



# **„2. Halbzeit“**

## **Eine explorative Studie zur Motivation der Manager-Generation 40+**

**Management Summary**

**Prof. Dr. Alexander Cisik**  
Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Niederrhein

April 2015 (Update)



## Hintergrund

Seit Generationen kümmern sich die Personalmanager unserer Unternehmen vor allem um die Gewinnung und Entwicklung sog. „Young High Potentials“. Die prognostizierte demographische Entwicklung und der befürchtete zukünftige Fachkräftemangel verstärken dies.

Unabhängig davon, ob Fachkräfte am Markt tatsächlich knapp werden, umso mehr jedoch, sollte dies eintreten, stellt sich die Frage, welche sonstigen Personalressourcen wir in unseren Unternehmen haben und nutzen könnten, um Engpässe auszugleichen. In diesem Zusammenhang rückt vor allem die Zielgruppe der Manager-Generation 40+ in den Blickpunkt - also diejenigen, die ihren Karrierezenit i.d.R. bereits erreicht haben, gleichwohl aber noch bis zu 20 Jahre im Unternehmen bleiben können. „Gefühlt“ scheinen aber gerade diese „älteren“ Manager seitens „Human Resources“ (HR) eher randständig behandelt, möglicherweise sogar vernachlässigt zu werden.

## Zielsetzung

Im Rahmen eines qualitativen Forschungsprojekts am Fachbereich *Wirtschaftswissenschaften* der Hochschule Niederrhein haben wir uns deshalb einmal etwas eingehender mit der Manager-Generation 40+ beschäftigt. Unser allgemeines Ziel war es herauszufinden, was diese Zielgruppe kennzeichnet (Selbstbild) und wie sie seitens HR gesehen wird (Fremdbild).

Unsere Kernhypothesen waren dabei...

... dass die Manager-Generation 40+ vor dem Hintergrund des weitverbreiteten „Jugendwahns“ von HR tendenziell sich selbst überlassen werde,

... dass keine systematische, zielgruppenspezifische Managemententwicklung stattfindet und

... dass daraus eine suboptimale Arbeitsmotivation der Manager 40+ resultiere,

die wiederum zu einer geringeren „Performance“ und damit letztlich zu einer insgesamt unbefriedigenden Wertschöpfung der vorhandenen personellen Ressourcen im Unternehmen führe.



## Methodik

Das Projekt erstreckte sich von Oktober 2014 bis Januar 2015. Die Datenerhebung fand mittels leitfadengestützter (Telefon-)Interviews im Dezember 2014 statt. Es wurden vor allem offene Fragen gestellt, aber auch Bewertungsskalen („Schulnotenskalen“) verwendet. Die offenen Antworten wurden später zu inhaltlich sinnvollen Clustern zusammengefasst und mit einer entsprechenden „Überschrift“ versehen.

Die Stichprobe bestand aus 60 zufällig ausgewählten Business-Managern der Generation 40+ aus Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen und Branchen und umfasste die Hierarchieebenen *Vorstand / Geschäftsführer* (n=12/20%), *Bereichsleiter / Hauptabteilungsleiter* (n=19/32%), *Abteilungsleiter* (n=17/28%) und *Gruppenleiter* (n=12/20%). Das Durchschnittsalter betrug 52 Jahre, der Anteil der weiblichen Manager lag bei 17%.

Darüber hinaus wurden 13, wiederum zufällig ausgewählte Personalmanager befragt, ebenfalls aus Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen und Branchen, jedoch nicht aus den gleichen Unternehmen wie die befragten Business-Manager.

## Ergebnisse

Aus der Fülle der Ergebnisse seien die wichtigsten kurz und thesenartig zusammengefasst. Beginnen wir mit einem allgemeinen Überblick:

### **Die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Manager 40+ liegt bei „2 Minus“.**

Insgesamt betrachtet, ist die Arbeitszufriedenheit der Manager 40+ mit einem Mittelwert (MW) von 2,28 auf einer „Schulnotenskala“ (1 = sehr hoch bis 6 = sehr niedrig) als noch hoch zu bezeichnen. Bei 57% der Manager hat sich deren Arbeitszufriedenheit im Laufe ihrer bisherigen Karriere verbessert. Vergrößert hat sich dabei vor allem der Entscheidungsspielraum (85% der Befragten). Aber auch der Tätigkeitsinhalt hat sich verbessert (59% der Befragten). Die Zufriedenheit mit der Entwicklung der eigenen beruflichen Laufbahn ist hoch (MW=1,73).

