



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Empfehlungen für Massnahmen der Personalentwicklung an der UZH betreffend Mitarbeitende 50+

MASTERARBEIT

2014 - 2015

Regula Naef Rauber

Dr. Simone Joerin Fux

Universität Zürich  
Abteilung Personal

**Führen heisst vor allem, Leben in den Menschen wecken, Leben aus ihnen hervorlocken.**

Anselm Grün

**Solange man neugierig ist, kann einem das Alter nichts anhaben.**

Burt Lancaster



## Abstract

The paper at hand explores the need at the UZH for human resource development (HRD) to maintain the commitment, innovation and performance of employees 50+, and to identify effective options for action.

A quantitative survey on learning, leadership and commitment of the employees 50+ was conducted with employees 50+ and superiors as target groups. In subsequent workshops with both groups the result of the survey was discussed and evaluated to identify effective measures for action.

It was shown that despite constant workplace adaptations the average number of training days allowed per employee was 2.2 in the past three years. Moreover, a lack of feedbacks on strengths and weaknesses became apparent. The quality of staff appraisal with superiors was rated relatively low.

Appreciative leadership (Beta 0,431<sup>\*\*\*</sup>) and learning-friendly workplace design (Beta 0,241<sup>\*\*\*</sup>) showed a highly significant effect on job engagement. Predictor of above average commitment was a learning-friendly workplace (Beta 0,158<sup>\*</sup>) and individualization (Beta 0,158<sup>\*</sup>). HRD measures were mainly derived from the field of targeted professional and personal further education and from short detailed management training.

**Key words:** employee 50+, job engagement, organization engagement, leadership qualities, individualized management, appreciative attitude, feedback, job characteristic

Anzahl Zeichen: 213'869 inklusive Leerzeichen exklusive Anhang



## Zusammenfassung

Besteht an der UZH ein Bedarf an Personalentwicklungsmassnahmen für Mitarbeitende 50+, um das Engagement, die Innovation und die Leistungsfähigkeit dieser Mitarbeitendengruppe zu erhalten und lassen sich diesbezügliche wirksame Handlungsempfehlungen ableiten?

Durch eine quantitative Umfrage zu Lernen, Führung und Engagement der Mitarbeitenden 50+, wurden sowohl zu dieser Gruppe gehörende Mitarbeitende als auch Vorgesetzte befragt und entsprechende Daten erhoben. In anschliessenden Workshops wurden die Resultate evaluiert und wirksame Massnahmen abgeleitet.

Es zeigte sich, dass trotz stetiger Anpassungen am Arbeitsplatz in den letzten drei Jahren pro Mitarbeitenden im Durchschnitt nur 2.2 Weiterbildungstage bewilligt wurden. Feedbacks zu Stärken und Schwächen wurden kaum gegeben und die Qualität der Mitarbeitenden-Beurteilungsgespräche mit Vorgesetzten wurde eher tief bewertet. Wertschätzende Führung (Beta 0,431<sup>\*\*\*</sup>) und lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung (Beta 0,241<sup>\*\*\*</sup>) zeigten einen höchst signifikanten Einfluss auf Job Engagement. Prädiktor von überdurchschnittlichem Engagement waren lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung (Beta 0,158<sup>\*</sup>) und Individualisierung (Beta 0,123<sup>\*</sup>). Gezielte Massnahmen für Personalentwicklung konnten vor allem im Bereich fachlicher und persönlicher Weiterbildung für Mitarbeitende sowie im Bereich kurzer und differenzierter Führungsschulungen abgeleitet werden.



## **Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Master-Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmitteln und Hilfeleistungen erstellt habe und dass Zitate kenntlich gemacht sind.

Datum: 12. Januar 2015

Unterschrift:

\_\_\_\_\_

Regula Naef Rauber





## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Relevanz .....	1
1.2	Zielsetzung und Fragestellung .....	3
1.3	Vorgehen.....	3
1.4	Abgrenzung .....	3
1.5	Aufbau der Arbeit .....	4
2	Theorie .....	5
2.1	Lernen .....	5
2.1.1	Veränderungen der Kompetenzen und Fähigkeiten über die Lebensspanne hinweg .....	5
2.1.2	Weiterbildung.....	6
2.1.3	Lernmotivation .....	8
2.2	Führung.....	9
2.2.1	Peer Learning .....	10
2.2.2	Individualisierte Führung.....	11
2.2.3	Ziele in der Führung und deren Auswirkungen .....	12
2.2.4	Feedback.....	12
2.2.5	Einstellung der Vorgesetzten bezüglich Mitarbeitenden 50+ .....	13
2.2.6	Mitarbeitenden-Beurteilung (MAB) an der UZH .....	14
2.3	Engagement und Rahmenbedingungen für Engagement .....	16
2.4	Fazit .....	17
3	Rahmenbedingungen an der UZH.....	21
3.1	Verwaltung .....	21
3.2	Grundsätze.....	21
3.3	Governance.....	21
3.4	Aus- und Weiterbildung für Mitarbeitende an der Universität Zürich (Homepage) .....	22
3.5	Reglement Aus- und Weiterbildung für Angestellte der UZH.....	22
4	Methodik.....	25
4.1	Entwicklung der Fragebogen.....	26
4.1.1	Formulierung der Fragen und Wahl des Antwortformats .....	28
4.1.2	Vorgehen .....	33
4.2	Workshop .....	38
4.2.1	Planung und Auswertung Workshop.....	39
4.2.2	Generierung der Stichprobe .....	40
4.2.3	Vorgehen .....	40
5	Ergebnisse.....	41
5.1	Beschreibung der Stichprobe .....	41
5.2	Lernen .....	42

5.2.1	Bedarf an Wissen und Weiterbildungsverhalten .....	42
5.2.2	Lernbereitschaft .....	51
5.3	Führung .....	55
5.3.1	Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung .....	55
5.3.2	Verhalten von Vorgesetzten .....	61
5.3.3	Einstellung von Vorgesetzten .....	68
5.3.4	Mitarbeitenden-Beurteilung (MAB) .....	72
5.4	Führungsweiterbildung als Ressource für VG .....	76
5.4.1	Auswertung aus dem Workshop .....	78
5.4.2	Fazit .....	80
5.5	Engagement .....	81
5.5.1	Engagement für den Job .....	81
5.5.2	Engagement für die Organisation .....	82
5.5.3	Fazit .....	84
5.5.4	Engagement für Führungsaufgabe .....	85
5.5.5	Fazit .....	86
5.6	Kurzbeschreibung der zentralen Aspekte und Auswertung .....	87
5.6.1	Ergebnis Reliabilitätsanalyse .....	88
5.6.2	Faktorenanalyse .....	90
5.6.3	Korrelationen des Führungsverhaltens und des Engagements .....	96
5.6.4	Multilineare Regression .....	99
6	Vorschläge für Personalentwicklung .....	109
6.1	Einführung .....	109
6.1.1	Lernen .....	109
6.1.2	Führung .....	110
6.1.3	Feedback .....	110
6.1.4	Individualisierte Führung .....	111
6.1.5	Einstellung der Vorgesetzten .....	111
6.1.6	Mitarbeitenden-Beurteilung .....	111
6.1.7	Engagement .....	111
6.1.8	Überdurchschnittliches Engagement der Mitarbeitenden .....	112
6.1.9	Beurteilung der Führungsweiterbildung .....	112
6.2	Verständnis von Personalentwicklung .....	112
6.3	Erläuterung des Vorgehens .....	112
6.4	Wissen und Lernen .....	113
6.4.1	Passung von Mitarbeitenden mit Jobprofil .....	113
6.4.2	Wissen teilen .....	113
6.5	Vorgesetzte .....	114
6.5.1	Personalbeurteilung .....	114
6.5.2	Führungsseminar .....	115
6.5.3	Coaching für Vorgesetzte .....	115
6.5.4	Führungsseminar Mitarbeitende 50+ .....	115

---

6.6	Mitarbeitende.....	116
6.6.1	Coaching für Mitarbeitende.....	116
6.6.2	Konflikte ansprechen .....	116
6.6.3	Laufbahnperspektiven .....	116
6.6.4	Gespräche mit Vorgesetzten .....	117
6.7	Weitere Themen.....	117
6.7.1	Gesundheit .....	117
6.7.2	Information über Pensionierungsmöglichkeiten .....	118
6.8	Strategische Massnahmen .....	118
6.9	Übersicht Personalentwicklungsmassnahmen .....	119
7	Diskussion und Ausblick .....	121
7.1	Diskussion .....	121
7.2	Methodik.....	125
7.3	Ausblick.....	126
8	Literaturverzeichnis.....	127
	Anhang.....	131



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Übersicht zu Veränderungen des Kompetenzprofils von älteren Mitarbeitenden, Bruggmann (2000).....	6
Tabelle 2	Themenübersicht der Fragebogenkonstruktion.....	32
Tabelle 3	Beschreibung der Stichproben Vorgesetzte und Mitarbeitende 50+ ....	41
Tabelle 4	T-Test für unabhängige Stichproben (MA/VG) mit Einzelitems Bedarf an Wissen, Spezialisierung und Erfahrung.....	43
Tabelle 5	Effektstärken für Korrelationsanalysen nach Cohen (1992) .....	43
Tabelle 6	Korrelation der Einzelitems Bedarf an Wissen, Erfahrung und Spezialisierung untereinander.....	44
Tabelle 7	Anzahl durchschnittlich besuchter WB-Tage pro Mitarbeitende in den letzten drei Jahren.....	46
Tabelle 8	Anzahl besuchte Weiterbildungs-Tage, nach Alterskategorie (Prozent) .....	47
Tabelle 9	Einzelitems lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung, Beurteilung VG und MA (Prozent) .....	56
Tabelle 10	T-Test für unabhängige Stichproben (VG/MA) von Einzelitems Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung .....	57
Tabelle 11	Korrelationsmatrix mit Einzelitems lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung .....	58
Tabelle 12	T-Test für unabhängige Stichproben (MA-VG) für die Einzelitem Feedback .....	62
Tabelle 13	Korrelationsmatrix mit Einzelitems Feedback.....	63
Tabelle 14	T-Test für unabhängige Stichprobe mit Einzelitems individualisierte Führung.....	64
Tabelle 15	Korrelationsmatrix zwischen Einzelitems individualisierter Führung.....	64
Tabelle 16	T-Test für unabhängige Stichproben mit Einzelitem Werthaltung .....	65

Tabelle 17	Korrelationsmatrix mit Einzelitems Wertschätzung.....	65
Tabelle 18	Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden 50+ aus Sicht Vorgesetzte inkl. Angaben aus der Literatur .....	69
Tabelle 19	Fähigkeiten von Mitarbeitenden 50+ aus Sicht Vorgesetzte, inkl. Angaben aus der Literatur .....	70
Tabelle 20	T-Test für unabhängige Stichprobe (MA-VG) für Einzelitems inhaltliche Gestaltung der MAB .....	73
Tabelle 21	Korrelationsmatrix mit Einzelitems inhaltliche Aspekte der MAB .....	73
Tabelle 22	Besuchte Führungsweiterbildung an der UZH (Prozent) .....	77
Tabelle 23	T-Test für unabhängige Stichproben (MA-VG) mit Einzelitems Engagement Job .....	82
Tabelle 24	Korrelationsmatrix mit Einzelitems Engagement Job.....	82
Tabelle 25	T-Test für unabhängige Stichproben (MA-VG) mit Einzelitems Engagement Organisation.....	83
Tabelle 26	Korrelationsmatrix der Einzelitems Engagement Organisation.....	84
Tabelle 27	Übersicht über Item-Gruppen von Führung und Engagement.....	88
Tabelle 28	Überprüfung der Reliabilität, Cronbachs Alpha, Trennschärfe, Schwierigkeit, inkl. Anzahl Item Datensatz Mitarbeitende und Vorgesetzte .....	88
Tabelle 29	Übersicht über Trennschärfe, Schwierigkeit, Schiefe von Einzelitem Engagement Organisation, überdurchschnittliches Engagement und Feedback.....	90
Tabelle 30	Übersicht Faktorladung, Kommunalität, Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe der Einzelitems von Job Engagement .....	92
Tabelle 31	Übersicht Faktorladung, Kommunalität, Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe der Einzelitems von Engagement Organisation.....	92

Tabelle 32	Übersicht Faktorladung, Kommunalität, Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe der Einzelitems von überdurchschnittlichem Engagement .....	93
Tabelle 33	Übersicht Faktorladung, Kommunalität, Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe der Einzelitems von Individualisierung.....	93
Tabelle 34	Übersicht Faktorladung, Kommunalität, Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe der Einzelitems von Werthaltung.....	94
Tabelle 35	Übersicht Faktorladung, Kommunalität, Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe der Einzelitems von Feedback .....	94
Tabelle 36	Übersicht Faktorladung, Kommunalität, Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe der Einzelitems von lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung .....	95
Tabelle 37	Übersicht alle Skalen bezüglich aufgeklärter Gesamtvarianz (Prozent) .....	95
Tabelle 38	Korrelationsmatrix der Skalen Führung und Engagement.....	97
Tabelle 39	Wertetabelle der Korrelationskoeffizienten der Skalen Führung mit den Skalen Engagement und WB-Tagen.....	99
Tabelle 40	Effektstärken in $R^2$ .....	100
Tabelle 41	$R^2$ , korrigiertes $R^2$ , F-Wert und Signifikanz von Werthaltung und lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung mit der abhängigen Variablen Engagement Job .....	101
Tabelle 42	Signifikante Regressionskoeffizienten (B und Beta) der Prädiktoren Führung für Engagement Job.....	101
Tabelle 43	$R^2$ , korrigiertes $R^2$ , F-Wert und Signifikanz von Werthaltung und lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung mit der abhängigen Variablen Engagement Organisation.....	102
Tabelle 44	Signifikante Regressionskoeffizienten (B und Beta) der Prädiktoren Führung für Engagement Organisation .....	102



Tabelle 45	R <sup>2</sup> , korrigiertes R <sup>2</sup> , F-Wert und Signifikanz von Werthaltung und lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung mit der abhängigen Variablen überdurchschnittliches Engagement.....	103
Tabelle 46	Signifikante Regressionskoeffizienten (B und Beta) der Prädiktoren Führung für Überdurchschnittliches Engagement.....	103
Tabelle 47	R <sup>2</sup> , korrigiertes R <sup>2</sup> , F-Wert und Signifikanz von Engagement Job und Engagement Organisation mit der abhängigen Variablen überdurchschnittliches Engagement.....	104
Tabelle 48	Signifikante Regressionskoeffizienten (B und Beta) der Prädiktoren Engagement (Job und Organisation) für Überdurchschnittliches Engagement .....	104
Tabelle 49	Regressionskoeffizienten der Prädiktoren Führung für Engagement inkl. Überdurchschnittliche Engagement als Prädiktoren für Engagement (Organisation und Job) .....	104

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Einflussfaktoren auf Engagement und Leistung, eigene Darstellung .....	18
Abbildung 2	Human Capital Management Prozess.....	19
Abbildung 3	Forschungsdesign, eigene Darstellung.....	26
Abbildung 4	Vorgehen Fragebogenentwicklung, eigene Darstellung.....	27
Abbildung 5	Einzelitems für Bedarf an Wissen, Spezialisierung und Erfahrung, Beurteilung Vorgesetzte und Mitarbeitende (Mittelwerte).....	42
Abbildung 6	Durchschnittlich besuchte Weiterbildungstage nach freiwilliger bzw. UZH-unterstützter Weiterbildung (Prozent) .....	46
Abbildung 7	Anzahl besuchter Weiterbildungstage je Anstellungsbereich (Prozent) .....	48
Abbildung 8	Anzahl besuchter Weiterbildungstage nach Geschlecht (Prozent) ..	48
Abbildung 9	Art der besuchten Weiterbildung nach Geschlecht (Prozent).....	49
Abbildung 10	Einzelitems Feedback, Beurteilung Vorgesetzte und Mitarbeitende (Prozent) .....	62
Abbildung 11	Einzelitems individualisierte Führung, Beurteilung Vorgesetzte und Mitarbeitende (Mittelwert).....	63
Abbildung 12	Einzelitems Wertschätzung Beurteilung durch Vorgesetzte und Mitarbeitende (Mittelwert).....	64
Abbildung 13	Einzelitems Inhaltliche Gestaltung der MAB Beurteilung Vorgesetzte und Mitarbeitende (Mittelwert).....	72
Abbildung 14	Rhythmus Durchführung MAB, Beurteilung Vorgesetzte und Mitarbeitende (Prozent).....	74
Abbildung 15	Einzelitems Auswirkung von Führungsweiterbildung Beurteilung nach Führungsschulung intern/extern und ohne Schulung (Prozent) .....	78
Abbildung 16	Einzelitems Engagement Job, Beurteilung Vorgesetzte und Mitarbeitende (Mittelwert).....	81
Abbildung 17	Einzelitems Engagement Organisation, Beurteilung Vorgesetzte und Mitarbeitende (Mittelwert).....	83
Abbildung 18	Einzelitems Engagement für Führungsaufgabe (Mittelwert).....	86

Abbildung 19	Einzelitems Überdurchschnittliches Engagement Mitarbeitende (Mittelwert).....	86
Abbildung 20	Einflussfaktoren auf Engagement und Leistung, eigene Darstellung .....	88
Abbildung 21	Übersicht der Zusammenhänge zwischen den Skalen Lernen, Führung, Engagement und Überdurchschnittliches Engagement .	107

# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz

Die demografische Entwicklung wird in Bezug auf die Dauer der Erwerbstätigkeit der schweizerischen Bevölkerung diskutiert. Aktuell werden strukturelle Massnahmen auf Bundesebene in der Schweiz ausgehandelt, damit Menschen auch in der dritten Lebenshälfte ein finanziell unabhängiges Leben führen können und gleichzeitig die Staatskassen nicht zu sehr beanspruchen. Das bedeutet insbesondere, dass die Dauer der Lebensarbeitszeit verlängert werden soll, damit die Sozialversicherungen und deren Finanzierung sichergestellt werden kann.

Dieses Szenario hat im Alltag am Arbeitsplatz zur Folge, dass Mitarbeitende 50+ ihr Wissen permanent aktualisieren müssen bzw. dass die Arbeitsmarktfähigkeit erhalten werden muss.

Die demografische Entwicklung macht auch vor der UZH nicht halt. Die UZH beschäftigt 8'421 Mitarbeitende bei Vollzeitäquivalenten von 5'861. Davon sind ca. 20% der Mitarbeitenden zwischen 50 und 76 Jahr alt. Im kommenden Jahr werden ca. achtmal mehr Mitarbeitende zu der Mitarbeitenden-Gruppe 50+ stossen als Mitarbeitende in Rente gehen werden. Der Anteil der Mitarbeitenden 50+ wird entsprechend zunehmen.

In der heutigen Zeit ist ein permanentes Lernen unumgänglich. Dabei spielt die Halbwertszeit des Wissens eine bedeutende Rolle, da sie kontinuierlich sinkt. Auch mit der Gruppe von älteren Mitarbeitenden, die bezüglich Anzahl ständig ansteigt, muss Produktivität und Innovation erreicht werden. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt tritt die ältere Kohorte in Bezug auf lebenslanges Lernen als Wissensvermittler auf. Je länger je mehr wird diese Gruppe der Arbeitnehmenden genauso in das lebenslange Lernen integriert werden, wie alle anderen Alterskohorten (Wien & Franzke, 2013).

Illmarinen (1999) hat in einer finnischen Längsschnittstudie, bei der 6'500 Mitarbeitende beteiligt waren, das Konzept der Arbeitsfähigkeit entwickelt. Dieses beruht nicht nur auf der Passung von Mitarbeiter und Job sondern zeigt auch auf, dass die Wechselwirkung zwischen menschlichen Ressourcen und den Arbeitsanforderungen

entscheidend ist. Denn nur wenn die Anforderungen der Arbeit und die Ressourcen der Mitarbeitenden zusammen passen, kann die Arbeit gut ausgeführt werden.

Mit zunehmendem Alter verändern sich die Kompetenzen, was keinesfalls auf eine nachlassende generelle Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitenden hindeutet. Die Veränderungen zeigen, dass bei gleichbleibendem Anforderungsprofil und bei verändertem Leistungsvermögen sich die Leistung verändern kann (Bruggmann, 2000).

Die UZH verfolgt mit ihrer Weiterbildungsstrategie das Ziel, die Mitarbeitenden auf jeder Stufe in die Entscheidungsfindung miteinzubeziehen und sie den Anforderungen entsprechend fachlich zu fördern (s. Kapitel 3.1. - 3.5).

Die Erfahrungen der Case Management Koordinatorin an der UZH zeigen, dass die Führungskräfte Dreh- und Angelpunkt sind, um eine Beurteilung bezüglich Passung von Leistung der Mitarbeitenden 50+ und Arbeitsplatzanforderungen vornehmen zu können. Sie erkennen frühzeitig anstehende Probleme und sind in der Verantwortung, die Mitarbeitenden darauf zeitnah anzusprechen, regelmässig zu beurteilen und zu fördern. Immer wieder zeigt sich, dass es dem Vorgesetzten nicht möglich ist bzw. der Vorgesetzte es unterlässt, die Probleme direkt anzusprechen, bzw. dass Mitarbeitende aufgrund organisatorischer und/oder arbeitstechnischer Veränderungen nicht mehr zufrieden sind, und sich dann kleinere oder grössere Konfliktherde entwickeln können.

Nach Illmarinen (1999) sind gute Führungsfähigkeiten der Vorgesetzten der einzige signifikante Faktor, welcher die Arbeitsfähigkeit im Alter zwischen 51-62 Jahren erhöht.

Robinson (2007) untersuchte im Jahr 2003, welche Einflussfaktoren das Engagement der Mitarbeitenden prägen. Die Untersuchung zeigte, dass der wichtigste Einflussfaktor *sense of involvement and value* ist.

Gruman & Saks (2011) konnten in ihrer Metanalyse aufzeigen, dass es verschiedene Faktoren gibt, welche Engagement beeinflussen. Diese sind u.a. Leistungsvereinbarung, Ziele vereinbaren, Coaching und soziale Unterstützung, gute Vorgesetzten – Mitarbeitenden-Beziehung und Training. Im Weiteren ist Engagement ein wichtiger Faktor, der die Leistungsfähigkeit beeinflusst.

## 1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Aufgrund der demografischen Entwicklung nimmt auch die Kohorte der Mitarbeitenden 50+ an der UZH mit jedem Jahr zu. Deshalb ist es besonders wichtig, diese Mitarbeitenden-Gruppe zu fördern, damit die Leistungsfähigkeit erhalten bleibt und die Ressourcen effizient genutzt werden können.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, Empfehlungen für Massnahmen in der Personalentwicklung von Mitarbeitenden 50+ an der UZH zu erarbeiten und der Abteilung Personal vorzuschlagen.

Folgende Hauptfragestellung leitet sich daraus ab:

**Welcher Bedarf an Personalentwicklungs-Massnahmen für Mitarbeitende 50+ besteht an der UZH und welche Handlungsempfehlungen können daraus abgeleitet werden?**

## 1.3 Vorgehen

Um die Situation der Mitarbeitenden 50+ an der UZH zu erkennen, wird ein Fragebogen entsprechend den im Kapitel 1.1 aufgezeigten Aspekten, d.h. *Lernen, Führung* und *Engagement* konstruiert. Damit soll eine Übersicht der Ressourcen und Probleme der Mitarbeitenden 50+ an der UZH erhoben werden.

Um die Ergebnisse der Fragebogenumfrage punktuell zu evaluieren, werden zwei Workshops durchgeführt. Unter anderem sollen in diesen zwei Workshops UZH-spezifische Handlungsempfehlungen durch die Mitarbeitenden selber erhoben werden. Ideen/Wünsche und praktische Tipps von den Betroffenen selber können dabei erfasst werden.

Es werden zwei Personengruppen befragt: Mitarbeitende 50+ und Vorgesetzte von Mitarbeitenden 50+.

## 1.4 Abgrenzung

Wichtige Themen, die Mitarbeitende 50+ interessieren und die auch einen Einfluss auf die Motivation bzw. auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben können, sind

die betrieblichen Möglichkeiten, frühzeitig in Pension zu gehen oder das Senioritätsprinzip, welches besagt, dass mit zunehmendem Alter die Erfahrung zunimmt und entsprechend mehr Lohn gewährt wird.

Diese Fragen werden in dieser Arbeit nicht besprochen. Die vorliegende Arbeit fokussiert auf die drei Themen Lernen, Führung und Engagement.

## **1.5 Aufbau der Arbeit**

Im Kapitel zwei wird auf die theoretischen Grundlagen eingegangen, die der Konstruktion des Fragebogens dienen. Es werden die Themen Weiterbildungsverhalten, Veränderungen der Fähigkeiten und Kompetenzen über die Lebensspanne hinweg, Lernmotivation und die Führungseigenschaften wie lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung, individualisierte Führung, Einstellung der Vorgesetzten und Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) erläutert. Schliesslich werden die Rahmenbedingungen für Engagement anhand der Studie von Robinson (2007)

aufgezeigt. Um die Hauptfragestellung zu beantworten wurde zu jedem Thema eine an die Hauptfragestellung heranführende Unterfrage gestellt. Schliesslich wurde ein Modell aufgrund der theoretischen Erkenntnisse abgeleitet und eine Hypothese zur Prüfung dieses Modells erstellt.

Im Kapitel drei werden sowohl die Grundsätze und Leitgedanken der UZH vorgestellt als auch die Rahmenbedingungen für die Weiterbildung an der UZH dargelegt.

Im Kapitel vier werden die Methode und das Vorgehen erläutert, um dann im Kapitel fünf die Ergebnisse nach den Themenbereichen Lernen und verschiedenen führungsrelevanten Eigenschaften darzulegen und zu diskutieren. Nach jedem Unterkapitel wird die entsprechende Frage beantwortet.

Im Kapitel sechs werden schliesslich Personalentwicklungsmassnahmen aufgrund der Befunde abgeleitet und in einer zusammenfassenden Überblickstabelle aufgeführt.

In Kapitel sieben werden sämtliche Resultate diskutiert und eine Rückschau auf die gewählte Methodik gemacht. Die Arbeit schliesst mit einem Ausblick ab.

## 2 Theorie

### 2.1 Lernen

#### 2.1.1 Veränderungen der Kompetenzen und Fähigkeiten über die Lebensspanne hinweg

Das Defizitmodell, das in der Alltagstheorie noch oft präsent ist, geht davon aus, dass mit zunehmendem Alter immer mehr Defizite auftreten infolge Abbaus von körperlichen, geistigen und seelischen Fähigkeiten. Über dieses negativ-Szenario gibt es keine gesicherten Erkenntnisse. Im Alltag scheint dieses Szenario jedoch als Tatsache akzeptiert zu sein. Älteren Mitarbeitenden wird ein Aufstieg oder eine Weiterbildung eher vorenthalten als Jüngeren, da sich Investitionen in die ältere Generation angeblich nicht auszahlen. Befunde aus der gerontologischen Forschung belegen jedoch, dass das chronologische Alter erst ab dem 60. Lebensjahr zu dem Faktor wird, der für die Abnahme der Intelligenz und eine geringere Lern- und Leistungsfähigkeit primär verantwortlich ist (Becker, 2011).

Das Ziel des Forschungsprojekts *Age Diversity Management (ADM)* der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg bestand darin zu überprüfen, inwiefern sich die tatsächlichen Veränderungen mit zunehmendem Alter auf die Leistungsfähigkeit auswirken.

Die Resultate zeigten, dass ältere Arbeitnehmende geringere Fähigkeiten in den Bereichen Kreativität, Gedächtnis und Problemlösung aufwiesen. In den Aspekten personale und soziale Kompetenz wurden ebenfalls altersspezifische Unterschiede festgestellt. Es zeigte sich jedoch, dass jüngere und ältere Probanden sich in vielen Leistungs- und Verhaltensaspekten nicht signifikant unterschieden.

Im Weiteren konnte die Studie belegen, dass ältere und jüngere Mitarbeitende über eine äquivalente Leistungsmotivation verfügen. Zudem verfügen die älteren Mitarbeitenden über kognitive Coping-Strategien, indem sie für sich verschiedene Handlungsmöglichkeiten planen und die Stressbewältigung strategisch angehen (Becker (2011)).



Bruggmann (2000) zeigt in seiner Studie, dass sich das Kompetenzprofil mit zunehmendem Alter verändert, was nicht bedeutet, dass die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitenden generell nachlässt. Diese Veränderung kann zum Problem werden, wenn das Anforderungsprofil der Aufgabe gleich bleibt und die Fähigkeiten des Mitarbeitenden sich verändert. Diese Umstände können sich dann auf die Leistung auswirken (Bruggmann 2000).

Folgende Tabelle macht deutlich, dass die Kompetenzen nicht weniger werden, sondern sich einfach verändern.

*Tabelle 1 Übersicht zu Veränderungen des Kompetenzprofils von älteren Mitarbeitenden, Bruggmann (2000)*

Zunehmend	Gleich bleibend	Abnehmend
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebens- und Berufserfahrung</li> <li>• Betriebsspezifisches Wissen</li> <li>• Urteilsfähigkeit</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Besonnenheit</li> <li>• Qualitätsbewusstsein</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit*</li> <li>• Kooperationsfähigkeit</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Positive Arbeitseinstellung</li> <li>• Ausgeglichenheit und Beständigkeit</li> <li>• Angst vor Veränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungs- und Zielorientierung</li> <li>• Systemdenken</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Entscheidungsfähigkeit</li> <li>• Physische Ausdauer und psychisches Durchhaltevermögen</li> <li>• Kooperationsfähigkeit**</li> <li>• Konzentrationsfähigkeit***</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Körperliche Leistungsfähigkeit</li> <li>• Geistige Beweglichkeit</li> <li>• Kurzzeitgedächtnis</li> <li>• Risikobereitschaft</li> <li>• Aufstiegsorientierung</li> <li>• Lern- und Weiterbildungsbereitschaft</li> </ul>
* je nach Autor gleich bleibend	** je nach Autor zunehmend	*** je nach Autor abnehmend

Nach Ilmarinen (1999) gilt es zudem bezüglich der Kohorte der Mitarbeitenden 50+ zu beachten, dass sich Personen gleichen kalendarischen Alters hinsichtlich ihrer Arbeitsfähigkeit stark unterscheiden können.

### 2.1.2 Weiterbildung

Gemäss Cranmer, Bernier, von Erlach (2013) steigt der Anteil der Bevölkerung, die eine nicht formale<sup>1)</sup> Weiterbildung besucht haben, bis zur Altersgruppe 45 bis 54 Jah-

1) In der zitierten Untersuchung wurde *nicht formale* Weiterbildung wie folgt definiert: Die nicht formale Bildung beinhaltet alle Lernaktivitäten ausserhalb des formalen Bildungssystems, d. h. Lernaktivitäten die nicht zu einem offiziell anerkannten Ab-

re auf 49% an. Der Anteil der Personen, die eine nicht formale Weiterbildung absolvieren, sinkt danach wieder bei den 55- bis 64-Jährigen auf 42%.

Aus der Statistik des Bundesamtes 2014 geht hervor, dass die formale Bildung mit zunehmendem Alter abnimmt während die nicht formale Bildung zunimmt.

Die Erhebung im Jahr 2011 hat ergeben, dass der Zeitmangel (33%) die wichtigste Barriere ist, eine Weiterbildung zu besuchen, gefolgt von familiären Belastungen (16%) und den hohen Kosten (15%).

Mangelnde Weiterbildungsbeteiligung kann zu betrieblichen Qualifizierungsrisiken älterer Arbeitnehmender führen. Die Qualifizierungsrisiken lassen sich in vier Einzelrisiken unterteilen (Barkholdt, Frerichs und Naegele, 1995):

- Dequalifizierungsrisiko
- Betriebsspezifische Einengung der Qualifikation
- Intergenerative Qualifikationsniveauunterschiede
- Altersspezifischer Leistungswandel<sup>2)</sup>

Dequalifizierung entsteht zum einen dadurch, dass neue Qualifikationen nachgefragt werden, die von älteren Mitarbeitenden nicht oder noch nicht erbracht werden können, weil sie im Rahmen der schulisch/beruflichen Ausbildung nicht vermittelt worden sind oder neuartiges Berufswissen erfordern, das erst durch eine umfassende Weiterbildung erworben werden kann. Zum andern können einzelne Bestandteile oder das gesamte Qualifizierungsvermögen älterer Mitarbeitender überflüssig werden, wenn durch den Einsatz neuer Technologien oder einer Aufgabenveränderung kein entsprechender Bedarf mehr an diesen Qualifikationen besteht.

Betriebsspezifische Einengungen der Qualifikation ergeben sich durch jahrzehntelange Konzentration der Arbeitstätigkeit auf bestimmte Arbeitsbereiche oder Arbeitsvorgänge und führen dazu, dass das ursprünglich vorhandene Qualifikationsvermögen z. T. erheblich beeinträchtigt wird. Damit können vorhandene Qualifikationen verkümmern, was zur Einschränkung der beruflichen Mobilität führen kann.

---

schluss führen. In der Untersuchung wurden Kurse, Seminare, Workshops, Privatkurse, Kongresse, strukturierte Ausbildungen am Arbeitsplatz berücksichtigt.

2) Auf diesen Punkt wurde im vorhergehenden Abschnitt 2.1.1 eingegangen

Intergenerative Qualifikationsniveauunterschiede ergeben sich dadurch, dass die nachrückende Alterskohorte in der Regel über ein höheres Qualifikationsniveau verfügt, bzw. sich vermehrt weiterbildet. Diese Niveauunterschiede können dazu führen, dass die älteren Mitarbeitenden den Jüngeren gegenüber schlechter gestellt sind. Im Weiteren muss berücksichtigt werden, dass sich die Anforderungen am Arbeitsplatz ständig erhöhen. Das bedeutet also nicht, dass bei einer guten Ausgangsqualifizierung das Dequalifizierungsrisiko verringert wird.

Aufgrund langjähriger Berufserfahrung und besonderer Kenntnisse von betriebsinternen Zusammenhängen können ältere Mitarbeitende zu Trägern von akkumuliertem Kapital werden. Wenn aber der technologische Wandel immer schneller stattfindet, kann Erfahrungswissen eher hinderlich sein. Für Mitarbeitende, die nicht durch angemessene Weiterbildung über aktualisiertes Wissen verfügen, wird in Zukunft die Gefahr der Dequalifizierung immer grösser werden (Barkoldt et al., 1995).

Daraus lässt sich folgende Fragen ableiten, welche in der vorliegenden Studie beantwortet werden soll:

Wie zeigt sich das Weiterbildungsverhalten der Mitarbeitenden 50+ an der UZH?
---

### **2.1.3 Lernmotivation**

Bruggmann (2000) weist darauf hin, dass verschiedene Faktoren die Lernmotivation beeinflussen. Pessimistische Erwartungen gegenüber der eigenen Lernfähigkeit und Gedächtnisleistung sowie veraltetes Wissen beeinträchtigen das Selbstkonzept. Ein weiterer Einflussfaktor stellt die geringe praktische Verwertbarkeit der Bildungsinhalte dar. Wenn die vermittelten Lerninhalte nur geringe praktische Verwertbarkeit haben, führt dies zu einer verminderten Lernbereitschaft.

Daraus kann folgende Frage abgeleitet werden:

Welche motivationalen Aspekte prägen das Weiterbildungsverhalten von Mitarbeitenden 50+?
--

## 2.2 Führung

In der Forschung wurde von verschiedenen Autoren (z.B. Greiner, 1998, Hacker, 1991 zitiert nach Rau, 2004) beschrieben, dass effiziente Zielverfolgung und Planung ein zentrales Merkmal von psychischer Gesundheit darstellen. Wichtige Voraussetzung dazu sind Entscheidungs- und Handlungsspielräume (Hacker, 1986, Volpert 1987 zitiert nach Rau, 2004).

1997 konnten Wahlstedt und Edling zeigen, dass sich die gesundheitliche Situation von Mitarbeitenden aufgrund entsprechender Entscheidungs- und Handlungsspielräume verbesserte.

Bucher (2007, zitiert nach Gruman & Saks, 2011) konnte zeigen, dass die Leistung erhöht wird, wenn Mitarbeitende in die Gestaltung der Tätigkeit und ihrer Rolle miteinbezogen werden.

Im Modell von Maslach, Schaufeli und Leiter (2001) wird vorgeschlagen, dass die Arbeitslast und die Möglichkeit der Kontrolle über die Arbeit die wichtigsten Faktoren sind, welche Engagement beeinflussen. Im Speziellen zeigten fehlendes Feedback und fehlende Autonomie einen Zusammenhang mit Burnout. Wenn Mitarbeitende mit einer herausfordernden Tätigkeit beschäftigt sind, zeigen sie mehr Engagement.

Im Modellversuch zum Thema *Organisations- und Personalentwicklung mit leistungsfähigen Mitarbeitenden in der 2. Hälfte ihres Erwerbslebens*, der vom Bundesamt Baden-Württemberg unterstützt wurde und von 1997 bis 2001 dauerte, wurden arbeitsintegrierte Lernformen in altersgemischten Teams erprobt mit dem Ziel, die Formel vom lebenslangen Lernen mit Leben zu füllen. Auslöser für diesen Modellversuch ist der demografische und der wirtschaftliche Strukturwandel. Der wirtschaftliche Strukturwandel geht in Richtung stärkerer Globalisierung und steigender Innovationsdynamik. Um dieser Innovationsdynamik mit älteren Mitarbeitenden gerecht zu werden, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche die Innovationsfähigkeit erhalten. Wenn die Arbeit zu viele Routinetätigkeiten enthält, zu wenige Lernanreize am Arbeitsplatz vorhanden sind und zudem den älteren Mitarbeitenden zu wenige Möglichkeiten zur Weiterbildung angeboten werden, droht dem Unternehmen die Gefahr des Verlusts der Innovationsfähigkeit. Die Negativfolgen, die sich aus diesem Szenario ergeben, sind unter anderem eine sinkende geistige Flexibilität

der Mitarbeitenden sowie eine immer geringer werdende Motivation, überhaupt etwas lernen zu wollen bzw. zu können (Wilke, 2001).

