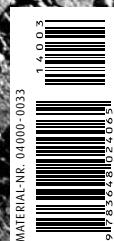


03 2014 | 66. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Demografie: Altersstrukturen jenseits von Managementmoden bewältigen

Mythos oder Wahrheit? Produktivitätsvorteile durch altersspezifische Personalmaßnahmen s. 10

HABERKORN

Wer lernt was von wem? Wissensaustausch in altersgemischten Lerngruppen s. 16

GERPOTT/VOELPEL

Junge Hüpfen führen alte Haudegen: Alles eine Frage der Kompetenz? s. 22

BILINSKA/GRELLERT/WEGGE

Stressfaktor Chef: Wie der Führungsstil Stress und Work-Life-Conflict beeinflusst s. 36

SÜSS/WEISS

State of the Art: Ist gute Führung männlich oder weiblich? s. 46

KOCH/BIEMANN/WECKMÜLLER

Essentials: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals s. 50

CONRADS/LEHMANN-WILLENBROCK/RILKE/WEHNER

Gesundheit nehmen wir besonders genau: **DIN**

SPEC 91020

Gesunde Mitarbeiter sind Zeichen für ein gesundes Unternehmen.

Aber auch älter werdende Belegschaften, die Zunahme von Stress und der Wettbewerb um gute Mitarbeiter rücken das Thema Gesundheit im Unternehmen in den Fokus von Führungskräften und Personalmanagern.

Als Initiator der DIN SPEC 91020 „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ informieren wir Sie gerne persönlich, welcher Weg zu einem erfolgreichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement für Ihr Unternehmen der Beste sein könnte. Und wie die neue DIN SPEC Ihnen dabei hilft.

www.bgm.info/experten



Informationen zu Ihrem Vorteil!

Im Rahmen der Kampagne „Ich bin da – im gesunden Unternehmen“ stellen wir Ihnen eine Vielzahl von Informationen zur Verfügung. Nutzen Sie dazu die kostenlose BGM-Infocard und erhalten damit folgende Leistungen:

- + kostenlose Teilnahme an Netzwerk-Veranstaltungen
- + 20% Rabatt auf Expertentagungen
- + BGM-Expertentelefon
- + Informationsbroschüren
- + Zugang zu verschiedenen Studien

So kommen Sie zur BGM-Infocard:
Geben Sie einfach auf **www.bgm.info**
Ihren Gutschein-Code ein:

5 X A 4 L N H P

Oder rufen Sie uns an
0800/124 11 88



Liebe Leserinnen und Leser,



Torsten Biemann
Universität Mannheim



Dirk Sliwka
Universität zu Köln



Heiko Weckmüller
FOM Bonn

die notwendigen Reaktionen auf den demografischen Wandel werden im Personalmanagement seit mehreren Jahren intensiv diskutiert. Fortschreibungen der Altersstruktur bis ins Jahr 2060 lieferten das erforderliche Schreckensszenario. Das wichtige Thema Altersstrukturmanagement lief aber Gefahr, zur Managementmode zu degenerieren.

Inzwischen hat sich die Diskussion in den Betrieben versachlicht und der Facettenreichtum der Thematik wird zunehmend wahrgenommen: Die Veränderung der Altersstruktur wirkt sich nicht nur auf die Rekrutierung von Nachwuchskräften aus, sondern beeinflusst viele personalwirtschaftliche Gestaltungsfelder.

Zudem sind die jeweiligen Herausforderungen unternehmens- und branchenspezifisch, da die betrieblichen Altersstrukturen Spiegelbild der jeweiligen wirtschaftlichen Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte sind. Scheinbar generalisierbare Best-Practice-Ansätze helfen oft nicht weiter.

Im vorliegenden Heft sind Ansätze zur Bewältigung des demografischen Wandels bewusst aus unterschiedlichen Blickwinkeln und unter Verwendung verschiedener Methoden zusammengestellt. Wir hoffen, damit Anregungen zur nachhaltigen und erfolgsorientierten Verankerung des Altersstrukturmanagements in den Unternehmen zu geben.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

T. Biemann Dirk Sliwka Heiko Weckmüller

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Gießen
Prof. Dr. Simone Kauffeld, Braunschweig
Prof. Dr. Dieter Wagner, Potsdam
Prof. Dr. Dirk Sliwka, Köln

EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Torsten Biemann, Mannheim
Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Bonn

FÖRDERKREIS

Prof. Dr. Bernd Siegemund, B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH
Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Michael Reinelt, Generali Versicherungen

IMPRESSUM

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn), Telefon: 05251 602804, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, Fax: 0761 89899-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** Renate Fischer, Telefon: 0761 898-3207, Fax: 0761 89899-3207, E-Mail: Renate.Fischer@haufe-lexware.com **Redaktionsassistent:** Sabine Schmieder, Telefon: 0761 898-3032, Fax: 0761 89899-3032, E-Mail: Sabine.Schmieder@haufe-lexware.com **Disclaimer:** Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. **Texteinreichung:** Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion, bevorzugt die Schriftleitung (redaktion@personalquarterly.de), zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur nach Begutachtung im Herausgeberbeirat veröffentlicht. Näheres regelt ein **Autorenmerkblatt**. Dies können Sie anfordern unter: redaktion@personalquarterly.de

Verlag: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Gruppe, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolph Jessl, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg **Head of Sales:** (verantwortlich für Anzeigen): Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-556, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Key Account Manager:** Michael Kretschmer, Telefon: 0931 2791-562, E-Mail: Michael.Kretschmer@haufe-lexware.com, Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Christine Wolz, Telefon: 0931 2791-472, Christine.Wolz@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement Personalmagazin (12 Ausgaben) plus PERSONALquarterly (4 Ausgaben) zu 198 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: 04129-0001 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Ruth Großer **Titelbild:** Linjerry / thinkstock-photos.de **Druck:** Bosch Druck, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6 Statt einer Neuausrichtung der Personalpolitik erfolgt die Politik der kleinen Schritte
Interview mit Prof. Dr. Ursula M. Staudinger
- 10 Mythos oder Wahrheit? Produktivitätsvorteile durch altersspezifische Personalmaßnahmen
Silke Haberkorn
- 16 Wer lernt was von wem? Wissensaustausch in altersgemischten Lerngruppen
Fabiola H. Gerpott, Sven C. Voelpel
- 22 Junge Hüpfen führen alte Haudegen: Alles eine Frage der Kompetenz?
Paulina Bilinska, Franziska Grellert, Jürgen Wegge
- 28 Demografie: Ein neues personalpolitisches Thema oder bereits ein alter Hut?
Evelina Sander

NEUE FORSCHUNG

- 36 Stressfaktor Chef: Wie der Führungsstil Stress und Work-Life-Conflict beeinflusst
Stefan Süß, Eva-Ellen Weiß
- 42 Strategischer Partner: Human Resources fehlt die institutionelle Verankerung
Marius Wehner, Rüdiger Kabst, Matthias Meifert

STATE OF THE ART

- 46 Ist gute Führung männlich oder weiblich?
Irmela Koch, Torsten Biemann, Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

- 50 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Julian Conrads, Nale Lehmann-Willenbrock, Rainer Michael Rilke, Marius Wehner

SERVICE

- 54 News aus der Hochschulwelt
- 56 Die Wahrheit hinter der Schlagzeile: Karriere in Bildung und Beruf
- 58 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Thomas Zwick, Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Statt einer Neuausrichtung der Personalpolitik erfolgt die Politik der kleinen Schritte

Das Interview mit **Prof. Dr. Ursula M. Staudinger** (Columbia University, USA) führte **Prof. Dr. Torsten Biemann** (Universität Mannheim)

PERSONALquarterly: *Die Bedeutung des demografischen Wandels ist in deutschen Unternehmen angekommen und es wird weiterhin als ein zentrales Thema in der Personalarbeit gesehen. Wenn Sie auf die bisherigen Bemühungen deutscher Unternehmen zurückschauen, welches sind die bedeutsamsten Veränderungen, die Sie im Umgang mit dem demografischen Wandel wahrnehmen?*

Ursula Staudinger: Das produzierende Gewerbe hat sich schon in den letzten zehn Jahren intensiver mit dem Thema Demografie beschäftigt und hat große Fortschritte gemacht. Aufgrund der dort anfallenden anstrengenden körperlichen Arbeiten musste man sich früh mit der Thematik auseinandersetzen. Der Zugang zum demografischen Wandel in Unternehmen erfolgte zumeist über ergonomische Überlegungen, z. B. wurde in der Automobilindustrie von Fertigungsstraße zu Fertigungsstraße immer mehr in eine weniger abnutzungsintensive Ausgestaltung investiert. Ähnlich wurden z. B. auch bei BASF oder auch ThyssenKrupp bereits vor 15 Jahren wichtige Maßnahmen umgesetzt, damit die Arbeitskraft auch der älteren Mitarbeiter möglichst lange erhalten bleibt.

Es ist bemerkenswert, dass diese Bemühungen der Industrieunternehmen von den Gewerkschaften mitgetragen, oft angestoßen und unterstützt wurden. Und auch heute gibt es noch Weiterentwicklungen bei Ergonomie und Arbeitsgestaltung, die gerade von den Betriebsgenossenschaften vorangetrieben werden. Der Dienstleistungssektor hat da eher verzögert reagiert. Hier waren unter anderem Programme erfolgreich, die eine Wiedereingliederung der über 50- und 55-Jährigen subventionierten.

Insgesamt waren Unternehmen aber lange Zeit nur schwer zu motivieren, für alles, was jenseits der Produktion lag, in Demografiefestigkeit zu investieren. Dies hängt mit dem Dauerproblem zusammen, dass Personalarbeit selbst von Personalvorständen eher als Kostenfaktor und nicht als Wertschöpfungsfaktor wahrgenommen wird.

Auch zeigt sich bislang eine eher geringe Bereitschaft, die dynamische Dimension der Personalentwicklung wirklich in den Mittelpunkt zu rücken. Demografiefeste Personalarbeit sollte die gesamte Laufbahn einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters in den Blick nehmen. Es reicht nicht aus, die Aufmerksam-

keit erst im Alter von 55 auf die Mitarbeiter zu richten. Wenn Unternehmen „altersfreundliche Arbeitsplätze“ oder „Schonarbeitsplätze“ schaffen, mag dies zwar ein erster Schritt in die richtige Richtung sein, der aber gleichzeitig das einseitig negative Altersstereotyp mangelnder Produktivität unterstützt und in diesem Sinne stigmatisierende Wirkung hat. Es geht darum, Erschöpfungsprozesse, sei es körperlicher oder geistiger Natur, durch rechtzeitigen Tätigkeitswechsel zu vermeiden.

Unternehmen in Deutschland sind gut darin, weitere kleine Entwicklungen im Bereich Ergonomie, Arbeitsschutz oder Unfallschutz umzusetzen. Trotzdem bleiben dies Ansätze, die auf eine Verringerung der Abnutzung am bestehenden Arbeitsplatz abzielen, nicht aber auf die produktivitätsförderliche Gestaltung einer längeren Arbeitsbiografie schauen.

PERSONALquarterly: *Es ist also schon einiges geschehen in deutschen Unternehmen. Was könnten Unternehmen Ihrer Meinung nach denn noch verbessern?*

Staudinger: Das Thema war häufig ein Hype der Lippenbekenntnisse. Es gab kein Praktikertreffen, das ohne Demografie auskam. Tatsächlich umgesetzt wurde oftmals aber herzlich wenig. Ich glaube, dass eine zweite Welle kommt und kommen muss, da der Druck durch die Arbeitsmarktentwicklung wächst. Von Einzelmaßnahmen sollte das Personalmanagement hin zu einer systemischen Betrachtung kommen, die bislang gescheut wurde. Das ist meine Erfahrung aus Gesprächen mit Arbeitsdirektoren, die immer dann zurückschreckten, wenn man darauf verwiesen hat, wie eng verschiedene Komponenten ineinandergreifen, z. B. Gesundheitsschutz, Arbeitsorganisation, Recruiting, Retention, bis hin zum Employer Branding. Es wird dann nämlich schnell klar, dass erhebliche Investitionen notwendig sind, für die es aber in der Regel kein Budget gibt. Diesen Schritt zu vollziehen, dass sich der Finanzvorstand dieses Thema auf die Fahnen schreibt, wäre wichtig, geschieht aber in den wenigsten Unternehmen.

Dieser nächste Schritt besteht darin, die Ergonomie- und Arbeitsschutzbetrachtungen der Vergangenheit auf eine nächste Ebene zu heben. Was ist eine Berufsbiografie, die die Produktivität der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im Sinne des Unternehmens optimiert?

Wir sollten uns verabschieden von einer arbeitsplatzbezogenen Betrachtung und hinkommen zu einer Verlaufsbetrachtung im Unternehmen – und da explodiert die Komplexität. Darauf sind die Personaler bisher nicht vorbereitet – und das geht bis hin zur HR-Ausbildung. Kompetenzdiagnostik, die leider vornehmlich über Selbstbeschreibung und Vorgesetzte erfolgt, weniger durch objektive Messung, spielt dabei eine zentrale Rolle. Kontinuierliche Kompetenzdiagnostik erlaubt die Identifizierung von möglichen neuen Tätigkeiten für einen Mitarbeiter, bevor Abnutzung in Körper und Geist einsetzt. Der Zeitraum für Abnutzungseffekte hängt von der Komplexität und der Belastung durch die jeweilige Tätigkeit ab. Optimale Verbleibszeiten können von 8-10 Jahren bis zu 25 Jahren variieren.

Gesucht wird in Unternehmen häufig die schnelle und die kurzfristig kostengünstigste Lösung für das gerade anstehende Problem, ohne die Dynamik oder Langfristigkeit zu betrachten. Es könnte sinnvoll sein, neue Modelle von Arbeitsverläufen zu entwickeln, die es Mitarbeitern erlauben, ein längeres, produktiveres und zufriedeneres Arbeitsleben zu haben.

PERSONALquarterly: *Aber ist diese langfristige Betrachtung denn überhaupt sinnvoll für Unternehmen? Wäre es für ein Unternehmen nicht kosteneffizienter, Trainings vorwiegend den jüngeren Mitarbeitern anzubieten, da diese oftmals auch nach zehn oder 20 Jahren noch im Unternehmen arbeiten und somit länger von diesem Training profitieren? Bei einem Mitarbeiter kurz vor dem Ruhestand kann das Training – selbst wenn es gleich erfolgreich ist – nicht so lange wirken.*

Gleichzeitig könnte eine Betrachtung der gesamten Berufsbiografie für Unternehmen nicht zielführend sein, da Mitarbeiter das Unternehmen verlassen könnten, bevor sich diese langfristige Herangehensweise für das Unternehmen auszahlen konnte.

Staudinger: Das sind eher veraltete Denkmodelle. Kontinuierliche berufsbegleitende Weiterbildung ist ein unerlässliches Element erfolgreicher demografiefester Personalpolitik. Strategisch aufgesetzte Weiterbildung darf nicht auf den sogenannten Führungsnachwuchs beschränkt bleiben. Die große Angst vieler Unternehmen, Lerninvestitionen nicht in Produktivität umgesetzt zu bekommen, weil Mitarbeiter dann wegrecruitiert



PROF. DR. URSULA M. STAUDINGER

Columbia University

E-Mail: umstaudinger@columbia.edu

Prof. Dr. Staudinger ist eine international renommierte Entwicklungs- und Altersforscherin, die seit Juli 2013 als Gründungsdirektorin des Columbia Aging Centers an der Columbia University in New York tätig ist. Das Center dient als interdisziplinäre Schnittstelle für Altersforschung und dem Austausch zwischen Wissenschaft, Praxis und Politik. Vorher war sie von 2003 bis 2013 Vizepräsidentin und Gründungsdekanin des Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development der Jacobs University in Bremen, Professorin an der TU Dresden und Projektleiterin am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung.

Prof. Staudingers Forschung beschäftigt sich mit Möglichkeiten und Herausforderungen durch die steigende Lebenserwartung. Sie untersucht Alterseffekte mit einem Fokus auf die Plastizität und Resilienz über die Lebensspanne, Altern und Produktivität sowie Lebenseinsicht und Weisheit. Sie ist Autorin zahlreicher internationaler und nationaler Veröffentlichungen, ist Vizepräsidentin der Deutschen Nationalen Akademie der Wissenschaften, war zwischen 2008 und 2010 Präsidentin der Deutschen Gesellschaft für Psychologie und ist seit 2010 Mitglied im Expertenrat Demografie des Bundesinnenministeriums.

werden, kann nicht zu Investitionsverweigerung führen, vielmehr gilt es, neue Wege zu finden, dieses Investitionsrisiko abzupuffern.

Das könnte bis hin zu „Ablösesummen“ für Mitarbeiter gehen, wie sie im Fußball zum Tagesgeschäft gehören. Das Unternehmen hat früh in den Mitarbeiter investiert und kann deshalb bei einem „Transfer“ eine entsprechende Ablösesumme einfordern. Dies mag ein Extrembeispiel sein, aber ich glaube, wir müssen loslassen von rückwärtsgewandten Überlegungen wie beispielsweise keine Trainings mehr für über 50-Jährige.

Das sind alte Denkschablonen. Wenn eine 50-Jährige heute zum Beispiel eine Bachelorausbildung macht so sind das drei Jahre. Mit 53 kann sie dann noch 15 Jahre Karriere mit diesem neuen Wissen machen und die Investition des Unternehmens amortisieren.

Eine erste Konsequenz aber wäre die Anpassung der HR-Ausbildung. Es sollte ein noch breiteres und besser fundiertes Verständnis dafür geschaffen werden, dass Menschen nicht auf dem Stand bleiben, auf dem sie eingestellt werden.

Wissen über die Entwicklung im Erwachsenenalter sollte ein normaler Teil der HR-Ausbildung werden, sollte auf den kontinuierlichen Wandel des Humankapitals angewandt werden. Bislang wurden diese Veränderungen eher als Störgeräusch betrachtet. Es kann aber etwas sehr Positives sein.

Als Personaler benötige ich dazu aber bestimmte Kompetenzen. Ich muss wissen, wie sich Menschen verändern und welche Wechselwirkungen zwischen dem Arbeitskontext und der Weiterentwicklung des Menschen bestehen.

PERSONALquarterly: *Wie könnte denn ein solcher Wandel umgesetzt werden?*

Staudinger: Es bedarf konzertierter, mutiger Aktionen, um die nächste Periode der Weiterentwicklung der Arbeitsbedingungen in Deutschland einzuläuten.

Aber zurzeit werden die notwendigen Schritte noch von den Arbeitgebern zur Regierung geschoben, die es dann zurück an die Arbeitgeber spielt.

Man könnte diese Lähmung vielleicht durch zeitweise Incentivierung überwinden. Im Rahmen des European Social Funds werden beispielsweise Förderprogramme für Schulabgänger und andere schwer zu vermittelnde Gruppen von Arbeitnehmern angeboten. Viele Unternehmen stellen dann fest, dass sie mit diesen Mitarbeitern gute und loyale Arbeitskräfte gewinnen konnten, deren Beschäftigung auch dauerhaft sinnvoll ist.

Analog könnte eine neue „Apprentice-Kultur“ für Ältere entstehen. Auch ein 40- oder 50-Jähriger kann noch neue Dinge lernen und neue Beiträge für sein Unternehmen leisten. Man könnte auch über einen neuen runden Tisch aus Arbeitgebern, Arbeitnehmern und der Politik nachdenken, um so einen Konsens für die grundlegenden Veränderungen zu schaffen.

PERSONALquarterly: *Unternehmen benötigen Lösungsansätze für den Umgang mit dem demografischen Wandel, bei dem die Wissenschaft eine wichtige Rolle spielen kann. Die praktische Relevanz des Themas ist also klar gegeben. Was interessiert und fasziniert Sie denn aus Forschersicht besonders an dieser Thematik?*

Staudinger: Als Entwicklungs- und Altersforscherin ist es faszinierend festzustellen, wie wenig man weiß über den Effekt des Arbeitskontextes auf Entwicklungs- und Alterungsprozesse. Der Arbeitskontext ist der Kontext, in dem wir einen großen Anteil unserer Wachstumsstunden verbringen. Trotzdem beschränkt sich die Forschung in der Betriebswirtschaftslehre wie auch der Arbeits- und Organisationspsychologie auf eine Optimierung der Arbeitsfähigkeit oder Employability.

Viel weniger werden die kumulativen und dynamischen Effekte des Arbeitskontextes erfasst. Erst in jüngerer Zeit wird untersucht, wie sich z. B. der Anregungsgehalt des Arbeitsplatzes auf Entwicklungs- und Alterungsprozesse auswirkt. Mich interessiert nicht so sehr, wie Verletzung oder Krankheiten repariert werden können.