### **Motivator ist in erster Linie der Inhalt der Tätigkeit.**

Wesentliche Arbeitsmotive der Manager-Generation 40+ sind heute in erster Linie der „Inhalt der Tätigkeit“ (58% der Befragten), das „Soziale Klima“ (52%), die „Führungsmoti-

vation“ sowie die „Gestaltungsmotivation“ (beide 48%). Im Laufe der Berufszeit ist insbesondere das „Soziale Klima“ als „Treiber“ wichtiger geworden (+29 Prozentpunkte), gefolgt von der „Gestaltungsmotivation“ (+16 Prozentpunkte) und der „Führungsmotivation“ (+13 Prozentpunkte). Besonders stark abgenommen hat die Bedeutung des „Gehalts“ (-20 Prozentpunkte), der „Persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten“ (-19 Prozentpunkte) und der „Leistungsmotivation“ (-13 Prozentpunkte).

### **Die Manager 40+ sehen sich selbst vor allem als „Wissensvermittler“.**

Auf die Frage, wie sie sich selbst sehen, beschreiben 50% der Manager die wahrgenommene eigene Rolle als die eines „Wissensvermittlers“, gefolgt von den Rollen „Vorbild“ (17%), „Leistungsträger“ (13%) und „Motivator“ (10%).

### **Das Entwicklungsangebot lässt zu wünschen übrig.**

Das Angebot an Entwicklungsmaßnahmen wird seitens der befragten Manager prinzipiell als sehr breit beschrieben – angefangen von „Trainings/Seminaren“ über das „Coaching“ bis hin zum „Blended Learning“. Die Zufriedenheit damit ist insgesamt moderat (MW=2,34). Am besten schneidet das „Training on the job“ ab (MW = 1,75), gefolgt von „Trainings und Seminaren“ (MW = 2,18) und „Tagungen und Kongressen“ (MW = 2,2); Schlusslicht ist das Mentoring (MW = 3,15). Vermisst werden vor allem „Personalisierte Massnahmen“ (28% der Befragten) und „Führungsseminare“ (18% der Befragten).

Differenzieren wir unsere Untersuchungsergebnisse nach den unterschiedlichen Managergruppen, lässt sich feststellen:

### **Vorstände und Geschäftsführer sind besonders zufrieden.**

Von den untersuchten Hierarchiegruppen sind die Vorstände und Geschäftsführer am zufriedensten (MW = 1,83). Deren Arbeitszufriedenheit hat sich im Laufe ihrer Karriere stark verbessert (92% der Befragten), was vor allem an einer „Zunahme des Entscheidungsspielraums“ liegt (91% der Befragten). Besondere „Treiber“ sind für Vorstände und Geschäftsführer heute „Leistungsmotivation“ und „Gestaltungsmotivation“ (jeweils 75% der Befragten). Mit der eigenen Karriereentwicklung ist man ebenfalls hochzufrieden (MW = 1,33).

### **„Sorgenkinder“ sind die Bereichs- und Hauptabteilungsleiter.**

Deutlich schlechtere Zufriedenheitswerte zeigen die Bereichs- und Hauptabteilungsleiter. Hier ist die allgemeine Arbeitszufriedenheit mit einem Mittelwert von 2,68 mit Abstand am niedrigsten im Vergleich aller untersuchten Hierarchieebenen. Im Laufe der Zeit hat sich die Arbeitszufriedenheit bei 53% der Befragten verschlechtert, was vor allem an „Mangelnder Wertschätzung“ ihnen gegenüber liegt (70% der Befragten). Besonderer „Trei-

ber“ ist bei 58% der Bereichs- und Hauptabteilungsleiter die „Führungsmotivation“. Die Karrierezufriedenheit liegt bei einem Mittelwert von 1,89.

Die Befragung der Personaler führte im Vergleich mit den Ergebnissen der Manager-Interviews zu folgenden Befunden:

### **HR „ignoriert“ die besonderen Bedürfnisse der Manager-Generation 40+**

Laut eigener Aussage bietet der Bereich „Personal“ bietet eine Vielzahl von Managemententwicklungsmaßnahmen an - vor allem „Trainings und Seminare“ (23%), „Tagungen und Kongresse“ (17%) sowie „Interne Managementveranstaltungen“ (17%). Die Angebote richten sich generell an alle Manager. Spezifische Maßnahmen, die den besonderen Bedürfnissen der Vertreter der Generation 40+ entsprechen, werden nicht angeboten. Gleichwohl geht HR davon aus, dass die Zufriedenheit der Zielgruppe mit dem Entwicklungsangebot insgesamt bei einem Mittelwert von 1,98 liegt. Die tatsächlichen Bewertungen der Manager 40+ sehen - wie oben bereits erwähnt – aber etwas anders aus: Insgesamt ist man mit einem Mittelwert von 2,34 eine gute halbe Note weniger zufrieden.