Um das Qualifikationspotential in der Arbeitstätigkeit zu fördern, sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Es soll ein Tätigkeitsspielraum geschaffen werden, der die Möglichkeit zum eigenständigen Zielsetzen und Entscheiden in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht bietet und die individuelle und kollektive Kontrolle über den konkreten Arbeitsprozess erhöht.
- Partizipation bei der Gestaltung der Arbeitsorganisationssysteme ist zu ermöglichen, um Entscheidungskompetenz zu schaffen und die Arbeitsorganisation selbst weiterentwickeln zu können.
- Anforderungsvielfalt durch Aufgabenwechsel soll gewährleistet werden, um Lernanreize zu ermöglichen. Die Aufgabenstruktur muss in Abhängigkeit von der Weiterentwicklung der Qualifikation der Beschäftigten an erweiterte individuelle Handlungsspielräume angepasst werden (kontinuierliche Qualifizierung). Im Weiteren sollten Veränderungen im Leistungsverhalten, welches sich über die Berufsjahre hinweg verändern kann, berücksichtigt werden.

Die Leistungs- und Lernfähigkeit wird gefördert, wenn Tätigkeiten Umstellungsfähigkeiten erfordern und abwechselnde und anregende Aufgabenstellungen mit sich bringen (Barkoldt et al., 1995). Im Weiteren kann der Austausch mit Kollegen Lernen fördern.

### **2.2.1 Peer Learning**

Peer Learning kann als bidirektionales Lernen bezeichnet werden, das einen gegenseitigen Nutzen generiert (Keppell, Au, Ma, Chan, 2006). Peer-Learning fördert Diskussionen, in denen die Möglichkeit besteht, die eigenen Gedanken weiterzugeben und neue Informationen zu bekommen. Solche Diskussionen schaffen die Möglichkeit, die eigenen Gedanken klarer darzulegen oder die Gedanken des anderen weiterzuführen. Diskussionen in denen u.a. Klärung, Richtigstellung, Kritik, Vervollständigung, Gegenüberstellung zweier Positionen sattfinden, zeigen einen deutlich positiven Zusammenhang mit Lernerfolg (Fischer, 2002).

Peer Learning fördert lebenslanges Lernen und fördert gleichzeitig Eigenschaften, welche für Teamarbeit wichtig sind, wie Fähigkeiten im Umgang mit andern Menschen (Keppell et. al., 2006).

Daraus lässt sich folgende Frage ableiten:

Inwiefern wird Lernen am Arbeitsplatz gefördert?

### 2.2.2 Individualisierte Führung

Ilmarinen (1999) vom *Finnish Institut of Occupational Health (FIOH)* führte Ende der 90er Jahre eine Langzeitstudie durch, welche über 11 Jahre dauerte und ein neues Konzept der Arbeitsfähigkeit<sup>3)</sup> daraus erstellte. Diese Studie zeigt unter anderem, dass gute Führungsfähigkeiten der Vorgesetzten der einzige signifikante Faktor ist, welcher die Arbeitsfähigkeit im Alter zwischen 51 und 62 Jahren erhöht. Im Vergleich mit jenen Mitarbeitenden, die mit dem Führungsverhalten unzufrieden waren, ist der Faktor bei den Mitarbeitenden, die mit dem Führungsverhalten der Vorgesetzten zufrieden sind, um das 3,6 fache erhöht (Ilmarinen, 1999).

Die Studie zeigt im Weiteren, dass aus Sicht von älteren Arbeitnehmenden folgende vier wichtige Führungsqualitäten von Bedeutung sind:

- Eine aufgeschlossene (nicht stereotype) Einstellung gegenüber dem Alter,
- die Bereitschaft zu kooperieren,
- die Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung sowie
- die Kommunikationsfähigkeit.

Braedel-Kühner (2005) hat eine theoretische Fundierung und Erweiterung des altersgerechten Führens vorgenommen und hat das Konzept von Ilmarinen (1999) weiterentwickelt. Für sie steht die individualisierte altersgerechte Führung kurz IAF im Vordergrund. Braedel-Kühner (2005) versteht darunter die individualisierte, interaktive und strukturelle Führung von älter werdenden Mitarbeitenden unter individueller Berücksichtigung der differenziellen Kriterien altersgerechter Führung (Eberhardt

---

3) Die Arbeitsfähigkeit umfasst sowohl individuelle Aspekte wie Gesundheit und Kompetenzen als auch betriebs- bzw. arbeitsspezifische Aspekte wie die Arbeitsbedingungen und die Führungs- und Unternehmenskultur. Arbeitsfähigkeit ist das Resultat aus der Interaktion zwischen individuellen Ressourcen und Arbeit (Ilmarinen, 1999)

& Meyer, 2011).

Die Individualisierung von Führung orientiert sich an der Persönlichkeit und Situation des einzelnen Mitarbeiters und erfordert ein genaues Einschätzen dieser individuellen Situation und ein entsprechend modifiziertes Führungsverhalten.

Differenzierung orientiert sich an homogenen Mitarbeitenden-Gruppen wie z.B. ältere Mitarbeitende. Individualisierung orientiert sich an jedem Mitarbeitenden persönlich (Braedel-Kühner, 2005). Drumm (2008, zitiert nach Eberhardt & Meyer, 2011) sieht als Möglichkeiten der Individualisierung von Führung im Sinne eines differenzierten Vorgehens die Nutzung der Spezialkenntnisse des älteren Mitarbeitenden oder bei einem Abbau von Fähigkeiten eine Anpassung der Arbeitsinhalte oder ergonomische Anpassungen.

### **2.2.3 Ziele in der Führung und deren Auswirkungen**

Ziele stimulieren Energie, fokussieren und intensivieren das Gefühl von Engagement (Gruman & Saks, 2011). Die Art der subjektiven Ziele verändert sich grundsätzlich über die Lebensspanne. Jüngere Menschen bevorzugen Ziele, die sich auf *Investitionen* richten und die Erweiterung von Fertigkeiten und Wissen zum Gegenstand haben. Für Ältere rücken Ziele in den Vordergrund, bei denen der *Ertrag* im Vordergrund steht. Solche Ziele lassen sich kurzfristig erreichen und betonen Gefühlszustände, die der Optimierung des psychischen Wohlbefindens zuträglich sind. Dadurch sinkt die Motivation für Arbeitsaufgaben, die vom Nachlassen kognitiver Fertigkeiten und von verringerter Selbstwirksamkeit betroffen sind. Im Gegenzug steigt die Motivation für Aufgaben, die vom kognitiven Abbau weniger betroffen sind. Ein solcher Mechanismus minimiert negative Folgen für das Selbstkonzept, weil Möglichkeiten für Erfolgserlebnisse geschaffen werden und das Risiko für ungünstige Erfahrungen aus Aufgaben, die vom kognitiven Abbau betroffen sind, minimiert wird (Rossnagel, 2009).

### **2.2.4 Feedback**

Die Forschung zeigt, dass positives Feedback Engagement und Leistung fördert. Schaufeli & Salanova (2007, zitiert nach Gruman & Saks, 2011) zeigen, dass Feed-

back Engagement und Leistung fördert, weil das sozial-emotionale Klima in Organisationen positiv beeinflusst wird.

Kahn (1990) zeigt darüber hinaus, dass verletzendes Feedback sich negativ auf Engagement auswirkt.

Im Weiteren kann Feedback auch eine nicht konsistent positive Beziehung zu Leistung haben. Das kann vorkommen, wenn Feedback in Form von destruktivem Feedback angebracht wird und damit das Selbstwertgefühl des Mitarbeitenden angegriffen wird (Kluger & De Nisi, 1996, zitiert nach Gruman & Saks, 2011).

Bezogen auf das Alter zeigen Rosen und Jerdee (1976, zitiert nach Noefer, Stegmaier, Molter und Sonntag, 2009) in ihrer Studie einen interessanten Zusammenhang zwischen Alter und Feedback. Ältere Mitarbeitende erhalten weniger Feedback, was möglicherweise an ihren Erfahrungen liegen könnte. Denn Kollegen und Vorgesetzte könnten glauben, dass Mitarbeitende mit zunehmendem Alter weniger Feedback benötigen. Da den älteren Mitarbeitenden auch weniger Entwicklungspotenzial zugeschrieben werden, könnte Feedback für diese Altersgruppe aus Sicht des Unternehmens als weniger wichtig erscheinen.

Daraus ergibt sich folgende Frage:

Inwiefern richtet sich das Führungsverhalten der Vorgesetzten spezifisch auf Mitarbeitende 50+ aus?

### **2.2.5 Einstellung der Vorgesetzten bezüglich Mitarbeitenden 50+**

Robinson (2007) untersuchte im Jahr 2003 in 14 Organisationen mit über 10'000 Angestellten, welche Einflussfaktoren das Engagement der Mitarbeitenden prägen. Es zeigte sich, dass der wichtigste Einflussfaktor auf Engagement *sense of involvement and value* ist. Dabei nimmt der Vorgesetzte eine wesentliche Rolle ein, weil *sense of involvement and value* in der Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Beziehung am meisten beeinflusst wird.



Im Weiteren zeigte Illmarinen (1999), dass eine aufgeschlossene nicht stereotype Einstellung von Vorgesetzten gegenüber den älteren Mitarbeitenden die Arbeitsfähigkeit<sup>4)</sup> erhöht.

Daraus leitet sich folgende Frage ab:

Welche Einstellung haben Vorgesetzte bezüglich der Mitarbeitenden 50+?

### **2.2.6 Mitarbeitenden-Beurteilung (MAB) an der UZH**

Ein zentraler Schritt, um Engagement zu fördern, wird in der Wichtigkeit gesehen, dass die Ziele des Unternehmens und des Mitarbeitenden aufeinander abgestimmt sind. Wenn persönliche Ziele der Mitarbeitenden in die Betriebsziele integriert werden, kann sichergestellt werden, dass sich die Mitarbeitenden für ihre Aufgabe einsetzen, was wiederum wichtig ist, um die organisationalen Ziele zu erreichen (Gruman & Saks, 2011).

Im Weiteren sehen Elicker, Levy und Hall (2006) das Leistungsbeurteilungsgespräch als ein *Gerechtigkeitsevent* oder einen sogenannten *contact point*, der stark von der gegenwärtigen Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden beeinflusst wird. Sie konnten in ihrer Untersuchung zeigen, dass, wenn Mitarbeitende ihre Meinung äussern können, insbesondere dann wenn sie von einer Entscheidung mitbetroffen sind, die Beziehung zum Vorgesetzten positiv beeinflusst wird.

Indem der Vorgesetzte auf die Ziele und Fähigkeiten der Mitarbeitenden eingeht, können gute Voraussetzungen geschaffen werden, um einen guten Dialog zu führen und die Mitarbeitenden mit angepassten Zielen entsprechend zu motivieren. Damit wird auch das Engagement des Mitarbeitenden gefördert.

Rossnagel (2009) kann mit einem altersspezifischen interaktionistischen Ansatz zeigen, dass Veränderungen der Arbeitsmotivation, die mit dem Alter korrelieren, als Ergebnis adaptiver Entwicklungsregulation verstanden werden können. Das bedeutet, dass ältere Mitarbeitende Ziele in den Vordergrund rücken, bei denen der *Ertrag* im Vordergrund steht und nicht wie bei Jüngeren *Investitionen* in die Erweiterung von

---

4) Die Arbeitsfähigkeit umfasst sowohl individuelle Aspekte wie Gesundheit und Kompetenzen als auch betriebs- bzw. arbeitsspezifische Aspekte wie die Arbeitsbedingungen und die Führungs- und Unternehmenskultur. Arbeitsfähigkeit ist das Resultat aus der Interaktion zwischen individuellen Ressourcen und Arbeit (Illmarinen, 1999)

Fertigkeiten und Wissen. Damit können sie die nachlassenden (kognitiven und physischen) Ressourcen kompensieren. Damit steigt die Motivation für Aufgaben, die vom kognitiven Abbau weniger betroffen sind und die Selbstwirksamkeit nicht verringern.

Das Kompetenzmodell des Kantons Zürich, welches eine Zusammenstellung der zentralen beruflichen Kompetenzen darstellt, die für professionelles Handeln in der Verwaltung nötig sind, hat auch die UZH übernommen. Das Kompetenzmodell beinhaltet folgende Aspekte: Fach-, Methoden-, Selbst-, Sozial- und Führungskompetenzen.

Auf der Basis dieses Modells kann einerseits die Funktion im Detail beschrieben werden und andererseits lassen sich die benötigten Kompetenzen inklusive Ausprägung darstellen, die für die erfolgreiche Ausübung der Funktion benötigt werden (Soll-Kompetenzen). Damit lassen sich mit einer Einschätzung der Stelleninhaberin bzw. des Stelleninhabers die Ist-Kompetenzen erfassen und mit den Soll-Kompetenzen vergleichen.

Solche Vergleiche kommen bei der Mitarbeitenden-Beurteilung, individuellen Entwicklungsplanung, Kadernachwuchsförderung als auch bei der Erarbeitung von Anforderungsprofilen zur Anwendung.

Die systematische Mitarbeitenden-Beurteilung (MAB) ist ein zielorientiertes Führungs- und Förderungsinstrument. Die MAB bildet für Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung den erforderlichen Rahmen und unterstützt einen offenen und konstruktiven Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden.

Die UZH führt Kurse für Vorgesetzte durch, in denen das Instrument in seiner Anwendung eingeführt und praktisch geübt wird. Dieser Kurs dauert 1.5 Tage.

Daraus können folgende Fragen abgeleitet werden:

Inwiefern wird das MAB-Gespräch in der Praxis umgesetzt?
Lassen sich Vorgesetzte weiterbilden, um das Instrument MAB entsprechend einzusetzen?

### 2.3 Engagement und Rahmenbedingungen für Engagement

Robinson (2007) untersuchte in ihrer Studie, welche Einflussfaktoren das Engagement der Mitarbeitenden prägen. Sie definierte Engagement wie folgt:

*„A positive attitude held by the employee towards the organisation and its values. An engaged employee is aware of business context, and works with colleagues to improve performance within the job for the benefit of the organisation. The organisation must work to develop and nurture engagement, which requires a two-way relationship between employer and employee.*

Gemäss dieser Untersuchung ist der wichtigste Einflussfaktor für Engagement, dass sich Mitarbeitende im betrieblichen Umfeld geschätzt und miteinbezogen fühlen.

Die Forschung zeigt, dass engagierte Mitarbeitende grundsätzlich bessere Leistung bringen. Die erwähnte Untersuchung zeigte insbesondere, dass die *Meinung über* und die *Erfahrungen in* der Organisation stark mit der Höhe des Engagements der Mitarbeitenden korreliert.

Folgende Prädiktoren konnten identifiziert werden, welche für *sense of involvement and value* wichtig sind:

- Einbezug bei der Entscheidungsfindung
- In wie weit Mitarbeitende ihre Ansichten und Ideen kundtun können und
- Vorgesetzte dafür ein Gehör haben und die Beiträge von Mitarbeitenden wertschätzen
- In wie weit die Organisation um die Gesundheit und das Wohlergehen der Mitarbeitenden bemüht ist

Eine wesentliche Rolle nimmt der Vorgesetzte ein, weil *sense of involvement and value* in der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung am meisten beeinflusst wird bzw. zum Tragen kommt.

Der wichtigste Prädiktor für Engagement ist *feeling valued and involved*. Unter Anderem machen verschiedene Komponente *feeling valued and involved* aus: Das sind u. a. Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Sicherheit, Kommunikation, direkte Führung, Schulung, Entwicklung und Karriere.

Saks (2006) konnte in seiner Studie zeigen, dass Job Engagement und organisationales Engagement ähnliche Konstrukte sind, sich aber klar unterscheiden. Sie unterscheiden sich insofern, dass Job Engagement eine stärkere und signifikantere Korrelation mit den Prädiktoren zeigt.

Prädiktor für Job - und organisationales Engagement ist die *erwartete organisationale Unterstützung. Job Eigenschaften* (orientiert sich am Job Characteristics Model von Hackman and Oldman<sup>5</sup>) ist Prädiktor für Job Engagement.

Im Weiteren konnte er zeigen dass *Job – und organisationales Engagement* Prädiktor sind für *überdurchschnittliches Engagement*. Er bezeichnet dies als *OCBI und OCBO*<sup>6</sup>. In der vorliegenden Studie wurde nur eine Skala gebildet, welche *überdurchschnittliches Engagement* abbildet. Dabei sind beide Aspekte der Studie von Saks (2006) enthalten.

Daraus lassen sich folgende Fragen ableiten:

Inwiefern ist Engagement an der UZH vorhanden?

- a. Engagement bezüglich Job?
- b. Engagement bezüglich UZH?
- c. Überdurchschnittliches Engagement der Mitarbeitenden?

Inwiefern engagieren sich Mitarbeitende 50+ an der UZH?

## 2.4 Fazit

Die Vertiefung in die Literatur zeigt, dass abwechselnde und anregende Tätigkeiten die Leistungs- und Lernfähigkeit, die gesundheitliche Situation als auch die Innovation fördern. Werden weniger Weiterbildungen besucht, besteht die Gefahr der Dequalifizierung und es kann einen Verlust von Innovation geben.

---

5) Das Job Characteristics Model erklärt, dass für die Gestaltung der Arbeitsaufgabe folgende Faktoren wichtig sind, um die Arbeitsmotivation zu beeinflussen: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Autonomie und Rückmeldung (Hackman & Oldham, 1976).

6) OCBI: Willingly give your time to help others who have work-related problems.  
OCBO: Attend functions that are not required but that help the organizational image (Saks (2006)).

Im Weiteren hat sich gezeigt, dass sich das Kompetenzprofil von älteren Mitarbeitenden über die Lebensspanne hinweg verändert und die Mitarbeitenden die Ziele entsprechend anpassen. Ihnen ist der Ertrag und nicht mehr die Investition in die (berufliche) Zukunft wichtig.

Engagement der Mitarbeitenden wirkt sich positiv auf das überdurchschnittliche Engagement aus, welches sich wiederum positiv auf die Leistung auswirkt.

Es haben sich folgende Faktoren als Prädiktoren für Engagement erwiesen:

- Individualisierte Führung
- Feedback
- Wertschätzung
- Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung

Aus der Theorie lässt sich nun folgendes Modell ableiten:

*Lernen* und *Führungsverhalten* beeinflussen das Engagement und die Leistung positiv.

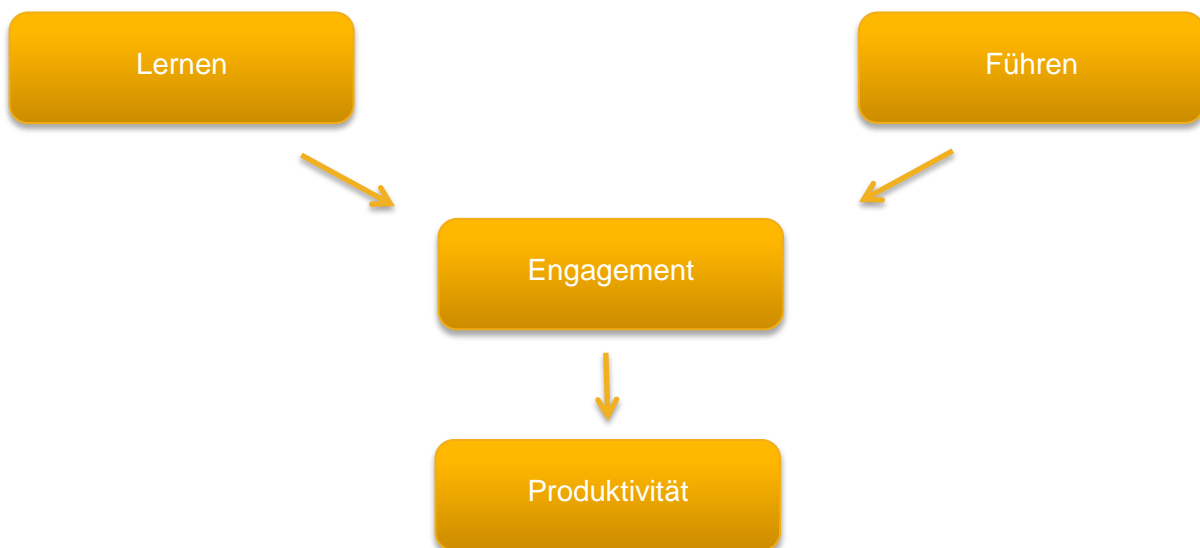


Abbildung 1 Einflussfaktoren auf Engagement und Leistung, eigene Darstellung

Daraus lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

H0: Lernen und Führen beeinflussen das Engagement nicht.

H1: Lernen und Führen beeinflussen das Engagement.

Schliesslich sollen Massnahmen der Personalentwicklung abgeleitet werden, um die Mitarbeitenden 50+ engagiert im Arbeitsprozess zu behalten.

Personalentwicklung (PE) unterstützt den Wissensaufbau sowie die Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden sowie deren Qualifikationen und Kompetenzen. Personalentwicklung bedeutet nicht nur, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu entwickeln, zu erweitern und zu festigen, sondern sie zielt ebenso darauf ab, bei den Mitarbeitenden neue Einstellungen und Wertvorstellungen zu verankern (Wien & Franzke, 2013). Insofern findet Personalentwicklung während dem ganzen Personalmanagement-Prozess statt. Dieser beginnt mit der Auswahl des Mitarbeitenden bis zu seinem Austritt aus dem Unternehmen. Dieser Prozess ist in Abbildung 2 dargestellt.

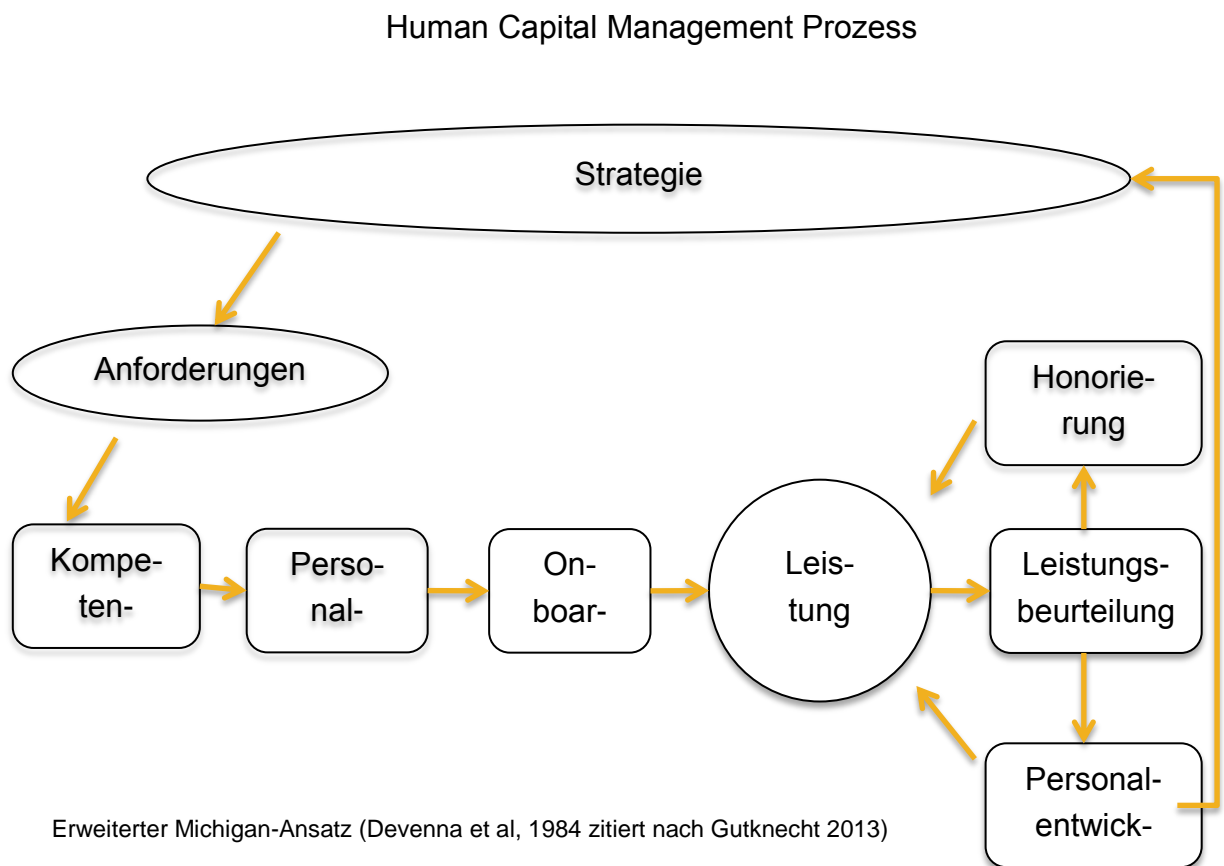


Abbildung 2 Human Capital Management Prozess



### **3 Rahmenbedingungen an der UZH**

Von Interesse ist insbesondere die Haltung der UZH, welche sie gegenüber ihren Mitarbeitenden bezüglich Lernens ausweist. Der Personalentwicklungsprozess macht deutlich, dass die oberste Führung diesem Aspekt Aufmerksamkeit und Unterstützung zollen muss. Im Folgenden werden deshalb Ausschnitte aus dem Leitbild dargelegt, welche die Arbeitsqualität, die Förderung der Mitarbeitenden und den Grundsatz bezüglich des Einbezugs von Mitarbeitenden in der Entscheidungsfindung betreffen. Im Weiteren werden Ausschnitte des Weiterbildungsreglements der UZH und wesentliche Leitsätze bezüglich Förderung der Mitarbeitenden durch Vorgesetzte sowie der Anspruch an maximal bezahlte Weiterbildungstage aufgeführt.

#### **3.1 Verwaltung**

*Die Verwaltung der UZH ist dem Dienstleistungsgedanken verpflichtet und sorgt für einen zuverlässigen und effizienten Betrieb. Sie orientiert sich an hohen internationalen Standards und unterstützt Forschung, Lehre und Dienstleistungen.*

#### **3.2 Grundsätze**

- *Die UZH fördert die intellektuelle, fachliche und persönliche Entwicklung ihrer Angehörigen. Sie sorgt für Chancengleichheit, namentlich von Frau und Mann, und für Nichtdiskriminierung auf allen Stufen.*

- Studierende und Mitarbeitende:

*.... Die UZH bietet fortschrittliche Anstellungs- und Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeitenden und unterstützt sie in ihrer beruflichen Weiterentwicklung.*

Mit den Aussagen der UZH bezüglich Verwaltung wird impliziert, dass ständige Anpassungen nötig sind, um den gewünschten Standard aufrecht zu erhalten und gleichzeitig die entsprechenden Mitarbeitenden über das nötige Wissen verfügen müssen. Explizit hält die UZH in ihren Grundsätzen fest, dass sie die berufliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden unterstützt.

#### **3.3 Governance**

*Die Leitung der UZH gründet auf den Prinzipien der Subsidiarität, der Partizipation,*



*der Transparenz und des Interessenausgleichs. Der sachgerechte Einbezug der Angehörigen aller Stufen in die Entscheidungsfindung ist Ausdruck ihrer Mitverantwortung.*

Es ist der UZH wichtig, den Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten einen sachgerechten Einbezug in die Entscheidungsfindung zu ermöglichen.

### **3.4 Aus- und Weiterbildung für Mitarbeitende an der Universität Zürich (Homepage)**

*Die Universität Zürich unterstützt die fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden. Ziel ist es, vorhandenes Wissen und Fähigkeiten zu erweitern und an neue Anforderungen anzupassen. Für die Aus- und Weiterbildung sind die Mitarbeitenden grundsätzlich selber verantwortlich.*

*Die Personalleiterinnen und Personalleiter der Abteilung Personal unterstützen die Vorgesetzten und Mitarbeitenden bei der Frage von Schulungsmassnahmen sowie bei der Wahl der internen und externen Angebote von Aus- und Weiterbildungen. Die Weiterbildung für Mitarbeitende wird gemäss dem Reglement "Aus- und Weiterbildung für Angestellte der Universität Zürich" finanziert und unterstützt.*

### **3.5 Reglement Aus- und Weiterbildung für Angestellte der UZH**

1 *Die Universität Zürich unterstützt gemäss § 5 PG<sup>7)</sup> die fachliche und persönliche Weiterbildung und Entwicklung der Angestellten. Ziel ist es, vorhandenes Wissen und Fähigkeiten zu erweitern, an neue Anforderungen anzupassen und die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten.*

2 *Für die Aus- und Weiterbildung sind die Angestellten grundsätzlich eigenverantwortlich.*

*Unterstützt durch das Gespräch mit der oder dem Vorgesetzten können sie Entwicklungs- und Lernziele festlegen sowie persönliche Weiterbildungsmassnahmen vor-*

---

7) Personalgesetz § 5 ...

- b. sie will dem Staat geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und erhalten, die qualitätsorientiert, verantwortungsbewusst und kooperativ handeln,
- c. sie nutzt und entwickelt das Potential der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie diese entsprechend ihren Eignungen und Fähigkeiten einsetzt und fordert, ...

*schlagen.*

### **Anspruch und Bewilligung**

*1 Die Anzahl bezahlter Aus- oder Weiterbildungstage ist in der Regel auf 5 Tage pro Jahr beschränkt. Ein grundsätzlicher Rechtsanspruch auf den Besuch von Aus- oder Weiterbildungsprogrammen besteht nicht.*

Die UZH zeigt auf, dass Weiterbildung sehr wichtig ist, damit einerseits ein effizienter Betrieb mit den nötigen Dienstleistungen aufrecht erhalten und die geforderten Standards eingehalten werden können, und andererseits die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden erhalten werden soll. Um das Ziel der Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten, können Ziele und Massnahmen mit dem Vorgesetzten festgelegt und die Fähigkeiten gezielt gefördert werden. Es besteht in der Regel ein maximaler Anspruch von fünf bezahlten Weiterbildungstagen.



## 4 Methodik

Im Kapitel zwei wurden die theoretischen Grundlagen erläutert, um den Bedarf an Massnahmen für Personalentwicklung von Mitarbeitenden 50+ an der UZH zu erheben und anschliessend Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

In den folgenden Kapiteln wird das methodische Vorgehen erläutert, insbesondere

- wie der Fragebogen zur Erhebung des Lernverhaltens und der Lernmöglichkeiten, des Führungsverhaltens und der Rahmenbedingungen an der UZH konstruiert wurde,
- wie die Umfrage durchgeführt und ausgewertet wurde, und
- wie schliesslich die Ergebnisse in den Gruppeninterviews diskutiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet wurden.

Um angemessene Empfehlungen für Massnahmen der Personalentwicklung an der UZH erarbeiten zu können, wurde folgendes Forschungs-Design (Abbildung 3) gewählt:

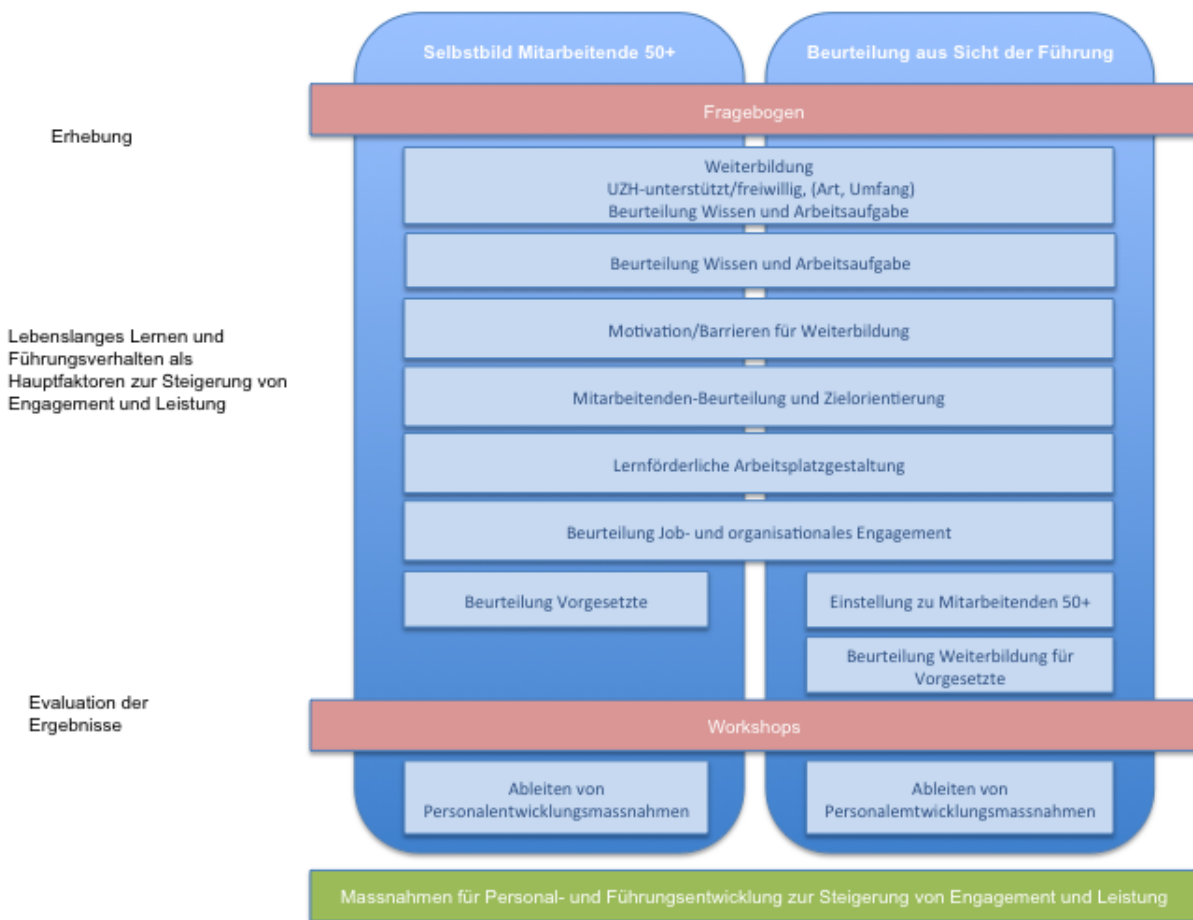


Abbildung 3 Forschungsdesign, eigene Darstellung

Für die Fragebogenkonstruktion wurden die entsprechenden Themen theoretisch aufgearbeitet. Es wurden sowohl für die schriftliche als auch für die mündliche Befragung zwei verschiedene Fragebogen bzw. Workshops für die entsprechende Zielgruppe entworfen, um von Vorgesetzten als auch von Mitarbeitenden die Beurteilung einzuholen und schliesslich Handlungsempfehlungen abzuleiten.

#### 4.1 Entwicklung der Fragebogen

Der Fragebogen wurde, aufgrund der in Kapitel 2 beschriebenen theoretischen Grundlagen entworfen. Die Fragen zu Führung wurden nahe dem Fragebogen von Eberhardt & Meyer (2011) formuliert. Die Fragen zu Engagement wurden hauptsächlich aufgrund der Studie von Robinson (2007) formuliert.

Abbildung 3 gibt einen Überblick über den Versuchsplan. Es wurde sowohl den Vorgesetzten als auch den Mitarbeitenden Fragen zu den erwähnten Themen gestellt.

Das strukturierte Vorgehen mit dem Fragebogen wurde so gewählt, dass die aktuelle Situation an der UZH bezüglich der entsprechenden Themen gut erfasst werden können. Damit soll eine gute Ausgangslage für die Gruppendiskussionen geschaffen werden, um dort die Resultate zu evaluieren, zu differenzieren und zu ergänzen.

Die Resultate dieser beiden Fragebögen zeigen die verschiedenen Perspektiven von Mitarbeitenden und Vorgesetzten auf und können miteinander verglichen werden. Darüber hinaus war es auch möglich, sowohl den Vorgesetzten als auch den Mitarbeitenden zusätzliche Fragen zu stellen, wie beispielsweise die Sicht der Vorgesetzten bezüglich Führungsweiterbildung an der UZH oder inwiefern die Gespräche mit dem/der Vorgesetzten zur beruflichen Entwicklung der Mitarbeitenden als hilfreich erlebt wurden.

Für die Erstellung der Fragebogen wurde das in Abbildung 4 dargestellte Vorgehen gewählt:

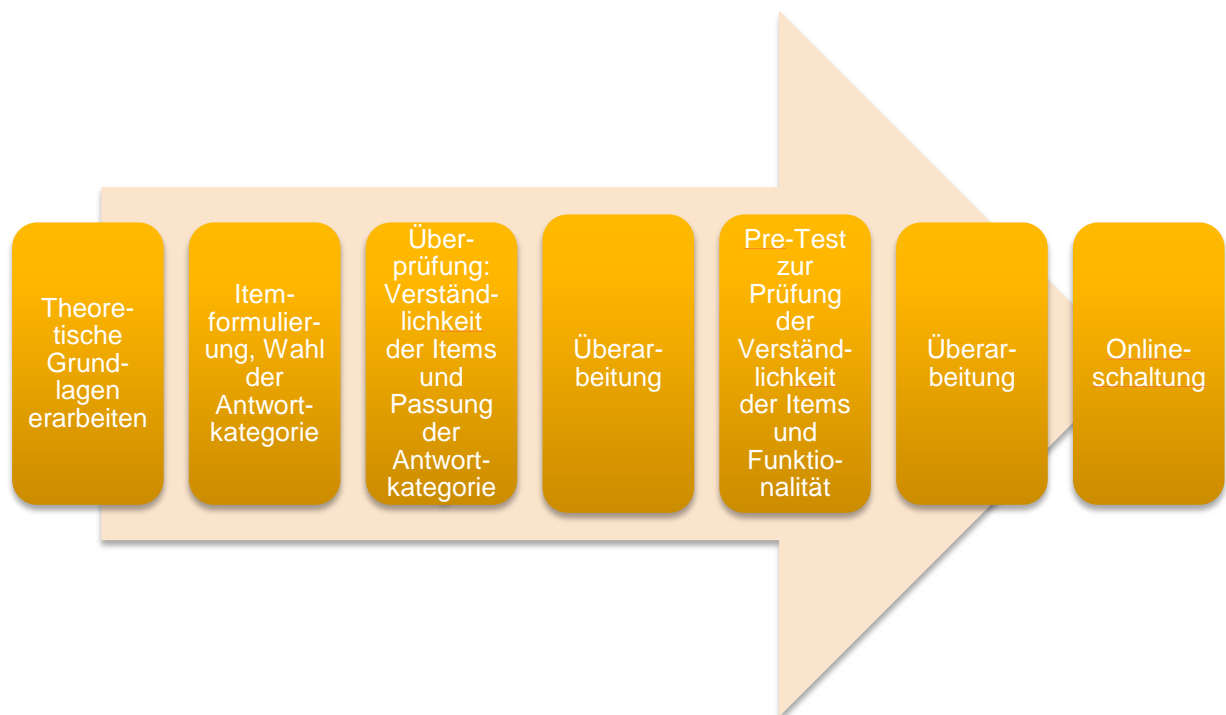


Abbildung 4 Vorgehen Fragebogenentwicklung, eigene Darstellung

#### **4.1.1 Formulierung der Fragen und Wahl des Antwortformats**

##### **4.1.1.1 Formulierung und Antwortformat**

Bei der Formulierung der Items wurden die Hinweise von Bühner (2011) berücksichtigt. Beispielsweise wurde darauf geachtet, dass die Formulierung der Items der Zielgruppe angepasst war. Bei Fragen nach der Häufigkeit, wie beispielsweise die Anzahl besuchter Weiterbildungstage, wurde darauf geachtet, dass die Referenz des zu beurteilenden Zeitraums klar vorgegeben wurde (im erwähnten Fall: Durchschnitt der letzten drei Jahre).

