



## **HR meets HP Studie**

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

Mercedes I. Hausi  
Universität Heidelberg, AWI

1. Wirtschaftswissenschaftliches Forum Essen  
28. – 30. September 2011  
Potenziale älterer Mitarbeiter, Session 4 – 1.4.1 HR

# Inhalt

- Folgen des demographischen Wandels
- Vorstellung der HR meets HP Studie
- Ablauf der HR meets HP Studie – Phase I
- Ergebnisse Phase I
- Erste Schlussfolgerungen



# Folgen des demographischen Wandels

## Erwerbspersonenverknappung

Frauenquote!!

Wer bezahlt unsere Renten?

Junge  
Lar

Wer pflegt zukünftig unsere  
Alten, wenn wir

Generationenvertrag  
aufgelöst?

POTENZIALTRÄGER so  
wie nie

Könn  
noch  
sein  
ältere Menschen  
innovativ

## Erwerbspersonenverknappung

Änderung des Arbeitsmarktes  
mehr Kindergeld?  
Geburten durch morgen?

Rente mit 70???

Deutsche  
and schrump

REKORDNIVEAU der  
Arbeitslosigkeit vs.  
FACHKRÄFTEMANGEL

OF TALENTS



# Vorstellung der HR meets HP Studie (I)

- Grundlegende Annahme\*

Eine sinkende Anzahl des Erwerbspersonenpotenzials bedeutet, dass aktiv die vorhandene Ressource junge und ältere Potenzialträger ausgeschöpft werden muss.

- Forschungsfragen

„Wie sind Potenzialträger in der Praxis definiert und wo liegen die Stärken und Schwächen junger und älterer Potenzialträger?“

„Welche Anreize bedarf es um die Leistung von jungen und älteren Potenzialträgern abzurufen und diese langfristig aufrecht zu erhalten?“

„Wie können junge und ältere Potenzialträger gefördert werden?“

\*In Anlehnung an u.a. Börsch-Supan und Wilke (2009) sowie Frey und Osterloh (2002).

