstleistungssektor umfasst u. a. die Bereiche produzierende Tätigkeiten.

¹⁶⁵ Vgl. Brose et al. (2006).

¹⁶⁶ Vgl. Reinberg (1999).

¹⁶⁷ Der „War of talents“ bezeichnet den durch den demographischen Wandel bedingten Kampf um junge Talente (Fach- und Führungskräfte) auf dem Arbeitsmarkt. Vgl. u. a. Michaels et al (2001).

¹⁶⁸ Laut Literatur konnten sich früher Arbeitgeber ihre Arbeitnehmer aussuchen, heute suchen sich die Arbeitnehmer ihre Arbeitgeber aus, da aufgrund der ihnen zur Verfügung stehenden Qualifikationen der Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber leichter fällt (Thema Bindung von Arbeitnehmern). Vgl. u. a. Lebrecht (2010), Brose et al. (2006).

¹⁶⁹ Ein Zusammenschluss von 34 Ländern, die sich der Demokratie und Marktwirtschaft verpflichtet fühlen. OECD = Organisation for Economic Cooperation and Development. Vgl. www.oecd.org, aufgerufen am 20.03.2011.

¹⁷⁰ Vgl. OECD (2011): Bildung auf einen Blick und www.oecd.org/document/40/0,3746,de_34968570_35008905_48646888_1_1_1_1,00.html, aufgerufen am 13.7.2012.

Jahren in die Rente geht, 6,3% des Arbeitskräfteangebots in den Industrieländern, während die junge Generation (im Alter von 25 bis 34 Jahre) gerade nur noch 1,6% stellt.¹⁷¹

Heute bieten ca. 5,8 Mio. Hochqualifizierte ihre Arbeit am deutschen Arbeitsmarkt an. Hochrechnungen zeigen jedoch auf, dass dieses Angebot in den kommenden Jahren bis auf ca. 6,1 - 6,3 Mio. hochqualifizierte Erwerbstätige ansteigen wird und ab 2030 auf 6,0 Mio. und bis 2050 auf 5,2 - 5,0 Mio. herabfällt.¹⁷² Ob dies in Bezug auf die vergangene Entwicklung (kein bis sehr langsames Wachstum) realistisch ist, wird sich in Zukunft zeigen. Die Prognose einiger Autoren, wie z. B. Rump (2009) oder Lebrecht (2010), beschreibt, dass die Entwicklung zukünftig in Deutschland bei steigendem Fachkräftemangel (qualifizierte/hochqualifizierte Arbeitnehmer) trotzdem durch eine andauernde Massenarbeitslosigkeit (Arbeitnehmer niedrig qualifizierte/ohne berufliche Qualifikation) geprägt ist. Es bleibt die Frage offen, wann und ob dies eintreten wird.

... für deutsche Unternehmen

Grundlegend kann festgestellt werden, dass viele Unternehmen im Jahre 2006 sich nicht bewusst waren, wie die Altersverteilung in ihrem Unternehmen aussah und dementsprechend gingen nur vier Prozent der Befragten davon aus, dass die Altersentwicklung für sie ein Problem sein könnte.¹⁷³ Diese Darstellung hat sich jedoch aufgrund verschiedener Maßnahmen zum Thema demographischer Wandel geändert, bspw. Sensibilisierung durch die Politik (Wiedereingliederungszuschüsse, etc.). Gerade Großunternehmen sollten sich damit auseinandersetzen, dass die derzeitigen Instrumente der Arbeits- und Personalpolitik zunehmend in einer sich wandelnden Gesellschaft ungeeignet sind.¹⁷⁴ Darunter fallen vor allem folgende Maßnahmen, die in Zukunft die Probleme mit dem demographischen Wandel mehr verschlimmern als verbessern:

- Ältere Arbeitnehmer und Potenzialträger, die früher in den Vorruhestand (die politisch geförderte Frühverrentung und Altersteilzeit¹⁷⁵) entsandt

¹⁷¹ Vgl. OECD (2011): Bildung auf einen Blick und www.oecd.org/document/40/0,3746,de_34968570_35008905_48646888_1_1_1_1,00.html, aufgerufen am 13.7.2012. Zudem, gemessen am Anteil der Hochschulabsolventen, liegt Deutschland ebenfalls unter dem OECD-Durchschnitt, während die Absolventen einer dualen Berufsausbildung dem OECD-Durchschnitt entsprechen.

¹⁷² Vgl. Baade (2007).

¹⁷³ Vgl. Oberhuber (2006).

¹⁷⁴ Vgl. Brose et al. (2006).

¹⁷⁵ Altersteilzeit: „Durch Altersteilzeitarbeit soll älteren Arbeitnehmern (ab 55 Jahren) ein gleitender Übergang vom Erwerbsleben in die Altersrente ermöglicht werden.“ Altersteilzeitgesetz 23. Juni 1996 (www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/alttzg_1996/gesamt.pdf, aufgerufen am 12.10.2012).

wurden, fehlen heute als Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt. Gerade die Arbeitnehmer, die unfreiwillig auf Druck der Arbeitgeber in den vorzeitigen Ruhestand gedrängt wurden (es handelt sich hierbei um 25 - 40% der älteren Arbeitnehmer)¹⁷⁶, fehlen als Know-how-Träger mit langjährigem Erfahrungswissen.¹⁷⁷ Während Deutschland 2003 mit der Erwerbsquote im Alter zwischen 55 und 64 Jahren im Ländervergleich im mittleren Feld lag (bei ca. 42%), ist im Jahre 2010, durch den Abbau des Frühverrentungsanreizes von staatlicher Seite, ein Anstieg der Erwerbsquote bei älteren Arbeitnehmern im Ländervergleich (auf ca. 57.7%) zu verzeichnen.¹⁷⁸

- Das durchschnittliche Renteneintrittsalter der Deutschen liegt bei 63,9 Jahren, d. h. viele Arbeitnehmer arbeiten erst gar nicht bis zum aktuellen Renteneintrittsalter von 65 Jahren.¹⁷⁹ Dies hat sich in den letzten Jahren erhöht, da 2003 das durchschnittliche Renteneintrittsalter noch bei 60,4 Jahren lag.¹⁸⁰
- Klassische Arbeitsverhältnisse (Normalarbeitsverhältnis¹⁸¹) sind nicht mehr zeitgemäß, da die privaten familiendemographischen Veränderungen und neuen Leistungsanforderungen der Unternehmen nicht mehr zusammenpassen. Beispiele für Änderungen im bestehenden System sind laut Brose et al. (2006) u. a. flexible Arbeitszeiten, leistungsorientierte Entlohnungen, flexible Gestaltung von Arbeitsverträgen etc.

Die folgenden beiden Studien zeigen,¹⁸² dass die oben aufgeführten Probleme zwar zunehmend in das Bewusstsein der Unternehmenspolitik gelangen, aber es trotzdem bei der Umsetzung entsprechender Maßnahmen noch Probleme gibt: Die Studie

¹⁷⁶ Vgl. Kistler und Hilpert (2001).

¹⁷⁷ Vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2008).

¹⁷⁸ Vgl. Brenke und Zimmermann (2005) und www.epp.eurostat.ec.europa.eu, aufgerufen am 23.5.2012.

¹⁷⁹ Vgl. www.deutsche-rentenversicherung-bund.de, aufgerufen am 20.5.2012.

¹⁸⁰ Vgl. Bellmann et al.(2003).

¹⁸¹ Vgl. u. a. Brose et al. (2006), Dombois (1999), Allmendinger und Ebner (2006). Das Normalarbeitsverhältnis besagt: Erstens „Abhängige Erwerbsarbeit ist die einzige Einkommens- und Versorgungsquelle“ und zweitens „das Arbeitsverhältnis bildet einen mehr oder weniger langen Abschnitt einer kontinuierlichen Erwerbsbiografie, die allenfalls durch kurze Phasen der Arbeitslosigkeit unterbrochen ist.“ Dombois (1999), S.14.

¹⁸² Repräsentativ für viele andere Studien mit dem Forschungsschwerpunkt Demographischer Wandel.

„Demographiemangement 2011“¹⁸³ ergab, dass die meisten Unternehmen erkannt haben, dass Maßnahmen notwendig sind und diese folglich weitgehend implementiert haben, z. B. Maßnahmen im Gesundheitsmanagement, der Personalgewinnung oder Wissensmanagement. Auffallend ist, dass ca. 98% der Befragten im Jahr 2011 das Thema Demographie als eher wichtig bis sehr wichtig einschätzten. Im Widerspruch dazu wird dieses Thema wenig von der Unternehmensführung unterstützt und budgetiert, d. h. den entsprechenden Abteilungen werden wenig monetäre Mittel zur Umsetzung freigegeben.¹⁸⁴

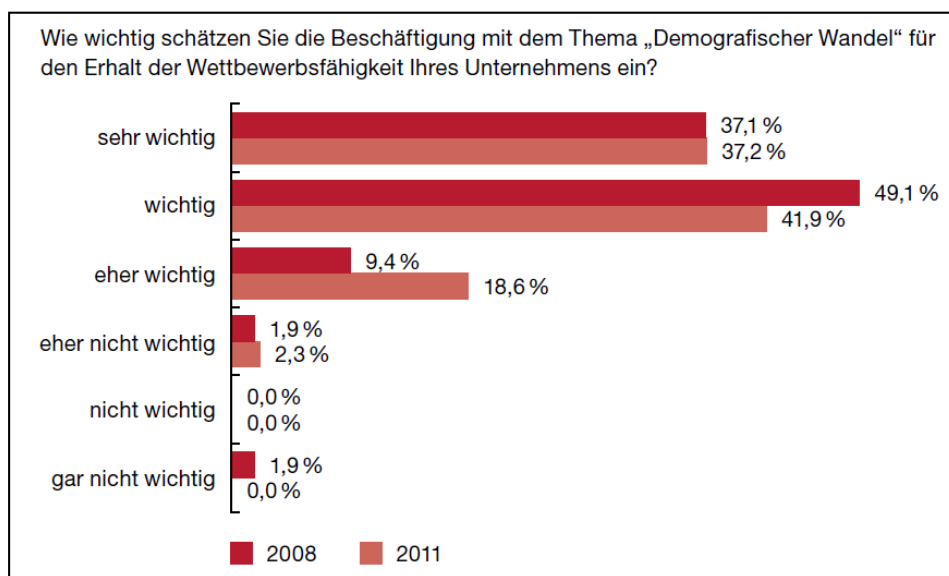


Abbildung 4: Bedeutung des demographischen Wandels im Wettbewerb¹⁸⁵

Ähnliche Ergebnisse liefert eine Studie von Towers Watson¹⁸⁶, welche sich ebenfalls mit den Auswirkungen des demographischen Wandels auf Unternehmen in Deutschland befasst. Hier sehen ca. 97% der befragten Unternehmen die Wichtigkeit von Maßnahmen in Bezug auf den demographischen Wandel und lediglich ca. ein Fünftel der Befragten haben hierzu entsprechende Maßnahmen umgesetzt. Es konnte festgestellt werden, dass vor allem der langfristige Planungshorizont den Unternehmen Schwierigkeit bei der Planung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen bereitet.

¹⁸³ Vgl. Lohmann et al. (2011). Die Studie untersucht, wie gut Unternehmen aus dem deutsch-sprachigen Raum auf den demographischen Wandel vorbereitet sind. Insgesamt nahmen 46 von 100 kontaktierten Unternehmen an der Studie teil. 35% der befragten Unternehmen hatten eine Mitarbeiteranzahl zwischen 1.001 und 10.000 Mitarbeitern. Am stärksten waren die Branchen Finanzdienstleistungen, industrielle Produktion sowie Transport und Logistik vertreten.

¹⁸⁴ Vgl. Lohmann et al. (2011).

¹⁸⁵ Lohmann et al. (2011), S.17.

¹⁸⁶ Vgl. Jasper et al. (2011). An der Studie nahmen 35 in Deutschland ansässige Unternehmen mit einer durchschnittlichen Arbeitnehmeranzahl von 20.000 Mitarbeitern teil.

3.2.3 Zusammenfassung – Demographischer Wandel auf dem deutschen Arbeitsmarkt

In den vorherigen Abschnitten wurden verschiedene Aspekte zum demographischen Wandel im Zusammenhang mit dem deutschen Arbeitsmarkt aufgezeigt. Im ersten Schritt wurden die aktuellen Zahlen zum deutschen Arbeitsmarkt aufgeführt, um einen ersten Überblick über die Verteilung von Erwerbspersonen, Erwerbstätigen und Erwerbslosen sowie das derzeitige Ausbildungsniveau der erwerbstätigen Personen zu bekommen. Es wurde hier deutlich, dass einerseits die meisten Erwerbstätigen im Tertiären Sektor auf dem deutschen Arbeitsmarkt beschäftigt sind und dass andererseits vor allem in Hinblick auf die Frauenerwerbsquote ein großes Potenzial bezüglich Vollzeittätigkeiten besteht. Zudem ist zu erkennen, dass zurzeit die Generation der „Baby-Boomer“ das Ausbildungsniveau auf dem Arbeitsmarkt prägt. Es wird deutlich, dass bei dem derzeitigen EPP vor allem Menschen im Alter zwischen 45- und 50 Jahren häufig Hauptschulabschlüsse und 40- bis 45-jährige oftmals Hochschulabschlüsse vorweisen. Für jüngere Generationen können heute keine exakten Ergebnisse beschrieben werden, weil die meisten 25- bis 30-jährigen mit Hochschulabschluss erst jetzt als Erwerbstätige auf den Arbeitsmarkt kommen, während 25- bis 30-jährige mit Hauptschulabschluss bereits seit einigen Jahren aktiv arbeiten. Dennoch wurden zur Vollständigkeit die aktuellen Zahlen der Ausbildungsabschlüsse im Jahre 2010/11 im Anhang I aufgezeigt. Hier ist zu sehen, dass in diesem Jahrgang vor allem die Fachhochschulreife und die Allgemeine Hochschulreife am meisten absolviert wurden. In diesem Jahrgang dominiert zudem die Lehrausbildung und duale Berufsausbildung in den Abschlussjahrgängen. Dennoch wurde deutlich, dass im OECD Vergleich der Anteil der Hochqualifizierten in den letzten 50 Jahren in Deutschland nicht zugenommen hat. Inwieweit dies mit politischen Rahmenbedingungen oder speziellen Fördermaßnahmen im Schul- bzw. Ausbildungsbereich in Verbindung zu setzen ist, wurde in dieser Arbeit jedoch nicht weiter diskutiert, da sich die Dissertation auf die Förderung innerhalb deutscher Unternehmen (nach Ausbildungsabschluss) konzentriert.

Im darauffolgenden Abschnitt wurden dann die entsprechenden Auswirkungen des demographischen Wandels auf das EPP, den Fachkräftemangel und für deutsche Unternehmen aufgeführt. Vor allem der Punkt Auswirkungen für deutsche Unternehmen nimmt eine bedeutende Rolle ein, da sich im Folgenden dieser Dissertation in erster Linie auf Unternehmen konzentriert wird. So soll in dieser Arbeit durch empirische Daten untersucht und erklärt werden, inwieweit sich Unternehmen mit verschiedenen

Potenzialträgeraltersgruppen beschäftigen, um jeden Potenzialträger, unabhängig vom Alter, optimal einsetzen zu können.

4. Junge und ältere Potenzialträger in deutschen Unternehmen

Neben einer aktiven Förderung der Zuwanderung von Hochqualifizierten aus dem Ausland, Reformen im deutschen Bildungssystem - um mehr junge Menschen gut ausbilden zu können und frühzeitig für den Arbeitsmarkt zur Verfügung zu stellen - können Potenzialträger auch intern im Unternehmen gefördert werden, sodass sie für die Nachfolgeplanung oder für weiterführende Aufgaben zur Verfügung stehen (ohne spezielle Suche auf dem externen Arbeitsmarkt). In dieser Arbeit wird sich auf den letzteren Punkt, die unternehmensinterne Förderung von Potenzialträgern, konzentriert. Das Thema wird zusätzlich um eine altersspezifische Unterscheidung, welche ebenfalls, ausgehend vom demographischen Wandel, heute und zukünftig auf dem unternehmensinternen Arbeitsmarkt im Hinblick auf die Altersstruktur eine Rolle spielen wird,¹⁸⁷ ergänzt. Denn bereits 2006 waren 27% der Fach- und Führungskräfte in deutschen Unternehmen älter als 50 Jahre und für 2015 wird vorhergesagt, dass dann jede dritte Fach- und Führungskraft über 50 Jahren sein wird.¹⁸⁸ Im Vergleich dazu lag bereits im Jahre 2010 das Durchschnittsalter deutscher Arbeitnehmer bei ca. 41,4 Jahren.¹⁸⁹

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels werden die altersspezifischen Merkmale und Eigenschaften, die junge und ältere Arbeitnehmer voneinander unterscheiden (bzw. nicht unterscheiden), aufgeführt. Im nächsten Schritt wird die Thematik Potenzialträger eingeführt und beschrieben, u. a. wird der Begriff Potenzialträger erläutert, definiert und diskutiert. Des Weiteren werden die altersspezifischen Merkmale der beiden Altersgruppen auf junge und ältere Potenzialträger übertragen und entsprechend der Definition von Potenzialträgern erweitert. Auf diese Weise sollen die Förderungsmöglichkeiten innerhalb von deutschen Unternehmen an je einem Beispiel für die Altersgruppen und an einem gemeinsamen Beispiel für beide Gruppen verdeutlicht werden.

Ziel dieses Kapitels ist es, die Bedeutung von Potenzialträgern im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel auf dem deutschen Arbeitsmarkt weiter herauszuarbeiten und die Altersunterschiede zwischen jungen und älteren Potenzialträgern darzustellen, um hieraus weitere Erkenntnisse für die empirische Untersuchung zu gewinnen und ableiten zu können.

¹⁸⁷ Vgl. Beile (2011).

¹⁸⁸ Vgl. Schneider und Stein (2006).

¹⁸⁹ Vgl. Schneider und Stein (2006).

4.1 Altersspezifische Unterschiede zwischen jungen und älteren Arbeitnehmern

Wenn es darum geht, altersspezifische Unterschiede im Unternehmenskontext aufzuzeigen, dann erscheint es sinnvoll, zwischen jungen und älteren Arbeitnehmern zu unterscheiden,¹⁹⁰ um verschiedene Merkmale und Eigenschaften der Altersgruppen deutlich machen zu können. Es werden in diesem Abschnitt zuerst generelle Unterschiede zwischen den Altersgruppen beschrieben und diskutiert, bevor die alterstypischen Eigenschaften auf junge und ältere Potenzialträger übertragen werden.

4.1.1 Eigenschaften von jungen Arbeitnehmern

Der Begriff junge Arbeitnehmer umfasst nach Autoren wie z. B. Thiele (1999), Donkor (2009) oder Seitz (2004) Erwerbstätige im Alter zwischen 16 und 35 Jahren. Aus sozialpsychologischer Perspektive werden alle Personen geboren zwischen 1980 bis 1995, ca. 4,3 Mio. Männer und ca. 3,8 Mio. Frauen in Deutschland,¹⁹¹ als „Generation Y“¹⁹² bezeichnet.¹⁹³ Die Personen in dieser Generation absolvierten im Jahre 2012 entweder ihre (schulische) Ausbildung, stehen am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn oder befinden sich im ersten Abschnitt ihres Berufslebens.¹⁹⁴ Diese Generation wird oftmals mit den allgemeinen Eigenschaften wie Karrierewille, Teamorientierung, Engagement am Arbeitsplatz und dem Anspruch auf eine angemessene Work-Life-Balance in Verbindung gebracht.¹⁹⁵ Im Allgemeinen werden junge Arbeitnehmer der Generation Y als selbstbewusst, fleißig und ehrgeizig bezeichnet. Personen in dieser Altersgruppe sehen generell ihre Führungskraft als Coach, der ihnen regelmäßig Feedback gibt und bei dem sie Unzufriedenheit äußern können.¹⁹⁶ Ob diese Eigenschaften sich jedoch für alle Menschen in dieser Altersgruppe verallgemeinern lassen, konnte bisher weder empirisch belegt noch widerlegt werden. Denn wurden bisher Befragungen innerhalb der Generation Y

¹⁹⁰ Das mittlere Alter wird hier nicht weiter vertieft, da hier eine deutliche Abgrenzung zwischen den Altersgruppen schwierig, im Vergleich zur Abgrenzung zwischen jungen und älteren Arbeitnehmern, erscheint.

¹⁹¹ Vgl. Rump (2010).

¹⁹² Zum ersten Mal wurde der Begriff Generation Y in der Zeitschrift *Advertising Age* im August 1993 (Zeitschrift für Marketing und Medien) beschrieben. Übernommen wurde er aus dem anglo-amerikanischen.

¹⁹³ Vgl. u. a. von Rump (2010), Braun (2007), Donkor (2009), etc.

¹⁹⁴ Aufgrund des unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Ausbildungsmöglichkeiten kann einer Person gerade erst ins Berufsleben eintreten oder bereits seit max. 16 Jahren arbeiten.

¹⁹⁵ Vgl. Donkor (2009).

¹⁹⁶ Vgl. u. a. Rump et al. (2008), Rendell et al. (2008).

durchgeführt, dann fanden diese im Allgemeinen mit Studenten bzw. Absolventen statt,¹⁹⁷ die die beschriebenen Eigenschaften vorwiegend aufweisen.

Laut Rump et al. (2008) können aufgrund deutlicher Unterschiede zwischen Ansprüchen und Vorstellungen in dieser Generation Spannungsfelder entstehen. Denn bspw. zeichnen sich diese Personen durch eine hohe Leistungsorientierung aus, aber sind auch auf den Lebensgenuss bedacht.¹⁹⁸ Diese Kombination kann in Bezug auf effizientes Arbeiten im Unternehmen ein Problem darstellen,¹⁹⁹ welches z. B. durch das Thema Work-Life-Balance (WLB)²⁰⁰ auf Unternehmensebene zu umgehen versucht wird. Unternehmen können mittels spezieller Anreize versuchen diese Spannungsfelder abzubauen. Dies fördert zum einen die Rekrutierung für und zum anderen die Bindung an das Unternehmen bei dieser Altersgruppe. Die folgende Abbildung fünf zeigt die wichtigsten Spannungsfelder, die es laut Rump (2008) bei jungen Arbeitnehmern abzubauen gilt, auf:

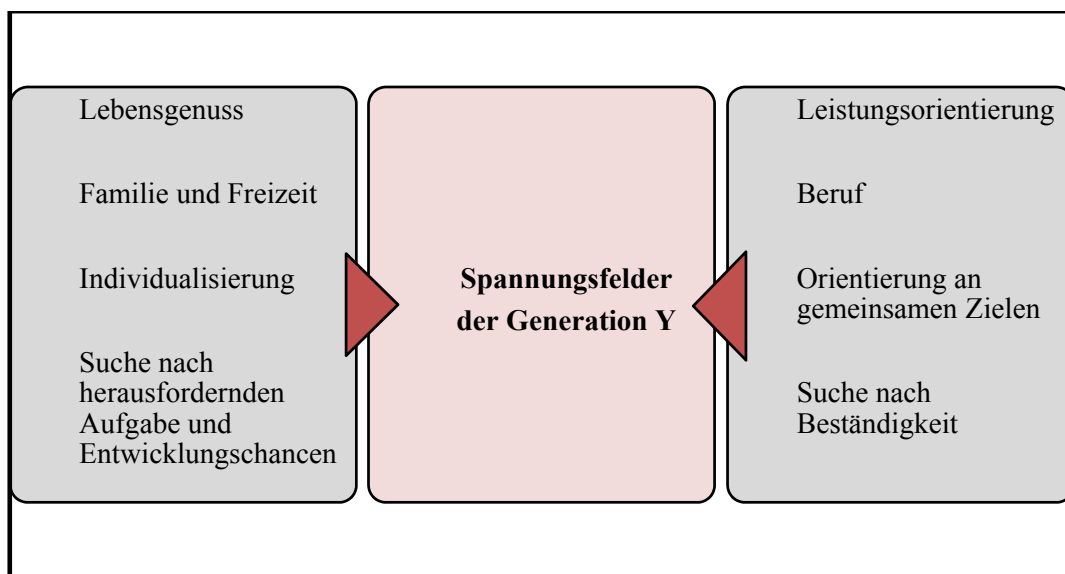


Abbildung 5: Spannungsfelder junger Arbeitnehmer²⁰¹

Alle Spannungsfelder, die hier aufgeführt sind, können, wenn sie nicht miteinander im Einklang stehen, zur Demotivation bzw. zum Leistungsnachlass bei einem jungen Potenzialträger führen.²⁰² Aus diesem Grund ist es, laut Rump (2008), die Aufgabe der

¹⁹⁷ Vgl. u. a. Rendell et al. (2008), Kötter et al. (2010).

¹⁹⁸ Im Vergleich zählt z. B. in der Kriegsgeneration nur der Fleiß.

¹⁹⁹ Vgl. Rump et al. (2008). Bekommt der junge Arbeitnehmer nicht genug Freizeit eingeräumt, kann sich dies auf sein Leistungsverhalten und seine Arbeitszufriedenheit auswirken.

²⁰⁰ Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

²⁰¹ In Anlehnung an Rump et al. (2008), S. 15.

²⁰² Vgl. Rump et al. (2008).

Unternehmen dafür zu sorgen, dass einerseits der Arbeitnehmer effizient seinen Aufgaben im Unternehmen nachgeht und andererseits sich z. B. in seinem Privat-leben nicht zu sehr eingeschränkt fühlt, da dies sonst zur Unzufriedenheit des Arbeitnehmers führen kann. Besonders der Ansatz, die Bedürfnisse des Arbeitnehmers mit denen des Unternehmens in Einklang zu bringen, stellt ein wichtiger Ansatzpunkt für die Untersuchungen im späteren Verlauf der Arbeit dar.²⁰³ Ziel soll es sein die Leistung optimal einsetzen und ausschöpfen zu können.

Junge Arbeitnehmer lassen sich, abgesehen von ihrem Alter, vor allem durch ihre Stärken und Schwächen, welche die altersspezifischen Merkmale und Eigenschaften dieser Altersgruppe darstellen, von anderen Altersgruppen unterscheiden. Generell werden diese Merkmale und Eigenschaften sowohl in der Literatur als auch in praxisnahen Studien mit wissenschaftlichen Erhebungsmethoden, wie z. B. in einer Kienbaum Studie aus dem Jahre 2012 zum Thema High Potentials, beschrieben.

Es kann bei der Beschreibung von Stärken und Schwächen von Altersgruppen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass die Angaben maßgeblich durch Stereotypen²⁰⁴ und Erwartungen hinsichtlich der Verhaltensweise dieser Altersgruppe beeinflusst sein können.²⁰⁵ Des Weiteren sollte darauf geachtet werden, wenn ältere Arbeitnehmer über junge Arbeitnehmer sprechen, dass dann eine Doppelperspektive entstehen kann, d. h. es fließen die Erfahrungen aus der eigenen Jugend in das heutige Meinungsbild über diese Altersgruppen ein.²⁰⁶ Folgend wird eine allgemeine Darstellung der Stärken und Schwächen von jungen Arbeitnehmern aufgezeigt, welche die Altersgruppe auszeichnet.²⁰⁷ Die nachstehende Tabelle sieben zeigt die am häufigsten in der Literatur und in praxisnahen Studien genannten Stärken und Schwächen junger Arbeitnehmer auf.²⁰⁸

²⁰³ Vgl. hierzu im Kapitel 5.4 Motivationstheorien.

²⁰⁴ Stereotypen dienen der Fremd- und Selbsteinordnung in die Gesellschaft. Sie sind Teil der kognitiven Ökonomie des Menschen und erleichtern so die Einordnung von Erlebtem. Vgl. Kocka und Staudinger (2009). Die Aktivierung von Stereotypen läuft automatisch in einem unterbewussten Prozess ab, sobald wir eine Gruppe oder Person begegnen. Vgl. Bittner und Wippich (2011).

²⁰⁵ Vgl. Kruse und Thimm (1997) und Hummert (2011).

²⁰⁶ Vgl. Kruse und Thimm (1997).

²⁰⁷ Individuelle Eigenschaften, die davon abweichen, werden hier nicht berücksichtigt. Es geht lediglich um eine allgemeine Darstellung.

²⁰⁸ Vgl. u. a. Donkor (2009), Kocka und Staudinger (2009), Braun (2007), Kienbaum (2012), etc. Die jeweilige Begriffserläuterung ist im Anhang zu finden.

Stärken	Schwächen
Intrinsische Motivation ²⁰⁹	keine Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber
Kreativität	hohe Krankheitsquote im Vergleich zu älteren Arbeitnehmern
Flexibilität	keine Erfahrung
Lernfähigkeit und –bereitschaft	nicht fundierte Ausbildung
Belastbarkeit	Ungeduld
Einsatzbereitschaft	Selbstüberschätzung
Umgang mit neuen Technologien	mangelnde Fähigkeit zur Selbstkritik
Aufgeschlossenheit	
für Aufgaben zu begeistern	
Anpassungsfähigkeit	
Innovationsfähigkeit	

Tabelle 7: Stärken und Schwächen junger Arbeitnehmer

Es ist zu erkennen, dass vor allem die Stärken von jungen Arbeitnehmern durch Komponenten geprägt sind, die mit „neuen Dingen“ zu tun haben, wie z. B. Aufgeschlossenheit oder Lernbereitschaft. Die Schwächen werden dagegen in erster Linie durch fehlende Erfahrung und Selbsteinschätzung gekennzeichnet. Inwieweit diese Stärken und Schwächen in der empirischen Erhebung der „HR meets HP“ Studie auch jungen Potenzialträgern zugeschrieben werden, wird anhand der empirischen Daten im Verlauf der Arbeit vertiefend diskutiert. Eine direkte Überprüfung der Stärken und Schwächen anhand von langfristigen Feldstudien ist in dieser Arbeit nicht möglich; es werden lediglich die Einschätzungen von Stärken und Schwächen für junge und ältere Potenzialträger erfragt.

4.1.2 Eigenschaften von älteren Arbeitnehmern

Der Begriff ältere Arbeitnehmer umfasst, laut z. B. Ours (2009) und Seitz (2004), Erwerbstätige im Alter zwischen 45 und 67 Jahren.²¹⁰ Aus sozialpsychologischer Perspektive wird diese Generation, geboren in den Jahren 1945 bis 1964, die „Baby-Boomer“ Generation genannt. Personen in dieser Generation sind im Jahre 2013 im Alter

²⁰⁹ Laut Deci (1971) ist eine Person intrinsisch motiviert eine Aktivität zu unternehmen, wenn sie keine andere sichtbare Belohnung als die Aktivität selbst erhält.

²¹⁰ Vgl. u. a. Ours (2009), Seitz (2004), etc. Laut OECD werden Arbeitnehmer ab der zweiten Hälfte ihres Erwerbslebens als ältere Arbeitnehmer bezeichnet. Vgl. Koller und Gruber (2001).

zwischen 49 und 68 Jahren. Autoren wie z. B. Rump et al. (2008) beschreiben Personen in dieser Generation u. a. mit einer sehr aktiven und leistungsorientierten Arbeitsweise sowie einem starken hierarchischen Denken. Zurzeit sind ca. 8,5 Mio. männliche und ca. 7,3 Mio. weibliche ältere Arbeitnehmer auf dem deutschen Arbeitsmarkt tätig.²¹¹ Diese Generation von Arbeitnehmern befindet sich im letzten Drittel ihres Berufslebens und wird in den kommenden Jahren, wenn diese nicht bereits schon offiziell in die Rente eingetreten sind oder verschiedene Altersteilzeit- bzw. Frühverrentungsmodelle genutzt haben, nach und nach in die Rente eintreten. Die „Baby-Boomer“ Generation stellt zurzeit, aufgrund ihres hohen Anteils an der deutschen Bevölkerung, den größten Anteil Erwerbstätiger auf dem Arbeitsmarkt. Sie prägen sowohl die Altersstruktur der deutschen Bevölkerung als auch die Altersstruktur deutscher Arbeitnehmer.

Ältere Arbeitnehmer haben mit einer Reihe von Vorurteilen zu kämpfen (u. a. Defizit-Modell des Alters)²¹², die negative Erwartungen gegenüber dieser Generation hervorrufen können. So kann im unternehmerischen Kontext eine Darstellung von älteren Arbeitnehmern entstehen, die nicht der Realität im Unternehmen entspricht. Zum Beispiel könnten ältere Arbeitnehmer als wenig produktiv beschrieben werden, obwohl dies im Allgemeinen nicht der Fall sein muss. Bestätigt werden diese negativen Stereotypen für ältere Arbeitnehmer in einer Studie von Hummert et al. aus dem Jahre 1994, in der die verschiedenen Autoren positive (aktiv, liebevoll etc.) und negative Prototypen²¹³ (schwach, depressiv, stur etc.) Alterskategorien zuordnen ließen.²¹⁴ In dieser Studie konnte festgestellt werden, dass die negativen Prototypen eher älteren Personen zugeteilt, während die positiven Prototypen eher jungen Personen zugeordnet wurden.²¹⁵ In einer anderen Studie von Celejewski und Dion (1998) wurden junge und ältere Personen hinsichtlich ihrer Selbst- und Fremdeinschätzung in Bezug auf verschiedene Altersgruppen verglichen. Ergebnis der Studie war u. a., dass sowohl bei der Selbst- als bei der Fremdeinschätzung die Kategorie „alt“ am negativsten

²¹¹ Vgl. u. a. Rump (2010).

²¹² Das Defizit-Modell des Alters beruft sich auf den Rückgang der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit. Dieses Modell wurde u. a. in Bezug auf die kristalline Intelligenz (akkumuliertes Wissen und Erfahrung) wissenschaftlich widerlegt. Vgl. u. a. Mather und Carstensen (2005), Kennedy et al. (2004), Carstensen (2007), Ours (2009).

²¹³ Ein Prototyp ist ein Urbild bzw. Vorbild, während ein Stereotyp ein gleichbleibendes Muster beschreibt. Im Fall dieser Studie sind die Begriffe jedoch gleichzusetzen.

²¹⁴ Positive Stereotypen nach Hummert et al. (1994) sind die Kategorien „golden agers“ (aktive, etc.), ‚perfekte Großeltern‘ (liebevoll etc.) und „John-Wayne-Konservative“ (konservativ, patriotisch), während negative Prototypen „schwerwiegend beeinträchtigte Personen“ (schwach etc.), „mutlos/ verzagte Person“ (depressiv etc.), „Griesgram“ (schlecht gelaunt etc.) und „Einsiedler“ (still etc.) sind.

²¹⁵ Eine ähnliche Studie zum Thema junge und ältere Arbeitnehmer und ihre positiven und negativen Stereotypen wurde bereits 1990 von Perdue und Gurtman durchgeführt und kam zum gleichen Ergebnis.

beurteilt wurde. Ältere Probanden bewerteten einerseits in der Fremdeinschätzung andere ältere unbekannte Personen nur leicht positiver als jüngere Probanden diese beurteilten und andererseits bewerteten ältere Probanden bei einer Selbsteinschätzung sich selbst positiver als andere ältere Personen. „Die negative Wahrnehmung des Alters ist demnach nicht nur bei jüngeren, sondern auch bei älteren Personen zu finden.“²¹⁶ Diese negative Einstellung, geprägt durch die Stereotypen von älteren Arbeitnehmern, führen dazu, dass trotz eines wachsenden Bewusstseins für den demographischen Wandel und dem Blick auf ältere Arbeitnehmer, sich in Unternehmen in den letzten Jahren nichts geändert hat.²¹⁷

Häufig genannte negative Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern, die sich im Defizit-Modell des Alters widerspiegeln, sind u. a.:

- Eine **sinkende Arbeitsproduktivität**, die jedoch bis heute nicht wissenschaftlich bewiesen ist.²¹⁸
- Eine **allgemeine Leistungsminderung** mit steigendem Alter, die bisher nicht wissenschaftlich erwiesen ist, da die individuellen Leistungsergebnisse von vielfältigen Umweltbedingungen, die teilweise eine direkte Wechselwirkung mit der ausgeübten Tätigkeit vorweisen, abhängen.²¹⁹
- Älteren Arbeitnehmern wird nachgesagt, dass sie **nicht mehr innovativ** handeln würden. Es wird angenommen, dass es mit steigendem Durchschnittsalter der Belegschaft zur Abnahme der Innovationswahrscheinlichkeit in einem Unternehmen kommt.²²⁰ Sowohl neue Produkte, Marktneuheiten und Weiterentwicklungen sinken demnach ab einer Schwelle zwischen dem 42. und 50. Lebensjahr kontinuierlich ab.²²¹ In dieser Annahme von Schneider und Ragnitz (2007) ist jedoch nicht beachtet, dass der Prozess des innovativen Handelns durch Erfahrungswissen geprägt wird und somit zu anderen Ergebnissen führen kann. So konnte z. B. Ours (2009) feststellen, dass eine abnehmende Anzahl von Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Zeitschriften bei älteren Professoren mit einer veränderten Arbeitsweise und den damit verbundenen Anreizen einer Veröffentlichung zusammenhängt und nicht auf eine sinkende Leistungs- und Innovationsfähigkeit zurückzuführen ist.

²¹⁶ Bittner und Wippich (2011): <http://de.in-mind.org/content/altersstereotype-bilder-vom-altern-und-von-aelteren-arbeitnehmern>, aufgerufen am 20.2.2013.

²¹⁷ Vgl. Maurer et al. (2008).

²¹⁸ Vgl. Ours (2009).

²¹⁹ Vgl. Arnds und Bonin (2002).

²²⁰ Vgl. Schneider und Ragnitz (2007).

²²¹ Vgl. Schneider und Ragnitz (2007).

- Ältere **lernen schlechter** als junge Arbeitnehmer. Diese Aussage ist zum Teil wissenschaftlich widerlegt. Seitz (2004) beschreibt, dass Ältere nicht schlechter lernen, sondern aufgrund ihres Erfahrungsschatzes und ihren bisherigen beruflichen Tätigkeiten anders lernen.²²² U. a. beschreiben Mather und Carstensen (2005), dass ältere Personen nach einer Trainingsphase vergleichbar hohe Lernerfolge wie junge untrainierte Personen aufweisen.²²³

Das historisch überlieferte Altersbild, das heute weitgehend vorherrscht, wird jedoch der Gesellschaft im 21. Jahrhundert nicht mehr gerecht.²²⁴ Es ist im Ansatz ein Wandel in der Gesellschaft zu erkennen, der teilweise die alten stereotypen Vorstellungen von älteren Arbeitnehmern aufbricht und vermehrt positive Eigenschaften in den Fokus rücken lässt.²²⁵

Tabelle acht stellt die Stärken und Schwächen, die in verschiedenen Studien und von Autoren wie z. B. Arnds und Bonin (2002) häufig beschrieben wurden, für ältere Arbeitnehmer gegenüber.²²⁶ Wie bereits bei jungen Arbeitnehmern besteht hier das Problem, dass die Angaben durch Stereotypen und Erwartungen gegenüber der Altersgruppe beeinflusst werden können. Hier wird bei der Bewertung durch eine junge Person eine Doppelperspektive widergespiegelt, vor allem weil diese ihre Vorstellungen vom eigenen zukünftigen Alter in die Bewertung mit einfließen lässt.²²⁷ Neben den allgemeinen Stärken und Schwächen sind jedoch die individuellen Stärken und Schwächen nicht zu vergessen, die in dieser Darstellung nicht weiter aufgeführt sind. Später in den Erhebungsphasen der „HR meets HP“ Studie bilden individuelle Einschätzungen eines jeden Probanden die Grundlage für die Erstellung eines Gesamtbildes der Altersgruppe.

²²² Vgl. Seitz (2004).

²²³ Ours (2009) bestätigt dies in seinen Studien ebenfalls.

²²⁴ Vgl. Kocka und Staudinger (2009).

²²⁵ Vgl. u. a. Richter (2010), Grewer et al. (2007), Rosenstiel (2009), etc.

²²⁶ Vgl. u. a. Baltes et al. (1994), Arnds und Bonin (2002), Grossmann et al. (2010), Grewer et al. (2007) etc.

²²⁷ Vgl. Kruse und Thimm (1997).

Stärken	Schwächen
Erfahrung/Erfahrungswissen ²²⁸	Spezialisierung
Expertenwissen	gesundheitliche Probleme
besserer Job-Match ²²⁹	weniger offen für Neues
hohe Arbeitsdisziplin	teurer als jüngere Mitarbeiter – Kostenfaktor ²³⁰
Verlässlichkeit	nicht mehr lernfähig
Qualitätsbewusstsein	Nachlass körperlicher Fähigkeiten
Loyalität gegenüber Arbeitgeber ²³¹	Multitasking-Fähigkeit, d. h. Arbeitsgedächtnis sinkt
soziale Kompetenzen	abnehmende Belastbarkeit
breite Denkweise	abnehmende Leistungsfähigkeit
Kompromissbereitschaft	technologisches Know-how
	Vitalität

Tabelle 8: Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer

Bei Betrachtung der Tabelle acht wird deutlich, dass die Stärken dieser Altersgruppe in erster Linie erfahrungsbasierte Eigenschaften darstellen, während sich die Schwächen in vielen Fällen auf körperliche Eigenschaften konzentrieren. So spielt gerade das Erfahrungswissen in Situationen

1. mit unvollständigen Informationen oder
2. mit nicht vollständig durchschaubaren und berechenbaren Auswirkungen oder
3. mit gestörten Prozessabläufen oder
4. die schnelle Entscheidungen ohne langes Nachdenken und Abwägen erfordern oder
5. die schnelles Eingreifen erfordern, um weitere Handlungsschritte bestimmen zu können, eine große Rolle.²³²

²²⁸ Erfahrungswissen entsteht mit der Dauer der Ausführung einer Tätigkeit. Dies hat zur Folge, dass Ältere meist ein größeres Maß an Erfahrungswissen gegenüber Jüngeren aufweisen. Vgl. Koller und Plath (2000).

²²⁹ Vgl. Arnds und Bonin (2002).

²³⁰ Siehe „Alters-Lohn-Profil“ im Anhang I.

²³¹ Während bei jungen Arbeitnehmern dieser Punkt als Schwäche genannt wird, wird er im Zusammenhang mit älteren Arbeitnehmern als Stärke benannt.

²³² Vgl. Koller und Plath (2000).

Des Weiteren ist festzuhalten, dass sich ältere Arbeitnehmer oftmals durch eine sprachlich bessere Ausdrucksweise gegenüber jüngeren Arbeitnehmern auszeichnen. D. h. es besteht ein besserer Zugang zu gespeichertem Sprachwissen in höherem Alter.²³³

Die nachfolgende Tabelle neun zeigt auf, welche Komponenten der Leistungsfähigkeit sich mit zunehmendem Alter ändern können.

Im Allgemeinen zunehmende Fähigkeiten	In der Regel gleichbleibende Fähigkeiten	Im Allgemeinen abnehmende Fähigkeiten
Erfahrungswissen	Allgemeinwissen	Muskelkraft
Urteilsvermögen und Genauigkeit	Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung	Beweglichkeit
sprachliche Gewandtheit	Aufmerksamkeit	klimatische Anpassungsfähigkeit
Fähigkeit zum dispositiven Denken	Konzentrationsfähigkeit	Sehvermögen
Selbstständigkeit	Lernfähigkeit	Hörvermögen
Teamfähigkeit	Langzeitgedächtnis	Tastsinn
Verantwortungsbewusstsein		geistige Umstellungsfähigkeit
Zuverlässigkeit		Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -erarbeitung
Ausgeglichenheit und Beständigkeit		Abstraktionsvermögen
menschliche Reife		Kurzzeitgedächtnis
Sicherheitsbewusstsein		Risikobereitschaft

Tabelle 9: Veränderung der menschlichen Leistung²³⁴

In der Tabelle neun ist zu sehen, dass unter „zunehmenden Fähigkeiten“ vor allem Fähigkeiten verstanden werden, die mit gesammelten Erfahrungen und einer steigenden Selbstständigkeit mit zunehmendem Alter einhergehen. In der Spalte „gleichbleibenden Fähigkeiten“ sind dagegen in erster Linie Merkmale aufgeführt, die sich auf die Aufnahmefähigkeit einer Person beziehen, wie z. B. Konzentrationsfähigkeit. Die „körperlichen Fähigkeiten“ werden wiederum in der dritten Spalte aufgezeigt. Hier wird vor allem die Abnahme der körperlichen Leistung im Alter beschrieben. Während die linke und mittlere Spalte die Basis für die Stärken von älteren Arbeitnehmern darstellen, beschreibt die rechte Spalte die (körperlichen) Schwächen dieser. Inwieweit diese Eigenschaften von

²³³ Vgl. Wild-Wall et al. (2009).

²³⁴ Klump et al. (1994), S. 17.

älteren Potenzialträgern im Selbstbild oder durch deren Umfeld beurteilt werden, wird anhand der empirischen Daten im Laufe dieser Arbeit weiterführend untersucht und diskutiert.

Neben den in der Tabelle acht aufgeführten Stärken und Schwächen können zusätzlich die verschiedenen Komponenten des Lernens und der Intelligenz beschrieben werden. Generell gilt für kognitive Fähigkeiten wie das Lernen, dass diese mit zunehmendem Alter gleich bleiben oder sich sogar positiv verändern (zunehmen) können.²³⁵ Für alle Intelligenz- und Lernvarianten spielt i. d. R. die Grundausbildung einer Person (u. a. Schulbildung, Ausbildung, Studium, etc.)²³⁶ eine entscheidende Rolle beim Aufnehmen und Verarbeiten von Informationen. Denn in der Kindheit und Jugend werden Verknüpfungen im Gehirn gebildet; es stellt sich durch intensives bzw. kontinuierliches Lernen eine Lerngewohnheit ein.²³⁷ Aus diesem Grund kann gesagt werden, dass jeder Mensch zu jedem Zeitpunkt seines Lebens (bis ins hohe Alter), abgesehen von Lebensphasen mit schwerwiegenden Erkrankungen wie z. B. Alzheimer, Sachverhalte und Inhalte neu lernen kann.²³⁸ Im Gegensatz dazu können bei der Intelligenz zwei gegenläufige Komponenten aufgezeigt werden:²³⁹

- fluide Intelligenz bzw. Fähigkeiten und
- kristalline Intelligenz bzw. Fähigkeiten.

Die fluide Intelligenz bezieht sich u. a. auf die Bewältigung neuer Probleme, die Geschwindigkeit verarbeitender Informationen oder die gleichzeitige Koordination verschiedener Dinge etc.²⁴⁰ Sie sinkt mit zunehmendem Alter.²⁴¹ Dagegen bleibt die kristalline Intelligenz, u. a. geistige und erfahrungsbasierte Fähigkeiten, bis ins hohe Alter gleich bzw. lässt sich durch Trainingsmaßnahmen sogar steigern.²⁴² Deswegen ist es wichtig, dass ältere Arbeitnehmer in Weiterbildungen und Förderprogramme einbezogen werden und an diesen teilnehmen, um die kristalline Intelligenz zu stabilisieren und auszubauen.

²³⁵ Vgl. Grossmann et al. (2010) oder Wild-Wall et al. (2009).

²³⁶ Neben der Grundausbildung spielt zudem eine Rolle, ob eine Person lerngewohnt oder lernungewohnt ist, denn danach richtet sich zusätzlich deren Aufnahmefähigkeit.

²³⁷ Vgl. Meyer-Drawe (2003).

²³⁸ Der Grad der Motivation zum Lernen hängt zwar vom konkreten Nutzen und der Anwendbarkeit des Neuerlernten ab, aber generell ist es jedem Menschen möglich. Vgl. Kocka und Staudinger (2009). Im Abschnitt „Lebenslanges Lernen“ wird hierauf vertiefend eingegangen.

²³⁹ Vgl. u. a. Kocka und Staudinger (2009) und Schneider und Ragnitz (2007).

²⁴⁰ Vgl. Schneider (2007).

²⁴¹ Vgl. Schneider (2007).

²⁴² Vgl. u. a. Kocka und Staudinger (2009) und Schneider und Ragnitz (2007).

Besonders die Thematik „Lebenslanges Lernen“, auf die später vertiefend eingegangen wird, zielt auf den kontinuierlichen Erhalt und Ausbau der geistigen Fähigkeiten einer Person ab.

Werden ältere Arbeitnehmer im unternehmerischen Kontext betrachtet, ist zu erkennen, dass sie in vielen Fällen aufgrund einer (vermuteten) abnehmenden Produktivität²⁴³ sowie steigender Löhne²⁴⁴ als Last angesehen werden.²⁴⁵ Aus diesem Grund folgt in vielen Fällen entweder

- eine Externalisierung, d. h. die vorzeitige Ausgliederung älterer Arbeitnehmer aus der Erwerbsarbeit in den vorgezogenen Ruhestand,
- Arbeitslosigkeit,
- der Einsatz von Altersteilzeitregelungen oder
- eine Abschiebung in unbedeutende Aufgaben.²⁴⁶

Nur wenige Arbeitgeber haben in den letzten Jahren dafür gesorgt, dass eine Internalisierung älterer Arbeitnehmer stattfindet, d. h. eine Eingliederung mit Hilfe von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, wie z. B. durch den Eingliederungs-zuschuss für ältere Arbeitnehmer.²⁴⁷ Aufgrund von Stereotypen kann es in Bezug auf das Alter zur

- Ab- und Entwertung der Fachlichkeit,
- Aushöhlung von Erfahrungswissen, da dies gerade auf geplante Veränderungsprozesse negative Auswirkungen haben kann,
- Auflösung der Routine
- und Erosion des betrieblichen Generationenvertrags²⁴⁸ kommen.

Dieser Umgang mit älteren Arbeitnehmern kann schließlich zu einer absinkenden Motivation, steigenden Frustration, Resignation und einer inneren Kündigung führen.²⁴⁹ Gerade das bestehende Paradoxon, das zurzeit in der deutschen Wirtschaft herrscht, d. h. die Arbeitnehmer mit Führungsverantwortung, welche meist älter als 45 Jahre sind, gliedern andere ältere Arbeitnehmer aus oder stellen sie nicht mehr ein,²⁵⁰ führt zu Unverständnis auf

²⁴³ Dies ist jedoch nicht bewiesen. Vgl. vorheriger Abschnitt.

²⁴⁴ Unternehmen zeigen hier oftmals kein Interesse, ältere Arbeitnehmer unter gleichen Bedingungen mehrere Jahre zu höheren Löhnen als junge Arbeitnehmer zu beschäftigen. Vgl. Kocka und Staudinger (2009).

²⁴⁵ Vgl. u. a. Richter (2010), Arnds und Bonin (2003), Grewer et al. (2007, etc.

²⁴⁶ Herfurth et al. (2003).

²⁴⁷ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2012).

²⁴⁸ Vgl. Kocka und Staudinger (2009).

²⁴⁹ Vgl. Grewer et al. (2007).

²⁵⁰ Vgl. Grewer et al. (2007).

der Arbeitnehmerseite. Es gibt Arbeitnehmer, die bis zum Renteneintrittsalter bzw. darüber hinaus arbeiten möchten.²⁵¹ Dieser Wunsch besteht einerseits aus finanziellen (keine Abzüge bei der Rente durch eine vorzeitige Verrentung)²⁵² andererseits aus persönlichen Gründen, wie z. B. Spaß am Beruf, „Gebraucht werden“ etc.²⁵³ Kistler und Hilpert (2001) beschreiben die Politik in deutschen Unternehmen so: „Die Umorientierung der kurzfristig orientierten jugendfixierten Personalpolitik in den Betrieben wird ein langer und mühsamer Prozess [...] so dass wir den Älteren rasch besondere Aufmerksamkeit widmen müssen.“²⁵⁴ Börsch-Supan (2007) proklamiert „[...] nicht nur eine Umkehr der Frühverrentungsanreize für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sondern eine Reform der Arbeitsschutzgesetze, die derzeit eine Belegschaftsumstrukturierung nur auf Kosten der Arbeitsbeteiligung älterer Mitarbeiter möglich mache.“²⁵⁵ Naegele und Sporket (2009) untermauern dies: „Ältere Arbeitnehmer werden künftig wieder vermehrt als Arbeitskräfte benötigt.“²⁵⁶ Sie betonen, „[...] dass die vorzeitige Ausgliederung der älteren Belegschaft alsbald an ihre Grenzen stoßen könnte [...]“.²⁵⁷ Die genannten Beispiele zeigen, dass die derzeitigen Unternehmenskulturen in deutschen Unternehmen fernab von einer effizienten Handhabung der Folgen des demographischen Wandels sind.²⁵⁸ Diese über Jahre weit verbreitete Ausgliederung von älteren Arbeitnehmern führt langfristig zu Problemen bei der wirtschaftlichen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen.²⁵⁹ D. h. durch den vorzeitigen Austritt der älteren Generation geht dem Unternehmen vor allem wichtiges Know-how, Erfahrungswissen und Handlungskompetenz verloren, welche sich die Arbeitnehmer über Jahre in ihrer alltäglichen Arbeit angeeignet haben.²⁶⁰ Aus diesem Grund beginnen im Zuge des demographischen Wandels erste Unternehmensführungen (Vorstände und Geschäftsführer) umzudenken und versuchen mit Hilfe eines Wissensmanagements²⁶¹ vorhandenes Wissen von älteren Arbeitnehmern an junge Kollegen weitergeben zu lassen, um bei Renteneintritt der älteren Arbeitnehmer das vorhandene Wissen im Unternehmen

²⁵¹ Vgl. Micheel et al. (2010).

²⁵² Vgl. www.bmas.de/DE/Themen/Rente/inhalt.html, aufgerufen am 13.6.2012.

²⁵³ Michael et al. (2010) beschreiben „die Bereitschaft zur Weiterbeschäftigung im Rentenalter ist umso größer, je niedriger das monatliche Nettohaushaltseinkommen der Person.“

²⁵⁴ Kistler und Hilpert (2001), S. 13.

²⁵⁵ Börsch-Supan (2007), S.59.

²⁵⁶ Naegele und Sporket (2009), S. 279.

²⁵⁷ Naegele und Sporket (2009), S. 279.

²⁵⁸ Vgl. Jasper und Fischer (2011).

²⁵⁹ Vgl. Koller und Plath (2000).

²⁶⁰ Vgl. u. a. Kröll und Brinkmann (1999). In den meisten Fällen wird dieses Wissen nur unzureichend an jüngere Kollegen weitergegeben und schriftlich fixiert.

²⁶¹ „Wissensmanagement ist ein zusammenfassender Begriff für alle Managementpraktiken, die darauf abzielen, in Organisationen Wissen einzusetzen und zu entwickeln, um die Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen.“ Gronau (2009), S. 9.

speichern zu können. Somit soll in Zukunft einerseits durch die längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und andererseits durch den aktiven Wissensaustausch zwischen den Generationen der „Verschwendung“ von Humankapital und dem Verlust von Kompetenzen vorgebeugt werden.²⁶²

Im folgenden Unterkapitel wird verstärkt auf Potenzialträger eingegangen, die die Basis für die empirische Untersuchung bilden.

4.2 Junge und ältere Potenzialträger

„Potenzial beschreibt einen angenommenen Zustand besonderer innerer Entwicklungsfähigkeit eines Arbeitnehmers, der eine gezielte Unterstützung und Förderung als unternehmerisch wertvoll und erfolgsversprechend erscheinen lässt.“²⁶³ Potenzial (lat. potentialis = nach Vermögen, tätig wirkend)²⁶⁴ lässt sich als eine noch nicht wahrgenommene Möglichkeit beschreiben, die eine Person, aufgrund unterschiedlichster Umstände,²⁶⁵ bisher noch nicht einsetzen konnte.²⁶⁶ Genauer heißt das, dass die Person bereits eine hohe Leistung gezeigt hat, aber es besteht noch die Möglichkeit weitere Leistungsreserven zu aktivieren.²⁶⁷ Potenzialträger sind Personen, die durch Förder- und Anreizmöglichkeiten motiviert werden können, um weitere Leistungsreserven zu aktivieren. Es besteht die Möglichkeit, dass eine Person bereits eine gute Leistung abliefert und Potenzial für Leistungssteigerungen aufweist, aber es kann auch sein, dass jemand der bisher wenig Leistung gezeigt hat trotzdem Potenzial für bessere Leistungen aufweist (vgl. Abbildung sechs: Talent). Diese Personen gelten als Potenzialträger, sind aber aufgrund ihrer eher geringeren Leistung schwer vom Unternehmen als Potenzialträger zu identifizieren. Denn bei einer Person mit geringer Leistung gibt es auch die Möglichkeit, dass es sich nur um eine Person mit geringer Leistung und keinem weiterführenden Potenzial handelt, also kein Potenzialträger, der dem Unternehmen durch eine Förderung Mehrnutzen verschaffen könnte (vgl. Abbildung sechs: Umbesetzung). Eine vierte Möglichkeit zeigt auf, dass eine Person hohe Leistungen zeigt, jedoch ihre Leistungspotenziale bereits ausgeschöpft hat und keine weitere Entwicklung möglich ist (vgl. Abbildung sechs: Leistungsträger). Im Verlauf

²⁶² Vgl. Koller und Plath (2000).

²⁶³ Kunz (2004), S. 16.

²⁶⁴ Vgl. Duden (2007).

²⁶⁵ Zum Beispiel liegt keine Förderung im Potenzialbereich oder die Ausrichtung der Arbeitsstelle nicht im Potenzialbereich des Arbeitnehmers.

²⁶⁶ Vgl. Jana-Tröller (2009).

²⁶⁷ Vgl. Jana-Tröller (2009).

dieser Arbeit wird sich auf Potenzialträger konzentriert, die durch eine Förderung motiviert werden können, da hier eine gezieltere Auswahl anhand der bisherigen Leistung und des bereits festgestellten Potenzials erfolgen kann. Im Fall der Talente ergibt sich bei der Auswahl die bereits beschriebene Problematik, dass es sich um eine Fehlbesetzung handelt und somit die Erhebung verzerren würde. Beim Leistungsträger dagegen kann kein Potenzial festgestellt werden, dass durch Anreize und Entwicklungsmöglichkeiten gefördert werden kann.



Abbildung 6: Leistungs-Potenzial-Matrix²⁶⁸

Potenzialträger werden oftmals im Unternehmenskontext oder der Literatur u. a. als Talente oder High-Potentials²⁶⁹ titulierte.²⁷⁰ Wobei Talent die Summe aus begabungsbasierten Fähigkeiten, d. h. Kompetenzen zu entwickeln und mit persönlichem Willen aus diesen etwas zu machen, beschreibt.²⁷¹ Potenzialträger haben eine innere Anlage, d. h. eine Grundbegabung auf einem bestimmten Gebiet, wie z. B. ein gutes Verständnis für Zahlen.²⁷² Ihre Grundbegabung und die erlernten Kompetenzen und Qualifikationen unterscheidet sie von anderen Arbeitnehmern.²⁷³ Wird im Unternehmenskontext von Potenzialträgern

²⁶⁸ In Anlehnung an Becker (2009), S. 535.

²⁶⁹ High-Potentials wird ein latent vorhandenes, aber noch nicht aktiviertes hohes Fähigkeits- und Leistungspotenzial zu geschrieben. Sie umfassen in den meisten Fällen die Gruppe der Studierenden und Absolventen. Vgl. Thiele (1999).

²⁷⁰ Im Verlauf der Dissertation wird nur noch der Begriff Potenzialträger verwendet, der synonym für die Bezeichnungen Talente, Leistungsträger und High-Potentials ist.

²⁷¹ Vgl. Heyse und Ortman (2008).

²⁷² Vgl. Christiani und Scheelen (2008).

²⁷³ Vgl. Ridder (2009).

gesprächen, handelt es sich *meist* um junge Arbeitnehmer mit sehr guten Leistungen und einem Potenzial für weiterführende Aufgaben, die zudem große Entwicklungsmöglichkeiten aufzuweisen scheinen.²⁷⁴ Jedoch kann Talent und Potenzial zu jedem Zeitpunkt in jedem Alter auftreten und sich entwickeln. Denn es zeichnet eine Person jeden Alters durch eine große Leistungsbereitschaft und Energie bei einer Tätigkeit aus. Es kann aus diesem Grund nicht zu einer Fokussierung auf junge Potenzialträger führen.²⁷⁵ Ungeachtet der Tatsache, dass Potenziale und Talente in irgendeiner Art und Weise bei jeder Person vorliegen können,²⁷⁶ wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass diese Potenziale aus unternehmerischer Sicht (wie kann die Leistungsfähigkeit eines Arbeitnehmers gesteigert werden, um einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren) betrachtet werden.

Die am häufigsten zu findenden Merkmale von Potenzialträgern in der Literatur und in praxisnahen Studien sind:²⁷⁷

- hohe Flexibilität,
- Lernwille und besonderes Lern- und Entwicklungsvermögen,
- emotionale Intelligenz²⁷⁸,
- Karriereorientierung,
- fachliche, persönliche und soziale Kompetenzen,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Einsatzbereitschaft,
- Teamfähigkeit,
- Initiative,
- Pflichtgefühl und
- schöpferische Tätigkeiten.

Generell gibt es jedoch keine einheitliche Definition des Begriffs Potenzialträger, denn welche Personen als Potenzialträger in einer Organisation benannt werden, wird durch die

²⁷⁴ Vgl. u. a. Heyse und Ortmann (2008), Donkor (2009), etc. Ob der Arbeitnehmer wirklich weiterentwickelt werden kann, hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie z. B. dem Wollen und Können. Vgl. Berthel und Becker (2010).

²⁷⁵ Vgl. Davis und Kourdi (2010).

²⁷⁶ Vgl. Baltes et al. (1994).

²⁷⁷ Vgl. u. a. Heyse und Ortmann (2008), Kunz (2004), etc.

²⁷⁸ „Emotionale Intelligenz, also der intelligente Umgang mit Emotionen, ist ein zentraler Faktor erfolgreicher Führung und damit auch des Unternehmenserfolgs.“ Wollsching-Strobel et al. (2009), S.44.

strategische Ausrichtung²⁷⁹ eines jeden Unternehmens definiert. Potenzialträger besitzen i. d. R. die oben aufgeführten Eigenschaften, welche zusätzlich durch Eigenschaften, die für die Unternehmung wichtig sind, ergänzt werden,²⁸⁰ wie z. B. bei einem Autohersteller ein hohes technisches Verständnis. Für die empirische Erhebung bedeutet das, dass bei einer Nennung von grundlegenden Merkmalen von Potenzialträgern die gleichen Merkmale erwartet werden können, während bei spezifischen Merkmalen diese voneinander abweichen können, da es sich hierbei vor allem um Merkmale handelt, die für das Unternehmen wichtig sind. Somit lässt sich daraus die Hypothese H₁ ableiten.

H1: „Werden die grundlegenden Merkmale von Potenzialträgern im Unternehmen erfragt, dann werden die gleichen Merkmale von jungen und älteren Potenzialträgern sowie Experten genannt.“²⁸¹

Die Identifikation von Potenzialträgern im Unternehmen erfolgt i. d. R. mit Hilfe verschiedener Personalentwicklungsinstrumente (u. a. Leistungsbeurteilung, Assessment-Center etc.²⁸²). Im Rahmen der Leistungsbeurteilung wird z. B. deutlich, dass ein Arbeitnehmer bereits eine hohe Leistung erbringt, diese jedoch durch eine spezielle Förderung gesteigert werden kann.²⁸³ Nach der Identifikation eines Potenzialträgers, anhand der unternehmerischen Kriterien - die im Leistungsbeurteilungsgespräch festgelegt wurden - werden die Stärken und Qualifikationen für zukünftige Aufgaben entwickelt und anschließend in Fach-, Führungs-, Experten- oder Schlüsselpositionen entsprechend ihres Könnens eingesetzt. Die Leistung der Potenzialträger ist „[...] umso effektiver und effizienter, je besser man die einzelnen leistungsrelevanten Faktoren und deren Wirkungen bzw. Wechselwirkungen kennt und gezielt einsetzt.“²⁸⁴ Parallel wird versucht, die Potenzialträger mittels Anreizen²⁸⁵ an das Unternehmen zu binden.

²⁷⁹ Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens bezieht sich einerseits auf die Positionierung eines Unternehmens innerhalb einer Branche und andererseits auf die Strategie zur Gewinnmaximierung.

²⁸⁰ Vgl. Davis und Kourdi (2010).

²⁸¹ Bezogen auf die Studie werden immer Aussagen verschiedener Probandengruppen miteinander verglichen, dies gibt die Möglichkeit durch den Vergleich von Selbst- und Fremdbild ein eher unverzerrtes Ergebnis zu bekommen.

²⁸² Die Leistungsbeurteilung ist eine „planmäßige und systematische Beurteilung von Mitgliedern der Organisation durch Vorgesetzte, häufig in regelmäßigen Zeitabständen (1 Jahr).“ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mitarbeiterbeurteilung.html?referenceKeywordName=Leistungsbeurteilung>, aufgerufen am 1.11.2012.

²⁸³ Vgl. u. a. Wollsching-Strobel et al. (2009).

²⁸⁴ Wollsching-Strobel et al. (2009), S.55.

²⁸⁵ Auf die verschiedenen Anreize für junge und ältere Potenzialträger wird im folgenden Kapitel eingegangen.

Es ist hierbei nochmals speziell darauf hinzuweisen, dass Potenzialträger unabhängig vom Alter einer Person/eines Arbeitnehmers identifiziert werden können, da...

1. ... es sich bei der Eigenschaft „Talent“ um altersunabhängige Fähigkeiten handelt, die in jedem Alter auftreten können.²⁸⁶ Neben dem Lernen und dem eigentlichen Talent spielt der Erfahrungsschatz eine Rolle in der Befähigung einer Person.²⁸⁷

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Bf} & = & \text{B} & + & \text{L} & + & \text{E} & (2) \\ \text{Befähigung} & & \text{Begabung} & & \text{Lernen} & & \text{Erfahrung} & \\ =\text{Talente} & & = \text{Talent} & & & & & \end{array}$$

2. ... gerontologische Studien belegen, dass im Alter sowohl die Intelligenz als auch die Lern- und Leistungsfähigkeit nicht abnehmen und somit eine altersunspezifische Förderung möglich ist.²⁸⁸
3. ... bei älteren Potenzialträgern gesagt werden kann, dass je höher das vermutete Potenzial desto höher werden die positiven Effekte auf betriebliche Zielerreichung eingeschätzt.²⁸⁹

Zusammengefasst bedeutet dies für diese Dissertation, dass Potenzialträger Arbeitnehmer, gleich welchen Alters, sind, die sich durch ihre bisherige Leistung und ein Potenzial für weiterführende Aufgaben auszeichnen. In den folgenden beiden Abschnitten werden die altersspezifischen Unterschiede zwischen jungen und älteren Potenzialträgern und deren Förderung aufgezeigt, um dann eine altersspezifische Untersuchung mit Hilfe der „HR meets HP“ Studie durchführen zu können.

4.2.1 Junge Potenzialträger und deren Förderung

Junge Potenzialträger bilden eine spezielle Untergruppe von jungen Arbeitnehmern. Die Gruppe der jungen Potenzialträger wird dementsprechend im Alter zwischen 16 und 35 Jahren definiert.²⁹⁰ Diese Arbeitnehmer weisen einerseits die alters-spezifischen Stärken und Schwächen von jungen Arbeitnehmern und andererseits die Merkmale von Potenzialträgern auf und bilden somit die Gruppe der jungen Potenzialträger. In diesem Abschnitt soll speziell auf die unternehmensinterne Förderung junger Potenzialträger eingegangen werden, um

²⁸⁶ Vgl. Davis und Kourdi (2010).

²⁸⁷ Vgl. Ritz und Thum (2011).

²⁸⁸ Vgl. Ours (2009).

²⁸⁹ Vgl. Blasius und Hackert (2007).

²⁹⁰ Vergleiche vorherigen Abschnitt.

Unterschiede zur Förderung älterer Potenzialträger herausarbeiten zu können. Ein typisches Konzept zur Förderung von (Führungs-)Nachwuchskräften ist das Talent Management (TM). Generell kann ein TM Konzept für alle Potenzialträger im Unternehmen genutzt werden, jedoch besteht bei den meisten Unternehmen ein verstärkter Fokus auf die Zielgruppe der (Führungs-)Nachwuchskräfte.²⁹¹ Aus diesem Grund wird dieses Konzept in der vorliegenden Dissertation für junge Potenzialträger vorgestellt, auch wenn das Vorgehen im TM (wie z. B. Persönlichkeitsentwicklung, Qualifizierung etc.) ebenfalls auf ältere Potenzialträger übertragbar ist.

Das TM wird in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung und der Unternehmensführung konzipiert und operativ von der Personalentwicklung durchgeführt. Es ist hierbei zu beachten, dass die praktische Anwendung eines solchen Konzepts nach der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens variieren kann. Denn jedes Unternehmen fördert seine Potenzialträger nach verschiedenen Anforderungen, basierend auf den personalwirtschaftlichen und unternehmerischen Zielen.²⁹² Im TM wird beschrieben, dass eine Person talentiert ist, wenn sie etwas gerne und dies zudem sehr gut durchführt.²⁹³ Zu dem Begriff TM finden sich in der Literatur unterschiedliche Definitionen. Heyse und Ortmann (2008), an deren Definition sich im weiteren Verlauf der Arbeit orientiert wird, beschreiben TM als ein übergeordnetes Konzept zur Förderung von Arbeitnehmern, das „[...] außer den Kompetenzen auch die Persönlichkeitseigenschaften, Fertigkeiten, das Wissen und die Qualifikation einschließt.“²⁹⁴ Oftmals wird beispielweise der Begriff TM auch mit der Bezeichnung Succession Management²⁹⁵ vermischt.²⁹⁶ Festgehalten werden kann, dass in deutschen Unternehmen vorwiegend in Bezug auf junge Potenzialträger ein TM System eingeführt wird, dass junge Arbeitnehmer mit herausragenden Grundvoraussetzungen, wie z. B. einem sehr guten Abschluss, von Beginn an im Unternehmen begleitet, d. h. von der Rekrutierung über die Entwicklung bis zur Bindung an das Unternehmen.²⁹⁷ Im Allgemeinen, wie bereits beschrieben, ist die Konzipierung und Durchführung eines TM in der Personalentwicklung angesiedelt.²⁹⁸ Es handelt sich hierbei um einen unternehmensweiten Ansatz, der praktisch nahezu in alle Bereiche der

²⁹¹ Vgl. Heyse und Ortmann (2008).

²⁹² Vgl. Rüttinger (2006).

²⁹³ Vgl. Rüttinger (2006).

²⁹⁴ Heyse und Ortmann (2008), S.11.

²⁹⁵ Succession Management = Nachfolgeplanung.

²⁹⁶ Vgl. Lewis und Heckman (2006).

²⁹⁷ Vgl. u. a. Fernandez Aráoz et al. (2009), Capelli (2008), Geuenich und Rosenstiel (2008).

²⁹⁸ Vgl. Schiedeck et al. (2007).

Personalentwicklung bzw. des HRM²⁹⁹ eingreift. Im Gegensatz zum Kompetenzmanagement, welches sich auf die Entwicklung von speziellen Kompetenzen im Hinblick auf die Stelle des Arbeitnehmers bzw. dessen Arbeitsumfeld bezieht, umfasst TM die Entwicklung von Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten, Qualifikationen und Wissen.³⁰⁰ TM erweitert im HRM das Personalentwicklungsspektrum um die Perspektive der Unternehmensstrategie und TM-Maßnahmen, wie z. B. spezielle Bindungsmaßnahmen.³⁰¹ D. h. strategische Unternehmensziele werden bei der Entwicklung eines Potenzialträgers beachtet, um diesen zukünftig effektiv einsetzen zu können. Heyse und Ortmann (2008) haben die Basiskomponenten, die im TM wichtig sind, wie folgt zusammengefasst:³⁰²

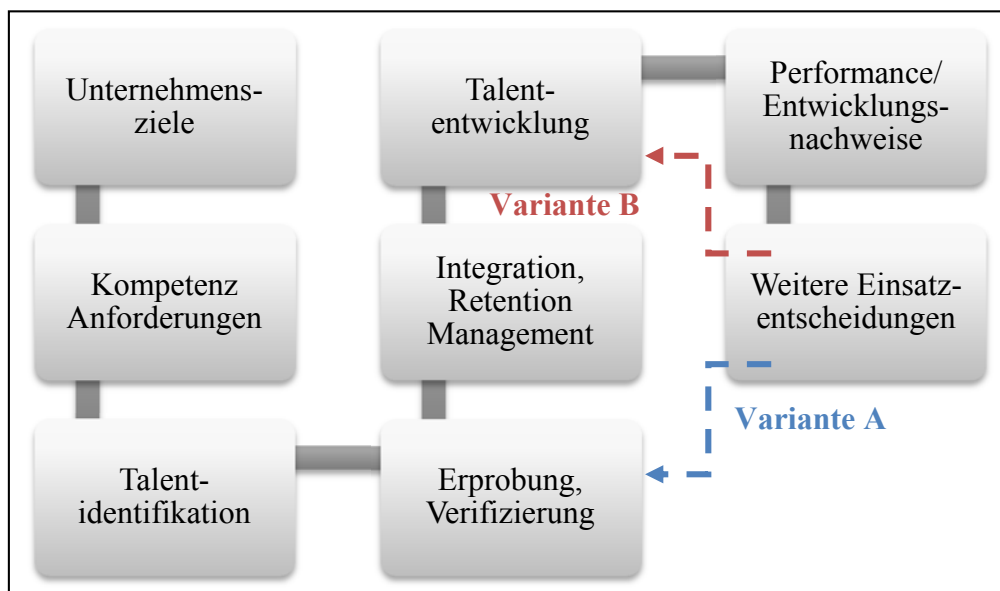


Abbildung 7: Basiskomponenten im Talent Management³⁰³

Laut Heyse und Ortmann (2008) sollte sich im ersten Schritt jede Unternehmensleitung bewusst werden, welche Aufgaben und Funktionen im Unternehmen für die Erreichung der *Unternehmensziele* wichtig sind. Dementsprechend können im zweiten Schritt die *Kompetenzanforderungen* an die Organisation, Bereiche, Abteilungen, Teams, Personen, Funktionen etc. definiert werden. Hier wird sich im TM vor allem auf die Zielgruppe der

²⁹⁹ Siehe HR Management im Anhang I.

³⁰⁰ Vgl. Heyse und Ortmann (2008).

³⁰¹ Vgl. Dahm (2007).

³⁰² Vgl. Heyse und Ortmann (2008) sowie u. a. Fernandez Aráoz et al. (2009), Capelli (2008), Dahm (2007), Knoblauch und Kurz (2007), etc.

³⁰³ In Anlehnung an Heyse und Ortmann (2008), S. 42.

jungen Potenzialträger konzentriert. Sind die Anforderungen, die ein junger Potenzialträger im Unternehmen aufweisen muss, um als solcher identifiziert zu werden, festgelegt, können auf dem internen Arbeitsmarkt geeignete Potenzialträger gesucht werden (*Verifizierung, Erprobung*). Hierbei werden die vorher formulierten Kompetenz-anforderungen mit den Leistungen und Qualifikationen der bestehenden Potenzialträger abgeglichen. Nahezu parallel zum vierten Prozessschritt wird in diesem Modell darüber nachgedacht, wie die periodische Beurteilung- und Kompetenzentwicklungskontrolle für die Potenzialträger aussehen soll, um einerseits Fortschritte im Entwicklungsprozess messen und andererseits Leistungssteigerungen erkennen zu können.³⁰⁴ Im folgenden Schritt werden die identifizierten und ausgewählten Potenzialträger entsprechend ihrer Stärken und zukünftigen Aufgaben bzw. Position entwickelt, d. h. es werden mit den Potenzialträgern Entwicklungsmaßnahmen (wie z. B. ein Führungstraining für eine anstehende Führungsposition) vereinbart, die in einem bestimmten Zeitraum durchgeführt werden. An dieser Stelle setzen verschiedene interne und externe Personal-entwicklungsmaßnahmen³⁰⁵, wie z. B. Kommunikationstrainings, Führungs-schulungen etc. an. Die Überprüfung sowohl der *Leistung/Entwicklungsnachweise* der Potenzialträger als auch der Effizienz des gesamten TM-Konzepts im Unternehmen (u. a. konnten entwickelte Potenzialträger entsprechend eingesetzt werden, usw.) ist im Folgenden wichtig.³⁰⁶ In diesem Schritt können langfristige Entwicklungstrends und –ziele für das gesamte TM-Konzept analysiert und festgelegt werden. Im Zuge einer langfristigen Planung und der Investition in die Potenzialträger wird zudem versucht, diese langfristig durch Anreize an das Unternehmen zu binden (wie z. B. durch Budgetverantwortung). Entsprechend der verschiedenen Unternehmensausrichtungen können diese Schritte in ihrer Intensität und Ausgestaltung variieren und unterschiedlich ausgestaltet werden. Heyse und Ortmann (2008) beschreiben zudem zwei weitere Varianten innerhalb dieses Vorgehens im TM. *Variante A* (---) zeigt auf, dass nach dem Einsatz eines Potenzialträgers die aktive Suche nach dem nächsten Kandidaten im Kreislauf wieder beginnt. Während in *Variante B* (---), vergleiche Abbildung sieben, der gleiche Potenzialträger auf seiner neuen Position weiterentwickelt wird, um für

³⁰⁴ Die Kontrolle der Leistung erfolgt generell durch Leistungsbeurteilungsgespräche, in denen für die Folgeperiode Ziele vereinbart werden. Die Zielerreichung wird nach Ende der Periode in einem Gespräch, üblicherweise zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, besprochen werden. Vgl. Eyer und Haussmann (2011).

³⁰⁵ Es besteht einerseits die Möglichkeit anhand unternehmensinterner Personalentwicklungs-maßnahmen, die von den Personalentwicklern durchgeführt werden, Trainings zu absolvieren, als auch externe Angebote von verschiedenen Trainingsanbietern wahrzunehmen.

³⁰⁶ Vgl. Heyse und Ortmann (2010).

spätere Aufgaben (eventuelle Führungsaufgaben oder bestimmte Projekte) ausgebildet zu sein.

Verkürzt kann dieser Prozess in fünf Schritten aufgezeigt werden. Hierbei werden keine unternehmenskonzeptionellen Abläufe mehr beschrieben, sondern sich nur auf die Schritte konzentriert, die die jungen Potenzialträger durchlaufen.

1. Gewinnen: Rekrutierung auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt (z. B. durch den Einsatz von Recruitern)
2. Identifikation: anhand verschiedener Auswahlinstrumente, wie z. B. dem Assessment Center oder der Potenzialanalyse³⁰⁷
3. Entwicklung: mittels verschiedener Personalentwicklungsmaßnahmen
4. Einsatz: in Schlüssel-, Fach-, Führungs- oder Projektpositionen
5. Bindung: Anreize zur Bindung und aktiven Nutzung der Leistung.

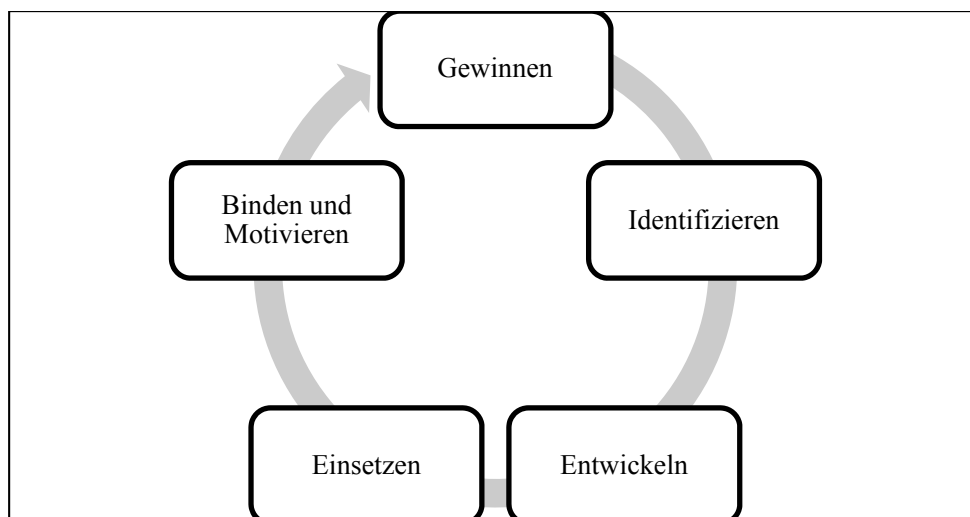


Abbildung 8: Fünf Phasen im Talent Management³⁰⁸

Es kann sich hierbei wie in Abbildung acht um eine Prozesskette handeln oder um einen Kreislauf, je nachdem ob ein Potenzialträger auf seiner neuen Position weiterhin Potenzial aufweist und eine weitere talentspezifische Förderung sinnvoll ist.³⁰⁹

³⁰⁷ „Unter einer Potenzialanalyse versteht man die Erfassung und Einschätzung des Leistungsvermögens einer Führungs- oder Nachwuchsführungskraft, um die Eignung für bestimmte Aufgaben im Unternehmen und damit die weitere berufliche Entwicklung zu beurteilen.“ Schwuchow und Gutmann (2008), Zusatz auf CD: Personalentwicklung von A-Z, S.34.

³⁰⁸ In Anlehnung an Sebald et al. (2005), S. 4.

³⁰⁹ Vgl. Sebald et al. (2005).

Zur erfolgreichen Umsetzung dieser Prozessschritte ist, neben den jungen Potenzialträgern, das Engagement der Unternehmensleitung (strategische Verantwortung, Fürsprecher), der Führungskräfte (operative Umsetzung und Träger des TM) und der Personalentwicklung (Prozesstreiber) wichtig.³¹⁰ Denn wird das TM nicht von diesen Gruppen gefördert und finanziell unterstützt, ist es schwierig dieses effizient durchzusetzen und die Potenzialträger dafür zu begeistern. Fehlt das Engagement der Unternehmensleitung, können die Potenzialträger sowohl von Führungskräften als auch von der Personalentwicklung nicht optimal gefördert werden, da in den meisten Fällen entsprechende Maßnahmen nicht genehmigt oder das entsprechende Budget nicht zur Verfügung gestellt wird.³¹¹ Nehmen dagegen die Führungskräfte nicht aktiv an der Förderung von Potenzialträgern teil, wird es schwierig zu erkennen, welche Arbeitnehmer Potenziale aufweisen. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass i. d. R. Gespräche zur Leistungsbeurteilung zwischen Führungskraft und Arbeitnehmern stattfinden und hier einerseits die Nominierung des Arbeitnehmers zum Potenzialträger durchgeführt wird und andererseits folgende Entwicklungsschritte für diesen festgelegt werden. Eine Führungskraft sollte zudem wissen, welche Stellen zukünftig zu besetzen sind, um Nachbesetzungen mit Potenzialträgern durchführen zu können. Generell basiert die Beziehung zwischen einer Führungskraft und einem Arbeitnehmer/Potenzialträger auf der Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT), auf die im Laufe des nächsten Kapitels im Zusammenhang mit den Themen Motivation und Anreize näher eingegangen wird.

4.2.2 Ältere Potenzialträger und deren Förderung

Ältere Potenzialträger bilden eine spezielle Gruppe von älteren Arbeitnehmern. Sie befinden sich im Alter zwischen 45 und 67 Jahren.³¹² Sie besitzen einerseits die altersspezifischen Stärken und Schwächen von älteren Arbeitnehmern und andererseits die Merkmale von Potenzialträgern.

„Aufgrund der älter werdenden Erwerbspersonen stehen die Unternehmen vor der Aufgabe ihren Fachkräftebedarf in den Reihen ihrer älteren Mitarbeiter zu suchen.“³¹³ Es ist wichtig, nicht nur jungen sondern auch älteren Potenzialträgern (in erster Linie Fach- und

³¹⁰ Vgl. Schiedeck et al. (2007).

³¹¹ Vgl. u. a. Rüttinger (2006).

³¹² Vergleiche vorheriger Abschnitt.

³¹³ Seitz (2007), S. 71.

Führungskräfte) Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und anzubieten, damit sie effizient arbeiten können.

In der Literatur wie auch im unternehmerischen Kontext wird jedoch die Bezeichnung ältere Potenzialträger bisher lediglich von u. a. Seitz (2007) verwendet, da hier oft von leistungsstarken älteren Arbeitnehmern gesprochen wird, die in einem Unternehmen aufgrund ihres Erfahrungswissens gebraucht werden.³¹⁴ Trotz fehlender Titulierung erscheint die Förderung von Potenzialträgern in diesem Alter sinnvoll. Blasius und Hackert (2007) stellten heraus, „[...] dass es bei der Einschätzung der Fähigkeiten der Älteren in Bezug auf die Erwartungen der Unternehmen bei einer alternden Gesellschaft weniger auf die Zusammensetzung der Fähigkeiten der Älteren ankommt, sondern insbesondere auf das Potenzial dieser Fähigkeiten.“³¹⁵ Dies begründet wiederum, warum im Kontext von älteren Arbeitnehmern von Potenzialträgern gesprochen werden kann und eine Förderung mit bestimmten Entwicklungsmaßnahmen und/oder -programmen bei dieser Potenzialträgergruppe sinnvoll erscheint.³¹⁶

Vor allem zeigt der Übergang des klassischen Lebenslaufs (in erster Linie in Bezug auf ältere Arbeitnehmer), der in erster Linie drei Lebensphasen (Lern-, Arbeits- und Rentenphase) klar voneinander trennt, in einen modernen Lebenslauf, der verschiedene Lebensphasen verschmelzen lässt, die Wichtigkeit der Förderung von auch älteren Potenzialträgern auf. Generell wird in der Literatur der klassische Lebenslauf bei älteren Arbeitnehmern beschrieben und eine Übertragung auf ältere Potenzialträger erfolgt nicht. Da jedoch ältere Potenzialträger auch die Stärken und Schwächen von älteren Arbeitnehmern aufweisen, werden in diesem Teil der Arbeit die Erkenntnisse zum klassischen Lebenslauf teilweise auf ältere Potenzialträger übertragen. Aufgrund der definierten Eigenschaften (u. a. Lernbereitschaft) von Potenzialträgern kann jedoch davon ausgegangen werden, dass bei einem Potenzialträger das Lernen nie vollständig aufgegeben wurde.

³¹⁴ Vgl. Grewer et al. (2007).

³¹⁵ Blasius und Hackert (2007), S.115.

³¹⁶ Vgl. Braun (2007).

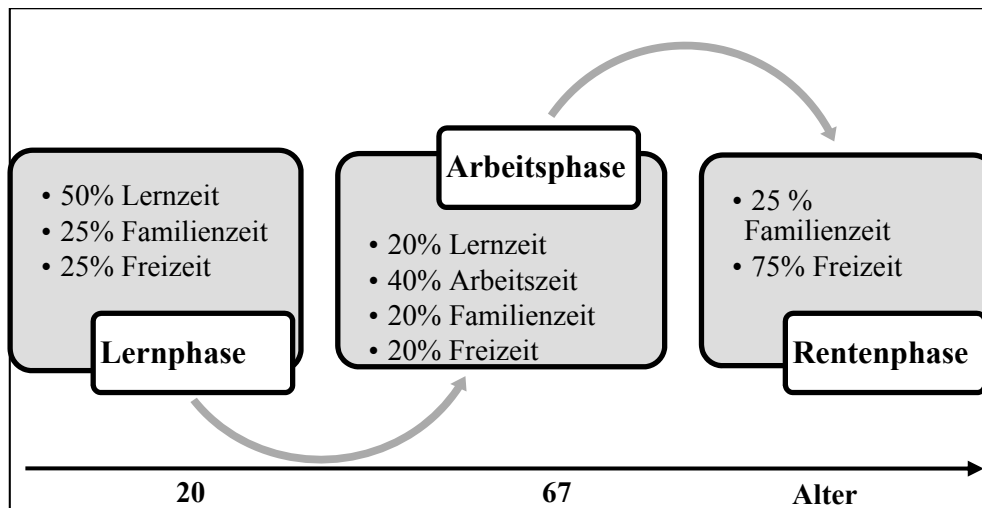


Abbildung 9: Klassischer Lebenslauf³¹⁷

Abbildung neun zeigt den klassischen Lebenslauf auf. Durch u. a. Kocka und Staudinger (2009) wurde betont, dass im 21. Jahrhundert eine einmalige Ausbildung am Anfang des Lebens (z. B. Schulausbildung, berufliche Ausbildung) nicht mehr ausreicht, um das ganze Berufsleben erfolgreich gestalten zu können.³¹⁸ Gerade bei älteren Arbeitnehmern hat die separierte Abfolge der Phasen Bildung, Arbeit und Ruhestand jahrelang ein entwicklungs- und zukunftsfeindliches Modell dargestellt, da sich u. a. viele Arbeitnehmer im Laufe ihres Arbeitslebens nur wenig weitergebildet haben.³¹⁹ Jedoch wird es immer wichtiger, dass sich diese drei Phasen überlappen.³²⁰ D. h. eine starre Trennung zwischen der Ausbildung zu Beginn des Lebens beendet mit dem Berufseinstieg und einer Periode der Berufstätigkeit führt dazu, dass das erlernte Wissen „veraltet“ und der Potenzialträger trotz guter Leistungen nach einer bestimmten Zeit (bei manchen Berufen früher als bei anderen, wie z. B. in der Technologiebranche) nicht mehr im aktuellen Tagesgeschäft effizient arbeiten kann, da ihm aktuelles Wissen fehlt.³²¹ Es ist wichtig, die niedrigere Teilnahmequote (unterdurchschnittliche Weiterbildungsbeteiligung³²²) älterer Arbeitnehmern an Weiterbildungsmaßnahmen im Vergleich zu jungen Arbeitnehmern auszuweiten.³²³ Seit einigen Jahren wird aus diesem Grund im unternehmerischen Kontext in Bezug auf einen

³¹⁷ In Anlehnung an Stamov Roßnagel (2009).

³¹⁸ Vgl. Kocka und Staudinger (2009).

³¹⁹ Vgl. Kocka und Staudinger (2009).

³²⁰ Vgl. Kocka und Staudinger (2009) und Kohli (1985).

³²¹ Vgl. Koller und Plath (2000).

³²² Vgl. Richter (2010).

³²³ Vgl. Braun (2007). Werte für Potenzialträger liegen nicht vor.

Lebenslauf mit kontinuierlichem Lernen vom **Lebenslangen Lernens (LLL)**³²⁴ gesprochen und dies aktiv gefördert. Gerade für ältere Potenzialträger ist dies ein Ansatz, der mit geringem Aufwand neben der alltäglichen Arbeit (Training-on-the-Job) durchgeführt werden kann.³²⁵

Ein weiterer Punkt, der einerseits die verschiedenen Lebensabschnitte, in diesem Fall den Übergang von Berufsleben zur Rente, zusammenführt und andererseits für die Altersgruppe der älteren Potenzialträger und das Unternehmen selbst von großer Bedeutung ist, ist das Thema Wissenstransfer³²⁶. Denn ältere Potenzialträger und Arbeitnehmer verfügen im Vergleich zu jüngeren Altersgruppen über einen über die Jahre angesammelten großen Erfahrungsschatz. Damit dieses Wissen nach dem Renteneintritt des älteren Potenzialträgers im Unternehmen genutzt werden kann, ist es wichtig, dass dieses weitergegeben und dokumentiert wird. Der Idealfall würde sich in dieser Weise so darstellen, dass bereits die Potenzialträger nach einigen Berufsjahren beginnen ihr Wissen kontinuierlich bis zur Rente an jüngere Potenzialträger und/oder Arbeitnehmer weiterzugeben.³²⁷ Spätestens einige Jahre vor Renteneintritt des älteren Potenzialträgers sollte ein Wissenstransfer erfolgen, damit das Wissen im Unternehmen gespeichert werden kann. Vorteilhaft ist aus diesem Grund, wenn ältere Potenzialträger Schrittweise in den Ruhestand gehen, d. h. die Arbeitszeit zwar reduzieren, aber trotzdem noch für Kollegen ansprechbar sind. Es bietet sich oftmals eine Beraterfunktion oder Mentorentätigkeiten nach Erreichung des Renteneintrittsalters an.³²⁸

Diese beiden Konzepte geben Unternehmen die Chance in dieser Altersgruppe leistungsstarke und motivierte Arbeitnehmer zu fördern und deren Potenzial auszuschöpfen. Im Folgenden werden diese beiden Konzepte in ihren Grundzügen in Bezug auf Potenzialträger näher beschrieben.³²⁹

³²⁴ Vgl. u. a. Rump et al. (2008), Brenke und Zimmermann (2005), etc. Der Begriff Lebenslanges Lernen wird im Folgenden näher beschrieben.

³²⁵ Die Grundzüge dieses Konzepts werden im folgenden Abschnitt näher erläutert und im Hinblick auf ältere Potenzialträger beschrieben.

³²⁶ „Voneinander lernen“ meint die Weitergabe von Wissen von einer Generation – der ein gewisser Expertenstatus zugesprochen wird – an eine andere. Der Wissenstransfer verläuft hier unidirektional, wobei in der Regel die ältere Generation als Lehrende und die jüngere als Lernende am Prozess beteiligt sind.“ Schmidt und Tippelt (2009), S. 77.

³²⁷ Vgl. folgender Abschnitt zum Wissenstransfer S. 67.

³²⁸ Vgl. Wissenstransfer S. 67.

³²⁹ Generell sind die Konzepte des LLL und des Wissenstransfers auf andere Arbeitnehmergruppen übertragbar, bringen jedoch aufgrund der außergewöhnlichen Leistungen der Potenzialträger gerade hier einen entscheidenden Mehrwert für die Unternehmen.

Lebenslanges Lernen (LLL)

Das Konzept des LLL als Maßnahme zur Erkennung, Nutzung und Förderung von Potenzialen³³⁰ beschreibt die Vorstellung und Praxis der Ausbildung und Qualifizierung als lebensbegleitende Tätigkeit im Berufsleben und danach.³³¹ Lernen wird hier die Voraussetzung für eine kontinuierliche Erwerbsfähigkeit im Alter.³³² Staudinger (2006) beschreibt das LLL als „[...] Aneignung von Wissen und Fähigkeiten, die im persönlichen, bürgerlichen, sozialen und beruflichen Umfeld zum Tragen kommen.“³³³ Es soll ein positives Verhältnis zum Lernen aufgebaut werden, das zusätzlich die Potenzialträger für ihre Fähigkeiten sensibilisiert und sie bei der Arbeit motiviert. Denn gerade die Weiter-, Neu- und Umbildung ist für ältere Potenzialträger persönlich und unternehmerisch wichtig,³³⁴ um trotz einer hohen Arbeitsleistung Wissen aktuell zu halten und somit die Leistung auch aufrecht halten zu können. Zum LLL zählt formelles (z. B. in Weiterbildungstrainings/-seminaren), informelles (z. B. durch das Lesen von Fachzeitschriften oder on-the-job-Trainings³³⁵) und inzidentelles (das Einprägen von im Lernkontext nicht relevanten Dingen) Lernen.³³⁶ Während für junge Potenzialträger noch alle drei Formen des Lernens wichtig sind, rücken bei älteren Potenzialträgern vor allem das informelle und inzidentelle Lernen in den Vordergrund, da bei diesen Methoden aufgrund von bereits gesammelter Erfahrungen effizient gelernt werden kann; die Übertragung auf den Betriebsalltag fällt leichter.³³⁷ Wichtig ist beim LLL, dass Lern- und Leistungsbarrieren abgebaut werden und nicht der „Disuse-Effekt“ entsteht, der den Vorgang des Verlernens gelernter Inhalte beschreibt.³³⁸ Da es sich in diesem Fall jedoch um Potenzialträger handelt, die die Methode des LLL anwenden, ist davon auszugehen, dass keine Leistungsbarrieren entstehen. Denn diese Arbeitnehmer-gruppe zeichnet sich durch ihre Leistungsbereitschaft von anderen Arbeitnehmer-gruppen ab.³³⁹ Des Weiteren sind keine Lernbarrieren zu erwarten, jedoch kann es sein, dass die Weiterbildung, aufgrund des bisherigen Werdegangs, weniger vom Unternehmen gefördert wird, da sich der Potenzialträger in einer Position

³³⁰ Vgl. Braun (2007).

³³¹ Vgl. Herfurth et al. (2003).

³³² Vgl. Baltes et al. (1994).

³³³ Staudinger (2006), S. 691.

³³⁴ Vgl. Staudinger (2006).

³³⁵ Training-on-the-Job bedeutet „die Ausbildung am Arbeitsplatz durch Zusehen und Mitmachen unter Anleitung einer Facharbeitskraft.“ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/on-the-job-training.html>, aufgerufen am 1.11.2012.

³³⁶ Vgl. Staudinger (2006).

³³⁷ Vgl. Fahrendorf (2009).

³³⁸ Vgl. Koller und Plath (2000).

³³⁹ Vgl. Eigenschaften von Potenzialträgern.

befindet, in der er sich weitgehend selbst um seine Weiterbildung kümmern sollte (z. B. bei einer Führungskraft). Der kontinuierliche Vorgang des Lernens soll jedoch dann dazu führen, dass die Arbeitsfähigkeit (workability bzw. employability = Beschäftigungsfähigkeit³⁴⁰) gestärkt wird und stets aktuelles Wissen beim Potenzialträger vorhanden ist. Rump (2008) beschreibt hierzu die notwendigen Kernkompetenzen zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit wie folgt:



Abbildung 10: Kernkompetenzen der Beschäftigungsfähigkeit³⁴¹

Das Fundament, das jeder Arbeitnehmer aufgrund seiner bisherigen Bildungsanstrengungen aufgebaut hat, bildet die *Fachkompetenz*. Sie zeichnet sich einerseits durch die Ausbildung und berufliche und fachliche Weiterbildung einer Person sowie andererseits durch die gesammelten Erfahrungen im Arbeitsalltag aus. Auf diese Grundlage stützen sich die *überfachlichen Kompetenzen* und die *Einstellung und Haltung (Mentalität)*. Die überfachlichen Kompetenzen beschreiben vor allem Sozialkompetenzen³⁴², durch die sich Potenzialträger von anderen Arbeitnehmern unterscheiden. Im Falle der Potenzialträger sind diese Kompetenzen überdurchschnittlich ausgeprägt und bilden die Grundlage für Führungs- und Schlüsselpositionen. Die Mentalität bezeichnet die Einstellung zur Tätigkeit gegenüber dem Arbeitgeber, Vorgesetzten und Kollegen. Sie sollte positiv sein, da es sonst zur

³⁴⁰ Workability definiert die Arbeitsfähigkeit als dynamischen Prozess, der zur Anpassung individueller Ressourcen und Arbeitsanforderungen führt. Vgl. Koller und Plath (2000). Employability bedeutet in die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit eines Arbeitnehmers zu investieren. Vgl. Naegele und Sporket (2009).

³⁴¹ In Anlehnung an Rump et al. (2008), S. 17.

³⁴² Sozialkompetenzen umfassen i. d. R. „kommunikative, integrative und kooperative Fähigkeiten eines Menschen, die aus der Sozialisation bzw. dem sozialen Lernen entstehen.“ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sozialkompetenz.html>, aufgerufen am 1.11.2012.

Demotivation des Potenzialträgers und zur Senkung dessen Leistung kommt.³⁴³ Sind diese Komponenten erfüllt und werden diese ständig anhand von Leistungsbeurteilungsgesprächen, Weiterbildungsmaßnahmen, Anreizen etc. von Unternehmensseite gefördert, dann folgt daraus eine Beschäftigungsfähigkeit auf die der Arbeitgeber aufbauen kann, d. h. eine effiziente Nutzung der Arbeitskraft.

Für die erfolgreiche Durchführung des Konzepts LLL sind bei älteren Potenzialträgern folgende Vermittlungsformen notwendig:³⁴⁴

- Selbstgesteuertes Lernen,
- Anknüpfung an Erfahrungswissen (Verdeutlichung der Praxisrelevanz),
- Integration von Arbeit und Lernen und
- Spezialisierung und Differenzierung der Maßnahmen auf individuelles Wissen und Kenntnisse.

Selbstgesteuertes Lernen heißt „[...] die Lernenden steuern ihren Lernprozess nach ihren eigenen Bedürfnissen selbst, entwickeln selbständig Fragen und kontrollieren unter Umständen sogar ihren Lernerfolg selber.“³⁴⁵ Diese Art des Lernens soll ein am Arbeitsplatz integriertes Lernen ermöglichen.³⁴⁶ Ein Vorteil des selbstgesteuerten Lernens ist u. a. die Festlegung des Lerntempos nach individuellen Begebenheiten. Die *Anknüpfung* der Lerninhalte an bisheriges Wissen und Erfahrungen ermöglicht es älteren Potenzialträgern Erlerntes leichter auf alltägliche Situationen zu übertragen. Die Integration von Arbeit und Lernen bietet die Chance im Arbeitsprozess neu Erlerntes direkt anzuwenden und auszuprobieren. Die *Spezialisierung und Differenzierung* verschiedener Maßnahmen bezieht sich dagegen auf die individuellen Lernweisen der älteren Potenzialträger, d. h. für jeden wird das Lernniveau gewählt, das an seine bisherigen Kenntnisse und seine Position im Unternehmen anknüpft.

Zusätzlich ist es wichtig, älteren Potenzialträgern anspruchsvollen Lernstoff zur Verfügung zu stellen. Da diese im Gegensatz zu jungen Potenzialträgern nicht generell versuchen möglichst viel Wissen aufzunehmen, sondern die Verwertbarkeit dessen prüfen und

³⁴³ Es wird angenommen, dass bei einem Potenzialträger die Einstellung generell positiv ist, da davon ausgegangen werden kann, dass Potenzialträger Spaß bei ihrer Tätigkeit empfinden. Vgl. Definition von Potenzialträgern und Talenten.

³⁴⁴ Vgl. Herfurth et al. (2003).

³⁴⁵ Auernheimer (1979), S. 518.

³⁴⁶ Vgl. Müller et al. (2009).

abwägen, d. h. ob sie diese Lerninhalte für sich und ihre Arbeit als sinnvoll erachten.³⁴⁷ Denn obwohl Potenzialträgern eine höhere intrinsische Motivation bei der Arbeit zugesprochen wird, ist das Setzen von Anreizen zum kontinuierlichen Lernen, gerade nach einer längeren Zeit im Berufsleben, wichtig,³⁴⁸ um die Motivation nach erreichten Arbeitszielen aufrechtzuerhalten. Auf das Thema Anreize wird im folgenden Kapitel vertiefend eingegangen.

Wissenstransfer

„Wissensmanagement ist eine Aufgabe, die die gesamte Organisationsstruktur einer Unternehmung betrifft.“³⁴⁹ Durch verschiedene Maßnahmen innerhalb des Wissensmanagements soll das Wissen von älteren Potenzialträgern im Unternehmen verankert werden, d. h. bei Renteneintritt dieser Arbeitnehmergruppe soll deren Erfahrungs- und Spezialwissen (organisatorisches Wissen) nicht verloren gehen.³⁵⁰ Es geht vor allem darum, implizites Wissen, d. h. Wissen, das schwer formulierbar, kommunizierbar und teilbar ist, in explizites Wissen, das dokumentiert werden kann, zu überführen.³⁵¹ Ein Beispiel für die Vermittlung von Wissen von älteren auf junge Potenzialträger ist ein Mentoring-Programm, d. h. einem jungen Potenzialträger (Mentee), der gefördert werden soll, wird ein älterer Potenzialträger (Mentor) zur Seite gestellt, um diesen bei seiner Weiterentwicklung zu unterstützen und um aktuelles (Erfahrungs-)Wissen auszutauschen. „Mentoring ist ein Prozess der Weiterentwicklung einer Person mit dem Ziel zukünftig höhere Funktions- und Tätigkeitsanforderungen erfüllen zu können.“³⁵² Der Mentor gilt als Vorbild und Förderer des Mentees und gibt diesem seine Erfahrungen und sein Wissen weiter. „Wenn es dem Mentor gelingt, emotions- und motivationsaktivierend auf die zu betreuende Person einzuwirken, dann ist ein gutes Fundament für die Kompetenzentwicklung [...]“³⁵³ gelegt. Aber nicht nur ein älterer Potenzialträger kann in diesem Fall sein Wissen weitergeben, der junge Potenzialträger kann dem Älteren neue Perspektiven aufzeigen, die diesem in seiner Tätigkeit weiterhelfen können. Dieser Ansatz ermöglicht es unterschiedliche Generationen zusammenzuführen und nachhaltig Wissen im Unternehmen zu halten.

³⁴⁷ Vgl. Koller und Gruber (2001).

³⁴⁸ Vgl. Koller und Gruber (2001).

³⁴⁹ Rehäuser und Krcmar (1996), S. 28.

³⁵⁰ Vgl. Naegele und Sporket (2009).

³⁵¹ Vgl. u. a. Rehäuser und Krcmar (1996), Büssing et al. (2002).

³⁵² Heyse und Ortman (2008), S. 99.

³⁵³ Heyse und Ortman (2008), S. 99.

4.2.3 Altersgemischte Förderung

Das Thema Wissenstransfer wurde bisher nur ansatzweise als Möglichkeit für altersgemischte Weiterbildungsgruppen zur Förderung der verschiedenen Altersgruppen von Potenzialträgern, die gerade im Unternehmenskontext vor dem Hintergrund von altersgemischten Teams eine wichtige Rolle spielen, angeboten und gefördert. Es zeichnen sich altersgemischte Teams durch die Ergänzung von Kompetenzen von jungen und älteren Beschäftigten aus und bieten hierdurch die Möglichkeit, durch den Austausch verschiedener Wissensstände die Arbeitseffizienz eines Teams bedeutend zu steigern.³⁵⁴ Weitere Effekte sind eine höhere Prozesseffizienz sowie Produktivitäts- und Motivationssteigerungen³⁵⁵ innerhalb des Teams. Denn sowohl jungen als auch älteren Potenzialträgern wird die Möglichkeit gegeben, verschiedene Sichtweisen auf Grundlage des unterschiedlichen Erfahrungsschatzes in Bezug auf das Alter der Potenzialträger zu bekommen. Diese Effekte, die altersgemischte Teams aufweisen, können auf die altersgemischte Weiterbildung übertragen werden, da hier Lerneffekte innerhalb einer gemeinsamen Weiterbildung entstehen können. Die altersgemischte Förderung von jungen und älteren Potenzialträgern bilden auf diese Weise eine weitere Chance Potenzialträger gezielt im Unternehmen weiterzuentwickeln. Es soll anhand der folgenden Hypothesen H₂ und H₃ überprüft werden,

- ob junge und ältere Potenzialträger altersgemischte Weiterbildungsgruppen präferieren,
- ob, wie u. a. von Veenman (1995) an einem Beispiel von Schulklassen beschrieben, in altersgemischten Gruppen Vorteile und Nachteile wahrgenommen werden und
- ob altersgemischte Gruppen als lerneffiziente Methode von Potenzialträgern gesehen werden.

H₂: „Junge und ältere Potenzialträger bevorzugen die gleiche Gruppenzusammensetzungen bei Weiterbildungsgruppen.“

H₃: „Die Gruppenzusammensetzung mit dem höheren Lernergebnis bestimmt die Wahl der Weiterbildungsgruppe bei jungen und älteren Potenzialträgern sowie bei Experten.“

³⁵⁴ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008).

³⁵⁵ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008).

Börsch-Supan et al. (2006) beschreiben z. B. am Beispiel von Fließbandarbeiten, dass eine homogene Gruppenzusammensetzung sich als produktiver erweist als heterogene Gruppen. Dagegen beschreiben Göbel und Zwick (2010), dass sowohl die Produktivität von älteren als auch jungen Arbeitnehmern (nicht gewerbliche Arbeitnehmer) in altersgemischten Teams höher ist. Nun ist zu untersuchen, wie Potenzialträger die Zusammensetzung von altersgemischten bzw. altersgleichen Weiterbildungsgruppen einschätzen. Des Weiteren wird im empirischen Teil dieser Arbeit untersucht, welche Vor- und Nachteile Potenzialträger in altersgemischten bzw. altersgleichen Weiterbildungsgruppen sehen und ob sich die Meinungen in den Altersgruppen unterscheiden.

4.3 Zusammenfassung

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Unterschiede zwischen jungen und älteren Arbeitnehmern eingeführt und diskutiert. Die nachfolgende Abbildung elf von Koller und Gruber (2001) fasst die Stärken und Schwächen der jeweiligen Altersgruppen zusammen.

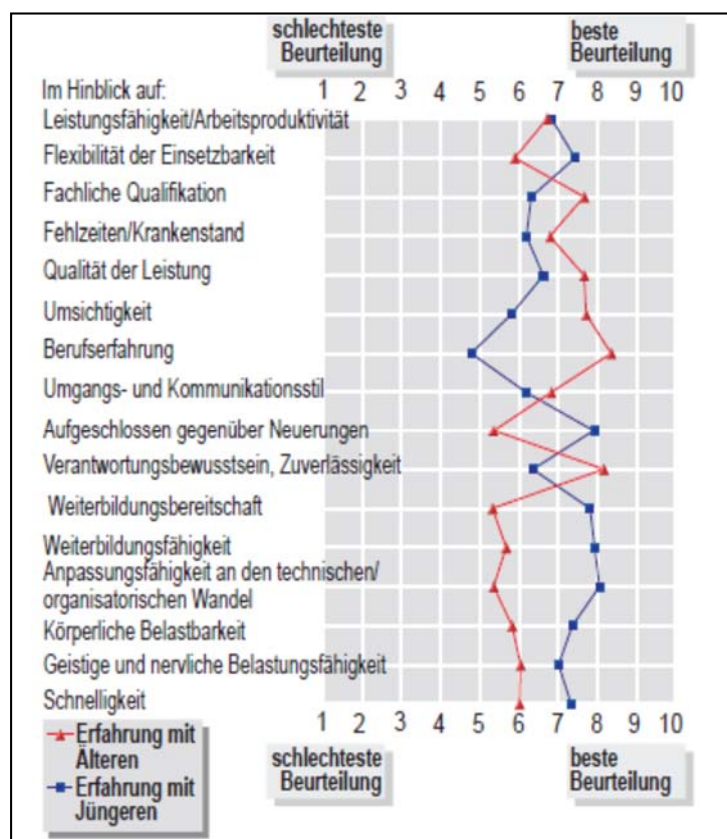


Abbildung 11: Die Ausprägung von Merkmalen bei jungen und älteren Arbeitnehmern³⁵⁶

³⁵⁶ Koller und Gruber (2001), S. 490.

In der Abbildung elf ist zu erkennen, dass kein Merkmal schlechter als fünf (mittlerer Wert) eingeschätzt bzw. beurteilt wird.³⁵⁷ Nur ein Merkmal „Leistungsfähigkeit/Arbeitsproduktivität“ wird sowohl für junge als für ältere Arbeitnehmer gleich beurteilt (Beurteilung mit dem Wert sieben). Bei allen anderen Merkmalen weichen die Beurteilungen mehr oder weniger voneinander ab. Am weitesten liegen die Altersgruppen bei dem Merkmal „Berufserfahrung“ auseinander (Junge = 5, Ältere = 8.5). Bei jungen Arbeitnehmern wird u. a. Flexibilität, Aufgeschlossenheit, Belastbarkeit und Weiterbildungsfähigkeit besser bewertet als bei älteren Arbeitnehmern. Diese Bewertungen entsprechen den Stärken, die junge Arbeitnehmer aufweisen. Bei älteren Arbeitnehmern werden dagegen u. a. die Merkmale Zuverlässigkeit, Berufserfahrung, Qualität und Umsichtigkeit besser bewertet als bei jungen Arbeitnehmern. Diese Bewertungen spiegeln die im Unterkapitel genannten Stärken von älteren Potenzialträgern wider. Folglich kann die Hypothese

H4: „Junge und ältere Potenzialträger geben an sich voneinander in ihrer Arbeitsweise durch altersspezifische Stärken und Schwächen zu unterscheiden.“

aufgestellt werden. In der Abbildung elf wird deutlich, dass vor allem besser bewertete Merkmale der einen Altersgruppe die schlechter bewerteten Merkmale der anderen Altersgruppe darstellen. Daraus lässt sich die folgende Hypothese ableiten.

H5: „Die altersspezifischen Stärken einer Altersgruppe von Potenzialträger entsprechen immer den altersspezifischen Schwächen einer anderen Altersgruppe von Potenzialträgern, wenn die Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern und Experten benannt werden.“

Wird des Weiteren berücksichtigt, dass gerade ältere Potenzialträger aufgrund ihrer Erfahrung sehr wichtig für ein Unternehmen eingestuft werden³⁵⁸ und junge Potenzialträger diese Erfahrung durch andere Eigenschaften, wie z. B. aktuelles Wissen, kompensieren, dann kann eine weitere Hypothese aufgestellt werden: „Schwächen können durch Stärken im Arbeitsalltag ausgeglichen werden.“ Da diese Hypothese jedoch in der empirischen

³⁵⁷ Die schlechteste Beurteilung wird mit eins gekennzeichnet, während die beste Beurteilung mit zehn wiedergegeben wird. Fünf bildet somit eine mittlere Beurteilung.

³⁵⁸ Vgl. Bellmann et al. (2003).

Datenerhebung innerhalb eines Fragebogens nicht untersucht werden kann, wird diese Aussage aus der Sicht der Potenzialträger und Experten bewertet, d. h. die Hypothese sechs lautet:

H₆: „Junge und ältere Potenzialträger sowie Experten bewerten die Aussage, dass Schwächen durch Stärken im Arbeitsalltag ausgeglichen werden können, gleich.“

Parallel soll innerhalb der Erhebung auch getestet werden, ob sich hierbei die Altersgruppen unterscheiden. Hierzu dienen zusätzlich die Testhypothese, die die Aussagen zwischen jungen und älteren Potenzialträgern gegenüberstellen, wie z. B.: Junge und ältere Potenzialträger bewerten die Aussage, dass Schwächen durch Stärken im Arbeitsalltag ausgeglichen werden können, gleich. Es kommt weniger auf die Einschätzung der Stärken von älteren Potenzialträgern an, sondern mehr auf den Einsatz dieser Stärken und welches Potenzial diese Stärken in Zusammenarbeit mit jungen Potenzialträgern aufweisen.³⁵⁹ „Weniger die einzelnen Stärken und Schwächen der Arbeitnehmer (ältere und jüngere), welche bei der Einstellung oder Weiterbeschäftigung den Ausschlag geben, sondern das Potenzial (die gewichtete Summe der Fähigkeiten) [...]“³⁶⁰ dieser Arbeitnehmer und wie diese z. B. in einem Team zusammenarbeiten sind wichtig. Ausschlaggebend im Zusammenhang mit der eigenen empirischen Erhebung mit den Probanden, Potenzialträgern und Experten, kann somit folgende Hypothese aufgestellt werden:

H₇: „Potenzialträger und Experten bewerten die Aussage, dass sich Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern ergänzen, gleich.“

H_{7a}: „Junge und ältere Potenzialträger bewerten die Aussage, dass sich Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern ergänzen, gleich.“

Nach einer allgemeinen Einführung in die Thematik und der Verdeutlichung der Altersunterschiede wurde zum Thema Potenzialträger hingeführt. Dabei war zu erkennen, dass sich Potenzialträger in Unternehmen durch Merkmale, wie z. B. eine hohe Leistungsbereitschaft, von anderen Arbeitnehmern hervorheben. Nach der allgemeinen Begriffsbestimmung wurden die Eigenschaften eines Potenzialträgers auf die beiden

³⁵⁹ Vgl. Balsius und Hackert (2007).

³⁶⁰ Balsius und Hackert (2007), S. 116.

Altersgruppen übertragen und somit der Unterschied zwischen jungen und älteren Potenzialträgern verdeutlicht. In den vorgestellten Konzepten, dem TM für junge Potenzialträger, dem LLL für ältere und der altersgemischten Weiterbildung für beide Gruppen, zeigt sich, dass es verschiedene Herangehensweisen zur Förderung der beiden Altersgruppen gibt. Obwohl die beiden Thematiken vom Aufbau verschieden sind, gelangen sie jedoch beide zum gleichen Ergebnis, Personen durch Weiterbildung und Entwicklung bei der Freisetzung ihrer Potenziale zu unterstützen und somit effizient für das Unternehmen einsetzen zu können. Gerade der unterschiedliche Aufbau der Konzepte macht klar, dass die beiden Altersgruppen aufgrund ihres Hintergrundes verschieden lernen und dies bei der Förderung eine Rolle spielt.

Im folgenden Kapitel wird die Rolle der jungen und älteren Potenzialträger im Unternehmen anhand der PAT beschrieben und diskutiert.

5. Motivation und Anreize

In diesem Kapitel werden die Themen Motivation und Anreize eingeführt und näher beschrieben. Es wird sowohl die Bedeutung des Begriffs Motivation und die Entstehung von Motivation beschrieben als auch das Setzen von Anreizen am Beispiel von Potenzialträgern erläutert. Es wird darauf eingegangen, in welcher Art und Weise Anreize die Motivation eines Arbeitnehmers bzw. Potenzialträgers fördern, die Mitarbeiterzufriedenheit steigern und eine Bindung an den Arbeitgeber erzeugen können. Hierbei werden einerseits die Individuen (Arbeitnehmer und Potenzialträger) selbst und andererseits die Rolle der Unternehmen beim Einsatz von Anreizen betrachtet. Eingeleitet wird das Kapitel mit der PAT, die zuerst in ihren Grundzügen beschrieben und später durch die Thematik Anreize zum Leistungserhalt und zur Motivation der Potenzialträger im Unternehmen erweitert wird.

5.1 Ausgangslage Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT)

Zur grundlegenden Beschreibung der Motivation und der Bedeutung von Anreizen für junge und ältere Potenzialträger im Unternehmen wird zuerst die Rolle zwischen Arbeitgeber und –nehmer aus ökonomischer Sichtweise mit Hilfe der PAT beschrieben, denn die PAT als Teilwissenschaft der neuen Institutionenökonomie zeigt die Interaktion zwischen zwei ökonomischen Akteuren auf.³⁶¹ Sie umfasst einerseits institutionelle Auftragsbeziehung und andererseits optimale Vertrags-gestaltungen zwischen Arbeitgebern (Prinzipale P) und Arbeitnehmern (Agenten A).³⁶² Eine PA-Beziehung beschreibt die Situation, bei der eine Person einer anderen Person bzw. mehreren Personen eine Aufgabe delegiert.³⁶³ Dies beinhaltet u. a. die Übertragung von entscheidungsbeeinflussender Verantwortung auf die ausführende Person. Auf der einen Seite führt der Arbeitnehmer eine Aufgabe aus und auf der anderen Seite delegiert der Arbeitgeber diese. Der Prinzipal ist vom Ergebnis der Aufgabe betroffen. Folglich ist der Agent die Person, die im Auftrag des Prinzipals tätig ist.³⁶⁴ Durch diese Beauftragung entsteht eine vertragliche Beziehung zwischen zwei (oder mehreren) Personen, bei der der Agent gegen eine Entlohnung einen Arbeitsauftrag vom Prinzipal übernimmt.³⁶⁵ Diese Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung beruht immer auf einer zuvor vertraglich definierten Leistung, die der Agent mit der Annahme der Aufgabe dem Prinzipal zusichert und die die Vergütung des Agenten regelt. Damit der Agent die Aufgabe

³⁶¹ Vgl. Alparslan (2006).

³⁶² Vgl. Dietl (1999).

³⁶³ Vgl. Jensen und Meckling (1976).

³⁶⁴ Vgl. Mayer et al. (2005).

³⁶⁵ Vgl. Spremann (1987).

durchführen kann, übergibt der Prinzipal ihm hierfür die erforderliche Entscheidungs- und Ausführungskompetenz. Die Aufgabenbewältigung des Agenten bestimmt das Ergebnis und dementsprechend die Wohlfahrt beider Parteien. Wenn es sich bei beiden Parteien um Nutzenmaximierer³⁶⁶/Gewinnmaximierer handelt, besteht jedoch die Möglichkeit, dass der Agent nicht immer im Interesse des Prinzipals handelt, auch wenn dies vorher vertraglich festgehalten wurde. Ein vollständiger Vertrag ist aufgrund verschiedener Interessen der Parteien nicht möglich.³⁶⁷ Es kommt zum Interessenkonflikt zwischen den Parteien:³⁶⁸

1. Der **Prinzipal** möchte die bestmögliche Durchführung der Aufgabe, da der Erfolg bei der Erledigung der Aufgabe (Output x) seinen Gewinn bestimmt (Maximierung seines Anteils am Kooperationsgewinn). Er wünscht sich einen hohen Arbeitseinsatz (Leistung L) des Agenten bei einer geringen Entlohnung, damit er seinen Gewinn π maximieren kann. Beim Gewinnmaximum des Prinzipals gelten abnehmende Grenzerträge:

$$X = X(L) \quad x_L > 0, x_{LL} < 0 \quad (3)$$

Es wird davon ausgegangen, dass der Prinzipal durch Überwachungen und Bestrafungen in die Arbeit des Agenten eingreifen muss (Eingriff E ³⁶⁹), um diesen zu disziplinieren³⁷⁰; hierbei fallen Kosten K an:

$$K = K(E) \quad k_E > 0, k_{kk} < 0 \quad (4)$$

Möchte der Prinzipal nun seinen Gewinn π , der sich aus Output minus Kosten ergibt ($\pi = X - K$), maximieren gilt³⁷¹

$$X - K = 0 \quad (5)$$

$$X = K \quad (6)$$

2. Der **Agent** strebt die maximale Entlohnung unter Berücksichtigung der Kosten für seinen Arbeitseinsatz, d. h. ein zusätzlicher Arbeitsaufwand führt zu zusätzlichen Kosten, an.³⁷²

³⁶⁶ Egoistische Eigennutzenmaximierer.

³⁶⁷ So möchte der Agent seinen persönlichen Nutzen im Bezug auf Freizeit und Arbeit maximieren, während der Prinzipal den Gewinn des Unternehmens maximieren will.

³⁶⁸ Vgl. Laffont und Martimort (2002), Laffont (2003) und Jost (2001). Die nachfolgenden Formeln und Erläuterungen sind der Quelle von Laffont und Jost entnommen.

³⁶⁹ Eingriffe können Belohnung und Bestrafung sein. Im folgenden Abschnitt wird hierauf näher eingegangen. Vgl. Laffont (2003).

³⁷⁰ Diese Annahme erfolgt, weil der Agent ebenfalls versuchen wird seinen Nutzen zu maximieren und dieser nicht immer mit dem Nutzen des Prinzipals übereinstimmen wird. Vgl. Laffont (2003).

³⁷¹ Vgl. Laffont (2003).

³⁷² Vgl. Laffont (2003) und Laffont und Martimort (2002).

Er wünscht einen niedrigen Arbeitseinsatz bei einem großen Anteil am Kooperationsgewinn, um seinen Nutzen U zu maximieren. Sowohl U als auch K sind von externen Eingriffen des Prinzipals und dem Leistungsniveau des Agenten abhängig.³⁷³

$$U = U(E, L) \quad U_L > 0, U_{LL} < 0 \quad (7)$$

$$K = K(E, L) \quad K_L > 0, K_{LL} < 0 \quad (8)$$

Bei einer höheren Leistung gelten abnehmende Grenzerträge und zunehmende Kosten. Möchte der Agent seinen Nutzen U , der sich aus Leistung minus Kosten ergibt ($U = L - K$), maximieren, gilt:

$$\text{Max } U = L - K \quad (9)$$

$$L - K = 0 \quad (10)$$

$$L = K \quad (11)$$

Somit ergibt sich für den optimalen Leistungseinsatz des Agenten:

$$L^* = U - K \quad (12)$$

$$U_L = K_L \quad (13)$$

Der Agent erhöht somit seine Leistung bis die Grenzkosten den Grenznutzen übersteigen, dann erhöht er seine Leistung nicht mehr und bleibt auf diesem Niveau.

Der Interessenkonflikt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird zusätzlich durch das Agency-Problem, das durch die Delegation einer Aufgabe vom Prinzipal auf den Agenten auftritt, geprägt.³⁷⁴ Dieser Konflikt entsteht, da der Prinzipal nur eingeschränkt die positiven und negativen Folgen der Handlung ex ante einschätzen und die Leistung des Agenten nicht unmittelbar ohne Kosten ex post beobachten kann (Informationsasymmetrie).³⁷⁵ Denn die Maximierung des Nutzens des Agenten beinhaltet auch, dass alle Handlungsspielräume in dieser Beziehung opportunistisch zur Erreichung der eigenen Interessen genutzt werden. So kann dies zu arglistigem und unehrlichem Verhalten beim Agenten führen.³⁷⁶ Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der Prinzipal den Agenten in seiner Aufgabenbewältigung und

³⁷³ Vgl. Laffont (2003) und Jost (2001).

³⁷⁴ Vgl. u. a. Pratt und Zeckhauser (1985), Spremann (1987), Jensen und Meckling (1976), Laffont (2003).

³⁷⁵ Vgl. Hess (1999).

³⁷⁶ Vgl. Alparslan (2006).

seinem Leistungseinsatz beeinflussen und unehrliches Verhalten dadurch unterbinden möchte. Gaudig (2008) beschreibt aus diesem Grund die Relevanz von Entscheidungskompetenzen und klar definierten Zielen als einen wichtigen Faktor in der PA-Beziehung. Hierdurch können einerseits die Ressourcen und das Wissen des Agenten zur Erfüllung der Aufgabe genutzt werden, aber andererseits besteht auch für den Prinzipal ein beschränkter Zugang zu Informationen durch eine ungleiche Verteilung. Diese ungleiche Verteilung von Informationen wird von Arrow (1985) als verborgene Eigenschaften ex ante vor Vertragsabschluss (hidden characteristics³⁷⁷), als verborgene Handlung (hidden action³⁷⁸) sowie als verborgene Information (hidden information³⁷⁹) ex post nach Vertragsabschluss und während der Aufgabenbewältigung als verborgene Absichten (hidden intention³⁸⁰) beschrieben. Vor Vertragsabschluss können Anreize dazu führen, dass Agenten mit den nicht wünschenswerten Eigenschaften für die Besetzung der Stelle aufgrund der gesetzten Anreize nicht als Arbeitnehmer in Frage kommen und nur Bewerber (Agenten) übrig bleiben, deren Eigenschaften als positiv (negativ) bewertet werden (adverse selection).³⁸¹ Dagegen besteht die Möglichkeit, dass der Agent nach Vertragsabschluss, da er besser informiert ist, sein Verhalten gegen den Wunsch seines Auftraggebers verändert (moral hazard).³⁸² Der Prinzipal kann die Abweichungen, die er nicht beobachten kann, bei der Aufgabenbewältigung einplanen und zu seinen Gunsten versuchen zu lenken, indem er Anreize für den Agenten setzt, und Überwachungskosten festlegt, damit diese minimiert werden.³⁸³ Die Anreize haben zudem zum Ziel, den Agenten zu einem hohen Arbeitseinsatz zu motivieren, um einerseits die Kooperationsbereitschaft zu fördern und andererseits die Kosten bei der Entlohnung vermindern zu können. Diese Kosten (unabhängig von den Lohnkosten), die entstehen, weil es niemals eine 100%-Übereinstimmung bei der Aufgabenbewältigung durch den Agenten im Sinne des Prinzipals geben wird, werden **Agency-Kosten** genannt. Sie sind definiert als Summe der Überwachungskosten, die Bindungskosten des Agenten und den Residualverlust.³⁸⁴ Die Überwachungskosten messen

³⁷⁷ Bei verborgenen Eigenschaften kennt der Prinzipal die Eigenschaften und Fähigkeiten des Agenten vor Vertragsabschluss nicht. Vgl. Laffont (2003).

³⁷⁸ Der Prinzipal kann bei einer verborgenen Handlung das Verhalten des Agenten nach Vertragsabschluss nicht bewerten. Vgl. Laffont (2003).

³⁷⁹ Eine verborgene Information liegt vor, wenn der Prinzipal zwar die Handlung, aber nicht die Qualität der Handlung beobachten kann. Vgl. Laffont (2003).

³⁸⁰ In diesem Fall kann der Prinzipal die Absichten des Agenten nicht erkennen, wenn er die Handlung beobachten kann und deren Qualität kennt. Vgl. Laffont (2003).

³⁸¹ Vgl. Laffont (2003).