Viel wichtiger ist es dagegen herausfinden, welche Maßnahmen eingesetzt werden können, um den Altersverlauf zu optimieren. Diese Perspektive ist bislang in dieser Forschung unterrepräsentiert.

PERSONALquarterly: *Sie haben sehr viele Studien zum Einfluss von Alter in Unternehmen durchgeführt. Welche Forschungsergebnisse haben Sie dabei besonders überrascht?*

Staudinger: In einer BMBF-Studie hatten wir unter anderem die Rolle des Vorgesetzten untersucht. Wir waren bei der Auswertung der Ergebnisse sehr überrascht, welche Schlüsselstellung der direkte Vorgesetzte bei der Produktivität besonders der älteren Mitarbeiter hat. Hier sind die Überzeugungen des Vorgesetzten wichtig.

Ist der direkte Vorgesetzte davon überzeugt, dass Altern ausschliesslich Verluste beinhaltet, bekommen dessen ältere Mitarbeiter weniger Zugang zu Trainingsmaßnahmen und haben weniger Chancen, sich beruflich weiterzuentwickeln.

Das möglicherweise verzerrte Bild des Vorgesetzten wird zur selbsterfüllenden Prophezeiung. Dem älteren Mitarbeiter wird weniger zugetraut, weswegen er weniger gefördert wird, wodurch letztlich seine Leistung tatsächlich beeinflusst werden kann.

Auch fanden wir bei dieser BMBF-Studie die Bedeutsamkeit von altersrelevanten Klimaaspekten auf die Produktivität erstaunlich. Sowohl bei älteren wie auch bei jüngeren Mitarbeitern ergaben sich bei einem durch Altersstereotype geprägten Klima im Unternehmen negative Folgen für Produktivität und Zufriedenheit.

So waren beispielsweise die Wechselabsichten der jüngeren Mitarbeiter höher, wenn ein eher negatives Altersklima vor-

„Das Thema Demografie war bislang häufig ein Hype der Lippenbekenntnisse. Tatsächlich umgesetzt wurde oftmals herzlich wenig.“ Prof. Dr. Ursula M. Staudinger

herrschte. Es werden die negativen Folgen antizipiert und man verlässt das Unternehmen lieber frühzeitig.

PERSONALquarterly: *Es gibt viel Forschung zum Thema Alter und Arbeitsleistung oder auch zur Bedeutung von Altersdiversität in Teams. Sie berichten von einigen interessanten Beispielen. Schaut man sich viele andere Studien an, so ist es überraschend, wie klein die in diesen Studien gefundenen Effekte oftmals sind.*

Beispielsweise zeigt sich kein bedeutsamer Zusammenhang zwischen dem Alter von Arbeitnehmern im Unternehmen und deren Arbeitsleistung. Und auch die Mischung verschiedener Altersgruppen in Teams scheint keinen merklichen Einfluss auf die Teamproduktivität zu haben. Wird das Thema Alter und Demografie vielleicht in einigen Bereichen überschätzt?

Staudinger: Ein großes Problem bei der genannten Forschung sind Selektivitätseffekte. Ist die Gruppe der älteren Mitarbeiter tatsächlich repräsentativ oder sind es nur noch bestimmte ältere Mitarbeiter, die im Unternehmen zu finden sind?

In vielen Unternehmen gibt es doch kaum Mitarbeiter über 60, sodass man kaum statistisch zuverlässige Aussagen für diese kleine Gruppe machen kann.

Auch können Vorgesetzten- und Kollegenurteile verzerrt sein. Altersstereotype sind noch weitverbreitet und können so die Wahrnehmung und das Urteil beispielsweise bei der subjektiv eingeschätzten Leistung beeinflussen.

Es gibt nur sehr wenige Studien, die solche Probleme methodisch berücksichtigen. Über die tatsächlichen Effekte wissen wir noch zu wenig und ich glaube deshalb nicht, dass das Thema überschätzt wird.

PERSONALquarterly: *Demografie ist nicht nur ein Thema in deutschen Unternehmen. Wenn Sie die Bemühungen deutscher Unternehmen mit dem vergleichen, was Ihnen international in der Praxis begegnet, was, glauben Sie, können wir von anderen Ländern lernen?*

Staudinger: Durch den erhöhten Demografiedruck in Deutschland, bedingt vor allem durch die Fertilitätsentwicklung und die Ausdehnung der Lebenserwartung, stehen wir in Deutschland gar nicht so schlecht da. Früher als in den meisten an-

deren Ländern mussten sich deutsche Unternehmen auf den demografischen Wandel einstellen.

Natürlich gibt es aber auch interessante Beispiele aus anderen Ländern. Japan beispielsweise ist uns in der demografischen Entwicklung zeitlich noch ein Stück voraus. Dort ist z. B. das Unternehmertum als zweite oder dritte Karriere weitverbreitet. Ich bin mir nicht sicher, ob und in welcher Form dies in Deutschland erstrebenswert ist und ob es zu den Gegebenheiten in unserem Arbeitsmarkt passt. Es bietet aber einen interessanten Impuls für die Betrachtung späterer Karrierephasen.

In Singapur wurden vom Gesetzgeber Anreize entwickelt, ältere Mitarbeiter im Unternehmen zu beschäftigen. Leider wurde die so entstandene indirekte Subventionierung von Unternehmen ausgenutzt und die entsprechenden Lohnzahlungen wurden gesenkt, was deshalb keine dauerhafte Lösung darstellen kann.

In USA ist der Handlungsdruck geringer, da die Lebenserwartung nicht in gleichem Maße wächst und auch der Rückgang der Fertilität weniger ausgeprägt ist. Aber es gibt hier seit den 60er-Jahren ein Anti-Age-Diskriminierungsgesetz. So ist die Altersverteilung im Arbeitsmarkt seit vielen Jahren wesentlich breiter als in Deutschland. Beispielsweise habe ich ein Unternehmen kennengelernt, in dem das Durchschnittsalter der Mitarbeiter 75 Jahre beträgt. Die älteste Mitarbeiterin dieses Unternehmens ist 103 Jahre. Das Unternehmen ist kompetitiv im Markt und stellt keine Röhren her, für deren Herstellung sehr viel Handarbeit notwendig ist. Ein ähnliches Modell ist für Deutschland kaum vorstellbar, da weder Mentalität noch die rechtlichen Regelungen gegeben sind.

Mythos oder Wahrheit? Produktivitätsvorteile durch altersspezifische Personalmaßnahmen

Von **Dr. Silke Haberkorn** (2009-2013 tätig am Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Union)

Auch wenn die Politik über eine Rückkehr zur „Rente mit 63“ diskutiert, müssen sich deutsche Betriebe schon heute auf ältere Belegschaftsstrukturen einstellen. Die Folgen des demografischen Wandels – ein schrumpfendes Erwerbspersonenpotenzial und ein gleichzeitiger Anstieg des Durchschnittsalters der Belegschaften – zwingen Betriebe häufig schon heute zu einer Kurskorrektur ihrer bisherigen Personalpolitik. Die strategische Ausrichtung der Personalpolitik war in der Vergangenheit meist durch die Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Jüngeren bestimmt (Berkowski/Dievernich, 2008). Um auch zukünftig weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Betriebe jedoch mehr darauf achten, auch die älteren Generationen stärker zu fördern und deren Leistungsfähigkeit bis ins höhere Alter zu erhalten.

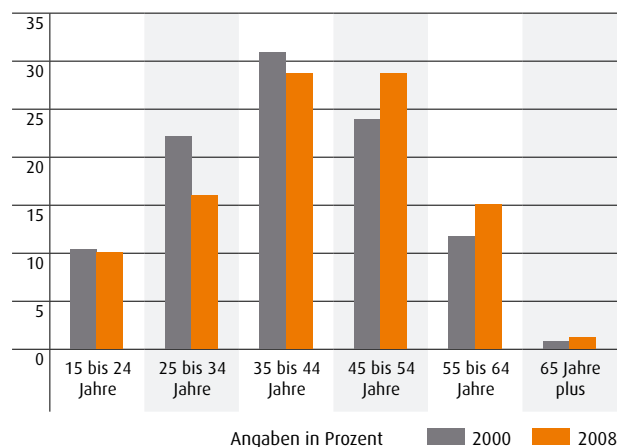
Nur durch einen klugen Umgang mit den alternden Belegschaften können demografische Herausforderungen gemeistert und die Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden. Ohne einen personalpolitisch gut fundierten und aktiv gesteuerten Einsatz der älteren Generationen wird dies in vielen Betrieben kaum möglich sein.

Wie deutlich bereits heute der demografische Wandel die deutschen Betriebe erreicht hat, zeigt sich, wenn der Blick auf einen Vergleich der Altersstrukturen der Jahre 2000 und 2008 gerichtet wird (Abbildung 1). War im Jahr 2000 die Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen die anteilig größte Gruppe, so teilt sie sich den Spitzenplatz im Jahr 2008 mit der nachfolgenden Altersgruppe der 45- bis 54-Jährigen. Wie unschwer zu erkennen ist, schrumpfen die jüngeren Jahrgänge, während die älteren Gruppen über den Zeitverlauf hinweg deutlich an Stärke hinzugewinnen. Insgesamt hat sich über diesen recht kurzen Zeitraum das Durchschnittsalter der deutschen Belegschaften um über zwei Jahre von 40,1 Jahre auf rund 42,3 Jahre nach oben verschoben.

Für Betriebe bedeutet dies konkret, dass sie sich schon heute auf ältere Belegschaftsstrukturen und damit verbunden auch auf veränderte durchschnittliche Fähigkeitsprofile innerhalb der Belegschaften einstellen müssen. Zwar ist ein genereller Leistungsabfall mit zunehmendem Alter schon längere Zeit widerlegt (Sadowski, 1977), es ist jedoch unstrittig, dass sich die Profile älterer und jüngerer Arbeitnehmer voneinander

unterscheiden. Diese Unterschiede beruhen u. a. auf der Entwicklung der kognitiven Fähigkeiten und der Physis über den Lebensverlauf, auf der Entwicklung der Gesundheit, auf einer unterschiedlich großen Berufserfahrung, und sicherlich auch auf dem Matching von dem individuellen Leistungsprofil zur geforderten Aufgabe (Skirbekk, 2008). Während die Physis ihren Höhepunkt relativ früh im Lebensverlauf erreicht und danach kontinuierlich absinkt, entwickeln sich die kognitiven Fähigkeiten eines Menschen sehr differenziert über den Lebensverlauf und sind durch ein Zusammenspiel von Zugewinnen, Verlusten und Kompensationen gekennzeichnet (Veen, 2008). Betriebe können durch gezielte personalpolitische Maßnahmen einen positiven Einfluss auf die Fähigkeitsprofile älterer Arbeitnehmer nehmen, indem sie deren Stärken fördern und mögliche Defizite kompensieren. Eine Möglichkeit für Unternehmen, die Leistungsfähigkeit Älterer zu fördern,

Abb. 1: Entwicklung der Altersgruppen in deutschen Betrieben 2000 bis 2008



Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des LIAB.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Führen altersspezifische Personalmaßnahmen zu Produktivitätssteigerungen bei älteren Belegschaftsgruppen?

Methodik: Statistische Analyse von verlinkten Arbeitgeber-Arbeitnehmerdaten aus Deutschland.

Praktische Implikationen: Altersspezifische Personalmaßnahmen sind ein wichtiger Baustein in einer altersgerechten Personalpolitik. Allerdings ist der durchschnittliche statistisch nachweisbare Produktivitätseffekt positiv, aber gering. Zusätzliche betriebspezifische Faktoren, wie beispielsweise die strategische Ausrichtung, das Rekrutierungsverhalten oder Personalentwicklungsinstrumente sollten deshalb mit in die Maßnahmenplanung einbezogen werden.

ist der Einsatz von sogenannten altersspezifischen Personalmaßnahmen (nachfolgend im Text als „ASPM“ bezeichnet). Diese speziell auf ältere Arbeitnehmer ausgerichteten Personalmaßnahmen betreffen mit der Aufgabenverteilung, der Arbeitsplatz-, Laufbahn- sowie Arbeitszeitgestaltung die unterschiedlichsten Bereiche im Unternehmen und haben zum Ziel, die Arbeitsanforderungen an die Leistungsprofile Älterer anzupassen, deren Gesundheit und Qualifikation zu fördern und so ein produktives Arbeitsumfeld bis ins höhere Alter zu schaffen (Morschhäuser, 1999).

Altersabhängige Produktivitätsentwicklung variiert

Gerade in Zeiten eines zunehmenden demografischen Wandels kann dies einen Produktivitätsvorteil aufgrund einer besseren Ausschöpfung der Leistungsprofile Älterer gegenüber der Konkurrenz bedeuten. So zeigen Göbel und Zwick (2011) in einer Untersuchung eines repräsentativen Paneldatensatzes, dass die Alters-Produktivitätsprofile in deutschen Unternehmen selbst innerhalb derselben Branche erheblich variieren. Die Autoren leiten aus diesen Ergebnissen die Hypothese ab, dass die Betriebe unterschiedlich gut mit den Herausforderungen des demografischen Wandels umzugehen wissen.

Ein möglicher Grund für die stark variierenden Alters-Produktivitätsprofile zwischen den Betrieben könnte in einer unterschiedlich ausgerichteten Personalpolitik in Bezug auf ältere Arbeitnehmer liegen. Trotz der Aktualität und Brisanz dieser Fragestellung gibt es wenige Studien, die sich explizit mit möglichen Auswirkungen altersgerechter Personalmaßnahmen auf die Produktivität der Arbeitnehmer beschäftigen. Dabei ist die Frage nach der ökonomischen Vorteilhaftigkeit einer personalpolitischen Berücksichtigung älterer Arbeitnehmer essenziell – nicht nur, weil die Gruppe der älteren Arbeitnehmer über 50 Jahre stetig wächst. In Zeiten eines voranschreitenden demografischen Wandels kann die Gewinnung bis dato ungenutzter Leistungspotenziale dieser Altersgruppe einen realen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz bedeuten.

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der hier vorgestellten Forschungsarbeit die Überprüfung der Frage, ob durch altersspezifische Personalmaßnahmen Produktivitätssteigerungen bei der Gruppe der älteren Arbeitnehmer festgestellt werden

können. Oder einfach gesagt: Zahlt sich der Einsatz von altersspezifischen Personalmaßnahmen durch eine Steigerung der Produktivität älterer Arbeitnehmer aus?

Hintergrund und Datengrundlage der vorliegenden Studie

In den Sozialwissenschaften hat die Frage nach den Effekten unterschiedlicher Arbeitsorganisationen und Beschäftigungssystemen eine lange Geschichte. Innerhalb der gerontologischen Forschung befassen sich zahlreiche Studien (z. B. Ilmarinen, 1999) mit dem Zusammenhang von Alter und individueller Leistungsfähigkeit. Dabei wird meist auf die Entwicklung der physischen und kognitiven Fähigkeiten sowie der Sozialkompetenz abgestellt. In einer modernen Gesellschaft hängt die Arbeitsproduktivität eines Unternehmens jedoch weniger an einer Einzelperson als an dem Zusammenwirken einzelner Gruppen. Daher ist es wichtig, den Einfluss des Alters und der Beziehungen zwischen den Altersgruppen auf die betriebliche Leistung in den Vordergrund zu stellen.

Bei der Messung der relevanten Zusammenhänge von Alter und Produktivität lassen sich grundsätzlich vier verschiedene empirische Herangehensweisen unterscheiden.

1. Die erste Methode nutzt die Einschätzung durch Vorgesetzte als Produktivitätsmaß (z. B. Remery et al., 2003).
2. Eine weitere Herangehensweise innerhalb der Produktivitätsforschung besteht in der Beschränkung auf Tätigkeitsbereiche, bei denen ein Messergebnis individuell zugerechnet werden kann. Dies ist vor allem im wissenschaftlichen und künstlerischen Bereich der Fall (z. B. Oster/Hamermesh, 2003) und schränkt die Einsetzbarkeit dadurch erheblich ein.
3. Eine dritte Strategie ist die Nutzung des Lohns stellvertretend für die Produktivität, wobei hier das Problem besteht, dass Löhne oftmals nicht nur durch die Produktivität, sondern auch durch andere Faktoren, wie etwa die Verhandlungsmacht von Gewerkschaften oder aber Senioritäts- oder Anreizsysteme beeinflusst werden können (z. B. Hutchens, 1986).
4. Die vierte Herangehensweise misst den Beitrag älterer Beschäftigter als Beitrag an der Gesamtleistung eines Betriebs und nutzt dazu komplexe Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Datensätze (z. B. Göbel/Zwick, 2009). Ein besonderes Merkmal dieser vielschichtigen Datensätze ist die Tatsache, dass sie ein

genaues Bild der betrieblichen Strukturen widerspiegeln, da sie in den meisten Fällen mehrere Millionen Arbeitnehmer und mehrere Tausend Betriebe enthalten. Die Vorteile der Nutzung einer solchen Datengrundlage sind offensichtlich: Da es sich um prozessproduzierte Daten handelt, liegt eine hohe Datenqualität vor, die Daten sind repräsentativ und die Verlinkung von betrieblichen Daten mit Informationen über die Belegschaften lässt eine sehr genaue Darstellung betrieblicher Strukturen zu.

Die vorliegende Studie (Haberkorn, 2013) lässt sich diesem letztgenannten Ansatz zuordnen und greift zur Analyse möglicher Produktivitätseffekte von ASPM auf die Jahre 2002 bis 2008 des Linked-Employer-Employee-Datensatzes (LIAB) des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) zurück. Somit liegt ein für Deutschland repräsentativer Datensatz zugrunde, der neben den jährlichen Befragungswellen des IAB-Betriebspanels auch jährliche Angaben aus den Meldungen der Arbeitgeber bei den Sozialversicherungsträgern enthält. Die Grundlage für die Stichprobenziehung des IAB-Betriebspanels ist die Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit, welche rund zwei Millionen Betriebe umfasst. Der Datensatz bietet umfassende Informationen zu betrieblichen Größen, wie z. B. Investitionen, Umsatz und Ausgaben, Beschäftigungsentwicklung, Betriebsstrukturen, Ausbildung, Tarifbindung und Standortangaben sowie zu Belegschaftscharakteristika wie z. B. Alters- und Qualifikationsprofilen. Für die durchgeführten Analysen wurden diese Angaben berücksichtigt und in die Berechnungen integriert. Aufgrund der Fülle der bereitgestellten Informationen, der Komplexität der Datenstruktur und der Tatsache, dass es sich um prozessproduzierte Daten handelt, leidet die Aktualität der Datenbasis. Die vorliegende Studie basiert auf den zum Untersuchungszeitpunkt aktuellsten verfügbaren Wellen des LIAB.

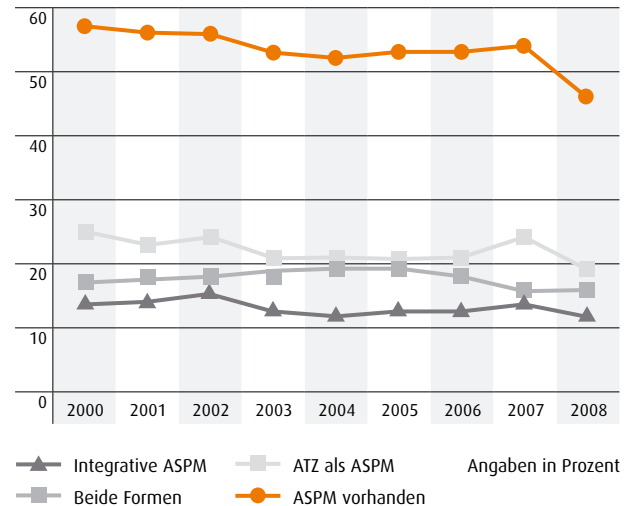
Altersspezifische Personalmaßnahmen und Altersteilzeit

Meine Untersuchung möglicher Produktivitätseffekte von ASPM konzentriert sich auf das Verarbeitende Gewerbe. Aus der Untersuchung ausgeschlossen wurden: Kleinstbetriebe mit weniger als sechs Mitarbeitern, Non-Profit-Betriebe sowie Betriebe, die nie Angaben über ASPM gemacht haben.

ASPM können sein: 1. Altersteilzeit (ATZ), 2. Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze, 3. Herabsetzung der Leistungsanforderungen, 4. Altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen, 5. Einbeziehung Älterer in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen, 6. Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere und 7. Andere Maßnahmen für Ältere.

Die ATZ wird dabei aufgrund des in der Praxis nahezu ausschließlich verwendeten Blockmodells (in über 80 % der Fälle wird die ATZ in dieser Form eingesetzt (Wagner, 2010)) separat betrachtet, da hier nicht eine Beschäftigungsverlängerung, sondern vielmehr eine frühzeitige Ausgliederung Älterer aus

Abb. 2: Entwicklung der einzelnen ASPM-Klassen über die Jahre 2000 bis 2008



Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des LIAB

dem aktiven Erwerbsleben im Vordergrund der Überlegungen steht.