Insbesondere wurde darauf geachtet, dass die Items nicht mehrere Aussagen enthielten. Beispielsweise wurden bezüglich Rückmeldung der Vorgesetzten zwei Fragen gestellt, zuerst eine Frage zu den Stärken und dann eine weitere Frage zu den Schwächen.

Es wurden zwei verschiedene Antwortformate gewählt: Fragen mit vorgegebenen Antworten und Fragen mit Ratingskalen, die im Folgenden beschrieben werden.

##### **a. Fragen mit vorgegebenen Antworten**

Zum einen wurden Fragen gestellt, bei denen Mehrfachantworten möglich waren. Dabei ging es nicht darum, richtige oder falsche Antworten zu generieren, sondern um die Ist-Situation zu erfassen. So wurde beispielsweise nach den Bereichen der Weiterbildungsmöglichkeiten gefragt, in denen sich die Mitarbeitenden weitergebildet haben, wie fachlich, persönlich bzw. Vorbereitung auf Pensionierung. Teilweise wurde nach Gründen für den einen oder andern Sachverhalt gefragt. Dabei wurden Antworten zur Auswahl gestellt, welche sich in der Empirie als nützlich gezeigt haben. Um weitere Möglichkeiten zu generieren, wurde teilweise zusätzlich eine offene Antwortmöglichkeit geschaffen. Das zeigt z.B. folgende Frage:

Was hindert Sie daran eine Weiterbildung zu besuchen?

- Mangelndes Interesse, bringt eh nichts
- Familiäre Verpflichtungen stehen im Vordergrund
- Ich schaff das nicht mehr
- Finanzielle Unterstützung durch Vorgesetzte fehlt

- ❑ Emotionale Unterstützung durch Vorgesetzte fehlt
- ❑ Andere Gründe:

Zum andern wurden Fragen mit nur einer Antwortmöglichkeit (gebundenes Antwortformat) gestellt. Beispielsweise wurde nach der Anzahl Weiterbildungstage gefragt, welche die Mitarbeitenden im Durchschnitt in den letzten drei Jahren besucht haben. Dabei konnte die besuchte Anzahl Weiterbildungstage in vorgegebenen Wertebereichen wie 0, 1-2, 3-4 oder mehr als 5 Tage gewählt werden. Bei diesem Antwortformat ging es im Wesentlichen um Fragen der Vergangenheit, indem gefragt wurde, was haben sie wie oft gemacht. Auch da wurde nach der Ist-Situation gefragt.

Der Nachteil der gebundenen Antwortformate besteht u.a. darin, dass sich absichtliches Verfälschen, Raten und so genannte Antworttendenzen des Probanden auf die Beantwortung der Items auswirken. Es ist anzunehmen, dass Personen ihre Antworten entsprechend verfälschen, um sich positiver darzustellen. In diesem Sinne verfälschen Personen normalerweise nur in bestimmten Situationen, z.B. in Ausnahmesituationen oder bei als Anforderungs-relevant betrachteten Items. Sie unterscheiden sich jedoch in Abhängigkeit ihrer Persönlichkeit im Ausmass, in dem sie verfälschen (Bühner (2011)). Beispielsweise tendieren Menschen mit grosser Selbstwirksamkeitserwartung eher zum Verfälschen (Ziegler, 2007 zitiert nach Bühner, 2011).

Bühner (2011) erwähnt, dass die Auswirkung von Verfälschung auf die Konstruktvalidität offen bleibt. *Verfälschung* wirkt sich zudem kaum auf die Kriteriumsvalidität aus.

Da die Auswertung anonym gehalten wurde und somit die weiter oben beschriebenen Ausnahmesituationen nicht gegeben sind, kann davon ausgegangen werden, dass die Verfälschung nicht von Bedeutung ist.

## **b. Fragen mit Rating Skala**

Ratingskalen sind von Probanden leicht und intuitiv zu verstehen. Die einzelnen Probanden setzen jedoch die Häufigkeit des erfragten Ereignisses in Verhältnis zu subjektiven Standards. Deshalb sind Ratingskalen ungeeignet, um objektive Häufigkeiten zu erfassen (Bühner, 2011). Da dieser Fragebogen das Ziel hat, die Sicht der



Probanden zu den entsprechenden Themen zu erörtern, wurden Ratingskalen als passendes Antwortformat betrachtet.

Es wurden Fragen mit deskriptiver vierer-Ratingskala gewählt. Das Ziel war, Auskunft über die Ausprägung bezüglich des zu erfragenden Inhalts zu erhalten. Es wurden Antworten mit bipolarem (positivem/negativem) Antwortformat gewählt, ohne mittleres oder neutrales Format. Bewusst wurden deshalb Antwortmöglichkeiten wie *eher positiv bis voll und ganz positiv* bzw. *eher negativ bis überhaupt nicht* oder ähnlich gewählt. Denn es konnte empirisch nachgewiesen werden, dass die neutrale mittlere Kategorie nicht im Sinne einer mittleren Merkmalsausprägung benutzt wird (Moosbrugger & Kelava, 2012).

Häufig wird sie als Ausweichoption genutzt, dann nämlich, wenn der angegebene Wortlaut nicht passt, die Frage nicht verstanden wurde beziehungsweise die Probanden die Antwort nicht kennen oder verweigern. Teilweise wird von den Probanden angenommen, dass die durchschnittliche Person diese mittlere Beurteilung ankreuzt. Das führt zu konstrukt-fremdem Antwortverhalten, was zu einer Vermischung des Konstrukts von Interesse führt. Das wiederum führt zu Validitätsproblemen (Moosbrugger & Kelava, 2012). Die Intention dieser zwei Fragebogen bestand darin, die Probanden zu einer klaren Antwort in entsprechender Polarität (positiv, negativ) zu zwingen.

Nach Bortz & Döring (2002, zitiert nach Bühner, 2011) wird die Validität und Reliabilität zwar gesteigert, wenn mehr Antwortkategorien benutzt werden. Maydeu-Olivares, Kramp, García-Forero, Gallardo-Pujol und Coffman (2009, zitiert nach Bühner, 2011) konnten zeigen, dass mit zunehmender Anzahl von Antwortkategorien die Reliabilität zwar zunimmt, jedoch gleichzeitig die Modellpassung, insbesondere bei längeren Tests abnimmt. Zu viele Antwortkategorien können sich negativ auf Messeigenschaften eines Items auswirken, wenn die Probanden mit dem Differenzierungsgrad des Antwortformats überfordert sind. Moosbrugger & Kelava (2012) weisen darauf hin, dass in Untersuchungen die Reliabilität bis zu vier Antwortkategorien anstieg und dann auf dem gleichen Niveau blieb. Andere Untersuchungen zeigten jedoch, dass die sechs Punkte Skala die höchste Reliabilität aufwies.

Es wurde auf eine von Bühner (2011) vorgeschlagene Ratingskala mit sechs Abstufungen verzichtet, indem die absoluten Angaben wie *nie* und *immer* weggelassen wurden. Bei bipolaren Antwortformaten gibt es u.a. Anhaltspunkte dafür, dass Befragte Extremkategorien vermeiden (Moosbrugger & Kelava, 2012).

Die Fragen nach *immer* bzw. *nie* sind absolut, was im Alltag eher nicht der Realität entspricht. Die gewählte Abstufung lässt jedoch wenig Differenzierung zu.

Um die Fragestellung zu beantworten reicht es aus, bivariate Korrelationen zu berechnen, wofür das gewählte Antwortformat gut passt.

Um die Verständlichkeit der Items und die Passung der Antwortkategorien zu überprüfen wurde der Fragebogen einer Mitstudentin, einer Kollegin, welche ein Studium in Theologie absolviert hat, und der Referentin in einem Word Dokument per E-Mail zugestellt. Die Rückmeldungen wurden per E-Mail oder mündlich in einer Besprechung gegeben. Basierend darauf wurden Optimierungen vorgenommen. Diese betrafen die Verständlichkeit, die Zuteilung eines Items zu nur einer Frage und die Formulierung zur Passung des Antwortformats oder umgekehrt.

#### **4.1.1.2 Pre-Test zur Prüfung der Verständlichkeit der Items**

Um die Praxistauglichkeit des Fragebogens zu überprüfen schlägt Bühner (2011) vor, einen Vor-Test unter möglichst realistischen Bedingungen durchzuführen.

Der Web-basierte Fragebogen wurde zwei Personen, die in einem Angestelltenverhältnis sind und über 50 Jahre alt sind sowie zwei Personen, welche Mitarbeitende 50+ führen, über einen Link per Mail zugestellt. Sie erhielten die Anweisung, den Fragebogen zu bearbeiten und Rückmeldung bezüglich folgender Punkte zu geben:

- Fragestellung, Verständnis
- Antwortformat
- Technik
- Orthografie
- Überprüfung des zeitlichen Umfangs für die Beantwortung der Fragen

Diese Rückmeldungen wurden mündlich bzw. schriftlich per Mail gegeben. Darauf basierend wurden die letzten Anpassungen vorgenommen:

- Fragestellungen und Titel wurden angepasst sowie präzisere Wortwahlen vorgenommen.
- Im Weiteren wurde ein zusätzlicher Filter eingelegt, damit entsprechende Personen nicht Fragen beantworten mussten, welche unpassend sind.
- Es gab orthografische Anpassungen.
- An einer Stelle wurde das Antwortformat mit einer offenen Frage erweitert.

Die Zeitdauer von weniger als 15 Minuten zur Bearbeitung des Fragebogens wurde bestätigt.

#### 4.1.1.3 Fragebogenkonstruktion

Der Fragebogen, welcher schliesslich als Online-Befragung eingesetzt wurde, enthielt Fragen zu folgenden Themen:

*Tabelle 2 Themenübersicht der Fragebogenkonstruktion*

Mitarbeitende 50+	Vorgesetzte von Mitarbeitenden 50+
1. Weiterbildung der Mitarbeitenden 50+ an der UZH (Art und Umfang) <ul style="list-style-type: none"> <li>• UZH-unterstützt</li> <li>• freiwillig</li> </ul>	
2. Passung Wissen und Arbeitsaufgabe bei Mitarbeitenden 50+	
3. Motivationale Aspekte inklusive Barrieren bezüglich Weiterbildung von Mitarbeitenden 50+	
4. Umsetzung des Mitarbeitenden-Beurteilungsgesprächs bei Mitarbeitenden 50+ (Häufigkeit/Zielorientierung)	
5. Beurteilung MAB-Gespräch (berufliche Perspektiven (nur MA)	
6. Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung	
7. Beurteilung Job- und organisationales Engagement	
Inwiefern richten Vorgesetzte das Führungsverhalten spezifisch auf Mitarbeitende 50+ aus.	
	8. Einstellung bezüglich Mitarbeitende 50+
	9. Weiterbildungsverhalten und -Beurteilung bezüglich Weiterbildungsangebot an der UZH
	10. Einschätzung des eigenen Führungsverhaltens
11. Anstellungsdauer, Anstellungsbereich, Geschlecht, Alter	

Der Fragebogen enthielt für Vorgesetzte 64 und für Mitarbeitenden 58 Variablen.

### **4.1.2 Vorgehen**

Die Mitarbeitenden wurden mit einem E-Mail über die Befragung vom Leiter Abteilung Personal informiert und auf den Web-Link verwiesen. Das Mail ist im Anhang A zu finden.

Die Mitarbeitenden gelangten über den Link direkt zur Umfrage. Zuerst gelangten sie über einen Einführungstext zu den ersten Fragen. Zwischen den verschiedenen Themen wurde eine kurze Einführung zum entsprechenden Thema gemacht. Zum Schluss wurden Fragen zu Dauer der Anstellung, Alter, Geschlecht, Anstellungsgruppe gemacht. Falls die Mitarbeitenden an den Ergebnissen Interesse zeigten, konnten sie ihre E-Mail Adresse angeben. Zum Schluss folgte ein Dank für die Teilnahme.

Die Fragen sind im Anhang A abgelegt.

#### **4.1.2.1 Dauer der Befragung**

Der Fragebogen konnte während der Zeit vom 20.6 bis 9.8.2014 ausgefüllt werden.

Ein Reminder wurde nach sechs Wochen versandt.

#### **4.1.2.2 Datenerhebung**

Für die Durchführung wurde das von der FHNW zur Verfügung gestellte Tool Questback ESF Survey 10.3 benutzt. Computer-gestützte Verfahren, bei denen die Fragen am Bildschirm präsentiert werden und die Eingaben direkt am Computer vorgenommen werden können, sind in der Auswertung einfacher und weniger arbeitsintensiv als Fragebogen in Papierform, weil die Testergebnisse direkt in das Statistikprogramm übertragen werden können (Moosbrugger & Kelava, 2012). Im Weiteren können die Probanden schnell und einfach in einem E-Mail angeschrieben und gleichzeitig mit dem Link zur Online\_Befragung versorgt werden. Da die Probanden an der UZH angestellt sind, konnte die Interne IT-abteilung für den E-Mail-Versand in Anspruch genommen werden.

#### **4.1.2.3 Stichprobe generieren**

Um die Stichprobe zu generieren waren verschiedene Anspruchsgruppen nötig. Die Mitarbeitenden 50+ konnten aus dem SAP generiert werden. Die Vorgesetzten konn-

ten mit der Bezeichnung Leiter aus dem SAP gefiltert werden. Das bedeutete aber nicht, dass alle Vorgesetzten damit erfasst wurden. Zum Beispiel konnten Teamleiter von Reinigungsequipen nicht aus dem SAP gefiltert werden. Dazu kam, dass die Daten aus dem SAP keine E-Mail Adressen enthielten. Mit der Adressliste, welche die IT-Abteilung zur Verfügung stellte, und mit den SAP Daten wurde es möglich, die Daten miteinander abzugleichen, um mittels MS-Excel eine definitive Liste mit Namen, Funktion und E-Mail-Adresse zu erstellen. Schliesslich fehlten nur noch wenige E-Mail-Adressen, welche einzeln über das Phone Book der UZH gesucht wurden, um die Adressliste zu vervollständigen.

Da die Vorgesetzten jedoch nicht zwingend Vorgesetzte von Mitarbeitenden 50+ sind, wurde in der Einführung zum Fragebogen darauf hingewiesen, dass sie nur an der Befragung Teilnehmen sollten, wenn sie die Voraussetzung erfüllten, Mitarbeitende 50+ zu führen.

Im Weiteren wurden sie angeleitet, falls es weitere Vorgesetzte in ihrem Bereich hat, die Mitarbeitende 50+ führen, den Fragebogen an diese Personen weiter zu leiten.

Somit wurden 1278 Mitarbeitende 50+ und 831 Vorgesetzte angeschrieben.

Die UZH teilte bei der Anmeldung des Massenversands mit, dass die Rücklaufquote normalerweise bei 7% liegt.

#### **4.1.2.4 Vorgehen Auswertung**

Zur Beantwortung der Fragen wurden die Daten statistisch ausgewertet. Folgendes Vorgehen wurde gewählt:

- I. Datenimport und Bereinigung
- II. Überblick der Stichprobe
- III. Deskriptive Statistik je Kategorie und Vergleich Vorgesetzte und Mitarbeitende 50+ und Ergebnisse der Workshops
- IV. Korrelation der einzelnen Aspekte mit Engagement Organisation und Engagement Job
- V. Skalenbildung: Reliabilitätsanalyse und Faktorenanalyse
- VI. Bivariate Korrelationsanalyse
- VII. Regressionsanalyse der Faktoren

Diese sieben Schritte werden im Folgenden im Detail erläutert.

## **I. Datenimport und Bereinigung**

Die Daten wurden ins Statistikprogramm SPSS importiert. Dann wurden jene Mitarbeitenden gelöscht, welche den Fragebogen nicht vollständig bearbeitet haben.

Die Variablen wurden umkodiert. D.h. die Bewertung *stimme voll und ganz zu* waren mit eins bewertet. So wurden die positiven Antworten mit vier als höchstem Wert umkodiert. Jene Skalen mit nein wurden mit 1.5 und jene mit ja mit 3.5 umkodiert.

Die Anzahl Jahre im Betrieb als auch das Alter wurden in eine metrische Skala umkodiert.

Die freien Antwortmöglichkeiten wurden im Reduktionsverfahren einzelnen Kategorien zugeordnet und gezählt (Mayring, 2010). In der Auswertung erscheinen diese Angaben mit *Anzahl Nennungen* (Dabei ist zu beachten, dass die freien Antwortmöglichkeiten freiwillig ausgeführt werden konnten).

## **II. Beschreibung der Stichprobe**

Es wurden sowohl die Rücklaufquote, das Verhalten der Teilnehmenden während der Befragung wie Anzahl Abbrüche, die Seiten, bei welchen am meisten abgebrochen wurde, als auch Geschlecht, Alter, Anstellungsdauer und Anstellungsgruppe untersucht.

## **III. Deskriptive Statistik je Kategorie und Vergleich VG und MA 50+**

Um einen Überblick über die Stichprobe zu erhalten wurden zuerst Häufigkeitsberechnungen in Prozent durchgeführt und der Mittelwert berechnet. Schliesslich wurden ausgewählte Auswertungen je Altersgruppe und Anstellungsgruppe durchgeführt. Die Items wurden noch einmal kritisch beurteilt und zu entsprechenden Gruppen zusammengefügt. Diese werden in den folgenden Abschnitten/Kapiteln mit *Faktoren* bezeichnet, weil sie verschiedene Fragen (Items) beinhalten, welche als Indikatoren für das Konstrukt gelten. Diese sind aus der Theorie abgeleitet. Die Überprüfung dieser Faktoren, später auch Skalen genannt, werden im Schritt fünf, Reliabilitäts- und Faktorenanalyse, überprüft.

Schliesslich wurden die Daten der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden einander gegenübergestellt.

Diese Daten stellten die Grundlage für die weitere Vertiefung der Ergebnisse in den Workshops dar.

#### **IV. Korrelation der einzelnen Faktoren mit Engagement für Organisation und Job**

Um die Stärke des Zusammenhangs zweier Variablen zu bestimmen, kann der Korrelationskoeffizient berechnet werden. Dieser Koeffizient identifiziert lineare Zusammenhänge. Er drückt die Stärke des linearen Zusammenhangs auf der Skala zwischen -1 und +1 aus. Ein positiver Wert deutet auf einen positiven linearen Zusammenhang hin, ein negativer Wert auf einen negativen Zusammenhang. Je grösser der Wert, desto eindeutiger der Zusammenhang. Mit dem Signifikanz-Test wird untersucht, wie stark der Zusammenhang ist (Bühl, 2008).

Für die einzelnen Konstrukte wie Werthaltung der Vorgesetzten, Individualisierte Führung, Feedback, und Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung, Engagement für Organisation und Job wurden bivariate Korrelationen nach Spearman berechnet. Denn Bühl (2008) empfiehlt, dass bei ordinalskalierten oder nicht normalverteilten intervallskalierten Variablen anstelle des Pearson-Koeffizienten die Rangkorrelation nach Spearman berechnet werden soll. Dabei müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein: Normalverteilung und Linearität.

#### **V. Skalenbildung: Reliabilitätsanalyse und Faktorenanalyse**

Die verschiedenen Faktoren wurden mittels Reliabilitätsanalyse überprüft. Reliabilität ist ein wichtiges Gütekriterium einer Messung bzw. eines Tests. Die Reliabilität ist ein Wert zwischen null und eins und gibt die Messgenauigkeit eines Tests an.

Die gebildeten Skalen wurden schliesslich mit einer Faktorenanalyse überprüft. Die Faktorenanalyse ist ein Verfahren, das eine grössere Anzahl von Variablen auf eine kleinere Anzahl unabhängiger Einflussgrössen, Faktoren genannt, zurückführt. Dabei werden diejenigen Variablen, die untereinander stark korrelieren, zu einem Faktor zusammengefasst. Ziel der Faktorenanalyse ist es, solche Faktoren zu ermitteln,

welche die beobachteten Zusammenhänge zwischen den gegebenen Variablen möglichst vollständig erklären (Bühl, 2008).

Um eine Faktoranalyse durchführen zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein:

Der KMO-Test (Kaiser-Meyer-Olkin-Test) und der Bartlett-Test überprüfen, inwieweit die Items dafür geeignet sind, eine Faktorenanalyse durchzuführen.

Der KMO-Test-Wert soll nicht kleiner als 0.5 sein und der Bartlett-Test muss signifikant sein. Der Bartlett-Test überprüft, ob die Korrelationen in der Korrelationsmatrix von null verschieden sind und überhaupt Faktoren in der Matrix vorkommen. Der KMO-Test gibt an, ob die Höhe der Korrelationen in der Korrelationsmatrix für die Durchführung einer Faktorenanalyse ausreicht (Bühner, 2011). Mithilfe des MSA-Koeffizienten kann geklärt werden inwiefern sich jedes Item eignet. Der MSA-Koeffizient sollte nicht tiefer 0.5 sein.

In einem nächsten Schritt wurde die Kommunalität<sup>8)</sup> überprüft. Diese sollte im Allgemeinen nicht tiefer als 0.6 sein. Bewegen sich die Kommunalitäten jedoch um 0.5 und beträgt die Stichprobengrösse mindestens 100 bis 200 Probanden, kann dieses Resultat dennoch als ausreichend taxiert werden. Bei Faktoren mit geringer Variablenbesetzung (drei oder vier Variablen) sollte die Stichprobe mindesten 300 Probanden umfassen, was in der vorliegenden Untersuchung erfüllt ist (Bühner, 2011).

## **VI. Bivariate Korrelation der Faktoren**

Nachdem die neu gebildeten Faktoren festgelegt wurden, konnten in einem nächsten Schritt die entsprechenden Skalen im Datensatz gebildet werden. Dazu musste im SPSS eine neue Variable gebildet werden, welche die verschiedenen Items beinhaltet. Die verschiedenen Items wurden über den Mittelwert als Faktor neu abgespeichert und z-transformiert. Anschliessend konnten bivariate Korrelationen nach Spearman zwischen den verschiedenen Skalen berechnet werden.

---

8) Unter Kommunalität wird der Varianzanteil eines Merkmals bezeichnet, der durch die gemeinsamen Faktoren erklärt wird (Backhaus, Erichson, Plinke und Weiber, 2011).



## **VII. Regressionsanalyse der Faktoren**

Mit Hilfe der Regressionsanalyse lässt sich die Abhängigkeit einer abhängigen Variable von einer oder mehreren unabhängigen Variablen untersuchen (einfache Regressionsanalyse respektive multiple Regressionsanalyse). Dabei können Zusammenhänge erklärt, aber auch Prognosen durchgeführt werden (Backhaus, Erichson, Plinke und Weiber, 2011)

Im Falle einer multiplen Regression werden mehrere unabhängige Variablen einbezogen. Die Anzahl der unabhängigen Variablen hängt immer von der Fragestellung ab.

Mit dieser Untersuchung soll die Art des Zusammenhangs zwischen den bestimmten Faktoren analysiert werden, um zu verstehen, welche Faktoren das Engagement beeinflussen.

### **4.2 Workshop**

Das Ziel der Workshops war, die Ergebnisse den beteiligten Gruppe vorzustellen und ihren Eindruck vermittelt zu bekommen sowie herauszufinden, wie die Resultate verstanden werden sollen und welche weiteren Einflussfaktoren zu diesen Resultaten geführt haben.

Diese Gruppe sollte so zusammengesetzt sein, dass sie die soziale Grossgruppe möglichst gut abzubilden vermag und ihren Eindruck zu den Resultaten vermitteln kann. Um eine solche Gruppe zu bilden gibt es jedoch keine eindeutigen Kriterien. In diesem Sinn stellt sich die Frage, wie homogen eine Gruppe sein muss, damit sie diese Grossgruppe abbilden kann. Auch wenn Homogenität bezüglich verschiedener soziodemografischer Merkmale besteht, lassen sich deshalb daraus nicht unbedingt ein ähnlicher Lebensstil oder ein ähnlicher kollektiver Erfahrungsraum ableiten. Gerade an der UZH sind die Tätigkeitsbereiche äusserst unterschiedlich und die Kulturen variieren je nach Fakultät (Kühn & Kosche, 2011).

empfehlen deshalb, nach Zielgruppen homogene Gruppen zu bilden. Entsprechend dieser Empfehlung wurden zwei Workshops durchgeführt, einer mit Vorgesetzten und eine mit Mitarbeitenden. Um trotzdem eine gute Heterogenität zu gewähren wur-

de darauf geachtet, dass Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen und von beiden Geschlechtern am Workshop teilnahmen.

Der Arbeitskreis für qualitative Forschung (AKQua) des Berufsverbandes Deutscher Markt und Sozialforscher (BVM) empfiehlt eine Grösse von acht Teilnehmenden (Kühn & Kosche, 2011). Flick (2009) empfiehlt sechs bis acht Teilnehmende.

Es wurden zwei Gruppen zu je sieben Teilnehmenden gebildet, um die Ergebnisse zu evaluieren. In der Gruppe der Mitarbeitenden nahmen drei Frauen und vier Männern teil. Sie sind in den Bereichen Handwerk, Informatik, Labor und Administration tätig. Die Gruppe der Vorgesetzten setzte sich ebenso aus vier Männern und drei Frauen zusammen. Es nahmen drei Geschäftsleitende und vier Leiter aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern wie Handwerk, Museum, Garten und Sportanlagen teil.

Durch einen Leitfaden soll sichergestellt werden, dass im Vorfeld alle als wichtig erachteten Themen und Fragstellungen während der Gruppendiskussion berücksichtigt werden. Die Ergebnisse, welche nach den Themen Lernen, Führung und Engagement strukturiert waren, wurden den Teilnehmenden mit einer PowerPoint Präsentation vorgestellt. Damit war der Ablauf klar vorgegeben. Innerhalb dieser einzelnen Themenbereiche konnten die Teilnehmenden mehr oder weniger frei bzw. unter Führung der Moderatorin (Autorin) darüber diskutieren. Es wurden offene Fragen gestellt, um die Diskussion anzuregen und den Prozess zu gestalten.

Um die Aussagen der Mitarbeitenden laufend an einer Pinnwand festzuhalten, wurde eine weitere Person neben der Moderatorin für diese Aufgabe angefragt. Zusätzlich hatte die Moderatorin Fragen vorbereitet, die von den Teilnehmenden mit Antwortkarten bzw. mit einer Beurteilung auf einer Skala beantwortet werden konnten.

#### **4.2.1 Planung und Auswertung Workshop**

Die Workshops wurden nach den ersten Auswertungen mit SPSS 20 geplant und durchgeführt. Die Protokolle der Workshops wurden durchgelesen und die Aussagen nach Themen geordnet. In einer Tabelle (s. Anhang B) wurden die Aussagen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden themenspezifisch einander gegenüber gestellt. Die Vorschläge wurden in einer separaten Spalte festgehalten.

#### **4.2.2 Generierung der Stichprobe**

Es wurden Mitarbeitende von Personalberaterinnen empfohlen bzw. von der Autorin aufgrund ihres Netzwerkes angefragt. Eine Person konnte aufgrund Ferienabwesenheit an der Umfrage nicht teilnehmen, hat jedoch ihr Interesse an der Thematik persönlich gemeldet.

Die Autorin rief jede Person persönlich an und erklärte ihr Anliegen. Die Offenheit von allen angefragten Personen war sehr gross. Nur eine Person zeigte sich kritisch gegenüber der Thematik, weil sie mit allem an der UZH sehr zufrieden ist und somit keinen Handlungsbedarf in diesem Bereich sieht.

#### **4.2.3 Vorgehen**

Beim Eintreffen der Teilnehmenden gab es die Möglichkeit, dass die Teilnehmenden sich schon im Voraus kurz untereinander austauschen konnten. Die Moderatorin machte dann eine kurze Einführung ins Projekt und erläuterte das Ziel und das Vorgehen des Workshops. Sie stellte sich persönlich vor und munterte die Teilnehmenden auf, sich gegenseitig kurz vorzustellen.

Danach stellte sie in verschiedenen Sequenzen die Resultate entsprechend den oben erwähnten Themenfeldern vor. Nach einem Leitfaden der als offene Landkarte betrachtet wurde, wurden die entsprechenden Fragen, je nach Gesprächsverlauf gestellt.

Im folgenden Ergebnisteil, Kapitel fünf, werden die Resultate und Vorschläge aus den Workshops je Themengebiet, anschliessend an die Fragebogenauswertung jeweils in einem Unterkapitel *Workshop* vorgestellt. Zuerst werden die Ergebnisse dargelegt um anschliessend die notwendigen Vorschläge für Personalentwicklung darlegen zu können.

## 5 Ergebnisse

Der erste Schritt, Datenimport und Bereinigung wurden vorgenommen, um nun im zweiten Schritt einen Überblick über die Stichprobe zu erhalten:

### 5.1 Beschreibung der Stichprobe

Es zeigt sich, dass bei den Vorgesetzten mehr Männer und bei den Mitarbeitenden mehr Frauen teilgenommen haben. Das Durchschnittsalter der Vorgesetzten ist mit über 50 Jahren auch eher hoch. Bei beiden Stichproben ist die Administration stark vertreten. Bei den Vorgesetzten stechen die Professoren mit der Anzahl von 43 heraus.

*Tabelle 3 Beschreibung der Stichproben Vorgesetzte und Mitarbeitende 50+*

	Vorgesetzte		Mitarbeitende 50+	
Abbruch	97		174	
Anzahl ganz abgeschlossen	109		399	
Rücklaufquote	13.2%		31.9%	
Abbruch bei folgenden Seiten	Willkommen	28%	14%	
	Einführung	3%	3%	
	Fachliche WB	19%	8.7%	
	Informationen WB	5%	3%	
	Beitrag MAB	2%	7%	
Bearbeitungszeit, Mittelwert	15 Minuten		15 Minuten	
Anzahl Frauen	46 (42%)		262 (66%)	
Anzahl Männer	63 (58%)		137 (34%)	
Alter, Mittelwert (tiefstes/höchstes Alter)	51.4 (33/66)		55.6	
Anstellungsdauer in Jahren, Mittelwert	13.4		12.4	
Anzahl je Anstellungsgruppe	Medizinalbereich	6	Medizinalbereich	24
	Tierpflege	1	Tierpflege	29
	Administration	29	Administration	220
	Handwerk	5	Handwerk	26
	Reinigung	1	Reinigung	0
	Wiss. Mitarbeitende	6		

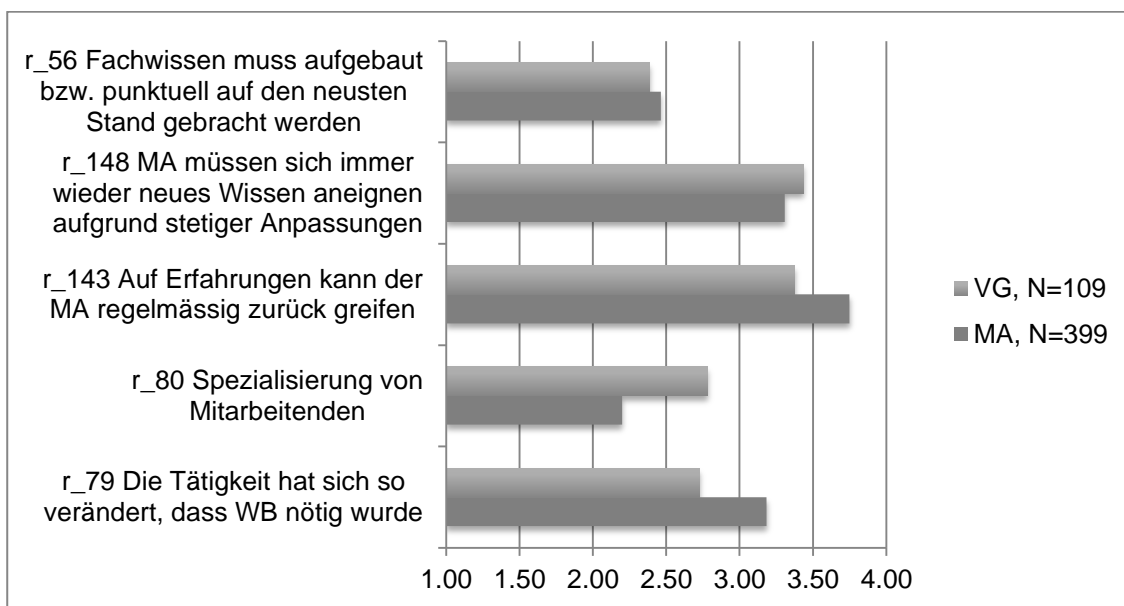
Nun folgt Schritt III, d.h. die deskriptive Beschreibung der Stichproben. Diese werden miteinander verglichen und mit den Resultaten der Workshops ergänzt.

## 5.2 Lernen

### 5.2.1 Bedarf an Wissen und Weiterbildungsverhalten

#### 5.2.1.1 Bedarf an Wissen

Abbildung 5 zeigt wie Mitarbeitende und Vorgesetzte den Bedarf an Wissen, die Spezialisierung von Mitarbeitenden und den Einsatz von Erfahrungen einschätzen. Die Abbildung stellt die deskriptive Auswertung anhand von Mittelwerten dar.



Antwortskala: Stimme überhaupt nicht zu (1), stimme eher nicht zu (2), Stimme eher zu (3), Stimme voll und ganz zu (4), ausser r\_148 dreistufiges Antwort-Format

**Abbildung 5** Einzelitems für Bedarf an Wissen, Spezialisierung und Erfahrung, Beurteilung Vorgesetzte und Mitarbeitende (Mittelwerte)

Tabelle 4 zeigt, dass Mitarbeitende und Vorgesetzte die Fragen signifikant unterschiedlich beurteilt haben ( $p < 0.05$ ), ausser bei r\_79 *Die Tätigkeit hat sich so verändert, dass Weiterbildung nötig wurde*.

**Tabelle 4** T-Test für unabhängige Stichproben (MA/VG) mit Einzelitems Bedarf an Wissen, Spezialisierung und Erfahrung

	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz
r_56	12,867	,000	4,330	486	,000	,48362
			4,882	151,187	,000	,48362
r_148	52,091	,000	12,049	502	,000	1,06291
			10,419	138,779	,000	1,06291
r_79	,004	,947	4,646	506	,000	,45819
			4,938	187,603	,000	,45819
r_80	44,633	,000	-5,520	476	,000	-,58198
		,000	-5,730	187,276	,000	-,58198
r_143	19,395	,000	7,393	506	,000	,37531
			7,139	163,920	,000	,37531

Varianzen sind nicht signifikant:  $p < 0.05$  (Varianzheterogenität)

Tabelle 6 zeigt, dass sowohl die Items r\_56, *Fachwissen muss aufgebaut werden bzw. punktuell auf den neusten Stand gebracht werden* mit r\_143, *Auf Erfahrung kann der MA regelmässig zurück greifen* als auch r\_80, *Spezialisierung von MA signifikant negativ korrelieren*.

r\_80 *Spezialisierung von MA korreliert kaum mit r\_148 MA müssen sich immer wieder neues Wissen aneignen aufgrund stetiger Anpassungen*.

Die Effektstärken sind jedoch klein. Cohen (1992) gibt folgende Werte an die eine Aussage über die Stärke des Effekts machen (Tabelle 5):

**Tabelle 5** Effektstärken für Korrelationsanalysen nach Cohen (1992)

Effektstärken	
0.10	kleine Effektstärke
0.30	mittlere Effektstärke
0.50	grosse Effektstärke

**Tabelle 6** Korrelation der Einzelitems Bedarf an Wissen, Erfahrung und Spezialisierung untereinander

		r_80	r_143	r_148	r_79	r_56
Spearman-Rho	r_80	1,000				
	r_143	,135**	1,000			
	r_148	,075	,182**	1,000		
	r_79	,233**	,061	,261**	1,000	
	r_56	-,098*	-,265**	,104*	128**	1,000

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

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

### Resultate aus dem Workshop

In den Workshops wurde festgehalten, dass es Mitarbeitende gibt, die das nötige Fachwissen nicht mitbringen bzw. es nicht laufend aktualisiert haben und entsprechend die Anforderungen an ihre Funktion nicht erfüllen. Entsprechend werden umständliche Methoden im Alltag genutzt, was die Effizienz beeinträchtigt. Mitarbeitende werden zu Einzelgängern, weil sie den Anforderungen nicht mehr gewachsen sind, was dazu führt, dass Nischenarbeitsplätze geschaffen werden müssen. Das stellten vor allem Vorgesetzte fest, welche Mitarbeitende von ihren Vorgängern übernehmen mussten.