³⁸² Vgl. Laffont (2003).

³⁸³ Vgl. Jensen und Meckling (1976).

³⁸⁴ Vgl. Jensen und Meckling (1976).

dabei den Wert der Aufwendung zur Überwachung des Agenten. Dagegen stellen die Bindungskosten den Wert der Ressourcen dar, die der Prinzipal aufwendet, um ein bestimmtes vom Agenten unerwünschtes Verhalten glaubhaft auszuschließen. Während der Residualverlust einfach nur die Unmöglichkeit eines vollkommenen Vertrages beschreibt. Genauer heißt das, die Agency-Kosten bilden die Summe aller Kosten, die daraus entstehen, dass der Prinzipal dem Agenten eine Aufgabe überträgt und somit eine Beziehung zwischen den beiden Parteien entsteht.³⁸⁵

Die PA-Beziehung wird in dieser Dissertation auf das Verhältnis zwischen Arbeitgeber/Führungskraft und Potenzialträger übertragen. Während die ex ante Position in dieser Arbeit eine weniger bedeutende Rolle spielt, da von Potenzialträgern ausgegangen wird, die sich bereits im Unternehmen befinden, erfolgt die Unterscheidung der ex post Betrachtung, d. h. wie sich Führungskraft und Potenzialträger im Unternehmen verhalten. Da in diesem Kontext vor allem auch die Unterscheidung zwischen jungen und älteren Potenzialträgern im Zusammenhang mit dem Einsatz von Anreizen eine große Bedeutung zukommt, wird die PAT später in diesem Kapitel noch einmal aufgegriffen und erweitert.

Die nachfolgende Tabelle fasst noch einmal alle Möglichkeiten in der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent zusammen:

	Hidden Characteristics	Hidden Information	Hidden Action	Hidden Intention
Zeitpunkt	vor Vertragsabschluss	nach Vertragsabschluss	nach Vertragsabschluss	nach Vertragsabschluss
Ursache	ex ante verborgene Eigenschaften des Agenten	nicht beobachtbare Informationen des Agenten	Nicht beobachtbare Aktivitäten des Agenten	verborgene Absichten des Agenten
Problem	Vertragsbeziehung	Entscheidungsbeurteilung	Verhaltens- (Leistungs-) beurteilung	Verhaltens- (Leistungs-) beurteilung
Konflikt	Adverse Selection	Moral Hazard		

Tabelle 10: Zusammenfassung des Prinzipal-Agenten-Konflikts

³⁸⁵ Vgl. Jost (2001).

5.2 Motive

Berthel und Becker (2010) beschreiben Motive als innere Beweggründe des Verhaltens, welche den Antrieb und die Richtung menschlichen Verhaltens und Handelns beeinflussen.³⁸⁶ Sie werden als positiv bewerteter Zielzustand, den Personen zu erreichen anstreben, gesehen.³⁸⁷ Motive sind Bedürfnisse, die weder direkt messbar noch beobachtbar sind, da sie von einer individuellen Bedürfnisstruktur abhängen.³⁸⁸ Ein Motiv kann als ein partieller und potenzieller Auslöser für eine zielgerichtete Handlung einer Person beschrieben werden. Es beschreibt einerseits das Empfinden eines Mangels und andererseits die Erwartung durch eine Handlung diesen Mangel befriedigen zu können.³⁸⁹

Generell können Motive in folgenden Eigenschaften unterschieden werden:³⁹⁰

1. physisch, psychisch, und sozial
2. primär und sekundär
3. intrinsisch und extrinsisch.

Physische Eigenschaften beschreiben biologische Bedürfnisse, die auf genetischer Grundlage beruhen, während psychische Eigenschaften von Motiven, z. B. die Selbstverwirklichung einer Person, darstellen. Sozial geprägte Motive umfassen das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Primär geprägte Eigenschaften von Motiven umfassen instinktgesteuerte und angeborene Motive, wie z. B. Hunger, Durst und Sexualtrieb. Während im Fall der sekundär geprägten Motive äußere Einflüsse und Anreize durch die Umwelt eine Rolle im Zusammenhang mit dem Motiv spielen. Motive können sich im Laufe der Zeit zu unterschiedlichen Zielen, denen sich mit unterschiedlicher Intensität und Ausdauer gewidmet wird, entwickeln.³⁹¹ Während intrinsische Eigenschaften durch die Überzeugung einer Person entstehen, werden extrinsische Eigenschaften von Motiven durch Einflüsse von außen geprägt.

Neben den grundlegenden Eigenschaften von Motiven können weitere Motive im menschlichen Handeln beschrieben werden:³⁹²

1. Leistungsmotiv
2. Bindungsmotiv

³⁸⁶ Vgl. Petri (2010).

³⁸⁷ Vgl. Brandstätter und Otto (2009).

³⁸⁸ Vgl. Langens, Thomas in Brandstätter und Otto (2009).

³⁸⁹ Vgl. Petri (2010).

³⁹⁰ Vgl. Petri (2010).

³⁹¹ Vgl. Schmalt (2009).

³⁹² Vgl. McClelland (1961).

3. Machtmotiv.

5.2.1 Leistungsmotiv

Das Leistungsmotiv beschreibt die Neugier und Suche nach Herausforderungen. Kann dieses Bedürfnis erfolgreich befriedigt werden, empfindet eine Person Stolz auf das Geleistete.³⁹³

Es gibt unterschiedliche Konzepte die die Leistungsmotive näher beschreiben. Im Folgenden wird beispielhaft ein Konzept, das im Hinblick auf Potenzialträger und auf die nachfolgende Studie als sinnvoll angesehen wird, beschrieben. Scheffer unterscheidet in Brandstätter und Otto (2009) folgende Arten von Leistungsmotiven:

1. *Implizite (unbewusste) Leistungsmotive* beschreiben das spontane und flexible Bestreben, das eigene Leistungsniveau zu verbessern. Es werden Kompetenzen aufgebaut. Das implizite Leistungsmotiv bezieht sich auf intrinsische Anreize, welche sich im Laufe der Zeit durch Lernerfahrungen gebildet haben.
2. *Explizite (bewusste) Leistungsmotive* beziehen sich darauf, Entscheidungen und Aufgaben zielstrebig weiterzuführen und im Vergleich zu anderen besser zu werden. Es handelt sich um ein wettbewerbsorientiertes Motiv, das auf soziale Anreize reagiert. Es beruht auf dem Selbstkonzept³⁹⁴ einer Person. Ziel ist es hier die hohe Begabung vor anderen zu demonstrieren.
3. *Furcht vor Misserfolgen* beschreibt die Angst einer Person vor Tadel für eine unzureichende Leistung.

Implizite und explizite Leistungsmotive können sich hemmen, aber auch gemeinsam wirken.³⁹⁵ Agieren sie zusammen, dann kommt es zu einem positiven Einfluss auf das Wohlbefinden und den Erfolg bei einer Tätigkeit.³⁹⁶ Vor allem das implizite Leistungsmotiv spielt aufgrund intrinsischer Faktoren sich verbessern zu wollen eine entscheidende Rolle. Hierdurch zeichnen sich vor allem Potenzialträger aus, die ein hohes Engagement und eine hohe eigene Leistungsbereitschaft im Unternehmenskontext aufzeigen.

³⁹³ Vgl. Scheffer, David in Brandstätter und Otto (2009).

³⁹⁴ Das Selbstkonzept beschreibt die Wahrnehmung und das Wissen um die eigene Person. Vgl. Petersen (1994).

³⁹⁵ Vgl. Brandstätter und Otto (2009).

³⁹⁶ Vgl. Scheffer, David in Brandstätter und Otto (2009).

5.2.2 Bindungsmotiv

Das Bindungsmotiv beschreibt die Suche nach Zugehörigkeit und Liebe. Laut McClelland (1961) wollen Personen, die ein hohes Bedürfnis nach Zugehörigkeit haben, vor allem harmonische Beziehungen zu anderen Personen aufbauen und möchten von anderen Personen akzeptiert werden. Menschen wollen auch im unternehmerischen Kontext dazugehören. Sie möchten eine Arbeit durchführen, die durch die Zusammenarbeit mit Kollegen geprägt ist.³⁹⁷ Es werden Kooperationen vor Wettbewerben bevorzugt und der Wunsch nach Beziehungen mit gegenseitig hohem Verständnis liegt zu Grunde. Personen mit einem hohen Bindungsmotiv arbeiten am effektivsten in einem kooperativen Unternehmensumfeld.³⁹⁸ Wird dieses Zugehörigkeitsbedürfnis verletzt, dann wird dies „[...] meist als bedrohlich erlebt und geht mit einem typischen Reaktionsmuster von Kränkung, Traurigkeit, aber auch mit Wut, Empörung und Abwertung der Organisation, die uns ausgeschlossen hat, einher.“³⁹⁹ Im Zusammenhang mit Potenzialträgern kann das Bindungsmotiv darauf bezogen werden, dass die Potenzialträger durch entsprechende Anreize, wie eine starke Unternehmenskultur oder monetäre Anreize, an ein Unternehmen gebunden werden können.

5.2.3 Machtmotiv

Das Machtmotiv beschreibt die Suche nach Einfluss und Kontrolle, sich stark zu fühlen und das Bedürfnis machtvoll zu handeln.⁴⁰⁰ Eine machtorientierte Person kann entweder auf personelle oder auf institutionelle Macht konzentriert sein.⁴⁰¹ Personen des ersten Typs möchten andere Personen führen, während institutionell machtorientierte Personen (Führungskräfte) andere Personen im Sinne des Unternehmens führen und die Arbeit im Team organisieren möchten. In manchen Fällen wird das Machtmotiv als Kompensationsmotiv verstanden, d. h. besteht bei einer Person ein Mangel an Macht (die Person fühlt sich unterlegen und inkompetent), dann versucht diese Person die Minderwertigkeit zu kompensieren, indem sie nach Macht und Überlegenheit strebt.⁴⁰² Das Machtmotiv wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit jedoch nicht weiterdiskutiert, da vor

³⁹⁷ Vgl. McClelland (1961).

³⁹⁸ Vgl. McClelland (1961).

³⁹⁹ Badura et al. (2011), S. 19.

⁴⁰⁰ Vgl. McClelland (1961).

⁴⁰¹ Vgl. McClelland (1961).

⁴⁰² Vgl. McClelland (1987).

allem das Leistungs- und Bindungsmotiv im Zusammenhang mit Potenzialträgern untersucht werden soll, um Anreize und Fördermöglichkeiten ableiten zu können.

Motive in Kombination mit Anreizen führen zum Zustand der Motivation,⁴⁰³ welche im folgenden Unterkapitel eingeführt und beschrieben wird.

5.3 Motivation

Die vielfältigen Sichtweisen des Begriffs „Motivation“ machen es nicht einfach eine allgemeingültige Begriffsdefinition zu finden. Generell kann jedoch gesagt werden, dass die Motivation einer Person darauf zurückzuführen ist, was sie will oder wünscht und mit welcher subjektiven Erwartung oder Wahrscheinlichkeit sie dies bekommen kann.⁴⁰⁴ Petri (2010) beschreibt die Motivation einer Person als Vorgang, welcher bestimmte Verhaltensweisen auslöst. Sie basiert auf den Bedürfnissen dieser Person und stellt den Motor seines Handelns dar.⁴⁰⁵ Motivation gibt dem Verhalten eine Richtung, indem motivierte Personen Tätigkeiten auswählen, bei denen sie sich besonders anstrengen und auch mehr Zeit dafür aufwenden,⁴⁰⁶ z. B. beim Absolvieren eines Studiums. Motivation ist ein Verhalten, das sich aufgrund verschiedener personeller und situationeller Faktoren kontinuierlich ändert.⁴⁰⁷ Es handelt sich um „[...] die aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand.“⁴⁰⁸ Laut Schmalt (2009) kann Motivation auch als milde Form der Besessenheit, d. h. der Zwang etwas unbedingt umsetzen zu wollen, beschrieben werden. Motivation geht nach Brandstätter und Otto (2009) stets mit Emotionen einher, denn Emotionen sind der Kern von Handlungsbereitschaft und -plänen. Neben ihnen spielt das Interesse für eine Sache eine entscheidende Rolle in der Motivation. Denn Interessen sind stark mit konkreten Handlungen und Aktivitäten verbunden, welche helfen eigene Ziele, Werte und Bedürfnisse zu erreichen und zu befriedigen. Im betrieblichen Kontext wird von Motivation gesprochen, wenn es darum geht mit Hilfe des Vorgesetzten und durch Anreize die Leistungsbereitschaft eines Arbeitnehmers zu aktivieren, zu erhalten und zu steigern.⁴⁰⁹ In erster Linie wird dabei

⁴⁰³ Vgl. Petri (2010).

⁴⁰⁴ Vgl. Brandstätter und Otto (2009).

⁴⁰⁵ Vgl. Petri (2010).

⁴⁰⁶ Vgl. Brandstätter und Otto (2009).

⁴⁰⁷ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁴⁰⁸ Rheinberg (2004b), S. 17.

⁴⁰⁹ Vgl. Sprenger (1996).

von der Arbeits- bzw. Leistungsmotivation⁴¹⁰ gesprochen, welche bestimmt ob das Potenzial, das ein Arbeitnehmer hat, zur Erbringung von guten Leistungen genutzt werden kann.⁴¹¹ Für den weiteren Verlauf dieser Dissertation wird der Begriff Motivation, gemäß der Definition von Brandstätter und Otto (2009), als Verhalten, in dem motivierte Personen eine Tätigkeit auswählen, bei der sie sich besonders anstrengen, Spaß haben und mehr Zeit investieren, gesehen.

Innerhalb des **Motivationsprozesses**, der durch Anreize beeinflusst wird, werden die einzelnen Schritte zwischen den Bedürfnissen einer Person und deren Befriedigung beschrieben.⁴¹² Die Ausgangslage eines jeden Motivationsprozesses bildet ein individuelles Bedürfnis/Motiv, welches eine Bedürfnisspannung⁴¹³ erzeugt. Auf Grundlage dieses Bedürfnisses wird unter verschiedenen Alternativen, die Alternative ausgewählt, welche am zielführendsten, d. h. am effizientesten und schnellsten, zur Befriedigung des Bedürfnisses führt. Konnte dieses Bedürfnis durch eine Handlung befriedigt werden, kommt es zum Abbau des bestehenden Mangelempfindens.⁴¹⁴ Da jedoch immer wieder neue Bedürfnisse bei einem Menschen auftreten können, folgt auf ein befriedigtes Bedürfnis in der Regel ein neues bzw. anderes Bedürfnis, welches zu befriedigen versucht wird. Der Prozess startet von Neuem.⁴¹⁵

⁴¹⁰ Eine weitere Erläuterung der Thematik Leistungsmotivation folgt im nächsten Abschnitt.

⁴¹¹ Vgl. Grube (2009).

⁴¹² Vgl. Petri (2010).

⁴¹³ Die Bedürfnisspannung beschreibt eine Situation in der ein Mangel besteht, der befriedigt werden soll. Vgl. Petri (2010).

⁴¹⁴ Vgl. Petri (2010).

⁴¹⁵ Vgl. Petri (2010).

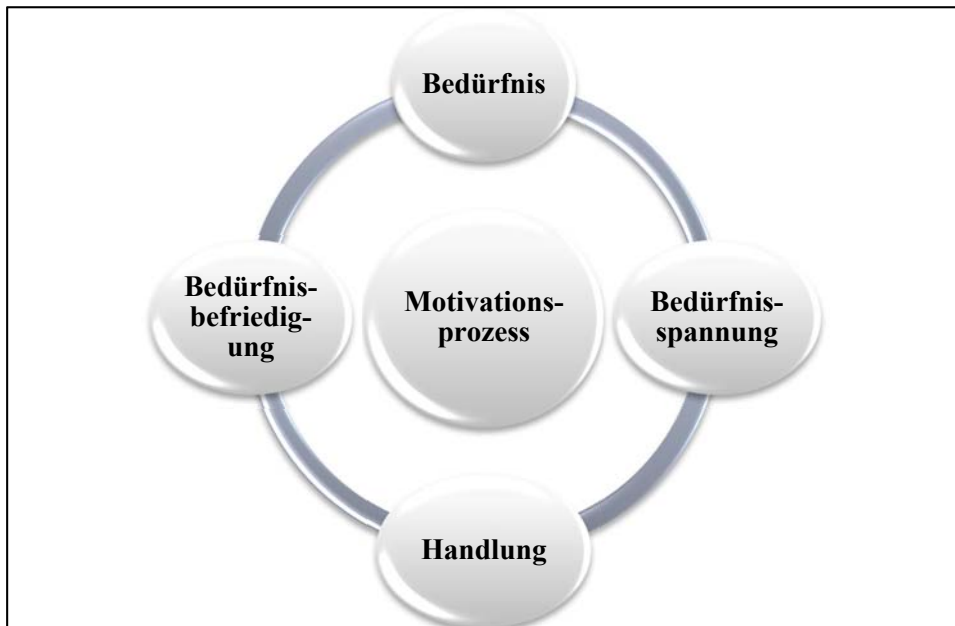


Abbildung 12: Motivationsprozess - die Befriedigung von Bedürfnissen⁴¹⁶

Die Motivation einer Person kann immer innerhalb eines Motivationsprozesses durch zwei Komponenten beeinflusst werden: die Eigen- und die Fremdsteuerung.⁴¹⁷ Bei der Eigensteuerung motiviert sich eine Person selbst, z. B. indem sie sich eigene Ziele setzt, während bei der Fremdsteuerung ein Einfluss von außen auf die Person stattfindet, d. h. durch Anreize wird diese zu bestimmten Handlungen motiviert.⁴¹⁸ Generell handelt eine Person immer eigengesteuert. Gehört sie jedoch einem sozialen Umfeld an, z. B. ist Arbeitnehmer in einem Unternehmen, dann gibt es Dinge, wie bspw. Aufgaben im Zusammenhang mit der Arbeitsstelle, die dieser fremdbestimmt auferlegt werden. Eine Fremdsteuerung erfolgt in diesem Zusammenhang, um die Motivation bei einer Person beizubehalten, zu steigern und/oder Demotivation zu verhindern.⁴¹⁹ Um zu erkennen wie hoch die Motivation einer Person ist muss diese messbar gemacht werden, hierfür gibt es zwei Wege:⁴²⁰

1. Selbstbeurteilung (Selbstbild)
2. Fremdbeurteilung (Fremdbild) durch
 - a) andere Personen, die über das Verhalten berichten
 oder

⁴¹⁶ In Anlehnung an Petri (2010).

⁴¹⁷ Vgl. Sprenger (1996).

⁴¹⁸ Auf das Thema Anreize wird später in diesem Kapitel näher eingegangen.

⁴¹⁹ Vgl. Sprenger (1996).

⁴²⁰ Vgl. Schmalt (2009).

b) eine direkte Beobachtung, die auf das Verhalten schließen lässt.

Während die Selbstbeurteilung der Motivation einer Person die Chance gibt, die eigene Sichtweise über das eigene Verhalten offen zu legen, wird bei der Fremdbeurteilung die Motivation einer Person durch andere Personen beurteilt oder beobachtet.⁴²¹ Die Selbstbeurteilung wird i. d. R. bei Mitarbeitergesprächen eingesetzt, d. h. bei Gehaltsbestimmungen oder Leistungsbeurteilungen, wenn es darum geht die beurteilten Arbeitnehmer zuerst um eine Selbsteinschätzung zu bitten.⁴²² Die Selbstbeurteilung spielt auch eine Rolle bei Personalentwicklungsmaßnahmen, da hier der Arbeitnehmer im Rahmen der Bedarfsanalyse befragt wird, welche Maßnahmen er sich selbst zukünftig wünscht.⁴²³ Ein Vorteil der Selbstbeurteilung stellt die Integration des Arbeitnehmers im Bewertungsprozess dar. Durch den Einbezug der beurteilten Person werden Entwicklungsmaßnahmen besser anerkannt, da die Person selbst am Prozess teilgenommen hat und ihre Meinung äußern konnte.⁴²⁴ Nachteil der Selbstbeurteilung ist dagegen, dass Urteile, die eine Person als Beobachter über sich selbst fällt, weniger valide sein können als Urteile, die eine außenstehende Person fällt.⁴²⁵ Diese Verzerrung wird als „Self-Serving-Bias“ (selbstwertdienliche Urteilstendenz) beschrieben.⁴²⁶ So schätzen Personen oftmals ihre Erfolge, ihre Anstrengung und ihr Verhalten positiver ein als dies von anderen Personen beurteilt wird. Misserfolge werden dagegen überwiegend auf situative Begebenheiten zurückgeführt und weniger bei der Person selbst angesiedelt.⁴²⁷ Die Höhe der Verzerrung bei der Selbstbeurteilung wird u. a. durch Erfahrung, Leistungsmotivation und Arbeitsplatzstatus (z. B. Führungsposition) geprägt.⁴²⁸ Eine geringere Verzerrung liegt aus diesem Grund vor, wenn bereits Erfahrungen bei der Selbsteinschätzung gesammelt wurden oder eine hohe Leistungsmotivation vorliegt (bzw. eine erfolgreiche Führungskraft beurteilt).⁴²⁹ Trotz der Vorteile der Selbstbeurteilung wird die Fremdbeurteilung gegenüber der Selbstbeurteilung aufgrund ihrer Distanz zum Verhalten einer Person, d. h. jemand erlebt

⁴²¹ Im zweiten Fall wird durch Beobachtungen (z. B. innerhalb eines Forschungsprojektes) auf Verhalten geschlossen; diese Erhebung findet vor allem in der Ökonomie statt.

⁴²² Vgl. Moser (1999).

⁴²³ Vgl. Moser (1999).

⁴²⁴ Vgl. Schnauber und Schuster (2012). In diesem Fall besteht ein Teil des Prozesses aus selbstbestimmten Inhalten und eine Fremdsteuerung wird nicht als solche wahrgenommen.

⁴²⁵ Vgl. Donat (1991).

⁴²⁶ Vgl. Tartler et. al (2003).

⁴²⁷ Vgl. Tartler et. al (2003).

⁴²⁸ Vgl. u. a. Mabe und West (1982), Donat (1991).

⁴²⁹ Vgl. u. a. Mabe und West (1982), Donat (1991).

etwas nicht selbst, oftmals bevorzugt oder in Kombination mit dieser durchgeführt.⁴³⁰ Ein Vorteil der Fremdbeurteilung ist, dass Angaben über eine Person bei verschiedenen externen Beobachtern häufiger übereinstimmen als mit der korrespondierenden Selbstbeurteilung.⁴³¹ Externe Beobachter oder Beurteiler sind zudem i. d. R. nicht emotional mit dem Verhalten einer Person verbunden und können das Verhalten realistischer beurteilen.⁴³² Nachteile der Fremdbeurteilung sind dagegen, dass diese Einschätzungen „[...] fast ausschließlich auf sozialen Vergleichen beruhen [...]“⁴³³ und somit Verzerrungen einerseits in Bezug auf Stereotypen und andererseits durch die Auswahl falscher Vergleichspersonen auftreten können. Marsh (1990a) besagt, dass ein externer Beobachter folgende drei Voraussetzungen aufweisen sollte, damit es bei der Beurteilung nicht zu Verzerrungen kommt:

1. Für eine externe Beurteilung sollte der Beurteilende erstens die zu beurteilende Person gut kennen,
2. bereits über einen größeren Zeitraum ihr Verhalten beobachtet haben und
3. in der Vergangenheit eine hinreichende große Menge an anderen Personen, um einen Vergleich ziehen zu können, beobachtet und beurteilt haben.

Je mehr diese drei Punkte erfüllt sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Fremdeinschätzung eine objektive Einschätzung wiedergibt. Damit nun ein objektiveres Bild über die Motivation einer Person dargestellt werden kann, erscheint es sinnvoll sowohl eine Selbst- als auch eine Fremdeinschätzung durchzuführen, um mögliche Verzerrungen beim Vergleich der beiden Beurteilungen zu vermeiden oder zu minimieren.⁴³⁴ Aus diesem Grund wird im Verlauf der Arbeit innerhalb der empirischen Datenerhebung sowohl die Selbst- als auch die Fremdbeurteilung herangezogen.

Im Folgenden werden verschiedene Arten von Motivationen eingeführt und näher beschrieben. Ausgehend von der intrinsischen und extrinsischen Motivation werden die Leistungs- und Bindungsmotivation, die gerade im Hinblick auf Potenzialträger eine entscheidende Rolle spielen sowie die Demotivation beschrieben.

⁴³⁰ Vgl. Tartler et. al (2003).

⁴³¹ Vgl. Pohlmann et. al (2004).

⁴³² Vgl. Pohlmann et. al (2004).

⁴³³ Pohlmann et. al (2004), S.159.

⁴³⁴ Vgl. Pohlmann et. al (2004).

5.3.1 Intrinsische und extrinsische Motivation

In der klassischen Theorie des Homo Oeconomicus ist Geld als extrinsischer Motivationsfaktor die effizienteste Art zur Kompensation eines Arbeitseinsatzes (je höher die Geldsumme desto mehr Einsatz wird geleistet).⁴³⁵ Im Laufe der Jahre hat sich diese Ansicht jedoch nach Einschätzung von z. B. Frey (1997) geändert und mittlerweile gilt, dass der soziale Mensch für das Gesamtwohl der Gesellschaft arbeitet (intrinsisch motiviert) und nicht nur für monetäre Anreize (extrinsisch motiviert). Es wird davon ausgegangen, dass sich eine Person durch beide Arten von Anreizen motivieren lässt und beide Motivationsarten sich nicht ausschließen.⁴³⁶

Die folgende Abbildung 13 zeigt die drei wichtigsten Komponenten der intrinsischen Motivation auf, die in diesem Abschnitt erklärt werden:⁴³⁷

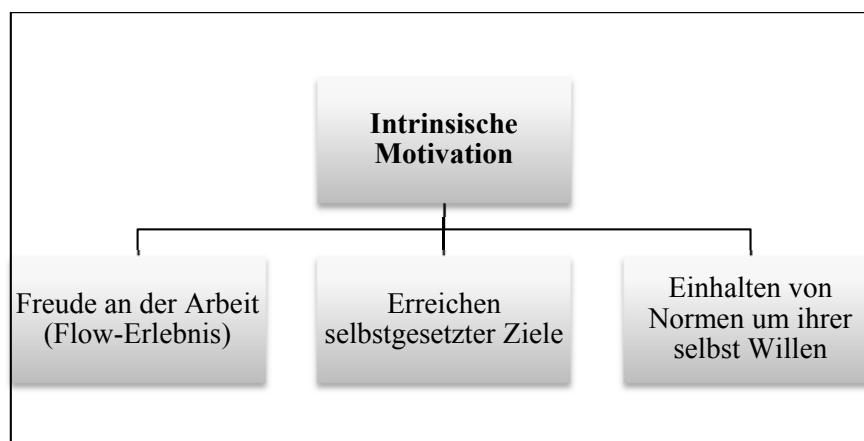


Abbildung 13: Intrinsische Motivation⁴³⁸

Intrinsisch motiviert zu sein bedeutet, dass eine Person eine Aktivität ausführt, weil sie diese interessant findet und die Aktivität an sich dieser Befriedigung bringt.⁴³⁹ Die Person unternimmt die Aktivität, obwohl sie keine sichtbare Belohnung außer der Aktivität selbst erhält (der primäre menschliche Verhaltensanreiz)⁴⁴⁰. Petri (2009) beschreibt die intrinsische Motivation als eine Wahrnehmung der Tätigkeit selbst, ohne das Einwirken von externen Einflussgrößen. Eine Person unternimmt etwas gerne, zeigt Emotionen und dies führt zu

⁴³⁵ Vgl. Dietz (2005).

⁴³⁶ Vgl. Frey (1997).

⁴³⁷ Auf die Themen ethische Normen, Fairness und Teamgeist, die ursprünglich in der Graphik vorhanden waren, wird aufgrund des Umfangs nicht weiter eingegangen.

⁴³⁸ Frey und Osterloh (2002).

⁴³⁹ Vgl. Gagne und Deci (2005).

⁴⁴⁰ Vgl. primäres Motiv.

(sehr) guten Leistungen und Ergebnisse in diesem Bereich.⁴⁴¹ Wichtige Komponenten für die intrinsische Motivation sind Autonomie⁴⁴² und Kompetenz. Eine Person muss frei handeln und ihre Kompetenzen einsetzen können. Zusätzlich ist der soziale Kontext, wie z. B. Arbeitsklima oder Verhältnis zum Vorgesetzten, für die intrinsische Motivation wichtig.⁴⁴³ Intrinsisch motivierte Personen haben kreative Lösungen für Aufgaben und begegnen Lernsituationen effizienter als extrinsisch motivierte Personen, denn sie identifizieren sich mit dem Lerngegenstand.⁴⁴⁴ Sie arbeiten kontinuierlich, wirksam und effizient und weisen zudem eine hohe Arbeitsmoral auf.⁴⁴⁵ Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Person mit hoher intrinsischer Motivation Misserfolge besser verarbeiten kann, da sie mit der Aufgabe grundlegend positive Emotionen verbindet, im Gegensatz zu einer Person, die nur extrinsisch motiviert ist.⁴⁴⁶

Ausgehend von der intrinsischen Motivation, dem zentralen Sachverhalt eine Tätigkeit gerne durchzuführen, kann das Flow-Erlebnis (Abbildung 14: Theorie des Flow-Erlebens – Flow-Effekt⁴⁴⁷) beschrieben werden. Es beschreibt die Situation, in der eine Person in ihrer Aufgabe völlig aufgeht, d. h. bei der Ausführung einer intrinsisch motivierten Aufgabe besteht ein hohes Engagement und zusätzliche Kräfte können freigesetzt werden.⁴⁴⁸ Es findet ein Ausgleich des Verhältnisses zwischen Kompetenz (zur Lösung des Sachverhaltes) und Herausforderung statt.⁴⁴⁹ Einerseits können die erlernten Kompetenzen für diese Aufgabe entsprechend eingesetzt werden und andererseits besteht für die Person die Möglichkeit sich im Prozess der Handlung weiterzuentwickeln und weitere Kompetenzen anzueignen. Die Person empfindet in dieser Situation keine Angst (aufgrund von Überforderung) und keine Langeweile (aufgrund von Unterforderung).

⁴⁴¹ Vgl. von Rosenstiel (2009).

⁴⁴² Willentlich und mit Auswahlmöglichkeit handeln. Vgl. Frey (1997).

⁴⁴³ Vgl. Frey (1997).

⁴⁴⁴ Vgl. Frey und Osterloh (2002).

⁴⁴⁵ Vgl. Frey und Osterloh (2002).

⁴⁴⁶ Vgl. Rudolph, Udo in Brandstätter und Otto (2009).

⁴⁴⁷ Vgl. Csikszentmihalyi (1975).

⁴⁴⁸ Vgl. Rudolph, Udo in Brandstätter und Otto (2009).

⁴⁴⁹ Vgl. Schmalt (2009).

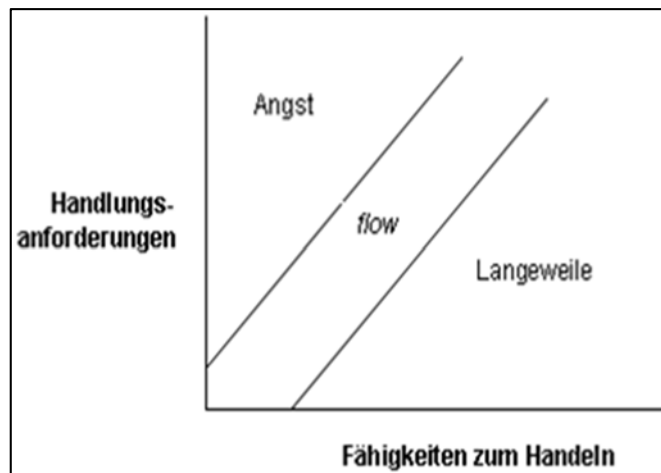


Abbildung 14: Flow-Erlebnis⁴⁵⁰

Jedoch ist zu beachten, dass bei intrinsisch motivierten Personen bei der Bewältigung einer Aufgabe diese sehr bald an Reiz verlieren kann. Dies kann aus den Gründen der Selbstexploration⁴⁵¹, Selbstwirksamkeit⁴⁵² und der damit einhergehenden Kompetenzsteigerung, die bei jeder gelösten Aufgabe einsetzt, geschehen. Das Individuum sieht sich nun für höhere Aufgaben bereit, die bisher nur mit großer Mühe oder gar nicht bewältigt werden konnten.⁴⁵³ Wird eine Aufgabe jedoch nicht zufriedenstellend gelöst oder kann nicht gelöst werden, dann kann einerseits der Anreiz erhalten bleiben, da eine intrinsisch motivierte Person weiter den Ansporn hat die Aufgabe zu lösen oder andererseits die intrinsische Motivation für diese Aufgabe abnehmen oder verdrängt werden. Eine weitere Möglichkeit die intrinsische Motivation zu begründen ist das Einhalten von Normen um ihrer selbst willen. Dies bedeutet, dass eine Person sich durch ethische Normen verpflichtet fühlt, diese einzuhalten, da sie ihr sinnvoll erscheinen. Eine ethische Norm kann z. B. ein Ehrenkodex sein. In Unternehmen sind diese Normen, Regeln zur Gruppenzugehörigkeit und Fairness im Umgang miteinander wichtig. Auch hier spiegelt sich durch die Einhaltung der Normen die intrinsische Motivation wider.⁴⁵⁴ Ein Beispiel hierfür ist der Teamgeist.

Extrinsische Motivation bedeutet, dass eine Person durch die Einwirkung externer Faktoren motiviert wird.⁴⁵⁵ Laut Gagne und Deci (2005) ist die extrinsische Motivation ein

⁴⁵⁰ Csikszentmihalyi (1975), S. 77.

⁴⁵¹ Auseinandersetzung einer Person mit dem eigens Erlebten aus der Umwelt.

⁴⁵² Selbstwirksamkeit beschreibt die Erwartung einer Person Handlungen erfolgreich durchzuführen, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Vgl. Rudolph, Udo in Brandstätter und Otto (2009).

⁴⁵³ Vgl. Schmalt (2009).

⁴⁵⁴ Vgl. Petri (2009).

⁴⁵⁵ Vgl. Petri (2009).

Instrument zwischen einer Aktivität und deren verschiedenen Konsequenzen. Neben der intrinsischen Motivation kann die extrinsische Motivation ebenfalls eine Person zu hohen Leistungen anspornen. Anreize, die zur extrinsischen Motivation führen können, sind entweder immaterielle (z. B. Anerkennung) oder materielle (z. B. Firmenwagen) Anreize, welche im Verlauf des Kapitels näher erläutert werden. Die extrinsische Motivation bildet die Grundlage für das Setzen von Anreizen zur Steigerung der Motivation von Arbeitnehmer in Unternehmen, da dieser Anreiz im Gegensatz zur intrinsischen leichter beeinflusst werden kann.

In der Self-Determination-Theory SDT (Selbstbestimmungstheorie) wird der Zusammenhang zwischen autonomer (intrinsisch) und kontrollierender (extrinsisch) Motivation beschrieben.⁴⁵⁶ Kontrolle wird als Druck einer Aktion verstanden, d. h. eine Person empfindet eine verstärkte Aufmerksamkeit durch andere Personen. In der SDT werden vier Regulationen (externe Eingriffe) unterschieden:⁴⁵⁷

1. Externale Regulation durch äußere Anreize/Anregungen; der Person ist die Handlung generell bewusst.
2. Introjizierte Regulation, d. h. eine Person macht etwas auf Druck von außen, aber hat die Handlung nicht verinnerlicht.
3. Identifizierte Regulation bedeutet, dass sich die Person mit einer Handlung identifiziert hat, obwohl diese ursprünglich von einer anderen Person angestoßen wurde.
4. Integrierte Regulation heißt, dass eine Person etwas freiwillig macht, weil es Teil ihrer Persönlichkeit ist.

Diese Arten des externen Eingriffs sind die Regulationen, mit denen sich in dieser Dissertation auseinandergesetzt wird. Im empirischen Teil wird untersucht, durch welche Anreize sich junge und ältere Potenzialträger motivieren und an das Unternehmen binden lassen. Ziel ist es eine identifizierte Regulation zu erzeugen, d. h. dass sich der Potenzialträger mit seiner Aufgabe identifiziert und deswegen Höchstleistungen zeigt und seine Potenziale ausschöpft. Aber in Bezug auf Potenzialträger spielt zudem die integrierte Regulation eine Rolle. Es wird von einer intrinsischen Motivation ausgegangen, die sich im Potenzial widerspiegelt. Dagegen besteht bei der introjizierten Regulation die Gefahr, dass

⁴⁵⁶ Vgl. Deci und Ryan (1985).

⁴⁵⁷ Vgl. Brandstätter und Otto (2009).

beim Potenzialträger im Laufe der Handlung Demotivation entsteht.⁴⁵⁸ Die Demotivation kann z. B. entstehen, wenn im Unternehmen Potenzialträgern Aufgaben zugeteilt werden, die nicht ihren Kompetenzen entsprechen und der Sinn der Aufgabe diesen wenig bis gar nicht verständlich ist. Nach Gasteiger et al. (2008) sollten Unternehmen darauf achten, dass entstehende Demotivation verhindert wird, um effizient handeln zu können und die Fluktuationsrate zu verringern. Eine nähere Erläuterung zur Demotivation folgt in einem späteren Teil der Arbeit (5.3.4).

Sowohl die intrinsische als auch die extrinsische Motivation können positive (Verstärkungseffekt) und negative Auswirkungen (Verdrängungseffekt) zur Folge haben. Im kommenden Abschnitt werden diesen Folgen näher erläutert.

5.3.2 Verdrängungs-, Verstärkungs- und Übertragungseffekt

Ausgangspunkt für die folgenden positiven und negativen Auswirkungen im Motivationsprozess bildet die intrinsische Motivation, die bei einer Person vorausgesetzt wird. Im ersten Fall wird beschrieben, in welchen Situationen diese Motivation durch externe Anreize verdrängt werden kann und welche Folgen dies für das Verhalten einer Person hat. Im zweiten Fall wird dieser Effekt umgekehrt und betrachtet, auf welche Art und Weise externe Faktoren die intrinsische Motivation stärken können. Der Übertragungseffekt beschreibt dagegen die Übertragung von Motivationssteigerungen bzw. -senkungen auf andere Individuen bzw. Situation.

Der **Verdrängungseffekt (Crowding-Out)** wird am Beispiel der freiwilligen Blutspende erläutert. Es wird davon ausgegangen, dass wenn eine Person x intrinsisch motiviert ist Blut zu spenden, dann macht sie dies aus Überzeugung und verbindet diese Handlung nicht mit einer Steigerung des eigenen Nutzens. Wird nun der Person x Geld/eine Entlohnung für die Blutspende angeboten,⁴⁵⁹ dann ruft dies im ungünstigsten Fall bei der Person x einen negativen Effekt hervor. Die Entlohnung schmälert im Empfinden der handelnden Person x die Wohltat, die vorher mit der Blutspende verbunden wurde. Der externe Eingriff kann aber auch als kontrollierend verstanden werden. Aus einer freiwilligen Leistung wird somit eine nutzenorientierte Leistung für die blutspendende Person. Dies war jedoch nicht das Motiv der Motivation Blut zu spenden. Aus diesem Grund wird die freiwillige Leistung, da die

⁴⁵⁸ Vgl. Deci und Ryan (1985).

⁴⁵⁹ Vgl. Frey (1997).

Entlohnung für die Blutspende die Beziehung zwischen der guten Tat an sich und der ausführenden Person verzerrt bzw. verändert, geschmälert.⁴⁶⁰ Die Belohnung verdrängt die intrinsische Motivation durch z. B. eine sinkende Autonomie und dem Gefühl von Kontrolle über die Selbstbestimmung⁴⁶¹; es kommt zur Fremdbestimmung (Verdrängungseffekt).⁴⁶² Brandstätter und Otto (2009) beschreiben den Verdrängungseffekt auch als Korrumpierungseffekt, d. h. die extrinsische Belohnung verringert die intrinsische Motivation, da diese kontrollierend wirkt und die Autonomie einschränkt.

Übertragen auf die Unternehmensebene und Potenzialträger kann der Verdrängungseffekt wie folgt beschrieben werden: Zum Beispiel arbeitet ein älterer Potenzialträger freiwillig jeden Tag eine halbe Stunde einen Kollegen auf einer neuen Arbeitsstelle ein, indem er ihm sein Erfahrungswissen vermittelt. Dafür muss der ältere Potenzialträger jedoch eine halbe Stunde länger arbeiten, um seine eigene Arbeit erledigen zu können. Diese zusätzliche halbe Arbeitsstunde wird dem älteren Potenzialträger nicht vergütet; sie geht von seiner Freizeit ab. Der ältere Potenzialträger arbeitet trotzdem, aufgrund seiner intrinsischen Motivation, den neuen Kollegen jeden Tag eine halbe Stunde ein, da ihm die Weitergabe seines Wissens Freude bereitet. Der Arbeitgeber erkennt nach einigen Wochen, dass sich der ältere Potenzialträger bemüht, durch sein Wissen den neuen Kollegen in die Arbeit einzuführen. Es wird dem Arbeitgeber klar, dass er durch die zusätzliche Einarbeitung des älteren Potenzialträgers eine schnellere und effizientere Einarbeitung bei dem neuen Kollegen durchführen kann. Er beschließt das Engagement des älteren Potenzialträgers aus diesem Grund zu entlohnen. Dem älteren Potenzialträger wird die halbe Stunde, die er zusätzlich bei der Arbeit ist, entlohnt. Der ältere Potenzialträger, der diese Einarbeitung freiwillig und aus Spaß an der Arbeit übernommen hat, wird eine zusätzliche Entlohnung in diesem Fall als Abwertung seiner Arbeit ansehen. Seine Handlung wird durch äußere Einflüsse von einer freiwilligen Handlung zu einer nutzenorientierten Handlung überführt. Es kann zur Verzerrung seiner Handlung kommen. Durch die zusätzliche Entlohnung sinkt das Engagement des älteren Potenzialträgers, da er z. B. befürchtet seine gute Tat könnte als nutzenmaximierende egoistische Handlung bei anderen Kollegen verstanden werden. In diesem Fall verdrängt die zusätzliche Entlohnung die intrinsische Motivation.

⁴⁶⁰ Vgl. Frey (1997).

⁴⁶¹ Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985) beschreibt die Entwicklung und Adaptivität der Persönlichkeit, welche auf die intrinsische Motivation wirken, im sozialen Kontext. Vgl. Brandstätter und Otto (2009).

⁴⁶² Vgl. Gagne und Deci (2002).

Graphisch lässt sich der Verdrängungseffekt wie folgt darstellen:

Auf der x-Achse ist die Arbeitsanstrengung, die eine Person in eine Handlung investiert, abgetragen, während die y-Achse den Bonus (die monetäre Entlohnung) darstellt. Das Ausgangsniveau, auf dem sich eine Person befindet, bildet die Angebotskurve S bei vorhandener intrinsischer Motivation. Wird nun ein extrinsischer Anreiz (Geld für Blutspende/Entlohnung für die Hilfe bei der Einarbeitung) eingeführt, kommt es zum Verdrängungseffekt, d. h. die Angebotskurve S' der Person verschiebt sich nach links und das Angebot sinkt bei sinkender Arbeitsanstrengung.

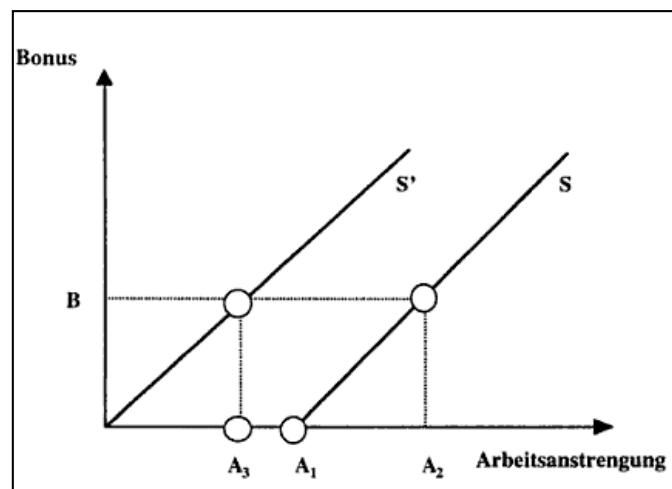


Abbildung 15: Verdrängungseffekt⁴⁶³

Die Kosten, die durch die Verdrängung der intrinsischen Motivation im Zusammenhang mit dem Einsatz von externen Anreizen entstehen, werden *verborgenen Kosten der Belohnung* genannt.⁴⁶⁴ Verborgene Kosten der Belohnung sind neben der verminderten intrinsischen Motivation bei einer Person auch eine eingeschränkte Selbstbestimmung durch die Kontrolle von außen, eine verminderte Selbsteinschätzung durch die Missachtung der individuellen Beweggründe und eine Reduzierung der persönliche Ausdrucksmöglichkeit, da intrinsisch motivierte Handlungen zukünftig unterlassen werden.⁴⁶⁵

Neben der externen Belohnung kann zudem auch eine Regulierung (Strafandrohung) zur Verdrängung der intrinsischen Motivation führen. Eine Regulierung kann sogar stärker verdrängen als eine Belohnung diese verändert. Denn in diesem Fall hat eine Person

⁴⁶³ Frey und Jegen (2001), S. 594.

⁴⁶⁴ Vgl. Frey (1997).

⁴⁶⁵ Vgl. Frey (1997).

keinerlei Möglichkeiten diese abzulehnen (wie bei einer Belohnung), da sie ihm auferlegt wird.⁴⁶⁶

Neben dem aufgeführten Verdrängungseffekt kann eine externe Maßnahme auch zur **Verstärkung der Motivation (Verstärkungseffekt)** führen, wenn sie vom Individuum nicht als kontrollierend, sondern als unterstützend bzw. informativ empfunden wird.⁴⁶⁷ Ein Beispiel hierfür ist eine unerwartete Sachbelohnung bzw. verbale Belohnung. Graphisch verschiebt sich in diesem Fall die Angebotskurve S' nicht nach links sondern nach rechts. Es kommt zu einer Ausweitung des Angebots und einer Steigerung der Arbeitsanstrengung.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass kontrollierende Eingriffe stets verdrängen, während unterstützende Eingriffe die intrinsische Motivation i. d. R. verstärken.⁴⁶⁸ Eine Ausnahme, bei der unterstützende Eingriffe nicht verstärkend wirken, liegt z. B. vor, wenn ein unterstützender Eingriff von der empfangenden Person nicht als solcher wahrgenommen wird, dann kommt es nach Frey (1997) wieder zur Verdrängung. Ob ein externer Eingriff als kontrollierend oder unterstützend empfunden wird, hängt jedoch von der subjektiven Wahrnehmung des Individuums ab. Folgende Bedingungen sollten berücksichtigt werden:⁴⁶⁹

- Persönliche Beziehungen (psychologischer Vertrag⁴⁷⁰): Wird diese Beziehung verletzt, sinken die Arbeitsmotivation und Leistung.
- Arten der Tätigkeiten: Unterschiedliche Interessen und Motivationen führen zu unterschiedlichen Reaktionen. Eine Handlung kann bei einer Person zur Verdrängung führen, während sie bei einer anderen zur Verstärkung der Motivation führt.
- Mitbestimmung: Eine hohe Mitbestimmung kann zu einer Verstärkung der intrinsischen Motivation führen.

⁴⁶⁶ Vgl. Frey (1997).

⁴⁶⁷ Vgl. Baumann, Nicola in Brandstätter und Otto (2009).

⁴⁶⁸ Vgl. Frey (1997).

⁴⁶⁹ Vgl. Frey (1997).

⁴⁷⁰ Der psychologische Vertrag beschreibt neben dem Arbeitsvertrag die Beziehung zwischen dem Arbeitnehmer und dem arbeitgebendem Unternehmen. Er umfasst wechselseitige Erwartungen, die von beiden Seiten angestrebt werden und im Arbeitsvertrag nicht festgehalten sind, wie z. B. loyales Verhalten oder faire Behandlung. Vgl. Raeder und Grote (2012).

- Einheitlichkeit: Gleichbehandlung führt bei Personen mit überdurchschnittlichen Leistungen zur Verdrängung der intrinsischen Motivation im Gegensatz zu individuellen Belohnungen.
- Art der Intervention Belohnung vs. Regulierung: Belohnungen schränken eine Person weniger ein als eine Regulierung.
- Harte versus weiche Regulierung: Harte Regulierungen, wie z. B. strikte Anweisungen, verdrängen die intrinsische Motivation, während Übereinkünfte sie verstärken.

Diese Bedingungen sollten laut Frey (1997) bei der Setzung von Anreizen für Arbeitnehmer (in diesem Fall Potenzialträger) beachtet werden, damit diese weitgehend intrinsisch motiviert bleiben und Potenziale freisetzen können.

Neben dem Verdrängungs- und Verstärkungseffekt kann zusätzlich der **Übertragungseffekt** eintreten. Der Übertragungseffekt beschreibt die Übertragung von Motivation bzw. Demotivation von einer Person auf eine andere.⁴⁷¹ Zur Übertragung kommt es je weniger zwischen Interessen, Motiven und Arbeitsgebieten von Personengruppen differenziert werden kann. Es tritt der Übertragungseffekt häufiger ein, ...⁴⁷²

- je ähnlicher Gebiete hinsichtlich ihrer materiellen Eigenschaften (z. B. gleiche Entlohnung) sind;
- je ähnlicher die tätigen Personen bzgl. Qualifikation etc. (z. B. Hochschulabsolventen in Trainee-Programmen) sind;
- je stärker Personen in unterschiedlichen Bereichen agieren und in Kontakt mit anderen Gruppen (z. B. Projektmitarbeiter) kommen;
- je ähnlicher ablaufende Prozesse sind (z. B. einheitlicher Bearbeitungsvorgang eines Sachverhaltes);
- je ähnlicher Normen und Bräuche sind (z. B. Führung).

Ausgehend von der Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation spielt die Leistungsmotivation in dieser Dissertation im Hinblick auf Potenzialträger eine entscheidende Rolle. Sie wird im nächsten Abschnitt näher beschrieben.

⁴⁷¹ Vgl. Frey (1997) und Frey und Jegen (2001).

⁴⁷² Vgl. Frey (1997).

5.3.3 Leistungsmotivation

Neben dem Leistungsmotiv, das bereits im vorangegangenen Abschnitt beschrieben wurde, wird in diesem Abschnitt auf die Leistungsmotivation, also den Vorgang zur Erreichung eines Zielzustandes, näher eingegangen.

Ein Verhalten wird als leistungsmotiviert beschrieben, wenn es um die Auseinandersetzung mit einem „Tüchtigkeitsmaßstab“ geht.⁴⁷³ Eine Sache soll gut, besser oder am besten gemacht werden. Leistungsmotiviertes Verhalten zeichnet sich durch das Streben nach Erfolg in verschiedenen Situationen aus.⁴⁷⁴ Heckhausen und Heckhausen (2010) beschreiben, dass nur eine Leistungsmotivation besteht, wenn der Antrieb zum Handeln von einer Person selbst ausgeht und Leistungsziele aus eigener Initiative angestrebt werden. Brandstätter und Otto (2008) bestätigen, dass eine Person als leistungsmotiviert bezeichnet wird, wenn sie in einer Situation Leistungsziele verfolgt. Eine Leistungsmotivation liegt vor, wenn der Anreiz⁴⁷⁵ etwas zu erreichen größer ist als der Aufwand, der betrieben werden muss, um das Ziel zu erreichen.⁴⁷⁶ Der Einsatz menschlicher Leistung hängt einerseits vom Ausmaß der persönlichen Fähig- und Fertigkeiten und andererseits von der Bereitschaft diese zielgerichtet zu nutzen, ab.⁴⁷⁷

„Es ist nicht möglich, die Leistungsmotivation an sich zu untersuchen, sondern nur den Teil, der einer Messung zugänglich ist.“⁴⁷⁸ Die Operationalisierung der Leistungsmotivation erfolgt z. B. mit dem Thematical Apperception Test (TAT) von Murray (1943). Bei diesem Test werden den Probanden eine Reihe von Bildern vorlegt, zu denen die Probanden eine Geschichte erzählen sollen. Diese Geschichten werden aufgezeichnet und nach einem bestimmten Auswertungsschlüssel ausgewertet.⁴⁷⁹ Bei der Auswertung wird nach Leistungsmotiven innerhalb der Geschichten gesucht. Somit soll das Motiv, das der Geschichte zugrunde liegt, analysiert werden, d. h. ob eine Person leistungsmotivierte Motive in den Bildern sieht.⁴⁸⁰ Ein weiteres Verfahren, dem eine bessere Messgenauigkeit (Reliabilität) und eine höhere Gültigkeit der Vorhersage (Validität) zugeschrieben wird, ist z. B. das

⁴⁷³ Vgl. McClelland (1961).

⁴⁷⁴ Vgl. Brandstätter und Otto (2009).

⁴⁷⁵ Der Anreiz spiegelt sich im Leistungsmotiv wider.

⁴⁷⁶ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁴⁷⁷ Vgl. Langens, Thomas in Brandstätter und Otto (2009).

⁴⁷⁸ Schweizer (2006), S. 228.

⁴⁷⁹ Die Abwandlung des TATs von Murray ist u. a. bei Revers und Allesch (1985) und Heckhausen und Heckhausen (2010) zu finden.

⁴⁸⁰ Vgl. Murray (1943).

Leistungsmotivationsinventar, beschrieben von Schuler und Prochaska (2001).⁴⁸¹ Im Unternehmenskontext erfolgt die Messung der Leistung oftmals anhand einer Potenzialanalyse, welche durch verschiedene Fragestellungen den Ist-Zustand über die Motivation, Kompetenzen und Neigung eines Arbeitnehmers aufzeigt. Es ist zu beachten, dass sich die Operationalisierung der Leistungsmotivation erheblich von der Leistung unterscheidet, da bei der Operationalisierung der Leistung direkte Kennzahlen verwendet werden können, wie z. B. beim Vertriebsmitarbeiter die Anzahl der neu abgeschlossenen Verträge, während bei der Leistungsmotivation nur „Vermutungen“ abgeleitet werden können.

Innerhalb der empirischen Untersuchung soll die Einschätzung der eigenen Leistung zwischen jungen und älteren Potenzialträgern erfasst werden. Auf der einen Seite wird die Einschätzung von älteren Arbeitnehmern mit zunehmendem Alter positiver, „[...] d. h. die Jüngeren schätzen die Leistungsfähigkeit Älterer eher weniger positiv ein, jedoch ist der Zusammenhang eher schwach [...]“⁴⁸², und auf der anderen Seite weisen ältere Arbeitnehmer in ihrem Leben mehr Erfahrungen mit Beurteilungen und deren Konsequenzen auf. D. h. es wird vermutet, dass die Validität von Selbstbeurteilungen mit dem Alter zunimmt.⁴⁸³ Dagegen weisen junge Arbeitnehmer weniger Erfahrungen im Umgang mit der Selbstbeurteilung auf und es kann zur Über- bzw. Unterbewertung der Leistung kommen. Es ist zu beachten, dass Personen mit einem überdurchschnittlichen Qualifikationsniveau (Potenzialträger) sich selbst weniger validiert beurteilen, da ihnen eine kleinere Vergleichsgruppe zur Selbstbeurteilung zugrunde liegt als dies bei Personen mit durchschnittlichen Qualifikationen der Fall ist.⁴⁸⁴ Daraus lässt sich die Hypothese H₈ ableiten:

H₈: „Junge und ältere Potenzialträger unterscheiden sich in ihrer Leistungseinschätzung.“

Ausgehend von einer unterschiedlichen Einschätzung der Leistung zwischen den Altersgruppen ist anzunehmen, dass auch die Einschätzung des Entwicklungspotenzials unterschiedlich zwischen den Altersgruppen ausfallen wird. Einerseits wird u. a. von Klump

⁴⁸¹ Vgl. auch Schmidt-Atzert (2001).

⁴⁸² Kluge (2006), S. 16.

⁴⁸³ Vgl. Moser (1999).

⁴⁸⁴ Vgl. u. a. Mabe und West (1982).

et al. (1994) beschrieben, dass ein Entwicklungspotenzial z. B. im Hinblick auf Erfahrungswissen oder bei der Teamfähigkeit von älteren Arbeitnehmern besteht, aber andererseits wird von z. B. Kunz (2004) in erster Linie nur jungen Arbeitnehmern Entwicklungspotenzial zu geschrieben. Aus diesen unterschiedlichen Sichtweisen wird die Hypothese H₉ abgeleitet und später anhand der empirischen Daten überprüft:

H₉: „Junge und ältere Potenzialträger unterscheiden sich in ihrer Entwicklungseinschätzung.“

Rabl (2010) beschreibt zwei Sichtweisen zur Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmer: Einerseits konnte sie in ihrer Studie keinen bedeutenden (direkten) Zusammenhang zwischen dem Alter und der Leistungsmotivation eines Arbeitnehmers feststellen. Andererseits ergab ihre Analyse, dass ein indirekter Zusammenhang zwischen dem Alter und der Leistungsmotivation eines Arbeitnehmers besteht. So kann durch die Geringschätzung der Arbeit von älteren Arbeitnehmern, deren Selbsteinschätzung und Motivation negativ beeinflusst werden.⁴⁸⁵ Obwohl bei Potenzialträgern davon ausgegangen werden kann, dass deren überdurchschnittliche Leistungen eine hohe Selbsteinschätzung erfahren wird, zusätzlich ausgehend von den Altersunterschieden zwischen den Gruppen folgende Hypothese H₁₀ aufgestellt:

H₁₀: „Junge (bzw. ältere) Potenzialträger unterscheiden sich in der Einschätzung der Leistungsmotivation von älteren (bzw. jungen) Potenzialträgern.“⁴⁸⁶

5.3.4 Demotivation

Es ist nicht nur sinnvoll, die Motivation eines Arbeitnehmers/Potenzialträgers bei der Arbeit zu messen, sondern auch den Grad der Demotivation. Die Demotivation stellt das Gegenteil der Motivation dar und entsteht oftmals als Folge der Verdrängung der Motivation. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass wenig bis keine Anstrengung erfolgt, um ein Ziel zu erreichen.⁴⁸⁷ Eine Person sieht keinen Anreiz eine Handlung durchzuführen und lehnt diese

⁴⁸⁵ Vgl. Rabl (2010).

⁴⁸⁶ Neben der altersspezifischen Untersuchung wird hier zudem die Einschätzung von Potenzialträgern und Experten untersucht. Hierfür gilt die Hypothese „Potenzialträger und Experten schätzen die Leistungsmotivation von Potenzialträgern unterschiedlich ein.“

⁴⁸⁷ Vgl. Linde und Heyde (2007).

aus internen (z. B. kein Bedürfnis ein Ziel zu erreichen oder eine Abneigung dagegen) und externen (z. B. negativer Einfluss durch andere) Gründen ab. Demotivation ist im Unternehmenskontext durch eine geringe bis gar keine Beteiligung an Sonderprojekten, eine geringe qualitative und quantitative Leistung und eine höhere Krankheitsquote geprägt.⁴⁸⁸ Sie entsteht im Zusammenhang mit einer Arbeitsunzufriedenheit beim Arbeitnehmer/Potenzialträger.⁴⁸⁹ D. h. sind bestimmte Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit einer Arbeitsstelle nicht erfüllt, dann wird der Arbeitnehmer/Potenzialträger unzufrieden und seine Motivation und Antriebskraft bestimmte Arbeitsaufgaben zu erledigen lässt nach (Vgl. auch Herzberg Kapitel 5.4.1). Die Leistung sinkt, der Arbeitnehmer/Potenzialträger ist demotiviert.

5.3.5 Zusammenfassung

Intrinsische und extrinsische Motivation sowie die Demotivation werden verschieden definiert und zeigen unterschiedliche Wirkungen; in der folgenden Abbildung 16 sind diese nochmals zusammengefasst.



Abbildung 16: Demotivation⁴⁹⁰, extrinsische und intrinsische Motivation⁴⁹¹

Auf Grundlage der bisherigen Erkenntnisse werden im Folgenden die gängigsten Motivationstheorien eingeführt und erläutert.

⁴⁸⁸ Vgl. Linde und Heyde (2007).

⁴⁸⁹ Vgl. hierzu das Konzept von Herzberg (2000) im folgenden Abschnitt.

⁴⁹⁰ In Anlehnung an Brandstätter und Otto (2009).

⁴⁹¹ Gagne und Deci (2002).

5.4 Motivationstheorien

In der Motivationsforschung werden verschiedene motivationstheoretische Ansätze unterschieden.⁴⁹² In erste Linie lassen sich die gängigsten Theorien in Inhalts-, Prozess- und Leistungstheorien einteilen.⁴⁹³ Welche Theorien welcher Kategorie angehören, wird im Folgenden näher beschrieben und erläutert. Aufgrund der Vielzahl an Motivationstheorien wird sich auf die Theorien konzentriert, die im weiteren Verlauf der Dissertation von Bedeutung sind und dabei helfen ein eigenes Modell aufzustellen. Die folgende Abbildung 17 zeigt die für die Dissertation ausgewählten Inhalts-, Prozess- und Leistungstheorien im Überblick auf:

Inhaltstheorien	Prozesstheorien	Leistungstheorien
<ul style="list-style-type: none">• 2 Faktoren Theorie (Herzberg)• X-Y-Theorie (McGregor)	<ul style="list-style-type: none">• VIE-Theorie (Vroom)• Motivationsmodell (Porter und Lawler)	<ul style="list-style-type: none">• Risiko-Wahl-Modell (Atkinson)• Theorie der gelernten Bedürfnisse (McClelland)• Rubikon-Modell der Handlungsphasen (Heckenhausen und Gollwitzer)• Leistungsdeterminanten-Modell (Berthel und Becker)

Abbildung 17: Motivationstheorien im Überblick

5.4.1 Inhaltstheorien

Inhaltstheorien beschreiben, welche Motivinhalte eine Person zu einem entsprechenden Verhalten motivieren.⁴⁹⁴ Sie fragen nach der Art und Weise und Bedeutung des Verhaltens und versuchen das Verhalten eines Individuums auf einzelne Motive zurückzuführen.⁴⁹⁵ Obwohl es eine Vielzahl an inhaltstheoretischen Theorien in der Motivationsforschung gibt, sind für die Dissertation die Theorien von Herzberg und McGregor von Bedeutung, da beide

⁴⁹² Vgl. Berthel und Becker (2010), Petri (2010), etc.

⁴⁹³ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁴⁹⁴ Vgl. Petri (2010).

⁴⁹⁵ Vgl. Berthel und Becker (2010).

Theorien den unternehmerischen Kontext widerspiegeln und für die weitere Untersuchung am Beispiel von Potenzialträgern wichtig erscheinen. Gerade die Thematik Anreize für Arbeitnehmer und die Leistungsmotivation von Arbeitnehmern sollen Ansätze für die eigene Modellbildung geben und helfen die Beantwortung der Forschungsfragen herzuleiten.

Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1968)

Herzberg versucht anhand seiner Theorie Erklärungsansätze für die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmern in einem Unternehmen zu geben. Grundlage seiner Theorie bildet die Pittsburg-Studie, in der 200 Ingenieure und Buchhalter über angenehme und unangenehme Arbeitssituationen befragt wurden.⁴⁹⁶ Er bildete vier Ebenen⁴⁹⁷, um Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit messen zu können. Hierbei kategorisierte er zwischen den Arbeitsfaktoren zur Erreichung von Arbeitszufriedenheit (Motivatoren), welche den Zusammenhang zwischen Arbeitsdurchführung und Wachstumsbedingungen wiedergeben, und den Faktoren der Arbeitsunzufriedenheit (Hygienefaktoren), welche eine unmittelbare Beziehung zur Arbeit selbst herstellen.⁴⁹⁸ Unter der Kategorie Arbeitszufriedenheit fasste er alle Faktoren zusammen, die bei der Arbeit zur Motivation eines Arbeitnehmers beitragen, wenn sie vorhanden sind; während unter der Kategorie Arbeitsunzufriedenheit Arbeitsfaktoren zusammengefasst wurden, die, wenn sie bei der Arbeit fehlen, zur Arbeitsunzufriedenheit führen. Motivatoren erfassen hier u. a. Bedürfnisse nach Erfolg, Anerkennung und persönlicher Entwicklung. Sie lösen positive Erfahrungen aus und befriedigen die intrinsischen Motive.⁴⁹⁹ Hygienefaktoren dagegen geben die Rahmenbedingungen vor, die sich ein Arbeitnehmer vom Arbeitgeber wünscht, um Unzufriedenheit zu vermeiden. Diese beiden Bereiche lassen sich nach Herzberg in ein Zwei-Dimensionen-Konzept überführen, welches beschreibt, dass Motivatoren zur Arbeitszufriedenheit und Nicht-Arbeitszufriedenheit (nicht Unzufriedenheit!) und Hygienefaktoren zur Arbeitsunzufriedenheit und zur Nicht-Arbeitsunzufriedenheit (nicht Zufriedenheit!) führen.

⁴⁹⁶ Vgl. Herzberg (1968 bzw. 2000).

⁴⁹⁷ Arbeitszufriedenheit, Nicht-Arbeitszufriedenheit, Arbeitsunzufriedenheit, Nicht-Arbeitsunzufriedenheit.

⁴⁹⁸ Vgl. Herzberg (1968 bzw. 2000).

⁴⁹⁹ Vgl. Petri (2010).

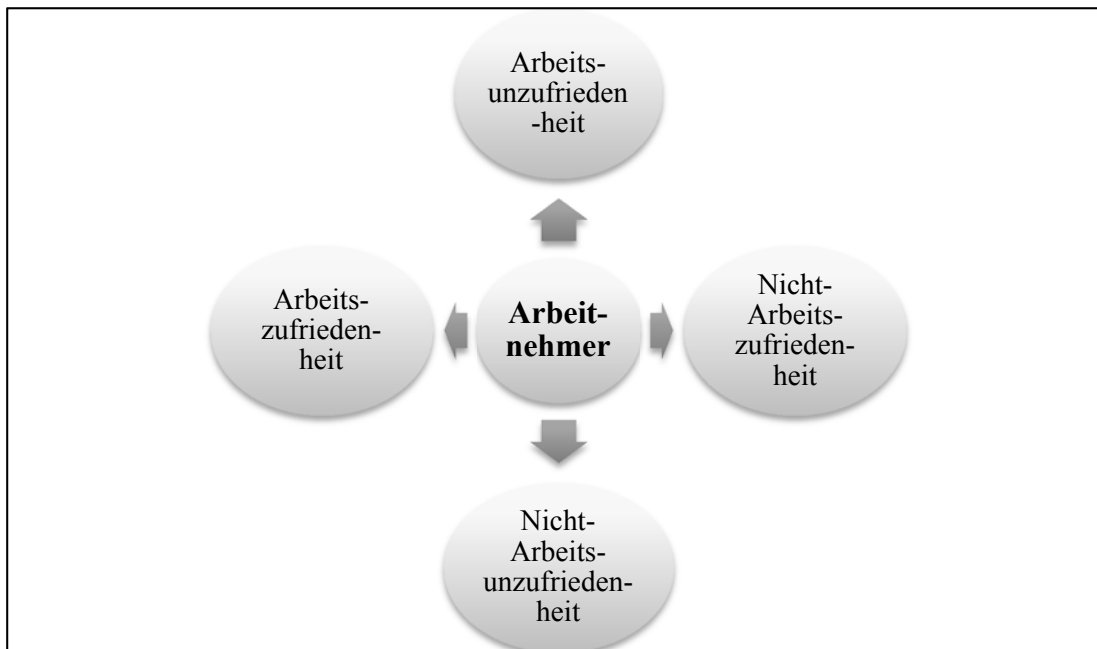


Abbildung 18: Dimensionen der Arbeitszufriedenheit⁵⁰⁰

Sind die Hygienefaktoren erfüllt und der Arbeitnehmer weist keine Arbeitsunzufriedenheit auf, dann können Motivatoren eingesetzt werden, um die Leistungsbereitschaft des Arbeitnehmers zu fördern und Zufriedenheit zu generieren.⁵⁰¹ In beiden Fällen versucht der Arbeitgeber durch extrinsische Faktoren einzugreifen. Während bei den Hygienefaktoren durch den Arbeitgeber Rahmenbedingungen geschaffen werden sollen, damit der Arbeitnehmer keine negativen Assoziationen mit seinem Arbeitgeber in Verbindung bringt, sollen die Motivatoren dazu beitragen, dass er langfristig beim Unternehmen arbeitet.

⁵⁰⁰ In Anlehnung an Herzberg (1968 bzw. 2000).

⁵⁰¹ Vgl. Berthel und Becker (2010).

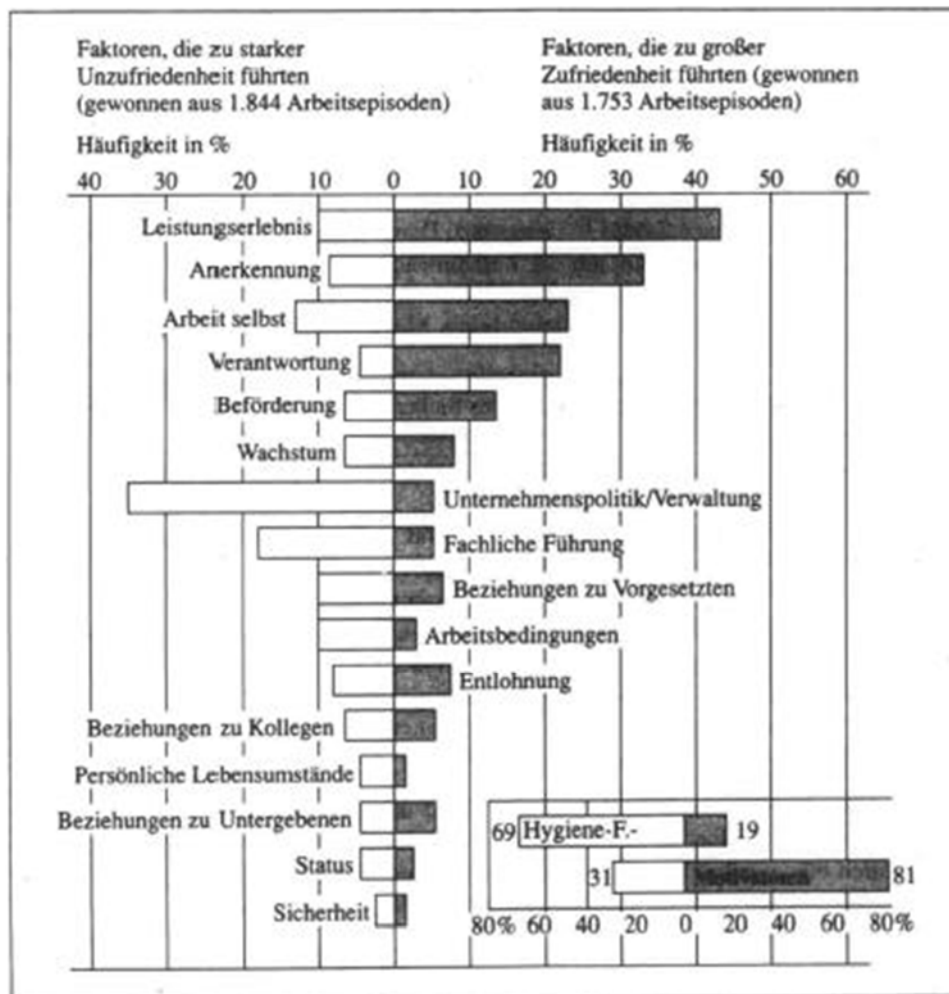


Abbildung 19: Hygienefaktoren und Motivatoren von Herzberg⁵⁰²

Die Abbildung 19 zeigt die Ergebnisse der Pittsburg-Studie auf. Es wird hier ersichtlich, dass in erster Linie immaterielle Dinge Motivatoren und Hygienefaktoren darstellen. Stimmen die Rahmenbedingungen wie z. B. die Unternehmenspolitik nicht, dann führt dies zur Unzufriedenheit, während Leistungserlebnisse und Anerkennung zur Zufriedenheit bei einem Arbeitnehmer führen.

Die Kritik an Herzbergs Theorie besagt, dass die Erklärungsansätze nur vage formuliert sind, d. h. es besteht keine genaue Begriffsdefinition der Faktoren für Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit.⁵⁰³ Situative Bedingungen und Bedürfnisse werden hier ganz außer Acht gelassen, obwohl gerade diese im Unternehmensalltag eine wichtige Rolle spielen.⁵⁰⁴ Des Weiteren ergibt sich bei Herzberg das Problem, dass seine Theorie sich auf die

⁵⁰² Herzberg (1968), S. 57.

⁵⁰³ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵⁰⁴ Vgl. Berthel und Becker (2010).

Arbeitssituation in Amerika im Jahr 1968 bezieht und heute nur teilweise auf derzeitige Arbeitsbedingungen anzuwenden ist.⁵⁰⁵

Die Theorie von Herzberg bildet trotzdem eine Grundlage für die Ermittlung von Anreizen zur Arbeitszufriedenheit, Motivation und zur Vermeidung von Demotivation, welche im Modell und bei der empirischen Erhebung sowie der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden sollten.

X-Y-Theorie von McGregor (1960)

McGregor geht in seiner Theorie von zwei unterschiedlichen Menschenbildern aus. Einerseits beschreibt er ein negatives Menschenbild (X), das eine (durchschnittliche) Person als jemand beschreibt, der eine Abneigung gegen Arbeit hat und diese als Strafe empfindet. Andererseits führt er das positive Menschenbild (Y) auf, bei dem eine Person die Arbeit als einen Zustand empfindet, der im gesellschaftlichen Leben einer Person in Industrienationen zum Leben gehört.⁵⁰⁶ Die Kritik an der Theorie von McGregor besagt, dass in dieser Theorie nur von Extremen ausgegangen wird. Es wird nicht berücksichtigt, dass das Verhalten gegenüber der Arbeit im Laufe der Zeit und mit verschiedenen Situationen variieren kann.⁵⁰⁷

Negatives Menschenbild	Positives Menschenbild
Abneigung gegen Arbeit und versucht diese zu vermeiden	Anstrengung bei der Arbeit wird als befriedigend angesehen
Kontrolle bei der Durchführung von Aufgaben nötig, da diese sonst unzureichend bearbeitet werden	Selbstkontrolle und Eigeninitiative bei der Durchführung von Aufgaben
vermeidet Verantwortung	Übernahme von Verantwortung und die Selbstverwirklichung stehen im Vordergrund

Tabelle 11: Menschentypen in der X-Y-Theorie von McGregor⁵⁰⁸

⁵⁰⁵ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵⁰⁶ Vgl. McGregor (1960).

⁵⁰⁷ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵⁰⁸ In Anlehnung an McGregor (1960).

Die X-Y-Theorie kann im Zusammenhang mit Potenzialträgern so interpretiert werden, dass Potenzialträger als Arbeitnehmer gesehen werden, die ihre Arbeit als natürlich empfinden und Spaß daran haben. Das positive Menschenbild, wie es McGregor definiert, bildet eine Eigenschaft von Potenzialträgern, die es im Laufe der empirischen Erhebung zu analysieren gilt. Genauer heißt das, dass anhand verschiedener Einschätzungen (von Potenzialträgern und Experten) erfasst werden soll, ob dieses positive Menschenbild in der Selbst- und Fremdeinschätzung auch zutrifft.

5.4.2 Prozesstheorien

Die Prozesstheorien beschreiben, in welcher Weise der Motivationsprozess bei einer Person abläuft, d. h. welche kognitiven⁵⁰⁹ Vorgänge stattfinden.⁵¹⁰ Hierbei wird sich auf den Prozess, der zur Motivation einer Person führt, konzentriert.⁵¹¹ Es handelt sich um Theorien in der Tradition des Erwartungs-Wert-Ansatzes, das bedeutet die Motivation eines rational, zielorientiert handelnden Menschen hängt von seinen Erwartungen (Wahrscheinlichkeit), ein bestimmtes Ziel zu erreichen, und den subjektiv wahrgenommenen Werten (Attraktivität) das Ziel zu realisieren ab.⁵¹² Zu den wichtigsten Autoren der Prozesstheorien gehören Vroom, Porter/Lawler, Adams und Locke.

Valenz-Instrumentalität-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie) von Vroom (1964)

Das Forschungsgebiet von Vroom beschäftigt sich mit der Fragestellung, wann eine Person leistungsmotiviert ist. Grundlage dieser Theorie ist, dass Dinge, die für eine Person wichtig sind, mit einer hohen Wahrscheinlichkeit erreicht werden.⁵¹³ Vroom betrachtet den Prozess innerhalb der Motivation, welcher durch die drei Größen Valenz, Instrumentalität und Erwartung bestimmt wird.⁵¹⁴

- Die *Valenz* gibt den wahrgenommenen Wert eines Handlungs-ergebnisses und –folge an. Es wird stets eine positive Valenz angestrebt.
- Die *Instrumentalität* beschreibt den Verknüpfungsgrad des Handlungsergebnisses und –erfolges.

⁵⁰⁹ Sammelbegriff für Erkenntnisleistungen zur Orientierung in der Umwelt.

⁵¹⁰ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵¹¹ Vgl. Petri (2010).

⁵¹² Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵¹³ Vgl. von Rosenstil (2009).

⁵¹⁴ Vgl. Vroom (1964).

- Die *Erwartung* zeigt die subjektive Wahrscheinlichkeit auf, dass die Handlung zum gewünschten Handlungsergebnis führt.

Für die Dynamik der Motivation (die Stärke der Leistungsbereitschaft) ergibt sich folgende Grundformel:⁵¹⁵

*Leistungsbereitschaft = Valenz der Anreize + Instrumentalität zwischen Handlungen
und individueller Folge + Erfolgserwartung*

Die Leistungsbereitschaft setzt sich aus den gesetzten Anreizen der Handlung an sich, in Verknüpfung mit den individuellen Folgen sowie der Wahrscheinlichkeit erfolgreich zu sein zusammen. Demnach sind Arbeitnehmer dann motiviert, wenn⁵¹⁶

1. Ziele und Ergebnisse als positiv bzw. attraktiv für sie empfunden werden (Valenz);
2. die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass eine gute Arbeitsleistung zu erwünschten Zielen und Ergebnissen führt (Instrumentalität);
3. die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass persönliche Bemühungen zu hohen Arbeitsleistungen führen (Erwartung).

Die Kritik an dieser Theorie ist, dass sich Arbeitnehmer auch bei erstrebter Belohnung unerwartet verhalten können. Des Weiteren gibt es keine empirische Bestätigung der von Vroom (1964) aufgestellten Theorie.⁵¹⁷ Weiterhin ist die Annahme nicht bewiesen, dass die Variablen unabhängig voneinander sind und sich nicht auf die Realität übertragen lassen.

Porter und Lawler (1968) erweitern die Theorie von Vroom (1964) durch die Komponente Leistungsbereitschaft. Erst durch die Modifizierung durch Porter und Lawler (1968), wie im nächsten Unterabschnitt beschrieben, wird die Theorie von Vroom (1964) für die Thematik Potenzialträger im Unternehmenskontext wichtig.

Motivationsmodell von Porter und Lawler (1968)

Das Motivationsmodell von Porter und Lawler (1968) modifiziert die aufgeführte Theorie von Vroom (1964). Die Autoren analysieren inwieweit Motivation, Leistung und

⁵¹⁵ Vgl. Vroom (1964) und Berthel und Becker (2010).

⁵¹⁶ Vgl. Vroom (1964) und Schweizer et al. (2008).

⁵¹⁷ Vgl. Berthel und Becker (2010).

Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Porter und Lawler (1968) gehen neben der Valenz und Erwartung von den zentralen Variablen

- Anstrengung: Intensität des Einsatzes hängt von der Wertigkeit der Belohnung und der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit ab;
- Leistung: Messbare Ergebnisse der Arbeitshandlung sind durch Anstrengung, Fähigkeiten und Persönlichkeitszüge sowie die Rolle der Arbeitssituation bestimmt;
- Belohnung: folgt auf Leistung;
- Zufriedenheit: Voraussetzung für Leistung, aus.⁵¹⁸

Im Modell wird zwischen der Anstrengungserwartung, d. h. die Anstrengung, mit der eine Person bei Aufnahme einer Aufgabe rechnet, und der Konsequenzerwartung, das nach der Ausführung erzielte Ergebnis, unterschieden. Ebenfalls werden Lernerfahrungen aufgrund des Prozesses mit einbezogen. Neben den Komponenten Leistung, Anstrengung, Belohnung und Zufriedenheit werden zudem die persönlichen Wahrnehmungen des Arbeitnehmers als wichtige Komponenten erachtet. So kann es z. B. durch eine niedrige Belohnung und Wertung einer Person zur Absenkung der Anstrengung und Leistung kommen (vgl. Verdrängungseffekt). Berthel und Becker (2010) kritisieren diese Theorie, da sie bis heute nicht empirisch bestätigt wurde und keine Zuordnung der einzelnen Ausprägungen (wie z. B. Anstrengung) auf den Grad der Motivation einer Person erfolgen kann.

In Anlehnung an die Thematik Potenzialträger bildet die Theorie von Porter und Lawler einen weiteren Ausgangspunkt, der innerhalb der eigenen Theorie aufgegriffen werden soll. Es soll durch die Leistungseinschätzung von Potenzialträgern darauf eingegangen werden, welche Anreize diese bevorzugen, damit sie zufrieden und motiviert sind, um dann entsprechend Porter und Lawler (1968) ihre Leistung abrufen und gezielt einsetzen zu können. In Kombination mit den Leistungstheorien, die im folgenden Abschnitt beschrieben werden, können hier Ableitungen für das eigene Modell gebildet werden.

5.4.3 Leistungstheorien

Die Leistungstheorien zeichnen sich durch die verstärkte Konzentration der Leistungsmotivation aus.⁵¹⁹ Im folgenden Abschnitt werden die Leistungstheorien von Atkinson (1957), McClelland (1961), Heckhausen und Gollwitzer (1987) und Berthel und

⁵¹⁸ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵¹⁹ Vgl. Petri (2010).

Becker (2010), da sie für die Erstellung eines eigenen Modells in Bezug auf Potenzialträger wichtig sind, näher beschrieben.

Risiko-Wahl-Modell von Atkinson (1957)

Das Modell von Atkinson beschreibt leistungsmotiviertes Verhalten von Individuen. Er geht dabei von individuellen Dispositionen aus, d. h. biographisch gebildeten Motiven, welche in Verbindung mit personellen und situativen Faktoren stehen.⁵²⁰ Atkinson beschreibt leistungsmotiviertes Verhalten durch vier Situations- und zwei Personenvariablen. Jedes Verhalten ergibt demnach eine Funktion aus personellen und situativen Faktoren.⁵²¹

Die Situationsvariablen sind:⁵²²

- Erwartungen von Erfolg: W_e ,
- Erwartungen von Misserfolg: W_m ,
- Anreize von Erfolg: A_e ,
- Anreize von Misserfolg: A_m .

Sie geben die objektive Erfolgs- und Misserfolgswahrscheinlichkeit⁵²³ an, denen eine subjektive Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden kann.⁵²⁴ Erfolg hängt mit positiven Erfahrungen, wie z. B. Freude, zusammen. Während Misserfolg sich durch z. B. Ärger äußert.⁵²⁵ Beide Komponenten sind von der Tüchtigkeit eines Individuums abhängig. Die Erfolgsanreize ergeben sich als linear inverse Funktion der subjektiven Erfolgswahrscheinlichkeit A_e :⁵²⁶

$$A_e = 1 - W_e \quad (14)$$

Während die Misserfolge eine linear negative Funktion der subjektiven Misserfolgswahrscheinlichkeit A_m sind:⁵²⁷

$$A_m = 1 - W_m \quad (15)$$

⁵²⁰ Vgl. Atkinson (1957).

⁵²¹ Vgl. Atkinson (1957).

⁵²² Vgl. Atkinson (1957).

⁵²³ D. h. mit welcher Wahrscheinlichkeit treten Erfolge bzw. Misserfolge bei der Handlung ein.

⁵²⁴ Vgl. Petri (2010).

⁵²⁵ Vgl. Atkinson (1957).

⁵²⁶ Vgl. Atkinson (1957).

⁵²⁷ Vgl. Atkinson (1957).

Dies ergibt:⁵²⁸

$$W_e + W_m = 1 \quad (16)$$

Während die Personenvariablen sich wie folgt beschreiben lassen:⁵²⁹

- positive Leistungsaffekte/Erfolgsmotiv: M_e ,
- negative leistungsbezogene Affekte/Misserfolgsmotiv: M_m .

Diese Variablen entstehen durch Erfahrungen.⁵³⁰ Erfolgsmotive intensivieren zielgerichtetes Verhalten, während Misserfolgsmotive zum Meiden oder Verlassen von Leistungssituationen führen können.⁵³¹ Erfolgsmotivierte Personen zeichnen sich demnach durch $M_e > M_m$ aus.⁵³² Sie strengen sich maximal an und zeigen maximale Ausdauer, während misserfolgsmotivierte Personen sich durch $M_m > M_e$ auszeichnen, da diese gehemmt agieren und nur minimale Anstrengung und Ausdauer vorweisen.⁵³³

Die Interaktion von Situations- und Personenvariablen schlägt sich in der Leistungsmotivation nieder. So können die

$$\text{Erfolgssuche (T}_e\text{) mit} \quad T_e = M_e \times A_e \times W_e \quad (17)$$

und die

$$\text{Misserfolgsvermeidung (T}_m\text{) mit} \quad T_m = M_m \times A_m \times W_m \quad (18)$$

beschrieben werden.⁵³⁴ Die resultierende Tendenz (RT) ergibt die Leistungsmotivation und das leistungsmotivierte Verhalten wieder:⁵³⁵

$$T_{RT} = T_e - T_m \quad (19)$$

Demnach unterscheidet Atkinson vier leistungsbezogene Typen des Handelns:⁵³⁶

1. Aufgabenwahl: Erfolgsmotivierte wählen schwierigere Aufgaben.
2. Zielsetzungsverhalten: Erfolgsmotivierte orientieren sich am bereits erreichten Leistungsstand oder einem geringfügig höheren.

⁵²⁸ Vgl. Petri (2010).

⁵²⁹ Vgl. Atkinson (1957).

⁵³⁰ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵³¹ Vgl. Atkinson (1957).

⁵³² Vgl. Atkinson (1957) und Petri (2010).

⁵³³ Vgl. Petri (2010).

⁵³⁴ Vgl. Atkinson (1957).

⁵³⁵ Vgl. Atkinson (1957).

⁵³⁶ Vgl. Atkinson (1957).

3. Ausdauer: Erfolgsmotivierte zeigen ebenso in schwierigen Situationen Ausdauer.
4. Leistungseffizienz: Erfolgsmotivierte handeln effizienter.⁵³⁷

Die erschwerte Messbarkeit aufgrund der unscharfen Definition der Parameter und die Konzentration auf individuell-psychologische Züge können als Kritik an diesem Ansatz aufgefasst werden.⁵³⁸

In Bezug auf Potenzialträger spielt in erster Linie die Ausführung der leistungsbezogenen Personen eine bedeutende Rolle. Denn auf Grundlage der Definition des Begriffes Potenzialträger⁵³⁹ wird davon ausgegangen, dass Potenzialträger erfolgsmotiviert sind und aus diesem Grund leistungseffizient handeln.

Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClelland (1961)

In Anlehnung an die bereits unterschiedlichen Motive im vorangegangenen Abschnitt dieses Kapitels wird hier noch einmal, im Zusammenhang mit der „Theorie der gelernten Bedürfnisse“, vertiefend auf die Unterschiede zwischen den drei zentralen menschlichen Bedürfnissen als Determinanten des leistungsorientierten Verhaltens eingegangen.⁵⁴⁰

- Leistungsmotiv (achievement),
- Zugehörigkeitsmotiv (affiliation),
- Machtmotiv (power).

Das *Leistungsmotiv* umfasst das Streben nach Leistungsverbesserungen und Erfolgen. Das Individuum ist auf der Suche nach innovativen und neuen Aufgaben, strebt nach Eigenverantwortung und einem direkten Feedback durch andere Personen. Leistungsmotivation sollte mit situationsspezifischen Anreizen zur Befriedigung der Leistungsbedürfnisse beitragen.⁵⁴¹ Leistungsmotivation ist nach McClelland von der Intensität der Anregung (M), der subjektiven Wahrscheinlichkeit des Erfolgs (P) und der Attraktivität des Erfolgs (I) abhängig:⁵⁴²

$$T_s = M_s + P_s + I_s \quad (20)$$

⁵³⁷ Für Misserfolgsmotivierte gilt das Gegenteil.

⁵³⁸ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵³⁹ Vgl. Kapitel 4.

⁵⁴⁰ Vgl. McClelland (1961).

⁵⁴¹ Vgl. Petri (2010).

⁵⁴² Vgl. Petri (2010).

Dagegen zeigt das *Zugehörigkeitsmotiv* auf, dass eine Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen sowie Anerkennung und Liebe angestrebt werden. Kontaktintensive Interaktionen stehen bei diesem Motiv im Vordergrund. Das *Machtmotiv* umfasst stattdessen das Streben nach überlegenen Positionen und Führungsaufgaben. Diese Motive basieren auf Lernerfahrungen und kulturellen Aspekten, welche durch die Erziehung geprägt werden.

Bezugnehmend auf die empirische Datenerhebung und das eigene Modell wird nur das Leistungs- und Zugehörigkeitsmotiv bei Potenzialträgern untersucht, da der Fokus der Arbeit sich auf die Förderung von Potenzialträgern konzentriert und dementsprechend das Machtmotiv nicht vertiefend behandelt wird (vgl. vorheriger Abschnitt). Hierbei ist anzumerken, dass generell bei Potenzialträgern von einem stark ausgeprägten Leistungsmotiv ausgegangen wird (vgl. Eigenschaften von Potenzialträgern).

Rubikon-Modell der Handlungsphasen von Heckhausen und Gollwitzer (1987)

Heckhausen und Gollwitzer (1987) beschreiben in ihrem Modell den Unterschied zwischen Motivation und Volition⁵⁴³.⁵⁴⁴ Die Autoren beschreiben den Prozess der Willensbildung in ihrem Modell in vier Phasen:⁵⁴⁵

1. Prädezyonale Motivationsphase: Abwägung aller relevanten Aspekte bevor eine Handlung erfolgt, beschrieben als Fazit-Tendenz. Welche Vorteile hat eine Person durch die Durchführung der Handlung und wie kann die Handlung erfolgreich abgeschlossen werden.
2. Präaktionaler Motivationsprozess: Suche nach Zeit und Gelegenheit die Handlung auszuführen, beschrieben als Fiat-Tendenz.
3. Aktionale Motivationsphase: Konkrete Realisierung der Handlung.
4. Postaktionale Motivationsphase: Die Handlung wird nochmals rückblickend bewertet.

⁵⁴³ Volition = Prozess der Willensbildung, d. h. der Prozess von der Bildung, Aufrechterhaltung und Realisierung von Absichten eines Individuums. Vgl. Heckhausen und Gollwitzer (1987).

⁵⁴⁴ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵⁴⁵ Vgl. Heckhausen und Gollwitzer (1987).

Kritisch am Modell von Heckhausen und Gollwitzer (1987) wird die nicht klare Differenzierung zwischen Motivation und Volition, die eher willkürlich erscheint, beschrieben.⁵⁴⁶

Das Modell von Heckhausen und Gollwitzer (1987) beschreibt die Vorgänge innerhalb eines Motivationsprozesses und bildet aus diesem Grund für die weitere Untersuchung der Leistungsmotivation von Potenzialträgern eine wichtige Rolle. Vor allem die erste Phase (prädezyonale Motivationsphase) ist für Unternehmen wichtig, denn in dieser Phase kann beeinflusst werden, ob eine Person eine Handlung durchführt. Diese Beeinflussung kann u. a. durch das Setzen von Anreizen geschehen.

Leistungsdeterminanten-Konzept von Berthel und Becker (2010)

Das Leistungsdeterminanten-Konzept beschreibt, welche Komponenten das menschliche Arbeitsverhalten beeinflussen. Berthel und Becker (2010) nehmen in ihrem Modell verschiedene Motivationstheorien auf und setzen diese in einen ganzheitlichen Zusammenhang der Auswirkungen und Verknüpfungen zwischen verschiedenen Komponenten und Theorien. Die folgende Abbildung 20 zeigt das Modell auf:⁵⁴⁷

⁵⁴⁶ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵⁴⁷ Durchgezogene Pfeile bedeuten, dass hierbei ein direkter Zusammenhang zwischen den einzelnen Komponenten besteht, während die gestrichelten Pfeile den Prozess des psychischen Erlebens (dem Empfinden bei einer Handlung) beschreiben. Nachträglich im Modell wurden die Theorien von anderen Autoren farblich markiert (z. B. roter Rahmen – Theorie von Vroom), damit sie später entsprechend erläutert werden können.

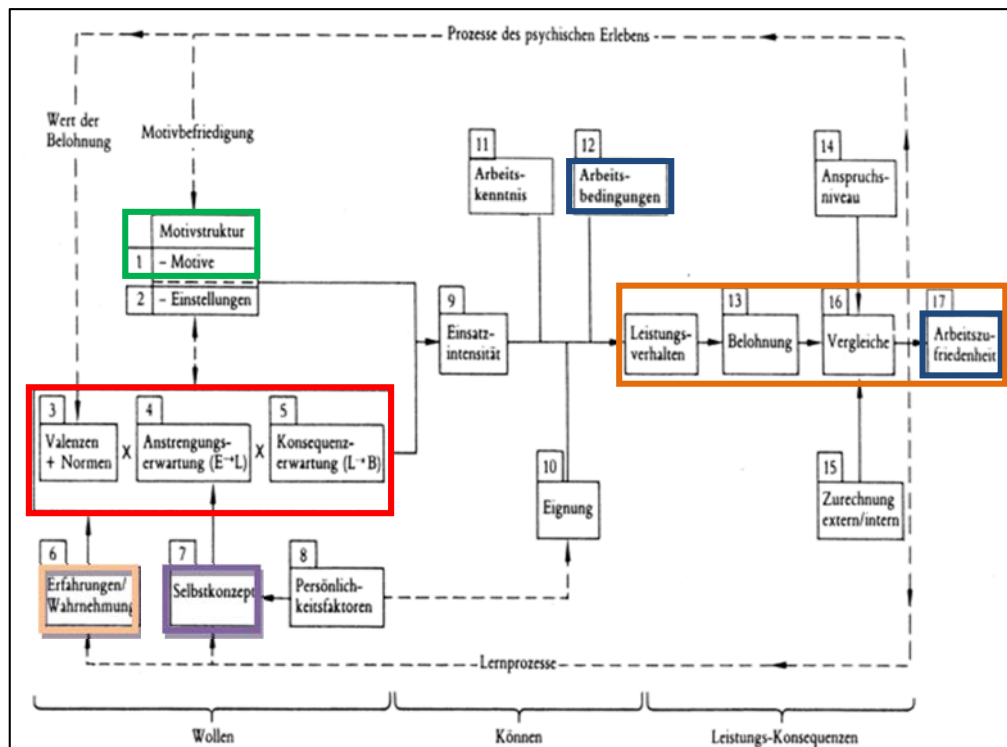


Abbildung 20: Leistungs determinanten-Konzept⁵⁴⁸

Das Modell lässt sich grundlegend in drei Bereiche unterteilen:⁵⁴⁹

1. Wollen: Motivation als Antriebskraft und kognitive Komponente (Richtungsaspekt).
2. Können: Leistungs determinanten, die Einfluss auf die Qualität und Quantität des Leistungsverhaltens haben.
3. Leistungskonsequenzen: die sich aus dem Leistungsverhalten ergeben, wie z. B. eine Belohnung oder Arbeitszufriedenheit.

Alle drei Grundbereiche zeigen Interaktionen verschiedener Komponenten auf. Es lassen sich im Bereich **Wollen**, die Komponenten⁵⁵⁰

- Motive (1),
- Einstellungen (2),
- Valenzen und Normen (3),
- Anstrengungserwartung (4),
- Konsequenz-erwartung (5),

⁵⁴⁸ Berthel und Becker (2010).

⁵⁴⁹ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵⁵⁰ Vgl. Berthel und Becker (2010).

- Erfahrungen und Wahrnehmung (6),
- Selbstkonzept (7),
- Persönlichkeitsfaktoren (8) unterscheiden.

(1) Motive können als primäre, sekundäre, intrinsische und extrinsische Motive beschrieben werden. Sie bilden die Grundlage für Handlungen. Ziel ist es diese Motive zu befriedigen. In diesem Punkt wird die **Theorie der Bedürfnisse nach McClelland (1961)** (grün hervorgehoben im Modell) aufgenommen. Es wird bei McClelland zwischen Leistungs-, Bindungs- und Machtmotiven unterschieden. In (1) und (2) werden die Motivstrukturen, welche die individuellen Motive und Einstellungen, u. a. der direkte und indirekte Einfluss von Erfahrungen im Berufsleben, eines Arbeitnehmers zu einem bestimmten Zeitpunkt beschrieben.⁵⁵¹ In Punkt (3), (4) und (5) beziehen Berthel und Becker (2010) die **VIE-Theorie von Vroom (1964)** (rot im Modell ersichtlich) mit ein.⁵⁵² Valenzen und Normen bilden den angenommenen Nutzen einer Tätigkeit eines Arbeitnehmers ab, während die Anstrengungserwartung, die „Kosten“, welche der Arbeitnehmer in Kauf nehmen muss, um eine Aufgabe durchzuführen, aufzeigen. Die Konsequenzerwartung zeigt die Wahrscheinlichkeit auf, mit der eine Handlung zum gewünschten Handlungsergebnis führt. Erst wenn alle drei Variablen positiv ausgeprägt sind und die Motive des Arbeitnehmers durch Anreize angesprochen wurden, ist mit einer Bereitschaft zum Leistungseinsatz bei dem Arbeitnehmer zu rechnen.⁵⁵³ Beeinflusst werden die Komponenten in der VIE-Theorie im Modell von Berthel und Becker (2010) einerseits durch Erfahrungen/Wahrnehmungen (6), die durch die Aufnahme, Verarbeitung und Bewertung von Informationen, die der Arbeitnehmer im Arbeitsprozess erlangt, nach Wichtigkeit selektiert und strukturiert werden. Andererseits werden diese durch das **Selbstkonzept (u. a. Petersen 1994)** (beige im Modell), dem Selbstbild und den Lebenszielen einer Person, gekennzeichnet und den **Persönlichkeitsfaktoren**⁵⁵⁴ (lila im Modell), die das Selbstbild prägen, beeinflusst. Im Bereich **Können** folgen die Konsequenzen aus den Ausprägungen der Teil-aspekte des Bereichs Wollen. Hier werden die Komponenten⁵⁵⁵

- Einsatzintensität (9),

⁵⁵¹ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵⁵² Vgl. Vroom (1964).

⁵⁵³ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵⁵⁴ Vgl. Costa und McCrae (1992): Die fünf Persönlichkeitsfaktoren nach Costa und McCrae sind im NEO-FFI-Modell Neutrizismus (Unterschiede im Erleben von negativen Emotionen), Extraversion (zwischenmenschliches Verhalten und Begeisterungsfähigkeit), Offenheit für Erfahrungen (Beschäftigung mit neuen Erfahrungen, Eindrücken und Erlebnissen), Verträglichkeit (interpersonelles Verhalten, wie z. B. Altruismus) und Rigidität (Gewissenhaftigkeit).

⁵⁵⁵ Vgl. Berthel und Becker (2010).

- Eignung (10),
- Arbeitskenntnis (11),
- Arbeitsbedingungen (12),
- Leistungsverhalten und –ergebnis (sehr heterogen ausgeprägt) benannt.

Die Einsatzintensität (9) wird durch die Art, Intensität und Güte des Leistungseinsatzes bestimmt und geprägt. Die Eignung (9) und die Arbeitskenntnis (11) beschreiben die Summe der Qualifikationen, die ein Arbeitnehmer zu bestimmten Aufgaben befähigt. In Kombination mit den gegebenen **Arbeitsbedingungen**⁵⁵⁶ (dunkelblau im Modell gekennzeichnet), gelenkt durch das Können zur Leistung und durch die Bedingungen im Unternehmen geprägt,⁵⁵⁷ bestimmen sie das Leistungsverhalten eines Arbeitnehmers. Es kann generell sehr heterogen ausgeprägt sein.⁵⁵⁸ Diese Komponenten wirken über die individuelle Wahrnehmung eines Arbeitnehmers auf dessen Erwartungen ein und beeinflussen so durch Lernprozesse deren Ausprägungen.⁵⁵⁹

Aus diesen Aspekten ergeben sich letztendlich die **Leistungskonsequenzen**.⁵⁶⁰

- Belohnung (13),
- Anspruchsniveau (14),
- Zurechnung (15),
- Vergleich (16),
- Arbeitszufriedenheit (17),
- Rückkopplungsprozess (Einflüsse auf die Leistungsdeterminanten in einem neuen Arbeitsprozess, bspw. Erfahrung).

Das Ergebnis des Leistungsverhaltens ist für einen Arbeitnehmer die immaterielle oder materielle Belohnung (13). Diese Belohnung wird durch den Anspruch, den ein Arbeitnehmer an eine **Belohnung** hat, welcher durch die Vergangenheit geprägt wird, beeinflusst. Dies bedeutet je nachdem wie die Belohnung im Abgleich mit dem eigenen Anspruchsniveau bzw. im Vergleich (16) mit den Belohnungen, die andere Arbeitnehmer erhalten, wahrgenommen und die erreichte Leistung beurteilt wird (15), entsteht beim

⁵⁵⁶ Die Arbeitsbedingungen wurden bei Herzberg als Hygienefaktoren in der Analyse erkannt. Somit fließen die Ergebnisse aus den Untersuchungen von Herzberg zusätzlich in das Modell ein.

⁵⁵⁷ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵⁵⁸ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵⁵⁹ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵⁶⁰ Vgl. Berthel und Becker (2010).

Arbeitnehmer **Arbeitszufriedenheit**⁵⁶¹ (17, dunkelblau im Modell).⁵⁶² Ist der Arbeitnehmer mit seiner Arbeit zufrieden, dann wirkt sich dies wiederum positiv/motivierend auf sein Verhalten aus (vgl. Portler und Lawler (1968)). Ist er unzufrieden, kann dies zu einem resignierenden Verhalten führen. Innerhalb des Rückkopplungsprozesses fließen die Erkenntnisse aus der Handlung zurück in die Erfahrung und das Selbstkonzept und beeinflusst letztendlich bei der Durchführung einer anderen Handlung die Leistungsbereitschaft und das Verhalten.⁵⁶³

Das Modell von Berthel und Becker (2010) dient ausgehend von seiner Struktur und dessen Aufbau als Grundlage für das eigene „HR meets HP“ Modell und wird im Laufe der Arbeit entsprechend an die Zielsetzung der Dissertation angepasst. Vor allem die Unterteilung in „Wollen“ und „Können“ und das daraus resultierende „Leistungsverhalten“ eines Potenzialträgers spielt im empirischen Teil der Arbeit eine bedeutende Rolle. Denn während diese Komponenten bei Potenzialträgern als erfüllt angenommen werden, kann sowohl die „Wollen“-Komponente durch Anreize als auch die „Können“-Komponente durch eine spezifische Förderung von Stärken unterstützt werden, um das Leistungsverhalten des Potenzialträgers zu lenken und seine Leistung aufrecht zu erhalten bzw. sie zu erhöhen. Daraus folgend zeigt sich das Leistungsverhalten eines jungen oder älteren Potenzialträgers während seines Einsatzes (während seiner Arbeitszeit) und wird von der Arbeitsanstrengung, die der Potenzialträger bereit ist zu unternehmen, geprägt. Es resultiert aus den Komponenten der Motivation positives Leistungsverhalten und der Demotivation negatives Leistungsverhalten.⁵⁶⁴ Kommt es zur Demotivation, dann kann dies nicht nur Folgen für das Verhalten des Potenzialträgers haben, sondern dazu führen, dass dieser sich vom Arbeitgeber abwendet und auf dem externen Arbeitsmarkt wieder zur Verfügung steht. Stattdessen entsteht durch die Komponenten Motivation und positiv wirkende Anreize, welche sich im Leistungsverhalten widerspiegeln, Arbeitszufriedenheit und Bindung an das Unternehmen.⁵⁶⁵ Wird von Potenzialträgern als Arbeitnehmern ausgegangen, ist zu erwarten, gemäß Definition des Wortes Potenzialträger, dass aufgrund einer hohen Leistungsmotivation die Anstrengung höher als bei anderen Arbeitnehmern ist. Daraus folgt,

⁵⁶¹ Die Arbeitszufriedenheit wird wiederum aus dem Konzept von Herzberg abgeleitet und in das Modell aufgenommen. So beeinflusst die Arbeitszufriedenheit stets das Leistungsverhalten in diesem Modell.

⁵⁶² Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵⁶³ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵⁶⁴ Vgl. Berthel und Becker (2010).

⁵⁶⁵ Vgl. Berthel und Becker (2010).

dass sich ein Potenzialträger, aufgrund seiner Leistung, die er in der Vergangenheit geleistet hat, von anderen Arbeitnehmern positiv abgehoben hat.

Im folgenden Abschnitt, bevor das „HR meets HP“ Modell aufgezeigt wird, wird das Thema Anreize eingeführt und im Zusammenhang mit der erweiterten PAT erläutert.

5.5 Anreize

Das Setzen von Anreizen (incentives) beinhaltet die Absicht einer Person oder Organisation, ein bestimmtes Verhalten bei einer anderen Person auszulösen, anzuregen oder zu motivieren.⁵⁶⁶ Der Anreiz ist dann wirkungsvoll, wenn er mit den Bedürfnissen einer Person übereinstimmt.⁵⁶⁷ Nicht nur Belohnungen können Anreize darstellen, sondern auch eine Aufgabe selbst kann als Anreize gelten.

5.5.1 Anreizsysteme

Es geht in erster Linie beim Setzen von Anreizen darum, wie wirksam diese gestaltet werden können.⁵⁶⁸ Generell wird besonders in der PAT die Wirkung von Anreizen aus unterschiedlichen Perspektiven (Prinzipal und Agent) untersucht. Bevor jedoch die Beschreibung der erweiterten PAT folgt, wird zuerst das Thema im Allgemeinen eingeleitet und entsprechend wichtige Punkte dazu erklärt.

Anreize spielen vor allem im Unternehmensalltag eine bedeutende Rolle. Sie werden eingesetzt, um Arbeitnehmer einerseits zu lenken und zur effizienten Arbeit zu bewegen und andererseits um diese zu motivieren und langfristig an das Unternehmen zu binden.⁵⁶⁹ Betriebliche Anreizsysteme können folgende Funktionen einnehmen:⁵⁷⁰

- Motivationsfunktion, z. B. zur Verhaltensaktivierung,
- Steuerungsfunktion, z. B. für bestimmtes Kooperationsverhalten,
- Kooperationsfunktion, z. B. Beteiligung an Gruppenprojekten,
- Selektionsfunktion, z. B. Übernahme Entgeltrisiko,
- Veränderungsfunktion, z. B. von Kostenführerschaft zu Differenzierung,
- Informationsfunktion, z. B. Was ist wichtig?

⁵⁶⁶ Vgl. Brandstätter und Otto (2009).

⁵⁶⁷ Vgl. Brandstätter und Otto (2009).

⁵⁶⁸ Vgl. Laffont (2003).

⁵⁶⁹ Vgl. Sprenger (1996).

⁵⁷⁰ Vgl. Berthel und Becker (2010).

Auch wenn die Meinungen über die Wirksamkeit von Anreizsystemen widersprüchlich sind,⁵⁷¹ ist der Einsatz von solchen Systemen im Alltag durchgehend gebräuchlich.⁵⁷²

Lohmann et al. (2011) konnten die Anreize Weiterbildung, private Altersvorsorge, familienfreundliches Unternehmen und finanzielle Anreize für unterschiedliche Altersgruppen im Unternehmen identifizieren. Des Weiteren konnte in ihrer Studie festgestellt werden, dass es keine altersspezifischen Angebote für ältere Arbeitnehmer gibt. Junge Potenzialträger weisen jedoch u. a. laut Franke (1999) den Anreizen, die soziales Prestige mit sich bringen (z. B. Ansehen oder gute Karrierechancen), einen höheren Stellenwert zu als „klassischen Anreizen“ wie Einkommen und Arbeitsbelastung. So beschreiben auch Rump und Eilers (2009), dass Anreize stets an die Bedürfnisse und die Lebensphase eines Arbeitnehmers individuell angepasst werden sollten. Koller und Gruber (2001) verweisen u. a. auf eine vorausschauende Laufbahngestaltung und den Einbezug von älteren Arbeitnehmern in Innovationprozesse als Anreize für diese Altersgruppe. Diese unterschiedlichen Betrachtungen führen zu folgender Hypothese H₁₁:

H₁₁: *„Werden vom Unternehmen Anreize gegeben, dann bewerten junge und ältere Potenzialträger sowie Experten diese jeweils unterschiedlich.“*

Die Arbeitnehmer sollen durch Anreize sowohl direkt als auch indirekt motiviert werden. Ausgehend von der PAT werden Anreize in dieser Dissertation in erster Linie als Motivationsfunktion gesehen. So werden im empirischen Teil dieser Arbeit die Unterschiede zwischen Anreizen zur Motivation von jungen und älteren Potenzialträgern analysiert und diskutiert. In welcher Art und Weise Anreize gewählt werden können, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

5.5.2 Materielle und immaterielle Anreize

Generell lassen sich Anreize in materielle (monetäre) Anreize und in immaterielle Anreize, nicht-monetäre Anreize, unterteilen.⁵⁷³ Materielle Anreize sind im Gegensatz zu immateriellen Anreizen leichter zu messen, da sie beobachtbar sind (z. B.

⁵⁷¹ In der Management-Literatur wird vorwiegend über die Effizienz von materiellen und immateriellen Anreizen diskutiert, da materielle Anreize oftmals als kurzweilig bezeichnet werden. Vgl. u. a. Al-Bagdadi(2009), Geuenich und von Rosenstiel (2008), etc.

⁵⁷² Die Proklamierung eines eher geringen Einflusses von Anreizsystemen erfolgt u. a. von den Autoren Sprenger (1996), Amabile und Kramer (2012) etc.

⁵⁷³ Vgl. Heyse und Ortmann (2008).

Bonuszahlungen).⁵⁷⁴ Unter monetären Faktoren werden u. a. der Lohn bzw. das Gehalt, Aktienoptionen, Prämien, Firmenwagen und variable Vergütungen verstanden.⁵⁷⁵ Während unter immateriellen Faktoren u. a. Anerkennung, öffentliche Auszeichnungen, Lob, freie Arbeitszeitgestaltung, Vereinbarkeit von Familie und Arbeitsleben sowie Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen zusammengefasst werden.⁵⁷⁶

Die folgende Abbildung 21 zeigt, welche Elemente in einem betrieblichen Anreizsystem, gerade durch die Unterscheidung von materiellen und immateriellen Anreizen, wichtig sind.

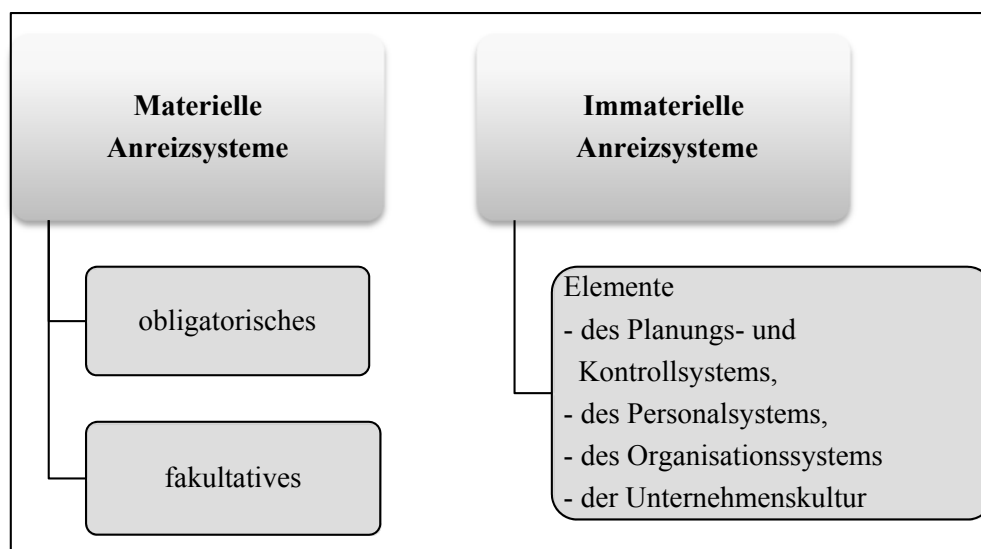


Abbildung 21: Betriebliche Anreizsysteme⁵⁷⁷

Es ist zu erkennen, dass sich materielle Anreize in zwei Gruppen unterteilen lassen, d. h. in obligatorische materielle Anreizsysteme, die Festgelder und variable Gelder (wie z. B. Spesen etc.) beinhalten, und in fakultative, die unabhängig von einer Person sind und auf Konzernebene verteilt werden (Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen). Immaterielle Anreizsysteme beinhalten dagegen Planungs-, Kontroll- und Organisationsfunktionen, personaltechnische Anreize wie Weiterbildung und die Unternehmenskultur wie z. B. Arbeitssicherheit.

⁵⁷⁴ Vgl. Heyse und Ortman (2008).

⁵⁷⁵ Vgl. Heyse und Ortman (2008).

⁵⁷⁶ Vgl. Heyse und Ortman (2008).

⁵⁷⁷ In Anlehnung an Berthel und Becker (2010).

Verschiedene Autoren messen immateriellen gegenüber materiellen Anreizen in Bezug auf die Steigerung der Leistungsmotivation eine größere Bedeutung bei.⁵⁷⁸ „Natürlich ist Geld wichtig, und die materielle Seite der Zusammenarbeit muss insgesamt stimmen [...]“⁵⁷⁹, aber mit einer großen Wahrscheinlichkeit bindet und steigert dies die Leistung nicht dauerhaft. Materielle Anreize können, in Anlehnung an Herzberg, als Hygienefaktoren gesehen werden, während immaterielle Anreize eher als Motivatoren beschrieben werden können. Aus diesem Grund sind immaterielle Anreize zur langfristigen Motivation essentiell.⁵⁸⁰ Eine aktuelle Studie von Towers Watson „Global Workforce Study“⁵⁸¹ beschreibt, dass 52% der befragten deutschen Arbeitnehmer motiviert sind. Davon arbeiten 29% langfristig engagiert, während 23% Anreize benötigen, um ihr Engagement langfristig aufrecht zu erhalten. Laut Towers Watson spielen die Rolle der Unternehmensleitung und des direkten Vorgesetzten eines Arbeitnehmers sowie ein aktiv gelebtes Work-Life-Balance-Angebot eine sehr wichtige Rolle im Motivationsprozess von Arbeitnehmern. Geht es dagegen darum sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden spielt in erster Linie die Sicherheit des Arbeitsplatzes (immaterieller Anreiz) eine wichtige Rolle. Karrierechancen dienen stattdessen vor allem zur langfristigen Bindung an ein Unternehmen.⁵⁸² Lohmann et al. (2011) konnten zudem feststellen, dass rein finanzielle Anreize mit 42% im Vergleich zu z. B. Weiterbildungsangebote (94,4%) und zeitlichen Anreizmodellen (63,9%) am wenigsten von Probanden in ihrer Studie genannt wurden. Aus diesen Erkenntnissen lässt sich folgende Hypothese aufstellen:

H12: „Werden Anreize vom Unternehmen für junge und ältere Potenzialträger angeboten, dann sind diese in erster Linie immateriell.“

Die Forsa Studie „DUW-Studie zur Mitarbeitermotivation: Motivieren, Binden, Weiterbilden“ unterscheidet im Gegensatz dazu zwischen den Anreizen für junge und ältere Arbeitnehmer. In der Studie wurden im Februar 2012 1.002 Erwerbstätige im Alter zwischen

⁵⁷⁸ Vgl. Braun (2007), Sprenger (1996), Knoblauch und Kurz (2007), Heyse und Ortmann (2007), Dahm (2007).

⁵⁷⁹ Vgl. Knoblauch und Kurz (2007), S. 114.

⁵⁸⁰ Vgl. Schweizer et al (2008).

⁵⁸¹ An der Studie nahmen insgesamt 32.000 Arbeitnehmer aus 28 Ländern teil, u. a. Deutschland. Hier werden nur die wichtigsten Erkenntnisse für Deutschland aufgeführt, da dies für die Dissertation von Bedeutung ist. Weitere Informationen zur Studie sind im Anhang zu finden. Towers Watson (2012).

⁵⁸² Vgl. Towers Watson (2012).

25 und 65 Jahren befragt.⁵⁸³ Ergebnisse waren u. a., dass junge Arbeitnehmer individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten von ihrem Arbeitgeber fordern (60% wählen ihren Arbeitgeber nach deren Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten aus). Während ältere Erwerbstätige Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten zwar hoch bewerten, werden diese dennoch im Vergleich zu den Einschätzungen von jungen Arbeitnehmern weniger wichtig eingestuft. Allgemein konnte in der Studie festgestellt werden, dass 89% der Befragten Weiterbildung als sehr wichtig oder wichtig einstufen, um einerseits motiviert zu arbeiten und andererseits sich an den Arbeitgeber langfristig zu binden.

Diese Studien lassen erkennen, dass vor allem immaterielle Anreize als Motivatoren wichtig sind, jedoch eine unterschiedliche Gewichtung zwischen den Altersgruppen vorliegt. Es wird eine weitere Hypothese aufgestellt:

H₁₃: „Werden Anreize vom Unternehmen für junge und ältere Potenzialträger gegeben, werden diese durch die Potenzialträger unterschiedlich bewertet.“

Neben dem Einsatz von Anreizen zur Motivation bzw. zum Erhalt der Motivation von Arbeitnehmern können Anreize zur Bindung an den Arbeitgeber genutzt werden. Ist ein Arbeitnehmer zufrieden mit seiner Arbeit und dem Umfeld im Unternehmen, dann hat dieser i. d. R. keine Wechselabsichten.⁵⁸⁴ Eine Gallup-Studie aus dem Jahr 2010 weist auf, dass 13% der deutschen Arbeitnehmer hochmotiviert sind und eine starke Bindung an das Unternehmen haben, während 66% eine geringe Bindung aufweisen, die durch ein effektives Anreizsystem erhöht werden könnte.⁵⁸⁵ In der eigenen empirischen Studie soll untersucht werden, wie stark Potenzialträger an das Unternehmen, in dem sie arbeiten, gebunden sind. Wie stark die Bindung bei jungen und älteren Potenzialträgern in verschiedenen Zeitperioden ist, soll in der empirischen Datenerhebung aufgezeigt werden. Es geht darum zu analysieren, ob Anreize für Potenzialträger in den verschiedenen Altersgruppen zur langfristigen Bindung an das Unternehmen beitragen, wenn die Einschätzung von Potenzialträgern erfragt wird. Dabei ist zu beachten, dass generell die Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt eine neue Stelle zu bekommen für Ältere schlechter sind.⁵⁸⁶ Dazu ist festzuhalten, dass Ältere aufgrund einer langen Unternehmenszugehörigkeit u. a. einen

⁵⁸³ Zusätzlich fanden Experteninterviews mit Personalverantwortlichen, Beratern und Psychologen zum Thema Mitarbeitermotivation und –bindung statt. Vgl. DUW (2012).

⁵⁸⁴ Vgl. z. B. Lohmann et al. (2011).

⁵⁸⁵ Vgl. Nink (2010). An der Studie nahmen 1.920 zufällig ausgewählt Arbeitnehmer aus verschiedenen deutschen Unternehmen teil.

⁵⁸⁶ Vgl. hierzu Stereotypen für ältere Arbeitnehmer.

höheren Lohn als junge Arbeitnehmer bekommen (Senioritätsentlohnung⁵⁸⁷) und somit u. a. weniger Anreiz besteht ein Unternehmen zu verlassen.⁵⁸⁸ Daraus lässt sich die folgende Hypothese für das eigene Modell ableiten:

H_{13a}: „Junge und ältere Potenzialträger bewerten ihre Bindung an den derzeitigen Arbeitgeber in verschiedenen Zeitperioden unterschiedlich.“

5.6 Anreize für Potenzialträger – Erweiterte PAT

Ausgehend von der Grundstruktur der PAT, die bereits beschrieben wurde, wird in diesem Unterkapitel die PAT (Single-Agent) um das Thema Anreize erweitert. Denn in vielen verschiedenen wissenschaftlichen Studien, Experimenten und Praxisbeispielen wurde bereits bewiesen, dass Arbeitnehmer auf Anreize reagieren.⁵⁸⁹ „Daher scheint es in Unternehmen sinnvoll, durch entsprechende Gestaltung von Anreizsystemen die Produktivität von Mitarbeitern zu erhöhen und den Unternehmenswert zu steigern.“⁵⁹⁰ Laut Lazear (1997) sollten Anreizsysteme einerseits immer das Leistungslevel des Arbeitnehmers steigern und andererseits die effizientesten Arbeitnehmer (Potenzialträger) für die Arbeit im Unternehmen anlocken.

Im Grundmodell der PAT wird davon ausgegangen, dass der Arbeitnehmer bei einem gegebenen Gehalt abwägt, wie viel Arbeitsleistung er dem Arbeitnehmer zur Erfüllung einer Aufgabe zur Verfügung stellt. Um dieses Modell nun entsprechend dieser Arbeit zu erweitern, werden zwei zusätzliche Ergänzungen des Grundmodells diskutiert:

1. die Rolle von monetären Anreizen, die einerseits zu einem Verdrängungseffekt führen oder andererseits die Leistung und Motivation einer Person steigern und
2. die Rolle des immateriellen Nutzens in Verbindung mit psycho-logischen Faktoren, wie z. B. Wertschätzung.⁵⁹¹

⁵⁸⁷ „Zu Beginn seiner Beschäftigung erhält ein Arbeitnehmer weniger, gegen Ende des Beschäftigungsverhältnisses hingegen mehr Lohn als es seiner tatsächlichen Arbeitsleistung entspricht. Damit stellt der Unternehmer sicher, dass der Arbeitnehmer sich so verhalten wird, dass er nicht wegen Minderleistung entlassen wird. Gleichzeitig wird der Arbeitnehmer vermeiden, selbst zu kündigen.“ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/senioritaetsentlohnung.html>, aufgerufen am 20.12.2012.

⁵⁸⁸ Vgl. Höckels (2000).

⁵⁸⁹ Vgl. u. a. Schweizer et al. (2008).

⁵⁹⁰ Mayer et al. (2005), S.12.

⁵⁹¹ Vgl. Frey (1997).

Beide Ansätze können zudem auf junge und ältere Potenzialträger innerhalb von Unternehmen übertragen werden. Im ersten Abschnitt werden die Anforderungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Anreizsystemen aufgeführt, während der zweite und dritte Abschnitt auf konkrete Anreize eingeht. Danach wird versucht, die PAT auf junge und ältere Potenzialträger für das eigene Modell zu übertragen.

5.6.1 Anforderungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten eines Anreizsystems

In diesem Abschnitt werden die u. a. von Mayer et al. (2005) am gängigsten erachteten Anforderungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten eines Anreizsystems aufgezeigt. Es ist hierbei zu beachten, dass in verschiedenen Situationen sich manche Anforderungen gegenseitig ausschließen können bzw. nicht gleichzeitig erfüllbar sind.⁵⁹²

1. Intersubjektive Verifizierbarkeit

Es wird eine objektive messbare Beziehung zwischen der Leistung eines Arbeitnehmers und seiner Entlohnung gefordert.⁵⁹³ Es sollen Manipulationen bei der Entlohnung und den daraus resultierenden Kosten und Konflikten vermieden werden.

2. Transparenz und Akzeptanz des Anreizsystems

Dem Arbeitnehmer muss der Einfluss seines Handelns auf die Beurteilung und somit der Zusammenhang zwischen Beurteilung und Entlohnung deutlich gemacht und nachvollziehbar dargelegt werden.⁵⁹⁴ Der Arbeitnehmer muss das Entlohnungssystem akzeptieren, sonst kommt es zum Verdrängungseffekt.

3. Verantwortlichkeitsprinzip und Vollständigkeit

Der Arbeitnehmer sollte für die Faktoren bei seiner Arbeit verantwortlich gemacht werden, die er beeinflussen kann. Es soll vermieden werden, dass der Arbeitnehmer auf Kosten anderer weniger arbeitet, aber trotzdem die gleiche Entlohnung bekommt (Trittbrettfahrer-Problematik).⁵⁹⁵ Vollständig ist ein Anreizsystem, wenn alle Maßnahmen des Anreizsystems im Unternehmen miteinander verbunden sind und keine spezielle Gewichtung in einem Bereich gesetzt wird, z. B. im Vertrieb.

⁵⁹² Vgl. Mayer et al. (2005).

⁵⁹³ Vgl. Laux (1999).

⁵⁹⁴ Vgl. Mayer et al. (2005).

⁵⁹⁵ Vgl. Kräkel und Sliwka (2001).

4. Anreizkompatibilität

Die Anreizkompatibilität soll dafür sorgen, dass der Arbeitnehmer genau dann einen finanziellen Vorteil aus seiner Arbeit erhält, wenn er im gesamtunternehmerischen Interesse (d. h. finanzielle Vorteile im Unternehmen zu erzielen) handelt.

5. Paretoeffiziente Risikoteilung

„Für die Beurteilung eines Anreizsystems wird die pareto effiziente Risikoteilung des mit Risiko behafteten Kooperationserfolgs zwischen Unternehmen und Mitarbeitern betrachtet.“⁵⁹⁶ Diese Situation liegt vor, wenn es keine Umverteilung des Erfolgs gibt, bei der eine Partei besser gestellt wird, ohne dass eine andere Partei schlechter gestellt wird. Dem Arbeitnehmer sollen somit nicht unternehmerische Risiken übertragen werden.

5.6.2 Monetäre Anreize

Ein monetärer Anreiz bedeutet, dass der Prinzipal mit finanziellen Anreizen die Leistung des Agenten positiv zu beeinflussen versucht. Dies kann dazu führen, dass der extrinsische monetäre Anreiz die intrinsische Motivation verdrängt (im Vorfeld beschrieben).⁵⁹⁷ Es kommt zur Verdrängung, wenn der Agent denkt, dass der Prinzipal mehr über die Schwierigkeiten der Aufgaben oder über den Agenten weiß als dem Agenten selbst bekannt ist.⁵⁹⁸ Dadurch sieht der Agent die zusätzliche Vergütung als ein Zeichen von Kontrolle.⁵⁹⁹ Zukünftig korrelieren monetäre Anreize mit der Kontrolle und die Arbeitsmotivation sinkt.⁶⁰⁰ In einem anderen Fall können monetäre Anreize als leistungsorientierte Vergütung eingesetzt werden. Hier versucht der Prinzipal die Leistung des Agenten anhand dessen Outputs zu messen und darauf basierend diesen zu vergüten.⁶⁰¹ Wie bereits beschrieben kann der Prinzipal nie vollständig die Handlung des Agenten kontrollieren, er kann nur anhand des Outputs abschätzen, wie viel Einsatz der Agent hierfür aufgewandt hat.⁶⁰² Somit ist die Motivation des Prinzipals durch den Arbeitseinsatz des Agenten in Verbindung mit einer

⁵⁹⁶ Laux (1999), S. 31.

⁵⁹⁷ Vgl. Frey (1997).

⁵⁹⁸ Vgl. Bénabou und Tirole (2003), Sliwka (2003).

⁵⁹⁹ Vgl. u. a. Sliwka (2003).

⁶⁰⁰ Vgl. Frey (1997).

⁶⁰¹ Vgl. Lazear (1997 und 2000).