Die soeben unter Punkt 2. bis 7. aufgeführten Maßnahmen werden zusammengefasst und als integrative Maßnahmen bezeichnet, da hier eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer im Fokus der Überlegungen steht.

Aus diesen zwei gebildeten Kategorien von ASPM lassen sich nun vier Betriebstypen ableiten:

1. Betriebe, die keine ASPM anbieten
2. Betriebe, die nur integrative ASPM anbieten
3. Betriebe, die nur die Altersteilzeit anbieten
4. Betriebe, die sowohl integrative ASPM als auch ATZ anbieten.

Die Produktivität eines Betriebs wird in Anlehnung an vorangegangene Studien (z. B. Göbel/Zwick, 2009) mithilfe der Bruttowertschöpfung, die sich aus Umsatz abzüglich Vorleistungen ergibt, berechnet. Betriebe, die nicht gewinnorientiert ausgerichtet sind, oder aber keinen Umsatz ausweisen, wurden daher aus den Analysen herausgenommen. Im Ergebnis enthält die verwendete Datenbasis zur Produktivitätsschätzung 11.691 Beobachtungen im Verarbeitenden Gewerbe. Zur besseren Vergleichbarkeit der Produktivität von kleinen und großen Betrieben wird die Produktivität pro „Vollzeitäquivalent“ betrachtet, d. h. teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer gehen hälftig in die Berechnungen ein. Das Belegschaftsalter wird durch Anteils-

werte an Altersgruppen in 10-Jahres-Schritten abgebildet, so dass insgesamt sechs Altersgruppen entstehen. Berücksichtigt wurden nur Mitarbeiter die zum 30. Juni eines jeden Jahres im Betrieb in einer Hauptbeschäftigung beschäftigt waren.

Ein erster Blick in die Daten zeigt, dass trotz der anfänglich gezeigten Alterung der Belegschaften die Anzahl an Betrieben mit (beschäftigungsverlängernden) ASPM nicht zugenommen hat. Ganz im Gegenteil – haben im Jahr 2000 noch gut über die Hälfte der betrachteten Betriebe altersspezifische Personalmaßnahmen angeboten, sind es im Jahr 2008 gerade noch einmal 46 % (siehe Abb. 2). In den Jahren 2002 bis 2006 wurde verstärkt auf das Instrument der ATZ zurückgegriffen, wohingegen zeitgleich das Angebot an integrativen Maßnahmen sank. Womöglich war dies eine Reaktion auf das Auslaufen der staatlich geförderten ATZ. Solange noch die Möglichkeit des subventionierten frühzeitigen Renteneintritts bestand, wurde sie auch genutzt. Auffällig ist, dass trotz der regen Nutzung der ATZ die Anteile der ältesten Altersgruppen deutlich an Masse gewonnen haben und das Durchschnittsalter in den Betrieben angestiegen ist (siehe Abb. 1). Selbst eine rege Nutzung der ATZ als „Verjüngungsinstrument“ der Belegschaften konnte die Alterung von Deutschlands Belegschaften nicht aufhalten.

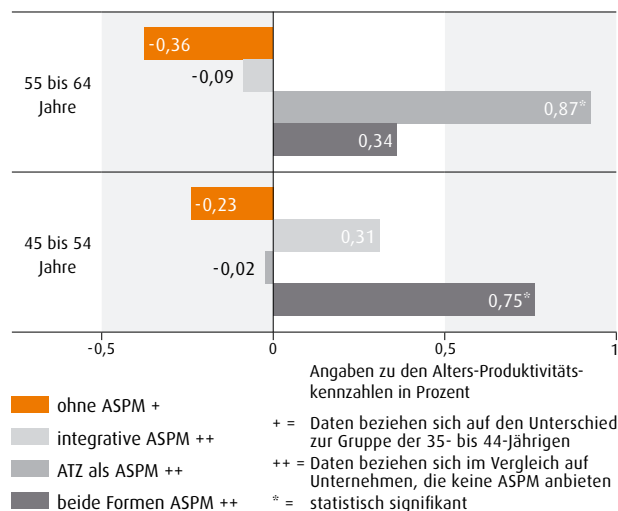
Ergebnisse der Produktivitätsschätzungen

Abbildung 3 gibt die „General Method of Moment“-Schätzungen¹ zu den Einflüssen von ASPM auf die Produktivität der älteren Altersgruppen in deutschen Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes wieder. Zur besseren Anschaulichkeit werden hier nur die beiden relevanten Altersgruppen betrachtet. Aufgrund der geringen Besetzung der Altersgruppe „65 Plus“ können die berechneten Ergebnisse hier nicht als valide angesehen werden. Diese Altersgruppe wird daher im Folgenden nicht betrachtet. Alle Effektstärken können als Prozentangaben interpretiert werden.

Fehlender Einsatz von ASPM: Der orangene Balken stellt die Produktivität der Altersgruppe der 45- bis 54-Jährigen sowie der 55- bis 64-Jährigen ohne den Einsatz von ASPM im Vergleich zur Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen eines jeden Betriebs dar. Zu sehen ist, dass im Verarbeitenden Gewerbe die betriebliche Outputleistung der älteren Generationen im Vergleich zur jüngeren Referenzgruppe der 35- bis 44-Jährigen abfällt. Ältere Arbeitnehmer scheinen demnach Produktivitätsnachteile gegenüber ihren jüngeren Kollegen im Betrieb zu haben. Worin können die Ursachen hierfür liegen? Die Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter entwickelt sich, wie eingangs erwähnt, je nach betrachteter Leistungskomponente unterschiedlich.

Für die einzelnen Aufgaben- und Berufstypen sind zudem unterschiedliche Leistungsprofile relevant (Veen, 2008). Gera-

Abb. 3: Alters-Produktivitätskennzahlen mit und ohne ASPM für das Verarbeitende Gewerbe



Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des LIAB

de im Verarbeitenden Gewerbe finden sich nach Warr (1995) viele altersproblematische Berufe mit einem frühen Leistungsmaximum. Zu diesen Berufstypen zählen unter anderem körperliche (unqualifizierte und qualifizierte Tätigkeiten) sowie einfache kaufmännische Berufe. So senken z. B. körperliche Verschleißerscheinungen die Produktivität etwa ab dem 40sten Lebensjahr.

Wird der Blick nun auf die grauen Balken der Abbildung 3 gerichtet, so lassen sich hieraus die Wirkungen der altersspezifischen Personalmaßnahmen für das Verarbeitende Gewerbe ersehen.

Ein positiver Wert bedeutet hier, dass Betriebe, die ASPM anbieten, eine höhere Produktivität in den jeweils betrachteten Altersgruppen erzielen als Betriebe ohne spezielle Personalmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer. Ein negativer Wert zeigt den umgekehrten Effekt auf – hier weisen Betriebe mit ASPM eine niedrigere Produktivität in den jeweiligen Altersklassen als Betriebe ohne ASPM auf.

Beide Formen von ASPM: Wie aus Abbildung 3 hervorgeht, vermag der gezielte Einsatz von ASPM eine positive Beeinflussung der Alters-Produktivitätsprofile zu bewirken. Betriebe, die entweder altersgerechte Arbeitsplätze, eine Anpassung der Aufgaben an die Leistungsprofile, eine gezielte Förderung durch Weiterbildung oder aber den gezielten Einsatz von alters-

¹ Diese besondere statistische Schätzmethode erlaubt es, sowohl der Endogenität der Altersstrukturen als auch der dynamischen Struktur des Produktivitätsmodells gerecht zu werden.

gemischten Arbeitsgruppen vornehmen, erzielen im Vergleich mit Betrieben, die keine dieser Maßnahmen durchführen, Produktivitätsvorteile innerhalb der relevanten Altersgruppen der 45- bis 54-Jährigen und der 55- bis 64-Jährigen. So kann eine Produktivitätssteigerung von bis zu knapp 1 % (0,75) innerhalb der Altersgruppe der „jungen Alten“ erzielt werden. Einem beginnenden Leistungsverfall durch nachlassende körperliche Fähigkeiten kann somit mit gezieltem und ausgewogenem Einsatz personalpolitischer Instrumente entgegengewirkt werden. Etwas schwächer ist der Effekt auf die ältere Altersgruppe (55- bis 64-Jährige). Hier zeigt sich eine positive Beeinflussung der Alters-Produktivitätsprofile um einen knappen halben Prozentpunkt in den Betrieben, die beide Formen anbieten im Vergleich zu den Betrieben, die keine ASPM anbieten.

ATZ als alleinige ASPM: Nicht verwunderlich ist das Ergebnis, dass der alleinige Einsatz der ATZ als personalpolitisches Instrument im Umgang mit älteren Arbeitnehmern (45 bis 54 Jahre) in dieser Altersgruppe keine Produktivitätseffekte hervorbringen kann. Arbeitnehmer, die sich in dieser Altersgruppe befinden, haben zwar oft schon mit beginnenden altersbedingten Verschiebungen im Leistungsprofil zu kämpfen, sind jedoch noch zu jung, um in die ATZ zu wechseln.

Anders verhält es sich mit dem Einsatz der ATZ in der nachfolgenden Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen. Hier wirkt der Einsatz von ATZ als personalpolitisches Instrument besonders produktivitätsfördernd. Betriebe, die die ATZ aktiv einsetzen, können von einem Produktivitätszuwachs dieser Altersgruppe von knapp 1 % (0,87) im Vergleich zu Betrieben, die keine Maßnahmen anbieten, profitieren. Es scheint eine Positivselektion der produktivsten Arbeitnehmer hin zum längeren Verbleib im aktiven Erwerbsleben zu bestehen. Arbeitnehmer, die beispielsweise aufgrund körperlicher Verschleißerscheinungen Probleme in ihrem Berufsalltag haben, haben so die Möglichkeit, den Betrieb vor dem eigentlichen Renteneintritt zu verlassen. Eine Möglichkeit, die sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber zu ihrem Vorteil nutzen können.

Nur integrative ASPM: Das Anbieten von rein integrativ wirkenden ASPM – also Anpassung der Arbeitsanforderungen an das Leistungsvermögen Älterer, aktive Einbeziehung in Fortbildungsmaßnahmen, Bildung von altersgemischten Arbeitsgruppen und Bereitstellen von altersgerechten Arbeitsplätzen – zeigen anscheinend nur bis zu einer bestimmten Altersschwelle positive Effekte für das Verarbeitende Gewerbe. In der Altersgruppe „55 bis 64 Jahre“ lässt sich kein Effekt dieser Personalmaßnahmen erkennen – der Wert liegt nahe Null. In der Gruppe der 45- bis 54-Jährigen zeigen diese Maßnahmen schwache, jedoch positive durchschnittliche Effekte (rund 0,3 %). Insgesamt kann man feststellen, dass im Verarbeitenden Gewerbe für das Anbieten von rein integrativ wirkenden Personalmaßnahmen keine ausgeprägt positiven Auswirkungen auf die Alters-Produktivitätsprofile festzustellen sind.

Zusammenfassung und Implikationen

Die Folgen des demografischen Wandels sind in deutschen Betrieben in Form von Verschiebungen der Altersstrukturen bereits angekommen. Trotz politischer und medialer Präsenz des Themas sind personalpolitische Maßnahmen, die eine aktive Beeinflussung und optimale Nutzung der Fähigkeitsprofile Älterer vorsehen, bisher wenig verbreitet. Die Gründe hierfür mögen vielfältig sein: z. B. die Unwissenheit über die eigenen betrieblichen Altersstrukturen oder schlicht die Ungewissheit über die ökonomische Vorteilhaftigkeit einer altersgerechten Personalpolitik. Häufig ist eine weit verbreitete Devise zudem „Reagieren anstatt Agieren“ – oft wird erst gehandelt, wenn bereits die ersten Personallücken erkennbar sind. In diesen Fällen sind dann schnelle Entscheidungen und direkte Maßnahmen gefordert – langfristig angelegte Personalmaßnahmen kommen hier kaum zum Einsatz.

Produktivitätssteigerungen durch ASPM – Sind sie nun ein Mythos oder die Wahrheit? Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass sowohl Mythos als auch Wahrheit in ihnen stecken. Es konnte gezeigt werden, dass sich durchaus positive Effekte finden lassen, jedoch sind diese relativ gering. Dabei muss beachtet werden, dass die Studie einen Querschnitt über die gesamte deutsche Betriebslandschaft des Verarbeitenden Gewerbes zieht und so lediglich als Wegweiser für die betriebsindividuelle Betrachtung dienen kann. Der LIAB-Datensatz bietet zwar ein reichhaltiges Spektrum an Informationen, wünschenswert wären jedoch noch detailliertere Angaben zur Intention und zum Einsatz von ASPM und zu betrieblichen Besonderheiten – ein Wunsch, der aufgrund der breiten und für Deutschland repräsentativen Datenbasis wohl kaum realisierbar ist. Betriebsspezifische Besonderheiten wie z. B. die strategische Ausrichtung oder personelle und unternehmerische Besonderheiten können so nur bedingt aufgefangen werden. Des Weiteren müssen aufgrund der komplexen Datenstruktur Abstriche bei der Aktualität der Datenbasis gemacht werden – ein Umstand, der zu Verzerrungen der Analyseergebnisse führen kann. In Bezug auf den demografischen Wandel und die Folgen für die Betriebswelt bedeutet dieser Umstand jedoch, dass die dargestellten Probleme und die gefundenen Effekte eher ausgeprägter denn weniger geworden sind. Dennoch scheinen diese Gegebenheiten auch heute nur zum Teil bis in die Unternehmenswelt vorgedrungen zu sein. Die Altersspirale dreht sich immer rasanter: Belegschaftsstrukturen altern und wichtige Leistungsträger in den Betrieben stehen kurz vor der Verrentung. Zudem stehen immer weniger junge Menschen auf dem externen Arbeitsmarkt bereit. Die gängige Praxis der Verjüngung der Belegschaftsstrukturen wird künftig immer schwieriger werden. Es wird oft beklagt, dass die demografischen Entwicklungen auf Betriebsebene immer noch zu wenig Beachtung finden und innovative Personalentwicklungs- und Fördermaßnahmen nur Einzellösungen in der Betriebsumwelt

sind. Doch was liegt diesem Verhalten der Betriebe zugrunde? Sicherlich wäre es zu einfach, die alleinige Schuld im zu geringen Problembewusstsein der Personalverantwortlichen, zu kurzen Planungshorizonten oder aber übersteigertem Kostenbewusstsein und finanziellen Engpässen im Betrieb zu suchen. Die Entwicklung der gesellschaftlichen Situation lässt sich nicht zwangsläufig auf jeden Betrieb übertragen.

Bei der erfolgreichen Umsetzung einer altersgerechten Personalpolitik ist jeder Betrieb für sich selbst gefordert. Da sich die gegebene Vielfalt in Organisationen nicht verallgemeinern lässt, kann es kein Patentrezept für eine (ökonomisch) erfolgreiche altersgerechte Personalpolitik geben. Welche Maßnahmen den gewünschten Erfolg erzielen, muss jedes Unternehmen selbst entscheiden. Ob diese Maßnahmen auch einen messbaren ökonomischen Erfolg zeigen, muss auf Betriebsebene untersucht werden.

Bei einer „demografiefesten“ Personalpolitik spielt neben einem bedarfsgerechten Einsatz altersspezifischer Personalmaßnahmen eine koordinierte Rekrutierungs- und Personalentwicklungspolitik eine entscheidende Rolle. Politische Entscheidungen sind ebenso zu berücksichtigen wie die aktuelle Arbeitsmarktlage – denn durch die heutige Einstellungspolitik werden die Personalstrukturen der Zukunft determiniert. Die demografische Entwicklung setzt eine langfristige und gut durchdachte Strategie im Umgang mit der eigenen Belegschaft voraus. Kurzfristige Engpässe können mit „Ad-hoc-Entscheidungen“ überbrückt werden, führen aber langfristig zu keinem nachhaltigen Erfolg.

Nur durch einen bewussten, vorausschauenden Umgang mit diesen Entwicklungen und einem personalpolitisch fundiert gesteuerten Einsatz „der Alten“ können demografische Hürden der Zukunft gemeistert und die Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden.

SUMMARY

Research question: Are Old Age Specific Employment Systems able to enhance the productivity of older workers?

Methodology: Statistical analysis of German linked employer employee data.

Practical implications: Old Age Specific Employment Systems are a crucial component in every age-based employment policy. However, the statistically detectable productivity factor is positive but low. For making an enterprise „demography-resistant“, there are many other factors to take into consideration: for example the recruiting strategy, personnel development measures or the future strategic orientation of the firm.



DR. SILKE HABERKORN

Stipendiatin am Graduiertenzentrum der Exzellenz „Improving the Design of Labour Market Institutions and Practice“

(2009 - 2013) Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der EU, Universität Trier

E-Mail: s_haberkorn@msn.com

www.iaaeu.de

LITERATURVERZEICHNIS

Berkowski, N./Dievernich, F. E. (2008): Alternde Belegschaften als zentrale Herausforderung für Unternehmen im demographischen Wandel. In B. Klauk (Hrsg.), *Alternde Belegschaften. Der demographische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S. 49-71). Lengerich.

Göbel, C./Zwick, T. (2009): Age and Productivity – Evidence from Linked Employer Employee Data. ZEW Discussion Paper (09-20).

Göbel, C./Zwick, T. (2011): Age and Productivity – Sectoral Differences? ZEW Discussion Papers (11-058).

Haberkorn, S. (2013): Vom Werte alten Eisens. Betriebliche Personalpolitik im Lichte des demographischen Wandels. Eine empirische Untersuchung für Deutschland. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.

Hutchens, R. (1986): Delayed Payment Contracts and a Firm's Propensity to Hire Older Workers. *Journal of Labor Economics*, 17 (10), S. 1010-1021.

Ilmarinen, J. (1999): Aging workers in the European Union – Status and Promotion of workability, employability and employment. Helsinki: Ministry of Labour.

Morschhäuser, M. (1999): Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung. In M. Gussone/A. Huber/M. Morschhäuser/J. Petrenz (Hrsg.), *Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit aus rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht* (S. 101-184). Frankfurt am Main: Bund Verlag.

Oster, S./Hamermesh, D. (2003): Aging and productivity among economists. *The Review of Economics and Statistics*, 80 (1), S. 154-156.

Remery, C./Henkens, K./Schipper, J./Ekamper, P. (2003): Managing an aging workforce and a tight labor market: views held by Dutch employers. *Population Research and Policy Review*, 22 (1), S. 21-40.

Sadowski, D. (1977): Pensionierungspolitik. Stuttgart: C.E. Poeschel.

Skirbekk, V. (2008): Age and Productivity Capacity: Descriptions, Causes and Policy. *Aging Horizons* (8), S. 4-12.

Veen, S. (2008): Demographischer Wandel, alternde Belegschaften und Betriebsproduktivität. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.

Wagner, S. (2010): Wer nutzt die Altersteilzeit? Eine Analyse der Inanspruchnahme nach betrieblichen, persönlichen und beruflichen Merkmalen. In T. Salzmann/V. Skirbekk/M. Weinberg (Hrsg.), *Wirtschaftspolitische Herausforderungen des demografischen Wandels* (S. 175-200). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Warr, P. (1995): Age and job performance. In J. Snel, & R. Cremer (Hrsg.), *Work and Aging: An European Perspective* (S. 309-322). London: Taylor and Francis.

Wer lernt was von wem? Wissensaustausch in altersgemischten Lerngruppen

Von **Fabiola H. Gerpott** (Jacobs University Bremen & VU Amsterdam) und **Prof. Dr. Sven C. Voelpel** (Jacobs University Bremen)

Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind bekannt und in Wissenschaft sowie Praxis bereits viel diskutiert worden. Zum einen wird die absolute Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland in den nächsten 20 Jahren um etwa 7,5 Millionen Personen sinken (Kalinowski/Quinke, 2010). Zum anderen verschiebt sich die Altersstruktur merkbar in Richtung eines höheren Durchschnittsalters der erwerbstätigen Bevölkerung. Gleichzeitig nehmen mit dem Wandel zur Wissensgesellschaft die Qualifikationsanforderungen an Arbeitnehmer zu. Die Aus- und Weiterbildung einer ausreichenden Zahl an Fachkräften sowie die Sicherung des Wissens erfahrener Arbeitnehmer sind damit zentrale Zukunftsaufgaben für Unternehmen (McIver et al., 2013), um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten und älteren Mitarbeitern Entwicklungsperspektiven zu bieten. Wir betrachten in diesem Beitrag Weiterbildungsmaßnahmen in altersgemischten Gruppen als ein kaum untersuchtes Instrument zur Qualifizierung von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Erfahrungsständen sowie zur Förderung des intergenerationalen Wissensaustauschs. Dabei gehen wir davon aus, dass in solchen Teams neben formellen (d. h. gezielten und durch die Lehrperson gesteuerten) Lernprozessen eine Vielzahl an informellen Lernprozessen zwischen den Generationen stattfinden. Unter intergenerationalen Lerngruppen verstehen wir eine gezielte Zusammenstellung von jüngeren und älteren Mitarbeitern, die über einen längerfristigen Zeitraum gemeinsam aus- oder weitergebildet werden.