Im Weiteren hat sich gezeigt, dass sich Mitarbeitende als Spezialisten bezeichnen, weil sie über ein sehr hohes Betriebswissen verfügen. Das Handbuch, eine tätigkeitspezifische Übersicht über Vorgehen, Zuständigkeiten, etc., reiche nicht aus, um alles zu dokumentieren. Insbesondere reiche die Zeit nicht aus, um dieses schriftlich festgehaltene Wissen laufend zu aktualisieren. Die Vorgesetzten sind der Meinung, dass gerade diese Handbücher am ehesten in der Administration geführt werden könnten. Wenn es zu einem personellen Ausfall kommt, fehlt wichtiges Wissen. Gerade wenn Mitarbeitende die UZH verlassen, sollte dieses Wissen frühzeitig weitergegeben werden. Die Vorgesetzten beklagen sich, dass Mitarbeitende nicht frühzeitig ersetzt werden können, wenn es zu einem personellen Wechsel kommt, um sicherzustellen, dass das Wissen weitergegeben werden kann.

**Vorschläge für Massnahmen der Personalentwicklung:**

- Personalauswahl bezüglich Anforderungen und Fähigkeiten von potentiellen Mitarbeitenden akkurat prüfen. Damit eine optimale Passung von Mitarbeitenden und Job möglich ist, sollten die Vorgesetzten Unterstützung in der Personalselektion erhalten.
- Pool schaffen für Mitarbeitende, welche die Leistung am angestammten Arbeitsplatz nicht mehr erfüllen können, um eine angepasste Tätigkeit innerhalb der UZH zu finden.

Damit würde es möglich, für Mitarbeitende, welche von Vorgänger-Vorgesetzten übernommen wurden, eine angepasste Stelle zu finden bzw. Mitarbeitende, welche es am angestammten Arbeitsplatz nicht mehr schaffen, ihre Aufgabe optimal zu erfüllen, innerhalb der UZH zu vermitteln.

- Übergabe bei Austritt bzw. Pensionierung frühzeitig planen.  
Das grosse Betriebswissen führt dazu, dass viel Wissen verloren geht, wenn Mitarbeitende die UZH verlassen, sei es durch Pensionierung oder Stellenwechsel.
- Ressourcen sollten seitens UZH gesprochen werden, damit eine Überlappung von Stellen möglich ist.

Die Vorgesetzten sind sich dieser Problematik bewusst, können jedoch aufgrund mangelnder Ressourcen eine Doppelanstellung auch über eine begrenzte Zeit nicht ermöglichen.

**5.2.1.2 Deskriptive Beschreibung von Weiterbildungsverhalten****a) Anzahl Weiterbildungstage**

Die Vorgesetzten wurden angehalten, die Fragen bezüglich Weiterbildung mit einem Mittelwert über alle Mitarbeitenden 50+ in ihrem Verantwortungsbereich zu beantworten. Die Mitarbeitenden hingegen gaben ihre eigenen besuchten Weiterbildungen, die sie in den vergangenen drei Jahren besucht hatten an. Die Vorgesetzten haben die Frage bezüglich Anzahl freiwilliger Weiterbildungen nicht beantwortet. Darum werden in den folgenden Resultaten nur die Antworten der Mitarbeitenden 50+ berücksichtigt.



Die Häufigkeitsverteilung in Abbildung 6 zeigt, dass die Vorgesetzten und Mitarbeitenden die Anzahl der besuchten Weiterbildungen ähnlich einschätzten, nicht jedoch was die Abstinenz von Weiterbildung anbelangt. Es wurden am meisten Weiterbildungen besucht, welche zwischen ein bis zwei Tagen dauerten. Es fällt auf, dass 62% der Mitarbeitenden eine freiwillige Weiterbildung besuchten. 25% der Mitarbeitenden besuchten fünf- und mehrtägige Weiterbildungen auf freiwilliger Basis (Abbildung 6).

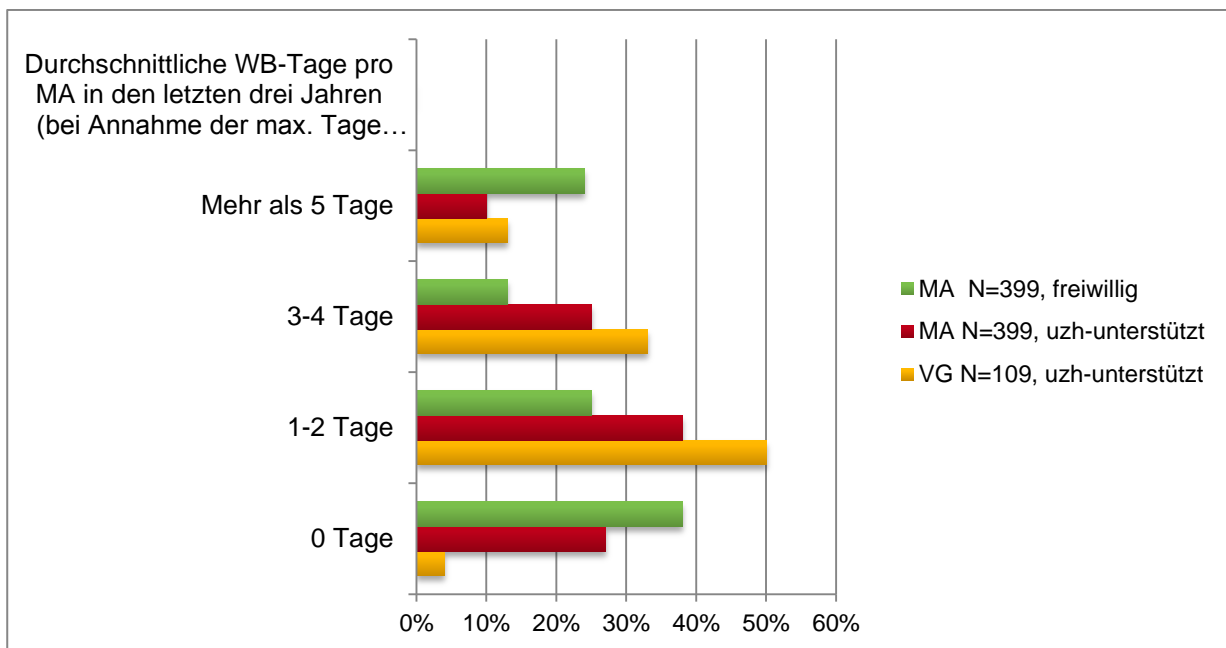


Abbildung 6 Durchschnittlich besuchte Weiterbildungstage nach freiwilliger bzw. UZH-unterstützter Weiterbildung (Prozent)

Tabelle 7 zeigt, dass der Mittelwert der freiwilligen und der UZH-unterstützten Weiterbildungen gleich hoch ist (Einschätzung Mitarbeitende).

Tabelle 7 Anzahl durchschnittlich besuchter WB-Tage pro Mitarbeitende in den letzten drei Jahren

	r_160, Anzahl besuchter WB-Tage, UZH-unterstützt	v_123, Anzahl besuchter WB-Tage, freiwillig
MA	2.2	2.2
VG	2.5	-

N=399

Tabelle 8 zeigt, dass mit zunehmendem Alter die Weiterbildungstage zunehmen. Im Alter zwischen 56-60 Jahren besuchen jedoch knapp 80% der Mitarbeitenden am meisten Weiterbildungen.

*Tabelle 8 Anzahl besuchte Weiterbildungstage, nach Alterskategorie (Prozent)*

Wie viele Weiterbildungstage haben Sie in den letzten drei Jahren durchschnittlich besucht, welche von der UZH finanziert/teilfinanziert wurden?

	<b>50-55</b>	<b>56-60</b>	<b>61-67</b>	<b>Total</b>
0 Tage	29%	21%	27%	26%
1-2 Tage	32%	43%	44%	38%
3-4 Tage	24%	27%	25%	25%
mehr als 5 Tage	13%	8%	3%	10%
andere anerkannte Weiterbildung (CAS, MAS, DAS)	2%	1%	0%	1%
N=399				
<b>Total besuchte WB</b>	<b>71%</b>	<b>79%</b>	<b>73%</b>	100%

N=399

Betrachtet man nun die besuchten Weiterbildungstage pro Bereich (Abbildung 7), zeigt sich, dass im handwerklichen Bereich am meisten Weiterbildungen von eins bis zwei Tagen und zertifizierte Weiterbildungen, im Medizinalbereich am meisten Weiterbildungen von drei bis vier Tagen und von den Wissenschaftlichen Mitarbeitenden am meisten Weiterbildungen von mehr als fünf Tagen besucht wurden.

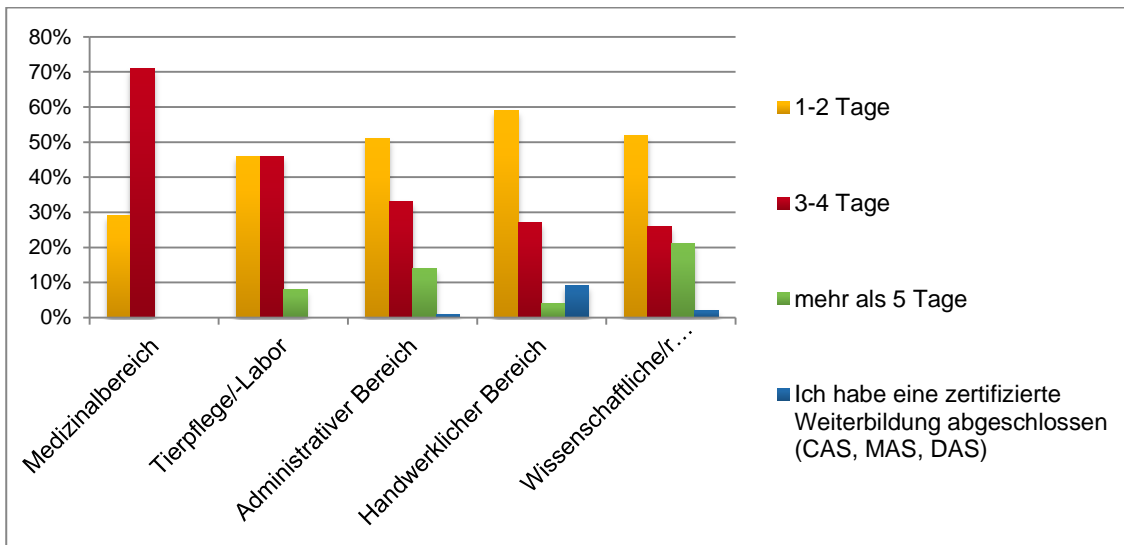


Abbildung 7 Anzahl besuchter Weiterbildungstage je Anstellungsbereich (Prozent)

Abbildung 8 zeigt, dass mehr Frauen Weiterbildungen besuchen als Männer. Einzig im Bereich der zertifizierten Weiterbildungen haben die Männer leicht mehr Kurse abgeschlossen.

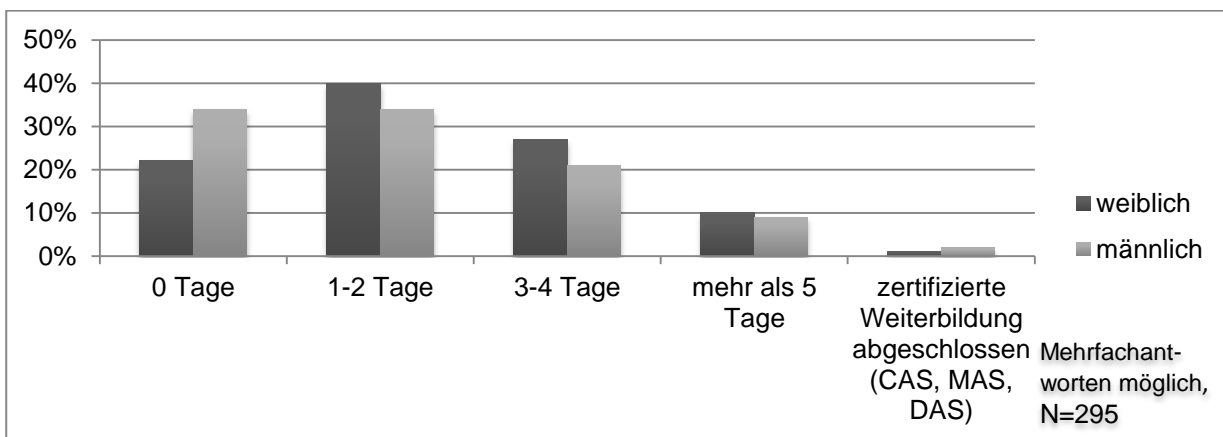


Abbildung 8 Anzahl besuchter Weiterbildungstage nach Geschlecht (Prozent)

**b) Resultate aus dem Workshop**

Aus dem Workshop mit Mitarbeitenden 50+ hat sich ergeben, dass der hohe Anteil an zertifizierten Weiterbildungen im Bereich der Handwerker vermutlich auf Sicherheitskurse zurückzuführen ist. Die Anzahl von ein- bis zweitägigen Weiterbildungen, welche die Wissenschaftler besuchten, entfallen hauptsächlich auf besuchte Kongresse.

### c) Art der Weiterbildung

Es zeigte sich, dass mit knapp 90% am meisten UZH unterstützte *fachliche Weiterbildung* besucht wurde, gefolgt von *persönliche Weiterentwicklung* und *Vorbereitung auf Pensionierung*.

Freiwillige Weiterbildung wurde am meisten im Bereich *persönliche Weiterentwicklung* mit 27% besucht gefolgt von *fachlicher Weiterbildung* (21%) und *Vorbereitung auf Pensionierung* (4%).

Prozentual mehr Frauen als Männer machen Weiterbildungen im Bereich der persönlichen Weiterentwicklung (s. Abbildung 9).

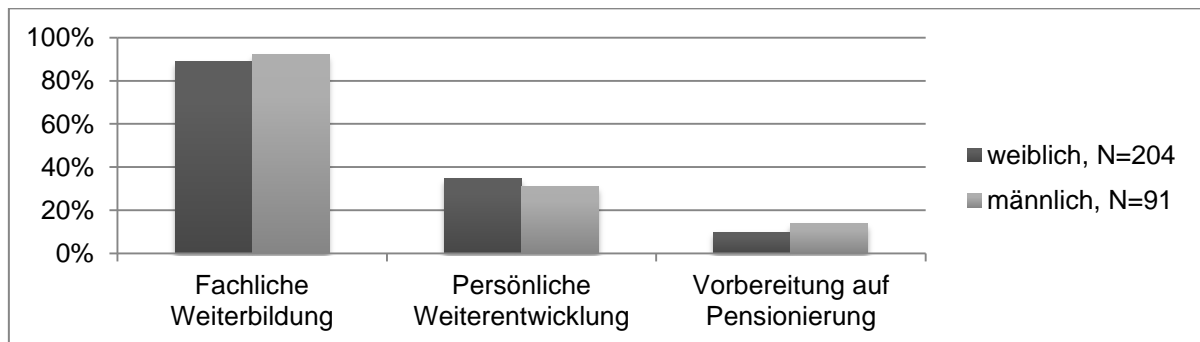


Abbildung 9 Art der besuchten Weiterbildung nach Geschlecht (Prozent)

#### 5.2.1.3 Fazit

Der Wissensbedarf wird sowohl von Vorgesetzten als auch Mitarbeitenden recht hoch eingeschätzt aufgrund *stetiger Anpassungen bzw. weil sich die Tätigkeit so verändert, dass Weiterbildung nötig wird*. Daraus lässt sich möglicherweise die hohe Lernbereitschaft ableiten. Denn es besuchten knapp 79% der Mitarbeitenden eine UZH-unterstützte Weiterbildung innerhalb von drei Jahren. Betrachtet man jedoch den Durchschnitt wurden nur 2.2 Weiterbildungstage pro Mitarbeitenden innerhalb von drei Jahren besucht, was eher tief ist. Es besteht jedoch an der UZH die Möglichkeit, fünf Weiterbildungstage pro Jahr zu besuchen, die damit bei weitem nicht ausgeschöpft wurden.

Es zeigt sich eine mässige Spezialisierung der Mitarbeitenden. Diese ist auf das hohe Betriebswissen zurückzuführen. Das erklärt möglicherweise, warum *Spezialisierung mit Aufbau von Wissen aufgrund stetiger Anpassungen negativ* korreliert.

Im Weiteren hat sich gezeigt, dass *Erfahrung* nicht mit *Tätigkeit hat sich so verändert, dass WB nötig wurde* korreliert. Man kann daraus schliessen, dass das Wissen, das sich die Mitarbeitenden 50+ aneignen müssen, nicht mit der Erfahrung kompensiert werden kann. Damit kann das Erfahrungswissen unter Umständen sogar hinderlich sein. Mitarbeitende, die nicht durch angemessene Weiterbildung über aktualisiertes Wissen verfügen, droht die Gefahr der Dequalifizierung (Barkoldt et al. ,1995) Diese Ausgangslage zeigt, dass lebenslanges Lernen unumgänglich ist. Werden Mitarbeitende nicht dazu angehalten, sich ständig weiterzubilden, kann dies dazu führen, dass sie schliesslich den Anforderungen nicht mehr genügen. Nischenarbeitsplätze müssen geschaffen werden, welche das Team belasten und die Effizienz behindern.

Der prozentuale Anteil der Mitarbeitenden 50+, die eine UZH-unterstützte Weiterbildung besucht haben, nimmt mit zunehmendem Alter zu. Dieses Weiterbildungsverhalten ist atypisch und entspricht nicht dem Weiterbildungsverhalten der statistischen Erhebungen vom Bundesamt für Statistik (2011), welche aussagt, dass die Weiterbildungstage ab dem Alter von 55 bis 65 Jahren um 11% sinken.

Demgegenüber haben 62% der Mitarbeitenden eine freiwillige Weiterbildung, ohne UZH-Unterstützung besucht. Auch dieser Wert ist relativ hoch im Vergleich zum prozentualen Anteil von 50% der schweizerischen Bevölkerung. Das lässt sich möglicherweise damit erklären, dass der grössere Teil der Mitarbeitenden 50+ an der UZH mindestens über eine Grundausbildung verfügt. Im Bereich der Reinigung, wo ein grosser Teil über keine Grundausbildung verfügt, haben kaum Mitarbeitende an der Befragung teilgenommen.

Da der Durchschnitt freiwillig besuchter Weiterbildungen gleich hoch ist wie derjenige der UZH-unterstützten Weiterbildung, kann auf ein hohes Bedürfnis nach Weiterbildung geschlossen werden.

UZH-unterstützt wurden im handwerklichen Bereich die meisten zertifizierten Weiterbildungen festgestellt, die möglicherweise auf Sicherheitskurse zurückzuführen sind. Die ein- bis zweitägigen Weiterbildungen bei den Wissenschaftlern werden in den besuchten Kongressen geortet, welche zur Netzworkebildung und für den wissenschaftlichen Austausch wichtig sind.

Fachliche Weiterbildung wurde UZH-unterstützt am meisten besucht. Im Gegensatz dazu wurde freiwillig *persönliche Weiterentwicklung* am häufigsten (66%) besucht. Aber auch *fachlich-berufsbezogene Weiterbildung* wurde mit knapp 52% im Bereich der freiwilligen Weiterbildung besucht (s. Anhang C).

Frauen besuchten prozentual wenig mehr Weiterbildungen als Männer und haben sich bezüglich persönlicher Weiterentwicklung etwas mehr weitergebildet als Männer. Diese Resultate entsprechen in etwa dem Durchschnitt der schweizerischen Bevölkerung (Cranmer, Bernier, von Erlach, 2013). Das heisst, Frauen besuchten prozentual mehr Weiterbildungen und haben sich bezüglich persönlicher Weiterentwicklung etwas mehr weitergebildet als Männer.

Die Frage **wie zeigt sich das Weiterbildungsverhalten der Mitarbeitenden 50+ an der UZH?** kann zusammenfassend wie folgt beantwortet werden:

Bei einem recht hohen Bedarf an Wissen ( $M= 2.9$ ) haben 79% der Mitarbeitenden eine UZH unterstützte und 62% freiwillige Weiterbildungen besucht. Im Durchschnitt wurden jedoch nur 2.2 Weiterbildungstage in drei Jahren je Mitarbeitende besucht. Mit zunehmendem Alter nehmen die besuchten Weiterbildungstage nicht ab. Die Anzahl besuchten Weiterbildungstage unterschieden sich je nach Bereich deutlich.

Spitzenreiter bei UZH unterstützter Weiterbildung war der Bereich fachlicher Schulung gefolgt von persönlicher Weiterentwicklung und Vorbereitung auf Pensionierung. Im Rahmen der freiwilligen Weiterbildung wurde persönliche Weiterentwicklung wenig mehr gewählt, gefolgt von beruflich bzw. fachlicher Weiterbildung und Vorbereitung auf Pensionierung. Umfassendes betriebliches Wissen macht die Mitarbeitenden zu Spezialisten. Das neue Wissen, das sich die Mitarbeitenden aneignen müssen, kann nicht mit Erfahrung kompensiert werden, was bedeutet, dass lebenslanges Lernen nötig ist.

### 5.2.2 Lernbereitschaft

Um die Lernbereitschaft zu erkunden wurde nach Barrieren und motivationalen Aspekten gefragt, die in den folgenden zwei Kapiteln erläutert werden.

### 5.2.2.1 Motivationale Aspekte

Wie schon unter deskriptiver Beschreibung des Weiterbildungsverhaltens (Kapitel 5.2.1.2) erläutert wurde, ist die Anzahl der Mitarbeitenden mit 62%, welche freiwillig und ohne finanzielle Unterstützung der UZH eine Weiterbildung besuchten, recht hoch. 76% der Mitarbeitenden haben von sich aus den Anstoss für eine Weiterbildung gegeben, welche von der UZH unterstützt wurde. Die Vorgesetzten bewerteten diese Frage mit nur 45%.

### 5.2.2.2 Barrieren

Über 50% der Vorgesetzten sagen, dass mangelndes Interesse eine Barriere darstellt, um Weiterbildungen zu besuchen, gefolgt von familiären Verpflichtungen (22%) und der Einstellung *ich schaff das nicht mehr* (17%). Die Mitarbeitenden hingegen finden, dass es wenige Barrieren gibt, eine Weiterbildung zu besuchen. *Familiäre Verpflichtung* mit gut neun Prozent ist die wichtigste Barriere. Frauen schätzen die familiäre Verpflichtung mit sieben Prozent deutlich höher ein als Männer mit zwei Prozent. Die weiteren Barrieren sind *fehlende emotionale Unterstützung* durch den/die Vorgesetzte/n (3%) und schliesslich *mangelndes Interesse* und die Einstellung *ich schaff das nicht mehr* (je 1%).

Unter weitere Nennungen erwähnten die Mitarbeitenden, dass *mangelnde Zeit* (19 Nennungen) und *fehlendes passendes Weiterbildungsangebot* sowie *Gesundheit* (je 14 Nennungen) Barrieren darstellen, um eine Weiterbildung zu besuchen (s. Anhang C).

### 5.2.2.3 Resultate aus dem Workshop

Ältere Mitarbeitende zeigen den besseren Durchhaltewillen bei schwierigen Weiterbildungen als Jüngere. Das wurde am Beispiel von Englisch-Kursen in beiden Gruppen erläutert.

Im Workshop wurden sowohl von Vorgesetzten als auch von Mitarbeitenden als wichtigster Grund, warum keine Weiterbildung besucht wurde, Zeitprobleme genannt. Zunehmend werde der Druck grösser, weil das Arbeitsvolumen steigt und der Ausfall aufgrund von Weiterbildung kaum kompensiert werden kann. Im Weiteren würden jüngere Mitarbeitende häufiger fehlen, aufgrund eigener Erkrankung oder wegen El-

ternpflichten (krankes Kind) als ältere, was den Zeitdruck am Arbeitsplatz zusätzlich erhöht.

Je nach Weiterbildungsinhalt und –ziel sind die Mitarbeitenden auf die Unterstützung der Vorgesetzten angewiesen, sei es, wenn eine neue Methode gelernt wird, die am Arbeitsplatz umgesetzt werden soll, oder organisationale Anpassungen nötig sind. Denn für die Mitarbeitenden ist es wichtig, dass das Gelernte eine nachhaltige Wirkung zeigt. Schliesslich kann dadurch auch die Effizienz gesteigert werden, was u.a. den Zeitdruck senkt.

Erfahrungen, in denen sie keine Unterstützung der Vorgesetzten erhalten, wirken auf die Mitarbeitenden demotivierend, um sich für eine Weiterbildung anzumelden. Die Vorgesetzten hingegen glauben, dass nicht alle Mitarbeitenden bereit sind, sich auf Veränderungen einzulassen.

### **Vorschläge für Massnahmen der Personalentwicklung**

- Der Vorgesetzte soll mit dem Mitarbeitenden Ziele vereinbaren, damit neues Wissen auch umgesetzt wird.

Mitarbeitenden würde es leichter fallen, das Gelernte umzusetzen, wenn Ziele vereinbart würden. Oft würde das Gelernte kurze Zeit später nicht mehr angewendet, weil die Umstellung zu umständlich sei.

- Unterstützung der VG, wenn neue Methoden/Techniken gelernt werden und im Alltag umgesetzt werden sollen (Ziele mit MA vereinbaren/Vorgaben für Team).

Mitarbeitenden ist es oft nicht möglich, das Gelernte im Alltag umzusetzen, vor allem wenn es darum geht, neue Tools oder Methoden anzuwenden. Die anderen Kollegen/-innen müssten dann ebenfalls umstellen. Dadurch sind die Mitarbeitenden auf die Unterstützung der Vorgesetzten angewiesen, der die neue Vorgehensweise *verordnet*.

- Überlastung am Arbeitsplatz auf Organisation und Prozesse prüfen.

Der Zeitfaktor wird von Vorgesetzten und Mitarbeitenden als wesentliche Barriere anerkannt. Die Mitarbeitenden schlagen vor, dass es teilweise organisa-



torische Anpassungen geben sollte, welche die Effizienz erhöhen, indem Abläufe schlanker gestaltet werden.

#### **5.2.2.4 Fazit**

Mitarbeitende zeigen grosses Interesse für Weiterbildungen. Sie besuchen auf freiwilliger Basis Weiterbildungen, um sich sowohl fachlich wie persönlich weiter zu entwickeln. Sie besuchen dabei häufiger auch längere Weiterbildungen, welche fünf und mehr Tage dauern und vermutlich auch kostspieligere Weiterbildungen sind. Die Anzahl besuchter Weiterbildungstage beträgt im Durchschnitt 2,2 Tage, davon sind gleich viele freiwillige Weiterbildungstage wie UZH-unterstützte Weiterbildungstage zu verzeichnen.

*Zeit* ist ein wesentlicher Faktor, der fehlt, um sich für eine Weiterbildung, welche von der UZH unterstützt wird, anzumelden. Die Zeit als Spitzenreiter für Weiterbildungsbarriere haben auch Cranmer, Bernier, von Erlach (2011) mit 33% verzeichnet, gefolgt von familiären Verpflichtungen mit 16%. Diese werden in der vorliegenden Studie von den Mitarbeitenden jedoch mit nur neun Prozent bewertet, wobei die Frauen diese Barriere mit sieben Prozent, die Männer hingegen mit zwei Prozent beurteilten.

Im Workshops wurden zusätzlich mangelnde Unterstützung der Vorgesetzten, wenn es um das Umsetzen von Gelerntem geht, und mangelnde organisationale Hilfestellung erwähnt, die nötig wären, um effizienter zu arbeiten und dadurch Zeit zu gewinnen. Bruggmann (2000) beschreibt, dass u.a. eine wahrgenommene Inkongruenz betrieblicher Ziele mit den persönlichen Erwartungen oder eine wahrgenommene geringere Verwertbarkeit der Bildungsinhalte die Lernbereitschaft beeinträchtigt.

Folgende Frage kann nun zusammenfassend beantwortet werden:

<b>Welche motivationalen Aspekte prägen das Weiterbildungsverhalten von Mitarbeitenden 50+?</b>
---

Insgesamt zeigen die Mitarbeitenden grosses Engagement, Weiterbildungen zu besuchen, insbesondere auch auf freiwilliger Basis. Zeitmangel aufgrund grosser Belastungen am Arbeitsplatz gefolgt von familiären Belastungen, gesundheitlichen Problemen und fehlendes passendes Weiterbildungsangebot sind die wichtigsten Barrieren. Die Lernbereitschaft wird im Weiteren beeinträchtigt, wenn sich im Alltag zeigt, dass die Ziele der Mitarbeitenden nicht mit den organisationalen Zielen übereinstimmen.

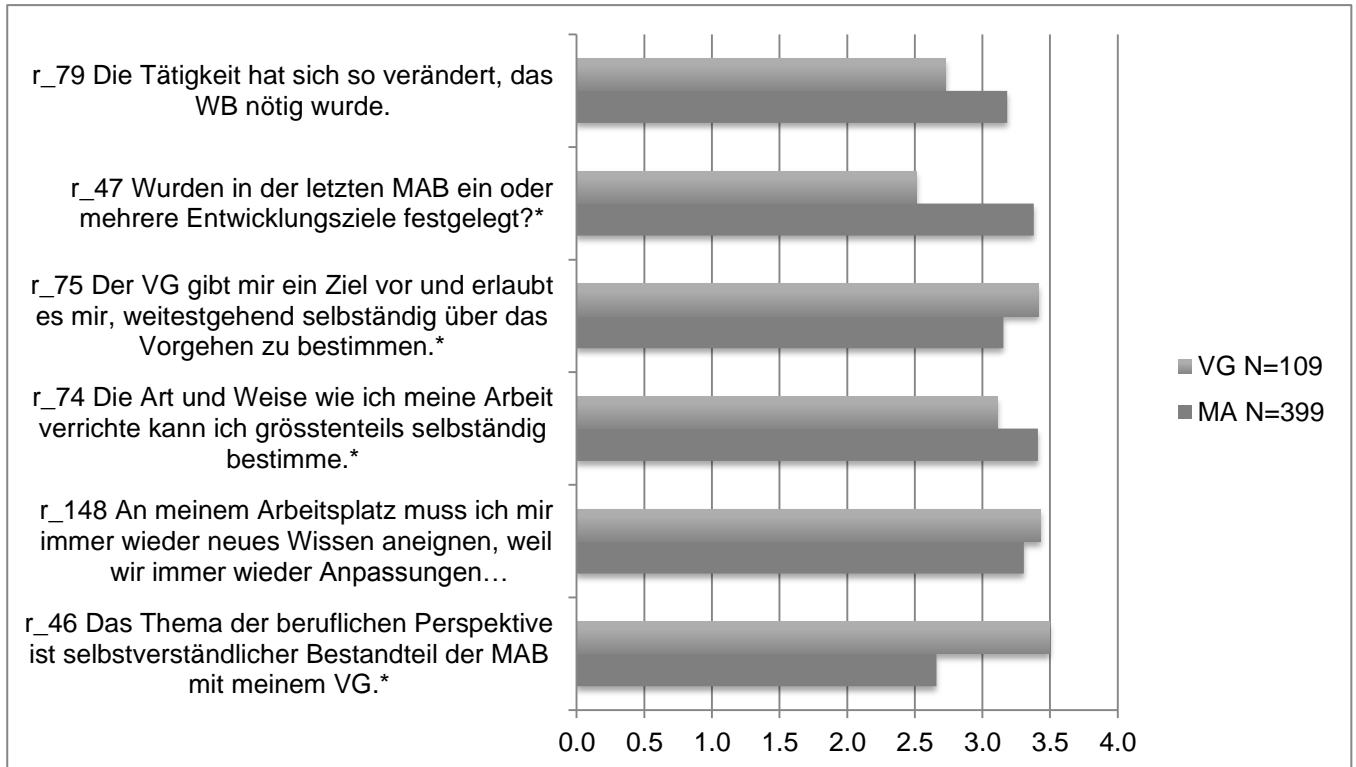
### **5.3 Führung**

#### **5.3.1 Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung**

##### **5.3.1.1 Art der Arbeitsplatzgestaltung**

Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung wurde von den Vorgesetzten und Mitarbeitenden ähnlich eingeschätzt, was den Handlungsspielraum bezüglich *Methodenwahl* ( $M=3.2/3.4$ ; (erster Wert für Vorgesetzte, zweiter Wert für Mitarbeitende) und *das Vorgehen selbständig bestimmen* ( $M=3.4/3.2$ ) angeht. Aber auch inwiefern *Entwicklungsziele festgelegt* ( $M=2.5/3.4$ ) wurden, sind von beiden Gruppen ähnlich beurteilt worden. Demgegenüber stehen jedoch unterschiedliche Einschätzungen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden bezüglich *MA müssen sich immer wieder neues Wissen aneignen aufgrund stetiger Anpassungen* ( $M=2.2/3.3$ ) und *berufliche Perspektiven sind selbstverständlicher Bestandteil der MAB* ( $M=3.5/2.7$ ).

**Tabelle 9 Einzelitems lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung, Beurteilung VG und MA (Prozent)**



Antwortskala: Stimme überhaupt nicht zu (1), stimme eher nicht zu (2), Stimme eher zu (3), Stimme voll und ganz zu (4) ausser, r\_47 bipolar (ja/nein)

\* Heterogenität der Stichproben

Tabelle 10 zeigt, dass sich Vorgesetzte und Mitarbeitende in der Beurteilung fast aller Items signifikant unterscheiden, ausser bezüglich Item r\_79.

**Tabelle 10** T-Test für unabhängige Stichproben (VG/MA) von Einzelitems Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung

	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz
r_46	26,782	,000	-7,970	506	,000	-,83626
			-9,653	238,180	,000	-,83626
r_47	470,056	,000	3,794	506	,000	,25001
			2,697	124,358	,008	,25001
r_74	15,320	,000	4,196	506	,000	,29843
			4,410	184,355	,000	,29843
r_75	7,251	,007	-2,960	506	,003	-,25996
			-3,688	253,280	,000	-,25996
r_79	,004	,947	4,646	506	,000	,45819
			4,938	187,603	,000	,45819
r_148	52,091	,000	12,049	502	,000	1,06291
			10,419	138,779	,000	1,06291

Varianzen sind nicht signifikant:  $p < 0.05$  (Varianzheterogenität)

Die Items korrelieren teilweise untereinander auf dem Niveau von 0.01 hoch signifikant (s. Tabelle 11).

Es zeigt sich unter Anderem, dass r\_148 *An meinem Arbeitsplatz muss ich mir immer weder neues Wissen aneignen, weil wir immer wieder Anpassungen unterworfen sind* signifikant, mit einer kleinen Effektstärke mit r\_74 *Die Art und Weise wie ich meine Arbeit verrichte kann ich grösstenteils selbständig bestimmen (Handlungsspielraum)* korreliert als auch mit r\_47 *Wurden in der letzten MAB ein oder mehrere Entwicklungsziele festgelegt*. Sowohl Handlungsspielraum als auch der Bedarf an Wissen und Entwicklungsziele wurden sehr hoch bewertet.

Tabelle 11 Korrelationsmatrix mit Einzelitems lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung

	Items	r_148	r_74	r_75	r_79	r_46	r_47
Spearman Rho	r_148	1,000					
	r_74	,223**	1,000				
	r_75	,028	,416**	1,000			
	r_79	,261**	,032	-,010	1,000		
	r_46	-,043	-,016	,175**	,088*	1,000	
	r_47	,097*	,017	,049	,109*	,279**	1,000

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

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

N=508

### Ergebnisse aus dem Workshop

Im Workshop zeigte sich, dass die Mitarbeitenden den Handlungsspielraum sehr schätzen. Rückmeldungen bezüglich Arbeitsleistung von Vorgesetzten seien jedoch sehr selten. Den Mitarbeitenden ist oft nicht klar, welche beruflichen Perspektiven es denn noch geben könnte. Das Ziel sei die Aufgabe zu erledigen und die Hierarchie sei gegeben. Andere Mitarbeitenden waren der Meinung, dass sie gerne spezifische Aufgaben übernehmen würden und in Planungen und Entscheidungen miteinbezogen werden möchten. Dass Mitarbeitende sich auch in fachlichen Bereich weiterentwickeln könnten, werde nicht immer anerkannt.

### Vorschläge für Massnahmen der Personalentwicklung:

- Die Führungsperson soll am Tagesgeschäft beteiligt sein. Damit ist es ihr möglich, Probleme / Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und die Mitarbeitenden miteinzubeziehen. Sie kennt die Stärken und Schwächen und kann die Mitarbeitenden entsprechend fördern.

#### 5.3.1.2 Fachlicher Austausch unter den Mitarbeitenden

Inwiefern sich die Mitarbeitenden angeregt durch den Vorgesetzten fachlich austauschen, wird von den Vorgesetzten (70%) und Mitarbeitenden (34%) unterschiedlich beurteilt. Dass sich die Mitarbeitenden aus eigenem Interesse austauschen, wird von beiden Stichproben gleich (73% bzw. 74%) beurteilt (s. Anhang C).

Die Vorgesetzten sehen die Probleme auch darin, dass es teilweise logistisch sehr schwierig ist, dass sich die Mitarbeitenden untereinander austauschen können. In kleinen Teams mit Mitarbeitenden, die in Teilzeit anwesend sind, gibt es wenige Möglichkeiten zum Austauschen, weil sie sich kaum begegnen.

### 5.3.1.3 Fazit

Der Handlungsspielraum wird sowohl von Mitarbeitenden wie Vorgesetzten hoch beurteilt. Indem die Mitarbeitenden bezüglich Methodenwahl und Vorgehen recht frei sind, wird das selbständige Planen und Verfolgen von Zielen gefördert. Damit bekommen die Mitarbeitenden direkte Rückmeldung aus der Arbeit, was die Handlungskompetenz fördert (Rau, 2004). Wahlstedt & Edling (1997) konnten zeigen, dass sich die gesundheitliche Situation von Mitarbeitenden verbesserte, wenn entsprechende Entscheidungs- und Handlungsspielräumen bestehen. Maslach et. al. (2001) konnten zudem zeigen, dass u.a. die Kontrolle über die Arbeit ein wichtiger Faktor ist, welcher Engagement beeinflusst. Die UZH-Mitarbeitenden schätzen den grossen Handlungsspielraum sehr. Insofern sind diesbezüglich gute Rahmenbedingungen für Lernen und Gesundheit gegeben.