⁶⁰² Vgl. Lazear (1997 und 2000).

leistungsorientierten Vergütung zu steigern.⁶⁰³ Der Arbeitnehmer wählt nun den Arbeitseinsatz X zu dem er einen Output e produziert, der für ihn, unter Beachtung seiner Qualifikationen A , lohnenswert ist.⁶⁰⁴ Der kleinstmögliche Output, der vom Agenten produziert werden kann, wird mit e_0 bezeichnet. Für den produzierten Output bietet der Prinzipal dem Agenten entsprechend einen Lohn W an. Daraus ergibt sich für den Agenten folgende Nutzenfunktion,⁶⁰⁵ die vom Einkommen und Arbeitseinsatz abhängt.⁶⁰⁶

$$U(Y, X) \quad (21)$$

Der Output hängt vom Arbeitseinsatz und den Fähigkeiten (den Qualifikationen) des Agenten ab. Es gilt $f_1, f_2 > 0$.⁶⁰⁷

$$e = f(X, A) \quad (22)$$

Es gibt für jeden produzierten Output e und jedes Qualifikationslevel A einen entsprechenden Arbeitseinsatz. Für den kleinstmöglichen Arbeitseinsatz, den ein Agent mindestens leisten muss, gilt:

$$e_0 = f(X_0(A), A) \quad (23)$$

Abgeleitet ergibt sich, dass ein Arbeitnehmer mit einem höheren Qualifikationsniveau weniger Arbeitseinsatz aufwenden muss, wenn das Qualifikationsniveau mit der Arbeit übereinstimmt, um eine vorgegebene Outputmenge zu erreichen.

$$\frac{\partial X}{\partial A} = - \frac{f_2}{f_1} \quad (24)$$

Dementsprechend gibt es für jedes Output-Lohnverhältnis (e_0, W) Arbeitnehmer, die den Arbeitsauftrag nach Abgleich mit ihrer Nutzenfunktion annehmen werden. Wobei $U(0,0)$ der Nutzen ist, der mit der Freizeit in Verbindung gebracht wird (31). Der Arbeitnehmer bekommt für seine Arbeit ein Gehalt. Für ihn ist der Aufwand (Kostenaufwand) durch die

⁶⁰³ Es ist jedoch zu beachten, dass stets ein minimaler Output vom Arbeitnehmer verlangt und vom Arbeitgeber akzeptiert wird.

⁶⁰⁴ Es wird davon ausgegangen, dass der Prinzipal e beobachten kann. Vgl. Lazear (2000).

⁶⁰⁵ Vgl. Lazear (2000).

⁶⁰⁶ Vgl. Lazear (2000).

⁶⁰⁷ Vgl. Lazear (2000).

Arbeit geringer als bei einem Arbeitnehmer, der indifferent ist, ob er die Arbeit annehmen soll oder nicht.⁶⁰⁸

$$U(W, X_0(A_0)) = U(0,0) \quad (25)$$

Wird nun davon ausgegangen, dass nicht jeder Arbeitnehmer das gleiche Gehalt bekommt, sondern eine zusätzliche Entlohnung erfolgt, wenn der Arbeitnehmer mehr als das vorgegebene Outputniveau e_0 produziert, dann gilt folgende Nutzenfunktion für den Arbeitnehmer (mit X^c und W^c für das Anstrengungsniveau und eine leistungsbezogene Vergütung sowie A_h für verschiedene Qualifikationsniveaus):⁶⁰⁹

$$U(W, X_0(A_h)) = U(W^c(A_h), X^c(A_h)) \quad (26)$$

Es ist hierbei zu beachten: Wenn der Arbeitgeber eine höhere Leistung vom Arbeitnehmer verlangen möchte, muss er berücksichtigen, dass der Nutzen für den Agenten nach der Entlohnung maximal wird, da dieser seine Arbeitsleistung eigennützig wählt und nur bei sichtbarem Nutzenzuwachs seine Leistung erhöht.⁶¹⁰ Nach Lazear (2000) ist davon auszugehen, dass hochqualifizierte Arbeitnehmer eher einen Arbeitsplatz wählen, bei dem sie nach ihrer Leistung bezahlt werden, während geringer qualifizierte den Output produzieren, den sie produzieren sollen und dementsprechend gleich entlohnt werden.⁶¹¹ Um hier das Problem der Ungewissheit zwischen High- und Low-Performern zu vermeiden, die der Prinzipal nicht immer ex ante unterscheiden kann, gibt der Prinzipal das Gehalt vor, das nur für Potenzialträger attraktiv ist.

Kann die Leistung nun auf gar keinen Fall objektiv bewertet werden, ist ein Vertrag so gestaltet, dass er subjektiv ex post von den Vertragspartnern beobachtet werden kann. Dann muss der Vertrag selbstdurchsetzend sein. Dies bedeutet die Aufrechterhaltung der Reputation ist für beide Parteien wichtiger als den Vertrag zu brechen.⁶¹² Der Prinzipal zahlt dem Agenten eine Entlohnung in Höhe von (mit dem Bonus b_x , Gehalt w):⁶¹³

$$S(.) = b_x(.) + w \quad (27)$$

⁶⁰⁸ Vgl. Lazear (2000).

⁶⁰⁹ Vgl. Lazear (2000).

⁶¹⁰ Vgl. Mayer et al. (2005).

⁶¹¹ Es ist zu beachten, dass der Agent nur einen Nutzen aus seiner eigenen Leistung ziehen kann, nicht aus der Gesamtleistung des Prinzipals.

⁶¹² Vgl. Gibbons (1998).

⁶¹³ Vgl. Mayer et al. (2005).

Hierbei ist zu beachten, dass der Bonus vom Agenten nicht angefochten werden kann, da er auf Grundlage einer subjektiven Bewertung entstanden ist. Damit könnte der Prinzipal die Zahlung an den Agenten verweigern, obwohl dieser eine hohe Arbeitsleistung abgeliefert hat. In einer einperiodigen Situation würde der Prinzipal niemals dem Agenten seinen Bonus zahlen und der Agent würde folglich in der nächsten Periode seine Arbeitsleistung minimieren. In einer unendlichen Zeitperiode richtet sich jedoch ein kooperatives Gleichgewicht (Folk-Theorem) ein. In dieser Situation erbringt der Agent eine höhere Leistung als die minimale und der Prinzipal zahlt den Bonus.

Da es sich in dieser Arbeit um Potenzialträger handelt, kann davon ausgegangen werden, dass einerseits der Agent immer eine höhere Leistung erbringt, wenn es ihm möglich ist, und andererseits der Prinzipal immer den Bonus zahlen wird, um den Potenzialträger an das Unternehmen zu binden. In dieser Dissertation wird davon ausgegangen, dass objektivierbare Bewertungen der Leistung mit Hilfe einer Leistungs- und/oder Potenzialbewertung stattfinden und dementsprechend der Prinzipal dem Agenten bei Erfüllung der Aufgabe in Verbindung mit überdurchschnittlichen Leistungen den Bonus bzw. die leistungsorientierte Vergütung auszahlt.

5.6.3 Immaterieller Nutzen

Obwohl monetäre Anreize in erster Linie als Anreize in der PAT untersucht werden, sollte nicht vergessen werden, dass monetäre Anreize durch immaterielle Anreize kompensiert werden können, da diese den Potenzialträgern wichtiger erscheinen.⁶¹⁴ So sprechen immaterielle Anreize die Potenzialträger vor allem auf emotionaler und sozialer Ebene an.⁶¹⁵ Ariely et al. (2004) beschreiben diese immateriellen Anreize in erster Linie als die „Bedeutung“, die eine Arbeit für einen Arbeitnehmer hat. Wird einem Agenten eine Arbeit gegeben, die er als bedeutungsvoll ansieht, dann erhöht dieser seinen Arbeitseinsatz. Weitere Punkte zum immateriellen Nutzen sind im Abschnitt immaterielle Anreize zu finden (vgl. Kapitel 5.5.2).

5.7 Potenzialträger in der „HR meets HP“ Studie

Die bisher gesammelten Erkenntnisse zum Thema Motive, Motivation, Anreize und zur Beziehung zwischen Prinzipal und Agent sollen in diesem Unterkapitel auf die

⁶¹⁴ Vgl. Camerer und Malmendier (2004).

⁶¹⁵ Vgl. Camerer und Malmendier (2004).

Potenzialträger übertragen werden und deren Rolle in der eigenen „HR meets HP“ Studie deutlich machen und erklären.

Wie bisher beschrieben, sind die Potenziale von leistungsstarken Arbeitnehmern in einer wissens- und dienstleistungsgeprägten Gesellschaft und in einer Zeit, in der der Kosten- und Zeitdruck auf Unternehmen sehr groß ist, eine sehr wichtige betriebliche Ressource für deutsche Unternehmen.⁶¹⁶ Ausgehend von diesen grundlegenden Eigenschaften, durch die sich ein Potenzialträger von der Gruppe der Arbeitnehmer hervorhebt, können die Potenzialträger zusätzlich in Altersgruppen, die von ihren altersspezifischen Eigenschaften geprägt sind, unterschieden werden. Die Rolle von jungen Potenzialträgern ist in deutschen Unternehmen dadurch geprägt, dass diese aufgrund ihrer leistungsorientierten Eigenschaften und Handlungsweisen in den Unternehmen eine knappe Ressource darstellen und aus diesem Grund stark umworben sind.⁶¹⁷ Während junge Potenzialträger jedoch wenig Berufserfahrung und Praxiswissen mitbringen, haben ältere Potenzialträger den Vorteil der langjährigen Erfahrung im Arbeitsfeld und/oder Unternehmen in Kombination mit ihrer hohen Leistung im Vergleich zu anderen Arbeitnehmern. Die altersspezifischen Stärken in Kombination mit den positiven Eigenschaften eines Potenzialträgers, ermöglichen dem Potenzialträger (Agent) vor Vertragsabschluss eine größere Verhandlungsmacht gegenüber seines Arbeitgebers (Prinzipal). Nach Vertragsabschluss besteht die Möglichkeit, dass eine hohe Leistung des Agenten nicht unbedingt die maximale Leistung dessen sein muss. Der Prinzipal versucht mit Hilfe von Anreizen, eine maximale Leistung des Agenten zu erzeugen. Die Messung der Leistung erfolgt im unternehmerischen Kontext in den meisten Fällen durch Mitarbeitergespräche in denen vorher Zielvereinbarungen getroffen wurden oder durch Potenzialanalysen,⁶¹⁸ die Aufschluss darüber geben sollen, in welchen Arbeitsbereichen noch Leistungssteigerungen möglich sind.⁶¹⁹

Aus wissenschaftlicher Sicht gibt es drei Möglichkeiten, sich dem Thema junge und ältere Potenzialträger zu nähern. Einerseits über das Thema Ageing (u. a. Carstensen (2007) und Mather (2005)), wobei hier in erster Linie die Entwicklung im höheren Alter untersucht wird, aus (arbeits- und organisations-)psychologischer Perspektive, in der sich mit der psychologischen Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten befasst wird (u.

⁶¹⁶ Vgl. u. a. Naegele und Sporket (2009).

⁶¹⁷ Vgl. u. a. Michaels et al. (2001).

⁶¹⁸ Vgl. Schuler und Frintrup (2002).

⁶¹⁹ Vgl. u. a. Christiani und Scheelen (2008) und Enaux und Henrich (2010).

a. Moser (1999), Rosenstiel (2009)), und andererseits aus betriebswirtschaftlicher Sicht im Bereich Personalmanagement und demographischer Wandel (u. a. Rump (2008), Oechsler (2006)). Wissenschaftliche Literatur, die sich speziell mit dem Thema Förderung von jungen und älteren Potenzialträgern beschäftigt, ist selten, da hier in den meisten Fällen entweder die gesamte Belegschaft (z. B. zum Thema Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern von Rump und Völker (2007)), spezielle Personalentwicklungsinstrumente (z. B. zum Thema Talent Management von Frank und Taylor (2004)) oder nur die altersspezifischen Unterschiede (z. B. zum Thema Generation Y von Rump und Eilers (2012)) untersucht werden. Die meisten Studien, die sich mit dem Thema Potenzialträger, hier vor allem zum Thema junge Potenzialträger, auseinandersetzen, sind von Beratungs- und/oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die im Rahmen ihrer täglichen Arbeit mit Unternehmen Befragungen hierzu durchführen (u. a. Jasper et al. (2011), Amabile und Kramer (2012)). Zum Thema ältere Potenzialträger gibt es keine Studie, die dieses Thema in Bezug auf Anreize explizit untersucht hat; hier handelt es sich in den meisten Fällen nur um Studien, die sich mit älteren Arbeitnehmern auseinandersetzen, wie z. B. Hülsen (2009)⁶²⁰. Es gibt nur wenige Daten darüber, inwieweit ältere Potenzialträger in Unternehmen zurzeit gefördert werden. Sie werden oftmals nicht als Potenzialträger identifiziert. Dies führt dazu, dass sowohl von Unternehmensseite als auch von Seite der älteren Arbeitnehmer⁶²¹ die Investition in Weiterbildung (Humankapital) ab dem 55. Lebensjahr stark abnimmt.⁶²² Laut von Rosenstiel (2008) nutzen nur 17% der 50- bis 64-Jährigen Weiterbildungsangebote. Wie das Thema Weiterbildung dagegen von älteren Potenzialträgern wahrgenommen wird, ist bisher nicht untersucht und ist ein Teil der empirischen Datenerhebung in dieser Dissertation.

Die empirische Datenerhebung setzt sich zum Ziel, sowohl die Selbsteinschätzung der Potenzialträger zu untersuchen als auch die Fremdeinschätzung durch Experten und eine andere Altersgruppe von Potenzialträgern zu beleuchten. Hintergrund dieser zweiseitigen Befragung ist es eine möglichst genaue Darstellung über junge und ältere Potenzialträger zu bekommen und Verzerrungen durch einerseits Selbstüberschätzung bzw. -unterschätzung bei der Selbstbeurteilung und andererseits Verzerrungen durch stereotype Einflüsse bzw. fehlende Informationen (hidden information) bei der Fremdbeurteilung zu neutralisieren und

⁶²⁰ In dieser Studie wurden 90 Mitgliedsunternehmen des Arbeitgeberverbandes Hessen Chemie befragt.

⁶²¹ Studien zu älteren Potenzialträgern existieren diesbezüglich nicht.

⁶²² Vgl. Kocka und Staudinger (2009).

auszuschließen. Schwerpunkte dieser Untersuchung bei jungen und älteren Potenzialträgern sind Stärken und Schwächen der Potenzialträgergruppe, Leistungsmotivation, altersspezifische Anreize und Weiterbildung. Es sollen neben den besonderen Eigenschaften von Potenzialträgern vor allem die Unterschiede zwischen den Altersgruppen analysiert werden, um daraus Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Potenzialträgern aus verschiedenen Altersgruppen ableiten zu können.

5.8 Zusammenfassung

Am Anfang des Kapitels wurde die PAT als grundlegende Basis für dieses Kapitel erklärt. Danach wurde die Unterschiede zwischen der Motivation, Motiven und Leistungsmotivation/-motive aufgezeigt. Ausgehend von einer allgemeinen Begriffsbestimmung wurde sich im weiteren Verlauf auf die Leistungsmotivation konzentriert. Es wurde auf die intrinsische und extrinsische Motivation näher eingegangen. Die intrinsische Motivation ist demnach eine Motivation, die vom Inneren einer Person kommt. Im Gegensatz dazu stellt die extrinsische Motivation eine Form dar, die durch externe Einflüsse entsteht. Beide Motivationsarten können gemeinsam auftreten oder die extrinsische Motivation kann die intrinsische verdrängen oder verstärken. Des Weiteren wurde auf die verschiedenen MT eingegangen, welche sich in Inhalts-, Prozess-, und Leistungstheorien unterscheiden lassen. Inhaltstheoretisch wurde die Theorien von Herzberg (1968) und McGreog (1960) beschrieben. Die Komponenten der beiden Autoren zeigen interessante Ansätze, die im nächsten Kapitel in das Modell eingebaut werden können. Im Bereich der Prozesstheorien spielen die Theorie von Porter und Lawler (1968) und Vroom (1964) für das kommende Modell eine entscheidende Rolle, da gerade die Kombination von Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit bei Potenzialträgern eine wichtige Rolle spielt. Bei den Leistungstheorien von McClelland (1961), Atkinson (1957), Heckhausen und Gollwitzer (1987) und Berthel und Becker (2010) sind besonders die Theorien von McClelland (1961) mit dem Thema Leistungsbedürfnis und das Leistungs-determinanten-Modell von Berthel und Becker (2010) für den weiteren Verlauf bedeutend, da dies auf die Potenzialträger übertragen werden kann und somit Grundlage für die empirische Untersuchung bildet. Zum Thema Anreize wurde die Unterteilung in materielle und immaterielle Anreize eingeführt.

Im nächsten Kapitel werden die gesammelten Erkenntnisse zum Thema Demographie, Arbeitsmarkt, Potenzialträger und Motivation in einem eigenen Modell, welches die

Grundlage der empirischen Operationalisierung bildet, konzeptualisiert, erläutert und in ein graphisches Modell überführt.

6. „HR meets HP“ Modell

In diesem Kapitel werden die bisherigen Kenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln zum Thema demographischer Wandel auf dem deutschen Arbeitsmarkt, Potenzialträger sowie Motivation und Anreize zu einem Modell, dem „HR meets HP“ Modell⁶²³, zusammengeführt.

6.1 Modellrahmen

Eine Veränderung der Altersstruktur in der deutschen Bevölkerung, ausgehend von einer sinkenden Fertilität und Mortalität einhergehend mit einer steigenden Lebenserwartung und einer nahezu konstanten Migration,⁶²⁴ hat eine EPV für den deutschen Arbeitsmarkt zur Folge (damit korreliert eine Verknappung des EPP).⁶²⁵ Neben einer sinkenden Anzahl an Erwerbspersonen zeichnet sich der deutsche Arbeitsmarkt, geprägt durch eine starke Ausprägung im Dienstleistungssektor und einer hohen Nachfrage nach „Wissen“⁶²⁶, durch eine Überschussnachfrage nach Fachkräften und leistungsstarken Arbeitnehmern mit Potenzial für weiterführende Aufgabenstellungen (Potenzialträger) aus. Gerade durch die Sonderstellung der Potenzialträger und der Suche von Unternehmen nach Strategien zur Bewältigung des Mangels an Potenzialträgern stellen Potenzialträger eine wichtige Untersuchungsgruppe dar. Aus diesem Grund wurden Potenzialträger, ein knappes Gut auf dem deutschen Arbeitsmarkt, als Zielgruppe für die Untersuchung im Rahmen dieser Dissertation gewählt. Neben der allgemeinen Betrachtung von Potenzialträgern gewinnt die Notwendigkeit, verschiedene Altersgruppen verstärkt im Unternehmen zu fördern, an Bedeutung.⁶²⁷ So ergibt sich u. a. im Hinblick auf das Thema Frühverrentung in vielen Unternehmen das Problem, dass Erfahrungswissen durch den vorzeitigen Ruhestand älterer Potenzialträger vermehrt fehlt.⁶²⁸ Deshalb konzentriert sich die Untersuchung nicht nur auf die Gesamtgruppe der Potenzialträger, sondern erweitert diese Analyse zusätzlich durch altersspezifische Komponenten. Somit stehen junge und ältere Potenzialträger, deren Stellung und deren Förderung in deutschen Unternehmen im Fokus dieser Dissertation. Die Unterscheidung zwischen jungen und älteren Potenzialträgern soll Aufschluss über die

⁶²³ Human Resource meets High Potential wurde als Name für das Modell und die Studie gewählt.

⁶²⁴ Vgl. Börsch-Supan und Wilke (2009) mittleres Szenario; in dieser Arbeit S. 20 ff.

⁶²⁵ Vgl. u. a. Kocka und Staudinger (2009).

⁶²⁶ D. h. eine hohe Nachfrage nach gut bis sehr gut ausgebildeten Arbeitnehmern im Gegensatz zu einer eher niedrigen Nachfrage nach industriellen Arbeitern.

⁶²⁷ Vgl. u. a. Braun (2007).

⁶²⁸ Vgl. u. a. Rosenstiel (2009), Blasius und Hackert (2007) und Maus (2002).

verschiedenen Präferenzen, Verhaltens- und Arbeitsweisen, Stärken und Schwächen sowie das Lernverhalten in den unterschiedlichen Altersgruppen geben.

Der Untersuchungsbereich dieser Komponenten ist verschieden in deutschen Unternehmen definiert. Aus diesem Grund wird festgelegt, dass

*Potenzialträger nur auf dem internen Arbeitsmarkt identifiziert und gefördert werden.*⁶²⁹

Um das „HR meets HP“ Modell möglichst einfach abzubilden, wird angenommen, dass auf dem deutschen Arbeitsmarkt drei Arten von Akteuren, stellvertretend für die Gesamtheit an deutschstämmigen Unternehmen und Potenzialträgern in Deutschland handeln:

Auf dem deutschen Arbeitsmarkt agieren deutschstämmige Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland (Arbeitsnachfrage) sowie junge Potenzialträger (16 bis 35 Jahre) und ältere Potenzialträger (45 bis 67 Jahre) (Arbeitsangebot).

Generell wird davon ausgegangen, dass

*das Humankapital und Qualifikationsniveau von Potenzialträgern höher ist als das anderer Arbeitnehmergruppen.*⁶³⁰

Ein positives Leistungsverhalten wird aufgrund der höher bewerteten Motivation von Potenzialträgern (vgl. Kapitel vier) und der daraus folgenden höheren Arbeitsanstrengung diesen zu geschrieben. In Anlehnung an die Theorie von McGregor (1960) kann somit für das Modell zusätzlich angenommen werden, dass

Potenzialträger Arbeit als natürlich ansehen.

Dies führt dazu, dass sie vor allem, neben der extrinsischen Motivation, intrinsisch motiviert sind und gerne ihre Tätigkeit durchführen.⁶³¹ Vor dem Hintergrund, dass der Arbeitgeber die Potenzialträger nur extrinsisch motivieren kann, werden ihnen Motivatoren/Anreize (in

⁶²⁹ Vergleich vorhergehende Abschnitte.

⁶³⁰ Vgl. hierzu Kapitel fünf.

⁶³¹ Vgl. Kapitel sechs.

Anlehnung an Herzberg (1968 und 2000)) gegeben, um ihre Arbeitsanstrengung aufrecht zu erhalten bzw. zu steigern und Potenziale zu generieren. Es wird im Modell angenommen, dass

Potenzialträger grundsätzlich intrinsisch motiviert sind, sich aber extrinsisch (materiell und immateriell) durch ihren Arbeitgeber motivieren lassen. Dagegen können Unternehmen nur extrinsisch (materiell und immateriell) die Motivation von Potenzialträgern durch Anreize beeinflussen.

Bezugnehmend auf das Modell von Porter und Lawler (1968) kann zudem angenommen werden, dass die Faktoren Anstrengung (grundlegend höher eingestuft als bei „normalen Arbeitnehmern“), Leistung und Belohnung im Einklang stehen sollten. Am Ende soll Zufriedenheit erreicht werden, um den Potenzialträger an das Unternehmen zu binden. So wird für das Modell angenommen,

wenn die (Leistungs-)Anstrengung eines Potenzialträgers durch Anreize anerkannt wird, dieser seine Leistung kontinuierlich beibehält bzw. sogar steigert.

Anreize erhöhen die Wahrscheinlichkeit für bessere Leistungen.

Wird demzufolge die Leistungsmotivation mit Anreizen gestärkt, führt dies zur Befriedigung der Leistungsbedürfnisse und zu einem positiven Leistungsverhalten, welches wiederum einen effizienten Einsatz und Arbeitszufriedenheit generiert.⁶³²

Ausgehend von den grundlegenden Annahmen im Modell, werden die innerhalb der Arbeit bereits beschriebenen Hypothesen, nochmals zusammengefasst und die Auswahl des Hypothesentyps näher beschrieben.

6.2 Auswahl der Hypothesen

Die Hypothesen, die innerhalb der Arbeit bereits beschrieben wurden, werden in diesem Unterkapitel hinsichtlich ihrer Bedeutung für die spätere Auswertung der empirischen Daten erläutert. Es handelt sich bei den erarbeiteten Hypothesen um ungerichtete

⁶³² Vgl. das Leistungsdeterminanten Modell von Berthel und Becker (2010).

Alternativhypothesen, die den Unterschied bzw. Zusammenhang zwischen zwei Stichprobenkennwerten untersuchen; es wird nicht festgelegt in welcher Stichprobe der größere Mittelwert erwartet wird. Ungerichtete Hypothesen bezeichnen ein exploratives Vorgehen und können aus diesem Grund eher als „unwissenschaftliche Methode“ gesehen werden.⁶³³ Jedoch besteht auch bei gerichteten Hypothesen die Möglichkeit, dass diese eine Evidenz in beide Richtungen aufweisen. Es wurde sich in dieser Dissertation für ungerichtete Hypothesen entschieden.⁶³⁴ Des Weiteren ist anzumerken, dass die Hypothesen sowohl durch qualitative als durch quantitativ-statistische Auswertungen überprüft werden (Methodentriangulation). Dies hat den Grund, dass manche Eigenschaften nicht quantitativ untersucht werden, sondern durch die Probanden in einer offenen Fragestellung genannt werden können.⁶³⁵

Generell lassen sich die Hypothesen in drei Kategorien untergliedern:

1. Hypothesen, bei denen zwischen den Aussagen von jungen und älteren Potenzialträgern sowie Experten unterschieden wird.
2. Hypothesen, bei denen zwischen den Aussagen von Potenzialträgern und Experten unterschieden wird.
3. Hypothesen, bei denen zwischen den Aussagen von jungen und älteren Potenzialträgern unterschieden wird.

Generell sollte die Hypothese auf alle drei Sichtweisen (1) getestet werden. Es wird ein Vergleich zwischen Potenzialträgern und Experten, zwischen jungen und älteren Potenzialträgern und zwischen den Aussagen von jungen Potenzialträgern (bzw. älteren) und den Aussagen von Experten für junge (bzw. ältere) Potenzialträger durchgeführt.⁶³⁶

⁶³³ Vgl. Atteslander (2008).

⁶³⁴ Vgl. Leonhart (2009).

⁶³⁵ Vgl. hierzu das nächste Kapitel sieben.

⁶³⁶ Des Weiteren ist zu beachten, dass bei der Herleitung der Hypothesen in manchen Fällen direkt die Nullhypothese vorliegt, da abgeleitet aus der Literatur „keine Unterschiede“ in der Hypothese formuliert werden.

Die folgende Tabelle fasst noch einmal die Annahmen und Hypothesen zusammen:

Annahmen und Hypothesen

Annahmen für das Modell

A1

Potenzialträger werden nur auf dem internen Arbeitsmarkt identifiziert und gefördert.

A2

Auf dem deutschen Arbeitsmarkt agieren deutschstämmige Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland (Arbeitsnachfrage) sowie junge Potenzialträger (16 – 35 Jahre) und ältere Potenzialträger (45 – 67 Jahre) (Arbeitsangebot).

A3

Das Humankapital und Qualifikationsniveau von Potenzialträgern ist höher als das anderer Arbeitnehmergruppen.

A4

Potenzialträger sehen Arbeit als natürlich an.

A5

Potenzialträger sind grundsätzlich intrinsisch motiviert, lassen sich aber extrinsisch (materiell und immateriell) durch ihren Arbeitgeber motivieren.

A6

Unternehmen können nur extrinsisch (materiell und immateriell) die Motivation von Potenzialträgern durch Anreize beeinflussen.

A7

Wenn die (Leistungs)Anstrengung eines Potenzialträgers durch Anreize anerkannt wird, behält dieser seine Leistung kontinuierlich bei bzw. steigert sie sogar.

A8

Wird die Leistungsmotivation mit Anreizen gestärkt, führt dies zur Befriedigung der Leistungsbedürfnisse und zu einem positiven Leistungsverhalten, welches wiederum einen effizienten Einsatz und Arbeitszufriedenheit generiert.

Hypothesen

H1

Werden die grundlegenden Merkmale von Potenzialträgern im Unternehmen erfragt, dann werden die gleichen Merkmale von jungen und älteren Potenzialträgern sowie Experten genannt.

H2

Junge und ältere Potenzialträger bevorzugen eine unterschiedliche Gruppenzusammensetzungen bei Weiterbildungsgruppen.

H2a

Potenzialträger und Experten bevorzugen eine unterschiedliche Gruppenzusammensetzungen bei Weiterbildungsgruppen.

H2b

Die Präferenz der Weiterbildungsgruppe unterscheidet sich je nachdem, ob der Befragte ein junger oder älterer Potenzialträger oder ein Experte ist.

H3

Die Gruppenzusammensetzung mit dem höheren Lernergebnis bestimmt die Wahl der Weiterbildungsgruppe bei jungen und älteren Potenzialträgern sowie Experten.

H4

Junge und ältere Potenzialträger unterscheiden sich voneinander in ihrer Arbeitsweise durch altersspezifische Stärken und Schwächen.

H5

Die altersspezifischen Stärken einer Altersgruppe von Potenzialträgern entsprechen immer den altersspezifischen Schwächen einer anderen Altersgruppe von Potenzialträger, wenn die Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern benannt werden.

H6

Potenzialträger sowie Experten bewerten die Aussagen, dass Schwächen durch Stärken im Arbeitsalltag ausgeglichen werden, gleich.

H6a

Junge und ältere Potenzialträger bewerten die Aussage, dass Schwächen durch Stärken im Arbeitsalltag ausgeglichen werde, gleich.

H7

Potenzialträger und Experten bewerten die Aussage, dass sich Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern ergänzen, gleich.

H7a

Junge und ältere Potenzialträger bewerten die Aussage, dass sich Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern ergänzen, gleich.

H8

Junge und ältere Potenzialträger unterscheiden sich in ihrer Leistungseinschätzung.

H9

Junge und ältere Potenzialträger unterscheiden sich in ihrer Entwicklungseinschätzung.

H10

Junge (bzw. ältere) Potenzialträger unterscheiden sich in der Einschätzung der Leistungsmotivation von älteren (bzw. jungen) Potenzialträgern.

H10a

Potenzialträger und Experten unterscheiden sich in der Einschätzung der Leistungsmotivation von Potenzialträgern.

H10b

Potenzialträger und Experten unterscheiden sich in der Einschätzung der Leistungsmotivation von jungen Potenzialträgern.

H10c

Potenzialträger und Experten unterscheiden sich in der Einschätzung der Leistungsmotivation von älteren Potenzialträgern.

H11

Werden Anreize vom Unternehmen für junge und ältere Potenzialträger angeboten, dann sind diese in erster Linie immateriell.

H12

Werden Anreize vom Unternehmen für junge und ältere Potenzialträger gegeben, werden diese durch junge und ältere Potenzialträger sowie Experten unterschiedlich bewertet.

H12a

Junge und ältere Potenzialträger sowie Experten bewerten Anreize für junge Potenzialträger unterschiedlich.

H12b

Junge und ältere Potenzialträger sowie Experten bewerten Anreize für ältere Potenzialträger unterschiedlich.

H13

Junge und ältere Potenzialträger bewerten ihre Bindung an den derzeitigen Arbeitgeber in verschiedenen Zeitperioden unterschiedlich.

H13a

Junge Potenzialträger und Experten bewerten die Bindung von jungen Potenzialträgern an den derzeitigen Arbeitgeber in verschiedenen Zeitperioden unterschiedlich.

H13b

Ältere Potenzialträger und Experten bewerten die Bindung von älteren Potenzialträgern an den derzeitigen Arbeitgeber in verschiedenen Zeitperioden unterschiedlich.

H13c

Junge und ältere Potenzialträger schätzen ihre Bindung durch Anreize unterschiedlich hoch ein.

H13d

Experten bewerten altersspezifische Anreize für junge und ältere Potenzialträger unterschiedlich.

Tabelle 12: Annahmen und Hypothesen im „HR meets HP“ Modell

6.3 Graphische Darstellung

Die folgende graphische Darstellung des „HR meets HP“ Modells, u. a. basierend auf der Darstellungsweise des Leistungsdeterminantenmodells von Berthel und Becker (2010), soll einen Überblick über die Komponenten und deren Zusammenhänge geben.

Legende zum „HR meets HP“ Modell:

- Schwarze Pfeile

Zusammenhänge und Interaktionen zwischen den Modell-komponenten in Bezug auf Potenzialträger.

- Schwarze gestrichelte Pfeile

Indirekte Zusammenhänge und Interaktionen zwischen den Modellkomponenten in Bezug auf Potenzialträger.

- Grüne Pfeile

Zusammenhänge und Interaktionen zwischen den Modell-komponenten ausgehend von der Unternehmensseite.

- Blaue gestrichelte Pfeile

Indirekte negative Zusammenhänge zwischen den Modell-komponenten.

- Rote H1 – H13

Hypothesen

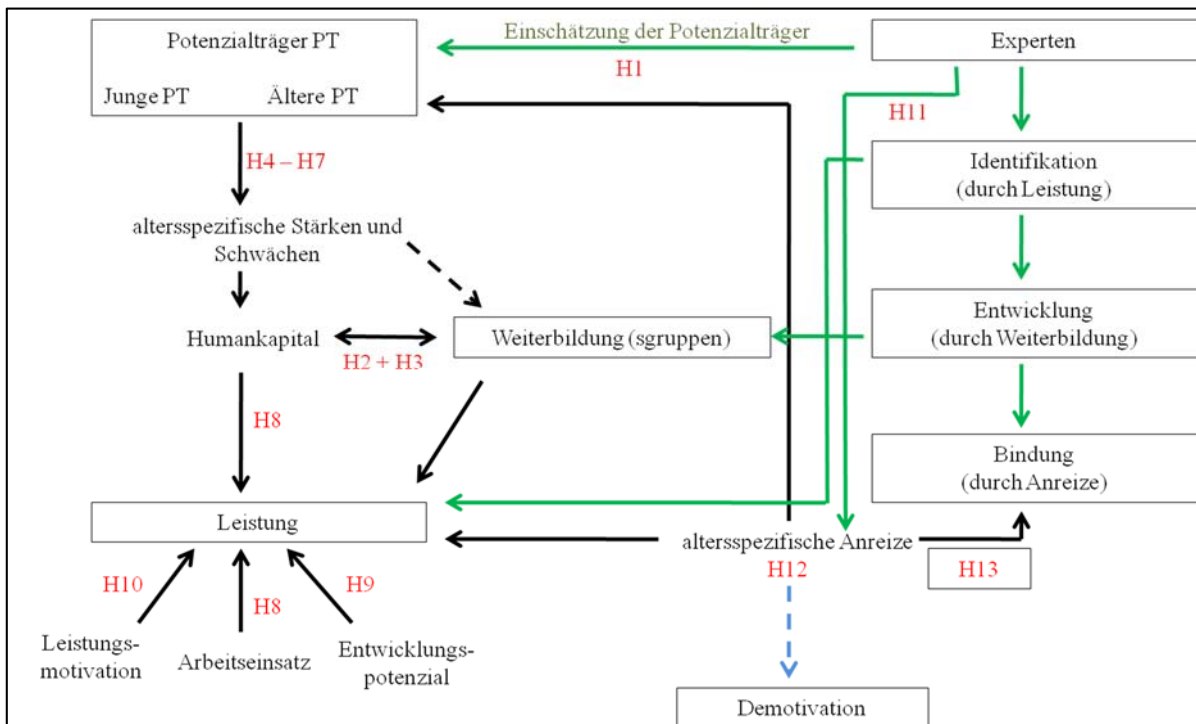


Abbildung 22: „HR meets HP“ Modell

Wie bereits vorher beschrieben, liegt der Fokus des Modells bei jungen und älteren Potenzialträgern, da diese zunehmend eine wichtige Rolle in der deutschen Wirtschaft spielen.⁶³⁷ Neben der altersspezifischen kann zudem auch eine geschlechtsspezifische Untersuchung erfolgen, die jedoch im Modell nicht speziell gekennzeichnet ist, sondern zusätzlich durchgeführt wird. Aufgrund der altersspezifischen Aufteilung der Potenzialträger ergeben sich, u. a. nach Donkor (2009), Kocka und Staudinger (2009), Baltes (1999), Arnds und Bonin (2002) etc. **altersspezifische Stärken und Schwächen**, die die Altersgruppen voneinander unterscheiden und somit Berücksichtigung im Modell finden. Diese prägen sowohl direkt das Humankapital eines Potenzialträgers als auch indirekt die

⁶³⁷ Vgl. vorangegangene Kapitel.

Art der altersspezifischen Weiterbildung zur Förderung des Potenzialträgers. Dementsprechend gibt die Komponente **Humankapital** einerseits Aufschluss über die Stärken und Schwächen dieser beiden Untersuchungsgruppen und zeigt andererseits auf, welche **Weiterbildung** (Personalentwicklungsmaßnahmen PEM) für den Ausbau der Stärken und die Verminderung der Schwächen geeignet sein können. Somit ist es wichtig, entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen (WBM) aus Unternehmenssicht (vertreten durch Experten) für die beiden Altersgruppen anzubieten, wie z. B. TM für junge Potenzialträger und LLL für ältere Potenzialträger, und sich Gedanken über die Zusammensetzung von Weiterbildungsgruppen zu machen, d. h. an welcher Stelle sind altersgemischte oder altersgleiche Gruppen sinnvoll und wo bestehen Vor- und Nachteile in der Gruppenzusammensetzung.⁶³⁸ Folglich erhöht sich durch entsprechende WBM das Humankapital eines Potenzialträgers und wirkt sich auf dessen **Leistung** im Unternehmen aus.⁶³⁹ Neben dem direkten Einfluss des Humankapitals und der Weiterbildung⁶⁴⁰ wird die Leistung zudem von der **Leistungsmotivation**, dem **Arbeitseinsatz** und dem bestehenden **Entwicklungspotenzial** (in Anlehnung an McClelland (1961) und Vroom (1968)) sowie direkt durch **altersspezifische Anreize**, die das Unternehmen setzt, beeinflusst.⁶⁴¹ Sinkt die Leistungsmotivation oder der Arbeitseinsatz, dann spiegelt sich dies in einer sinkenden Leistung wider (vgl. hierzu die Abhängigkeit von Leistung, Belohnung und Arbeitszufriedenheit von Porter und Lawler (1968)). Besteht dagegen ein Entwicklungspotenzial, hat dies positive Auswirkungen auf die Leistung, da vermutet wird, dass der Potenzialträger durch Entwicklungsmaßnahmen entsprechend mehr Leistung in der Zukunft abrufen kann. Im Modell wird davon ausgegangen, dass Potenzialträger sowohl eine hohe implizite als auch explizite Leistungsmotivation aufweisen (während die Furcht vor Misserfolgen nicht weiter spezifiziert wird). Im Modell wird davon ausgegangen, dass die Potenzialträger angetrieben durch ihre Freude an der Arbeit verbunden mit ihren guten Leistungen beim Ausführen einer Aufgabe sehr hoch intrinsisch motiviert sind.⁶⁴² Diese hohe intrinsische Motivation in Kombination mit der extrinsischen Motivation trägt dazu bei, dass ein Arbeitnehmer sich gegenüber anderen hervorhebt und als Potenzialträger

⁶³⁸ Vgl. hierzu Forschungen von u. a. Veenman (1995).

⁶³⁹ Vgl. u. a. Enaux und Henrich (2010), Grewer et al. (2007), Klump et al. (2004), etc.

⁶⁴⁰ „Der Begriff Humankapital erklärt sich aus den zur Ausbildung dieser Fähigkeiten hohen finanziellen Aufwendungen und der damit geschaffenen Ertragskraft.“ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/humankapital.html>, aufgerufen am 20.12.2012. Eine Weiterbildungsmaßnahme stellt somit eine Investition in das Humankapital dar, erhöht dieses und hat folglich einen positiven direkten Einfluss auf die Leistung.

⁶⁴¹ Vgl. Kapitel Motivation.

⁶⁴² Vgl. Christiani und Scheelen (2008).

identifiziert werden kann. Bei der intrinsischen Motivation ergibt sich das Problem, dass diese schwer bis gar nicht durch äußere Anreize zu lenken und zu messen ist. Das Modell nimmt aus diesen Gründen an, dass solange die Grundbedingungen, wie z. B. ein gutes Arbeitsklima, innerhalb eines Arbeitsverhältnis (Hygienefaktoren nach Herzberg (1968)) gegeben sind, der Potenzialträger nicht demotiviert ist. Möchte das Unternehmen jedoch auf die Motivation und somit das Leistungsverhalten eines Potenzialträgers einwirken, z. B. eine kontinuierlich hohe Leistung vom Potenzialträger erreichen, dann kann es nur aktiv die extrinsische Motivation beeinflussen.⁶⁴³ Dies geschieht durch den Einsatz von Anreizen (nach Herzberg (1968) Motivatoren), die das Unternehmen, um das Leistungsverhalten positiv zu beeinflussen, in immaterieller oder materieller Form setzen kann. Im Modell wird zusätzlich, u. a. in Bezug auf die Autoren Zacher et al. (2009), Roth et al. (2007) sowie Mather und Carstensen (2005), davon ausgegangen, dass die immateriellen und materiellen Anreize altersspezifisch gesetzt werden sollten. Wird dies nicht beachtet und die Anreize sind falsch gesetzt, kann es zur Verdrängung der extrinsischen wie auch der intrinsischen Motivation kommen⁶⁴⁴ und der Potenzialträger wird **demotiviert**. Dies kann wiederum Folgen auf die Bindungsmöglichkeiten (es droht die Abwanderung des Potenzialträgers auf den externen Arbeitsmarkt) haben. Werden die Anreize richtig gesetzt, kommt es zu einem positiven Leistungsverhalten und im optimalen Fall zu einem Verstärkungseffekt⁶⁴⁵ beim Potenzialträger.

Die Rolle der Experten, welche die Unternehmenssicht vertreten und Mitarbeiter des Personalbereichs sind, wird im Modell wie folgt beschrieben: Experten sollten in erster Linie ihre Potenzialträger im Unternehmen kennen, sie einschätzen können,⁶⁴⁶ um entsprechende Handlungsschritte zu deren Förderung und Bindung in Bezug auf altersspezifische Unterschiede ableiten und durchführen zu können. Es geht darum, Potenzialträger auf dem internen Arbeitsmarkt, anhand verschiedener Instrumente wie z. B. der Potenzialanalyse⁶⁴⁷ oder des Assessment Centers⁶⁴⁸, zu identifizieren und zu entwickeln sowie die Bindung der

⁶⁴³ Vgl. Frey und Osterloh (2002).

⁶⁴⁴ Vgl. auch Frey (1997).

⁶⁴⁵ Vgl. Frey (1997).

⁶⁴⁶ Vgl. u. a. Heyse und Ortmann (2008), Ritz und Thom (2011).

⁶⁴⁷ „Unter einer Potenzialanalyse versteht man die Erfassung und Einschätzung des Leistungsvermögens einer Führungs- oder Nachwuchsführungskraft, um die Eignung für bestimmte Aufgaben im Unternehmen und damit die weitere berufliche Entwicklung zu beurteilen.“ Vgl. Schwuchow und Gutmann (2009), Zusatz auf CD: Personalentwicklung von A-Z, S.34.

⁶⁴⁸ Das Assessment Center stellt ein gruppendiagnostisches Verfahren der Eignungsprüfung dar. Vgl. Schwuchow und Gutmann (2009), Zusatz auf CD: Personalentwicklung von A-Z.

Potenzialträger zu garantieren, vor allem nach deren Entwicklung, um diese auf dem internen Arbeitsmarkt halten zu können und nicht an den externen zu verlieren.⁶⁴⁹ In diesem Modell wird die Transaktionskostentheorie, wie sie in der klassischen PAT beschrieben wird, nicht weiter verfolgt.

Dieses Modell bildet die Grundlage für die folgende empirische Datenerhebung und die damit verbundene Auswertung der gesammelten Daten, welche die Beantwortung der Forschungsfragen ermöglicht.

⁶⁴⁹ Vgl. u. a. Rüttinger (2006).

7. „HR meets HP“ Studie

In diesem Kapitel wird die empirische Studie dieser Dissertation erläutert. Ziel der Studie ist es anhand der empirischen Daten aufzuzeigen, wie sich junge und ältere Potenzialträger selbst sehen und wie sie vom Unternehmen, vertreten durch Experten, und einer anderen Altersgruppe von Potenzialträgern wahrgenommen werden. Es sollen Anreize und Fördermöglichkeiten für Potenzialträger erörtert werden, die sowohl von Potenzialträgern als auch von Experten als wichtig empfunden werden. So soll ausgehend vom Modell die praktische Sichtweise von Experten und Potenzialträgern bestätigt, ergänzt oder widerlegt werden, um die derzeitige Unternehmenspraxis anhand der Ergebnisse widerspiegeln zu können.

Im ersten Unterkapitel wird der Untersuchungsbereich im Hinblick auf das Modell und die Hypothesen konkretisiert. Es wird zuerst der Probandenkreis der Studie definiert. Danach wird die Erhebung, die sich in zwei Erhebungsphasen (Phase I und Phase II) unterteilt, beschrieben. Hier wird sowohl die Auswahl der entsprechenden Untersuchungsmethoden erläutert als auch das Vorgehen innerhalb der jeweiligen Erhebungsphasen beschrieben. Abschließend folgt eine Zusammenfassung der Grundelemente der Studie.

7.1 Untersuchungsobjekte und Probandenkreis

Im Rahmen der vorangegangenen Kapitel wurde deutlich, dass bei der Untersuchung von Anreizen und Fördermaßnahmen für junge und ältere Potenzialträger ein Bezug zur Unternehmenspraxis sinnvoll erscheint, da somit aktuelle unternehmerische Praktiken empirisch untersucht und dargestellt werden können. Um diesen Bezug zwischen theoretischen Aspekten und Studien für Arbeitnehmer und der Praxis für Potenzialträger herstellen zu können, bedarf es im ersten Schritt der Ermittlung der Untersuchungsobjekte.

7.1.1 Untersuchungsobjekte

Die Annahme A2 beschreibt, dass im Modell deutschstämmige Unternehmen untersucht werden sollen.⁶⁵⁰ Bei der Festlegung dieser Annahme kamen drei Möglichkeiten für die empirische Untersuchung mit Unternehmen in Frage. Es wurde zwischen den folgenden Möglichkeiten unterschieden:

⁶⁵⁰ Vgl. Kapitel sechs.

1. Internationale Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland⁶⁵¹, die auf internationalen Arbeitsmärkten (ohne Deutschland) agieren.
2. Internationale Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland, die auf dem deutschen und internationalen Arbeitsmarkt agieren.
3. Deutsche Unternehmen mit Hauptsitz im Inland, die auf dem deutschen (und auf dem internationalen) Arbeitsmarkt agieren.

Die erste Möglichkeit kann generell für dieses Dissertationsvorhaben verworfen werden, da in erster Linie der Bezugspunkt zum demographischen Wandel in Deutschland und dessen Folgen für den deutschen Arbeitsmarkt fehlt. In diesem Fall sollte bei der Betrachtung der internationalen Perspektive auf internationale Gegebenheiten der verschiedenen Länder in Bezug auf den demographischen Wandel geschaut werden. Die theoretischen Grundlagen zum demographischen Wandel, in bspw. Großbritannien, wären zu untersuchen, um Auswirkungen auf das zukünftige Arbeitsangebot und den Einsatz von Potenzialträgern erläutern zu können. Im zweiten Fall besteht zwar der Bezug zum deutschen Arbeitsmarkt, aber der Hauptsitz des Unternehmens liegt nicht in Deutschland. Hier entsteht das Problem, dass zuerst die Rolle des Sitzes in Deutschland im Unternehmen zu klären ist. Spielt der deutsche Standort nämlich nur eine untergeordnete Rolle bei der Umsetzung der Konzernstrategie, dann erscheint es sinnvoll, dass sich das Unternehmen vorwiegend in seinem Handeln nach dem Mutterland richtet. Um die Stellung des Standortes genauer zu kennen, bedarf es in diesem Fall einer genauen Untersuchung des Standorts Deutschland im Portfolio des Unternehmens. Ein Ansatz könnte dabei sein, inwieweit ist das Unternehmen von Potenzialträgern am Standort abhängig.⁶⁵² Die dritte Möglichkeit erweist sich für diese Dissertation am praktikabelsten, da es sich hierbei um deutschstämmige Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland handelt. Der demographische Wandel in Deutschland und dessen Folgen auf den Arbeitsmarkt betreffen deutschstämmige Unternehmen am stärksten. Es ist anzunehmen, dass ein Großteil der Belegschaft aus Deutschland oder dem nahem Umfeld des Hauptsitzes kommt und so den deutschen Arbeitsmarkt widerspiegelt. Aus diesem

⁶⁵¹ Inland = Deutschland, Ausland = alle Länder außer Deutschland.

⁶⁵² So versenden Unternehmen oftmals aus dem Heimatland Experten in ausländische Standorte Expatriate = Fach- bzw. Führungskraft eines Unternehmens im Auslandseinsatz, d. h. ein Unternehmen entsandt einen Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum an einen anderen Unternehmensstandort. Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/expatriate.html>, aufgerufen am 20.12.2012.

Grund wird sich für deutschstämmige Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland als Untersuchungsobjekte entschieden.⁶⁵³

Im nächsten Schritt ist zu klären, ob eine bestimmte Branche in der die Unternehmen wirtschaften, untersucht werden soll. Hier gibt es generell drei Möglichkeiten, die die Untersuchung in verschiedene Richtungen lenken kann:

1. Die Unternehmen agieren alle in einer Branche.

Bei dieser Möglichkeit besteht der Vorteil, dass aufgrund der gleichen Branche ähnliche Potenzialträgergruppen, d. h. mit ähnlichen Positionen im Unternehmen, untersucht werden können. Die strategischen Ausrichtungen⁶⁵⁴ der Unternehmen können sich ähneln. Es können bei der Untersuchung von Altersunterschieden leichter Vergleiche zwischen jungen und älteren Potenzialträgern gezogen werden, da diese in einem ähnlichen Arbeitsumfeld und gleichem Markt beschäftigt sind. Dazu kann ein Benchmark⁶⁵⁵ zwischen den Unternehmen in Bezug auf Fördermaßnahmen leichter durchgeführt werden. Es besteht jedoch die Gefahr, dass eine zu einseitige Betrachtung, gerade in Bezug auf die Merkmale von Potenzialträgern,⁶⁵⁶ entstehen kann.

2. Es werden Unternehmen aus zwei verschiedenen Branchen miteinander verglichen. Dies erweist sich als vorteilhaft, da hier neben der grundlegenden Untersuchung auch die beiden Branchenstandpunkte auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Förderung von jungen und älteren Potenzialträgern, untersucht werden können. Nachteilig kann sein, dass auch hier durch die Untersuchung von nur zwei Branchen eine einseitige Darstellung von Potenzialträgern entstehen kann.

3. Die Wahl der Unternehmen erfolgt branchenunspezifisch.

Diese Auswahl bietet die Möglichkeit, eine vielseitige Sicht auf Potenzialträger zu erhalten, da hier verschiedene branchenspezifische Standpunkte aufeinandertreffen.

⁶⁵³ Es ist zu beachten, dass die Untersuchung deutschlandweit durchgeführt wird und nicht in einer speziellen Region stattfindet, wie z. B. der Metropolregion München oder dem Ruhrgebiet. Dies soll eine Verzerrung durch regionale Gegebenheiten (z. B. guter Wirtschaftsstandort, der einhergeht mit einem verstärktem Wettbewerb, welches wiederum Folgen für die Personalauswahl haben kann) verhindern.

⁶⁵⁴ Vgl. z. B. die strategische Ausrichtung von Daimler, die sich auch auf andere Hersteller in der Automobilbranche übertragen lässt: www.daimler.com/unternehmen/strategie, aufgerufen am 1.2.2013.

⁶⁵⁵ Benchmarking: „Instrument der Wettbewerbsanalyse. Benchmarking ist der kontinuierliche Vergleich von Produkten, Dienstleistungen sowie Prozessen und Methoden mit (mehreren) Unternehmen, um die Leistungslücke zum sog. Klassenbesten (Unternehmen, die Prozesse, Methoden etc. hervorragend beherrschen) systematisch zu schließen.“ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/benchmarking.html>, aufgerufen am 9.7.2012.

⁶⁵⁶ Hier ist zu beachten, dass die Identifikation und somit die Merkmale eines Potenzialträgers generell durch das Unternehmen und seine Unternehmensziele bestimmt werden. Vgl. Kapitel vier.

Diese Wahl kann auch dadurch gestützt werden, dass es sich bei der Förderung von Potenzialträgern um ein branchenunspezifisches Thema handelt, da in jeder Branche die Förderung von Arbeitnehmern bzw. Potenzialträgern zur Erreichung der Unternehmensziele benötigt wird (Steigerung der Effizienz des Faktors Mensch)⁶⁵⁷. Andererseits ist zu bedenken, dass bei verschiedenen Branchen kein branchenspezifischer Vergleich der Daten stattfinden kann. Die Vielfalt der Förderung von Potenzialträgern in der Untersuchung wird bei der Ausarbeitung dieser Arbeit größer gewichtet als ein branchenspezifischer Vergleich.

Es wurde sich für eine heterogene Gruppe von Unternehmen entschieden, um verschiedene Branchenstandpunkte in die Untersuchung mit einzubeziehen.

Der nächste Punkt, der bei der Festlegung des Untersuchungsobjekts beachtet wird, ist die Größe der untersuchten Unternehmen. Hierzu können verschiedene Kennzahlen herangezogen werden, wie z. B. Umsatz, Anzahl der Arbeitnehmer, Standorte in Deutschland etc. Da in der „HR meets HP“ Studie die Arbeitnehmer eines Unternehmens eine bedeutende Rolle spielen, wird im Folgenden die Größe eines Unternehmens anhand seiner Arbeitnehmeranzahl unterschieden. So lassen sich drei Unternehmenstypen Klein-, Mittel- und Großunternehmen in Deutschland unterscheiden.⁶⁵⁸

Unternehmenstyp	Beschäftigte	Umsatz
Kleinunternehmen	< 10	≤ 1 Mio. €
Mittlere Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. €
Großunternehmen	> 250	> 50 Mio. €

Tabelle 13: Unternehmenstypen und die Anzahl der Beschäftigten⁶⁵⁹

Im Fall der Kleinunternehmen ist es bei weniger als zehn Beschäftigten eher unwahrscheinlich, dass mehrere junge und ältere Potenzialträger als Probanden für die Studie benannt werden können. Mittlere und große Unternehmen stellen dagegen ein

⁶⁵⁷ Vgl. Oechsler (2006).

⁶⁵⁸ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF>, aufgerufen am 12.8.2012, sowie Handelsgesetzbuch §267.

⁶⁵⁹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF>, aufgerufen am 12.8.2012, sowie Handelsgesetzbuch §267.

geeignetes Untersuchungsobjekt dar, da hier aufgrund der Arbeitnehmeranzahl einerseits ein HRM zur Förderung von Potenzialträgern mit einer größeren Wahrscheinlichkeit vorhanden ist und andererseits der Anteil der Potenzialträger aufgrund des größeren Anteils der Belegschaft höher eingeschätzt wird. Großunternehmen geben die beste Möglichkeit zur Durchführung einer Studie über Potenzialträger, da hier sogar oftmals spezielle Fördermaßnahmen für Potenzialträger bestehen (z. B. bei der Audi AG)⁶⁶⁰. Jedoch sollten mittelständige Unternehmen nicht außer Acht gelassen werden, da hier Änderungen auf dem Arbeitsmarkt und beim EPP deutlich spürbarer sind und dementsprechend ein hoher Handlungsdruck vorherrscht.⁶⁶¹ Zusammengefasst bedeutet dies, dass die Untersuchung bei mittleren und Großunternehmen durchgeführt wurde. Zu einem späteren Zeitpunkt besteht zusätzlich die Möglichkeit eine weitere Untersuchung mit Kleinunternehmen durchzuführen. Dieser Punkt wird jedoch in dieser Dissertation nicht weiter untersucht.

7.1.2 Probandenkreis

In der „HR meets HP“ Studie sollen Merkmale von jungen und älteren Potenzialträgern, Fördermaßnahmen und Anreize für diese Arbeitnehmergruppen untersucht werden. Aus diesem Grund bietet es sich an, einerseits die Potenzialträger selbst, um ein Selbstbild der Probandengruppe zu bekommen, und andererseits die Experten zur Ermittlung der Fremdwahrnehmung von Potenzialträgern zu befragen. Die Wahl für die Bestimmung eines Selbst- und Fremdbildes beruht darauf, dass somit Verzerrungen vermieden werden sollen, z. B. durch eine extreme Selbstdarstellung einhergehend mit einer Selbstüberschätzung.⁶⁶²

Junge Potenzialträger sollten generell, in Anlehnung an junge und ältere Arbeitnehmer im vorangegangenen Teil dieser Dissertation, im Alter zwischen 16 bis 35 Jahren sein, während ältere Potenzialträger zwischen 45 bis 67 Jahren untersucht werden sollen. Zu beachten ist, dass die Möglichkeit auftreten kann, dass durch Fehler bei der Auswahl⁶⁶³ Potenzialträger außerhalb des vordefinierten Alters an der Studie teilnehmen. Um diese Daten trotzdem erfassen zu können, wurde der Probandenkreis der jungen Potenzialträger nachträglich bis 39 Jahre erweitert und Personen ab einem Alter von 40 Jahren der Gruppe von älteren

⁶⁶⁰ Vgl. http://www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/karriere_bei_audi/arbeiten_bei_audi/leistungen/personalentwicklung.html&container=page, aufgerufen am 11.8.2012.

⁶⁶¹ Vgl. Kotzur (2008).

⁶⁶² Vgl. Kapitel vier und fünf.

⁶⁶³ Die Auswahl erfolgt nicht direkt vom Forscher. Vergleiche hierzu nächster Abschnitt.

Potenzialträgern zugeordnet. Dies wird jedoch aufgrund von möglichen Verzerrungen der vordefinierten Stichprobe speziell bei den Daten und in der Auswertung gekennzeichnet.

Für die Probandengruppe der Experten gilt, dass es sich hierbei im Idealfall um die Abteilungsleiter Personal oder um einen Mitarbeiter der Personalentwicklung handelt. Dies hat den Grund, dass Mitarbeiter aus diesem Bereich durch ihre tägliche Arbeit mit Potenzialträgern diese am besten einschätzen können und die Methoden zur Auswahl dieser kennen. Alternativ wäre es möglich, die jeweilige Führungsperson eines Potenzialträgers heranzuziehen. Jedoch könnte hier eine Verzerrung bezüglich der persönlichen Beziehung zwischen Potenzialträger und Führungskraft auftreten. Es könnten bestimmte Eigenschaften des Potenzialträgers fälschlich als generelle Eigenschaften von Potenzialträgern genannt werden, da die Führungskraft diesen Potenzialträger als Maßstab nimmt. Die erste Alternative wurde gewählt, da somit eine mögliche Verzerrung durch persönliche Beziehungen weitgehend umgangen wird. Eine weitere Möglichkeit, die bei der Probandengruppe der Experten zu beachten ist, ist das Alter der Experten. Hier stehen zwei Optionen zur Auswahl:

1. Es werden Experten aus der jungen und der älteren Altersgruppe zur Befragung herangezogen.
2. Die Experten werden unabhängig ihres Alters ausgewählt.

Im ersten Fall besteht der Vorteil, dass einerseits ebenfalls Alterseffekte in der Gruppe der Experten analysiert werden können und dass andererseits altersspezifische Vorurteile entsprechend der Altersgruppe der Experten zugeordnet werden können. Das Problem bei dieser Auswahl ist, dass es aus altersspezifischen Gründen weniger junge Experten in der Position eines Personalleiters bzw. eines erfahrenen Mitarbeiters im Personalbereich geben wird. Dies hat den Grund, dass solche Funktionen, in denen Expertenwissen im Tagesgeschäft eine Rolle spielt, meist mit Personen mit Erfahrungswissen, d. h. folglich in einem höheren Alter, besetzt werden.⁶⁶⁴ Deswegen wurde sich für die zweite Möglichkeit bei der Auswahl von Experten entschieden und somit altersunabhängige Experten für die Durchführung der Studie herangezogen.

⁶⁶⁴ Vgl. z. B. Pönisch (2006).

7.1.3 Auswahlverfahren

In diesem Abschnitt wird das Auswahlverfahren dieser Arbeit vor Beginn der Studie dargestellt. Im ersten Schritt wurde eine Stichprobe an deutschstämmigen Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland festgelegt. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde wie folgt vorgegangen:

1. Suche nach namenhaften Unternehmen in Deutschland,
2. Ergänzung der Sammlung aus (1) durch Unternehmen, die sich mit TM und LLL beschäftigen (Recherche im Internet und in Personalzeitschriften bzw. der Literatur),
3. Nutzung von persönlichen Kontakten zu Unternehmen.

Aus diesem Suchverfahren ergaben sich etwa 80 mögliche Unternehmen (inklusive Ansprechpartner im Personalbereich), die im zweiten Schritt kontaktiert wurden. Konnte ein Kontakt hergestellt werden, wurden die Ansprechpartner über das geplante Vorgehen informiert. Dies bedeutete, dass

- die Ansprechpartner als Experten an der Studie teilnehmen,
- für die erste Phase zwei unternehmensinterne Potenzialträger (junger und älterer Potenzialträger⁶⁶⁵),
- und für die zweite Phase ca. 10 bis 30 unternehmensinterne junge und ältere Potenzialträger benötigt werden.

Die Auswahl der jungen und älteren Potenzialträger erfolgte durch die Ansprechpartner/Experten im Unternehmen, da jedes Unternehmen unterschiedliche unternehmensspezifische Kriterien (die zur Erreichung der Unternehmensziele benötigt werden) für Potenzialträger verwendet. Hierbei handelte es sich um eine theoriegeleitete, nicht-zufallsgesteuerte Auswahl der Potenzialträger, die nach theoretischen Vorüberlegungen zur Auswahl typischer Fälle führte.⁶⁶⁶ Nachteile dieser Vorgehensweise sind, dass aufgrund der Auswahl durch den Experten einerseits Verzerrungen bezüglich der Probandenauswahl (es ist damit zu rechnen, dass in erster Linie Potenzialträger genannt werden, die der Experte persönlich durch eine Zusammenarbeit kennt) und andererseits Verzerrungen bei der Erhebung der Daten auftreten können. Es besteht somit die Möglichkeit, dass der Experte bei der Befragung zu Potenzialträgern nur die von ihm

⁶⁶⁵ Das Geschlecht sei hier nicht von Bedeutung.

⁶⁶⁶ Vgl. Leonhart (2009).

ausgewählten Potenzialträger beschreibt und nicht seine grundsätzliche Meinung wiedergibt oder der Experte sich mit dem Potenzialträger über die Antworten, die gegeben werden sollen, abstimmt. Alternativ hätte eine willkürliche Auswahl von Potenzialträgern stattfinden können, hier wäre jedoch nicht sicher gestellt, ob es sich wirklich um Potenzialträger handelt. Eine weitere Alternative wäre die Auswahl durch eine dritte Person gewesen, wobei hier auch nicht garantiert wäre, ob es sich hierbei um die unternehmensinternen Potenzialträger handelt. In diesem Fall hätte jedoch der Experte nicht über die Auswahl der genannten Potenzialträger informiert werden dürfen, um die bereits oben genannte Verzerrung zu vermeiden. Die erste Methode ist in diesem Fall die für die Studie am besten geeignete Methode,⁶⁶⁷ da sie eine Zuordnung von benannten Potenzialträgern im Unternehmen gewährleistet.

7.1.4 Zusammenfassung

Um einen Überblick über das Untersuchungsobjekt und den Probandenkreis zu bekommen, werden in diesem Abschnitt alle wichtigen Punkte noch einmal in einer Abbildung 23 zusammengefasst.

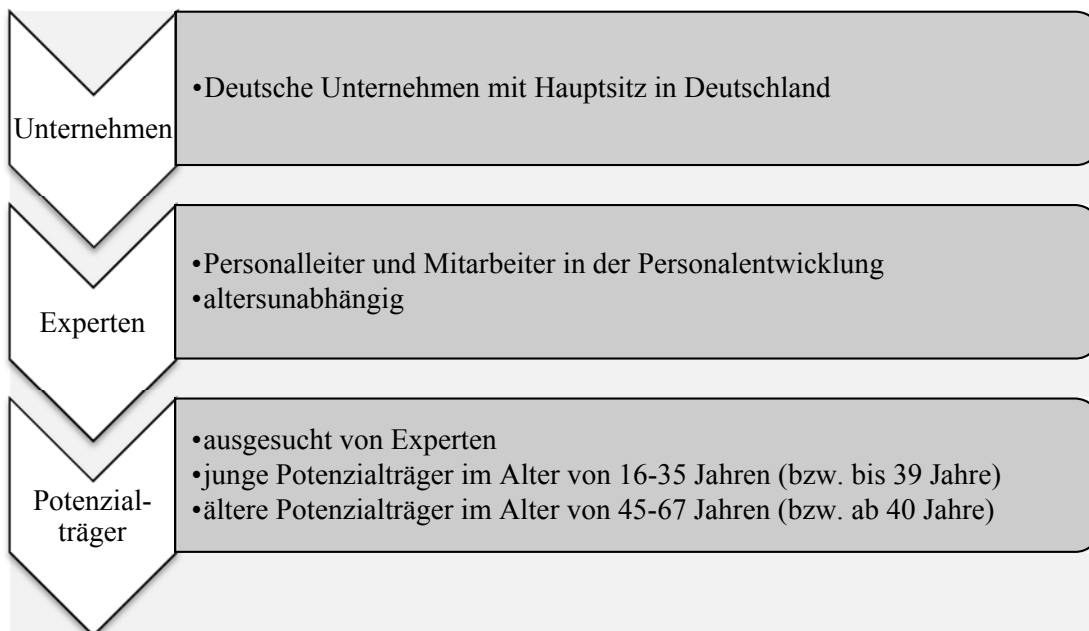


Abbildung 23: Phase I - Untersuchungsobjekt und Probandenkreis

⁶⁶⁷ Die möglichen Verzerrungen werden bei der Interpretation der Ergebnisse nochmals aufgenommen und diskutiert

7.2 Phase I: Problemzentriertes Interview

Die erste Erhebungsphase soll dazu dienen erste Daten und Informationen zum Thema Förderung von Potenzialträgern zu sammeln, um entsprechend die Forschungsfragen und Hypothesen überprüfen oder anpassen zu können. Es sollen hierbei qualitative empirische Daten erfasst werden, die erste Schlussfolgerungen möglich machen. Grundsätzlich dienen die Ergebnisse dieser Erhebung als Ausgangspunkt für die Erstellung der zweiten Phase.

7.2.1 Probandenkreis

Ausgehend von den bereits beschriebenen Untersuchungsobjekten werden in der ersten Phase aus den teilnehmenden Unternehmen je drei Probanden gesucht und befragt. Bei diesen Probanden handelt es sich um einen Experten, einen jungen und einen älteren Potenzialträger, die im ersten Schritt für die zu untersuchenden Bereiche (wie z. B. Merkmale der Potenzialträger, etc.) Informationen aus der Praxis liefern sollen.

Umsetzung:

In der ersten Phase haben 15 Unternehmen aus 13 verschiedenen Branchen teilgenommen.⁶⁶⁸ Im Durchschnitt arbeiten ca. 5.820 Mitarbeiter in den befragten Unternehmen, welche vorwiegend in Baden-Württemberg ihren Hauptsitz haben.⁶⁶⁹ Das Durchschnittsalter aller Befragten beträgt ca. 41 Jahre. Der Anteil von jungen Arbeitsnehmern⁶⁷⁰ in diesen Unternehmen liegt im Durchschnitt bei ca. 28,4% und die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern⁶⁷¹ bei ca. 36,9% der Gesamtarbeitnehmeranzahl. Das durchschnittliche Renteneintrittsalter (REA) innerhalb der befragten Unternehmen beträgt ca. 62 Jahre.

Insgesamt nahmen an der ersten Datenerhebung 16 Experten, davon ca. 62,5% männliche und ca. 37,5% weibliche Probanden, und 23 Potenzialträger, davon ca. 65,3% männliche und ca. 34,7% weibliche Probanden, teil. Der Anteil der jungen Potenzialträger betrug 65% und der Anteil der älteren 35%,⁶⁷² wobei bei den jungen Potenzialträgern ca. 71,5%

⁶⁶⁸ Tabelle siehe Anhang I.

⁶⁶⁹ Dass in der ersten Erhebungsphase das Bundesland Baden-Württemberg am häufigsten auftritt, ist durch zwei Faktoren zu erklären: Erstens liegt die Universität Heidelberg in Baden-Württemberg, dies trägt somit zum Bekanntheitsgrad der Universität in dieser Region bei (u. a. Vertrauen in Forschungseinrichtung), und zweitens sind gerade in diesem Bundesland sehr viele Firmen angesiedelt, da diese Region, neben Bayern, zu den wettbewerbs- und wirtschaftsstärksten in Europa zählt. Vgl. http://www.statistik-bw.de/Veroeffentl/Monatshefte/PDF/Beitrag06_12_05.pdf

⁶⁷⁰ Siehe Definition vorherige Kapitel.

⁶⁷¹ Siehe Definition vorherige Kapitel.

⁶⁷² Die Übereinstimmung mit dem Geschlecht ist rein zufällig und kennzeichnet nicht das Geschlecht der jungen und älteren Potenzialträger.

männliche und ca. 28,5% weibliche Probanden, während bei den älteren ca. 55,5% männliche und ca. 44,5% weibliche Potenzialträger teilnahmen. Die Abbildung 24 verdeutlicht nochmals die Verteilung des Geschlechts auf die Probandengruppen. Es ist zu erkennen, dass in der Gruppe der jungen Potenzialträger vorwiegend männliche Probanden teilgenommen haben. Bei den älteren Potenzialträgern liegt dagegen nahezu eine Gleichverteilung vor, während bei den Experten ebenfalls männliche Probanden überwiegen.

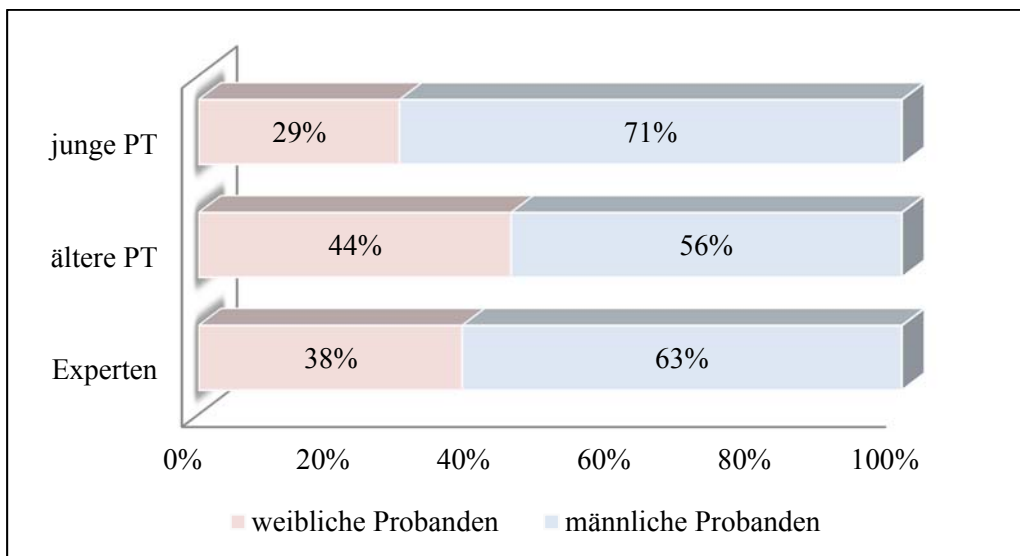


Abbildung 24: Phase I - Geschlechtsverteilung Potenzialträger und Experten

Es kann festgehalten werden, dass Experten i. d. R. ein Alter ab 40 Jahren vorweisen. Dies mag einerseits mit ihrer Stellung im Unternehmen (in Bezug auf eine Führungsposition) und andererseits mit der Rolle des Experten, der in dieser Studie bewusst wegen seiner Erfahrung im HRM gewählt wurde, zusammenhängen. Es ist sowohl bei den Experten als auch bei den jungen und älteren Potenzialträgern zu erkennen, dass die Mehrheit ein Hochschulstudium absolvierte. Während junge Potenzialträger meist in ihrem Berufsleben noch nicht das Unternehmen gewechselt haben,⁶⁷³ liegt der Durchschnitt der bisherigen Unternehmen bei älteren Potenzialträgern bei ca. 2,3 Unternehmen⁶⁷⁴. Dagegen nimmt die Führungsverantwortung der Probanden mit dem Alter zu, denn während bei jungen Potenzialträgern

⁶⁷³ Dies ist darauf zurückzuführen, dass diese sich meist in den ersten Jahren ihres Berufslebens befinden.

⁶⁷⁴ Diese Zahl gilt sowohl für ältere Potenzialträger ab 40 Jahren als auch ab 45 Jahren.

vorwiegend keine Führungsverantwortung gegeben ist, sieht dies bei älteren gegenteilig aus. Experten sind, mit Ausnahme von vier Probanden, in einer Führungsposition beschäftigt.⁶⁷⁵

7.2.2 Vorgehen

Nach Zusage zur Teilnahme an der Studie und Nennung der Potenzialträger durch die Experten wurde jeweils mit den Experten, den jungen und den älteren Potenzialträgern, ein Einzeltermin zur Durchführung des problemzentrierten Interviews, im persönlichem Gespräch zwischen Proband und Interviewer, vereinbart.

Problemzentriertes Interview

Das problemzentrierte Interview beschreibt eine offene⁶⁷⁶, halbstrukturierte Befragung. Der Befragte kommt im Rahmen der Fragestellung frei zu Wort. Die Fokussierung auf die Problemstellung innerhalb der Befragung leitet den Interviewer.⁶⁷⁷ Bei dieser Interviewform steht die Erzählung im Vordergrund, d. h. der Interviewer bezieht in die Fragestellung stets theoretische Begründungen, Anmerkungen, Meinungen und Urteile ein, wie z. B. die Herleitung und Erklärung des Defizit-Modells.⁶⁷⁸ Im Gegensatz zum narrativen Interview ist in dieser Erhebungsmethode jedoch eine stärkere Strukturierung zu finden, da während des ganzen Interviews dem Interviewleitfaden gefolgt wird.⁶⁷⁹ Der Interviewleitfaden dient dazu, dass trotz Abweichungen im Gespräch (mündliche Kommunikationsform⁶⁸⁰) stets zur Problemstellung zurückgeführt wird (teil-strukturiertes Interview⁶⁸¹).⁶⁸² Ausgehend von einem weichen, harten und neutralen Interviewverhalten⁶⁸³ wird innerhalb des Interviews stets eine passive Rolle des Interviewers angestrebt. Der Interviewer redet selbst nicht viel und überlässt dem Befragten weitgehend das Gespräch; er greift nur ein, wenn das Gespräch

⁶⁷⁵ Dies bezieht sich auf die Auswahl der Experten. Vergleiche hierzu Auswahl der Experten vorheriges Kapitel.

⁶⁷⁶ Offen bedeutet, dass es sich hierbei um offene Fragestellungen handelt, die z. B. nicht mit einem ja oder nein beantwortet werden können.

⁶⁷⁷ Vgl. Hoelzl (1994).

⁶⁷⁸ Vgl. Kurz et. al (2007).

⁶⁷⁹ Vgl. Kurz et. al (2007).

⁶⁸⁰ Eine mündliche und persönliche Befragung wurde gewählt, um einen persönlichen Eindruck von den Potenzialträgern und Experten zu bekommen. Es wurde hierbei jedoch bedacht, dass persönliche Befragungen immer einen direkten Einfluss auf das Gespräch haben können (Verzerrungen). Vgl. Atteslander (2008).

⁶⁸¹ „Bei teilstrukturierten Formen der Befragung handelt es sich um Gespräche, die aufgrund vorbereiteter und vorformulierter Fragen stattfinden, wobei die Abfolge der Fragen offen ist.“ Es besteht somit die Möglichkeit, aus einem Gespräch sich ergebende Themen aufzugreifen. Vgl. Atteslander (2008), S. 125.

⁶⁸² Vgl. Atteslander (2008).

⁶⁸³ Hart = Eine Art Verhörtechnik, die schnelle und kurze Fragen beinhaltet; Neutral = Die Übermittlung von Stimuli auf die der Befragte reagieren soll, eine persönliche Beziehung wird weitgehend versucht zu vermeiden; weich = Interviewer hat eine passive Rolle (redet nicht viel) und Befragter bestimmt weitgehend das Gespräch. Vgl. Atteslander (2008).

wieder auf die Fragen zurückgelenkt werden soll.⁶⁸⁴ Es kommt während des Gesprächs zu einer Art „persönlichen Beziehung“ zwischen Interviewer und Interviewtem. Diese Beziehung bietet die Möglichkeit offene Antworten zu bekommen (die Reaktionsmöglichkeit des Befragten ist hoch). Dies birgt aber auch die Gefahr, dass das Gespräch über den vereinbarten Zeitrahmen hinausgeht.⁶⁸⁵

Umsetzung

Die vorliegenden Interviewleitfäden für Experten und Potenzialträger lassen sich in sechs Teilabschnitte gliedern.⁶⁸⁶

1. Demographische Daten zur Person
Ergänzend für Experten: Demographische Daten zum Unternehmen,
2. Definition des Begriffs Potenzialträger,
3. Defizit-Modell des Alters,
Altersspezifische Stärken und Schwächen von Potenzialträgern,
4. Altersspezifische Weiterbildung,
5. Motivation und Anreize,
6. Politische Maßnahmen für junge und ältere Potenzialträger.

Die Interviews fanden im Zeitraum von Juni bis September 2010 statt. Die vorgegebene Zeit des Interviews betrug eine Stunde. Diese wurde generell eingehalten. Die Befragung fand in Besprechungsräumen der jeweiligen Unternehmen statt, um einerseits eine angenehme Gesprächssituation zu gestalten und andererseits Einflüsse von Kollegen zu vermeiden und die Anonymität zu gewährleisten. Auf die Gewährleistung der Anonymität wurde explizit vor der Befragung hingewiesen. Zum Einstieg des Gesprächs wurde die Erwartungshaltung an das Interview erfragt. Innerhalb des Interviews wurde keine Frage von den Probanden verweigert, stattdessen kam es in vielen Fällen zu sehr ausführlichen Antworten, die teilweise über die Thematik hinausgingen. Die folgende Abbildung 25 zeigt die Erwartungshaltung an das Interview bei Experten und Potenzialträgern auf:

⁶⁸⁴ Vgl. Atteslander (2008).

⁶⁸⁵ Vgl. Atteslander (2008).

⁶⁸⁶ Die beiden Interviewleitfäden befinden sich im Anhang III der Dissertation.

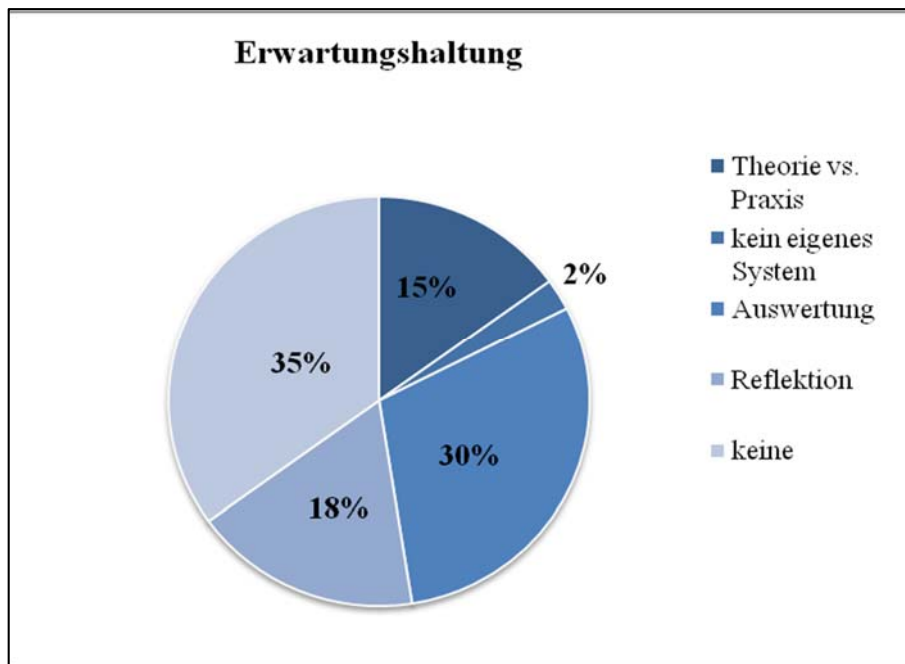


Abbildung 25: Phase I - Erwartungshaltung der Probanden an das Interview⁶⁸⁷

Die Probanden zeigten reges Interesse an den Ergebnissen (30% Auswertung und 18% Reflektion), wobei die Mehrheit keine Erwartungen (35%) gegenüber dem Interview hatte. Innerhalb des Interviews selbst waren die Probanden sehr offen und wiesen aus subjektiver Betrachtung des Interviewers keinerlei Vorbehalte auf.

Nach Ende aller Interviews im September 2010 wurden die gesammelten Daten mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, 2008)⁶⁸⁸ ausgewertet und ein schriftliches Feedback über die Ergebnisse an die Unternehmen weitergegeben. Die Ergebnisse dieser Erhebung bildeten die Grundlage für die Erstellung des im nächsten Kapitel beschriebenen Online-Fragebogens.

7.3 Phase II: Online-Fragebogen

In der zweiten Erhebungsphase wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Es wurden anhand offener und geschlossener Fragen empirische Daten zu dem Thema Potenzialträger, Motivation und Anreize gesammelt. Diese Befragung diente dazu, ausgehend von den bereits gesammelten Daten aus der ersten Erhebung, quantitative Aspekte zu untersuchen,

⁶⁸⁷ Es handelt sich hierbei um die häufigsten Nennungen zur Erwartungshaltung.

⁶⁸⁸ Die Beschreibung der Auswertung nach Mayring (2002) erfolgt im empirischen Teil der Dissertation.

um daraus Schlussfolgerungen für die Hypothesen und die Forschungsfragen ziehen zu können.

7.3.1 Probandenkreis

Ausgehend von den bereits beschriebenen Untersuchungsobjekten in der ersten Phase, wurden in der zweiten Erhebung aus den teilnehmenden Unternehmen je ein Experte und ca. 10 bis 30 junge und ältere Potenzialträger gesucht und befragt. Die Potenzialträger wurden durch den jeweiligen Experten im Unternehmen benannt.

Umsetzung

An der zweiten Phase der „HR meets HP“ Studie nahmen 16 Unternehmen aus 13 verschiedenen Branchen deutschlandweit teil. Die durchschnittliche Arbeitnehmeranzahl aller teilnehmenden Unternehmen betrug 16.911 Arbeitnehmer.⁶⁸⁹

Zusammengefasst ist festzuhalten, dass die befragten Unternehmen vorwiegend ihren Hauptsitz in Baden-Württemberg haben. Das Durchschnittsalter aller Befragten lag bei ca. 40,4 Jahren.⁶⁹⁰ Das Durchschnittsalter von jungen Potenzialträgern lag bei ca. 28,9 Jahren (31 Jahren)⁶⁹¹, bei älteren Potenzialträgern bei ca. 49,8 Jahren (ca. 47,7 Jahren) und bei Experten bei 44,7 Jahren.

Insgesamt nahmen an der zweiten Phase der Studie 98 (bzw. 120 Probanden) teil. Es waren 25 Experten, davon 68% männliche und 32% weibliche Probanden, und 73 bzw. 95 Potenzialträger, davon 54,8% (bzw. ca. 55,8%) männliche und 45,2% (bzw. ca. 44,2%) weibliche Probanden beteiligt. Der Anteil der jungen Potenzialträger betrug 50,5% und der Anteil der älteren 49,5%, wobei bei den jungen Potenzialträgern ca. 40% (bzw. ca. 47,9%) männliche und ca. 60% (bzw. ca. 52,1%) weibliche Probanden, während bei den älteren ca. 72,7% (bzw. ca. 63,8%) männliche und ca. 27,3% (bzw. ca. 36,2%) weibliche

⁶⁸⁹ Tabelle im Anhang I.

⁶⁹⁰ Dies ist darauf zurückzuführen, dass im Online-Fragebogen aufgrund der großen Anzahl an Fragen nicht noch einmal Daten, wie das Durchschnittsalter der Belegschaft, der Anteil junger und älterer Arbeitnehmer und das durchschnittliche Renteneintrittsalter abgefragt wurden. Das bedeutet, dass für Unternehmen, die nicht an der ersten Phase teilgenommen haben, keine genaueren Daten vorliegen.

⁶⁹¹ Die Werte in einer Klammer beinhalten Ergebnisse der erweiterten Probandengruppe; inklusive der Probanden im Alter zwischen 36 und 44 Jahren. Ab hier gelten alle Werte in der Klammer als Werte für die Probandenanzahl 120 inklusive dem Alter zwischen 36 und 44 Jahren.

Potenzialträger teilnahmen. Unterteilt auf die beiden Geschlechter ergibt sich folgende Verteilung:

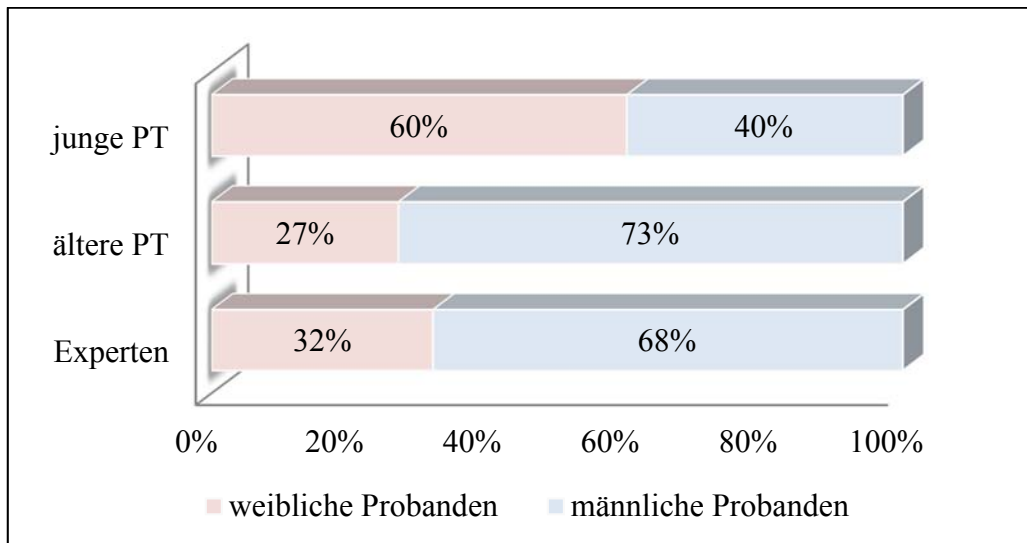


Abbildung 26: Phase II - Geschlechtsverteilung Potenzialträger und Experten

In der zweiten Phase ist zu erkennen, dass bei jungen Potenzialträgern weibliche Probanden (bzw. bei der erweiterten Probandengruppe fast eine Gleichverteilung des Geschlechts vorliegt) und bei älteren Potenzialträgern männliche Probanden überwiegen (in beiden Fällen). Bei der Probandengruppe der Experten dominieren ebenfalls männliche Probanden. In Bezug auf die Besetzung von Führungspositionen bei Potenzialträgern ist folgendes zu kennen:

		Führungsposition		Gesamt
		Führungs- position	keine Führungs- position	
Stichprobe	junge PT männlich	4	12	16
	junge PT weiblich	8	16	24
	ältere PT männlich	20	4	24
	ältere PT weiblich	5	4	9
Gesamt		37	36	73

* Hierbei handelt es sich nur um Potenzialträger, Experten wurden in der geschlechtlichen Analyse nicht beachtet.

Tabelle 14: Phase II - Anteil der Führungspositionen bei Potenzialträgern

Bei jungen Potenzialträgern liegen keine geschlechtsspezifischen Führungspositionen vor, wobei zu erkennen ist, dass bei jungen Potenzialträgerinnen die Anzahl der Probandinnen ohne Führungsposition doppelt so hoch ist wie die Anzahl derer mit einer Führungsposition. Während bei jungen männlichen Potenzialträgern ein Drittel eine Führungsposition derzeit innehat und 3/4 keine aufweist. Bei männlichen älteren Potenzialträgern dreht sich dieses Verhältnis, sodass 4/5 in einer Führungsposition sitzen und nur ein Fünftel ohne Führungsverantwortung sind. Weibliche ältere Potenzialträger zeigen im Gegensatz dazu eine nahezu gleiche Verteilung zwischen einer Position mit Führungsverantwortung und einer ohne auf.

Bezugnehmend auf den Bildungsstand der Probanden ist zu erkennen, dass die meisten Experten einen Hochschulabschluss als höchsten Ausbildungsstand angaben, ca. 48% mit Diplomabschluss. Dies entspricht in etwa den Angaben der Potenzialträger, die mit ca. 44% einen Diplomabschluss vorweisen können. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren beträgt bei den Experten ca. 10,8 Jahre, bei jungen Potenzialträgern bis 35 Jahren durchschnittlich ca. 4,9 Jahre (bis 39 Jahre ca. 5,3 Jahre) und bei älteren Potenzialträgern von 45 Jahren durchschnittlich ca. 17,3 Jahre (ab 40 Jahren ca. 15,4 Jahre). Während die Mehrheit der Experten Führungsverantwortung vorweisen kann, besitzt die Mehrheit der

jungen Potenzialträger keine Führungsverantwortung. Bei älteren Potenzialträgern befinden sich ca. ein Drittel der Probanden in einer Führungsposition.

7.3.2 Vorgehen

Es konnten 16 Unternehmen für die zweite Phase gewonnen werden. In dieser Phase wurde sich für die Befragung anhand eines Online-Fragebogens entschieden, um eine größere Menge an Probanden analysieren zu können.

Online-Fragebogen

Die Online-Befragung wird in Form eines strukturierten Interviews durchgeführt. Bei einer solchen Befragungsform ist es wichtig, dass es sich um eine exakte und sorgfältige Vorgehensweise handelt, „[...] da der Fragebogen die Freiheitsspielräume des Interviewers und des Befragten stark einschränkt [...]“⁶⁹². Es ist darauf zu achten, dass Fehler im Fragebogen während der Erhebung nicht zu korrigieren sind, da der Fragebogen die genaue Anzahl und Reihenfolge der Fragen festlegt. Bei der Konstruktion des Fragebogens ist des Weiteren zu beachten, dass eine sprachlich korrekte Formulierung der Fragen (damit es nicht zu Missverständnissen kommen kann) erfolgt und die Verwendung von Antwortkategorien gewährleistet werden. „Inhalt, Anordnung und Anzahl der Fragen werden durch die theoretische Problemstellung bestimmt, sodass bezüglich des Untersuchungszieles eine möglichst vollständige Information erhoben werden kann.“⁶⁹³ Das Verhalten des Interviewers spielt in diesem Fall keine Rolle, da es nicht zum direkten Kontakt zwischen Interviewer und Proband kommt. Stattdessen sollte sich mit dem Thema offene (qualitative Erhebung) oder geschlossene Fragen (quantitative Erhebung) intensiv beschäftigt werden. Während eine offene Fragestellung, wie bereits in Phase I gewählt, die Möglichkeit für vielfältige Antworten gibt, bietet die geschlossene Fragestellung die Möglichkeit quantitative Daten in einer einheitlichen Menge und Vergleichbarkeit zu erheben. Die zweite Form der Datenerhebung dient generell zur Überprüfung von Hypothesen. Bei den geschlossenen Fragen wird zwischen

- Identifikationstyp: Nennung einer Person, Gruppe, eines Ortes, einer Zeit, Nummer u.v.m. erfragt (wer, wo, wann, wie viel etc.),
- Selektionstyp⁶⁹⁴: eine Frage mit vorgegebenen Alternativantworten, und

⁶⁹² Atteslander (2008), S. 124.

⁶⁹³ Atteslander (2008), S. 125.

⁶⁹⁴ Hierbei besteht die Möglichkeit zwischen der Alternativ-Frage mit nur einer Antwortmöglichkeit oder der Mehrfachauswahl-Frage mit mehr als zwei Antwortmöglichkeiten.

- Ja-Nein-Typ: die Antwort erfolgt mit Ja oder Nein

unterschieden.⁶⁹⁵ In erster Linie wurde der Selektionstyp gewählt, da dies die Auswertung erleichtert und die Fragen mittels einer Likert-Skala gestellt werden können.

Ein Online-Fragebogen bietet die Möglichkeiten, dass einerseits der Proband den Fragebogen zu jeder Zeit bearbeiten kann (kein fester Termin wie in der ersten Phase) und andererseits die Daten bereits vom System gespeichert und nicht mehr von Hand übertragen werden müssen. Dies vermeidet Fehler bei der Übertragung der Daten.

Umsetzung

Neben der strukturierten Vorgehensweise zeichnete sich der Online-Fragebogen der „HR meets HP“ Studie durch offene und geschlossene Fragen aus. Die folgende Abbildung 27 zeigt hierzu zwei Beispiele aus dem Fragebogen auf:

⁶⁹⁵ Vgl. Richardson et. al (1965).

Fortschritt: 19%

Welche Ihrer Stärken können Sie bei Ihrer Arbeit im Unternehmen einsetzen? Nennen Sie bitte 5 Stärken.

« ZURÜCK WEITER »

© 2011 meineUmfrage.com

Fortschritt: 12%

Wie schätzen Sie im Allgemeinen Ihre Leistung im Vergleich zu Kollegen mit gleichem Aufgabenbereich ein? Sie können Ihre Antworten mit einem Klick auf die Skala eintragen.

Sehr viel niedriger sehr viel höher

« ZURÜCK WEITER »

© 2011 meineUmfrage.com

Abbildung 27: Phase II - Online-Fragebogen: offene und geschlossene Fragen

Während bei der offenen Fragestellung dem Probanden die Möglichkeit gegeben wird sich frei zu äußern, werden bei einer geschlossenen Fragestellung nach dem Selektionstyp die Antwortmöglichkeiten vom Interviewer auf einer Likert-Skala (Ranking-Skala) vorgegeben. Die Likert-Skala ermöglicht es, dass eine aufgestellte Aussage durch die Probanden auf einer vorgegebenen Skala beurteilt werden kann. Durch dieses Verfahren kann jede Antwortmöglichkeit einer ganzen, rationalen Zahl zugeordnet werden; dies wiederum

erleichtert die Auswertung der Daten.⁶⁹⁶ Die Antworten auf einer Likert-Skala sind generell ordinal- bzw. rangskaliert, sie können jedoch auch in Ausnahmen durch eine systematische Formulierung intervallskaliert werden. Generell wird ein metrisches Skalenniveau angenommen.⁶⁹⁷

Innerhalb der Online-Fragebögen (Experten und Potenzialträger) wurden folgende Themenbereiche von den Probanden erfragt:

1. Demographische Daten zur Person
2. Definition des Begriffs Potenzialträger
3. Leistungsmotivation
4. Altersspezifische Stärken und Schwächen von Potenzialträgern
5. Anreize
6. Altersspezifische Weiterbildung

Die Bearbeitungszeit des Fragebogens wurde mit ca. 10 bis 15 min veranschlagt, im Durchschnitt wurden jedoch 38,9 min von Potenzialträgern und 25,4 min von Experten zur Beantwortung benötigt. Bei den Potenzialträgern brachen 20 Teilnehmer den Fragebogen im Verlauf ab, während bei den Experten nur drei Probanden den Fragebogen unvollständig bearbeiteten. Beide Fragebögen, sowohl für Experten als auch für Potenzialträger, waren jeweils durch einen Zugangscode geschützt, um die Teilnahme „fremder Personen“⁶⁹⁸ auszuschließen. Die Online-Umfrage fand im Zeitraum vom 27. Juli bis 30. September 2011 statt. Nach dem 30.09.2011 konnte die Seite nicht mehr eingesehen werden und eine Teilnahme war nicht mehr möglich. Innerhalb des Erhebungszeitraums (zwei Wochen vor Ende der Frist) wurde nochmals eine Erinnerungsemail an die Ansprechpartner/Experten versandt, mit der Bitte die Potenzialträger nochmals an die Studie zu erinnern, um eine Teilnahme im vorgegebenen Zeitraum zu garantieren. Nach Beendigung der Erhebungsphase wurden die offenen Fragen, entsprechend der Phase I, mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert,⁶⁹⁹ während die geschlossenen Fragen statistisch ausgewertet wurden.

⁶⁹⁶ Vgl. Atteslander (2008).

⁶⁹⁷ Vgl. Atteslander (2008).

⁶⁹⁸ Da der Link online für Jedermann abrufbar war, sollte ein Zugriff durch Nicht-Experten bzw. Nicht-Potenzialträger, die für die Studie eingeladen waren, verhindert werden. Mit dieser Maßnahme sollte vorgebeugt werden, dass durch die Bearbeitung von anderen Personen die Ergebnisse verzerrt werden.

⁶⁹⁹ Vergleiche weitere Ausführung in Abschnitt 8.1.1.

7.3.3 Probleme bei der Erhebung

Innerhalb der Erhebungsphasen kam es zu zwei Problemen, die jedoch keinen Einfluss auf die Erhebung hatten:

1. In beiden Phasen kam es zu einer geringen Abweichung bei der Auswahl der Potenzialträger bezüglich deren Alters: So nahmen in Phase I vier Potenzialträger und in Phase II 22 Potenzialträger teil, die nicht dem vordefinierten Alter entsprachen. Dieser Altersunterschied konnte jedoch mittels einer Alterserweiterung (von 35 bis 39 Jahren und von 40 bis 67 Jahren) in der Gruppe der jungen und der älteren Potenzialträger behoben werden. Obwohl ein Ausschluss der Probandenergebnisse die empirisch saubere Variante gewesen wäre, wurde sich aufgrund der geringen Anzahl der Probanden (die Minderung des Datensatzes durch Datenverluste wäre nicht im Sinne der Studie gewesen⁷⁰⁰) und der für die Forschung interessanter Daten darauf geeinigt, dass diese den entsprechenden Altersgruppen zugeordnet werden können und eine separate Auswertung erfolgt.
2. In der zweiten Erhebungsphase führten zwei Fragen im Fragebogen der Potenzialträger aufgrund der altersspezifischen Einschränkung zu einer zu geringen Anzahl (< 10) an Probanden. Es handelte sich hierbei um die Fragen Nr. 13 und Nr. 14. Dieses Problem konnte im Nachhinein nicht behoben werden und die Fragen konnten nicht ausgewertet werden. Dies hatte jedoch keinen Einfluss auf die Überprüfung im Modell.

7.4 Zusammenfassung

In diesem Abschnitt werden noch einmal die wichtigsten Punkte zur Phase I und Phase II der „HR meets HP“ Studie in einer Abbildung zusammengefasst.

⁷⁰⁰ Da es sich bei dem Thema Potenzialträger um ein für Unternehmen sehr sensibles Thema handelt, erweist sich die Rekrutierung von Probanden generell als schwierig. D. h. Potenzialträger sind auf dem Markt sehr umworben und sollen nicht von anderen Unternehmen abgeworben werden. Aus diesem Grund bringen Unternehmen eine gewisse Grundskepsis gegenüber externen Forschern mit. Deshalb wurden auch nach Absprache die Abweichungen entsprechend eines vorher festgelegten Systems zugeordnet.



Untersuchungsobjekt und Probandenkreis	
Deutsche Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland	Experten junge und ältere Potenzialträger
	
PHASE I - Problemzentriertes Interview	
15 Unternehmen aus 13 Branchen deutschlandweit	16 Experten 15 junge PT (bis 35 Jahre: 13 junge PT) 8 ältere PT (ab 45 Jahre: 6 ältere PT)
	
PHASE II - Online-Fragebogen	
16 Unternehmen aus 13 Branchen deutschlandweit	25 Experten 48 junge PT (bis 35 Jahre: 40 junge PT) 47 ältere PT (ab 45 Jahre: 33 ältere PT)

Abbildung 28: Phase I und Phase II - Zusammenfassung des Probandenkreises

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse der „HR meets HP“ Studie aus den oben beschriebenen beiden Phasen entsprechend nach qualitativen und quantitativen Auswertungsmethoden analysiert, ausgewertet und interpretiert.

8. „HR meets HP“ Studie – Empirische Auswertung

In diesem Kapitel werden die empirischen Daten aus den beiden Erhebungsphasen mit ausgewählten qualitativen und statistischen Methoden ausgewertet.⁷⁰¹ Bevor die Ergebnisse aus den einzelnen Phasen aufgezeigt werden, wird der Stichprobenumfang der einzelnen Erhebungsphasen dargestellt. Nachdem die Ergebnisse in diesem Kapitel beschrieben worden sind, werden sie im darauffolgenden Kapitel interpretiert.

8.1 Phase I – Ergebnisse des problemzentrierten Interviews

In der ersten Erhebungsphase der „HR meets HP“ Studie wurden insgesamt 39 problemzentrierte Interviews mit Experten und Potenzialträgern geführt. Diese wurden anschließend wörtlich transkribiert und anonymisiert. Die Transkripte⁷⁰² bildeten die Ausgangslage für das Analyseverfahren. Es fanden 16 Interviews mit Experten und 23 mit Potenzialträgern (15 junge und 8 ältere Potenzialträger) statt. Es wurde eine getrennt Analyse zwischen Experten und Potenzialträgern durchgeführt, um später einen Vergleich zwischen den Probandengruppen durchführen zu können.

Zur Auswertung der Interviews stehen verschiedene inhaltliche Ansätze für eine Textanalyse zur Auswahl. Es können bei der inhaltlichen Analysetechnik quantitative und qualitative Auswertungsverfahren unterschieden werden. Während die quantitative Inhaltsanalyse alle Kommunikationsinhalte erfasst, konzentriert sich die qualitative Inhaltsanalyse auf die Erschließung von Bedeutungsinhalten, die zur Hypothesenbildung beitragen.⁷⁰³ Somit erfüllt die quantitative Inhaltsanalyse die Exaktheit im Analyseverfahren und die zahlenmäßige Erfassung von Zusammenhängen; jedoch findet eine inhaltliche Interpretation der Texte nicht statt. Da in dieser Phase vor allem die inhaltlichen Faktoren wichtig sind, um einen Gesamtüberblick über die Thematik zu bekommen und die Grundlage zur Bildung von Hypothesen zu legen, wird die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsverfahren für die Daten aus der ersten Phase gewählt. Zur Analyse der problemzentrierten Interviews wird in dieser Dissertation die Methode nach Philipp Mayring⁷⁰⁴ verwendet.

⁷⁰¹ Während für die qualitativen Daten die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) gewählt wurde, wurden bei den quantitativen Daten verschiedene Mittelwertvergleiche durchgeführt, wie z. B. der H-Test nach Kruskal und Wallis. Die Auswahl der Methoden erfolgte anhand der zulässigen statistischen Methoden für die vorliegenden empirischen Daten.

⁷⁰² Die Abschrift erfolgte je Interview, welche entsprechend den Gruppen Experten, jungen und älteren Potenzialträgern zugeordnet wurden. Die Abschriften sind wortgetreu übertragen worden und wurden, zwecks Angaben bei der Analyse, durchnummeriert.

⁷⁰³ Vgl. Atteslander (2008).

⁷⁰⁴ Vgl. Mayring (2002, 2008).

8.1.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, 2008)

Kernelement der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ist die Strukturierung⁷⁰⁵ anhand eines Kategoriensystems. Ziel ist es, eine bestimmte Struktur mit Hilfe von Kategorien aus den vorliegenden Materialien herauszufiltern. Die Kategorien dienen dazu, dass alle Textbestandteile, die den Kategorien zuzuordnen sind, aus dem Material systematisch gefiltert werden.⁷⁰⁶ Das Verfahren der Kategorienbildung lässt sich nach Mayring (2008) in drei Schritte unterteilen:

1. Definition der Kategorien

Genauere Definition der Textbestandteile (Worte), die einer Kategorie zuzuordnen sind.

2. Ankerbeispiele

Aufführung konkreter Textstellen, die einer Kategorie zuzuordnen sind und die als Beispiel für diese Kategorie gelten sollen.

3. Kodierregeln

An der Stelle, an der Abgrenzungsprobleme zwischen verschiedenen Kategorien bestehen, werden Regeln formuliert um eine eindeutige Zuordnung zu gewährleisten.

Im ersten Schritt werden bei der Sichtung des vorliegenden Materials Kategorien, Ankerbeispiel und Kodierregeln gebildet, die im zweiten Schritt bei einem erneuten Materialdurchgang erprobt werden. Es wird getestet, ob die Kategorien eindeutig zuzuordnen sind. Im nächsten Schritt werden die Textstellen, die einer Kategorie zugeordnet werden, im Material markiert und als Fundstelle mit einer Kategoriennummer am Rand versehen (alternativ verschiedenfarbige Markierung für jede Kategorie). Danach werden die gekennzeichneten Stellen aus dem Text herausgeschrieben. In dieser Dissertation sollen bestimmte Themen, Inhalte und Aspekte aus dem Material gefiltert werden. Aus diesem Grund bietet sich hier die inhaltliche Strukturierung bzw. Kategorisierung an. Es werden theoriegeleitete Kategorien und Unterkategorien gewählt und beschrieben. Somit werden nach der Bearbeitung des Textes mit Kategoriensystemen die Kategorien zuerst zu Unterkategorien und dann zu Hauptkategorien zusammengefasst. Der Ablauf der

⁷⁰⁵ Es kann zwischen formaler (nach einer bestimmten Struktur), inhaltlicher (zu einem bestimmten Thema), typisierender (einzelne markante Ausprägungen) und skalierender (Ausprägung in Form von Skalenpunkten) Skalierung unterschieden werden. Vgl. Mayring (2008). In dieser Arbeit findet eine inhaltliche Strukturierung statt.

⁷⁰⁶ Vgl. Mayring (2008).

qualitativen Inhaltsanalyse lässt sich für inhaltlich strukturierte Kategorien wie folgt abbilden:



Abbildung 29: Ablauf der inhaltlichen strukturierten Inhaltsanalyse⁷⁰⁷

Im folgenden Abschnitt werden die Daten in Anlehnung an den Ablauf der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) ausgewertet. Zuerst erfolgt die Auswertung der Interviews der Potenzialträger und dann separat die der Experten. Zuletzt werden diese Ergebnisse zusammengeführt und verglichen.

Beispielhaft wird folgend das methodische Vorgehen aufgeführt:

Anhand der vorliegenden Daten eines Interviews von einem jungen Potenzialträger werden Ankerbeispiele für Unterkategorien gebildet. Während z. B. der Begriff Erfahrung ohne

⁷⁰⁷ In Anlehnung an Mayring (2008), S.89.

weiteren Kommentar in eine Tabelle für Stärken und Schwächen auf der Seite der Schwächen genannt wurde, wurde z. B. die Unterkategorie Fachwissen in folgendem Zusammenhang vom Probanden beschrieben. „Je nachdem in welchem Bereich sie arbeiten, ist das Fachwissen wichtig.“ Die entsprechenden Kodierungsregeln für die beiden Beispiele werden in den Tabellen 15 und 16 aufgeführt. Es werden alle Begriffe aus den Unterkategorien zusammengefasst, die dann der Hauptkategorie zugeordnet werden. Um eine einseitige Betrachtung und Zuordnung ausschließen zu können, wurden die Unterkategorien zwei, nach einer ersten Zuordnung, zusätzlich durch unabhängige Dritte den Unterkategorien zugeordnet. Sobald zwei Übereinstimmungen vorhanden waren, wurden die Begriffe dieser Unterkategorie zugeordnet. Bei Unstimmigkeiten zwischen allen Beteiligten wurden die Begriffe unter „Sonstiges“ zusammengefasst.

Unterkategorie	Unterkategorie 2
Fachwissen	technische Voraussetzungen
	starkes fachliches Interesse
	Produktkenntnis
	fachliche Fähigkeiten
	Fachexperte
	Fachkenntnisse
	Fachliche Qualität

Tabelle 15: Beispiel Kodierregel „Fachwissen“

Anschließend wurden die Merkmale, wie z. B. Fachwissen, in eine Tabelle mit der Fundstelle PT 1; 1 übertragen. PT steht für das Interview eines Potenzialträgers, die erste Zahl für die Interviewnummer und die zweite für die Frage, in der die Unterkategorie zwei genannt wurde. Folglich ergibt sich für die Unterkategorie Erfahrung die Fundstelle PT 1; 4 in diesem Beispiel. Danach wurden alle Unter- und Hauptkategorien der Interviews der Potenzialträger bzw. Experten zusammengefasst. Es folgte die Sortierung der genannten Unterkategorien in ihre Hauptkategorie nach der Häufigkeit ihrer Nennung. Tabelle 16 gibt hierzu ein Beispiel für die Hauptkategorie „Grundlegende Merkmale eines Potenzialträgers“.

Potenzialträger	
Unterkategorie	Nennung
Leistungsbereitschaft	22%
Teamfähigkeit	18%
Kompetenz	14%
Fachwissen	10%
Eigenverantwortung	10%
politisches/unternehmerisches Denken	8%
Lernbereitschaft	6%
Veränderungsbereitschaft	5%
Ausbildung	3%
Breite Denkweise	3%

Tabelle 16: Beispiel Ranking „Grundlegende Merkmale eines Potenzialträgers“

Am Ende werden die drei am häufigsten genannten Unterkategorien der jungen und älteren Potenzialträger denen der Experten gegenübergestellt, um diese interpretieren zu können.

8.1.2 Selbstbild eines Potenzialträgers

Ausgangspunkt der Studie bildet die Definition des Begriffs Potenzialträger. Heyse und Ortman (2008) beschreiben z. B. die Teamfähigkeit, den Lernwillen und die Einsatzbereitschaft als **Merkmale** eines Potenzialträgers. In der Selbstwahrnehmung konnten zehn Merkmale identifiziert werden, die von jungen und älteren Potenzialträgern genannt wurden:⁷⁰⁸

- Leistungsbereitschaft
- Teamfähigkeit
- Soziale Kompetenzen
- Fachwissen
- Eigenverantwortung
- Politisches Denken
- Lernbereitschaft

⁷⁰⁸ Die Aufzählung der Merkmale erfolgt nach der Häufigkeit ihrer Nennung in den Interviews. Alle Begriffsdefinitionen und Kategorisierungen nach Mayring (2002) sind im Anhang IV zu finden.

Veränderungsbereitschaft
Ausbildung
Breite Denkweise

Neben den allgemeinen Herausstellungsmerkmalen eines Potenzialträgers grenzt sich diese Arbeitnehmergruppe zusätzlich durch **altersspezifische Stärken und Schwächen**⁷⁰⁹ voneinander ab. So geben *junge Potenzialträger* vor allem ihre Veränderungs- (26%), Leistungs- (22%) und Lernbereitschaft (19%) als Stärken ihrer Altersgruppe an. Während sie ihre Schwächen hauptsächlich in den Bereichen mangelnde Erfahrung (30%), Selbstüberschätzung (24%) und Ungeduld (16%) sehen. Im Gegensatz dazu bewerten *ältere Potenzialträger* in erster Linie ihre Erfahrung (31%) und Gelassenheit (25%) als auszeichnende Stärken ihrer Altersgruppe, während sie verminderte Veränderungsbereitschaft (30%) und Belastbarkeit (20%) als Schwäche ansehen. Die Lernbereitschaft wird in dieser Altersgruppe sowohl als wichtige Stärke (13%) als auch als bedenkliche Schwäche im Sinne einer fehlenden Lernbereitschaft (25%) gesehen.

8.1.3 Fremdbild eines Potenzialträgers – Expertenmeinung

Die grundlegenden **Merkmale**, die einen Potenzialträger von einem anderen Arbeitnehmer unterscheiden, wurden mit elf Kategorien durch Experten beschrieben:⁷¹⁰

Soziale Kompetenzen
Leistungsbereitschaft
Lernbereitschaft
Teamfähigkeit
Veränderungsbereitschaft
Eigenverantwortung
Fachwissen
Breite Denkweise
Potenzial
Politisches Denken
Ausbildung

⁷⁰⁹ Es werden in der folgenden Darstellung nur die drei wichtigsten Eigenschaften genannt, weitere Ergebnisse sind im Anhang IV zu finden. Die Prozentzahlen geben die Häufigkeit der Nennung im Vergleich zu anderen Nennungen an.

⁷¹⁰ Die entsprechenden Begriffsdefinitionen und die Kategorisierung der Begriffe sind im Anhang IV zu finden.

Geht es darum, die Potenzialträger zusätzlich noch in junge und ältere Potenzialträger zu unterscheiden, dann unterscheiden Experten **altersspezifische Stärken und Schwächen** für junge und ältere Potenzialträger. Für *junge Potenzialträger* wurden in erster Linie die Eigenschaften Leistungsbereitschaft (23%), eine fundierte und gute Ausbildung (18%) sowie Veränderungsbereitschaft (16%) als Stärken genannt, während eine mangelnde Erfahrung (40%), Selbstüberschätzung (20%) und Ungeduld (16%) am häufigsten als Schwäche dieser Altersgruppe beschrieben wurden. Im Vergleich dazu wurden für *ältere Potenzialträger* vor allem die Eigenschaften Erfahrung (33%), Gelassenheit (21%) und Netzwerke (13%) als Stärken genannt, während eine verminderte Belastbarkeit (32%) und Veränderungsbereitschaft (29%) sowie fehlende Lernbereitschaft (24%) als häufigste Schwächen dieser Altersgruppe von Experten bewertet wurden.

8.1.4 Anreize für Potenzialträger

Für Potenzialträger können Motivatoren zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit gesetzt werden. In diesem Abschnitt werden einerseits die Ergebnisse der Wahrnehmung von Anreizen von jungen und älteren Potenzialträgern aufgeführt und andererseits die Einschätzung von Anreizen aus Expertensicht für Potenzialträger aufgezeigt.

Als **Motivatoren** nannten *junge Potenzialträger* am häufigsten monetäre Leistungen (21%), die Ausgestaltung des Jobs⁷¹¹ (15%) und Maßnahmen zur Förderung⁷¹² (12%). Dagegen sehen sie eine schlechte Führung⁷¹³ (22%) und schlechte Ausgestaltung des Jobs (14%) sowie eine fehlende Wertschätzung bei der Arbeit (13%) als fehlende Anreize, die zur **Demotivation** führen, an. *Ältere Potenzialträger* nannten am häufigsten Verantwortung (23%), Wertschätzung (20%) und Maßnahmen zur Förderung bzw. monetäre Leistungen (je 14%) als **Motivatoren**. **Demotivierend** wurden dagegen eine schlechte Ausgestaltung des Jobs (19%), politische Aspekte (wie z. B. Schuldige suchen, politische Spielchen) (16%) und keine Verantwortung (16%) im Tagesgeschäft gesehen.

Werden *Experten* hierzu befragt, sehen sie als wichtigste **Motivatoren** für Potenzialträger Maßnahmen zur Förderung (16%), Wertschätzung (15%) und monetäre Leistungen, während als häufigste **Demotivatoren** eine schlechte Ausgestaltung des Jobs, eine schlechte

⁷¹¹ Die Ausgestaltung des Jobs umfasst Unterkategorien, wie herausfordernde und abwechslungsreiche Aufgaben, Jobrotation, Aufgaben, die im Unternehmen Bedeutung haben etc.

⁷¹² Hierunter wird eine aktive Förderung des Potenzialträgers durch Weiterbildungsmaßnahmen verstanden.

⁷¹³ Unter schlechter Führung werden Unterkategorien, wie z. B. kein Feedback, Führungskräfte, die nicht führen können und sich nicht kümmern, unfaire Behandlung etc. zusammengefasst.

Führung und keine Wertschätzung (je 15%) sowie strukturelle Maßnahmen (wie z. B. Umstrukturierungen im Unternehmen, die mit der Streichung von Arbeitsplätzen oder Aufgabengebieten einhergehen) (11%) benannt wurden.

8.1.5 Fördermaßnahmen für Potenzialträger

In diesem Abschnitt werden alle Ergebnisse aufgeführt, die zur Förderung und Weiterbildung von Potenzialträgern beitragen. Es ist hierbei zu beachten, dass hier sowohl das Interesse des Potenzialträgers an der Form der Förderung als auch die unternehmensspezifische Handlungsweise, wie der Potenzialträger an die Fördermaßnahmen gelangt, zusammengefasst werden. Es findet keine Unterscheidung zwischen Wunsch- und Ist-Zustand statt, da ein allgemeiner Überblick über die Wahrnehmung der Fördermaßnahmen, die ein Unternehmen anbietet, dargestellt werden soll. Generell wurden von *jungen Potenzialträgern* am häufigsten das Angebot an einer allgemeinen Weiterbildung⁷¹⁴ (mit 45%), die Möglichkeit Weiterbildungsmaßnahmen selbst zu initiieren⁷¹⁵ (mit 15%) sowie altersspezifische Weiterbildungsangebote⁷¹⁶ und Weiterbildungen, die fremd-initiiert⁷¹⁷ wurden (mit je 10%), benannt. *Ältere Potenzialträger* nannten dagegen am häufigsten das Angebot an allgemeiner Weiterbildung (mit 43%), Präventionsmaßnahmen (mit 20%), wie u. a. Gesundheitschecks, und eigeninitiierte Weiterbildung (mit 17%).

Die Experten gaben hier an, welche Weiterbildung aus ihrer Sicht für Potenzialträger im Unternehmen angeboten wird. Sie nannten am häufigsten das Angebot an allgemeiner Weiterbildung (40%), gefolgt von altersspezifischen Weiterbildungsangeboten (16%) und Management-Weiterbildung⁷¹⁸ (12%).

⁷¹⁴ Allgemeine Weiterbildung umfasst Weiterbildungsmaßnahmen wie z. B. Coachings, Seminare, individuelle Kurse, fachliche Weiterbildungen etc. Es geht hierbei um Maßnahmen, die generell vom Unternehmen angeboten werden und nicht speziell mit dem Potenzialträger verknüpft sind.

⁷¹⁵ Hier wurde von den Probanden betont, dass die Weiterbildung auf Eigeninitiative beruht und nicht von außen vorgegeben wird. Der Proband schlägt in diesem Fall eine Weiterbildung vor, die vom Vorgesetzten oder dem Personalbereich bestätigt oder abgelehnt wird. Eigeninitiierte Weiterbildungen können dann z. B. allgemeine Weiterbildungen umfassen. Schlagworte waren hier z. B. keine Förderung von außen und Selbstverantwortung bei der Suche von Weiterbildung. D. h. es findet keine Doppelung bei der Nennung statt, sondern es erfolgte hier lediglich eine Beschreibung, wie der Potenzialträger an Weiterbildungsangebote kommt.

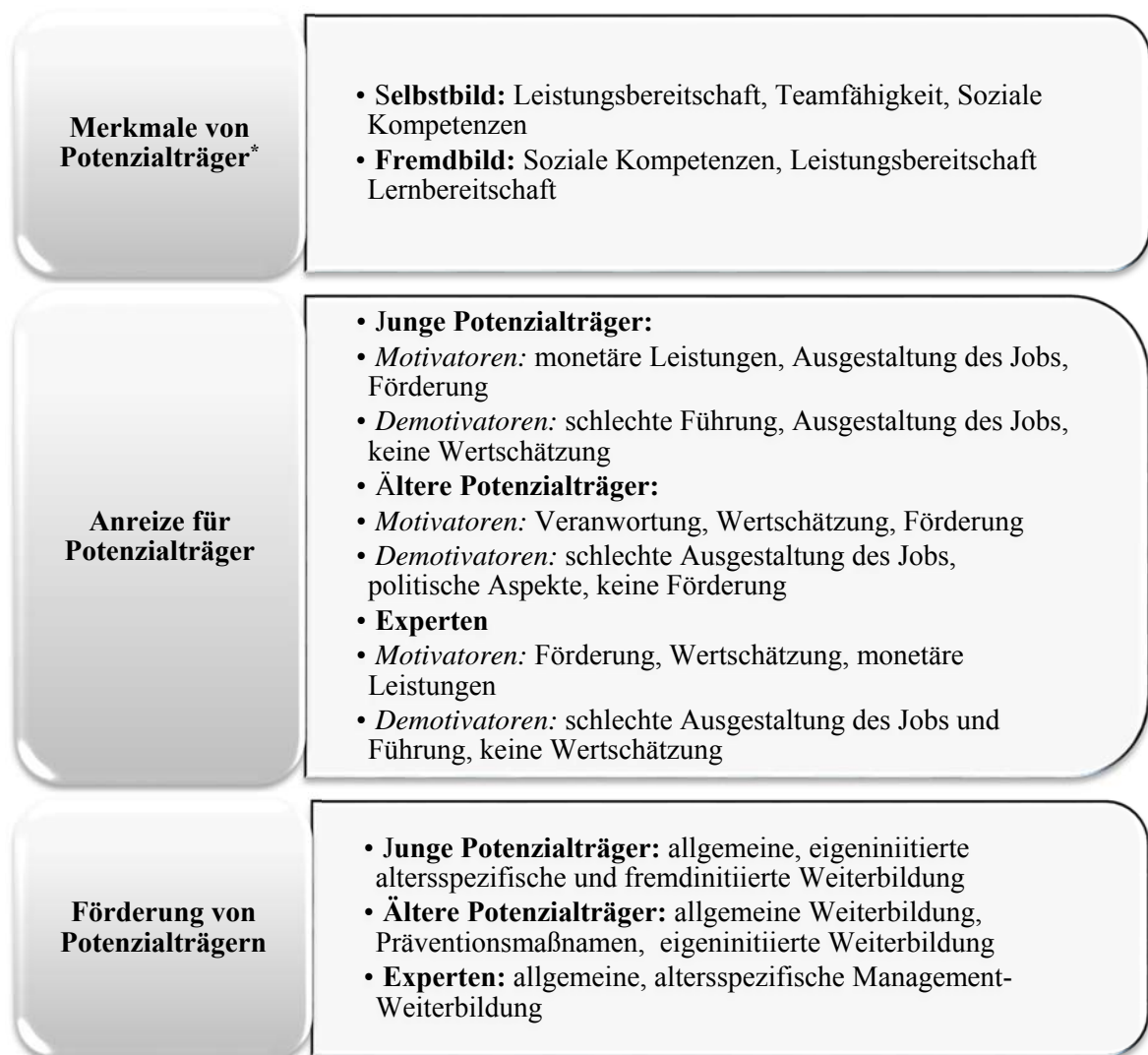
⁷¹⁶ Altersspezifische Weiterbildungen umfassen Weiterbildungen, die auf eine bestimmte Altersgruppe von Potenzialträgern zugeschnitten sind, z. B. Traineeprogramme für junge Potenzialträger.

⁷¹⁷ Bei einer fremdinitiierten Weiterbildung wird ebenfalls wie bei der eigeninitiierten Weiterbildung vor allem der Vorgang, wie der Potenzialträger an die Weiterbildung kommt, beschrieben. In diesem Fall wird dem Potenzialträger vom Vorgesetzten oder der Personalabteilung ein Vorschlag für die Weiterbildung gemacht, z. B. anhand eines Entwicklungsplanes.

⁷¹⁸ Unter der Kategorie Management-Weiterbildung werden Unterkategorien, wie z. B. Gruppenleiterseminare, Führungskräftetrainings, Führungskräfteentwicklung etc. zusammengefasst.

8.1.6 Zusammenfassung der Ergebnisse aus Phase I

Insgesamt wurde bei der qualitativen Inhaltsanalyse deutlich, dass eine Vielzahl von Unterkategorien in den verschiedenen Hauptkategorien gebildet werden konnten. In der Hauptkategorie der jungen und älteren Potenzialträger wurden die Nennungen innerhalb der beiden Probandengruppen entsprechend den Unterkategorien zugeordnet und ausgezählt. Die folgende Abbildung 30 fasst die wichtigsten Ergebnisse aus dieser Phase zusammen:



* Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern werden hier nicht noch einmal aufgeführt, da diese in Rahmen der Abbildung zu umfangreich wären. Trotzdem sind sie für den weiteren Verlauf wichtig.

Abbildung 30: Phase I - Zusammenfassung der Ergebnisse

Es ist festzuhalten, dass diese Erhebungsphase einen ersten Überblick über das Themenfeld gibt und Erkenntnisse über die Probandengruppen gesammelt werden konnten, die als

Grundlage für die zweite Erhebungsphase genutzt wurden. So bildete z. B. die Differenz in der Häufigkeit der Nennungen der Unterkategorien einen Ansatzpunkt, der im zweiten Teil vertiefend mit Hilfe quantitativer Analysemethoden belegt werden sollte.

8.2 Phase II – Qualitative Ergebnisse der Online-Umfrage

In der zweiten Erhebungsphase der „HR meets HP“ Studie wurden insgesamt 98 (bzw. 120 bei Zurechnung der Probanden im Alter zwischen 36 bis 44 Jahren)⁷¹⁹ fehlerfreie Online-Fragebögen von Experten und Potenzialträgern ausgefüllt. Den Probanden war es freigestellt, zu welchem Zeitpunkt sie im Zeitraum von 27. Juli bis 30. September 2011 den Fragebogen bearbeiteten.⁷²⁰ Da innerhalb der Fragebögen qualitative und quantitative Daten erhoben wurden, um einerseits die Ergebnisse aus der ersten Phase zu überprüfen und andererseits quantitative Daten zur Beantwortung der Hypothesen zu sammeln, mussten verschiedene Analyseverfahren bei der Auswertung angewandt werden. Während die qualitativen Daten, wie bereits in der ersten Erhebungsphase, mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, 2008) analysiert wurden,⁷²¹ wurden für die quantitativen Daten verschiedene statistische Methoden herangezogen.⁷²²

Im nächsten Abschnitt werden die qualitativen Ergebnisse aus der Befragung der zweiten Erhebungsphase aufgezeigt. Die Hauptkategorien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, 2008) wurden in Bezug auf die Fragestellungen im Online-Fragebogen festgelegt. Wie bereits in Phase I, wurde auch hier im ersten Schritt zwischen Potenzialträger und Experten unterschieden, um dann später die Ergebnisse beider Probandengruppen miteinander vergleichen zu können.

⁷¹⁹ Der vordefinierte Probandenkreis wurde für junge Potenzialträger in einer Altersspanne zwischen 16 und 35 Jahren und für ältere Potenzialträger in einer Altersspanne zwischen 45 und 67 Jahren vorgegeben. Trotz der Vorgaben nahmen auch Teilnehmer außerhalb der Altersgruppen teil, die nachträglich den Gruppen der jungen (im Alter von 16 bis 39 Jahren) bzw. älteren (im Alter von 40 bis 67 Jahren) Potenzialträgern zugeordnet wurden und deren Ergebnisse separat in einer weiteren Auflistung hinzugerechnet.

⁷²⁰ Nach Abschluss der Datenerhebung wurden die Daten aufbereitet, d. h. sie wurden entsprechend der später anzuwendenden Analyseverfahren separat geordnet und unvollständige Fragebögen, mit mehr als 50% unbeantworteten Fragen, wurden aussortiert. Zudem wurden bei nicht einheitlichen Skalierungen (für quantitative Daten) in den Fragebögen entsprechende Variablen eindeutig transformiert, z. B. 1 = sehr viel höher transformiert zu 5 = sehr viel höher, um ein einheitliches Bild in der Skalenbewertung aufzuzeigen.

⁷²¹ Das Vorgehen bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) wird hier nicht noch einmal erläutert, da es sich um den gleichen Vorgang wie in Phase I handelt. Lediglich die Hauptkategorien haben sich geändert und werden dann entsprechend im Abschnitt Ergebnisse Phase II – Potenzialträger bzw. Experten erläutert.

⁷²² In erster Linie wurden in der Auswertung der quantitativen Daten Mittelwertvergleiche durchgeführt, um die Stichproben auf signifikante Unterschiede zu überprüfen.