Intergenerationales Lernen in Organisationen

Das Teilen von Wissen zwischen Generationen ist im Entwicklungsverlauf der Menschheit eine Selbstverständlichkeit, die beispielsweise zur Kindererziehung und Schulbildung dazugehört (Newman/Hatton-Yeo, 2008). Im organisationalen Kontext ist das Thema „intergenerationale Lernprozesse“ bis jetzt allerdings kaum betrachtet worden.

Abbildung 1 enthält die aus bisherigen Studien abgeleiteten Voraussetzungen für intergenerationalen Wissensaustausch und zeigt den Schwerpunkt unserer Studie, die sich auf die Ergebnisse der Lernprozesse konzentriert. Im Folgenden erläutern wir zunächst die verschiedenen Arten von Wissen.

Des Weiteren setzen wir uns mit dem lernbezogenen Selbstbild von Mitarbeitern auseinander, indem wir die vorherrschende Sichtweise zur Weiterbildung und Lernbereitschaft Älterer reflektieren. Im Anschluss stellen wir unsere Studienergebnisse vor und nutzen diese zur Ableitung von Empfehlungen für die Unternehmenspraxis.

Implizites und explizites Wissen austauschen

Zurückgehend auf die Ansätze des japanischen Wissenschaftlers Ikujiro Nonaka (1994) lassen sich zwei Formen unterscheiden: Implizites Wissen (engl.: tacit knowledge) bezeichnet nicht oder nicht vollständig artikulierbare Kenntnisse – das Wissen wie man etwas macht, ohne es in Worte fassen zu können. Es ist erfahrungsgebunden und lässt sich intuitiv abrufen. Ein Beispiel aus der Berufsausbildung ist das Schleifen, bei dem der Ausübende gelernt hat, wie er das Handwerkszeug für eine erfolgreiche Tätigkeitsausführung einsetzen muss, dieses Wissen aber kaum erklären kann. Explizites Wissen ist dagegen formalisierbar und kann aufgeschrieben, weitergegeben und auswendig gelernt werden.

Gerade vor dem Hintergrund der zu erwartenden Austrittswelle erfahrener Fachkräfte stellt die Sicherung impliziter Expertise aufgrund der mangelhaften Formalisierbarkeit eine große Herausforderung für Unternehmen dar. Zur Übertragung von Erfahrungswissen ist eine geteilte Lernumgebung notwendig, in der die Kenntnisse in sozialen Austauschprozessen externalisiert und zwischen verschiedenen Individuen transferiert werden können (Nonaka, 1994). In Wissenschaft und Praxis wird angenommen, dass ältere Arbeitnehmer im Laufe ihres (Berufs-) Lebens ein hohes Maß an implizitem Wissen aufbauen konnten, wogegen jüngere Mitarbeiter durch die zeitliche Nähe zur Schulausbildung über umfangreiches und aktuelles explizites Wissen verfügen. Die gemeinsame Weiterbildung von Mitarbeitern unterschiedlicher Generationen bildet damit eine ideale Ausgangslage für den Austausch von Wissen zwischen den Alterskohorten.

Wenn regelmäßige Vorurteile das Selbstbild prägen

Die Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer im Kontext von Personalentwicklung werden bisher vor allem aus einer

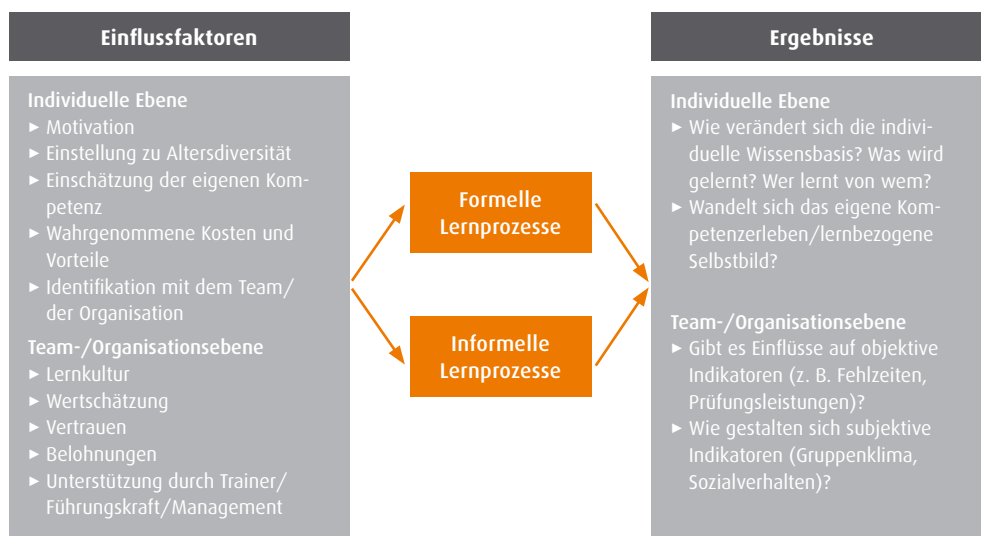
ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Formen des Wissensaustauschs finden in altersgemischten Lerngruppen statt? Welche Effekte haben intergenerationale Lerngruppen auf das Selbstbild jüngerer und älterer Mitarbeiter?

Methodik: 31 (Längsschnitt-)Interviews mit jungen (16-19 Jahre) und älteren (41-47 Jahre) Teilnehmern sowie Trainern einer 18-monatigen Qualifizierung.

Praktische Implikationen: Altersgemischte Personalentwicklung fördert das Lernen von-, mit- und übereinander und wirkt positiv auf die Einstellung, die Motivation und das Selbstbild der Teilnehmer.

Abb. 1: Voraussetzungen und Einflussfaktoren für intergenerationalen Wissensaustausch und Ergebnisse der Lernprozesse



Quelle: Eigene Darstellung

defizitorientierten Sichtweise betrachtet (z. B. Kanfer/Ackerman, 2004). Während Personalverantwortliche in Deutschland älteren Arbeitnehmern zwar durchaus ein hohes Maß an Erfahrungswissen zuschreiben, bewerten sie deren Flexibilität, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft eher negativ (Boockmann/Zwick, 2004). Führungskräfte sehen in jüngeren Mitarbeitern ein höheres Entwicklungspotenzial, schnellere Auffassungsgabe sowie mehr Bereitschaft zur Weiterbildung. Auch wenn zahlreiche Studien diese altersbezogenen Vorurteile widerlegen (für einen Überblick Korff/Biemann, 2013), ist davon auszugehen, dass die verbreiteten Stereotype das (lernbezogene) Selbstbild von Mitarbeitern beeinflussen. Darunter verstehen wir die Vorstellung, die eine Person von sich selbst in Bezug auf

die eigene Lernfähigkeit und die vorhandenen Kompetenzen hat. Diese Einschätzung wirkt auf die Einstellungen, Verhaltensweisen und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen gegenüber Lernprozessen. Wird ein Mitarbeiter regelmäßig mit Vorurteilen bezüglich der eigenen Lern(un)fähigkeit konfrontiert, so ist eine Übernahme in das eigene Selbstbild wahrscheinlich („sich selbst erfüllende Prophezeiung“). Besonders bei sogenannten passiven Arbeitsplätzen mit geringen kognitiven Anforderungen und niedrigem Handlungsspielraum ergeben sich durch diesen Prozess nachteilige Effekte auf die Lernbereitschaft.

Ein Wechsel des sozialen Kontexts in Richtung einer lernförderlichen Umgebung ist jedoch potenziell dazu geeignet, das Selbstbild kurz- und langfristig in Richtung einer höheren

Zuschreibung von Lernkompetenz zu verändern (Kawakami et al., 2012). Zusätzlich wird angenommen, dass die Möglichkeit der intergenerationalen Wissensweitergabe sowohl für jüngere als auch für ältere Mitarbeiter das eigene Kompetenzerleben erhöhen kann und sich damit positiv auf das Selbstbild auswirkt (Newman/Hatton-Yeo, 2008).

Zugrunde liegende Studie

Zur Adressierung der identifizierten Forschungslücken führten wir eine Längsschnittstudie mit 31 Interviews im Rahmen eines intergenerationalen Ausbildungsprogramms eines großen Automobilherstellers durch. In der Qualifizierungsmaßnahme wurden pro Jahr vier ältere Mitarbeiter mit einer fachnahen Erstausbildung zusammen mit acht Berufseinsteigern in einem technischen Beruf ausgebildet. Die jüngeren Auszubildenden hatten vor Programmbeginn die Schule mit dem Abitur oder Realschulabschluss beendet. Die erfahrenen Auszubildenden arbeiteten bereits zwischen 17 und 28 Jahren bei dem untersuchten Unternehmen, vorrangig in produktionsnahen Tätigkeiten. Während sich ihr bisheriger Alltag durch hohe Taktbindung und gleichartige Prozesse auszeichnete (passive Arbeitsplätze), wurde in der Ausbildung ein hohes Maß an Eigeninitiative und Selbststeuerung erwartet.

Alle Teilnehmer durchliefen ein kompetitives Auswahlverfahren und nahmen freiwillig am Programm teil. Tätigkeitsbedingt bestand eine enge Zusammenarbeit innerhalb der Berufsgruppe.

Zwischen Juni 2011 und März 2014 sprachen wir 23 Mal mit den jüngeren (16-19 Jahre) und erfahrenen (41-47 Jahre) Programmteilnehmern. Je nach Einstiegsdatum wurden die Teilnehmer mehrmals befragt (vor Beginn der Ausbildung sowie nach Abschluss), um Veränderungen im Zeitverlauf aufzudecken. Darüber hinaus fanden insgesamt acht Interviews mit den Ausbildern und dem Berufsschullehrer der betroffenen Gruppen statt. Durch den Einbezug der Sichtweisen unterschiedlichster Personengruppen strebten wir eine maximale Informationsbasis an. So sollte ein möglichst umfangreiches Abbild der Realität ermöglicht und Verzerrungseffekte durch Untergruppen vermieden werden.

Die Interviews (zwischen 20 und 75 Minuten lang) wurden unter Rückgriff auf einen standardisierten Leitfaden geführt. Nach der Transkription aller Gespräche verarbeiteten wir die Daten mithilfe der Auswertungssoftware MAXQDA nach der von Mayring (2007) vorgeschlagenen Form der Inhaltsanalyse. Auf Basis einer induktiven Vorgehensweise entwickelten wir ein mehrstufiges Kategoriensystem, dessen für die Fragestellung relevante Aspekte in diesem Beitrag vorgestellt werden.

Ergebnisse der Studie

Die Rückmeldungen aller Teilnehmer, Ausbilder und Berufsschullehrer zeichnen ein durchgehend positives Bild der in-

tergenerationalen Qualifizierungsmaßnahme. Auf Teamebene wird über geringere Fehlzeiten, bessere Prüfungsleistungen und mehr prosoziales Verhalten als in altershomogenen Berufsgruppen berichtet. Auf individueller Ebene zeigt sich, dass Jüngere und Ältere sowohl als Vermittler als auch als Empfänger verschiedener Wissensformen auftreten.

Wir behandeln im Folgenden zunächst die identifizierten intergenerationalen Lernprozesse, die den drei Oberkategorien „Voneinander lernen“, „Miteinander lernen“ und „Übereinander lernen“ zugeordnet werden können (Newman/Hatton-Yeo, 2008). Wie in Abbildung 2 dargestellt, lassen sich für jede der drei Klassen weitere Unterkategorien bilden. Nach Erläuterung der vermittelten Wissensformen setzen wir uns im Anschluss mit den Effekten der Maßnahme auf das Selbstbild der Teilnehmer auseinander.

► **Voneinander lernen – explizit und implizit:** Ein Großteil der Interviewinhalte bezieht sich auf das explizite sowie implizite Wissen, das beide Generationen voneinander lernen. Übereinstimmend mit vorherigen theoretischen Vermutungen wird den Jüngeren ein hohes Maß an schulischem Wissen und Technik- sowie Medienkompetenz zugeschrieben. Die erfahrenen Auszubildenden verfügen dagegen über umfangreiches technisches Fachwissen aus der Berufspraxis. Außerdem können sie ihr Wissen über Prozesse des Unternehmens sowie betriebsspezifische Abläufe und Normen teilen. Die jüngeren Auszubildenden geben an, durch die Schilderungen der Älteren ein realistisches Bild über ihren künftigen Arbeitsplatz zu erhalten und, ausgehend von den Kenntnissen der Älteren zu notwendigen Anforderungen im Arbeitsalltag, ihre Kompetenzentwicklung gezielter steuern zu können. Beide Altersgruppen berichten über die aktive Weitergabe von explizitem Wissen mittels impliziter Lernprozesse durch die tägliche Zusammenarbeit und das gemeinsame Lösen von Aufgaben in Berufsschule und -praxis.

In Bezug auf den impliziten Wissenserwerb profitieren die Jüngeren vom Fähigkeits- bzw. Erfahrungswissen der Älteren. Die Berufseinsteiger können durch Beobachtung der Arbeitsabläufe bei den Erfahrenen lernen und haben die Möglichkeit, bei den Älteren wiederholt nachzufragen, „wie etwas funktioniert“. Beim Lösen von Konflikten, dem Umgang mit Teamkollegen sowie dem Finden einer Balance zwischen beruflicher Professionalität und Freundschaft am Arbeitsplatz werden die Älteren als Rollenvorbild gewählt. Nicht zuletzt ist die Vernetzung der erfahrenen Kollegen im Betrieb ein Vorteil, durch den die Jüngeren „nebenbei“ eine deutlich bessere Vernetzung im Betrieb erfahren als Auszubildende in altershomogenen Berufsgruppen.

Entgegen vorheriger Behauptungen vermitteln die Jüngeren ebenfalls implizites, schwer verbalisierbares Wissen an die Älteren. Im Hinblick auf Lernmethoden sind sie den Älteren überlegen, sodass diese über prozessbegleitende Lernerfah-

rungen bei Strategien der Aufbereitung und des Einprägens von Inhalten berichten. Auch bei der Problemstrukturierung und dem eigenständigen Herangehen an komplexe Aufgaben nennen die Älteren zahlreiche Beispiele der schrittweisen Übernahme dieses impliziten Wissens von ihren jüngeren Kollegen.

- **Miteinander lernen – Effekte auf Lernkultur und Motivation:** Im Rahmen des Qualifizierungsprogramms verbringen die jüngeren und älteren Auszubildenden zahlreiche Lernstunden gemeinsam, in denen sie außerhalb der Gruppe liegendes Wissen erwerben müssen. Dazu gehören z. B. die Inhalte der Berufsschulfächer oder praxisrelevante Fertigkeiten. Aus den Interviews lassen sich positive Effekte der altersgemischten Zusammensetzung auf das miteinander Lernen feststellen: Die Lernkultur profitiert nach einer anfänglichen Eingewöhnungsphase von dem Altersmix. Für die Älteren bietet die erneute Ausbildung eine einmalige

Chance, die sie bestmöglich nutzen möchten. Diese positive Lerneinstellung überträgt sich auf die Gruppe und führt nach Aussagen der Teilnehmer und Trainer zu einer unterdurchschnittlichen Zahl an Fehltagen, einem gestiegenen Selbstbewusstsein der Auszubildenden und mehr Disziplin. Der Gruppenzusammenhalt und die gegenseitige Hilfsbereitschaft werden als ausgeprägt beschrieben. Messen lässt sich die gestiegene Leistungsmotivation am überdurchschnittlichen Notenniveau der altersdiversen Berufsgruppen.

- **Übereinander lernen – Abbau von Vorurteilen:** Generationen werden durch die chronologisch bedingt gemeinsame Verarbeitung von sozio-historischen Geschehnissen und gesellschaftlichen Ereignissen beeinflusst. Sie befinden sich in ähnlichen Lebensphasen und erleben dadurch oftmals übereinstimmende Fragestellungen und lebensweltliche Herausforderungen. In Prozessen des übereinander Lernens werden diese Erlebniszustände an andere Altersgruppen weiterge-

Abb. 2: Vermitteltes Wissen in intergenerationalen Lernprozessen



Quelle: Eigene Darstellung

geben. In den untersuchten Qualifizierungsgruppen wird deutlich, dass es sich um einen kontinuierlichen Prozess handelt, im Rahmen dessen das Verständnis sowie die Wertschätzung für die jeweils andere Generation wachsen. Die fortlaufende Zusammenarbeit baut Vorurteile ab und führt zu einer Revision anfänglich negativer Einschätzungen der anderen Generation.

- **Veränderungen des Selbstbilds:** Vor Beginn der Ausbildung lassen sich in den Erwartungen, Selbstbeschreibungen und Kompetenzeinschätzungen beider Altersgruppen zahlreiche Belege für Unsicherheiten und Zweifel an den eigenen Fähigkeiten finden. Die Jüngeren befürchten vor allem Schwierigkeiten bei den praktischen Aufgaben und der Eingewöhnung im Arbeitsalltag. Für die Älteren stellen der Besuch der Berufsschule und die lernbezogene Versagensangst die größten Herausforderungen dar. Die Interviews im Zeitverlauf bieten Evidenz für eine deutlich positive Beeinflussung des lernbezogenen Selbstbilds. Bei den Älteren ist die Plastizität der Lernfähigkeit erkennbar – sie müssen das „Lernen wieder lernen“. Während zu Beginn längere Konzentrationsphasen und komplexe Aufgaben kaum zu bewältigende Situationen darstellen, sind bereits nach kurzer Zeit Verbesserungen dieser Indikatoren erkennbar. Die Jüngeren äußern, durch das Erklären des Lernstoffs für ihre älteren Kollegen das Wissen selbst besser zu durchdringen und in der Beherrschung des Stoffs sicherer zu werden. Bei beiden Gruppen werden die Selbst- und Fremdeinschätzungen der Lernfähigkeit und Handlungskompetenz bei der Bewältigung unbekannter Aufgaben mit fortschreitender Programmdauer positiver.

Praktische Implikationen

Die Ergebnisse verdeutlichen die Potenziale altersgemischter Lerngruppen im Unternehmensalltag. Bei einer Übertragung in andere Organisationen sind folgende Aspekte besonders zu berücksichtigen:

- **Personalauswahl:** Bei der Auswahl der Qualifizierungsteilnehmer sollten Fähigkeitsstand, Fachkompetenzen, Lernmotivation und Einstellung gegenüber anderen Altersgruppen zentrale Auswahlkriterien darstellen. Damit die Weiterbildungsteilnehmer trotz unterschiedlicher Erfahrungshintergründe effektiv miteinander lernen können, ist eine Grundmenge an geteilten Fähigkeiten oder Fachkompetenzen zu gewährleisten. Ausgehend von dieser Kommunikationsbasis kann sowohl voneinander als auch übereinander gelernt werden. Zudem sollte die Bereitschaft zur intergenerationalen Zusammenarbeit vor der Aufnahme in ein entsprechendes Programm dringend geprüft werden. Bei negativen Einstellungen der Teilnehmer können altersgemischte Gruppen die gegenteilige Wirkung entfalten und Lernprozesse verlangsamen oder sogar verhindern.
- **Rolle des Trainers:** Entscheidend für den Erfolg altersgemischter Weiterbildung ist der Trainer als Gestalter einer integrativen Lernkultur sowie, falls nötig, Vermittler zwischen den Generationen. Eine mehrjährige Berufserfahrung erweist sich als förderlich für die Akzeptanz, wichtiger ist aber eine grundsätzlich positive Einstellung zur Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter. Neben der Steuerung des unterschiedlichen Lerntempos der Jüngeren und Älteren ist insbesondere die Wahl der Lernmethodik eine Herausforderung. Während Berufseinsteiger aus der Schulzeit häufig ein hohes Maß an Eigensteuerung gewöhnt sind, wünschen sich die Älteren oft mehr Rückmeldung und Anleitung. Vor dem Hintergrund des spezifischen Untersuchungskontexts, in dem die älteren Mitarbeiter zuvor in stark fremdgesteuerten Positionen tätig waren, sind die geäußerten Präferenzen zwar nur bedingt verallgemeinerbar. Trotzdem ist es Aufgabe des Trainers, die individuellen Lernbiografien soweit möglich in die Trainingsplanung einzubeziehen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist eine Weiterbildung der Trainer vor dem Einsatz in altersgemischten Gruppen empfehlenswert.
- **Ängste adressieren:** Ältere Mitarbeiter berichteten in den Interviews wiederholt über die Furcht vor der Veränderung sowie von einer hohen Versagensangst vor Beginn der Qualifizierung. Außerdem äußern sie, dass viele ihrer ehemaligen Kollegen die Entscheidung für eine erneute Ausbildung nicht nachvollziehen können, da für diese bereits eine erzwungene Jobrotation eine Katastrophe darstellt. Gerade bei monotonen Tätigkeiten scheinen sich Individuen sehr stark in ihren Routinen einzurichten und eine Lernaversion zu entwickeln. Die geringe Weiterbildungsbeteiligung dieser Tätigkeitsgruppen tut ihr Übriges zur fortschreitenden Lernentwöhnung (vgl. Voelpel/Leibold/Früchtenicht, 2007). Präventiv können Unternehmen diesem durch kontinuierliche Arbeitsplatzwechsel, Aufgabenveränderungen und Tätigkeitserweiterungen entgegenwirken. Daher sind diese Befürchtungen bereits vor Aufnahme der Weiterbildung zu adressieren und abzubauen, um mehr Mitarbeiter für entsprechende Maßnahmen zu motivieren.
- **Nachbetreuung:** Die Programmteilnehmer wünschten sich auch nach Abschluss der Ausbildung eine kontinuierliche Begleitung im Sinne einer weiteren Entwicklungsplanung sowie Qualifizierungsmöglichkeiten. Dazu ist Eigeninitiative der Mitarbeiter nötig, aber auch eine entsprechend lernförderliche Gestaltung des organisationalen Kontexts. Intergenerationale Weiterbildungsprogramme sollten auf einen spezifischen Bedarf im Unternehmen hin ausgerichtet sein, sodass das Wissen der Trainingsabsolventen gebraucht und genutzt wird. Auch die Unterstützung durch die direkte Führungskraft wurde von den Teilnehmern als essenziell für den nachhaltigen Lernerfolg betont.