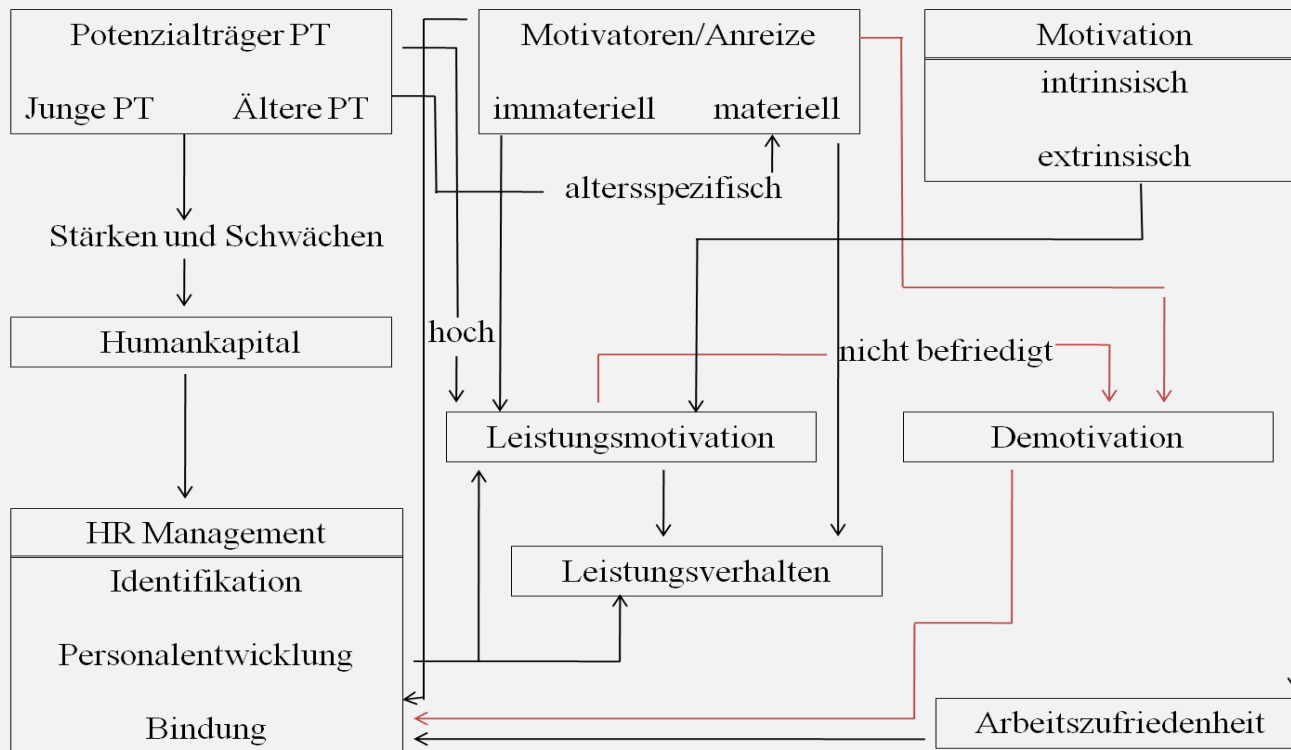


# Vorstellung der HR meets HP Studie (II)

- Ziel der Untersuchung**

Erweiterung theoretischer Aspekte durch praktische Erkenntnisse

Konkret: Wie können Anreize für junge und ältere Potenzialträger gesetzt werden?



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Berthel und Becker (2010)



# Vorstellung der HR meets HP Studie (III)

- **Untersuchungsgegenstand**

Deutschstämmige Firmen mit Hauptsitz in Deutschland

- **Probanden**

Experten (vorwiegend Abteilungsleiter Personal)

junge Potenzialträger (16 – 35 Jahre)

ältere Potenzialträger (45 – 67 Jahre)

- **Exploration**

Phase I                    offene strukturierte Interviews (qualitative Befragung)

Zeitraum: Juni – September 2010

Phase II                    Online-Fragebogen mit geschlossenen Fragen

Zeitraum: Juli – August 2011



# Ablauf HR meets HP Studie – Phase I (I)

- **Probanden**  
15 Experten, 23 junge und ältere Potenzialträger  
aus 15 deutschen Unternehmen
- **Durchführung des Interview**  
1 h Interview am Arbeitsort der Probanden  
( per Tonband aufgezeichnet)
- **Interviewleitfaden**  
14 bzw. 15 Fragen plus demographische Daten  
Fragen zum Thema Stärken-Schwächen, Anreize und Förderung (Weiterbildung)



# Ablauf HR meets HP Studie – Phase I (II)

- **Auszug aus dem Interviewleitfaden Phase I (Mitarbeiter)**

„Wie würden Sie, wenn Sie Ihre Kollegen betrachten, einen Potenzialträger definieren?“

„Wo sehen Sie Ihre Stärken und Schwächen in Abhängigkeit von Ihrer Altersgruppe?“

„Gibt es im Unternehmen Weiterbildungsangebote für alle Potenzialträger/Arbeitnehmer und auch altersspezifische Angebote?“

„Welche Anreize sind für Sie selbst motivierend/attraktiv und warum gerade diese?“

„Wie sehen Sie derzeit das Engagement Ihres Arbeitgebers im Bereich Weiterbildung und Entwicklung für Sie selbst und Ihre Altersgruppe?“





# Ablauf HR meets HP Studie – Phase I (III)

- **Auswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse** (Mayring 2002, 2008)

Hauptkategorien:

1. Junge und ältere Potenzialträger

1.1 Grundlegende Merkmale eines Potenzialträgers

1.2 Selbsteinschätzung der jungen Potenzialträger

1.3 Selbsteinschätzung der älteren Potenzialträger

1.4.1 positive und negative *Anreize/Bedürfnisse* aus Sicht junger Potenzialträger

1.4.2 positive und negative *Anreize/Bedürfnisse* aus Sicht älterer Potenzialträger