8.2.1 Selbstbild eines Potenzialträgers

Die **Merkmale** eines Potenzialträgers, die in der ersten Phase erfasst wurden, werden in dieser Phase erneut erhoben, um sagen zu können, ob diese Merkmale auch bei einer zweiten Erhebung bestätigt werden oder ob es zur Nennung anderer Merkmale kommt.⁷²³

junge PT	junge PT*	ältere PT	ältere PT**
Soziale Kompetenzen	Soziale Kompetenzen	Politisches Denken	Teamfähigkeit
Teamfähigkeit	Teamfähigkeit	Teamfähigkeit	Politisches Denken
Leistungsbereitschaft	Leistungs- bereitschaft	Soziale Kompetenzen	Soziale Kompetenzen

*Junge Potenzialträger inklusive 36 bis 39 Jahren, **ältere Potenzialträger inklusive 40 bis 44 Jahren

Tabelle 17: Phase II - Merkmale eines Potenzialträgers (Selbstbild)

Generell nannten sowohl junge als auch ältere Potenzialträger die gleichen Merkmale in der zweiten Erhebung und somit ist kein signifikanter Unterschied zu erkennen. Es konnten folgende zehn am häufigsten genannte Merkmale für Potenzialträger in der Selbstwahrnehmung von Potenzialträgern identifiziert werden:

- Soziale Kompetenzen
- Teamfähigkeit
- Politisches/unternehmerisches Denken
- Leistungsbereitschaft
- Führung
- analytisches und logisches Verständnis
- Organisationsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Zielorientierung
- Veränderungsbereitschaft

Junge Potenzialträger nannten soziale Kompetenzen (13% bzw. 12%)⁷²⁴, Teamfähigkeit (12% bzw. 10%) und Leistungsbereitschaft (8%) als wichtige Merkmale eines

⁷²³ Es werden jeweils nur die drei häufigsten Nennungen aufgezeigt.

⁷²⁴ Beim zweiten Wert handelt es sich im Folgenden immer um den Wert, bei dem auch Probanden im Alter zwischen 36 bis 39 Jahren bzw. 40 bis 44 Jahren in die Auswertung einbezogen wurden. Handelt es sich um den gleichen Wert, wie bei der nicht erweiterten Probandengruppe, dann wird der Wert nicht doppelt aufgeführt.

Potenzialträgers, während *ältere Potenzialträger* unternehmerisches/politisches Denken⁷²⁵ (11% bzw. 9%), Teamfähigkeit (10%) und soziale Kompetenzen (9%) aufführten. Es ist zu erkennen, dass beide Altersgruppen sowohl soziale Kompetenzen als auch Teamfähigkeit unter den am häufigsten genannten Merkmalen aufzeigten, obwohl es Unterschiede in der Häufigkeit der Nennungen gibt. Es besteht kein signifikanter Unterschied zwischen den Stichproben.⁷²⁶ H_1 ist für junge und ältere Potenzialträger anzunehmen.

Des Weiteren sollten die Potenzialträger aus ihrer Sicht ihre **Stärken und Schwächen** bezogen auf ihre Altersgruppe wiedergeben. *Junge Potenzialträger* sahen ihre Veränderungsbereitschaft (24% bzw. 26%), Lernbereitschaft (18% bzw. 17%) und Leistungsbereitschaft (17% bzw. 16%) als Stärken ihrer Altersgruppe. Dagegen wurden mangelnde Erfahrung (22%), Selbstüberschätzung (8% bzw. 9%) und fehlende Teamfähigkeit (7% bzw. 6%) als eigene Schwächen am häufigsten benannt. *Ältere Potenzialträger* nannten ihre Erfahrung (31% bzw. 28%), Teamfähigkeit (11% bzw. 10%) und Gelassenheit (11% bzw. 10%) als häufigste Stärken ihrer Altersgruppe, während eine verminderte Veränderungs- (34% bzw. 31%) und Lernbereitschaft (9%) sowie fehlendes technologisches Know-how⁷²⁷ (10% bzw. 8%) als eigene Schwächen angesehen wurden. Es besteht sowohl bei den Stärken als auch bei den Schwächen ein signifikanter Unterschied zwischen den Nennungen von jungen und älteren Potenzialträgern.

8.2.2 Fremdbild eines Potenzialträgers

Beim Fremdbild können zwei verschiedene Szenarien der Fremdansicht unterschieden werden. Zum einen konnten Potenzialträger durch Experten beurteilt werden und zum anderen konnten sich die Altersgruppen untereinander beurteilen, z. B. bewerteten ältere Potenzialträger junge Potenzialträger oder andersherum. In diesem Abschnitt werden beide Sichtweisen aufgezeigt.

⁷²⁵ Unternehmerisches/politisches Denken umfasst Unterkategorien, wie z. B. strategische Ausrichtung und Kostenbewusstsein.

⁷²⁶ Die entsprechende Interpretation hierzu folgt im nächsten Kapitel, in dem die Gesamtergebnisse interpretiert werden.

⁷²⁷ Hierunter fallen u. a. Umgang mit IT, neue Technologien und EDV.

a) Fremdbeurteilung eines Potenzialträgers – Expertenmeinung

Geht es darum, allgemeine **Merkmale** eines Potenzialträgers zu benennen, dann konnten verschiedene Merkmale durch Experten benannt werden. Im Folgenden werden die zehn am häufigsten genannten Merkmale aufgeführt:⁷²⁸

Teamfähigkeit
Soziale Kompetenzen
Leistungsbereitschaft
Veränderungsbereitschaft
Eigenverantwortung/-initiative
Lernbereitschaft
Führung
Zielorientierung
Kommunikationsfähigkeit
Selbstbewusstsein

Werden nun die beiden Stichproben Selbst- und Fremdwahrnehmung verglichen, dann ist zu erkennen, dass sieben von drei genannten Merkmalen von Potenzialträgern und Experten übereinstimmen. Es kann daraus geschlossen werden, dass kein signifikanter Unterschied zwischen den Stichproben vorliegt. Somit ist die Hypothese **H₁** anzunehmen.

b) Fremdbeurteilung eines Potenzialträgers – junge vs. ältere Potenzialträger

Um die unterschiedliche Wahrnehmung der **Stärken und Schwächen** von Potenzialträgern im Hinblick auf Stereotypen besser untersuchen zu können, wurden die Potenzialträger gebeten zusätzlich zu ihrer Selbstwahrnehmung die Stärken und Schwächen der anderen Altersgruppe zu benennen. Auf diese Weise wurden für *junge Potenzialträger* aus der Sicht von älteren Potenzialträgern folgende Stärken am häufigsten benannt: Veränderungsbereitschaft (25% bzw. 24%), Leistungs- (17% bzw. 14%) und Lernbereitschaft (14% bzw. 13%). Als Schwächen wurden dagegen bei dieser Altersgruppe die fehlende Erfahrung (21% bzw. 18%), Teamfähigkeit (9% bzw. 7%) und die Ungeduld (8% bzw. 7%) gesehen. Sollten dagegen junge Potenzialträger die Stärken und Schwächen von *älteren Potenzialträgern* angeben, dann galten die Erfahrung (28% bzw. 30%), Gelassenheit (10% bzw. 8%) und die Ausbildung (7%) als Stärken dieser Altersgruppe,

⁷²⁸ Die entsprechenden Begriffsdefinitionen sind im Anhang IV zu finden.

während eine fehlende Veränderungs- (34% bzw. 35%) und Lernbereitschaft (13%) sowie technologisches Know-how (7% bzw. 6%) und eine verminderte Belastbarkeit (7% bzw. 6%) als bedeutende Schwächen angesehen wurden.

Die nachstehende Tabelle 18 fasst noch einmal die Selbst- und Fremdwahrnehmung von jungen sowie älteren Potenzialträgern zusammen:

Stärken junger Potenzialträger	Selbstbild		Fremdbild	
	junge PT	junge PT*	ältere PT	ältere PT**
	Veränderungsbereitschaft		Veränderungsbereitschaft	
	Lernbereitschaft		Leistungsbereitschaft	
	Leistungsbereitschaft		Lernbereitschaft	
Schwächen junger Potenzialträger	Selbstbild		Fremdbild	
	junge PT	junge PT*	ältere PT	ältere PT**
	mangelnde Erfahrung		mangelnde Erfahrung	
	Selbstüberschätzung		verminderte Teamfähigkeit Selbstüberschätzung	
	verminderte Teamfähigkeit		Ungeduld	
Stärken älterer Potenzialträger	Fremdbild		Selbstbild	
	junge PT	junge PT*	ältere PT	ältere PT**
	Erfahrung		Erfahrung	
	Teamfähigkeit		Teamfähigkeit	
	Ausbildung Gelassenheit		Gelassenheit	
Schwächen älterer Potenzialträger	Fremdbild		Selbstbild	
	junge PT	junge PT*	ältere PT	ältere PT**
	verminderte Veränderungsbereitschaft		verminderte Veränderungsbereitschaft	
	verminderte Lernbereitschaft		verminderte Lernbereitschaft	
	technolog. Know-how Belastbarkeit		technolog. Know-how Belastbarkeit	

*Junge Potenzialträger inklusive 36 bis 39 Jahren.

**Ältere Potenzialträger inklusive 40 bis 44 Jahren.

Tabelle 18: Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern aus der Selbst- und Fremdsicht

Die Tabelle 18 zeigt auf, dass zwischen der Selbst- und Fremdeinschätzung von jungen und älteren Potenzialträgern keine signifikanten Unterschiede vorliegen. Werden dagegen die Stärken (bzw. Schwächen) von jungen und älteren Potenzialträgern verglichen, ist zu

erkennen, dass ein signifikanter Unterschied zwischen den Stichproben vorliegt. Die Nullhypothese von H_4 ist abzulehnen und die Alternativhypothese wird angenommen. Folglich wird H_4 bestätigt. Des Weiteren sollte laut H_5 getestet werden, ob die Stärken einer Altersgruppe die Schwächen einer anderen Altersgruppe widerspiegeln, wenn diese durch Potenzialträger benannt werden. Bei vier von sechs Stärken und Schwächen in der jeweiligen Altersgruppe konnten Übereinstimmungen zwischen den Altersgruppen festgestellt werden. Dies deutet auf einen nicht signifikanten Unterschied hin, der zur Annahme der Hypothese H_5 für junge und ältere Potenzialträger führt.

8.2.3 Anreize für Potenzialträger

Beim Thema Anreize wurden Fragen gestellt, die zum einen eine offene als auch zum anderen eine geschlossene Fragestellung beinhalteten. Damit später in der statistischen Auswertung der quantitative Teil ausgewertet werden konnte, musste zuerst eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, 2008) durchgeführt werden. Hierbei sollte die am häufigsten genannte Unterkategorie herausgefiltert werden, um sie dann als Antwort in die statistische Auswertung einbeziehen zu können. Es handelt sich hierbei um drei „**weitere Nennungen**“, die im Folgenden aufgeführt werden. Eine Interpretation dieser Nennungen folgt erst im Zusammenhang mit der statistischen Auswertung im nächsten Kapitel.

Die folgende Tabelle 19 fasst die „weiteren Nennungen“ eins bis drei, wie sie von jungen und älteren Potenzialträgern benannt wurden, zusammen. Es ist hierbei zu berücksichtigen, dass nur die häufigste Nennung aufgezeigt wird.⁷²⁹

⁷²⁹ Eine ausführliche Auswertung der „weiteren Nennungen“ befindet sich im Anhang III dieser Arbeit.

	junge PT	junge PT*	ältere PT	ältere PT**
weitere Nennung 1	Anerkennung Arbeits-/Betriebs- klima Erfolg Work-Life-Balance (je 15%)	Arbeits-/ Betriebsklima Erfolg (je 13%)	Gestaltungs- spielräume (18%)	Gestaltungs- spielräume (17%)
weitere Nennung 2	Anerkennung Teamarbeit (je 15%)	Teamarbeit (17%)	Anerkennung Arbeits-/ Betriebsklima (je 15%)	Arbeits-/ Betriebsklima (19%)
weitere Nennung 3	Entwicklungs- möglichkeiten (18%)	Entwicklungs- möglichkeiten (17%)	Work-Life- Balance (15%)	Ausgestaltung des Jobs (17%)

*Junge Potenzialträger inklusive 36-39 Jahren, **ältere Potenzialträger inklusive 40-44 Jahren

Tabelle 19: Anreize für Potenzialträger - weitere Nennungen 1-3 aus Potenzialträgersicht

Experten nannten dagegen folgende drei weitere Nennungen zum Thema Anreize für Potenzialträger:

- weitere Nennung 1: Entwicklungsmöglichkeiten (40%)
- weitere Nennung 2: Ausgestaltung des Jobs (20%)
- weitere Nennung 3: Ausgestaltung des Jobs (16%)
monetäre Leistungen (16%)

8.2.4 Anreize für Potenzialträger von Arbeitgeberseite

Neben den grundlegenden Anreizen wurden zusätzlich die Anreize abgefragt, die Arbeitgeber ihren Potenzialträgern geben. Auf der einen Seite wurden Anreize für junge Potenzialträger aus der Selbst- und Fremdwahrnehmung erhoben und auf der anderen Seite Anreize für ältere Potenzialträger. *Junge Potenzialträger* nannten monetäre Leistungen (12% bzw. 11%), Weiterbildung (11% bzw. 10%) und Entwicklungsmöglichkeiten (4% bzw. 3%), die sie als Anreize von ihrem Arbeitgeber bekommen. Ältere Potenzialträger sahen dies genauso und nannten folglich ebenfalls Weiterbildung (13% bzw. 11%), monetäre Leistungen (10%) und Entwicklungsmöglichkeiten (7% bzw. 8%) als Anreize für junge Potenzialträger. Es ist somit zu erkennen, dass hier kein signifikanter Unterschied zwischen den Nennungen besteht. Für *ältere Potenzialträger* wurden aus Sicht junger Potenzialträger die Anreize monetäre Leistungen (15% bzw. 14%), Work-Life-Balance (6% bzw. 5%) und Führung (bzw. Führungsaufgaben) (4% bzw. 3%) genannt. Ältere Potenzialträger sahen

auch monetäre Anreize (15% bzw. 14%) als Anreize von Arbeitgeberseite. Sie nannten jedoch zusätzlich Weiterbildung (8%) und die Ausgestaltung des Jobs (5% bzw. 4%) als weitere Anreize, welche sie vom Arbeitgeber bekommen. In diesem Fall ist ein signifikanter Unterschied zwischen den Nennungen für ältere Potenzialträger zwischen den Altersgruppen zu erkennen.

Damit ein Vergleich zwischen den Nennungen von Potenzialträgern und Experten erfolgen konnte, wurden zusätzlich die *Experten* befragt, welche Anreize sie jungen bzw. älteren Potenzialträgern geben. Für junge Potenzialträger nannten die Experten am häufigsten monetäre Anreize (20%), Weiterbildung (20%) und Entwicklungsmöglichkeiten (16%). Ebenfalls wurden für ältere Potenzialträger die Anreize monetäre Leistungen (27%), Weiterbildung (15%) und Entwicklungsmöglichkeiten (7%) genannt. Hier besteht kein signifikanter Unterschied zwischen den Nennungen der Experten für junge und für ältere Potenzialträger. Des Weiteren besteht ebenfalls kein signifikanter Unterschied zwischen den Nennungen junger Potenzialträger und Experten (für junge Potenzialträger). Während bei älteren Potenzialträgern und Experten, abgesehen von der häufigsten Nennung (monetäre Leistungen), ein signifikanter Unterschied zwischen der zweit- und dritthäufigsten Nennung vorliegt. Da es in diesem Fall verschiedene Ergebnisse gibt, die entweder einen signifikanten Unterschied aufweisen oder nicht, kann die Hypothese H_{12} nicht eindeutig angenommen oder verworfen werden. Eine weitere Diskussion ist nötig; diese folgt im nächsten Kapitel.

8.2.5 Vor- und Nachteile altersgemischter Weiterbildung

Innerhalb der Erhebung sollten die Potenzialträger und Experten angeben, ob sie altersgemischte oder altersgleiche Weiterbildungsgruppen bevorzugen. Ergänzend zu dieser geschlossenen Fragestellung (siehe quantitative Auswertung) wurden die Probanden zudem nach ihrer Einschätzung von Vor- und Nachteilen einer altersgemischten bzw. altersgleichen Weiterbildungsgruppe befragt. *Junge Potenzialträger* gaben am häufigsten die **Vorteile** Erfahrungsaustausch (18% bzw. 17%), eine starke Gruppendynamik (13%) und einen allgemeinen Austausch unter Kollegen (7% bzw. 6%) in altersgemischten Weiterbildungsgruppen an. *Ältere Potenzialträger* nannten sowohl den Erfahrungsaustausch (19% bzw. 18%) als auch die Gruppendynamik (16% bzw. 15%) ebenfalls in altersgemischten Weiterbildungsgruppen als Vorteile. Zusätzlich nannten sie die Möglichkeit, mehrere Betrachtungsweisen (11% bzw. 13%) in altersgemischten Gruppen nutzen zu können. *Experten* nannten als häufigste Vorteile altersgemischter

Weiterbildungsgruppen die Gruppendynamik (mit 19%), Erfahrungsaustausch und Ergänzung (mit je 15%). Sowohl die Gruppendynamik als auch der Erfahrungsaustausch wurden von jungen und älteren Potenzialträger bei dieser Hauptkategorie ebenfalls am häufigsten genannt. Folglich besteht hiermit kein signifikanter Unterschied bei den zwei häufigsten Nennungen. Bei den Angaben der **Nachteile** ist dagegen zu erkennen, dass ältere Potenzialträger in erster Linie keine Nachteile in einer altersgemischten Gruppenzusammensetzung bei Weiterbildungsmaßnahmen sahen (18%), gefolgt wurde diese Aussage von dem Thema keine Gruppendynamik (15% bzw. 14%) und Alterskonflikte (7%) bzw. einer verminderten Lerngeschwindigkeit⁷³⁰ innerhalb der Gruppe (7%). *Junge Potenzialträger* nannten ebenfalls die unterschiedliche Lerngeschwindigkeit (13%). Des Weiteren wurden keine Gruppendynamik (12% bzw. 11%) und bestehende Alterskonflikte (11% bzw. 10%) in altersgemischten Weiterbildungsgruppen benannt. Als Nachteile beschrieben *Experten* am häufigsten eine unterschiedliche Lerngeschwindigkeit (23%), Alterskonflikte (16%) und eine fehlende Gruppendynamik (9%). Die fehlende Gruppendynamik und Alterskonflikte zwischen den Altersgruppen wurden auch von jungen und älteren Potenzialträgern häufig als Nachteil bei altersgemischten Weiterbildungsgruppen genannt und lassen somit keinen signifikanten Unterschied erkennen. Des Weiteren wurde die unterschiedliche Lerngeschwindigkeit von jungen Potenzialträgern als nachteilig genannt. Dies lässt folglich keinen signifikanten Unterschied zwischen der Expertensicht und der Sicht junger Potenzialträger erkennen.

Bei den Vor- und Nachteilen ist zu erkennen, dass generell bei den Nennungen Überschneidungen deutlich wurden und kein signifikanter Unterschied zwischen den Nennungen der beiden Altersgruppen besteht. Eine Ausnahme bildet hier die Nennung „keine Nachteile“ unter der Kategorie Nachteile. Bei dieser Nennung zeichnet sich ein signifikanter Unterschied zwischen den Nennungen der jungen und älteren Potenzialträger ab, da junge Potenzialträger dies gar nicht beschrieben. In der Kategorie Vorteile unterscheiden sich die dritthäufigsten Nennungen signifikant, da hier junge Potenzialträger einen allgemeinen Austausch als Vorteil nannten, während ältere Potenzialträger mehrere Betrachtungsweisen aufzeigten.

⁷³⁰ Eine verminderte Lerngeschwindigkeit geht z. B. damit einher, dass Ältere als langsamer lernend beschrieben oder verschiedene Entwicklungsstufen vermutet werden.

8.2.6 Vor- und Nachteile altersgleicher Weiterbildung

Neben den Vor- und Nachteilen altersgemischter Weiterbildungsgruppen wurden zusätzlich die Vor- und Nachteile altersgleicher Weiterbildungszusammensetzungen betrachtet. Hier ist zu erkennen, dass *junge Potenzialträger* eine schnellere Lerngeschwindigkeit (13%), Gruppenharmonie (13% bzw. 11%)⁷³¹ und eine homogene Gruppe (6% bzw. 5%)⁷³² als **Vorteile** altersgleicher Weiterbildungsgruppen sahen. *Ältere Potenzialträger* benannten dagegen einerseits keine Vorteile (11% bzw. 13%) bei altersgleichen Weiterbildungsgruppen und andererseits Gruppenharmonie (16% bzw. 11%) sowie eine gleiche Erfahrung (12% bzw. 10%) als positive Eigenschaften dieser Gruppenzusammensetzung. Die *Experten* nannten hier die Unterkategorien Gruppenharmonie (mit 21%), gleiche Lerngeschwindigkeit (16%) und ein gleicher Wissensstand (7%) am häufigsten als Vorteile. In erster Linie wurde die Gruppenharmonie auch von jungen und älteren Potenzialträgern als häufiger Vorteil altersgleicher Weiterbildungsgruppen genannt und zeigt somit keinen signifikanten Unterschied in dieser Kategorie auf. **Nachteilig** bewerteten ältere Potenzialträger dagegen die fehlende Gruppendynamik (19% bzw. 17%), die einseitige Betrachtungsweise (11% bzw. 10%) und die Tatsache, dass kein Erfahrungsaustausch (8%) stattfinden kann. *Junge Potenzialträger* nannten ebenfalls die fehlende Gruppendynamik (16% bzw. 15%), keinen Erfahrungsaustausch (11% bzw. 10%) und die einseitige Betrachtungsweise (8% bzw. 7%) als Nachteile altersgleicher Weiterbildungsgruppen. Somit ergibt sich bei den Nachteilen kein signifikanter Unterschied zwischen den Altersgruppen, während bei den Vorteilen für diese Gruppenzusammensetzung ein signifikanter Unterschied, ausgenommen von der Kategorie Gruppenharmonie, besteht. Als Nachteile wurden von *Experten* am häufigsten die Unterkategorien keine Ergänzung (mit 15%), keine Gruppendynamik (mit 13%) und kein Erfahrungsaustausch (mit 11%) genannt. Sowohl die fehlende Gruppendynamik als auch der fehlende Erfahrungsaustausch in altersgleichen Weiterbildungsgruppen wurde von jungen als auch älteren Potenzialträgern häufig genannt und zeigen somit keinen signifikanten Unterschied zwischen den Stichproben auf.

⁷³¹ Unter dem Begriff Gruppenharmonie werden Nennungen wie z. B. gleiche Wellenlänge, keine Rücksichtnahme nötig und bessere soziale Kontakte zusammengefasst.

⁷³² Unter der Kategorie homogene Gruppe sind Nennungen wie z. B. gleicher Bildungsstand, ähnliche Lebenssituation und einheitliche Voraussetzungen zusammengefasst.

8.3 Phase II – Statistische Ergebnisse der Online-Umfrage

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der zweiten Erhebungsphase mit Hilfe verschiedener statistischer Analysemethoden ausgewertet und aufgezeigt. Eine ausführliche Interpretation der Ergebnisse der zweiten Phase erfolgt im folgenden Kapitel. Es ist zu beachten, dass in diesem Abschnitt sowohl die Ergebnisse der theoriegeleiteten Probandengruppe (junge Potenzialträger im Alter zwischen 16 bis 35 Jahren und ältere Potenzialträger im Alter zwischen 45 bis 67 Jahren) als auch die Ergebnisse der erweiterten Probandengruppe (junge Potenzialträger im Alter zwischen 16 bis 39 Jahren und ältere Potenzialträger im Alter zwischen 40 bis 67 Jahren) angegeben werden. Die Ergebnisse der erweiterten Probandengruppe sind stets in Klammern zu finden. Zudem ist zu beachten, dass in dieser Auswertung nicht nur altersspezifische Unterschiede untersucht wurden, sondern auch geschlechtsspezifische Analysen in die Auswertung mit einfließen.

8.3.1 Identifikation von Potenzialträgern

Einleitend wurden die Experten befragt, in welcher Altersgruppe sie Potenzialträger identifizieren. Die Antworten sollen einen generellen Überblick darüber geben, ob in der Untersuchungsgruppe Potenzialträger in allen Altersgruppen identifiziert werden oder ob sich das Thema „Förderung von Potenzialträgern“ lediglich auf junge Potenzialträger bezieht, wie z. B. im Talent Management.

Es gaben 44% der Experten an, dass sie in allen Altersgruppen Mitarbeiter als Potenzialträger identifizieren. Wird jedoch konkret nach den Altersgruppen unterschieden, ist zu erkennen, dass lediglich 20% angaben, dass sie nur junge Potenzialträger identifizieren.⁷³³

8.3.2 Selbstbild der Leistung eines Potenzialträgers

Die Höhe des Leistungsniveaus in Kombination mit einem Potenzial für weiterführende Aufgaben unterscheidet in Unternehmen, ob es sich bei einem Arbeitnehmer um einen Potenzialträger handelt oder um einen Mitarbeiter mit durchschnittlicher Arbeitsleistung. Da sich Potenzialträger u. a. durch eine besonders gute Leistung bei ihrer Arbeit auszeichnen,⁷³⁴ interessiert in diesem Zusammenhang, wie Potenzialträger selbst ihre **Leistung einschätzen**

⁷³³ Generell ist hierbei zu beachten, dass die Experten mehrere Antwortmöglichkeiten zur Verfügung hatten und es somit zu einer Verzerrung kommen kann. Denn es besteht die Möglichkeit, dass Experten, die angaben alle Altersgruppen zu identifizieren, zusätzlich die Antwort für junge bzw. ältere Potenzialträger ankreuzten und somit Doppelantworten vorliegen.

⁷³⁴ Vgl. u. a. Heyse und Ortman (2008).

und wie Experten diese bewerten. Bei der Betrachtung eines Intervallminimums von drei (=durchschnittlich) wird deutlich, dass Potenzialträger ihre Leistung gegenüber Kollegen mindestens gleichwertig einschätzen (Selbstbild). Wird zusätzlich der Mittelwert betrachtet, ist zu erkennen, dass dieser beim Wert 3,92 (3,90)⁷³⁵ lag. Während der Mittelwert bei jungen Potenzialträgern bei 3,87 (3,87) festgestellt wurde, konnte bei älteren Potenzialträgern ein Mittelwert von 3,97 (3,93) ermittelt werden. Werden diese Werte verglichen, liegt kein signifikanter Unterschied in der Leistungseinschätzung zwischen jungen und älteren Potenzialträgern vor (0,367 bzw. 0,558). Die Nullhypothese von H_8 wird angenommen und somit die Alternativhypothese verworfen. Werden zusätzlich neben den altersspezifischen die geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Einschätzung der eigenen Leistung von Potenzialträgern betrachtet, ist kein signifikanter Unterschied zwischen männlichen und weiblichen jungen Potenzialträgern sowie männlichen und weiblichen älteren Potenzialträgern festzustellen (0,507 bzw. 0,822).

Neben der Leistungseinschätzung wurde zudem nach der Einschätzung des eigenen **Entwicklungspotenzials** gefragt. Bei der ersten Betrachtung des Intervalls der Stichprobe ist zu erkennen, dass im Gegensatz zur Leistungseinschätzung das Intervallminimum hier niedriger war. Mit Blick auf den Mittelwert 3,62 (3,61) wurde die Einschätzung des Entwicklungspotenzials tendenziell durchschnittlich bis höher im Vergleich zu Kollegen eingeschätzt. Während junge Potenzialträger einen Mittelwert von 3,72 (3,73) aufweisen, ist bei älteren Potenzialträgern ein Mittelwert von 3,48 (3,48) zu erkennen. Werden nun diese Werte miteinander verglichen, dann liegt kein signifikanter Unterschied zwischen den Stichproben vor (0,169 bzw. 0,115). Auch hier wird die Nullhypothese von H_9 angenommen und die Alternativhypothese verworfen. Des Weiteren liegt auch kein signifikanter Unterschied bei der geschlechtsspezifischen Unterscheidung zu Grunde (0,535 bzw. 0,432). Ausgehend von der eigenen Leistungs- und Entwicklungseinschätzung spielt zusätzlich die Einschätzung der eigenen **Leistungsmotivation** eine bedeutende Rolle in der Untersuchung. Es sollte in diesem Zusammenhang aufgezeigt werden, dass sich die Potenzialträger auch selbst als motivierte Mitarbeiter ansehen, so wie sie von anderen als motivierte Arbeitnehmer wahrgenommen werden (vgl. Merkmale eines Potenzialträgers). Auf den ersten Blick ist bei der Betrachtung der Mittelwerte von jungen (4,09 bzw. 4,00) und älteren Potenzialträgern

⁷³⁵ Beim zweiten Wert handelt es sich im Folgenden auch hier immer um den Wert, bei dem auch Probanden im Alter zwischen 36 bis 39 Jahren bzw. 40 bis 44 Jahren in die Auswertung einbezogen wurden. Handelt es sich um den gleichen Wert, wie bei der nicht erweiterten Probandengruppe, dann wird der Wert nicht doppelt aufgeführt.

(4,06 bzw. 4,07) zu erkennen, dass beide Altersgruppen ihre Leistungsmotivation im Vergleich zu anderen Kollegen tendenziell höher einschätzen. Im Mittelwertvergleich liegt bei diesen gleichen Mittelwerten kein signifikanter Unterschied zwischen der Selbstwahrnehmung von jungen und älteren Potenzialträgern vor (0,486 bzw. 0,626). Die Nullhypothese von H_9 wird angenommen und die Alternativhypothese verworfen. Beim geschlechtsspezifischen Vergleich konnte dagegen ein hoher signifikanter Unterschied (bzw. kein signifikanter Unterschied) zwischen den Gruppen festgestellt werden (0,009 bzw. 0,061).⁷³⁶ So weisen vor allem ältere weibliche Potenzialträger (39,72 bzw. 47) und junge männliche Potenzialträger (43,68 bzw. 52,7) hohe mittlere Ränge im Vergleich zu jungen weiblichen (25,86 bzw. 34,63) und älteren männlichen Potenzialträgern (33,50 bzw. 43,35) auf. Zusätzlich sollten die Potenzialträger neben der Selbsteinschätzung auch die andere Altersgruppe einschätzen. Bei jungen Potenzialträgern konnte kein signifikanter Unterschied zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild (0,196 bzw. 0,232) verzeichnet werden (Annahme der Nullhypothese von H_{10b}), während sich bei den älteren Potenzialträgern ein hoch (höchst) signifikanter Unterschied (0,010 bzw. 0,000) zwischen der Selbsteinschätzung von älteren (mittlerer Rang 38,86 bzw. 52,51) und der Fremdeinschätzung durch junge Potenzialträger (mittlerer Rang 28,14 bzw. 33,61) ergab (Ablehnung der Nullhypothese von H_{10c} und Annahme der Alternativhypothese).

Des Weiteren wurde die Einschätzung nach der Bereitschaft für **zusätzliche Arbeiten** auf der eigenen Arbeitsstelle erfragt. Sowohl junge als auch ältere Potenzialträger schätzten ihre Bereitschaft für zusätzliche Arbeiten im Vergleich zu Kollegen generell höher ein. So weisen junge Potenzialträger einen Mittelwert von 4,15 und ältere Potenzialträger von 4,21 (bzw. 4,20) auf. Dementsprechend konnte hier kein signifikanter Unterschied zwischen den Altersgruppen festgestellt werden (0,605 bzw. 0,622). Dies trifft auch auf die geschlechtsspezifische Analyse zu; so gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Potenzialträgern in den Altersgruppen (0,615 bzw. 0,265).

8.3.3 Fremdbild der Leistung eines Potenzialträgers

Neben der Selbsteinschätzung der eigenen Leistung durch Potenzialträger wurde zusätzlich die Fremdeinschätzung durch Experten ermittelt. Werden neben den Potenzialträgern Experten nach der Einschätzung der **Leistungsmotivation** von Potenzialträgern befragt, dann ergibt sich ein Mittelwert von 4,00 (bzw. 4,03). Werden nun die Mittelwerte von

⁷³⁶ Wird die erweiterte Probandengruppe betrachtet, ergibt sich kein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern in den beiden Altersgruppen (0,061).

Experten (4,0) und Potenzialträgern verglichen, dann ergibt sich kein signifikanter Unterschied zwischen den Stichproben (0,530 bzw. 0,783). Die Nullhypothese von H_{10a} wird angenommen und die Alternativhypothese verworfen. Entsprechend der Analyse zwischen jungen und älteren Potenzialträgern wurden auch Experten nach der Einschätzung der Leistung für junge (bzw. ältere) Potenzialträger befragt. Für junge Potenzialträger ergab sich ein Mittelwert von 4,09 und für ältere Potenzialträger ein Wert von 3,91. Im Vergleich mit den Angaben von Potenzialträgern und Experten für junge Potenzialträger liegt kein signifikanter Unterschied zwischen den Stichproben (0,196 bzw. 0,232) vor (Annahme der Nullhypothese von H_{10b}), während für ältere Potenzialträger ein signifikanter Unterschied bei der Einschätzung der Leistungsmotivation durch Experten und Potenzialträger zu erkennen ist (0,016) (die Nullhypothese von H_{10c} wird verworfen und die Alternativhypothese angenommen). So bewerteten Experten ältere Potenzialträger in ihrer Leistungsmotivation höher, als dies Potenzialträger machten. Wird zusätzlich der Vergleich zwischen Potenzialträgern und Experten für die Leistungsmotivation von jungen (bzw. älteren) Potenzialträgern ausgeweitet auf einen Vergleich der Mittelwerte von jungen und älteren Potenzialträgern sowie Experten, dann besteht ebenfalls kein signifikanter Unterschied zwischen den Stichproben (für junge Potenzialträger: 0,992 bzw. 0,617, für ältere Potenzialträger 0,199 bzw. 0,354). Auch in diesem Fall wird die Nullhypothese von H_{10} angenommen und die Alternativhypothese verworfen.

Die nachfolgende Tabelle 20 fasst alle Ergebnisse zur Leistungseinschätzung bei Potenzialträgern erneut zusammen:

	Potenzialträger vs. Experten ^a	junge vs. ältere Potenzialträger ^a	männl. vs. weibl. PT ^b	Junge vs. ältere PT vs. Experten ^a
Leistungs- einschätzung	---	0,367 (0,558)	0,507 (0,822)	---
Entwicklungspotenzial	---	0,169 (0,115)	0,535 (0,432)	---
Leistungsmotivation	0,530 (0,783)	0,486 (0,626)	0,009* (0,061)	---
zusätzliche Arbeit	---	0,605 (0,622)	0,615 (0,265)	---
Leistungsmotivation junge PT	0,817 (0,993)	0,196 (0,232)	0,242 (0,609)	0,992 (0,617)
Leistungsmotivation ältere PT	0,016* (0,022)*	0,010* (0,000)*	0,055 (0,001)*	0,199 (0,354)

^a Anwendung des U-Tests nach Mann-Whitney.

^b Anwendung des H-Tests nach Kruskal & Wallis.

*Bei einem festgelegten α -Niveau von 0.05 sind diese Werte signifikant.

Tabelle 20: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Leistungseinschätzung⁷³⁷

8.3.4 Stärken und Schwächen von Potenzialträgern

Es wurde bereits in der qualitativen Auswertung deutlich, dass junge und ältere Potenzialträger altersspezifische Stärken und Schwächen aufweisen. Innerhalb der Datenerhebung sollten die Potenzialträger und Experten angeben, wie sie sich selbst bzw. wie sie junge und ältere Potenzialträger im Hinblick auf die vorgegebenen Eigenschaften einschätzen.

Junge und ältere Potenzialträger konnten zwölf unterschiedliche Eigenschaften, die sich aus der Datenerhebung der Phase I ergaben und den Potenzialträger vorgegeben wurden, zwischen 1 (sehr niedrig) und 5 (sehr hoch) bewerten. Die nachfolgende Abbildung 31 zeigt die Mittelwerte, die sich aus den Bewertungen von jungen und älteren Potenzialträgern ergaben:

⁷³⁷ Beim zweiten Wert handelt es sich im Folgenden immer um den Wert, bei dem auch Probanden im Alter zwischen 36 bis 39 Jahren bzw. 40 bis 44 Jahren in die Auswertung einbezogen wurden. Handelt es sich um den gleichen Wert, wie bei der nicht erweiterten Probandengruppe, dann wird der Wert nicht doppelt aufgeführt.

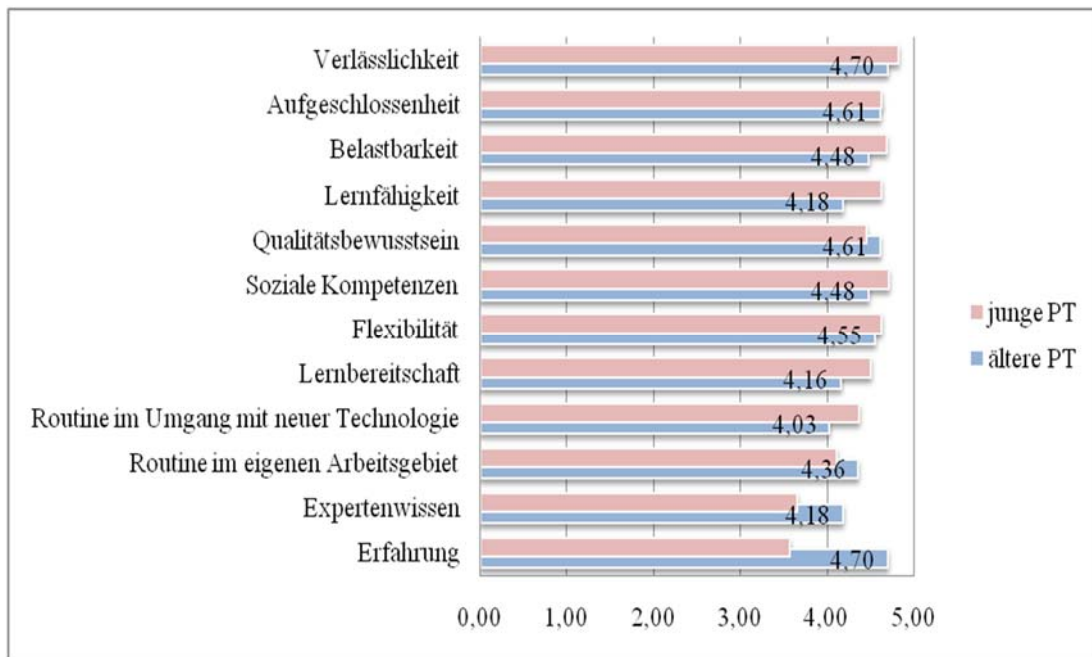


Abbildung 31: Phase II - Ausprägung von Eigenschaften bei jungen und älteren Potenzialträgern

Besonders deutlich wird hier, dass bei den Eigenschaften Erfahrung und Expertenwissen die Einschätzungen zwischen jungen und älteren Potenzialträgern signifikant auseinanderfallen. Zusätzlich ist zu erkennen, dass die Einschätzung zwischen jungen und älteren Potenzialträgern bei den Eigenschaften Routine im Umgang mit neuen Technologien und im eigenen Arbeitsgebiet wie auch Lernfähigkeit und -bereitschaft verschieden sind. Dies lässt sich u. a. dadurch erklären, dass hierfür teilweise Erfahrung eine Rolle spielt und sich hier ältere Potenzialträger tendenziell höher einschätzten als junge dies bewerteten. Bei der Lernfähigkeit und -bereitschaft ist der Unterschied umgekehrt: Hier schätzten sich junge Potenzialträger höher ein. Dies kann damit zusammenhängen, dass bei jungen Potenzialträgern das Lernen als aktive Tätigkeit noch sehr präsent ist, während ältere Potenzialträger vermehrt indirekt lernen.⁷³⁸ Die nachfolgende Tabelle 21 zeigt auf bei welchen Eigenschaften signifikante Unterschiede zwischen dem Selbstbild von jungen und dem von älteren Potenzialträgern festgelegt wurden.

⁷³⁸ Wissenschaftlich wurde jedoch bewiesen, dass die Lernfähigkeit auch mit steigendem Alter nicht abnimmt; es wird nur auf eine andere Art und Weise gelernt. Vgl. Kapitel: Junge und ältere Potenzialträger.

Eigenschaften	Signifikanter Unterschied zwischen den Aussagen von jungen und älteren PT*	
	Ja	Nein
Erfahrung	✓	
Routine mit neuen Technologie	✓	
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	✓	
Expertenwissen	✓	
Flexibilität		✓
Belastbarkeit		✓
Lernfähigkeit	✓	
Lernbereitschaft		✓
Aufgeschlossenheit		✓
Soz. Kompetenz		✓
Qualitätsbewusstsein		✓
Verlässlichkeit		✓

*Liegen signifikante Unterschiede zwischen Stichproben vor, dann ist dies mit einem Haken in der Tabelle gekennzeichnet.

Tabelle 21: Phase II - Bewertung von Eigenschaften für junge und ältere Potenzialträger

Bewerteten dagegen Experten die Eigenschaften für junge und für ältere Potenzialträger liegen folgende Mittelwerte vor:

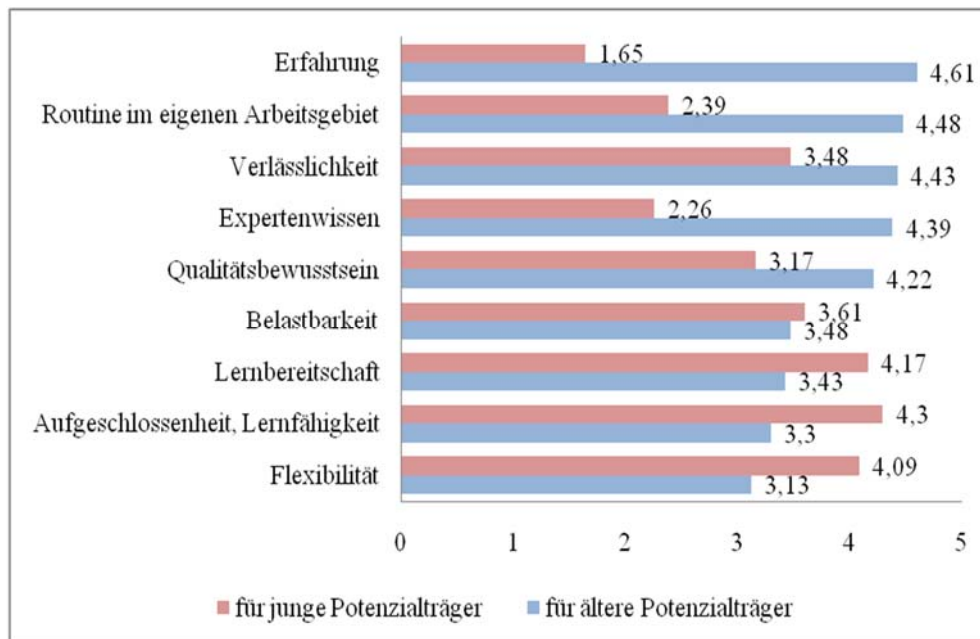


Abbildung 32: Phase II - Ausprägung von Eigenschaften bei jungen und älteren Potenzialträgern aus Expertensicht

Experten unterschieden deutlich zwischen jungen und älteren Potenzialträgern bei der Sortierung der Merkmale. Eine Ausnahme bildete nur die Eigenschaft Belastbarkeit. Hier gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen der Bewertung für junge und ältere Potenzialträger (siehe Tabelle 22: $\alpha = 0,05 < \alpha^* = 0,451$).

Mit diesen vorliegenden Mittelwerten können nun weitere statistische Analysen durchgeführt werden, um aufzuzeigen, ob ein signifikanter Unterschied z. B. zwischen den Einschätzungen von jungen und älteren Potenzialträgern besteht.

	Experten für junge und ältere PT^a	junge vs. ältere PT^a	männl. vs. weibl. PT^b	Junge vs. ältere PT vs. Experten^a	
Erfahrung	0,000*	0,000* (0,000)*	0,000* (0,000)*	J: 0,000* (0,000)*	Ä: 0,496 (0,916)
Routine im Umgang mit neuen Technol.	0,000*	0,063 (0,016)*	0,062 (0,009)*	J: 0,557 (0,618)	Ä: 0,000* (0,000)*
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	0,000*	0,151 (0,047)*	0,189 (0,096)	J: 0,000* (0,000)*	Ä: 0,830 (0,880)
Expertenwissen	0,000*	0,010* (0,003)*	0,033* (0,014)*	J: 0,000* (0,000)*	Ä: 0,422 (0,833)
Flexibilität	0,000*	0,370 (0,890)	0,633 (0,399)	J: 0,011* (0,035)	Ä: 0,000* (0,000)*
Belastbarkeit	0,451	0,157 (0,506)	0,430 (0,151)	J: 0,000* (0,000)*	Ä: 0,000* (0,000)*
Lernfähigkeit	0,000*	0,003* (0,038)*	0,009* (0,015)	J: 0,079 (0,101)	Ä: 0,000* (0,000)*
Lernbereitschaft	0,002*	0,742 (0,622)	0,104 (0,059)	J: 0,060 (0,038)*	Ä: 0,000* (0,000)*
Aufgeschlossenheit	0,000*	0,736 (0,728)	0,910 (0,889)	J: 0,026* (0,013)*	Ä: 0,000* (0,000)*
Soz. Kompetenzen	0,006*	0,090 (0,870)	0,105 (0,002)*	J: 0,000* (0,000)*	Ä: 0,017* (0,002)*
Qualitätsbewusstsein	0,000*	0,582 (0,164)	0,726 (0,300)	J: 0,000* (0,000)*	Ä: 0,013* (0,016)*
Verlässlichkeit	0,000*	0,294 (0,717)	0,127 (0,037)*	J: 0,000* (0,000)*	Ä: 0,067 (0,012)*

^a Anwendung des U-Tests nach Mann-Whitney.

^b Anwendung des H-Tests nach Kruskal & Wallis.

*Bei einem festgelegten α -Niveau von 0.05 sind diese Werte signifikant.

Tabelle 22: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Leistung⁷³⁹

In der Tabelle 22 wird ersichtlich, dass in den meisten Fällen signifikante Unterschiede zwischen den Angaben junger und älterer Potenzialträger sowie Experten vorliegen. Obwohl die beiden Altersgruppen unterschiedliche Stärken und Schwächen haben,⁷⁴⁰ zeigen sich tendenziell, wie bereits beschrieben, Unterschiede in den Eigenschaften, die mit Erfahrung oder Lernen verbunden sind. Sonst bewerten sich junge und ältere Potenzialträger vermehrt

⁷³⁹ Beim zweiten Wert handelt es sich im Folgenden immer um den Wert, bei dem auch Probanden im Alter zwischen 36 bis 39 Jahren bzw. 40 bis 44 Jahren in die Auswertung einbezogen wurden. Handelt es sich um den gleichen Wert, wie bei der nicht erweiterten Probandengruppe, dann wird der Wert nicht doppelt aufgeführt.

⁷⁴⁰ Vgl. qualitative Auswertung nach Mayring (2002, 2008).

gleich (kein signifikanter Unterschied). Bei der geschlechtsspezifischen Betrachtung finden sich nur dort signifikante Unterschiede wieder, wo bereits bei der altersspezifischen Analyse Unterschiede zu erkennen waren. Dies ist darauf zurückzuführen, dass bei der geschlechtsspezifischen Analyse zusätzlich altersspezifisch unterschieden wird, wie z. B. junge männliche Potenzialträger. Werden dagegen die Einschätzungen der Eigenschaften von jungen (bzw. älteren) Potenzialträgern mit den Einschätzungen von Experten verglichen, wird deutlich, dass es hier vermehrt zu höchst signifikanten Unterschieden in der Wahrnehmung kommt. Die Ausnahme bilden die Eigenschaften Routine im Umgang mit neuen Technologien (0,057) sowie Lernfähigkeit (0,079). Hier ist kein signifikanter Unterschied zwischen den Bewertungen der jungen Potenzialträger und der Experten zu erkennen - bei älteren Potenzialträgern ist nur der Wert von 0,830 für Routine im Arbeitsgebiet nicht signifikant. Mit Blick auf die Mittelwerte der beiden Probandengruppen ist zu erkennen, dass sich junge und ältere Potenzialträger generell besser einschätzen (Selbsteinschätzung) als dies Experten (Fremdeinschätzung) bewerten.

Zusätzlich wurde auch eine geschlechtsspezifische Untersuchung durchgeführt. Hierbei konnten folgende Ergebnisse festgestellt werden:

Merkmal	Signifikanter Unterschied zwischen den Aussagen von weiblichen und männlichen PT*	
	Ja	Nein
Erfahrung	✓✓✓	✓
Routine_Tech	✓✓✓	✓✓✓
Routine_AG	✓	✓✓✓
Expertenwissen	✓✓	✓✓
Flexibilität		✓✓✓✓
Belastbarkeit	✓	✓✓✓✓
Lernfähigkeit	✓✓	✓✓✓
Lernbereitschaft	✓	✓✓✓✓
Aufgeschlossenheit		✓✓✓✓
Soz. Kompetenz	✓✓✓	✓✓
Qualitätsbewusstsein		✓✓✓✓✓
Verlässlichkeit	✓✓	✓✓✓

* Alle Gruppen schwarzer, junge Potenzialträger roter, ältere blauer, nur weibliche gelber, nur männliche grüner Haken.

Tabelle 23: Geschlechtsspezifische Bewertung von Eigenschaften

Der Mittelwertvergleich zeigt auf, dass es bei den Themen Erfahrung, Routine im Umgang mit neuen Technologien, Expertenwissen, Lernfähigkeit, soziale Kompetenzen und Verlässlichkeit signifikante Unterschiede zwischen den Aussagen männlicher und weiblicher Potenzialträger gibt. Wird speziell nach den Unterschieden zwischen dem Geschlecht von jungen und älteren Potenzialträgern sowie nach dem Unterschied zwischen weiblichen bzw. männlichen jungen und älteren Potenzialträgern analysiert, dann ergibt sich ein differenziertes Ergebnis.

- Junge Potenzialträger: Es besteht ein (höchst) signifikanter Unterschied zwischen den Aussagen von männlichen und weiblichen jungen Potenzialträgern bei den Merkmalen Lernfähigkeit (0,030), Lernbereitschaft (0,058), soziale Kompetenzen (0,002) und Verlässlichkeit (0,029). Die weiblichen Potenzialträger zeigten stets einen höheren mittleren Rang auf.

- Ältere Potenzialträger: Bei älteren Potenzialträgern besteht bei den Merkmalen Routine mit neuen Technologie (0,023), Belastbarkeit (0,033) und soziale Kompetenzen (0,036) ein signifikanter Unterschied zwischen den Aussagen der männlichen und der weiblichen Potenzialträger. Auch hier zeigten weibliche Potenzialträger stets einen höheren Rang auf.
- Weibliche Potenzialträger: Bei den weiblichen Potenzialträgern ist bei den Merkmalen Erfahrung (0,019), Routine im Umgang mit neuen Technologien (0,006) und dem Merkmal Expertenwissen (0,027) ein signifikanter Unterschied zu erkennen. In diesen Fällen waren die mittleren Ränge der älteren Potenzialträgerinnen stets höher.
- Männliche Potenzialträger: Hier sind bei den Merkmalen Erfahrung (0,000) und Routine im Arbeitsgebiet (0,035) signifikante Unterschiede zwischen jungen und älteren Potenzialträgern zu erkennen; dies kann jedoch auf das Alter zurückzuführen sein, da diese Merkmale auch bei der Unterscheidung zwischen den Altersgruppen signifikant waren.

Neben der Einschätzung von Eigenschaften durch junge und ältere Potenzialträger sowie Experten wurden zudem alle Probandengruppen befragt, ob sie sich vorstellen könnten, dass einerseits

- Schwächen durch Stärken im Arbeitsalltag ausgeglichen werden können und andererseits sich
- Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern ergänzen.

	Potenzialträger vs. Experten^a	junge vs. ältere Potenzialträger^a	männliche vs. weibliche PT^b
Stärken kompensieren Schwächen	0,009* (0,008)*	0,229 (0,307)	0,426 (0,683)
Stärken und Schwächen junger und älterer PT	0,216 (0,103)	0,338 (0,242)	0,530 (0,613)

^a Anwendung des U-Tests nach Mann-Whitney.

^b Anwendung des H-Tests nach Kruskal & Wallis.

*Bei einem festgelegten α -Niveau von 0.05 sind diese Werte signifikant.

Tabelle 24: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Stärken vs. Schwächen⁷⁴¹

⁷⁴¹ Beim zweiten Wert handelt es sich im Folgenden immer um den Wert, bei dem auch Probanden im Alter zwischen 36 bis 39 Jahren bzw. 40 bis 44 Jahren in die Auswertung einbezogen wurden. Handelt es sich um den gleichen Wert, wie bei der nicht erweiterten Probandengruppe, dann wird der Wert nicht doppelt aufgeführt.

Generell ist zu sagen, dass es keine alters- und geschlechtsspezifischen signifikanten Unterschiede bei der Bewertung der beiden Aussagen gibt. Sowohl beide Altersgruppen als auch beide geschlechtlichen Gruppen stimmen generell den beiden Aussagen zu. Die meisten Bewertungen lagen im Zustimmungsbereich der Antwortmöglichkeiten.

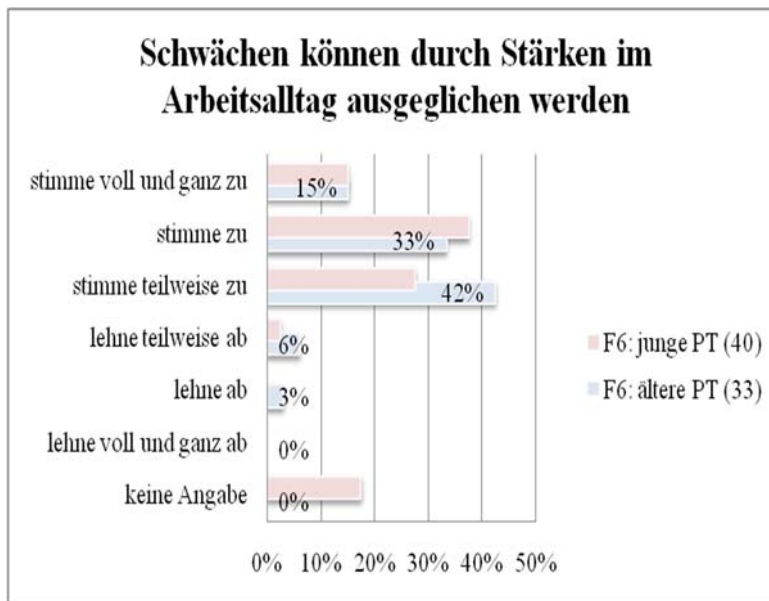


Abbildung 33: Phase II –Ausgleich von Schwächen durch Stärken

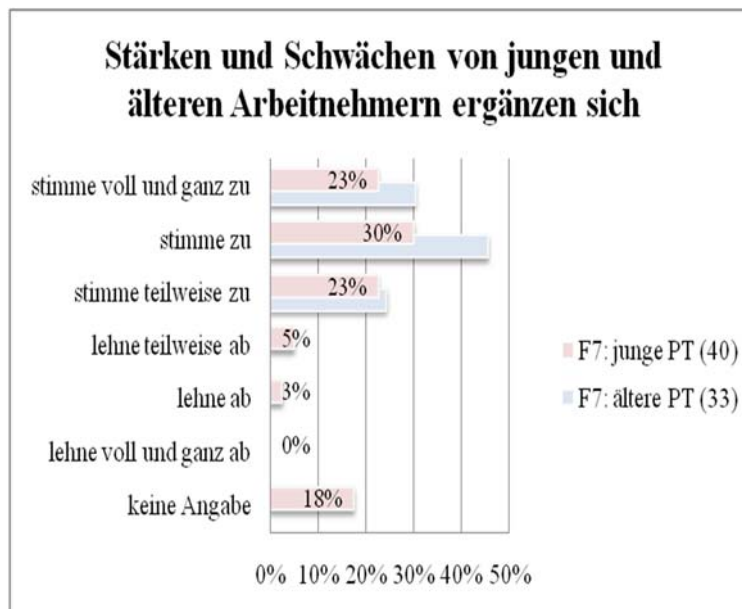


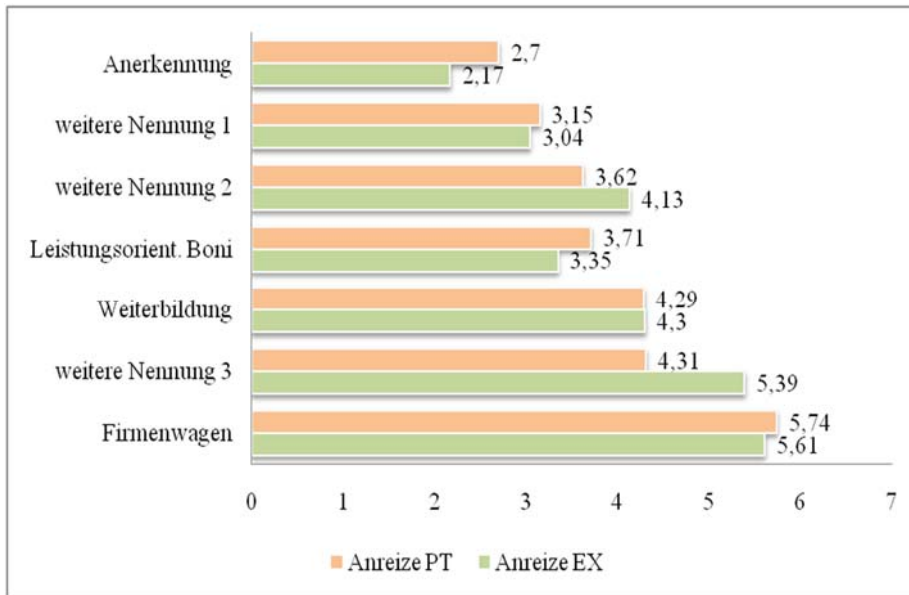
Abbildung 34: Phase II –Stärken und Schwächen ergänzen sich

Die Nullhypothesen von H_{6a} und H_{7a} werden für junge und ältere Potenzialträger angenommen. H_7 wird für Potenzialträger und Experten angenommen. Werden dagegen die Intervalle und Mittelwerte von Potenzialträgern und Experten beim Thema „Stärken kompensieren Schwächen“ betrachtet, ist zu erkennen, dass Potenzialträger die Aussage im ganzen Intervall von eins bis sechs bewerten, während Experten dies nur im Zustimmungsbereich von eins bis drei (stimme voll und ganz zu bis stimme teilweise zu) aufführten. Dies hat Folgen für die Mittelwerte der beiden Probandengruppen, denn aufgrund der Bewertung im ganzen Intervall besteht bei Potenzialträgern ein höherer Mittelwert von 2,35 (2,37) als bei Experten 1,83. Es besteht ein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Stichproben und folglich wird H_6 verworfen.

8.3.5 Anreize für Potenzialträger

Innerhalb des Fragebogens sollten die Potenzialträger (und Experten) Anreize zur positiven Leistungsbeeinflussung nach ihrer Wichtigkeit bewerten. Während Potenzialträger ihre Einschätzung in einer Bewertung vornehmen sollten, wurden Experten gebeten eine Einschätzung über die **Wichtigkeit der Anreize** für Potenzialträger abzugeben.⁷⁴² Im ersten Schritt der Analyse wurden die Angaben aller Potenzialträger mit den Einschätzungen der Experten verglichen.

⁷⁴² Das Ranking erfolgte von 1 = am besten bis 7 = am schlechtesten. „Weitere Nennungen“ 1-3 vergleiche hierzu die Ergebnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse.



*weitere Nennung 1: PT = Arbeits- und Betriebsklima, EX = Entwicklungsmöglichkeiten
 weitere Nennung 2: PT = Arbeits- und Betriebsklima, EX = Ausgestaltung des Jobs
 weitere Nennung 3: PT = Ausgestaltung des Jobs, EX = Monetäre Leistungen

Abbildung 35: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Anreize

Es wird beim Mittelwertvergleich deutlich, dass generell eine gleiche Sortierung von **Potenzialträgern und Experten** stattfand. Eine Ausnahme bildet hier nur der Anreiz leistungsorientierte Boni. Diesen bewerteten die Potenzialträger am häufigsten auf Platz vier, während Experten diesen auf Platz drei einordneten. Es gibt im gesamten Vergleich zwischen der Bewertung von Potenzialträgern und Experten fast keine signifikanten Unterschiede außer bei „weitere Nennung“ drei. Dies kann jedoch darauf zurückgeführt werden, dass es sich um unterschiedliche Nennungen, welche die Probanden angeben konnten, handelte. So setzen Potenzialträger an dieser Stelle die Ausgestaltung des Jobs, während Experten monetäre Anreize nannten. Des Weiteren wird deutlich, dass an den ersten drei Plätzen immaterielle Anreize vor materiellen Anreizen bevorzugt wurden. Der Firmenwagen als materieller Anreiz schneidet bei beiden Probandengruppen am schlechtesten ab. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Ergebnisse der Mittelwertanalyse zwischen den Stichproben auf:

	Experten vs. PT ^a	junge vs. ältere PT ^a	männl. vs. weibl. PT ^b	Angebot durch den Arbeitgeber ^c
Leistungsorientierte Boni	0,336 (0,298)	0,716 (0,944)	0,927 (0,844)	J: 64,5% Ä: 93,9%
Anerkennung	0,224 (0,193)	0,229 (0,153)	0,294 (0,127)	J: 77,4% Ä: 90,9%
Firmenwagen	0,581 (0,333)	0,770 (0,847)	0,020* (0,005)*	J: 19,4% Ä: 37,5%
Weiterbildung	0,989 (0,985)	0,009* (0,024)*	0,002* (0,001)*	J: 83,9% Ä: 87,9%
weitere Nennungen 1**	0,954 (0,824)	0,457 (0,856)	0,578 (0,805)	J: 54,8% Ä: 81,8%
weitere Nennungen 2**	0,229 (0,234)	0,594 (0,911)	0,340 (0,473)	J: 74,2% Ä: 78,8%
weitere Nennungen 3**	0,013* (0,011)*	0,366 (0,267)	0,716 (0,465)	J: 54,8% Ä: 78,8%

^a Anwendung des U-Tests nach Mann-Whitney.

^b Anwendung des H-Tests nach Kruskal & Wallis.

*Bei einem festgelegten α -Niveau von 0,05 sind diese Werte signifikant.

**weitere Nennung 1: PT = Arbeits- und Betriebsklima, EX = Entwicklungsmöglichkeiten

weitere Nennung 2: PT = Arbeits- und Betriebsklima, EX = Ausgestaltung des Jobs

weitere Nennung 3: PT = Ausgestaltung des Jobs, EX = Monetäre Leistungen

Tabelle 25: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Anreize⁷⁴³

Werden nun die Ergebnisse von **jungen und älteren Potenzialträgern** verglichen, dann ergab die Analyse, dass generell, mit Ausnahme des Anreizes Weiterbildung, kein signifikanter Unterschied zwischen der Bewertung der Anreize besteht. Dagegen ist der Anreiz Weiterbildung im Vergleich der Mittelwerte zwischen den Altersgruppen höchst signifikant (0,009). Dieser bedeutende Unterschied lässt sich darauf zurückführen, dass bei älteren Potenzialträgern ein weit höherer mittlerer Rang (39,59) als bei jungen Potenzialträgern (27,41) ermittelt werden konnte. Genauer heißt das, dass generell ältere Potenzialträger den Anreiz Weiterbildung schlechter als junge Potenzialträger bewerteten, obwohl im Hinblick auf den Mittelwert beide Altersgruppen dies an sechster Stelle sortierten.⁷⁴⁴

Bei der **geschlechtsspezifischen Betrachtung** ergab sich ein signifikanter (0,020) und ein höchst signifikanter Unterschied (0,002) bei den Anreizen Firmenwagen und Weiterbildung. So wiesen junge und ältere weibliche Potenzialträger (38,77 und 44,28) einen

⁷⁴³ Beim zweiten Wert handelt es sich im Folgenden immer um den Wert, bei dem auch Probanden im Alter zwischen 36 bis 39 Jahren bzw. 40 bis 44 Jahren in die Auswertung einbezogen wurden. Handelt es sich um den gleichen Wert, wie bei der nicht erweiterten Probandengruppe, dann wird der Wert nicht doppelt aufgeführt.

⁷⁴⁴ Hierbei ist nochmals zu beachten, dass das Ranking von eins bis sieben abwärts erfolgte.

vergleichsweise hohen mittleren Rang im Vergleich zu jungen und älteren männlichen Potenzialträgern (24,86 und 28,58) auf. Während junge männliche Potenzialträger einen Firmenwagen eher hoch einstufen, wurde er bei älteren weiblichen Potenzialträgern eher niedrig bewertet. Eine umgekehrte Darstellung ergab sich bei dem Anreiz Weiterbildung, denn hier ranken männliche Potenzialträger den Anreiz schlechter (mittlerer Rang: 38,55 und 44,29) als dies weibliche Potenzialträger bewerteten (21,84 und 30,56). Zudem besteht ein größerer Unterschied im mittleren Rang zwischen den Einschätzungen von jungen und älteren weiblichen Potenzialträgern. Inwieweit dies in der Gesamtbetrachtung interpretiert werden kann, wird im folgenden Kapitel weiter ausgeführt.

Wird nun die letzte Spalte in der vorangegangenen Tabelle 25 betrachtet, in der aufgezeigt wird, welche Anreize vom **Arbeitgeber angeboten** werden, dann wird deutlich, dass alle Anreize, bis auf den Anreiz Firmenwagen, mit einem Angebot über 50%-Zustimmung bewertet werden. Des Weiteren wird deutlich, dass sowohl materielle als auch immaterielle Anreize häufig angeboten werden, wie z. B. leistungsorientierte Boni. Dies führt dazu, dass keine eindeutige Annahme der Nullhypothese von H_{11} möglich ist.

Zur Vervollständigung der Analyse von Anreizen und zur nochmals speziellen altersspezifischen Untersuchung wurden die Potenzialträger und Experten zudem gebeten, die Anreize einmal speziell für junge Potenzialträger und ein anderes Mal speziell für ältere Arbeitnehmer zu sortieren. Hieraus ergaben sich folgende Ergebnisse für **junge Potenzialträger**:

	Experten vs. Potenzialträger ^a	junge vs. ältere Potenzialträger ^a	männliche vs. weibliche PT ^b
Leistungsorientierte Boni	0,262 (0,182)	0,692 (0,728)	0,648 (0,655)
Anerkennung	0,657 (0,626)	0,199 (0,090)	0,185 (0,299)
Firmenwagen	0,092 (0,082)	0,951 (0,779)	0,621 (0,861)
Weiterbildung	0,419 (0,332)	0,306 (0,573)	0,531 (0,853)
weitere Nennungen 1**	0,851 (0,961)	0,634 (0,919)	0,698 (0,967)
weitere Nennungen 2**	0,458 (0,409)	0,297 (0,717)	0,394 (0,790)
weitere Nennungen 3**	0,329 (0,359)	0,354 (0,490)	0,690 (0,618)

^a Anwendung des U-Tests nach Mann-Whitney.

^b Anwendung des H-Tests nach Kruskal & Wallis.

*Bei einem festgelegten α -Niveau von 0,05 sind diese Werte signifikant.

**weitere Nennung 1: PT = Arbeits- und Betriebsklima, EX = Entwicklungsmöglichkeiten

weitere Nennung 2: PT = Arbeits- und Betriebsklima, EX = Ausgestaltung des Jobs

weitere Nennung 3: PT = Ausgestaltung des Jobs, EX = Monetäre Leistungen

Tabelle 26: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Anreize für junge Potenzialträger⁷⁴⁵

Bei der Betrachtung der Tabelle 26 ist zu erkennen, dass bei der Bewertung von Anreizen für junge Potenzialträger sowohl zwischen Experten und Potenzialträgern, jungen und älteren Potenzialträgern als auch männlichen und weiblichen Potenzialträgern keine signifikanten Unterschiede vorliegen. Die Nullhypothese von H_{12a} wird angenommen. Die Probandengruppen sind sich generell einig über die Bewertung der Anreize für junge Potenzialträger.

⁷⁴⁵ Beim zweiten Wert handelt es sich im Folgenden immer um den Wert, bei dem auch Probanden im Alter zwischen 36 bis 39 Jahren bzw. 40 bis 44 Jahren in die Auswertung einbezogen wurden. Handelt es sich um den gleichen Wert, wie bei der nicht erweiterten Probandengruppe, dann wird der Wert nicht doppelt aufgeführt.

Bei der Betrachtung für **ältere Potenzialträger** wurden folgende Ergebnisse deutlich:

	Experten vs. Potenzialträger^a	junge vs. ältere Potenzialträger^a	männliche vs. weibliche PT^b
Leistungsorientierte Boni	0,852 (0,642)	0,546 (0,430)	0,828 (0,335)
Anerkennung	0,125 (0,148)	0,308 (0,427)	0,788 (0,820)
Firmenwagen	0,874 (0,997)	0,098 (0,173)	0,078 (0,203)
Weiterbildung	0,372 (0,351)	0,988 (0,731)	0,770 (0,965)
weitere Nennungen 1**	0,730 (0,623)	0,286 (0,186)	0,282 (0,241)
weitere Nennungen 2**	0,744 (0,982)	0,896 (0,987)	0,376 (0,621)
weitere Nennungen 3**	0,428 (0,440)	0,747 (0,698)	0,413 (0,479)

^a Anwendung des U-Tests nach Mann-Whitney.

^b Anwendung des H-Tests nach Kruskal & Wallis.

*Bei einem festgelegten α -Niveau von 0,05 sind diese Werte signifikant.

**weitere Nennung 1: PT = Arbeits- und Betriebsklima, EX = Entwicklungsmöglichkeiten

weitere Nennung 2: PT = Arbeits- und Betriebsklima, EX = Ausgestaltung des Jobs

weitere Nennung 3: PT = Ausgestaltung des Jobs, EX = Monetäre Leistungen

Tabelle 27: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Anreize für ältere Potenzialträger⁷⁴⁶

So bestehen auch bei der Bewertung der Anreize für ältere Potenzialträger keine signifikanten Unterschiede zwischen den Einschätzungen von Experten und Potenzialträgern, jungen und älteren Potenzialträgern sowie männlichen und weiblichen Potenzialträgern. Die Nullhypothese H_{12b} wird ebenfalls angenommen und die Alternativhypothese verworfen.

8.3.6 Bindung von Potenzialträgern an das Unternehmen

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse zum Thema Bindung von Potenzialträgern aufgezeigt. Die Potenzialträger und Experten wurden befragt, wie lange sie sich zurzeit vorstellen können bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber tätig zu sein. Während Potenzialträger ihre Bindung an ihren derzeitigen Arbeitgeber für einen Zeitraum von einem Jahr, drei Jahre und über drei Jahre einschätzen, sollten Experten die Bindung eines jungen oder älteren

⁷⁴⁶ Beim zweiten Wert handelt es sich im Folgenden immer um den Wert, bei dem auch Probanden im Alter zwischen 36 bis 39 Jahren bzw. 40 bis 44 Jahren in die Auswertung einbezogen wurden. Handelt es sich um den gleichen Wert, wie bei der nicht erweiterten Probandengruppe, dann wird der Wert nicht doppelt aufgeführt.

Potenzialträgers innerhalb dieser Zeitspannen bewerten.⁷⁴⁷ Die folgende Tabelle 28 zeigt die Ergebnisse zur Bindung an das Unternehmen anhand der Mittelwerte über die verschiedenen Zeithorizonte auf:

	junge PT	ältere PT	Experten für junge PT	Experten für ältere PT
ein Jahr	1,27 (1,40)	1,39 (1,44)	2,09	1,27
über ein Jahr	1,90 (2,03)	1,58 (1,66)	2,73	1,55
über drei Jahre	2,03 (2,11)	1,71 (1,68)	2,95	1,95

Tabelle 28: Phase II - Einschätzung der Bindung von Potenzialträgern an den derzeitigen Arbeitgeber⁷⁴⁸

Es wird in der Tabelle 28 deutlich, dass sowohl **junge als auch ältere Potenzialträger** tendenziell eine starke Bindung an ihren derzeitigen Arbeitgeber aufzeigten. Bei beiden Altersgruppen lag die Bewertung in der Mehrheit im Zustimmungsbereich. Zudem ist zu erkennen, dass bei beiden Probandengruppen der Mittelwert mit einem größeren Zeithorizont wächst und sich somit von einer nahezu mehrheitlichen Zustimmung abschwächte. Die Mittelwertanalyse ergab keinen signifikanten Unterschied zwischen den Altersgruppen, bei der Bindung von jungen und älteren Potenzialträgern an ihren derzeitigen Arbeitgeber, sowohl bei einem Zeithorizont von einem Jahr (0,762 bzw. 0,703), drei Jahren (0,112 bzw. 0,027) als auch bei über drei Jahren (0,172 bzw. 0,037).⁷⁴⁹ So fühlen sich sowohl junge als auch ältere Potenzialträger über längere Frist an ihren Arbeitgeber gebunden. Die Nullhypothese von H_{13} wird angenommen und die Alternativhypothese verworfen. Bei der geschlechtsspezifischen Betrachtung konnte ebenfalls kein signifikanter Unterschied zwischen den Altersgruppen und dem Geschlecht festgestellt werden.⁷⁵⁰

Werden im Vergleich zu den Potenzialträgern die Mittelwerte der Bewertungen von Experten für junge und ältere Potenzialträger betrachtet, wird deutlich, dass Experten

⁷⁴⁷ 1 = stimme voll und ganz zu, 2 = stimme zu, 3 = stimme teilweise zu, 4 = lehne teilweise ab, 5 = lehne ab, 6 = lehne voll und ganz ab.

⁷⁴⁸ Beim zweiten Wert handelt es sich im Folgenden immer um den Wert, bei dem auch Probanden im Alter zwischen 36 bis 39 Jahren bzw. 40 bis 44 Jahren in die Auswertung einbezogen wurden. Handelt es sich um den gleichen Wert, wie bei der nicht erweiterten Probandengruppe, dann wird der Wert nicht doppelt aufgeführt.

⁷⁴⁹ Werden dagegen die Werte der erweiterten Probandengruppe betrachtet, ist zu erkennen, dass bei einem Jahr kein signifikanter Unterschied besteht (0,703), aber sich die Angaben von jungen und älteren Potenzialträgern bei einem Zeitraum von drei Jahren und mehr (0,027 und 0,037) bedeutend unterscheiden.

⁷⁵⁰ Ein Jahr: 0,659, drei Jahre: 0,174, über drei Jahre: 0,302.

tendenziell dem Verbleib eines jungen Potenzialträgers über alle Zeitspannen zustimmten bis teilweise zustimmten, während sie die Bindung von älteren Potenzialträgern über verschiedene Zeithorizonte höher einschätzten. Werden die Einschätzungen der Experten mit den Angaben der Potenzialträger in den beiden Altersgruppen verglichen, dann ergaben sich folgende Ergebnisse:

	Experten vs. junge PT	Experten vs. ältere PT
ein Jahr	0,000* (0,003)*	0,921 (0,692)
drei Jahre	0,004* (0,013)	0,694 (0,775)
über drei Jahre	0,001* (0,002)*	0,156 (0,101)

*Bei einem festgelegten α -Niveau von 0,05 sind diese Werte signifikant.

Tabelle 29: Phase II – Unterschiede zwischen der Einschätzung der Bindung von jungen und älteren Potenzialträgern an ihren derzeitigen Arbeitgeber⁷⁵¹

Während bei jungen Potenzialträgern in jeder Zeitspanne höchst signifikante Unterschiede (die Nullhypothese H_{13a} wird verworfen und die Alternativhypothese angenommen) zwischen den Angaben von jungen Potenzialträgern und Experten bestehen, da junge Potenzialträger generell ihre Bindung höher bewerten, als dies Experten taten, ergaben sich bei älteren Potenzialträgern keine bedeutenden Unterschiede (Annahme der Nullhypothese H_{13b}) zwischen den Aussagen von älteren Potenzialträgern und Experten.

8.3.7 Bindung an einen Arbeitgeber durch das Setzen von Anreizen

Experten wurden speziell befragt, ob sie **altersspezifische Anreize** setzen und wenn ja, ob sich diese zur Bindung von Potenzialträgern bewährten. Nur 8% der befragten Experten gaben an, dass sie altersspezifische Anreize setzen und diese auch zur Bindung der Potenzialträger nutzen. Dagegen setzen 80% keine altersspezifischen Anreize für Potenzialträger und nutzen diese auch nicht zur Bindung. Jedoch gaben die Experten, wenn sie darum gebeten wurden eine Einschätzung darüber abzugeben, welche Wahrnehmung (positiv, negativ oder keine Wertung) altersspezifische bzw. altersunspezifische Anreize bei

⁷⁵¹ Beim zweiten Wert handelt es sich im Folgenden immer um den Wert, bei dem auch Probanden im Alter zwischen 36 bis 39 Jahren bzw. 40 bis 44 Jahren in die Auswertung einbezogen wurden. Handelt es sich um den gleichen Wert, wie bei der nicht erweiterten Probandengruppe, dann wird der Wert nicht doppelt aufgeführt.

jungen bzw. älteren Potenzialträgern hervorrufen, dass altersspezifische Anreize zu 36% bei jungen und 40% bei älteren Potenzialträgern nach ihrer Einschätzung positiv wahrgenommen werden. Bei altersunspezifischen Anreizen dagegen bewerteten die Experten mit 48% für junge und 52% für ältere Potenzialträger den Einfluss als unbedeutend. Es ist kein signifikanter Unterschied zwischen den Bewertungen für junge und ältere Potenzialträger zu erkennen und die Nullhypothese H_{13a} wird angenommen.

In Anlehnung an die Angaben von jungen und älteren Potenzialträgern in der Bewertung der Wichtigkeit von Anreizen ist zu erkennen, dass beim Anreiz Weiterbildung und leistungsorientierte Vergütung altersspezifische Unterschiede beim Ranking vorlagen. Bei allen anderen Kategorien gab es keine altersspezifischen Unterschiede bei der Wichtigkeit der Anreize. Dies lässt darauf schließen, dass altersspezifische Anreize für Potenzialträger wenig Bedeutung haben.

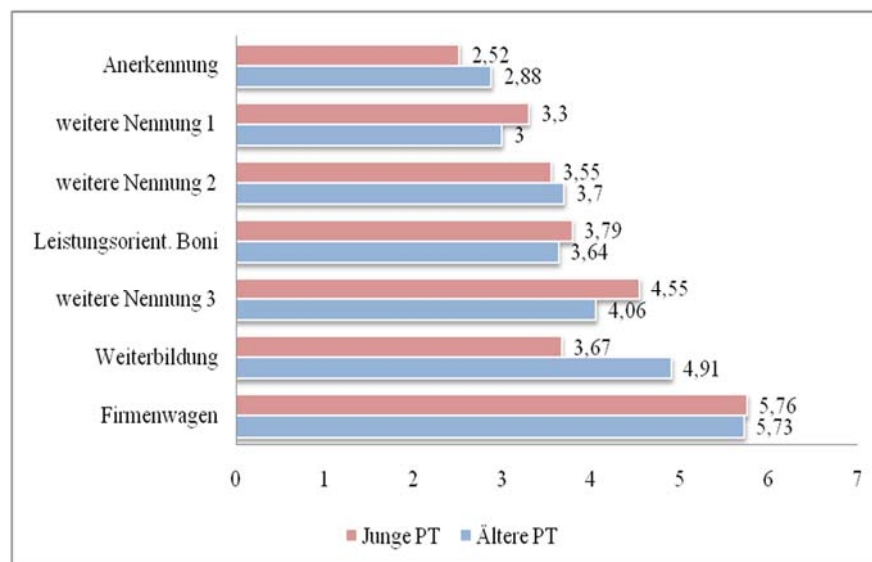


Abbildung 36: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Anreize für junge und ältere Potenzialträger

Des Weiteren wurden die Potenzialträger befragt, ob sie sich generell durch Anreize binden lassen.

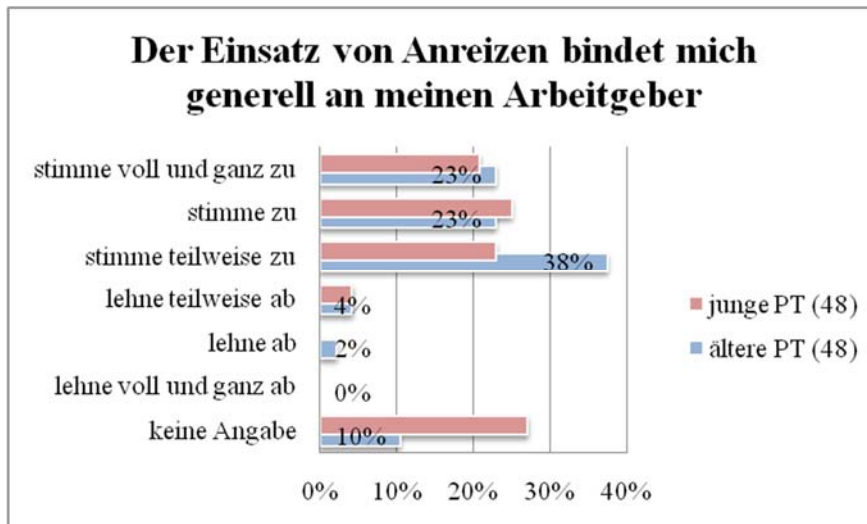


Abbildung 37: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Bindung durch Anreize

Es ist zu erkennen, dass sowohl junge als auch ältere Potenzialträger generell der Aussage zustimmten. Während ältere Potenzialträger mit 38% am häufigsten teilweise zustimmten, stimmten junge Potenzialträger am häufigsten zu. Nachdem ein Vergleich der Mittelwerte der beiden Stichproben durchgeführt wurde, ergab sich kein signifikanter Unterschied zwischen den Bewertungen von jungen und älteren Potenzialträgern (0,123 bzw. 0,419). Die Nullhypothese H_{13c} wird angenommen und die Alternativhypothese verworfen. Zudem liegt kein bedeutender geschlechts-spezifischer Unterschied vor (0,437 bzw. 0,510).

8.3.8 Zusammensetzung von Weiterbildungsgruppen

Zum Thema Weiterbildung wurden die Probanden gebeten, ihre Präferenz für die Zusammensetzung einer Weiterbildungsgruppe (altersspezifische bzw. altersunspezifische) anzugeben. 60% (Mittelwert 1,71 bzw. 1,65) der älteren und 35% (Mittelwert 1,80 bzw. 1,89) der jungen Potenzialträger sowie 56% (Mittelwert 1,68) der Experten gaben an, dass sie altersspezifische Weiterbildungsgruppen bevorzugen. Im Mittelwertvergleich wurde zudem deutlich, dass es weder einen signifikanten Unterschied zwischen den Bewertungen von Potenzialträgern (0,704 bzw. 0,728) und Experten noch zwischen den Bewertungen von jungen und älteren Potenzialträgern (0,618 bzw. 0,216) gab. Generell präferierten die Probandengruppen altersspezifische Weiterbildungsgruppen. Wurde zudem eine geschlechtsspezifische Analyse durchgeführt, ist auch hier kein signifikanter Unterschied (0,134) zu erkennen. Sowohl männliche als auch weibliche junge und ältere Potenzialträger stimmten generell für altersspezifische Weiterbildungsgruppen.

Des Weiteren sollten die Probanden angeben, in welcher Gruppenzusammensetzung sie die Lerneffekte höher einschätzten. Potenzialträger schätzten zu 94,7% die Lernergebnisse in altersgemischten Weiterbildungsgruppen höher ein, Experten mit 84,6%. Da es sich hier um nominale Daten handelt, wurde in diesem Fall kein Mittelwertvergleich durchgeführt, sondern die Häufigkeiten innerhalb der Stichproben errechnet. Zum Vergleich der Daten wurde ein χ^2 -Test bei einem Freiheitsgrad von eins durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen auf, dass sich die beiden Stichproben in ihrer Häufigkeitsverteilung nicht signifikant unterschieden (0,179). Genauer heißt dies, dass sowohl Potenzialträger als auch Experten die Lernergebnisse bei altersgemischten Weiterbildungsgruppen höher einschätzten. Zusätzlich wurden auch die Probandengruppen junge und ältere Potenzialträger auf Unterschiede untersucht. Hier konnte ebenfalls kein signifikanter Unterschied (0,211) festgestellt werden. Beide Probandengruppen gaben hier ebenfalls altersgemischte Weiterbildung als Gruppenzusammensetzung mit dem größten Lerneffekt an.⁷⁵²

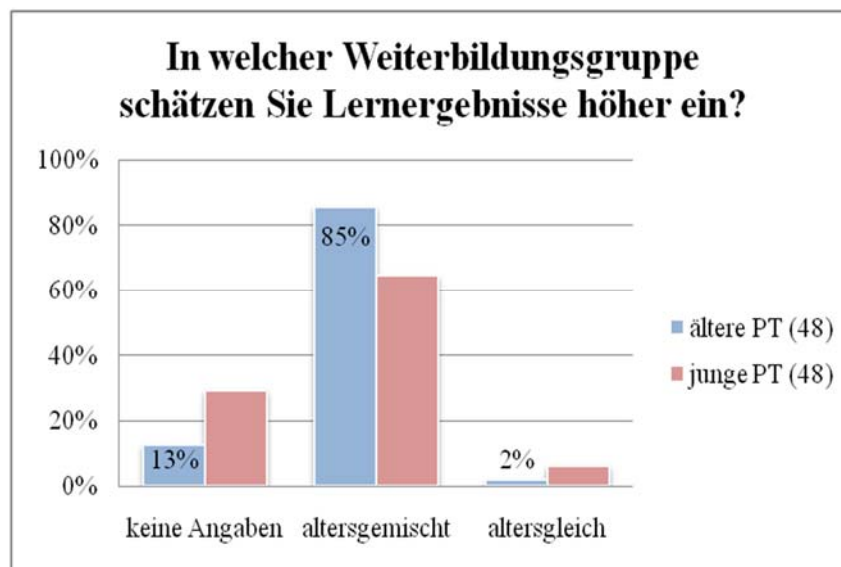


Abbildung 38: Phase II - Ergebnisse zur Kategorie Lerneffekte in verschiedenen Weiterbildungsgruppen

Daneben wurde untersucht, ob die Einschätzung der Lerneffekte in einer Gruppe die Wahl der Weiterbildungsgruppe beeinflusst. Zur Überprüfung bestehender Unterschiede zwischen der Präferenz der Weiterbildungsgruppen und der eingeschätzten Lernergebnisse wurde der McNemar-Test für zweifach gestufte dichotome Merkmale durchgeführt. Es konnte hier kein signifikanter Unterschied zwischen den Einschätzungen von Experten und Probanden

⁷⁵² Für die geschlechtsspezifische Untersuchung ergaben sich ebenfalls diese Ergebnisse (0,211), d. h. es gibt keinen bedeutenden Unterschied zwischen den Probandengruppen.

festgestellt werden (0,250). Somit präferierten sowohl Potenzialträger als auch Experten die Weiterbildungsgruppe, bei der sie sich auch die höchsten Lerneffekte erhoffen. Zu diesem Ergebnis kommt auch der Vergleich zwischen jungen und älteren Potenzialträgern (0,500).

8.3.9 Zusammenfassung der Ergebnisse aus Phase II

In diesem Unterkapitel wurden die Ergebnisse der zweiten Erhebungsphase vorgestellt. Es wurden sowohl qualitative als auch quantitative Daten aus der Online-Umfrage analysiert und vorgestellt. Die folgenden Tabellen 30 und 31 fassen die wichtigsten Ergebnisse zusammen. In Tabelle 30 werden die signifikanten Unterschiede mit einem Haken gekennzeichnet und keine signifikanten Unterschiede zwischen den Stichproben mit einem x aufgeführt. Nicht getestete Zusammenhänge zwischen den Stichproben werden freigelassen. In der Tabelle 31 werden die Ergebnisse der Hypothesentests aufgeführt.

Qualitative Ergebnisse:

	junge vs. ältere Potenzialträger	PT vs. Experten	junge PT vs. Experten	ältere PT vs. Experten
Merkmale	X	X		
Stärken und Schwächen	Stärken für junge: X Schwächen für junge: X Stärken für ältere: X Schwächen für ältere: X			
Anreize von Arbeit- geberseite	für junge PT: X für ältere PT: ✓	X	X	✓
altersgemischte Weiterbildung	Vorteile: X* Nachteile: X**		Vorteile: X Nachteile: X	Vorteile: X Nachteile: X
altersgleiche Weiterbildung	Vorteile: X Nachteile: X		Vorteile: X Nachteile: X	Vorteile: X Nachteile: X

* Mit Ausnahme der dritthäufigsten Nennung.

** Mit Ausnahme der Nennung „keine Nachteile“.

Tabelle 30: Phase II - Zusammenfassung der qualitativen Ergebnisse

Die nachfolgende Tabelle 31 zeigt die Ergebnisse der Hypothesentests auf:

<p>H1 Werden die grundlegenden Merkmale von Potenzialträgern im Unternehmen erfragt, dann werden die gleichen Merkmale von jungen und älteren Potenzialträgern sowie Experten genannt. ⇒ wird angenommen</p>
<p>H2 Junge und ältere Potenzialträger bevorzugen eine unterschiedliche Gruppenzusammen-setzungen bei Weiterbildungsgruppen. ⇒ wird verworfen</p> <p>H2a Potenzialträger und Experten bevorzugen eine unterschiedliche Gruppenzusammen-setzungen bei Weiterbildungsgruppen. ⇒ wird verworfen</p> <p>H2b Die Präferenz der Weiterbildungsgruppe unterscheidet sich je nachdem, ob der Befragte ein junger oder älterer Potenzialträger oder ein Experte ist. ⇒ wird verworfen</p>
<p>H3 Die Gruppenzusammensetzung mit dem höheren Lernergebnis bestimmt die Wahl der Weiterbildungsgruppe bei jungen und älteren Potenzialträgern sowie Experten. ⇒ wird angenommen</p>
<p>H4 Junge und ältere Potenzialträger unterscheiden sich voneinander in ihrer Arbeitsweise durch altersspezifische Stärken und Schwächen. ⇒ kein eindeutiges Ergebnis bei der Prüfung</p>
<p>H5 Die altersspezifischen Stärken einer Altersgruppe von Potenzialträgern entsprechen immer den altersspezifischen Schwächen einer anderen Altersgruppe von Potenzialträger, wenn die Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern benannt werden. ⇒ kein eindeutiges Ergebnis bei der Prüfung</p>
<p>H6 Potenzialträger sowie Experten bewerten die Aussagen, dass Schwächen durch Stärken im Arbeitsalltag ausgeglichen werden, gleich. ⇒ wird verworfen</p> <p>H6a Junge und ältere Potenzialträger bewerten die Aussage, dass Schwächen durch Stärken im Arbeitsalltag ausgeglichen werde, gleich. ⇒ wird angenommen</p>

H7

Potenzialträger und Experten bewerten die Aussage, dass sich Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern ergänzen, gleich.

⇒ **wird angenommen**

H7a

Junge und ältere Potenzialträger bewerten die Aussage, dass sich Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern ergänzen, gleich.

⇒ **wird angenommen**

H8

Junge und ältere Potenzialträger unterscheiden sich in ihrer Leistungseinschätzung.

⇒ **wird verworfen**

H9

Junge und ältere Potenzialträger unterscheiden sich in ihrer Entwicklungseinschätzung.

⇒ **wird verworfen**

H10

Junge (bzw. ältere) Potenzialträger unterscheiden sich in der Einschätzung der Leistungsmotivation von älteren (bzw. jungen) Potenzialträgern.

⇒ **wird verworfen**

H10a

Potenzialträger und Experten unterscheiden sich in der Einschätzung der Leistungs-motivation von Potenzialträgern.

⇒ **wird verworfen**

H10b

Potenzialträger und Experten unterscheiden sich in der Einschätzung der Leistungs-motivation von jungen Potenzialträgern.

⇒ **wird verworfen**

H10c

Potenzialträger und Experten unterscheiden sich in der Einschätzung der Leistungs-motivation von älteren Potenzialträgern.

⇒ **wird verworfen**

H11

Werden Anreize vom Unternehmen für junge und ältere Potenzialträgerangeboten, dann sind diese in erster Linie immateriell.

⇒ **kein eindeutiges Ergebnis bei der Prüfung**

H12

Werden Anreize vom Unternehmen für junge und ältere Potenzialträgergegeben, werden diese durch junge und ältere Potenzialträger sowie Experten unterschiedlich bewertet.

⇒ **kein eindeutiges Ergebnis bei der Prüfung**

<p>H12a Junge und ältere Potenzialträger sowie Experten bewerten Anreize für junge Potenzialträger unterschiedlich. ⇒ wird verworfen</p> <p>H12b Junge und ältere Potenzialträger sowie Experten bewerten Anreize für ältere Potenzialträger unterschiedlich. ⇒ wird verworfen</p>
<p>H13 Junge und ältere Potenzialträger bewerten ihre Bindung an den derzeitigen Arbeitgeber in verschiedenen Zeitperioden unterschiedlich. ⇒ wird verworfen</p> <p>H13a Junge Potenzialträger und Experten bewerten die Bindung von jungen Potenzialträgern an den derzeitigen Arbeitgeber in verschiedenen Zeitperioden unterschiedlich. ⇒ wird angenommen</p> <p>H13b Ältere Potenzialträger und Experten bewerten die Bindung von älteren Potenzialträgern an den derzeitigen Arbeitgeber in verschiedenen Zeitperioden unterschiedlich. ⇒ wird verworfen</p> <p>H13c Junge und ältere Potenzialträger schätzen ihre Bindung durch Anreize unterschiedlich hoch ein. ⇒ kein eindeutiges Ergebnis bei der Prüfung</p> <p>H13d Experten bewerten altersspezifische Anreize für junge und ältere Potenzialträger unterschiedlich. ⇒ wird verworfen</p>

Tabelle 31: Phase II - Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesentests

9. Interpretation der Ergebnisse der „HR meets HP“ Studie

Die Ergebnisse aus den beiden Erhebungsphasen werden in diesem Kapitel zusammenfassend und in Bezug auf das „HR meets HP“ Modell analysiert und interpretiert. Neben der Betrachtung der verschiedenen Ergebnisse aus den beiden Erhebungen werden die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung aufgezeigt und geschlechtsspezifische Verschiedenheiten näher untersucht. Zum Abschluss werden alle Erkenntnisse auf das Modell transferiert und schlussendlich interpretiert.

9.1 Repräsentativität der „HR meets HP“ Studie

Generell ist festzuhalten, dass es sich in der „HR meets HP“ Studie um weniger repräsentative Stichproben in beiden Erhebungsphasen handelt. Der ausschlaggebende Punkt hierfür ist die geringe Anzahl der Probanden im Vergleich zur vermuteten Grundgesamtheit an Potenzialträgern und Experten in deutschen Unternehmen. Denn es wird davon ausgegangen, dass in Deutschland ca. 4,8 Mio. Unternehmen im Jahr 2012 (laut Statistischem Bundesamt ca. 3.6 Mio. im Jahr 2010)⁷⁵³ gemeldet waren und davon ca. 19.000 deutsche Unternehmen, die mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen,⁷⁵⁴ dann lässt sich daraus schließen, dass 15 bzw. 16 Unternehmen in den jeweiligen Erhebungsphasen keine repräsentative Stichprobe darstellen. Ein weiterer Punkt, der die Repräsentativität beeinflussen kann, ist die Auswahl der Probanden. Jeder Experte in einem Unternehmen wurde gebeten Potenzialträger als Probanden zu nennen. Es besteht in diesem Fall der Auswahl die Gefahr, dass die Experten vor allem Probanden ausgewählt haben, die sie entweder selbst als solche identifiziert haben oder mit denen eine enge persönliche Arbeitsbeziehung besteht. Da jedoch ein Gesamtvergleich aller Potenzialträger aus verschiedenen Unternehmen vorliegt, kann eine Verzerrung der Ergebnisse durch persönliche Beziehungen ausgeschlossen werden. Dennoch ist zu beachten, dass entweder eine Auswahl durch einen unbeteiligten Arbeitnehmer im Unternehmen oder eine Selbstnominierung auch möglich gewesen wäre.

Im Hinblick auf die Zentralität⁷⁵⁵ einer Stichprobe bzw. Studie ist hier anzumerken, dass der Grad der Betroffenheit bei den Befragten hoch ist und aus diesem Grund eine niedrige

⁷⁵³ <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Unternehmensregister.html>, aufgerufen am 28.2.2013.

⁷⁵⁴ http://lift360.de/wir-vermessen-deutschland-teil-1-die-unternehmenslandschaft-in-deutschland/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=wir-vermessen-deutschland-teil-1-die-unternehmenslandschaft-in-deutschland, aufgerufen am 28.2.2013.

⁷⁵⁵ „Je höher der Grad der Zentralität, desto wahrscheinlicher ist auch die Übereinstimmung zwischen geäußelter Meinung und effektivem Verhalten.“ Atteslander (2008), S. 61.

Zentralität anzunehmen ist.⁷⁵⁶ Dieser Punkt wurde jedoch durch den Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung weitgehend umgangen, da ein Abgleich der Übereinstimmung zwischen der geäußerten Meinung und einer anderen Meinung erfolgte. So konnten in der Gesamtbetrachtung nur wenige bedeutende Unterschiede zwischen der Selbst- und Fremdeinschätzung gefunden werden.

Ziel der Studie war es, Einschätzungen von und für Potenzialträger (Selbst- und Fremdsicht) zu untersuchen. Aus diesem Grund erweist sich die Erhebung der Daten in diesem Fall als repräsentativ. Eine Erweiterung der Studie um einen Gesamtüberblick über das Thema Potenzialträger wäre möglich, indem die tatsächliche Leistung dieser anhand eines anderen Messverfahrens erhoben wird. Hiermit könnten die Einschätzungen den tatsächlichen Leistungen gegenübergestellt und eine höhere Repräsentativität erzeugt werden. Dies war jedoch nicht Schwerpunkt der Studie.

9.2 Identifikation von Potenzialträgern

Verschiedene Autoren, wie z. B. Rump (2007) oder Koppel (2007), beschreiben die Wichtigkeit der Identifikation und Förderung von Arbeitnehmern aller Altersgruppen als wichtige Konsequenz im Umgang mit dem demographischen Wandel. Deller et al. (2007) gehen sogar noch einen Schritt weiter und fordern: Bei der Identifikation und Förderung „[...] darf der Fokus nicht nur auf die jungen Nachwuchskräfte und Potenzialträger gelegt werden, sondern muss die Entwicklungsmöglichkeiten von Fähigkeiten aller Altersgruppen berücksichtigen.“ Bei der Betrachtung verschiedener Studien zum Thema Potenzialträger wird jedoch deutlich, dass die Identifikation von Potenzialträgern für Fach-, Führungs- und Schlüsselpositionen in deutschen Unternehmen vermehrt für junge Potenzialträger bestehen und selten alle Altersgruppen im Mittelpunkt der Betrachtung hinzugezogen werden.⁷⁵⁷

Im Rahmen der beiden Erhebungsphasen der „HR meets HP“ Studie wurde an verschiedenen Stellen klar, dass vor allem junge Arbeitnehmer als Potenzialträger identifiziert werden. Innerhalb der Auswahl der Unternehmen, mit denen die Studie bereits durchgeführt wurde, war zu Beginn zu erkennen, dass einige deutsche Unternehmen die Bezeichnung ältere Potenzialträger nicht im Unternehmensalltag verwenden und aus diesem Grund keine älteren Potenzialträger nennen konnten. Diese Darstellung festigte sich in der ersten Phase. Da innerhalb des problemzentrierten Interviews an einigen Stellen bekräftigt wurde, dass die

⁷⁵⁶ Abgeleitet aus Atteslander (2008).

⁷⁵⁷ Vgl. u. a. Franke (1999), Mercer Deutschland GmbH (2012), Kienbaum (2012), etc.

Bezeichnung Potenzialträger derzeit nicht für ältere Mitarbeiter verwendet wird. Es konnte in der zweiten Erhebungsphase festgestellt werden, dass weniger als die Hälfte (44%) der befragten deutschen Unternehmen in allen Altersgruppen Potenzialträger identifizieren. Dies zeigt, dass bisher ein vermindertes Bewusstsein für ältere Potenzialträger in deutschen Unternehmen besteht und spiegelt die bisherigen Ausrichtungen von Studien zur Identifikation dieser Arbeitnehmergruppe wider. So konnte nach Jasper et al. (2011) belegt werden, dass 97% der befragten Unternehmen die Wichtigkeit einer Identifikation aller Altersgruppen erkannt haben, aber nur 1/5 dementsprechend handelt. Dies belegt auch beispielsweise eine Studie von Franke (1999). Das fehlende Bewusstsein für ältere Potenzialträger kann entweder darauf zurückgeführt werden, dass älteren Potenzialträger im Unternehmenskontext nicht als solche sondern vermehrt als leistungsstarke Mitarbeiter bezeichnet werden. U. a. Bullinger und Buck (2007) stellten dies deutlich heraus. Weiterhin liegt die Aufmerksamkeit von Führungskräften und der Personalabteilung vermehrt bei jungen Mitarbeitern. Dies hat den Hintergrund, dass in diesem Mitarbeiterkreis vermeintlich vermehrt Potenziale gesehen werden.⁷⁵⁸ Im Zuge des demographischen Wandels steht jedoch fest, dass zukünftig die Potenziale ebenso durch ältere Arbeitnehmer generiert werden sollten, um u. a.

- eine verringerte Anzahl von jungen Potenzialträgern, aufgrund des demographischen Wandels zu kompensieren,
- Erfahrungswissen von älteren Potenzialträgern auf jüngere Generationen übertragen zu können und dadurch
- effizient Potenziale im Unternehmen nutzen zu können.⁷⁵⁹

Ausgehend von der Identifikation eines Potenzialträgers wird im nächsten Unterkapitel darauf eingegangen, wie sich Potenzialträger grundlegend und innerhalb ihrer Altersgruppe selbst wahrnehmen. Weiterhin wird erläutert wie sie von Experten oder der anderen Altersgruppe wahrgenommen werden. Diese Analyse und Interpretation der Selbst- und Fremdwahrnehmung dient als fundamentaler Ausgangspunkt für die Interpretation der restlichen Ergebnisse, wie bspw. Leistungseinschätzung, aus der „HR meets HP“ Studie.

⁷⁵⁸ Vgl. u. a. Christiani und Scheelen (2008), Enaux und Henrich (2010).

⁷⁵⁹ Vgl. u. a. Grewer et al. (2007), Jana-Tröller (2009), von Rosenstiel (2009), etc.

9.3 Merkmale von Potenzialträgern

In der ersten und zweiten Erhebungsphase wurden jeweils zehn Merkmale von jungen und älteren Potenzialträgern identifiziert. Während in der ersten Phase keine altersspezifische Unterscheidung zwischen den Probanden bei den Nennungen der Merkmale stattfand, wurde in der zweiten Phase zwischen den Eigenschaften, die junge Potenzialträger und denen die ältere nannten, unterschieden. Bei der Zusammenfassung der Ergebnisse aus beiden Phasen wird deutlich, dass sechs von zehn aufgeführten Merkmalen sowohl in der ersten als auch in der zweiten Phase genannt wurden: Leistungsbereitschaft, soziale Kompetenzen, Eigenverantwortung/-initiative, Fachwissen, Teamfähigkeit und Veränderungsbereitschaft. Diese Eigenschaften werden ebenfalls als kennzeichnende Ausprägungen von Potenzialträgern in der Literatur genannt. Heyse und Ortmann (2008) beschreiben z. B. Lernbereitschaft, soziale Kompetenzen und Fachwissen als Merkmale von Potenzialträger, während Kunz (2004) u. a. die Teamfähigkeit und Eigenverantwortung nennt.

Des Weiteren wurden Eigenschaften wie etwa Führung und Ausbildung innerhalb einer Erhebungsphase genannt, jedoch nicht in der zweiten Erhebungsphase bestätigt. Werden diese Merkmale betrachtet und mit Autoren wie z. B. Donkor (2009) verglichen, ist zu erkennen, dass es sich an diesem Punkt nicht um allgemeine, sondern spezifische Ausprägungen handeln kann. Diese Eigenschaften von Potenzialträgern können zwar in einem Unternehmen wichtig, aber in einem anderen nicht von Bedeutung sein. Aus diesem Grund bildet das Merkmal „Führung“ eine Eigenschaft, die einem Potenzialträger zusätzlich zugeordnet werden kann, aber nicht zwingend vorhanden sein muss. Dries und Pepermans (2008) beschreiben u. a., dass Potenzialträger unabhängig von einer Führungsposition, anhand ihrer Leistungen und ihrer Ambitionen identifiziert werden können. Dies wird wiederum durch die eigene Datenerhebung bestätigt. Bei dieser Erhebung wurden Potenzialträger mit und ohne Führungsposition als Probanden von Experten benannt. Ein weiteres Merkmal ist z. B. auch die Eigenschaft „Ausbildung“. Während der Mikrozensus (2011) belegt, dass ältere Arbeitnehmer in der Mehrheit einen Hauptschulabschluss aufweisen, konnte in der eigenen Studie festgestellt werden, dass ältere Potenzialträger in der Mehrheit ein Studium absolviert haben und sich aus diesem Grund von anderen Arbeitnehmern abgrenzen. Gechter (2002) und Kunz (2004) z. B. bewerten die Art der Ausbildung als ein wichtiges Merkmal von Potenzialträgern, während der Begriff Potenzial nicht grundsätzlich mit einem hohen Ausbildungsniveau verknüpft ist. In Anlehnung an die eigene Analyse war beim Blick auf die demographischen Daten der jungen und älteren Potenzialträger zu erkennen, dass die Mehrheit der Potenzialträger einen

Hochschulabschluss vorweisen kann, aber auch Potenzialträger teilnahmen, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben. Es kann hier vermutet werden, dass das Bildungsniveau eines Potenzialträgers in den meisten Fällen zu dessen Merkmalen zählt,⁷⁶⁰ aber dem Merkmal „Leistungsbereitschaft“ untergeordnet werden kann, weil dieses Merkmal häufiger genannt wurde.

In dieser Arbeit konnten folglich die Merkmale von Potenzialträgern, die von verschiedenen Autoren beschrieben werden, durch Experten und die Potenzialträger selbst bestätigt werden.

9.4 Selbst- und Fremdbild eines Potenzialträgers im Vergleich

Die Darstellung der Selbst- und Fremdwahrnehmung eines Potenzialträgers soll grundlegend aufzeigen, wie sich Potenzialträger selbst sehen und wie sie von anderen gesehen werden. Ziel der Analyse war es, Unterschiede und Parallelen zu erkennen und folglich Verzerrungen, die aufgrund einer einseitigen Darstellungsweise entstehen, zu vermeiden und diese schlussendlich bei der Interpretation berücksichtigen zu können.

Während es zum Fremdbild eines Potenzialträgers verschiedene Studien und unterschiedliche Autoren, wie z. B. Sadler (1995) oder Ready et al. (2010) gibt, die sich mit dem Thema auseinandersetzen, können für die **Selbstwahrnehmung** nur Studien herangezogen werden, in denen Potenzialträger selbst befragt wurden. In einem Beispiel stellte Franke (1999) bei der Befragung von Potenzialträgern fest, dass junge Potenzialträger, die innerhalb ihres Studiums als solche identifiziert wurden, sich selbst höhere Werte bei der Risikobereitschaft, Sinn-, Leistungs- und Teamorientierung zuordnen als andere Studenten. Zurückgeführt wurde diese Einschätzung auf eine höhere Motivation bei den Potenzialträgern. Für ältere Potenzialträger liegen hierzu keine Studien vor, jedoch beschreibt u. a. Götze (2013), dass ältere (leistungsstarke) Arbeitnehmer, aus ihrer Sichtweise, eine größere Selbstsicherheit und somit eine positivere Selbsteinschätzung aufweisen. Innerhalb der „HR meets HP“ Studie konnte festgestellt werden, dass sowohl junge als auch ältere Potenzialträger sich im Vergleich zu anderen Kollegen selbst selten gleich und niemals schlechter bewerteten. Dies bestätigt die Studie von Franke (1999), in

⁷⁶⁰ Vgl. u. a. Michaels et al. (2001), Capelli (2008), Axelrode et al. (2001), etc.

der sich Potenzialträger besser einschätzen als andere Kollegen/Kommilitonen, und knüpft hiermit an Götze (2013) an.

Des Weiteren wurde ersichtlich, dass junge wie auch ältere Potenzialträger nahezu ähnliche Ergebnisse bei der Selbsteinschätzung, mit Ausnahmen wie z. B. beim Thema Stärken und Schwächen, aufzeigten. Für eine objektive Selbsteinschätzung mit einer geringen Verzerrung der Selbstwahrnehmung innerhalb der Altersgruppen können u. a. folgende Gründe sprechen.⁷⁶¹

1. Junge und ältere Potenzialträger sind in der Selbstbeurteilung geübt, da sie im Rahmen der Identifikation als Potenzialträger bereits öfter eine Einschätzung über sich abgeben mussten.⁷⁶²
2. Potenzialträger zeichnen sich durch eine hohe Leistungsmotivation aus, welche eine neutrale Selbstbeurteilung fördert.⁷⁶³

Gegen eine objektive Selbsteinschätzung, also für eine Verzerrung der Selbstwahrnehmung bei jungen und älteren Potenzialträgern, sprechen dagegen in erster Linie:

1. Potenzialträger kennen die Eigenschaften, die ihnen durch andere zugewiesen werden, und übertragen diese auf sich, auch wenn diese nicht zutreffen.⁷⁶⁴
2. Junge Potenzialträger können sich aufgrund ihrer fehlenden Erfahrung und ältere Potenzialträger aufgrund ihrer Angst ihre Stellung im Unternehmen zu verlieren überschätzen.⁷⁶⁵

Sowohl die Argumente für als auch gegen eine realistische Einschätzung ohne Verzerrungen in der Selbstwahrnehmung können auf die Potenzialträger in der „HR meets HP“ Studie übertragen werden. Erst ein Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild gibt näheren Aufschluss darüber, inwieweit Selbst- und Fremdwahrnehmung übereinstimmen und welche Konsequenzen dies für die Interpretation der Ergebnisse der Studie hat.

⁷⁶¹ Vgl. hierzu S. 84.

⁷⁶² Vgl. hierzu die Selbsteinschätzung einer Person in Tartler et. al (2003).

⁷⁶³ Eine hohe Leistungsmotivation ist ein Merkmal das Potenzialträger von anderen Arbeitnehmern unterscheidet. Vgl. u. a. Franke (1999) und Moser (1999).

⁷⁶⁴ Vgl. Reuband (1990): Orientierung an Stereotypen beim Interview.

⁷⁶⁵ Vergleiche die bereits erläuterte Thematik der Selbst- und Fremdeinschätzung.

Die **Fremdwahrnehmung**, die durch Experten und Potenzialträger innerhalb der „HR meets HP“ Studie beschrieben wird, zeigt auf, dass es nur selten unterschiedliche Meinungen bei der Bewertung von jungen und älteren Potenzialträgern gibt. Ein Self-Serving-Bias, wie ihn Tartler et al. (2003) beschreibt, kann somit für diese Probandengruppe mit einer hohen Wahrscheinlichkeit ausgeschlossen werden. In diesem Fall ist dagegen zu untersuchen, welche Möglichkeiten die Einschätzung von Experten beeinflussen können. Für eine objektive Fremdeinschätzung der Experten sprechen:

1. Experten sind aufgrund ihrer Arbeit in der Personalabteilung (sowie in manchen Fällen durch ihre Führungsposition) mit verschiedenen Beurteilungssystemen trainiert.⁷⁶⁶
2. Experten haben in Zusammenarbeit mit den Führungskräften im Unternehmen die Auswahlkriterien für die Einordnung eines Arbeitnehmers in den Pool von Potenzialträgern definiert bzw. kennen diese Kriterien vor dem Hintergrund, dass sie bei der Identifikation der Potenzialträger aktiv mitwirken.⁷⁶⁷

Gegen eine objektive Fremdbeurteilung sprechen u. a., dass die Experten nicht Potenzialträger im Allgemeinen beurteilen, sondern sich lediglich auf die Einschätzung der Potenzialträger konzentrieren, die sie selbst ausgewählt haben.

Innerhalb der Studie konnte eine hohe Übereinstimmung zwischen der Selbst- und Fremdbeurteilung von Potenzialträgern festgestellt werden. Daraus lässt sich schließen, dass entweder eine Abstimmung zwischen Experten und Potenzialträgern vor Beginn der Studie stattfand, auf beiden Seiten Stereotypen von Potenzialträgern beschrieben wurden oder jeweils von beiden Seiten eine objektive Einschätzung erfolgte. Die erste Annahme ist mit einer hohen Wahrscheinlichkeit auszuschließen, weil weder Experten noch Potenzialträgern die Inhalte der Fragebögen beider Erhebungsphasen vorher bekannt waren und eine Abstimmung zwischen verschiedenen Unternehmen unwahrscheinlich erscheint. Ebenso kann die zweite Annahme verworfen werden, da hierzu ein einheitlicher Stereotyp zu „Potenzialträger“ firmenübergreifend vorliegen müsste. Die Wahrscheinlichkeit hierfür wird gering eingeschätzt, da zu Beginn der Dissertation beschrieben wurde, dass es keine einheitliche Definition des Begriffs Potenzialträger gibt und firmeninterne Begebenheiten

⁷⁶⁶ Vgl. hierzu u. a. Moser (1999) und Tartler et. al (2003): Erfahrung bei Selbsteinschätzungen.

⁷⁶⁷ Vgl. Bröckermann (2000).

eine große Rolle spielen.⁷⁶⁸ Es ist folglich davon auszugehen, dass mit einer hohen Wahrscheinlichkeit beide Seiten objektive Angaben abgegeben haben. Daraus lässt sich wiederum schließen, dass Experten Potenzialträger sehr gut einschätzen können und demzufolge wissen, welche Bedürfnisse in dieser Arbeitnehmergruppe einen hohen Stellenwert haben.

Treten dagegen Unterschiede zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung auf, dann treten diese vereinzelt auf. So schätzen z. B. junge Potenzialträger ihre Bindung an den derzeitigen Arbeitgeber höher ein, als Experten diese bewerten. Diese unterschiedliche Bewertung bei der Bindung innerhalb eines Jahres von jungen Potenzialträgern kann aus verschiedenen Sichtweisen interpretiert werden. Junge Potenzialträger weisen entweder eine höhere Bindung an den derzeitigen Arbeitgeber auf, als Experten dies bewerten, oder junge Potenzialträger geben eine höhere Bindung an, als diese wirklich der Fall ist, da sie eine Wechselbereitschaft bzw. geringere Bindung nicht in der Befragung angeben möchten. Im letzten Fall schätzen die Experten die Bindungswahrscheinlichkeit objektiver ein. Michaels et al. (2001) betont, dass junge Potenzialträger als knappe Ressource auf dem deutschen Arbeitsmarkt gesehen werden und diese somit mit einer höheren Wahrscheinlichkeit die Möglichkeit haben sich ihren Arbeitgeber auszusuchen und leichter einen Arbeitgeber wechseln. Des Weiteren wird die Loyalität zum Arbeitgeber bei jungen Arbeitnehmern geringer bewertet als bei älteren Arbeitnehmern.⁷⁶⁹ Dagegen beschreibt eine Kienbaum-Studie aus dem Jahr 2012, dass 78% aller befragten High-Potentials mindestens drei Jahre in einem Unternehmen beschäftigt sind. Kürzer als ein Jahr arbeitete kein Potenzialträger in den befragten Unternehmen. Wird zudem die Betriebszugehörigkeit der jungen Potenzialträger (vgl. Phase I) aufgezeigt, ist zu erkennen, dass junge Potenzialträger durchschnittlich ca. fünf Jahre im derzeitigen Unternehmen tätig sind. Daraus lässt sich schließen, dass Experten die Bindung junger Potenzialträger geringer bewerten, als diese in Wirklichkeit ist. In diesem Fall konnte eine objektivere Einschätzung durch die jungen Potenzialträger aufgezeigt werden. Weitere Beispiele ergeben, dass die Selbsteinschätzung bei Unterschieden zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung objektiver erscheint als die Fremdeinschätzung.

⁷⁶⁸ Vgl. Unterkapitel 4.2.

⁷⁶⁹ Vgl. u. a. Donkor (2009), Boockmann und Zwick (2004).

Um diese Problematik weiter analysieren zu können, werden im nächsten Unterkapitel die altersspezifischen Unterschiede anhand der vorliegenden Daten diskutiert und es wird vertiefend auf die Unterschiede zwischen der Beurteilung von jungen und älteren Potenzialträgern eingegangen.

9.5 Altersspezifische Unterschiede

Bei der Vorstellung der Ergebnisse wurde deutlich, dass nahezu keine signifikanten altersspezifischen Unterschiede bei der Selbsteinschätzung zwischen den Altersgruppen von jungen und älteren Potenzialträgern vorliegen.⁷⁷⁰ Liegen bedeutende Unterschiede zwischen den Altersgruppen vor, dann lassen sich diese vor allem bei den **Stärken und Schwächen** sowie der Benennung von **Eigenschaften** erkennen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich die beiden Gruppen in verschiedenen Lebensphasen befinden und entsprechend unterschiedliche Lebenserfahrungen im Umgang mit verschiedenen Gegebenheiten, wie z. B. der Umgang mit IT, aufweisen können. Die Generation Y, die Generation der jungen Potenzialträger, zeichnet sich nach Zülch (2008) durch u. a. Innovationsfähigkeit und Kreativität aus, während ältere Generationen sich durch Erfahrung im Unternehmen hervorheben. Geht es darum, die eigene **Leistung, bestehende Entwicklungspotenziale** und die eigene **Leistungsmotivation** im Vergleich zu Kollegen einzuschätzen, dann schätzen sich sowohl junge als auch ältere Potenzialträger höher ein als ihre Kollegen. Diese Ergebnisse widersprechen in jeder Hinsicht dem Defizit-Modell des Alters, welches sich u. a. darauf beruft, dass die Leistung mit steigendem Alter abnehmen soll. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass ältere Potenzialträger unter kontinuierlichem Training nicht nur ein gleiches Leistungsniveau erreichen können, wie dies z. B. Ours (2009) oder Carstensen (2007) beschreiben, sondern dass ältere Potenzialträger ihre Leistung und ihre Motivation ebenso hoch einschätzen wie junge Potenzialträger. Büsch et al. (2012) und Rabl (2010) beschreiben ebenfalls eine hohe Motivation bei jungen und älteren Arbeitnehmern und lassen somit auf eine Bekräftigung der Ergebnisse der „HR meets HP“ Studie folgern. Es kann folglich festgehalten werden, dass ältere Potenzialträger nicht davon ausgehen, dass ihre **Leistung bzw. Leistungsmotivation** mit gestiegenem Alter abgenommen hat. Geht es jedoch darum, dass junge Potenzialträger die Leistungsmotivation von älteren einschätzen sollen, dann wird ersichtlich, dass junge Potenzialträger unter der Annahme, dass die

⁷⁷⁰ Eine Ausnahme hierbei bildet z. B. die Einschätzung der Leistungsmotivation, wie bereits oben beschrieben.

Leistungsmotivation mit dem Alter abnimmt, die Leistungsmotivation bei älteren auch geringer bewerten. Gründe für diese Annahme können sein, dass

1. junge Potenzialträger ältere Potenzialträger im Hinblick auf ihre Stereotypen bewerten und davon ausgehen, dass die Leistungsmotivation mit steigendem Alter geringer wird oder
2. junge Potenzialträger vermehrt die Erfahrung mit einer sinkenden Leistungsmotivation bei älteren Arbeitnehmern gemacht haben und diese auf ältere Potenzialträger übertragen oder
3. junge Potenzialträger ein objektiveres Bild von älteren Potenzialträgern abgeben, als diese sich selbst bewerten.

Interessant ist zudem, dass es auch keine Altersunterschiede bei der Einschätzung des **Entwicklungspotenzials** gibt. Dieser Punkt ist gerade vor dem Hintergrund interessant, dass wenige Unternehmen ältere Arbeitnehmer als Potenzialträger identifizieren bzw. titulieren (vgl. Ergebnisse zur Identifikation von Potenzialträgern). Denn obwohl hierbei deutlich wird, dass ebenso ältere Potenzialträger ein hohes Entwicklungspotenzial bei sich sehen und als Potenzialträger angesehen werden wollen, werden diese weniger häufig identifiziert als junge Potenzialträger. Dabei betonen Autoren wie z. B. Maus (2002), dass ältere Arbeitnehmer nicht weniger, sondern nur anders belastbar sind als jüngere Arbeitnehmer. Hier ist eine deutliche Diskrepanz zwischen der erkannten Notwendigkeit, ältere Potenzialträger einzusetzen und zu fördern und dem tatsächlichen Handeln der Unternehmen zu erkennen. Dies lässt darauf schließen, dass die Ressource ältere Potenzialträger zurzeit zu wenig genutzt wird und dadurch Potenziale im Unternehmen nicht vollständig ausgeschöpft werden.

In einem weiteren Schritt wurden die altersspezifischen Sichtweisen auf **Anreize** untersucht. Hier ist zu erkennen, dass es nahezu keine altersspezifischen Unterschiede zwischen der Bewertung von Anreizen aus Sicht von jungen und älteren Potenzialträgern gibt. Diese Ergebnisse bilden einen Widerspruch zur einschlägigen Literatur verschiedener Autoren wie z. B. Rump und Eilers (2009) und Stamov Roßnagel (2008). Hier wird beschrieben, dass Anreize in Bezug auf die unterschiedlichen Bedürfnisse jeder Altersgruppe gesetzt werden sollten. So zeigen u. a. auch Büsch et al. (2012) auf, dass die Anreize wie z. B. Karriere, sozialer Status und Weiterbildung im Alter eher sinken, während Autonomie und Anerkennung eher steigen. Dagegen sehen sie monetäre Anreize als wirksame Faktoren zur

Motivationssteigerung bei eher jungen Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmern im mittleren Alter als wichtig an. Büsch et al. (2012) erläutern, dass sowohl das Geschlecht als auch das Qualifikationsniveau im Alter Einfluss auf die Wirksamkeit von Anreizen hat. Sowohl geschlechtliche als auch qualifikatorische Unterschiede sind jedoch in der eigenen Studie zurückzuweisen. Da einerseits nahezu keine geschlechtsspezifischen Unterschiede bei Potenzialträgern beider Altersgruppen vorlagen als auch andererseits von einem ähnlichen Qualifikationsniveau bei den befragten Potenzialträgern ausgegangen werden kann. Im Vergleich zur Literatur ist auch zu erkennen, dass andere Autoren wie Büsch et al. oder Stamov Roßnagel (2008) Arbeitnehmer beschreiben und keine spezielle Fokussierung auf Potenzialträger legen. Es lässt sich somit sagen, dass bei der Probandengruppe der Potenzialträger keine altersspezifischen Unterschiede bei der Bewertung von Anreizen vorliegen.

Wird des Weiteren die **Bindung** von jungen und älteren Potenzialträgern an ihren derzeitigen Arbeitgeber betrachtet, dann wird auch hier deutlich, dass keine altersspezifischen Unterschiede zwischen den Bewertungen der Altersgruppen bestehen. Bei älteren Arbeitnehmern wird davon ausgegangen, dass diese eine höhere Bindung an ihren Arbeitgeber aufweisen, da einerseits ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt derzeit geringer eingeschätzt werden als bei jungen Arbeitnehmern und andererseits die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber höher beurteilt wird.⁷⁷¹ Dagegen wird bei jungen Arbeitnehmern die Bindung durch Experten niedriger eingeschätzt, da diesen höhere Chancen auf dem Arbeitsmarkt eingeräumt werden.⁷⁷² Im Blick auf Potenzialträger kann jedoch vermutet werden, dass nicht nur junge sondern auch ältere Potenzialträger aufgrund ihrer überdurchschnittlichen Leistungen auf dem Arbeitsmarkt Vorteile gegenüber anderen Arbeitnehmern haben und demzufolge eine verringerte Bindung an das aktuelle Arbeitsverhältnis besteht. Grundsätzlich kann nicht davon ausgegangen werden, dass ältere Potenzialträger eine stärkere Bindung an ihren Arbeitgeber haben als junge, da ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt einen Arbeitsplatz zu bekommen gut bis sehr gut eingeschätzt werden sollten (vgl. Vorstandspositionen, die meist von Arbeitnehmern in einem höheren Alter besetzt werden)⁷⁷³. Es stellt sich jedoch die Frage, warum weisen sie trotzdem eine hohe Bindung an ihren Arbeitgeber auf? Bei jungen Potenzialträgern konnte bereits durch

⁷⁷¹ Vgl. Roth et al. (2007).

⁷⁷² Vgl. u. a. Michaels et al. (2001) und Thiele (1999).

⁷⁷³ Vgl. Pönisch (2006).

Kienbaum (2012) bestätigt werden, dass diese sich gegenüber ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen, wenn die Rahmenbedingungen (wie z. B. Arbeitsklima, etc.) stimmen. Bei älteren Potenzialträgern kann im Hinblick auf ältere Arbeitnehmer davon ausgegangen werden, dass eine geringe Fluktuationsrate vorliegt.⁷⁷⁴ Somit weisen beide Altersgruppen eine positive Einschätzung ihrer Bindung an den derzeitigen Arbeitgeber auf. Der Grund, warum sich junge als auch ältere Potenzialträger an ihren derzeitigen Arbeitgeber binden, kann auf eine hohe Arbeitszufriedenheit zurückgeführt werden, die durch die passenden Rahmenbedingungen und Anreize entsteht.⁷⁷⁵ Diese Arbeitszufriedenheit kann auf die richtigen Anreize und Fördermaßnahmen, die vom Arbeitgeber gesetzt werden, zurückgeführt werden.

9.6 Geschlechtsspezifische Unterschiede

Neben einer altersspezifischen Untersuchung wurde, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen männlichen und weiblichen Potenzialträgern in den beiden Altersgruppen aufzeigen zu können, zusätzlich eine geschlechtsspezifische Untersuchung durchgeführt.

Innerhalb der zweiten Erhebungsphase, in welcher auch geschlechtsspezifische Unterschiede berücksichtigt wurden, wurde erstmals bei der Analyse der demographischen Daten deutlich, dass eine ungleiche Verteilung der Geschlechter bei jungen und älteren Potenzialträgern vorlag. Es nahmen ca. 56% männliche und ca. 44% weibliche Potenzialträger und 68% männliche und 32% weibliche Experten an der Studie teil. Bereits hier ist zu erkennen, dass bei Potenzialträgern eine leichte und bei Experten eine deutliche Diskrepanz zwischen Männern und Frauen vorliegt. Im Hinblick auf das Thema Führungsposition⁷⁷⁶ wurde zudem deutlich, dass bei jungen Potenzialträgern der Anteil der Führungspositionen bei Frauen etwas geringer ist als bei Männern. Bei älteren Potenzialträgern liegt eine erhebliche Diskrepanz zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen vor: Bei älteren Männern liegt ein starkes Verhältnis für Führungspositionen vor und bei Frauen besteht ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen

⁷⁷⁴ Vgl. Roth et al. (2007).

⁷⁷⁵ Vgl. u. a. Herzberg (1968).

⁷⁷⁶ „Angestellte in der Privatwirtschaft [...], die im SOEP [der Längsschnittstudie „Sozio-oekonomisches Panel“] angaben, entweder in Tätigkeiten mit umfassenden Führungsaufgaben oder in sonstigen Leitungsfunktionen zu sein oder auch hochqualifizierte Tätigkeiten auszuüben.“ Vgl. Holst und Busch (2010), S. 7. Insgesamt konnten von Körner und Günther (2011) im Jahre 2009 ca. 3,8 Mio. Arbeitnehmern in Führungspositionen in Deutschland identifiziert werden, davon waren ca. 30% Frauen.