► **Ausweitung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit:** Wir empfehlen über altersgemischte Personalentwicklung hinaus weitere intergenerationale Maßnahmen zu implementieren. Die komplementären Stärken verschiedener Generationen können z. B. durch problembezogene Lerntandems oder Patenprogramme genutzt werden. Unsere Ergebnisse zeigen zudem, dass entgegen des traditionellen „Lehrer-Schüler-Modells“ (Jüngere lernen von Älteren) berufserfahrende Mitarbeiter mindestens ebenso viel von Berufseinsteigern lernen können. Eine Implementierung von reversen Mentoring-Konzepten (Jüngere als Wissensvermittler für Ältere) kann dementsprechend innovative Impulse in Unternehmen bringen und ein Neudenken von Altersbeziehungen fördern (Marcinkus Murphy, 2012).

Fazit

Wir haben in diesem Beitrag die Implementierung eines intergenerationalen Ausbildungsprogramms als Instrument der Wissensvermittlung und des Wissenstransfers zwischen unterschiedlichen Altersgruppen evaluiert.

Es zeigt sich, dass sowohl jüngere als auch ältere Mitarbeiter voneinander, miteinander und übereinander lernen. Durch die geteilte Lernumgebung wird nicht nur die Vermittlung expliziten Wissens ermöglicht, sondern auch schwer artikulierbare Kenntnisse über Prozesse, soziales Verhalten und betriebspezifisches Wissen ausgetauscht. Außerdem finden sich positive Effekte für Motivation, Einstellung und das lernbezogene Selbstbild der Teilnehmer. Unsere Ergebnisse erweitern damit die Erkenntnis, dass altersgemischte Gruppen im Arbeitsleben die Produktivität erhöhen können (Göbel/Zwick, 2013), auf das Gebiet der Personalentwicklung.

Vor dem Hintergrund, dass der Nutzen altersspezifischer Trainings vermehrt in Frage gestellt wurde (Deller/Kern/Hausmann/Diederichs, 2008; Göbel/Zwick, 2013), stellt ein generationenübergreifender Ansatz ein vielversprechendes Alternativkonzept dar. Unter der Voraussetzung, dass Qualifizierungsteilnehmer eine offene Grundeinstellung für andere Altersgruppen mitbringen, empfehlen wir eine deutliche Ausweitung intergenerationaler Lerngruppen im Unternehmensalltag.

SUMMARY

Research question: Which forms of knowledge are shared in age-diverse learning groups? What effects do intergenerational learning groups have on the self-concept of younger and older employees?

Methodology: 31 (longitudinal) interviews with young (16-19 years) and experienced (41-47 years) participants and trainers of an 18-month qualification program

Practical implications: Age-diverse trainings enable learning from, with and about each other; furthermore participants' attitudes, motivation and self-concepts are influenced positively.



FABIOLA H. GERPOTT, MA

Resarch Fellow im doppelten Promotionsprogramm in Betriebswirtschaft (Jacobs University Bremen) und Psychologie (Vrije Universiteit Amsterdam)

E-Mail: f.gerpott@jacobs-university.de
www.wdn-online.de



PROF. DR. SVEN C. VOELPEL

Professur für Betriebswirtschaft (Jacobs University Bremen) sowie Gründer/Direktor des WDN – WISE Demographie Netzwerks

E-Mail: s.voelpel@jacobs-university.de
www.wdn-online.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Boockmann, B./Zwick, T. (2004): Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, 37(1), S. 53-63.
- Deller, J./Kern, S./Hausmann, E./Diederichs, Y. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Heidelberg: Springer.
- Göbel, C./Zwick, T. (2013): Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers? Labour Economics, 22, S. 80-93.
- Kalinowski, M./Quinke, H. (2010): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2025 nach Qualifikationsstufen und Berufsfeldern. In: Helmrich, R./Zika, G. (Hrsg.): Beruf und Qualifikation in der Zukunft (S. 103-123). Bielefeld: Bertelsmann.
- Kanfer, D./Ackerman, P. L. (2004): Aging, adult development, and work motivation. Academy of Management Review, 29(3), S. 440-458.
- Kawakami, K./Phills, C. E./Greenwald, A. G./Simard, D./Pontiero, J./Brnjac, A./Dovidio, J. F. (2012): In perfect harmony: Synchronizing the self to activated social categories. Journal of Personality and Social Psychology, 102(3), S. 562-575.
- Korff, J./Biemann, T. (2013): Verbreitete Altersstereotype lassen sich durch wissenschaftliche Fakten widerlegen. PERSONALquarterly, 65(3), S. 46-49.
- Marcinkus Murphy, W. (2012): Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. Human Resource Management, 51(4), S. 549-573.
- Mayring, P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (9. Ausgabe). Weinheim: Beltz.
- McIver, D./Lengnick-Hall, C. A./Lengnick-Hall, M. I./Ramachandran, I. (2013): Understanding work and knowledge management from a knowledge in-practice perspective. Academy of Management Review, 38(4), S. 597-620.
- Newman, S./Hatton-Yeo, A. (2008): Intergenerational learning and the contributions of older people. Ageing Horizons, 8, S. 31-39.
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, 5(1), S. 14-37.
- Voelpel, S./Leibold, M./Früchtenicht, J.-D. (2007): Herausforderung 50 plus: Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma. Erlangen – New York: Publicis-Wiley.

Junge Hüpfer führen alte Haudegen: Alles eine Frage der Kompetenz?

Von **Paulina Bilinska**, **Franziska Grellert** und **Prof. Dr. Jürgen Wegge** (TU Dresden)

Die demografischen Entwicklungen verändern unaufhaltsam die Alterszusammensetzung der Erwerbsbevölkerung Deutschlands und zahlreicher anderer Industriestaaten. Wir schrumpfen, altern und werden gleichzeitig vielfältiger. Dies hat mehrere Konsequenzen: Viel diskutiert ist z. B. der durch die Schrumpfung entstehende Fachkräftemangel in zahlreichen Branchen (Bundesagentur für Arbeit, 2013). Auch die Zunahme von Diversität bei der Arbeit (mit Blick auf die ethnische Zugehörigkeit, das Geschlecht aber auch das Alter) erfordert ganz bestimmte Maßnahmen, will man die Produktivität und Gesundheit der Arbeitnehmer erhalten bzw. fördern (Schlick/Frieling/Wegge, 2013).

In unserem Beitrag fokussieren wir uns auf die mit dem allgemeinen „Altern“ der Bevölkerung zusammenhängenden Veränderungen in Organisationen. Das gemeinsame Älterwerden hat u. a. zur Folge, dass sich die Anteile von Jung und Alt unterschiedlich entwickeln. Während der Anteil der Jungen an der Erwerbsbevölkerung in Deutschland auch zukünftig etwa gleich bleiben wird (20 %), wächst besonders die relative Zahl der älteren Beschäftigten (über 50-Jährige; BMI, 2012). Führungskräfte haben daher die Aufgabe, in Zukunft vermehrt Mitarbeiter zu führen, die deutlich älter sind als sie selbst. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit dieser Entwicklung und will zur Beantwortung folgender Fragen beitragen: Welche Auswirkungen hat es, wenn Führungskräfte deutlich jünger sind als die Mitarbeiter, die sie führen? Ist dies eine einfache Aufgabe? Oder werden jüngere Führungskräfte in dieser Konstellation vor ganz neue Herausforderungen gestellt, auf die sie durch geeignete Interventionen vorbereitet werden sollten?

Während sich die Konsequenzen einer alternenden und altersdiversen Arbeitnehmerschaft für die Arbeitsleistung, Arbeitsgestaltung und die Zusammenarbeit von Mitarbeitern einiger wissenschaftlicher Aufmerksamkeit erfreuen (Schlick/Frieling/Wegge, 2013), wurden mögliche Auswirkungen alterskonfligierender Rollen (Führungsrolle, Mitarbeiterrolle) in der Demografieforschung bislang leider kaum berücksichtigt. Dieser Umstand ist insofern überraschend und ggf. auch bedenklich, weil die Mehrheit der in Deutschland befragten Personalentscheider erwartet, dass es Probleme durch die Konstellation „jüngere Führungskraft – älterer Mitarbeiter“ geben

wird (Capgemini, 2007). Wir werfen im Folgenden einen Blick auf die möglichen Ursachen dafür und betrachten zudem, in welchen Bereichen negative Auswirkungen zu erwarten sind.

Folgen der Verletzung weitverbreiteter Normen

Gesellschaftliche und organisationale Normen verknüpfen das Alter einer Person mit deren Status. Demzufolge wird z. B. erwartet, dass ältere Personen in der Regel höhere gesellschaftliche und familiäre Positionen einnehmen (z. B. der Großvater als Patriarch; Theorie der Statusinkongruenz nach Goffman, 1957) und auch innerhalb von Organisationen höher in der Hierarchie stehen sollten, da das Erreichen höherer Karriere Stufen erst nach einer gewissen Berufserfahrung bzw. Betriebszugehörigkeit möglich ist (Theorie der organisationalen Karrierezeitpläne nach Lawrence, 1984).

Junge Führungskräfte bzw. Führungskräfte, die jünger sind als ihre Mitarbeiter, verletzen demzufolge sowohl gesellschaftliche als auch organisationale Normen und sind statusinkongruent. Die Folgen normverletzender Führungskonstellationen auf Seiten der geführten Mitarbeiter können zum einen niedrigere Arbeits- und Leistungszufriedenheit sowie höhere Rollenambiguität sein (d. h. eine erhöhte Unklarheit über die eigene Rolle, damit verbundene Aufgaben und Verpflichtungen).

Zum anderen kann die Wahrnehmung von Statusinkongruenz z. B. dem Gefühl, auf der Karriereleiter überholt worden zu sein, zu negativen Gefühlen und einer daraus resultierenden verzerrten Bewertung der jüngeren Führungskraft durch den Mitarbeiter führen. Entsprechend fanden Forscher in einer aktuellen, branchenübergreifenden Befragung von 319 Mitarbeitern heraus, dass ältere (50 plus) im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern geringere Erwartungen an die Effektivität ihrer jüngeren Führungskräfte (unter 39 Jahre) haben sowie ihren jüngeren Führungskräften schlechtere Führungskompetenzratings gaben (Collins/Hair/Rocco, 2009).

Tsui und O'Reilly (1989) fanden zudem heraus, dass auch Führungskräfte ihre Mitarbeiter, die älter waren als sie selbst, als ineffektiver einschätzten und unsympathischer fanden als Mitarbeiter, die jünger waren. Ähnliche Ergebnisse fanden sie auch für Mitarbeiter, die eine geringere Bildung und Beschäftigungsdauer aufwiesen. Da nicht anzunehmen ist, dass hier tat-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie sehen jüngere Führungskräfte ihr Verhältnis zu älteren Mitarbeitern? Welche Konflikte nehmen sie wahr und wie führen sie ältere Mitarbeiter? Wie kann „Jung-führt-Alt“ gelingen?

Methodik: Qualitative Interviews, Gruppendiskussion.

Praktische Implikationen: Jüngere Führungskräfte beschreiben ein tendenziell konfliktreichtes Verhältnis zu älteren Mitarbeitern. Da junge Führungskräfte sehr sensibel für die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter sind und viele Probleme mit Vorurteilen gegenüber Älteren in Zusammenhang stehen, bietet das Konzept der alter(n)sgerechten Führung Chancen, das Verhältnis besser zu gestalten und die Führung zu erleichtern.

sächliche altersbedingte Leistungsunterschiede bestehen (Ng/Feldman, 2008), deuten die unterschiedlichen Mitarbeiterbewertungen darauf hin, dass sich Führungskräfte mit jüngeren und unerfahrenen Mitarbeitern sicherer bzw. selbstbewusster fühlen und dann auch mehr Rollenklarheit erleben als mit älteren und erfahreneren Mitarbeitern.

Aktuelle Forschungsbilanz

Auch wenn die Erwartungen an Jung-führt-Alt-Konstellationen in der Forschung durchweg negativ sind, gibt es einige Studien, die keinen Einfluss direktonaler Altersunterschiede finden konnten (z. B. Green/Whitten/Medlin, 2005) oder sogar positive Konsequenzen berichten (Vecchio, 1993).

Wie kann man diese eher widersprüchliche Befundlage erklären? Wir sehen dies u. a. darin begründet, dass bislang nur einfache direkte Zusammenhänge zwischen dem Altersunterschied und relevanten Arbeitsergebnissen angenommen und untersucht wurden. Diese grobe Vereinfachung führte dazu, dass potenzielle Variablen, die erklären, warum (z. B. Konflikte, geringe Beziehungsqualität) und wann (z. B. Altersvorurteile, unpassender Führungsstil) sich direktonale Altersunterschiede negativ auswirken, nicht direkt untersucht wurden. Beispielsweise könnte es sein, dass altersnormverletzende Führer-Mitarbeiter-Konstellationen dann nicht zu negativen Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit führen, wenn jüngere Führungskräfte ihre Mitarbeiter besonders partizipativ führen und ihnen mehr Mitsprache und Entscheidungsspielräume gewähren. Ein weiterer Grund für die noch sehr inkonsistente Befundlage besteht darin, dass es bislang nur sehr wenige Arbeiten gibt, die sich mit dem Thema angemessen beschäftigen.

Ziel und Hintergrunddaten zur Interviewstudie

Wir haben daher eine neue Interviewstudie (Grellert, 2014) mit älteren und jüngeren Führungskräften (N = 16) bezüglich ihrer erlebten Beziehungsqualität und Zusammenarbeit durchgeführt und einen Workshop mit zehn Personalverantwortlichen realisiert, in dem die Identifikation förderlicher (vs. hemmender) Faktoren für Jung-führt-Alt-Konstellationen im Mittelpunkt stand. Auf Basis der im Folgenden berichteten, neuen Ergebnisse aus diesen beiden Studien haben wir ein

integratives Modell entwickelt, das zukünftiger Forschung und Praxis besser dienen sollte (siehe später Abb. 2). Diese Arbeiten sind – das sei vorweggeschickt – eher explorativer Natur, weil das Forschungsfeld unseres Erachtens weitere Hypothesen- und Theoriegenerierung benötigt. Hierfür sind qualitative Forschungsdesigns zu verwenden.

Ziel: Ziel war es, den Umgang mit älteren Mitarbeitern aus der Sicht junger Führungskräfte zu erfassen. Dabei wurde untersucht, wie junge Vorgesetzte ihre Beziehung zu älteren Mitarbeitern beschreiben, welche Vorurteile sie gegenüber ihnen hegen, welche Probleme sie mit älteren Mitarbeitern wahrnehmen, wie sie ältere Mitarbeiter führen und wie die gegenseitigen Wirkzusammenhänge dieser Variablen sind.

Forschungsdesign und Stichprobe: Zur Erhebung der Daten wurden Einzelinterviews mit 16 (acht jüngeren und acht älteren) Führungskräften durchgeführt. Dabei wurden die jungen und älteren Vorgesetzten sowohl zu ihrem Verhältnis zu ihren älteren als auch jüngeren Mitarbeitern befragt. Dieses Vorgehen erlaubte es, einerseits herauszufinden, inwieweit sich das Verhältnis von jüngeren Führungskräften zu jüngeren und älteren Mitarbeitern unterscheidet. Andererseits konnte auch untersucht werden, wie sich das Verhältnis zu älteren Mitarbeitern zwischen jüngeren und älteren Führungskräften unterscheidet.

Die befragten jungen Führungskräfte waren im Durchschnitt 32 Jahre alt und verfügten über vier Jahre Führungserfahrung. Das durchschnittliche Alter der älteren Vorgesetzten betrug 54 Jahre mit einer mittleren Führungserfahrung von 20 Jahren. Die Gruppe der befragten Führungskräfte setzte sich sowohl aus Teamleitern als auch Geschäftsführern der unterschiedlichsten Branchen wie z. B. dem Maschinenbau, Bank- oder Veranstaltungswesen zusammen. Alle Befragten erfüllten die Voraussetzung, sowohl jüngere als auch ältere Mitarbeiter zu führen. Die Interviews wurden auf Grundlage eines strukturierten und teilstandardisierten Leitfadens durchgeführt. Dieser enthielt Fragen im freien und geschlossenen Antwortformat zu den vier interessierenden Variablen Beziehungsqualität, Altersvorurteile, Konflikte und Führungsverhalten. Die Auswertung der Interviews erfolgte mithilfe der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2010).

Ergebnisse der Interviewstudie

- **Beziehungsqualität:** In den Ergebnissen spiegeln sich die oft erwarteten negativen Tendenzen wieder. Hinsichtlich der Variable „Beziehung“ konnte gezeigt werden, dass junge Führungskräfte eine differenziertere Beziehung zu jüngeren und älteren Mitarbeitern haben als ältere Führungskräfte. Dabei beschrieben junge Führungskräfte ihre Beziehung zu älteren Mitarbeitern negativer als ältere Führungskräfte. Beispielsweise gaben junge Vorgesetzte an, im Umgang mit älteren Mitarbeitern zurückhaltender und förmlicher zu sein, mehr Respekt zu empfinden und mehr Schwierigkeiten dabei zu haben, Anweisungen durchzusetzen. Außerdem gaben sie an, weniger Akzeptanz und Vertrauen seitens älterer Mitarbeiter wahrzunehmen, da diese Entscheidungen häufiger hinterfragen und diskutieren würden.
- **Altersvorurteile:** Auch im Hinblick auf Altersvorurteile ergaben sich ungünstige Tendenzen für die Jung-führt-Alt-Konstellation. Demnach zeigten junge Führungskräfte mehr Altersvorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern. Besonders häufig gaben sie an, dass ältere Mitarbeiter veränderungs-scheu seien, mehr Zeit und Unterstützung bräuchten sowie weniger kooperationsbereit seien. Viele Aussagen junger Führungskräfte bezüglich der Beziehungsqualität zu älteren Mitarbeitern enthielten zudem auch Altersvorurteile:

Die Aussage, dass ältere Mitarbeiter Entscheidungen langsamer akzeptierten und gegen Vorgaben handelten, schien stark von dem Vorurteil, ältere Mitarbeiter seien weniger kooperationsbereit, beeinflusst zu sein.

