
Einleitung

Der demographische Wandel und die damit einhergehende Alterung und Schrumpfung der Gesellschaft stellt eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung dar, mit der sich naturgemäß auch Unternehmen und öffentliche Institutionen zunehmend konfrontiert sehen. Insbesondere der bis zum Jahr 2060 prognostizierte drastische Rückgang und die Alterung der deutschen Erwerbsbevölkerung stellen Arbeitgebende vor bisher unbekannte Herausforderungen,¹ die es auf organisationaler Ebene zu bewältigen gilt. Trotz der unverkennbaren Auswirkungen des demographischen Wandels in der Arbeitswelt befassen sich bislang allerdings nur wenige systematische Untersuchungen mit der sich verändernden Alterstruktur von Belegschaften und den daraus resultierenden Handlungserfordernissen für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen. Eine echte Forschungslücke markiert dabei das Thema Alter und Hochschule, was insofern überraschend ist, da gerade Hochschulen von den Auswirkungen des demographischen Wandels besonders betroffen sind, indem sie wie kaum eine andere öffentliche Organisation gesamtgesellschaftliche Entwicklungen und Spannungen widerspiegeln.²

Geleitet von dieser Ausgangslage konzentriert sich die vorliegende Diplomarbeit auf die Frage, wie den Auswirkungen des demographischen Wandels und insbesondere dem Thema Alter und Alterung auf der Hochschulebene begegnet wird sowie in Zukunft begegnet werden kann. Exemplarisch wird dies an der Zentralverwaltung der Universität Freiburg (ZUV) – als zentraler Bereich der Hochschule – analysiert. Hierfür werden 12 Führungskräfte interviewt, deren Aussagen die Grundlage und das Kernstück dieser qualitativ-explorativen Studie bilden. Da Führungskräfte durch ihr Verhalten die Kultur einer Organisation am sichtbarsten repräsentie-

¹Vgl. Statistisches Bundesamt 2009a, S. 17.

²Vgl. Pellert/Welan 1995, S. 50ff. Ähnlich formulieren es auch Pellert 1999, S. 56ff und Voß 2011, S. iii.

ren,³ wird in der empirischen Untersuchung das Verhalten und die Einstellung von Führungskräften hinsichtlich einer alternden Mitarbeiterschaft untersucht, um aus diesen Befunden Rückschlüsse hinsichtlich der Organisationskultur wie auch des konkreten Führungsverhaltens zu ziehen und gegebenenfalls relevante universitäre Handlungsbereiche in Bezug auf die Alter(n)sthematik zu bestimmen.

Angesichts der Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Arbeitswelt wird im ersten Kapitel der Arbeit zunächst auf die Einflussfaktoren, Ursachen und Auswirkungen des demographischen Wandels Bezug genommen sowie auf Herausforderungen für die Hochschulen eingegangen. In Kapitel 2 wird anschließend anhand von Leitfragen das zentrale Erkenntnisinteresse der Arbeit vertiefend dargestellt und auf das empirische Vorgehen von der Datenerhebung durch leitfadengestützte Expert/inn/en-Interviews bis hin zur Auswertung auf der Basis der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring verwiesen. Auf der Grundlage einer fundierten Literaturanalyse ist in Kapitel 3 zunächst von Interesse, welche (alter(n)s-)theoretischen Führungsansätze existieren. Hierfür wird analysiert, welche theoretischen Zugänge hinsichtlich einer größer werdenden (Alters-)Vielfalt vorliegen und wie dieser zunehmenden Vielfalt in Organisationen begegnet werden kann. Darüber hinaus wird der naturgemäße Alterungsprozess von Menschen theoretisch fundiert. Die Relevanz dieser theoretischen Auseinandersetzung besteht für die vorliegende Arbeit darin, Ansatzpunkte abzuleiten, die sich aus den Alter(n)s-konzepten für ein betriebliches Alter(n)smanagement ergeben, die schließlich in Form von Handlungsansätzen in Kapitel 4 dargestellt werden. Ferner wird in diesem Kapitel die Rolle des Alter(n)s in der Personalpolitik und die Bedeutung älterer Arbeitskräfte für Unternehmen und Organisationen herausgestellt sowie auf das Konzept der individualisierten alterngerechten Führung verwiesen, das explizit die Bedürfnisse einer alternden Belegschaft mit einschließt und eine bedeutende Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage darstellt.

Auf der Basis der theoretischen Vorüberlegungen wird im fünften Kapitel ein Indikatorensystem entwickelt, das wesentliche Aspekte von alter(n)s-gerechtem Führungsverhalten umfasst und somit das zentrale Element der Untersuchung bildet. Unter Zuhilfenahme des Indikatorensystems soll im empirischen Teil der Arbeit ermittelt werden, welchen Stellenwert die Alter(n)sthematik in der ZUV hat bzw. inwieweit diese Thematik in den Verwaltungsstrukturen verankert ist. Hierbei wird unter anderem analysiert, in welchem Umfang Belange alternder Mitarbeiter/innen innerhalb von Arbeitsprozessen Beachtung respektive Wertschätzung erfahren und ob Arbeitsabläufe alter(n)s-gerecht koordiniert werden.

³Vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 236.

Der ausgewählte Untersuchungsgegenstand der Arbeit, also die Universität Freiburg mit ihren Konzepten und dem zahlenmäßigen Abbild der Alterstruktur der Mitarbeiterschaft, wird im sechsten Kapitel vorgestellt, bevor dann in Kapitel 7 die Ergebnisse der Auswertung veranschaulicht und universitäre Handlungsbereiche in Bezug auf die Alter(n)sthematik abgeleitet werden. Auf Grundlage der Ergebnisse wird zum Abschluss des siebten Kapitels die Forschungsfrage nach der Alter(n)sgerechtigkeit des Führungsverhaltens in der Zentralverwaltung der Universität Freiburg beantwortet und dabei dargestellt, inwieweit zentrale Aspekte des Konzepts der individualisierten alternsgerechten Führung sowohl auf interaktioneller als auch auf struktureller Ebene der ZUV Berücksichtigung finden. In einem letzten Schritt werden wichtige und auffällige Ergebnisse resümiert, Grenzen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt und ein Ausblick auf weitere Forschungsarbeiten zur Integration der Alter(n)sthematik auf organisationaler Ebene gegeben.