### **HR „missversteht“ die Manager-Generation 40+.**

Eine geringe Übereinstimmung zwischen Personal- und Managementsicht zeigt sich auch in der Rollenwahrnehmung: 54% der Personaler sehen die Manager 40+ als "eingefahrene Führungskräfte", die stark gewohnheitsorientiert agieren und in ihrem Denken „verkrustet“ sind. Nur 15% der HR-Vertreter nehmen die Gruppe der Manager 40+ so wahr, wie diese sich selbst: als "Wissensvermittler"; damit beträgt die Differenz zu deren Selbstbild 35 Prozentpunkte. Ähnlich ist es bei den "Treibern": Hier wird vor allem die „Leistungsmotivation“ vermutet (77% der Befragten), gefolgt vom „Status“ (54%) und der „Gestaltungsmotivation“ (46%). Die größten Fremdbild-Selbstbild-Diskrepanzen zwischen Personalern und Managern der Generation 40+ bestehen beim „Sozialen Klima“, dessen Bedeutung für die Manager seitens der Personaler als sehr niedrig eingeschätzt wird (8% der Befragten; Differenz: 44 Prozentpunkte), und beim „Status“, der von 54% der Personalmanager für die Manager als sehr wichtig vermutet wird (Differenz: 41 Prozentpunkte). Weitgehend Übereinstimmung besteht darüber, dass die „Persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten“ kein wesentlicher „Treiber“ mehr sind (Differenz: 5 Prozentpunkte) und die „Gestaltungsmotivation“ ein wichtiger Motivator für die Manager 40+ ist (Differenz: 2 Prozentpunkte).



## Fazit

Werfen wir abschließend einen Blick auf unsere eingangs formulierten Hypothesen. In der Tat werden die Manager der Generation 40+ von HR weitgehend ignoriert, was sich vor allem im Fehlen spezifischer Angebote zur weiteren Managemententwicklung zeigt. Damit können die ersten beiden Hypothesen beibehalten werden. Hinsichtlich der Arbeitsmotivation ergibt sich ein differenzierteres Bild: Vor allem die Top-Manager (Vorstände und Geschäftsführer) sind hochzufrieden, wohingegen das unmittelbar darunter positionierte „Upper Management“ (Bereichsleiter/Hauptabteilungsleiter) die unzufriedenste aller untersuchten Hierarchieebenen ist. Ein Erklärungsansatz dafür ist, dass diejenigen, die an der Spitze des Unternehmens stehen, zwar ihren Karrierezenit erreicht, es dabei aber auch bis ganz nach oben geschafft haben und damit über einen maximalen Handlungsspielraum verfügen. Die Manager der zweiten Reihe haben i.d.R. ebenfalls ihren Karrierehöhepunkt erklommen, damit aber möglicherweise ihr ursprünglich angestrebtes Ziel verfehlt, was offenkundig frustriert.

Vor diesem Hintergrund wiegen die „Ignoranz“ und das „Missverständnis“ der Manager 40+ seitens HR besonders schwer, bleibt damit doch ein ungeheures Potenzial an Wissen und Engagement ungenutzt. Gerade in Zeiten knapper werdender personeller Ressourcen müssen Unternehmen Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit ihrer Manager so lange wie möglich auf maximalem Niveau erhalten. Eine Analogie dazu finden wir im Hochleistungssport, wo die wirklich anspruchsvolle Entwicklungsarbeit erst nach dem größtmöglichen Erfolg beginnt. Man stelle sich beispielsweise einen Schwimmer vor, der mit 22 Jahren Olympiasieger wird, aber potenziell noch knappe 10 Jahren Höchstleistungen bringen kann. Diese wird er aber nur zeigen, wenn die Trainer, die ihn zum Olympiasieg geführt haben, nach diesem Maximalerfolg mindestens so viel in seine weitere Entwicklung investieren wie vorher - auch wenn der Zenit bereits erreicht ist. Es ist nicht einzusehen, warum dieses simple Prinzip im „High Performance“-System „Unternehmen“ keine Gültigkeit haben sollte.

Auch wenn unsere Untersuchungsergebnisse natürlich keinen Anspruch auf Repräsentativität haben, so sind sie u.E. doch interessante Momentaufnahmen, die durchaus als Anregung für das Personalmanagement dienen sollten, sich einmal gezielt mit der Manager-Generation 40+ und den Möglichkeiten zur effektiven Nutzung deren Potenzials zu beschäftigen. Gewinnen würden alle.





## Impressum

### **Prof. Dr. Alexander Cisik**

Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Niederrhein

#### Büro Mönchengladbach

Webschulstraße 41-43  
D - 41065 Mönchengladbach

Zentrale 02161 186 - 0  
Telefon 02161 186 - 6344  
Telefax 02161 186 - 6313

[alexander.cisik@hs-niederrhein.de](mailto:alexander.cisik@hs-niederrhein.de)  
[www08.mg.hs-niederrhein.de/dozenten/cisik](http://www08.mg.hs-niederrhein.de/dozenten/cisik)

#### Büro Düsseldorf

Siegfriedstraße 30  
D - 40549 Düsseldorf

Telefon 0211 557 95 - 00  
Telefax 0211 557 95 - 01  
Mobil 0160 977 14 355