Die stetigen Anpassungen fördern im Weiteren das Lernen, da sich die Mitarbeitenden ständig mit Neuem auseinandersetzen müssen. Insofern macht es Sinn, dass sich die Mitarbeitenden regelmässig austauschen, sei es um sich auf dem Laufenden zu halten oder einen fachlichen Diskurs zu führen. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass ein wesentlicher Anteil der Mitarbeitenden (73%) und Vorgesetzten (74%) der Meinung sind, dass sich *Mitarbeitende aus eigenem Interesse regelmässig austauschen*. Förderung durch die Vorgesetzten findet aus Sicht der Mitarbeitenden wenig statt. Indem sich die Mitarbeitenden regelmässig austauschen, können sie neue Informationen erhalten bzw. weitergeben. Solche Diskussionen schaffen die Möglichkeit, die eigenen Gedanken klarer darzulegen oder die Gedanken des Anderen weiterzuführen. Diskussionen in denen u.a. Klärung, Richtigstellung, Kritik, Vervollständigung, Gegenüberstellung zweier Positionen stattfinden, zeigen einen deutlich positiven Zusammenhang mit Lernerfolg (Fischer, 2002).

Ziele stimulieren Energie, fokussieren und intensivieren das Gefühl von Engagement (Gruman & Saks (2011)). Die Art der subjektiven Ziele verändert sich über die Leben-

spanne grundsätzlich. Jüngere Menschen bevorzugen Ziele, die sich auf *Investitionen* richten und die Erweiterung von Fertigkeiten und Wissen zum Gegenstand haben. Für Ältere rücken Ziele in den Vordergrund, bei denen der *Ertrag* im Vordergrund steht. Solche Ziele lassen sich kurzfristig erreichen und betonen Gefühlszustände, die der Optimierung des psychischen Wohlbefindens zuträglich sind. Damit sinkt die Motivation für Arbeitsaufgaben, die vom Nachlassen kognitiver Fertigkeiten und von verringerter Selbstwirksamkeit betroffen sind. Im Gegenzug steigt die Motivation für Aufgaben die vom kognitiven Abbau weniger betroffen sind. Ein solcher Mechanismus minimiert negative Folgen für das Selbstkonzept, weil Möglichkeiten für Erfolgserlebnisse geschaffen werden und das Risiko für ungünstige Erfahrungen (aus Aufgaben, die vom kognitiven Abbau betroffen sind) minimiert wird (Rossnagel, 2009). Insofern scheint es wichtig, Entwicklungsziele und berufliche Perspektiven mit den Mitarbeitenden gemeinsam zu entwickeln und festzuhalten, damit die Motivation gewährleistet bleibt. Dieser Aspekt wurde bis anhin in der Führung, insbesondere was die beruflichen Perspektiven anbelangt aus Sicht der Mitarbeitenden ( $M=2.7$ ) zu wenig berücksichtigt.

Zusammenfassend kann die Frage gestellt werden:

### **Inwiefern wird Lernen am Arbeitsplatz gefördert?**

Es besteht ein grosser Handlungsspielraum, welcher Lernen fördert und sich positiv auf die gesundheitliche Situation des Einzelnen auswirkt. Der fachliche Austausch wird von den Vorgesetzten aus Sicht der Mitarbeitenden wenig gefördert (35%). Selbständiger Austausch zwischen den Mitarbeitenden findet statt. Diesbezüglich zeigen sich jedoch logistische Probleme. Gerade in kleinen Teams bzw. bei Teilzeitmitarbeitenden ist dieser Austausch nicht möglich. Gerade deshalb besteht in diesem Bereich Handlungsbedarf, um den Wissenstransfer sicher zu stellen.

Lernanreize bestehen viele, aufgrund der ständigen Anpassungen im Arbeitsgebiet. Entwicklungsziele und berufliche Perspektiven verändern sich im Laufe der Lebensspanne grundsätzlich. Da gerade die beruflichen Perspektiven relativ wenig in der MAB besprochen werden ( $M=2.7$ ) besteht in diesem Bereich Handlungsbedarf.

#### **5.3.1.4 Fazit bezüglich Weiterbildung und Lernen am Arbeitsplatz**

Der Bedarf an Wissen ist hoch, was wiederum den Weiterbildungsbedarf erhöht und damit auch die Entwicklung der Mitarbeitenden fördert. Der Bedarf ist so hoch, dass 53% der Mitarbeitenden und 54% der Vorgesetzten sagen, dass die Mitarbeitenden nicht auf dem aktuellen Stand des nötigen Wissens sind. Daraus kann abgeleitet werden, dass Mitarbeitenden die Anforderungen an den Job zu wenig erfüllen.

Handlungsspielraum bezüglich Vorgehen und Methodenwahl ist gross und fördert das Lernen, was jedoch nicht den vollständigen Bedarf an Wissen alleine abdecken kann. Lernen bezogen auf den Handlungsspielraum und den Austausch enthält viel Potential und wird von den Mitarbeitenden genutzt und geschätzt.

Betrachtet man die besuchten Weiterbildungstage, die diese Defizite mindestens teilweise beheben könnten, zeigt sich, dass ein hoher Prozentsatz (73%) der Mitarbeitenden Weiterbildungstage beanspruchte, jedoch über drei Jahre verteilt im Durchschnitt nur 2,2 Tage beanspruchte.

Insofern geht hier die Schere auseinander. Der Wissens-Bedarf ist hoch, die besuchten Weiterbildungen hingegen tief. Im Reglement bezüglich Weiterbildungen an der UZH steht, dass den Mitarbeitenden fünf Tage pro Jahr zustehen. Die Resultate dieser Umfrage zeigen, dass mit 2,2 Tagen über drei Jahre verteilt, dieses Kontingent nicht annähernd ausgeschöpft wird.

#### **5.3.2 Verhalten von Vorgesetzten**

Bezüglich Verhalten wurden zu folgenden drei Teilaspekten Fragen gestellt: Feedback, individualisierte Führung und Werthaltung der Vorgesetzten.

##### **5.3.2.1 Feedback**

Abbildung 10 zeigt, dass die Rückmeldungen bezüglich Stärken,  $M=2.3/3.4$  (erster Wert für Mitarbeitende, zweiter Wert für Vorgesetzte) und Schwächen,  $M=1.8/3.4$  unterschiedlich beurteilt werden zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Die Unterstützung des Vorgesetzten bezüglich Aktualisierung von Fachwissen,  $M=2.8/3.4$  wird von Mitarbeitenden tiefer eingestuft als von Vorgesetzten.



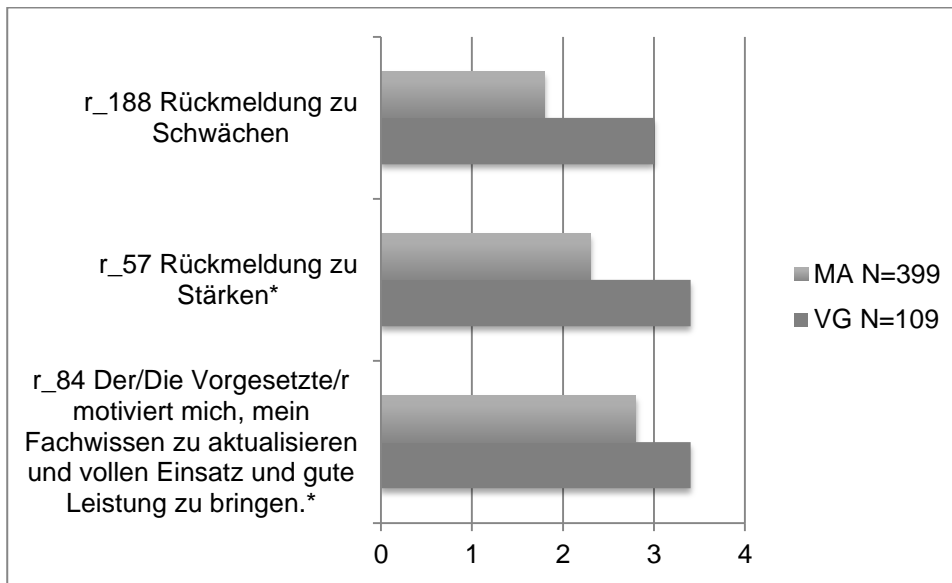


Abbildung 10 Einzelitems Feedback, Beurteilung Vorgesetzte und Mitarbeitende (Prozent)

Antwortskala: Stimme überhaupt nicht zu (1), stimme eher nicht zu (2), Stimme eher zu (3), Stimme voll und ganz zu (4)

\* Signifikant heterogene Stichproben

Die Items zu Feedback wurden von Vorgesetzten und Mitarbeitenden signifikant unterschiedlich beurteilt, ausser Item r\_188, Rückmeldung zu Schwächen (Tabelle 12).

Tabelle 12 T-Test für unabhängige Stichproben (MA-VG) für die Einzelitem Feedback

	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz
r_188	,143	,705	-14,518	493	,000	-1,15523
			-14,021	165,693	,000	-1,15523
r_57	14,464	,000	-12,724	505	,000	-12,724
			-15,213	232,318	,000	-15,213
r_84	8,010	,005	-6,446	506	,000	-,59074
			-8,078	256,638	,000	-,59074

Varianzen sind nicht signifikant:  $p < 0.05$  (Varianzheterogenität)

Die Korrelation der Items sind auf dem 0,01 Niveau signifikant. Die Effektstärke der Korrelation zwischen r\_84 *Der/Die Vorgesetzte motiviert mich, meine Fachwissen zu aktualisieren und vollen Einsatz und gute Leistung zu bringen* und r\_57 *Rückmeldung zu Stärken* sind gross (Tabelle 13).

Tabelle 13 Korrelationsmatrix mit Einzelitems Feedback

		r_188	r_57	r_84
Spearman Rho	r_188	1,000		
	r_57	,292**	1,000	
	r_84	,207**	,586**	1,000

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

### 5.3.2.2 Individualisierung

Sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeitende beurteilen die Führung sehr ähnlich.

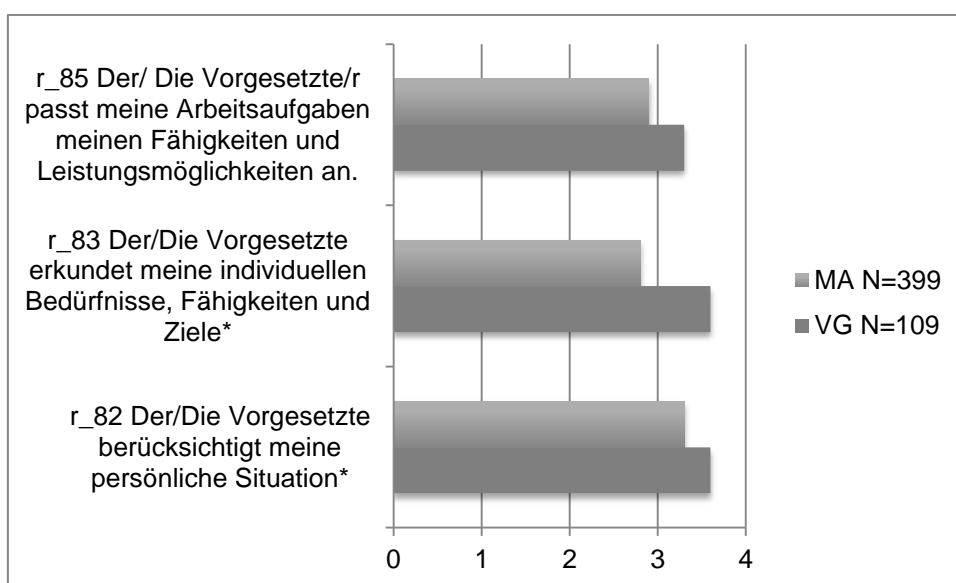


Abbildung 11 Einzelitems individualisierte Führung, Beurteilung Vorgesetzte und Mitarbeitende (Mittelwert)

Antwortskala: Stimme überhaupt nicht zu (1), stimme eher nicht zu (2), Stimme eher zu (3), Stimme voll und ganz zu (4)

\* Signifikant heterogene Stichproben

Die beiden Stichproben unterscheiden sich signifikant in der Beurteilung *individualisierter Führung* ausser r\_85 *Der Vorgesetzte passt meine Arbeitsaufgabe meinen Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten an* (Tabelle 14).

Tabelle 14 T-Test für unabhängige Stichprobe mit Einzelitems individualisierte Führung

	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz
r_82	23,832	,000	-3,992	506	,000	-,31724
			-5,099	268,035	,000	-,31724
r_83	20,227	,000	-8,684	506	,000	-,77257
			-11,718	306,800	,000	-,77257
r_85	,793	,373	-4,274	506	,000	-,39468
			-4,698	198,115	,000	-,39468

Varianzen sind nicht signifikant:  $p < 0.05$  (Varianzheterogenität)

Die Korrelation der Items sind auf dem 0,01 Niveau signifikant. Die Effektstärke ist gross.

Tabelle 15 Korrelationsmatrix zwischen Einzelitems individualisierter Führung

		r_85	r_82	r_83
Spearman Rho	r_85	1,000		
	r_82	,508**	1,000	
	r_83	,602**	,600**	1,000

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

### 5.3.2.3 Werthaltung

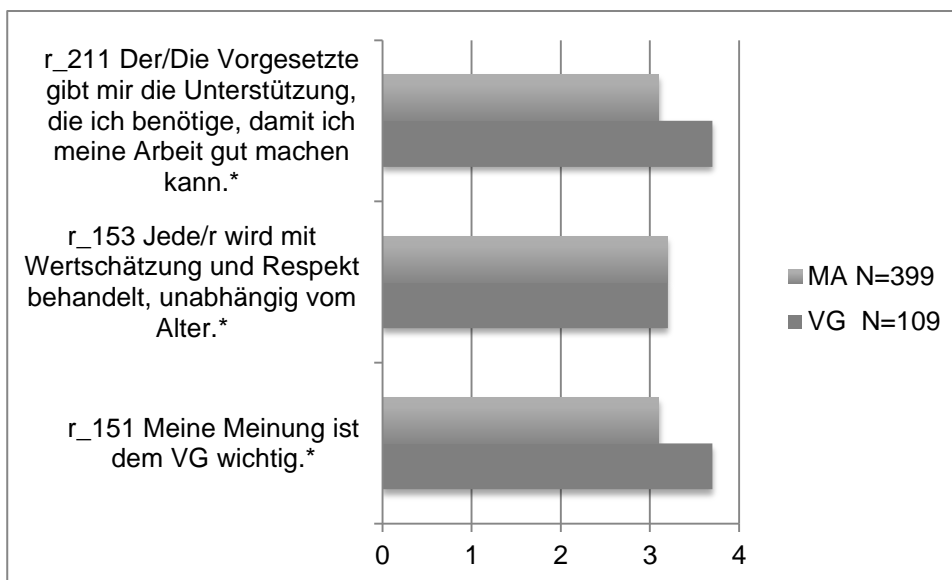


Abbildung 12 Einzelitems Wertschätzung Beurteilung durch Vorgesetzte und Mitarbeitende (Mittelwert)

Antwortskala: Stimme überhaupt nicht zu (1), stimme eher nicht zu (2), Stimme eher zu (3), Stimme voll und ganz zu (4)

\* Signifikant heterogene Stichproben

Die Vorgesetzten schätzen ihre wertschätzende Haltung deutlich höher ein als die Mitarbeitenden selber. Demgegenüber werden die wertschätzende Haltung und Respekt unabhängig vom Alter mit nur 0,1 Unterschied bezüglich des Mittelwerts, also fast gleich eingestuft (s. Abbildung 12).

Die Einschätzung der Vorgesetzten und Mitarbeitenden über die ganze Itemgruppe ist signifikant heterogen.

*Tabelle 16 T-Test für unabhängige Stichproben mit Einzelitem Werthaltung*

	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz
r_151	18,525	,000	-7,161	506	,000	-,57695
			-9,437	289,094	,000	-,57695
r_153	5,793	,016	-,186	506	,853	-,01642
			-,196	186,281	,844	-,01642
r_211	16,818	,000	-6,334	505	,000	-,52236
			-8,495	302,689	,000	-,52236

Varianzen sind nicht signifikant:  $p < 0.05$  (Varianzheterogenität)

Die Items Werthaltung korrelieren untereinander signifikant und die Effektstärke kann als mittel bis hoch eingestuft werden (Tabelle 17).

*Tabelle 17 Korrelationsmatrix mit Einzelitems Wertschätzung*

	Item	r_151	r_153	r_211
Spearman	r_151	1,000		
Rho	r_153	,468**	1,000	
	r_211	,602**	,521**	1,000

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

### 5.3.2.4 Resultate aus Workshops

Rückmeldungen bezüglich Schwächen werden von Vorgesetzten weniger gegeben als zu Stärken. Man sei eigentlich schon mit zwei Rückmeldungen pro Jahr zufrieden. Das Motto lautet: Keine Rückmeldung bedeutet positive Rückmeldung. Falls mal etwas nicht gut läuft, ist man schnell verunsichert. Der grosse Handlungsspielraum wiege jedoch die marginalen Rückmeldungen auf.

Vorgesetzte finden, dass die untergeordneten Vorgesetzten angehalten werden sollen, Rückmeldungen zu geben, auch wenn sie negativ sind. Das sei ein Zeichen der Wertschätzung. Mitarbeitende, die nicht durch angemessene Weiterbildung über ak-

tualisiertes Wissen verfügen, droht die Gefahr der Dequalifizierung (Barkoldt et al., 1995). Wenn ungenügende Leistung stillschweigend akzeptiert wird, kann dies bei schnell wechselnden Arbeitsplatzsituationen langfristig zu Unterqualifizierung führen. Im Weiteren haben Elicker et. al. (2006) gezeigt, dass eine faire Beurteilung die Motivation positiv beeinflusst.

### **Vorschläge für Massnahmen der Personalentwicklung:**

- Vorgesetzte sind der Meinung, dass Vorgesetzte angehalten werden sollen, positive als auch negative Rückmeldung zu geben. Dabei sollen folgende Rahmenbedingungen eingehalten werden:
  - positive Rückmeldung im Plenum geben
  - Negative Rückmeldung bilateral
  - Zeitnahe Rückmeldung
  - Person und Funktion trennen
- Führungskultur aufbauen mit mehr Offenheit. Auch Mitarbeitende sollen sagen können, wenn sie etwas nicht gut finden.

### **5.2.2.5 Fazit**

Vorgesetzte geben aus Sicht der Mitarbeitenden zu wenig Rückmeldung zu Stärken (Differenz VG-MA  $\Delta M=1.1$ ) und zu wenig Rückmeldung zu Schwächen (Differenz VG-MA  $\Delta M=1.2$ ). Es scheint eine Kultur zu herrschen, in der, *wenn es keine negativen Rückmeldungen gibt, alles in Ordnung ist*. Läuft im Alltag aber mal etwas nicht rund, ist die Verunsicherung grösser. Der grosse Handlungsspielraum und möglicherweise die wertschätzende Haltung werden positiv bewertet und kompensieren die fehlenden Rückmeldungen.

Rosen und Jerdee (1976, zitiert nach Noefer et. al., 2009) konnten in ihrer Studie einen Zusammenhang zwischen Alter und Feedback zeigen. Ältere Mitarbeitende erhalten weniger Feedback, was möglicherweise an ihren Erfahrungen liegen könnte. Denn Kollegen und Vorgesetzte könnten glauben, dass Mitarbeitende mit zunehmendem Alter weniger Feedback benötigen. Da den älteren Mitarbeitenden auch

weniger Entwicklungspotenzial zugeschrieben wird, könnte Feedback aus Sicht des Unternehmens als weniger wichtig erachtet werden.

Aufgrund der wertschätzenden Haltung der Vorgesetzten, die in der vorliegenden Studie nachgewiesen werden konnte, kann davon ausgegangen werden, dass die Rückmeldungen der Vorgesetzten in einer guten Art mitgeteilt werden, auch wenn sie negativ ausfallen. Die Feedbacks finden einfach zu wenig statt. Interessant ist, dass die Vorgesetzten ihr Feedbackverhalten deutlich positiver beurteilen als die Mitarbeitenden. Das kann einerseits darauf zurückgeführt werden, dass es sich bei den Stichproben um unabhängige Stichproben handelt. Im Weiteren ist konstruktives Feedback zu geben äusserst anspruchsvoll. Andererseits stellt sich die Frage, ob das Resultat der mangelnden Feedbacks auf eine Unsicherheit der Vorgesetzten zurückzuführen ist.

Die Forschung zeigt, dass positives Feedback Engagement und Leistung fördert. Schaufeli & Salanova (2007, Gruman & Saks, 2011) zeigen, dass Feedback Engagement und Leistung insofern fördert, dass das sozial-emotionale Klima in Organisationen positiv beeinflusst wird. Feedback kann aber auch eine nicht konsistent positive Beziehung zur Leistung haben. Das kann vorkommen, wenn Feedback in Form von destruktivem Feedback angebracht wird oder das Selbstwertgefühl des Mitarbeitenden damit angegriffen wird (Kluger & De Nisi, 1996, zitiert nach Gruman & Saks, 2011). Die Vorgesetzten erkennen, dass es schwieriger ist, negative als positive Feedbacks zu geben. Sie erkennen, dass gerade in solchen Situation mehr Finger-spitzengefühl verlangt wird. Aber auch positive Rückmeldungen sind nicht an der Tagesordnung. Möglicherweise wird Rückmeldungen geben als schwierig empfunden.

Im Weiteren zeigte die Studie von Illmarinen (1999) dass gute Führungsfähigkeiten die Arbeitsfähigkeit im Alter zwischen 51 und 62 Jahren erhöhen. Unter anderem konnte die Kommunikationsfähigkeit als wesentliches Merkmal nachgewiesen werden. Braedel-Kühne (2005) zeigte in ihrer Studie, dass die Individualisierung wichtig ist, welche sich an jedem Mitarbeitenden orientiert.

Sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeitende sind der Meinung, dass die Vorgesetzten auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden gut eingehen. Im Workshop hat

sich gezeigt, dass Vorgesetzte aktiv nach Lösungen suchen, wenn es Mitarbeitende in ihrem Team gibt, die den Anforderungen der Arbeitsstelle nicht mehr genügen. Das zeigte sich bei Vorgesetzten, welche Mitarbeitende von ihren Vorgängern übernehmen mussten. Wenn Mitarbeitende entsprechend den Anforderungen ausgewählt werden bzw. laufend entsprechend weitergebildet werden, sollte Mitarbeitende-Job-Passung konsistent sein.

Zusammenfassend kann folgende Frage beantwortet werden:

**Inwiefern richtet sich das Führungsverhalten der Vorgesetzten spezifisch auf Mitarbeitende 50+ aus?**

Die Vorgesetzten geben zu wenige Rückmeldungen bezüglich Stärken und Schwächen. Das Vertrauen, dass alles trotzdem in Ordnung ist, wird von den Mitarbeitenden 50+ mit dem grossen Handlungsspielraum und möglicherweise mit der wertschätzenden Haltung der Vorgesetzten kompensiert. Trotzdem zeigt sich schnell Verunsicherung, wenn etwas nicht rund läuft. Ebenso sind die Vorgesetzten der Meinung, dass sie angehalten werden müssten, sowohl positive als auch negative Feedbacks zu geben, aus Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden. Diese Ausgangslage zeigt, dass Vorgesetzte bezüglich Rückmeldung zu wenig individuell auf die Mitarbeitenden eingehen.

### **5.3.3 Einstellung von Vorgesetzten**

76% der Vorgesetzten beurteilen die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden 50+ nicht geringer als die der Jüngeren. Bei Mitarbeitenden 50+ zeigen sich jedoch aus der Sicht der Vorgesetzten bezüglich *Kooperationsbereitschaft, Zeit für Einstellung auf Veränderungen, Flexibilität, Gesundheit, Interesse/Motivation* gewisse Schwächen (Tabelle 18).

**Tabelle 18** *Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden 50+ aus Sicht Vorgesetzte inkl. Angaben aus der Literatur*

Antwortformat: Stimme überhaupt nicht zu (1), Stimme eher nicht zu (2), Stimme eher zu (3), Stimme voll und ganz zu (4)

	Leistungsfähigkeit aus Sicht der VG	VG (N=109)	Sicht MA	
Bitte geben Sie an inwiefern die folgenden Aussagen aus Ihrer Sicht zutreffen.	v_58 Die Leistungsfähigkeit von älteren MA ist insgesamt geringer als die der Jüngeren.	24%		
	v_59 Bei älteren MA ist die Kooperationsbereitschaft weniger stark ausgeprägt als bei Jüngeren.	57%		
	v_60 Ältere MA benötigen oft mehr Zeit, um sich auf Veränderungen einzustellen.	52%		
	Welche Schwierigkeiten beobachten Sie bei MA 50+?			Bruggmann (2000)
Durch welche Fähigkeiten zeichnen sich Mitarbeitende 50+ aus Ihrer Sicht aus? Freies Antwortformat	Veränderungen/Neuerungen	Nennungen 30		zunehmend
	Flexibilität	Nennungen 22		abnehmend
	Gesundheit	Nennungen 14		Gesundheitliches Risiko steigt
	Interesse/Motivation	Nennungen 13		
	Leistungsfähigkeit/Geschwindigkeit	Nennungen 12	+	abnehmend
	Gedächtnisleistung			+

Erklärung: + wurde im Workshop von den Mitarbeitenden genannt

Anmerkung: Kategorisierung durch die Autorin aus den Rohdaten freier Antwortmöglichkeiten des Fragebogens nach Mayring (2010).

Tabelle 19 zeigt auf, welche Fähigkeiten Mitarbeitende 50+ aus Sicht der Vorgesetzten auszeichnen.



**Tabelle 19** *Fähigkeiten von Mitarbeitenden 50+ aus Sicht Vorgesetzte, inkl. Angaben aus der Literatur*

Fragestellung: Durch welche Fähigkeiten zeichnen sich MA 50+ aus? (freies Antwortformat)

Fähigkeiten	Anzahl Nennungen Sicht VG	Anzahl Nennungen Sicht MA	Generelle Veränderungstendenzen (Bruggmann, 2000)
Erfahrung	53	+	zunehmend
Berufserfahrung	20		zunehmend
Soziale Kompetenzen	18	+	zunehmend
Wissen	15		
Umsicht	14		zunehmend
Überblick	14	+	zunehmend
Ausdauer/Konstanz	13		zunehmend
Ruhe	12	+	zunehmend
Loyalität	11		
Betriebswissen	8		zunehmend
Selbstvertrauen / Routine	je 5		
Motivation	6	+	zunehmend
Interesse/ Reife /Einsatzbereitschaft	je 4		zunehmend
Bereitschaft Wissen weiter geben/ Toleranz Qualitätsbewusstsein	je 3	+	zunehmend
Offener, Toleranter		+	zunehmend

Erklärung: + wurde im Workshop von den Mitarbeitenden genannt

Anmerkung: Kategorisierung durch die Autorin aus den Rohdaten freier Antwortmöglichkeiten des Fragebogens

### 5.3.3.1 Fazit

Es zeigte sich, dass über 50% der Vorgesetzten die *Kooperationsbereitschaft von Mitarbeitenden 50+* weniger stark wahrnehmen als diejenige der Jüngeren. Schwierigkeiten zeigen sich aus Sicht der Vorgesetzte im Weiteren bezüglich Veränderun-

gen. Diese wurden sowohl bei der Auswahlfrage von über 50% der Vorgesetzten gewählt als auch bei den freien Nennungen am meisten genannt. Flexibilität und Neuerungen sind weitere Faktoren, die als kritisch beurteilt werden. Die Leistungsfähigkeit wird von 24% der Vorgesetzten als Defizit wahrgenommen und wird auch unter den freien Nennungen zusätzlich erwähnt. Weitere Defizite werden in *Gesundheit* und *Interesse/Motivation* gesehen. Wie in Kapitel 5.3.1.3 schon erwähnt verändern sich die Ziele über die Lebensspanne hinweg und entsprechend verändern sich auch jene Tätigkeiten, welche der/die Mitarbeitende/r gerne ausüben bzw. noch ausüben können. Insofern ist es wichtig, dass Vorgesetzte erkennen, welche Fähigkeiten der Mitarbeitende hat und welche Ziele ihn motivieren.

Schliesslich stehen den Defiziten Fähigkeiten wie Erfahrung (53 Nennungen) und Berufserfahrung (20 Nennungen) gegenüber, welche am häufigsten genannt wurden. Aber auch das Fachwissen wurde mit 15 Nennungen und das Betriebswissen mit acht Nennungen erwähnt. Zudem werden unter den weichen Faktoren Umsicht, Überblick, Ausdauer/Konstanz, Ruhe, Loyalität, Selbstvertrauen erwähnt.

Insgesamt fällt auf, dass die Faktoren, die im Alltag Schwierigkeiten verursachen können, deutlich spezifischer ausgefallen sind als die genannten Fähigkeiten, die ein breites Spektrum abdecken.

Ilmarinen (1999) zeigte in seiner Studie, dass ein signifikanter Faktor, der die Arbeitsfähigkeit erhöht, eine aufgeschlossene nicht stereotype Einstellung von Vorgesetzten gegenüber dem Alter ist. Dass in der vorliegenden Studie die Vorgesetzten eine offene, nicht defizitorientierte Haltung zeigen, hat möglicherweise damit zu tun, dass der Alters-Median der Vorgesetzten-Stichprobe 52 Jahre beträgt bzw. nur 36% der Vorgesetzten unter 50 Jahre alt und 6.5% unter 40 Jahren alt sind.

Zusammenfassend kann folgende Frage beantwortet werden:

**Welche Einstellung haben Vorgesetzte bezüglich Mitarbeitenden 50+?**

Mitarbeitende 50+ werden insgesamt von den Vorgesetzten positiv wahrgenommen. Diese Haltung ist wichtig, weil eine aufgeschlossene nicht stereotype Haltung gegenüber dem Alter als einen signifikanten Faktor ausgeschieden werden konnte (Illmarinen, 1999), welcher die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden erhöht. Gleichzeitig werden gewisse Defizite festgestellt wie mangelnde Kooperationsbereitschaft, Veränderungen, Gesundheit, Interesse und Motivation. Individuelle Führung ist wichtig, damit diese Defizite genau erfasst werden und entsprechende Massnahmen individuell abgeleitet werden können.

### 5.3.4 Mitarbeitenden-Beurteilung (MAB)

Abbildung 13 zeigt die Einschätzung der Vorgesetzten und Mitarbeitenden bezüglich inhaltlicher Beurteilung. Die Einschätzung der beiden Stichproben ist sehr ähnlich ausgefallen und bewegt sich im positiven Bereich zwischen  $M= 2.7$  und  $3.5$ . Inwiefern die Weiterbildung in der MAB als Ziel festgehalten wurde, scheint im Alltag wenig Bedeutung zu haben ( $M= 2.0$ ).

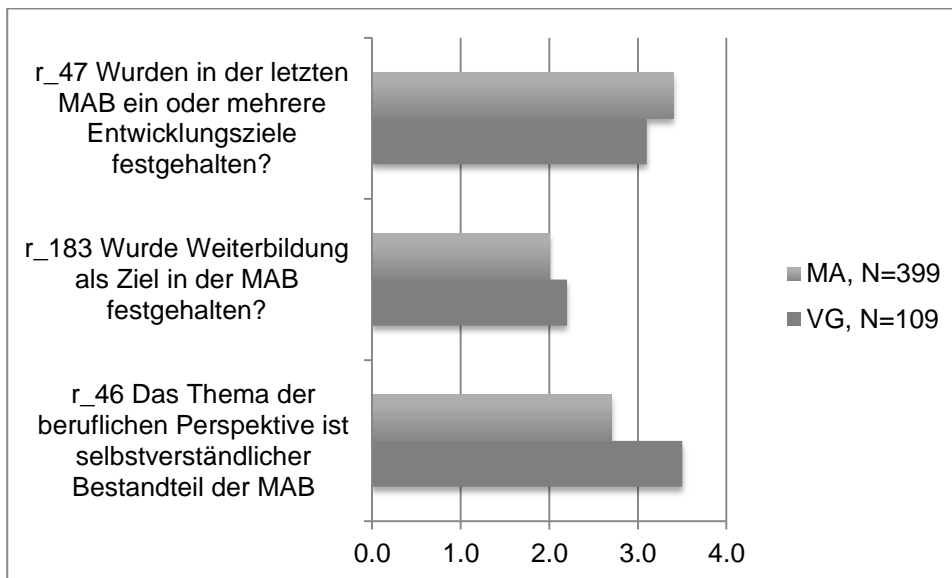


Abbildung 13 Einzelitems Inhaltliche Gestaltung der MAB Beurteilung Vorgesetzte und Mitarbeitende (Mittelwert)

Antwortskala: Stimme überhaupt nicht zu (1), Stimme eher nicht zu (2), Stimme eher zu (3), Stimme voll und ganz zu (4), ausser r\_183, bipolares Antwortformat

Die beiden Stichproben Mitarbeitende und Vorgesetzte sind signifikant heterogen in der Beurteilung bezüglich inhaltlicher Gestaltung der Mitarbeitenden-Beurteilung (Tabelle 20).

**Tabelle 20** T-Test für unabhängige Stichprobe (MA-VG) für Einzelitems inhaltliche Gestaltung der MAB

	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz
r_46	26,782	,000	-7,970	506	,000	-,83626
			-9,653	238,180	,000	-,83626
r_47	470,056	,000	3,794	506	,000	,25001
			2,697	124,358	,008	,25001
r_183	15,147	,000	-2,187	398	,029	-,21792
			-2,068	166,099	,040	-,21792

Varianzen sind nicht signifikant:  $p < 0.05$  (Varianzheterogenität)

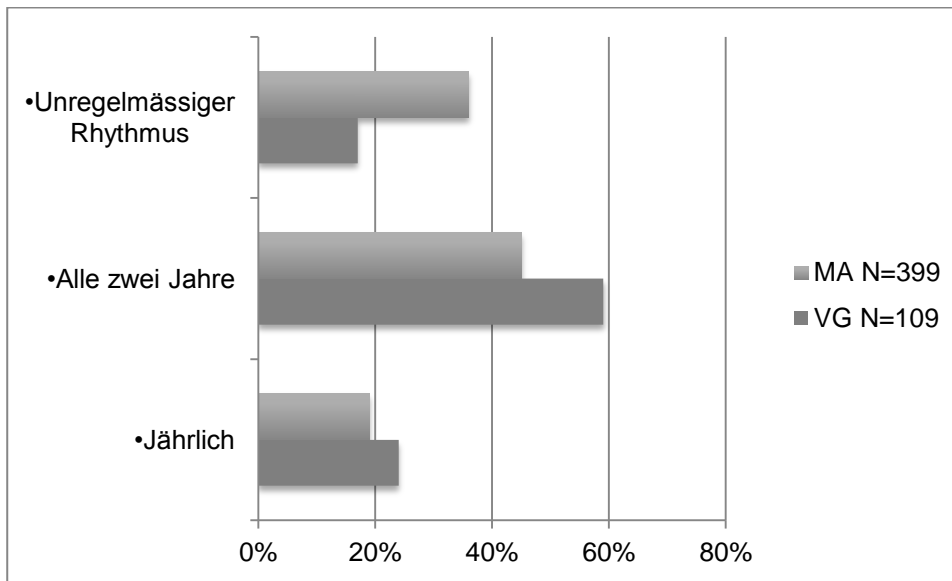
Tabelle 21 zeigt, dass die Items der inhaltlichen Aspekte bezüglich MAB signifikant auf dem Niveau von 0.01 miteinander korrelieren.

**Tabelle 21** Korrelationsmatrix mit Einzelitems inhaltliche Aspekte der MAB

Item	r_46	r_47	r_183
r_46	1,000		
r_47	,279**	1,000	
r_183	,199**	,232**	1,000

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

Die Beurteilung des MAB-Gesprächs bezüglich beruflicher Perspektiven zeigt, dass 45% der Mitarbeitenden das Gespräch als sehr bzw. ziemlich hilfreich empfunden haben. Der Mittelwert ist mit  $M=2.6$  eher tief (s. Anhang C).



Rhythmus Durchführung MAB, Angaben in Prozent

Abbildung 14 Rhythmus Durchführung MAB, *Beurteilung Vorgesetzte und Mitarbeitende (Prozent)*

Abbildung 14 zeigt, dass der Rhythmus der MAB-Gespräche von Vorgesetzten und Mitarbeitenden unterschiedlich beurteilt wurden. Die grösste Differenz der Beurteilung betrifft den *unregelmässigen Rhythmus*. Am häufigsten ( $M=52\%$ ) werden die MAB-Gespräche alle zwei Jahre durchgeführt, wie es die UZH auch empfiehlt (s. Kapitel Reglement Aus- und Weiterbildung für Angestellte der UZH).

#### 5.3.4.1 Resultate aus dem Workshop

Im Workshop hat sich gezeigt, dass sich die Mitarbeitenden wünschen, dass der/die Vorgesetzte die Mitarbeitenden so unterstützt, dass es ihnen möglich wird, das Gelernte im Alltag umzusetzen. Eine weitere Erkenntnis ist, dass es Mitarbeitende gibt, welche sehr spezifisches Fachwissen benötigen, und dass es schwierig ist, entsprechende Weiterbildungen überhaupt zu finden. Werden im MAB-Gespräch Themen der beruflichen Perspektiven angesprochen und im Weiteren Ziele für Weiterbildungen vereinbart, könnten diese Massnahmen dazu beitragen, dass diese Defizite kompensiert werden können.

#### Vorschläge für Massnahmen für Personalentwicklung:

- Der Vorgesetzte setzt Ziele mit den Mitarbeitenden, damit das neue Wissen umgesetzt wird (Nachhaltigkeit).

### 5.3.4.2 Fazit

Die MAB-Gespräche finden am häufigsten *alle zwei Jahre* statt. In diesem Punkt sind sich Vorgesetzte und Mitarbeitende einig, wenn auch die Vorgesetzten die Häufigkeit der MAB optimistischer beurteilen. *Unregelmässiger Rhythmus* ist aus Sicht von über einem Drittel der Mitarbeitenden vorhanden.

