
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Altersdifferenzierte Führung und Führungserfolg	9
2.1	Gesetzliche Grundlage in Deutschland schützt vor Diskriminierung	9
2.2	Altersgerechte Führung älterer Beschäftigter	10
2.3	Altersdifferenzierte Führung von Teams, Älteren und Jüngeren	13
2.4	Führungserfolg im Spannungsfeld	16
3	Forschungsstand	21
4	Forschungsbedarf und methodisches Vorgehen	31
4.1	Dreiteiliges Arbeitspaket zur Schließung der Forschungslücke	33
4.2	Dreistufiges Phasenmodell des Forschungsprozesses	36
5	Qualitative Expertise-Interviews (AP 1)	39
5.1	Modellkonzeption mit ersten theoriegeleiteten Detailfragen zum AP 1	39
5.2	Meilensteinplanung (AP 1)	43
5.3	Forschungsdesign (AP 1)	45
5.4	Ergebnisse der Expertise-Interviews	62
5.4.1	Notwendigkeit altersdifferenzierter Führung Älterer und Jüngerer	63
5.4.2	Höhere Leistungsbereitschaft arbeitszufriedener Älterer und Jüngerer	68

5.4.3	Einfluss der Digitalisierung auf Jüngere und Ältere vor und während Corona	75
5.4.4	Altersdefinitionen für Ältere und Jüngere	87
5.5	Ergänzung des Forschungsmodells (AP 1)	89
5.6	Diskussionen (AP 1)	91
5.6.1	Diskussion der Ergebnisse der Expertise-Interviews	92
5.6.1.1	Beurteilung der Notwendigkeit altersdifferenzierter Führung	92
5.6.1.2	Bedeutung einer höheren Leistungsbereitschaft für den Führungserfolg	93
5.6.1.3	Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit Jüngerer und Älterer	95
5.6.1.4	Kritische Auseinandersetzung mit der Definition von Älteren und Jüngeren	97
5.6.2	Methodenkritik zu den Expertise-Interviews (AP 1)	99
5.6.3	Implikationen und weiterer Forschungsbedarf für AP 2	100
6	Quantitative Befragung von Mitarbeitenden und Führungskräften (AP 2)	103
6.1	Forschungsdesign (AP 2)	104
6.2	Ergebnisse (AP 2)	115
6.2.1	Deskriptive Statistik und Vergleiche zu Normstichproben	115
6.2.2	Explorative Faktorenanalyse (EFA) der Arbeitsplatzzufriedenheit	152
6.2.3	Test der metrischen Skalen auf Normalverteilung	158
6.2.4	Forschungshypothesen	165
6.2.5	Moderations- und Mediationsanalysen	170
6.3	Diskussionen (AP 2)	176
6.3.1	Diskussion der Ergebnisse (AP 2)	178
6.3.2	Ergänztes Modell (AP 2)	181
6.3.3	Methodenkritik (AP 2)	182
6.3.4	Implikationen und weiterführende Forschung für das AP 3	184

7 Konzeption und Durchführung eines Führungskräfte-Workshops (AP 3)	187
7.1 Ableitung spezifischer Forschungsfragen für den Workshop ...	189
7.1.1 Ergänzungsfragen für Befragung der Teammitglieder durch Teamleitung	189
7.1.2 Zentrale Leitfragen zur Erfolgsmessung des Führungskräfte-Workshops	200
7.2 Forschungsdesign (AP 3)	201
7.3 Ergebnisse des zweitägigen Workshops (AP 3)	207
7.3.1 Ergebnisse des ersten Workshoptags – Abschluss der Phase ‚Unfreezing‘	208
7.3.1.1 Erwartungen und Wünsche der Team- und Bereichsleitungen	208
7.3.1.2 Gegenüberstellung der Vision 2025 der Team- und Bereichsleitungen	212
7.3.2 Endergebnisse des zweiten Workshoptags – Beginn der Phase ‚Moving‘	217
7.3.2.1 Neuregelung mobil-flexibler Arbeit nach Ende der Homeoffice-Pflicht	217
7.3.2.2 Privater Kontakt zum Team und zur Führungskraft	218
7.3.2.3 Steigerung der affektiven Bindung der Mitarbeitenden (OCQ-G)	221
7.3.2.4 Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung	226
7.3.2.5 Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft (LMX7)	227
7.3.2.6 Führungsverhalten in altersgemischten Teams, gegenüber Älteren und Jüngeren (FAF 16)	230
7.3.2.7 Beschäftigung jenseits der Regelaltersgrenze (Silver Worker)	233
7.3.2.8 Operationalisierung der Verbesserung des Führungserfolgs	235
7.3.3 Evaluationskonzept und Ergebnisse der Evaluation des Workshops	238
7.3.4 Ergänztes Modell (AP 3)	245

7.4	Diskussionen (AP 3)	247
7.4.1	Diskussion der Ergebnisse (AP 3)	247
7.4.2	Methodenkritik (AP 3)	249
7.4.3	Theoretische und praktische Implikationen (AP 3)	250
8	Finales Modell der altersdifferenzierten Führung (ADL)	253
9	Gesamtdiskussion der Arbeit (AP 1, AP 2, AP 3)	257
9.1	Diskussion der wesentlichen Ergebnisse der Forschungsstudie	257
9.2	Limitationen der Forschungsstudie	262
9.3	Theoretische und praktische Implikationen sowie Handlungsempfehlungen	265
9.4	Forschungsbedarf	267
10	Fazit und Ausblick	269
11	Danksagung und private Worte zum Schluss	275
	Literaturverzeichnis	279