- **Konflikte:** Im Hinblick auf Konflikte mit Mitarbeitern zeigte sich, dass junge Führungskräfte im Vergleich zu älteren Führungskräften über mehr Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern berichteten. Als Anlässe für die Konflikte wurden Widerstände bei der Einführung von Neuerungen und das Festhalten an alten Verhaltens- und Arbeitsweisen genannt. Diese Angaben können unter dem Begriff der Resistenz älterer Mitarbeiter zusammengefasst werden. Die Konflikte, die junge Vorgesetzte nannten, bedingten auch ihr Führungsverhalten: Dazu zählt beispielsweise, dass junge Vorgesetzte Probleme hatten, sich gegen ihre älteren Mitarbeiter durchzusetzen sowie Veränderungen einzuführen. Daher reflektierten sie Entscheidungen, die ältere Mitarbeiter betrafen, intensiver und versuchten die möglichen Reaktionen besser zu antizipieren. Im Zusammenhang mit Konflikten wurde von jüngeren Führungskräften mehrfach genannt, besonderen Respekt vor älteren Mitarbeitern zu haben sowie die Angst, nicht ernst genommen zu werden.
- **Führung:** In Hinblick auf das Führungsverhalten junger Führungskräfte zeigte sich, dass sie – im Vergleich zu älteren

Abb. 1: Prinzipien alter(n)sgerechter Führung

Allgemeine Prinzipien der Führung in altersgemischten Teams	► Förderung eines positiven Miteinanders älterer und jüngerer Mitarbeiter ► Förderung der Zusammenarbeit verschiedener Altersklassen ► Beteiligung aller Altersklassen an Entscheidungen ► Faire Behandlung aller Altersklassen ► Beteiligung aller Altersklassen an Weiterbildungsangeboten ► Förderung der Wertschätzung von Altersunterschieden im Team ► Verringerung der Augenscheinlichkeit (Salienz) von Altersunterschieden im Team
Besondere Verhaltensweisen gegenüber älteren Mitarbeitern	► Beachtung individueller Stärken und Schwächen ► Berücksichtigung des wachsenden Bedürfnisses nach Autonomie/Handlungsspielraum ► Förderung der Weitergabe von Berufserfahrung der Älteren an jüngere Mitarbeiter ► Bei anstehenden Veränderungen Ältere frühzeitig einbeziehen ► Leistung älterer Mitarbeiter wertschätzen
Besondere Verhaltensweisen gegenüber jüngeren Mitarbeitern	► Regelmäßige Rückmeldungen über erbrachte Arbeitsleistungen ► Übertragen abwechslungsreicher Arbeitsaufgaben ► Bieten von Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung ► Bieten benötigter Unterstützung

Quelle: Eigene Darstellung

Führungskräften – ihre jüngeren und älteren Mitarbeiter differenzierter führten. So kündigten junge Führungskräfte Veränderungen, die ältere Mitarbeiter betreffen, eher an, fragten Ältere häufiger um Rat und setzten diese Ratschläge eher um. Außerdem zeigte sich, dass junge Führungskräfte älteren Mitarbeitern seltener Aufgaben in Verknüpfung mit moderner Technik übertrugen. In Bezug auf spezielle Führungsmethoden wurde deutlich, dass junge Führungskräfte ihre älteren Mitarbeiter weniger transformational bzw. charismatisch führten als jüngere Mitarbeiter. Als Grund hierfür wurde genannt, dass ältere Mitarbeiter schwer für Neues zu motivieren seien.

Die Interviewstudie ergab somit, dass jüngere im Vergleich zu älteren Führungskräften eine schlechtere Beziehung zu älteren Mitarbeitern beschrieben, mehr Vorurteile gegenüber diesen hegten, mehr Konflikte wahrnahmen und differenzierte Verhaltensweisen ihnen gegenüber zeigten, die jedoch häufig von Altersvorurteilen und der Angst vor Konflikten und Resistenz motiviert wurden. Jedoch wurde auch festgestellt, dass das Verhältnis nicht von allen jungen Führungskräften negativer beschrieben wurde. Die Ergebnisse spiegeln lediglich Tendenzen bzw. Mehrheiten im Vergleich zu älteren Führungskräften bzw. zu jüngeren Mitarbeitern wider. So schilderten einige junge Vorgesetzte, dass sie ein sehr effektives Verhältnis zu ihren älteren Mitarbeitern pflegen. Eine längere Führungserfahrung sowie die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit dieser jungen Vorgesetzten schienen dabei einen positiven Einfluss zu haben.

Interpretation der Ergebnisse

Der Befund, dass jüngere Führungskräfte die Beziehung zu ihren jüngeren und älteren Mitarbeitern differenzierter beschreiben als ältere Führungskräfte, knüpft an aktuelle Entwicklungen der Führungsforschung an. Dabei werden die unterschiedlichen arbeitsbezogenen Motive und Bedürfnisse ältere im Vergleich zu jüngeren Mitarbeiter zum Anlass für altersdifferenziertes (nicht aber diskriminierendes) Führungsverhalten genommen. Beispielsweise wird in dem Konzept der alter(n)sgerechten Führung (Wegge et al., 2012) eine punktuell unterschiedliche Führung jüngerer und älterer Mitarbeiter empfohlen (siehe Abb. 1). Die Anders- und Gleichbehandlung basiert jedoch auf wissenschaftlichen Erkenntnissen zu den Bedürfnissen junger und älterer Mitarbeiter und grenzt sich deutlich von negativen Altersvorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern ab. Eine hilfreiche und wichtige Handlungsempfehlung für jüngere Führungskräfte wäre, die Prinzipien der alter(n)sgerechten Führung im Umgang mit älteren Mitarbeitern anzuwenden.

Da junge Führungskräfte, den Resultaten der Untersuchung zufolge, bereits altersdifferenzierter als ältere Führungskräfte führen, sollte ihnen der Ansatz der alter(n)sgerechten Führung leicht zugänglich sein. Zunächst müssen aber bestehende Vorurteile gegenüber jungen und besonders älteren Mitarbeitern

aufgedeckt und durch empirische Befunde der Altersforschung ersetzt werden. So können Bedürfnisse der jeweiligen Altersgruppen abgeleitet und in die Führung integriert werden. Dadurch kann besonders bei jungen Führungskräften mehr Sicherheit und Angstfreiheit im Umgang mit älteren Mitarbeitern erzielt werden, da sie deren Bedürfnisse besser verstehen.

Ergebnisse der Gruppendiskussion mit HR-Experten

Neben der Interviewstudie wurde im Rahmen einer praxisorientierten Tagung zum Themenbereich Demografiemanagement in einem Workshop mit zehn Personalverantwortlichen diskutiert, welche Verhaltensweisen seitens der jungen Führungskraft zu einer höheren Akzeptanz der Führungsrolle führen und die Effektivität der Führung erhöhen können. Dabei wurde auch die Rolle des (älteren) Mitarbeiters thematisiert und ihr Einfluss auf eine effektive Zusammenarbeit in Jung-Führt-Alt-Konstellationen.

Zum Beispiel könne er durch eine offene Kommunikation, in der auch der Mitarbeiter zur Rollenklärung beiträgt, Missverständnissen und Rollenkonflikten vorbeugen. Auch müssten Mitarbeiter Vertrauen haben in die Qualifikation und die Kompetenz der jüngeren Führungskraft. Transparenz während des Einstellungsprozesses könne hierfür die Grundlage schaffen. Negativ wirke es sich hingegen aus, wenn ältere Mitarbeiter Widerstand gegenüber Veränderungen zeigten oder den jüngeren Vorgesetzten als Konkurrenten betrachteten. Wie bereits in der Interviewstudie nannten die meisten Personalverantwortlichen zunächst negative Erfahrungen aus dem Berufsalltag im Zusammenhang mit normverletzenden Altersunterschieden zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Es wurde deutlich, dass hierbei eine Vielzahl von Gründen eine Rolle spielen kann: Nicht nur junge und unerfahrene Führungskräfte haben Schwierigkeiten – auch erfahrene Führungskräfte können bei hohen direktionalen Altersunterschieden vor neuen Herausforderungen stehen.

Junge führen Alte: Alles eine Frage der Kompetenz?

Neben einer hohen, nachweisbaren Fachkompetenz wurde am häufigsten eine ausgeprägte Sozialkompetenz genannt. Führungskräfte müssten demnach besonders empathisch sein, sich geschickt und wertschätzend in der Kommunikation mit älteren Mitarbeitern zeigen und um geeignete Konfliktmanagementtechniken wissen.

Besonders zu Beginn der Zusammenarbeit sei eine klare, transparente und offene Kommunikation besonders wichtig, um möglichen Ängsten und Vorurteilen vorzubeugen, sowie die Fähigkeit, Fehler einzuräumen und die eigenen Entscheidungen kritisch zu reflektieren.

Bezüglich konkreten Führungsverhaltens nannten die Teilnehmer vor allem Aspekte partizipativer bzw. geteilter Führung als am vielversprechendsten im Umgang mit älteren

Kollegen: Ältere Mitarbeiter sollten um Rat gefragt und in Entscheidungen mit einbezogen werden, ihnen sollten mehr Handlungsspielräume eingeräumt werden als Ausdruck von Vertrauen und Wertschätzung.

Als Faktoren und Verhaltensweisen, die das Verhältnis negativ beeinflussen, wurden vielfach genannt: Unsicherheit, gespielte Souveränität, übertriebener sowie mangelnder Respekt vor älteren Mitarbeitern, übereilte Einführung grundsätzlicher Veränderungen. Mehrere Aspekte bezogen sich auf das Sozialverhalten. So sollte vermieden werden, mit gleichaltrigen Mitarbeitern auf einer freundschaftlichen Ebene zu kommunizieren. Dies könnte zum Empfinden von Ausgrenzung und Ungleichbehandlung führen. Als konkretes und kulturspezifisches Beispiel wurde angeführt, von der Verwendung des „Du“ unter gleichaltrigen oder jüngeren Kollegen abzusehen. Hier wird der Einfluss von Generationsunterschieden deutlich, was in den Umgangsformen Berücksichtigung finden sollte.

Implikationen und Ausblick

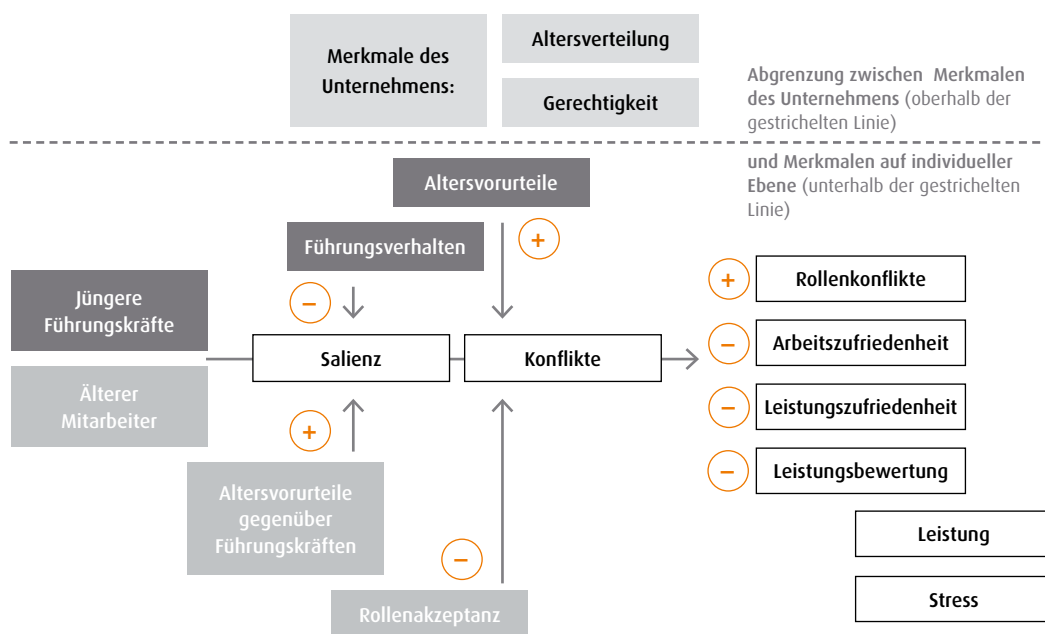
Die hier berichteten Ergebnisse liefern erste wissenschaftlich abgeleitete und verhaltensnahe Handlungsempfehlungen für

Personalverantwortliche und Führungskräfte im Umgang mit altersnormverletzenden Führungssituationen.

Das in Abbildung 2 dargestellte Modell fasst die potenziellen Wirkfaktoren und Zusammenhänge wie folgt zusammen: Der ungewöhnliche Altersunterschied zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird beiden salient (d. h. sticht hervor) und erhöht die Wahrscheinlichkeit von Konflikten zwischen (älterem) Mitarbeiter und (jüngerer) Führungskraft. Positives Führungsverhalten sowie die Altersvorurteile, die die Führungskraft hat, können diesen Zusammenhang wesentlich beeinflussen.

Negative Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern verstärken den Zusammenhang zwischen Altersunterschied und Konflikten. Positives Führungsverhalten hingegen kann den Zusammenhang abschwächen oder gar gänzlich aufheben. Ebenso beeinflussen die Vorurteile, die der Mitarbeiter gegenüber jungen Führungskräften hegt und die Akzeptanz gegenüber der Führungskraft, inwieweit es zu negativen Auswirkungen kommt. Eine konfliktreiche Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kann unter anderem dazu führen, dass die Arbeits- und Leistungszufriedenheit sinkt, die wahrgenommenen Rollenkonflikte zunehmen und die gegen-

Abb. 2: Forschungsmodell zu Konsequenzen von „Jung-führt-Alt“



„+“ = Es liegt ein positiver Zusammenhang zwischen den Variablen vor („Je-mehr-desto-weniger-Verhältnis“)

„-“ = Es liegt ein negativer Zusammenhang zwischen den Variablen vor („Je-mehr-desto-weniger-Verhältnis“)

Quelle: Eigene Darstellung

seitige Leistungsbewertung negativ verzerrt wird. Auf Dauer könnte dies auch zu negativen Beanspruchungsfolgen (z. B. Stress) und einer sinkenden Arbeitsleistung führen.

In dem Modell werden zudem unternehmensspezifische Merkmale berücksichtigt, da sich diese in der Diskussion ebenfalls als relevant herausstellten. Beispielsweise sind die Transparenz und Gerechtigkeit bei der Stellenbesetzung sowie die Altersverteilung – d. h., ob jüngere Vorgesetzte die Regel (z. B. in einem Start-up-Unternehmen) oder die Ausnahme darstellen – von grundlegender Bedeutung für die Wahrnehmung verletzter Normen.

Vor dem Hintergrund der Vielzahl an zu beachtenden und empfohlenen „Do’s“ and „Dont’s“ wird deutlich, dass Führungskräfte konkrete Führungsverhaltensweisen (z. B. geteilte Führung oder alter(n)sgerechte Führung) vor Antritt der neuen Position trainieren sollten. Des Weiteren ist es notwendig, die von jüngeren Führungskräften gehegten altersbasierten Vorurteile durch das Wissen um altersspezifische Bedürfnisse und Motive zu ersetzen.

LITERATURVERZEICHNIS

Bundesagentur für Arbeit (2013): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse Dezember 2013, Nürnberg, 2013. <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2013-12.pdf>

BMI (2012): Demografiebericht, Online unter URL: http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demografiebericht.pdf;jsessionid=3F25BFEB0AB8A4D143A49E85E04E0459.2_cid287?__blob=publicationFile

Capgemini (2007): Demographische Trends 2007, Online unter URL: http://www.de.capgemini.com/m/de/t/Demographische_Trends_2007.pdf [15.03.2014].

Collins, M. H./Hair, J. F. / Rocco, T. S. (2009): The Older-Worker – Younger-Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect, *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 21-41.

Goffman, W. I. (1957): Status Consistency and Preference for Change In Power Distribution, *American Sociological Review*, 22 (3), 275-281.

Green Jr, K. W./Whitten, D./Medlin, B. (2005): Impact of Relational Differences on Supervisor/Subordinate Dyad, *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 369-383.

Grellert, F. (2014): Das Verhältnis junger Führungskräfte zu ihren älteren Mitarbeitern: eine Interviewstudie zu möglichen beeinflussenden Variablen. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, TU Dresden.

Lawrence, B. S. (1984): Age Grading: The Implicit Organizational Timetable, *Journal of Occupational Behaviour*, 5 (1), 23-35.

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Weinheim: Beltz.

Ng, T. W./Feldman, D. C. (2008): The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 392-423.

Schlick, C. M./Frieling, E./Wegge, J. (2013): Age-differentiated Work Systems. Berlin: Springer.

Tsui, A. S./O'Reilly, C. A. (1989): Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads, *Academy of Management Journal*, 32 (2), 402-423.

Vecchio, R. P. (1993): The Impact of Differences in Subordinate and Supervisor Age on Attitudes and Performance, *Psychology and Aging*, 8 (1), 112-119.

Wegge, J./Schmidt, K.-H./Piecha, A./Ellwart, T./Jungmann, F./Liebermann, S. C. (2012): Führung im demografischen Wandel. *Report Psychologie*, 37, 9, 344-354.



PAULINA BILINSKA, DIPL.-PSYCH.
Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie
E-Mail: bilinska@psychologie.tu-dresden.de
www.wop-psychology.de



FRANZISKA GRELLERT, B.SC.
Studentin an der TU Dresden, Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie
E-Mail: Franziska.Grellert@tu-dresden.de
www.wop-psychology.de



PROF. DR. JÜRGEN WEGGE
Professur Arbeits- und Organisationspsychologie TU Dresden
E-Mail: juergen.wegge@tu-dresden.de
www.wop-psychology.de

SUMMARY

Research question: How do younger leaders describe their relationship with their older employees? What is the source of perceived conflict and how do younger leaders lead their older employees? How can we make the younger leader/older subordinate dyad work?

Methodology: Qualitative research, interviews, group discussion.

Practical implications: Younger leaders describe a more problematic relationship with their older employees. Because younger leaders are more sensitive towards older subordinates' needs and have more problems related to stereotypes towards older employees, we propose the concept of age differentiated leadership in order to enhance leadership effectiveness.

Demografie: Ein neues personalpolitisches Thema oder bereits ein alter Hut?

Von **Evelina Sander** (FU Berlin)

Die Erkenntnis, dass Deutschlands Bevölkerung zugleich altert und schrumpft, ist mittlerweile zum Allgemeinwissen geworden.

Über die strategische Bedeutung des Themas Demografie – generell und speziell für die Personalpolitik – besteht ein weitgehender Konsens.

Im April 2012 wurde die Demografiestrategie der Bundesregierung unter dem Titel „Jedes Alter zählt“ vorgelegt und das Wissenschaftsjahr 2013 wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unter dem Motto „Die demografische Chance“ ausgerufen.

Somit dürfte kein Zweifel an der Aktualität der Behauptung bestehen, dass das Bevölkerungsproblem „die Frage der Zeit“ darstellt. Dieses Zitat von Arthur Salz stammt aber aus dem Jahr 1912 (!) (Salz 1912, S. 115, Herv. i. O.).

Der Demografie-Diskurs in Deutschland ist also mindestens seit einem Jahrhundert in politischen, öffentlichen sowie wissenschaftlichen Debatten präsent. Bryant (2011) macht darauf aufmerksam, dass der Alterungsdiskurs in Deutschland trotz

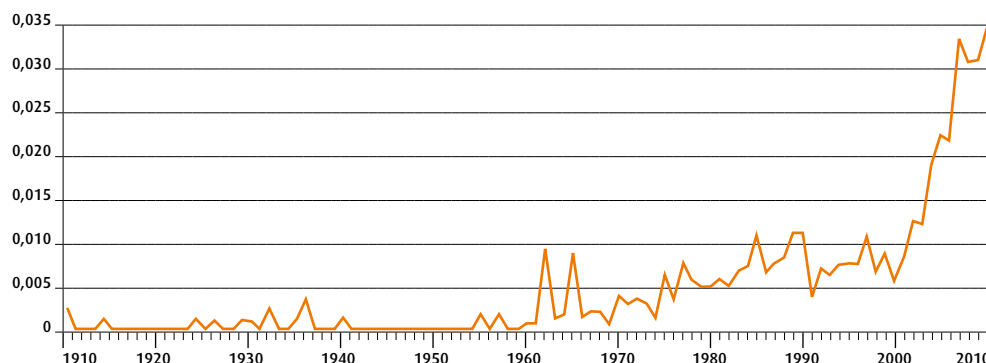
der politischen Systembrüche (1918, 1933, 1945/1949 sowie 1989/1990) durch eine gewisse Kontinuität gekennzeichnet ist. Daran zeigt sich, so Bryant (2011, S. 41), „dass die ‚demografische Alterung‘ nicht nur eines der zentralen Themen der deutschen Geschichte des 20. Jahrhunderts war, sondern dass darüber hinaus im Falle Deutschlands auch von einer besonderen ‚demografischen Kultur‘ mit einem ebenso besonderen ‚demografischen Gefahrensinn‘ gesprochen werden kann, der letztlich bis heute wirkt“.

Bei dem sich am Ende des 20. Jahrhunderts durchsetzenden Begriff des „demografischen Wandels“ geht es aber nicht nur um Alterung. Er vereint vielmehr die drei Diskursstränge Alterung, Schrumpfung und Heterogenisierung der Bevölkerung und verdankt seinen Erfolg unter anderem der impliziten inhaltlichen Breite.

Anders als das im vorherigen Jahrhundert thematisierte „Bevölkerungsproblem“ bezieht sich der Begriff nicht mehr nur auf „das deutsche Volk“, sondern auf die gesamte in Deutschland lebende Bevölkerung (Bryant 2007, S. 123).