Regelmässige Mitarbeitende-Beurteilungsgespräche sind wichtig, weil sie dem Mitarbeitenden systematische Rückmeldung über seine Leistung geben und ihn auf die Aufgaben vorbereiten, was in einem schnell wechselnden Umfeld sehr wichtig ist, wie sich das an der UZH und aus der vorliegenden Studie zeigt. Insofern ist der *unregelmässige Rhythmus*, wie er noch häufig vorkommt, eher ungünstig.

Die inhaltliche Gestaltung der MAB-Gespräche bezüglich Zielsetzung und beruflicher Perspektive zeigt folgendes Bild: Aus Sicht der Mitarbeitenden wird *Berufliche Perspektive* ( $M=2.7$ ) und *Weiterbildung als Ziel in der MAB festhalten* ( $M=2.0$ ) mit *stimme eher nicht zu* beurteilt. Damit zeichnet sich ein Bedarf ab, zielorientierter zu führen. Hingegen zeigt sich bezüglich *Entwicklungsziele* in der Beurteilung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden weniger Bedarf ( $M=3.2$ , *stimme eher zu*).

Elicker et. al. (2006) sehen das Leistungsbeurteilungsgespräch als einen *Gerechtigkeitsevent* oder einen sogenannten *contact point*, der stark von der gegenwärtigen Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden beeinflusst wird. Er konnte in seiner Untersuchung zeigen, wenn Mitarbeitende ihre Meinung äussern können, insbesondere dann, wenn sie von einer Entscheidung mitbetroffen sind, die Beziehung zum Vorgesetzten positiv beeinflusst wird.

Indem der Vorgesetzte auf die Ziele und Fähigkeiten der Mitarbeitenden eingeht, können gute Voraussetzungen geschaffen werden, um einen guten Dialog zu führen und die Mitarbeitenden mit angepassten Zielen entsprechend zu motivieren. Damit wird auch das Engagement des Mitarbeitenden gefördert. Ziele stimulieren Energie und fokussieren und intensivieren das Gefühl von Engagement (Gruman & Saks, 2011).

Rosnagel (2009) kann mit einem altersspezifischen interaktionistischen Ansatz zeigen, dass Veränderungen der Arbeitsmotivation, die mit dem Alter korrelieren als

Ergebnis adaptiver Entwicklungsregulation verstanden werden können. Das bedeutet, dass ältere Mitarbeitende Ziele in den Vordergrund rücken, bei denen der Ertrag im Vordergrund steht und nicht wie bei Jüngeren Investitionen in die Erweiterung von Fertigkeiten und Wissen. Damit können sie die nachlassenden (kognitiven und physischen) Ressourcen kompensieren. Damit steigt die Motivation für Aufgaben, die vom kognitiven Abbau weniger betroffen sind und die Selbstwirksamkeit nicht verringern.

Da sich die Fähigkeiten und Ziele im Verlauf der Lebensspanne verändern, ist es besonders wichtig, regelmässig und systematisch die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu beurteilen und die Ziele mit ihnen gemeinsam zu diskutieren und entsprechend zu setzen.

Zusammenfassend kann folgende Frage beantwortet werden:

**Inwiefern wird das MAB-Gespräch in der Praxis umgesetzt?**

Aus Sicht der Mitarbeitenden werden die meisten MAB Gespräche bei 45% *alle zwei Jahre* und bei über 30% der Mitarbeitenden *unregelmässig* durchgeführt. Eine regelmässige Durchführung der MAB's ist wichtig, weil sich die Fähigkeiten und Ziele über die Zeitspanne verändern und die Motivation beeinflussen. Nur damit können Veränderungen kontinuierlich erfasst werden. Darüber hinaus fördern angepasste Ziele das Engagement der Mitarbeitenden. Indem die Mitarbeitenden sich aktiv in der MAB einbringen können, wird die Beziehung zu den Vorgesetzten positiv beeinflusst.

#### **5.4 Führungsweiterbildung als Ressource für VG**

88% der Führungskräfte kennen das Weiterbildungsangebot der UZH.

31,2% haben eine Führungsweiterbildung an der UZH und 37,6% haben eine entsprechende Weiterbildung extern besucht. Wie in Tabelle 22 ersichtlich, wird das Seminar für universitäre Führungskräfte deutlich häufiger gewählt als das Führungseminar MAB.

**Tabelle 22** *Besuchte Führungsweiterbildung an der UZH (Prozent)*

Item	Prozent
r_200 UZH-WB: Führungsseminar MAB	14,7
r_199 UZH-WB: Seminar für universitäre Führungskräfte	85,3

VG: N=109

r\_200 und r\_199: Prozentualer Anteil der VG, welche entsprechende WB besucht haben (Gültige Prozente)

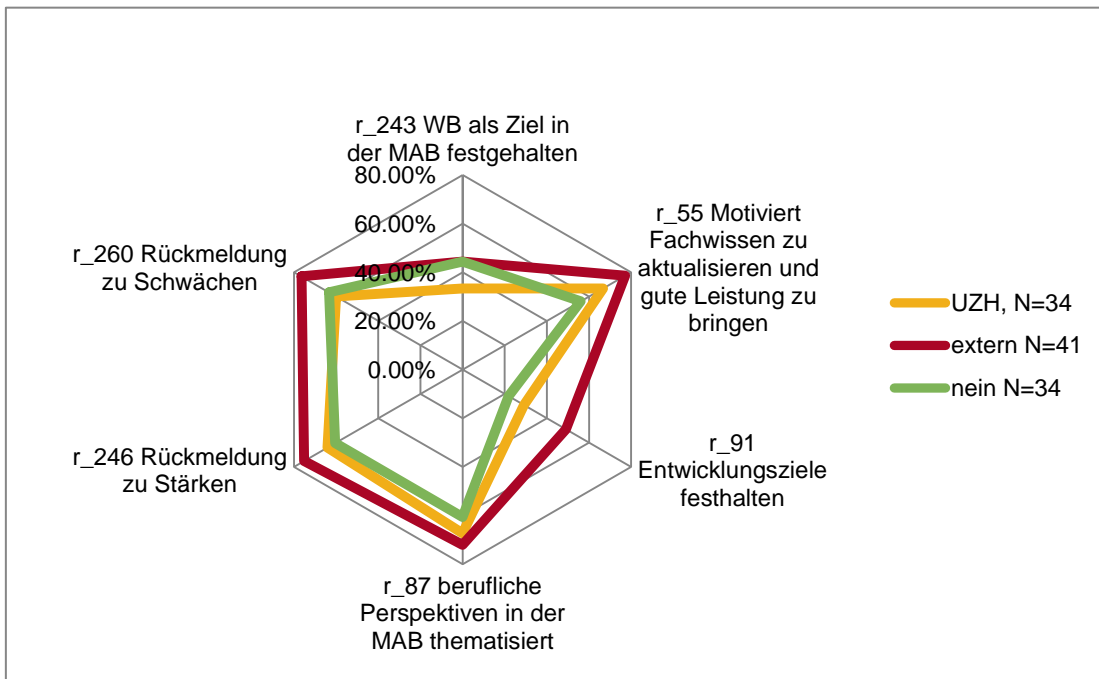


Abbildung 15 zeigt, dass sich Führungsweiterbildung mehrheitlich positiv auf zielorientierte Führung auswirkt. Im Weiteren ist ersichtlich, dass die UZH-externe Weiterbildung von den Vorgesetzten deutlich wirksamer eingeschätzt wird als die UZH – interne Weiterbildung.



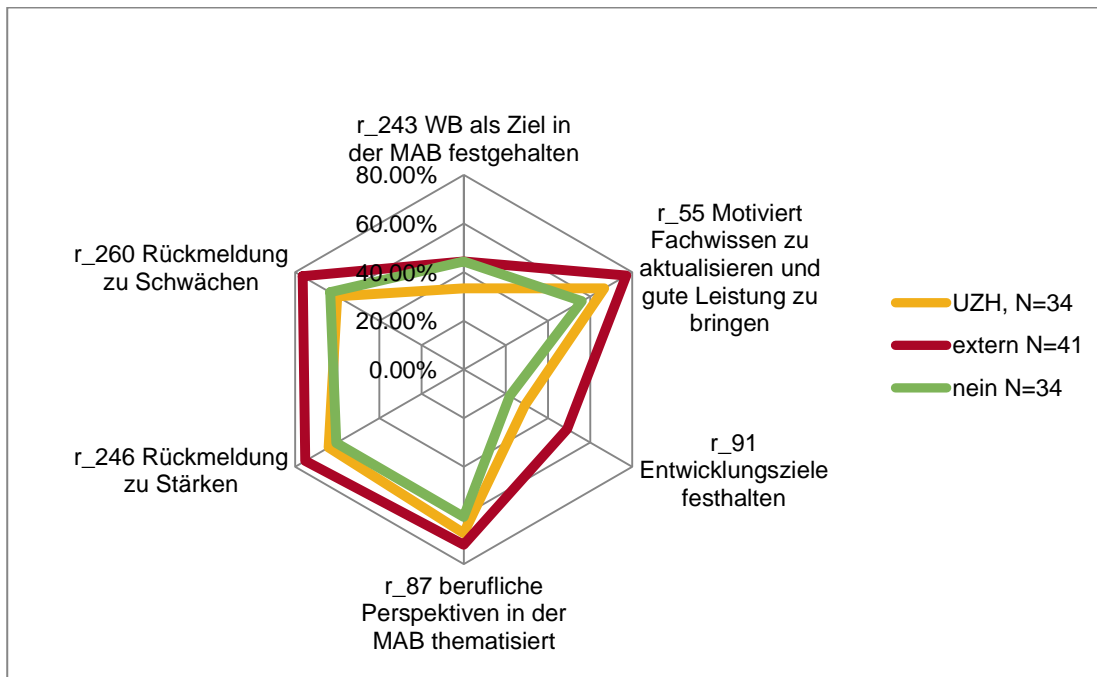


Abbildung 15 Einzelitems Auswirkung von Führungsweiterbildung Beurteilung nach Führungsschulung intern/extern und ohne Schulung (Prozent)

Antwortformat: Stimme überhaupt nicht zu (1), Stimme eher nicht zu (2), Stimme eher zu (3), Stimme voll und ganz zu (4), ausser r\_243 und r\_91 bipolares Antwortformat

#### 5.4.1 Auswertung aus dem Workshop

Dass Führungsschulung wichtig ist, wurde von den Führungskräften unterschiedlich beurteilt. Die Meinung bestand einerseits darin, dass man führen kann oder eben nicht kann. Andererseits wurde die Meinung geäußert, dass regelmässige kurze Führungsschulungen wichtig sind. Dass ein regelmässiger Austausch unter Führungskräften wertvoll ist, wurde von allen unterstützt. Dass Vorgesetzte angehalten werden sollen, den Mitarbeitenden Feedbacks zu geben und anstehende Probleme anzugehen und zu lösen, wurde von den meisten klar vertreten.

Aus der Diskussion konnten entsprechende Vorschläge abgeleitet werden, um die entsprechende Situation an der UZH optimaler zu gestalten.

**Vorschläge für Massnahmen für Personalentwicklung** (aus Workshop und freies Antwortformat Fragebogen):

##### a) Struktureller Ansatz

- Schulung für alle Vorgesetzten als obligatorisch erklären.

Damit die Vorgesetzten an der UZH ihre Führungsaufgabe professionell angehen können, sollten *alle* eine Weiterbildung besuchen. Diese Aussage wurde jedoch nicht von allen Vorgesetzten geteilt.

- Um eine Weiterbildung zu besuchen, wird Zeit und Geld benötigt, da UZH interne Schulung verrechnet werden. Die Vorgesetzten sehen sich oft in der Situation, dass dies die zur Verfügung stehenden Ressourcen (zu) stark strapaziert. Insofern wird gewünscht, dass von der UZH-Leitung Gelder dafür reserviert werden und damit auch ihr Commitment untermauert.

### **b) operativer Ansatz**

- Bestehende Weiterbildungen mit Themen anreichern, die im Alltag Hilfestellung geben
- Kurze Sequenzen mit spezifischen Führungsinhalten anbieten
- Kurze obligatorische Refresh-Kurse

### **c) inhaltliche Gestaltung**

- Die Vorgesetzten wünschen sich mehr Austausch im Sinne von Intervision, wie beispielsweise bei schwierigen<sup>9)</sup> oder kranken Mitarbeitenden.
- Coaching als Anlaufstelle, wo anstehende Fragen, die sich im Berufsalltag ergeben, diskutiert werden können.
- Führungsschulung sollte mit weiteren Themen angereichert werden, wie beispielsweise
  - Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters
  - Vorbereitung auf bzw. frühzeitige Pensionierung
  - Förderung von Mitarbeitenden 50+
  - Talentförderung

---

9) Schwierige Mitarbeitende bezieht sich auf Mitarbeitende, die im Forschungsbericht 1/11 Schwierige Mitarbeiter, Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche beschrieben wurden. In dieser Studie handelt es sich um Mitarbeitende, die im Durchschnitt 41 Jahre alt sind und im Verhalten am Arbeitsplatz auffallen, was zu substanziellen Problemen führen kann für Vorgesetzte und Teams (Baer, Frick, Fasel, Wiederermann, 2010).

- Kurse in Englisch anbieten
- Krisenintervention bei Mitarbeitenden 50+, die durch persönliche Lebensumstände oder Krankheit in eine persönliche Krise geraten sind.
- Umgang mit kranken Mitarbeitenden und Klärung der personalrechtlichen Situation
- Information über Strategie der UZH bezüglich Mitarbeitende 50+
- Arbeitsergonomie

#### **5.4.2 Fazit**

Führungsschulungen wurden von zwei Drittel der befragten Vorgesetzten in Anspruch genommen. Ein Drittel hat keine Führungsschulung besucht. Somit hat ein relativ grosser Anteil der Vorgesetzten eine Führungsschulung besucht. Betrachtet man nun die Beurteilung der Vorgesetzten bezüglich zielorientierter Führung und Feedback-Kultur, zeigt sich, dass jene Vorgesetzten, welche eine externe Weiterbildung besuchten, sich deutlich klarer positionieren. Man könnte daraus schliessen, dass bei Führungspersonen, die an der UZH eine Weiterbildung besucht haben, weniger Sensibilität für Führungsthemen und möglicherweise auch weniger Sicherheit bezüglich Gesprächsführung vorhanden ist als bei Führungspersonen mit externer Weiterbildung. Interessant ist, dass der Unterschied zwischen UZH-geschulten Vorgesetzten und jenen Vorgesetzten, die keine Weiterbildung besucht haben, deutlich geringer ausfällt.

Zusammenfassend kann folgende Frage beantwortet werden.

**Lassen sich Vorgesetzte weiterbilden, um das Instrument MAB entsprechend einzusetzen?**

Knapp 70% der befragten Vorgesetzten haben eine Führungsweiterbildung besucht. Davon besuchten jedoch nur knapp 15% das Führungsseminar MAB. Jene Vorgesetzten, die eine externe Weiterbildung besucht haben, beurteilen sich über fast alle Faktoren hinweg positiver als jene, die eine UZH interne Weiterbildung besucht haben. Möglicherweise führen gezielte Weiterbildungen im Bereich Führung dazu, dass die Sensibilität für Führungsthemen und die Sicherheit im Umgang damit professioneller angegangen werden.

## 5.5 Engagement

### 5.5.1 Engagement für den Job

Abbildung 16 zeigt, dass sowohl die Mitarbeitenden als auch die Vorgesetzten das Engagement für die Arbeit insgesamt positiv beurteilen. Die Vorgesetzten beurteilen die *Zufriedenheit mit der Tätigkeit* hingegen leicht positiver als die Mitarbeitenden selber. Hingegen beurteilen die Mitarbeitenden die Motivation, um die *Verantwortung für die Aufgabe zu übernehmen*, leicht positiver.

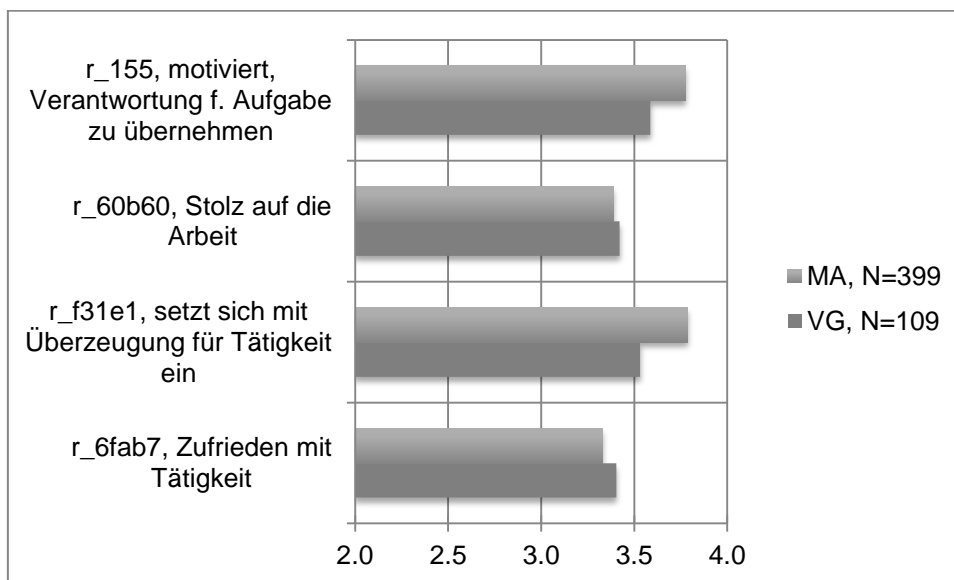


Abbildung 16 Einzelitems Engagement Job, Beurteilung Vorgesetzte und Mitarbeitende (Mittelwert)

Antwortformat: Stimme überhaupt nicht zu (1), Stimme eher nicht zu (2), Stimme eher zu (3), Stimme voll und ganz zu (4)

Die Beurteilung von Engagement für den Job wird von Vorgesetzten und Mitarbeitenden sehr ähnlich beurteilt. Die Varianzen unterscheiden sich trotzdem signifikant (Tabelle 23).

**Tabelle 23** T-Test für unabhängige Stichproben (MA-VG) mit Einzelitems Engagement Job

	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz
r_6fab7	7,147	,008	-1,040	506	,299	-,07284
			-1,195	214,498	,233	-,07284
r_f31e1	43,145	,000	5,251	506	,000	,25486
			4,705	150,368	,000	,25486
r_60b60	8,525	,004	-,471	506	,638	-,03355
			-,534	209,038	,594	-,03355
r_155	24,834	,000	3,586	506	,000	,18728
			3,263	152,878	,001	,18728

Varianzen sind nicht signifikant:  $p < 0.05$  (Varianzheterogenität)

Alle Items *Engagement Job* korrelieren hoch signifikant miteinander und zeigen eine mittlere bis hohe Effektstärke (Tabelle 24).

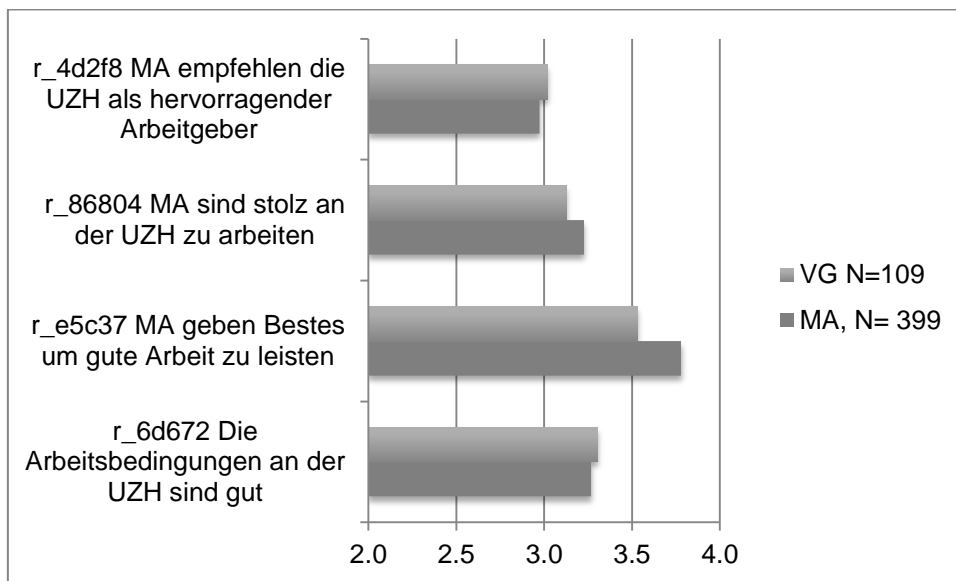
**Tabelle 24** Korrelationsmatrix mit Einzelitems Engagement Job

Item	r_6fab7	r_f31e1	r_60b60
r_6fab7	1,000		
r_f31e1	,390**	1,000	
r_60b60	,524**	,409**	1,000

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

### 5.5.2 Engagement für die Organisation

Abbildung 17 zeigt, dass die Vorgesetzten ( $M=3,2$ ) das Engagement der Mitarbeitenden gegenüber der Organisation bzw. die Rahmenbedingungen sehr gut und ähnlich wie die Mitarbeitenden ( $M=3,3$ ) einschätzen.



Antwortformat: Stimme überhaupt nicht zu (1), Stimme eher nicht zu (2), Stimme eher zu (3), Stimme voll und ganz zu (4)

Abbildung 17 Einzelitems Engagement Organisation, Beurteilung Vorgesetzte und Mitarbeitende (Mittelwert)

Tabelle 25 T-Test für unabhängige Stichproben (MA-VG) mit Einzelitems Engagement Organisation

	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz
r_6d672	,000	,987	-,598	506	,550	-,04461
			-,591	169,222	,555	-,04461
r_e5c37	97,506	,000	7,119	506	,000	,31501
			5,768	136,759	,000	,31501
r_86804	2,157	,143	1,636	506	,102	,12469
			1,653	174,047	,100	,12469
r_4d2f8	3,245	,072	-,686	506	,493	-,05594
			-,640	157,438	,523	-,05594

Varianzen sind nicht signifikant: p < 0.05 (Varianzheterogenität)

Tabelle 25 zeigt, dass es sich in der Beurteilung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten bei der Beurteilung *Engagement für die Organisation* über fast alle Items um eine homogene Stichprobe handelt ausser Items *r\_e5c37 MA geben bestes um gute Arbeit zu leisten*.

**Tabelle 26** Korrelationsmatrix der Einzelitems Engagement Organisation

	Item	r_6d672	r_e5c37	r_86804
Spearman Rho	r_6d672	1,000		
	r_e5c37	,203**	1,000	
	r_86804	,422**	,339**	1,000
	r_4d2f8	,501**	,222**	,589**

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

Alle Items korrelieren hoch signifikant miteinander und die Effektstärke bewegt sich im mittleren bis grossen Bereich.

### 5.5.3 Fazit

Die Mitarbeitenden und Vorgesetzten schätzen das Engagement für den Job und für die UZH positiv ein. Die Bewertung liegt bei allen Items über  $M=3$ , *stimme eher zu*. Die Mitarbeitenden schätzen sich selber jedoch bezüglich Engagement und Überzeugung höher ein als die Vorgesetzten.

Die Mitarbeitenden beurteilen *Bestes für die Arbeit zu leisten* mit  $M 3.8$  relativ hoch ein.

Das Engagement, der Einsatz und die Überzeugung werden von den Vorgesetzten nicht so positiv wahrgenommen, wie die Mitarbeitenden sich einzusetzen glauben. Das hat möglicherweise damit zu tun, dass die Rückmeldungen, welche die Mitarbeitenden von den Vorgesetzten erhalten zu oft fehlen. Denn Feedback trägt dazu bei, dass die Übereinstimmung zwischen Fremd- und Selbstbeurteilung valider ausfällt (Zempel & Moser, 2005).

Insgesamt sind sich Vorgesetzte und Mitarbeitende einig, dass ein recht hohes Arbeits- und organisationales Engagement besteht. Sind Mitarbeitende engagiert, wirkt sich das positiv auf die Arbeit aus. Diese Auswirkungen wurden von verschiedenen Autoren nachgewiesen. Positive Arbeitserfahrungen bewirken positive Emotionen. Diese generieren positive Arbeitsergebnisse (Sonnentag, 2003). Schaufeli und Bakker (2004) zeigten, dass engagierte Mitarbeitende eine grössere Bindung an ihren Arbeitgeber haben und die Organisation weniger oft verlassen. Sonnentag (2003) konnte empirisch nachweisen, dass Engagement einen positiven Zusammenhang zu organisationalem Commitment zeigt und negativ mit dem Ziel, das Unternehmen zu

verlassen, korreliert. Es wird angenommen, dass ein Zusammenhang zwischen der Leistung und zusätzlichem Engagement in der Arbeitsfunktion besteht.

Zusammenfassend kann nun folgende Frage beantwortet werden.

**Inwiefern ist Engagement an der UZH vorhanden?**

- a. Engagement bezüglich Job
- b. Engagement bezüglich UZH
- c. Überdurchschnittliches Engagement?

Die Mitarbeitenden und Vorgesetzten schätzen das Engagement für den Job und für die UZH positiv ein. Die Bewertung liegt bei allen Items über  $M=3$

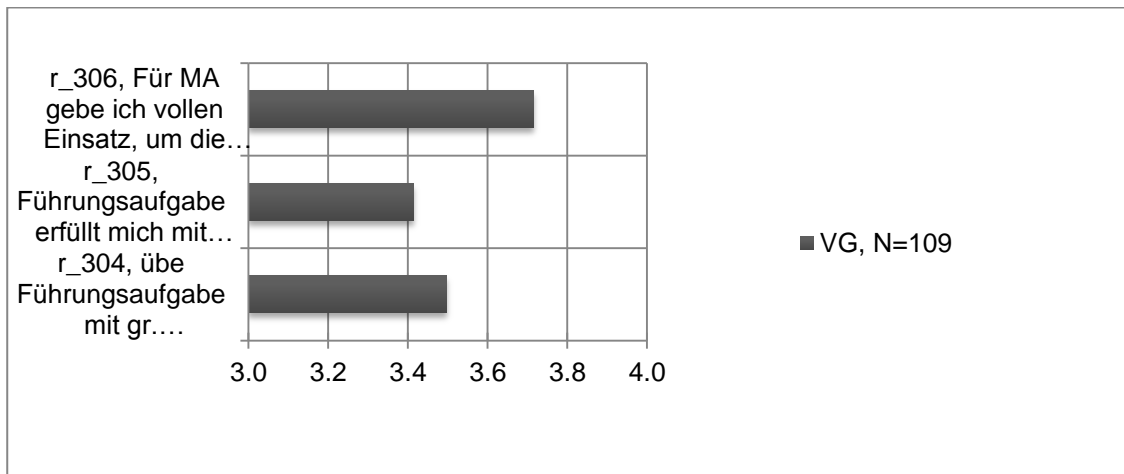
*stimme eher zu*. Die Mitarbeitenden schätzen sich selber jedoch bezüglich Engagement und Überzeugung höher ein als die Vorgesetzten.

Die Mitarbeitenden beurteilen *Bestes für die Arbeit zu leisten* mit  $M=3.8$  relativ hoch ein. Insgesamt sind sich Vorgesetzte und Mitarbeitende einig, dass ein recht hohes Arbeits- und organisationales Engagement besteht.

#### **5.5.4 Engagement für Führungsaufgabe**

Abbildung 18 zeigt, dass die Vorgesetzten mit *stimme eher zu* ihr Engagement bezüglich Führungsaufgabe eher positiv bewerten. Die Unterschiede über alle drei Items sind gering.

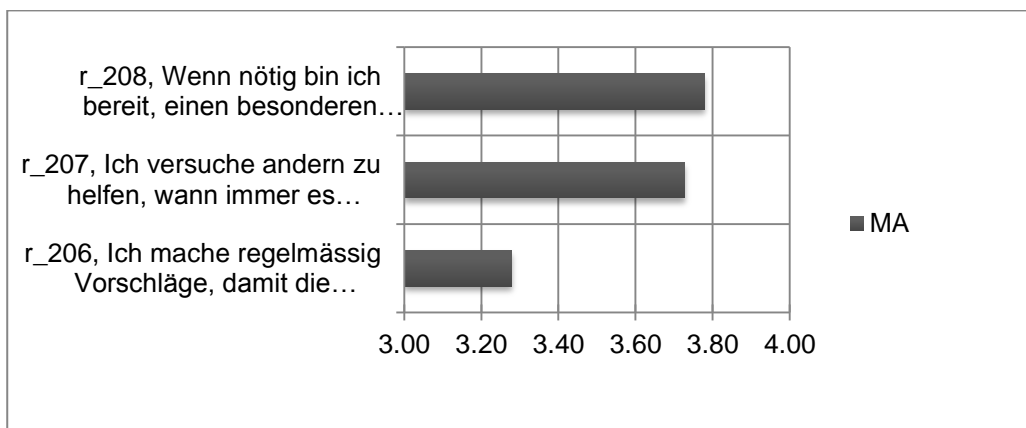




Antwortformat: Stimme überhaupt nicht zu (1), Stimme eher nicht zu (2), Stimme eher zu (3), Stimme voll und ganz zu (4)

Abbildung 18 Einzelitems Engagement für Führungsaufgabe (Mittelwert)

Abbildung 19 zeigt, dass das Engagement der Mitarbeitenden aus ihrer eigenen Sicht sehr hoch ist bei einem Mittelwert über alle drei Items von  $M=3.6$ .



Antwortformat: Stimme überhaupt nicht zu (1), Stimme eher nicht zu (2), Stimme eher zu (3), Stimme voll und ganz zu (4)

N=399

Abbildung 19 Einzelitems Überdurchschnittliches Engagement Mitarbeitende (Mittelwert)

### 5.5.5 Fazit

Die Vorgesetzten beurteilen ihre Begeisterung und ihre Zufriedenheit mit der Führungsaufgabe positiv. Sie sind äusserst engagiert, wenn es darum geht, ihre Mitarbeitenden zu motivieren, damit sie ihre eigenen Führungsziele erreichen.

Die Mitarbeitenden zeigen grosses Engagement bezüglich Hilfsbereitschaft und besonderem Einsatz. Das persönliche Einbringen von Vorschlägen ist am tiefsten bewertet worden. Saks (2006), konnte in seiner Studie nachweisen, dass Engagement für die Organisation und den Job Prädiktor ist für überdurchschnittliches Engagement. Insofern ist es nachvollziehbar, dass auch diese Werte so positiv ausgefallen sind.

Zusammenfassend kann folgende Frage beantwortet werden.

**Inwiefern engagieren sich Mitarbeitende 50+ und Vorgesetzte an der UZH?**

Die Vorgesetzten und Mitarbeitenden engagieren sich recht stark. Sie sind mit ihrer Aufgabe als Führungskraft zufrieden und üben sie mit grosser Begeisterung aus.

Die Mitarbeitenden zeigen grosses Engagement bezüglich Hilfsbereitschaft und besonderem Einsatz. Das persönliche Einbringen von Vorschlägen ist am tiefsten bewertet worden.

Nun folgt der sechste Schritt: Es werden Skalen gebildet, um mit diesen weitere Berechnungen vorzunehmen

## **5.6 Kurzbeschreibung der zentralen Aspekte und Auswertung**

Der Fragebogen wurde so konstruiert, dass verschiedene Fragen zu relevanten Themen entsprechend dem in Kapitel 2.1.4 eingeführten Modell gestellt wurden (s. Abbildung 20) und in Tabelle 27 themenspezifisch aufgelistet sind. In den vorausgegangenen Kapiteln wurden die einzelnen Itemgruppen deskriptiv beschrieben. Es zeigten sich mehrheitlich signifikante Korrelationen unter den Items einer Gruppe.

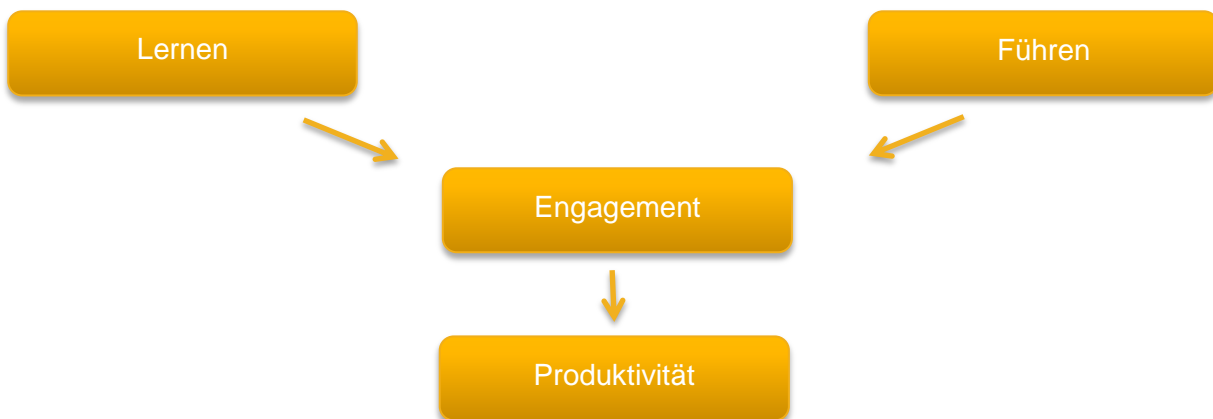


Abbildung 20 Einflussfaktoren auf Engagement und Leistung, eigene Darstellung

Tabelle 27 Übersicht über Item-Gruppen von Führung und Engagement

Führung	Engagement
Führung-Werthaltung	Engagement Job
Führung-Feedback	Engagement Organisation
Führung-individualisiert	Überdurchschnittliches Engagement MA 50+
Führung-lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung	
Führung-Einstellung gegenüber MA 50+*	
Überdurchschnittliches Engagement VG*	

\* ausgeschlossen von den Berechnungen

Schliesslich wurden aus den Itemgruppen Skalen gebildet um mit multipler Regression die Richtung der Zusammenhänge zu berechnen.

### 5.6.1 Ergebnis Reliabilitätsanalyse

Die Reliabilität der Skalen wurden aufgrund der inneren Konsistenz (Cronbachs Alpha) abgeschätzt (Tabelle 28). Dabei wurden vorgängig Items schrittweise aufgrund zu tiefem Cronbachs Alpha ausgeschlossen.

Tabelle 28 Überprüfung der Reliabilität, Cronbachs Alpha, Trennschärfe, Schwierigkeit, inkl. Anzahl Item Datensatz Mitarbeitende und Vorgesetzte

	Anzahl Items	Cronbachs Alpha	Trennschärfe r <sub>ix</sub>	Schwierigkeit
Führung-Werthaltung	3	,794	,166- ,236	3,16- 3,25

Führung-Feedback	3	,727	457- ,678	2,08- 2,98
Führung-individualisierung	3	,822	,648- ,724	2,97-3,38
Führung-lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung	6	,416	,191- ,236	2,97- 3,33
Engagement Job	4	,751	,546- ,569	3,40- 3,73
Engagement Organisation	4	,724	,294- ,636	2,97- 3,78
Überdurchschnittliches Engagement MA 50+	3	,646	,393- ,533	3,28- 3,78

Die Antwortskala des Fragebogens besteht aus vier Ratingskalen: Stimme voll und ganz zu (4), stimme eher zu (3), stimme eher nicht zu (2), stimme überhaupt nicht zu (1).

Die Reliabilität gilt als Mass dafür, wie genau eine Skala ein bestimmtes Merkmal misst. Damit stellt die innere Konsistenz die Messgenauigkeit des mittleren Zusammenhangs jedes Items mit der Skala dar. Cronbachs Alpha liegen im Bereich niedrig ( $p < .80$ ) ausser bei *individualisierter Führung* mit Cronbachs Alpha von .822 im mittleren Bereich ( $p = 0.80 - 0.90$ ). Die Reliabilität der andern Skalen muss folglich als gering betrachtet werden.

Die Item-Schwierigkeit sagt aus, ob es sich um ein psychometrisch schwieriges Item handelt oder nicht. Liegt der Wert über dem Skalenmittelpunkt, in unserer Untersuchung beträgt er 2.5 (neutral), kann das Item als psychometrisch schwierig bezeichnet werden (Bühner, 2011). Die Skalen sind alle im schwierigeren Bereich. *Feedback* kann als psychometrisch einfachstes Item bezeichnet werden.

Die Trennschärfe gibt Auskunft, ob ein Item mit der Skala hoch korreliert. Weisen alle Items eine gleiche Trennschärfe auf, sind die Voraussetzungen günstig, dass in den meisten Fällen das Gütekriterium der Skalierbarkeit erfüllt ist. Die Skalen *Feedback*, *Engagement Organisation* und *Überdurchschnittliches Engagement* weisen grosse Unterschiede aus. Es hat sich gezeigt, dass in jeder Skala ein Item zu dieser Abweichung führt. Tabelle 29 zeigt, dass bei den Skalen *Engagement Organisation* und *Überdurchschnittliches Engagement* ein Item eine tiefere Trennschärfe ausweist als die anderen Items. Laut Bühner (2011) kann eine extremere Schiefe des Items dafür mitverantwortlich sein, dass eine, im Vergleich zu allen anderen Items, niedrigere Trennschärfe aufweist. Diese Ausgangslage führt dazu, dass Item und Skalenwert nicht maximal korrelieren können. Im Weiteren zeigt sich bei der Skala *Engagement*

*Organisation*, dass das entsprechende Item zusätzlich eine höhere psychometrische Schwierigkeit im Vergleich zu den anderen Itemmittelwerten.

Die Skala Feedback weist einerseits stark unterschiedliche Trennschärpen auf, ebenso dessen Schiefe.

**Tabelle 29** Übersicht über Trennschärfe, Schwierigkeit, Schiefe von Einzelitem Engagement Organisation, überdurchschnittliches Engagement und Feedback

Skalen	Item	Trennschärfe	Schwierigkeit	Schiefe
Engagement Organisation	r_6d672	,522	3,27	-,66
	r_e5c37	,294	3,78	-1,576
	r_86804	,628	3,23	-,555
	r_4d2f8	,636	2,97	-,345
Feedback	r_57	,678	2,08	-,087
	r_188	,457	2,52	,514
	r_84	,523	2,98	-,596
Überdurchschnittliches Engagement	r_206	,393	3,28	-,502
	r_207	,516	3,73	-1,567
	r_208	,533	3,78	-1,546

Grenzwerte, ab wann ein Item aus einer Skala entfernt werden soll, sind nicht sinnvoll. Trennschärpen berücksichtigen nur die Korrelation jeweils eines Items mit einer Skala und nicht mit anderen Skalen (Bühner, 2011).