Frauen ohne Führungsposition und in Führungsposition vor. Somit nimmt die Anzahl der Männer in Führungspositionen im Alter stark zu, während bei Frauen eine Gleichverteilung zwischen Führungsposition und keiner Führungsposition vorliegt. Gründe hierfür können u. a. sein, dass

1. Frauen, aufgrund einer Familienplanung, auf eine Führungsposition verzichtet haben (fehlende Vereinbarkeit von Beruf und Familie),⁷⁷⁷
2. Frauen, aufgrund einer Familienplanung, nur noch Teilzeit in höherem Alter arbeiten und somit keine Führungsposition bekommen haben (fehlende Flexibilität der Arbeitgeber),⁷⁷⁸
3. Frauen weniger Anspruch auf Förderung einfordern (fehlendes Selbstbewusstsein) und deswegen trotz vorliegender Kompetenzen sich gegenüber Männern nicht durchsetzen können,⁷⁷⁹
4. Frauen weniger gefördert werden als Männer,⁷⁸⁰
5. ältere Frauen früher nicht gefördert wurden, da vor ca. 30 Jahren Frauen in Führungspositionen nahezu nicht anzutreffen waren.⁷⁸¹

In Deutschland liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen laut Körner und Günther (2011) bei ca. 27%. Dies ist eine geringe Quote, wenn davon ausgegangen wird, dass 70% der erwerbsfähigen Frauen arbeiten und Frauen ein besseres Bildungsniveau aufweisen als Männer.⁷⁸² Eine Studie der Firma Persolog (2012) führt dagegen die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen auf ein weniger dominantes Verhalten von Frauen zurück,⁷⁸³ dass jedoch in der heutigen Gesellschaft in Führungspositionen als gegeben vorausgesetzt wird. Männer erfüllen dieses dominante Verhalten laut Persolog.

Des Weiteren konnte in der „HR meets HP“ Studie festgestellt werden, dass nahezu keine geschlechtsspezifischen Unterschiede zwischen den Probanden vorliegen. Dies bedeutet,

⁷⁷⁷ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/180875/umfrage/meinung-zu-den-gruenden-fuer-niedrigen-frauenanteil-in-fuehrungspositionen/>, aufgerufen am 10.1.2013 oder Schröder und Pforr (2009).

⁷⁷⁸ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/180875/umfrage/meinung-zu-den-gruenden-fuer-niedrigen-frauenanteil-in-fuehrungspositionen/>, aufgerufen am 10.1.2013.

⁷⁷⁹ Vgl. Wippermann (2010).

⁷⁸⁰ Vgl. Wippermann (2010).

⁷⁸¹ Unter anderem gab es in den letzten Jahren einen großen Aufschwung, Frauen speziell im Sinne der Gleichberechtigung zu fördern; in den vergangenen Jahrzehnten wurde dies jedoch weniger praktiziert. Das Bildungsniveau der Frauen nahm erst in den letzten 30 Jahren zu und fördert somit die Karrieren von Frauen. Vgl. Holst und Wiemer (2010).

⁷⁸² Vgl. u. a. Wanger (2009).

⁷⁸³ Nur ca. 17% der untersuchten Frauen weisen ein dominantes Verhalten auf. Vgl. Persolog (2012).

dass sowohl männliche als auch weibliche Potenzialträger sich in den meisten Fällen gleich einschätzen. Eine Ausnahme bildet u. a. die geringere Einschätzung der Leistungsmotivation von weiblichen Potenzialträgern. Sieverding (2003) beschreibt, dass Frauen (in Bewerbungsgesprächen) sich selbst unterschätzen, obwohl ihre Leistung höher ist als deren Einschätzung, und Männer sich selbst überschätzen bei der Selbstbeurteilung. Diese setzt sie in Verbindung mit der Tatsache, dass Frauen seltener Karriere machen bzw. Führungspositionen innehaben.⁷⁸⁴ Ehrlinger und Dunning (2003) bestätigen die Aussage von Sieverding und bekräftigen in ihrer Studie, dass sich Frauen bei der Leistungseinschätzung generell unterschätzen. Somit lässt sich für die Ergebnisse, bei denen Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Potenzialträgern vorliegen, folgern, dass sich Frauen in ihrer Leistungseinstufung generell unterschätzen.

9.7 Anreize für Potenzialträger

Sowohl die Potenzialträger wie auch Experten wurden innerhalb der Studie gebeten, Anreize anzugeben und zu bewerten. Bei der alters- und geschlechtsspezifischen Unterscheidung wurde bereits ersichtlich, dass nahezu keine alters- und geschlechtsspezifischen Unterschiede vorliegen. In diesem Unterkapitel wird nun näher auf die Bewertung der verschiedenen Anreize eingegangen.

Innerhalb beider Erhebungsphasen wurde deutlich, dass sowohl immaterielle als auch materielle Anreize von Potenzialträgern und Experten als wichtige Anreize angesehen werden. Sowohl in der ersten als auch in der zweiten Phase wurden immaterielle Anreize am häufigsten genannt. Während in Phase I in erster Linie immaterielle Anreize genannt wurden, sind in Phase II mehr Aufzählungen zu materielle Anreize, wie eine leistungsorientierte Vergütung, als wichtige Anreize erfolgt. Generell wird in der Literatur, u. a. Jeffrey (2004) und Heyse und Ortmann (2008), beschrieben, dass materielle Anreize weniger effizient sind, obwohl sie in den meisten Unternehmen verbreitet sind. So beschränken sich Arbeitgeber nach Heyse und Ortmann (2008) auf materielle Anreize und überlassen die Führungs- und Unternehmenskultur, auf der immaterielle Anreize beruhen, vermehrt dem Zufall. Im Hinblick auf die Studienergebnisse wird vor allem bestätigt, dass sowohl junge als auch ältere Potenzialträger bei der Befragung nach Anreizen jeweils am häufigsten monetäre Anreize angaben, die von ihrem Arbeitgeber angeboten wurden. Es

⁷⁸⁴ Vgl. hierzu auch die Ergebnisse zu Führungspositionen zwischen den Geschlechtern.

wird jedoch auch deutlich, dass an zweithäufigster Stelle immaterielle Anreize von beiden Altersgruppen als angebotene Anreize von Arbeitgeberseite wahrgenommen wurden. Wie bereits in der Literatur beschrieben, ergibt sich kein eindeutiges Bild, welche Anreize nun von Potenzialträgern bevorzugt werden. Eine weiterführende Erhebung erscheint in diesem Fall sinnvoll, konnte jedoch innerhalb der Promotionsphase nicht realisiert werden.

9.8 Zusammensetzung von Weiterbildungsgruppen bei Potenzialträgern

Innerhalb der beiden Erhebungsphasen konnte festgestellt werden, dass altersgemischte Gruppen als effektive Gruppenzusammensetzung, die zum Lernerfolg führt, in Weiterbildungen angesehen werden. Auch in der Literatur wird die Effizienz und Notwendigkeit von altersgemischten Weiterbildungsgruppen bzw. Teams hoch eingeschätzt. Büsch et al. beschreiben dies so: „Generell sollte eine Altersdiskriminierung soweit wie möglich ausgeschlossen und eine Kultur des Wissensaustausches und Erfahrungstransfers geschaffen werden.“⁷⁸⁵ So ermöglichen altersgemischte Weiterbildungsgruppen einerseits einen Austausch zwischen den Generationen (wie auch in der zweiten Erhebungsphase benannt) und erhöhen damit die Lerneffekte in der Gruppe, und führen andererseits zu einer nicht altersdiskriminierenden Unternehmenskultur in deutschen Unternehmen.⁷⁸⁶ Während ältere Potenzialträger in der Studie am häufigsten keine Nachteile von altersgemischten Gruppen sahen, grenzten junge Potenzialträger Vor- und Nachteile einer altersgemischten Gruppenzusammensetzung klar ab. Junge Potenzialträger sehen so vor allem Alterskonflikte und eine unterschiedliche Lerngeschwindigkeit als Nachteil altersgemischter Weiterbildungsgruppen an. Dies bestätigen auch ältere Potenzialträger. Das kann darauf zurückgeführt werden, dass junge und ältere Potenzialträger die Stereotypen von älteren Arbeitnehmern übertragen und aus diesem Grund zu diesen Antworten kommen oder diese Erfahrungen im beruflichen Alltag bereits einschlägig erlebt haben. Werden Meyer und Nyhuis (2012) betrachtet, wird ersichtlich, dass ein höheres Konfliktrisiko durch Generationskonflikte in altersgemischten Gruppen entsteht. Es ist somit anzunehmen, dass generell neben den positiven Lern- und Entwicklungseffekten auch ein größeres Konfliktpotenzial in altersgemischten Gruppen herrscht, da hier verschiedene Generationen mit verschiedenen Arbeits- und Lebensweisen aufeinandertreffen.⁷⁸⁷ Dennoch überwiegen in Anlehnung u. a. an Brooke und Taylor (2003) vor allem die Vorteile von altersgemischten

⁷⁸⁵ Büsch et al., S. 925.

⁷⁸⁶ Vgl. u. a. Heyse und Ortmann (2008), Meyer und Nyhuis (2012).

⁷⁸⁷ Vergleiche hierzu auch die Unterschiede zwischen der Generation Y und den Baby-Boomern, wie zuvor beschrieben.

Teams dahingehend, dass Mentor- und Mentee-Beziehungen zwischen jungen und älteren Arbeitnehmern aufgebaut werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit konnten somit erneut die Vorteile von altersgemischten Teams bekräftigen und bestätigen, dass diese auch auf die Gruppe der Potenzialträger übertragbar sind.

9.9 Zusammenfassung – Schlussfolgerungen für das Modell und die Forschungsfragen

In Anlehnung an verschiedene Theorien konnte das „HR meets HP“ Modell aufgestellt und mit Hilfe der empirischen Daten die Hypothesen überprüft werden. In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse auf das Modell übertragen und daraus eine Schlussfolgerung für das Gesamtergebnis aufgezeigt.

Es war in beiden Erhebungsphasen festzustellen, dass sich junge und ältere Potenzialträger in den vorliegenden Stichproben, abgesehen von ihren Stärken und Schwächen, nicht grundlegend unterscheiden. Für das aufgestellte „HR meets HP“ Modell bedeutet dies, dass das Thema altersspezifische Unterschiede im Modell, abgesehen von den altersspezifischen Stärken und Schwächen, unberücksichtigt sein sollte. Des Weiteren konnten grundlegende Unterschiede zwischen der Einschätzung von Potenzialträgern und Experten verworfen werden. Dieser Punkt ist ebenfalls im Modell zu überarbeiten und anzupassen. Weiterführende Studien zu altersspezifischen Unterschieden zwischen jungen und älteren Potenzialträgern erscheinen sinnvoll, um nicht nur eine Selbst- und Fremdeinschätzung wiedergeben zu können, sondern auch die eingeschätzten Eigenschaften anhand von Leistungstest auf ihre Gültigkeit zu beurteilen. Des Weiteren besteht die Möglichkeit durch eine größere und repräsentative Stichprobe die Einschätzungen zu wiederholen und deren Ergebnisse mit den vorliegenden Ergebnissen für das Modell zu vergleichen.

10. Fazit

Seit einigen Jahren beschäftigt der demographische Wandel und die damit verbundene Erwerbspersonenverknappung von vor allem jungen Arbeitnehmern die deutsche Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Neben den Prognosen und Analysen zur deutschen Bevölkerungsentwicklung⁷⁸⁸ beschäftigen sich verschiedene Autoren, wie bspw. Grundig und Pohl (2004), Birg und Koch (1987), Kistler und Huber (2002) oder Hilpert et al. (2000), mit den Folgen des demographischen Wandels für den deutschen Arbeitsmarkt. Ausgehend von einer bereits heute bestehenden EVP wurde in dieser Arbeit speziell das Thema „Potenzialträger“ aufgenommen. Vor allem der Fachkräftemangel und der Mangel an leistungsstarken Arbeitnehmern beschäftigt derzeit die deutschen Unternehmen.⁷⁸⁹ Da jedoch zukünftig weniger junge Potenzialträger, u. a. als Folge einer sinkenden Geburtenrate, auf dem Arbeitsmarkt vorhanden sein werden, gilt es auch ältere Potenzialträger aktiv zu fördern und so lange wie möglich an das Unternehmen zu binden. Gerade ältere Potenzialträger wurden in den letzten Jahren wenig aktiv unterstützt und häufig durch Frühverrentungsanreize in den vorzeitigen Ruhestand entsandt.⁷⁹⁰ Neben diesen demographischen Einflüssen bedarf es „zudem einer Neuordnung der Lebensphasenpolitik,⁷⁹¹ da sich das Normalarbeitsverhältnis (Vollbeschäftigung vom Ende der Ausbildung und Anfang der Erwerbstätigkeit) aufgrund von LLL, befristeten Arbeitsverhältnissen und häufigerem Arbeitgeberwechsel verändert hat⁷⁹² und das Binden von Potenzialträgern immer wichtiger wird.

Ziel der Dissertation war es, einerseits die Rolle von jungen und älteren Potenzialträgern in deutschen Unternehmen aufzuzeigen und andererseits Merkmale und Bedürfnisse der verschiedenen Altersgruppen herauszuarbeiten. Ein wichtiger Aspekt der Untersuchung bildete hierbei die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild eines Potenzialträgers. Diese Methode sollte unterschiedliche Sichtweisen wiedergeben und Verzerrungen durch eine einseitige Sichtweise verhindern. Mit Hilfe des vorher erarbeiteten „HR meets HP“ Modells und den damit verbundenen Hypothesen konnten zwei verschiedene Erhebungsphasen festgelegt werden. Während die erste Erhebungsphase grundlegende Informationen zum Thema „junge und ältere Potenzialträgern“ liefern sollte, wurde in der

⁷⁸⁸ Vgl. u. a. Schneider und Ragnitz (2007), Baade (2007), Scharein (2009), Allmendinger und Ebner (2006), etc.

⁷⁸⁹ Vgl. u. a. Michaels et al. (2001), Oelsnitz et al (2007).

⁷⁹⁰ Vgl. u. a. Boockmann und Zwick (2004), Maus (2003).

⁷⁹¹ Allmendinger und Ebner (2006), S. 227.

⁷⁹² Vgl. Allmendinger und Ebner (2006).

zweiten Phase eine konkrete Abfrage verschiedener Themengebiete wie Merkmale eines Potenzialträgers, Leistungseinschätzung, Motivation, Anreize, Bindung und Weiterbildungsgruppen erfragt. Anhand der vorliegenden empirischen Daten konnten diese Ergebnisse analysiert und interpretiert werden. Die einleitenden Forschungsfragen können nun auf Grundlage der Ergebnisse beantwortet werden.

1. *Welche Unterschiede bestehen zwischen jungen und älteren Potenzialträgern?*

Generell differenzieren sich junge und ältere Potenzialträger vor allem in ihren Stärken und Schwächen. Andere altersspezifische Unterschiede waren nahezu nicht zu erkennen. Dies lässt schlussfolgern, dass sich junge und ältere Potenzialträger in ihren Bedürfnissen weniger unterscheiden, als dies aufgrund der unterschiedlichen Stärken und Schwächen vermutet werden konnte. Für Unternehmen bedeutet dies, dass eine altersspezifische Unterscheidung eher einen negativen Effekt auslösen kann und somit generell keine Differenzierungen zwischen den Altersgruppen von Potenzialträgern getroffen werden sollten.

2. *Welche Anreize werden einerseits von jungen und andererseits von älteren Potenzialträgern als leistungsfördernd gesehen?*

Es wurde deutlich, dass zwischen jungen und älteren Potenzialträgern bei einer gesamtheitlichen Betrachtung keine Unterschiede in der Anreizsetzung gemacht werden sollten. In den Erhebungen wurde deutlich, dass keine bedeutsamen Unterschiede zwischen der Nennung der Anreize für junge und denen von älteren Potenzialträgern zu erkennen waren. Ein einheitliches Anreizsystem für alle Potenzialträger erscheint hier sinnvoll.

3. *Welche Anreize bieten Unternehmen für junge und ältere Potenzialträger an?*

Die Erhebungen zeigten, dass, obwohl junge und ältere Potenzialträger selbst keine bedeutenden Unterschiede bei dem Bedürfnis nach Anreizen erkennen ließen, Unternehmen dennoch die Anreize verschieden für die beiden Altersgruppen gewichten. Zwar wurde deutlich, dass trotz allen Widerspruchs in Bezug auf die langfristige Motivation von Arbeitnehmern in der Literatur, vergleiche u. a. Frey und Osterloh (2002) oder die erweiterte PAT, monetäre Anreize am häufigsten als Anreize für Potenzialträger gegeben werden, gefolgt von Weiterbildungsangeboten für beide Altersgruppen. Danach unterscheiden sich die Anreize: Während für junge Potenzialträger Entwicklungs-

möglichkeiten angeboten werden, sind Präventionsmaßnahmen ein wichtiger Anreiz für ältere Arbeitnehmer aus Arbeitgebersicht.

4. *Wie können junge und ältere Potenzialträger im Unternehmenskontext gefördert werden?*

Eine Förderung von jungen und älteren Potenzialträgern ist aus zwei Sichtweisen möglich, entweder durch die gesetzten Anreize, die u. a. auch Weiterbildung, Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten beinhalten oder durch altersgemischte Weiterbildungsgruppen (Projektgruppen und ähnliche), die u. a. einerseits eine Mentor-Mentee-Beziehung aufbauen und andererseits den Wissenstransfer zwischen den Generationen fördern. Klassische Fördermaßnahmen für Potenzialträger sind dagegen weiterhin Talent Management Konzepte und das LLL, die jedoch auf alle Altersgruppen übertragen werden und nicht nur für junge bzw. ältere Potenzialträger angeboten werden sollten.

Das wichtigste Ergebnis dieser Dissertation stellt neben der Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesen vor allen die Erkenntnis dar, dass junge und ältere Potenzialträger, abgesehen von ihren Stärken und Schwächen, die jedoch durch das biologische Alter geprägt sind, sich generell wenig unterscheiden. Diese Tatsache sollte vor allem von Unternehmen wahrgenommen werden, um einerseits eine Diskriminierung des Alters auszuschließen und andererseits entsprechende Fördermaßnahmen und Anreize wählen zu können, um die Potenziale aktiv zu stärken und eine starke Bindung der Potenzialträger an das Unternehmen zu erlangen. Generell ist hier außerdem zu ergänzen, dass diese Dissertation eine allgemeine Darstellung aufzeigt, es sollte jedoch nicht vergessen werden, dass eine individuelle Förderung und Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen eines Potenzialträgers, im Einklang mit der jeweiligen Unternehmenskultur eines Unternehmens, eine grundlegende Basis bildet.⁷⁹³

⁷⁹³ Vgl. Rump und Eilers (2009).

Literaturverzeichnis

1. Buchveröffentlichungen

- Arnds, Pascal; Bonin, Holger:** *Arbeitsmarkteffekte und finanzpolitische Folgen der demographischen Alterung in Deutschland*. Erschienen in Herfurth, Matthias; Kohli, Martin; Zimmermann, Klaus F.: *Arbeit in einer alternden Gesellschaft – Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer*. Leske + Budrich, Opladen 2003, 131-177.
- Atteslander, Peter:** *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008.
- Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Macco, Katrin:** *Fehlzeiten-Report 2011 – Führung und Gesundheit*. Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 2011.
- Bähr, Jürgen; Jentsch, Christoph; Kuls, Wolfgang:** *Bevölkerungsgeographie*. Lehrbuch der allgemeinen Geographie, Walter de Gruyter Verlag, Berlin 1992.
- Baltes, Paul B.; Mittelstraß, Jürgen; Staudinger, Ursula M.:** *Alter und Altern: Ein interdisziplinärer Studententext zur Gerontologie*. Walter de Gruyter & Co., Berlin 1994.
- Becker, Manfred:** *Personalentwicklung*, 5. Auflage, Schäfer-Poeschel Verlag 2009.
- Berthel, Jürgen; Becker, Fred G.:** *Personalmanagement – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Schäfer-Poeschel Verlag, 9. Auflage, Stuttgart 2010.
- Brandstätter, Veronika; Otto, Jürgen H.:** *Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion*. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Band 11, Göttingen 2009.
- Braun, Marcel:** *Demographischer Wandel auf Personalebene*. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2007.
- Bröckermann, Reiner:** *Personalführung*. Wirtschaftsverlag Bachem, Köln 2000.
- Bullinger, Hans-Jörg; Buck, Hartmut:** *Demographischer Wandel und die Notwendigkeit, Kompetenzsicherung und -entwicklung, in der Unternehmung neu zu betrachten*. Erschienen in Jochmann, Walter; Gechter, Sascha: *Strategisches Kompetenzmanagement*. Springer Verlag, 2007, 61-77.

- Büsch, Victoria; Dittrich, Dennis; Lieberum, Uta:** *Determinanten der Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und Auswirkungen auf den Weiterbeschäftigungswunsch.* Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft, Jg. 35, 4, 903-930.
- Camerer, Colin; Malmendier, Ulrike:** *Behavioral Economics in Organisations.* Erschienen in Diamond, Peter; Vartiainen, Hannu: Behavioral Economics and its applications. Princeton University Press, 2004, 235-290.
- Christiani, Alexander; Scheelen, Frank M.:** *Stärken stärken: Talente entdecken, entwickeln und einsetzen.* Redline Wirtschaft, Finanzbuch Verlag, München 2008.
- Costa, Paul T.; McCrae, Robert R.:** *NEO PI-R. Professional manual.* Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc., 1992.
- Csikszentmihalyi, Mihaly:** *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play.* San Francisco: Jossey-Bass, 1975.
- Dahm, Johanna:** *Talent Management: Handbuch für die Praxis.* Books on Demand GmbH, Norderstett 2007.
- Davis, Jacqueline; Kourdi, Jeremy:** *The truth about talent.* John Wiley & Sons Ltd., 2010.
- Deller, Jürgen; Kern, Stephanie; Hausmann, Esther; Diedrichs, Yvonne:** *Personalmanagement im demographischen Wandel – ein Handbuch für Veränderungsprozesse.* Springer Medizin Verlag Heidelberg, 2008.
- Dietl, Helmut M.:** *Institutionen und Zeit.* Mohr Verlag, Tübingen, 1999.
- Dietz, Alexander:** *Der homo oeconomicus. Theologische und wirtschaftsethische Perspektiven auf ein ökonomisches Modell.* Gütersloher Verlags-Haus, Gütersloh 2005.
- Donat, Michael:** *Selbstbeurteilung.* Erschienen in Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie, 1991, 135-145.
- Donkor, Charles:** *Generation Y.* Erschienen in: Voigt, Connie: Interkulturell führen: Diversity 2.0 als Wettbewerbsvorteil. Gabler Verlag, Offenbach 2009, 119-129.
- Drucker, Peter F.:** *The Age of Discontinuity: guidelines to our changing society.* New York: Harper & Row, 1969.
- Enaux, Claudius; Henrich, Fabian:** *Strategisches Talent-Management – Talente systematisch finden, entwickeln und binden.* Meifert, Matthias T. (Hrsg.), Haufe Verlag, 2010.
- Eyer, Eckhard; Haussmann, Thomas:** *Zielvereinbarung und variable Vergütung.* Gabler Verlag, 5. Auflage, 2011.

- Franz, Wolfgang:** *Arbeitsmarktökonomie*. Springer Verlag, 6. Auflage, Heidelberg 2006.
- Frey, Bruno S.:** *Markt und Motivation - Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen*. Verlag Franz Vahlen, München 1997.
- Frey, Bruno S.; Osterloh, Margit:** *Managing Motivation – Wie Sie die neue Motivationsforschung für ihr Unternehmen nutzen können*. Gabler Verlag, 2. Auflage, 2002.
- Fuchs, Johann:** *Demographische Effekte auf das künftige Arbeitsangebot in Deutschland – eine Dekompositionsanalyse*. 571-595, erschienen in *Schmollers Jahrbuch 129*, Duncker & Humbolt, Berlin 2009.
- Götze, Ulrike:** *Resilienzentwicklung im Personalmanagement*. Springer VS, Wiesbaden, 2013.
- Grewer, Hans Günter; Matthäi, Ingrid; Reindl, Josef:** *Der innovative Ältere – Warum die Entwicklungsuhr länger als sieben Jahre tickt*. Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007.
- Gronau, Norbert:** *Wissen prozessorientiert managen*. Oldenbourg-Verlag, 2009.
- Heckhausen, Jutta; Heckhausen, Heinz:** *Motivation und Handeln*. Springer Verlag, 4. Auflage, 2010.
- Herfurth, Matthias; Kohli, Martin; Zimmermann, Klaus F.:** *Arbeit in einer alternden Gesellschaft – Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer*. Leske + Budrich, Opladen 2003.
- Heyse, Volker; Ortman, Stefan:** *Talentmanagement in der Praxis - Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen*. Waxmann Verlag GmbH, Münster 2008.
- Hoelzl, Erik:** *Methodenüberblick der Qualitativen Sozialforschung*. In Arbeitsgruppe Qualitative Sozialforschung (Wien) (Hrsg.): *Verführung zum Qualitativen Forschen. Eine Methodenauswahl*. Wien: WUV-Universitätsverlag, 1994, 51-60.
- Holtbrügge, Dirk:** *Personalmanagement*. Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2004.
- Hülßen, von Hans-Carl:** *Motivations- und Anreizsysteme für älter werdende Belegschaften – Ergebnisse und Kommentare zur Online-Umfrage im August bis September 2009*. Kienbaum Management Consultant GmbH, 2009.
- Hummert, Mary Lee:** *Age stereotypes and aging*. Erschienen in Schaie, K. W.; Willis S. (Hrsg.): *Handbook of the psychology of aging*. 7th edition, Academic Press: San Diego, CA, 2011, 249-262.

- Jana-Tröller, Melanie:** *Arbeitsübergreifende Kompetenzen älterer Arbeitnehmer*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2009.
- Jasper, Wolfgang; Fischer, Gerrit:** *Entscheidungsstrategien in der BWL*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011.
- Jost, Peter J.:** *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001.
- Kistler, Ernst; Huber, Andreas:** *Entlastet die demographische Entwicklung den Arbeitsmarkt nachhaltig? Kein Licht am Ende des Tunnels*. Seite 48-67, erschienen in Kistler, Ernst; Mendius, Hans Gerhard: *Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung – Probleme, Fragen, erste Antworten*. SAMF-Jahrestagung 2001, Stuttgart 2002.
- Klump, Wilfried; Lau, Doris; Siehlmann, Günter; Pflüger, Monika; Terjung, Jan:** *Argumente und Möglichkeiten für die Personalentwicklung älterer Mitarbeiter*. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Weiße Reihe 43. Frankfurt a. M., 1994.
- Kurz, Andrea; Stockhammer, Constanze; Fuchs, Susanne; Meinhard, Dieter:** *Das problemzentrierte Interview*. Erschienen in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmund H.(Hrsg.): *Qualitative Marktforschung*. Gabler Verlag, 2007, 463-475.
- Kruse, Lenelis; Thimm, Caja:** *Das Gespräch zwischen den Generationen*. In: Krappmann, Lothar; Lepenies, Anja (Hrsg.): *Alt und Jung: Spannung und Solidarität zwischen den Generationen*. Frankfurt: Campus, 1997, 112-136.
- Knoblauch, Jörg; Kurz, Jürgen:** *Die besten Mitarbeiter finden und halten: Die ABC Strategie*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main 2007.
- Koehler, D. J.; Brenner, L.; Griffin, D.:** *The calibration of expert judgment: Heuristics and biases beyond the laboratory*. Erschienen in Gilovich, T.; Griffin, D.; Kahneman, D. (Hrsg.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*.
- Kräkel, Matthias; Sliwka, Dirk:** *Innerbetriebliche Aufgabenverteilung und Delegation*. Erschienen in: Jost, P.-J: *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart, 2001, 331–357.
- Kunz, Gunnar:** *Nachwuchs fürs Management: High Potentials erkennen und gezielt fördern*. Gabler Verlag, Wiesbaden 2004.
- Laffont, Jean-Jacques:** *The principal-agent model: the economic theory of incentives*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham UK 2003.

- Laffont, Jean-Jacques; Martimort, David:** *The theory of incentives – the principal-agent model*. Princeton University Press, New Jersey, 2002.
- Laux, H.:** *Unternehmensrechnung, Anreiz und Kontrolle*. 2. Auflage, Berlin, 1999.
- Lazear, Edward P.; Gibbs, Michael:** *Personnel economics in practice*. Second edition, John Wiley & Sons, Inc., 2009.
- Leonhart, Rainer:** *Lehrbuch Statistik – Einstieg und Vertiefung*. Verlag Hans Huber, 2. Auflage, 2009.
- Linde, Boris von der; Heyde, Anke von der:** *Psychologie für Führungskräfte*. Haufe Verlag, 2007.
- Mayring, Philipp:** *Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Beltz Verlag, 5. Auflage, Weinheim und Basel, 2002.
- Mayring, Philipp:** *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. Beltz Verlag, 9. Auflage, Weinheim und Basel, 2008.
- McClelland, David:** *The achieving society*. Van Nostrand, Princeton, 1961.
- McClelland, David:** *Human motivation*. Cambridge, NY: Cambridge University Press, 1987.
- McGregor, Douglas M.:** *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, 1960.
- Meyer, Gerrit; Nyhuis, Peter:** *Altersgerechte und kompetenzorientierte Gestaltung in der Produktion*. Erschienen in: Müller, Egon: Demographischer Wandel – Herausforderung für die Arbeits- und Betriebsorganisation der Zukunft. GITO Verlag 2012.
- Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth:** *The war for talent*. Harvard Business Press, Boston 2001.
- Mueller, Ulrich; Nauck, Bernhard; Diekmann, Andreas:** *Handbuch der Demographie Bd. 2*. Springer Verlag, 2000.
- Münz, Rainer; Ulrich, Ralf E.:** *Migration und zukünftige Bevölkerungsentwicklung in Deutschland*. Erschienen in: Bade, K. J.; Münz, R. (Hrsg.). Migrationsreport 2000. Fakten-Analysen-Perspektiven. Frankfurt/M.: Campus, 2000, 23-57.
- Murray, Henry A.:** *Thematic Apperception Test*. Harvard University Press: Cambridge, 1943.
- Oechsler, Walter A.:** *Personal und Arbeit – Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung*. Oldenbourg's Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 8. Auflage, Oldenbourg, 2006.

- Oechsler, Walter A., Müller Eva M.:** *Arbeitsmarkt und Beschäftigung in der Metropolregion Rhein-Neckar*. Peter Lange Verlag, Band 2, Schriftenreihe Arbeit und Bildung des Heinrich-Vetter-Forschungsinstitut e.V., Frankfurt am Main 2010.
- Oelsnitz, Dietrich von der; Stein, Volker; Hahmann, Martin:** *Der Talente-Krieg: Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte*. Haupt Verlag, Bern 2007.
- Petri, Mario:** *Motivationspsychologie und Personalentwicklung: Eine Kohärenz-betrachtung von motivationspsychologischen Inhaltstheorien und kongruenten Personalentwicklungszielen*. Meidenbauer, Martin Vlg., Band 9 von Forum Psychologie, 2010.
- Petersen, Lars E.:** *Selbstkonzept und Informationsverarbeitung*. Essen, 1994.
- Pratt, John W.; Zeckhauser, Richard J.:** *Principals and Agents: The Structure of Business*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1985.
- Rabl, Tanja:** *Age, discrimination, and achievement motives - A study of German employees*. Personnel Review, Vol. 39, Issue 4, pp. 448-467.
- Raeder, Sabine; Grote, Gudela:** *Der psychologische Vertrag – Praxis der Personalpsychologie*. Band 26, Hogrefe Verlag, 2012.
- Rehäuser, Jakob; Krcmar, Helmut:** *Wissensmanagement im Unternehmen*. Erschienen in: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hrsg.): *Wissensmanagement Berlin* (de Gruyter) 1996. (=Managementforschung. 6), 1996, 1-40.
- Revers, Wilhelm J.; Allesch, Christian G.:** *Handbuch zum Thematischen Gestaltungstest (Salzburg)*. Weinheim: Beltz, 1985.
- Rheinberg, Falko:** *Motivation*. Kohlhammer Verlag, 5. Auflage, Stuttgart, 2004 b.
- Ridder, Hans-Gerd:** *Personalwirtschaftslehre*. W. Kohlhammer GmbH, 3. Auflage, Stuttgart 2009.
- Ritz, Adrian; Thom, Nobert:** *Talent Management – Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Gabler Verlag, 2. Auflage, 2011.
- Rosenstiel, Lutz von:** *Unerkannte Potenziale – ältere Beschäftigte aus der Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie*. erschienen in Brauer, Kai; Korge, Gabriele: *Perspektive 50plus? Theorie und Evaluation Arbeitsmarktintegration*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2009.
- Rump, Jutta:** *Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalpolitik*. in: Klauk, Bruno (Hrsg.) (2008): *Alternde Belegschaften - der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen*, Lengerich 2008.

- Rump, Jutta; Eilers, Silke:** *Ökonomische Effekte des Age Management.* Sternenfels 2009.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke:** *Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt: Baby Boomer versus Generation Y.* Verlag Wissenschaft und Praxis, Sternenfels 2012.
- Rüttinger, Rolf:** *Talent Management: Strategien für Mitarbeiter, Manager und Organisationen.* Verlag Recht und Wirtschaft GmbH Frankfurt am Main, München 2006.
- Sadler, Philip:** *Talent Management, Fähige Mitarbeiter zu Hochleistungen führen.* Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main 1995.
- Schnauber, Herbert; Schuster, Armin:** *Erfolgsfaktor Qualität – Einsatz und Nutzen des EFQM-Excellence-Modells.* Symposium Publishing, Düsseldorf, 2012.
- Schmalt, Heinz-Dieter:** *Motivation.* Kohlhammer Verlag, 4. Auflage, Stuttgart 2009.
- Schneider, Norbert F.; Ruppenthal, Silvia; Lück, Detlev:** *Beruf, Mobilität und Familie.* Erschienen in Burkart, Günter: *Zukunft der Familien – Prognose und Szenarien,* Zeitschrift für Familienforschung, Sonderheft 2009, Verlag Barbara Burdich, Opladen, 2009, 111-136.
- Schweizer, Karl:** *Leistung und Leistungsdiagnostik.* Springer Medizin Verlag, Heidelberg, 2006.
- Schwuchow, Karlheinz; Gutmann, Joachim:** *2008_Jahrbuch Personalentwicklung.* Personalwirtschaft Hrsg. Luchterhand, Köln 2008.
- Schwuchow, Karlheinz; Gutmann, Joachim:** *2009_Jahrbuch Personalentwicklung.* Personalwirtschaft Hrsg. Luchterhand, Köln 2009.
- Schwuchow, Karlheinz; Gutmann, Joachim:** *2010_Jahrbuch Personalentwicklung.* Personalwirtschaft Hrsg. Luchterhand, Köln 2010.
- Seitz, Cornelia:** *Generationenbezogene Personalpolitik im Zeichen des demographischen Wandels.* Erschienen in Loebe, Herbert; Severing, Eckart: *Demographischer Wandel und Weiterbildung – Strategie einer alterssensiblen Personalpolitik.* Forschungsinstitut Betriebliche Bildung, Band 44, Bertelsmann Verlag GmbH, Bielefeld, 2007.
- Spremann, Klaus:** *Agent and Principal.* Erschienen in Bamberg, G.; Spremann, K.: *Agency Theory, Information and Incentives.* Springer Verlag, Berlin, 1987, S. 3-37.
- Sprenger, Reinhard K.:** *Das Prinzip der Selbstverantwortung – Wege zur Motivation.* 4. Auflage, Frankfurt, 1996.
- Stamov Roßnagel, Christian:** *Mythos: „alter“ Mitarbeiter – Lernkompetenz ab 40?!* Belz Verlag Weinheim, Basel 2008.

Thiele, Anke: *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials*. Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen/Bern 1999.

Vroom, Victor H.: *Work and motivation*. New York, NY: Wiley, 1964.

Werbik, Hans; Kaiser, Heinz-Jürgen: *Zum Problem der Anwendung empirischer Forschungsergebnisse*. Erschienen in: Roth, E. (Hrsg.) *Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Forschung*. München: Oldenbourg, 658-674.

Wollsching-Strobel, Peter; Wollsching-Strobel, Ulrike; Sternecker, Petra; Hänsel, Frank: *Die Leistungsformel: Spitzenleistung gestalten und erhalten*. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden 2009.

2. Veröffentlichungen/ Studien

Allemdinger, Jutter; Ebner, Christian: *Arbeitsmarkt und Demographischer Wandel – Die Zukunft der Beschäftigung in Deutschland*. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Volume 50, No. 4, 2006, 227-239.

Amabile, Teresa; Kramer, Steven: *How leaders kill meaning at work*. McKinsey Quarterly, January 2012.

Ariely, Dan; Lynch, John G.; Aparicio, Manny: *Learning by Collaborative and Individual-Based Recommendation Agents*. Journal of Consumer Psychology, 14 (1&2), 2004, 81- 94.

Auernheimer, Georg: *Selbstgesteuertes Lernen und das pädagogische Ziel der Selbstbestimmtheit*. Englisch-Amerikanische Studien 1, Volume 3, 1979, 518-525.

Atkinson, John W.: *Motivational determinants of risk-taking behavior*. Psychological Review, Vol. 64, No. 6, 1957, 359–372.

Baltes, Paul B.: *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne: Theoretische Leitsätze*. Psychologische Rundschau, No. 41, 1-24, 1990.

Bauer, Thomas K.: *Arbeitsmarkteffekte der Zuwanderung nach Deutschland*. DIW Wochenbericht(21), 2000, 327-332.

Beile, Judith: *Personalberichtserstattung der DAX-30-Unternehmen*. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 138, 2. aktualisierte Auflage, April 2011.

Bellmann, Lutz; Hilpert Markus; Kistler, Ernst; Wahse, Jürgen: *Herausforderungen des demographischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe*. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, No. 2, 2003, 133-149.

Bénabou, Roland; Tirole, Jean: *Intrinsic and Extrinsic Motivation.*, Review of economic studies, Vol. 70, Nr. 2, April 2003, S. 489-520.

- Birg, Herwig:** *Dynamik der demographischen Alterung, Bevölkerungsschrumpfung und Zuwanderung in Deutschland – Prognose und Auswirkung.* Aus Politik und Zeitgeschichte, Band 20, 2003, 6-17.
- Birg, Herwig; Flöthmann, Jürgen:** *Langfristige Trends der demographischen Alterung in Deutschland.* Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie. Band 35, Heft 5, 2002, 387-399.
- Bittner, Jenny V., Wippich, Werner:** *Altersstereotype: Bilder vom Altern und von älteren Arbeitnehmern.* In-Mind Magazin, Ausgabe 1, 2011.
- Blasius, Jörg; Hackert, Stephan:** *Ältere Arbeitnehmer mit geringer beruflicher Qualifikation und deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt.* Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 16, 2007, S. 104-117.
- Boockmann, Bernhard; Zwick, Thomas:** *Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer.* Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, Vol. 1, 2004.
- Börsch-Supan, Axel:** *Zum Konzept der Generationengerechtigkeit.* Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Jg. 52, Heft 2, 2003, 221-226.
- Börsch-Supan, Axel:** *Labour Market Effects of Population Aging.* Review Labour Economic Ind. Relations, Issue 17(Special Issue), 2003, 5–44.
- Börsch-Supan, Axel:** *Gesamtwirtschaftliche Folgen des demographischen Wandels.* Geographische Rundschau, Heft 2, 2007, 48-52.
- Börsch-Supan, Axel; Christina B. Wilke:** *Zur mittel- und langfristigen Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland.* Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, Vol. 42, Issue 1, 2009, 29-48.
- Brenke, Karl; Zimmermann, Klaus F.:** *Demographischer Wandel erfordert Bildungsreformen und lebenslanges Lernen.* DIW Berlin Wochenbericht, Nr. 19, 11. Mai 2005.
- Brinkmann, Christian; Klauer, Wolfgang; Reyher, Lutz; Thon, Manfred:** *Methodische und inhaltliche Aspekte der Stillen Reserve.* Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB), 20. Jg., 4, 1987, 387-409.
- Brooke, Libby; Taylor, Philip:** *Older workers and employment: managing age relations.* Ageing and Society, Volume 24, Issue 3, 2003, 415-429.
- Brücker, Herbert:** *Deutschland leidet unter einem Brain Drain.* Wirtschaftsdienst, Volume 3, 2010, 138-139.

- Büssing, André; Herbig, Britta; Ewert, Thomas:** *Implizites und explizites Wissen – Einflüsse auf Handeln in kritischen Situationen.* Zeitschrift für Psychologie, Vol. 209, No. 2, April 2001, 174-200.
- Carstensen, Laura L.:** *Growing old or living long: take your pick.* Issue in Science and Technology Vol. 23, Winter 2007, 41-50.
- Carstensen, Laura L.; Isaacowitz, Derek M.; Charles, Susan T.:** *Taking time seriously.* American Psychologist, Vol. 54, No. 3, March 1999, 165-181.
- Collings, David G.; Mellahi, Kamel:** *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda.* Human Resource Management Review, Volume 19, Issue 4, 2009, 304-313.
- Deci, Edward L.:** *Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation,* Journal of Personality and Social Psychology 18, S.105-115, 1971.
- Deci, Edward L.; Ryan, Richard M.:** *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* New York: Plenum, 1985.
- Dinkel, Reiner H.; Lebok, Uwe:** *Die langfristige Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials bei alternativen Annahmen über die (Netto-)Zuwanderung nach Deutschland.* Mitteilung aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 26. Jg., Nr.4, 1993, 495-506.
- Dombois, Rainer:** *Der schwierige Abschied vom Normalarbeitsverhältnis.* Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 37, 1999, 13-20.
- Dries, Nicky; Pepermans, Roland:** *„Real“ high-potential careers.* Personnel Review, Volume 37, Issue 1, 85-108.
- Ehrlinger, Joyce; Dunning, David:** *How chronic self views influence (and potentially mislead) estimates of performance.* Journal of Personality and Social Psychology, 84, 5–17.
- Frey, Bruno S.:** *On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation.* International Journal of Industrial Organization, Vol. 15, 1997, 427-439.
- Frey, Bruno S.; Jegen, Reto:** *Motivation crowding theory.* Journal of economic survey, Vol. 15, Nr. 5, 2001, 589-611.
- Fuchs, Christoph:** *Demografischer Wandel und Notwendigkeit der Priorisierung im Gesundheitswesen.* Bundesgesundheitsblatt, Volume 53, No. 5, 2010, 435-440.
- Franke, Nikolaus:** *High-Potentials – Conjointanalytische Identifikation und empirisches Realbild zukünftiger kaufmännischer Führungseliten.* Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 69 (8-9), 1999, 889 – 911.

- Gagné, Marylène; Deci, Edward L.:** *Self-determination theory and work motivation.* Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, 2005, 331-362.
- Gasteiger, Rosina M.; Lorson, Heiko; Leckebusch, Holger:** *Plus 50 – Arbeit mit Zukunft: Ist Ihr Unternehmen fit für den demographischen Wandel.* Price-waterhouseCoopers, 2008.
- Gibbons, Robert:** *Incentives in Organizations.* Journal of Economic Perspectives, Vol. 12, 1998, 115–132.
- Grossmann, Igor, Na, Jinkyung; Varnum, Michael E. W.; Park, Denise C.; Kitayama, Shinobu; Nisbett, Richard E. :** *Reasoning about social conflicts improves into old age.* PNAS Early Edition, Department of Psychology, University of Michigan, Februar 2010.
- Heckhausen, Heinz; Gollwitzer, Peter M.:** *Thought Contents and Cognitive Functioning in Motivational versus Volitional States of Mind.* Motivation and Emotion. 11, Nr. 2, 1987, 101–120.
- Herzberg, Frederick:** *One more time: How do you motivate employees.* Harvard Business Review, Volume 46, Issue 1, 1968, 52-62.
- Hess, Thomas:** *Implikationen der Prinzipal-Agenten-Theorie für das Management von Unternehmensnetzwerken.* Arbeitspapier der Abteilung Wirtschaftsinformatik II, No. 3, 1999.
- Jasper, Thomas; Helfen, Jürgen; Heindl, Stefanie:** *Der Demographische Wandel – Auswirkungen für Unternehmen in Deutschland.* Unternehmensberatung Towers Watson, 2011.
- Jeffrey, Scott:** *The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives.* Working Paper, Graduate School of Business, University of Chicago, 2004.
- Jensen, Michael; Meckling, William:** *Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs, and ownership structure.* Journal of Financial Economics. Band 3, 1976, Nr. 4, 305–360.
- Kennedy, Quinn; Mather, Mara; Carstensen, Laura L.:** *The role of motivation in the age-related positivity effect in autobiographical memory.* American Psychological Society, Vol.15, No.3, 2004, 208-214.
- Kienbaum:** *High Potentials Studie 2011/2012.* Kienbaum Managementberatung, Gummersbach, Februar 2012.

- Kistler, Ernst; Hilpert, Markus:** *Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit.* Aus Politik und Zeitgeist, B 3-4, 2001.
- Kluge, Annette:** *Die Einstellungen zur Leistungs-, Lern- und Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen und die subjektiv erlebte Diskriminierung eine Untersuchung in Schweizer Unternehmen.* Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik Jg. 15, Nr. 1, 2006, 3 - 17.
- Kohli, Martin:** *Die Institutionalisierung des Lebenslaufes. Historische Befunde und theoretische Argumente.* Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 37, 1-29, 1985.
- Koller, Barbara; Gruber, Hannelore:** *Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen.* Mitteilung aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 34. Jg., Heft 4, 2001, 479-505.
- Koller, Barbara; Plath, Hans-Eberhard:** *Qualifikationen und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer.* Mitteilung aus Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 33. Jg., Heft 1, 2000, 112-125.
- Körner, Thomas; Günther, Lisa:** *Frauen in Führungspositionen – Ansatzpunkte zur Analyse von Führungskräften in Mikrozensus und Arbeitskräfteerhebung.* Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2011.
- Kötter, Paul; Berkowski, Nadine; Schulze, Claudia:** *Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? – Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager.* Kienbaum Management Consultant GmbH, 2010.
- Kröll, Martin; Brinkmann, Arnd:** *Strukturwandel und Innovation als Herausforderung für die (Weiter-)Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern.* WIS Mitteilungen, Nr. 4, 1999, 273-285.
- Lazear, Edward P.:** *Performance pay and productivity.* The American Economic Review, Vol. 90, Nr. 5, 2000, 1346-1361.
- Lazear, Edward P.:** *Incentives in Basic Research.* Journal of Labor Economics, Vol. 15, Nr. 1, Part 2: Essays in Honor of Yoram Ben-Porath, January 1997, 167-197.
- Lewis, Robert E.; Heckman, Robert J.:** *Talent Management: A critical review.* Human Resource Management Review, Volume 16, Issue 2, 2006, 139 – 154.
- Lohmann, Till R.; Lorson, Heiko; Frank, Gernold P.:** *Demographiemanagement 2011.* PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2011.

- Mabe, Paul A.; West, Stephen G.:** *Validity of self-evaluation of ability: A review and metaanalysis.* Journal of Applied Psychology, Vol. 62, 1982, 280-296.
- Marsh, Herbert W.:** *A multidimensional, hierarchical model of self-concept: Theoretical and empirical justification.* Educational Psychology Review, Vol. 2, 1990a, 77-172.
- Maurer, Todd J.; Barbeite, Frank G.; Weiss, Elisabeth M.; Lippstreu, Michael:** *New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over.* Journal of Managerial Psychology, Issue 23, 2008, 395-418.
- Mather, Mara; Carstensen, Laura L.:** *Aging and motivated cognition: the positivity effect in attention and memory.* Trends in Cognitive Science, Vol. 9, No. 10, 2005, 496-502.
- Mayer, Barbara; Pfeiffer, Thomas; Reichel, Astrid:** *Zu Anforderungen und Ausgestaltungsprinzipien von Anreizsystemen aus agencytheoretischer Sicht.* Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Ausgabe 57, Heft 1, 2005, 12-29.
- Maus, Norbert:** *Ältere Arbeitnehmer – wertvolles Potenzial für jeden Betrieb.* BKK Hessen, 2002.
- Meyer-Drawe, Käte:** *Lernen als Erfahrung.* Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Vol. 6, Issue 4, Dezember 2003, 505-514.
- Micheel, Frank; Roloff, Juliane; Wickenheiser, Ines:** *Die Bereitschaft zur Weiterbeschäftigung im Ruhestandsalter im Zusammenhang mit sozioökonomischen Merkmalen.* Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft Jg. 35, 4, 2010, 833-868.
- Moser, Klaus:** *Selbstbeurteilung beruflicher Leistung.* Psychologische Rundschau, Volume 50, No 1, 1999, 14-25.
- Naegele, Gerhard; Sporket, Mirko:** *Altern in der Arbeitswelt.* Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, Volume 42, No 4, 2009, 279-280.
- Ours, van Jan C.:** *Will you still need me: When I'm 64?* De Economist 157, No. 4, 2009, 441 – 460.
- Peichl, Andreas; Schneider, Hilmar:** *Soziale Gerechtigkeit durch Leistung und Gegenleistung: Workfare im Niedriglohnbereich.* Wirtschaftsdienst, Volume 90, No. 4, 2010, 230-234.
- Perdue, Charles W.; Gurtman, Michael B.:** *Evidence for the automaticity of ageism.* Journal of Experimental Social Psychology, 26, 1990, 199-216.

- Pohlmann, Britta; Möller, Jens; Streblow, Lilian:** *Zur Fremdeinschätzung von Schüler selbstkonzepten durch Lehrer und Mitschüler.* Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, Vol. 18, No. ¾, 2004, 157-169.
- Porter, Lyman W.; Lawler, Edward E.:** *What job attitudes can tell us about employee motivation.* Harvard Business Review, 46(1), 1968, 118-126.
- Ready, Douglas A.; Conger, Jay A.; Hill, Linda A.:** *Are you a High-Potential?* Harvard Business Review, Vol. 88, Issue 6, 2010, 78-84.
- Reinberg, Alexander:** *Der qualifikatorische Strukturwandel auf dem deutschen Arbeitsmarkt – Entwicklungen, Perspektiven und Bestimmungsgründe.* Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 32. Jg., 1999, 434-447.
- Reinberg, Alexander; Hummel, Markus:** *Zur langfristigen Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitskräfteangebots und –bedarfs in Deutschland.* Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 35. Jg., 2002, 580-600.
- Rendell, Michael; Linde, Karen Vander; Yildirim, Leyla:** *Managing tomorrow's people.* PricewaterhouseCoopers, 2008.
- Reuband, Karl-Heinz:** *Interviews, die keine sind – Erfolge und Misserfolge beim fälschen von Interviews.* Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 42, Heft 4, 1990, 706-733.
- Roth, Carla; Wegge, Jürgen; Schmidt, Klaus-Helmut:** *Konsequenzen des demographischen Wandels für das Management von Humanressourcen.* Zeitschrift für Personalpsychologie, Vol. 6, Nr. 3, 2007, 99-116.
- Schröder, Jette; Pforr, Klaus:** *Der aktuelle Forschungsstand zum Zusammenhang zwischen Erwerbstätigkeit und Fertilität bei Frauen.* Zeitschrift für Familienforschung, 21, Heft 3, 2009, 218-244.
- Schmidt, Bernhard; Tippelt, Rudolf:** *Bildung älterer und integratives Lernen.* Zeitschrift für Pädagogik, Ausgabe 55, 2009, 73-90.
- Schmidt-Atzert, Lothar:** *Rezension des „Leistungsmotivationsinventars (LMI)“ von H. Schuler und M. Prochaska.* Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Vol. 45, No. 3, Juli 2001, 142-145.
- Schneider, Hilmar; Stein, David:** *Personalpolitische Strategien deutscher Unternehmen zur Bewältigung demografisch bedingter Rekrutierungsengpässe bei Führungskräften.* IZA Research Report No. 6, Bonn, 2006.

- Schneider, Lutz:** *Mit 55 zum alten Eisen? Eine Analyse des Alterseinflusses auf die Produktivität LIAB.* Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, Ausgabe 1, 2007, 77-97.
- Schneider, Lutz; Ragnitz, Joachim:** *Demographische Entwicklung und ihre ökonomischen Folgen.* Wirtschaft im Wandel, Institut für Wirtschaftsforschung Halle, No. 6, 13. Jahrgang, 2007, 195-202.
- Schuler, Heinz; Frinturp, Andreas:** *Der Wille zählt: Leistungsmotivation.* Personal, Heft 1, 2002, 750-757.
- Schweizer, Lars; Monsen, Erik; Patzelt, Holger:** *Anreize und Motivation für unternehmerisches Handeln in etablierten Firmen.* Schmalenbachs Zeitschrift für betriebliche Forschung, Ausgabe 6, 2008, 671-692.
- Seitz, Cornelia:** *Lebenslanges Lernen ein Selbstverständnis?* Wirtschaft und Berufserziehung - Zeitschrift für Berufsbildung, Ausgabe 11, 2004, 9-16.
- Sieverding, Monika:** *Frauen unterschätzen sich: Selbstbeurteilungs-Biases in einer simulierten Bewerbungssituation.* Zeitschrift für Sozialpsychologie, Volume 34, No. 3, 2003.
- Sliwka, Dirk:** *Anreize, Motivationsverdrängung und Prinzipal-Agenten-Theorie.* Die Betriebswirtschaft, Heft 3, 2003, 293-308.
- Staudinger, Ursula:** *Konsequenzen des demographischen Wandels für betriebliche Handlungsfelder: eine interdisziplinäre Perspektive.* Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), August 2006, 690-698.
- Tartler, Kathrin; Goihl, Katja; Kroeger, Matthias; Felfe, Jörg:** *Zum Nutzen zusätzlicher Selbsteinschätzungen bei der Beurteilung des Führungsverhaltens.* Zeitschrift für Personalpsychologie, Vol. 2, No. 1, 2003, 13-21.
- Thimm, Caja; Rademacher, Ute; Kruse, Lenelis:** *Age stereotypes and patronizing messages: Features of age-adapted speech in technical instructions to the elderly.* Journal of Applied Communication Research, 26/1, 1998, 66-82.
- Veenman, Simon:** *Cognitive and noncognitive effects of multigrade and multi-age classes: A best-evidence synthesis.* Review of educational research, Vol. 65, No. 4, 1995, 319-381.
- Wanger, Susanne:** *Erwerbsbeteiligung von Frauen – Mit halben Zeiten im Spiel.* IAB Forum 1/2009, 10-17.
- Wild-Wall, Nele; Gajewski, Patrick; Falkenstein Michael:** *Kognitive Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer.* Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, Volume 42, Issue 4, 2009, 299 – 204.

Zacher, Hannes; Degner, Manuela; Seevaldt, Robert; Frese, Michael; Lüdde, Jörg:

Was wollen jüngere und ältere Erwerbstätige? Altersbezogene Unterschiede in den Inhalten und Merkmalen beruflicher Ziele. Zeitschrift für Personalpsychologie, Volume 8, Issue 4, 2009, 191-200.

3. Dissertationen/Abschlussarbeiten

Alparslan, Adem: *Strukturalistische Prinzipal-Agenten-Theorie – Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus.* Dissertation Universität Duisburg-Essen, Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitäts-Verlag, 2006.

Baade, Daniel: *Demographischer Wandel und internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands – Eine Analyse basierend auf Porters Ansatz.* Dissertation an der Universität Hannover, Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitäts-Verlag, 2007.

Gaudig, Sonja: *Verbesserung des Informationstransfers im Supply Chain Management.* Dissertation Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, 2008.

Grube, Anna: *Alterseffekte auf die Bedeutung berufsbezogener Motive und die Zielorientierung.* Dissertation an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster, 2009.

Kotzur, Markus: *Identifikation und Bindung von High Potentials in kleinen und mittleren Unternehmen.* Grin Verlag, Januar 2008.

Pönisch, Andreas: *Unternehmensstrategie im Umgang mit dem demographischen Wandel in einem Kreditinstitut – Eine kritische Reflexion.* Diplomarbeit, GRIN Verlag, 2006.

4. Politische Veröffentlichungen/Projekte

Brose, Hanns-Georg; Goedicke, Anne; Diewald, Martin: *Beschäftigungsverhältnisse und sozialer Tausch. Wechselwirkungen zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage.* Kurzdarstellung des gleichnamigen DFG-Projekts, Mai 2006.

Rump, Jutta; Eilers, Silke; Groh, Sibylle: *Strategie für die Zukunft: Lebensphasenorientierte Personalpolitik.* Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland Pfalz und Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen Rheinland Pfalz, 2008.

Weiss, Thomas: *Ökonomische Bestimmungsgrößen der Fertilität in westlichen Industrieländern.* Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Sonderheft 5. Wiesbaden 1986.

5. Management-Zeitschriften

Al-Bagdadi, Wafi: *Was uns motiviert.* Harvard Business Manager, Dezember 2009, 22-23.

Amabile, Teresa M.; Kramer, Steven J.: *Was Mitarbeiter wirklich hilft.* Harvard Business Manager, Mai 2010, 36-38.

Capelli, Peter: *Talentmanagement im 21. Jahrhundert.* Harvard Business Manager, 10/2008, S.86-99.

Fernandez Aráoz, Claudia; Corvesberg, Lorie; Nohria, Nitin: *So holen Sie sich die besten Leute.* Harvard Business Manager, Juni 2009, 24-39.

Geuenich, Bettina; Rosenstiel, Lutz von: *Was Talente im Unternehmen hält.* Personal Manager, 03/2008.

Große-Halbuer, Andreas: *Warum die Leistungsträger auswandern.* Wirtschaftswoche, 25.6.2008.

Lebrenz, Christian: *Der Bäcker und der Investmentbanker.* Der Betriebswirt, Februar 2010.

6. Internet

www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/karriere_bei_audi/arbeiten_bei_audi/leistungen.html#source=http://www.audi.de/de/brand/de/unternehmen/karriere_bei_audi/arbeiten_bei_audi/leistungen/personalentwicklung.html&container=page: Audi Homepage – Karriereportal. Aufgerufen am 11.8.2012.

www.betreuungsgeld-aktuell.de/betreuungsgeld/: *Betreuungsgeld.* Aufgerufen am 9.7.2012.

www.bib-demografie.de/nn_1645598/SharedDocs/Glossareintraege/DE/N/natuerliche_bevoelkerungsbewegung.html: *Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.* Aufgerufen im 22.6.2012.

www.bib-demografie.de/nn_1645598/SharedDocs/Glossareintraege/DE/R/raeumliche__bevoelkerungsbewegung.html: *Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.* Aufgerufen am 22.6.2012.

www.bib-demografie.de/SharedDocs/Glossareintraege/DE/B/bestandserhaltungsniveau.html: *Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung*. Aufgerufen am 9.10.2012.

www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsmarkt/Auslaenderbeschaeftigung/inhalt.html: *Ausländerländerbeschäftigung*. Aufgerufen am 2.7.2012

www.bmas.de/DE/Themen/Rente/inhalt.html: *Bundesministerium für Arbeit – Rente*. Aufgerufen am 13.6.2012.

www.bmbf.de/archiv/newsletter/de/3336.php?hilite=Bologna: *Der Bologna-Prozess*. Bundesministerium für Bildung und Forschung, aufgerufen am 10.10.2012.

www.bmbf.de/de/19876.php: *Bundesministerium für Bildung und Forschung – Bildung in der Wissensgesellschaft ausbauen*. Aufgerufen am 20.12.2012.

www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/themen-lotse,did=194622.html: *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*. Aufgerufen am 1.2.2013.

www.bmj.de: *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz*. Aufgerufen am 15.5.2012.

www.daimler.com/unternehmen/strategie: *Unternehmensstrategie Daimler AG*. Aufgerufen am 1.2.2013.

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/199596/umfrage/lebenserwartung-in-europa-nach-geschlecht-und-region/#>: *Lebenserwartung in Europa*. Aufgerufen am 01.02.2013.

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/165977/umfrage/fertilitaetsrate-in-japan/>: *Geburtenrate Japan in den letzten Jahren*. Aufgerufen am 22.6.2012.

www.deutsche-rentenversicherung-bund.de: *Deutsche Rentenversicherung Bund*. Aufgerufen am 20.5.2012.

www.destatis.de: *Statistisches Bundesamt*. Aufgerufen am 1.3.2012, 1.5.2012, 15.5.2012.

www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/: *Bevölkerungsvorausberechnung*. Aufgerufen am 12.3.2012.

www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/09/PD12_329_12612pdf.pdf?__blob=publicationFile: *Fertilitätsrate Deutschland*. Aufgerufen 10.10.2012.

www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Wanderungen/Tabellen/Wanderungen.html?nn=50750: *Wanderungssaldo*. Aufgerufen am 1.5.2012.

www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbslosigkeit/ErwerbsloseILOKonzept/Tabellen/EinwohnerErwerbsbeteiligung.html: *Erwerbsbeteiligung*. Aufgesucht am 23.5.2012.

www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Konjunkturindikatoren/Arbeitsmarkt/arb110.html?nn=55254: *Konjunktur*. Aufgerufen am 2.7.2012.

www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Wanderungen/Tabellen/WanderungenAlle.html?nn=50742: *Wanderungssaldo*. Aufgerufen am 27.6.2012.

www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Geburten/AktuellGeburtenentwicklung.html#Geburtenziffer: *Geburten pro Frau*. Aufgerufen am 10.9.2012.

www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/STAT_magazin/Arbeitsmarkt/2008__1/WW__ErwerbstaetigeVGR.psm: *Erwerbstätigkeit*. Aufgerufen am 15.2.2011.

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/180875/umfrage/meinung-zu-den-gruenden-fuer-niedrigen-frauenanteil-in-fuehrungspositionen/>: *Gründe für der niedrige Frauenanteil in Führungspositionen*. Aufgerufen am 10.01.2013.

www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Unternehmensregister.html: *Unternehmen in Deutschland*. Aufgerufen am 28.2.2013.

www.diw.de/de/diw_01.c.394853.de/themen_nachrichten/kein_mangel_an_ingenieuren_in_deutschland_erkennbar.html: *Kein Mangel an Ingenieuren in Deutschland*. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, aufgerufen am 9.7.2012.

www.epp.eurostat.ec.europa.eu: *Europäische Kommission – Eurostat*. Aufgerufen am 23.5.2012.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF>: *Amtsblatt der Europäischen Union – KMU*. Aufgerufen am 12.8.2012.

www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/alttzc_1996/gesamt.pdf: *Arbeitsteilzeitgesetz*. Aufgerufen am 12.10.2012.

http://lift360.de/wir-vermessen-deutschland-teil-1-die-unternehmenslandschaft-in-deutschland/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=wir-vermessen-deutschland-teil-1-die-unternehmenslandschaft-in-deutschland: *Wir vermessen Deutschland – Teil 1*. Wirtschaftsauskunftei Hoppenstedt 360. Aufgerufen am 28.2.2013.

www.oecd.org : *Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung*. Aufgerufen am 20.03.2011.

www.oecd.org/publishing: *Health at a Glance 2009*. Aufgerufen am 20.12.2012.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/benchmarking.html>: *Benchmarking*. Aufgerufen am 9.7.2012.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/expatriate.html>: *Expatriots*. Aufgerufen am 20.12.2012.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/generation.html>: *Begriffsdefinition – Generation*. Aufgerufen am 20.12.2012.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/on-the-job-training.html>: *Training-on-the-job*. Aufgerufen am 1.11.2012.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sozialkompetenz.html>: *Sozialkompetenzen*. Aufgerufen am 1.11.2012

www.wto.org/english/news_e/pres12_e/pr658_e.htm: *World Trade Organisation Webside – World Trade*. Aufgerufen am 25.6.2012.

www.zdwa.de: *Rostocker Zentrum für demographischen Wandel*. Aufgerufen am 15.03.2011.

7. Sonstige Quellen und Studien

Agentur für Arbeit: *Perspektive 2025 – Fachkräfte für Deutschland*. Januar 2011.

Axelrode, Elisabeth; Handfield-Jones, Helen; Welsh, Timothy A.: *War for talents, part 2*, McKinsey & Company, veröffentlicht 2001.

Bundesagentur für Arbeit: *Finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten bei Neueinstellungen – Information für Arbeitgeber*. Bundesagentur für Arbeit – Marketing, April 2012.

Bundesministerium für Bildung und Forschung: *Berufsbildungsbericht 2012*. Bonn/Berlin 2012.

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend: *Studie Erfahrung rechnet sich – Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen*. KIWI GmbH, Osnabrück, November 2008.

- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend:** *Fachkräftemangel – Ältere Beschäftigte bieten neue Potenziale.* Publikationsversand der Bundesregierung, Februar 2011.
- Bundesministerium des Innern:** *Migrationsbericht des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge im Auftrag der Bundesregierung.* Migrationsbericht 2009, Stand Februar 2011.
- Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW):** *Studie zur Mitarbeitermotivation: Motivieren, Binden, Weiterbilden.* DUW Presse-Service, 2012.
- Duden:** *Das Herkunftswörterbuch.* Bibliographisches Institut, Mannheim 2007.
- Ette, Andreas; Sauer, Lenore:** *Abschied von Einwanderungsland Deutschland? - Die Migration Hochqualifizierter im europäischen und internationalen Vergleich.* Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Policy Paper im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2010.
- Gaber, Elisabeth; Wildner, Manfred:** *Sterblichkeit, Todesursachen und regionale Unterschiede – Gesundheitsberichtserstattung des Bundes.* Robert Koch Institut – Statistisches Bundesamt, Berlin 2011.
- Grundig, Beate; Pohl, Carsten:** *Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt in Sachsen – Analyse und Gegenstrategien.* Ifo Dresden aktuelle Forschungsergebnisse, Nr. 3, 2004, 5-17.
- Handelsgesetzbuch:** *Definition Großunternehmen - §267.* Auch unter: <http://www.handelsgesetzbuch.de>.
- Haupt, Arthur; Kane, Thomas T.:** *Handbuch Weltbevölkerung: Begriffe, Fakten, Konzepte.* Deutsche Stiftung Weltbevölkerung, 2004.
- Hilpert, Markus; Kistler, Ernst; Wahse, Jürgen:** *Demographischer Wandel, Arbeitsmarkt und Weiterbildung.* INIFES Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie, Stadtbergen, 2000.
- Höckels, Astrid:** *Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation.* Institut für Genossenschaftswesen, Universität Münster, Arbeitspapier Nr. 20, November 2000.
- Holst, Erika; Busch, Anne:** *Führungskräfte-Monitor 2010.* Erschienen in Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung: Politikberatung kompakt. 56, Berlin 2010.
- Holst, Elke; Wiemer, Anita:** *Die Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft – Ursachen und Handlungsansätze.* Diskussions Paper des DIW Berlin 2010.

- Hunger, Uwe:** *Vom Brain Drain zum Brain Gain - Die Auswirkungen der Migration von Hochqualifizierten auf Abgabe- und Aufnahmeländer.* Friedrich-Ebert-Stiftung, Gesprächskreis Migration und Integration, 2003.
- Kocka, Jürgen; Staudinger, Ursula:** *Altern in Deutschland.* Akademikergruppe Altern in Deutschland, Band 9, Halle, 2009.
- Mercer Deutschland GmbH:** *Den demographischen Wandel im Unternehmen managen – Ergebnisbericht einer Studie von Mercer und der Bertelsmann Stiftung.* Mercer Deutschland GmbH, 2012.
- Müller, Normann; Stöhr, Andreas; Strohmaier, Eckart:** *BIBB Report.* Bundesinstitut für Berufsbildung, 2. Jahrgang, Heft 7, 2009.
- Nink, Marco:** *Engagement Index Deutschland 2010.* Gallup GmbH, 09.02.2011.
- Oberhuber, Nadine:** *Erfahrung verzweifelt gesucht.* Zeit Online, Wirtschaft, 14. September 2006.
- OECD:** *Bildung auf einen Blick 2011 – OECD Indikatoren.* OECD, Paris 2011.
- Persolog Persönlichkeits-Report:** *Verteilung der Verhaltensstile – Geschlecht und Alter.* Persolog GmbH, Remchingen, 2012.
- Pfaff, Heiko:** *Pflegestatistik 2009.* Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2011.
- Pöttsch, Olga:** *Geburten in Deutschland – Ausgabe 2007.* Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2007.
- Pöttsch, Olga:** *Geburten in Deutschland – Ausgabe 2012.* Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2012.
- Richter, Götz:** *Ältere Arbeitnehmer im beruflichen Veränderungsprozess – Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Kompetenz erhalten und entwickeln.* Vortrag von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, 18.06.2010.
- Rump, Jutta:** *Demographischer Wandel und die Bedeutung von Ausbildung.* Vortrag Darmstädter Wirtschaftsforum, 28. Januar 2010.
- Schiedeck, Barbara A.; Wygoda, Stephan; Schwaderer, Brigitte:** *Talentmanagement.* Detecon Consulting, Detecon International GmbH, Bonn 07/2007.
- Schuljahreskonferenz des Regierungspräsidiums Freiburg:** *Regierungspräsidium Freiburg – Abteilung Schule und Bildung.* Land Baden-Württemberg, 10.09.2009.
- Sebold, Harriet; Enneking, Andreas; Wöltje, Oda:** *Talent Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit,* Towers Perrin, HR Service, Towers Perrin Talent Management-Studie 2005, Frankfurt/Main 2005.

- Stamov-Roßnagel, Christian:** *Hänschen, Hans und die Weiterbildung – Wegweiser zu praxisfesten Lernwerkzeugen.* Jacobs Center on Lifelong Learning, Jacobs University Bremen, Präsentation Infoforum 2, 22.10.2009.
- Statistisches Bundesamt:** *Arbeitsmärkte im Wandel.* Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, Januar 2012.
- Statistisches Bundesamt:** *Datenreport 2011.* Statistisches Bundesamt, Bonn 2011.
- Statistisches Bundesamt:** *Der Dienstleistungssektor – Wirtschaftsmotor in Deutschland.* Statistisches Bundesamt, Bonn, Oktober 2009.
- Statistisches Bundesamt:** *12. Koordinierte Bevölkerungsvorausrechnung 2009.* Statistisches Bundesamt, Bonn 2009.
- Statistisches Bundesamt:** *Ergebnisse des Mikrozensus 2009 Bevölkerung und Erwerbstätigkeit.* Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2010.
- Statistisches Bundesamt:** *Ergebnisse des Mikrozensus 2010 Bevölkerung und Erwerbstätigkeit.* Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2011.
- Towers Watson:** *Global Workforce Study 2012.* Towers Watson, 2012.
- Wippermann, Carsten:** *Frauen in Führungspositionen – Brücken und Barrieren.* Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Heidelberg, März 2010.
- Wolters, Miriam; Schmiedel, Sven:** *Promovierende in Deutschland.* Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, Mai 2012.

Anhang

Anhang I – Anhänge zum Text

Kapitel 3.1: Der demographische Wandel

Demographischer Übergang

Die Entwicklung, die sich in den letzten Jahrhunderten in den Industrieländern vollzogen hat, lässt sich durch das Konzept des demographischen Übergangs⁷⁹⁴ beschreiben.

1. Prätransformative Phase:

Diese Phase wird geprägt durch eine hohe Fertilitäts- und Mortalitätsrate in Verbindung mit einer niedrigen Lebenserwartung. Die Bevölkerung wächst fast nicht und zeichnet sich durch einen hohen Anteil an jungen Menschen aus.

2. Frühtransformative Phase:

Die Fertilitätsrate stagniert auf einem hohen Niveau, während die Sterberate langsam zurückgeht. Die Bevölkerung wächst.

3. Mitteltransformative Phase:

Die Mortalitätsrate sinkt weiter, zudem wird nun auch ein Rückgang der Fertilitätsraten verzeichnet. Die Bevölkerung wächst maximal an.

4. Spättransformative Phase:

Die Fertilitätsrate sinkt schnell ab, während die Sterberate auf einem niedrigen Niveau verharrt. Die Bevölkerung wächst deutlich geringer als in den früheren Phasen.

5. Posttransformative Phase:

Fertilitäts- und Mortalitätsrate verharren auf einem niedrigen Niveau. Die Bevölkerung wächst nur noch sehr langsam (Bevölkerungswachstum ähnlich dem der ersten Phase). Deutschland und Japan sind Länder mit dem niedrigsten Bevölkerungswachstum. Die Bevölkerungen der Industrienationen verzeichnen nun ein höheres Durchschnittsalter als zu Beginn des Prozesses.

⁷⁹⁴ Dieser Begriff wird von Warren S. Thompson (1929) eingeführt. Im Lauf der Jahre wurden seine Forschungen durch Frank W. Notestein (1945) und anderen Forschern weiterentwickelt.

In den Phasen des demographischen Übergangs wird klar, dass zuerst eine Verminderung der Mortalitätsrate stattfand und dann, mit einer zeitlichen Verzögerung, der Rückgang der Fertilitätsrate folgte. Dies hat u. a. den Grund, dass verbesserte Lebensbedingungen zuerst griffen und erst später, nachdem vermehrt Kinder die ersten Lebensjahre und bis ins Erwachsenenalter überlebten, die Anzahl der Geburten zurückging. Der Trend des Bevölkerungsrückgangs wird sich auch in den kommenden Jahren in den Industrienationen fortsetzen, da sich u. a. die Rahmenbedingungen für Frauen und deren Familienplanung geändert haben.

Kapitel 3.2.1 Erwerbstätigkeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt

Ausbildungsstand

Zum Vergleich werden die Absolventen nach Schulabschluss und Ausbildungsabschluss für den Jahrgang 2010 aufgeführt:

Schulabschluss:⁷⁹⁵

- Kein Schulabschluss ca. 53.000
- Hauptschulabschluss ca. 34.000
- Realschulabschluss ca. 94.000
- (Fach-) Hochschulreife ca. 175.000
 - davon Allgemeine Hochschulreife ca. 48.000

Ausbildungsabschluss (2010/2011):⁷⁹⁶

- Keine berufliche Ausbildung ---⁷⁹⁷
- Lehre/duale Ausbildung ca. 559.000
- Fachschulabschluss ---⁷⁹⁸
- Fachhochschulabschluss ca. 56.000
- Universitätsabschluss ca. 103.000
- Bachelor- und Masterabschluss⁷⁹⁹ ca. 138.000
- Promotion ca. 25.600

⁷⁹⁵ <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Schulen/Tabellen/AllgemeinBildendeBeruflicheSchulenAbschlussartInsgesamt.html>, aufgerufen am 9.7.2012.

⁷⁹⁶ Vgl. u. a. Wolters und Schmiedel (2012) und www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Bildung/lrbil11.html, aufgerufen am 9.7.2012.

⁷⁹⁷ Keine Angaben zu finden.

⁷⁹⁸ Keine Angaben zu finden.

⁷⁹⁹ Nicht erfasst, ob an Universität oder Fachhochschule.

Kapitel 4.1.2 Eigenschaften von älteren Arbeitnehmern

Alters-Lohn-Profil

Neben den stereotypen Eigenschaften, die älteren Arbeitnehmern zu gesprochen werden, kennzeichnet zusätzlich die sogenannte 'Senioritätsentlohnung' diese. D. h. in deutschen Unternehmen steigt mit steigendem Alter auch das Lohnniveau automatisch.⁸⁰⁰ Dies hat den Grund, dass Anreize für eine längere Erwerbstätigkeit und ein stabiles Beschäftigungsverhältnis gesetzt sowie die Motivation bei der Arbeit im Alter konstant gehalten werden soll.⁸⁰¹ Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die allgemeine Lohnentwicklung mit zunehmendem Alter:

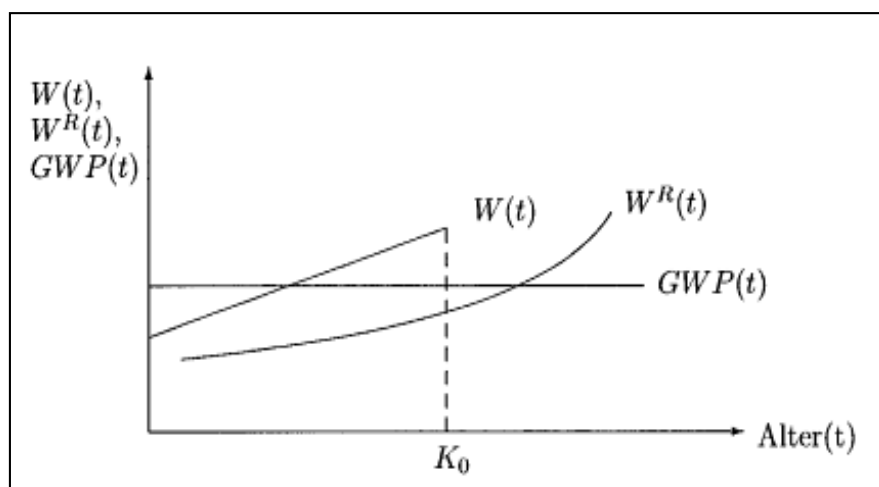


Abbildung 39: Altersprofil der Entlohnung⁸⁰²

In der Abbildung beschreibt die Gerade $W(t)$ das Alters-Lohn-Profil und $GWP(t)$ das Grenzwertprodukt, d. h. das Niveau bis zu dem es sich für das Unternehmen lohnt den Arbeitnehmer diesen Lohn zu zahlen. Zu Beginn des Berufslebens wird der Arbeitnehmer unterdurchschnittlich schlecht entlohnt, d. h. unter dem seinen Qualifikationen entsprechenden Lohnniveau. Innerhalb des Berufslebens steigt dieser Lohn bis dieser über den „angemessenen“⁸⁰³ Lohn ($GWP(t)$) liegt, d. h. der Arbeitnehmer wird überdurchschnittlich bezahlt, um an das Unternehmen gebunden zu werden.⁸⁰⁴

⁸⁰⁰ Vgl. Franz (2006). Ein Beispiel hierfür ist z. B. der öffentliche Dienst, hier steigen die Löhne mit steigendem Zugehörigkeitsjahr. Z. B. E13 erste Jahr ca. 3.186 € pro Monat, viertes Jahr ca. 4.092 € pro Monat. Vgl. <http://oeffentlicher-dienst.info/c/t/rechner/tv-l/west?id=tv-l-2012&matrix=1>.

⁸⁰¹ Vgl. Franz (2006).

⁸⁰² Franz (2006), S. 59.

⁸⁰³ D. h. der Lohn stimmt mit der Produktionsleistung des Mitarbeiters überein.

⁸⁰⁴ Vgl. Franz (2006).

Kapitel 4.2.1 Junge Potenzialträger und deren Förderung

Human Resource Management (HRM)

Das HRM befasst sich mit dem effizienten Einsatz und der optimalen Nutzung der menschlichen Ressource. Menschen gelten als Erfolgsfaktoren, die entwickelt und motiviert werden müssen, um zur erfolgreichen Zielerreichung des Unternehmens beitragen.⁸⁰⁵ Zuständig für das HRM im Unternehmen sind die Personalabteilung und Personalentwicklung, die gerade auch im Hinblick auf Potenzialträger folgende Bereiche im Fokus haben sollten:⁸⁰⁶

1. Personalbedarfsplanung (PBP)
 - a) Quantitative Dimension
Anzahl der benötigten Arbeitnehmer (Arbeitsnachfrage)
 - b) Qualitative Dimension
benötigte Qualifikationen der Arbeitnehmer
 - c) Zeitliche Dimension
Zeitpunkt, zu dem der Arbeitnehmer benötigt wird
 - d) Räumliche Dimension
Ort, an dem der Arbeitnehmer benötigt wird
2. Personalrecruiting/-beschaffung
3. Personalentwicklung
4. Personalbindung

Die PBP befasst sich mit der Ermittlung des erforderlichen Personalbedarfs (Sollzustand).⁸⁰⁷ Sie lässt sich in vier verschiedene Dimensionen unterteilen: quantitativ, qualitativ, zeitlich und räumlich. Die quantitative Dimension umfasst die Anzahl der benötigten Arbeitnehmer (wie viel Arbeitnehmer werden benötigt), während die qualitative Dimension auf das Ausbildungs- und Qualifikationsniveau der Arbeitnehmer (welche Qualifikationen benötigt einer Arbeitnehmer für die Stelle x) konzentriert ist. Dagegen bestimmen die zeitliche und räumliche Dimension, wann und wo ein Arbeitnehmer eingesetzt werden soll. Stimmt der ermittelte Ist-Bestand in diesen Dimensionen nicht mit dem gewünschten Soll-Bestand überein, dann muss

⁸⁰⁵ Vgl. Oechsler (2007).

⁸⁰⁶ Vgl. Holtbrügge (2004). Besonders die quantitative und qualitative Dimension sind für diese Dissertationsschrift von Bedeutung.

⁸⁰⁷ Vgl. Holtbrügge (2004).

Personal beschafft werden.⁸⁰⁸ Zur Personalbeschaffung zählen einerseits die Marketingmaßnahmen, wie Employer Branding, um potenzielle Bewerber auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und andererseits die Personalauswahl, in Auswahlverfahren und Bewerbungsgesprächen, und die Personaleinstellung.⁸⁰⁹ Sind die Mitarbeiter eingestellt geht es darum sie entsprechend für ihre derzeitige oder für zukünftige Positionen zu entwickeln. Im Bereich der Potenzialträger werden hierbei die Konzepte TM und LLL/Wissenstransfer vorgestellt. Damit nach einer oder mehreren Entwicklungsmaßnahmen, die geförderten Arbeitnehmer nicht das Unternehmen verlassen, gilt es im nächsten Schritt Bindungsmaßnahmen zu gestalten, diese können einerseits schlicht mit einer Bindungsklausel nach einer Entwicklungsmaßnahme (bspw. muss der Arbeitnehmer einen gewissen Zeitraum nach Beendigung der Entwicklungsmaßnahme bleiben oder dementsprechend die Kosten erstatten) durchgeführt oder andererseits durch Anreize für den Arbeitnehmer gesetzt werden. Denn gerade bei dem Thema Potenzialträger gilt es gewisse Faktoren zu beachten, die zum Abrufen von Höchstleistungen wichtig sind. Es besteht hierbei eine wechselseitige Beziehung zwischen Unternehmen und Potenzialträgern, die bei Engagement von beiden Seiten zu sehr guten Leistungen des Potenzialträgers führen und den Unternehmenserfolg steigern können.

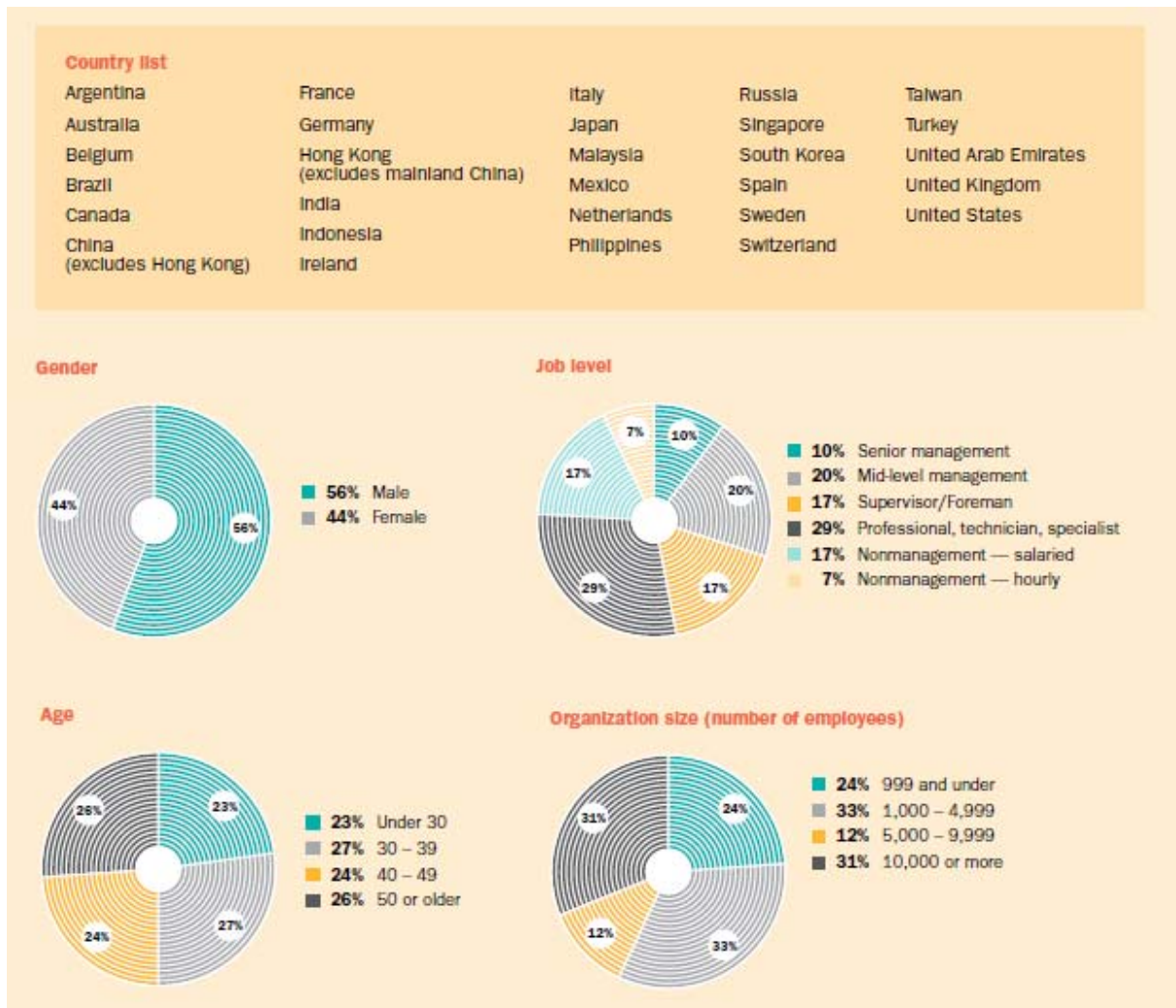
⁸⁰⁸ Vgl. Holtbrügge (2004).

⁸⁰⁹ Vgl. Holtbrügge (2004).

Kapitel 5.5.2 Materielle und immaterielle Anreize

Global Workforce Study – Towers Watson

Informationen zu den Probanden:



Kapitel 7.2.1 Probandenkreis:

Unternehmen:

Teilnehmer	Gesamt -AN*- anzahl	Hauptsitz (Bundesland)	Branche	Ø- Alter in Jahren	Anteil junger AN* in Prozent	Anteil älterer AN* in Prozent	Ø- REA** in Jahren
Experten	1.400	Baden- Württemberg	Lebensmittelindustrie	40	31	30	62
Experten	1.354	Baden- Württemberg	Elektrotechnik- Industrie	42	28	45	62
2 Experten 2 junge PT***	675	Baden- Württemberg	Chemiebranche	40	30	25	---
Experten	10.441	Nordrhein- Westfalen	Metallverarbeitende Industriebranche	44	20	50	63
Experten 2 junger PT	696	Hessen	Energiebranche	43	25	47	64
Experten junger PT älterer PT	1.598	Baden- Württemberg	Energiebranche	42	30	48	61
Experten junger PT älterer PT	11.175	Baden- Württemberg	Energie- und Automationstechnik	44.3	21.9	51.7	62.5
Experten	14.000	Baden- Württemberg	IT-Branche	40	15	15	60
Experten 2 junger PT ältere PT	200	Hessen	Versicherungsbranche	38.7	40	30.5	---
Experten 4 junge PT älterer PT	9.000	Hessen	Chemie- und Pharmaziebranche	41.5	27.6	40.6	61.5
Experten	5.400	Baden- Württemberg	Universitätskranken- haus	41	---	30	---
Experten junger PT älterer PT	21.000	Bayern	Maschinenbau	41	31.6	43.4	62.5
Experten junger PT älterer PT	2.600	Hessen	Unternehmens- beratung	---	20	39	63
Experten 2 ältere PT	5.164	Hamburg	Versandhandel	39.2	37.9	33.5	61.8
Experten Junger PT	2.600	Nordrhein- Westfalen	Metallverarbeitende Industriebranche	44	40	25	---

Tabelle 32: Phase I - Demographische Daten der teilnehmenden Unternehmen

Experten:

Alter	Höchster Ausbildungsstand	Zugehörigkeit zum Unternehmen in Jahren	Führungsverantwortung
28	Diplom	1	nein
29	Diplom	2	nein
39	Diplom FH	6	ja
40	Versicherungskaufmann	12	ja
42	Diplom	5	ja
44	Betriebswirt VWA	2	ja
45	Master	7	ja
46	Promotion	6	nein
46	Diplom	13	ja
48	Diplom	2,3	ja
48	Promotion	17	ja
49	Promotion	1,2	ja
49	Diplom FH	3	ja
49	2.Staatsexamen	10	ja
53	Promotion	20	nein
53	2.Staatsexamen	3	ja

Tabelle 33: Phase I - Demographische Daten der Experten

Potenzialträger:

Alter	Höchster Ausbildungsstand	Zugehörigkeit zum Unternehmen in Jahren	Führungsverantwortung
22	Bürokauffrau	6	nein
24	Bachelor BA	1	nein
25	Bürokaufmann	5	nein
28	Betriebswirt	6,5	nein
28	Bachelor	12	nein
29	Diplom	5	ja
29	Bachelor FH	1,2	ja
29	MBA	9	ja
29	Diplom	9	ja
29	Diplom	3,5	nein
30	MBA	5	nein
30	MBA	9	nein
33	Diplom	8,5	nein
36	Diplom	5	ja
37	Promotion	2	ja
41	Diplom	6,5	ja
42	Diplom	7	ja
45	Promotion	16	ja
50	Diplom	13	ja
52	Betriebswirt VWA	30	nein
53	Promotion	18	ja
57	Diplom	20	nein
58	2.Staatsexamen	30	ja

Tabelle 34: Phase I - Demographische Daten der Potenzialträger

7.3.1 Probandenkreis

Unternehmen:

Teilnehmer	Gesamt -AN*- anzahl	Hauptsitz (Bundesland)	Branche	Ø- Alter in Jahren	Anteil junger AN* in Prozent	Anteil älterer AN* in Prozent	Ø-REA** in Jahren
Experten	1.354	Baden- Württemberg	Elektrotechnik- Industrie	42	28	45	62
Experten	10.441	Nordrhein- Westfalen	Metallverarbeitende Industriebranche	44	20	50	63
Experten und PT	696	Hessen	Energiebranche	43	25	47	64
Experten und PT	1.598	Baden- Württemberg	Energiebranche	42	30	48	61
Experten und PT	11.175	Baden- Württemberg	Energie- und Automationstechnik	44.3	21.9	51.7	62.5
Experten	14.000	Baden- Württemberg	IT-Branche	40	15	15	60
Experten und PT	200	Hessen	Versicherungsbranche	38.7	40	30.5	---
Experten und PT	9.000	Hessen	Chemie- und Pharmaziebranche	41.5	27.6	40.6	61.5
Experten	5.400	Baden- Württemberg	Universitätskranken- haus	41	---	30	---
Experten und PT	2.600	Hessen	Unternehmens- beratung	---	20	39	63
Experten und PT	5.164	Hamburg	Versandhandel	39.2	37.9	33.5	61.8
Experten und PT		Nordrhein- Westfalen	Versicherungsbranche	---	---	---	---
Experten	90.000	Nordrhein- Westfalen	Handel	---	---	---	---
Experten und PT	5.600	Baden- Württemberg	Produzierendes Gewerbe	---	---	---	---
Experten	13.000	Hamburg	Versicherungsbranche	---	---	---	---
Experten und PT	32.618	Rheinland-Pfalz	Schienengüterverkehr/ Logistik	---	---	---	---

Tabelle 35: Phase II - Demographische Daten der teilnehmenden Unternehmen

Experten:

Alter	Höchster Ausbildungsstand	Zugehörigkeit zum Unternehmen in Jahren	Führungsverantwortung
23	Bürokauffrau	7	nein
29	Diplom (FH)	3	ja
29	Versicherungsbetriebswirt	8	ja
30	Diplom	3	nein
31	Diplom	5	ja
39	Diplom	2	nein
41	Mittlere Reife	13	nein
43	Allgem. Hochschulreife	22	ja
43	Diplom	12	ja
44	Diplom	12	ja
45	Diplom	3	ja
47	Master	7	ja
47	Promotion	6	nein
48	2. Staatsexamen	12	ja
49	Promotion	18	ja
49	Diplom	8	ja
49	Mittlere Reife	25	ja
49	Diplom	3	ja
50	Diplom FH	4	ja
51	Diplom	14	ja
54	2. Staatsexamen	4	ja
55	Promotion	18	nein
57	Diplom	8	nein
57	Allgem. Hochschulreife	23	ja
58	Mittlere Reife	31	ja

Tabelle 36: Phase II - Demographische Daten der Experten

Potenzialträger:

Alter	Höchster Ausbildungsstand	Zugehörigkeit zum Unternehmen in Jahren	Führungsverantwortung
21	---	1	nein
21	---	1	nein
24	Versicherungskaufmann	6	nein
24	Versicherungskauffrau	7	nein
24	Fachhochschulreife	2	nein
25	Diplom	1	nein
25	Fachabitur	1	nein
26	Betriebswirt	7	nein
27	Mittlere Reife	7	nein
27	Master	1	nein
28	Diplom (FH)	2	ja
28	Diplom (FH)	2	ja
28	Industriekaufmann	9	nein
29	Diplom	2	nein
29	Mittlere Reife	1	nein
29	Versicherungskauffrau	9	nein
30	Diplom	4	nein
30	Diplom	4	nein
30	Diplom	4	nein
30	Allgem. Hochschulreife	7	nein
30	Versicherungsfachwirtin	5	nein
31	Magistra Artium	5	nein
31	Master	3	ja
32	Diplom	13	nein
32	Master	3	nein
32	Diplom	4	nein
32	Diplom	1	nein
32	Versicherungskauffrau	1	nein
33	Diplom	4	nein
33	Staatsexamen / Diplom	5	ja
33	Promotion	5	ja
33	Promotion	4	nein
34	Promotion	5	ja
34	Diplom	6	ja
34	Promotion	5	ja
34	Diplom	7	nein
35	2. Staatsexamen	9	ja
35	Diplom	13	ja
35	2. Staatsexamen	9	ja
35	Diplom	8	ja
36*	Promotion	3	ja
36*	Promotion	3	ja
36*	Diplom (BA)	9	nein
37*	Diplom	4	ja
37*	Diplom	17	ja
37*	Diplom (FH)	8	ja
37*	Diplom	4	nein
37*	Mittlere Reife	14	ja

41*	Promotion	13	ja
41*	Diplom	1	ja
42*	Diplom	6	nein
42*	Diplom	6	nein
42*	Diplom	6	nein
42*	Promotion	12	nein
43*	Diplom	3	ja
43*	Diplom	19	ja
43*	Diplom	10	nein
44*	Magister Artium	4	nein
44*	Allgem. Hochschulreife	20	ja
44*	Diplom	11	ja
44*	Bürokauffrau	21	nein
44*	2. Staatsexamen	11	ja
45	Betriebswirt	20	ja
45	Diplom FH	13	nein
45	Versicherungskauffrau	7	ja
46	Promotion	17	ja
46	Promotion	10	ja
46	Diplom	15	ja
46	Diplom	13	ja
46	Diplom	21	ja
46	Diplom	18	nein
46	Mittlere Reife	2	nein
47	Promotion	16	ja
47	Hauptschulabschluss	21	ja
47	Diplom	25	nein
47	Wirtschaftsassistent	28	ja
47	Diplom	2	ja
48	Versicherungsfachwirtin	14	nein
48	Versicherungskauffrau	14	ja
49	Promotion	15	ja
49	Diplom	13	ja
49	Diplom	23	ja
50	Promotion	19	ja
50	Diplom	24	ja
53	Promotion	25	ja
53	Betriebswirt (VWA)	30	nein
53	Diplom	5	nein
54	Promotion	20	ja
54	Diplom TH	28	ja
55	Promotion	25	ja
55	Mittlere Reife	6	nein
56	Promotion	25	ja
56	Allgem. Hochschulreife	3	ja
59	Techniker	36	ja
59	Promotion	26	ja

*Außerhalb des Probandenbereichs.

Tabelle 37: Phase II - Demographische Daten der Potenzialträger

Anhang II – Phase I

Problemzentriertes Interview – Phase I

Problemzentriertes Interview - Mitarbeiter -

Datum

Ort

Demographische Daten zur Person	
Geschlecht <input type="radio"/> männlich <input type="radio"/> weiblich	Alter
Höchster Ausbildungsstand	
Bisherige Tätigkeiten (Anzahl der U.)	Betriebszugehörigkeit in Jahren
Position im Unternehmen	Führungs- verantwortung <input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein
Wann war die letzte Personalentwicklungsmaßnahme?	
Art der letzten Personalentwicklungsmaßnahme	
Ziel der Personalentwicklungsmaßnahme	

Interviewleitfaden Mitarbeiter

Die Studie befasst sich unter anderem mit dem Thema leistungsstarke Arbeitnehmer, die im Unternehmen durch ihre Arbeit als Potenzialträger identifiziert werden.

1. Wie würden Sie, wenn Sie Ihre Kollegen betrachten, einen Potenzialträger definieren?
2. Was müsste er für dieses Unternehmen mitbringen?

In Zukunft, bedingt durch den demographischen Wandel und die damit einhergehende Erwerbspersonenverknappung, wird es immer wichtiger, sowohl junge als auch ältere Potenzialträger/Arbeitnehmer im Unternehmen zu entwickeln und zu binden. In der Theorie wird im Zusammenhang mit älteren Arbeitnehmerern das Defizit-Modell des Alters beschrieben. (Erklärung)

3. Wie sehen Sie das?
4. Wo sehen Sie Ihre Stärken und Schwächen in Abhängigkeit zu Ihrer Altersgruppe?

Ausgehend von altersspezifischen Stärken und Schwächen möchte ich auf das Thema Weiterbildung zu sprechen kommen.

5. Gibt es im Unternehmen Weiterbildungsangebote für alle Potenzialträger/ Arbeitnehmer und altersspezifische Angebote?
 - a. Wenn ja, welche haben Sie bisher genutzt und welche kommen in Zukunft für Sie infrage?
 - b. Wenn nein, wie könnten Sie sich das erklären?
6. Bevorzugen Sie selbst eine auf das Alter abgestimmte Weiterbildung in altersspezifischen Gruppen oder präferieren Sie intergenerative Teams?
 - a. Begründung
7. Würden Sie gerne mehr Entwicklungsangebote wahrnehmen?
 - a. Wenn ja, was versprechen Sie sich davon?
 - b. Wenn nein, warum nicht?

Ausgehend von der Motivation eines Potenzialträgers/Arbeitnehmers wird auch immer der Gesichtspunkt der inneren Leistungsmotivation betrachtet.

8. In welchen Situationen kann das Unternehmen materielle und/oder immaterielle Anreize zur Steigerung der Motivation/Leistung einsetzen?
9. Welche Anreize sind für Sie selbst motivierend/attraktiv und warum gerade diese?
10. Würden Sie sagen, dass sich innerhalb Ihres Arbeitslebens Ihre geforderten Anreize verändert haben bzw. verändern können?
 - a. Welche Anreize sind/wären mit zunehmendem Erwerbsalter für Sie von Bedeutung?

11. Wie sehen Sie derzeit das Engagement Ihres Arbeitgebers im Bereich Weiterbildung und Entwicklung für Sie selbst und Ihre Altersgruppe?

Es kann immer mal wieder vorkommen, dass gut gemeinte Gesten vom Arbeitgeber vom Arbeitnehmer falsch aufgefasst werden und somit zum gegenteiligen Effekt führen (Senkung der inneren Motivation).

12. Können Sie sich vorstellen aus welchen Gründen die Motivation/Leistung eines Potenzialträgers/Arbeitnehmers zurückgehen kann?

a. Wenn ja, wie erklären Sie sich das?

b. Wenn nein, aus welchen Gründen könnte dies passieren?

13. Was motiviert bzw. demotiviert Sie bei der Arbeit?

Abschließend möchte ich einmal von der betrieblichen Ebene auf die politische übergehen. Unternehmen sind einerseits in gewisser Art und Weise von der Politik abhängig und profitieren andererseits von deren Maßnahmen. So wurde unter anderem die Frühverrentung in den letzten Jahren stark gefördert und junge Potenzialträger erfahren mittels politischer Maßnahmen (z. B. Nachwuchspreise) eine Förderung.

14. Was würden Sie sich, im Zusammenhang auf Ihre Altersgruppe und den Wissenstransfer zwischen den Generationen, an politischer Unterstützung wünschen?

Problemzentriertes Interview

-Experteninterview -

Datum

Ort

Demographische Daten zur Person

Geschlecht	<input type="radio"/> männlich <input type="radio"/> weiblich	Alter
Höchster Ausbildungsstand		
Bisherige Tätigkeiten (Anzahl der U.)	Betriebszugehörigkeit in Jahren	
Position im Unternehmen	Führungs- verantwortung	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein
Wann war die letzte Personalentwicklungsmaßnahme?		
Art der letzten Personalentwicklungsmaßnahme		
Ziel der Personalentwicklungsmaßnahme		

Demographische Daten zum Unternehmen

Branche	Gesamtarbeitnehmerzahl
Durchschnittsalter im Unternehmen	<input type="radio"/> Anteil der Beschäftigten bis 35 <input type="radio"/> Anteil der Beschäftigten ab 45
Durchschnittsrenteneintrittsalter	Weiterbildungsbeteiligung (in %)
Gibt es ein leistungsorientiertes Vergütungssystem	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein
Wenn ja, für welche Mitarbeitergruppen?	
<input type="radio"/> Alle Mitarbeiter <input type="radio"/> Potenzialträger <input type="radio"/> Andere _____	
Ab welchem Alter wird ein Arbeitnehmer als älterer Arbeitnehmer eingestuft?	

Interviewleitfaden Experteninterview

Das Hauptaugenmerk der Studie richtet sich auf Mitarbeiter, die vom Unternehmen als Potenzialträger identifiziert werden.

1. Wie definiert Ihr Unternehmen Potenzialträger und was sollte aus Ihrer Sicht ein Potenzialträger für Eigenschaften mitbringen?

In Bezug auf den demographischen Wandel wird es immer wichtiger Potenzialträger aus verschiedenen Altersgruppen zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden. Für Unternehmen kann dies eine Herausforderung darstellen, da die Gesellschaft einerseits in den letzten Jahren durch den sogenannten „Jugendwahn“, andererseits durch das Thema „Frühverrentung“ geprägt wurde. Dennoch sind in Zukunft sowohl junge als auch ältere Potenzialträger/Arbeitnehmer für Unternehmen, aufgrund der zunehmenden Erwerbspersonenverknappung, wichtig. In der Theorie wird im Zusammenhang mit älteren Arbeitnehmerern das Defizit-Modell des Alters beschrieben. (Erklärung)

2. Wie sehen Sie das?
3. Werden ältere Mitarbeiter als Potenzialträger identifiziert und entwickelt?
 - a. Wenn ja, warum?
 - b. Wenn nein, warum nicht?
4. Wo sehen Sie altersspezifische Stärken und Schwächen Ihrer Potenzialträger/ Mitarbeiter (Junge und Ältere)?

Ausgehend von altersspezifischen Stärken und Schwächen möchte ich auf das Thema Weiterbildung zu sprechen kommen.

5. Gibt es im Unternehmen Weiterbildungsangebote für alle Potenzialträger/Mitarbeiter und altersspezifische Angebote?
 - a. Wenn ja, wie sehen diese aus?
 - b. Wenn nein, warum nicht?
6. Gibt es bewusst gemischte Gruppen mit jungen und älteren Potenzialträgern/ Mitarbeitern beim Weiterbildungsangebot oder in Gruppenprojekten?
 - a. Wenn ja, warum und wie sehen diese aus?
 - b. Wenn nein, warum nicht?

Es wird davon ausgegangen, dass wenn ein Unternehmen in einen Potenzialträger investiert, dies sich auch positiv auf seine Arbeit/Leistung ausübt. Einem jungen Potenzialträger/ Mitarbeiter werden, aufgrund seiner längeren „Restarbeitszeit“, größere Chancen zur Kompensation der entstanden Kosten durch seine Erträge zugeschrieben; ausgehend davon dass dieser zukünftig an das Unternehmen gebunden werden kann.

7. Wie sehen Sie diese Kosten-Ertrags-Rechnung bei einem älteren Potenzialträger?

Unabhängig vom Alter ist eine entscheidende Komponente in der Kosten-Ertrags-Rechnung die Bindung von Potenzialträgern/Mitarbeitern.

8. Gibt es Unterschiede beim Thema Bindung von jungen und älteren Potenzialträgern/Mitarbeitern?

a. Wenn ja, welche?

b. Wenn nein, warum nicht und wie wird dann auf die verschiedenen Bedürfnisse der Altersgruppen eingegangen?

Die nächsten beiden Fragen beziehen sich auf die Motivation des Potenzialträgers/Mitarbeiters, welche gerade auch beim Thema Bindung eine große Rolle spielt.

9. Wie schätzen Sie im Allgemeinen die Motivation eines jung bzw. älteren Potenzialträgers/Mitarbeiters gegenüber Entwicklungsmaßnahmen ein?

10. Und wie sehen Sie die jahrelange Unterstützung der Frühverrentung im Zusammenhang mit der Motivation bei älteren Potenzialträgern/Mitarbeitern?

a. Vor- und Nachteile dieser staatlichen und unternehmerischen Maßnahme?

Ausgehend von der Motivation eines Potenzialträgers/Mitarbeiters, bei dem laut Definition davon ausgegangen wird (egal welches Alter er hat), dass eine hohe innere Leistungsmotivation besteht...

11. In welcher Situation setzen Sie im Unternehmen materielle und/oder immaterielle Anreize zur Steigerung der Motivation/Leistung ein?

a. Welche materiellen oder immateriellen Anreize werden gesetzt?

12. Welche Anreize (materiell oder immateriell) würden Sie aus Ihrer Erfahrung stärker gewichten und warum?

13. Unterscheiden Sie zwischen altersabhängigen Anreizen?

a. Wenn ja, warum und wie setzen Sie diese für Junge und Ältere?

b. Wenn nein, warum nicht und soll sich dies in Zukunft ändern?

14. Aus welchen Gründen kann die Motivation/Leistung eines Potenzialträgers/ Mitarbeiters zurückgehen?

a. Gibt es auch hier Unterschiede zwischen jungen und älteren Potenzialträgern/Mitarbeitern?

b. Wie kann man in diesem Fall gegensteuern?

Abschließend möchte ich einmal von der betrieblichen Ebene auf die politische übergehen. Sie als Personaler und Ihr Unternehmen sind einerseits in gewisser Art und Weise von der Politik abhängig

und profitieren andererseits auch von deren Maßnahmen. So wurde die Frühverrentung in den letzten Jahren stark gefördert und junge Potenzialträger erfahren mittels politischer Maßnahmen (z. B. Nachwuchspreise) eine Förderung.

15. Was würden Sie sich in Bezug auf den demographischen Wandel und die Beschäftigung von älteren Potenzialträgern als Unterstützung von der Politik wünschen?

Allgemeine demographische Daten

1. Alter

	Durchschnittsalter
Gesamt	<u>39,6</u>
Potenzialträger	<u>36,3</u>
Experte	<u>44,6</u>

2. Geschlecht

	Gesamt		männlich		weiblich	
Experten	16	41%	10	26%	6	15%
Potenzialträger	23	59%	15	38%	8	21%
Gesamt	<u>39</u>	<u>100%</u>	<u>25</u>	<u>64%</u>	<u>14</u>	<u>36%</u>

3. Ausbildung

	Kaufmann/-frau	Betriebswirt VWA	Bachelor/FH/BA	Master/MBA	Diplom/FH	Staats-examen	Promotion
Experten	1	1	0	1	7	2	4
Potenzialträger	2	2	3	3	9	1	2
Gesamt	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>16</u>	<u>3</u>	<u>6</u>

	Kaufmann/-frau	Betriebswirt VWA	Bachelor/FH/BA	Master/MBA	Diplom/FH	Staats-examen	Promotion
Experten	3%	3%	0%	3%	18%	5%	10%
Potenzialträger	5%	5%	8%	8%	23%	3%	5%
Gesamt	<u>8%</u>	<u>8%</u>	<u>8%</u>	<u>10%</u>	<u>41%</u>	<u>8%</u>	<u>15%</u>

4. Anzahl bisheriger Unternehmen

	Durchschnittszahl
Experten	<u>3,8</u>
Potenzialträger	<u>1,8</u>
Gesamt	<u>2,6</u>

5. Betriebszugehörigkeit in Jahren

	Durchschnittsjahre
Experten	<u>6,7</u>
Potenzialträger	<u>9,9</u>
Gesamt	<u>8,7</u>

6. Position

	Mit- arbeiter/ Sach- bearbeiter/ Consultant	Projekt- leiter	Gruppen- /Teamleiter	Ab- teilungs- leiter	Presse- sprecher	Bereichs- leiter	Assistent Vorstand	Vorstand Geschäfts- führer
Experten	8%	5%	0%	13%	0%	13%	0%	5%
Potenzialträger	23%	3%	10%	8%	3%	8%	3%	0%
Gesamt	31%	8%	10%	21%	3%	21%	3%	5%
Hierarchieebene			4. Ebene	3. Ebene	2. Ebene	2. Ebene		1. Ebene

7. Führungsposition

	Führungsverantwortung	
	Ja	Nein
Potenzialträger	28%	31%
Experten	21%	13%
Gesamt	49%	44%

Problemzentriertes Interview

1. Grundlegende Merkmale eines Potenzialträgers

a) Potenzialträger

Unterkategorie	Unterkategorie 2
Fachwissen	<i>technische Voraussetzungen starkes fachliches Interesse Produktkenntnisse fachliche Fähigkeiten Fachexperte Fachkenntnisse fachliche Qualitäten</i>
Politisches Denken	<i>unternehmerische Einstellung Markt- und Kundenorientierung/Kundenservice verfolgt aktiv Strategie Identifikation mit dem Unternehmen und der Stelle Einstellung zum Business und Geschäftsauftreten</i>
Teamfähigkeit	<i>Arbeiten im Team gutes Netzwerk/Netzwerke soziales Auftreten Teamentwicklung Ehrlich Zuverlässigkeit unglaublich gut vernetzt Teamerfahrung Teamgeist Vorbild sein</i>
Leistungsbereitschaft	<i>Motivation Eigenmotivation Spaß daran Aufgaben zu übernehmen Engagement Performance für zusätzliche Aufgaben zu interessieren Bereitschaft sich einzusetzen besondere Leistung wie intensiv betreibt jemand Dinge Teil zum Unternehmenserfolg beizutragen Aufgaben vorantreiben Spuren zu hinterlassen und Dinge zu bewegen starker Leistungswillen Leistung</i>

<p>Soziale Kompetenzen</p>	<p><i>Kommunikationsfähigkeit</i> <i>Social Skills/soziale Kompetenzen</i> <i>Führungsverantwortung</i> <i>Führungserfahrung</i> <i>Persönlichkeitseigenschaften</i> <i>Methodenkompetenz</i> <i>Kreativität</i> <i>Präsentations-Skills</i> <i>Projektmanagementkenntnisse</i> <i>Mut Menschen anzusprechen</i> <i>Managementfähigkeiten</i></p>
<p>Breite Denkweise</p>	<p><i>interessiert an großen Zusammenhängen</i> <i>Weitblick</i> <i>nach Vorne blicken</i> <i>weiterer Blickwinkel</i> <i>über den Tellerrand hinausschauen</i> <i>schnell und analytisch Situationen zu erkennen</i></p>
<p>Eigenverantwortung</p>	<p><i>Wille Entscheidungen zu treffen</i> <i>selbständiges Arbeiten</i> <i>selbst aktiv zu informieren</i> <i>eigene Ideen/Ideen haben</i> <i>richtige innere Einstellung</i> <i>Verantwortung übernehmen</i> <i>höherer Qualitätsstandard</i> <i>sich seiner Stärken bewusst zu sein</i> <i>Selbstbewusstsein</i> <i>Selbstverantwortung</i> <i>Selbstvertrauen</i> <i>Eigeninitiative</i> <i>Persönlichkeit</i></p>
<p>Lernbereitschaft</p>	<p><i>andere Technologien/Wissensgebiete sich aneignen</i> <i>fordert Entwicklungsmöglichkeiten</i> <i>Bereitschaft zum Lernen</i> <i>starkes Weiterbildungsinteresse</i> <i>Wissensbegierig</i> <i>Neugier</i></p>
<p>Veränderungsbereitschaft</p>	<p><i>flexible und offen für neues Tätigkeiten</i> <i>Flexibilität</i> <i>Bereitschaft nach Vorne zu gehen</i> <i>Offenheit</i></p>
<p>Ausbildungsstand</p>	<p><i>intelligent/Intelligenz</i> <i>guter Studienabschluss</i> <i>rundes Profil</i> <i>Auslandsaufenthalt</i> <i>Mehrsprachigkeit</i></p>

Potenzialträger	
Unterkategorie	Nennung
Leistungsbereitschaft	22%
Teamfähigkeit	18%
Soziale Kompetenzen	14%
Fachwissen	10%
Eigenverantwortung	10%
Politisches/unternehmerisches Denken	8%
Lernbereitschaft	6%
Veränderungsbereitschaft	5%
Ausbildung	3%
Breite Denkweise	3%

b) Experten

Unterkategorie	Unterkategorie 2
Breite Denkweise	<i>Breiter Background Querköpfe/Querdenker Blick für weitere Themenfelder analytische Denkvermögen</i>
Fachwissen	<i>fachliche Kompetenz fachliche Kenntnisse Fachkompetenz</i>
Soziale Kompetenzen	<i>Führungsaufgaben zu erledigen Sozialkompetenz Methodenkompetenz Mitarbeiter zu führen und begeistern Soft-Skills kreativ tätig fundierte Grundausbildung Social Intelligence Führungspersönlichkeit kognitive Fähigkeiten Kommunikationsfähigkeit Sprachkenntnisse</i>
Potenzial	<i>für höhere Aufgaben Arbeitsergebnisse schon gezeigt Entwicklungspotenzial aktuelle Tätigkeit schöpft nicht volles Potenzial aus</i>
Eigenverantwortung	<i>selbst annimmt, dass er etwas gerne und erfolgreich tut persönliche Kompetenz Eigeninitiative selbst vorankommen wollen Glück in die eigene Hand genommen Entscheidungsfreude</i>

<p>Leistungsbereitschaft</p>	<p><i>möchte weiterführende Aufgaben übernehmen</i></p> <p><i>Motivation</i></p> <p><i>Fähigkeit und Neigungen</i></p> <p><i>Performance</i></p> <p><i>Fähigkeit zum Unternehmenserfolg beizutragen</i></p> <p><i>Spaß an seinem Sachgebiet, großes Interesse</i></p> <p><i>Geschwindigkeit in der Bearbeitung von Aufgaben</i></p> <p><i>aktuelle Leistung überdurchschnittlich</i></p> <p><i>Dinge entwickeln und mit Bodenhaftung versehen</i></p> <p><i>belastbar</i></p> <p><i>Leistung</i></p> <p><i>zielorientierte Initiative</i></p> <p><i>Ideen generieren</i></p> <p><i>hohe ausgeprägte Leistungsmotivation</i></p>
<p>Politisches Denken</p>	<p><i>strategisches Denken</i></p> <p><i>Problemlösungsfähigkeit</i></p> <p><i>unternehmerisches Denken</i></p> <p><i>Gespür am Markt</i></p> <p><i>Loyalität</i></p>
<p>Veränderungsbereitschaft</p>	<p><i>geistige Flexibilität</i></p> <p><i>große Bereitschaft für Veränderungen</i></p> <p><i>hohe Flexibilität</i></p> <p><i>offen</i></p> <p><i>will etwas Neues machen</i></p> <p><i>Bereitschaft sich auf Veränderungen einzulassen</i></p> <p><i>Fähigkeit sich zu verändern</i></p> <p><i>Veränderungen anstoßen</i></p> <p><i>Mobilität</i></p>
<p>Lernbereitschaft</p>	<p><i>Lernfähigkeit</i></p> <p><i>wie lerne ich selbst am effizientesten</i></p> <p><i>entwickelbar</i></p> <p><i>Neugier Neues zu erlernen</i></p> <p><i>Selbstlernen</i></p> <p><i>Fähigkeit zu lernen</i></p> <p><i>Erfahrungen sammeln</i></p>
<p>Teamfähigkeit</p>	<p><i>gut ins Team passen</i></p> <p><i>Teamgeist</i></p> <p><i>Empathie</i></p> <p><i>Überzeugungskraft</i></p> <p><i>Konfliktfähigkeit</i></p>

Experten	
Unterkategorie	Nennung
Soziale Kompetenz	24%
Leistungsbereitschaft	13%
Teamfähigkeit	13%
Lernbereitschaft	12%
Veränderungsbereitschaft	11%
Eigenverantwortung	7%
Fachwissen	5%
Breite Denkweise	5%
Potenzial	5%
Politisches/unternehmerisches Denken	5%
Ausbildung	2%

2. Selbsteinschätzung junger Potenzialträger

Stärken	
Unterkategorie	Unterkategorie 2
Technolog. Know-how	<i>Umgang mit multimedialen Elementen technische Flexibilität IT-Wissen IT, weil damit aufgewachsen</i>
Leistungsbereitschaft	<i>schnellere Reaktion bessere Motivierbarkeit andere Einstellung zur Arbeit wollen verstärkt Weiterbildung Ehrgeiz Zielstrebigkeit suche nach Herausforderungen Herausforderungen nehmen Drang etwas zu entwickeln Leistungsbereitschaft wollen sich beweisen Selbstbewusstsein Einsatzwille Eigenantrieb</i>

Schwächen	
Unterkategorie	Unterkategorie 2
Ungeduld	<i>zu schnell leichtsinniges Handeln wir schnell langweilig zu schnell und zu hektisch Ungeduld in Prozessen</i>
Loyalität	<i>fällt schwer jmd. Glauben zu schenken wechseln schneller Unternehmen Unternehmenskultur anzunehmen</i>
Ausbildung	<i>Schulbildung Schulkenntnisse schulisches Modell Drang sich weniger zu spezialisieren nicht ausreichend fundiertes Wissen weniger soziale Kompetenzen</i>
Leistungsbereitschaft	<i>auch übers Ziel hinausschießen Überschätzung Burn-out</i>

Veränderungsbereitschaft	<i>offen gegenüber Kollegen Änderungen aufgeschlossen hohes Maß an Begeisterungsfähigkeit Flexibilität normal, dass sich dauernd was verändert neutraler Blickwinkel Offenheit Neuerungen Bereitschaft für Neues</i>
Teamfähigkeit	<i>Teamorientierung Beitrag zum Erfolg</i>
Lernbereitschaft	<i>nimmt schneller auf lernen schneller neue Ideen Neugier lernbereit Unternehmen kann formen Wissensbegierde Lernfähigkeit</i>
Belastbarkeit	<i>dynamischer belastbarer</i>
Mobilität	<i>mobil lokal ungebunden Flexibilität</i>
Ausbildung	<i>neue Erkenntnisse/-verfahren Fremdkulturen Fremdsprachen</i>

Erfahrung	<i>weniger Wissen über Abläufe persönliche Reife mangelnde Erfahrung</i>
Selbstüberschätzung	<i>denken können alles nicht emotional ausbalanciert Selbstbewusstsein</i>

junge Potenzialträger			
Stärken		Schwächen	
Unterkategorie	Nennung	Unterkategorie	Nennung
Veränderungsbereitschaft	26%	Erfahrung	30%
Leistungsbereitschaft	22%	Selbstüberschätzung	24%
Lernbereitschaft	19%	Ungeduld	16%
Belastbarkeit	9%	Ausbildung	14%
Technolog. Know-how	7%	Leistungsbereitschaft	8%
Ausbildung	7%	Lernbereitschaft	8%
Teamfähigkeit	6%		
Mobilität	4%		

3. Fremdeinschätzung junger Potenzialträger durch Experten

Stärken	
Unterkategorie	Unterkategorie 2
Engagement	<i>will sich stärker einbringen hohes Engagement wechsel in ein anderes Land Mobilitätsbereitschaft eher motiviert</i>
Veränderungsbereitschaft	<i>offener im Umgang mit neuen Systemen kein Scheuklappendenken unbefleckt unvoreingenommen Offenheit unvoreingenommen gegenüber Prozessen weniger beeinflussbar</i>
Leistungsbereitschaft	<i>bessere Reaktionszeit Karriere machen wollen Antrieb mehr Energie für neue Dinge Lebenslauf für nächste Station Karriereentwicklung Wille zur Weiterentwicklung Ehrgeiz persönliche Ziele Vitalität hohe Leistungsmotivation</i>
Ausbildung	<i>methodisch besser ausgebildet schneller Auffassungsgabe andere Denkweise klassisches Lernen noch gewohnt aktuelles Know-how fremdsprachliche Entwicklung Vielseitigkeit durch Ausbildungssystem aktuelles Wissen</i>
Risikobereitschaft	<i>risikofreudig unbedarft an Themen</i>
Belastbarkeit	<i>Unverbrauchtheit körperliche Belastbarkeit</i>
Lernbereitschaft	<i>Neugier Wissensbegierde Stellen Sachen in Frage Qualität hinterfragen</i>

Schwächen	
Unterkategorie	Unterkategorie 2
Erfahrung	<i>kennt die Abläufe nicht unerfahren, blauäugig fehlende Berufserfahrung fehlende Erfahrung Reife Try an Error sehr absichernd</i>
Loyalität	<i>nicht so zuverlässig lassen sich schneller krankschreiben geringe Verantwortung gegenüber Unternehmen</i>
Ungeduld	<i>Gelassenheit Genauigkeit Ausdauer Ungeduld in Prozessen</i>
Selbstüberschätzung	<i>Erwachsenes Verhalten um ernst genommen zu werden können schon alles Konfliktmanagement Auftreten ungestümes Vorgehen</i>
Ausbildung	<i>genügend Zeit für richtige Ausbildung schlechtere Ausbildung Kommunikation Ausbildungsstand</i>

technolog. Know-how	<i>anderer Umgang mit Web 2.0</i> <i>moderne Medien</i> <i>neue Medien</i>
---------------------	--

Experten für junge Potenzialträger			
Stärken		Schwächen	
Unterkategorie	Nennung	Unterkategorie	Nennung
Leistungsbereitschaft	23%	Erfahrung	40%
Ausbildung	18%	Selbstüberschätzung	20%
Veränderungsbereitschaft	16%	Ungeduld	16%
Belastbarkeit	14%	Ausbildung	12%
Risikobereitschaft	9%	Loyalität	12%
Technolog. Know-how	7%		
Engagement	7%		
Mobilität	7%		

4. Selbsteinschätzung ältere Potenzialträger

Stärken	
Unterkategorie	Unterkategorie 2
Erfahrung	<i>gesammelte Erfahrung Betriebserfahrung Lebenserfahrung viel altes Wissen Denken geht durch Erfahrung schneller Erfahrung in guten und schlechten Zeiten</i>
Gelassenheit	<i>Souveränität muss sich nichts mehr beweisen Balance besser Krisenbewältigung höhere Gelassenheit höhere Souveränität Mutiger</i>
Leistungsbereitschaft	<i>sehr viel Energie hohe Motivation</i>
Veränderungsbereitschaft	<i>Flexibilität braucht Veränderungen aufgeschlossen für Neues</i>
Netzwerke	<i>informeller Dienstweg durch Kollegen kennen viele Menschen integrierende Wirkung</i>
Lernbereitschaft	<i>sich versuchen fortzubilden „Up-to-date sein“ lebenslanges Lernen ständig Neues lernen</i>
Loyalität	<i>Identifikation mit Unternehmen Achtsamer Umgang</i>

Schwächen	
Unterkategorie	Unterkategorie 2
Lernbereitschaft	<i>Aufnahmefähigkeit man lernt schwerer Lernlust sinkt lassen weniger Neues Wissen zu Lerngeschwindigkeit</i>
Veränderungsbereitschaft	<i>verharren auf alten Wegen mangelnde Bereitschaft für Herausforderungen nicht mehr Veränderungsbereit weniger flexibel geistig schon im Vorruhestand</i>
Belastbarkeit	<i>körperliche Belastbarkeit Müdigkeit Kräfte nicht mehr wie früher mehr Auszeiten nötig</i>
technolog. Know-how Erfahrung	<i>EDV Betriebserfahrung weniger Querdenken</i>

ältere Potenzialträger			
Stärken		Schwächen	
Unterkategorie	Nennung	Unterkategorie	Nennung
Erfahrung	31%	Veränderungsbereitschaft	30%
Gelassenheit	25%	Lernbereitschaft	25%
Lernbereitschaft	13%	Belastbarkeit	20%
Netzwerke	13%	Erfahrung	15%
Veränderungsbereitschaft	9%	Technolog. Know-how	10%
Leistungsbereitschaft	6%		
Loyalität	3%		

5. Fremdeinschätzung älterer Potenzialträger durch Experten

Stärken	
Unterkategorie	Unterkategorie 2
Gelassenheit	<i>bringt nichts aus der Ruhe Ruhe und Gelassenheit keine Schnellschüsse Abgeklärtheit ruhig analysieren Gelassenheit trägt zu Motivation bei Ausgeglichenheit Ruhe ausstrahlen</i>
Erfahrung	<i>kennt Unternehmen und Leute berufliche Erfahrung Erfahrungsvorsprung branchenspezifische Erfahrung höherer Erfahrungshorizont Prozesse sind bekannt Produkte sind bekannt Berufserfahrung Betriebserfahrung Erfahrungswissen kennt Prozesse Umsetzungskompetenz Einstellung zur Arbeit aufgrund Erfahrung Reife durch Erfahrung Lebenserfahrung Menschenkenntnis</i>
Netzwerke	<i>Kontakte im Unternehmen sehr gute Vernetzung Beziehungen</i>
Fachwissen	<i>Konzepte, die man nicht verlernt großes fachliches Wissen fachliche Kompetenzen Fachkompetenz sehr gute Berufsausbildung</i>
Selbstbewusstsein	<i>fester im Leben Delegationsvermögen</i>
Lernbereitschaft	<i>Bereitschaft für Weiterbildung Wissen up-to-date halten</i>
Veränderungsbereitschaft	<i>offen für Neues Aufgeschlossenheit</i>

Schwächen	
Unterkategorie	Unterkategorie 2
Belastbarkeit	<i>Reaktionszeiten körperliche Schwächen Stressbelastbarkeit körperliche Belastung körperliche Defizite längere Erholungsphasen zu sehr beharrlich körperliche Nachteile nicht mehr so belastbar Schnelligkeit Bewegungs- und Denkabläufe verlangsamen</i>
Veränderungsbereitschaft	<i>weniger bereit für Neues Tunnelblick Routine Risikobereitschaft fehlende Bereitschaft für Veränderungen nicht mehr wechselwillig geringe Flexibilität eingefahrene Wege ausruhen auf vergangenen Erfolgen von sich und ihren Fähigkeiten überzeugt intoleranter unflexibler nicht bereit für Veränderungen nicht offen für Neues</i>
technologisches Know-how	<i>Umgang mit bestimmten Medien</i>
Lernbereitschaft	<i>eingeschränkte Weiterbildungsbereitschaft klassisches Schullernen schwer Besserwisserei nicht mehr frei denken schon zu viel erlebt gehemmte Kreativität Lernfähigkeit nicht mehr so ausgeprägt</i>

Leistungsbereitschaft	<i>motiviert</i>
Loyalität	<i>Identifikation mit Unternehmen Verbundenheit zum Unternehmen Zuverlässigkeit soziale Kompetenz auch bereit etwas abzugeben verantwortungsvoll Sensibilität im Umgang mit Menschen</i>

Experten für ältere Potenzialträger			
Stärken		Schwächen	
Unterkategorie	Nennung	Unterkategorie	Nennung
Erfahrung	33%	Belastbarkeit	38%
Gelassenheit	21%	Veränderungsbereitschaft	31%
Netzwerke	13%	Lernbereitschaft	25%
Loyalität	10%	Technolog. Know-how	6%
Fachwissen	8%		
Lernbereitschaft	4%		
Selbstbewusstsein	4%		
Veränderungsbereitschaft	4%		
Leistungsbereitschaft	2%		

6. Selbsteinschätzung Potenzialträger in Bezug auf positive und negative

Anreize/Bedürfnisse

a) junge Potenzialträger

Positiv	
Unterkategorie	Unterkategorie 2
monetäre Leistungen	<i>Gehalt</i> <i>transparente Entlohnung</i> <i>Gehaltsstruktur</i> <i>Geld</i> <i>Gehaltserhöhung</i> <i>Grundgehalt</i> <i>Bonus</i> <i>Sonderzahlungen</i> <i>Weihnachtsgeld</i> <i>Leistung finanziell honorieren</i> <i>Tarifstufe überspringen</i> <i>Zusatzgehalt</i> <i>Gewinnbeteiligung</i> <i>Gehaltskurve hochklettern</i> <i>gerechte Entlohnung</i> <i>Grundgehaltssteigerung</i> <i>Bonus aufstocken</i>
Ausstattung	<i>Dienstwagen</i> <i>IT-Ausstattung</i> <i>BlackBerry</i> <i>Laptop</i> <i>Wunsch zu arbeiten zu unterstützen</i>
Vergünstigungen	<i>Incentives</i> <i>Mitarbeitershop</i> <i>Bezuschussungen</i> <i>Reisegutschein</i> <i>Gutschein für ein Essen</i> <i>Massagegutschein</i>