Abb. 1: Bücher zum Thema Demografie im Kontext von Personal, Arbeit und Organisation

Anteil der Treffer an der Gesamtzahl der Datensätze, %



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Datenbank WorldCat 1910-2011

ABSTRACT

Forschungsfrage: Weshalb ist der demografische Wandel für das Personalmanagement (jetzt) zum Thema geworden und welche Interessen verfolgen die beteiligten Akteure?

Methodik: Wissenssoziologische Diskursanalyse auf Basis heterogener Dokumente (primäre Datenquelle: Personalfachzeitschriften).

Praktische Implikationen: Demografie ist kein neues Thema, sondern wird in Deutschland mit unterschiedlicher Intensität seit ca. 100 Jahren diskutiert. Es besteht keine Einigkeit sowohl hinsichtlich der Zahlen zur demografischen Entwicklung als auch in Bezug auf die definierten Probleme. Kenntnis und kritische Bewertung der jeweiligen demografischen Subdiskurse sowie der dahinter stehenden Positionen und Interessen dienen einem bewusste(re)n Umgang mit dem Thema Demografie (auch) in der Personalpraxis.

Personalwirtschaftliche Diskussion im Zeitverlauf

Im Personalfeld, welches sowohl die Personalforschung als auch die Personalpraxis umfasst, hat das Thema Demografie ebenso eine längere Tradition, auch wenn die Anzahl der erschienenen Artikel, Bücher sowie Forschungsberichte zu den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt erst nach der Jahrtausendwende sintflutartig zugenommen hat (siehe Abb. 1).

Der Großteil der Forschungsergebnisse und zahlreiche Ratgeber zum demografischen Wandel beinhalten Konzepte und Strategien zur Bewältigung der „demografiebedingten“ Probleme auf der betrieblichen und gesamtgesellschaftlichen Ebene. Es fehlte jedoch bisher an einer systematischen Analyse, die solchen Fragen nachgeht wie: Weshalb ist der demografische Wandel für das Personalfeld (jetzt) zum Thema geworden? Welche Akteure sind mit welchen Argumenten beteiligt? Welche Wirkungen hat die aktuelle breite Thematisierung des demografischen Wandels für unterschiedliche Akteure und für das gesamte Feld? In meiner Untersuchung gehe ich genau diesen Fragen nach.

Theoretische und methodologische Grundlagen der Studie

Den theoretischen Hintergrund der Untersuchung bildet die Wissenssoziologische Analyse (Keller, 2008). Sie untersucht die Prozesse und Praktiken „der Produktion und Zirkulation von Wissen auf der Ebene der institutionellen Felder (wie bspw. Wissenschaften, Öffentlichkeit) der Gegenwartsgesellschaften“ (ebd., S. 192 f.). Diskurse begreift sie im Anschluss an Foucault (1981) als Praktiken, „die systematisch die Gegenstände bilden, von denen sie sprechen“ (ebd., S. 74).

Keller (2008) betont, dass es sich dabei mehr als um eine Text- oder Ideenanalyse handelt, denn die WDA interessiert sich sowohl für die im Zeichengebrauch konstruierten Gegenstände als auch für den Konstruktionsprozess selbst (also für die Bedeutungsproduktion, die damit verbundenen Handlungspraktiken, institutionellen Kontexte und gesellschaftlichen Folgen), (vgl. ebd., S. 233).

Somit werden hier die Demografie und demografischer Wandel als Diskurse bzw. (Sprach-) Praktiken betrachtet, die den Gegenstand, von dem sie sprechen, erst hervorbringen (Foucault 1981, S. 74). Die Problematisierungen der demografischen Entwicklung im Personalfeld werden dabei als Ergebnisse von

Wissen-Macht-Regimen bzw. von konflikthaften Auseinandersetzungen in und zwischen Diskursen verstanden.

Das Personalfeld selbst wird dabei aus einer (personal-)politischen Perspektive (Krell, 1996) betrachtet, was zum einen eine Erweiterung des Kreises der relevanten (Diskurs-)Akteure (und auch der möglichen Adressaten der Untersuchung) bedeutet – diese schließen nicht nur Arbeitgeber bzw. die Unternehmensseite, sondern auch Organe der Interessenvertretungen der Beschäftigten und weitere Akteure ein. Zum anderen verweist die eingenommene personalpolitische Perspektive auf das Vorhandensein von verschiedenen (womöglich gegensätzlichen) Interessen und von Machtasymmetrien.

Der breite Akteurskreis sowie eine boomende gegenwärtige Ereignisproduktion im Diskursfeld (z. B. in Form von Publikationen, Konferenzen und anderen Veranstaltungen zum Thema Demografie) wurden auch beim Zusammenstellen des Datenmaterials für die Diskursrekonstruktion berücksichtigt, indem ein heterogenes Datenkorpus gebildet wurde, welches Personalfachzeitschriften, Personallehrbücher, Nachschlagewerke (z. B. die drei Auflagen des Handwörterbuchs des Personalwesens), Geschäftsberichte der DAX-30-Unternehmen und weitere Dokumente umfasst. Als primäre Datenquelle dienen dabei Personalfachzeitschriften („Arbeit“, „Arbeit und Arbeitsrecht“, „Arbeitgeber“, „Arbeitsrecht im Betrieb“, „Mitbestimmung“, „Personal“, „Personalführung“, „Personalwirtschaft“, „WSI-Mitteilungen“, „Zeitschrift für Personalforschung“), die von unterschiedlichen Akteuren (inklusive Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften oder diesen nahestehenden Organisationen) stammen und sich an unterschiedliche Zielgruppen richten (Praktiker und Wissenschaftler, Personalverantwortliche, Betriebsräte usw.).

Angeichts der „besonderen demografischen Kultur“ (Bryant, 2011) fokussiert meine Analyse auf den personalpolitischen Demografie-Diskurs in Deutschland. Ihr Schwerpunkt liegt auf der Zeitperiode nach der Jahrtausendwende (2000–2011), weil in diesem Zeitraum ein neuer Aufschwung der Diskursentwicklung erfolgte. Für die Diskursrekonstruktion war es jedoch wichtig, auch die Diskursentwicklung in einem längeren Zeitraum – seit der Etablierung der Spezialdisziplin „Personal“ im Jahre 1961 (Krell, 1999) – nachzuzeichnen.

Diskursentwicklung und -verbreitung

Eine lange Präsenz des Demografie-Diskurses im Personalfeld lässt sich unter anderem anhand von Beispielen aus der ältesten Personalfachzeitschrift – heute „PERSONALquarterly“, damals „Mensch und Arbeit“ – illustrieren. Bereits in den 1960er-Jahren wurde dort nicht nur das Erscheinungsbild der Bevölkerungspyramide, die eher wie ein „Zwiebelturm“ (Goossens, 1961) oder eine „kopflastige, zerzauste, Wettertanne“ (Goossens, 1968) aussah, thematisiert, sondern auch die Bedeutung der demografischen Entwicklung für den Arbeitsmarkt und die betriebliche Personalpolitik diskutiert.

Auch das Thema (Über-)Alterung tauchte schon in der damaligen Diskussion auf, wobei unterschiedliche Deutungen und Facetten des Alter(n)s in den Vordergrund rückten: Zum einen ging es um die (bis heute aktuelle) Sorge, deren Sinn durch den Titel eines Kurzbeitrags von 1962 exakt wiedergegeben wird: „Immer weniger junge Menschen müssen die alten miternähren“ (o. V., 1962). Zum anderen wurde für „Partnerschaft statt Konkurrenz der Lebensalter im Betrieb“ plädiert und der Eigenwert jeden Lebensalters betont (Lefringhausen, 1963).

Während in den 1960er-Jahren die bevölkerungsstatistischen Daten überwiegend im Bereich der Arbeitsmarktanalyse und -forschung sowie der Personalplanung berücksichtigt bzw. für wichtig gehalten wurden, wurde die „demografische Frage“ im Laufe der Zeit in eine Vielzahl von Themenbereichen von A wie Arbeitsplatzgestaltung bis Z wie Zeit aufgefächert.

Einen genaueren Einblick in die Verbreitungstendenzen der

demografischen Thematik nach der Jahrtausendwende auf der Unternehmensebene erlaubte die Auswertung von Geschäftsberichten der DAX-30-Unternehmen. Ziel deren Analyse war es, herauszufinden, ob die demografische Entwicklung dort thematisiert wird, und wenn ja, in welcher Hinsicht. Dabei ergaben sich folgende Thematisierungsmöglichkeiten (vgl. Abb.2):

a) Keine Thematisierung von Demografie.

b) „KundInnen-Demografie“: Es wird die Bedeutung von Entwicklungstendenzen der Weltbevölkerung oder der Bevölkerung Deutschlands betrachtet, und es werden erwartete Auswirkungen auf den zukünftigen Geschäftserfolg (Erweiterung der Absatzmärkte, neue Zielgruppen usw.) dargestellt.

c) „MitarbeiterInnen-Demografie“: Es werden die Auswirkungen des demografischen Wandels (Alterung und/oder Schrumpfung und/oder Heterogenisierung) auf die Belegschaftsstrukturen thematisiert und/oder die erforderlichen (ggf. bereits getroffenen) Maßnahmen beschrieben.

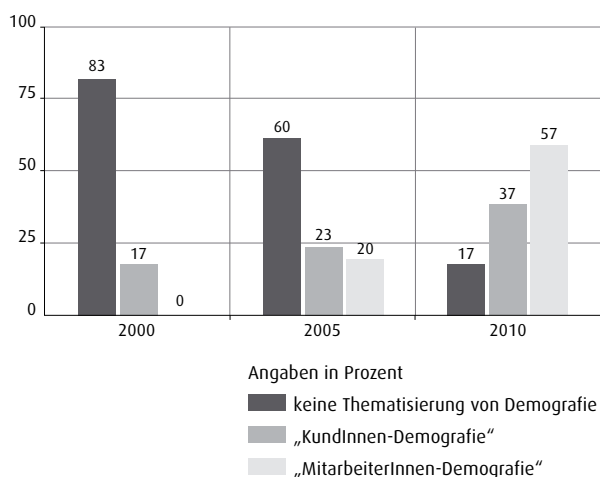
Abbildung 2 veranschaulicht die Ergebnisse der Auswertung und macht deutlich, dass innerhalb eines Jahrzehnts die Relevanz der demografischen Thematik – insbesondere in Bezug auf die „Mitarbeiter-Demografie“ – rasant zugenommen hat. Dass auch der Anteil der „KundInnen-Demografie“ gestiegen ist, kann ebenfalls als Indiz für die Diskursexpansion bzw. zunehmende Verbreitung des demografischen Wissens im Feld der Unternehmenspraxis (zumindest) der Großunternehmen gedeutet werden.

Die Spuren des personalpolitischen Demografie-Diskurses sind gegenwärtig nicht nur in Form von Begrifflichkeiten zu finden (seien es „demografiefeste Unternehmen“, „demografie-sensible Personalpolitik“ oder „Demografie-Döner“ als eine alternative Bezeichnung für die Bevölkerungspyramide). Vielmehr haben sich weitere Praktiken etabliert – von Demografie-Tarifverträgen über spezielle Forschungseinrichtungen, Demografie-Software und Demografie-Indizes sowie Netzwerken bis hin zu Qualifizierungsprogrammen für Demografie-Experten und Demografie-Awards. Diese Infrastruktur der Diskurs(re)produktion wird ständig weiter ausgebaut.

Für den rasanten Anstieg der Demografie-Relevanz in Personalkontexten (und darüber hinaus) nach der Jahrtausendwende werden abhängig vom Blickwinkel unterschiedliche Erklärungen gegeben, angefangen damit, dass das demografische Problem (plötzlich) angekommen bzw. bewusst geworden sei, über Demografie als ein Mode-Thema bis hin zur „Demografisierung des Gesellschaftlichen“ (bzw. hier: des Personalpolitischen), eine Bezeichnung, die von Barlösius (2007) für „die demografische Umdeutung gesellschaftlicher Phänomene“ benutzt wird (ebd., S. 12).

Eine derartige Demografisierung bzw. Verbreitung des demografischen Wissens in der gesellschaftspolitischen Arena sowie im Personalfeld ist (nicht nur) aus der Perspektive der

Abb. 2: „Demografie“ in Geschäftsberichten der DAX-30-Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

Wissenssoziologischen Diskursanalyse auf die unter anderem massenmedial vermittelten Ergebnisse der wissenschaftlichen und journalistischen Wissensproduktion sowie deren Aneignung außerhalb der (bevölkerungs-)wissenschaftlichen Praxis zurückzuführen. Die zahlreichen diskursiven Ereignisse in der Zeit um die Jahrtausendwende und danach – wie die Festlegung des Vollbeschäftigungszieles seitens der EU, die Vergabe von Leitlinien für beschäftigungspolitische Maßnahmen der EU-Mitgliedstaaten oder in Deutschland das Erscheinen der Berichte der Enquête-Kommission „Demografischer Wandel“ des Bundestags (1994, 1998, 2002), der koordinierten Bevölkerungsvorausrechnungen des Statistischen Bundesamts (2000, 2003, 2006, 2009), die Rentenreformen (von 1992, 2001, 2004 und 2007) sowie verschiedene Projekte und Initiativen der Bundesregierung zur Bewältigung des demografischen Wandels – haben diese Aneignungsprozesse verstärkt und beschleunigt.

Zwei widerstrebende Subdiskurse im Personalfeld

Im Personalfeld können gegenwärtig (mindestens) zwei Subdiskurse unterschieden werden, die um Deutungen der demografischen Entwicklung sowie deren mögliche Folgen streiten. **Herrschender Subdiskurs:** Das als „herrscher Subdiskurs“ bezeichnete Ensemble von (Sprach-)Praktiken ist eng mit dem gesellschaftspolitischen Demografie-Diskurs verschränkt und auf die problematisierende Deutung des demografischen Wandels gerichtet.

Alternativer Subdiskurs: Ihm kann ein „alternativer Subdiskurs“ (bzw. ein Bündel von Subdiskursen) gegenübergestellt werden, der auf eine Entmythisierung des demografischen Wandels gerichtet ist. Die unter dem Sammelbegriff „alternativ“ zusammengefassten Diskurse (als Beispiele können hier gewerkschaftliche sowie feministische Diskurse genannt werden) verbindet ihr Interesse an einer kritischen Hinterfragung des im herrschenden Subdiskurs entworfenen Bildes des „demografischen Problems“ und dessen „Lösungen“.

Zu den Hauptsprechern des herrschenden Subdiskurses gehören kollektive Akteure wie die Politik (Bundes- und Landesregierungen, Ministerien), Wirtschaft (Unternehmen, Arbeitgeberverbände, Beratungen) sowie überorganisationale Akteure wie IHK usw. Sprecher des alternativen Subdiskurses gehören eher der arbeitnehmernahen Seite (Gewerkschaften und andere Interessenvertretungen) an. Wissenschaftler treten als relevante Akteure sowohl des herrschenden als auch des alternativen Subdiskurses auf.

Innerhalb der weiteren großen gesellschaftlichen Akteursaggregate wie Politik oder Wissenschaft werden ebenso verschiedene, auch konträre Positionen eingenommen.

In Abbildung 3 sind die unterschiedlichen (sub-)diskursspezifischen Zuschreibungen rund um das Phänomen des demografischen Wandels zusammenfassend dargestellt.

Thema „Alterung“ steht im Vordergrund

Vergleicht man die Subdiskurse entlang der drei Stränge Alterung, Schrumpfung und Heterogenisierung, kann man von einer eindeutigen Dominanz der Alterungsthematik in beiden sprechen.

► **Alterungsdiskurs:** Während auf der gesellschaftspolitischen Ebene die Renten(finanzierungs)problematik im Zentrum steht, rückt auf der organisationalen bzw. Unternehmens-Ebene die Arbeit mit alternden Belegschaften sowie den älteren Mitarbeitern in den Fokus. Die Letzteren werden dabei ambivalent gesehen. Sie sind sowohl das „Problem“ im Sinne einer Zunahme ihres Anteils an der Gesamtzahl der Beschäftigten als auch ein Teil seiner „Lösung“ im Sinne einer besseren Ausnutzung ihrer Potenziale und einer höheren Erwerbsbeteiligung.

► **Schrumpfungsdiskurs:** Im Zentrum des „Schrumpfungsstrangs“ stehen im Personalfeld die Lösungen des sich in Zukunft verschärfenden Fachkräftemangels. Die im herrschenden Subdiskurs „prophezeite“ Macht der Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft wird seitens des alternativen Subdiskurses skeptisch betrachtet, denn diese könne zum einen nur das Segment von Hochqualifizierten betreffen, und zum anderen seien die tatsächlichen Handlungsstrategien von Unternehmen noch nicht bekannt.

► **Heterogenisierungsdiskurs:** Bei der Betrachtung des „Heterogenisierungsstrangs“ treten verschiedene „besondere“ Mitarbeitergruppen (Frauen, Ältere und Jüngere, Behinderte, Ausländer bzw. Personen mit Migrationshintergrund, vgl. z. B. Schramm, 2004) in den Vordergrund.

Ältere Beschäftigte: Die älteren Mitarbeiter werden zwar in den beiden Subdiskursen zu einem bisher unverdient vernachlässigten Potenzial erklärt, jedoch mit wesentlichen Unterschieden. Im herrschenden Subdiskurs dominiert das Bild von den „jungen Älteren“, die aktiviert werden sollen. Der alternative Subdiskurs hebt nicht nur die Stärken und Kompetenzen der Älteren sowie ihren aktuellen guten Bildungs- und Gesundheitsstatus hervor, sondern unterstreicht auch die Heterogenität innerhalb dieser Gruppe sowie die stattfindende Klassenbildung der „jungen“ und der „alten Älteren“, wobei „die nicht mehr aktivierungsfähigen“ noch mehr benachteiligt werden.

Frauen: Der Streit der beiden Subdiskurse setzt sich auch in Bezug auf die Rolle und Möglichkeiten der Geschlechter im demografischen Wandel fort. Das im herrschenden Subdiskurs gezeichnete Bild von Frauen als Gewinnerinnen des Wandels wird im alternativen Subdiskurs bezweifelt. Darüber hinaus wird dort die Unzulässigkeit eines Ersatzes der Gleichstellungspolitik durch die Familienpolitik betont und auf die eher ausgeblendeten Frauenbilder, z.B. die der älteren Frauen, eingegangen. In den beiden Subdiskursen werden wiederum die Notwendigkeit und Wichtigkeit der

Abb. 3: Subdiskurse um den demografischen Wandel

Dimension	Herrschender Subdiskurs	Alternativer Subdiskurs
Problemdefinition	Der demografische Wandel gefährdet die Finanzierung von sozialen Sicherungssystemen, verschärft den Fachkräftemangel, verursacht die Überalterung der (Erwerbs-)Bevölkerung und stellt die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands infrage.	Demografischer Wandel hat wenig bzw. keine gegenwärtigen Auswirkungen und wird von der Politik als Vorwand für Sozialabbau benutzt. Die eigentlichen Probleme bestehen in der unbefriedigenden Entwicklung der Erwerbstätigkeit, in einer ungerechten Verteilung des erwirtschafteten Sozialprodukts sowie in dem Abbau von Sozialleistungen.
Ursachen	Der demografische Wandel wird durch die sinkende Geburtenrate einerseits und eine steigende Lebenserwartung andererseits verursacht.	Ursächlich für die „eigentlichen Probleme“ und für die (daraus folgenden) fehlenden Mittel in den Sozialkassen sind: ▶ falsche Arbeitsmarktpolitik: hohe Arbeitslosigkeit, geringe Lohnzuwächse, eine zunehmende Spreizung der Einkommen, die Förderung (statt Begrenzung) sozialversicherungs-freier Jobs; ▶ falsche Finanzierung der (richtigen) Entscheidung für die deutsche Wiedervereinigung.
Verantwortung	Alle AkteurInnen: Die „demografische Herausforderung“ ist gemeinsam zu meistern. Nicht nur Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, sondern auch Beschäftigte selbst sollen mehr Verantwortung (für die gesundheitliche Prävention, Eigenvorsorge fürs Alter, Erhalt der Produktivität) übernehmen.	Fokus auf der Rolle des Staates, weniger auf der von einzelnen Akteuren: Politik: trägt Verantwortung für den Erhalt des Sozialstaats und das Wachstum des Wohlstands; Wirtschaft/Arbeitgeber: nutzen das demografische Argument für Forderungen nach Deregulierung und Flexibilisierung des Arbeitsmarkts und nach Abbau der sozialen Sicherungssysteme aus.
Handlungsbedarf/ Problemlösung	▶ flächendeckende Sensibilisierung für das „demografische Problem“; ▶ Verlängerung des Erwerbslebens (Anhebung des Renteneintrittsalters, Verkürzung von Ausbildungszeiten); ▶ Aktivierung unausgeschöpfter Potenziale einzelner Erwerbsbevölkerungskategorien (insbesondere von Älteren und Frauen) in Kombination mit der gesteuerten Zuwanderung von qualifizierten Arbeitskräften aus dem Ausland; ▶ alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung; ▶ Förderung von Bildung, Qualifizierung und lebenslangem Lernen.	▶ Produktivitätsfortschritt; ▶ zunehmende Erwerbstätigkeit vor allem von Frauen und Älteren (bezüglich der Frauen darf dabei Gleichstellungspolitik nicht durch Familienpolitik ersetzt werden; bei den Älteren sollte es um die Erhöhung des faktischen Renteneintrittsalters auf 65 Jahre gehen), bessere Integration von Menschen mit Migrationshintergrund; ▶ Berücksichtigung von Heterogenität innerhalb der einzelnen MitarbeiterInnengruppen; ▶ Abbau der Arbeitslosigkeit; ▶ alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung; ▶ Förderung von Bildung, Qualifizierung und lebenslangem Lernen.
Rolle des Personals	Personal als strategische, knapp werdende Ressource, deren „Nutzung“ optimiert werden muss; Optimierung bedeutet dabei sowohl eine Aktivierung der in Deutschland vorhandenen Reserven und Sicherung ihres langen und produktiven Einsatzes als auch Erschließung der Reserven außerhalb von Landesgrenzen.	Beschäftigte als die von Wirtschaft und Politik neu aufgewertete Ressource, die mit dem gestiegenen Leistungsdruck konfrontiert wird und, falls es keine Gegensteuerung geben wird, die Last bzw. den Großteil der Kosten der demografischen Entwicklung tragen wird und somit schutzbedürftig ist.
Dingkultur	Demografischer Wandel als Imperativ, der zu unverzüglichen Handlungen zwingt.	Demografischer Wandel als Vorwand für (unpopuläre) sozialpolitische Reformen und Legitimierungsgrund für soziale Verschlechterungen.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer hervorgehoben.