Abgesehen von der Skala *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* (sechs Items) beinhalten die Skalen sehr wenige Items (drei oder vier Items).

### 5.6.2 Faktorenanalyse

Das Ziel der Faktorenanalyse ist es, voneinander unabhängige Faktoren (Skalen) zu identifizieren, welche die Zusammenhänge zwischen den Variablen (Items) möglichst vollständig erklären (Backhaus et. al., 2011). Dabei werden diejenigen Variablen (Items), die untereinander stark korrelieren, zu einem Faktor zusammengefasst. Variablen aus verschiedenen Faktoren korrelieren gering untereinander (Bühl 2008).

Um zu prüfen, ob die gebildeten Skalen einen gemeinsamen Faktor erkennen lassen, wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt. Um sicherzustellen, dass die nötigen Voraussetzungen erfüllt sind, wurden der KMO- (Kaiser, Meyer und Olkin-Koeffizient) und MSA-Koeffizient bestimmt sowie der Bartlett-Test durchgeführt. Der Bartlett-Test überprüft, ob die Korrelationen in der Korrelationsmatrix von null verschieden sind und überhaupt Faktoren in der Matrix enthalten sind. Der Bartlett-Test muss Signifikanz ausweisen (Bühner, 2011).

Der KMO-Koeffizient gibt Anhaltspunkte darüber, ob die Höhe der Korrelationen in der Korrelationsmatrix für die Durchführung einer Faktorenanalyse ausreicht.

Der MSA-Koeffizient sagt aus, ob ein Item eine hohe Einzigartigkeit besitzt. Das heisst, es korreliert mit den anderen Items relativ gering. Sind KMO- und MSA-Koeffizienten unter 0.50, sollte die Durchführung bzw. die Aufnahme eines Items in die Faktorenanalyse kritisch hinterfragt werden (Bühner, 2011). Die Voraussetzungen für eine Faktorenanalyse wurden überprüft und sind erfüllt (s. Anhang D). Tabelle 35 bis Tabelle 36 zeigen die Faktorladung und die Kommunalität sowie Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe.

Die Faktorenanalyse wird dann eingesetzt, wenn eine Bündelung bzw. Reduktion von Variablen gewünscht wird. In der vorliegenden Untersuchung stellt die Faktorenanalyse eine Überprüfung der Skalen dar. D. h. es soll überprüft werden, inwieweit die ausgewählten Items das entsprechende Konstrukt (Skala) abbilden. Im Rahmen der Faktorenanalyse werden verschiedene Korrelationen berechnet, die ein Mass für die Stärke und die Richtung der Zusammenhänge zwischen Faktoren und den ursprünglichen Variablen (Items) angeben. Diese Korrelationen werden als Faktorladungen bezeichnet und in der Faktorladungsmatrix zusammengefasst (Bühner, 2011). Aus der Faktorladungsmatrix lässt sich u.a. ablesen wie viel Varianz durch die Faktoren aufgeklärt wird (Bühl, 2008). Da in der vorliegenden Untersuchung nur drei bis vier Items je Skala abgefragt wurden, konnte jeweils nur ein Faktor extrahiert werden. Eine Ausnahme stellt die Skala *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* dar. Hier konnte die Methode drei Faktoren extrahieren.

Die Schiefe ist eine Bezeichnung für die Abweichung einer Häufigkeitsverteilung von einer symmetrischen Verteilung (Bühl, 2008). Unterschiedlich verteilte Items (unter-

schiedliche Schiefe) erzeugen häufig schwach-monotone Zusammenhänge und führen dazu, dass die Items nicht maximal (das heisst zu +1/-1) miteinander korrelieren können, was bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden sollte (Bühner, 2011).

Die Kommunalität kann als Reliabilität eines Items bezeichnet werden. Dieses sollte nicht unter 0.60 liegen.

*Tabelle 30 Übersicht Faktorladung, Kommunalität, Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe der Einzelitems von Job Engagement*

Merkmal	Faktorladung	Kommunalität	M	SD	Schiefe
r_155 MA ist motiviert Verantwortung f. Aufgabe zu übernehmen	,769	,591	3,73	,49	-1,609
r_6fab7 MA ist zufrieden mit der Tätigkeit	,759	,576	3,35	,65	-,615
r_f31e1 MA setzt sich mit Überzeugung für Tätigkeit ein	,771	,595	3,73	,46	-1,293
r_60b60 MA ist Stolz auf die Arbeit	,756	,571	3,39	,66	-,716
Eigenwert	2,333				

N=504, Aufgeklärte Gesamtvarianz: 58%, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

*Tabelle 31 Übersicht Faktorladung, Kommunalität, Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe der Einzelitems von Engagement Organisation*

Merkmal	Faktorladung	Kommunalität	M	SD	Schiefe
r_6d672 Die Arbeitsbedingungen sind gut	,746	,557	3,27	,690	-,66
r_e5c37 MA gibt Bestes, um gute Arbeit zu leisten	,497	,247	3,78	,429	-1,576
r_86804 MA ist Stolz, an der UZH zu arbeiten	,830	,689	3,23	,706	-,555
r_4d2f8 Empfiehlt die UZH als hervorragender Arbeitgeber	,835	,696	2,97	,754	-,345
Eigenwert	2,189				

N=504 , Aufgeklärte Gesamtvarianz: 55%

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

**Tabelle 32** *Übersicht Faktorladung, Kommunalität, Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe der Einzelitems von überdurchschnittlichem Engagement*

Merkmal	Faktorladung	Kommunalität	M	SD	Schiefe
r_208 Wenn nötig bin ich bereit, einen besonderen Arbeitseinsatz zu leisten.	,682	,696	3,7794	,42707	-1,546
r_207 Ich versuche andern zu helfen, wann immer es möglich ist.	,830	,689	3,7268	,47875	-1,567
r_206 Ich mache regelmässig Vorschläge, damit die Abteilung bzw. meine Dienstleistung optimiert werden kann.	,682	,465	3,2782	,67645	-,502
Eigenwert	1,850				

N= 399, Aufgeklärte Gesamtvarianz: 62%

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

**Tabelle 33** *Übersicht Faktorladung, Kommunalität, Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe der Einzelitems von Individualisierung*

Merkmal	Faktorladung	Kommunalität	M	SD	Schiefe
r_82 VG berücksichtigt meine persönliche Situation	,855	,730	3,38	,75	-1,07
r_83 VG erkundet meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.	,887	,787	3,01	,88	-,55
r_85 VG passt meine Arbeitsaufgaben meinen Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten an.	,839	,703	2,97	,87	-,60
Eigenwert	2,221				

N=504 , Aufgeklärte Gesamtvarianz: 74%

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse



**Tabelle 34** *Übersicht Faktorladung, Kommunalität, Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe der Einzelitems von Werthaltung*

Merkmal	Faktorladung	Kommunalität	M	SD	Schiefe
r_211 Der VG gibt mir die Unterstützung, die ich benötige, damit ich meine Arbeit gut machen kann.	,875	,766	3,25	,79	-,861
r_153 Jede/r wird mit Wertschätzung und Respekt behandelt, unabhängig vom Alter	,799	,638	3,16	,82	-,610
r_151 Meine Meinung ist dem VG wichtig	,852	,727	3,25	,78	-,731
Eigenwert	2,130				

N=504 , Aufgeklärte Gesamtvarianz: 71%

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

**Tabelle 35** *Übersicht Faktorladung, Kommunalität, Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe der Einzelitems von Feedback*

Merkmal	Faktorladung	Kommunalität	M	SD	Schiefe
r_57 Rückmeldung zu Stärken	,886	,785	2,51	,94	-,087
r_84 Der VG passt meine Arbeitsaufgabe meinen Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten an.	,792	,627	2,08	,87	-,596
r_188 Rückmeldung zu Schwächen	,729	,531	2,98	,88	,514
Eigenwert	1,943				

N=504 , Aufgeklärte Gesamtvarianz: 65%

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

**Tabelle 36** Übersicht Faktorladung, Kommunalität, Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe der Einzelitems von lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung

Merkmal	Faktorenladungen			Kommunalität	M	SD	Schiefe
	I	II	III				
s_79 Die Tätigkeit hat sich so verändert, dass Weiterbildung nötig wurde.	<b>,478</b>	-,461	,434	,629	3,09	,93	-,920
s_148 Das Wissen muss aktualisiert werden	<b>,522</b>	-,319	,520	,645	3,08	,91	-,343
r_74 Methode kann selbstständig bestimmt werden	<b>,447</b>	,676	,228	,709	3,35	,67	-,769
r_75 Vorgehen kann selbstständig bestimmt werden	<b>,566</b>	,619	-,074	,709	3,21	,82	-,921
r_46 Berufliche Perspektiven sind selbstverständlicher Bestandteil der MAB	<b>,598</b>	-,193	-,471	,617	2,83	1,03	-,403
r_47 Entwicklungsziele werden festgelegt	<b>,483</b>	-,311	-,534	,615	3,33	,62	-,343
Eigenwerte	1,388	1,268	1,267	3,924			

N=504, Aufgeklärte Gesamtvarianz: 65%

**Fett markierte Werte** wurden für die Skala verwendet

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

**Tabelle 37** Übersicht alle Skalen bezüglich aufgeklärter Gesamtvarianz (Prozent)

Skalen	Aufgeklärte Gesamtvarianz
Engagement Job	58%
Engagement Organisation	55%
Überdurchschnittliches Engagement	62%
Führung: Individualisierung	74%
Führung: Werthaltung	71%
Führung Feedback	65%
Führung: lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung	65%

Die Faktoranalysen haben gezeigt, dass die Kommunalitäten bei allen Skalen mehrheitlich im Normbereich von über 0.6 oder wenig darunter liegen. Bei *Engagement Organisation* liegen zwei Items deutlich unter dem Normalbereich. Die Kommunalität als einziges Indiz für die Erfüllung bzw. Items mit einer Reliabilität (Kommunalität) unter 0.60 sollten vermieden werden, wobei zu beachten ist, dass bei einer Stichprobengrösse von gut 500 die Ladungen genauer geschätzt werden können. Bei einer

Stichprobengrösse von 500 und vier Items pro Faktor kann von einer hohen Kommunalität (0.60-0.80) ausgegangen werden. Damit kann die Kommunalität im vorliegenden Fall als sehr gut bezeichnet werden. Mögliche Gründe für niedrige Kommunalitäten sind Varianzeinschränkung der Items durch extreme Itemschwierigkeiten oder schlecht formulierte Items (Bühner 2011). Da der grössere Anteil der Itemschwierigkeiten über dem Skalenmittelpunkt von 2.5 liegt handelt es sich um psychometrisch schwierige Items. Im Weiteren sind die Schiefen teilweise recht unterschiedlich, was auf unterschiedliche Items hindeutet, welche zu schwach monotonen Zusammenhängen führen können.

Bühner (2011) schlägt vor, dass die Skalen mindestens vier Items enthalten sollten. In der vorliegenden Untersuchung enthalten die Skalen *Überdurchschnittliches Engagement*, *Individualisierung*, *Werthaltung* und *Feedback* jedoch nur drei Items.

Im Folgenden Abschnitt werden nun die Korrelationen zwischen den einzelnen Faktoren berechnet.

### **5.6.3 Korrelationen des Führungsverhaltens und des Engagements**

Die Korrelationsmatrix (Tabelle 38) zeigt, dass alle Skalen, ausser *WB-Tage UZH unterstützt* hoch signifikant auf dem Niveau von 0.01 miteinander korrelieren. Am stärksten korrelieren *Job Engagement* und *Führung-Werte* als auch *Führung individualisierung* mit *Führung Werte* bzw. *Führung Feedback*.

Engagement mit der Organisation zeigt schwache Korrelation mit *lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung*, *Führung-Feedback* und *Führung-Individualisierung*, *Führung-Werte* und *überdurchschnittliche Engagement der Mitarbeitenden*.

*Führung-Feedback*, *Führung-Individualisierung* und *Führung Werte* korrelieren stark signifikant miteinander. Individualisierung hat mit Feedback und Werthaltung zu tun und ergänzt sich gegenseitig.

**Tabelle 38 Korrelationsmatrix der Skalen Führung und Engagement**

Spearman Rho	Korrelationen N=508	Engage- ment_Job	Engage- ment_Organis- ation	Füh- rung_W erte	Füh- rung_Fee- dback	lernförderli- che_Arbeitspl- atz-gestaltung	Führung_ Individualisi- erung	überdurchschnittli- ches_Engagement_ MA
Engagement_ Job	Korrelations Sig. (2-seitig)	1,000 .						
Engagement_ Organisation	Korrelation Sig. (2-seitig)	<b>,633**</b> ,000	1,000 .					
Führung_Werte	Korrelation Sig. (2-seitig)	<b>,448**</b> ,000	<b>,376**</b> ,000	1,000 .				
Führung_Feedback	Korrelation Sig. (2-seitig)	<b>,210**</b> ,000	<b>,173**</b> ,000	<b>,573**</b> ,000	1,000 .			
lernförderliche_Arbeit- platzgestaltung	Korrelation Sig. (2-seitig)	<b>,330**</b> ,000	<b>,246**</b> ,000	<b>,348**</b> ,000	<b>,237**</b> ,000	1,000 .		
Führung_Individualisierung	Korrelation Sig. (2-seitig)	<b>,283**</b> ,000	<b>,227**</b> ,000	<b>,661**</b> ,000	<b>,658**</b> ,000	<b>,243**</b> ,000	1,000 .	
überdurchschnittliches_ Engagement_MA	Korrelation; N=399 Sig. (2-seitig)	<b>,321**</b> ,000	<b>,263**</b> ,000	<b>,254**</b> ,000	<b>,144**</b> ,004	<b>,156**</b> ,002	<b>,199**</b> ,000	1,000 .
WB-Tage (UZH- unterstützt)	Korrelation; N=399 Sig. (2-seitig)	-,003 ,957	,040 ,429	,027 ,596	<b>,154**</b> ,002	<b>,161**</b> ,001	,064 ,202	,039 ,437
<u>Erklärung</u>	0.2-0.4	Schwache Korrelation		0.4-0.6	Mittlere Korrelation		0.6-0.8	Starke Korrelation

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

N=509, Korrelation nach Spearman Rho



Tabelle 39 zeigt auf, welche Skalen mit Job Engagement und organisationalem Engagement signifikant korrelieren:

*Tabelle 39 Wertetabelle der Korrelationskoeffizienten der Skalen Führung mit den Skalen Engagement und WB-Tagen*

Skalen Führung	Engagement Job	Engagement Organisation	Überdurchschnittliches Engagement	WB-Tage
Werthaltung	,448**	,376**	,254**	,027
Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung	,330**	,246**	,156**	,161**
Feedback	,210**	,173**	,144**	,154**
Individualisierte Führung	,283**	,227**	,199**	,064
WB-Tage	-,003	,040	,039	

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

N=398, Korrelation nach Spearman Rho

Die Korrelationsberechnungen zeigen, dass es signifikante Zusammenhänge zwischen den Skalen Führung und *Engagement Job* bzw. *Engagement Organisation* gibt. Die Korrelationen zwischen *Engagement Job* und den Skalen Führung sind höher als zwischen *Engagement Organisation*.

*Überdurchschnittliches Engagement* korreliert signifikant mit den Skalen Führung, jedoch tiefer.

Die besuchten Weiterbildungstage korrelieren schwach und nicht signifikant mit *Engagement*. Insbesondere korreliert *Engagement Job* leicht negativ mit *Besuchte WB-Tage*. Im Weiteren zeigte sich, dass *Feedback* und *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* signifikant mit den *WB-Tagen* korrelieren.

Um herauszufinden, welche Prädiktoren (Skalen Führung) das Kriterium (Skala Engagement) am meisten vorhersagen, wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt.

## 5.6.4 Multilineare Regression

### 5.6.4.1 Voraussetzungen

Für die Durchführung einer multilinenen Regression werden in der Literatur (Backhaus et. al., 2011) verschiedene Voraussetzungen genannt, welche für die vorliegende Untersuchung überprüft wurden.

- Nicht-linearität der einzelnen Skalen. Diese lässt sich in einem Koordinatensys-

tem nicht einfach nachweisen. Die Autorin ist davon ausgegangen, dass diese Voraussetzung erfüllt ist.

- Homoskedastizität wurde mittels Streudiagramm untersucht. Die Skalen erfüllen die Bedingungen (Anhang D).
- Die Durbin Watson Statistik liegt zwischen 1,886 und 1,975 (Normbereich: +/- 2). Es liegt keine Autokorrelation vor.
- Der Toleranzwert und der Varianzinflationsfaktor (VIF) überprüfen die Multikollinearität. Diese Werte liegen bei 844 und 1,184. In der Literatur sind folgende Faustregeln beschrieben: Der Toleranzwert soll nicht kleiner als 0.250 und der Varianzinflationsfaktor nicht grösser als 5.000 sein. Folglich besteht keine Multikollinearität.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Voraussetzungen gegeben sind, um eine multiple Regression auszuführen.

$R^2$  ist das Bestimmtheitsmass und sagt aus wie gut die Regressionsgerade zu den empirischen Daten passt. Nach Cohen (1992), gelten die Effektstärken, welche in Tabelle 40 aufgeführt, sind.

Tabelle 40 Effektstärken in  $R^2$

Effektstärken in $R^2$	
0.0196	kleine Effektstärke
0.1300	mittlere Effektstärke
0.2600	grosse Effektstärke

#### 5.6.4.2 Prädiktoren von Job Engagement

Das Ergebnis der multilinenaren Regression mit *Job Engagement* (abhängige Variable) und dem Prädiktor (unabhängige Variable) *Führung*, welcher *Werthaltung*, *Feedback*, *Individualisierung* und *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* beinhaltet, ist in Tabelle 41 und Tabelle 42 dargestellt.

$R^2$  ist also ein Mass für die Güte der Anpassung durch die Regressionsgerade und liegt zwischen Null und Eins. Das korrigierte  $R^2$  gibt an, dass 24% der Varianz durch *Führung Werte* und *Führung lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* erklärt werden (s. Tabelle 41).

Die F-Statistik überprüft, ob  $R^2$  nur zufällig oder durch den Zusammenhang der Daten entstanden ist. Der Wert der Signifikanz liegt unter 0.05 ( $p$ -Wert  $< 0.05$ ) und kann somit als signifikant bezeichnet werden. Das bedeutet, dass der Zusammenhang der Variablen im Modell signifikant ist.

**Tabelle 41**  $R^2$ , korrigiertes  $R^2$ , F-Wert und Signifikanz von Werthaltung und lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung mit der abhängigen Variablen Engagement Job

Abhängige Variable (Kriterium)	Unabhängige Variable Prädiktoren	$R^2$	F	Signifikanz	Korrigiertes $R^2$
Engagement Job	Führung_Werthaltung Führung_lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung	,244	81,381	,000 <sup>c</sup>	,241

<sup>c</sup> Abhängige Variable: Engagement\_Job  
N=509

*Führung Werthaltung* und *Führung lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* klären 24% der Varianz des Modells mit der abhängigen Variablen Engagement Job auf. Das Modell ist signifikant. Die Effektstärke ist mittel.

Die Regressionskoeffizienten werden in Tabelle 41 einzeln dargestellt. Es zeigt sich, dass *Engagement Job*, *Führung\_Werthaltung* und *Führung\_lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* einen stark signifikanten Zusammenhang aufweisen.

**Tabelle 42** Signifikante Regressionskoeffizienten (B und Beta) der Prädiktoren Führung für Engagement Job

Prädiktoren	Regressionskoeffizient B	Signifikanz	Standardisierter Regressionskoeffizient Beta
<b>Abhängige Variable: Engagement Job</b>			
Konstante	2,644	,000	
Führung Werthaltung	,219	,000	,341***
Führung lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung	,251	,000	,247***
Erklärung	* $p < .05$ , ** $p < .01$ , *** $p < .001$		

N=509



### 5.6.4.3 Prädiktoren von Engagement Organisation

**Tabelle 43**  $R^2$ , korrigiertes  $R^2$ , F-Wert und Signifikanz von Werthaltung und lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung mit der abhängigen Variablen Engagement Organisation

Abhängige Variable (Kriterium)	Unabhängige Variable (Prädiktoren)	$R^2$	F	Signifikanz	Korrigiertes $R^2$
Engagement Organisation	Führung_Werthaltung Führung_lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung	,164	49,5	,000 <sup>c</sup>	,160

<sup>c</sup> Abhängige Variable: Engagement\_Organisation

N=509

*Führung\_Werthaltung* und *Führung\_Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* klären 16.4% der Varianz, im Modell mit der abhängigen Variablen *Engagement Organisation* auf. Die Effektstärke ist mittel. Der Zusammenhang der Variablen im Modell ist statistisch signifikant.

*Werthaltung* und *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* zeigen einen stark positiven signifikanten Zusammenhang mit *Engagement Organisation* auf (Tabelle 44).

**Tabelle 44** Signifikante Regressionskoeffizienten (B und Beta) der Prädiktoren Führung für Engagement Organisation

Prädiktoren	Regressionskoeffizient B	Signifikanz	Standardisierter Regressionskoeffizient Beta
<b>Abhängige Variable: Engagement Organisation</b>			
Konstante	2,017	,000	
Führung Werthaltung	,231	,000	,319***
Führung lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung	,175	,000	,153***
Erklärung	*p<.05, **p<.01, ***p<.001		

N= 509

### 5.6.4.4 Prädiktoren von Überdurchschnittliches Engagement Mitarbeitende

#### a) Prädiktoren der Skalen Führung

**Tabelle 45** *R<sup>2</sup>, korrigiertes R<sup>2</sup>, F-Wert und Signifikanz von Werthaltung und lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung mit der abhängigen Variablen überdurchschnittliches Engagement*

Abhängige Variable (Kriterium)	Unabhängige Variable (Prädiktoren)	R <sup>2</sup>	F	Signifikanz	Korrigiertes R <sup>2</sup>
Überdurchschnittliches Engagement Mitarbeitende	Führung_Werthaltung Führung_lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung	,056	11,814	,000 <sup>c</sup>	,052

<sup>c</sup> Einflußvariablen : (Konstante), Lernförderliche\_Arbeitsplatzgestaltung\_e, Individualisierung\_e

N=509

**Tabelle 46** *Signifikante Regressionskoeffizienten (B und Beta) der Prädiktoren Führung für Überdurchschnittliches Engagement*

Prädiktoren	Regressionskoeffizient B	Signifikanz	Standardisierter Regressionskoeffizient Beta
<b>Abhängige Variable: Überdurchschnittliches Engagement Mitarbeitende</b>			
Konstante	2,909	,000	
Führung lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung	,152	,000	,158*
Individualisierung	,068	,000	,123*

Erklärung \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

N= 509

*Führung\_Lernförderliche Arbeitsgestaltung* und *Individualisierung* klären 5.6% der Varianz im Modell mit der abhängigen Variablen überdurchschnittliches Engagement auf. Die Effektstärke ist klein. Der Zusammenhang der Variablen im Modell ist statistisch signifikant.

*Führung\_Lernförderliche Arbeitsgestaltung* und *Individualisierung* zeigen einen positiven signifikanten Zusammenhang mit *Überdurchschnittliches Engagement der Mitarbeitenden* auf (Tabelle 46).

## b) Prädiktoren der Skalen Engagement Job und – Organisation

**Tabelle 47**  $R^2$ , korrigiertes  $R^2$ , F-Wert und Signifikanz von Engagement Job und Engagement Organisation mit der abhängigen Variablen überdurchschnittliches Engagement

Abhängige Variable (Kriterium)	Unabhängige Variable (Prädiktoren)	$R^2$	F	Signifikanz	Korrigiertes $R^2$
Überdurchschnittliches Engagement Mitarbeitende	Engagement Job Engagement Organisation	,152	35,514	,000 <sup>b</sup>	,148

<sup>c</sup> Einflußvariablen : (Konstante), Engagement\_organisation\_e, Engagement\_Job\_e  
N=509

**Tabelle 48** Signifikante Regressionskoeffizienten (B und Beta) der Prädiktoren Engagement (Job und Organisation) für Überdurchschnittliches Engagement

Prädiktoren	Regressionskoeffizient B	Signifikanz	Standardisierter Regressionskoeffizient Beta
<b>Abhängige Variable: Überdurchschnittliches Engagement Mitarbeitende</b>			
Konstante	,297	,000	
Engagement Job	,095	,000	,313*
Engagement Organisation	,095	,064	,109*

Erklärung \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$   
N=509

*Engagement Organisation und - Job* klären 15.2% der Varianz im Modell mit der abhängigen Variablen *überdurchschnittliches Engagement* auf. Die Effektstärke ist mittel. Der Zusammenhang der Variablen im Modell ist statistisch signifikant. Der Prädiktor organisationales Engagement ist jedoch knapp nicht signifikant.

**Tabelle 49** Regressionskoeffizienten der Prädiktoren Führung für Engagement inkl. Überdurchschnittliche Engagement als Prädiktoren für Engagement (Organisation und Job)

	Kriterium	Engagement Job	Engagement Organisation	Überdurchschnittliches Engagement
Prädiktoren	Werthaltung	,341***	,319***	
	Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung	,247***	,153***	,158*
	Individualisierung			,123*
	Überdurchschnittliches Engagement	,313*	,109*	

Tabelle 49 zeigt, dass für *überdurchschnittliches Engagement* neben *Lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung* auch *Individualisierung* Prädiktor ist, im Gegensatz zu *Engagement Job und –Organisation*, bei denen sich *Werthaltung* als erster Prädiktor gezeigt hat. Dazu kommt, dass *Überdurchschnittliches Engagement* gleichzeitig auch ein Prädiktor für *Engagement Job und –Organisation* ist.

#### 5.6.4.5 Fazit

Die Korrelationsmatrix der einzelnen Skalen mit Engagement zeigen durchwegs signifikante Korrelationen ausser den besuchten UZH-unterstützten Weiterbildungen. Diese korrelieren kaum. Es hat sich jedoch gezeigt, dass *Feedback* und *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* einen signifikant positiven Zusammenhang zeigen. Feedback kann dazu führen, dass die Übereinstimmung von Fremd- und Selbstbeurteilung valider ausfällt (Zempel & Moser, 2005). Das kann dazu führen, dass eher eine Weiterbildung besucht wird.

Die Überprüfung der Skalen zeigt, dass die Reliabilität der verschiedenen Skalen eher niedrig ist. Die Skalen beinhalten mit drei und vier Items eher wenig Items. Auch die Kommunalitäten sind eher tief. Die Stichprobengrösse kann die tiefen Kommunalitäten jedoch kompensieren. Die Korrelationsmatrix zeigt, dass alle Subskalen mit den Hauptskalen *Führung* und *Engagement* höchst signifikant korrelieren.

Die multiple Regressionsanalyse hat gezeigt, dass *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* und *Werthaltung der Vorgesetzten* signifikante Prädiktoren sind für *Engagement Job und –Organisation*. Sie korrelieren höher mit *Job Engagement* als mit *Engagement Organisation*.

Im Weiteren wurde untersucht, inwiefern sich die Skalen der *Führung* auf das *überdurchschnittliche Engagement der Mitarbeitenden* auswirken. *Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* und *Individualisierte Führung* sind hier die Skalen, welche sich signifikant auswirken. Die Varianzaufklärung und die Effektstärke jedoch sind gering.

*Überdurchschnittliches Engagement* ist sowohl Kriterium für *Engagement Job und –Organisation* als auch Prädiktor für die Führungskriterien. Saks (2006) konnte in sei-

ner Studie zeigen, dass *wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten*<sup>10)</sup>, welche am ehesten mit der Skala der vorliegenden Studie *Werthaltung* und *Job Eigenschaften übereinstimmt*, wie sie das Job characteristic Model von Mann<sup>11)</sup> **Fehler! Textmarke nicht definiert.** beschreibt (entspricht weitgehend *lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung*), das *Job- und organisationale Engagement* beeinflussen. Im Weiteren konnte er zeigen, dass *organisationales und Job Engagement* Prädiktoren sind für *überdurchschnittliches Engagement*. Er bezeichnet dies als *OCBI und OCBO*<sup>12)</sup>.

In der vorliegenden Studie wurden in der Skala *überdurchschnittliches Engagement* beide Aspekte der Studie von Saks (2006) abgebildet.

Insofern konnten in der vorliegenden Studie wesentliche Erkenntnisse aus der Studie von Saks (2006) repliziert werden.

Betrachtet man die Variablen, welche *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* beinhalten, zeigt sich, dass *Zielvereinbarungen, Wissensbedarf* und *Handlungsspielraum* diese Skala ausmachen. Die Bereiche *Wissensbedarf* und *Zielorientierte Führung* wurden mit  $M=2.4$  bzw.  $M=2.7$  (stimme eher nicht zu) beurteilt. Diese Faktoren beeinflussen das Engagement besonders stark. Das bedeutet, dass diese Aspekte deutlichen Optimierungsbedarf haben. Das Engagement könnte gesteigert werden, wenn in diesen Bereichen eine Veränderung angestrebt werden könnte.

Abbildung 21 zeigt, dass *Werthaltung* und *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* einen positiven Einfluss auf *Engagement Job und Organisation* haben. *Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* und *Individualisierung* zeigen einen signifikant positiven Einfluss auf *überdurchschnittliches Engagement*. Das *überdurchschnittliche Engagement* hingegen wirkt sich positiv auf *Engagement (Organisation und Job)* aus. Lernen wurde deskriptiv beschrieben und zeigte eine grosse Differenz zwischen Anforderungen und Wissen auf. Der Wissensbedarf ist hoch. Demgegenüber stehen je Mitarbei-

---

10) My supervisor cares about my opinions.

- My work supervisor really cares about my well-being.
- My supervisor strongly considers my goals and values.

11) Das Job Characteristics Model erklärt, dass für die Gestaltung der Arbeitsaufgabe folgende Faktoren wichtig sind, um die Arbeitsmotivation zu beeinflussen: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Autonomie und Rückmeldung (Hackman & Oldham, 1976).

12) OCBI: Willingly give your time to help others who have work-related problems.

OCBO: Attend functions that are not required but that help the organizational image.

tenden im Mittel 2.2 Weiterbildungstage, welche in den letzten drei Jahren besucht wurden. Das Engagement ist hoch beurteilt worden. Die Korrelationsmatrix zeigt, dass die Anzahl *besuchter Weiterbildungstage* mit *Feedback* und *lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung* signifikant korrelieren.

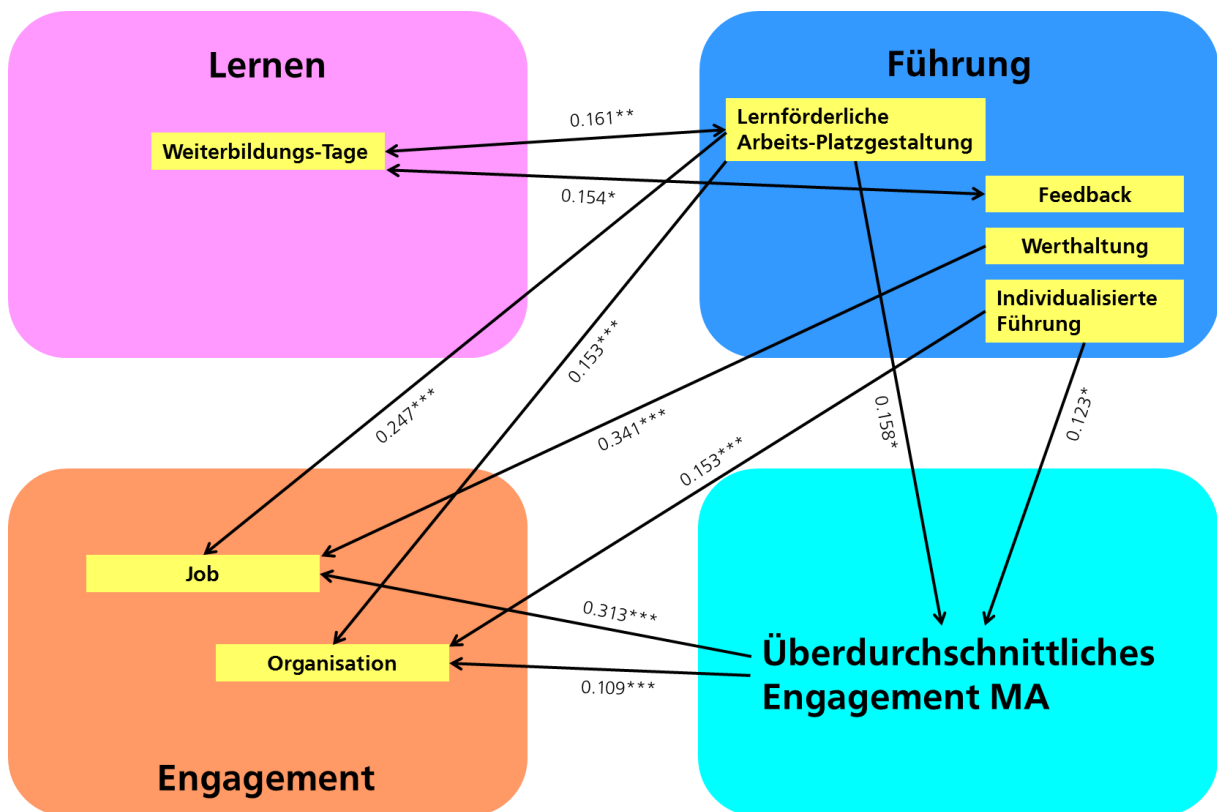


Abbildung 21 Übersicht der Zusammenhänge zwischen den Skalen Lernen, Führung, Engagement und Überdurchschnittliches Engagement

Die zwei Hypothesen können zusammenfassend wie folgt beantwortet werden:

**H0: Lernen und Führen beeinflussen das Engagement nicht.**

**H1: Lernen und Führen beeinflussen das Engagement.**

Wie sich das Lernverhalten zeigt, wurde in der vorliegenden Studie deskriptiv beschrieben. Es wurden relativ wenige Weiterbildungstage in den vergangenen drei Jahren besucht. Die Korrelation mit den Skalen *Engagement* und *besuchter UZH-unterstützten Weiterbildungstagen* zeigt, dass sich diese nicht auf das En-

agement auswirken. Insbesondere zeigte die Korrelation von *Weiterbildungstagen* mit *Job Engagement*, dass diese leicht negativ korrelieren. Da die Resultate aus den Workshops zeigten, dass die Mitarbeitenden sich die nötige Unterstützung von den Vorgesetzten wünschen, damit das Gelernte langfristig im Betrieb umgesetzt werden kann, wäre das eine mögliche Erklärung dafür. Denn die Mitarbeitenden sind frustriert, weil die Weiterbildung nicht viel bringt. *Feedback* hingegen und *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* beeinflussen *Anzahl besuchter Weiterbildungstage* signifikant.

Die Führungsskalen *Wertschätzung*, *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung*, *individualisierte Führung* und *Feedback* zeigen, dass *Wertschätzung* und *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* die wichtigsten Faktoren sind, die sich auf das *Job und organisationales Engagement* signifikant positiv auswirken. Insofern wird die Hypothese H1 angenommen.

## **6 Vorschläge für Personalentwicklung**

### **6.1 Einführung**

Die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Ergebnisse zeigen, dass Lernen und Führung sich auf Engagement auswirken. Überdurchschnittliches Engagement wirkt sich auf Engagement auf und wird gleichzeitig von zwei Führungsaspekten (lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung und Individualisierung) positiv beeinflusst. Zusammenfassend werden die Ergebnisse noch einmal vorgestellt, weil sich daraus die Massnahmen für Personalentwicklung ableiten.

Schliesslich werden die Vorschläge aus den Workshops (WS) noch einmal eingeführt und speziell bezeichnet und mit Vorschlägen der Autorin angereichert.

In Kapitel 6.9 gibt eine Tabelle einen zusammenfassenden Überblick über die abgeleiteten Massnahmen.

#### **6.1.1 Lernen**

Die UZH Mitarbeitenden sind in einem schnell-wechselnden Arbeitsumfeld. Deshalb besteht das Risiko, dass der Wissensbedarf aktuell nicht mehr den gewünschten bzw. erwarteten Anforderungen entspricht. Aus der Umfrage geht hervor, dass

- Mitarbeitende sich laufend weiterbilden müssen, um den Anforderungen gewachsen zu sein;
- anzahlmässig viele Mitarbeitende eine Weiterbildung besuchen, jedoch im Durchschnitt nur 2.2 Weiterbildungstage in den letzten drei Jahren besucht haben;
- mit steigendem Alter anzahlmässig mehr Mitarbeitende eine Weiterbildung besuchen;
- am meisten UZH-unterstützte fachliche Weiterbildungen und Weiterbildungen zur persönlichen Weiterentwicklung gefolgt von fachliche Weiterbildungen auf freiwilliger Basis besucht wurden.



Folgende Faktoren wurden als Barrieren genannt:

- Zeitmangel,
- familiäre Belastungen,
- gesundheitlichen Problemen und
- fehlendes passendes Weiterbildungsangebot.

Die Workshops haben gezeigt, dass es

- neue Mitarbeitende gibt, welche die Anforderungen schon bei Stellenantritt nicht erfüllen, und
- langjährige Mitarbeitende gibt, welche die Anforderungen in keiner Weise mehr erfüllen,

→ *Feedback* und *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* beeinflussen die besuchten Weiterbildungstage signifikant.

### **6.1.2 Führung**

Bezüglich der lernförderlichen Arbeitsplatzgestaltung ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Handlungsspielraum und anforderungsreiche Aufgaben werden positiv bewertet.
- Die beruflichen Perspektiven sind nicht selbstverständlicher Bestandteil der MAB. Die Gespräche bezüglich beruflicher Perspektive werden von den Mitarbeitenden zu wenig unterstützend wahrgenommen.
- Entwicklungsziele werden zufriedenstellend thematisiert.

→ Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung ist einer der wichtigsten Faktoren, weil er Engagement Job und Engagement Organisation als auch überdurchschnittliches Engagement positiv beeinflusst. Im Weiteren zeigt Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung und WB-Tage einen signifikanten positiven Zusammenhang.

### **6.1.3 Feedback**

Die Untersuchungen haben bezüglich *Feedback* folgende Resultate hervorgebracht:

- Sowohl positive als auch negative Rückmeldungen werden zu selten gegeben.
- Vorgesetzte motivieren die Mitarbeitenden, ihr Fachwissen zu aktualisieren.

→ Feedback und Anzahl WB-Tage korrelieren signifikant.

#### **6.1.4 Individualisierte Führung**

Die *individualisierte Führung* wird von den Mitarbeitenden und Vorgesetzten positiv beurteilt.

→ Individualisierte Führung zeigt einen signifikanten Einfluss auf überdurchschnittliches Engagement. Überdurchschnittliches Engagement zeigt im Weiteren einen positiven Einfluss sowohl auf Engagement Job als auch Engagement Organisation.

#### **6.1.5 Einstellung der Vorgesetzten**

Bezüglich der Einstellung der Vorgesetzten ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Die Vorgesetzten erkennen die Probleme, die sich bei Mitarbeitenden 50+ zeigen können. Sie nehmen die Mitarbeitenden jedoch recht positiv wahr.

#### **6.1.6 Mitarbeitenden-Beurteilung**

Hinsichtlich der Mitarbeitenden-Beurteilung konnten folgende Defizite festgestellt werden:

- Bei über 30% der Mitarbeitenden findet die MAB in unregelmässigem Rhythmus statt.
- Entwicklungsziele werden gesetzt, jedoch werden die Weiterbildungen zu wenig in der MAB als Ziel festgehalten.
- Berufliche Perspektiven werden zu wenig thematisiert und die Gespräche im Rahmen der MAB werden zu wenig unterstützend wahrgenommen.

#### **6.1.7 Engagement**

Das Engagement bezüglich Job und Organisation wurde sowohl von Vorgesetzten als auch Mitarbeitenden sehr hoch beurteilt.

→ Engagement beeinflusst die Produktivität (Robinson, 2007, Gruman & Saks, 2011).

### **6.1.8 Überdurchschnittliches Engagement der Mitarbeitenden**

*Überdurchschnittliches Engagement* wird recht positiv beurteilt. Einzig die Motivation Vorschläge am Arbeitsplatz einzubringen wurde am tiefsten bewertet.

→ Lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung und individualisierter Führung beeinflussen Überdurchschnittliches Engagement signifikant positiv.

→ Überdurchschnittliches Engagement beeinflusst das Job- und Organisationale Engagement signifikant positiv.

### **6.1.9 Beurteilung der Führungsweiterbildung**

Bezüglich der Führungsweiterbildung ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Die Vorgesetzten, welche eine UZH-externe Weiterbildung besucht haben, schätzen sich wesentlich aufmerksamer ein und finden, dass sie Führung im Bereich der untersuchten Faktoren besser wahrnehmen als ihre Kollegen mit UZH-interner Weiterbildung bzw. jene, die gar keine Weiterbildung besucht haben.

## **6.2 Verständnis von Personalentwicklung**

Personalentwicklung (PE) unterstützt den Wissensaufbau sowie die Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden sowie deren Qualifikationen und Kompetenzen. Personalentwicklung bedeutet nicht nur, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu entwickeln, zu erweitern und zu festigen, sondern sie zielt ebenso darauf ab, bei den Mitarbeitenden neue Einstellungen und Wertvorstellungen zu verankern (Wien & Franzke, 2013).

## **6.3 Erläuterung des Vorgehens**

Die Vorschläge für Personalentwicklung berücksichtigen Bedingungs- und Personenbezogene Ansätze. Es werden primär die von den Mitarbeitenden im Workshop eingebrachten Ideen und Antworten sowie die in den entsprechenden freien Ant-

wortmöglichkeiten der Befragung erwähnten Inputs als Vorschläge für die Personalentwicklung berücksichtigt. Diese werden mit *WS* bezeichnet. Im Weiteren fließen auch die aus der Datenauswertung gewonnen Erkenntnisse sowie Vorschläge der Autorin in das Personalentwicklungskonzept ein. Am Schluss dieses Kapitels sind die vorgeschlagenen Massnahmen in einer Tabelle übersichtlich dargestellt.

## **6.4 Wissen und Lernen**

### **6.4.1 Passung von Mitarbeitenden mit Jobprofil**

Die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden soll aufgrund eines sorgfältig erstellten Anforderungsprofils erfolgen, damit eine Person rekrutiert werden kann, welche die Anforderungen erfüllt und die Aufgabe kompetent ausführen kann. Diese Erkenntnis haben sowohl Mitarbeitende wie Vorgesetzte in den Workshops eingebracht. Da es immer wieder vorkommt, dass neue Mitarbeitende nicht über die nötigen Fähigkeiten verfügen, wünschen die Vorgesetzten diesbezüglich Unterstützung durch die Abteilung Personal. Das beginnt mit einer passenden Ausschreibung der Stelle und führt über gute Entscheidungen im Auswahlverfahren durch Vorgesetzte und HR-Berater schliesslich zu einer optimalen Personalauswahl. (WS)

Bei Mitarbeitenden, die schon lange an der UZH sind und zu wenig gefördert wurden, so dass sie den Anforderungen nicht mehr genügen, sollen die Defizite im Rahmen der *Mitarbeitendenbeurteilung* thematisiert werden und sollen entsprechende Massnahmen definiert und anschliessend umgesetzt werden. (WS)

### **6.4.2 Wissen teilen**

#### **6.4.2.1 Einarbeitung**

Die Einarbeitung gilt es, gut zu planen. Dabei sollen entsprechende Mitarbeitende eingebunden werden, welche über das nötige Fach- und Betriebswissen verfügen. Gerade hier kann eine positive Situation für Mitarbeitende 50+ geschaffen werden, welche ihr umfangreiches Fach- und Betriebswissen weitergeben und gleichzeitig ihren eigenen Aufgabeninhalt anreichern (Job Enrichment) können, indem sie die Einführung planen und durchführen.

#### **6.4.2.2 Wissenstransfer bei Austritt von Mitarbeitenden**

Mitarbeitende gehen in Pension oder verändern sich beruflich innerhalb oder ausserhalb der UZH und verlassen somit den angestammten Arbeitsplatz. *Das an der UZH generierte Wissen sollte jedoch erhalten bleiben*, so die Aussage eines Vorgesetzten. Folglich sollten personelle Änderungen frühzeitig geplant werden, damit das Wissen erhalten bleibt. Wie soll die Nachfolgeplanung aussehen? Wie kann das Wissen von langjährigen und erfahrenen Mitarbeitenden langfristig genutzt werden? Solche und andere Fragen können in einem Kurzseminar zum Thema Wissenstransfer besprochen werden, damit das Wissen der UZH bzw. dem Arbeitsplatz erhalten bleibt.

Da Wissen teilen zeitliche und finanzielle Ressourcen erfordert, welche in der Abteilung selbst kaum zu Verfügung stehen, sollten seitens UZH Gelder reserviert werden bzw. Möglichkeiten geschaffen werden, eine nachfolgende Person frühzeitig einzustellen um mit einem gezielten Programm die meist nicht dokumentieren Wissensanteile in der Wissensvermittlung sicherzustellen.

### **6.5 Vorgesetzte**

#### **6.5.1 Personalbeurteilung**

Die Vorgesetzten sollen vermehrt angehalten werden, die MAB-Gespräche regelmässig bzw. mindestens alle zwei Jahre, wie im Reglement Aus- und Weiterbildung für Angestellte der UZH vorgesehen, durchzuführen. Die Schulung der Vorgesetzten zum Thema MAB inklusive Übung, wie dies die UZH mit dem Seminar MAB anbietet, soll für alle Führungskräfte obligatorisch erklärt werden. (WS)

Inhaltlich sollte darauf Wert gelegt werden, wie berufliche Weiterbildungen und Perspektiven mit den Mitarbeitenden analysiert und erfasst werden können.

Im Weiteren sind kurze Einheiten von Führungsweiterbildung und Austauschgruppen im Sinne von Intervision gewünscht. (WS)

Da Feedback eine zentrale Rolle bezüglich konstruktiver und rekonstruktiver Personalentwicklung spielt, aber auch die Kongruenz zwischen Vorgesetzten- und Selbstbeurteilung fördert (Zempel & Moser, 2005), stellt eine positive Feedback-Kultur ei-

nen wesentlichen Ankerpunkt in der Personalentwicklung dar. Da Feedback geben eine sehr anspruchsvolle Aufgabe ist und das Selbstwertgefühl verletzen kann, aber auch die organisationale Befindlichkeit fördern kann (Gruman & Saks, 2011) sollte eine entsprechende kurze Weiterbildung mit Theorie und Übung angeboten werden.

### **6.5.2 Führungsseminar**

Im Workshop wurde ausgiebig darüber gesprochen, wie mit *schwierigen Mitarbeitenden*<sup>13</sup> umzugehen ist. Insofern ist eine Kurzweiterbildung in diesem Bereich sinnvoll. Wenn die Vorgesetzten wissen, welche personalrechtlichen Massnahmen und Vorgehen möglich sind, und mögliche Ursachen für die festgestellten Schwierigkeiten kennen, gibt das ihnen mehr Sicherheit im Umgang mit diesen Mitarbeitenden.

### **6.5.3 Coaching für Vorgesetzte**

Die Vorgesetzten-Funktion stellt hohe Ansprüche an die Fähigkeiten im Umgang mit Menschen und im Erreichen von vorgegebenen Zielen. Die Umfrage hat gezeigt, dass Vorgesetzte sich sehr engagieren, damit sie ihre Ziele erreichen. Seien es schwierige Mitarbeitende, übergeordnete Vorgesetzte, die hohe Ansprüche geltend machen, oder sonstige Herausforderungen, all diese Aspekte verzehren Kräfte und Ressourcen, die dem Vorgesetzten letztendlich für weitere Herausforderungen fehlen. Eine Reflexion mit einem Berater kann helfen, die Situation zu entspannen und Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren. (WS)

### **6.5.4 Führungsseminar Mitarbeitende 50+**

In einem Seminar für Führungskräfte sollen insbesondere folgenden Fragen vertieft werden (aus freien Antwortmöglichkeiten des Fragebogens):

- Wie soll diese Mitarbeitenden-Gruppe geführt werden?
- Welche entwicklungspsychologischen Aspekte prägen diese Altersgruppe?

---

13) Schwierige Mitarbeitende bezieht sich auf Mitarbeitende, die im Forschungsbericht 1/11 Schwierige Mitarbeiter, Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche beschrieben wurden. In dieser Studie handelt es sich um Mitarbeitende, die im Durchschnitt 41 Jahre alt sind und im Verhalten am Arbeitsplatz auffallen, was zu substanziellen Problemen führen kann für Vorgesetzte und Teams (Baer, Frick, Fasel, Wiedermann, 2010).

- Wie können Synergien zwischen den Generationen am effektivsten genutzt werden?
- Wie können Arbeitskonfliktsituationen in Win-Win Situationen verändert werden?

## **6.6 Mitarbeitende**

### **6.6.1 Coaching für Mitarbeitende**

Der Berufsalltag stellt immer wieder neue Herausforderungen an die Mitarbeitenden. Z.B. sind sie mit einer Situation konfrontiert, in der es ihnen als schwierig erscheint, richtig zu handeln, oder sie kommen mit Vorgesetzten oder Arbeitskollegen/-innen nicht klar. (WS) Eine bis drei persönliche Beratungen sind oft hilfreich und geben der betroffenen Person mehr Sicherheit. Dabei wird der Handlungsbedarf geklärt, werden Tipps gegeben bzw. nützliche Adressen vermittelt, falls eine längerfristige Beratung erforderlich ist.

### **6.6.2 Konflikte ansprechen**

Damit sich alle Mitarbeitenden über den Ablauf eines möglichen Arbeitsplatzkonfliktes informieren können, wäre ein Merkblatt hilfreich, das dazu dient, neben dem prozeduralen Ablauf zusätzlich die Informationen über mögliche Ansprechpersonen zu bekommen, die in einer solchen Situation behilflich sein können. Im Weiteren können grundsätzliche Verhaltensregeln bei Arbeitsplatzkonflikten vermittelt werden.

Eine Kurzberatung für die im Konflikt involvierten Parteien kann einberufen werden, um die nötigen Vereinbarungen mit den Konfliktparteien zu erstellen.

### **6.6.3 Laufbahnperspektiven**

Mitarbeitende 50+ bleiben noch 10-17 Jahre im Arbeitsprozess. Die Arbeitsmarktchancen nehmen in dieser Zeitspanne deutlich ab. Wenn sich die Fähigkeiten verändern oder der Inhalt bzw. die Arbeitsplatzsituation sich so verändert, dass eine Passung nur noch unter erschwerten Bedingungen möglich ist, macht es Sinn, die Mitarbeitenden aktiv zu motivieren, sich selber Klarheit über ihre Stärken, Schwächen, Wünsche, Visionen und Ziele zu verschaffen. Ein Kurs oder eine Kurzberatung könn-

ten diesen Prozess unterstützen. Dabei soll das Ziel sein, eine Grundlage zu schaffen, dass der einzelne Mitarbeitende abwägen kann, was sinnvoll und möglich ist, damit er seine Zukunft aktiv gestalten kann. Motivierte Mitarbeitende sind für die Unternehmung ein Gewinn.

#### **6.6.4 Gespräche mit Vorgesetzten**

Damit unbefriedigende Situationen vom Mitarbeitenden positiv angesprochen werden können, ist es hilfreich, wenn Mitarbeitende einen Reflexionspartner haben, mit dem sie die Situation analysieren und mögliche Vorgehensweisen evaluieren können, um schliesslich die Sache positiv ansprechen zu können. (WS)

### **6.7 Weitere Themen**

#### **6.7.1 Gesundheit**

Diese Thematik wurde im Workshop von den Mitarbeitenden und Vorgesetzten angesprochen, war jedoch nicht im Fokus der vorliegenden Untersuchung. Die Fragen nach Work-life Balance (14 Nennungen bzw. 34% finden das Rahmenbedingungen an der UZH nicht optimal sind), familiären Verpflichtungen (22%) und *ich schaff das nicht mehr* (16%) wurden neben *fehlender Zeit* mit 19 Nennungen als Faktoren genannt, warum keine Weiterbildung besucht wurde.

Umgang mit kranken Mitarbeitenden werfen immer wieder Fragen auf. Das zeigte sich ausgeprägt in den Workshops. Eine Mittagsveranstaltung bzw. eine Kurz-Schulung zu Fragen wie,

- welche Aufmerksamkeit ist nötig bzw. sinnvoll, wenn ein Mitarbeitender krank ist, oder
- welche personalrechtlichen Randbedingungen sind bei Krankheit zu beachten,

können den Vorgesetzten Sicherheit im Umgang mit kranken Mitarbeitenden geben.

Seminare zu Themen wie Umgang mit Stress oder *wie kann ich die eigenen Ressourcen optimieren*, sowie ergonomische Arbeitsplatzabklärungen unterstützten die Mitarbeitenden, sich selber gesund zu halten und engagiert zu bleiben.



### **6.7.2 Information über Pensionierungsmöglichkeiten**

Fragen zur Pensionierung wurden in der Umfrage nicht gestellt. Im Fragebogen (freies Antwortformat) wurde das Interesse bekundet, im Rahmen einer Weiterbildung mehr darüber erfahren zu können. Eine Mittagsveranstaltung wäre ein geeignetes Format, die wesentlichen Informationen zur Pensionierung zu vermitteln und offene Fragen zu beantworten bzw. zu diskutieren.

### **6.8 Strategische Massnahmen**

Eine klare Haltung bzw. die Unterstützung seitens des oberen Managements bzw. der UZH-Leitung braucht es zu folgenden Themen:

- Eine Basis-Führungsweiterbildung obligatorisch zu erklären. (WS)
- Zusätzliche Ressourcen bei einem personellen Wechsel zur Verfügung zu stellen, um eine optimale Übergangslösung zu finden. (WS)
- Um Probleme kontinuierlich erkennen und entsprechende geeignete Tools anbieten zu können, sollte im Abstand von 5 Jahren eine weitere umfassende Mitarbeitenden-Befragung zu Führung, Engagement und Gesundheit durchgeführt werden.

## 6.9 Übersicht Personalentwicklungsmassnahmen

### Wissen und Lernen

- Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden: Unterstützung für Anforderungsprofil erstellen, Vorstellungsgespräche und Auswahl von Mitarbeitenden
- Einführung neuer Mitarbeitenden: Job Enrichment für Mitarbeitende 50+, indem sie die Einarbeitung planen und durchführen
- Weiterbildung: Wie kann eine Pensionierung / ein Personalersatz optimal vorbereitet werden, damit das Wissen nicht verloren geht?

### Leistungsbeurteilung

- Seminar inklusive Übung: Dos and Dents beim Feedback geben
- Berufliche Perspektiven und Weiterbildungsziele: Vorgehen erläutern und Gesprächsführung
- Regelmässige Kontrolle über die Durchführung der MAB

### Personalentwicklung

#### Führungskräfte

- Seminar: *Schwierige Mitarbeitende*
- Seminar: Entwicklungspsychologie von Mitarbeitenden 50+
- Coaching für Vorgesetzte
- Intervention für Vorgesetzte
- Wissensmanagement

#### Mitarbeitende

- Coaching für Mitarbeitende
- Konfliktberatung
- Laufbahnberatung
- Gespräche mit Vorgesetzten

#### Gesundheit

- Eigene Ressourcen optimieren
- Umgang mit Stress
- Ergonomie
- Führungsschulung: Umgang mit kranken Mitarbeitenden
- Vorbereitung für die Pensionierung
- Beratung frühzeitige Pensionierung bzw. schrittweise Pensionierung

### Strategische Entscheide

- Eine Basis-Führungsweiterbildung obligatorisch erklären.
- Zusätzliche Ressourcen bei einem personellen Wechsel zur Verfügung stellen, um eine optimale Übergangslösung zu finden.
- Um Probleme kontinuierlich erkennen und entsprechende geeignete Tools anbieten zu können, sollte im Abstand von 5 Jahren eine weiter umfassende Mitarbeitenden-Befragung zu den Themen Engagement, Führung und Gesundheit durchgeführt werden.



## 7 Diskussion und Ausblick

### 7.1 Diskussion

Die vorliegende Untersuchung zeigt, wie Vorgesetzte von Mitarbeitenden 50+ als auch Mitarbeitende 50+ die Situation an der UZH bezüglich Lernen, Führung und Engagement beurteilen, und welche Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet werden können.

Aufgrund stetiger Anpassungen am Arbeitsplatz besteht ein grosser Bedarf an Wissen. Die Studie ADM (Becker, 2011) zeigt, dass die Leistungsmotivation bei den jüngeren Mitarbeitenden äquivalent ist mit derjenigen der älteren Mitarbeitenden. Ältere Mitarbeitende benötigen zur Verarbeitung neuartiger Lernmaterialien grundsätzlich mehr Zeit. Die Lernmotivation ist hingegen im Alter erhöht. Dies ist aus dem Weiterbildungsverhalten an der UZH gut erkennbar. Die besuchten Weiterbildungen steigen mit dem Alter an, was gegenläufig ist mit den Erhebungen entsprechend Cranmer et.al. (2013). Trotzdem hat sich gezeigt, dass die Anzahl UZH-unterstützter Weiterbildungstage recht tief ist und nicht dem Reglement der UZH entspricht. Einerseits haben die Mitarbeitenden laut UZH - Reglement die Möglichkeit, mehr UZH-unterstützte Weiterbildung zu besuchen. Andererseits werden *Zeit- und Ressourcenprobleme* genannt, die verhindern, die reglementarisch möglichen Weiterbildungen voll auszuschöpfen. Weitere genannte Barrieren sind u.a. *familiäre Verpflichtungen* und *Gesundheit*. Im Durchschnitt besuchen die Mitarbeitenden gleichviele Weiterbildungstage auf freiwilliger Basis. Das zeigt eine hohe Motivation. Die Tatsache, dass die Mitarbeitenden am häufigsten UZH-unterstützte fachliche Weiterbildungen und auf freiwilliger Basis am zweithäufigsten fachliche Weiterbildung besuchen, unterstreicht den Befund, dass die Mitarbeitenden in ihrem beruflichen Alltag stetigen Anpassungen gegenüber stehen. Die Mitarbeitenden verfügen über hohes Betriebswissen. Gerade deshalb wurde der Aspekt der Wissenserhaltung von den Vorgesetzten während des Workshops intensiv diskutiert. Das an der UZH gewonnene Wissen sollte erhalten bleiben. Um dieses Wissen bei Austritt/Pensionierung zu erhalten, wünschen sich die Vorgesetzten mehr Ressourcen und Instruktion, wie dieses Wissen erhalten bzw. der Wissenstransfer sichergestellt werden kann.

*Feedback* und *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* haben einen signifikant - positiven Zusammenhang mit besuchten Weiterbildungstagen. Die MAB ist eine Möglichkeit, anlässlich derer die Vorgesetzten sich mit den Fähigkeiten und Anforderungen des einzelnen Mitarbeitenden genau auseinandersetzen und Ziele vereinbaren können. Dabei geht es auch darum, die beruflichen Perspektiven zu thematisieren. Da sich die Fähigkeiten und Ziele im Verlauf der Lebensspanne verändern (Rossnagel (2009)), ist es besonders wichtig, regelmässig und systematisch die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu beurteilen und die Ziele mit ihnen gemeinsam zu diskutieren und entsprechend zu formulieren. Nur damit können Veränderungen kontinuierlich erfasst werden und entsprechende Massnahmen, wie beispielsweise spezifische Weiterbildungen geplant werden. Darüber hinaus fördern angepasste Ziele das Engagement der Mitarbeitenden (Gruman & Saks, 2011). Indem die Mitarbeitenden sich aktiv in die MAB einbringen, wird die Beziehung zu den Vorgesetzten positiv beeinflusst (Elicker et. al. ,2006).

Bezüglich MAB besteht Personalentwicklungsbedarf. Erstens sollten die MABs regelmässig, d.h. mindestens alle zwei Jahre durchgeführt werden, und die Vorgesetzten sollten Unterstützung erhalten, wie die Gespräche konstruktiv geführt werden können. Zweitens ist es wichtig, dass die Vorgesetzten über die Veränderungen der Motivation ihrer Mitarbeitenden über die Lebensspanne hinweg sowie über die Einflussfaktoren auf das Engagement informiert werden. Das hilft den Vorgesetzten, die Veränderungen besser einordnen und somit auch besser verstehen zu können. Das wiederum fördert ein differenziertes Hingucken und Beurteilen des einzelnen Mitarbeitenden. Damit wird es möglich, auf die Mitarbeitenden individuell einzugehen. Drittens sollten die Mitarbeitenden befähigt werden sich selber konstruktiv in die MAB einzubringen, indem sie sich selber vorbereiten und sich konstruktiv in den Dialog einbringen. Denn Elicker et. al. (2006) sehen im Leistungsbeurteilungsgespräch einen sogenannten *contact point*, der stark von der gegenwärtigen Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden beeinflusst wird. Die Beziehung kann positiv beeinflusst werden, wenn die Mitarbeitenden ihre Meinung äussern können, wenn sie von der Entscheidung mitbetroffen sind, was bei der MAB, gerade was die Ziele anbelangt wichtig ist.

Regelmässige Rückmeldungen sind aber auch im Alltag wichtig. Diese erfolgen jedoch zu wenig oft. Das könnte u.a. darauf zurückzuführen sein, dass Vorgesetzte die Erfahrungen der Mitarbeitenden hoch einschätzen und deshalb keinen Bedarf für Rückmeldungen sehen. Rosen und Jerdee (1976, in Noefer et al, 2009) konnten einen Zusammenhang zwischen Alter und Feedback zeigen und gehen davon aus, dass das möglicherweise an den Erfahrungen liegen könnte. Denn Vorgesetzte könnten glauben, dass Mitarbeitende mit zunehmendem Alter weniger Feedback benötigen. Da den älteren Mitarbeitenden auch weniger Entwicklungspotenzial zugeschrieben werden, könnte Feedback aus Sicht des Unternehmens auch weniger wichtig erscheinen. Im Weiteren konnten London & Wohlers (1991) nachweisen, dass leistungsbezogenes Feedback eine Zunahme der Kongruenz von Selbst- und Fremdbeurteilung bewirkt. Insofern ist es wichtig, dass den Vorgesetzten einerseits Wissen und andererseits Übungsmöglichkeiten angeboten werden, damit sie gut vorbereitet im Alltag Feedback geben können.

Im Weiteren hat die vorliegende Untersuchung gezeigt, dass die Vorgesetzten Leistungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Flexibilität und Interesse bei den älteren Mitarbeitenden geringer einschätzen als bei den Jüngeren. Illmarinen (1999) konnte in seiner Längsschnittstudie zeigen, dass u.a. das Führungsverhalten und die Einstellung der Vorgesetzten wesentliche Faktoren sind, welche sich auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden signifikant positiv auswirken. Deshalb scheint es besonders wichtig, dass die Vorgesetzten die Mitarbeitenden sorgfältig beurteilen und entsprechend unterstützen. Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass die Vorgesetzten im Weiteren sehr viel mehr positive Aspekte der Mitarbeitenden 50+ beschrieben haben als negative Aspekte. Das hat möglicherweise damit zu tun, dass ein wesentlicher Teil der Vorgesetzten selber zu der Mitarbeitendengruppe 50+ zählen.

Eberhardt & Meyer (2011) konnten zeigen, dass sich u.a. folgende Punkte auf die Arbeitsfähigkeit positiv auswirken: Erhöhung der Reflexionsfähigkeit, individuelle als auch leistungs- und erfahrungsbezogene Arbeitsgestaltung, Verhindern von stereotypem Denken sowie Flexibilität der Führung. Mit den genannten Massnahmen und den bestehenden Befunden wird diesen Forderungen Rechnung getragen.

Im Weiteren kann die vorliegende Studie einerseits zeigen, dass die Vorgesetzten individuell auf ihre Mitarbeitenden eingehen. Andererseits hat sich gezeigt, dass sich *individualisierte Führung* auf *überdurchschnittliches Engagement* positiv auswirkt. *Überdurchschnittliches Engagement* wirkt sich schliesslich auf *Engagement Job und Engagement Organisation* positiv aus.

Robinson (2003) konnte in seiner Studie zeigen, dass *sense of involvement and value* der wichtigste Einflussfaktor auf Engagement ist. Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass die Mitarbeitenden die Werthaltung der Vorgesetzten positiv beurteilen und sich diese signifikant positiv auf das Engagement auswirkt. Insofern konnte die vorliegende Studie diesen Befund ebenfalls nachweisen.

In der vorliegenden Untersuchung wurden mit dem Fragebogen der Schwerpunkt auf Lernen und Aspekte des Führungsverhaltens gelegt. Die individuellen Bedürfnisse, welche die Mitarbeitenden befähigen, sich positiv in ihrem beruflichen Alltag zu bewegen wurden nur am Rande abgefragt. In den Workshops jedoch, haben sich einige Faktoren gezeigt, die aus Sicht der Vorgesetzten aber auch aus Sicht der Mitarbeitenden wichtig sind. Die Mitarbeitenden sollten Unterstützung erhalten und dadurch befähigt werden, sich in für sie schwierigen Situationen konstruktiv zu verhalten. Um die Motivation bei den Veränderungen über die Lebensspanne aufrecht erhalten zu können, scheint es wichtig, dass sie ein neues Bewusstsein über ihre Veränderungen und Bedürfnisse erhalten und sich eine Grundlage erarbeiten können, wie sie auf diese reagieren wollen.

Es ist beachtlich, dass zwei Drittel der Vorgesetzten eine Führungsweiterbildung besucht haben. Jene Vorgesetzten, die eine UZH-externe Führungsweiterbildung besucht haben, zeigen aus ihrer Sicht mehr Sensibilität für Mitarbeitende und zeigen mehr zielorientierte Führung.

Das Engagement für die Organisation und den Job sind positiv ausgefallen. Die Prüfung des Modells hat gezeigt, dass *lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung* und *Feedback* signifikant positiven Zusammenhang mit WB-Tagen zeigt.

Überdurchschnittliches Engagement wird von individualisierter Führung und lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung positiv beeinflusst. Lernförderliche Arbeitsplatzge-

staltung und Werthaltung sind die wesentlichen Faktoren, die sowohl das Job als auch das organisationale Engagement positiv beeinflussen.

## 7.2 Methodik

Der Fragebogen konnte wichtige Erkenntnisse zu den drei Aspekten Lernen, Führung und Engagement aufzeigen und war die Grundlage, um Personalentwicklungsmassnahmen abzuleiten. Die Workshops konnten ergänzend aufzeigen, mit welchen Problemen die Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Alltag konfrontiert sind.

In der vorliegenden Untersuchung wurden im Fragebogen mehrheitlich wenige, zu wenige Items zu den einzelnen Skalen entwickelt. Die Varianzaufklärung im geprüften Modell von *Engagement Job* mit 25% und *Engagement Organisation* konnte mit nur 17% aufgeklärt werden. Einige wenige Items wurden in der Auswertung nicht berücksichtigt. Insofern sollten die entscheidenden Skalen noch detaillierter herausgearbeitet werden, um den Fragebogen bei einer nächsten Befragung noch effizienter zu entwickeln.

Das Antwortformat mit nur vier Abstufungen ist sehr klein. Eine höhere Ratingskala mit beispielsweise sechs Abstufungen würde die Reliabilität erhöhen. Es hat einzelne Items gegeben, welche nicht ins Antwortformat passten, was bei der Auswertung zu Schwierigkeiten führte. Die Items passten inhaltlich zum Konstrukt, zeigten jedoch in der Auswertung beispielsweise geringe Trennschärfe bzw. Cronbachs Alpha konnte nicht mit alternativen Items erhöht werden.

Die Produktivität, welche im vorgeschlagenen Modell durch erhöhtes Engagement ebenfalls gesteigert werden kann, wurde nicht überprüft und beruht auf den theoretischen Annahmen von andern Forschenden.

Das Thema Gesundheit stand nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit. Das Risiko von Mitarbeitenden 50+ zu erkranken ist jedoch höher als in den andern Altersgruppen. Aufgrund der Workshops wurde klar, dass diesem Aspekt zu wenig Bedeutung zugemessen wurde und folglich auch zu wenige Items über diese Thematik abgefragt wurden.

Der erste Workshop mit den Mitarbeitenden führte aufgrund der Gruppenzusammensetzung zu wenig konstruktiven Diskussionen, obwohl die Teilnehmenden sehr en-



gagiert dabei waren. Die Autorin hat deshalb für den zweiten Workshop einen angepassten Ansatz gewählt. Das Vorgehen, den Mitarbeitenden viele Resultate zu präsentieren, um danach einen Dialog zu gestalten war ungünstig, da sich die Mitarbeitenden zu sehr von den Zahlen beeindruckt liessen. Es war für die Moderatorin schwierig, mit den offenen Fragen die Teilnehmenden auf die kritischen Punkte im Berufsalltag zu lenken. Die Gruppenkonstellation war zusätzlich schwierig, weil eine Person bei interessanten Diskursen die Spannung auflöste, indem sie einfache, undifferenzierte Lösungen oder Statements eingebracht hatte.

Im zweiten Workshop mit den Vorgesetzten wurde das Vorgehen deshalb anders gewählt. Die Vorgesetzten wurden erst nach der Diskussion über die entsprechenden Resultate informiert. Die Resultate wurden zudem in stark kondensierter Form präsentiert. Das führte zu einer offenen Diskussion, die für alle eine Bereicherung darstellte.

### **7.3 Ausblick**

Falls in der kommenden Zeit Personalentwicklungsmassnahmen umgesetzt werden, kann nach fünf Jahren eine erneute Untersuchung gemacht werden, um im Spezifischen auf entsprechende Faktoren zu fokussieren und schliesslich Aussagen machen zu können, inwiefern sich die Änderungen auf das Engagement ausgewirkt haben.

Im Weiteren stellt sich die Frage, ob eine Untersuchung über alle Mitarbeitenden gemacht werden soll, um die Unterschiede zwischen den Jüngeren und Älteren Mitarbeitenden erfassen zu können.

Abschliessend kann gesagt werden, dass mit dieser Arbeit Personalentwicklungsmassnahmen vorgeschlagen wurden, die für Mitarbeitende und Führungspersonen von grosser Bedeutung sind. Die UZH unterstützt grundsätzlich Personalentwicklungsmassnahmen. Insofern stellt diese Arbeit eine gute Grundlage dar, um zu entscheiden, wie Personalentwicklung (50+) an der UZH umgesetzt werden kann.

## 8 Literaturverzeichnis

- Backhaus K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden*. Berlin: Springer Verlag
- Baer, N., Frick, U., Fasel, T., Wiedermann, W., (2010). *Schwierige Mitarbeiter, Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche*, Forschungsbericht 1/11, Bern: BBL
- Barkholdt, C., Frerichs, F., Naegele, G., (1995). Altersübergreifende Qualifizierung - eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer, *Mitteilungen aus der Arbeitsmarktforschung und Berufsforschung*, 28.Jg, Nürnberg: W. Kohlhammer GmbH
- Becker, M., (2011) Optimistisch Altern. In Ritz, A., Torm, N. (Hrsg). *Talentmanagement* (S. 39-55). Wiesbaden: Gabler Verlag
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Braedel-Kühner, C, (2005). *Individualisierte altersgerechte Führung*. Frankfurt: Verlag Peter Lang
- Bruggmann, M. (2000). *Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH
- Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10, 59–73
- Bühl, A. (2008). *SPSS 16 Einführung in die moderne Datenanalyse* (11. Auflage). München: Pearson Studium
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. (3. Auflage). München: Pearson Deutschland, GmbH
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, p. 155-159.
- Cranmer, M., Bernier, C., von Erlach, E., (2011). *Weiterbildungsaktivitäten, Ergebnisse des Mikrozensus Aus- und Weiterbildung*, Neuenburg: Bundesamt für Statistik

- Eberhardt, D., Meyer, M. (2011). *Mit Führung den demografischen Wandel gestalten*. München: Rainer Hampp Verlag
- Elicker J.D., Levy, P.E. & Hall, R.J. (2006). The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process. *Journal of Management*, 32(4), 531- 551.
- Fischer, F., (2002). Gemeinsame Wissenskonstruktion–Theoretische und methodologische Aspekte, *Psychologische Rundschau*, 53 (3), 119–134.
- Flick, U. (2009). *Qualitative Sozialforschung, eine Einführung* (2. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH
- Gruman, J.A., Saks, A.M. (2011). Performance management and employee engagement, *Human Resource Management Review* 21, 123–136.
- Gutknecht, S. (2013). *Vorlesungsunterlagen FS 2013*, Modul Personalentwicklung. Olten: FHNW
- Hackman J.R. und Oldham, G.R. (1976). Motivation through Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, 16, 250-279.
- Ilmarinen, J. (1999). *Ageing workers in the European Union-Status and promotion of work ability, employability and employment*, Helsinki: Finnisch Institut of Occupational Health
- Keppell, M., Au, E., Ma, A., Chan, C. (2006). Peer learning and learning oriented assessment in technology enhanced environments, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, Vol. 31, Nr. 4, pp. 453–464.
- Kühn, T., Koschel, K.-V. (2011). *Gruppendiskussion, ein Praxis-Handbuch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Landesarbeitsamt Baden-Württemberg (2001). *Abschlussdokumentation zum Modellversuch Organisation- und Personalentwicklung mit leistungsfähigen Mitarbeitern in der 2. Hälfte ihres Erwerbslebens*, Förderkennzeichen: D 2510.00
- London, M., Wohlers, A.J. (1991). Agreement between subordinate and self-ratings in upward feedback. *Personnel Psychology*, 44, 375-390.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.

- Mayring, P. (2010) *Qualitative Inhaltsanalyse*. (11. Aufl.) Basel: Beltz Verlag
- Maslach, C, Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., (2001) *Job Burnout, Annual Review Psychology* 52, 397–422
- Moosbrugger, H., Kelava, A. (2012). *Test- und Fragebogenkonstruktion*, Berlin: Springer Verlag
- Noefer, K., Stegmaier, R., Molter, B. und Sonntag, K., (2009). Innovatives Verhalten über die Altersspanne, Effekte von Feedback, Unterstützung der horizontalen Mobilität und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit, *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8 (2), 47-58.
- Rau, R., (2004) Lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung: Eine empirische Studie, *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48 (N.F. 22) 4, 181-192.
- Robinson, D. (2007) *Employee Engagement*, Verfügbar unter:  
<http://www.employment-studies.co.uk/pubs/report.php?id=op11>, 11.1.2015
- Rosnagel, C.S. (2009). Motivationsregulation älterer Beschäftigter. In *Perspektiven 50+*. Brauer, K., Korge, G., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Iss 7, 600 – 619.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 293-315.
- Seyfried, B. (2011). *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein*, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag BmbH & Co. KG
- Sonntag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 518-28.
- Universität Zürich, (2014). *Aus und Weiterbildung für Mitarbeitenden an der Universität Zürich*. Verfügbar unter  
<http://www.pa.uzh.ch/Vorgesetzte/ma2/va2.html> (11.1.2015)

Universitätsleitung (2012). *Leitbild Universität Zürich*, Zürich: Sekretariat Fachstelle Publishing

Universitätsleitung (2007). *Reglement betreffend die Kostenübernahme und Rückerstattungspflicht von Aus- und Weiterbildungen für Angestellte der Universität Zürich*. Verfügbar unter

<http://www.pa.uzh.ch/Vorgesetzte/ma2/va2/ReglementAusWeiterbildung.pdf>

(11.1.2015)

Wahlstedt K, Edling, C., (1997). Organizational changes at a postal sorting terminal - their effects upon work satisfaction, psychosomatic complaints and sick leave, *Work & Stress*, 11, 279-291.

Wien, A. & Franzke, N. (2013). *Systematische Personalentwicklung*, Wiesbaden: Springer

Zempel, J., Moser, K. (2005). Feedback als Moderator der Validität von Selbstbeurteilungen, *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4 (1), 19-27.