Negativ	
Unterkategorie	Unterkategorie 2
Politisches/unternehmerisches Aspekte	<i>administrative Dinge</i> <i>zu lange Diskussionen</i> <i>falsche</i> <i>Personalentscheidungen</i> <i>Vorstand und Führungskräfte ziehen nicht an einem Strang</i> <i>keine nachvollziehbaren Entscheidungen</i> <i>Dinge nicht durchsetzen können</i> <i>hohe Distanz zum Management</i> <i>Beförderung nur als politisch nachgezogen</i>
Strukturelle Maßnahmen	<i>Strategiewechsel interner Prozesse</i> <i>Berater im Hause</i> <i>Reorganisation</i> <i>Personalabbau</i> <i>zu wenig Mitarbeiter in Abteilung</i> <i>künstliche Hierarchien</i> <i>unlogische Organisationsmodelle</i>
Ausgestaltung des Jobs	<i>Inhalte und Anspruch der Aufgabe ändern sich</i> <i>Überforderung/Unterforderung</i> <i>langweilige Aufgaben</i> <i>zu viel Routine</i> <i>keine Herausforderungen</i> <i>zu viel Arbeit</i> <i>Arbeitsfeld zu spezifisch und monotonisch beschrieben</i> <i>Ablehnung nächster Karriereschritt</i> <i>Aufgabenbereich deckt sich nicht mit Anerkennung über einen längeren Zeitraum dasselbe machen/monotone Arbeit</i> <i>schlechte Arbeitsbedingungen</i> <i>Routinetätigkeiten</i>

Unternehmenskultur	<p><i>Weihnachtsfeier</i></p> <p><i>Sommerfest</i></p> <p><i>Betriebsklima</i></p> <p><i>Betriebsfest</i></p> <p><i>WM-Übertragung</i></p> <p><i>VIP Karten</i></p> <p><i>Arbeitsklima</i></p> <p><i>Team</i></p> <p><i>Einsicht in Unternehmensdenken</i></p> <p><i>Kommunikation</i></p>
Work-Life-Balance	<p><i>Altersvorsorge</i></p> <p><i>flexible Arbeitszeiten</i></p> <p><i>Kindergartenzuschuss</i></p> <p><i>Home-Office</i></p> <p><i>Sozialleistungen</i></p> <p><i>Gleizeit</i></p> <p><i>Gesundheitsmanagement</i></p>
Verantwortung	<p><i>Freiräume für Gestaltung</i></p> <p><i>Entscheidungsfreiheit</i></p> <p><i>größerer Verantwortungsbereich</i></p> <p><i>größere Entscheidungsspielräume</i></p> <p><i>Selbständigkeit</i></p> <p><i>wichtige Arbeiten übertragen bekommen</i></p> <p><i>Freiheit</i></p> <p><i>Ergebnisse selbst vorstellen</i></p>
Führung	<p><i>Feedback</i></p> <p><i>Chef lädt mal zum Essen ein</i></p> <p><i>gute Führung</i></p> <p><i>Vorschläge zur Weiterbildung von Vorgesetzten</i></p> <p><i>Führungskraft zeigt Einsatz</i></p> <p><i>sich um Mitarbeiter kümmern</i></p> <p><i>Bestätigung von Führungskraft</i></p> <p><i>Loyalität</i></p> <p><i>Chef fördert immer</i></p> <p><i>fordernder Chef, der pusht</i></p> <p><i>Führungskraft die Person sieht</i></p> <p><i>faire Behandlung, Gleichbehandlung</i></p>

Keine Verantwortung	<p><i>Fremdbestimmung</i></p> <p><i>keine Gestaltungsmöglichkeiten</i></p> <p><i>keine Entscheidungsfreiheit</i></p> <p><i>Einschränkung von Freiheiten</i></p> <p><i>Verantwortung und Berechtigungen stimmen nicht überein</i></p>
Negative Unternehmenskultur	<p><i>keinen Einfluss auf Entscheidungen von oben</i></p> <p><i>Neider</i></p> <p><i>keine Gleichberechtigung</i></p> <p><i>keine Kommunikation</i></p> <p><i>Werte werden nicht eingehalten</i></p>
Keine Wertschätzung	<p><i>persönlicher Umgang miteinander ohne Respekt</i></p> <p><i>keine Würdigung der Arbeit</i></p> <p><i>keine Anerkennung</i></p> <p><i>Bild des ewigen Azubis</i></p> <p><i>nur als Mitläufer zu gelten</i></p> <p><i>Projekte sind umsonst oder angeblasen</i></p> <p><i>kein Danke</i></p> <p><i>Daseinsberechtigung berauben</i></p> <p><i>Arbeit wird nicht respektiert</i></p> <p><i>Erfolge werden nicht beachtet/zugeschrieben</i></p>
Erwartungen nicht erfüllt	<p><i>Beförderung tritt nicht ein</i></p>
Schlechte Führung	<p><i>Führungskraft, die nicht führen kann</i></p> <p><i>Führungskraft kümmert sich nicht</i></p> <p><i>kein Feedback</i></p> <p><i>Führungskraft nur fachlich für Mitarbeiter da</i></p> <p><i>keine objektive Führung, Ungleichbehandlung</i></p> <p><i>Vorgesetzter handelt willkürlich</i></p> <p><i>Führungskraft zu wenig aktiv</i></p> <p><i>unfaire Behandlung</i></p> <p><i>Chef weniger Ahnung als Mitarbeiter</i></p> <p><i>Ungerechtigkeit</i></p> <p><i>Mikromanagement durch den Chef</i></p> <p><i>obere Führungsriege interessiert sich nicht für Mitarbeiter</i></p> <p><i>Vorgesetzter steht nicht hinter tun, sondern tut es weil er muss</i></p> <p><i>ungerechte Behandlung</i></p> <p><i>Führungskraft setzt sich nicht mit Mitarbeiter auseinander</i></p>

Projektarbeit	<i>internationale Jobvielfalt in Themen einbezogen werden Einsatz im Ausland Projekt neben eigentlichem Job zusätzlich Projekt Internationale Reisen Spezialprojekte</i>
Förderung	<i>Karriereleiter Weiterbildung gefördertes Studium konzerninterne Weiterbildung Leute individuell zu fördern aktive Förderung Kenntnisse gewinnen Förderung durch Arbeitgeber Training MBA Studium immer wieder gerne dazu lernen andere Optionen bieten</i>
Wertschätzung	<i>Lob Einladung zu Interviews Respekt im Umgang Einbezug als Experte Anerkennung Danke Anerkennung von Leistung Aufmerksamkeit Signal Daseinsberechtigung</i>
Ausgestaltung des Jobs	<i>Arbeit, die gefragt, gesucht und geschätzt ist anspruchsvolle Aufgaben neue Herausforderungen Teilzeitstelle Arbeit interessant Geschäftsreisen/Dienstreisen mehr Arbeit geben Abwechslung zusätzliche Aufgaben Teamarbeit Spaß mit Leuten zusammen zu arbeiten auch mal neue Jobs zu machen Aufstieg Spaß an der Arbeit Abwechslung im Job Jobrotation</i>

Keine Förderung	<i>Kompetenzen fehlen Ideen werden nicht anerkannt keine Weiterentwicklung Ablehnung nächster Karriereschritt</i>
keine monetären Leistungen	<i>Einstiegsgehälter für gleichen Job ungerecht gehaltliche Weiterentwicklung ungerecht symbolische 50 Euro nicht mehr Gehalt Leistungen werden gekürzt weniger Geld kein Bonus zu wenig Gehalt keine Gehaltserhöhung</i>

Ausgestaltung des Jobs	<i>Job spannend machen</i> <i>Neues aufzeigen</i> <i>Übertragung von Aufgaben</i>
Sicherheit	<i>Jobsicherheit</i>

junge Potenzialträger			
Positiv		Negativ	
Unterkategorie	Nennung	Unterkategorie	Nennung
monetäre Leistungen	21%	Schlechte Führung	22%
Ausgestaltung des Jobs	15%	Ausgestaltung des Jobs	14%
Förderung	12%	Keine Wertschätzung	13%
Wertschätzung	11%	keine monetären Leistungen	12%
Work-Life-Balance	9%	Politische Aspekte PA	10%
Führung	8%	Strukturelle Maßnahmen	8%
Vergünstigungen	8%	Keine Verantwortung	8%
Ausstattung	6%	Keine Förderung	5%
Projektarbeit	6%	Negative Unternehmenskultur	5%
Verantwortung	5%	Erwartungen nicht erfüllt	2%
Sicherheit	1%		

b) ältere Potenzialträger

Positiv	
Unterkategorie	Unterkategorie 2
Wertschätzung	<i>Lob</i> <i>Anerkennung der Leistung</i> <i>Titel</i> <i>Persönlichkeit im Unternehmen wertschätzen</i> <i>Anerkennung</i> <i>Würdigung des Engagements will als Person wahrgenommen werden</i> <i>Menschen ernst nehmen und hinzuschauen</i> <i>Dank</i>
Förderung	<i>persönliche Förderung</i> <i>Promotion, MBA</i> <i>Weiterbildung</i> <i>Persönlichkeitsentwicklung</i> <i>Selbstverwirklichung</i> <i>Leistung ausleben</i> <i>externe Meetings</i> <i>wo ist der richtige Platz</i>

Negativ	
Unterkategorie	Unterkategorie 2
keine monetären Leistungen	<i>Rücknahme Bonissysteme</i> <i>Bonus in unregelmäßigen Abständen</i> <i>Prämien bleiben aus</i>
Negative Unternehmenskultur	<i>zentralistische Vorgaben</i> <i>keine Transparenz</i> <i>schlechtes Betriebsklima</i> <i>es bewegt sich nichts mehr</i> <i>nicht mehr Teil Unternehmens, weil älter</i>
Strukturelle Maßnahmen	<i>neuer Job, der nicht gefällt</i> <i>neue Stellen niedriger bewertet</i>
Keine Wertschätzung	<i>nicht ehrlich gemeintes Lob</i> <i>übergangen werden</i> <i>Anerkennung lässt nach</i> <i>viel geleistet und es wurde nicht gesehen</i> <i>Arbeit wird nicht umgesetzt</i>
Keine Verantwortung	<i>ständige Kontrolle</i> <i>Autonomiesachen</i>

Förderung	<i>eigene Persönlichkeitsentfaltung</i> <i>Stärken einbringen können</i>
monetäre Leistungen	<i>transparente Entlohnung</i> <i>materielle Basis</i> <i>Grundgehalt</i> <i>Gehalt</i> <i>Bonussystem</i> <i>leistungsorientierte Vergütung</i> <i>monatliche Gehaltszahlung</i>
Verantwortung	<i>Freiräume, Spielräume</i> <i>eigenverantwortlich</i> <i>frei im Handeln</i> <i>Selbstbestimmung</i> <i>Entscheidungsfreiheit</i> <i>Vertrauen von Arbeitgeberseite</i> <i>Freiraum</i>
Work-Life-Balance	<i>Gesundheitscheck</i> <i>flexible Arbeitszeiten</i> <i>flexibler Arbeitsort</i>
Projektarbeit	<i>Sonderprojekte</i> <i>Auslandseinsatz</i>
Ausstattung	<i>Dienstwagen</i> <i>Parkplatz</i>
Führung	<i>Entscheidungen nachvollziehbar</i> <i>Gerechtigkeit</i> <i>Rückendeckung</i> <i>Vorgesetzter der an anderen interessiert ist</i> <i>bietet Rückhalt</i>
Ausgestaltung des Jobs	<i>reibungslos verlaufende Sitzungen</i> <i>Neues reizt</i> <i>Jobrotation</i> <i>Aufgabenbereich spannend und abwechslungsreich</i> <i>fordernde Aufgaben</i> <i>Beförderung</i> <i>mit Menschen zusammenarbeiten mit denen man Spaß hat</i> <i>Themengebiet was stärken entspricht</i>
Unternehmenskultur	<i>Firma muss stimmen</i> <i>Unternehmen gutes Image</i> <i>gute Kommunikationspolitik</i>

Keine Verantwortung	<i>Einschränkung Gestaltungsspielraum</i> <i>keine Entscheidungsfreiheit</i> <i>Einschränkung Entscheidungsfreiheit</i> <i>Einschränkung Freiraum</i> <i>Einschränkung Vertrauen</i>
Ausgestaltung des Jobs	<i>Arbeit macht keinen Spaß mehr</i> <i>Ausnutzung erwünschter/begehrt Reiz wird weggenommen</i> <i>Aufgaben wegnehmen</i> <i>ständige Belastung</i> <i>Laisser-faire</i> <i>Unterforderung</i> <i>Kunden platzieren</i> <i>Aufträge wo anders</i>
Schlechte Führung	<i>vom Chef nicht wahrgenommen werden</i> <i>nicht überzeugender Führungskraftwechsel</i>
Erwartungen nicht erfüllt	<i>Talent Pool, aber keine entsprechende Stelle</i> <i>Dinge werden zurückgenommen</i>
Politisches/unternehmerisches Aspekte	<i>zu viel Politik</i> <i>politische Spielchen</i> <i>Dinge nicht auf den Punkt bringen</i> <i>Schuldige suchen</i>

ältere Potenzialträger			
Positiv		Negativ	
Unterkategorie	Nennung	Unterkategorie	Nennung
Verantwortung	23%	Ausgestaltung des Jobs	19%
Wertschätzung	20%	Politische Aspekte	16%
Förderung, monetäre Leistungen	14%	Keine Verantwortung	16%
monetäre Leistungen	14%	keine monetären Leistungen	12%
Ausgestaltung des Jobs	11%	Keine Wertschätzung	12%
Führung	7%	Negative Unternehmenskultur	9%
Work-Life-Balance	4%	Schlechte Führung	7%
Ausstattung	3%	Erwartungen nicht erfüllt	5%
Projektarbeit	3%	Strukturelle Maßnahmen	5%
Unternehmenskultur	3%		

7. Fremdeinschätzung junger und älterer Potenzialträger durch Experten in

Bezug auf positive und negative Anreize/Bedürfnisse

Positiv	
Unterkategorie	Unterkategorie 2
Sicherheit	<i>Arbeitsplatzsicherheit</i>
Unternehmenskultur	<i>familiäre Verflochtenheit</i> <i>Firmenname</i> <i>hierarchiefreies Klima</i> <i>Betriebsklima</i> <i>Familienunternehmen</i> <i>Image Geschäftsleitung</i> <i>Arbeitsklima</i> <i>Ruf des Unternehmens</i> <i>richtige Unternehmenspolitik</i> <i>transparente Kommunikation</i> <i>soziales Engagement</i> <i>Arbeitgeber</i> <i>soziales Umfeld stimmt</i> <i>kein Mobbing</i> <i>Arbeitsumfeld stimmt</i>
Work-Life-Balance	<i>Arbeitszeitmodell</i> <i>Lebensarbeitszeitkonto</i> <i>Familie und Beruf</i> <i>Pflege/Gesundheit für gewisse Ma-gruppen</i> <i>(betriebliche) Altersvorsorge</i> <i>Gesundheitsprogramme</i> <i>Baudarlehn fördern</i> <i>Sicherheit im Punkt</i> <i>Altersvorsorge</i> <i>Gesundheitsmanagement</i> <i>gesundheitsfördernde Maßnahmen</i> <i>Altersvorsorge</i> <i>Altersteilzeitmodelle</i>
Wertschätzung	<i>Ansprache über Vorstand</i> <i>Wertschätzung ohne Aufstieg</i> <i>Titel</i> <i>Nennung in Firmenzeitschrift</i> <i>Erwähnung auf Betriebsversammlung</i> <i>Geschenke für Jubiläum</i> <i>Anerkennung</i> <i>Veröffentlichung</i> <i>Leistungsträger</i>

Negativ	
Unterkategorie	Unterkategorie 2
Strukturelle Maßnahmen	<i>Kurzarbeit</i> <i>Entlassungen</i> <i>Abbau Arbeitsplätze</i> <i>Restrukturierungsmaßnahmen begrenzte</i> <i>Übernahmemöglichkeiten</i> <i>Umstrukturierung mit Personalabbau</i> <i>Beförderungstau</i> <i>erhoffte Karriereschritte nicht eingetreten</i> <i>falsche Versprechungen</i> <i>wird hingehalten</i> <i>Vorbildfunktion entspricht nicht den Vorstellungen eins Vorbilds</i>
Erwartungen nicht erfüllt	<i>Arbeitsinhalte verändern sich negativ</i> <i>keine Weiterentwicklung in Aufgaben</i> <i>Überforderung</i> <i>Unterforderung</i> <i>Aufgaben und Kompetenzen passen nicht zusammen</i> <i>starke Misserfolge</i>
Ausgestaltung des Jobs	<i>Entzug der Selbstbestimmung</i> <i>keine Freiräume</i> <i>Kompetenzen wegnehmen</i> <i>Freiräume wegnehmen</i> <i>starke</i> <i>Einschränkungen/Regeln</i> <i>Einschränkung</i> <i>Gestaltungsräume</i>
Keine Verantwortung	<i>Ungleichbehandlung</i> <i>Führungskraft nicht in der Lage Leistung anzuerkennen</i> <i>Ideen im Keim ersticken</i> <i>nicht partizipative Führung</i> <i>schlechte Beziehung zur Führungskraft</i> <i>schlecht geführt werden</i> <i>falsche Führung</i>
schlechte Führung	<i>Entscheidungen nicht nachvollziehbar</i>
Politisches/unternehmerisches Aspekte	<i>Keine Förderung</i> <i>Entwicklungsmöglichkeiten</i> <i>nicht vorhandene Perspektiven</i> <i>keine Integration in Projekte</i> <i>keine</i> <i>Entwicklungsmöglichkeiten</i>

Wertschätzung	<p><i>Arbeit wertschätzen</i></p> <p><i>Lob</i></p> <p><i>offizielle Belobigung</i></p>
Förderung	<p><i>Weiterbildung</i></p> <p><i>Karrierperspektiven</i></p> <p><i>Karriere</i></p> <p><i>persönliche Weiterentwicklung</i></p> <p><i>Perspektiven aufzeigen</i></p> <p><i>Fach- und</i></p> <p><i>Führungskräfteentwicklung</i></p> <p><i>Erweiterung der Kompetenzen</i></p> <p><i>Weiterbildungsmaßnahmen</i></p> <p><i>Zusatzqualifikationen</i></p> <p><i>MBA</i></p> <p><i>individuelle Förderung</i></p> <p><i>Weiterentwicklung</i></p> <p><i>Kongresse</i></p> <p><i>Entwicklungswege/-</i></p> <p><i>möglichkeiten</i></p> <p><i>Perspektiven</i></p> <p><i>jemandem Sachen zu trauen</i></p> <p><i>regelmäßig in Dinge</i></p> <p><i>investieren</i></p> <p><i>fachliche und inhaltliche</i></p> <p><i>Weiterbildung</i></p>
Ausgestaltung des Jobs	<p><i>interessanter Job</i></p> <p><i>Aufgabeninhalt</i></p> <p><i>Rahmenbedingungen schaffen</i></p> <p><i>häufiger mal einen neuen Job</i></p> <p><i>machen</i></p> <p><i>gute Erlebnisse bei der Arbeit</i></p> <p><i>Beförderung</i></p> <p><i>Herausforderungen schaffen</i></p>
monetäre Leistungen	<p><i>Geld</i></p> <p><i>Grundvergütung</i></p> <p><i>variable Vergütung</i></p> <p><i>leistungsorientierte Vergütung</i></p> <p><i>Gehalt</i></p> <p><i>Tarifbindung</i></p> <p><i>Sonderzahlung</i></p> <p><i>Leistungszulagen</i></p> <p><i>außertarifliches Bonussystem</i></p> <p><i>Sonderzahlung einmalig</i></p> <p><i>Zielvereinbarung</i></p> <p><i>tarifliche Gehaltserhöhung</i></p> <p><i>(Projekt-)Prämien</i></p> <p><i>Finanzielles</i></p>

Keine Förderung	<p><i>keine Möglichkeit manches</i></p> <p><i>etwas breiter zu sehen</i></p>
monetäre Leistungen	<p><i>keine Weiterentwicklung im</i></p> <p><i>Gehalt</i></p> <p><i>Grundvergütung stimmt nicht</i></p> <p><i>Vergütung stimmt nicht</i></p> <p><i>nie zusätzliche Vergütung</i></p> <p><i>Grundbedürfnisse nicht erfüllt</i></p>
Negative Unternehmenskultur	<p><i>Betriebsklima</i></p> <p><i>mangelnde Kommunikation</i></p> <p><i>fehlende Mitbestimmung der</i></p> <p><i>Mitarbeiter</i></p> <p><i>Vertrauensverlust</i></p> <p><i>Willkür</i></p> <p><i>schlechtes Arbeits- und</i></p> <p><i>Betriebsklima</i></p>
Keine Wertschätzung	<p><i>Anerkennung</i></p> <p><i>mangelnde Wertschätzung</i></p> <p><i>Signal wird nicht mehr</i></p> <p><i>gebraucht</i></p> <p><i>kein Lob</i></p> <p><i>kein Danke</i></p> <p><i>Wertschätzung lässt nach</i></p> <p><i>mit Ideen nicht bewegen kann</i></p> <p><i>fehlende Wertschätzung</i></p> <p><i>Leistung nicht anerkannt</i></p>

Ausstattung	<i>Büroausstattung</i> <i>moderne IT-Tools</i> <i>IT-Ausstattung</i> <i>Firmenwagen/Dienstwagen</i> <i>Benefits</i> <i>Handy</i> <i>Arbeitsplatzgestaltung</i> <i>monetäre Zielvereinbarung</i> <i>Incentives</i>
Projektarbeit	<i>Zusammenarbeit mit Geschäftsführer</i> <i>internationale Dinge</i> <i>Übernahme Projektarbeiten</i> <i>Möglichkeit ins Ausland zu gehen</i> <i>Auslandseinsatz</i>
Vergünstigungen	<i>Unterstützung Kantine</i> <i>Mitarbeiterpreise für Produkte</i> <i>Treueprämien</i> <i>Benzingutschein</i> <i>Einladungen</i> <i>Subventionen</i>
Führung	<i>Feedbackgespräche</i> <i>Führungskraft</i> <i>Mitarbeitergespräche auf Signale Mitarbeiters achten</i> <i>aktive Führungskraft</i> <i>Rolle der Führungskraft</i> <i>Rückmeldung bekommen</i> <i>nicht zu viel kontrollieren</i> <i>Mitarbeiter zu hören</i> <i>Mitarbeiter einbinden</i> <i>Dialog mit Mitarbeiter</i> <i>Führungsqualität</i>
Verantwortung	<i>Mitarbeiter in Entscheidungen mit einbeziehen</i> <i>mehr Freiheit</i> <i>Spielräume eröffnen</i> <i>Entscheidungsbefugnis</i> <i>Verantwortung übertragen</i> <i>Freiräume geben</i> <i>nicht alles in Frage stellen</i> <i>Verantwortung geben</i> <i>selbstgesteuertes Handeln</i> <i>Gestaltungsfreiraum</i> <i>mehr Vertrauen</i> <i>Präsentationsmöglichkeiten schaffen</i>

Experten			
Positiv		Negativ	
Unterkategorie	Nennung	Unterkategorie	Nennung
Förderung	16%	Ausgestaltung des Jobs	15%
Wertschätzung	15%	Schlechte Führung, Keine Wertschätzung	15%
monetäre Leistungen	13%	Strukturelle Maßnahmen	11%
Verantwortung	8%	Negative Unternehmenskultur	10%
Führung	8%	Keine Verantwortung	10%
Unternehmenskultur	8%	Keine Förderung	8%
Work-Life-Balance	8%	keine monetären Leistungen	8%
Ausgestaltung des Jobs	6%	Erwartungen nicht erfüllt	7%
Projektarbeit	6%	Politische Aspekte	2%
Ausstattung	5%		
Vergünstigungen	5%		
Sicherheit	3%		

8. Förderung/Fördermaßnahmen aus Sicht junger Potenzialträger

Unterkategorie	Unterkategorie 2
altersspezifische Weiterbildung	<i>Generationenprogramm</i> <i>Förderprogramme für jüngere Generation</i> <i>Generation M Programm</i> <i>formales Kundentraining</i> <i>Business-Etikette</i> <i>JUMP</i> <i>Fit-Plus</i>
allgemeine Weiterbildungsangebote	<i>fachliche Seminare</i> <i>Individuallösungen</i> <i>Inhouse-Seminare</i> <i>gezielte Weiterbildungsmaßnahmen</i> <i>individuelle Weiterbildungsmaßnahmen</i> <i>personenspezifische Weiterbildung</i> <i>Sprachkurse (Englisch)</i> <i>Verhandlungstraining</i> <i>positionsbezogene Weiterbildung</i> <i>erst nach fester Übernahme Anspruch auf Weiterbildung</i> <i>Excel-, Word-, Powerpointkurse</i> <i>Telefonseminar</i> <i>Fachabteilungen interne Weiterbildung</i> <i>Azubis können an allen Seminaren teilnehmen</i> <i>Schreibmaschinenkurse</i> <i>Einführungskurse/Introduction Kurse</i> <i>Seminare</i> <i>Marketingkurse</i> <i>Fortbildungsseminare</i> <i>fachliche Themen</i> <i>PR-technische Weiterbildung</i> <i>fachliche Weiterbildung</i> <i>Grundlagen</i> <i>Communication Clubs (erweiterter Sprachkurs)</i>
Ausbildung/Studium/Qualifizierung	<i>Fachwirt (IHK)</i> <i>Präsenz-Studium</i> <i>Ausbilderschein</i> <i>Examen</i> <i>Meisterqualifizierung</i> <i>Studium</i> <i>MBA Studium</i>

fremdinitiierte Weiterbildung	<p>Informationen von Führungskraft Entwicklungsplan Chef schon immer gefördert Weiterbildungsvorschläge Führungskräfte schauen, wem sie Weiterbildung anbieten Mitarbeitergespräche Vorgesetzter, ob man das nicht machen möchte von Chef zu Weiterbildung geschickt</p>
eigeninitiierte Weiterbildung	<p>gewollt vom Unternehmen, dass Mitarbeiter Eigeninitiative Weiterbildung vom Unternehmen nicht genug beworben normalerweise kommt das vom Mitarbeiter selten, dass Abteilungsleiter auf einen zukommt Vorschläge und das kann man dann meistens machen man muss es selbststeuern ich mache einen Vorschlag und bekomme das dann meistens auch genehmigt Ziel jedes Jahr eine Fortbildung zu machen wir machen die Vorschläge zur Weiterbildung Weiterbildung rausgesucht, vorgeschlagen und wurde akzeptiert</p>
Management-Weiterbildung	<p>Gruppen- und Teamleiterseminar Förderprogramme für Nachwuchsführungskräfte Führungskurse Managementtrainings Seminar in Lausanne für Potenzialträger</p>
Persönlichkeitsentwicklung	<p>Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung Soft-Skill-Faktoren</p>
Training-on-the-Job	<p>politisches Agieren lernen sie nirgendwo als in der Praxis allgemeines TOTJ</p>
Präventionsmaßnahmen	<p>Gesundheitsmanagement</p>

junge Potenzialträger	
Unterkategorie	Nennung
Allgemeine Weiterbildung	45%
Eigeninitiierte Weiterbildung	15%
Altersspezifische Weiterbildung	10%
Fremdinitiierte Weiterbildung	10%
Ausbildung/Studium/Qualifizierung	8%
Management-Weiterbildung	6%
Persönlichkeitsentwicklung	2%
Training-on-the-Job	2%
Präventionsmaßnahmen	1%

9. Förderung/Fördermaßnahmen aus Sicht älterer Potenzialträger

Unterkategorie	Unterkategorie 2
eigeninitiierte Weiterbildung	<i>wenn ich Weiterbildung wahrnehmen möchte, kann ich das selbst tun selbst drum kümmern keine Förderung von außen Selbstverantwortung, suche was ich brauche Selbstinitiative ergreifen</i>
fremdinitiierte Weiterbildung	<i>Personalentwicklungsgespräch Vorgesetzter schlägt einem die ein oder andere Maßnahme vor</i>
Persönlichkeitsentwicklung	<i>Persönlichkeitsentfaltung</i>
Präventionsmaßnahmen	<i>Rückenschulung Burn-Out-Seminare Gesundheitschecks Rückengymnastik Vorsorgeuntersuchungen</i>
Training-on-the-Job	<i>Jobrotation</i>
allgemeine Weiterbildungsangebote	<i>individuelle Methoden individuelle Kurse Teambuildingmaßnahmen fachliche Weiterbildung Teamführung lebensphasenorientierte Personalentwicklung qualifikations- und positionsbezogen Coaching Seminare</i>
Wissensaustausch	<i>Mentoren</i>
Ausbildung/Studium/Qualifizierung	<i>Train-the-Trainer</i>

ältere Potenzialträger	
Unterkategorie	Nennung
Allgemeine Weiterbildung	43%
Präventionsmaßnahmen	20%
Eigeninitiierte Weiterbildung	17%
Fremdinitiierte Weiterbildung	7%
Ausbildung/Studium/Qualifizierung	3%
Persönlichkeitsentwicklung	3%
Training-on-the-Job	3%
Wissensaustausch	3%

10. Förderung/Fördermaßnahmen für Potenzialträger aus der Sicht von Experten

Unterkategorie	Unterkategorie 2
altersspezifische Weiterbildung	<i>Lernen mit 40 Plus</i> <i>neue Computerprogramme mit 40 Plus</i> <i>altersspezifische Programme</i> <i>Welcome @ ...</i> <i>Führungsentwicklung für Beginner</i> <i>Einsteigerprogramme</i> <i>Senior-Führungskraft</i> <i>Nachwuchsprogramm</i> <i>Diskussionsrunden</i> <i>Generationenprogramm</i> <i>Senior-Workshops</i> <i>Rentnerakademie</i> <i>Generation M</i> <i>Azubis/Ausbildung</i> <i>Generationsseminare</i>
allgemeine Weiterbildung	<i>Weiterbildung</i> <i>themenspezifische Weiterbildung</i> <i>internationale Trainingsprogramme</i> <i>berufsbegleitende Weiterbildung</i> <i>Fördermaßnahmen qualifikations- /positionsbezogen</i> <i>berufsbegleitende</i> <i>Weiterbildungsmaßnahmen</i> <i>Teambuilding</i> <i>externe Weiterbildung</i> <i>Sprachkurse (Englisch)</i> <i>IT-Kurse</i> <i>Selbstlernmöglichkeiten</i> <i>Weiterbildungsseminare</i> <i>Fördermaßnahme</i> <i>Training</i> <i>Betriebsinterne Volkshochschule</i> <i>interne Weiterbildung</i> <i>inhaltliche Weiterbildung</i> <i>lebenslanges Lernen</i> <i>Trainingsmaßnahmen</i> <i>fachliche Weiterbildung</i> <i>methodische Weiterbildung</i> <i>Change Management</i> <i>Expertenprogramm</i> <i>an Bedarf festmachen</i> <i>E-Learning</i> <i>zielgruppenspezifische Maßnahmen</i> <i>Schichtarbeiterseminar mit</i> <i>Kamingespräch</i>

Allgemeine Weiterbildung	<i>Kongresse individuelle Weiterbildung</i>
Ausbildung/Studium/Qualifikation	<i>MBA-Programm berufsbegleitende Studiengänge Qualifizierungsmaßnahmen Meisterqualifikation</i>
eigeninitiierte Weiterbildung	<i>jeder Mitarbeiter die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln/-bilden alle jeder Zeit freien Zugang zu Weiterbildung während der Arbeitszeit Entwicklung und Weiterbildung selbstverantwortlich durch Anstoß Mitarbeiters eigenverantwortlich sich Kompetenzen anzueignen</i>
fremdinitiierte Weiterbildung	<i>jährliche Mitarbeitergespräch Beratung durch Personalentwickler Leistungs- und Potenzialgespräche Vorgesetzter Rolle des Coaches spricht Führungskraft mit Mitarbeiter ab</i>
Management-Weiterbildung	<i>Gruppenleiterseminar spezielle Programme Führungstrainings Talent Management Führungsseminare Nachwuchsführungskräfteprogramm Gruppen- und Teamleiterprogramm Führungskräfteentwicklung Management Development Programm Führungsentwicklung Seminar, die die erste Führung übernehmen</i>
Persönlichkeitsentwicklung	<i>soziale Kompetenzen persönliche Kompetenzen</i>
Wissensaustausch	<i>Mentoringprogramme Wissenstransfer Lerntandems Interdisziplinäransatz</i>
Training-on-the-Job	<i>on-the-job-Maßnahmen</i>
Präventionsmaßnahmen	<i>dass sich die Menschen nicht kaputt machen Burn-out Gesundheitsmaßnahmen</i>

Experten	
Unterkategorie	Nennung
Allgemeine Weiterbildung	40%
Altersspezifische Weiterbildung	16%
Management-Weiterbildung	12%
Fremdinitiierte Weiterbildung FWB	9%
Eigeninitiierte Weiterbildung EWB	6%
Wissensaustausch	5%
Ausbildung/Studium/Qualifizierung ASQ	4%
Präventionsmaßnahmen PRÄ	4%
Persönlichkeitsentwicklung PE	2%
Training-on-the-Job TOTJ	1%

Anhang III

Online-Fragebogen

Fragebogen für Mitarbeiter

Demographische Daten

- Geschlecht männlich
 weiblich
- Alter _____
- Höchster Ausbildungsstand _____
- Bisherige Tätigkeiten (Anzahl der Unternehmen) _____
- Betriebszugehörigkeit im derzeitigen Unternehmen in Jahren _____
- Position im Unternehmen _____
- Führungsverantwortung ja
 nein

Fragebogen

Nr. 1

Wie schätzen Sie im Allgemeinen Ihre Leistung im Vergleich zu Kollegen mit gleichem Aufgabenbereich ein? Sie können Ihre Antworten mit einem Klick auf die Skala eintragen.

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Nr. 2

Wie schätzen Sie im Allgemeinen das Entwicklungspotenzial Ihrer Leistung im Vergleich zu Kollegen mit gleichem Aufgabenbereich ein? Sie können Ihre Antworten mit einem Klick auf die Skala eintragen.

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Nr. 3

Welche Ihrer Stärken können Sie bei Ihrer Arbeit im Unternehmen einsetzen? Nennen Sie bitte 5 Stärken.

- a) _____
- b) _____
- c) _____

d) _____

e) _____

Nr. 4

Geben Sie bitte eine Einschätzung darüber ab, in welcher Ausprägung die folgenden Eigenschaften bei Ihnen vorhanden sind. Sie können Ihre Antworten mit einem Klick auf die Skala eintragen.

Erfahrung

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Routine im Umgang mit neuen Technologien (Internet, Handy, etc.)

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Routine im eigenen Arbeitsgebiet

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Expertenwissen

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Flexibilität

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Belastbarkeit

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Lernfähigkeit

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Lernbereitschaft

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Aufgeschlossenheit für Neues

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Soziale Kompetenzen

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Qualitätsbewusstsein

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Verlässlichkeit

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Nr. 5

Nennen Sie drei typische Stärken und drei typische Schwächen, die Sie jungen (16 – 35 Jahre) und älteren Arbeitnehmern (45 – 67 Jahre) zuordnen.

Junge Arbeitnehmer:

Stärken:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Ältere Arbeitnehmer:

Stärken:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Schwächen:

- a) _____

Schwächen:

- a) _____

b) _____

b) _____

c) _____

c) _____

Nr. 6

Bewerten Sie die folgende Aussage: Schwächen können durch Stärken im Arbeitsalltag ausgeglichen werden.

- stimme voll und ganz zu
- stimme zu
- stimme teilweise zu
- lehne teilweise ab
- lehne ab
- lehne voll und ganz ab

Nr. 7

Bewerten Sie die folgende Aussage: Stärken und Schwächen von jungen und älteren Arbeitnehmern ergänzen sich.

- stimme voll und ganz zu
- stimme zu
- stimme teilweise zu
- lehne teilweise ab
- lehne ab
- lehne voll und ganz ab

Nr. 8

Wie schätzen Sie Ihre Leistungsmotivation im Vergleich zu Kollegen mit gleichem Aufgabenbereich ein? Sie können Ihre Antworten mit einem Klick auf die Skala eintragen.

Sehr viel niedriger niedriger durchschnittlich höher sehr viel höher

Nr. 9

Bewerten Sie die folgende Aussage: Ich bin immer bereit, zusätzlichen Einsatz zu leisten, um meine Arbeit zu erledigen.

- stimme voll und ganz zu
- stimme zu
- stimme teilweise zu
- lehne teilweise ab
- lehne ab
- lehne voll und ganz ab

Nr. 10

Wie schätzen Sie im Allgemeinen die Leistungsmotivation junger (16 – 35 Jahre) und älterer (45 – 67 Jahre) Arbeitnehmer ein?

Junge Arbeitnehmer:

- sehr hoch
- hoch
- durchschnittlich
- niedrig
- sehr niedrig

Ältere Arbeitnehmer:

- sehr hoch
- hoch
- durchschnittlich
- niedrig
- sehr niedrig

Nr. 11

Welche Faktoren beeinflussen Ihre Leistung positiv? Nennen Sie drei weitere Faktoren und ordnen Sie alle nach Ihrer persönlichen Wichtigkeit (von oben nach unten).

- a) Leistungsorientierte Boni (zusätzlich zum Grundgehalt)
- b) Anerkennung durch den Vorgesetzten
- c) Firmenwagen
- d) Weiterbildungsmöglichkeiten
- e) _____
- f) _____
- g) _____

Nr. 12

Welche der vorher genannten Faktoren bietet Ihr Arbeitgeber Ihnen an? Kreuzen Sie an.

- Leistungsorientierte Boni (zusätzlich zum Grundgehalt)
- Anerkennung durch den Vorgesetzten
- Firmenwagen
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Antwort aus Nr. 11
- Antwort aus Nr. 11
- Antwort aus Nr. 11

Nr. 13

! Falls Sie sich nicht in den ersten 5 Jahren Ihres Berufslebens befinden, überspringen Sie diese Frage !

Sie befinden sich in den ersten 5 Jahren Ihres Berufslebens, welche Faktoren aus Nr. 11 beeinflussen Sie positiv? Ordnen Sie diese nach persönlicher Wichtigkeit (von oben nach unten).

- a) Leistungsorientierte Boni (zusätzlich zum Grundgehalt)
- b) Anerkennung durch den Vorgesetzten
- c) Firmenwagen
- d) Weiterbildungsmöglichkeiten
- e) Antwort aus Nr. 11
- f) Antwort aus Nr. 11
- g) Antwort aus Nr. 11

Nr. 14

! Falls Sie sich nicht in den letzten 10 Jahren Ihres Berufslebens befinden, überspringen Sie diese Frage !

Sie befinden sich in den letzten 10 Jahren Ihres Berufslebens, welche Faktoren aus Nr. 11 beeinflussen Sie positiv? Ordnen Sie diese nach persönlicher Wichtigkeit (von oben nach unten).

- a) Leistungsorientierte Boni (zusätzlich zum Grundgehalt)

- b) Anerkennung durch den Vorgesetzten
- c) Firmenwagen
- d) Weiterbildungsmöglichkeiten
- e) *Antwort aus Nr. 11*
- f) *Antwort aus Nr. 11*
- g) *Antwort aus Nr. 11*

Nr. 15

Wie würden Sie die Liste aus Nr. 11 für junge (16 – 35 Jahre) und ältere Potenzialträger (45 – 67 Jahre) nach genereller Wichtigkeit ordnen? Ordnen Sie wieder von oben nach unten.

Junge Potenzialträger:

- a) Leistungsorientierte Boni (zusätzlich zum Grundgehalt)
- b) Anerkennung durch den Vorgesetzten
- c) Firmenwagen
- d) Weiterbildungsmöglichkeiten
- e) *Antwort aus Nr. 11*
- f) *Antwort aus Nr. 11*
- g) *Antwort aus Nr. 11*

Ältere Potenzialträger:

- a) Leistungsorientierte Boni (zusätzlich zum Grundgehalt)
- b) Anerkennung durch den Vorgesetzten
- c) Firmenwagen
- d) Weiterbildungsmöglichkeiten
- e) *Antwort aus Nr. 11*
- f) *Antwort aus Nr. 11*
- g) *Antwort aus Nr. 11*

Nr. 16

Welche Anreize bietet Ihr Arbeitgeber für junge und ältere Potenzialträger an? Nennen Sie jeweils 3 Anreize.

Junge Potenzialträger:

Ältere Potenzialträger:

Nr. 17

Bewerten Sie die folgenden Aussagen:

- a) Ich beabsichtige heute in einem Jahr noch bei meinem derzeitigen Arbeitgeber zu sein.
- stimme voll und ganz zu
 - stimme zu
 - stimme teilweise zu
 - lehne teilweise ab
 - lehne ab
 - lehne voll und ganz ab
- b) Ich beabsichtige heute in drei Jahr noch bei meinem derzeitigen Arbeitgeber zu sein.
- stimme voll und ganz zu
 - stimme zu
 - stimme teilweise zu
 - lehne teilweise ab
 - lehne ab
 - lehne voll und ganz ab
- c) Ich beabsichtige meine berufliche Karriere bei meinem derzeitigen Arbeitgeber weiterzuverfolgen.
- stimme voll und ganz zu
 - stimme zu
 - stimme teilweise zu
 - lehne teilweise ab
 - lehne ab

- lehne voll und ganz ab

Nr. 18

Bewerten Sie die folgende Aussage: Der Einsatz von Anreizen bindet mich generell an meinen Arbeitgeber.

- stimme voll und ganz zu
- stimme zu
- stimme teilweise zu
- lehne teilweise ab
- lehne ab
- lehne voll und ganz ab

Nr. 19

Welche Zusammensetzung einer Gruppe bevorzugen Sie innerhalb einer Weiterbildungsmaßnahme?

- altersgemischte Gruppen
- altersgleiche Gruppen
- keine Präferenz

Nr. 20

Nennen Sie drei Vor- und Nachteile altersgemischter Weiterbildungsgruppen.

Vorteile

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Nachteile

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Nr. 21

Nennen Sie drei Vor- und Nachteile altersgleicher Weiterbildungsgruppen.

Vorteile

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Nachteile

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Nr. 22

In welcher Weiterbildungsgruppe schätzen Sie Lernergebnisse höher ein?

- altersgemischte Gruppen
- altersgleiche Gruppen

Fragebogen für Experten

Demographische Daten

- Geschlecht männlich
 weiblich
- Alter _____
- Höchster Ausbildungsstand _____
- Bisherige Tätigkeiten (Anzahl der Unternehmen) _____
- Betriebszugehörigkeit im derzeitigen Unternehmen in Jahren _____
- Position im Unternehmen _____
- Führungsverantwortung ja
 nein

Fragebogen

Nr. 1

Nennen Sie 5 wichtige Eigenschaften, die ein Potenzialträger aus Ihrer Sicht haben sollte.

- f) _____
- g) _____
- h) _____
- i) _____
- j) _____

Nr. 2

In welchen Altersgruppen identifizieren Sie Potenzialträger?

- junge Mitarbeiter (16 – 35 Jahre)
- Mitarbeiter mittleren Alters (36 - 44 Jahre)
- ältere Mitarbeiter (45 – 67 Jahre)
- alle Altersgruppen

Nr. 3

Gehen Sie von einem jungen Potenzialträger aus. In welcher Ausprägung sind die folgenden Eigenschaften bei ihm vorhanden. Sie können Ihre Antworten mit einem Klick auf die Skala eintragen.

Erfahrung

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Routine im Umgang mit neuen Technologien (Internet, Handy, etc.)

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Routine im eigenen Arbeitsgebiet

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Expertenwissen

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Flexibilität

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Belastbarkeit

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Lernfähigkeit

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Lernbereitschaft

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Aufgeschlossenheit für Neues

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Soziale Kompetenzen

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Qualitätsbewusstsein

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Verlässlichkeit

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Nr. 4

Gehen Sie von einem älteren Potenzialträger aus. In welcher Ausprägung sind die folgenden Eigenschaften bei ihm vorhanden. Sie können Ihre Antworten mit einem Klick auf die Skala eintragen.

Erfahrung

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Routine im Umgang mit neuen Technologien (Internet, Handy, etc.)

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Routine im eigenen Arbeitsgebiet

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Expertenwissen

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Flexibilität

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Belastbarkeit

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Lernfähigkeit

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Lernbereitschaft

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Aufgeschlossenheit für Neues

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Soziale Kompetenzen

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Qualitätsbewusstsein

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Verlässlichkeit

Sehr niedrig niedrig durchschnittlich hoch sehr hoch

Nr. 5

Bewerten Sie die folgende Aussage: Altersspezifische Schwächen können durch altersspezifische Stärken im Arbeitsalltag ausgeglichen werden.

- stimme voll und ganz zu
- stimme zu
- stimme teilweise zu
- lehne teilweise ab
- lehne ab
- lehne voll und ganz ab

Nr. 6

Bewerten Sie folgende Aussage: Altersspezifische Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern ergänzen sich im Allgemeinen im Arbeitsalltag.

- stimme voll und ganz zu
- stimme zu
- stimme teilweise zu
- lehne teilweise ab
- lehne ab
- lehne voll und ganz ab

Nr. 7

Wie hoch schätzen Sie die Leistungsmotivation von jungen Potenzialträgern im Vergleich zu deren Kollegen mit gleichem Aufgabenbereich ein?

- sehr viel höher
- hoch
- durchschnittlich
- niedrig
- sehr viel niedriger

Nr. 8

Wie hoch schätzen Sie die Leistungsmotivation von älteren Potenzialträgern im Vergleich zu deren Kollegen mit gleichem Aufgabenbereich ein?

- sehr viel höher
- hoch

- durchschnittlich
- niedrig
- sehr viel niedriger

Nr. 9

Welche Anreize beeinflussen das Leistungsverhalten von Potenzialträgern positiv?
Nennen Sie drei weitere Faktoren und ordnen Sie alle Faktoren nach Ihrer persönlichen Wichtigkeit (von oben nach unten).

- a) Leistungsorientierte Boni (zusätzlich zum Grundgehalt)
- b) Anerkennung durch den Vorgesetzten
- c) Firmenwagen
- d) Weiterbildungsmöglichkeiten
- e) _____
- f) _____
- g) _____

Nr. 10

Welche Anreize bietet Ihr Unternehmen für junge und ältere Arbeitnehmer an?

Junge Arbeitnehmer:

Ältere Arbeitnehmer:

Nr. 11

Welche Anreize bevorzugen Ihrer Meinung nach junge Potenzialträger? Ordnen Sie die Anreize aus Nr. 9 nach genereller Wichtigkeit (von oben nach unten) für junge Potenzialträger.

- a) Leistungsorientierte Boni (zusätzlich zum Grundgehalt)
- b) Anerkennung durch den Vorgesetzten
- c) Firmenwagen

- d) Weiterbildungsmöglichkeiten
- e) *Antwort aus Nr. 9*
- f) *Antwort aus Nr. 9*
- g) *Antwort aus Nr. 9*

Nr. 12

Welche Anreize bevorzugen Ihrer Meinung nach ältere Potenzialträger? Ordnen Sie die Anreize aus Nr. 9 nach genereller Wichtigkeit (von oben nach unten) für ältere Potenzialträger.

- a) Leistungsorientierte Boni (zusätzlich zum Grundgehalt)
- b) Anerkennung durch den Vorgesetzten
- c) Firmenwagen
- d) Weiterbildungsmöglichkeiten
- e) *Antwort aus Nr. 9*
- f) *Antwort aus Nr. 9*
- g) *Antwort aus Nr. 9*

Nr. 13

Setzt Ihr Unternehmen altersspezifische Anreize?

- ja
- nein

Nr. 13b

Setzt Ihr Unternehmen altersspezifische Anreize, um Arbeitnehmer generell an das Unternehmen zu binden?

- ja
- nein

Nr. 14

Wie schätzen Sie ein, dass

- a) altersspezifische Unterschiede,
- b) keine altersspezifische Unterschiede

bei der Anreizsetzung von jungen Potenzialträgern wahrgenommen werden?

- a) positiv

- negativ
- keine Wertung

- b) positiv
- negativ
- keine Wertung

Nr. 15

Wie schätzen Sie ein, dass

- a) altersspezifische Unterschiede,
- b) keine altersspezifische Unterschiede

bei der Anreizsetzung von älteren Potenzialträgern wahrgenommen werden?

- a) positiv
- negativ
- keine Wertung

- b) positiv
- negativ
- keine Wertung

Nr. 16

Wie schätzen Sie die grundlegende Bindung von jungen Potenzialträgern an ihr Unternehmen ein? Bewerten Sie die folgenden Aussagen. Im Allgemeinen...

- a) ... beabsichtigen sie heute in einem Jahr noch bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu sein.

- stimme voll und ganz zu
- stimme zu
- stimme teilweise zu
- lehne teilweise ab
- lehne ab
- lehne voll und ganz ab

- b) ... beabsichtigen sie heute in drei Jahr noch bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu sein.

- stimme voll und ganz zu

- stimme zu
 - stimme teilweise zu
 - lehne teilweise ab
 - lehne ab
 - lehne voll und ganz ab
- c) ... beabsichtigen sie ihre berufliche Karriere bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber weiterzuverfolgen.
- stimme voll und ganz zu
 - stimme zu
 - stimme teilweise zu
 - lehne teilweise ab
 - lehne ab
 - lehne voll und ganz ab

Nr. 17

Wie schätzen Sie die grundlegende Bindung von älteren Potenzialträgern an deren Unternehmen ein? Bewerten Sie die folgenden Aussagen. Im Allgemeinen ...

- a) ... beabsichtigen sie heute in einem Jahr noch bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu sein.
- stimme voll und ganz zu
 - stimme zu
 - stimme teilweise zu
 - lehne teilweise ab
 - lehne ab
 - lehne voll und ganz ab
- b) ... beabsichtigen sie heute in drei Jahr noch bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu sein.
- stimme voll und ganz zu
 - stimme zu
 - stimme teilweise zu
 - lehne teilweise ab
 - lehne ab
 - lehne voll und ganz ab

c) ... beabsichtigen sie ihre berufliche Karriere bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber weiterzuverfolgen.

- stimme voll und ganz zu
- stimme zu
- stimme teilweise zu
- lehne teilweise ab
- lehne ab
- lehne voll und ganz ab

Nr. 18

Welche Zusammensetzung einer Gruppe bei Weiterbildungsmaßnahmen bevorzugen Sie?

- altersgemischte Gruppen
- altersgleiche Gruppen
- keine Präferenz

Nr. 19

Warum bevorzugen Sie diese Form der Weiterbildungsgruppe?

Nr. 20

Nennen Sie drei Vor- und Nachteile altersgemischter Weiterbildungsgruppen.

Vorteile

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Nachteile

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Nr. 21

Nennen Sie drei Vor- und Nachteile altersgleicher Weiterbildungsgruppen.

Vorteile

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Nachteile

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Nr. 22

In welcher Gruppe schätzen Sie Lernergebnisse höher ein?

- altersgemischte Gruppe
- altersgleiche Gruppe

Warum?

Allgemeine demographische Daten

1. Alter

Alter aller Probanden (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert
Alter	98	21	59	40,35
Gültige Werte (Listenweise)	98			

Alter aller Probanden (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert
Alter	120	21	59	40,38
Gültige Werte (Listenweise)	120			

Alter Potenzialträger vs. Experten (exkl. 36-44 Jahren)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert
Alter Potenzialträger	73	23	59	38,86
Alter Experten	25	23	58	44,68

Alter Potenzialträger vs. Experten (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert
Alter Potenzialträger	95	21	59	39,25
Alter Experten	25	23**	58	44,68
Gültige Werte	120			

Alter Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert
Alter junge PT	40	21	35	28,88
Alter ältere PT	33	45	59	49,76
Gültige Werte	73			

Alter Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahren)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert
Alter junge PT	48	21	37	31,00
Alter ältere PT	47	41	59	47,68
Gültige Werte	95			

2. Geschlecht

Geschlecht aller Probanden (exkl. 36-44 Jahre)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	57	58,2	58,2	58,2
	weiblich	41	41,8	41,8	100,0
Gesamt		98	100,0	100,0	

Geschlecht alle Probanden (inkl. 36-44 Jahre)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	70	58,3	58,3	58,3
	weiblich	50	41,7	41,7	100,0
Gesamt		120	100,0	100,0	

Geschlecht Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	40	54,8	54,8	54,8
	weiblich	33	45,2	45,2	100,0
Gesamt		73	100,0	100,0	

Geschlecht Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahre)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	53	55,8	55,8	55,8
	weiblich	42	44,2	44,2	100,0
Gesamt		95	100,0	100,0	

Geschlecht Experten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	17	68,0	68,0	68,0
	weiblich	8	32,0	32,0	100,0
Gesamt		25	100,0	100,0	

Geschlecht junge PT (16-39 Jahre)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	23	47,9	47,9	47,9
	weiblich	25	52,1	52,1	100,0
Gesamt		48	100,0	100,0	

Geschlecht junge PT (16-30 Jahre)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	16	40,0	40,0	40,0
	weiblich	24	60,0	60,0	100,0
Gesamt		40	100,0	100,0	

Geschlecht ältere PT (40-67 Jahre)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	30	63,8	63,8	63,8
	weiblich	17	36,2	36,2	100,0
Gesamt		47	100,0	100,0	

Geschlecht ältere PT (45-67 Jahre)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	24	72,7	72,7	72,7
	weiblich	9	27,3	27,3	100,0
Gesamt		33	100,00	100,0	

3. Führungspositionen

Alter nach Geschlecht * Führungsposition Kreuztabelle (exkl. 36-44 Jahre)

		Führungsposition		Gesamt
		Führungsposition	keine Führungsposition	
Stichprobe	junge PT männlich	4	12	16
	junge PT weiblich	8	16	24
	ältere PT männlich	20	4	24
	ältere PT weiblich	5	4	9
Gesamt		37	36	73

Alter nach Geschlecht * Führungsposition Kreuztabelle (inkl. 36-44 Jahre)

		Führungsposition		Gesamt
		Führungsposition*	keine Führungsposition	
Stichprobe	junge PT männlich	10	13	23
	junge PT weiblich	8	17	25
	ältere PT männlich	24	6	30
	ältere PT weiblich	8	9	17
Gesamt		50	45	95

Online-Umfrage – Qualitative Daten

1. Merkmale/Stärken von Potenzialträgern

Fragebogen Potenzialträger (Frage Nr. 3)

Potenzialträger F3 1						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
analytisches und logisches Verständnis	<i>Analysefähigkeiten</i>	7	2	1	2	2
	<i>Analytische Fähigkeiten</i>					
	<i>Differenziertes Denken</i>					
	<i>logisches Denken</i>					
	<i>Logik</i>					
	<i>analytisches Denken</i>					
Auffassungsgabe	<i>schnelle Auffassungsgabe</i>	4	2	2		
	<i>sehr gute Auffassungsgabe</i>					
	<i>hohe Auffassungsgabe</i>					
	<i>Schnelligkeit</i>					
Ausbildung	<i>breites Wissensspektrum</i>	1			1	
Eigenverantwortung/-initiative	<i>eigenständiges Arbeiten</i>	3	2		1	
	<i>Entscheidungsfreude</i>					
Erfahrung		2			2	
Fachwissen	<i>breites Fachwissen</i>	6		1	3	2
	<i>Fachexpertise</i>					
	<i>Fachkenntnisse</i>					
	<i>Fachkompetenz</i>					
Führung	<i>Führungsbereitschaft</i>	5	3		2	
	<i>Mitarbeiterführung</i>					
	<i>Durchsetzungsvermögen</i>					
	<i>Durchsetzungsstärke</i>					
Innovationsfähigkeit	<i>Kreativität</i>	5	1		4	
	<i>Innovationskraft</i>					
	<i>sehr kreativ</i>					
Kommunikationsvermögen	<i>Kommunikationsskills</i>	5	2	1	1	1
	<i>Fähigkeit zuzuhören</i>					
Leistungsbereitschaft	<i>Engagement</i>	5	3		2	
	<i>Motivation</i>					
	<i>Fleiß</i>					
Organisationsfähigkeit	<i>konzeptionelle Stärke</i>	9	4	2	1	2
	<i>Konzeptionsfähigkeit</i>					
	<i>Organisation</i>					
	<i>Organisations- und Strukturfähigkeit</i>					
	<i>Organisationsstärke</i>					
	<i>Organisationstalent</i>					
	<i>strukturiertes Arbeiten</i>					

Soziale Kompetenzen	<i>Empathie</i>	9	4		4	1
	<i>Einfühlungsvermögen</i>					
	<i>Gerechtigkeit</i>					
	<i>Zuverlässigkeit</i>					
	<i>Kompromissbereit</i>					
Teamfähigkeit	<i>Teamfähigkeit</i>	7	5		1	1
	<i>Teamwork</i>					
	<i>Netzwerke</i>					
unternehmerisches/politisches Denken	<i>strategische Orientierung</i>	4	1		3	
	<i>Kundennähe</i>					
	<i>strategisches Denken</i>					
Veränderungsbreitschaft	<i>flexibel</i>	9	3		5	1
	<i>Flexibilität</i>					
	<i>Neugier</i>					
	<i>Risikofreudigkeit</i>					
	<i>vielseitig</i>					
Zielorientierung	<i>zielorientiert</i>	7	3	1	1	2
	<i>Zielstrebigkeit</i>					
	<i>hohe Zielorientierung</i>					
	<i>Ergebnisorientierung</i>					
Sonstige	<i>Beharrlichkeit</i>	3	2			1
	<i>Einführung neuer Prozessketten</i>					
	<i>Pragmatismus</i>					
	keine Antwort: 5					

Potenzialträger F3 2						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
analytisches und logisches Verständnis	<i>Analytik</i>	11	3	2	4	2
	<i>analytische Fähigkeiten</i>					
	<i>analytisches „Eindenken“ in Prozesse</i>					
	<i>Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden</i>					
	<i>analytisches Denken</i>					
	<i>Fähigkeit zur Übersicht</i>					
	<i>Fähigkeit zum Überblick</i>					
Auffassungsgabe	<i>schnelle Auffassungsgabe</i>	3	1			2
Ausbildung	<i>Methodenkompetenz</i>	3			1	2
	<i>Kompetenz</i>					
	<i>juristischer Hintergrund</i>					

Eigenverantwortung/-initiative	<i>Genauigkeit</i>	8	2	1	5	
	<i>Präzision</i>					
	<i>Pünktlichkeit</i>					
	<i>Umsetzungsstärke</i>					
	<i>Entscheidungsfähigkeit</i>					
	<i>Entschlussfreudigkeit</i>					
	<i>Verantwortungsbereit</i>					
	<i>Ausdauernd</i>					
Erfahrung	<i>Berufserfahrung</i>	1			1	
Fachwissen	<i>Fachkenntnisse</i>	3	3			
Führung	<i>Führungskompetenz</i>	4	1	1	1	1
	<i>Managementfähigkeiten</i>					
	<i>Mitarbeiterentwicklung</i>					
	<i>Mitarbeitermotivation</i>					
Innovationsfähigkeit	<i>Change und Innovation</i>	5	2		2	1
	<i>Innovationskraft</i>					
	<i>innovativ</i>					
	<i>Kreativität</i>					
Kommunikationsvermögen	<i>Kommunikation</i>	5	2		2	1
Leistungsbereitschaft	<i>Motivation</i>	6	4		2	
	<i>Ehrgeiz</i>					
	<i>Engagement</i>					
	<i>Einsatzbereitschaft</i>					
Organisationsfähigkeit	<i>gute Organisation</i>	8	3	2	3	
	<i>Ordnungsliebe</i>					
	<i>Organisation</i>					
	<i>Organisation und Planung</i>					
	<i>organisationsstark</i>					
	<i>Organisationsskills</i>					
	<i>strukturiertes Arbeiten</i>					
	<i>Strukturfähigkeit</i>					
Soziale Kompetenzen	<i>Kontaktfähigkeit</i>	9	5		4	
	<i>Gelassenheit</i>					
	<i>Umgang mit Menschen</i>					
	<i>Einfühlungsvermögen</i>					
	<i>Geradlinigkeit</i>					
	<i>Integrität</i>					
	<i>Ehrlichkeit</i>					
Teamfähigkeit	<i>Teamarbeit</i>	11	5		4	2
	<i>Teambuilding</i>					
	<i>Teamgeist</i>					
	<i>Teamwork</i>					
	<i>zuverlässig</i>					
	<i>Zuverlässigkeit</i>					
	<i>anregend</i>					

unternehmerisches/politisches Denken	<i>Kostenbewusstsein</i>	4	1		3	
	<i>strategisches Denken</i>					
	<i>strategische Ausrichtung</i>					
	<i>strategisches Lernen</i>					
Veränderungsbereitschaft	<i>Abenteurergeist</i>	5	2	1		2
	<i>Flexibilität</i>					
	<i>Offenheit, Klarheit</i>					
Zielorientierung	<i>Ergebnisorientiert</i>	4	2	1	1	
	<i>Zielstrebigkeit</i>					
	<i>Lösungsorientierung</i>					
Sonstige	<i>Finden von pragmatischen Lösungen</i>	1	1			
	keine Antwort: 5					

Potenzialträger F3 3						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
analytisches und logisches Verständnis	<i>analytisches Verständnis</i>	6	1	2	2	1
	<i>Fähigkeit zur Analyse</i>					
	<i>Fähigkeit zur Übersicht</i>					
	<i>logisches Verständnis komplexer Zusammenhänge</i>					
	<i>Überblick behalten</i>					
	<i>analytisches Denken</i>					
Auffassungsgabe	<i>Konzentrationsfähigkeit</i>	4	2	1	1	
	<i>schnelle Auffassungsgabe</i>					
	<i>Schnelligkeit</i>					
Ausbildung	<i>gute Ausbildung</i>	1			1	
Eigenverantwortung/-initiative	<i>Entscheidungen treffen</i>	3	1		1	1
	<i>Eigenverantwortliches Handeln</i>					
	<i>Selbständigkeit</i>					
Erfahrung	<i>Branchenerfahrung</i>	4	1		3	
	<i>gutes Urteilsvermögen</i>					
	<i>Routine</i>					
	<i>unternehmensspezifische Prozesse</i>					
	<i>unternehmensspezifische Prozess- und Systemerfahrung</i>					
Fachwissen	<i>Praxisbezug</i>	3			1	2
	<i>technisches Wissen</i>					
	<i>Fachkenntnisse</i>					

Führung	<i>Durchsetzungsvermögen</i>	7	1	2	2	2
	<i>Führungsfähigkeit</i>					
	<i>Mediationsfähigkeit</i>					
	<i>Mitarbeiterführung</i>					
	<i>Mitarbeitermotivation</i>					
	<i>Potenzialentwicklung</i>					
Innovationsfähigkeit	<i>Kreativität</i>	4	2		2	
	<i>Kreativ</i>					
Kommunikationsvermögen	<i>adressatengerechte Kommunikation</i>	7	3	1	1	2
	<i>Überzeugungsfähigkeit</i>					
	<i>Überzeugungskraft</i>					
	<i>Präsentationsfähigkeit</i>					
Leistungsbereitschaft	<i>Einsatzbereitschaft</i>	3	3			
	<i>Leistungswille</i>					
Lernbereitschaft		1	1			
Organisationsfähigkeit	<i>Organisationstalent</i>	2			2	
	<i>konzeptionelles Denken</i>					
Soziale Kompetenzen	<i>Sozialkompetenz</i>	12	5		5	2
	<i>Einschätzbar</i>					
	<i>Menschenkenntnis</i>					
	<i>Empathie</i>					
	<i>Freundlichkeit</i>					
	<i>Geradlinigkeit</i>					
	<i>Kritikfähigkeit</i>					
	<i>positive Grundeinstellung Menschen gegenüber</i>					
	<i>Gewissenhaft</i>					
	<i>ausgeprägte Softskills</i>					
	<i>sympathische Art</i>					
Teamfähigkeit	<i>Teamwork</i>	9	8		1	
	<i>Verbindlichkeit</i>					
	<i>Verlässlichkeit</i>					
	<i>Diplomatie</i>					

unternehmerisches/politisches Denken	<i>Effektivität</i>	14	5	1	6	2
	<i>Effizienz</i>					
	<i>Kundenorientierung</i>					
	<i>Nachhaltigkeit</i>					
	<i>strategische Planung</i>					
	<i>Unternehmensziele</i>					
	<i>strategisches Denken</i>					
	<i>strategisches Denkvermögen</i>					
	<i>Service</i>					
	<i>Transparenz</i>					
	<i>unternehmerisches Handeln</i>					
	<i>visionäres Handeln</i>					
Veränderungsbereitschaft	<i>Flexibilität</i>	4	1		2	1
	<i>Offenheit</i>					
	<i>offene Art</i>					
Zielorientierung	<i>Zielgerichtet</i>	5	2	1	2	
	<i>Ergebnisorientierung</i>					
	<i>Zielorientiert</i>					
	<i>Zielstrebigkeit</i>					
Sonstige	<i>Auftreten</i>	2	1		1	
	<i>Pragmatismus</i>					
	keine Antwort: 5					

Potenzialträger F3_4						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
analytisches und logisches Verständnis	<i>Analysestärke</i>	3	2			1
	<i>analytisches Verständnis</i>					
	<i>Fähigkeit zur Übersicht</i>					
Auffassungsgabe	<i>schnelle Auffassungsgabe</i>	2	2			
	<i>Schnelligkeit</i>					
Ausbildung	<i>Fremdsprachen Korrespondenz</i>	1	1			
Breite Denkweise	<i>out-of-the-box-thinking</i>	3	1			2
	<i>übergeordnete Sichtweise</i>					
	<i>Blick fürs Ganze</i>					
Eigenverantwortung/-initiative	<i>eigenverantwortliches Arbeiten</i>	4	2		1	1
	<i>Verantwortungsbewusstsein</i>					
	<i>Entscheidungsfreude</i>					

Erfahrung	<i>Lebenserfahrung</i>	3	1		2	
	<i>Internationale Erfahrung</i>					
	<i>Marktkennntnis</i>					
Fachwissen		1			1	
Führung	<i>Durchsetzungsstärke</i>	6	2		3	1
	<i>Mitarbeiterführung</i>					
	<i>übernehme gerne Führung</i>					
	<i>Mitarbeiterentwicklung</i>					
	<i>Mitarbeiterumgang</i>					
	<i>Motivationsfähigkeit</i>					
Innovationsfähigkeit	<i>Innovation</i>	2	2			
Kommunikationsvermögen	<i>Kommunikation</i>	2		1		1
Leistungsbereitschaft	<i>Einsatzbereitschaft</i>	7	2		5	
	<i>Engagement</i>					
	<i>Ausdauer</i>					
	<i>Leistungsmotivation starker persönlicher Einsatz</i>					
Organisationsfähigkeit	<i>Organisation</i>	7	1	1	4	1
	<i>Organisationstalent</i>					
	<i>strukturiertes Vorgehen</i>					
	<i>systematische Arbeitsweise</i>					
	<i>Priorisieren</i>					
Soziale Kompetenzen	<i>Überzeugungs- und Begeisterungsfähigkeit</i>	14	6	3	2	3
	<i>Einfühlungsvermögen</i>					
	<i>Empathie</i>					
	<i>Integrative Fähigkeit</i>					
	<i>Freundlichkeit</i>					
	<i>Geduld</i>					
	<i>Konsensfähigkeit</i>					
	<i>Genauigkeit</i>					
	<i>Hilfsbereitschaft</i>					
	<i>Sorgfalt</i>					
Teamfähigkeit	<i>Verbindlich</i>	14	6		7	1
	<i>Zuverlässigkeit</i>					
	<i>Teamarbeit</i>					
	<i>Teamgeist</i>					
	<i>Networking</i>					
unternehmerisches/politisches Denken	<i>Business Orientierung</i>	4	1	1	1	1
	<i>effizientes Arbeiten</i>					
	<i>Unternehmertum</i>					
	<i>Kundenorientierung</i>					

Veränderungsbereitschaft	<i>Aufgeschlossenheit für Neues</i>	8	5		3	
	<i>Flexibilität</i>					
	<i>Flexibel</i>					
	<i>Offenheit</i>					
	<i>Veränderungsmanagement</i>					
Zielorientierung	<i>Zielerreichung</i>	8	1	1	5	1
	<i>Ergebnisorientierung</i>					
	<i>hohe Ergebnisqualität</i>					
	<i>lösungsorientiert</i>					
	<i>Lösungsorientierung</i>					
Sonstige	<i>Beharrlichkeit</i>	2		1	1	
	<i>Komplexitätsreduktion</i>					
	keine Antwort: 5					

Potenzialträger F3 5						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
analytisches und logisches Verständnis	<i>analytische Fähigkeiten</i>	4	1	1		2
	<i>analytisches und antizipiertes Denken</i>					
	<i>Fähigkeit komplexe Zusammenhänge zu durchschauen</i>					
	<i>Prozessverständnis</i>					
	<i>Auffassungsgabe</i>					
Ausbildung	<i>Fremdsprachen</i>	2	2			
	<i>EDV-Kenntnisse</i>					
Eigenverantwortung/-initiative	<i>anspruchsvoll</i>	8	3		5	
	<i>Entscheidungsbereitschaft/-freude</i>					
	<i>Pflichtbewusstsein</i>					
	<i>termintreu</i>					
	<i>Eigenständigkeit</i>					
	<i>Entscheidungsfähigkeit</i>					
Erfahrung		1			1	
Fachwissen	<i>Fachkenntnisse</i>	3	3			
	<i>breites Fachwissen</i>					
	<i>Sicherheit mit Produkten</i>					

Führung	<i>durchsetzungsstark</i>	9		1	6	2
	<i>Durchsetzungsstärke</i>					
	<i>Führungskompetenz</i>					
	<i>Führungsqualität</i>					
	<i>Führungsverantwortung</i>					
	<i>Mitarbeiterentwicklung</i>					
	<i>Mitarbeiterführung</i>					
	<i>Weiterentwicklung von Mitarbeitern</i>					
	<i>Umgang mit Mitarbeitern</i>					
Innovationsfähigkeit	<i>innovativ</i>	7	4	1	2	
	<i>Innovation</i>					
	<i>Kreativität</i>					
Kommunikationsvermögen	<i>Kommunikation</i>	11	3	2	4	2
	<i>Kontaktfreude</i>					
	<i>Präsentationsfähigkeiten</i>					
	<i>Verhandlungsgeschick</i>					
	<i>Verhandlungsstärke</i>					
Leistungsbereitschaft	<i>Ehrgeiz</i>	10	4	2	4	
	<i>Einsatz</i>					
	<i>Motivation</i>					
	<i>Motivationsskills</i>					
	<i>motiviert</i>					
	<i>dauerhafte Belastbarkeit</i>					
	<i>dynamisch</i>					
	<i>Loyalität</i>					
	<i>Ausdauer</i>					
Lernbereitschaft	<i>Eagerness to learn</i>	3	2			1
	<i>Weiterbildungsengagement</i>					
Organisationsfähigkeit	<i>konzeptionelle Fähigkeiten</i>	3	2		1	
	<i>Organisation</i>					
	<i>sehr strukturierte Arbeitsweise</i>					
Soziale Kompetenzen	<i>Diplomatie</i>	7	6			1
	<i>Freundlichkeit</i>					
	<i>Gelassenheit</i>					
	<i>Genauigkeit</i>					
	<i>Menschenkenntnis</i>					
Teamfähigkeit	<i>Verlässlichkeit</i>	6			3	3
	<i>Zuverlässigkeit</i>					
	<i>Kollegialität</i>					
	<i>teamorientiert</i>					

unternehmerisches/politisches Denken	<i>integrative Arbeitsweise</i>	9	2	1	5	1
	<i>Kundenorientierung</i>					
	<i>kundenorientiert</i>					
	<i>vorausschauende Entwicklung</i>					
	<i>strategische Orientierung</i>					
	<i>strategisches Denken</i>					
	<i>bereichsübergreifend strategisches Denken</i>					
Veränderungsbereitschaft	<i>Flexibilität</i>	2	2			
	<i>Mobilität</i>					
Zielorientierung	<i>Zielstrebigkeit</i>	2	1		1	
	<i>ergebnisorientiert</i>					
Sonstige	<i>Pragmatismus</i>	3	2		1	
	<i>Beharrlichkeit</i>					
	<i>pragmatische Lösungsansätze</i>					
	keine Antwort: 6					

2. Merkmale von Potenzialträger

Fragebogen Experten (Frage Nr. 1)

F1_1		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen
Eigenverantwortung/-initiative	<i>Entscheidungsfreude</i>	4
	<i>Selbständigkeit</i>	
	<i>Verantwortungsbereitschaft</i>	
Fachwissen	<i>Fachkompetenz</i>	2
	<i>Wissen</i>	
Führung	<i>Souveränität</i>	4
	<i>Durchsetzungsvermögen</i>	
	<i>Verantwortungsgefühl</i>	
	<i>Mitarbeiterführung</i>	
Innovationsfähigkeit	<i>Kreativität</i>	1
Leistungsbereitschaft	<i>leistungsbereit/engagiert</i>	7
	<i>Einsatzbereitschaft</i>	
	<i>Leistungsbewusstsein</i>	
	<i>Leistungsorientierung</i>	
	<i>Ehrgeiz</i>	
Lernbereitschaft	<i>Lern- und Umstellungsfähigkeit</i>	1
Selbstbewusstsein	<i>Charakterstärke</i>	1
Soziale Kompetenzen	<i>Emotionale Intelligenz</i>	2
	<i>Soziale Intelligenz</i>	
Teamfähigkeit	<i>Beziehungs- und Netzwerkorientierung</i>	2
Veränderungsbereitschaft	<i>offen für Neues</i>	1
	keine Antwort: 1	

F1_2		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen
analytisches und logisches Verständnis	<i>gutes analytisches Denkvermögen</i>	1
Belastbarkeit	<i>Geduld</i>	1
Führung	<i>Vorbildfunktion</i>	1
Kommunikationsvermögen	<i>Kommunikationsfreudigkeit</i>	2
	<i>Kommunikationsfähigkeit</i>	
Leistungsbereitschaft	<i>Leidenschaft/"Herzblut zeigen"</i>	4
	<i>Einsatzbereitschaft</i>	
	<i>Ehrgeiz</i>	
Lernbereitschaft	<i>Neugier</i>	3
Selbstbewusstsein	<i>Selbstvertrauen</i>	2
Soziale Kompetenzen	<i>Sozialkompetenz</i>	1

Teamfähigkeit	<i>Ehrlichkeit</i>	7
	<i>Zuverlässigkeit</i>	
	<i>Ehrlich</i>	
	<i>Teamorientierung</i>	
Veränderungsbereitschaft	<i>flexibel</i>	1
Zielorientierung	<i>klare Ziele definieren</i>	1
	keine Antwort: 1	

F1_3		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen
analytisches und logisches Verständnis	<i>analytisches Denken</i>	1
Ausbildung	<i>sprachlich begabt</i>	1
Belastbarkeit		1
Fachwissen		1
Innovationsfähigkeit	<i>Kreativität</i>	1
Kommunikationsvermögen	<i>Kommunikationsfähigkeit</i>	1
Leistungsbereitschaft	<i>Engagement</i>	1
Lernbereitschaft	<i>Neugier</i>	2
	<i>inhaltliche Neugierde</i>	
Selbstbewusstsein	<i>Mut</i>	1
Soziale Kompetenzen	<i>Menschenkenntnis</i>	3
	<i>hohe Sozialkompetenz</i>	
	<i>Empathie</i>	
Teamfähigkeit	<i>Integrität</i>	5
unternehmerisches/politisches Denken	<i>strategischer Weitblick</i>	1
Veränderungsbereitschaft	<i>Offenheit</i>	3
	<i>veränderungsfähig</i>	
	<i>Offenheit</i>	
	<i>Flexibilität</i>	
Zielorientierung	<i>zielorientiert</i>	2
	keine Antwort: 1	

F1_4		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen
analytisches und logisches Verständnis	<i>konzeptionelles Denken und Handeln</i>	1
Belastbarkeit		1
Eigenverantwortung/-initiative	<i>Verantwortungsbewusstsein</i>	2
Fachwissen		1
Führung	<i>Führungsqualität</i>	2
	<i>Durchsetzungsvermögen</i>	
Kommunikationsfähigkeit	<i>Kommunikationsstärke</i>	1
Leistungsbereitschaft	<i>fleißig</i>	1

Lernbereitschaft	<i>wissbegierig</i>	2
Loyalität	<i>Verbundenheit mit der Organisation (Commitment)</i>	1
Soziale Kompetenzen	<i>authentisch</i>	6
	<i>Authentizität</i>	
	<i>Sozialkompetenz</i>	
	<i>Empathie</i>	4
Teamfähigkeit	<i>kontaktfreudig</i>	
	<i>Zuverlässigkeit</i>	
Veränderungsbereitschaft	<i>Flexibilität</i>	1
Zielorientierung	<i>Zielstrebigkeit</i>	1
	keine Antwort: 1	

F1 5		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen
analytisches und logisches Verständnis	<i>Komplexitätsbeherrschung</i>	1
Belastbarkeit	<i>Durchhaltevermögen</i>	1
Eigenverantwortung/-initiative	<i>Handlungsorientiert</i>	3
	<i>Entscheidungsfreude</i>	
	<i>verantwortungsbewusst</i>	
Selbstbewusstsein	<i>selbstbewusst/reflektiert</i>	2
Führung	<i>Überzeugungskraft</i>	3
	<i>Durchsetzungsvermögen</i>	
	<i>Vorbildcharakter</i>	
Kommunikationsfähigkeit		1
Leistungsbereitschaft		1
	<i>Bereitschaft über das normale Maß zu arbeiten</i>	
Soziale Kompetenzen	<i>Empathie</i>	5
	<i>Toleranz</i>	
	<i>Güte</i>	
Teamfähigkeit	<i>Wissen weitergeben</i>	1
Veränderungsbereitschaft	<i>Veränderungsfähigkeit</i>	3
	<i>Flexibilität</i>	
	<i>aufgeschlossen</i>	
Zielorientierung	<i>Zielstrebigkeit</i>	1
Sonstige	<i>Power</i>	2
	<i>Hinter die Kulissen schauend (Insightful)</i>	
	keine Antwort: 1	

Unterkategorien	Nennungen allgemein	in Prozent
analytisches und logisches Verständnis	4	3%
Ausbildung	1	1%
Belastbarkeit	4	3%
Eigenverantwortung/- initiative	8	6%
Fachwissen	4	3%
Führung	7	6%
Innovationsfähigkeit	2	2%
Kommunikation	5	4%
Leistungsbereitschaft	14	11%
Lernbereitschaft	7	6%
Loyalität	1	1%
Selbstbewusstsein	4	3%
Soziale Kompetenzen	17	14%
Teamfähigkeit	19	15%
unternehmer./polit. Denken	1	1%
Veränderungsbereitschaft	9	7%
Zielorientierung	5	4%
Sonstige	2	2%
keine Nennungen		4%

3. Stärken und Schwächen von jungen und älteren Potenzialträgern

Fragebogen Potenzialträger (Frage Nr. 5)

a) junge Potenzialträger

Potenzialträger F5 Stärken 1						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Ausbildung	<i>guter Ausbildungsstand</i>	2			1	1
Belastbarkeit	<i>Belastbarkeit hoch</i>	5	1		1	3
	<i>Ungeduld</i>					
Fachwissen		1		1		
Fachwissen	<i>theoretisches Know-how aktuell</i>					
Individualität	<i>individuell, kein Unterschied</i>	2	1			1
	<i>keine allgemeingültige Aussage sinnvoll</i>					
Innovationsfähigkeit	<i>Innovation: neue Ideen, Dinge anders machen</i>	12	2	1	7	2
	<i>Blick für das Neue</i>					
	<i>Innovationskraft</i>					
	<i>Veränderungs-/Innovationsbereitschaft</i>					
	<i>innovativ</i>					
	<i>Kreativität</i>					
	<i>neue Ideen</i>					
Leistungsbereitschaft	<i>Neugier/Innovationsfähigkeit</i>	18	9	1	7	1
	<i>Neugier</i>					
	<i>Energie</i>					
	<i>Dynamik</i>					
	<i>dynamisch</i>					
	<i>ehrgeizig</i>					
	<i>engagiert</i>					
	<i>Enthusiasmus/Motivation</i>					
	<i>enthusiastisch</i>					
	<i>hoch motiviert</i>					
Lernbereitschaft/-fähigkeit	<i>Leistungswille</i>	11	9		1	1
	<i>Motivation</i>					
	<i>motiviert</i>					
	<i>Begeisterungsfähigkeit</i>					
Lernbereitschaft/-fähigkeit	<i>Interesse an Weiterbildung</i>	11	9		1	1
	<i>lern- und aufnahmefähig</i>					
	<i>Lernbereitschaft/-fähigkeit</i>					
Kommunikation	<i>Verbesserungen erkennen und umsetzen</i>	1			1	

technologisches Know-how	<i>Kenntnis neuer Medien</i>	7	1		4	2
	<i>technische Begabung</i>					
	<i>technolog. Wissen</i>					
	<i>Umgang mit Technik/neue Medien</i>					
	<i>Umgang neue Medien</i>					
	<i>Verständnis neuer Technik</i>					
	<i>Flexibilität im Umgang mit neuen Techniken</i>					
Veränderungsbereitschaft	<i>flexibel</i>	26	11	5	9	1
	<i>Flexibilität</i>					
	<i>aufgeschlossen (für Neues)</i>					
	<i>Offenheit für Neues</i>					
	<i>Aufgeschlossenheit</i>					
	<i>Unvoreingenommenheit</i>					
	<i>flexibel und offen</i>					
Sonstige	<i>Treiber-Qualität</i>	1			1	
	keine Antwort: 10					

Potenzialträger F5 Stärken 2						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Auffassungsfähigkeit	<i>schnelle Auffassungsgabe</i>	3	1		1	1
	<i>schnelldenkend</i>					
Belastbarkeit	<i>belastbar</i>	8	3	2	3	
Fachwissen	<i>hohes Fachwissen</i>	1	1			
	<i>theoretisches Fachwissen</i>					
Individualität	<i>individuell, kein Unterschied</i>	2	1			1
	<i>keine allgemeingültige Aussage sinnvoll</i>					
Innovationsfähigkeit	<i>Innovation</i>	10	4	1	4	1
	<i>Innovationsvermögen</i>					
	<i>innovativ und kreativ</i>					
	<i>Kreativität</i>					
	<i>Ideenreichtum</i>					
	<i>neue Impulse</i>					
	<i>Neugier</i>					
	<i>Neugierde</i>					
<i>Neugier</i>						

Leistungsbereitschaft	<i>ambitioniert</i>	16	5	2	7	2
	<i>Arbeitsbereitschaft</i>					
	<i>bereit mehr Zeit in den Beruf zu investieren</i>					
	<i>dynamisch</i>					
	<i>Ehrgeiz</i>					
	<i>ehrgeizig</i>					
	<i>Einsatzbereitschaft</i>					
	<i>Elan</i>					
	<i>Motivation</i>					
	<i>Leistungswille/Ehrgeiz</i>					
Lernbereitschaft/-fähigkeit	<i>Anwendung und Umsetzung gewonnener Erkenntnisse</i>	14	4	1	7	2
	<i>Interesse</i>					
	<i>Lernfähigkeit</i>					
	<i>lernfähig</i>					
	<i>Interesse an neue Medien</i>					
	<i>interessiert</i>					
	<i>lernbereit</i>					
	<i>wissensbegierig</i>					
	<i>Wissenshunger</i>					
Loyalität	<i>Identifikation mit dem Arbeitgeber</i>	1				1
Spaß an der Arbeit		1	1			
Teamfähigkeit		1			1	
technologisches Know-how	<i>Affinität zu Technik, Methoden werden neu interpretiert</i>	7	5			2
	<i>ausgeprägtes EDV-Wissen</i>					
	<i>EDV</i>					
	<i>Kenntnisse neuer Technologien</i>					
	<i>Technik</i>					
	<i>Umgang mit neuer Technik</i>					
Veränderungsbereitschaft	<i>flexibel</i>	19	9	1	6	3
	<i>aufgeschlossen</i>					
	<i>Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem</i>					
	<i>Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Medien</i>					
	<i>Frische und Unbekümmertheit</i>					
	<i>Offenheit</i>					
	<i>Weltoffen</i>					
	<i>Offen für Neues</i>					
	<i>Flexibilität</i>					
	<i>hohe Flexibilität</i>					
Zielorientierung	<i>Zielorientiert</i>	1		1		
Sonstige	<i>gute Work-Life-Balance</i>	2			1	1
	<i>Anpassungsbereitschaft</i>					
	keine Antwort: 10					

Potenzialträger F5 Stärken_3						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Auffassungsfähigkeit		1			1	
	<i>Auffassungsgabe</i>					
Ausbildung	<i>gute Sprachkenntnisse</i>	2			2	
	<i>sehr gute Ausbildung</i>					
Belastbarkeit	<i>belastbar</i>	9	5	2	2	
Fachwissen	<i>theoretisches Fachwissen</i>	3	1		2	
	<i>neues Fachwissen</i>					
Individualität	<i>individuell, kein Unterschied</i>	2	1			1
	<i>keine allgemeingültige Aussage sinnvoll</i>					
Innovationsfähigkeit	<i>Innovation</i>	4		1		3
	<i>Innovationsbereitschaft</i>					
	<i>Non-Konformismus</i>					
Leistungsbereitschaft	<i>dynamisch</i>	9	6		3	
	<i>Engagement</i>					
	<i>hohe Leistungsbereitschaft</i>					
	<i>Leistungsmotivation</i>					
	<i>Motivation und Engagement</i>					
	<i>Motivation</i>					
	<i>Wille zum Erfolg</i>					
	<i>schnell zu begeistern</i>					
	<i>Begeisterungsfähigkeit</i>					
Lernbereitschaft/-fähigkeit	<i>lernbereit</i>	17	8	2	6	1
	<i>Lernbereitschaft</i>					
	<i>Offenheit zum Lernen/hohe Lernfähigkeit</i>					
	<i>wissbegierig</i>					
	<i>Wissensdurst</i>					
	<i>Aufnahmefähigkeit/Lernbereitschaft</i>					
	<i>lernfähig</i>					
	<i>Lernfähigkeit</i>					
Kontaktfreude		1				1
Selbstbewusstsein		1	1			
technologisches Know-how	<i>digital native</i>	4	1		3	
	<i>Fit im Umgang mit neuen Medien</i>					
	<i>Affinität zu moderner Kommunikation</i>					
	<i>gut im Umgang mit neuen Medien</i>					

Veränderungsbereitschaft	<i>flexibel</i>	26	9	2	10	5
	<i>Flexibilität</i>					
	<i>hohes Maß an Flexibilität</i>					
	<i>aufgeschlossen für Neues</i>					
	<i>offen für Neues</i>					
	<i>Lust auf Neues</i>					
	<i>Offenheit für Neues</i>					
	<i>Neuem aufgeschlossen</i>					
	<i>weiter Horizont</i>					
	<i>Spontanität</i>					
	<i>neue Methoden</i>					
	<i>Unbekümmert</i>					
	<i>Unbeeinflusst</i>					
	<i>Vielseitigkeit</i>					
Zielorientierung	<i>zielorientiert</i>	2	1		1	
	<i>zielstrebig</i>					
Sonstige	<i>unkonventionell</i>	2			1	1
	<i>formbar</i>					
	keine Antwort: 13					

Potenzialträger F5 Schwächen 1						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Arroganz	<i>Direktheit</i>	6		1	3	2
	<i>oberflächlich</i>					
	<i>stur</i>					
	<i>Überheblichkeit</i>					
	<i>Umgang mit Kritik</i>					
	<i>oberflächlicher Wissensdurst</i>					
Ausbildung	<i>geringeres Allgemeinwissen</i>	3		1	2	
	<i>Rüstkosten Berufseinstieg</i>					
Belastbarkeit	<i>geringe Belastbarkeit</i>	2	1		1	
Breite Denkweise	<i>fehlender Weitblick</i>	2	1			1
	<i>fehlendes Problembewusstsein</i>					
	<i>mangelnder Überblick</i>					

Erfahrung	<i>Erfahrungsmangel</i>	40	19	5	14	2
	<i>fehlende Erfahrung</i>					
	<i>geringe Berufserfahrung</i>					
	<i>geringe Lebenserfahrung</i>					
	<i>geringe Erfahrung</i>					
	<i>geringes Erfahrungswissen</i>					
	<i>keine Erfahrung</i>					
	<i>Mangel an Erfahrung/Professionalität</i>					
	<i>Mangel an Praxiserfahrung</i>					
	<i>mangelnde Erfahrung</i>					
	<i>noch wenig Erfahrung</i>					
	<i>Unerfahren</i>					
	<i>Unerfahrener</i>					
	<i>Unerfahrenheit</i>					
	<i>wenig Erfahrung</i>					
	<i>wenig fachliche Erfahrung</i>					
	<i>wenig Erfahrung bzw. fachliche/meth. Expertise</i>					
Fachwissen	<i>Expertenwissen</i>	5	3		2	
	<i>wenig Format/Reife</i>					
	<i>fachliche Kompetenz</i>					
	<i>Fachwissen</i>					
Führung	<i>Durchsetzungsfähigkeit</i>	1			1	
Individualität	<i>individuell, kein Unterschied</i>	2	1			1
	<i>keine allgemeingültige Aussage sinnvoll</i>					
Leistungsbereitschaft	<i>keine Motivation</i>	1	1			
unternehmerisches/politisches Denken	<i>Umgang mit Politik im Unternehmen</i>	2	1			1
	<i>politisches Gespür</i>					
Selbstbewusstsein	<i>eher weniger selbstbewusst</i>	3	1			2
	<i>Selbstbehauptung</i>					
Selbstüberschätzung	<i>Einschätzung Aufwände</i>	5	1	1	2	1
	<i>naiv</i>					
	<i>Unüberlegtheit</i>					
	<i>Heißsporn</i>					
	<i>übers Ziel hinausschießen</i>					
Teamfähigkeit	<i>soziale Kompetenzen</i>	2	2			
	<i>Zuverlässigkeit</i>					
Ungeduld	<i>ungeduldig</i>	4	1		3	
Veränderungsbereitschaft	<i>weniger Flexibilität durch Kinderbetreu.</i>	3			2	1
	<i>Flexibilität</i>					
	<i>Übereifrig</i>					
Sonstige	<i>übersteigertes Karrieredenken</i>	2	1			1
	<i>mangelnde allgemeine Umgangsformen</i>					
	keine Antwort: 13					

Potenzialträger F5 Schwächen 2						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Arroganz	<i>manchmal oberflächlich</i>	2				2
	<i>überheblich</i>					
Ausbildung	<i>Wissen</i>	3	2	1		
	<i>wenig breites Wissen</i>					
	<i>Rüstkosten Berufseinstieg</i>					
Belastbarkeit	<i>Burnout</i>	5	2		1	2
	<i>Leidensfähigkeit schwach ausgeprägt</i>					
	<i>fehlende Ausdauer</i>					
	<i>Ausdauer</i>					
Breite Denkweise	<i>Zusammenhangerkennung nicht da</i>	2	1	1		
	<i>weniger breites Wissen</i>					
Egoistisch	<i>eigensinnig</i>	3		1	1	1
Erfahrung	<i>fehlende Berufserfahrung</i>	12	3	1	5	3
	<i>fehlende Erfahrung</i>					
	<i>keine Kenntnisse Krisenmanagement</i>					
	<i>Lebensweise noch nicht gefestigt</i>					
	<i>routinierter Umgang mit Problemen</i>					
	<i>Unerfahrenheit</i>					
	<i>wenig Erfahrung</i>					
	<i>fehlendes Kontextwissen</i>					
	<i>keine Erfahrung/Praxis</i>					
	<i>Fehleranfälligkeit</i>					
Fachwissen	<i>fehlendes Fachwissen</i>	2	2			
Führung	<i>Entscheidungsfähigkeit</i>	4	1		3	
	<i>Autorität</i>					
	<i>Mitarbeiterführung</i>					
Individualität	<i>individuell, kein Unterschied</i>	2	1			1
	<i>keine allgemeingültige Aussage sinnvoll</i>					
Leistungsbereitschaft	<i>faul</i>	4	2	1	1	
	<i>lassen sich leicht ablenken</i>					
	<i>Konstanz</i>					
	<i>Freizeitorientierung</i>					
Loyalität	<i>neigen eher dazu den Job zu wechseln</i>	5	4		1	
	<i>Mobilität</i>					
	<i>sprunghaft</i>					
	<i>sprunghaft im Bezug auf ihre Tätigkeit</i>					
	<i>Gewissenhaftigkeit</i>					
Organisationsfähigkeit	<i>Organisation im Arbeitsleben</i>	1	1			

unternehmerisches/politisches Denken	<i>System und Zusammenhänge zu wenig realisierend</i>	1			1	
Qualitätsbewusstsein	<i>Qualität</i>	3	2		1	
	<i>keine Ordnungsliebe</i>					
Selbstbewusstsein	<i>im Umgang mit Kollegen oft unsicher</i>	4	2		2	
	<i>schnelle Verunsicherung</i>					
	<i>zu wenig Selbstvertrauen</i>					
Selbstüberschätzung	<i>Überschätzung</i>	10	6	1	2	1
	<i>eigene Belastbarkeit kann nur schwer eingeschätzt werden</i>					
	<i>hohe Risikobereitschaft</i>					
	<i>risikofreudig</i>					
	<i>wollen zu viel ändern</i>					
	<i>eher unkritisch</i>					
	<i>Naivität</i>					
	<i>Überengagement</i>					
	<i>überschätzen sich</i>					
	<i>diplomatische Sensitivität</i>					
Teamfähigkeit	<i>geringe soziale Kompetenzen</i>	9	4		4	1
	<i>kaum maßgebliche Kontakte</i>					
	<i>soziale Kompetenzen</i>					
	<i>unausgereifte soziale Kompetenzen</i>					
	<i>mangelnde Empathie</i>					
	<i>Unzuverlässigkeit</i>					
	<i>Zuverlässigkeit</i>					
Ungeduld	<i>fehlende Gelassenheit</i>	5			4	1
	<i>Geduld</i>					
	<i>manchmal Ungeduld</i>					
	<i>ungeduldig</i>					
Zielorientierung	<i>mangelnde strategische Orientierung</i>	3			3	
	<i>setzen von Prioritäten</i>					
	<i>geringe Zielorientierung</i>					
Sonstige	<i>fehlender Pragmatismus</i>	2	1		1	
	<i>Fähigkeit zuzuhören</i>					
	keine Antwort: 14					

Potenzialträger F5 Schwächen 3						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Arroganz	<i>Besserwisserei</i>	1			1	
Ausbildung	<i>Spezialwissen</i>	4			3	1
	<i>Wissen</i>					
	<i>Ausdruck in Schrift</i>					
	<i>Argumentation</i>					

Belastbarkeit	<i>Dinge auch mal durchziehen ohne Spaßfaktor</i>					
	<i>geringes Durchhaltevermögen</i>	6	1		4	1
	<i>keine Disziplin</i>					
	<i>Überforderung</i>					
Breite Denkweise	<i>Übersicht</i>	1			1	
Erfahrung	<i>höheres Fehlerpotenzial</i>					
	<i>Urteilsvermögen</i>	6	4		2	
	<i>weniger Erfahrung</i>					
Egoismus	<i>starke Egozentrierung</i>	2			1	1
	<i>karrierefiziert</i>					
Eigenverantwortung/-initiative	<i>Eigeninitiative</i>					
	<i>Pünktlichkeit</i>	4	3		1	
	<i>Kontinuität/Verlässlichkeit</i>					
Fachwissen	<i>Theoretiker</i>	2	1		1	
	<i>weniger Expertenwissen</i>					
Führung	<i>geringe Führungskompetenz</i>					
	<i>hoher Führungsaufwand</i>	3		1	1	1
	<i>entscheidungsfähig</i>					
Individualität	<i>individuell, kein Unterschied</i>					
	<i>keine allgemeingültige Aussage sinnvoll</i>	2	1			1
Leistungsbereitschaft	<i>Ehrgeiz</i>	1	1			
Lernbereitschaft	<i>fehlende Lernbereitschaft von Erfahreneren</i>					
	<i>wenig Interesse an älterer Technik</i>	3		1	2	
	<i>lernresistent</i>					
Loyalität	<i>hohe Wechselmotivation</i>					
	<i>Loyalität gegenüber Arbeitgeber</i>	6	2		2	2
	<i>Sprunghaftigkeit</i>					
unternehmerisches/politisches Denken	<i>fehlende Kenntnis Betriebsabläufe</i>	2	1			1
	<i>wenig strategisch</i>					
Qualitätsbewusstsein	<i>Professionalität</i>	3	2	1		
Selbstbewusstsein	<i>fehlende Persönlichkeit/Mut</i>					
	<i>Angepasstheit</i>					
	<i>schwaches Selbstbewusstsein</i>	6	1	2	3	
	<i>Selbstsicherheit</i>					
	<i>unsicherer</i>					
	<i>Unsicherheit</i>					
Selbstüberschätzung	<i>Größenwahnsinn</i>					
	<i>Kritikfähigkeit</i>					
	<i>zu vertrauensvoll</i>					
	<i>überschätzen sich</i>	8	3	1	2	2
	<i>Überschätzung eigener Person</i>					
	<i>zu wenig Berücksichtigung Konsequenzen Handels</i>					

Teamfähigkeit	<i>Konfliktlösungsmethodik</i>	7	2	5		
	<i>unzuverlässig</i>					
	<i>Vernetzung</i>					
	<i>Zuverlässigkeit</i>					
	<i>Sozialkompetenz</i>					
	<i>wenig Erfahrung im Umgang mit Kollegen</i>					
	<i>undiplomatisch</i>					
Ungeduld	<i>leicht ungeduldig</i>	3	1	1	1	1
	<i>mangelnde Geduld</i>					
Veränderungsbereitschaft	<i>wenig risikobereit</i>	1			1	
Zielorientierung	<i>keine Ziele</i>	1	1			
Sonstige	<i>eigene Perspektive fehlt</i>	2	2			
	<i>eventuelle Familienplanung</i>					
	Keine Antwort: 22					

b) älterer Potenzialträger

Potenzialträger F5 Stärken 1						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Ausbildung/Wissen	<i>großes Allgemeinwissen</i>	4	3		1	
	<i>Wissen</i>					
	<i>breites Wissen</i>					
	<i>Kenntnis des Unternehmens</i>					
Belastbarkeit	<i>Ausdauer</i>	1				1
Breite Denkweise	<i>Weitblick</i>	1			1	
Erfahrung	<i>Routine</i>	61	25	7	24	5
	<i>Erfahrung aus verschiedenen Arbeitsgebieten</i>					
	<i>erfahren</i>					
	<i>großer Erfahrungsschatz</i>					
	<i>Erfahrung (Lebens- und Berufserfahrung)</i>					
	<i>Erfahrungswissen</i>					
	<i>Erfahrenheit</i>					
	<i>Lebens- und Berufserfahrung</i>					
	<i>viel Erfahrung</i>					
	<i>Erfahrungsschatz</i>					
	<i>sehr viel Erfahrung</i>					
	<i>operative Erfahrung</i>					
	<i>Berufserfahrung - routiniert bei Standardprozessen ohne Zeitdruck</i>					
<i>Expertise</i>						
<i>langjährige Berufserfahrung</i>						
Fachwissen	<i>Fachkenntnisse</i>	3	3			
	<i>Expertenwissen</i>					

Gelassenheit	<i>Ausgewogenheit</i>	4		1	1	2
	<i>Ausgeglichenheit</i>					
	<i>Ruhe</i>					
	<i>emotionale Widerstandsfähigkeit</i>					
Individualität	<i>individuell, kein Unterschied</i>	2	1			1
	<i>keine allgemeingültige Aussage sinnvoll</i>					
Kommunikation	<i>Moderationsfähigkeit</i>	1			1	
Loyalität	<i>Loyalität zum Unternehmen</i>	1				1
Qualitätsbewusstsein	<i>pflichtbewusst</i>	2			1	1
	<i>Gründlichkeit</i>					
Selbstbewusstsein	<i>Selbstsicherheit</i>	2	2			
Teamfähigkeit	<i>Zuverlässigkeit</i>	4			3	1
	<i>soziale Kompetenzen</i>					
	<i>Vernetzung</i>					
	<i>diplomatisch</i>					
	keine Antwort: 10					

Potenzialträger F5 Stärken 2						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Ausbildung/Wissen	<i>Wissen</i>	8	2		3	3
	<i>fundiertes Wissen</i>					
	<i>tiefes Detailwissen</i>					
	<i>Wissensbreite</i>					
	<i>Organisationswissen</i>					
	<i>Kenntnis der Betriebsabläufe</i>					
Belastbarkeit	<i>Umgang mit Schwierigkeiten</i>	5	1		4	
	<i>Durchhaltevermögen</i>					
	<i>Souveränität auch in schwierigen Situationen</i>					
Breite Denkweise	<i>Weitblick</i>	4	1		2	1
	<i>Fähigkeit Themen einzuordnen</i>					
	<i>System erkennend</i>					
	<i>Überblick bewahrend</i>					
Erfahrung	<i>Erfahrungswissen</i>	19	6	3	6	4
	<i>Routine</i>					
	<i>viele Routine</i>					
	<i>routinierter Umgang mit Problemen</i>					
	<i>Lerneffektweitergabe durch Aktion in der Vergangenheit</i>					
	<i>erfahren</i>					
	<i>ausgeprägter Erfahrungsschatz</i>					
	<i>schnelle Einarbeitung in neue Themen</i>					

Eigenverantwortung/-initiative	<i>Verantwortungsbewusstsein</i>	2	2			
Fachwissen	<i>hohes Fachwissen</i>	5	3		2	
	<i>fachlich erfahren</i>					
	<i>fachliche Kompetenz</i>					
	<i>Expertenwissen</i>					
Führung	<i>geringerer Führungsaufwand</i>	4		1	3	
	<i>Umsetzungsfähigkeit</i>					
	<i>gutes Urteilungsvermögen</i>					
Gelassenheit	<i>Beharrlichkeit</i>	8	1	3	4	
	<i>ruhiger in der Herangehensweise bei neuen Aufgaben</i>					
	<i>mentale Ausgeglichenheit</i>					
	<i>relaxter im Hinblick auf gewisse Situationen</i>					
	<i>Ausgeglichenheit</i>					
Individualität	<i>individuell, kein Unterschied</i>	2	1			1
	<i>keine allgemeingültige Aussage sinnvoll</i>					
Kommunikation	<i>Überzeugungsfähigkeit</i>	2	1			1
	<i>Kommunikationsstärke</i>					
Leistungsbereitschaft	<i>Motivation</i>	2	2			
Loyalität	<i>Treue/Verlass</i>	2	2			
unternehmerisches/politisches Denken	<i>Seniorität</i>	1	1			
Qualitätsbewusstsein	<i>Genauigkeit in der Abarbeitung von Vorgängen</i>	2			1	1
Selbstbewusstsein	<i>Sicherheit im Arbeitsgebiet</i>	3	3			
Soziale Kompetenzen	<i>Menschenkenntnis</i>	1	1			
Teamfähigkeit	<i>soziales Netzwerk</i>	14	6	1	6	1
	<i>soziale Kompetenz</i>					
	<i>zuverlässig</i>					
	<i>Verlässlichkeit</i>					
	<i>Netzwerke im Unternehmen</i>					
	<i>Netzwerke</i>					
	<i>kollegial</i>					
	<i>vernetzt</i>					
	<i>Vertrauen</i>					
	<i>viele maßgebliche Kontakte</i>					
	Keine Antwort: 12					

Potenzialträger F5 Stärken 3						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Ausbildung/Wissen	<i>große Wissensbasis</i>	4	3		1	
	<i>strategisch-diplomatisches Verständnis</i>					
Belastbarkeit		1			1	

Breite Denkweise	<i>Weitsicht</i>	3	1	1	1	
	<i>Dinge mal einfach machen</i>					
	<i>Blick für das große Ganze</i>					
Eigenverantwortung/-initiative	<i>hohe Eigenverantwortung</i>	2		1	1	
	<i>Entscheidungsbereitschaft</i>					
Erfahrung	<i>Routine</i>	4	2		1	1
Fachwissen	<i>breite Fachkompetenz</i>	6	2	1	1	2
	<i>großes Fachwissen</i>					
	<i>Expertenwissen</i>					
Führung	<i>Umsetzungsstärke</i>	8	1		7	
	<i>Urteilungsvermögen</i>					
	<i>Umsetzungskompetenz</i>					
	<i>gestanden im Beruf</i>					
	<i>Führung von Mitarbeitern</i>					
	<i>Führungsstärke</i>					
	<i>Durchsetzungsvermögen</i>					
	<i>Überzeugungsstark</i>					
Gelassenheit	<i>Besonnenheit</i>	15	6	1	6	2
	<i>Souveränität</i>					
	<i>Ruhe</i>					
	<i>eine gewisse Gelassenheit</i>					
	<i>Geduld</i>					
	<i>ruhig</i>					
	<i>nötige innere Ruhe für schwierige Aufgaben</i>					
Individualität	<i>individuell, kein Unterschied</i>	2	1			1
	<i>keine allgemeingültige Aussage sinnvoll</i>					
Leistungsbereitschaft	<i>Motivation</i>	1	1			
Loyalität	<i>Gewissenhaftigkeit</i>	2	2			
Organisationsfähigkeit	<i>viel System</i>	2	2			
Priorisierungsfähigkeit	<i>Einschätzung Prios</i>	2			2	
unternehmerisches/politisches Denken	<i>verstehen interne Zusammenhänge</i>	4			2	2
	<i>Seniorität</i>					
	<i>strategische Orientierung</i>					
	<i>Realitätssinn</i>					
Qualitätsbewusstsein	<i>nachhaltiger</i>	5	3		2	
Selbstbewusstsein	<i>Selbstsicherheit</i>	3		1	1	1
	<i>Wissen um eigene Stärken und Schwächen</i>					
	<i>Kritikfähigkeit</i>					

Teamfähigkeit	<i>Verlässlichkeit (nicht generell)</i>	10	6	1	2	1
	<i>soziale Kompetenz</i>					
	<i>meist höhere Sozialkompetenz</i>					
	<i>Kontakte</i>					
	<i>Teamgeist</i>					
	<i>Zuverlässigkeit</i>					
	<i>Verlässlichkeit</i>					
	<i>aufgeschlossen im Umgang mit Kollegen</i>					
	<i>diplomatisch</i>					
Veränderungsbereitschaft	<i>Flexibilität</i>	4			2	2
	<i>Dinge einfach machen</i>					
	<i>eigene Ideen</i>					
	<i>kritische Einstellung</i>					
	keine Antwort: 18					

Potenzialträger F5 Schwächen 1						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Belastbarkeit	<i>ggf. geringere Belastbarkeit</i>	8	3	1	3	1
	<i>mangelnde Belastbarkeit</i>					
	<i>langsamer</i>					
	<i>langsames Denken</i>					
	<i>eventuell langsamere Arbeitsweise</i>					
	<i>vergangenheitsorientierte Denkweise</i>					
Individualität	<i>individuell, kein Unterschied</i>	2	1			1
	<i>keine allgemeingültige Aussage sinnvoll</i>					
Innovationsfähigkeit	<i>weniger innovativ</i>	6	3		2	1
	<i>geringere Innovationsneigung</i>					
	<i>geringere Innovationsbereitschaft</i>					
	<i>manchmal nicht innovativ</i>					
	<i>Innovation</i>					
	<i>fehlender Blick für neue Innovation</i>					
Leistungsbereitschaft	<i>Motivation fehlt</i>	2			1	1
	<i>geringe Identifikation mit dem Arbeitgeber</i>					
Lernbereitschaft/-fähigkeit	<i>Lernfähigkeit</i>	7	5		2	
	<i>mangelnde Lernbereitschaft von Jüngeren</i>					
	<i>kein Interesse an Weiterbildung</i>					
	<i>wenig Lernbereitschaft</i>					
Teamfähigkeit	<i>Kritikfähigkeit</i>	1	1			

Technol. Know-how	<i>Umgang mit Technik/neuen Medien</i>	6	3		1	2
	<i>Umgang mit IT</i>					
	<i>Umgang mit neuen Medien</i>					
	<i>Umgang mit neuen Techniken</i>					
	<i>mehr Angst im Umgang mit neuen Techniken</i>					
	<i>neue Technologien</i>					
	<i>EDV</i>					
Veränderungsbereitschaft	<i>reduzierte Veränderungsbereitschaft</i>	47	15	7	19	6
	<i>Veränderungswille</i>					
	<i>Routine</i>					
	<i>Eingefahren</i>					
	<i>Träge</i>					
	<i>Aufgeschlossen gegenüber Neuem</i>					
	<i>schwer für "Neues" zu begeistern</i>					
	<i>Umgang mit Neuem</i>					
	<i>Risikoscheu</i>					
	<i>Offenheit für Neues</i>					
	<i>nicht so offen für Neues/Veränderungen</i>					
	<i>kein Interesse an Neuem</i>					
	<i>fehlende Flexibilität</i>					
	<i>Inflexibilität</i>					
	<i>weniger flexibel</i>					
	<i>Anpassungsbereitschaft</i>					
	<i>Stur</i>					
	<i>Inflexibilität</i>					
	<i>Unflexibel</i>					
	<i>geringe Flexibilität</i>					
	<i>weniger flexibel</i>					
	<i>weniger flexibel durch Familie</i>					
	<i>Angst vor Neuem</i>					
	<i>keine Flexibilität</i>					
	<i>nicht flexibel</i>					
	<i>oft betriebsblind</i>					
	<i>Desillusioniert</i>					
	<i>Begeisterung für Neues</i>					
Work-Life-Balance	<i>keine optimale Work-Life-Balance</i>	1			1	
Sonstige	<i>eher konservativ</i>	3	1		2	
	<i>Abgeklärtheit</i>					
	<i>Betriebsblindheit</i>					
	Keine Antwort: 13					

Potenzialträger F5 Schwächen 2						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Arroganz	<i>Akzeptanz jüngerer Mitarbeiter</i>	5	1	1	2	1
	<i>Arrogant</i>					
	<i>altklug</i>					
	<i>Anspruchsdenken</i>					
Belastbarkeit	<i>geringere Belastbarkeit</i>	12	5		3	4
	<i>schwindende Belastbarkeit</i>					
	<i>Belastbarkeit lässt nach</i>					
	<i>fehlende Leichtigkeit</i>					
Breite Denkweise	<i>abwägend/politisch</i>	3	1		1	1
	<i>detailorientiert</i>					
	<i>sehen nicht über den Tellerrand</i>					
Egoismus	<i>egoistisch</i>	1			1	
Gesundheit	<i>höherer Krankenstand</i>	2			2	
	<i>mangelnder labiler Gesundheitszustand</i>					
Individualität	<i>individuell, kein Unterschied</i>	2	1			1
	<i>keine allgemeingültige Aussage sinnvoll</i>					
Innovationsfähigkeit	<i>innovationsarm</i>	1			1	
Leistungsbereitschaft	<i>Routine ersetzt ggf. Engagement</i>	8	1	3	4	
	<i>ggf. geringere Begeisterungsfähigkeit</i>					
	<i>nachlassender Ehrgeiz</i>					
	<i>Einsatzbereitschaft</i>					
	<i>mangelnde Begeisterungsfähigkeit</i>					
	<i>Leistungsfähigkeit</i>					
	<i>nicht mehr so motiviert</i>					
	<i>keine Lust auf Neues</i>					
Lernbereitschaft/-fähigkeit	<i>in einigen Fällen festgefahrene Meinung</i>	11	4	2	5	
	<i>neue Methoden</i>					
	<i>fehlende Lernbereitschaft</i>					
	<i>weniger lernbereit</i>					
	<i>mangelnde Lernbereitschaft</i>					
	<i>niedrigere Lernbereitschaft</i>					
	<i>geringere Lernbereitschaft</i>					
	<i>Lernfähigkeit</i>					
Teamfähigkeit	<i>geringere Teamfähigkeit</i>	1				1

Technologisches Know-how	<i>Verwendung neuer Technologien</i>	7	3		4	
	<i>scheuen neue Technik</i>					
	<i>Digital immigrants</i>					
	<i>fehlender Mut für neue Technologien</i>					
	<i>Umgang mit PC</i>					
	<i>Umgang mit neuen Medien</i>					
	<i>technische Begabung</i>					
Unsicherheit	<i>Unentschlossenheit</i>	2	1		1	
	<i>zu wenige offene W-Fragen</i>					
Veränderungsbereitschaft	<i>skeptisch gegenüber Neuem</i>	26	15	1	6	4
	<i>Spontanität</i>					
	<i>geringere Flexibilität</i>					
	<i>fehlende Änderungsbereitschaft</i>					
	<i>Aufgeschlossenheit für Neues</i>					
	<i>Einlassen auf neue Prozesse/Methoden/Techniken weniger ausgeprägt</i>					
	<i>Flexibilität</i>					
	<i>weniger bereit für Veränderungen</i>					
	<i>Neuem gegenüber weniger aufgeschlossen</i>					
	<i>geringe Risikobereitschaft</i>					
	<i>geringe Flexibilität</i>					
	<i>nicht offen für Neues</i>					
	<i>weniger Aufgeschlossenheit für Neues</i>					
	<i>Unflexibel</i>					
	<i>meist unflexibel</i>					
	<i>Sturheit</i>					
	<i>veraltete Arbeitsmethoden</i>					
	<i>Offenheit für Veränderungen</i>					
	<i>nicht anpassungsfähig</i>					
	<i>"Neues"/Umstellung</i>					
	<i>Skeptisch gegenüber Entwicklung</i>					
	<i>geistig festgefahren</i>					
	keine Antwort: 15					

Potenzialträger F5 Schwächen 3						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Arroganz	<i>ggf. Akzeptanz gegenüber jüngerer Führungskräfte</i>	1		1		

Belastbarkeit	<i>weniger schnell im Umsetzen von Aufgaben</i>	10	6		3	1
	<i>Umgang mit Stress</i>					
	<i>fehlende Belastbarkeit</i>					
	<i>geringere Belastbarkeit</i>					
	<i>abnehmende Stressresistenz</i>					
	<i>Arbeitsgeschwindigkeit</i>					
Egoismus	<i>Besitzstands denken</i>	2			1	1
	<i>Privat steht manchmal vor Job</i>					
Gesundheit	<i>je nach Berufsbild körperliche Einschränkungen</i>	6	1			4
	<i>Fitness/Belastbarkeit</i>					
	<i>gesundheitliche Einschränkungen</i>					
	<i>schlechte Gesundheit</i>					
	<i>Krankenstand</i>					
Individualität	<i>individuell, kein Unterschied</i>	2	1			1
	<i>keine allgemeingültige Aussage sinnvoll</i>					
Innovationsfähigkeit	<i>schwache Visionäre</i>	5			1	3
	<i>Kreativität</i>					
	<i>zu weit weg von Neuerungen</i>					
	<i>fehlende Ideen</i>					
	<i>Blick für Neues geht verloren</i>					
Leistungsbereitschaft	<i>fehlende Begeisterungsfähigkeit</i>	8	3			2
	<i>Engagement</i>					
	<i>weniger Engagement</i>					
	<i>reserviert</i>					
	<i>mitunter Desinteresse</i>					
	<i>Desinteresse aufgrund Berufsalltag</i>					
	<i>geringere Motivation</i>					
Lernbereitschaft/-fähigkeit	<i>Lernfähigkeit</i>	11	6		2	2
	<i>Festgefahren</i>					
	<i>Lernwille</i>					
	<i>beschränkter Lernwille</i>					
	<i>eingefahren</i>					
	<i>persönliche Weiterentwicklung</i>					
	<i>Lernfähigkeit lässt nach</i>					

Technologisches Know-how	<i>Scheu vor neuen Technologien</i>	7	2		5	
	<i>Schwäche im Umgang mit neuen Medien</i>					
	<i>mit Informationsdichte z.T. überfordert</i>					
	<i>Routine im Umgang mit neuen Technologien</i>					
	<i>suspekt gegenüber neuen Medien</i>					
	<i>wenig Interesse an neuen Medien</i>					
	<i>Unsicherheit</i>					
	<i>ängstlicher mit neuen Methoden</i>					
Ungeduld	<i>Ungeduldig</i>	1				1
Veränderungsbereitschaft	<i>Flexibilität</i>	22	11	1	9	1
	<i>verringerte Mobilität</i>					
	<i>weniger offen für Neues</i>					
	<i>Risikobereitschaft</i>					
	<i>Routine</i>					
	<i>nicht mehr risikofreudig</i>					
	<i>keine Flexibilität</i>					
	<i>Reaktion nach dem Motto: "Das haben wir immer so gemacht."</i>					
	<i>Anpassungsvermögen</i>					
	<i>mangelnde Flexibilität</i>					
	<i>Neuem verschlossen</i>					
	<i>empfinden Neues grundlegend schlecht</i>					
	<i>veränderungsresistent</i>					
	<i>Aufgeschlossenheit für Neues</i>					
	<i>nicht flexibel</i>					
	keine Antwort: 21					

4. Anreize für Potenzialträger „weitere Nennungen“

Fragebogen Potenzialträger (Frage Nr. 11) und Experten (Frage Nr. 9)

a) Potenzialträger

Potenzialträger F11 weitere Nennungen 1						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Anerkennung im Arbeitsumfeld	<i>kleine Anerkennungen, die nicht Geld sind (Geschenke, Reisen, etc.) mit öffentlicher Vergabe (Mitarbeiter des Monats)</i>	12	5		4	3
	<i>Anerkennung durch Kollegen/Umfeld</i>					
	<i>Anerkennung durch das Arbeitsumfeld (Kollegen, andere Vorgesetzte)</i>					
	<i>Anerkennung durch Kunden und Mitarbeiter</i>					
	<i>Anerkennung durch interne und externe Kunden</i>					
	<i>Anerkennung vom Kunden</i>					
	<i>Anerkennung im Kollegium</i>					
	<i>Anerkennung</i>					
	<i>Anerkennung in der Familie</i>					
	<i>Ansehen bei den Kollegen</i>					
	<i>Lob</i>					
Akzeptanz	<i>Stellung im Unternehmen</i>	4	1		3	
	<i>Akzeptanz im Unternehmen</i>					
	<i>Mitarbeiterakzeptanz</i>					
	<i>Selbstwertgefühl</i>					
Arbeits-/Betriebsklima	<i>gutes Arbeitsklima</i>	12	5	1	5	1
	<i>angenehmes Arbeitsumfeld (Kollegialität, offene Atmosphäre, Büroräume, etc.)</i>					
	<i>gute Klima in der Abteilung</i>					
	<i>Umgang zwischen Kollegen</i>					
	<i>nette Kollegen</i>					
	<i>respektvoller gemeinsamer Umgang</i>					
	<i>soziales Umfeld</i>					
<i>kollegiales Umfeld</i>						
Ausgestaltung des Jobs	<i>interessantes Aufgabengebiet</i>	2		1	1	
	<i>Erweiterung des Aufgabengebietes</i>					
Ausstattung	<i>Büroausstattung</i>	2	1			1
	<i>Parkplatz</i>					

Entwicklungsmöglichkeiten	Möglichkeiten zur hierarchischen Weiterentwicklung	5		1	1	3
	entsprechendes Wachsen (sammeln von Fachwissen) können im Fachbereich					
	persönliche Weiterentwicklung					
Erfolg	gemeinsame Erfolge	8	5	1	2	
	Präsentation von Ergebnissen an höherer Stelle					
	Arbeitsergebnisse die Nutzen stiften					
	das Gefühl etwas bewegen zu können					
	zum Erfolg der Kollegen/der Firma beitragen					
	Erfolg in der Sache					
Gestaltungsspielräume	Handlungsoptionen, die eine Zielerreichung ermöglichen (v.a. hinsichtlich Personals)	9		1	6	2
	selbständiges Arbeiten					
	eigenständiges Arbeiten					
	Selbständigkeit					
	Gestaltungsfreiraum bei der Arbeit					
	Gestaltungsspielraum eigener Anspruch an die Arbeit/Leistung					
	Gestaltungsmöglichkeiten im Verantwortungsbereich					
	Entscheidungsfreiheit					
Kommunikation	offene Kommunikation	1	1			
Monetäre Leistungen	Grundgehalt	4		1	2	1
	Vergütung					
	leistungsgerechte Bezahlung					
	Benefits					
Präventionsmaßnahme	Gesundheit	1	1			
Sicherheit	Sicherer Arbeitsplatz	1	1			
Spaß an der Arbeit	Arbeit macht Spaß	3	1	1		1
	Spaß an der Aufgabe					
Sozialleistungen	Soziale Leistungen	1			1	
Klare Strukturen	Deadlines	2	2			
	klare Strukturen und Verantwortlichkeiten					
Teamarbeit	Zusammenarbeit mit außergewöhnlichen Kollegen	6	2		4	
	Vertrauen					
	ein gutes Team					
	gutes Team					
	Teambuilding					

Verantwortung	<i>selbst entscheiden können</i>	4	1		3	
	<i>Erhöhung des Freiheitsgrades bei Entscheidungen</i>					
	<i>verantwortungsvolle Tätigkeit</i>					
	<i>Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten</i>					
Work-Life-Balance	<i>mehr Urlaub</i>	6	5		1	
	<i>flexible Arbeitszeiten</i>					
	<i>freie Arbeitszeiteinteilung</i>					
	<i>Freizeit</i>					
Sonstige	<i>Geben und Nehmen</i>	1	1			
	keine Antwort: 12					

Potenzialträger F11_ weitere Nennungen_2						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Anerkennung im Arbeitsumfeld	<i>Anerkennung durch Kollegen</i>	11	6		5	
	<i>Anerkennung durch Mitarbeiter/Team</i>					
	<i>Anerkennung durch Mitarbeiter/Kollegen</i>					
	<i>Anerkennung durch Kunden</i>					
	<i>Anerkennung von Kollegen</i>					
	<i>Anerkennung von Weisunguntergebenen Mitarbeitern</i>					
	<i>Ansehen bei den Kunden</i>					
	<i>Feedback von (internen) Kunden</i>					
	<i>Lob</i>					
	<i>gebraucht werden</i>					
Arbeits-/Betriebsklima	<i>menschliches Miteinander</i>	13	3	1	5	4
	<i>positives Betriebsklima</i>					
	<i>Arbeitsumfeld</i>					
	<i>gutes Arbeitsklima</i>					
	<i>gute Stimmung im Bereich/Unternehmen</i>					
	<i>Auskommen mit Kollegen im Alltag</i>					
	<i>Kollegen</i>					
	<i>soziales Umfeld in der Firma</i>					
	<i>Atmosphäre im Team</i>					
<i>gutes Teamklima</i>						

Ausgestaltung des Jobs	<i>interessante Tätigkeiten</i>	12	4	3	4	1
	<i>gut organisierter Arbeitsplatz</i>					
	<i>neue erweiterte Aufgabengebiete</i>					
	<i>anspruchsvolle interessante Aufgaben</i>					
	<i>anspruchsvolle Aufgaben</i>					
	<i>Internationalität</i>					
	<i>spannendes Aufgabengebiet</i>					
	<i>Auslandsaufenthalt</i>					
	<i>Zuordnung von besonderen Aufgaben</i>					
	<i>Aufgabenstellung, zu bearbeitende Themen und deren Wirkungen</i>					
	<i>Abwechslungen in den Tätigkeitsgebieten</i>					
Ausstattung	<i>technische Ausstattung</i>	3			1	1
	<i>erforderliche Arbeitsmittel von hoher Qualität (Soft-/Hardware)</i>					
	<i>schöner Arbeitsplatz</i>					
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Entwicklungsperspektive</i>	6	5			1
	<i>Karriereplanung</i>					
	<i>Aufstiegsmöglichkeiten</i>					
Erfolg	<i>den Erfolg der eigenen Tätigkeit im Unternehmen sehen</i>	3	1			2
	<i>Ehrgeiz</i>					
Führung	<i>Standing des Chefs - Rücken stärken</i>	5	1			4
	<i>ein ehrliches und kooperatives Management</i>					
	<i>Druck vom Vorgesetzten</i>					
	<i>Vertrauen durch den Vorgesetzten</i>					
Gestaltungsspielräume	<i>Vorschläge einbringen und umsetzen</i>	4	1			2
	<i>Handlungsfreiräume, Eigenverantwortung</i>					
	<i>Förderung der Eigeninitiative</i>					
Klare Strukturen	<i>gut informiert sein</i>	3				3
	<i>Corporate Identity</i>					
	<i>Unternehmensentwicklung</i>					
Kommunikation	<i>offene Kommunikation</i>	2	2			
Monetäre Leistungen	<i>Sonderprämie</i>	3	1			2
	<i>Sachgeschenke als Anreiz bei bestimmten Leistungen</i>					
	<i>adäquates monatliches Grundgehalt</i>					
Präventionsmaßnahmen	<i>Gesundheitsangebote</i>	1				1

Teamarbeit	<i>Hilfsbereitschaft</i>	8	6	2		
	<i>Unterstützung auch bei unpopulären Entscheidungen</i>					
	<i>Vertrauen bei Mitarbeitern</i>					
	<i>Teambuilding-Events</i>					
	<i>Kollegialität</i>					
	<i>Mitarbeiter</i>					
	<i>Vertrauen unter Kollegen</i>					
	<i>hinzuziehen zu Kernteams</i>					
Verantwortung	<i>Übertragung von Verantwortung</i>	5			3	2
	<i>Übertragung von zusätzlicher Verantwortung</i>					
	<i>eigene Entscheidungsverantwortung</i>					
	<i>Verantwortung, die ich übernehmen darf</i>					
	<i>Projekt in Time & Budget abwickeln</i>	6	3		1	2
Work-Life-Balance	<i>zeitliche Flexibilität (Elternzeit, etc.)</i>					
	<i>flexible Arbeitseinteilung</i>					
	<i>WLB, familiäres Umfeld, Freunde, Sport, etc.</i>					
	<i>Arbeitszeit</i>					
	<i>Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</i>					
	<i>Möglichkeit zum Homeoffice</i>					
	<i>Sportangebote</i>					
	keine Antwort: 11					

Potenzialträger F11 weitere Nennungen 3						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Akzeptanz	<i>Akzeptanz bei Kollegen</i>	1				1
Anerkennung im Arbeitsumfeld	<i>Titel</i>	1	1			

Arbeits-/Betriebsklima	<i>gute Zusammenarbeit mit Führungsteams/ gutes Klima</i>	12	6		4	2
	<i>verlässliche Kollegen und Mitarbeiter</i>					
	<i>gutes Betriebsklima</i>					
	<i>Betriebsklima im Arbeitsumfeld (innerhalb der Abteilung u. in Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen)</i>					
	<i>Unternehmenskultur</i>					
	<i>angenehme Atmosphäre</i>					
	<i>angenehme Arbeitsatmosphäre</i>					
	<i>Betriebsfeste</i>					
	<i>Kollegen</i>					
	<i>kollegiale und nette Mitarbeiter</i>					
	<i>Arbeitsbedingungen insgesamt</i>					
Ausgestaltung des Jobs	<i>abwechslungsreicher Alltag und persönlicher Erfolg</i>					
	<i>Soziale Wirksamkeit der Tätigkeit</i>					
	<i>abwechslungsreiche und interessante Arbeit</i>					
	<i>Herausforderungen</i>					
	<i>Verantwortung</i>					
	<i>angenehmer Arbeitsplatz</i>					
	<i>Vielfalt der Arbeit</i>					
	<i>Abwechslungsreiche Aufgaben</i>					
	<i>Projektarbeit</i>					
	<i>dauerhaft hohe Arbeitsbelastung</i>					
	<i>Interesse an Aufgaben</i>					
	<i>Unterstützung Assistenz</i>					
	<i>Möglichkeit, selbständig und eigenverantwortlich zu arbeiten und zu entscheiden</i>					
Ausstattung	<i>Handy/BlackBerry</i>	1	1			
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>positive Jobperspektive</i>	10	7	1	2	
	<i>neue Aufgaben</i>					
	<i>Übernahme "neuer" Aufgabenfelder</i>					
	<i>Aufstiegschancen</i>					
	<i>Karrieremöglichkeiten</i>					
	<i>Möglichkeit der Weiterbildung</i>					
	<i>Entwicklungsmöglichkeiten auch Position außerhalb des eigenen Organisationsbereichs</i>					
	<i>Entwicklungsperspektiven</i>					
	<i>Motivationstraining</i>					
	<i>Entfaltungsmöglichkeiten (Förderung der Kreativität Einzelner)</i>					