1.5.1 Förderung/*Fördermaßnahmen* aus Sicht junger Potenzialträger

1.5.2 Förderung/*Fördermaßnahmen* aus Sicht älterer Potenzialträger

2. Experten

2.1 Grundlegende Merkmale eines Potenzialträgers

2.2 Fremdeinschätzung von jungen Potenzialträger

2.3 Fremdeinschätzung von älteren Potenzialträger

2.4 Fremdeinschätzung positiver und negativer *Anreize/Bedürfnisse* junger und älterer Potenzialträger

2.5 Förderung/*Fördermaßnahmen*

Universität Heidelberg – Alfred-Weber-Institut für Wirtschaftswissenschaften - Lehrstuhl

Behavioral Economics Doktorandin Mercedes I. Hausi



# Ergebnisse Phase I (I)

## - Merkmale von Potenzialträgern -

Sicht der Potenzialträger	Sicht der Experten
Ausbildungsstand	Potenzial
Breite Denkweise	Breite Denkweise
Eigenverantwortung	Eigenverantwortung
Fachwissen	Fachwissen
Kompetenzen	Kompetenzen
Leistungsbereitschaft	Leistungsbereitschaft
Lernbereitschaft	Lernbereitschaft
Politisches Denken	Politisches Denken
Teamfähigkeit	Teamfähigkeit
Veränderungsbereitschaft	Veränderungsbereitschaft



# Ergebnisse Phase I (II)

## - Junge Potenzialträger Stärken und Schwächen -

Selbsteinschätzung (Stärken)	Fremdeinschätzung (Stärken)
Ausbildung	Ausbildung
Belastbarkeit	Belastbarkeit
Leistungsbereitschaft	Leistungsbereitschaft
Lernbereitschaft	Lernbereitschaft
Mobilität	<b>Engagement</b>
Teamfähigkeit	<b>Risikobereitschaft</b>
Technolog. Know-how	Technolog. Know-how
Veränderungsbereitschaft	Veränderungsbereitschaft

Selbsteinschätzung (Schwächen)	Fremdeinschätzung (Schwächen)
Arroganz	Arroganz
Ausbildung	Ausbildung
Erfahrung	Erfahrung
Leistungsbereitschaft	
Loyalität	Loyalität
Ungeduld	Ungeduld



# Ergebnisse Phase I (III)

## - Ältere Potenzialträger Stärken und Schwächen -

Selbsteinschätzung (Stärken)	Fremdeinschätzung (Stärken)
Erfahrung	Erfahrung
Gelassenheit	Gelassenheit
Leistungsbereitschaft	Leistungsbereitschaft
Lernbereitschaft	Lernbereitschaft
Loyalität	Loyalität
Netzwerke	Netzwerke
Veränderungs- bereitschaft	Veränderungs- bereitschaft
	<b>Fachwissen</b>
	<b>Selbstbestimmtheit</b>

Selbsteinschätzung (Schwächen)	Fremdeinschätzung (Schwächen)
Belastbarkeit	Belastbarkeit
Erfahrung	
Lernbereitschaft	Lernbereitschaft
Technolog. Know-how	Technolog. Know-how
Veränderungs- bereitschaft	Veränderungs- bereitschaft



# Ergebnisse Phase I (IV)

## - positive Anreize/Bedürfnisse -

Sicht junge PT	Sicht Experten	Sicht ältere PT
Ausgestaltung des Jobs	Ausgestaltung des Jobs	Ausgestaltung des Jobs
Ausstattung	Ausstattung	Ausstattung
Förderung, Führung	Förderung, Führung	Förderung, Führung
Marktger. Bezahlung	Marktger. Bezahlung	Marktger. Bezahlung
Projektarbeit	Projektarbeit	Projektarbeit
Sicherheit	Sicherheit	
Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur
Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung
Vergünstigungen	Vergünstigungen	
Wertschätzungen	Wertschätzungen	Wertschätzungen
Work-Life-Balance	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance



# Ergebnisse Phase I (V)

## - negative Anreize/Bedürfnisse -

Sicht junge PT	Sicht Experten	Sicht ältere PT
Ausgestaltung des Jobs	Ausgestaltung des Jobs	Ausgestaltung des Jobs
Erwartungen nicht erfüllt	Erwartungen nicht erfüllt	Erwartungen nicht erfüllt
Keine Förderung	Keine Förderung	
Schlechte Führung	Schlechte Führung	Schlechte Führung
Keine marktger. Bezahlung	Keine marktger. Bezahlung	Keine marktger. Bezahlung
Politische Aspekte	Politische Aspekte	Politische Aspekte
Struktur. Maßnahmen	Struktur. Maßnahmen	Struktur. Maßnahmen
Neg. Unternehmenskultur	Neg. Unternehmenskultur	Neg. Unternehmenskultur
Keine Verantwortung	Keine Verantwortung	Keine Verantwortung
Keine Wertschätzung	Keine Wertschätzung	Keine Wertschätzung



# Ergebnisse Phase I (VI)

## - Förderung/Fördermaßnahmen -

Sicht junge PT	Sicht Experten	Sicht ältere PT
Allgem. Weiterbildung	Allgem. Weiterbildung	Allgem. Weiterbildung
Alterspezif. Weiterbildung	Alterspezif. Weiterbildung	
Ausbildung/Studium/ Qualifizierung	Ausbildung/Studium/ Qualifizierung	Ausbildung/Studium/ Qualifizierung
Eigeninitiierte Weiterbildung	Eigeninitiierte Weiterbildung	Eigeninitiierte Weiterbildung
Fremdinitiierte Weiterbildung	Fremdinitiierte Weiterbildung	Fremdinitiierte Weiterbildung
Management-Weiterbildung	Management-Weiterbildung	
Persönlichkeitsentwicklung	Persönlichkeitsentwicklung	Persönlichkeitsentwicklung
Präventionsmaßnahmen	Präventionsmaßnahmen	Präventionsmaßnahmen
Training-on-the-job	Training-on-the-job	Training-on-the-job
	Weitergabe von Wissen	Weitergabe von Wissen



# Erste Schlussfolgerungen

- Junge und ältere Potenzialträger unterscheiden sich nicht wesentlich
- Experten schätzen Potenzialträger sehr gut ein
- Anreizsysteme im Bereich Förderung bzw. Bindung an Bedürfnissen von Potenzialträgern ausrichten

Weiterführend Forschung:

Grundlagen aus Phase I werden in Phase II weiter erforscht (gesteigerte Probandenzahl und geschlossene Fragen)





# Quellen

- **Berthel, Jürgen; Becker, Fred G.:** *Personalmanagement – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Schäffer-Poeschel Verlag, 9. Auflage, Stuttgart 2010.
- **Börsch-Supan, Axel; Wilke, Christian B.:** *Zur mittel- und langfristigen Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland*. Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, Vol. 42, Issue 1, 2009, 29-48.
- **Frey, Bruno S.; Osterloh, Margit:** *Managing Motivation – Wie Sie die neue Motivationsforschung für ihr Unternehmen nutzen können*. Gabler Verlag, 2. Auflage, 2002.
- **Mayring, Philipp:** *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. Beltz Verlag, 9. Auflage, Weinheim und Basel, 2008.
- **Mayring, Philipp:** *Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Beltz Verlag, 5. Auflage, Weinheim und Basel, 2002.





**Ist Ihnen etwas unklar?  
Gerne beantworte ich Ihre Fragen!**

**Mercedes I. Hausi – Universität Heidelberg**  
**mercedes\_hausi@web.de**

**In Zusammenarbeit mit:**



**Prof. Dr. Christiane Schwieren**  
**Universität Heidelberg**  
**Alfred-Weber-Institut für**  
**Wirtschaftswissenschaften**  
**Lehrstuhl Behavioral Economics**

**Prof. Dr. Thomas A. Martin**  
**FH Ludwigshafen**  
**Professor für Betriebswirtschaftslehre**