Erfolg	<i>fachlicher Erfolg</i>					
	<i>Ziele erreichen</i>	4	1			3
	<i>Erfolge</i>					
Führung	<i>Fehler zulassen</i>					
	<i>gute und regelmäßige Kommunikation mit dem Vorgesetzten</i>	2			1	1
Gestaltungsspielräume	<i>Freiheitsgrade</i>					
	<i>Gestaltungsfreiraum</i>	2			2	
Kommunikation	<i>offene Kommunikation</i>	2			2	
Monetäre Leistungen	<i>außerordentliche Prämien</i>					
	<i>angemessenes Grundgehalt</i>					
	<i>Gehaltssteigerungen</i>					
	<i>Boni</i>	9	5	1	3	
	<i>Erhöhung des Gehalts</i>					
	<i>Grundgehalt</i>					
	<i>Benzingutschein</i>					
	<i>Incentives</i>					
Präventionsmaßnahmen	<i>Engagement des Unternehmens in Sachen Gesundheitsförderung ihrer Mitarbeiter</i>	1			1	
Sicherheit	<i>Arbeitsplatzsicherheit</i>	1			1	
Sozialleistungen	<i>betriebliche Altersvorsorge</i>					
	<i>soziale Leistungen</i>	3		1	1	1
	<i>soziale Angebote</i>					
Spaß an der Arbeit		1	1			
Teamarbeit	<i>ein gutes Team</i>					
	<i>Hilfsbereitschaft</i>					
	<i>gute Mitarbeiter (fachlich/sozial)</i>	6	4		2	
	<i>gute Zusammenarbeit</i>					
	<i>Teamgedanke</i>					
	<i>Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte die mitziehen</i>					
Verantwortung	<i>Handlungsfreiheit</i>					
	<i>Einflussmöglichkeiten</i>					
	<i>Eigenverantwortung</i>	6			5	1
	<i>neue Aufgaben und Verantwortungen</i>					
	<i>Vertrauen in meine Leistung</i>					
	<i>innovative Ideen einbringen und umsetzen dürfen</i>					
Work-Life-Balance	<i>Privatleben</i>					
	<i>Flexibilität</i>					
	<i>Angebot von Betriebssport/Fitnesscenter</i>	6	3		2	1
	<i>Selbstzufriedenheit</i>					
	<i>Wohlbefinden durch Arbeit</i>					
	<i>private Zufriedenheit</i>					
	keine Antwort: 16					

Unterkategorien weitere Nennungen 1	Nennungen allgemein	in Prozent	Nennungen Jung	in Prozent	Nennungen Jung Plus	in Prozent	Nennungen Älter	in Prozent	Nennungen Älter Plus	in Prozent
Akzeptanz	4	4%	1	3%	1	2%	3	9%	3	6%
Anerkennung im Arbeitsumfeld	12	13%	5	13%	5	10%	4	12%	7	15%
Arbeits-/Betriebsklima	12	13%	5	13%	6	13%	5	15%	6	13%
Ausgestaltung des Jobs	2	2%	0	0%	1	2%	1	3%	1	2%
Ausstattung	2	2%	1	3%	1	2%	1	3%	1	2%
Entwicklungsmöglichkeiten	5	5%	0	0%	1	2%	1	3%	4	8%
Erfolg	8	8%	5	13%	6	13%	2	6%	2	4%
Gestaltungsspielräume	9	9%	0	0%	1	2%	6	18%	8	17%
Klare Strukturen	2	2%	2	5%	2	4%	0	0%	0	0%
Kommunikation	1	1%	1	3%	1	2%	0	0%	0	0%
Monetäre Leistungen	4	4%	0	0%	1	2%	2	6%	3	6%
Präventionsmaßnahme	1	1%	1	3%	1	2%	0	0%	0	0%
Sicherheit	1	1%	1	3%	1	2%	0	0%	0	0%
Sozialleistungen	1	1%	0	0%	0	0%	1	3%	1	2%
Spaß an der Arbeit	3	3%	1	3%	2	4%	0	0%	1	2%
Teamarbeit	6	6%	2	5%	2	4%	4	12%	4	8%
Verantwortung	4	4%	1	3%	1	2%	3	9%	3	6%
Work-Life-Balance	6	6%	5	13%	5	10%	1	3%	1	2%

b) Experten

F11 weitere Nennungen 1			F11 weitere Nennungen 2		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen	Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen
Anerkennung im Arbeitsumfeld	<i>Wertschätzung im Unternehmen</i>	3	Anerkennung im Arbeitsumfeld	<i>Feedback durch Kollegen und Vorgesetzte</i>	2
	<i>Anerkennung durch den Kunden bei sehr guten Projekten</i>			<i>Titel</i>	
	<i>Feedback der Mitarbeiter</i>		Arbeits-/Betriebsklima	<i>Kollegenkreis</i>	1
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Perspektiven/Karrieremöglichkeiten</i>	10	Ausgestaltung des Jobs	<i>Attraktive Arbeitsinhalte</i>	5
	<i>Entwicklungsoptionen</i>			<i>Vielfältigkeit des Aufgabengebiets</i>	
	<i>Fortbildungsmöglichkeiten (weiterer qualifizierter Abschluss)</i>			<i>Projektarbeiten</i>	
	<i>mögliche Karrierepfade</i>			<i>Job-Sharing</i>	
	<i>Entwicklungsplan</i>			<i>Projekte, Sonderaufgaben</i>	
	<i>Weiterentwicklung/Karrieremöglichkeiten</i>		Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Beförderung (Fach- und Linienkarriere)</i>	3
	<i>Karriereplan</i>			<i>Karriereplan</i>	
	<i>Beförderung</i>			<i>Aussicht auf höhere Position</i>	
	<i>Karrierespertiven</i>		Führung	<i>Vorbildfunktion</i>	1
Gestaltungsspielräume	<i>Selbstverwirklichung</i>		3	Gestaltungsmöglichkeiten	<i>Entscheidungsspielräume</i>
	<i>Freiraum in Arbeitsgestaltung (inhaltlich)</i>			<i>Freiraum in der Arbeitsgestaltung (zeitlich)</i>	
Sozialleistungen	<i>betriebliche Altersvorsorge</i>	2	Präventionsmaßnahmen	<i>Gesundheitsmanagement</i>	1
	<i>Altersversorgung</i>		Sicherheit	<i>Arbeitsplatzsicherheit</i>	1
Unternehmenskultur		1	Verantwortung	<i>Übertragung von Verantwortung</i>	2
Verantwortung	<i>Übertragung von Verantwortung</i>	1		<i>Übernahme von Verantwortung</i>	
Work-Life-Balance	<i>flexible Arbeitszeiten</i>	1	Work-Life-Balance	<i>Vereinbarkeit von Beruf und Familie</i>	3
	keine Antwort: 4				
				keine Antwort: 4	

F11 weitere Nennungen_3		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen
Anerkennung im Arbeitsumfeld	<i>Resonanz der Kunden</i>	3
	<i>Anerkennung durch Kollegen</i>	
	<i>Unterstützung durch den Vorgesetzten</i>	
Arbeits-/Betriebsklima	<i>Arbeitsumfeld</i>	2
	<i>respektvoller Umgang</i>	
Ausgestaltung des Jobs	<i>herausfordernde Aufgaben</i>	4
	<i>Projektorientierung</i>	
	<i>Anspruchsvolle Projekte/Tätigkeiten</i>	
Ausstattung	<i>moderner Arbeitsplatz</i>	
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Beförderungsmöglichkeiten</i>	1
monetäre Leistungen	<i>Incentives</i>	4
	<i>Incentivereise</i>	
	<i>geldwerte Vorteile</i>	
	<i>Einmalzahlung</i>	
Sozialleistungen	<i>Betriebsrente</i>	2
Verantwortung	<i>Projektverantwortung</i>	1
Work-Life-Balance	<i>freie Zeiteinteilung</i>	3
	<i>Angebote bzgl. Work-Life-Balance</i>	
	<i>flexible Arbeitszeiten</i>	
Sonstige	<i>Macht</i>	1
	keine Antwort: 4	25

Unterkategorien weitere Nennungen 1	Nennungen allgemein	in Prozent
Anerkennung im Arbeitsumfeld	3	12%
Entwicklungsmöglichkeiten	10	40%
Führung	1	4%
Gestaltungsspielräume	3	12%
Sozialleistungen	2	8%
Unternehmenskultur	1	4%
Verantwortung	1	4%
Work-Life-Balance	1	4%
keine Nennungen		9%

Unterkategorien weitere Nennungen 2	Nennungen allgemein	in Prozent
Anerkennung im Arbeitsumfeld	2	8%
Arbeits-/Betriebsklima	1	4%
Ausgestaltung des Jobs	5	20%
Entwicklungsmöglichkeiten	3	12%
Gestaltungsspielräume	2	8%
Präventionsmaßnahme	1	4%
Sicherheit	1	4%
Unternehmenskultur	1	4%
Verantwortung	2	8%
Work-Life-Balance	3	12%
keine Nennungen		9%

Unterkategorien weitere Nennung 3	Nennungen allgemein	in Prozent
Anerkennung im Arbeitsumfeld	3	12%
Arbeits-/Betriebsklima	2	8%
Ausgestaltung des Jobs	4	16%
Ausstattung	1	4%
Entwicklungsmöglichkeiten	1	4%
Monetäre Leistungen	4	16%
Sozialleistungen	2	8%
Verantwortung	1	4%
Work-Life-Balance	3	12%
keine Nennungen		9%

5. Welche Anreize werden im Unternehmen angeboten?

Fragebogen Potenzialträger (Frage Nr. 16) und Experten (Frage Nr. 10)

a) Für junge Potenzialträger

Junge PT_Anreize 1						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Attraktiver Arbeitgeber	<i>Innovatives Unternehmen</i>	4	1		2	1
	<i>Internationalität/Weltkonzern</i>					
	<i>innovative Themen</i>					
	<i>attraktives Gesamtpaket</i>					
Ausgestaltung des Jobs	<i>neue Verantwortungsgebiete</i>	1			1	
	<i>neue Aufgaben</i>					
Auslandsaufenthalt	<i>Austauschprogramme (Int. Erfahrung)</i>	1	1			
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Entwicklungsprogramme</i>	16	5		8	3
	<i>breite Entwicklungsmöglichkeiten</i>					
	<i>Weiterentwicklung</i>					
	<i>berufliche Entwicklungsmöglich.</i>					
	<i>vielseitige Entwicklungsmöglich.</i>					
	<i>Übernahme nach der Ausbildung</i>					
	<i>beruflicher Aufstieg</i>					
	<i>Aufstiegschancen</i>					
	<i>berufliche Entwicklung im Konzern</i>					
	<i>neues Verantwortungsgebiet</i>					
Förderprogramme für PT	<i>Talentförderung über Talentpools</i>	5	1	1	2	1
	<i>Pro Talent</i>					
	<i>Nachwuchsförderung</i>					
Individualität	<i>alle werden gleichbehandelt</i>	1	1			
Monetäre Leistungen	<i>gutes Gehalt</i>	14	4	1	5	4
	<i>Prämien</i>					
	<i>Boni</i>					
	<i>Leistungsorientierte Boni/Bonus</i>					
	<i>Gehaltsanpassung</i>					
	<i>freiwilliges Weihnachtsgeld</i>					
	<i>Benzingutschein</i>					
<i>Firmenwagen</i>						
Sozialleistungen	<i>Firmenrente</i>	1			1	
Teamarbeit	<i>junges, dynamisches Team</i>	2	2			
	<i>motiviertes Umfeld</i>					

Weiterbildungsmöglichkeiten	<i>Weiterbildung</i>	27	14	2	9	2
	<i>Fortbildung</i>					
	<i>betriebliche Ausbildung</i>					
Work-Life-Balance	<i>flexible Arbeitszeiten</i>	2	1			1
	<i>Flexibilität</i>					
	keine Antwort: 22					

Junge Anreize 2						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Attraktiver Arbeitgeber	<i>Arbeiten im internationalen Umfeld</i>	3	2		1	
	<i>Interessante Branche</i>					
	<i>Internationalität</i>					
Ausgestaltung des Jobs	<i>Herausforderungen</i>	7		1	5	1
	<i>interessantes Aufgabengebiet</i>					
	<i>Einsatz von neuen Techniken</i>					
	<i>abwechslungsreiche Aufgaben</i>					
	<i>Auslandseinsatz</i>					
	<i>Expatriate</i>					
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Möglichkeit zur hierarchischen Entwicklung</i>	3				3
	<i>gute Entwicklungsmöglichkeiten in Hierarchie und Branche</i>					
Förderprogramme für PT	<i>Trainee-Programm</i>	5	1	1	3	
	<i>strukturiertes Talentmanagement</i>					
	<i>Internationales Management Programm</i>					
	<i>Nachwuchsführungskräfte</i>					
	<i>Nachwuchsförderung</i>					
Führung	<i>Anerkennung durch Vorgesetzten</i>	2			1	1
	<i>Kompetenz</i>					
Intrinsische Motivation	<i>Motivation</i>	1	1			
Individualität	<i>alle werden gleichbehandelt</i>	1	1			

Monetäre Leistungen	<i>Boni</i>					
	<i>Firmenwagen</i>					
	<i>Gehaltsentwicklung</i>					
	<i>Prämie</i>					
	<i>leistungsorientierte Boni</i>					
	<i>überdurchschnittliches Einkommen</i>	18	11	1	3	3
	<i>freiwilliges Ostergeld</i>					
	<i>höheres Gehalt</i>					
	<i>gute Bezahlung</i>					
	<i>Gehalt abhängig von Abschlussnote</i>					
Projektarbeit	<i>Mitarbeiter in interessanten und anspruchsvollen Projekten</i>	2	1	1		
Sicherheit	<i>Arbeitsplatz nach Ausbildung</i>	1	1			
Sozialleistungen	<i>soziale Zusatzleistungen</i>	2	1		1	
	<i>soziale Leistungen</i>					
Teamarbeit	<i>innovatives Team</i>	1				1
Unternehmenskultur	<i>gute Stimmung im Unternehmen</i>	2			2	
Verantwortung	<i>Eigenverantwortliches Handeln</i>	1			1	
Weiterbildung	<i>Weiterbildungsangebot</i>					
	<i>Weiterbildungsmöglichkeit</i>					
	<i>Mentoring (Weiterbildung)</i>					
	<i>vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten</i>	18	6		9	3
	<i>Personalentwicklung</i>					
	<i>Fortbildung</i>					
	<i>Weiterbildungsmaßnahmen</i>					
Work-Life-Balance	<i>KITA</i>					
	<i>Kinder- und familienorientiertes Unternehmen</i>	5	3		2	
	<i>flexible Arbeitszeiten</i>					
Sonstige	<i>VL</i>	1	1			
	keine Antwort: 23					

Junge Anreize 3						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Attraktiver Arbeitgeber	<i>innovativer Arbeitgeber</i>					
	<i>xxx als Marke im CV</i>	4			2	2
	<i>Internationalität</i>					

Ausgestaltung des Jobs	<i>Jobrotation</i>	8	2	2	3	1
	<i>internationale Einsatzmöglichkeiten</i>					
	<i>gutes Umfeld (International)</i>					
	<i>Präsentationen</i>					
	<i>innovatives Aufgabenumfeld</i>					
	<i>interessante Aufgaben</i>					
	<i>Erweiterung des Aufgabengebiets</i>					
Ausstattung	<i>moderne Arbeitsplätze</i>	1			1	
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Karrierechancen</i>	8	3		4	1
	<i>Aufstiegchancen</i>					
	<i>Möglichkeit erfolgreich zu sein</i>					
	<i>(gute) Aufstiegsmöglichkeiten</i>					
	<i>Karriere</i>					
	<i>Aufstiegsmöglichkeiten zum Abt. (und damit Prämie)</i>					
Förderprogramme für PT	<i>Intensive Ausbildung</i>	4	2		1	1
	<i>gute Ausbildung</i>					
	<i>Leadership Curriculum</i>					
	<i>Trainee</i>					
Führung	<i>Anerkennung durch den Vorgesetzten</i>	6	4		1	1
	<i>Leistungsbeurteilung</i>					
	<i>Anerkennung</i>					
	<i>Anerkennung durch die Führungskraft</i>					
Individualität	<i>alle werden gleichbehandelt</i>	1	1			
Monetäre Leistungen	<i>leistungsorientierte Boni</i>	18	9		9	
	<i>Bonus</i>					
	<i>schnelle Gehaltssteigerung</i>					
	<i>Sonderzahlungen</i>					
	<i>Gehaltssteigerung</i>					
	<i>leistungsorientierte Bezahlung</i>					
	<i>Prämiensystem</i>					
	<i>Entgelt-/Bonianreize</i>					
	<i>Prämien</i>					
	<i>leistungsorientierte Entlohnung</i>					
	<i>Firmenwagen</i>					
	<i>zusätzliches Entgelt</i>					
	<i>zusätzliche Gratifikation</i>					
<i>Stromdeputat</i>						
Sicherheit	<i>sicherer Arbeitsplatz</i>	1				1
Sozialleistungen	<i>Altersvorsorge</i>	1	1			

Teamarbeit	<i>junges Team</i>	5	3		1	1
	<i>gute Zusammenarbeit</i>					
	<i>Mitwirken</i>					
	<i>Teamorientierung</i>					
Unternehmenskultur	<i>Mitarbeiter in einer insgesamt jungen Belegschaft</i>	3	1		1	1
	<i>Familienfreundlichkeit</i>					
	<i>gute Atmosphäre</i>					
Verantwortung	<i>Vertrauen</i>	5	2		1	2
	<i>etwas bewegen zu können</i>					
	<i>eigenverantwortlich Arbeiten</i>					
	<i>Führungsverantwortung</i>					
Weiterbildung	<i>Weiterbildung/Förderung</i>	5	1		3	1
	<i>Weiterbildungsangebot</i>					
Work-Life-Balance	<i>flexible Arbeitszeiten</i>	2		1	1	
	<i>Homeoffice</i>					
	<i>Gleitzeit</i>					
	keine Antwort: 24					

Unterkategorien	Nennungen allgemein	in Prozent	Nennungen Jung	in Prozent	Nennungen Jung Plus	in Prozent	Nennungen Älter	in Prozent	Nennungen Älter Plus	in Prozent
Attraktiver Arbeitgeber	11	2%	3	2%	3	1%	5	3%	8	3%
Ausgestaltung des Jobs	16	3%	2	1%	5	2%	9	5%	11	5%
Auslandsaufenthalt	1	0%	1	1%	1	0%	0	0%	0	0%
Ausstattung	1	0%	0	0%	0	0%	1	1%	1	0%
Entwicklungsmöglichkeiten	27	6%	8	4%	8	3%	12	7%	19	8%
Förderprogramm PT	14	3%	4	2%	6	3%	6	4%	8	3%
Führung	8	2%	4	2%	4	2%	2	1%	4	2%
Individualität	3	1%	3	2%	3	1%	0	0%	0	0%
Intrinsische Motivation	1	0%	1	1%	1	0%	0	0%	0	0%
Monetäre Leistungen	50	10%	24	12%	26	11%	17	10%	24	10%
Projektarbeit	2	0%	1	1%	2	1%	0	0%	0	0%
Sicherheit	2	0%	1	1%	1	0%	0	0%	1	0%
Sozialleistungen	4	1%	2	1%	2	1%	2	1%	2	1%
Teamarbeit	8	2%	5	3%	5	2%	1	1%	3	1%
Unternehmenskultur	5	1%	1	1%	1	0%	3	2%	4	2%
Verantwortung	6	1%	2	1%	2	1%	2	1%	4	2%
Weiterbildung	50	10%	21	11%	23	10%	21	13%	27	11%
Work-Life-Balance	9	2%	4	2%	5	2%	3	2%	3	1%
Sonstige	1	0%	1	1%	1	0%	0	0%	0	0%

b) Für ältere Potenzialträger

Ältere_Anreize_1						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Attraktiver Arbeitgeber	<i>Unternehmensgröße</i>	4	1		3	
	<i>markterfahrenes Unternehmen</i>					
	<i>gesundes Unternehmen</i>					
	<i>attraktives Gesamtpaket</i>					
Ausgestaltung des Jobs	<i>interessante Aufgaben</i>	3			3	
	<i>abwechslungsreiche Aufgaben</i>					
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Möglichkeit erfolgreich zu sein</i>	3			1	2
	<i>Entwicklungsprogramme</i>					
Förderprogramme für PT	<i>Leadership Curriculum</i>	1			1	
Führung	<i>Anerkennung durch den Vorgesetzten</i>	1				1
Individualität	<i>alle werden gleichbehandelt</i>	1	1			
keine Anreize	<i>nicht bekannt</i>	1			1	
Monetäre Leistungen	<i>Boni</i>	24	8	3	9	4
	<i>Firmenwagen</i>					
	<i>Leasing-Fahrzeug</i>					
	<i>Gehaltsentwicklung</i>					
	<i>leistungsorientierte Bezahlung</i>					
	<i>Prämien</i>					
	<i>zusätzliches Entgelt</i>					
	<i>freiwilliges Weihnachtsgeld</i>					
	<i>leistungsorientierter Bonus</i>					
	<i>leistungsorientierte Vergütung</i>					
Präventionsmaßnahmen	<i>Gesundheitsprogramme</i>	2			2	
	<i>Gesundheitsangebote</i>					
Sicherheit	<i>sicherer Job</i>	8	7		1	
	<i>sicherer Arbeitsplatz</i>					
	<i>geregelter sicherer Arbeitsplatz</i>					
	<i>sicheres Arbeitsumfeld</i>					
	<i>stabile Arbeitsumgebung</i>					
	<i>Bestandssicherung</i>					
	<i>Stabilität</i>					
	<i>sicherer Arbeitgeber</i>					
Sozialleistungen	<i>Altersvorsorge</i>	3	1		2	
	<i>Firmenrente</i>					
Teamarbeit	<i>Teamorientierung</i>	2			1	1
	<i>Verlässlichkeit</i>					
Unternehmenskultur		1			1	

Verantwortung	<i>Führungsverantwortung</i>	4	1		1	2
	<i>neue Verantwortungsgebiete</i>					
	<i>eigenverantwortliches Arbeiten</i>					
Weiterbildung	<i>Weiterbildungsmöglichkeiten</i>	7	2		2	3
	<i>Inhouse-Weiterbildung</i>					
	<i>Fortbildung</i>					
	<i>Weiterbildungsmaßnahmen</i>					
Work-Life-Balance	<i>Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</i>	6	6			
	<i>flexible Arbeitszeiten</i>					
	<i>Halbtagsarbeit</i>					
	<i>Flexibilität</i>					
	<i>Altersteilzeit</i>					
Sonstige	<i>Wasser und Kaffee</i>	1	1			
	keine Antwort: 24					

Ältere Anreize 2						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Attraktiver Arbeitgeber	<i>langfristige wirtschaftliche Orientierung</i>	2	1		1	
	<i>innovatives Unternehmen</i>					
Ausgestaltung des Jobs	<i>gutes Umfeld</i>	7	2	1	4	
	<i>Herausforderungen</i>					
	<i>soziales Umfeld</i>					
	<i>Präsentationen</i>					
	<i>Arbeitsklima</i>					
	<i>selbständiges Arbeiten</i>					
	<i>Intensive Einarbeitung in EDV</i>					
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Hospitation</i>	1		1		
Förderprogramme für PT	<i>Pro Talent</i>	1				1
Führung	<i>Anerkennung/Anerkennung durch den Vorgesetzten</i>	6	5			1
	<i>Führung</i>					
	<i>Expertenlaufbahn</i>					
Individualität	<i>alle werden gleichbehandelt</i>	1	1			
keine Anreize	<i>nicht bekannt</i>	1			1	

Monetäre Leistungen	<i>festes Grundgehalt</i>	20	10		4	6
	<i>Firmenwagen</i>					
	<i>Benzingutschein</i>					
	<i>freiwilliges Ostergeld</i>					
	<i>Bonus für außerordentliche Leistungen</i>					
	<i>Gehaltssteigerungen</i>					
	<i>gute Bezahlung</i>					
	<i>leistungsgerechte Bezahlung</i>					
	<i>Boni</i>					
	<i>leistungsgerechte Vergütung</i>					
	<i>leistungsabhängige Boni</i>					
	<i>adäquate Vergütung</i>					
	<i>Prämie</i>					
	<i>höheres Gehalt</i>					
	<i>eingeschränkte finanzielle Entwicklung aufgrund Gehaltsbänder</i>					
Präventionsmaßnahmen	<i>Gesundheitsprogramme</i>	2			1	1
	<i>Gesundheitsangebote</i>					
Projektarbeit		1		1		
Sicherheit	<i>sicherer Arbeitsplatz</i>	3	1		2	
	<i>Vertrauen</i>					
	<i>Absicherung</i>					
Sozialleistungen	<i>Soziale Leistungen</i>	3			2	1
	<i>Altersvorsorge (allerdings ausbaubar)</i>					
	<i>Pensionsverträge</i>					
Verantwortung	<i>Verantwortungsvolle Aufgaben</i>	2			2	
	<i>Budgetverantwortung</i>					
Weiterbildung	<i>Fortbildung</i>	11	1		8	2
	<i>Weiterbildungsmöglichkeiten</i>					
	<i>Weiterbildungsmaßnahmen</i>					
	<i>Personalentwicklung</i>					
Work-Life-Balance	<i>flexible Arbeitszeiten</i>	8	4	1	3	
	<i>Homeoffice</i>					
	<i>Gleitzeit</i>					
	<i>Altersteilzeit</i>					
	<i>Arbeitszeitmodell</i>					
	<i>Flexibilität</i>					
	keine Antwort: 27					

Ältere Anreize 3						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Attraktiver Arbeitgeber	<i>Soziales Unternehmen</i>	1				1
Ausgestaltung des Jobs	<i>Jobrotation</i>	6	4		1	1
	<i>Innovation</i>					
	<i>fixe Struktur</i>					
	<i>Auslandsaufenthalt</i>					
	<i>herausfordernde Aufgabenstellung</i>					
	<i>Expat</i>					
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Möglichkeiten zur hierarchischen Weiterentwicklung</i>	4			3	1
	<i>Veränderungsunterstützung</i>					
	<i>Ausbildertätigkeit</i>					
	<i>persönliches Coaching</i>					
Führung	<i>Leistungsbeurteilung</i>	5	3		2	
	<i>Anerkennung durch die Führungskraft</i>					
	<i>Anerkennung durch den Vorgesetzten</i>					
	<i>Führung von Mitarbeitern</i>					
Individualität	<i>alle werden gleichbehandelt</i>	1	1			
Intrinsische Motivation	<i>Motivation</i>	1	1			
keine Anreize	<i>nicht bekannt</i>	1			1	
Monetäre Leistungen	<i>Bonianreize</i>	18	7		11	
	<i>Firmenwagen</i>					
	<i>long term incentives</i>					
	<i>Geschenke zu Jubiläum</i>					
	<i>Prämien</i>					
	<i>attraktive Gehalt</i>					
	<i>finanzielle Anreize</i>					
	<i>Benzingutschein</i>					
	<i>gutes Geld</i>					
	<i>gerechtes Gehalt</i>					
	<i>Stromdeputat</i>					
	<i>Prämiensystem</i>					
	<i>gute Entlohnung</i>					
	<i>Leistungsboni</i>					
<i>zusätzliche Gratifikation</i>						
Präventionsmaßnahmen	<i>Gesundheitsförderung</i>	1			1	
Sicherheit	<i>Sicherer Job</i>	3	1		2	1
	<i>sicherer Arbeitsplatz</i>					
Sozialleistungen	<i>betriebliche Altersvorsorge (BAV)</i>	3	2			1
	<i>Sonderleistungen</i>					
	<i>Pensionskasse</i>					

Teamarbeit	<i>gute Zusammenarbeit</i>					
	<i>Kernteam</i>					
	<i>Unterstützung</i>					
	<i>Erkennen, dass ältere PT einen größeren Erfahrungsschatz haben, der eingebracht werden kann</i>	4	2	1		1
Verantwortung	<i>Übernahme von Verantwortung</i>					
	<i>Einflussmöglichkeiten</i>					
	<i>Bereichsverantwortung</i>					
	<i>Führungsverantwortung</i>					
	<i>Weiterbildungsangebote</i>					
Weiterbildung	<i>Weiterbildungsmöglichkeiten</i>	8	1	2	4	1
Work-Life-Balance	<i>flexible Arbeitszeiten</i>					
	<i>Teilzeitmöglichkeit</i>					
	<i>Altersteilzeit</i>					
	<i>Freiheitsgrad</i>					
Sonstige	<i>Status</i>	1	1			
	keine Antwort: 30					

Unterkategorien	Nennungen allgemein	in Prozent	Nennungen Jung	in Prozent	Nennungen Jung Plus	in Prozent	Nennungen Älter	in Prozent	Nennungen Älter Plus	in Prozent
Attraktiver Arbeitgeber	7	1%	2	1%	2	1%	4	2%	5	2%
Ausgestaltung des Jobs	16	3%	6	3%	7	3%	8	5%	9	4%
Entwicklungsmöglichkeiten	8	2%	0	0%	1	0%	4	2%	7	3%
Förderprogramme für PT	2	0%	0	0%	0	0%	1	1%	2	1%
Führung	12	3%	8	4%	8	3%	2	1%	4	2%
Individualität	3	1%	3	2%	3	1%	0	0%	0	0%
Keine Anreize	3	1%	0	0%	0	0%	3	2%	3	1%
Monetäre Leistungen	62	13%	25	13%	28	12%	24	15%	34	14%
Präventionsmaßnahmen	5	1%	0	0%	0	0%	4	2%	5	2%
Projektarbeit	1	0%	0	0%	1	0%	0	0%	0	0%
Sicherheit	14	3%	9	5%	9	4%	5	3%	6	3%
Sozialleistungen	9	2%	3	2%	3	1%	4	2%	6	3%
Teamarbeit	6	1%	2	1%	3	1%	1	1%	3	1%
Unternehmenskultur	1	0%	0	0%	0	0%	1	1%	1	0%
Verantwortung	10	2%	2	1%	2	1%	3	2%	8	3%
Weiterbildung	26	5%	4	2%	6	3%	14	8%	20	8%
Work-Life-Balance	19	4%	12	6%	13	5%	4	2%	6	3%
Sonstige	2	0%	2	1%	2	1%	0	0%	0	0%

c) Experten für junge Potenzialträger

F10 Jung 1			F10 Jung 2		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen	Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen
Ausgestaltung des Jobs	<i>Teilprojekte</i>	1	Anerkennung		1
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>breite Entwicklungsmöglichkeiten</i>	4	Ausgestaltung des Jobs	<i>Internationales Arbeiten</i>	3
	<i>Entwicklungsmöglichkeiten</i>			<i>interessantes Arbeitsumfeld</i>	
	<i>Karrierperspektive</i>		<i>Projektbezüge</i>		
	<i>Fachkarriere</i>		Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Entwicklungspläne</i>	
Förderprogramme für PT	<i>Einstiegsprogramme</i>	2		<i>Fach- und Linienkarriere</i>	5
	<i>Talentgruppe</i>		<i>Karriereplan</i>		
Monetäre Leistungen	<i>erfolgsabhängige Vergütung</i>	5		<i>Aussicht auf höhere Position</i>	
	<i>Boni</i>		Förderprogramme für PT	<i>Fördermaßnahmen</i>	1
	<i>leistungsgerechte Vergütung und Nebenleistungen</i>		Monetäre Leistungen	<i>variables Vergütungssystem</i>	5
	<i>Sonderzahlungen</i>			<i>leistungsbezogene Boni</i>	
Sozialleistungen	<i>betriebliche Altersversorgung</i>	1		<i>Benzingutscheine</i>	
Verantwortung	<i>frühe Übernahme von Verantwortung</i>	1		<i>Gehaltssteigerung</i>	
Weiterbildung	<i>Weiterbildungsprogramme</i>	8	Präventionsmaßnahmen	<i>betriebliches Gesundheitsmanagement</i>	1
	<i>Fort- und Weiterbildungsangebote</i>		Sozialleistungen	<i>umfassende Sozialleistungen</i>	1
	<i>Weiterbildung</i>		Verantwortung	<i>Übernahme von Verantwortung</i>	1
	<i>BA Studium</i>		Weiterbildung	<i>Weiterbildung</i>	3
	keine Antwort: 3		Work-Life-Balance	<i>freie Zeiteinteilung</i>	1
				keine Antwort: 3	

F10 Jung 3		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen
Anerkennung	<i>Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen</i>	1
Arbeits-/Betriebsklima	<i>gutes Betriebsklima</i>	2
	<i>optimales Netzwerk</i>	
Ausgestaltung des Jobs	<i>Projektarbeit</i>	1
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Karrieremöglichkeiten</i>	3
	<i>Beförderung</i>	
	<i>Paten- und Mentorenprogramm</i>	
Fördermaßnahmen für PT	<i>Förderung</i>	1
Monetäre Leistungen	<i>variable Vergütung</i>	5
	<i>Boni</i>	
	<i>freiwillige Sonderzahlungen</i>	
	<i>steuerfreie Sachbezüge</i>	
Sicherheit	<i>sicheren Arbeitsplatz</i>	2
Verantwortung	<i>Chance auf Projektleitung</i>	1
Weiterbildung	<i>(breite) Weiterbildungsmöglichkeiten</i>	4
	<i>Schulungsmaßnahmen</i>	
		keine Antwort: 5

Unterkategorien	Nennungen allgemein	in Prozent
Anerkennung	2	3%
Arbeits-/Betriebsklima	2	3%
Ausgestaltung des Jobs	5	7%
Entwicklungsmöglichkeiten	12	16%
Förderprogramm PT	2	3%
Monetäre Leistungen	15	20%
Präventionsmaßnahmen	1	1%
Sicherheit	2	3%
Sozialleistungen	2	3%
Verantwortung	3	4%
Weiterbildung	15	20%
Work-Life-Balance	1	1%
keine Nennungen		15%

d) Experten für ältere Potenzialträger

F10 Ältere 1			F10 Ältere 2		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen	Unterkategorie	Unterkategorie 2	
Ausgestaltung des Jobs	<i>herausfordernde Aufgaben</i>	2	Anerkennung		1
	<i>lebensphasenorientiertes Arbeiten</i>		Ausgestaltung des Jobs	<i>interessantes Arbeitsfeld</i>	2
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Fachkarriere</i>	1		<i>Wechsel in einen anderen Arbeitsbereich</i>	

Monetäre Leistungen	<i>erfolgsabhängige Vergütung</i>	6	Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Fördermaßnahmen</i>	3
	<i>Boni</i>			<i>Fachkarriere</i>	
	<i>leistungsgerechte Vergütung und Nebenleistungen</i>			<i>Fach- und Linienkarriere</i>	
	<i>freiwillige Sonderzahlungen</i>		Monetäre Leistungen	<i>Benzingutschein</i>	
	<i>Sonderzahlungen</i>			<i>Firmenwagen</i>	7
Präventionsmaßnahmen	<i>betriebliches Gesundheitsmanagement</i>	1		<i>Boni</i>	
Sicherheit	<i>Arbeitsplatzsicherheit</i>	2		<i>leistungsbezogene Boni</i>	
Sozialleistungen	<i>umfassende Sozialleistungen</i>	3		<i>variables Vergütungssystem</i>	
	<i>betriebliche Altersversorgung</i>			<i>Bonifikation</i>	
	<i>soziale Absicherung</i>		Sicherheit	<i>Arbeitsplatzsicherheit</i>	
Verantwortung	<i>Verantwortung Gesamtprojekt</i>	1		<i>sicherer Arbeitsplatz</i>	
Weiterbildung	<i>Weiterbildungsprogramme</i>	5	Verantwortung	<i>Übernahme von Verantwortung</i>	
	<i>Weiterbildung</i>			Weiterbildung	<i>Weiterbildung</i>
	keine Antwort: 4	25		<i>Fort- und Weiterbildungsangebot</i>	
			Work-Life-Balance	<i>flexible Arbeitszeit</i>	2
				<i>freie Zeiteinteilung</i>	
				keine Antwort: 3	25

F10 Ältere 3		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen
Anerkennung	<i>Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen</i>	2
Arbeits-/Betriebsklima	<i>gutes Betriebsklima</i>	1
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>Aufstiegsmöglichkeiten</i>	1

Monetäre Leistungen	<i>attraktive Vergütung</i>	7
	<i>leistungsbezogene/-gerechte Bezahlung</i>	
	<i>variable Vergütung</i>	
	<i>Boni</i>	
	<i>Incentivereisen</i>	
	<i>freiwillige Sonderzahlungen</i>	
	<i>steuerfreie Sachbezüge</i>	
Präventionsmaßnahmen	<i>Gesundheitsmanagement</i>	1
Verantwortung	<i>Ausbildungsverantwortung</i>	1
Weiterbildung	<i>Schulungsmaßnahmen</i>	2
	<i>Weiterbildung</i>	
Work-Life-Balance	<i>Kindergartenzuschuss</i>	3
	<i>Arbeitszeitflexibilisierung</i>	
	keine Antwort: 7	25

Unterkategorien	Nennungen allgemein	in Prozent
Anerkennung	3	4%
Arbeits-/Betriebsklima	1	1%
Ausgestaltung des Jobs	4	5%
Entwicklungsmöglichkeiten	5	7%
Monetäre Leistungen	20	27%
Präventionsmaßnahmen	2	3%
Sicherheit	4	5%
Sozialleistungen	3	4%
Verantwortung	3	4%
Weiterbildung	11	15%
Work-Life-Balance	5	7%
keine Nennungen		19%

6. Vor- und Nachteile altersgemischter Weiterbildungsgruppen

Fragebogen Potenzialträger (Frage Nr. 19) und Fragebogen Experten (Nr. 20)

a) Vorteile aus Potenzialträgersicht

Altersgemischt_Vor 1						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Allgemeiner Austausch	<i>besserer Austausch</i>	4	3			1
	<i>gegenseitiger Austausch</i>					
	<i>Austausch verschiedener Sichtweisen</i>					
	<i>neue Anregungen</i>					
(mehrere) Betrachtungsweisen	<i>andere Blickwinkel</i>	3		1	2	
	<i>Perspektivenaustausch</i>					
Erfahrungsaustausch	<i>Erfahrungsaustausch über Generationen</i>	34	17	2	9	6
	<i>Erfahrungsheterogenität</i>					
	<i>unterschiedliche Erfahrungswerte</i>					
	<i>unterschiedliche Erfahrung</i>					
	<i>Erfahrung Älterer werden an Junge weitergeben</i>					
	<i>größerer Erfahrungsschatz</i>					
	<i>profitieren von Erfahrung</i>					
	<i>breiter Erfahrungsaustausch</i>					
	<i>Mischung aus erfahrenen und unerfahrenen Pers.</i>					
	<i>vielfältige Erwartungen</i>					
	<i>Erfahrung</i>					
	<i>unterschiedlicher Erfahrungsstand</i>					
	<i>ältere und jüngere können von ihrer Erfahrung gegenseitig profitieren</i>					
	<i>teilen von Erfahrung</i>					
	<i>Diversität der Erfahrung</i>					
	<i>unterschiedliche Erfahrung</i>					
	<i>verschiedene Erfahrungslevel</i>					
<i>Austausch von Erfahrung aus Lebenserfahrung partizipieren können</i>						
<i>gemischter Erfahrungsschatz</i>						
<i>Ausgleich von verschiedenen Erfahrungsständen</i>						

Ergänzung	<i>Ergänzung von jung und alt</i>	3		1	2	
	<i>Ergänzung Stärken und Schwächen von jung und alt</i>					
	<i>Stärken und Schwächen ergänzen sich</i>					
Gruppendynamik	<i>Rücksichtnahme auf andere</i>	6	3			3
	<i>Interessanter</i>					
	<i>ausgeglichene Gruppe</i>					
	<i>Netzwerke</i>					
	<i>Unterschiede</i>					
	<i>Dynamik</i>					
Interessenaustausch	<i>unterschiedliche Interessen</i>	2	1		1	
	<i>größer Interessensaustausch</i>					
Lerneffekte	<i>lernen von erfahrenen Kollegen</i>	8	1		7	
	<i>lernen von der anderen Generation</i>					
	<i>voneinander lernen</i>					
	<i>gegenseitiges lernen</i>					
	<i>man lernt voneinander</i>					
Meinungsaustausch	<i>Austausch von Meinungen</i>	3			3	
	<i>breites Meinungsbild</i>					
	<i>breite Meinungsspektrum</i>					
Realisierbarkeit	<i>entspricht Arbeitsumgebung</i>	3	1		1	1
	<i>Realisierbarkeit höher</i>					
	<i>näher an der Realität</i>					
Wissensaustausch	<i>Wissensaustausch (Theorie vs. Praxis)</i>	6	3		2	1
	<i>vom Wissen anderer profitieren</i>					
	<i>Wissenserweiterung</i>					
	<i>unterschiedlicher Wissensstand</i>					
	<i>verschiedene Themen</i>					
				keine Antwort:24		

Altersgemischt Vor 2						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Allgemeiner Austausch	<i>Austausch</i>	5	4	1		
	<i>mehr Input/Ideen</i>					
	<i>mehr Austausch möglich</i>					
	<i>Austausch von Neuerungen</i>					

(mehrere) Betrachtungsweisen	<i>unterschiedliche Wertemuster</i>	12	3	5	4
	<i>unterschiedliche Sichtweisen</i>				
	<i>differenzierte Sicht auf Themen</i>				
	<i>kennenlernen unterschiedlicher Ansichten</i>				
	<i>unterschiedliche Sichtweisen ermöglicht bessere Ergebnisse</i>				
	<i>unterschiedliche Blickwinkel</i>				
	<i>verschiedene Blickwinkel</i>				
	<i>verschiedene Sichtweisen</i>				
	<i>Sichtweisen verschiedener Generationen</i>				
	<i>Perspektivenwechsel</i>				
	<i>neue Blickwinkel</i>				
Erfahrungsaustausch	<i>Austausch von Erfahrungen und Neuem</i>				
	<i>Durchmischen von Erfahrungen</i>				
	<i>Zusammenbringen unterschiedlicher Lebenserfahrungen und Einstellungen</i>				
	<i>vielfältige Erfahrungen</i>				
	<i>besserer Erfahrungsaustausch</i>				
	<i>Erfahrung</i>				
	<i>größerer Erfahrungsaustausch möglich</i>				
	<i>höhere Erfahrungsbreite</i>				
Ergänzung	<i>Mix von Lebenssituationen</i>	6	3	1	1
	<i>der Mix macht's</i>				
	<i>jeder bringt seine Stärken ein</i>				
	<i>innovative Ideen</i>				
	<i>junge und ältere können gegenseitig von ihren Stärken profitieren</i>				
	<i>größeres Spektrum</i>				

Gruppendynamik	<i>stärkerer Einheitsgedanke</i>	18	7	2	8	1
	<i>verschiedene Feedbackkulturen</i>					
	<i>Ideen jüngerer inspirieren Ältere</i>					
	<i>Erweiterung des Netzwerks</i>					
	<i>Wechselwirkungen der Generationen</i>					
	<i>Ausgeglichenheit</i>					
	<i>spannende Diskussionen wahrscheinlich</i>					
	<i>gegenseitige Unterstützung</i>					
	<i>Vernetzung ist gegeben</i>					
	<i>breite Netzwerkbildung</i>					
	<i>Teameffektivität</i>					
	<i>Motivation</i>					
	<i>interessante Kontakte</i>					
	<i>Kennenlernen</i>					
	<i>Konnektivität</i>					
	<i>lebendige Diskussionen</i>					
	<i>größere Gegensätze</i>					
	<i>Annäherung beider Gruppen</i>					
Lerneffekte	<i>voneinander lernen</i>	3	1	1		1
	<i>gegenseitiges Lernen</i>					
	<i>mehr Lerneffekte</i>					
Meinungsaustausch	<i>breites Meinungsspektrum</i>	2	1		1	
	<i>breite Meinungsvielfalt/Interessen</i>					
Verantwortungsübernahme	<i>Führungskraft (einer der die Sache in die Hand nimmt)</i>	2	1			1
(gegenseitiges) Verständnis	<i>eventuell. entwickelt man mehr Verständnis für die andere Gruppe</i>	4	1		2	1
	<i>Verständnis für einander kann erhöht werden</i>					
Wissensaustausch	<i>Wissensweitergabe</i>	4	2		1	1
	<i>unterschiedliche Wissensstände befruchten</i>					
	<i>unterschiedliche Kenntnisse</i>					
				keine Antwort:27		

Altersgemischt Vor 3						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Austausch allgemein	<i>Horizont erweitern</i>	3	1		2	
	<i>gegenseitiger Austausch</i>					
	<i>unterschiedliche Impulse</i>					

(mehrere) Betrachtungsweisen	<i>unterschiedlicher Fokus</i>	11	3	1	4	3
	<i>unterschiedliche Sichtweisen</i>					
	<i>unterschiedlichere Themen</i>					
	<i>Beleuchtung verschiedener Sichtweisen</i>					
	<i>verschiedene Perspektiven</i>					
	<i>unterschiedliche Einstellungen</i>					
	<i>Querdenker</i>					
	<i>neue Sichtweisen mit hergebrachten Verfahrensweisen</i>					
	<i>Weitergabe des jeweiligen Wertesystems</i>					
Erfahrungsaustausch	<i>unterschiedliche Erfahrungen</i>	3	2		1	
	<i>ältere bringen jüngere zur Raison</i>					
	<i>unterschiedliche Lebenssituationen</i>					
Ergänzung	<i>gegenseitige Ergänzung</i>	8	1		4	3
	<i>Ergänzung der Stärken</i>					
	<i>profitieren von den Stärken der anderen</i>					
	<i>Verknüpfung jugendlicher Elan und langjährige Erfahrung</i>					
	<i>neue Ideen kennenlernen</i>					
	<i>neue Ideen</i>					
	<i>einbringen altersspezifischer Qualitäten</i>					
	<i>unterschiedliche Qualifikationen</i>					
Gruppendynamik	<i>differenziertes Netzwerk</i>	17	6	1	8	2
	<i>Aufbau von Netzwerken uneingeschränkt möglich</i>					
	<i>Kontakte knüpfen</i>					
	<i>Networking</i>					
	<i>flexibel bleiben</i>					
	<i>Output</i>					
	<i>mehr Spaß</i>					
	<i>Teambuilding</i>					
	<i>konträre Diskussionen</i>					
	<i>gleiches Ziel vor Augen</i>					
	<i>Teamgedanke</i>					
	<i>vielseitige Ergebnisse</i>					
	<i>Teamgeist</i>					
	<i>Steigerung der Kreativität und Qualität</i>					
	<i>inspirierend für alle Altersgruppen</i>					
	<i>Ruhe</i>					

Lerneffekte	<i>bessere Lernatmosphäre</i>	6	3		2	1
	<i>das Lernen ist gesamtheitlicher</i>					
	<i>voneinander lernen</i>					
	<i>qualitativer Lernerfolg</i>					
	<i>man lernt voneinander</i>					
Meinungsaustausch	<i>Meinungen jüngerer</i>	2	1		1	
	<i>breitschichtigere Meinungen</i>					
Realisierbarkeit	<i>Arbeitsalltagstauglich</i>	1			1	
Themenspezifität	<i>ist abhängig vom Thema</i>	1			1	
(gegenseitiges) Verständnis	<i>Generationen zusammenführen</i>	5	3		1	1
	<i>stärkt die Akzeptanz</i>					
	<i>gegenseitige Anerkennung</i>					
	<i>soziale Integration</i>					
	<i>Respekt</i>					
Wissensaustausch	<i>Wissenstransfer</i>	4	3			1
	<i>Fachwissen im Vordergrund</i>					
	<i>Nivellierung von Know-how</i>					
				keine Antworten: 35		

b) Nachteile aus Potenzialträgersicht

Altersgemischt Nach 1						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Alterskonflikte	<i>altersbezogene Themen grenzen die "anderen" aus</i>	7	5		2	
	<i>höheres Konfliktpotenzial</i>					
	<i>fehlende Anerkennung von Kritik</i>					
	<i>unterschiedliche Auffassungen</i>					
	<i>Vorurteile</i>					
Erfahrungsunterschiede	<i>Lebens-Erfahrungsunterschiede</i>	3	1		1	1
	<i>Heterogenität der Erfahrung</i>					
	<i>unterschiedliche Erfahrung</i>					
(keine) Gruppendynamik	<i>Anstrengend</i>	16	7	1	7	1
	<i>Junge werden nicht 100% wahrgenommen</i>					
	<i>Gruppenbildung</i>					
	<i>Gruppenbildung nach Altersgruppen</i>					
	<i>freundschaftliche Zusammenarbeit erschwert</i>					
	<i>ältere Personen dominieren mehr</i>					
	<i>neue Menschen kennenlernen</i>					
	<i>eventuelles Ungleichgewicht</i>					
	<i>eventuell gemischte Hierarchien</i>					
	<i>keine Gruppe sollte die andere dominieren, sonst tritt der Spaß nicht ein</i>					
	<i>Unruhe</i>					
	<i>gegenseitige Behinderung</i>					
	<i>schwieriger Umgang mit der Gruppe</i>					
	<i>Grüppchenbildung</i>					
<i>wenig Verständnis für die einzelnen Gruppen</i>						
Interessenkonflikt	<i>verschiedene Interessen innerhalb der Gruppe</i>	4	2			2
	<i>Diversität der Interessen</i>					
	<i>divergierende Interessen</i>					
	<i>an den Bedürfnissen vorbei</i>					
keine Nachteile	<i>Keine</i>	8			6	2
	<i>nicht bekannt</i>					

Kommunikation	<i>Verständnisprobleme</i>	3	2		1	
	<i>Kommunikation nicht auf Augenhöhe</i>					
	<i>unterschiedliche Sprache</i>					
Lerngeschwindigkeit	<i>Orientierung des Lerntempos am Langsamsten</i>	11	5	1	3	2
	<i>unterschiedliche Lerngeschwindigkeit</i>					
	<i>Lerngeschwindigkeit u.U. unterschiedlich</i>					
	<i>Ältere verzögern eventuell die Lerngeschwindigkeit</i>					
	<i>langsames Lernen</i>					
	<i>Lerngeschwindigkeit ist bei einigen Themen unterschiedlich</i>					
	<i>Schnelligkeit</i>					
	<i>Vermittlung der Inhalte dauert teilweise vielleicht länger</i>					
	<i>Effizienz leidet eventuell</i>					
	<i>Stoff wird ggf. anders/langsamer vermittelt</i>					
(unterschiedliche) Meinungen	<i>Meinungskontroverse</i>	3	2		1	
	<i>unterschiedliche Mentalität</i>					
	<i>Intensität der Veranstaltung</i>					
Technol. Know-how	<i>divergente Medienaffinität</i>	1				1
Themenspezifität	<i>ggf. unterschiedliche Problemstellungen</i>	2		1		1
	<i>man kann sich an anderen Themen aufreihen</i>					
(unterschiedlicher) Wissensstand	<i>unterschiedliche Wissensstände/Erfahrungen</i>	8	3		4	1
	<i>Wissensdifferenzen</i>					
	<i>Wissensunterschiede</i>					
	<i>Wissensvorsprung</i>					
	<i>Ungleichgewicht im Kenntnisstand</i>					
Zielkonflikte	<i>geringere Zielorientierung</i>	4	2	1	1	
	<i>unterschiedliche Ziele</i>					
	<i>länger bis zur Zieletappe</i>					
				Keine Antwort: 26		

Altersgemischt Nach 2						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Alterskonflikte	<i>Generationskonflikte möglich</i>	8	4		4	
	<i>Rollenverständnis</i>					
	<i>potenzielle Konflikte</i>					
	<i>ggf. Hemmungen sich zu öffnen</i>					
	<i>kein Respekt</i>					
	<i>könnte sich bevormundet fühlen</i>					
	<i>zu stark abweichende Meinungen, kein Lösungsfindung</i>					
	<i>jüngere nicht so angesehen</i>					
	<i>Konfliktpotenzial</i>					
Erfahrungsunterschiede	<i>unterschiedlicher Erfahrungsbackground</i>	4	2		1	1
	<i>Erfahrung oft nicht erwünscht</i>					
	<i>unterschiedlicher Erfahrungs-/Kenntnisstand</i>					
(keine) Gruppendynamik	<i>unterschiedlicher Kenntnisstand</i>	11	3	1	4	3
	<i>Ältere Personen übernehmen die Führung</i>					
	<i>Besserwisserei</i>					
	<i>gegenseitige Störung</i>					
	<i>Distanzierung</i>					
	<i>Jungen machen die Arbeit</i>					
	<i>geringere Offenheit in der Diskussion</i>					
	<i>höhere Anforderung an den Dozenten</i>					
	<i>schwierigere Teambuilding</i>					
	<i>Schwierigkeit jedem Raum zu geben</i>					
<i>keine harmonische Gruppe</i>						
<i>fehlende Homogenität</i>						
Interessenkonflikt	<i>unterschiedliche Interessen</i>	3	2		1	
	<i>andere Ansichten</i>					
	<i>unterschiedlicher Bedarf</i>					
keine Nachteile	<i>keine/nicht bekannt</i>	9	1		5	3
	<i>ich sehe keine Nachteile</i>					
Kommunikation	<i>verschiedene Sprachmuster</i>	2			1	1

Lerngeschwindigkeit	<i>Wirkungshebel zu unterschiedlich</i>	10	6	1	3
	<i>Jüngere werden eventuell ungeduldig</i>				
	<i>unterschiedliches Lerntempo abhängig vom Alter</i>				
	<i>unterschiedliches Tempo</i>				
	<i>eventuelle Rücksichtnahme nötig (aber nur bedingt ein Nachteil)</i>				
	<i>gegenseitige Rücksichtnahme/Rücksicht</i>				
	<i>langsames Arbeitstempo</i>				
	<i>langsames Tempo der gesamten Gruppe</i>				
(unterschiedliche) Meinungen	<i>stark abweichende Meinungen, keine Lösungen</i>	3	2		1
	<i>stärkere Meinungsverschiedenheiten</i>				
	<i>unterschiedliche Sichtweisen</i>				
Motivationsnachlass	<i>Langeweile</i>	3	1		2
	<i>Hühnerhaufen</i>				
	<i>teilweise unterschiedliche Motivationslage</i>				
(unterschiedlicher) Wissenstand	<i>Fachwissen auf unterschiedlichem Lernstand</i>	6	3	1	2
	<i>stark divergierende Vorraussetzungen</i>				
	<i>Inhalte werden oberflächlicher bei erfahrenen Teilnehmern vermittelt</i>				
	<i>unterschiedliche Vorkenntnisse</i>				
Zielkonflikte	<i>verschiedene Zielsetzungen</i>	3	2		1
	<i>weniger gemeinsame Ziele</i>				
	<i>unterschiedliche Zielvorstellungen/Motivation</i>				
				keine Antwort: 34	

Altersgemischt_Nach 3						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Alterskonflikte	<i>notwendige Anwärmszeit</i>	8	4	1	1	2
	<i>mangelndes Verständnis</i>					
	<i>Klischeedenken</i>					
	<i>weniger gemeinsame Schwierigkeiten</i>					
	<i>Berührungssängste</i>					
	<i>neue Ideen werden schnell angetan (hatten wir schon - geht nicht)</i>					
	<i>Akzeptanz</i>					
	<i>keiner Veränderungsbereitschaft</i>					

Erfahrungsunterschiede	<i>zu unterschiedlicher Erfahrungshintergrund</i>	2	1		1	
	<i>unterschiedliches Erfahrungsniveau</i>					
(versch.) Erwartungshaltungen	<i>zu wenig adressatenbezogen</i>	2			2	
(keine) Gruppendynamik	<i>zu viele Einzelinteressen</i>	9	4		4	1
	<i>Alter spielt ansonsten geringe Rolle</i>					
	<i>langwierigere Diskussionen</i>					
	<i>nicht so locker auf Themen zugehen</i>					
	<i>keine Eingliederung</i>					
	<i>kein Teamgeist</i>					
	<i>zu viel Diskussionsbedarf</i>					
	<i>eventuell trauen sich Leute nicht Dinge zu fragen</i>					
	<i>Konzentration</i>					
	<i>Leute trauen sich nicht zu fragen</i>					
Interessenkonflikte	<i>Kontakt aufgrund ungleicher Interessen erschwert</i>	8	2	1	2	3
	<i>unterschiedliche Vorstellungen über Aktivität am Abend</i>					
	<i>Interessenskonflikt</i>					
	<i>unterschiedliche Einstellungen</i>					
	<i>verschiedene Interessen</i>					
	<i>unterschiedliche Interessen</i>					
	<i>unterschiedlicher Fokus</i>					
keine Nachteile	<i>Keine</i>	11	1		7	3
	<i>ich sehe keine Nachteile</i>					
Lerngeschwindigkeit	<i>deutlich langsames Vorgehen</i>	6	5		1	
	<i>unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten</i>					
	<i>unterschiedliche Aufnahme beim Lernen</i>					
	<i>Vorbereitung der Weiterbildungsmaßnahme umfassender</i>					
	<i>langsame Lösungsfindung</i>					
	<i>keine altersspezifische Weiterbildung</i>					
(unterschiedliche) Meinungen	<i>Meinungsverschiedenheiten in alltäglichen Situationen</i>	4	3		1	
	<i>unterschiedliche Sichtweisen</i>					
	<i>keine einheitliche Meinung</i>					
	<i>größere Meinungsverschiedenheiten</i>					
Motivationsnachlass	<i>unterschiedliche Motivation</i>	2	2			
	<i>Motivation</i>					
Themenspezifität	<i>nicht für alle Themen passend</i>	3			3	
	<i>ist abhängig vom Thema</i>					
	<i>Festlegung der Schwerpunkte</i>					

(unterschiedlicher) Wissenstand		1	1			
				keine Antworten: 40		

c) Vorteile aus Expertensicht

F20 Vorteile 1			F20 Vorteile 2		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen	Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen
Erfahrungsaustausch	<i>unterschiedliche Erfahrungen</i>	9	(mehrere) Betrachtungsweisen	<i>verschiedene Perspektiven kennenlernen</i>	3
	<i>Erfahrung</i>			<i>Ideen der Jüngerer</i>	
	<i>Erfahrung der Älteren</i>			<i>Sichtweisen</i>	
Ergänzung	<i>Erfahrung und Unbedarftheit gemischt</i>	2	Erfahrungsaustausch	<i>unmittelbare Erfahrung von Stärken und Entwicklungsbereichen versch. Altersgruppen</i>	2
	<i>Vielfalt</i>			<i>Ergänzung</i>	
Gruppendynamik	<i>gegenseitige direkte Unterstützung</i>	5		<i>unterschiedliche Anregungen von unterschiedlichen Altersklassen</i>	6
	<i>gegenseitiger Support</i>			<i>Vielfältigkeit</i>	
	<i>Barriereabbau</i>			<i>Kombination altersspezifischer Stärken</i>	
	<i>gegenseitige Sensibilisierung</i>			<i>frische Gedanken</i>	
	<i>intergenerative Netzwerke</i>			<i>neue Ideen</i>	
Lerneffekte	<i>Lernen von einander</i>	2	Gruppendynamik	<i>sich besser kennenlernen</i>	2
	<i>Lernen von Erfahrenen</i>			<i>gegenseitige Vernetzung</i>	
	<i>Spezialistentum kann gebildet werden</i>			<i>das Lernen voneinander</i>	
Wissensaustausch	<i>auf gleichen Wissenstand bringen</i>	3		<i>gegenseitiges Lernen</i>	3
	<i>Wissensmix</i>			<i>Meinungsaustausch</i>	
	keine Antwort: 4		Wissensaustausch	<i>Wissenstransfer Alt/Jung</i>	4
				<i>hohes Fachwissen</i>	
				<i>hoher Wissenstransfer</i>	
				keine Antwort: 4	

F20_Vorteile_3		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen
Austausch allgemein (mehrere) Betrachtungsweisen	<i>Austausch gegenseitiger Erwartungshaltung</i>	1
	<i>Ansicht</i>	2
	<i>Blick über den Tellerrand</i>	
Ergänzung	<i>besseres Verständnis für Gesamtzusammenhänge</i>	3
	<i>Alt lernt von Jung und umgekehrt (soziale Kompetenzen neben Weiterbild.)</i>	
	<i>besseres techn. Verständnis der Jüngeren</i>	
Gruppendynamik	<i>abwechslungsreich</i>	7
	<i>Abbau von möglichen Vorurteilen</i>	
	<i>sich besser verstehen</i>	
	<i>gruppendynamische Aspekte</i>	
	<i>Vermeidung altersspezifischer Teambildung</i>	
	<i>Förderung Sozialklima</i>	
	<i>Altersgruppenspezifischer Verständnisabbau</i>	
Interessensaustausch	<i>Interessen</i>	1
Lerneffekte	<i>voneinander lernen</i>	2
	<i>Lernbereitschaft</i>	
Wissensaustausch	<i>Vermittlung von neuem Wissen</i>	2
	<i>Weitergabe von Fachwissen</i>	
	keine Antwort: 7	

Unterkategorien	Nennungen allgemein	in Prozent
Austausch allgemein	1	1%
(mehrere) Betrachtungsweisen	5	7%
Erfahrungsaustausch	11	15%
Ergänzung	11	15%
Gruppendynamik	14	19%
Interessensaustausch	1	1%
Lerneffekte	7	9%
Meinungsaustausch	1	1%
Wissensaustausch	9	12%
keine Nennung	20%	

d) Nachteile aus Expertensicht

F20 Nachteile 1			F20 Nachteile 2		
Unterkategorie	Unterkategorie 3	Nennungen	Unterkategorie	Unterkategorie 4	Nennungen
Alterskonflikte	<i>Akzeptanz und Verständnis für einander muss erst einmal entstehen</i>	5	Alterskonflikte	<i>Akzeptanz</i>	4
	<i>eventuelle Vorurteile, die hemmen</i>			<i>mögliche Akzeptanzprobleme</i>	
	<i>Toleranz</i>			<i>Besserwisserei</i>	
	<i>mögliche Bestätigung von Vorurteilen</i>			<i>Meinungsverschiedenheiten</i>	
	<i>fehlende Akzeptanz</i>		Erfahrungsunterschiede	<i>Verschlossenheit vor Erfahrung</i>	1
Erfahrungsunterschiede	<i>Aufsetzen auf unterschiedlichen Erfahrungshorizonte</i>	1	(keine) Gruppendynamik	<i>grundsätzlich größere Herausforderung für den Coach</i>	2
(versch.) Erwartungshaltung	<i>unterschiedliche Erwartungshaltung</i>	1		<i>junge Mitarbeiter langweilen sich bzw. sind unkonzentriert</i>	

(keine) Gruppendynamik	<i>Dominanz einer Gruppe</i>	2	Interessenskonflikt	<i>unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte</i>	2
	<i>Vielfalt</i>			<i>unterschiedliche Interessensschwerpunkte</i>	
Kommunikation	<i>unterschiedlicher Sprachgebrauch</i>	1	Kommunikation	<i>keinen gemeinsamen Sprachcode</i>	2
Lerngeschwindigkeit	<i>unterschiedliche Skills-Level</i>	6		<i>keine gleiche Sprachlichkeit/Verständnis</i>	
	<i>unterschiedliche Lernstile werden nicht berücksichtigt</i>		Lerngeschwindigkeit	<i>verschiedene Auffassung von Jung und Alt</i>	6
	<i>ggf. Verlangsamung von Lerntempi bzw. Überforderung</i>			<i>andere Lernebenen (implizit vs. explizit)</i>	
	<i>ältere Mitarbeiter sind eventuell langsamer</i>			<i>junge Menschen lernen häufig schneller als Alte</i>	
	<i>Ältere lernen langsamer</i>			<i>ungleich schnelles Lernen</i>	
(unterschiedlicher) Wissensstand	<i>jüngere Personen haben das Fachwissen nicht</i>	2		<i>unterschiedliche Herangehensweisen an Aufgabenstellungen wird eingeschränkt</i>	
	<i>ungleiches Wissen</i>			<i>ältere Personen können evtl. nicht mehr so schnell lernen</i>	
Zielkonflikte	<i>unterschiedliche Zielsetzungen</i>	1	Technol. Know-how	<i>Einsatz von neuen Medien</i>	1
	keine Antwort: 6			keine Antwort: 7	

F20 Nachteile		
Unterkategorie	Unterkategorie 5	Nennungen
Alterskonflikte	<i>Intoleranz der Jüngeren</i>	3
	<i>Ansicht</i>	
	<i>Sichtweise</i>	
Erfahrungsunterschied	<i>ältere Mitarbeiter bringen mehr Erfahrung mit</i>	1

(keine) Gruppendynamik	<i>ältere Personen sind nicht so offen für Neues</i>	3
	<i>ältere Mitarbeiter wollen keine neuen Ideen annehmen</i>	
	<i>Reserviertheit (in Abhängigkeit vom Thema)</i>	
Lerngeschwindigkeit	<i>Aktivitätsebenen sind unterschiedlich anzureizen</i>	5
	<i>unterschiedliche Lernformen</i>	
	<i>unterschiedliche Lerngeschwindigkeit</i>	
	<i>unterschiedliche Lernstile</i>	
(unterschiedlicher) Wissensstand	<i>unterschiedliches Fachwissen</i>	1
Zielkonflikte	<i>unterschiedliche Prioritäten bei Zielerreichungen</i>	1
Sonstige	<i>Karriereangst</i>	1
	keine Antwort: 10	

Unterkategorien	Nennungen allgemein	in Prozent
Alterskonflikte	12	16%
Erfahrungsunterschiede	3	4%
(versch.) Erwartungshaltung	1	1%
(keine) Gruppendynamik	7	9%
Interessenskonflikt	1	1%
Kommunikation	3	4%
Lerngeschwindigkeit	17	23%
Technol. Know-how	1	1%
(untersch.) Wissenstand	3	4%
Zielkonflikte	2	3%
Sonstige	1	1%
keine Nennung		31%

7. Vor- und Nachteile altersgleicher Weiterbildungsgruppen

Fragebogen Potenzialträger (Frage Nr. 20) und Fragebogen Experten (Frage Nr. 21)

a) Vorteile aus Potenzialträgersicht

Altersgleich_Vor 1						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Altersbezogene Weiterbildung	<i>altersbezogene Themen vertiefen</i>	3	1		2	
	<i>Inhalte und Methoden können auf eine Zielgruppe ausgerichtet werden</i>					
	<i>altersspezifische Weiterbildung</i>					
(gleiche) Betrachtungsweise	<i>gleiche Sichtweise</i>	1			1	
(gleiche) Erfahrung	<i>konsistenter Erfahrungshintergrund</i>	10	1		7	2
	<i>vergleichbare Lebenserfahrung</i>					
	<i>gleiche Erfahrungen</i>					
	<i>ähnlicher Erfahrungsschatz</i>					
	<i>ähnlicher Erfahrungs-/Wissensstand</i>					
	<i>gleiche Lebenserfahrung</i>					
	<i>gleiche Erfahrung</i>					
	<i>Erfahrungsschatz</i>					
	<i>hohes Erfahrungslevel</i>					
(gleiche) Erwartungshaltung	<i>gleiche Problemstellung</i>	2		1	1	
	<i>adressatengerechte Inhalte</i>					
Gruppenharmonie	<i>Harmonie in der Gruppe</i>	7	4		3	
	<i>gleiche Wellenlänge</i>					
	<i>Drive</i>					
	<i>schnelleres Teambuilding</i>					
	<i>keine Rücksichtnahme nötig</i>					
	<i>neue Menschen kennenlernen</i>					
	<i>schnelle Konsenzfindung</i>					
Homogene Gruppe	<i>gleicher Bildungsstand</i>	5	3		1	1
	<i>ähnliche Lebenssituation</i>					
	<i>ähnliche Situation und Stufe</i>					
	<i>einheitliche Voraussetzungen</i>					
Interessensgleichheit	<i>gleiche Interessens</i>	8	4	1	2	1
	<i>gleichere Interessen</i>					
	<i>ähnliche Interessen = gleiche Basis</i>					
	<i>gleiche Interessen altersentsprechend</i>					
	<i>Interessensgleichheit</i>					
keine Vorteile	<i>Keine</i>	5			4	1

Kommunikation	<i>gleiche Sprache</i>	4	2		1	1
	<i>Kommunikation auf Augenhöhe</i>					
Lerngeschwindigkeit	<i>schnelles Lernen</i>	10	7		2	1
	<i>gleiche Lernziele</i>					
	<i>gleiche Lerngeschwindigkeit</i>					
	<i>Stoff wird ggf. anders/ ggf. schneller vermittelt</i>					
	<i>gleiches Lerntempo</i>					
	<i>Geschwindigkeit der Weiterbildung ist an das Alter angepasst</i>					
	<i>Schnelligkeit</i>					
	<i>Lerngeschwindigkeit</i>					
	<i>Vermittlung der Inhalte teilweise zügiger</i>					
(gleicher) Wissensstand	<i>i. d. R. gleicher Wissensstand – Schnelligkeit</i>	4	3		1	
	<i>relativ gleicher Wissensstand</i>					
	<i>ähnliche Qualifikation</i>					
	<i>Fachwissen auf gleichem Stand</i>					
	<i>gleiche Voraussetzungen</i>					
(gleiche) Ziele	<i>Zielfindung</i>	3		1	1	1
	<i>zielgerichtete Weiterbildung</i>					
				keine Antwort: 34		

Altersgleich Vor 2						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Altersbezogene Weiterbildung	<i>Konzentration auf gleiche Themen</i>	1	1			
	<i>gleicher Bedarf</i>					
(gleiche) Betrachtungsweise	<i>ähnliche Sichtweise</i>	4	3			1
	<i>einheitliche Meinung</i>					
	<i>ähnliche Mentalität</i>					
	<i>ähnliche Werte</i>					
(gleiche) Erfahrung	<i>vergleichbarer Erfahrungshorizont</i>	6	1		4	1
	<i>ähnlicher Erfahrungsstand</i>					
	<i>gleiche Erfahrungen</i>					
	<i>Berufserfahrung</i>					
	<i>relativ gleiche Erfahrung</i>					
(gleiche) Erwartungshaltung	<i>etwa gleiche Erwartungshaltungen</i>	2			1	1
	<i>ähnliche Erwartungen</i>					

Gruppenharmonie	<i>Geselligkeit</i>	13	6	7	
	<i>Gruppenbildung nach Altersgruppen fast ausgeschlossen</i>				
	<i>harmonische Gruppe</i>				
	<i>man versteht sich...</i>				
	<i>keine Gruppenbildung</i>				
	<i>gehen lockerer miteinander um</i>				
	<i>alle gleich angesehen</i>				
	<i>bessere soziale Kontakte</i>				
	<i>Einigkeit in der Gruppe</i>				
	<i>mehr Verständnis füreinander</i>				
	<i>Leute können Dinge machen, die sonst Ältere oder Jüngere reklamieren würden</i>				
	<i>ausgereifte Persönlichkeiten</i>				
	<i>auf Augenhöhe</i>				
Homogene Gruppe	<i>direkte Problemlösung/Teilnehmer haben gleiche Probleme</i>	5	2	2	1
	<i>gleiche Schwierigkeiten</i>				
	<i>vergleichbare Situation = Verständnis</i>				
	<i>gleiche Lebenssituation</i>				
	<i>wenig Heterogenität</i>				
Interessensgleichheit	<i>höhere Interessensgleichheit</i>	4	2	2	
	<i>gleiche Generation mit gleichem Interesse</i>				
	<i>gleiche Interessenslage</i>				
	<i>eventuell ähnliche Interessen</i>				
keine Vorteile	<i>Keine</i>	6		3	3
Kommunikationsebene	<i>einfache Kommunikation</i>	1		1	
Lerngeschwindigkeit	<i>abgestimmtes Lerntempo</i>	6	3	2	1
	<i>gleiche Lerngeschwindigkeit</i>				
	<i>(meist) gleiche Lerngeschwindigkeit</i>				
	<i>i. d. R. ähnliche Bearbeitungsweise - effektives Vorgehen</i>				
	<i>Auffassungsgabe</i>				
	<i>adressatengerechtes Tempo</i>				
(gleiche) Motivation	<i>gleiche Motivationsfaktoren</i>	5	4	1	
	<i>gegenseitige Motivation</i>				
	<i>Motivation ähnlich</i>				
(gleiche) Ziele	<i>ggf. gleiche Ziele</i>	2	1	1	
Sonstige	<i>Selbstbewusstsein</i>	2	1	1	
	<i>Ehrgeiz</i>				
				keine Antwort: 39	

Altersgleich_Vor 3						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Altersbezogene Weiterbildung	<i>Konzentration auf die Hauptthemen der Weiterbildung</i>	1				1
(gleiche) Betrachtungsweise	<i>gleiche Perspektive</i>	2			1	1
	<i>ähnliche Sichtweisen</i>					
(gleiche) Erfahrung	<i>keine Abstimmung, da engerer Blick nur jung oder alt</i>	4	2	1	1	
	<i>gleicher Erfahrungsschatz</i>					
	<i>gleicher Wissens- und Erfahrungsstand</i>					
	<i>einheitlicher Erfahrungsstand</i>					
Gruppenharmonie	<i>einfacher für Referenten</i>	12	5	1	6	
	<i>erleben gemeinsamer Schmerzen</i>					
	<i>schnelleres Zusammenfinden der Gruppe</i>					
	<i>Vertrautheit</i>					
	<i>harmonische Atmosphäre</i>					
	<i>gegenseitige Bestätigung</i>					
	<i>weniger Hemmung altersspezifische Themen anzusprechen</i>					
	<i>mehr Gemeinsamkeiten</i>					
	<i>Gruppenharmonie</i>					
	<i>Courage</i>					
	<i>Kreativität</i>					
	<i>ähnliche Interessen fördern Netzwerkbildungen über WB- möglichkeit hinaus</i>					
Homogenität der Hintergründe	<i>ähnliche Probleme</i>	4	2		2	
	<i>homogener Ausbildungsstand</i>					
	<i>aufbau auf gemeinsamen Hintergrund</i>					
	<i>die gleichen Probleme</i>					
Interessensgleichheit	<i>ähnliche Interessen</i>	3			3	
	<i>gleiche Interessen</i>					
keine Vorteile	<i>Keine</i>	8	1		4	3

Lerngeschwindigkeit	<i>einheitliches Lerntempo</i>	10	6		3	1
	<i>ähnliches Lernverhalten</i>					
	<i>gleiche Belastbarkeit (Lernmenge/Tempo)</i>					
	<i>selbe Lerndynamik</i>					
	<i>Aufnahmepotenzial ist annähernd gleich</i>					
	<i>schnellere Lösungsfindung</i>					
	<i>schnellere Ergebnisse</i>					
	<i>schnelleres Arbeiten</i>					
	<i>realisierbare Lösungen</i>					
	<i>schnelleres Antizipieren von Sachverhalten</i>					
(gleiche) Motivation	<i>ähnliche Motivation</i>	3	1		1	1
	<i>große Motivation</i>					
höhere Veränderungsbereitschaft	<i>Flexibilität</i>	2	1		1	
	<i>Veränderungsbereitschaft ist höher</i>					
(gleicher) Wissensstand	<i>gleicher Stand (Wissen, Erfahrung)</i>	4	2		2	
	<i>kein Wissensvorsprung</i>					
	<i>Wissensschatz</i>					
	<i>Wissensstand ähnlich</i>					
(gleiche) Ziele	<i>Zielvorstellungen ähnlich</i>	1	1			
Sonstige	<i>Innovationswille</i>	1	1			
				keine Antwort: 41		

Unterkategorien	Nennungen allgemein	in Prozent	Nennungen Jung	in Prozent	Nennungen Jung Plus	in Prozent	Nennungen Älter	in Prozent	Nennungen Älter Plus	in Prozent
Altersbezogene Weiterbildung	5	2%	2	2%	2	1%	2	2%	3	2%
(gleiche) Betrachtungsweise	7	2%	3	3%	3	2%	2	2%	4	3%
(gleiche) Erfahrung	20	7%	4	3%	5	3%	12	12%	15	10%
(gleiche) Erwartungshaltung	4	1%	0	0%	1	1%	2	2%	3	2%
Gruppenharmonie	32	11%	15	13%	16	11%	16	16%	16	11%
Homogene Gruppe	14	5%	7	6%	7	5%	5	5%	7	5%
Interessensgleichheit	15	5%	6	5%	7	5%	7	7%	8	6%
Kommunikation	5	2%	2	2%	2	1%	2	2%	3	2%
Lerngeschwindigkeit	26	9%	16	13%	18	13%	6	6%	8	6%
(gleicher) Wissensstand	8	3%	5	4%	5	3%	3	3%	3	2%
(gleiche) Ziele	6	2%	2	2%	3	2%	2	2%	3	2%
keine Vorteile	19	7%	1	1%	1	1%	11	11%	18	13%
(gleiche) Motivation	8	3%	5	4%	5	3%	2	2%	3	2%
Sonstige	2	1%	1	1%	1	1%	1	1%	1	1%
höhere Veränderungsbereitschaft	5	2%	2	2%	4	3%	1	1%	1	1%
keine Nennungen	114	24%								

b) Vorteile aus Expertensicht

F21_Vorteile_1		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen
Altersbezogene Weiterbildung	<i>ähnliche Schwerpunkte</i>	1
(gleiche) Erfahrung	<i>gleicher Erfahrungshorizont</i>	2
	<i>ähnlicher Erfahrungshintergrund</i>	

Gruppenharmonie	<i>gegenseitiges Verständnis</i>	5
	<i>Gruppe "findet" schneller zueinander</i>	
	<i>geringere Barrieren (z. B. Technologie)</i>	
	<i>schnellere Gruppenfindung</i>	
	<i>Einfacher</i>	
Interessensgleichheit	<i>Interessen</i>	1
Kommunikation	<i>gleicher Sprachcode</i>	4
	<i>gleiche Sprachlichkeit</i>	
	<i>gleicher Sprachgebrauch</i>	
	<i>eine Sprache</i>	
Lerngeschwindigkeit	<i>gleiches Lerntempo</i>	3
	<i>Lerntempo höher</i>	
	<i>Lerntempo ist ungefähr gleich</i>	
(gleicher) Wissensstand	<i>gleiches Fachwissen</i>	3
	keine Antwort: 6	

F21_Vorteile_2			F21_Vorteile_3		
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen	Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen
Altersbezogene Weiterbildung	<i>Thema eng gefasst</i>	2	(gleiche) Erfahrung	<i>ähnliche "Lebenserfahrung"</i>	1
	<i>Vergleichbare Bedürfnisse</i>		Gruppenharmonie	<i>bessere Vernetzung</i>	
(gleiche) Erfahrung	<i>ähnlicher Erfahrungshorizont</i>	1		<i>ist für Trainer leichter</i>	6
Gruppenharmonie	<i>Rücksichtnahme</i>	5		<i>man kennt sich und kann sich einschätzen</i>	
	<i>Verständnis füreinander</i>			<i>keine Bedenken</i>	
	<i>eher ein "wir" Gefühl</i>			<i>Respekt</i>	
	<i>weniger Konflikte</i>			<i>Akzeptanz</i>	
	<i>Netzwerk stärken</i>			Homogenität der Hintergründe	<i>vergleichbare Belastbarkeit gleiche Probleme</i>

Interessensgleichheit	<i>gleiche Interessen</i>	3			3
	<i>ähnliche Interessen</i>		Lerngeschwindigkeit		
	<i>gleiche Interessenslage</i>			<i>ähnliches Lerntempo</i>	
Lerngeschwindigkeit	<i>ähnliche Aufsetzung für Trainings</i>	6		<i>weniger Ausschuss an unwichtigen Lerninhalten</i>	1
	<i>gleiche Auffassungsgabe</i>		(gleicher) Wissensstand	<i>gleiche Lerngeschwindigkeit</i>	
	<i>Lernerfolg/Schnelligkeit ungefähr gleich</i>		Sonstige	<i>potenzieller Heiratsmarkt</i>	2
	<i>homogene Lernebene</i>			<i>Flexibel/offen für Neues</i>	
	<i>gleiche Lernform</i>			keine Antwort: 10	
	<i>gleiche Lerngeschwindigkeit</i>				
(gleicher) Wissensstand	<i>Kenntnisse</i>	1			
(gleiche) Ziele	<i>Verständnis für Ziele deckungsgleicher</i>	1			
	keine Antwort: 6				

Unterkategorien	Nennungen allgemein	in Prozent
Alterskonflikte	12	16%
Erfahrungsunterschiede	3	4%
(versch.) Erwartungshaltung	1	1%
(keine) Gruppendynamik	7	9%
Interessenskonflikt	1	1%
Kommunikation	3	4%
Lerngeschwindigkeit	17	23%
Technol. Know-how	1	1%
(untersch.) Wissenstand	3	4%
Zielkonflikte	2	3%
Sonstige	1	1%
keine Nennung	31%	

c) Nachteile aus Potenzialträgersicht

Altersgleich Nach 1						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Austausch allgemein	<i>weniger Austausch</i>	3	3			
	<i>kein Austausch</i>					
	<i>weniger neue Gedanken</i>					
(einseitige) Betrachtungsweise	<i>Blick über den Tellerrand fehlt</i>	9	3		5	1
	<i>Gleiches</i>					
	<i>fehlender Weitblick</i>					
	<i>einseitige Betrachtung</i>					
	<i>Blickwinkel ist zu gleichartig</i>					
	<i>zu einheitliche Sichtweisen</i>					
	<i>eingeschränkte Sichtweisen</i>					
	<i>keine Behandlung des Themas von allen Seiten</i>					
(kein) Erfahrungsaustausch	<i>Spannung unterschiedlicher Ansichten zw. Jung und Alt fehlt</i>	13	8	1	3	1
	<i>keine Chance zum erweiterten Erfahrungsaustausch</i>					
	<i>zu wenig Erfahrungsaustausch möglich</i>					
	<i>kein Profitieren von der Erfahrung der anderen Altersgruppe</i>					
	<i>Erfahrung der Älteren fehlt</i>					
	<i>Diversität der Erfahrungen</i>					
	<i>kein Austausch mit sehr erfahrenen TN</i>					
	<i>ähnliche Erfahrungen</i>					
	<i>partielle Erfahrung</i>					
	<i>annähernd gleiche Erfahrungswerte</i>					
<i>unterschiedliche Erfahrung</i>						

(keine) Ergänzung	wenige Impulse aus der jeweiligen Altersgruppe was z. B. Erfahrung betrifft	11	2	1	7	1
	im eigenen Saft schmoren					
	kochen im eigenen Saft					
	immer im "alten Stiefel"					
	keine Ergänzung von Stärken und Schwächen aus alt und jung					
	Stärken anderer Gruppe fehlen					
	fehlende neue Impulse					
	fehlende Inspiration anderer Altersgruppe					
	keine neuen Impulse					
	keine Impulse zwischen den Altersgruppen					
(fehlende) Gruppendynamik	einseitige Netzwerke	11	5		5	1
	zu wenig stimulieren					
	einseitige Teams					
	Ablenkung durch Privatgespräche					
	oberflächlich					
	keine Diskussionen					
	kein Aufeinander zugehen bei verschiedenen Altersgruppen					
	wenig Diskussionsbedarf					
	keine klare Führungsposition					
	Unruhe					
	lassen sich leicht ablenken					
Homogene Gruppe	homogene Lösungen	4			2	2
	homogene Gruppe					
	zu homogen					
	ähnliche Lebenssituation					
keine Nachteile	nicht bekannt	1			1	
(fehlender) Meinungs austausch	eingeschränktes Meinungsbild	3			2	1
	Meinung einer anderen Generation nicht berücksichtigt					
	schmäleres Meinungsspektrum					
Realitätsfern	spiegelt nicht die Realität im Arbeitsleben wider	2	2			
	Akzeptanz im Unternehmen	3	2	1		
(kein) Wissensaustausch	kein Wissenstransfer über Alter					
	keine Wissensweitergabe					
	kein Lernwissen von älteren/jüngeren					
				keine Antwort: 36		

Altersgleich Nach 2						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Austausch allgemein	<i>kein großer Austausch</i>	1	1			
(einseitige) Betrachtungsweise	<i>wenig neue Ansichten</i>	8	2	1	5	
	<i>fehlender Blick über den Tellerrand</i>					
	<i>Denkmuster werden nicht durchbrochen</i>					
	<i>kein Gewinn durch konträre Ansichten, Betrachtungsweisen</i>					
	<i>wenig abweichende Auffassungen vom Thema</i>					
	<i>einseitige Sichtweise</i>					
	<i>Dinge werden gleich gesehen</i>					
	<i>keine Vielfältigkeit der Betrachtungsweisen</i>					
(kein) Erfahrungsaustausch	<i>Erfahrungsaustausch über Generationen fehlt</i>	10	4	1	3	2
	<i>eingeschränkte Bandbreite der Erfahrung</i>					
	<i>geringerer Erfahrungsaustausch</i>					
	<i>Erfahrung</i>					
	<i>Erfahrung einer anderen Generation nicht berücksichtigt</i>					
	<i>mangelnde Vielfalt an Erfahrung</i>					
	<i>kein Erfahrungsaustausch zwischen jung und alt</i>					
	<i>kein Erfahrungsaustausch</i>					
<i>wenig Erfahrung</i>						
(keine) Ergänzung	<i>keine Erweiterung des Horizonts</i>	1	1			

(fehlende) Gruppendynamik	wenig Input/neue Ideen	17	7	1	6	3
	Langeweile					
	fehlendes Verständnis					
	wenig Inspiration					
	fördert Gruppenbildung (wir jung, ihr alt)					
	fehlender Diskussionsstoff					
	sich gegenseitig bejammern					
	Viel Meckerei über Neues					
	Silo-Bildung nach Altersgruppen					
	Kontakte entstehen nicht zu der anderen Altersgruppe					
	zu viel wollen					
	mehr Reibungsverluste zu Rangordnungsfindung					
	wenig Konfliktpotenzial ohne Konflikte keine Bewegung					
	könnte zu Konzentrationsschwäche führen					
	niedrigere Qualität					
	weniger spontan					
	weniger interessante Kontakte					
Homogene Gruppe	Karriererepositionen häufig zu ähnlich	3			2	1
	Homogenität					
	ähnliche Erwartungen	6	2		4	
(keine) Lerneffekte	Lerneffekte der anderen Altersgruppe entfallen					
	keine gegenseitige Lerneffekte					
	geringere Lernmöglichkeit					
	geringerer Lerneffekt					
	weniger Entwicklung					
	geringere Herausforderung	1			1	
keine Nachteile	nicht bekannt					
Motivationsnachlass		1	1			
Realitätsfern	kein reales Abbild des Unternehmens	1				1
(kein) Wissensaustausch	partiell Wissen	4	3		1	
	gleiches Technologiewissen					
	Wissenstransfer					
	weniger Wissenstransfer, da ähnlicher Wissens-/Erfahrungsstand					
				keine Antwort: 43		

Altersgleich Nach 3						
Unterkategorie	Unterkategorie 2	Nennungen Allgemein	Nennungen Jung	Nennungen Jung Plus	Nennungen Älter	Nennungen Älter Plus
Austausch allgemein	<i>Generationenaustausch fehlt</i>	1	1			
(einseitige) Betrachtungsweise	<i>weniger Breite</i>	7	4		1	2
	<i>weniger Sichtweisen</i>					
	<i>weniger neue Sichtweisen</i>					
	<i>eingeschränkte Sichtweise</i>					
	<i>Nichtnutzung von gegenseitiger Horizonterweiterung</i>					
	<i>weniger unterschiedliche Perspektiven</i>					
	<i>ähnliche Sichtweisen</i>					
(kein) Erfahrungsaustausch	<i>Weitergabe der Erfahrung an nicht gleichaltrige eingeschränkt</i>	3	1		2	
	<i>Erfahrungsschatz</i>					
	<i>eventuell zu geringes Erfahrungsspektrum</i>					
(keine) Ergänzung	<i>einseitige Lösungsansätze</i>	3	1		1	1
	<i>kein Ausgleich von altersbedingten Stärken und Schwächen</i>					
	<i>mangelnde Vielfalt an Erwartungen</i>					

(fehlende) Gruppendynamik	<i>keine klare Struktur</i>					
	<i>nichts Neues</i>					
	<i>wenig Innovationen</i>					
	<i>weniger kreativ</i>					
	<i>Ablenkung durch andere Interessen</i>					
	<i>wenig Ideen</i>					
	<i>Diskussionen verlaufen wahrscheinlich weniger konträr</i>					
	<i>Profilierung innerhalb der Gruppe</i>					
	<i>Gruppe muss sich nicht auf andere Altersgruppe einstellen</i>	17	7	1	8	1
	<i>keine altersübergreifende Kontakte</i>					
	<i>geringere Toleranzbereitschaft</i>					
	<i>keine Vernetzung durchgängig möglich</i>					
	<i>keine Netzwerkbildung zwischen jung und alt</i>					
	<i>wenig intensiv</i>					
	<i>Einschüchterung</i>					
	<i>langweilig/nicht so interessant</i>					
	<i>Unflexibel</i>					
Homogenität der Hintergründe	<i>gleiche Herangehensweise</i>	1			1	
(keine) Lerneffekte	<i>keine Weiterentwicklung</i>					
	<i>weniger lernen voneinander</i>					
	<i>keiner kann vom anderen etwas lernen</i>	5			4	1
	<i>lernen von der anderen Altersgruppe unmöglich</i>					
	<i>weniger intensiv</i>					
keine Nachteile	<i>keine weiteren Nachteile</i>	2			1	1
(fehlender) Meinungsaustausch	<i>weniger Meinungsvielfalt</i>					
	<i>geringere Vielzahl an Meinungen</i>	2	2			
Realitätsfern	<i>einseitige Weiterentwicklung einer Altersgruppe</i>					
	<i>fehlender Realitätsaspekt</i>	3	2		1	
	<i>Praxisfremd</i>					
(kein) Wissensaustausch	<i>mangelnde Breite an Wissen</i>					
	<i>Wissenstransfer nur auf einer Ebene möglich</i>	2	1			1
				keine Antwort: 50		

Unterkategorien	Nennungen allgemein	in Prozent	Nennungen Jung	in Prozent	Nennungen Jung Plus	in Prozent	Nennungen Älter	in Prozent	Nennungen Älter Plus	in Prozent
Austausch allgemein	5	2%	5	4%	5	3%	0	0%	0	0%
(einseitige) Betrachtungsweisen	24	8%	9	8%	10	7%	11	11%	14	10%
(kein) Erfahrungsaustausch	26	9%	13	11%	15	10%	8	8%	11	8%
(keine) Ergänzung	15	5%	4	3%	5	3%	8	8%	10	7%
(fehlende) Gruppendynamik	45	16%	19	16%	21	15%	19	19%	24	17%
Homogene Gruppe	8	3%	0	0%	0	0%	5	5%	8	6%
(fehlender) Meinungsaustausch	5	2%	2	2%	2	1%	2	2%	3	2%
Realitätsfern	6	2%	4	3%	4	3%	1	1%	2	1%
(kein) Wissensaustausch	9	3%	6	5%	7	5%	1	1%	2	1%
keine Nachteile	4	1%	0	0%	0	0%	3	3%	4	3%
(keine) Lerneffekte	11	4%	2	2%	2	1%	8	8%	9	6%
Motivationsnachlass	1	0%	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%
keine Nennungen	129	27%								

d) Nachteile aus Expertensicht

F21_Nachteile_1			F21_Nachteile_2		
Unterkategorie	Unterkategorie 3	Nennungen	Unterkategorie	Unterkategorie 4	Nennungen
Austausch allgemein	<i>kein übergreifender Austausch</i>	2	(einseitige) Betrachtungsweise	<i>eingeschränkter Blick über den Tellerrand</i>	3
	<i>immer gleiche Argumente</i>			<i>Eintönigkeit</i>	
(einseitige) Betrachtungsweise	<i>Abschottung gegenüber generationsspezifischer Perspektiven</i>	2		<i>festgefahrene Arbeitsweise</i>	
	<i>zu enges Denken</i>		(kein) Erfahrungsaustausch	<i>Erfahrungen können nicht ausgetauscht werden</i>	2

(kein) Erfahrungsaustausch	<i>Austausch von Erfahrungswissen gering</i>	4		<i>weniger Erfahrungsmischung</i>	5
	<i>wenig Austausch von Erfahrungswissen</i>		(keine) Ergänzung	<i>fehlender Transfer der Stärken einer Altersgruppe auf eine andere</i>	
	<i>fehlender Erfahrungsmix</i>			<i>keine neuen Ideen</i>	
	<i>gleiche Erfahrungen</i>			<i>fehlende frische Impulse</i>	
(keine) Ergänzung	<i>keine neuen Ideen</i>	4		<i>keine neuen Innovationen/Ideen</i>	5
	<i>Innovation</i>			<i>Kreativität</i>	
	<i>wenig Entwicklung</i>		(keine) Gruppendynamik	<i>keine gegenseitige Sensibilisierung</i>	
	<i>keine gegenseitige Befruchtung</i>			<i>Diskriminierung anderer</i>	
(keine) Gruppendynamik	<i>kein intergeneratives Netzwerk</i>	3		<i>keine Integration</i>	5
	<i>zu wenig Heterogenität</i>			<i>kein Sozialgefüge</i>	
	<i>konfliktbereitschaft nicht vorhanden</i>			<i>stärkere Konkurrenzsituation</i>	
Realitätsfern	<i>Arbeitsumwelt ist i. d. R. altersheterogen</i>	1	(keine) Lerneffekte	<i>Lernbereitschaft schwerer zu motivieren</i>	2
(kein) Wissensaustausch	<i>Wissensaustausch gering</i>	2		<i>voneinander lernen fällt schwierig</i>	2
	<i>Fachwissen ist wahrscheinlich nicht so hoch</i>			keine Antwort: 8	
	keine Antwort: 7				

F21 Nachteile 3		
Unterkategorie	Unterkategorie 5	Nennungen
(einseitige) Betrachtungsweise	<i>andere Blickwinkel und Erfahrungen fehlen</i>	2
	<i>Eindimensional</i>	
(keine) Ergänzung	<i>fehlende Erkenntnis der Chance des Backups von Entwicklungsbereichen einer Altersgruppe durch Stärken einer Altersgruppe</i>	2
	<i>Vielfalt insgesamt geringer</i>	

(kein) Erfahrungsaustausch	<i>Erfahrung fehlt oder eingeschränkte Erfahrung</i>	2
Homogenität der Hintergründe	<i>homogene Problemstellungen</i>	1
(keine) Gruppendynamik	<i>ggf. Isolierung einzelner</i>	2
	<i>Langweilig</i>	
(keine) Lerneffekte	<i>Entwicklung</i>	2
Realitätsfern	<i>Altersgleichheit bildet in seltenen Fällen die Realität ab</i>	
Sonstige	<i>fehlender Ehrgeiz</i>	1
	keine Antwort: 14	

Unterkategorien	Nennungen allgemein	in Prozent
Austausch allgemein	2	3%
(einseitige) Betrachtungsweise	7	9%
(kein) Erfahrungsaustausch	8	11%
(keine) Ergänzung	11	15%
(keine) Gruppendynamik	10	13%
Homogenität der Hintergründe	1	1%
(keine) Lerneffekte	4	5%
Realitätsfern	3	4%
(kein) Wissensaustausch	2	3%
Sonstige	1	1%
Keine Nennungen		39%

8. In welcher Weiterbildungsgruppe schätzen Sie die Lernergebnisse höher ein und warum?

Fragebogen Experten (Frage Nr. 22)

	Unterkategorie 2	Nennungen
Erfahrung	<i>aufgrund der unterschiedlichen Erfahrungen die Kombination aus Erfahrung; erhöhte Lernbereitschaft</i>	3
	<i>besserer Austausch von Erfahrungen, Kenntnissen etc.</i>	
Ergänzung	<i>vorhandene Stärken von jung und alt in der Gruppe können genutzt werden.</i>	4
	<i>Entwicklungsbereiche einer Gruppe werden durch Stärken einer anderen Gruppe ausgeglichen</i>	
	<i>umfangreiches Potenzial</i>	
Gruppendynamik	<i>durch die Vielfältigkeit der Fähigkeiten.</i>	1
	<i>Vermischung von Unbedarftheit und Alterserfahrung ist optimal; schafft in der Firma ein besseres Sozialklima; Voraussetzung sind gute und erfahrene Trainer</i>	
Indifferenz	<i>ich schätze in beiden Gruppen die Lernergebnisse gleich hoch ein - und würde bei dieser Frage keine Antwort ankreuzen, was aus technischen Gründen nicht möglich ist.</i>	2
	<i>hängt davon ab, ich möchte mich nicht entscheiden; ist von Kultur und Thema abhängig; Fragebogen zwingt mich zur Entscheidung</i>	
Lerneffekte	<i>da bei fachlichen Lernzielen meiner Erfahrung nach in altersübergreifenden Gruppen oft Zeit mit Verständnisklärungen, Ansichtsdiskussionen etc. verloren gehen; ich sehe dies aber anders bei überfachlichen Lernzielen: Hier sind altersübergreifende Gruppen zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch</i>	2
	<i>Wissensmix und gegenseitiges Lernen</i>	
Motivation	<i>die Trainingsatmosphäre ist ansprechender/motivierender</i>	1
Wissensaustausch	<i>hängt von der Methodik ab, aber bei geschickter Moderation kann Erfahrungswissen und neues (explizites) Wissen optimal ausgetauscht werden.</i>	1

altersgleich

altersgemischt

Online-Umfrage – Quantitative Daten

1. In welcher Altersgruppe identifizieren Sie Potenzialträger?

Fragebogen Experten, Nr. 2

Statistiken

		Junge Mitarbeiter (16-35 Jahre)	Mitarbeiter mittleren Alters (36-44 Jahre)	Ältere Mitarbeiter (45-67 Jahre)	Alle Altersgruppen
N	Gültig	10	7	3	11
	Fehlend	15	18	22	14

Junge Mitarbeiter (16-35 Jahre)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	identifizieren	10	40,0	100,0	100,0
Fehlend	System	15	60,0		
Gesamt		25	100,0		

Mitarbeiter mittleren Alters (36-44 Jahre)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	identifizieren	7	28,0	100,0	100,0
Fehlend	System	18	72,0		
Gesamt		25	100,0		

Ältere Mitarbeiter (45-67 Jahre)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	identifizieren	3	12,0	100,0	100,0
Fehlend	System	22	88,0		
Gesamt		25	100,0		

Alle Altersgruppen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	identifizieren	11	44,0	100,0	100,0
Fehlend	System	14	56,0		
Gesamt		25	100,0		

2. Wie schätzen Sie im Allgemeinen Ihre Leistung im Vergleich zu Kollegen mit gleichem Aufgabenbereich ein?

Fragebogen Potenzialträger, Nr. 1

Bewertungsskala: 1=sehr viel niedriger, 2=niedriger, 3=durchschnittlich,

4=höher, 5=sehr viel höher

alle Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
Leistungs- einschätzung	71	3	5	3,92	,470	,221
Gültige Werte (Listenweise)	71					

alle Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
Leistungs- einschätzung	92	1	5	3,90	,515	,265
Gültige Werte (Listenweise)	92					

Leistungseinschätzung (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungs- einschätzung junge PT	38	3	5	3,87	,077	,475	,225
Leistungs- einschätzung ältere PT	33	3	5	3,97	,081	,467	,218
Gültige Werte (Listenweise)	71						

Leistungseinschätzung (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungs- einschätzung junge PT	46	1	5	3,87	,074	,499	,249
Leistungs- einschätzung ältere PT	46	1	5	3,93	,079	,533	,285
Gültige Werte (Listenweise)	92						

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichproben	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungseinschätzung junge PT	38	34,50	1311,00
ältere PT	33	37,73	1245,00
Gesamt	71		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungseinschätzung
Mann-Whitney-U	570,000
Wilcoxon-W	1311,000
Z	-,902
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,367

a. Gruppenvariable: Stichproben

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Alter	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungseinschätzung junge PT	46	45,23	2080,50
ältere PT	46	47,77	2197,50
Gesamt	92		

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungseinschätzung
Mann-Whitney-U	999,500
Wilcoxon-W	2080,500
Z	-,586
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,558

a. Gruppenvariable: Alter

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungseinschätzung
Mann-Whitney-U	999,500
Wilcoxon-W	2080,500
Z	-,586
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,558

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichproben	N	Mittlerer Rang
Leistungseinschätzung junge PT männlich	16	36,56
junge PT weiblich	22	33,00
ältere PT männlich	24	36,13
ältere PT weiblich	9	42,00
Gesamt	71	

Statistik für Test^{a,b} (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungseinschätzung
Chi-Quadrat	2,331
Df	3
Asymptotische Signifikanz	,507

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichproben

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichproben	N	Mittlerer Rang
Leistungseinschätzung junge PT männlich	23	46,76
junge PT weiblich	23	43,70
ältere PT männlich	30	46,50
ältere PT weiblich	16	50,16
Gesamt	92	

Statistik für Test^{a,b} (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungseinschätzung
Chi-Quadrat	,916
Df	3
Asymptotische Signifikanz	,822

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichproben

3. Wie schätzen Sie im Allgemeinen das Entwicklungspotenzial Ihrer Leistung im Vergleich zu Kollegen mit gleichem Aufgabengebiet ein?

Fragebogen Potenzialträger, Nr. 2

Bewertungsskala: 1=sehr viel niedriger, 2=niedriger, 3=durchschnittlich, 4=höher, 5=sehr viel höher

alle Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Entwicklungspotenzial	73	2	5	3,62	,089	,757	,573
Gültige Werte (Listenweise)	73						

alle Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Entwicklungspotenzial	94	1	5	3,61	,079	,765	,585
Gültige Werte (Listenweise)	94						

Entwicklungspotenzial (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Entwicklungspotenzial junge PT	40	2	5	3,72	,129	,816	,666
Entwicklungspotenzial ältere PT	33	2	5	3,48	,116	,667	,445
Gültige Werte (Listenweise)	33						

Entwicklungspotenzial (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Entwicklungspotenzial junge PT	48	1	5	3,73	,118	,818	,670
Entwicklungspotenzial ältere PT	46	1	5	3,48	,102	,691	,477
Gültige Werte (Listenweise)	46						

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Alter	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Entwicklungspotenzial junge PT	40	39,86	1594,50
ältere PT	33	33,53	1106,50
Gesamt	73		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Entwicklungspotenzial
Mann-Whitney-U	545,500
Wilcoxon-W	1106,500
Z	-1,375
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,169

a. Gruppenvariable: Alter

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Alter	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Entwicklungspotenzial junge PT	48	51,51	2472,50
ältere PT	46	43,32	1992,50
Gesamt	94		

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Entwicklungspotenzial
Mann-Whitney-U	911,500
Wilcoxon-W	1992,500
Z	-1,578
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,115

a. Gruppenvariable: Alter

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

	Alter	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Entwicklungspotenzial	junge PT	48	51,51	2472,50
	ältere PT	46	43,32	1992,50
	Gesamt	94		

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Entwicklungspotenzial
Mann-Whitney-U	911,500
Wilcoxon-W	1992,500
Z	-1,578
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,115

Ränge

	Geschlecht	N	Mittlerer Rang
Entwicklungspotenzial	junge männliche PT	16	37,91
	junge weibliche PT	24	41,17
	ältere männliche PT	24	33,90
	ältere weibliche PT	9	32,56
	Gesamt	73	

Statistik für Test^{a,b}

	Entwicklungspotenzial
Chi-Quadrat	2,187
Df	3
Asymptotische Signifikanz	,535

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Geschlecht

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

	Stichproben	N	Mittlerer Rang
Entwicklungspotenzial	junge PT männlich	23	49,76
	junge PT weiblich	25	53,12
	ältere PT männlich	30	43,90
	ältere PT weiblich	16	42,22
	Gesamt	94	

Statistik für Test^{a,b} (inkl. 36-44 Jahre)

	Entwicklungspotenzial
Chi-Quadrat	2,750
Df	3
Asymptotische Signifikanz	,432

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichproben

4. Geben Sie bitte eine Einschätzung darüber ab, in welcher Ausprägung die folgenden Eigenschaften bei Ihnen vorhanden sind.

Fragebogen Potenzialträger, Nr. 4

Bewertungsskala: 1=sehr niedrig, 2=niedrig, 3=durchschnittlich, 4=hoch,

5=sehr hoch

Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
	Erfahrung	68	2	5	4,12	,112	,923
Routine im Umgang mit neuen Technologien	68	2	5	4,21	,088	,724	,524
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	68	2	5	4,24	,099	,813	,660
Expertenwissen	68	2	5	3,91	,108	,893	,798
Flexibilität	68	2	5	4,59	,073	,604	,365
Belastbarkeit	68	3	5	4,59	,076	,629	,395
Lernfähigkeit	68	3	5	4,41	,073	,604	,365
Lernbereitschaft	68	3	5	4,56	,071	,583	,340
Aufgeschlossenheit	68	3	5	4,62	,063	,519	,270
Soziale Kompetenzen	68	3	5	4,60	,070	,577	,333
Qualitätsbewusstsein	68	2	5	4,53	,082	,680	,462
Verlässlichkeit	68	3	5	4,76	,056	,461	,212
Gültige Werte	68						

Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
	Erfahrung	89	1	5	4,16	,092	,865
Routine im Umgang mit neuen Techn.	89	1	5	4,19	,078	,737	,543
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	89	1	5	4,27	,089	,836	,699
Expertenwissen	89	1	5	4,03	,095	,898	,806
Flexibilität	89	1	5	4,54	,066	,623	,388
Belastbarkeit	89	1	5	4,58	,064	,599	,359
Lernfähigkeit	89	1	5	4,46	,062	,585	,342
Lernbereitschaft	89	1	5	4,58	,059	,560	,314
Aufgeschlossenheit	89	1	5	4,64	,054	,506	,256
Soziale Kompetenzen	89	1	5	4,57	,062	,582	,338
Qualitätsbewusstsein	89	1	5	4,51	,073	,693	,480
Verlässlichkeit	89	1	5	4,75	,049	,459	,211
Gültige Werte	89						

Junge Potenzialträger (exkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
	Erfahrung	35	2	5	3,57	,155	,917
Routine im Umgang mit neuen Technologien	35	3	5	4,37	,109	,646	,417
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	35	3	5	4,11	,135	,796	,634
Expertenwissen	35	2	5	3,66	,147	,873	,761
Flexibilität	35	2	5	4,63	,109	,646	,417
Belastbarkeit	35	3	5	4,69	,098	,583	,339
Lernfähigkeit	35	4	5	4,63	,083	,490	,240
Lernbereitschaft	35	3	5	4,51	,111	,658	,434
Aufgeschlossenheit	35	3	5	4,63	,092	,547	,299
Soziale Kompetenzen	35	3	5	4,71	,088	,519	,269
Qualitätsbewusstsein	35	2	5	4,46	,132	,780	,608
Verlässlichkeit	35	4	5	4,83	,065	,382	,146
Gültige Werte	35						

Junge Potenzialträger (inkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
					Standard- fehler		
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik		Statistik	Statistik
Erfahrung	43	1	5	3,67	,136	,892	,796
Routine im Umgang mit neuen Technologien	43	1	5	4,40	,095	,623	,388
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	43	1	5	4,09	,132	,868	,753
Expertenwissen	43	1	5	3,77	,132	,868	,754
Flexibilität	43	1	5	4,53	,102	,667	,445
Belastbarkeit	43	1	5	4,63	,088	,578	,334
Lernfähigkeit	43	1	5	4,60	,075	,495	,245
Lernbereitschaft	43	1	5	4,53	,096	,631	,398
Aufgeschlossenheit	43	1	5	4,65	,081	,529	,280
Soziale Kompetenzen	43	1	5	4,58	,089	,587	,344
Qualitätsbewusstsein	43	1	5	4,40	,116	,760	,578
Verlässlichkeit	43	1	5	4,74	,067	,441	,195
Gültige Werte	43						

Ältere Potenzialträger (exkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
					Standard- fehler		
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik		Statistik	Statistik
Erfahrung	33	4	5	4,70	,081	,467	,218
Routine im Umgang mit neuen Techn.	33	2	5	4,03	,134	,770	,593
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	33	2	5	4,36	,143	,822	,676
Expertenwissen	33	2	5	4,18	,147	,846	,716
Flexibilität	33	3	5	4,55	,098	,564	,318
Belastbarkeit	33	3	5	4,48	,116	,667	,445
Lernfähigkeit	33	3	5	4,18	,111	,635	,403
Lernbereitschaft	33	4	5	4,16	,086	,496	,246
Aufgeschlossenheit	33	4	5	4,61	,086	,496	,246
Soziale Kompetenzen	33	3	5	4,48	,108	,619	,383
Qualitätsbewusstsein	33	3	5	4,61	,097	,556	,309
Verlässlichkeit	33	3	5	4,70	,092	,529	,280
Gültige Werte	33						

Ältere Potenzialträger (inkl. 41-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Erfahrung	46	1	5	4,61	,079	,537	,288
Routine im Umgang mit neuen Techn.	46	1	5	4,00	,116	,789	,622
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	46	1	5	4,43	,115	,779	,607
Expertenwissen	46	1	5	4,28	,127	,861	,741
Flexibilität	46	1	5	4,54	,086	,585	,343
Belastbarkeit	46	1	5	4,54	,092	,622	,387
Lernfähigkeit	46	1	5	4,33	,094	,634	,402
Lernbereitschaft	46	1	5	4,63	,072	,488	,238
Aufgeschlossenheit	46	1	5	4,63	,072	,488	,238
Soziale Kompetenzen	46	1	5	4,57	,086	,583	,340
Qualitätsbewusstsein	46	1	5	4,61	,091	,614	,377
Verlässlichkeit	46	1	5	4,76	,071	,480	,230
Gültige Werte	46						

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

	Altersgruppe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Erfahrung	junge PT	35	23,59	825,50
	ältere PT	33	46,08	1520,50
	Gesamt	68		
Routine im Umgang mit neuen Techn.	junge PT	35	38,46	1346,00
	ältere PT	33	30,30	1000,00
	Gesamt	68		
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	junge PT	35	31,40	1099,00
	ältere PT	33	37,79	1247,00
	Gesamt	68		
Expertenwissen	junge PT	35	28,83	1009,00
	ältere PT	33	40,52	1337,00
	Gesamt	68		
Flexibilität	junge PT	35	36,26	1269,00
	ältere PT	33	32,64	1077,00
	Gesamt	68		
Belastbarkeit	junge PT	35	37,24	1303,50
	ältere PT	33	31,59	1042,50
	Gesamt	68		
Lernfähigkeit	junge PT	35	40,61	1421,50
	ältere PT	33	28,02	924,50
	Gesamt	68		
Lernbereitschaft	junge PT	35	33,84	1184,50
	ältere PT	33	35,20	1161,50
	Gesamt	68		
Aufgeschlossenheit	junge PT	35	35,16	1230,50
	ältere PT	33	33,80	1115,50
	Gesamt	68		
Soziale Kompetenzen	junge PT	35	37,80	1323,00
	ältere PT	33	31,00	1023,00
	Gesamt	68		
Qualitätsbewusstsein	junge PT	35	33,40	1169,00
	ältere PT	33	35,67	1177,00
	Gesamt	68		
Verlässlichkeit	junge PT	35	36,26	1269,00
	ältere PT	33	32,64	1077,00
	Gesamt	68		

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

	Altersgruppe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
--	--------------	---	----------------	-----------

Erfahrung	junge PT	43	31,72	1364,00
	ältere PT	46	57,41	2641,00
	Gesamt	89		
Routine im Umgang mit neuen Technologien	junge PT	43	51,29	2205,50
	ältere PT	46	39,12	1799,50
	Gesamt	89		
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	junge PT	43	39,83	1712,50
	ältere PT	46	49,84	2292,50
	Gesamt	89		
Expertenwissen	junge PT	43	37,07	1594,00
	ältere PT	46	52,41	2411,00
	Gesamt	89		
Flexibilität	junge PT	43	45,34	1949,50
	ältere PT	46	44,68	2055,50
	Gesamt	89		
Belastbarkeit	junge PT	43	46,58	2003,00
	ältere PT	46	43,52	2002,00
	Gesamt	89		
Lernfähigkeit	junge PT	43	50,20	2158,50
	ältere PT	46	40,14	1846,50
	Gesamt	89		
Lernbereitschaft	junge PT	43	43,81	1884,00
	ältere PT	46	46,11	2121,00
	Gesamt	89		
Aufgeschlossenheit	junge PT	43	45,81	1970,00
	ältere PT	46	44,24	2035,00
	Gesamt	89		
Soziale Kompetenzen	junge PT	43	45,40	1952,00
	ältere PT	46	44,63	2053,00
	Gesamt	89		
Qualitätsbewusstsein	junge PT	43	41,59	1788,50
	ältere PT	46	48,18	2216,50
	Gesamt	89		
Verlässlichkeit	junge PT	43	44,24	1902,50
	ältere PT	46	45,71	2102,50
	Gesamt	89		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Erfahrung	Routine im Umgang mit neuen Techn.	Routine im eigenen Arbeitsgebiet	Experten-wissen	Flexibilität	Belast-barkeit	Lern-fähigkeit	Lern-bereit-schaft	Auf-geschlossen-heit	Soziale Kompet.	Qualitäts-bewusst-sein	Verläss-lichkeit
Mann-Whitney-U	195,500	439,000	469,000	379,000	516,000	481,500	363,500	554,500	554,500	462,000	539,000	516,000
Wilcoxon-W	825,500	1000,000	1099,000	1009,000	1077,000	1042,500	924,500	1184,500	1115,500	1023,000	1169,000	1077,000
Z	-4,999	-1,861	-1,436	-2,582	-,897	-1,417	-2,952	-,329	-,337	-1,694	-,551	-1,049
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,000	,063	,151	,010	,370	,157	,003	,742	,736	,090	,582	,294

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Erfahrung	Routine im Umgang mit neuen Techn.	Routine im eigenen Arbeitsgebiet	Experten-wissen	Flexi-bilität	Belast-barkeit	Lern-fähigkeit	Lern-bereit-schaft	Auf-geschlossen-heit	Soziale Kompet.	Qualitäts-bewusst-sein	Verlässlich-keit
Mann-Whitney-U	418,000	718,500	766,500	648,000	974,500	921,000	765,500	938,000	954,000	972,000	842,500	956,500
Wilcoxon-W	1364,000	1799,500	1712,500	1594,000	2055,500	2002,000	1846,500	1884,000	2035,000	2053,000	1788,500	1902,500
Z	-5,010	-2,412	-1,987	-2,975	-,138	-,663	-2,078	-,493	-,347	-,164	-1,390	-,362
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,000	,016	,047*	,003	,890	,507	,038	,622	,728	,870	,164	,717

a. Gruppenvariable: Altersgruppe

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang
Erfahrung	junge PT männlich	12	19,17
	junge PT weiblich	23	25,89
	ältere PT männlich	24	47,38
	ältere PT weiblich	9	42,61
	Gesamt	68	
Routine im Umgang mit neuen Technologien	junge PT männlich	12	39,75
	junge PT weiblich	23	37,78
	ältere PT männlich	24	34,04
	ältere PT weiblich	9	20,33
	Gesamt	68	
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	junge PT männlich	12	25,25
	junge PT weiblich	23	34,61
	ältere PT männlich	24	36,21
	ältere PT weiblich	9	42,00
	Gesamt	68	
Expertenwissen	junge PT männlich	12	33,50
	junge PT weiblich	23	26,39
	ältere PT männlich	24	42,42
	ältere PT weiblich	9	35,44
	Gesamt	68	
Flexibilität	junge PT männlich	12	38,75
	junge PT weiblich	23	34,96
	ältere PT männlich	24	31,38
	ältere PT weiblich	9	36,00
	Gesamt	68	
Belastbarkeit	junge PT männlich	12	38,13
	junge PT weiblich	23	36,78
	ältere PT männlich	24	30,13
	ältere PT weiblich	9	35,50
	Gesamt	68	
Lernfähigkeit	junge PT männlich	12	33,83
	junge PT weiblich	23	44,15
	ältere PT männlich	24	27,58
	ältere PT weiblich	9	29,17
	Gesamt	68	
Lernbereitschaft	junge PT männlich	12	25,21
	junge PT weiblich	23	38,35
	ältere PT männlich	24	33,10
	ältere PT weiblich	9	40,78

	Gesamt	68	
Aufgeschlossenheit	junge PT männlich	12	33,04
	junge PT weiblich	23	36,26
	ältere PT männlich	24	34,44
	ältere PT weiblich	9	32,11
	Gesamt	68	
Soziale Kompetenzen	junge PT männlich	12	31,96
	junge PT weiblich	23	40,85
	ältere PT männlich	24	29,25
	ältere PT weiblich	9	35,67
	Gesamt	68	
Qualitätsbewusstsein	junge PT männlich	12	33,13
	junge PT weiblich	23	33,54
	ältere PT männlich	24	33,85
	ältere PT weiblich	9	40,50
	Gesamt	68	
Verlässlichkeit	junge PT männlich	12	30,83
	junge PT weiblich	23	39,09
	ältere PT männlich	24	30,52
	ältere PT weiblich	9	38,28
	Gesamt	68	

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang
Erfahrung	junge PT männlich	19	28,68
	junge PT weiblich	24	34,13
	ältere PT männlich	30	60,30
	ältere PT weiblich	16	52,00
	Gesamt	89	
Routine im Umgang mit neuen Technologien	junge PT männlich	19	54,03
	junge PT weiblich	24	49,13
	ältere PT männlich	30	44,98
	ältere PT weiblich	16	28,13
	Gesamt	89	
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	junge PT männlich	19	33,68
	junge PT weiblich	24	44,69
	ältere PT männlich	30	48,95
	ältere PT weiblich	16	51,50
	Gesamt	89	
Expertenwissen	junge PT männlich	19	42,08
	junge PT weiblich	24	33,10
	ältere PT männlich	30	53,80
	ältere PT weiblich	16	49,81
	Gesamt	89	
Flexibilität	junge PT männlich	19	45,11
	junge PT weiblich	24	45,52
	ältere PT männlich	30	40,58
	ältere PT weiblich	16	52,38
	Gesamt	89	
Belastbarkeit	junge PT männlich	19	45,53
	junge PT weiblich	24	47,42
	ältere PT männlich	30	38,40
	ältere PT weiblich	16	53,13
	Gesamt	89	
Lernfähigkeit	junge PT männlich	19	42,39
	junge PT weiblich	24	56,38
	ältere PT männlich	30	36,47
	ältere PT weiblich	16	47,03
	Gesamt	89	
Lernbereitschaft	junge PT männlich	19	36,21
	junge PT weiblich	24	49,83
	ältere PT männlich	30	41,93
	ältere PT weiblich	16	53,94

	Gesamt	89	
Aufgeschlossenheit	junge PT männlich	19	44,29
	junge PT weiblich	24	47,02
	ältere PT männlich	30	42,90
	ältere PT weiblich	16	46,75
	Gesamt	89	
Soziale Kompetenzen	junge PT männlich	19	33,37
	junge PT weiblich	24	54,92
	ältere PT männlich	30	39,62
	ältere PT weiblich	16	54,03
	Gesamt	89	
Qualitätsbewusstsein	junge PT männlich	19	40,08
	junge PT weiblich	24	42,79
	ältere PT männlich	30	45,17
	ältere PT weiblich	16	53,84
	Gesamt	89	
Verlässlichkeit	junge PT männlich	19	36,97
	junge PT weiblich	24	50,00
	ältere PT männlich	30	41,95
	ältere PT weiblich	16	52,75
	Gesamt	89	

Statistik für Test^{a,b} (geschlechtlicher Vergleich – exkl. 36-44 Jahre)

	Erfahrung	Routine im Umgang mit neuen Techno.	Routine im eigenen Arbeitsgebiet	Expertenwissen	Flexibilität	Belastbarkeit	Lernfähigkeit	Lernbereitschaft	Aufgeschlossenheit	Soziale Kompetenzen	Qualitätsbewusstsein	Verlässlichkeit
Chi-Quadrat	26,455	7,330	4,769	8,729	1,719	2,759	11,478	6,171	,539	6,134	1,315	5,697
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,000	,062	,189	,033	,633	,430	,009	,104	,910	,105	,726	,127

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Statistik für Test^{a,b}(geschlechtlicher Vergleich - inkl. 36-44 Jahre)

	Erfahrung	Routine im Umgang mit neuen Techn.	Routine im eigenen Arbeitsgebiet	Expertenwissen	Flexibilität	Belastbarkeit	Lernfähigkeit	Lernbereitschaft	Aufgeschlossenheit	Soziale Kompetenzen	Qualitätsbewusstsein	Verlässlichkeit
Chi-Quadrat	26,865	11,513	6,342	10,577	2,951	5,298	10,535	7,449	,632	14,668	3,662	8,458
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asympt. Signifikanz	,000	,009	,096	,014	,399	,151	,015	,059	,889	,002	,300	,037

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Experten für junge Potenzialträger

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standardfehler	Statistik	Statistik
	Erfahrung	23	1	5	1,65	,162	,775
Routine im Umgang mit neuen Technologien	23	1	5	4,48	,124	,593	,352
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	23	1	5	2,39	,249	1,196	1,431
Expertenwissen	23	1	5	2,26	,191	,915	,838
Flexibilität	23	1	5	4,09	,188	,900	,810
Belastbarkeit	23	1	5	3,61	,186	,891	,794
Lernfähigkeit	23	1	5	4,39	,104	,499	,249
Lernbereitschaft	23	1	5	4,17	,149	,717	,514
Aufgeschlossenheit	23	1	5	4,30	,117	,559	,312
Soziale Kompetenzen	23	1	5	3,39	,196	,941	,885
Qualitätsbewusstsein	23	1	5	3,17	,162	,778	,605
Verlässlichkeit	23	1	5	3,48	,198	,947	,897
Gültige Werte (Listenweise)	23						

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Gruppenstatistiken		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Erfahrung	junge PT	35	39,59	1385,50
	Experten	23	14,15	325,50
	Gesamt	58		
Routine im Umgang mit neuen Technologien	junge PT	35	28,56	999,50
	Experten	23	30,93	711,50
	Gesamt	58		
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	junge PT	35	37,96	1328,50
	Experten	23	16,63	382,50
	Gesamt	58		
Expertenwissen	junge PT	35	37,54	1314,00
	Experten	23	17,26	397,00
	Gesamt	58		
Flexibilität	junge PT	35	33,56	1174,50
	Experten	23	23,33	536,50
	Gesamt	58		
Belastbarkeit	junge PT	35	37,21	1302,50
	Experten	23	17,76	408,50
	Gesamt	58		
Lernfähigkeit	junge PT	35	32,23	1128,00
	Experten	23	25,35	583,00
	Gesamt	58		
Lernbereitschaft	junge PT	35	32,56	1139,50
	Experten	23	24,85	571,50
	Gesamt	58		
Aufgeschlossenheit	junge PT	35	33,01	1155,50
	Experten	23	24,15	555,50
	Gesamt	58		
Soziale Kompetenzen	junge PT	35	37,99	1329,50
	Experten	23	16,59	381,50
	Gesamt	58		
Qualitätsbewusstsein	junge PT	35	37,84	1324,50
	Experten	23	16,80	386,50
	Gesamt	58		
Verlässlichkeit	junge PT	35	38,14	1335,00
	Experten	23	16,35	376,00
	Gesamt	58		

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Gruppenstatistiken		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Erfahrung	junge PT	43	43,76	1881,50
	Experten	23	14,33	329,50
	Gesamt	66		
Routine im Umgang mit neuen Technologien	junge PT	43	32,73	1407,50
	Experten	23	34,93	803,50
	Gesamt	66		
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	junge PT	43	41,76	1795,50
	Experten	23	18,07	415,50
	Gesamt	66		
Expertenwissen	junge PT	43	42,00	1806,00
	Experten	23	17,61	405,00
	Gesamt	66		
Flexibilität	junge PT	43	36,77	1581,00
	Experten	23	27,39	630,00
	Gesamt	66		
Belastbarkeit	junge PT	43	40,83	1755,50
	Experten	23	19,80	455,50
	Gesamt	66		
Lernfähigkeit	junge PT	43	35,95	1546,00
	Experten	23	28,91	665,00
	Gesamt	66		
Lernbereitschaft	junge PT	43	36,72	1579,00
	Experten	23	27,48	632,00
	Gesamt	66		
Aufgeschlossenheit	junge PT	43	37,24	1601,50
	Experten	23	26,50	609,50
	Gesamt	66		
Soziale Kompetenzen	junge PT	43	41,27	1774,50
	Experten	23	18,98	436,50
	Gesamt	66		
Qualitätsbewusstsein	junge PT	43	41,64	1790,50
	Experten	23	18,28	420,50
	Gesamt	66		
Verlässlichkeit	junge PT	43	41,72	1794,00
	Experten	23	18,13	417,00
	Gesamt	66		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Erfahrung	Routine im Umgang mit neuen Techn.	Routine im eigenen Arbeitsgebiet	Expertenwissen	Flexibilität	Belastbarkeit	Lernfähigkeit	Lernbereitschaft	Aufgeschlossenheit	Soziale Kompetenzen	Qualitätsbewusstsein	Verlässlichkeit
Mann-Whitney-U	49,500	369,500	106,500	121,000	260,500	132,500	307,000	295,500	279,500	105,500	110,500	100,000
Wilcoxon-W	325,500	999,500	382,500	397,000	536,500	408,500	583,000	571,500	555,500	381,500	386,500	376,000
Z	-5,756	-,587	-,4848	-,4659	-,2,547	-,4,675	-,1,757	-,1,879	-,2,232	-,5,113	-,4,874	-,5,369
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,000	,557	,000	,000	,011	,000	,079	,060	,026	,000	,000	,000

a. Gruppenvariable: Gruppenstatistiken

Statistik für Test^a(inkl. 36-44 Jahre)

	Erfahrung	Routine im Umgang mit neuen Techn.	Routine im eigenen Arbeitsgebiet	Expertenwissen	Flexibilität	Belastbarkeit	Lernfähigkeit	Lernbereitschaft	Aufgeschlossenheit	Soziale Kompetenzen	Qualitätsbewusstsein	Verlässlichkeit
Mann-Whitney-U	53,500	461,500	139,500	129,000	354,000	179,500	389,000	356,000	333,500	160,500	144,500	141,000
Wilcoxon-W	329,500	1407,500	415,500	405,000	630,000	455,500	665,000	632,000	609,500	436,500	420,500	417,000
Z	-6,078	-,499	-,4,926	-,5,105	-,2,103	-,4,620	-,1,642	-,2,074	-,2,493	-,4,821	-,4,950	-,5,262
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,000	,618	,000	,000	,035	,000	,101	,038	,013	,000	,000	,000

a. Gruppenvariable: Gruppenstatistiken

Experten für ältere Potenzialträger

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standardfehler	Statistik	Statistik
	Erfahrung	23	1	5	4,61	,104	,499
Routine im Umgang mit neuen Techn.	23	1	5	2,78	,140	,671	,451
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	23	1	5	4,48	,124	,593	,352
Expertenwissen	23	1	5	4,39	,137	,656	,431
Flexibilität	23	1	5	3,13	,114	,548	,300
Belastbarkeit	23	1	5	3,48	,152	,730	,534
Lernfähigkeit	23	1	5	3,30	,117	,559	,312
Lernbereitschaft	23	1	5	3,43	,152	,728	,530
Aufgeschlossenheit	23	1	5	3,30	,183	,876	,767
Soziale Kompetenzen	23	1	5	4,09	,124	,596	,356
Qualitätsbewusstsein	23	1	5	4,22	,153	,736	,542
Verlässlichkeit	23	1	5	4,43	,123	,590	,348
Gültige Werte (Listenweise)	23						

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme	
Erfahrung	ältere Potenzialträger	33	29,52	974,00
	Experten	23	27,04	622,00
	Gesamt	56		
Routine im Umgang mit neuen Techn.	ältere Potenzialträger	33	37,02	1221,50
	Experten	23	16,28	374,50
	Gesamt	56		
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	ältere Potenzialträger	33	28,15	929,00
	Experten	23	29,00	667,00
	Gesamt	56		
Expertenwissen	ältere Potenzialträger	33	27,17	896,50
	Experten	23	30,41	699,50
	Gesamt	56		
Flexibilität	ältere Potenzialträger	33	38,62	1274,50
	Experten	23	13,98	321,50
	Gesamt	56		
Belastbarkeit	ältere Potenzialträger	33	35,97	1187,00
	Experten	23	17,78	409,00
	Gesamt	56		
Lernfähigkeit	ältere Potenzialträger	33	36,08	1190,50
	Experten	23	17,63	405,50
	Gesamt	56		
Lernbereitschaft	ältere Potenzialträger	33	37,33	1232,00
	Experten	23	15,83	364,00
	Gesamt	56		
Aufgeschlossenheit	ältere Potenzialträger	33	37,23	1228,50
	Experten	23	15,98	367,50
	Gesamt	56		
Soziale Kompetenzen	ältere Potenzialträger	33	32,41	1069,50
	Experten	23	22,89	526,50
	Gesamt	56		
Qualitätsbewusstsein	ältere Potenzialträger	33	31,97	1055,00
	Experten	23	23,52	541,00
	Gesamt	56		
Verlässlichkeit	ältere Potenzialträger	33	31,32	1033,50
	Experten	23	24,46	562,50
	Gesamt	56		

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme	
Erfahrung	ältere Potenzialträger	46	35,15	1617,00
	Experten	23	34,70	798,00
	Gesamt	69		
Routine im Umgang mit neuen Techn.	ältere Potenzialträger	46	43,25	1989,50
	Experten	23	18,50	425,50
	Gesamt	69		
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	ältere Potenzialträger	46	35,23	1620,50
	Experten	23	34,54	794,50
	Gesamt	69		
Expertenwissen	ältere Potenzialträger	46	34,67	1595,00
	Experten	23	35,65	820,00
	Gesamt	69		
Flexibilität	ältere Potenzialträger	46	45,01	2070,50
	Experten	23	14,98	344,50
	Gesamt	69		
Belastbarkeit	ältere Potenzialträger	46	42,89	1973,00
	Experten	23	19,22	442,00
	Gesamt	69		
Lernfähigkeit	ältere Potenzialträger	46	43,28	1991,00
	Experten	23	18,43	424,00
	Gesamt	69		
Lernbereitschaft	ältere Potenzialträger	46	43,97	2022,50
	Experten	23	17,07	392,50
	Gesamt	69		
Aufgeschlossenheit	ältere Potenzialträger	46	43,84	2016,50
	Experten	23	17,33	398,50
	Gesamt	69		
Soziale Kompetenzen	ältere Potenzialträger	46	39,70	1826,00
	Experten	23	25,61	589,00
	Gesamt	69		
Qualitätsbewusstsein	ältere Potenzialträger	46	38,62	1776,50
	Experten	23	27,76	638,50
	Gesamt	69		
Verlässlichkeit	ältere Potenzialträger	46	38,48	1770,00
	Experten	23	28,04	645,00
	Gesamt	69		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Erfahrung	Routine im Umgang mit neuen Techn.	Routine im eigenen Arbeitsgebiet	Expertenwissen	Flexibilität	Belastbarkeit	Lernfähigkeit	Lernbereitschaft	Aufgeschlossenheit	Soziale Kompetenzen	Qualitätsbewusstsein	Verlässlichkeit
Mann-Whitney-U	346,000	98,500	368,000	335,500	45,500	133,000	129,500	88,000	91,500	250,500	265,000	286,500
Wilcoxon-W	622,000	374,500	929,000	896,500	321,500	409,000	405,500	364,000	367,500	526,500	541,000	562,500
Z	-,680	-4,897	-,214	-,803	-5,864	-4,353	-4,487	-5,197	-5,090	-2,394	-2,156	-1,829
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,496	,000	,830	,422	,000	,000	,000	,000	,000	,017	,031	,067

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Statistik für Test^a(inkl. 36-44 Jahre)

	Erfahrung	Routine im Umgang mit neuen Techn.	Routine im eigenen Arbeitsgebiet	Expertenwissen	Flexibilität	Belastbarkeit	Lernfähigkeit	Lernbereitschaft	Aufgeschlossenheit	Soziale Kompetenzen	Qualitätsbewusstsein	Verlässlichkeit
Mann-Whitney-U	522,000	149,500	518,500	514,000	68,500	166,000	148,000	116,500	122,500	313,000	362,500	369,000
Wilcoxon-W	798,000	425,500	794,500	1595,000	344,500	442,000	424,000	392,500	398,500	589,000	638,500	645,000
Z	-,106	-5,058	-,151	-,210	-6,213	-4,952	-5,168	-5,679	-5,566	-3,075	-2,412	-2,507
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,916	,000	,880	,833	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,016	,012

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme	
Erfahrung	Experten für junge PT	23	12,20	280,50
	Experten für ältere PT	23	34,80	800,50
	Gesamt	46		
Routine im Umgang mit neuen Technologien	Experten für junge PT	23	33,96	781,00
	Experten für ältere PT	23	13,04	300,00
	Gesamt	46		
Routine im eigenen Arbeitsgebiet	Experten für junge PT	23	13,67	314,50
	Experten für ältere PT	23	33,33	766,50
	Gesamt	46		
Expertenwissen	Experten für junge PT	23	12,74	293,00
	Experten für ältere PT	23	34,26	788,00
	Gesamt	46		
Flexibilität	Experten für junge PT	23	30,35	698,00
	Experten für ältere PT	23	16,65	383,00
	Gesamt	46		
Belastbarkeit	Experten für junge PT	23	24,89	572,50
	Experten für ältere PT	23	22,11	508,50
	Gesamt	46		
Lernfähigkeit	Experten für junge PT	23	32,67	751,50
	Experten für ältere PT	23	14,33	329,50
	Gesamt	46		
Lernbereitschaft	Experten für junge PT	23	29,17	671,00
	Experten für ältere PT	23	17,83	410,00
	Gesamt	46		
Aufgeschlossenheit	Experten für junge PT	23	30,70	706,00
	Experten für ältere PT	23	16,30	375,00
	Gesamt	46		
Soziale Kompetenzen	Experten für junge PT	23	18,46	424,50
	Experten für ältere PT	23	28,54	656,50
	Gesamt	46		
Qualitätsbewusstsein	Experten für junge PT	23	15,91	366,00
	Experten für ältere PT	23	31,09	715,00
	Gesamt	46		
Verlässlichkeit	Experten für junge PT	23	16,96	390,00
	Experten für ältere PT	23	30,04	691,00
	Gesamt	46		

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Erfahrung	Routine im Umgang mit neuen Techn.	Routine im eigenen Arbeitsgebiet	Expertenwissen	Flexibilität	Belastbarkeit	Lernfähigkeit	Lernbereitschaft	Aufgeschlossenheit	Soziale Kompetenzen	Qualitätsbewusstsein	Verlässlichkeit
Mann-Whitney-U	4,500	24,000	38,500	17,000	107,000	232,500	53,500	134,000	99,000	148,500	90,000	114,000
Wilcoxon-W	280,500	300,000	314,500	293,000	383,000	508,500	329,500	410,000	375,000	424,500	366,000	390,000
Z	-5,898	-5,472	-5,107	-5,576	-3,699	-,755	-4,972	-3,075	-3,874	-2,736	-4,044	-3,483
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,451	,000	,002	,000	,006	,000	,000

a. Gruppenvariable: Stichprobe

5. Bewerten Sie die folgende Aussage: Schwächen können durch Stärken im Arbeitsalltag ausgeglichen werden.

Fragebogen Potenzialträger, Nr. 6; Fragebogen Experten, Nr.5

Bewertungsskala: 1=stimme voll und ganz zu, 2=stimme zu, 3=stimme teilweise zu, 4=lehne teilweise ab, 5=lehne ab, 6=lehne voll und ganz ab

Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standardfehler	Statistik	Statistik
Schwächen Stärken Ausgleich	66	1	5	2,35	,107	,868	,754
Gültige Werte (Listenweise)	66						

Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standardfehler	Statistik	Statistik
Schwächen Stärken Ausgleich	86	1	6	2,37	,099	,921	,848
Gültige Werte (Listenweise)	86						

Experten

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standardfehler	Statistik	Statistik
Schwächen Stärken Ausgleich	23	1	6	1,83	,136	,650	,423
Gültige Werte (Listenweise)	23						

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Schwächen Stärken	Potenzialträger	66	48,94	3230,00
Ausgleich	Experten	23	33,70	775,00
	Gesamt	89		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Schwächen Stärken Ausgleich
Mann-Whitney-U	499,000
Wilcoxon-W	775,000
Z	-2,603
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,009

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Altersgruppen	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Schwächen Stärken Potenzialträger	86	58,92	5067,00
Ausgleich Experten	23	40,35	928,00
Gesamt	109		

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Schwächen Stärken Ausgleich
Mann-Whitney-U	652,000
Wilcoxon-W	928,000
Z	-2,672
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,008

a. Gruppenvariable: Altersgruppen

Junge Potenzialträger (exkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Schwächen Stärken Ausgleich	33	1	4	2,21	,136	,781	,610
Gültige Werte (Listenweise)	33						

Junge Potenzialträger (inkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Schwächen Stärken Ausgleich	41	1	6	2,27	,135	,867	,751
Gültige Werte (Listenweise)	41						

Ältere Potenzialträger (exkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Schwächen Stärken Ausgleich	33	1	5	2,48	,164	,939	,883
Gültige Werte (Listenweise)	33						

Ältere Potenzialträger (inkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Schwächen Stärken Ausgleich	45	1	6	2,47	,144	,968	,936
Gültige Werte (Listenweise)	45						

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Schwächen Stärken	junge PT	33	30,83	1017,50
Ausgleich	ältere PT	33	36,17	1193,50
	Gesamt	66		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Schwächen Stärken Ausgleich
Mann-Whitney-U	456,500
Wilcoxon-W	1017,500
Z	-1,203
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,229

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Schwächen Stärken	junge PT	41	40,79	1672,50
Ausgleich	ältere PT	45	45,97	2068,50
	Gesamt	86		

Statistik für Test^a

	Schwächen Stärken Ausgleich
Mann-Whitney-U	811,500
Wilcoxon-W	1672,500
Z	-1,022
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,307

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	
Schwächen Stärken Ausgleich	junge PT männlich junge PT weiblich	11 22	26,41 33,05
	ältere PT männlich	24	35,04
	ältere PT weiblich	9	39,17
	Gesamt	66	

Statistik für Test^{a,b} (exkl. 36-44 Jahre)

	Schwächen Stärken Ausgleich
Chi-Quadrat	2,787
df	3
Asymptotische Signifikanz	,426

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	
Schwächen Stärken Ausgleich	junge PT männlich junge PT weiblich	18 23	38,67 42,46
	ältere PT männlich	30	47,03
	ältere PT weiblich	15	43,83
	Gesamt	86	

Statistik für Test^{a,b}

	Schwächen Stärken Ausgleich
Chi-Quadrat	1,495
df	3
Asymptotische Signifikanz	,683

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

6. Bewerten Sie die folgende Aussage: Stärken und Schwächen von jungen und älteren Arbeitnehmern ergänzen sich.

Fragebogen Potenzialträger, Nr. 7; Fragebogen Experten, Nr. 6

Bewertungsskala: 1=stimme voll und ganz zu, 2=stimme zu, 3=stimme teilweise zu, 4=lehne teilweise ab, 5=lehne ab, 6=lehne voll und ganz ab

Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Ergänzung von altersspezifischen Stärken und Schwächen	66	1	5	2,08	,111	,900	,810
Gültige Werte (Listenweise)	66						

Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Ergänzung von altersspezifischen Stärken und Schwächen	86	1	6	2,00	,094	,868	,753
Gültige Werte (Listenweise)	86						

Experten

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Ergänzung von altersspezifischen Stärken und Schwächen	23	1	6	2,30	,183	,876	,767
Gültige Werte (Listenweise)	23						

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Ergänzung von Potenzialträger	66	43,11	2845,00
altersspezifischen Stärken Experten	23	50,43	1160,00
und Schwächen Gesamt	89		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Ergänzung von altersspezifischen Stärken und Schwächen
Mann-Whitney-U	634,000
Wilcoxon-W	2845,000
Z	-1,237
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,216

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Ergänzung von Potenzialträger	86	52,59	4522,50
altersspezifischen Stärken Experten	23	64,02	1472,50
und Schwächen Gesamt	109		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Ergänzung von altersspezifischen Stärken und Schwächen
Mann-Whitney-U	781,500
Wilcoxon-W	4522,500
Z	-1,631
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,103*

a. Gruppenvariable: Altersgruppen

Ältere Potenzialträger (exkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Ergänzung von altersspezifischen Stärken und Schwächen	33	1	5	2,21	,178	1,023	1,047
Gültige Werte (Listenweise)	33						

Junge Potenzialträger (inkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Ergänzung von altersspezifischen Stärken und Schwächen	41	1	6	2,15	,158	1,014	1,028
Gültige Werte (Listenweise)	41						

Ältere Potenzialträger (exkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Ergänzung von altersspezifischen Stärken und Schwächen	33	1	3	1,94	,130	,747	,559
Gültige Werte (Listenweise)	33						

Ältere Potenzialträger (inkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Ergänzung von altersspezifischen Stärken und Schwächen	45	1	6	1,87	,103	,694	,482
Gültige Werte (Listenweise)	45						

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Ergänzung von altersspezif. Stärken und Schwächen	junge PT	33	35,64	1176,00
	ältere PT	33	31,36	1035,00
	Gesamt	66		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Ergänzung von altersspezifische Stärken und Schwächen
Mann-Whitney-U	474,000
Wilcoxon-W	1035,000
Z	-,958
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,338

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Ergänzung von altersspezifischen Stärken und Schwächen	junge PT 41	46,60	1910,50
	ältere PT 45	40,68	1830,50
	Gesamt 86		

Statistik für Test^a(exkl. 36-44 Jahre)

	Ergänzung von altersspezifischen Stärken und Schwächen
Mann-Whitney-U	795,500
Wilcoxon-W	1830,500
Z	-1,168
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,243*

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang
Ergänzung von altersspezif. Stärken und Schwächen	junge PT männlich 11	39,45
	junge PT weiblich 22	33,73
	ältere PT männlich 24	29,92
	ältere PT weiblich 9	35,22
	Gesamt 66	

Statistik für Test^{a,b} (exkl. 36-44 Jahre)

	Ergänzung von altersspezifische Stärken und Schwächen
Chi-Quadrat	2,212
df	3
Asymptotische Signifikanz	,530

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang
Ergänzung von altersspezif. junge PT männlich	18	49,36
Stärken und Schwächen junge PT weiblich	23	44,43
ältere PT männlich	30	40,72
ältere PT weiblich	15	40,60
Gesamt	86	

Statistik für Test^{a,b}

	Ergänzung von altersspezifische Stärken und Schwächen
Chi-Quadrat	1,810
df	3
Asymptotische Signifikanz	,613

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

7. Wie schätzen Sie Ihre Leistungsmotivation im Vergleich zu Kollegen mit gleichem Aufgabenbereich ein?

Fragebogen Potenzialträger, Nr. 8; Fragebogen Experten, Nr. 7 und Nr. 8

Bewertungsskala: 1=sehr viel niedriger, 2=niedriger, 3=durchschnittlich, 4=höher, 5=sehr viel höher

Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Einschätzung der Leistungsmotivation	66	3	5	4,00	,068	,555	,308
Gültige Werte (Listenweise)	66						

Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Einschätzung der Leistungsmotivation	86	1	5	4,03	,065	,603	,363
Gültige Werte (Listenweise)	86						

Experten

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Einschätzung der Leistungsmotivation	46	1	5	4,00	,108	,730	,533
Gültige Werte (Listenweise)	46						

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Alter		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Einschätzung der	Potenzialträger	66	44,15	2914,00
Leistungsmotivation	Experten	23	47,43	1091,00
Gesamt		89		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Einschätzung der Leistungsmotivation
Mann-Whitney-U	703,000
Wilcoxon-W	2914,000
Z	-,628
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,530

a. Gruppenvariable: Alter

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Alter		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Einschätzung der	Potenzialträger	86	67,09	5770,00
Leistungsmotivation	Experten	46	65,39	3008,00
Gesamt		132		

Statistik für Test^a

	Einschätzung der Leistungsmotivation
Mann-Whitney-U	1927,000
Wilcoxon-W	3008,000
Z	-,275
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,783

a. Gruppenvariable: Alter

Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungseinschätzung	38	3	5	3,87	,077	,475	,225
Leistungseinschätzung ältere PT	33	3	5	3,97	,081	,467	,218
Gültige Werte (Listenweise)	31						

Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungsmotivation junge PT	41	1	5	4,00	,105	,671	,450
Leistungsmotivation älterer PT	45	1	5	4,07	,080	,539	,291

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichproben	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Einschätzung der Leistungsmotivation junge PT	33	31,71	1046,50
ältere PT	32	34,33	1098,50
Gesamt	65		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Einschätzung der Leistungsmotivation
Mann-Whitney-U	485,500
Wilcoxon-W	1046,500
Z	-,697
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,486

a. Gruppenvariable: Stichproben

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Alter	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Einschätzung der Leistungsmotivation junge PT	41	42,33	1735,50
ältere PT	45	44,57	2005,50
Gesamt	86		

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Einschätzung der Leistungsmotivation
Mann-Whitney-U	874,500
Wilcoxon-W	1735,500
Z	-,487
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,626

a. Gruppenvariable: Alter

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Einschätzung der Leistungsmotivation
Mann-Whitney-U	874,500
Wilcoxon-W	1735,500
Z	-,487
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,626

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichproben	N	Mittlerer Rang
Einschätzung der Leistungsmotivation junge PT männlich	11	43,68
junge PT weiblich	22	25,86
ältere PT männlich	24	33,50
ältere PT weiblich	9	39,72
Gesamt	66	

Statistik für Test^{a,b} (exkl. 36-44 Jahre)

	Einschätzung der Leistungsmotivation
Chi-Quadrat	11,490
df	3
Asymptotische Signifikanz	,009

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichproben

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang
Einschätzung der Leistungsmotivation junge PT männlich	18	52,17
junge PT weiblich	23	34,63
ältere PT männlich	30	43,35
ältere PT weiblich	15	47,00
Gesamt	86	

Statistik für Test^{a,b}

	Einschätzung der Leistungsmotivation
Chi-Quadrat	7,386
df	3
Asymptotische Signifikanz	,061

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Junge Potenzialträger (exkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Einschätzung der Leistungsmotivation junge PT	33	3	5	4,09	,110	,631	,398
Einschätzung der Leistungsmotivation für junge PT	23	3	5	4,09	,139	,668	,447
Gültige Werte (Listenweise)	20						

Junge Potenzialträger (inkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Einschätzung der Leistungsmotivation junge PT	41	1	5	4,00	,105	,671	,450
Einschätzung der Leistungsmotivation für junge PT (Experten)	23	1	5	4,09	,139	,668	,447

Ältere Potenzialträger (exkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungsmotivation älterer PT	33	3	5	4,06	,075	,429	,184
Einschätzung der Leistungsmotivation für ältere PT	23	3	5	3,91	,165	,793	,628
Gültige Werte (Listenweise)	23						

Ältere Potenzialträger (inkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Einschätzung der Leistungsmotivation älterer PT	45	1	5	4,07	,080	,539	,291
Einschätzung der Leistungsmotivation <u>für</u> ältere PT (Experten)	23	1	5	3,91	,165	,793	,628

Ränge (exkl. 36-39 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Einschätzung der	junge Potenzialträger	33	28,52	941,00
Leistungsmotivation junge	Experten	23	28,48	655,00
PT	Gesamt	56		

Statistik für Test^a (exkl. 36-39 Jahre)

	Einschätzung der Leistungsmotivation junge PT
Mann-Whitney-U	379,000
Wilcoxon-W	655,000
Z	-,009
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,992

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (exkl. 40-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Einschätzung der ältere Potenzialträger	33	28,02	896,50
Leistungsmotivation älterer Experten	23	27,98	643,50
PT Gesamt	56		

Statistik für Test^a (exkl. 40-44 Jahre)

	Leistungsmotivation älterer PT
Mann-Whitney-U	367,500
Wilcoxon-W	643,500
Z	-,009
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,993

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-39 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Einschätzung der junge Potenzialträger	41	31,72	1300,50
Leistungsmotivation junger PT Experten	23	33,89	779,50
Gesamt	64		

Statistik für Test^a

	Einschätzung der Leistungsmotivation junger PT
Mann-Whitney-U	439,500
Wilcoxon-W	1300,500
Z	-,500
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,617

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 40-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Einschätzung der ältere Potenzialträger	45	35,89	1615,00
Leistungsmotivation älterer PT Experten	23	31,78	731,00

Statistik für Test^a

	Einschätzung der Leistungsmotivation junger PT		
Mann-Whitney-U			439,500
Wilcoxon-W			1300,500
Z			-,500
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)			,617
Gesamt		68	

Statistik für Test^a (inkl. 40-44 Jahre)

	Einschätzung der Leistungsmotivation älterer PT		
Mann-Whitney-U			455,000
Wilcoxon-W			731,000
Z			-,926
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)			,354

a. Gruppenvariable: Stichprobe

8. Bewerten Sie die folgenden Aussage: Ich bin immer bereit, zusätzlichen Einsatz zu leisten, um meine Arbeit zu erledigen.

Fragebogen Potenzialträger, Nr. 9

Bewertungsskala: 1=stimme voll und ganz zu, 2=stimme zu, 3=stimme teilweise zu, 4=lehne teilweise ab bis lehne ab, 5=lehne voll und ganz ab

Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Bereitschaft für zusätzliche Arbeit junge PT	33	3	5	4,15	,131	,755	,570
Bereitschaft für zusätzliche Arbeit ältere PT	33	3	5	4,21	,129	,740	,547
Gültige Werte (Listenweise)	28						

Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Bereitschaft für zusätzliche Arbeit junge PT	41	1	5	4,15	,113	,727	,528
Bereitschaft für zusätzliche Arbeit ältere PT	45	1	5	4,20	,121	,815	,664
Gültige Werte (Listenweise)	38						

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichproben	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Bereitschaft für zusätzliche Arbeit junge PT	33	34,11	1125,50
Bereitschaft für zusätzliche Arbeit ältere PT	32	31,86	1019,50
Gesamt	65		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Bereitschaft für zusätzliche Arbeit
Mann-Whitney-U	491,500
Wilcoxon-W	1019,500
Z	-,517
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,605

a. Gruppenvariable: Stichproben

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Bereitschaft für zusätzliche Arbeit junge PT	41	42,21	1730,50
ältere PT	45	44,68	2010,50
Gesamt	86		

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Bereitschaft für zusätzliche Arbeit
Mann-Whitney-U	869,500
Wilcoxon-W	1730,500
Z	-,493
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,622

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichproben	N	Mittlerer Rang
Bereitschaft für zusätzliche Arbeit junge PT männlich	11	37,86
junge PT weiblich	22	32,39
ältere PT männlich	24	34,69
ältere PT weiblich	9	27,72
Gesamt	66	

Statistik für Test^{a,b}(exkl. 36-44 Jahre)

	Bereitschaft für zusätzliche Arbeit
Chi-Quadrat	1,798
df	3
Asymptotische Signifikanz	,615

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichproben

Statistik für Test^{a,b}(exkl. 36-44 Jahre)

	Bereitschaft für zusätzliche Arbeit
Chi-Quadrat	1,798
df	3
Asymptotische Signifikanz	,615

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichproben	N	Mittlerer Rang
Bereitschaft für zusätzliche Arbeit junge PT männlich	18	49,61
junge PT weiblich	23	41,02
ältere PT männlich	30	46,07
ältere PT weiblich	15	34,83
Gesamt	86	

Statistik für Test^{a,b}

	Bereitschaft für zusätzliche Arbeit
Chi-Quadrat	3,969
Df	3
Asymptotische Signifikanz	,265

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichproben

9. Wie schätzen Sie im Allgemeinen die Leistungsmotivation von jungen und älteren Potenzialträgern ein?

Fragebogen Potenzialträger Nr. 10

Bewertungsskala: 1=sehr niedrig (*sehr viel niedriger**), 2=niedrig (*niedriger*), 3=durchschnittlich, 4=hoch (*höher*), 5=sehr hoch (*sehr viel höher*)

*Aufgrund der unterschiedlichen Kodierung zwischen dem Fragebogen der Potenzialträger und dem der Experten wurde die Kodierung hier angepasst. Da im Fragebogen der Experten ein Vergleich zu Kollegen gefordert war, während bei Potenzialträger nur die Selbsteinschätzung befragt wurde, ergaben sich unterschiedliche Kodierungen. In Klammer stehen jeweils die passenden Kodierungen für die Experten.

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungsmotivation	Einschätzung der jungen P	33	36,05	1189,50
junge PT	Einschätzung der älteren PT	33	30,95	1021,50
	Gesamt	66		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungsmotivation junge PT
Mann-Whitney-U	460,500
Wilcoxon-W	1021,500
Z	-1,293
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,196

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungsmotivation junge	Einschätzung der jungen PT	41	46,34	1900,00
PT	Einschätzung der älteren PT	45	40,91	1841,00
	Gesamt	86		

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungsmotivation junge PT
Mann-Whitney-U	806,000
Wilcoxon-W	1841,000
Z	-1,194
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,232

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungsmotivation ältere	Einschätzung der jungen P	33	28,14	928,50
PT	Einschätzung der älteren PT	33	38,86	1282,50
Gesamt		66		

Statistik für Test^a(exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungsmotivation ältere PT
Mann-Whitney-U	367,500
Wilcoxon-W	928,500
Z	-2,583
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,010

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungsmotivation ältere	Einschätzung der jungen PT	41	33,61	1378,00
PT	Einschätzung der älteren PT	45	52,51	2363,00
Gesamt		86		

Statistik für Test^a

	Leistungsmotivation ältere PT
Mann-Whitney-U	517,000
Wilcoxon-W	1378,000
Z	-3,924
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,000

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang
Leistungsmotivation junge	Einschätzung der jungen PT	11	31,95
PT	männlich		

Statistik für Test^a

		Leistungsmotivation ältere PT	
Mann-Whitney-U			517,000
Wilcoxon-W			1378,000
Z			-3,924
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)			,000
	Einschätzung der jungen PT weiblich	22	38,09
	Einschätzung der älteren PT männlich	24	33,00
	Einschätzung der älteren PT weiblich	9	25,50
	Gesamt	66	
Leistungsmotivation ältere PT	Einschätzung der jungen PT männlich	11	31,50
	Einschätzung der jungen PT weiblich	22	26,45
	Einschätzung der älteren PT männlich	24	39,83
	Einschätzung der älteren PT weiblich	9	36,28
	Gesamt	66	

Statistik für Test^{a,b} (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungsmotivation junge PT	Leistungsmotivation ältere PT
Chi-Quadrat	4,189	7,619
df	3	3
Asymptotische Signifikanz	,242	,055

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang
Leistungsmotivation junge PT		
Einschätzung der jungen PT männlich	18	44,42
Einschätzung der jungen PT weiblich	23	47,85
Einschätzung der älteren PT männlich	30	40,10
Einschätzung der älteren PT weiblich	15	42,53
Gesamt	86	

Statistik für Test^{a,b} (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungsmotivation junge PT
Chi-Quadrat	1,827
Df	3
Asymptotische Signifikanz	,609

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang
Leistungsmotivation	Einschätzung der jungen PT männlich	18	34,94
ältere PT	Einschätzung der jungen PT weiblich	23	32,57
	Einschätzung der älteren PT männlich	30	50,67
	Einschätzung der älteren PT weiblich	15	56,20
	Gesamt	86	

Statistik für Test^{a,b} (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungsmotivation ältere PT
Chi-Quadrat	16,127
Df	3
Asymptotische Signifikanz	,001

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

10. Welche Faktoren beeinflussen Ihre Leistung positiv?

Fragebogen Potenzialträger Nr. 11, Fragebogen Experten Nr.9

Bewertungsskala: Ranking von 1 (erster Rang/Platz) bis 7 (letzter Rang/Platz)
absteigend

Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
					Standard- fehler		
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik		Statistik	Statistik
Leistungsorientierte Boni	66	1	7	3,71	,209	1,699	2,885
Anerkennung	66	1	6	2,70	,183	1,488	2,214
Firmenwagen	66	1	7	5,74	,216	1,757	3,086
Weiterbildung	66	1	7	4,29	,237	1,928	3,716
weitere Nennung 1	66	1	7	3,15	,252	2,047	4,192
weitere Nennung 2	66	1	7	3,62	,211	1,717	2,947
weitere Nennung 3	65	1	7	4,31	,237	1,912	3,654
Gültige Werte (Listenweise)	65						

Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
					Standard- fehler		
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik		Statistik	Statistik
Leistungsorient. Boni	86	1	7	3,74	,189	1,757	3,087
Anerkennung	86	1	7	2,67	,154	1,426	2,034
Firmenwagen	86	1	7	5,87	,186	1,727	2,983
Weiterbildung	86	1	7	4,30	,196	1,822	3,319
weitere Nennung 1	85	1	7	3,02	,215	1,982	3,928
weitere Nennung 2	85	1	7	3,66	,185	1,701	2,894
weitere Nennung 3	84	1	7	4,31	,209	1,914	3,662

Experten

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
					Standard- fehler		
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik		Statistik	Statistik
Leistungsorient. Boni	23	1	7	3,35	,391	1,873	3,510
Anerkennung	23	1	7	2,17	,185	,887	,787
Firmenwagen	23	1	7	5,61	,337	1,616	2,613
Weiterbildung	23	1	7	4,30	,347	1,663	2,767
weitere Nennung 1	23	1	7	3,04	,369	1,770	3,134
weitere Nennung 2	23	1	7	4,13	,389	1,866	3,482
weitere Nennung 3	23	1	7	5,39	,376	1,803	3,249

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungsorientierte Boni	Potenzialträger	66	46,53	3071,00
	Experten	23	40,61	934,00
	Gesamt	89		
Anerkennung	Potenzialträger	66	46,91	3096,00
	Experten	23	39,52	909,00
	Gesamt	89		
Firmenwagen	Potenzialträger	66	45,83	3024,50
	Experten	23	42,63	980,50
	Gesamt	89		
Weiterbildung	Potenzialträger	66	44,98	2968,50
	Experten	23	45,07	1036,50
	Gesamt	89		
weitere Nennung 1	Potenzialträger	66	45,09	2976,00
	Experten	23	44,74	1029,00
	Gesamt	89		
weitere Nennung 2	Potenzialträger	66	43,08	2843,50
	Experten	23	50,50	1161,50
	Gesamt	89		
weitere Nennung 3	Potenzialträger	65	40,53	2634,50
	Experten	23	55,72	1281,50
	Gesamt	88		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungsorientierte Boni	Anerkennung	Firmenwagen	Weiterbildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	658,000	633,000	704,500	757,500	753,000	632,500	489,500
Wilcoxon-W	934,000	909,000	980,500	2968,500	1029,000	2843,500	2634,500
Z	-,961	-1,217	-,552	-,014	-,058	-1,202	-2,489
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,336	,224	,581	,989	,954	,229	,013

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungsorientierte Boni	Potenzialträger	86	56,60	4868,00
	Experten	23	49,00	1127,00
	Gesamt	109		
Anerkennung	Potenzialträger	86	56,98	4900,00
	Experten	23	47,61	1095,00

	Gesamt	109		
Firmenwagen	Potenzialträger	86	56,37	4848,00
	Experten	23	49,87	1147,00
	Gesamt	109		
Weiterbildung	Potenzialträger	86	55,03	4732,50
	Experten	23	54,89	1262,50
	Gesamt	109		
weitere Nennung 1	Potenzialträger	85	54,16	4603,50
	Experten	23	55,76	1282,50
	Gesamt	108		
weitere Nennung 2	Potenzialträger	85	52,66	4476,00
	Experten	23	61,30	1410,00
	Gesamt	108		
weitere Nennung 3	Potenzialträger	84	50,05	4204,00
	Experten	23	68,43	1574,00
	Gesamt	107		

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs- orientierte Boni	An- erkennung	Firmen- wagen	Weiter- bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	851,000	819,000	871,000	986,500	948,500	821,000	634,000
Wilcoxon-W	1127,000	1095,000	1147,000	1262,500	4603,500	4476,000	4204,000
Z	-1,041	-1,301	-,967	-,019	-,223	-1,190	-2,555
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)*	,298	,193	,333	,985	,824	,234	,011

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Junge Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungsorientierte Boni	33	1	7	3,79	,285	1,635	2,672
Anerkennung	33	1	6	2,52	,269	1,544	2,383
Firmenwagen	33	1	7	5,76	,311	1,786	3,189
Weiterbildung	33	1	7	3,67	,328	1,882	3,542
weitere Nennung 1	33	1	7	3,30	,355	2,038	4,155
weitere Nennung 2	33	1	7	3,55	,346	1,986	3,943
weitere Nennung 3	33	1	7	4,55	,299	1,716	2,943
Gültige Werte (Listenweise)	33						

Junge Potenzialträger (inkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungsorient. Boni	41	1	7	3,76	,261	1,670	2,789
Anerkennung	41	1	7	2,46	,221	1,416	2,005
Firmenwagen	41	1	7	5,88	,269	1,720	2,960
Weiterbildung	41	1	7	3,83	,290	1,856	3,445
weitere Nennung 1	40	1	7	3,05	,314	1,986	3,946
weitere Nennung 2	40	1	7	3,65	,299	1,889	3,567
weitere Nennung 3	40	1	7	4,58	,279	1,767	3,122

Ältere Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standardfehler	Statistik	Statistik
Leistungsorientierte Boni	33	1	7	3,64	,310	1,782	3,176
Anerkennung	33	1	6	2,88	,249	1,431	2,047
Firmenwagen	33	1	7	5,73	,305	1,755	3,080
Weiterbildung	33	1	7	4,91	,312	1,792	3,210
weit_Nenn_1	33	1	7	3,00	,361	2,077	4,313
weit_Nenn_2	33	1	6	3,70	,248	1,425	2,030
weit_Nenn_3	32	1	7	4,06	,370	2,094	4,383
Gültige Werte (Listenweise)	32						

Ältere Potenzialträger (40-44 Jahre)

	N*	Minimum**	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standardfehler	Statistik	Statistik
Leistungsorient. Boni	45	1	7	3,73	,276	1,851	3,427
Anerkennung	45	1	7	2,87	,212	1,424	2,027
Firmenwagen	45	1	7	5,87	,261	1,753	3,073
Weiterbildung	45	1	7	4,73	,253	1,698	2,882
weitere Nennung 1	45	1	7	3,00	,298	2,000	4,000
weitere Nennung 2	45	1	7	3,67	,229	1,537	2,364
weitere Nennung 3	44	1	7	4,07	,306	2,028	4,112

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Gruppenstatistiken		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungsorientierte Boni	junge PT	33	34,35	1133,50
	ältere PT	33	32,65	1077,50
	Gesamt	66		
Anerkennung	junge PT	33	30,73	1014,00
	ältere PT	33	36,27	1197,00
	Gesamt	66		
Firmenwagen	junge PT	33	34,14	1126,50
	ältere PT	33	32,86	1084,50
	Gesamt	66		
Weiterbildung	junge PT	33	27,41	904,50
	ältere PT	33	39,59	1306,50
	Gesamt	66		
weit_Nenn_1	junge PT	33	35,21	1162,00
	ältere PT	33	31,79	1049,00
	Gesamt	66		
weit_Nenn_2	junge PT	33	32,26	1064,50
	ältere PT	33	34,74	1146,50
	Gesamt	66		
weit_Nenn_3	junge PT	33	35,06	1157,00
	ältere PT	32	30,88	988,00
	Gesamt	65		

Statistik für Test^a

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	516,500	453,000	523,500	343,500	488,000	503,500	460,000
Wilcoxon-W	1077,500	1014,000	1084,500	904,500	1049,000	1064,500	988,000
Z	-,364	-1,202	-,293	-2,607	-,744	-,534	-,904
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,716	,229	,770	,009	,457	,594	,366

a. Gruppenvariable: Gruppenstatistiken

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungsorientierte Boni	junge PT	41	43,70	1791,50
	ältere PT	45	43,32	1949,50
	Gesamt	86		
Anerkennung	junge PT	41	39,57	1622,50
	ältere PT	45	47,08	2118,50
	Gesamt	86		
Firmenwagen	junge PT	41	43,99	1803,50
	ältere PT	45	43,06	1937,50
	Gesamt	86		
Weiterbildung	junge PT	41	37,22	1526,00
	ältere PT	45	49,22	2215,00
	Gesamt	86		
weitere Nennung 1	junge PT	40	43,50	1740,00
	ältere PT	45	42,56	1915,00
	Gesamt	85		
weitere Nennung 2	junge PT	40	42,69	1707,50
	ältere PT	45	43,28	1947,50
	Gesamt	85		
weitere Nennung 3	junge PT	40	45,56	1822,50
	ältere PT	44	39,72	1747,50
	Gesamt	84		

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	914,500	761,500	902,500	665,000	880,000	887,500	757,500
Wilcoxon-W	1949,500	1622,500	1937,500	1526,000	1915,000	1707,500	1747,500
Z	-,070	-1,427	-,193	-2,254	-,181	-,112	-1,111
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,944	,153	,847	,024	,856	,911	,267

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Gruppenstatistiken		N	Mittlerer Rang
Leistungsorientierte Boni	junge männliche PT	11	32,18
	junge weibliche PT	22	35,43
	ältere männliche PT	24	33,33
	ältere weibliche PT	9	30,83
	Gesamt	66	
Anerkennung	junge männliche PT	11	32,95
	junge weibliche PT	22	29,61
	ältere männliche PT	24	39,13
	ältere weibliche PT	9	28,67
	Gesamt	66	
Firmenwagen	junge männliche PT	11	24,86
	junge weibliche PT	22	38,77
	ältere männliche PT	24	28,58
	ältere weibliche PT	9	44,28
	Gesamt	66	
Weiterbildung	junge männliche PT	11	38,55
	junge weibliche PT	22	21,84
	ältere männliche PT	24	42,98
	ältere weibliche PT	9	30,56
	Gesamt	66	
weit_Nenn_1	junge männliche PT	11	38,45
	junge weibliche PT	22	33,59
	ältere männliche PT	24	29,88
	ältere weibliche PT	9	36,89
	Gesamt	66	
weit_Nenn_2	junge männliche PT	11	35,50
	junge weibliche PT	22	30,64
	ältere männliche PT	24	31,50
	ältere weibliche PT	9	43,39
	Gesamt	66	
weit_Nenn_3	junge männliche PT	11	32,82
	junge weibliche PT	22	36,18
	ältere männliche PT	23	32,00
	ältere weibliche PT	9	28,00
	Gesamt	65	

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang
Leistungsorientierte Boni	junge PT männlich	18	39,89
	junge PT weiblich	23	46,67
	ältere PT männlich	30	42,75
	ältere PT weiblich	15	44,47
	Gesamt	86	
Anerkennung	junge PT männlich	18	42,67
	junge PT weiblich	23	37,15
	ältere PT männlich	30	51,63
	ältere PT weiblich	15	37,97
	Gesamt	86	
Firmenwagen	junge PT männlich	18	37,61
	junge PT weiblich	23	48,98
	ältere PT männlich	30	35,62
	ältere PT weiblich	15	57,93
	Gesamt	86	
Weiterbildung	junge PT männlich	18	50,56
	junge PT weiblich	23	26,78
	ältere PT männlich	30	53,35
	ältere PT weiblich	15	40,97
	Gesamt	86	
weitere Nennung 1	junge PT männlich	17	41,97
	junge PT weiblich	23	44,63
	ältere PT männlich	30	40,25
	ältere PT weiblich	15	47,17
	Gesamt	85	
weitere Nennung 2	junge PT männlich	17	47,24
	junge PT weiblich	23	39,33
	ältere PT männlich	30	40,17
	ältere PT weiblich	15	49,50
	Gesamt	85	
weitere Nennung 3	junge PT männlich	17	44,06
	junge PT weiblich	23	46,67
	ältere PT männlich	29	42,59
	ältere PT weiblich	15	34,17
	Gesamt	84	

Statistik für Test^{a,b} (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	Anerkennung	Firmenwagen	Weiterbildung	Weitere Nennung 1	Weitere Nennung 2	Weitere Nennung 3
Chi-Quadrat	,464	3,715	9,816	15,282	1,973	3,355	1,354
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,927	,294	,020	,002	,578	,340	,716

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Gruppenstatistiken

Statistik für Test^{a,b}(inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	Anerkennung	Firmenwagen	Weiterbildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Chi-Quadrat	,821	5,705	12,645	16,986	,983	2,515	2,558
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,844	,127	,005	,001	,805	,473	,465

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

11. Welcher der vorher genannten Faktoren bietet ihr Arbeitgeber an (Liste aus Nr. 11)?

Fragebogen Potenzialträger Nr. 12

Stichprobe * Leistungsorient. Boni Kreuztabelle (exkl. 36-44 Jahre)

			Leistungsorient. Boni		Gesamt
			wird nicht angeboten	wird angeboten	
Stichprobe	junge PT	Anzahl	11	20	31
		Erwartete Anzahl	6,3	24,7	31,0
		% der Gesamtzahl	17,2%	31,3%	48,4%
	ältere PT	Anzahl	2	31	33
		Erwartete Anzahl	6,7	26,3	33,0
		% der Gesamtzahl	3,1%	48,4%	51,6%
Gesamt		Anzahl	13	51	64
		Erwartete Anzahl	13,0	51,0	64,0
		% der Gesamtzahl	20,3%	79,7%	100,0%

Stichprobe * Leistungsorient. Boni Kreuztabelle (inkl. 36-44 Jahre)

			Leistungsorient. Boni		Gesamt
			wird nicht angeboten	wird angeboten	
Stichprobe	junge PT	Anzahl	11	27	38
		Erwartete Anzahl	7,3	30,7	38,0
		% der Gesamtzahl	13,3%	32,5%	45,8%
	ältere PT	Anzahl	5	40	45
		Erwartete Anzahl	8,7	36,3	45,0
		% der Gesamtzahl	6,0%	48,2%	54,2%
Gesamt		Anzahl	16	67	83
		Erwartete Anzahl	16,0	67,0	83,0
		% der Gesamtzahl	19,3%	80,7%	100,0%

Stichprobe * Anerkennung Kreuztabelle (exkl. 36-44 Jahre)

			Anerkennung		Gesamt
			wird nicht angeboten	wird angeboten	
Stichprobe	junge PT	Anzahl	7	24	31
		Erwartete Anzahl	4,8	26,2	31,0
		% der Gesamtzahl	10,9%	37,5%	48,4%
	ältere PT	Anzahl	3	30	33
		Erwartete Anzahl	5,2	27,8	33,0
		% der Gesamtzahl	4,7%	46,9%	51,6%
Gesamt		Anzahl	10	54	64
		Erwartete Anzahl	10,0	54,0	64,0
		% der Gesamtzahl	15,6%	84,4%	100,0%

Stichprobe * Anerkennung Kreuztabelle (inkl. 36-44 Jahre)

			Anerkennung		Gesamt
			wird nicht angeboten	wird angeboten	
Stichprobe	junge PT	Anzahl	7	31	38
		Erwartete Anzahl	5,0	33,0	38,0
		% der Gesamtzahl	8,4%	37,3%	45,8%
	ältere PT	Anzahl	4	41	45
		Erwartete Anzahl	6,0	39,0	45,0
		% der Gesamtzahl	4,8%	49,4%	54,2%
Gesamt		Anzahl	11	72	83
		Erwartete Anzahl	11,0	72,0	83,0
		% der Gesamtzahl	13,3%	86,7%	100,0%

Stichprobe * Firmenwagen Kreuztabelle (exkl. 36-44 Jahre)

			Firmenwagen		Gesamt
			wird nicht angeboten	wird angeboten	
Stichprobe	junge PT	Anzahl	25	6	31
		Erwartete Anzahl	22,1	8,9	31,0
		% der Gesamtzahl	39,7%	9,5%	49,2%
	ältere PT	Anzahl	20	12	32
		Erwartete Anzahl	22,9	9,1	32,0
		% der Gesamtzahl	31,7%	19,0%	50,8%
Gesamt		Anzahl	45	18	63
		Erwartete Anzahl	45,0	18,0	63,0
		% der Gesamtzahl	71,4%	28,6%	100,0%

Stichprobe * Firmenwagen Kreuztabelle (inkl. 36-44 Jahre)

			Firmenwagen		Gesamt
			wird nicht angeboten	wird angeboten	
Stichprobe	junge PT	Anzahl	30	8	38
		Erwartete Anzahl	26,4	11,6	38,0
		% der Gesamtzahl	36,6%	9,8%	46,3%
	ältere PT	Anzahl	27	17	44
		Erwartete Anzahl	30,6	13,4	44,0
		% der Gesamtzahl	32,9%	20,7%	53,7%
Gesamt		Anzahl	57	25	82
		Erwartete Anzahl	57,0	25,0	82,0
		% der Gesamtzahl	69,5%	30,5%	100,0%

Stichprobe * Weiterbildung Kreuztabelle (exkl. 36-44 Jahre)

			Weiterbildung		Gesamt
			wird nicht angeboten	wird angeboten	
Stichprobe	junge PT	Anzahl	5	26	31
		Erwartete Anzahl	4,4	26,6	31,0
		% der Gesamtzahl	7,8%	40,6%	48,4%
	ältere PT	Anzahl	4	29	33
		Erwartete Anzahl	4,6	28,4	33,0
		% der Gesamtzahl	6,3%	45,3%	51,6%
Gesamt		Anzahl	9	55	64
		Erwartete Anzahl	9,0	55,0	64,0
		% der Gesamtzahl	14,1%	85,9%	100,0%

Stichprobe * Weiterbildung Kreuztabelle (inkl. 36-44 Jahre)

			Weiterbildung		Gesamt
			wird nicht angeboten	wird angeboten	
Stichprobe	junge PT	Anzahl	6	32	38
		Erwartete Anzahl	5,0	33,0	38,0
		% der Gesamtzahl	7,2%	38,6%	45,8%
	ältere PT	Anzahl	5	40	45
		Erwartete Anzahl	6,0	39,0	45,0
		% der Gesamtzahl	6,0%	48,2%	54,2%
Gesamt		Anzahl	11	72	83
		Erwartete Anzahl	11,0	72,0	83,0
		% der Gesamtzahl	13,3%	86,7%	100,0%

Stichprobe * weitere Nennung 1 Kreuztabelle (exkl. 36-44 Jahre)

			weitere Nennung 1		Gesamt
			wird nicht angeboten	wird angeboten	
Stichprobe	junge PT	Anzahl	14	17	31
		Erwartete Anzahl	9,7	21,3	31,0
		% der Gesamtzahl	21,9%	26,6%	48,4%
	ältere PT	Anzahl	6	27	33
		Erwartete Anzahl	10,3	22,7	33,0
		% der Gesamtzahl	9,4%	42,2%	51,6%
Gesamt		Anzahl	20	44	64
		Erwartete Anzahl	20,0	44,0	64,0
		% der Gesamtzahl	31,3%	68,8%	100,0%

Stichprobe * weitere Nennung 1 Kreuztabelle (inkl. 36-44 Jahre)

			weitere Nennung 1		Gesamt
			wird nicht angeboten	wird angeboten	
Stichprobe	junge PT	Anzahl	15	23	38
		Erwartete Anzahl	10,5	27,5	38,0
		% der Gesamtzahl	18,1%	27,7%	45,8%
	ältere PT	Anzahl	8	37	45
		Erwartete Anzahl	12,5	32,5	45,0
		% der Gesamtzahl	9,6%	44,6%	54,2%
Gesamt		Anzahl	23	60	83
		Erwartete Anzahl	23,0	60,0	83,0
		% der Gesamtzahl	27,7%	72,3%	100,0%

Stichprobe * weitere Nennung 2 Kreuztabelle (exkl. 36-44 Jahre)

			weitere Nennung 2		Gesamt
			wird nicht angeboten	wird angeboten	
Stichprobe	junge PT	Anzahl	8	23	31
		Erwartete Anzahl	7,3	23,7	31,0
		% der Gesamtzahl	12,5%	35,9%	48,4%
	ältere PT	Anzahl	7	26	33
		Erwartete Anzahl	7,7	25,3	33,0
		% der Gesamtzahl	10,9%	40,6%	51,6%
Gesamt		Anzahl	15	49	64
		Erwartete Anzahl	15,0	49,0	64,0
		% der Gesamtzahl	23,4%	76,6%	100,0%

Stichprobe * weitere Nennung 2 Kreuztabelle (inkl. 36-44 Jahre)

			weitere Nennung 2		Gesamt
			wird nicht angeboten	wird angeboten	
Stichprobe	junge PT	Anzahl	9	29	38
		Erwartete Anzahl	7,8	30,2	38,0
		% der Gesamtzahl	10,8%	34,9%	45,8%
	ältere PT	Anzahl	8	37	45
		Erwartete Anzahl	9,2	35,8	45,0
		% der Gesamtzahl	9,6%	44,6%	54,2%
Gesamt		Anzahl	17	66	83
		Erwartete Anzahl	17,0	66,0	83,0
		% der Gesamtzahl	20,5%	79,5%	100,0%

Stichprobe * weitere Nennung 3 Kreuztabelle (exkl. 36-44 Jahre)

			weitere Nennung 3		Gesamt
			wird nicht angeboten	wird angeboten	
Stichprobe	junge PT	Anzahl	14	17	31
		Erwartete Anzahl	10,2	20,8	31,0
		% der Gesamtzahl	21,9%	26,6%	48,4%
	ältere PT	Anzahl	7	26	33
		Erwartete Anzahl	10,8	22,2	33,0
		% der Gesamtzahl	10,9%	40,6%	51,6%
Gesamt		Anzahl	21	43	64
		Erwartete Anzahl	21,0	43,0	64,0
		% der Gesamtzahl	32,8%	67,2%	100,0%

Stichprobe * weitere Nennung 3 Kreuztabelle (inkl. 36-44 Jahre)

			weitere Nennung 3		Gesamt
			wird nicht angeboten	wird angeboten	
Stichprobe	junge PT	Anzahl	16	22	38
		Erwartete Anzahl	10,5	27,5	38,0
		% der Gesamtzahl	19,3%	26,5%	45,8%
	ältere PT	Anzahl	7	38	45
		Erwartete Anzahl	12,5	32,5	45,0
		% der Gesamtzahl	8,4%	45,8%	54,2%
Gesamt		Anzahl	23	60	83
		Erwartete Anzahl	23,0	60,0	83,0
		% der Gesamtzahl	27,7%	72,3%	100,0%

12. Wie würden Sie die Liste aus Nr. 11 für junge und ältere Potenzialträger nach genereller Wichtigkeit ordnen?

Fragebogen Potenzialträger Nr. 15, Experten Nr.11 und Nr. 12

Bewertungsskala: Ranking von 1 (erster Rang/Platz) bis 7 (letzter Rang/Platz) absteigend

Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
					Standard- fehler		
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik		Statistik	Statistik
Leistungsorientierte Boni	60	1	7	3,20	,248	1,920	3,688
Anerkennung	60	1	7	2,82	,194	1,501	2,254
Firmenwagen	60	1	7	5,05	,260	2,012	4,048
Weiterbildung	60	1	7	3,63	,204	1,583	2,507
weitere Nennung 1	59	1	7	3,98	,248	1,907	3,638
weitere Nennung 2	59	1	7	4,53	,246	1,888	3,564
weitere Nennung 3	58	1	7	4,67	,282	2,147	4,610
Gültige Werte (Listenweise)	58						

Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
					Standard- fehler		
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik		Statistik	Statistik
Leistungsorientierte Boni	76	1	7	3,28	,221	1,922	3,696
Anerkennung	76	1	7	2,83	,181	1,578	2,490
Firmenwagen	76	1	7	5,05	,234	2,039	4,157
Weiterbildung	76	1	7	3,58	,179	1,560	2,434
weitere Nennung 1	75	1	7	3,91	,220	1,904	3,626
weitere Nennung 2	75	1	7	4,51	,214	1,855	3,443
weitere Nennung 3	74	1	7	4,76	,243	2,092	4,378

Experten

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungsorientierte Boni	22	1	7	2,68	,386	1,810	3,275
Anerkennung	22	1	7	2,91	,286	1,342	1,801
Firmenwagen	22	1	7	4,36	,370	1,733	3,004
Weiterbildung	22	1	7	3,95	,381	1,786	3,188
weitere Nennung 1	21	1	7	3,86	,454	2,081	4,329
weitere Nennung 2	21	1	7	4,81	,429	1,965	3,862
weitere Nennung 3	21	1	7	5,14	,459	2,104	4,429

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungsorientierte Boni	Potenzialträger	60	43,24	2594,50
	Experten	22	36,75	808,50
	Gesamt	82		
Anerkennung	Potenzialträger	60	40,81	2448,50
	Experten	22	43,39	954,50
	Gesamt	82		
Firmenwagen	Potenzialträger	60	44,13	2648,00
	Experten	22	34,32	755,00
	Gesamt	82		
Weiterbildung	Potenzialträger	60	40,23	2414,00
	Experten	22	44,95	989,00
	Gesamt	82		
weitere Nennung 1	Potenzialträger	59	40,79	2406,50
	Experten	21	39,69	833,50
	Gesamt	80		
weitere Nennung 2	Potenzialträger	59	39,37	2323,00
	Experten	21	43,67	917,00
	Gesamt	80		
weitere Nennung 3	Potenzialträger	58	38,52	2234,00
	Experten	21	44,10	926,00
	Gesamt	79		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungsorientierte Boni	Anerkennung	Firmenwagen	Weiterbildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	555,500	618,500	502,000	584,000	602,500	553,000	523,000
Wilcoxon-W	808,500	2448,500	755,000	2414,00	833,500	2323,000	2234,000
Z	-1,125	-,444	-1,687	-,808	-,188	-,742	-,977
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,261	,657	,092	,419	,851	,458	,329

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungsorientierte Boni	Potenzialträger	76	51,51	3915,00
	Experten	22	42,55	936,00
	Gesamt	98		

Anerkennung	Potenzialträger	76	48,76	3706,00
	Experten	22	52,05	1145,00
	Gesamt	98		
Firmenwagen	Potenzialträger	76	52,13	3962,00
	Experten	22	40,41	889,00
	Gesamt	98		
Weiterbildung	Potenzialträger	76	48,03	3650,00
	Experten	22	54,59	1201,00
	Gesamt	98		
weitere Nennung 1	Potenzialträger	75	48,57	3643,00
	Experten	21	48,24	1013,00
	Gesamt	96		
weitere Nennung 2	Potenzialträger	75	47,28	3546,00
	Experten	21	52,86	1110,00
	Gesamt	96		
weitere Nennung 3	Potenzialträger	74	46,65	3452,00
	Experten	21	52,76	1108,00
	Gesamt	95		

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	683,000	780,000	636,000	724,000	782,000	696,000	677,000
Wilcoxon-W	936,000	3706,000	889,000	3650,000	1013,000	3546,000	3452,000
Z	-1,336	-,487	-1,741	-,970	-,049	-,825	-,917
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)**	,182	,626	,082	,332*	,961	,409	,359

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Potenzialträger (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungsorientierte Boni	66	1	7	3,71	,209	1,699	2,885
Anerkennung	66	1	6	2,70	,183	1,488	2,214
Firmenwagen	66	1	7	5,74	,216	1,757	3,086
Weiterbildung	66	1	7	4,29	,237	1,928	3,716
weitere Nennung 1	66	1	7	3,15	,252	2,047	4,192
weitere Nennung 2	66	1	7	3,62	,211	1,717	2,947
weitere Nennung 3	65	1	7	4,31	,237	1,912	3,654
Gültige Werte (Listenweise)	65						

Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungsorientierte Boni	76	1	7	2,89	,203	1,771	3,135
Anerkennung	76	1	7	3,20	,187	1,633	2,667
Firmenwagen	76	1	7	4,39	,226	1,974	3,895
Weiterbildung	76	1	7	5,41	,183	1,593	2,538
weitere Nennung 1	75	1	7	3,60	,229	1,980	3,919
weitere Nennung 2	75	1	7	3,99	,225	1,949	3,797
weitere Nennung 3	75	1	7	4,44	,230	1,995	3,979

*20 bzw. 21,1 % der Potenzialträger ohne Angaben.

Experten

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungsorientierte Boni	22	1	7	3,18	,430	2,015	4,061
Anerkennung	22	1	7	2,59	,284	1,333	1,777
Firmenwagen	22	1	7	4,41	,393	1,843	3,396
Weiterbildung	22	1	7	5,00	,378	1,773	3,143
weitere Nennung 1	21	1	7	3,76	,483	2,211	4,890
weitere Nennung 2	21	1	7	4,00	,402	1,844	3,400
weitere Nennung 3	21	1	7	4,81	,429	1,965	3,862

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungsorientierte Boni	Potenzialträger	60	41,21	2472,50
	Experten	22	42,30	930,50
	Gesamt	82		
Anerkennung	Potenzialträger	60	43,90	2634,00
	Experten	22	34,95	769,00
	Gesamt	82		
Firmenwagen	Potenzialträger	60	41,25	2475,00
	Experten	22	42,18	928,00
	Gesamt	82		
Weiterbildung	Potenzialträger	60	42,88	2573,00
	Experten	22	37,73	830,00
	Gesamt	82		
weitere Nennung 1	Potenzialträger	59	39,97	2358,50
	Experten	21	41,98	881,50
	Gesamt	80		
weitere Nennung 2	Potenzialträger	59	40,00	2360,00
	Experten	21	41,90	880,00
	Gesamt	80		
weitere Nennung 3	Potenzialträger	59	39,29	2318,00
	Experten	21	43,90	922,00
	Gesamt	80		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	642,500	516,000	645,000	577,000	588,500	590,000	548,000
Wilcoxon-W	2472,500	769,000	2475,000	830,000	2358,500	2360,000	2318,000
Z	-,187	-1,532	-,159	-,893	-,345	-,327	-,793
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,852	,125	,874	,372	,730	,744	,428

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	642,500	516,000	645,000	577,000	588,500	590,000	548,000
Wilcoxon-W	2472,500	769,000	2475,000	830,000	2358,500	2360,000	2318,000
Z	-,187	-1,532	-,159	-,893	-,345	-,327	-,793
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,852	,125	,874	,372	,730	,744	,428

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme	
Leistungsorientierte Boni	Potenzialträger	76	48,80	3708,50
	Experten	22	51,93	1142,50
	Gesamt	98		
Anerkennung	Potenzialträger	76	51,70	3929,00
	Experten	22	41,91	922,00
	Gesamt	98		
Firmenwagen	Potenzialträger	76	49,49	3761,50
	Experten	22	49,52	1089,50
	Gesamt	98		
Weiterbildung	Potenzialträger	76	50,90	3868,50
	Experten	22	44,66	982,50
	Gesamt	98		
weitere Nennung 1	Potenzialträger	75	47,77	3583,00
	Experten	21	51,10	1073,00
	Gesamt	96		
weitere Nennung 2	Potenzialträger	75	48,53	3640,00
	Experten	21	48,38	1016,00
	Gesamt	96		
weitere Nennung 3	Potenzialträger	75	47,35	3551,50
	Experten	21	52,60	1104,50
	Gesamt	96		

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	782,500	669,000	835,500	729,500	733,000	785,000	701,500
Wilcoxon-W	3708,500	922,000	3761,500	982,500	3583,000	1016,000	3551,500
Z	-,465	-1,448	-,004	-,933	-,491	-,022	-,772
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)*	,642	,148	,997	,351	,623	,982	,440

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Junge Potenzialträger für junge Potenzialträger (exkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard-abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard-fehler	Statistik	Statistik
Leistungsorientierte Boni	30	1	7	2,90	,326	1,788	3,197
Anerkennung	30	1	7	3,53	,342	1,871	3,499
Firmenwagen	30	1	7	3,90	,323	1,768	3,128
Weiterbildung	30	1	7	5,37	,313	1,712	2,930
weitere Nennung 1	29	1	7	3,93	,381	2,052	4,209
weitere Nennung 2	29	1	7	3,86	,377	2,031	4,123
weitere Nennung 3	29	1	7	4,31	,385	2,072	4,293
Gültige Werte (Listenweise)	29						

Junge Potenzialträger für junge Potenzialträger (inkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Vari- anz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Stati- stik
Leistungsorientierte Boni	35	1	7	3,20	,317	1,876	3,51 8
Anerkennung	35	1	7	2,49	,240	1,422	2,02 2
Firmenwagen	35	1	7	5,14	,341	2,017	4,06 7
Weiterbildung	35	1	7	3,69	,271	1,605	2,57 5
weitere Nennung 1	34	1	7	3,94	,332	1,938	3,75 4
weitere Nennung 2	34	1	7	4,44	,316	1,845	3,40 6
weitere Nennung 3	34	1	7	4,97	,334	1,946	3,78 7

Ältere Potenzialträger für junge Potenzialträger (exkl. 40-45 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungsorientierte Boni	30	1	7	3,30	,362	1,985	3,941
Anerkennung	30	1	7	3,10	,301	1,647	2,714
Firmenwagen	30	2	7	5,07	,365	1,999	3,995
Weiterbildung	30	1	7	3,43	,278	1,524	2,323
weitere Nennung 1	30	1	7	3,87	,338	1,852	3,430
weitere Nennung 2	30	1	7	4,77	,341	1,870	3,495
weitere Nennung 3	29	1	7	4,38	,428	2,305	5,315
Gültige Werte (Listenweise)	29						

Ältere Potenzialträger für junge Potenzialträger (inkl. 40-44 Jahre)

	N*	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungsorient. Boni	41	1	7	3,34	,310	1,983	3,930
Anerkennung	41	1	7	3,12	,259	1,661	2,760
Firmenwagen	41	1	7	4,98	,325	2,080	4,324
Weiterbildung	41	1	7	3,49	,240	1,535	2,356
weitere Nennung 1	41	1	7	3,88	,297	1,900	3,610
weitere Nennung 2	41	1	7	4,56	,294	1,885	3,552
weitere Nennung 3	40	1	7	4,57	,351	2,218	4,917

Ränge für junge PT (exkl. 35-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungsorientierte Boni	junge PT	30	29,63	889,00
	ältere PT	30	31,37	941,00
	Gesamt	60		
Anerkennung	junge PT	30	27,67	830,00
	ältere PT	30	33,33	1000,00
	Gesamt	60		
Firmenwagen	junge PT	30	30,37	911,00
	ältere PT	30	30,63	919,00
	Gesamt	60		
Weiterbildung	junge PT	30	32,77	983,00
	ältere PT	30	28,23	847,00
	Gesamt	60		
weitere Nennung 1	junge PT	29	31,07	901,00
	ältere PT	30	28,97	869,00
	Gesamt	59		
weitere Nennung 2	junge PT	29	27,67	802,50
	ältere PT	30	32,25	967,50
	Gesamt	59		
weitere Nennung 3	junge PT	29	31,52	914,00
	ältere PT	29	27,48	797,00
	Gesamt	58		

Statistik für Test^a für junge PT (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	685,000	558,000	691,500	664,500	687,500	663,500	617,500
Wilcoxon-W	1315,000	1188,000	1552,500	1525,500	1548,500	1258,500	1437,500
Z	-,348	-1,698	-,280	-,564	-,102	-,362	-,690
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,728	,090	,779	,573	,919	,717	,490

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge für junge PT (exkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang
Leistungsorientierte Boni	junge PT männlich	10	24,75
	junge PT weiblich	21	32,76
	ältere PT männlich	21	30,19
	ältere PT weiblich	8	32,56
	Gesamt	60	
Anerkennung	junge PT männlich	10	31,40
	junge PT weiblich	21	27,36
	ältere PT männlich	21	36,24
	ältere PT weiblich	8	22,56
	Gesamt	60	
Firmenwagen	junge PT männlich	10	25,85
	junge PT weiblich	21	31,74
	ältere PT männlich	21	29,40
	ältere PT weiblich	8	35,94
	Gesamt	60	
Weiterbildung	junge PT männlich	10	37,10
	junge PT weiblich	21	30,90
	ältere PT männlich	21	28,40
	ältere PT weiblich	8	26,69
	Gesamt	60	
weitere Nennung 1	junge PT männlich	10	33,15
	junge PT weiblich	20	31,28
	ältere PT männlich	21	29,52
	ältere PT weiblich	8	24,13
	Gesamt	59	
weitere Nennung 2	junge PT männlich	10	26,15
	junge PT weiblich	20	27,50
	ältere PT männlich	21	31,05
	ältere PT weiblich	8	38,31
	Gesamt	59	
weitere Nennung 3	junge PT männlich	10	35,25
	junge PT weiblich	20	28,30
	ältere PT männlich	20	28,10
	ältere PT weiblich	8	28,81
	Gesamt	58	

Statistik für Test^{a,b} für junge PT (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Chi-Quadrat	1,651	4,830	1,770	2,205	1,434	2,987	1,465
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,648	,185	,621	,531	,698	,394	,690

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Statistik für Test^{a,b} für junge PT (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Chi-Quadrat	1,619	3,676	,751	,786	,261	1,045	1,786
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,655	,299	,861	,853	,967	,790	,618

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Junge Potenzialträger für ältere Potenzialträger (exkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungsorientierte Boni	30	1	7	2,90	,326	1,788	3,197
Anerkennung	30	1	7	3,53	,342	1,871	3,499
Firmenwagen	30	1	7	3,90	,323	1,768	3,128
Weiterbildung	30	1	7	5,37	,313	1,712	2,930
weitere Nennung 1	29	1	7	3,93	,381	2,052	4,209
weitere Nennung 2	29	1	7	3,86	,377	2,031	4,123
weitere Nennung 3	29	1	7	4,31	,385	2,072	4,293
Gültige Werte (Listenweise)	29						

Junge Potenzialträger für ältere Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungsorient. Boni	35	1	7	2,71	,292	1,725	2,975
Anerkennung	35	1	7	3,40	,310	1,834	3,365
Firmenwagen	35	1	7	4,06	,304	1,798	3,232
Weiterbildung	35	1	7	5,46	,276	1,633	2,667
weitere Nennung 1	34	1	7	3,91	,339	1,975	3,901
weitere Nennung 2	34	1	7	3,97	,342	1,992	3,969
weitere Nennung 3	34	1	7	4,32	,355	2,070	4,286
Gültige Werte	34						

Ältere Potenzialträger für ältere Potenzialträger (exkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungsorientierte Boni	30	1	6	3,10	,301	1,647	2,714
Anerkennung	30	1	6	3,03	,286	1,564	2,447
Firmenwagen	30	1	7	4,73	,368	2,016	4,064
Weiterbildung	30	3	7	5,43	,282	1,547	2,392
weitere Nennung 1	30	1	7	3,37	,394	2,157	4,654
weitere Nennung 2	30	1	7	3,80	,344	1,883	3,545
weitere Nennung 3	30	1	7	4,53	,361	1,978	3,913
Gültige Werte	30						

Ältere Potenzialträger für ältere Potenzialträger (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Leistungsorientierte Boni	41	1	7	3,05	,284	1,816	3,298
Anerkennung	41	1	7	3,02	,225	1,440	2,074
Firmenwagen	41	1	7	4,68	,327	2,091	4,372
Weiterbildung	41	1	7	5,37	,246	1,577	2,488
weitere Nennung 1	41	1	7	3,34	,308	1,970	3,880
weitere Nennung 2	41	1	7	4,00	,302	1,936	3,750
weitere Nennung 3	41	1	7	4,54	,305	1,951	3,805
Gültige Werte	41						

Ränge für ältere PT (exkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungsorientierte Boni	junge PT	30	29,17	875,00
	ältere PT	30	31,83	955,00
	Gesamt	60		
Anerkennung	junge PT	30	32,77	983,00
	ältere PT	30	28,23	847,00
	Gesamt	60		
Firmenwagen	junge PT	30	26,82	804,50
	ältere PT	30	34,18	1025,50
	Gesamt	60		
Weiterbildung	junge PT	30	30,47	914,00
	ältere PT	30	30,53	916,00
	Gesamt	60		
weitere Nennung 1	junge PT	29	32,38	939,00
	ältere PT	30	27,70	831,00
	Gesamt	59		
weitere Nennung 2	junge PT	29	30,29	878,50
	ältere PT	30	29,72	891,50
	Gesamt	59		
weitere Nennung 3	junge PT	29	29,28	849,00
	ältere PT	30	30,70	921,00
	Gesamt	59		

Statistik für Test^a für ältere PT (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	410,000	382,000	339,500	449,000	366,000	426,500	414,000
Wilcoxon-W	875,000	847,000	804,500	914,000	831,000	891,500	849,000
Z	-,604	-1,020	-1,655	-,015	-1,066	-,131	-,322
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,546	,308	,098	,988	,286	,896	,747

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Statistik für Test^a für ältere PT (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	410,000	382,000	339,500	449,000	366,000	426,500	414,000
Wilcoxon-W	875,000	847,000	804,500	914,000	831,000	891,500	849,000
Z	-,604	-1,020	-1,655	-,015	-1,066	-,131	-,322
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,546	,308	,098	,988	,286	,896	,747

Ränge für ältere PT (inkl. 36-44)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme	
Leistungsorientierte Boni	junge PT	35	36,39	1273,50
	ältere PT	41	40,30	1652,50
	Gesamt	76		
Anerkennung	junge PT	35	40,64	1422,50
	ältere PT	41	36,67	1503,50
	Gesamt	76		
Firmenwagen	junge PT	35	34,81	1218,50
	ältere PT	41	41,65	1707,50
	Gesamt	76		
Weiterbildung	junge PT	35	39,41	1379,50
	ältere PT	41	37,72	1546,50
	Gesamt	76		
weitere Nennung 1	junge PT	34	41,59	1414,00
	ältere PT	41	35,02	1436,00
	Gesamt	75		
weitere Nennung 2	junge PT	34	37,96	1290,50
	ältere PT	41	38,04	1559,50
	Gesamt	75		
weitere Nennung 3	junge PT	34	36,94	1256,00
	ältere PT	41	38,88	1594,00
	Gesamt	75		

Statistik für Test^a für ältere PT (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	643,500	642,500	588,500	685,500	575,000	695,500	661,000
Wilcoxon-W	1273,500	1503,500	1218,500	1546,500	1436,000	1290,500	1256,000
Z	-,789	-,795	-1,363	-,344	-1,323	-,016	-,388
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,430	,427	,173	,731	,186	,987	,698

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge für ältere PT (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang
Leistungsorientierte Boni	junge PT männlich	10	26,15
	junge PT weiblich	21	30,81
	ältere PT männlich	21	32,31
	ältere PT weiblich	8	30,38
	Gesamt	60	
Anerkennung	junge PT männlich	10	34,45
	junge PT weiblich	21	31,24
	ältere PT männlich	21	29,33
	ältere PT weiblich	8	26,69
	Gesamt	60	
Firmenwagen	junge PT männlich	10	22,50
	junge PT weiblich	21	27,69
	ältere PT männlich	21	32,60
	ältere PT weiblich	8	42,38
	Gesamt	60	
Weiterbildung	junge PT männlich	10	27,95
	junge PT weiblich	21	30,83
	ältere PT männlich	21	32,93
	ältere PT weiblich	8	26,44
	Gesamt	60	
weitere Nennung 1	junge PT männlich	10	39,15
	junge PT weiblich	20	29,40
	ältere PT männlich	21	26,71
	ältere PT weiblich	8	28,69
	Gesamt	59	
weitere Nennung 2	junge PT männlich	10	25,85
	junge PT weiblich	20	33,40
	ältere PT männlich	21	26,62
	ältere PT weiblich	8	35,56
	Gesamt	59	
weitere Nennung 3	junge PT männlich	10	33,50
	junge PT weiblich	20	28,38
	ältere PT männlich	21	32,83
	ältere PT weiblich	8	22,25
	Gesamt	59	

Statistik für Test^{a,b} für ältere PT (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Chi-Quadrat	,890	1,055	6,818	1,128	3,820	3,100	2,865
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,828	,788	,078	,770	,282	,376	,413

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Statistik für Test^{a,b} für ältere PT (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Chi-Quadrat	,890	1,055	6,818	1,128	3,820	3,100	2,865
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,828	,788	,078	,770	,282	,376	,413

Statistik für Test^{a,b} für ältere PT (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Chi-Quadrat	3,393	,921	4,606	,272	4,197	1,773	2,478
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,335	,820	,203	,965	,241	,621	,479

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge junge PT für junge und ältere PT (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Leistungsorientierte Boni	junge PT für junge PT	30	34,70	1041,00
	junge PT für ältere PT	40	36,10	1444,00
	Gesamt	70		
Anerkennung	junge PT für junge PT	30	29,98	899,50
	junge PT für ältere PT	40	39,64	1585,50
	Gesamt	70		
Firmenwagen	junge PT für junge PT	30	40,42	1212,50
	junge PT für ältere PT	40	31,81	1272,50
	Gesamt	70		
Weiterbildung	junge PT für junge PT	30	28,98	869,50
	junge PT für ältere PT	40	40,39	1615,50
	Gesamt	70		
weitere Nennung 1	junge PT für junge PT	29	35,48	1029,00
	junge PT für ältere PT	40	34,65	1386,00
	Gesamt	69		
weitere Nennung 2	junge PT für junge PT	29	31,16	903,50
	junge PT für ältere PT	29	27,84	807,50
	Gesamt	58		
weitere Nennung 3	junge PT für junge PT	29	32,16	932,50
	junge PT für ältere PT	29	26,84	778,50
	Gesamt	58		

Statistik für Test^{a,b} für ältere PT (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Chi-Quadrat	,890	1,055	6,818	1,128	3,820	3,100	2,865
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,828	,788	,078	,770	,282	,376	,413

Statistik für Test^a

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	576,000	434,500	452,500	404,500	566,000	372,500	343,500
Wilcoxon-W	1041,000	899,500	1272,500	869,500	1386,000	807,500	778,500
Z	-,291	-1,998	-1,779	-2,351	-,172	-,755	-1,217
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,771	,046	,075	,019	,863	,450	,223

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Statistik für Test^a junge PT für junge und ältere PT (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	774,000	591,500	615,500	499,500	794,000	500,500	474,000
Wilcoxon-W	1902,000	1221,500	1743,500	1129,500	1389,000	1095,500	1069,000
Z	-,464	-2,205	-1,977	-3,068	-,048	-,962	-1,297
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,643	,027	,048	,002	,961	,336	,195

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge ältere PT für junge und ältere PT (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme	
Leistungsorientierte Boni	ältere PT für ältere PT	32	31,09	995,00
	ältere PT für junge PT	30	31,93	958,00
	Gesamt	62		
Anerkennung	ältere PT für ältere PT	32	31,59	1011,00
	ältere PT für junge PT	30	31,40	942,00
	Gesamt	62		
Firmenwagen	ältere PT für ältere PT	32	30,39	972,50
	ältere PT für junge PT	30	32,68	980,50
	Gesamt	62		
Weiterbildung	ältere PT für ältere PT	32	39,52	1264,50
	ältere PT für junge PT	30	22,95	688,50
	Gesamt	62		
weitere Nennung 1	ältere PT für ältere PT	32	29,75	952,00
	ältere PT für junge PT	30	33,37	1001,00
	Gesamt	62		
weitere Nennung 2	ältere PT für ältere PT	30	26,20	786,00
	ältere PT für junge PT	30	34,80	1044,00
	Gesamt	60		
weitere Nennung 3	ältere PT für ältere PT	30	30,23	907,00
	ältere PT für junge PT	29	29,76	863,00
	Gesamt	59		

Statistik für Test^a ältere PT für junge und ältere PT (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	467,000	477,000	444,500	223,500	424,000	321,000	428,000
Wilcoxon-W	995,000	942,000	972,500	688,500	952,000	786,000	863,000
Z	-,188	-,043	-,514	-3,671	-,803	-1,945	-,108
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,851	,966	,607	,000	,422	,052	,914

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge ältere PT für junge PT und ältere PT (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme	
Leistungsorientierte Boni	ältere PT für ältere PT	46	42,77	1967,50
	ältere PT für junge PT	41	45,38	1860,50
	Gesamt	87		
Anerkennung	ältere PT für ältere PT	46	43,11	1983,00
	ältere PT für junge PT	41	45,00	1845,00
	Gesamt	87		
Firmenwagen	ältere PT für ältere PT	46	42,95	1975,50
	ältere PT für junge PT	41	45,18	1852,50
	Gesamt	87		
Weiterbildung	ältere PT für ältere PT	46	53,77	2473,50
	ältere PT für junge PT	41	33,04	1354,50
	Gesamt	87		
weitere Nennung 1	ältere PT für ältere PT	46	41,51	1909,50
	ältere PT für junge PT	41	46,79	1918,50
	Gesamt	87		
weitere Nennung 2	ältere PT für ältere PT	41	38,06	1560,50
	ältere PT für junge PT	41	44,94	1842,50
	Gesamt	82		
weitere Nennung 3	ältere PT für ältere PT	41	40,17	1647,00
	ältere PT für junge PT	40	41,85	1674,00
	Gesamt	81		

Statistik für Test^a ältere PT für junge und ältere PT (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Mann-Whitney-U	886,500	902,000	894,500	493,500	828,500	699,500	786,000
Wilcoxon-W	1967,500	1983,000	1975,500	1354,500	1909,500	1560,500	1647,000
Z	-,492	-,356	-,425	-3,882	-,990	-1,331	-,326
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,623	,722	,671	,000	,322	,183	,745

a. Gruppenvariable: Stichprobe

13. Vergleich der Fragestellungen

Fragebogen Potenzialträger Nr.11 und Nr. 15 sowie Fragebogen Experten Nr. 9, Nr. 11 und Nr. 12

Bewertungsskala: Ranking von 1 (erster Rang/Platz) bis 7 (letzter Rang/Platz) absteigend

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang
Leistungsorientierte Boni	allgemeine Leistungsanreize junge PT	33	81,26
	allgemeine Leistungsanreize für alle (Experten)	23	70,57
	Anreize für junge PT (alle PT)	60	67,70
	Anreize für junge PT (Experten)	22	55,66
	Gesamt	138	
	Anerkennung		
Anerkennung	allgemeine Leistungsanreize junge PT	33	64,32
	allgemeine Leistungsanreize für alle (Experten)	23	58,24
	Anreize für junge PT (alle PT)	60	73,53
	Anreize für junge PT (Experten)	22	78,07
	Gesamt	138	
	Firmenwagen		
Firmenwagen	allgemeine Leistungsanreize junge PT	33	82,85
	allgemeine Leistungsanreize für alle (Experten)	23	77,39
	Anreize für junge PT (alle PT)	60	66,46
	Anreize für junge PT (Experten)	22	49,52
	Gesamt	138	
	Weiterbildung		
Weiterbildung	allgemeine Leistungsanreize junge PT	33	65,61
	allgemeine Leistungsanreize für alle (Experten)	23	81,96
	Anreize für junge PT (alle PT)	60	65,49
	Anreize für junge PT (Experten)	22	73,25
	Gesamt	138	
	weitere Nennung 1		
weitere Nennung 1	allgemeine Leistungsanreize junge PT	33	62,02
	allgemeine Leistungsanreize für alle (Experten)	23	56,65
	Anreize für junge PT (alle PT)	59	75,23
	Anreize für junge PT (Experten)	21	72,76
	Gesamt	136	
	weitere Nennung 2		
weitere Nennung 2	allgemeine Leistungsanreize junge PT	33	54,53
	allgemeine Leistungsanreize für alle (Experten)	23	65,04

	Anreize für junge PT (alle PT)	59	73,47
	Anreize für junge PT (Experten)	21	80,29
	Gesamt	136	
weitere Nennung 3	allgemeine Leistungsanreize junge PT	33	59,61
	allgemeine Leistungsanreize für alle (Experten)	23	78,07
	Anreize für junge PT (alle PT)	58	65,85
	Anreize für junge PT (Experten)	21	76,10
	Gesamt	135	

Statistik für Test^{a,b} (exkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs- orientierte Boni	An- erkennung	Firmen- wagen	Weiter- bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Chi-Quadrat	5,828	4,202	11,161	3,435	5,064	7,371	4,266
Df	3	3	3	3	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,120	,241	,011	,329	,167	,061	,234

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	
Leistungsorient. Boni	allgemeine Leistungsanreize junge PT	41	92,94
	allgemeine Leistungsanreize für alle (Experten)	23	81,46
	Anreize für junge PT (alle PT)	76	80,35
	Anreize für junge PT (Experten)	22	64,20
	Gesamt	162	
Anerkennung	allgemeine Leistungsanreize junge PT	41	75,02
	allgemeine Leistungsanreize für alle (Experten)	23	68,65
	Anreize für junge PT (alle PT)	76	85,88
	Anreize für junge PT (Experten)	22	91,89
	Gesamt	162	
Firmenwagen	allgemeine Leistungsanreize junge PT	41	98,39
	allgemeine Leistungsanreize für alle (Experten)	23	89,15
	Anreize für junge PT (alle PT)	76	77,20
	Anreize für junge PT (Experten)	22	56,89
	Gesamt	162	
Weiterbildung	allgemeine Leistungsanreize junge PT	41	81,93
	allgemeine Leistungsanreize für alle (Experten)	23	96,24
	Anreize für junge PT (alle PT)	76	75,49
	Anreize für junge PT (Experten)	22	86,05
	Gesamt	162	
weitere Nennung 1	allgemeine Leistungsanreize junge PT	40	68,13
	allgemeine Leistungsanreize für alle (Experten)	23	68,13
	Anreize für junge PT (alle PT)	75	88,09
	Anreize für junge PT (Experten)	21	86,74
	Gesamt	159	
weitere Nennung 2	allgemeine Leistungsanreize junge PT	40	65,06
	allgemeine Leistungsanreize für alle (Experten)	23	76,04
	Anreize für junge PT (alle PT)	75	85,27
	Anreize für junge PT (Experten)	21	93,98
	Gesamt	159	
weitere Nennung 3	allgemeine Leistungsanreize junge PT	40	70,35
	allgemeine Leistungsanreize für alle (Experten)	23	91,09
	Anreize für junge PT (alle PT)	74	78,22
	Anreize für junge PT (Experten)	21	88,74
	Gesamt	158	

Statistik für Test^{a,b} (inkl. 36-44 Jahre)

	Leistungs-orientierte Boni	An-erkennung	Firmen-wagen	Weiter-bildung	weitere Nennung 1	weitere Nennung 2	weitere Nennung 3
Chi-Quadrat	5,915	8,003	21,997	9,608	3,792	1,365	7,302
Df	3	3	3	3	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,116	,046	,000	,022	,285	,714	,063

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

14. Setzt ihr Unternehmen altersspezifische Anreize?

Fragebogen Experten, Nr. 13(b)

Bewertungsskala: 1=ja, 2=nein

Einsatz altersspezifischer Anreize

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	2	8,0	9,1	9,1
	nein	20	80,0	90,9	100,0
	Gesamt	22	88,0	100,0	
Fehlend	System	3	12,0		
Gesamt		25	100,0		

Bindung durch altersspezifische Anreize

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	2	8,0	100,0	100,0
Fehlend	System	23	92,0		
Gesamt		25	100,0		

15. Wie schätzen Sie ein, dass alters(un)spezifische Unterschiede bei der Anreizsetzung von jungen bzw. älteren Potenzialträger eine Rolle spielen?

Fragebogen Experten Nr. 14 und Nr. 15

Bewertungsskala: 1=positiv, 2=negativ, 3=keine Wertung

Altersspezifische Anreize aus Expertensicht

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
altersspezifische Anreize junge PT	22	1	3	1,95	,192	,899	,807
altersunspezifische Anreize junge PT	22	1	3	2,41	,157	,734	,539
altersspezifische Anreize ältere PT	22	1	3	1,91	,196	,921	,848
altersunspezifische Anreize ältere PT	22	1	3	2,45	,157	,739	,545

Ränge

Stichprobe		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
altersspezifische Anreize	für junge PT	22	24,09	530,00
	für ältere PT	24	22,96	551,00
	Gesamt	46		
altersunspezifische Anreize	für junge PT	22	23,70	521,50
	für ältere PT	24	23,31	559,50
	Gesamt	46		

Statistik für Test^a

	altersspezifische Anreize	altersunspezifische Anreize
Mann-Whitney-U	251,000	259,500
Wilcoxon-W	551,000	559,500
Z	-,307	-,110
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,759	,912

a. Gruppenvariable: Stichprobe

16. Bewerten Sie die folgende Aussage: Ich beabsichtige in ... noch bei meinem derzeitigen Arbeitgeber zu sein.

Fragebogen Potenzialträger Nr. 17, Experten Nr. 16

Bewertungsskala: 1=stimme voll und ganz zu, 2=stimme zu, 3=stimme teilweise zu, 4=lehne teilweise ab, 5=lehne ab, 6=lehne voll und ganz ab

Junge Potenzialträger (exkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
in einem Jahr	30	1	3	1,27	,106	,583	,340
in drei Jahren	30	1	4	1,90	,175	,960	,921
Weiterführung Karriere	30	1	5	2,03	,200	1,098	1,206
Gültige Werte (Listenweise)	30						

Junge Potenzialträger (inkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
in einem Jahr	35	1	6	1,40	,110	,651	,424
in drei Jahren	35	1	6	2,03	,166	,985	,970
Weiterführung Karriere	35	1	6	2,11	,182	1,078	1,163
Gültige Werte	35						

Ältere Potenzialträger (exkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
in einem Jahr	31	1	5	1,39	,158	,882	,778
in drei Jahren	31	1	5	1,58	,172	,958	,918
Weiterführung Karriere	31	1	5	1,71	,181	1,006	1,013
Gültige Werte (Listenweise)	31						

Ältere Potenzialträger (inkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
in einem Jahr	43	1	6	1,44	,138	,908	,824
in drei Jahren	43	1	6	1,60	,146	,955	,911
Weiterführung Karriere	43	1	6	1,67	,148	,969	,939

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
in einem Jahr	junge PT	30	30,50	915,00
	ältere PT	31	31,48	976,00
	Gesamt	61		
in drei Jahren	junge PT	30	34,33	1030,00
	ältere PT	31	27,77	861,00
	Gesamt	61		
Weiterführung Karriere	junge PT	30	33,93	1018,00
	ältere PT	31	28,16	873,00
	Gesamt	61		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	in einem Jahr	in drei Jahren	Weiterführung Karriere
Mann-Whitney-U	450,000	365,000	377,000
Wilcoxon-W	915,000	861,000	873,000
Z	-,303	-1,591	-1,366
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,762	,112	,172

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	in einem Jahr	in drei Jahren	Weiterführung Karriere
Mann-Whitney-U	450,000	365,000	377,000
Wilcoxon-W	915,000	861,000	873,000
Z	-,303	-1,591	-1,366
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,762	,112	,172

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
in einem Jahr	junge PT	40,36	1412,50
	ältere PT	38,80	1668,50
	Gesamt	78	
in drei Jahren	junge PT	45,27	1584,50
	ältere PT	34,80	1496,50
	Gesamt	78	
Weiterführung Karriere	junge PT	45,01	1575,50
	ältere PT	35,01	1505,50
	Gesamt	78	

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	in einem Jahr	in drei Jahren	Weiterführung Karriere
Mann-Whitney-U	722,500	550,500	559,500
Wilcoxon-W	1668,500	1496,500	1505,500
Z	-,382	-2,209	-2,085
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,703	,027	,037

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	in einem Jahr	in drei Jahren	Weiterführung Karriere
Mann-Whitney-U	450,000	365,000	377,000
Wilcoxon-W	915,000	861,000	873,000
Z	-,303	-1,591	-1,366
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,762	,112	,172

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang
in einem Jahr	junge PT männlich	10	33,50
	junge PT weiblich	21	28,79
	ältere PT männlich	22	32,68
	ältere PT weiblich	8	29,06
	Gesamt	61	
in drei Jahren	junge PT männlich	10	41,15
	junge PT weiblich	21	30,26
	ältere PT männlich	22	28,00
	ältere PT weiblich	8	28,50
	Gesamt	61	
Weiterführung Karriere	junge PT männlich	10	39,95
	junge PT weiblich	21	30,17
	ältere PT männlich	22	28,36
	ältere PT weiblich	8	29,25
	Gesamt	61	

Statistik für Test^{a,b} (exkl. 36-44 Jahre)

	in einem Jahr	in drei Jahren	Weiterführung Karriere
Chi-Quadrat	1,602	4,975	3,649
Df	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,659	,174	,302

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Statistik für Test^{a,b} (exkl. 36-44 Jahre)

	in einem Jahr	in drei Jahren	Weiterführung Karriere
Chi-Quadrat	1,602	4,975	3,649
Df	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,659	,174	,302

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang
in einem Jahr	junge PT männlich	14	47,43
	junge PT weiblich	22	35,32
	ältere PT männlich	28	39,70
	ältere PT weiblich	14	37,75
	Gesamt	78	
in drei Jahren	junge PT männlich	14	53,93
	junge PT weiblich	22	38,64
	ältere PT männlich	28	35,54
	ältere PT weiblich	14	34,36
	Gesamt	78	
Weiterführung Karriere	junge PT männlich	14	51,82
	junge PT weiblich	22	39,50
	ältere PT männlich	28	35,02
	ältere PT weiblich	14	36,14
	Gesamt	78	

Statistik für Test^{a,b} (inkl. 36-44 Jahre)

	in einem Jahr	in drei Jahren	Weiterführung Karriere
Chi-Quadrat	4,086	8,636	6,405
Df	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,252	,035	,093

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Junge PT und Experten für junge PT (exkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
in einem Jahr	30	1	3	1,27	,106	,583	,340
in einem Jahr für junge PT von Experten	22	1	4	2,09	,196	,921	,848
in drei Jahren	30	1	4	1,90	,175	,960	,921
in drei Jahren für junge PT von Experten	22	1	5	2,73	,210	,985	,970
Weiterführung Karriere	30	1	5	2,03	,200	1,098	1,206
Weiterführung Karriere für junge PT von Experten	22	1	5	2,95	,213	,999	,998
Gültige Werte (Listenweise)	17						

Junge PT und Experten für junge PT (inkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
in einem Jahr	35	1	6	1,40	,110	,651	,424
in einem Jahr für junge PT von EX	22	1	6	2,09	,196	,921	,848
in drei Jahren	35	1	6	2,03	,166	,985	,970
in drei Jahren für junge PT von EX	22	1	6	2,73	,210	,985	,970
Weiterführung Karriere	35	1	6	2,11	,182	1,078	1,163
Weiterführung Karriere für junge PT von EX	22	1	6	2,95	,213	,999	,998

Ränge (exkl. 36-39 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
in einem Jahr	junge PT	30	20,87	626,00
	Experten für junge PT	22	34,18	752,00
	Gesamt	52		
in drei Jahren	junge PT	30	21,58	647,50
	Experten für junge PT	22	33,20	730,50
	Gesamt	52		
Weiterführung Karriere	junge PT	30	20,95	628,50
	Experten für junge PT	22	34,07	749,50
	Gesamt	52		

Statistik für Test^a (exkl. 36-39 Jahre)

	in einem Jahr	in drei Jahren	Weiterführung Karriere
Mann-Whitney-U	161,000	182,500	163,500
Wilcoxon-W	626,000	647,500	628,500
Z	-3,558	-2,845	-3,209
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,000	,004	,001

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-39 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
in einem Jahr	junge PT	35	24,30	850,50
	Experten für junge PT	22	36,48	802,50
	Gesamt	57		
in drei Jahren	junge PT	35	24,86	870,00
	Experten für junge PT	22	35,59	783,00
	Gesamt	57		
Weiterführung Karriere	junge PT	35	23,89	836,00
	Experten für junge PT	22	37,14	817,00
	Gesamt	57		

Statistik für Test^a (inkl. 36-39 Jahre)

	in einem Jahr	in drei Jahren	Weiterführung Karriere
Mann-Whitney-U	220,500	240,000	206,000
Wilcoxon-W	850,500	870,000	836,000
Z	-2,985	-2,474	-3,058
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,003	,013	,002

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ältere PT und Experten für ältere PT (exkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
in einem Jahr	31	1	5	1,39	,158	,882	,778
in einem Jahr für ältere PT von Experten	22	1	3	1,27	,117	,550	,303
in drei Jahren	31	1	5	1,58	,172	,958	,918
in drei Jahren für ältere PT von Experten	22	1	3	1,55	,143	,671	,450
Anreize zur Bindung	31	1	5	2,48	,179	,996	,991
Weiterführung der Karriere für ältere PT von Experten	22	1	3	1,95	,167	,785	,617
Gültige Werte (Listenweise)	21						

Ältere PT und Experten für ältere PT (inkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
in einem Jahr	43	1	6	1,44	,138	,908	,824
in einem Jahr für ältere PT von EX	22	1	6	1,27	,117	,550	,303
in drei Jahren	43	1	6	1,60	,146	,955	,911
in drei Jahren für ältere PT von EX	22	1	6	1,55	,143	,671	,450
Weiterführung Karriere	43	1	6	1,67	,148	,969	,939
Weiterführung Karriere für ältere PT von EX	22	1	6	1,95	,167	,785	,617

Ränge (exkl. 40-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
in einem Jahr	ältere PT	31	27,13	841,00
	Experten für ältere PT	22	26,82	590,00
	Gesamt	53		
in drei Jahren	ältere PT	31	26,39	818,00
	Experten für ältere PT	22	27,86	613,00
	Gesamt	53		
Weiterführung Karriere	ältere PT	31	24,65	764,00
	Experten für ältere PT	22	30,32	667,00
	Gesamt	53		

Statistik für Test^a (exkl. 40-44 Jahre)

	in einem Jahr	in drei Jahren	Weiterführung Karriere
Mann-Whitney-U	337,000	322,000	268,000
Wilcoxon-W	590,000	818,000	764,000
Z	-,099	-,393	-1,420
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,921	,694	,156

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 40-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
in einem Jahr	ältere PT	43	33,50	1440,50
	Experten für ältere PT	22	32,02	704,50
	Gesamt	65		
in drei Jahren	ältere PT	43	32,58	1401,00
	Experten für ältere PT	22	33,82	744,00
	Gesamt	65		
Weiterführung Karriere	ältere PT	43	30,48	1310,50
	Experten für ältere PT	22	37,93	834,50
	Gesamt	65		

Statistik für Test^a (inkl. 40-44 Jahre)

	in einem Jahr	in drei Jahren	Weiterführung Karriere
Mann-Whitney-U	451,500	455,000	364,500
Wilcoxon-W	704,500	1401,000	1310,500
Z	-,396	-,285	-1,639
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,692	,775	,101

a. Gruppenvariable: Stichprobe

17. Bewerten Sie die Aussage: Der Einsatz von Anreizen bindet mich generell an meinen Arbeitgeber.

Fragebogen Potenzialträger Nr. 18

Bewertungsskala: 1=stimme voll und ganz zu, 2=stimme zu, 3=stimme teilweise zu, 4=lehne teilweise ab, 5=lehne ab, 6=lehne voll und ganz ab

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Einsatz Anreize zur Bindung junge PT	30	27,60	828,00
ältere PT	31	34,29	1063,00
Gesamt	61		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Einsatz Anreize zur Bindung
Mann-Whitney-U	363,000
Wilcoxon-W	828,000
Z	-1,544
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,123

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Einsatz Anreize zur Bindung junge PT	35	37,31	1306,00
ältere PT	43	41,28	1775,00
Gesamt	78		

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Einsatz Anreize zur Bindung
Mann-Whitney-U	676,000
Wilcoxon-W	1306,000
Z	-,809
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,419

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang
Einsatz Anreize zur Bindung junge PT männlich	10	24,00
junge PT weiblich	21	30,17
ältere PT männlich	22	34,39
ältere PT weiblich	8	32,63
Gesamt	61	

Statistik für Test^{a,b} (exkl. 36-44 Jahre)

	Einsatz Anreize zur Bindung
Chi-Quadrat	2,719
Df	3
Asymptotische Signifikanz	,437

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang
Einsatz Anreize zur Bindung junge PT männlich	14	34,14
junge PT weiblich	22	40,32
ältere PT männlich	28	43,48
ältere PT weiblich	14	35,61
Gesamt	78	

Statistik für Test^{a,b} (inkl. 36-44 Jahre)

	Einsatz Anreize zur Bindung
Chi-Quadrat	2,312
Df	3
Asymptotische Signifikanz	,510

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

18. Welche Zusammensetzung einer Gruppe bevorzugen Sie innerhalb einer Weiterbildungsmaßnahme?

Fragebogen Potenzialträger Nr. 19, Experten Nr. 18

Bewertungsskala: 1=altersgemischt, 2=altersgleich, 3=keine Präferenz

Gruppenpräferenz (exkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Gruppenpräferenz	61	1	3	1,75	,121	,943	,889
Gruppenpräferenz Experten	22	1	3	1,68	,202	,945	,894
Gültige Werte (Listenweise)	17						

Gruppenpräferenz (inkl. 36-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Gruppenpräferenz	78	1	3	1,76	,107	,942	,888
Gruppenpräferenz Experten	22	1	3	1,68	,202	,945	,894
Gültige Werte (Listenweise)	17						

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Gruppenpräferenz	Potenzialträger	40	28,25	1130,00
	Experten	15	27,33	410,00
	Gesamt	55		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Gruppenpräferenz
Mann-Whitney-U	290,000
Wilcoxon-W	410,000
Z	-,379
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,704

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Gruppenpräferenz Potenzialträger	78	50,96	3975,00
Experten	22	48,86	1075,00
Gesamt	100		

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Gruppenpräferenz
Mann-Whitney-U	822,000
Wilcoxon-W	1075,000
Z	-,347
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,728

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Junge Potenzialträger (inkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Gruppenpräferenz	35	1	3	1,89	,158	,932	,869
Gültige Werte (Listenweise)	35						

Junge Potenzialträger (exkl. 36-39 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Gruppenpräferenz	30	1	3	1,80	,169	,925	,855
Gültige Werte (Listenweise)	30						

Ältere Potenzialträger (exkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Gruppenpräferenz	31	1	3	1,71	,175	,973	,946
Gültige Werte (Listenweise)	31						

Ältere Potenzialträger (inkl. 40-44 Jahre)

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert		Standard- abweichung	Varianz
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Standard- fehler	Statistik	Statistik
Gruppenpräferenz	43	1	3	1,65	,145	,948	,899
Gültige Werte (Listenweise)	43						

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Gruppenpräferenz	junge PT	30	32,00	960,00
	ältere PT	31	30,03	931,00
	Gesamt	61		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Gruppenpräferenz
Mann-Whitney-U	435,000
Wilcoxon-W	931,000
Z	-,499
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	,618

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

	Stichprobe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Gruppenpräferenz	junge PT	35	42,56	1489,50
	ältere PT	43	37,01	1591,50
	Gesamt	78		

Statistik für Test^a (exkl. 36-44 Jahre)

	Gruppenpräferenz
Mann-Whitney-U	435,000
Wilcoxon-W	931,000
Z	-,499
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,618

Statistik für Test^a (inkl. 36-44 Jahre)

	Gruppenpräferenz
Mann-Whitney-U	645,500
Wilcoxon-W	1591,500
Z	-1,239
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,216

a. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (exkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang
Gruppenpräferenz junge PT männlich	14	36,04
junge PT weiblich	22	47,73
ältere PT männlich	28	35,36
ältere PT weiblich	14	38,32
Gesamt	78	

Statistik für Test^{a,b} (exkl. 36-44 Jahre)

	Gruppenpräferenz
Chi-Quadrat	5,577
Df	3
Asymptotische Signifikanz	,134

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

Ränge (inkl. 36-44 Jahre)

Stichprobe	N	Mittlerer Rang
Gruppenpräferenz junge PT männlich	14	36,04
junge PT weiblich	22	47,73
ältere PT männlich	28	35,36
ältere PT weiblich	14	38,32
Gesamt	78	

Statistik für Test^{a,b} (inkl. 36-44 Jahre)

	Gruppenpräferenz
Chi-Quadrat	5,577
Df	3
Asymptotische Signifikanz	,134

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable: Stichprobe

19. In welcher Weiterbildungsgruppe schätzen Sie Lernergebnisse höher ein?

Fragebogen Potenzialträger Nr.22, Experten Nr. 22

Bewertungsskala: 1=altersgemischt, 2=altersgleich

Lernergebnisse (exkl. 36-44 Jahre)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	altersgemischt	59	80,8	96,7	96,7
	altersgleich	2	2,7	3,3	100,0
	Gesamt	61	83,6	100,0	
Fehlend	System	12	16,4		
Gesamt		73	100,0		

Lernergebnisse (inkl. 36-44 Jahre)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	altersgemischt	72	75,8	94,7	94,7
	altersgleich	4	4,2	5,3	100,0
	Gesamt	76	80,0	100,0	
Fehlend	System	19	20,0		
Gesamt		95	100,0		

Lernergebnisse Experten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	altersgemischt	19	20,0	86,4	86,4
	altersgleich	3	3,2	13,6	100,0
	Gesamt	22	23,2	100,0	
Fehlend	System	73	76,8		
Gesamt		95	100,0		

Stichprobe * Lernergebnisse Kreuztabelle (exkl. 36-44 Jahre)

		Lernergebnisse		Gesamt
		altersgemischt	altersgleich	
Stichprobe	Potenzialträger	59	2	61
	Experten	19	3	22
Gesamt		78	5	83

Chi-Quadrat-Tests (exkl. 36-44 Jahre)

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,064 ^a	1	,080		
Kontinuitätskorrektur ^b	1,508	1	,220		
Likelihood-Quotient	2,656	1	,103		
Exakter Test nach Fisher				,113	,113
Zusammenhang linear-mit-linear	3,027	1	,082		
Anzahl der gültigen Fälle	83				

a. 2 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,33.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Stichprobe * Lernergebnisse Kreuztabelle (inkl. 36-44 Jahre)

		Lernergebnisse		Gesamt
		altersgemischt	altersgleich	
Stichprobe	Potenzialträger	72	4	76
	Experten	19	3	22
Gesamt		91	7	98

Junge und ältere PT

Gruppenpräferenz * Lernergebnisse (exkl. 36-44 Jahre)

		Lernergebnisse		Gesamt
		altersgemischt	altersgleich	
Gruppenpräferenz	altersgemischt	36	0	36
	altersgleich	2	2	4
Gesamt		38	2	40

Chi-Quadrat-Tests (exkl. 36-44 Jahre)

	Wert	Exakte Signifikanz (2-seitig)
N	40	
McNemar-Test		,500 ^a

a. Verwendete Binomialverteilung

Junge und ältere PT

Gruppenpräferenz & Lernergebnisse (inkl. 36-44 Jahre)

Gruppenpräferenz	Lernergebnisse	
	altersgemischt	altersgleich
Altersgemischt	45	0
Altersgleich	2	3

Statistik für Test^b (inkl. 36-44 Jahre)

	Gruppenpräferenz & Lernergebnisse
N	50
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,500 ^a

a. Verwendete Binomialverteilung.

b. McNemar-Test

Anhang IV - Begriffsdefinitionen

Begriffsdefinitionen zu Phase I und II:

Unterkategorie	Definition	Quelle
Akzeptanz	lat. acceptare = akzeptieren = annehmen, billigen Akzeptanz = Bereitschaft etwas (Neues) zu akzeptieren	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Alterskonflikte	Konflikte bzw. Auseinandersetzungen zwischen den Altersgruppen	---
analytisches und logisches Verständnis	analysieren = zerlegen, untersuchen; analytisch = eine Gesamtheit gedanklich in ihre einzelnen Bestandteile zerlegen; logisch = folgerichtig, denkrichtig, schlüssig; klar, selbstverständlich Verständnis = Verstehen, Fähigkeit, sich in jemanden, etwas hineinzusetzen, jemanden, etwas zu verstehen; innere Beziehung zu etwas; Einfühlungsvermögen; Beispiele aus Interviews : Logik, differenziertes Denken, etc.	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). http://de.thefreedictionary.com/analytisch , aufgerufen am 13.9.2012. www.duden.de/rechtschreibung/Verstaendnis , aufgerufen am 13.9.2012.
Anerkennung	erkennen = geistig erfassen, innerwerden, sich erinnern; Würdigung, Lob, Achtung, Respektierung	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.duden.de/rechtschreibung/Anerkennung , aufgerufen am 13.9.2012.
Anpassungsfähigkeit	-> siehe Flexibilität sich auf bestimmte Situationen einlassen; Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Tätigkeiten, Personengruppen, Ideen etc.	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Arbeits-/Betriebsklima	Sammelbegriff für das subjektive Erleben eines Betriebes durch seine Mitarbeiter mit Vorgängen der zwischenmenschlichen Interaktion und Kommunikation als Schwerpunkt.	http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/betriebsklima.html , aufgerufen am 13.9.2012.
Arbeitsdisziplin	lat. discipere: (geistig) zergliedern, um zu erfassen; notwendige Ordnung in arbeitsteiligen Produktionsprozessen, die von jedem an der Produktion Beteiligten einzuhalten ist.	www.juramagazin.de/arbeitsdisziplin , aufgerufen am 12.7.2012.
Arroganz	lat. arrogare = sich anmaßen; Anmaßung	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Attraktiver Arbeitgeber	Beispiele aus Interviews: innovatives Unternehmen, attraktives Gesamtpaket, etc.	---
Auffassungsgabe	Fähigkeit, Vermögen zu begreifen	www.duden.de/rechtschreibung/Auffassungsgabe , aufgerufen am 13.9.2012.

Ausbildung	<p>von bilden = einer Sache Gestalt und Wesen geben; gebildet ausbilden = zu einem Bild ausprägen durch Unterricht technisch oder körperlich vollkommen Die Berufsausbildung hat die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln sowie den Erwerb von Berufserfahrung (§ 1 III BBiG).</p>	<p>Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/berufsausbildung.html, aufgerufen am 11.9.2012.</p>
Ausgestaltung des Jobs	<p>Beispiele aus Interviews: anspruchsvolle Aufgaben, Abwechslung im Job, Aufstieg, etc.</p>	---
Auslandsaufenthalt	<p>Aufenthalt im Ausland</p>	<p>www.duden.de/rechtschreibung/Auslandsaufenthalt, aufgerufen am 13.9.2012.</p>
Ausstattung	<p>ausstatten = mit etwas versehen, ausrüsten, aufmachen; (mhd. staten = wozu verhelfen, zufügen Beispiele aus Interviews: Dienstwagen, Laptop, etc.</p>	<p>Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).</p>
Austausch	<p>tauschen = gegen etwas anderes geben; austauschen = 1. a. durch Entsprechendes ersetzen b. wechselseitig übergeben, 2. a. wechseln, b.(gehoben) diskutieren, sich unterhalten</p>	<p>Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.duden.de/rechtschreibung/austauschen, aufgesucht am 13.9.2012.</p>
Belastbarkeit	<p>Unter Belastung versteht man objektive, von außen auf den Menschen einwirkende Faktoren wie z. B. Lärm, Zeitdruck oder widersprüchliche Erwartungen an Mitarbeiter.</p>	<p>http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/beanspruchung-und-belastung.html, aufgerufen am 11.9.2012.</p>
Betrachtungsweise	<p>betrachten = nachdenklich ansehen, ansehen, beschauen; Art und Weise, wie man etwas betrachtet</p>	<p>Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.duden.de/rechtschreibung/Betrachtungsweise, aufgerufen am 13.9.2012.</p>
Breite Denkweise	<p>in verschiedenen Perspektiven denken; Beispiele aus den Interviews: Weitblick, nach Vorne blicken, etc.</p>	---
Egoismus	<p>Selbstsucht, Eigenliebe; Streben nach Erlangung von Vorteilen für die eigene Person, nach Erfüllung der die eigene Person betreffenden Wünsche ohne Rücksicht auf die Ansprüche anderer; Selbstsucht, Ichsucht, Eigenliebe Egoist = selbstsüchtiger Ichmensch</p>	<p>Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.duden.de/rechtschreibung/Egoismus, aufgerufen am 13.9.2012.</p>
Eigenverantwortung	<p>-> siehe Verantwortung; auch Selbstverantwortung = Verantwortung für das eigene Handeln</p>	<p>www.duden.de/rechtschreibung/Selbstverantwortung, aufgerufen am 12.9.2012.</p>

Einsatzbereitschaft	Zustand des Bereitseins für etwas; die Bereitschaft, der Wille, sich für etwas zu engagieren	http://de.dict.md/definition/Einsatzbereitschaft , aufgerufen am 11.9.2012.
Engagement	der persönliche Einsatz für etwas, das einem sehr wichtig erscheint; etwas mit großem Engagement tun	http://de.thefreedictionary.com/Engagement , aufgerufen am 11.9.2012.
Entwicklungsmöglichkeiten	entwickeln = sich entfalten, sich stufenweise herausbilden; Entwicklung = Reifungsprozess, der Prozess, bei dem sich jemand/etwas verändert; Möglichkeit der Entwicklung	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). http://de.thefreedictionary.com/Entwicklung , aufgerufen am 13.9.2012. www.duden.de/rechtschreibung/Entwicklungsmoeglichkeit , aufgerufen am 13.9.2012.
Erfahrung	klug, bewandert; Wahrnehmung, Kenntnis; Kenntnisse über gewisse Abläufe (sowohl technische als auch verwaltungstechnische Abläufe)	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Erfahrungsunterschiede	-> siehe Erfahrung	---
Erfolg	Erreichen des Zieles, Ausgang, Wirkung; positives Ergebnis einer Bemühung; Eintreten einer beabsichtigten, erstrebten Wirkung	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg , aufgerufen am 13.9.2012.
Ergänzung	vervollständigen, hinzufügen; von ganz = heil, unversehrt, vollständig, vollkommen	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Erinnerungsgeschwindigkeit	sich ins Gedächtnis zurückrufen in einer bestimmten Zeitspanne	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Erwartung	erwarten = auf jmd./etwas warten, einer Sache entgegensehen, für wahrscheinlich halten, erhoffen sich versprechen	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Expertenwissen	lat. expertus: erprobt, bewährt; engl. expertise: Kompetenz, Fachkenntnis; außergewöhnliche Problemlösungsfähigkeit und Leistung in einem bestimmten Bereich zurückzuführen auf Erfahrung	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Flexibilität	lat. flectere = biegen, beugen; anpassungsfähig, wendig hinsichtlich Aufgaben, Arbeitsort, Umgang mit Kollegen, etc.	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Förderprogramme	-> siehe Förderung	---
Förderung	abgeleitet von fürder = weiter, fern; fördern = weiter nach vorne bringen bewirken, dass etwas immer besser wird; jmd./etwas mit Geld oder mit seinem Einfluss unterstützen	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). http://de.thefreedictionary.com/f%C3%B6rdern , aufgerufen am 12.9.2012.

Führung	schwed. föra = führen = in Bewegung setzen, leiten, die Richtung bestimmen; anführen = leiten, befehlen; durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrung.html , aufgerufen am 12.9.2012.
Gelassenheit	gelassen = ruhig, beherrscht, gleichmütig; gelassene Haltung	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.duden.de/rechtschreibung/Gelassenheit , aufgerufen am 11.9.2012.
Gestaltungsspielräume	gestalten = 1.einer Sache eine bestimmte Form, ein bestimmtes Aussehen geben, 2.sich in einer bestimmten Art entwickeln werden; Spielraum = Möglichkeit, sich frei zu bewegen, sich in seiner Tätigkeit frei zu entfalten	www.duden.de/rechtschreibung/gestalten , aufgerufen am 13.9.2012. www.duden.de/rechtschreibung/Spielraum , aufgerufen am 13.9.2012.
Gesundheit	Entsprechend der Auffassung der WHO umfasst Gesundheit das vollständige physische, soziale und mentale Wohlbefinden. Gesundheit ist damit mehr als nur die Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechlichkeit; Beispiele aus Interviews: Fitness, Krankenstand, etc.	http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gesundheit.html , aufgerufen am 13.9.2012
Gruppendynamik	Dynamik = Schwung, Triebkraft; Gruppendynamik = dynamischen Zusammenhänge in und zwischen den menschlichen Gruppen	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). http://lexikon.stangl.eu/2748/gruppendynamik/ , aufgerufen am 13.9.2012.
Gruppenharmonie	Harmonie = Übereinstimmung, Einklang, ausgewogen maßvolles Verhältnis der Teile zueinander; harmonieren = gut zusammenpassen, übereinstimmen;	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Homogene Gruppe	homogen = gleichmäßig aufgebaut; einheitlich, aus Gleichartigem zusammengesetzt;	www.duden.de/rechtschreibung/homogen , aufgerufen am 13.9.2012.
Individualität	persönliche Eigenart; im Interview bezogen auf individuelle Anreize	---
Innovationsfähigkeit	Hervorbringen von Neuerungen	http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovationsfaehigkeit.html , aufgerufen am 13.9.2012.

Interessensaustausch	-> siehe Austausch lat. inter esse = dazwischen sein, dabei sein, teilnehmen, von Wichtigkeit sein; Interesse = persönliches Belangen; geistige Teilnahme; Aufmerksamkeit; Neigung	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Intrinsische Motivation	bezieht sich auf einen Zustand, bei dem wegen eines inneren Anreizes, der in der Tätigkeit selbst liegt.	http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/intrinsische-motivation.html , aufgerufen am 13.9.2012.
Job-Match	engl. job matching: passgenaue Stellenbesetzung, zu den Qualifikationen passende Tätigkeit	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Kommunikation	lat. communicare = gemeinschaftlich tun, mitteilen; engl. to communicate = sich verständigen, Informationen austauschen; Kommunikation = Mitteilung, Unterredung, Verständigung, Informationsaustausch	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Kompromissbereitschaft	lat. compromittere: sich gegenseitig versprechen; Kompromiss: Übereinkunft, Ausgleich; Bereitschaft zur Übereinkunft	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Kontaktfreude	Kontakt = Berührung, Verbindung kontaktfreudig = fähig und bereit, mit anderen rasch in Kontakt zu treten	www.duden.de/rechtschreibung/kontaktfreudig , aufgerufen am 13.9.2012.
Kreativität	creare: erschaffen, erzeugen; neue Ideen einbringen	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Leistungsbereitschaft	Leistung = eine Anstrengung, die auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet ist und mit einem Erfolg abschließt; leistungsbereit sein	www.duden.de/rechtschreibung/Leistungsbereitschaft , aufgerufen am 11.9.2012. www.psychology48.com/deu/d/leistung/leistung.htm , aufgerufen am 11.9.2012.
Leistungsfähigkeit	leisten = befolgen, nachkommen, erfüllen, ausführen; die Fähigkeit etwas auszuführen	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Lernbereitschaft	der Wille neue Dinge zu lernen	---
Lerneffekt	Effekt = Wirkung, Erfolg; Lerneffekt = im Lernen bestehender Effekt	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.duden.de/rechtschreibung/Lerneffekt , aufgerufen am 13.9.2012.
Lernfähigkeit	lernen = ursprünglich `einer Spur nachgehen, nachspüren'; die Fähigkeit neue Dinge aufzunehmen und zu erlernen	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Lerngeschwindigkeit	-> siehe auch Lernfähigkeit (lernen) die Geschwindigkeit in der jemand etwas aufnimmt	---

Loyalität	ursprünglich: gesetzes-, regierungstreu und anständig; eine innere Verbundenheit gegenüber Mitarbeitern, Vorgesetzten und dem Unternehmen; Werte zu teilen und zu vertreten, auch wenn man sich nur teilweise mit vertritt	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Management-Weiterbildung	engl. to manage = managen = geschickt bewerkstelligen, zustande bringen Beispiele aus den Interviews: Führungskurse, Förderprogramm für Nachwuchsführungskräfte, etc.	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Meinungsaustausch	-> siehe Austausch mündlicher oder schriftlicher Austausch von Meinungen zu einer bestimmten Frage	www.duden.de/rechtschreibung/Meinungsaustausch, aufgerufen am 13.9.2012.
Mobilität	lat. mobilis = beweglich; beschreibt die Fähigkeit von Menschen, ihren Standort zwischen verschiedenen Zuständen in ihrer natürlichen oder sozialen Umwelt zu verändern.	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.wirtschaftslexikon24.net/d/mobilitaet/mobilitaet.htm, aufgerufen am 11.9.2012.
monetäre Leistungen	Lohngerechtigkeit = die relative Lohnhöhe, also die Verhältnisse der einzelnen betrieblichen Löhne zueinander, entsprechen den jeweiligen Leistungen; Zusatzleistung, wie z. B. ein Bonus, etc.	http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/aequivalenzprinzip.html?referenceKeywordName=Lohngerechtigkeit, aufgerufen am 12.9.2012.
Motivationsnachlass	motivieren = begründen, zu etwas bewegen, anregen, Antrieb geben; Motivation = Gesamtheit der Beweggründe, Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung o. Ä. beeinflussen, zu einer Handlungsweise anregen Nachlass von Motivation	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.duden.de/rechtschreibung/Motivation, aufgerufen am 13.9.2012.
Multitasking	Fähigkeit, die Anforderungen mehrerer Aufgaben gleichzeitig zu bewältigen	Lee und Taatgen (2002).
Netzwerke	Netz = Geknüpftes; soziale Netzwerke = Gemeinschaften zur Pflege von Beziehungen und Kontakte	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). in Anlehnung an: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/soziales-netzwerk.html, aufgerufen am 11.9.2012.
Organisationsfähigkeit	die Gabe, Termine und Arbeitsabläufe so zu planen und zu ordnen, dass die eigene Arbeitskraft möglichst optimal genutzt wird.	www.focus.de/finanzen/karriere/management/softskills/schlüsselqualifikationen/organisationsfaehigkeit_aid_6098.html, aufgerufen am 13.9.2012.

Persönlichkeitsentwicklung	Persönlichkeit = in sich gefestigter Mensch; Entwicklung der [eigenen] Persönlichkeit; Beispiele aus Interviews: Soft-Skills-Faktoren, Persönlichkeitsentfaltung, etc.	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.duden.de/rechtschreibung/Persoenlichkeitentwicklung , aufgerufen am 12.9.2012.
Politische Aspekte	Beispiele aus Interviews: politische Spielchen, Entscheidungen nicht nachvollziehbar, etc.	---
Politisches Denken	Denken = psychischer Prozess, der der Informationsverarbeitung dient; politisches Denken auf Unternehmensebene; Beispiele aus den Interviews: unternehmerische Einstellung, verfolgt aktiv die Strategie, etc.	http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/denken.html , aufgerufen am 12.9.2012.
Potenzial	spätlat. potentialis = vorhandene Leistungskapazität; nach Vermögen, tätig wirkend; potenziell = möglich, denkbar, der Anlage oder der Kraft nach vorhanden	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Präventionsmaßnahmen	Prävention = Vorbeugung, Verhütung (z. B. in Bezug auf eine Krankheit); Maßnahme = eine Handlung mit der ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll; Beispiele aus Interviews: Gesundheitsangebote, etc.	www.duden.de/rechtschreibung/Praevention , aufgerufen am 13.9.2012. http://de.thefreedictionary.com/Ma%C3%9Fnahme , aufgerufen am 13.9.2012.
Priorisierung	Unter Priorisierung versteht man die Ordnung der Aufgaben nach der Wichtigkeit bzw. Bedeutung (z. B. in 3 Kategorien: was ist besonders wichtig / vorrangig, was weniger wichtig / nachrangig).	www.wirtschaftslexikon24.net/d/priorisierung/priorisierung.htm , aufgerufen am 13.9.2012.
Projektarbeit	lat. proiectum = nach vorn geworfen; Projekt = Entwurf, Plan, Vorhaben; das selbstständige Bearbeiten einer Aufgabe oder eines Problems durch eine Gruppe von der Planung über die Durchführung bis zur Präsentation des Ergebnisses.	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.uni-koeln.de/hf/konstrukt/didaktik/download/projekt.pdf , aufgerufen am 12.9.2012.
Qualifizierung	qualifizieren = wertend einordnen, als etwas bestimmtes bezeichnen, als geeignet, fähig erweisen, zu etwas befähigen; Befähigungs-, Eignungsnachweis für etwas erbringen Qualifikation = Befähigung, Eignung Oberbegriff für Maßnahmen zum Aufbau, Erhalt und Ausbau von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Bewältigung beruflicher Anforderungen notwendig sind.	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/qualifizierung.html , aufgerufen am 12.9.2012.
Qualitätsbewusstsein	lat. qualitas: Beschaffenheit, Eigenschaft; Qualität: Beschaffenheit, Güte; sich über die richtige Fertigung bzw.	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).

	Beschaffenheit von Produkten und Dienstleistungen bewusst sein	
Realisierbarkeit	realisieren = verwirklichen; verstehen, erkennen, sich bewusst machen; Realisierbarkeit = verwirklicht sein	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.duden.de/rechtschreibung/Realisierbarkeit , aufgerufen am 13.9.2012.
Realitätsfern	Realität = Wirklichkeit, tatsächliche Lage, Gegebenheit; realitätsfern = sich nicht an den Gegebenheiten orientierend; nicht realistisch	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.duden.de/rechtschreibung/realitaetsfern , aufgerufen am 13.9.2012.
Risikobereitschaft	frz. risque = Gefahr, Wagnis; risquere = riskieren = in Gefahr bringen, aufs Spiel setzen, wagen; Bereitschaft etwas zu riskieren in Bezug auf etwas wagen	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Selbstbewusstsein	das Überzeugt sein von seinen Fähigkeiten, von seinem Wert als Person	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Selbstkritik	kritisches Hinterfragen und Beurteilen des eigenen Denkens, der eigenen Standpunkte und Handlungen	Brockhaus, F.A.: Der Große Brockhaus. Kompaktausgabe in 26 Bänden, F.A. Brockhaus, Wiesbaden, 18. Auflage 1983, Band 20, Seite 48.
Selbstüberschätzung	verzerrte Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Sicherheit	lat. securus = sorglos, unbekümmert, sicher lat. cura = Sorge, Pflege Zustand des Sicherseins, Geschütztseins vor Gefahr oder Schaden; höchstmögliches Freisein von Gefährdungen	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.duden.de/rechtschreibung/Sicherheit , aufgerufen am 12.9.2012.
Soziale Kompetenzen	skills; lat. socius: gemeinsam; lat. competentia: Zusammentreffen; Gesamtheit persönlicher Fähigkeiten und Einstellungen in Bezug auf soziale Interaktionen	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Sozialleistungen	Leistungen zur Sicherung menschlicher Grundbedürfnisse bzw. als Leistungen der sozialen Mindestsicherung definiert. Öffentliche Sozialleistungen sind beispielsweise Arbeitslosengeld und Arbeitslosengeld II, sowie BAföG, Kindergeld oder Elterngeld.	http://de.statista.com/statistik/faktenbuch/16/a/gesellschaft/soziales/sozialleistungen/ , aufgerufen am 13.9.2012.
Spezialisierung	gliedern, sondern, einzeln anführen; sich beruflich einem Spezialgebiet widmen, um darin besondere Fähigkeiten zu entwickeln	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Strukturelle Maßnahmen	Maßnahme = Regelung, Bestimmung Beispiele aus Interviews: Kurzarbeit, Entlassungen, Restrukturierung	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).

Studium	wissenschaftliche Erforschung, intensive Beschäftigung mit einer Sache, Hochschulausbildung	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Teamfähigkeit	Team = Arbeitsgruppe; Mannschaft; Teamwork = gemeinsam Erarbeitetes; Teamgeist = Zusammengehörigkeitsgefühl, partnerschaftliches Verhalten innerhalb eines Teams	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Technologisches Know-how	Know-how = das Wissen, wie man eine Sache praktisch verwirklicht, anwendet o. Ä.; englisch: wissen wie;	www.duden.de/rechtschreibung/Know_how , aufgerufen am 11.9.2012.
Themenspezifität	Thema = Aufgabe, (zu behandelnder) Gegenstand; Gesprächsstoff, Leitgedanke, Leitmotiv; spezifisch = einer Sache ihrer Eigenart nach zukommen, kennzeichnen; Beispiele aus Interviews: man kann sich an anderen Themen aufreiben, etc.	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Ungeduld	von dulden = Langmut, Ausharren; Gegenteil von Geduld (ergeben abwarten)	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Unsicherheit	-> siehe Sicherheit (Gegenteil)	---
Unternehmenskultur	Unternehmen = Vorhaben, Geschäft, Betrieb lat. cultura = Kultur = Pflege (des Körpers und des Geistes); Kultur als Gesamtheit der geistigen und künstlerischen Lebensäußerung; Unternehmenskultur = Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmenskultur.html , aufgerufen am 12.9.2012.
Veränderungsbereitschaft	Veränderung = eine Handlung durch die etwas anders wird; der Vorgang, Prozess, durch den etwas anders wird. die Bereitschaft zur Veränderung	http://de.thefreedictionary.com/Ver%C3%A4nderung aufgerufen am 11.9.2012.
Verantwortungsübernahme	-> siehe Verantwortung Übernahme von Verantwortung	---
Vergünstigungen	geldwerter Vorteil = alle Güter, die in Geld- oder Geldeswert bestehen; Bsp. Mitarbeitershops	http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/geldwerter-vorteil.html , aufgerufen am 12.9.2012.
Verlässlichkeit	vertrauenswürdig, sicher, gewissenhaft; Zuverlässigkeit	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Verständnis	Verstehen, Einfühlungsvermögen	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Vitalität	lat. vitalis: zum Leben gehören, Leben enthalten; Lebenskraft haben, Lebendigkeit	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).

Weiterbildung	berufliche Weiterbildung = Ziel, aufbauend auf der Ausbildung, einer Erwerbsperson neue Qualifikationen zu vermitteln oder alte zu erhalten und aufzufrischen, um so nachhaltig die Beschäftigungschancen sicherzustellen und ein selbständiges Agieren auf dem Arbeitsmarkt zu ermöglichen.	http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/berufliche-weiterbildung.html , aufgerufen am 12.9.2012.
Wertschätzung	werten = einen bestimmten Wert bemessen; Wert = positive Bedeutung, besondere Qualität Ansehen, Achtung; Anerkennung; hohe Einschätzung	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). www.duden.de/rechtschreibung/Wertschaetzung , aufgerufen am 12.9.2012.
Wissensaustausch	-> siehe Austausch -> siehe Wissensstand (Wissen) Beispiele aus Interviews: Wissenstransfer, Mentorenprogramme, etc.	---
Wissenstand	wissen = erblicken, ersehen; die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen; Wissenstand = (zu einem bestimmten Zeitpunkt erreichter) Stand des Wissens	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007). http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wissen.html , aufgerufen am 13.9.2012. www.duden.de/rechtschreibung/Wissenstand , aufgerufen am 13.9.2012.
Work-Life-Balance	Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben	---
Ziele	mhd. zil = Ziel = räumlich oder zeitlicher Endpunkt	Duden: Das Herkunftswörterbuch (2007).
Zielkonflikte	-> siehe Ziele Konflikt = Prozess der Auseinandersetzung, der auf unterschiedlichen Interessen von Individuen und sozialen Gruppierungen beruht und in unterschiedlicher Weise institutionalisiert ist und ausgetragen wird. Zielkonflikte = wenn für einen Menschen die Erreichung eines Zieles die Erreichung eines anderen Zieles beeinträchtigt, was vor allem dann auftritt, wenn verschiedene Kriterien dieser Leistung voneinander abhängen und sich wechselseitig beeinflussen.	http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/konflikt.html , aufgerufen am 13.9.2012. http://lexikon.stangl.eu/6735/zielkonflikt/ , aufgerufen am 13.9.2012.
Zielorientierung	-> siehe Ziele zielorientiert = zielgerichtet	www.duden.de/rechtschreibung/zielorientiert , aufgerufen am 13.9.2012.