Ausländische Mitarbeiter: In Bezug auf die Beschäftigung von ausländischen Mitarbeitern bzw. Personen mit Migrationshintergrund liegt der Fokus des herrschenden Subdiskurses auf der Notwendigkeit, Fachkräfte aus dem Ausland für den deutschen Arbeitsmarkt zu gewinnen bzw. die rechtlichen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Als Prämisse für die Anwerbung werden subdiskursübergreifend die Sicherstellung von deren hoher Qualifikation sowie die Steuerbarkeit des gesamten Prozesses genannt, denn – und darauf macht insbesondere der alternative Subdiskurs aufmerksam – ein Zuwachs des Segments von un- sowie niedrig qualifizierten Arbeitskräften (mit hohen Integrationskosten) würde die bereits vorhandenen Arbeitsmarktp Probleme nur verschärfen. Somit werden durch die diskursiven Auseinandersetzungen insbesondere zwei Bilder von ausländischen Mitarbeitern konstruiert und verbreitet: das von den hoch qualifizierten „Rettern“ sowie das von den niedrig qualifizierten „Problemfällen“.

Behinderte Mitarbeiter: Während die Potenziale der nächsten „besonderen“ Gruppe – der behinderten Mitarbeiter – (auch) „demografiebedingt“ kaum erkannt und überwiegend im Rahmen des alternativen Diskurses betrachtet werden, wird die ihnen nahestehende breiter gefasste Gruppe von leistungsgewandelten Mitarbeitern unter der demografischen Prämisse eher im herrschenden Subdiskurs thematisiert.

Insgesamt lässt sich feststellen: Während sich der herrschende Subdiskurs überwiegend mit den Folgen der demografischen Entwicklung auf der Ebene von Unternehmen und anderen Arbeitsorganisationen beschäftigt, legt der alternative sein Augenmerk primär auf die Gesellschaft. Beide Subdiskurse sind durch eine Risikorhetorik gekennzeichnet. Das Risiko und die mit ihm verknüpften Chancen werden jedoch unterschiedlich gedeutet.

Im herrschenden Subdiskurs stehen Risiken und Chancen der demografischen Entwicklung für die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen bzw. der deutschen Wirtschaft im Vordergrund.

Der alternative nimmt dagegen die durch die Instrumentalisierung des demografischen Wandels entstehenden Risiken, z. B. den Abbau von Leistungen des Sozialstaats sowie den Versuch der Übertragung seiner Pflichten auf die Schultern von Beschäftigten, ins Visier.

Nicht zuletzt hat meine Analyse ergeben, dass die analysierten Personalfachzeitschriften (auch Klassiker wie „Personal“, „Personalführung“, „Personalwirtschaft“) zum großen Teil durch den herrschenden Subdiskurs geprägt sind.

Der alternative Subdiskurs bzw. die dort enthaltene Kritik sowie die Positionen der Akteure werden dabei kaum zum Thema gemacht.

(Macht-)Wirkungen der diskursiven Kämpfe

Der Demografie-Diskurs bzw. die beiden widerstreitenden Subdiskurse entfalten vielfältige Wirkungen im Personalfeld:

► **(Um-)Verteilung der Verantwortung zwischen verschiedenen Akteuren:** Diese besteht sowohl in einer neuen „Zuordnung“ der Verantwortungsbereiche zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie der Wirtschaft, Politik und anderen Akteursaggregaten als auch in einer Kombination der individuellen und kollektiven Verantwortung für das kollektive „Meistern der demografischen Herausforderung“.

► **Konstruktion von (neuen) Bildern ...**

Bilder der Mitarbeiter: Durch die Dominanz des herrschenden Subdiskurses lässt sich das Gesamtbild des Soll-Zustands von zukünftigen „Normalarbeitnehmern“ als eigenverantwortliche, gesunde und bis ins hohe Alter leistungsfähige Männer und Frauen (unterschiedlicher nationaler oder ethnischer Herkunft), die Familie und Beruf ohne Leistungseinbußen kombinieren können, zusammenfassen.

Bilder der Arbeitgeber: In Abhängigkeit von der Intensität der Befassung mit der demografischen Thematik sowie vom Anlass der Beschäftigung der Unternehmen damit können vier Bilder bzw. Typen unterschieden werden: Der von mir als „Vorreiter durch Zielsetzung“ bezeichnete Typ bezieht sich auf die Unternehmen und Organisationen, die sich die „Demografiefestigkeit“ als Ziel gesetzt haben und dieses mit Hilfe von speziellen Maßnahmen, z. B. Demografie-Projekten, verfolgen.

Der als „unbeabsichtigte Pioniere“ benannte Typ umfasst diejenigen Arbeitgeber, deren Personalstrategien bereits vor der Intensivierung der öffentlichen Debatte dem heutigen Begriff von „Demografiegerechtigkeit“ oder „Demografiefestigkeit“ entsprachen (z. B. bewusste Rekrutierung von Älteren usw.).

Als „Spät(er)starter“ bezeichnet werden diejenigen Unternehmen, die sich dank der Sensibilisierungsmaßnahmen anderer Akteure für die Folgen des demografischen Wandels um eine Anpassung ihrer Personalstrategien bemühen. Sie treten als Hauptadressaten des breiten Informationsangebots auf.

Der als „Ignoranten“ charakterisierte Typ bezieht sich auf Unternehmen, die sich bisher mit den Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf ihre Belegschaften nur sporadisch oder sogar überhaupt nicht befassen haben.

Bilder der organisationalen Personalfunktion: Es handelt sich dabei vor allem um die den Personalern zugeschriebene „Schlüsselrolle“ beim Bewältigen von Folgen des demografischen Wandels auf betrieblicher Ebene sowie um die große Bedeutung des Demografie-Diskurses für die Personalfunktion selbst.

Als polare Möglichkeiten werden dabei ein Aufstieg auf die Ebene des strategischen Business-Partners bzw. eine Ent-

wicklung von „High Performance HR“ oder eine Infragestellung der Personalfunktion als solcher thematisiert.

Bilder der Interessenvertretungen: Dabei geht es zum einen um die Betrachtung der Betriebsräte als Anwälte der Generationen im Betrieb und zum anderen um deren intensive(re) Auseinandersetzung mit Themen wie alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung, Familienfreundlichkeit usw. Des Weiteren sind eine Profilierung der Schwerbehindertenvertretung zum anerkannten sozialen Dienstleister sowie die Stärkung der Position von Interessenvertretungen durch das „demografische Argument“ zu nennen.

Bilder der „demografiefesten“ Personalpolitik: Diese bezieht sich auf ihre einzelnen Handlungsfelder (von der Personalplanung bis zur Arbeitsgestaltung) und hat die Arbeit mit älter und heterogener werdenden Belegschaften (vor allem in Bezug auf Alter, Geschlecht und Migrationshintergrund) sowie eine erwartete Verknappung des Arbeitskräfteangebots im Fokus. Zum Bild der demografiefesten Personalpolitik gehört auch ihre Wendung von einer „jugendzentrierten“ zur „alternsorientierten“ Grundausrichtung.

- **Legitimierung von Managementkonzepten:** Durch den Demografie-Diskurs werden auch andere aktuelle Diskurse und mit ihnen verbundene (Management-)Konzepte wie Demografiemanagement, Gesundheitsmanagement oder Diversity Management legitimiert.
- **Bildung des „demografischen Markts“:** Auf dessen Nachfrageseite befinden sich vor allem die Unternehmen bzw. deren Personalverantwortliche, die teilweise schon die „Demografiefestigkeit“ als Ziel erkannt haben und an der Implementierung einer demografiesensiblen Personalpolitik arbeiten. Auf der Angebotsseite stehen den „hilfebedürftigen“ Organisationen neben Wissenschaftlern, die ihre neuesten Ansätze aus der Forschung zur Linderung der Folgen von Alterung der Belegschaften anbieten oder auf die Nützlichkeit der bereits vorhandenen Konzepte hinweisen, vor allem Berater und Beratungsunternehmen gegenüber, die eine Vermittlungsfunktion zwischen Wissenschaft und Praxis übernommen haben. Hierzu gehören auch Netzwerke, die ebenso ihre Nische im „Demografie-Geschäft“ gefunden haben. Als Ware auf dem „demografischen Markt“ gilt in erster Linie lösungsorientiertes Wissen, das im und durch den Diskurs produziert und verbreitet wird.

Dabei kommt auch die symbolische Wirkung des „demografischen Wandels“ zur Geltung.

Er wird von unterschiedlichen Akteuren als relevant angesehen, und seine Folgen werden trotz der Streitigkeiten zwischen den konkurrierenden Subdiskursen als Interventionsbedarf schaffend betrachtet. Die Metapher des „demografischen Wandels“ besitzt einen hohen Wiedererkennungswert und tritt (nicht nur) im Personalfeld als Zeichen von und für Aktualität, Modernität und ein Streben nach Nachhaltigkeit auf.

Fazit und praktische Implikationen

Vom Demografie-Diskurs, der bereits über mehrere Jahrzehnte in der personalpolitischen Arena präsent ist, gehen vielfältige Wirkungen aus. Unabhängig vom Wettstreit der beiden Subdiskurse dient er als Impulsgeber für eine Neubetrachtung der Personalpolitik. Der Demografie-Diskurs ist dabei einer von mehreren Diskursen, die die Transformation des Personalfelds bzw. den „Wandel der Arbeitswelt“ begleiten und bewirken. Jedoch scheint (gerade) er seit einiger Zeit eine besondere Mächtigkeit im Personalfeld zu entfalten. Diese kann zum einen auf seine starke Verknüpfung mit dem öffentlichen Demografie-Diskurs und somit auf den Zugriff auf die kollektiven Wissensbestände, die durch einen großen Akteurskreis angeeignet und als legitim anerkannt worden sind, zurückgeführt werden.

Zum anderen spielen die Solidarisierungseffekte durch die Deutung des demografischen Wandels als gemeinsames Risiko eine wesentliche Rolle. Die Unausweichlichkeit und „Jedermann-Betroffenheit“ finden sich auf gesellschaftlicher, organisationaler und individueller (bzw. Gruppen-) Ebene, weshalb der demografische Wandel auch als ein „Querschnittsthema“ gilt.

Die Erkenntnis, dass die gängigen Personalfachzeitschriften eher durch den herrschenden Subdiskurs geprägt sind und den alternativen Subdiskurs weitgehend ausblenden, verweist zugleich auf „blinde Flecken“: Die im alternativen Subdiskurs aufgeworfenen Themen (z. B. die Heterogenität innerhalb der Gruppe der älteren Mitarbeiter, die diesen Gruppen aufgebürdeten Belastungen oder auch das Risiko eines Ersatzes von Gleichstellungspolitik durch Familienpolitik) bleiben unbeachtet. Ganz generell besteht dadurch die Gefahr, dass das im alternativen Subdiskurs hervorgebrachte Wissen (auch hinsichtlich der Lösungsstrategien) dem Leserkreis dieser Zeitschriften nur begrenzt zugänglich ist – und deshalb eine eingeschränkte Auseinandersetzung damit erfolgen könnte.

Auch wenn diese Untersuchung eher erkenntnistheoretisch orientiert ist, lässt sie bestimmte Schlüsse für die organisationale Praxis zu:

1. Der demografische Wandel wird im Personalfeld des Öfteren (nur) mit der Alterungsproblematik gleichgesetzt. Für eine systematische Auseinandersetzung mit dem Phänomen des demografischen Wandels wäre jedoch (auch) auf der organisationalen Ebene seine komplexe(re) Betrachtung sinnvoll.

Das bedeutet unter anderem eine Berücksichtigung von allen drei Diskurssträngen – Alterung, Schrumpfung und Heterogenisierung. Mit anderen Worten sollte die populäre Formel „weniger, älter, bunter“ ernst genommen werden. Zum Beispiel bei der Konzipierung von Projekten und Programmen, die unter dem Demografie-Motto stattfinden, wäre es angebracht, sowohl die Arbeit mit alternden Belegschaften als auch den Umgang mit der Vielfalt in der Organisation und die strategische Personalplanung als Ansatzpunkte zu nehmen. Die Schwerpunkte

und Prioritäten können und sollen dabei bedarfsorientiert individuell festgelegt werden.

2. Die skizzierten widerstreitenden Subdiskurse verdeutlichen, dass sich hinter dem (vermeintlich klar definierten) Phänomen des demografischen Wandels eine Vielzahl von unterschiedlichen Interessen und Interpretationen verbirgt und sogar als „harte Fakten“ geltende Zahlen zur demografischen Entwicklung umstritten sind. Auch wenn die Deutungen und die angebotenen Lösungsstrategien des herrschenden Subdiskurses der organisationalen Praxis womöglich näherstehen, kann ein Auseinandersetzen mit dem alternativen Subdiskurs gewinnbringend sein. Dies betrifft unter anderem ein besseres Verständnis der Positionen von unterschiedlichen Akteuren, welches bei Verhandlungen oder gemeinsamen Projekten (zum Beispiel mit Interessenvertretungen) eine Zusammenarbeit erleichtern kann. Ebenso können die überwiegend im alternativen Subdiskurs diskutierten Lösungsstrategien, die ein besonderes Augenmerk auf die bisher wenig(er) beachteten Beschäftigtengruppen legen, z.B. in Bezug auf Weiterbildung, Geschlechtergleichstellung, alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung, zu einem Wettbewerbsvorteil werden.

3. Darüber hinaus könnten der bereits erwähnte „Querschnittscharakter“ des Themas Demografie sowie ihre große symbolische Wirkung in Unternehmen bewusst(er) in internen und externen Programmen verwendet werden, um ein positives Image oder die Zusammenarbeit und Kooperation zu fördern.

Insgesamt soll dieser Beitrag bei seinen Lesern einen breiteren Blick auf das Thema Demografie und Personalpolitik ermöglichen und ein Bewusstsein dafür schaffen, dass die demografischen „Probleme“ (auch) im Personalfeld nicht nur als „Fakten“ und „Gegebenheiten“, sondern auch als diskursive Konstruktionen betrachtet werden können, was eine kritische Betrachtung sowohl der definierten Probleme selbst als auch ihrer Lösungsvorschläge erlaubt.

SUMMARY

Research question: Why has the demographic change become a hot topic in Human Resource Management (now)? What interests do the HRM actors pursue?

Methodology: The sociology of knowledge approach to discourse, which is based on an analysis of manifold documents (primary data source: HRM journals).

Practical implications: Demographic changes are not a new topic, it has been discussed in Germany with varying degrees of intensity for about 100 years. However, there is no agreement both on demographic figures and on the defined problems. Knowledge and a critical evaluation of the demographic subdiscourses and of the underlying positions as well as interests allow a conscious dealing with demographic issues (also) within the HRM practice.



EVELINA SANDER

Promotion am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Freien Universität Berlin
E-Mail: evelina.sander@fu-berlin.de
www.fu-berlin.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Barl¹ösus, E. (2007):** Die Demografisierung des Gesellschaftlichen. Zur Bedeutung der Repräsentationspraxis. In: Barl¹ösus, E./Schiek, D. (Hg.): Demografisierung des Gesellschaftlichen. Analysen und Debatten zur demografischen Zukunft Deutschlands. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9–34.
- Bryant, Th. (2007):** Deutscher Alterungsdiskurs im 20. Jahrhundert. In: Brunner, J. (Hg.): Demografie – Demokratie – Geschichte. Deutschland und Israel. Göttingen: Wallstein, S. 110–127.
- Bryant, Th. (2011):** Alterungsangst und Todesgefahr – der deutsche Demografie-Diskurs (1911–2011), Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“ (10), S. 40–46.
- Foucault, M. (1981):** Archäologie des Wissens. Unter Mitarbeit von Ulrich Köppen. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Goossens, F. (1961):** Von der Bevölkerungs-„Pyramide“ zum „Zwiebelturm“, Mensch und Arbeit: Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, 13 (5), S. 151.
- Goossens, F. (1968):** Statistische Personalplanung auf der Grundlage der betrieblichen Altersstruktur, Personal: Mensch und Arbeit im Betrieb, 20 (3), S. 66–69.
- Keller, R. (2008):** Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Krell, G. (1996):** Orientierungsversuche einer Lehre vom Personal. In: Weber, W. (Hg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte. Wiesbaden: Gabler, S. 19–37.
- Krell, G. (1999):** Geschichte der Personallehren. In: Lingenfelder, M. (Hg.): 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland. München: Vahlen, S. 125–139.
- Lefringhausen, K. (1963):** Partnerschaft statt Konkurrenz der Lebensalter im Betrieb, Mensch und Arbeit: Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, 15 (1), S. 7–9.
- o.V. (1962):** Immer weniger junge Menschen müssen die alten miternähren, Mensch und Arbeit: Zeitschrift für schöpferische Betriebsführung, 15 (1), S. 22.
- Salz, A. (1912):** Kritische Betrachtungen zum Streite über das Bevölkerungsproblem, Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 35 (1), S. 115–122.
- Schramm, F. (2004):** Arbeitnehmergruppen. In: Gaugler, E./Oechsler, W./Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Aufl. Stuttgart: Poeschel (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 5), Sp. 121–129.

Stressfaktor Chef: Wie der Führungsstil Stress und Work-Life-Conflict beeinflusst

Von Prof. Dr. Stefan Süß und Eva-Ellen Weiß (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)

Die Anforderungen an Mitarbeiter haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Beispiele sind die zunehmende Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben, Multitasking, Verdichtung von Arbeit sowie eine zunehmende Informationsüberlastung. Diese Arbeitsbedingungen werden vielfach als belastend empfunden (vgl. z. B. Freude/Ullsperger 2010, S. 120-123). Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass in den letzten Jahren negative Folgen dieser Arbeitsbedingungen, z. B. Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben und Stress bis hin zu psychischen Erkrankungen, zunehmend auch populärwissenschaftlich und in den Massenmedien aufgegriffen wurden. Zudem gibt es in Deutschland relativ hohe Ausfallzeiten infolge psychischer Belastungen und Erkrankungen. Der Grund für den Bezug von Erwerbsminderungsrenten liegt in über 30 % der Fälle in psychischen Erkrankungen (vgl. Deutsche Rentenversicherung Bund 2012, S. 87). Angesichts (zukünftig) längerer Lebensarbeitszeiten sind dies alarmierende Werte, die Analyse- und Handlungsbedarf aufzeigen.

Unstrittig ist, dass das Führungsverhalten von Vorgesetzten das Gesundheitsempfinden der Mitarbeiter beeinflusst (vgl. z. B. Skakon et al., 2010) bzw. Führung insbesondere psychischen Belastungen und Erkrankungen vorbeugen kann. Dies gilt aus verschiedenen Gründen:

- ▶ Erstens prägen Führungskräfte durch die Leistungen, die sie ihren Mitarbeitern abverlangen, deren Arbeitsalltag und damit auch ihr Stressempfinden.
- ▶ Zweitens können sie Sinnhaftigkeit bei der Arbeit vermitteln und damit psychische Belastungen reduzieren.
- ▶ Drittens ist es originäre Führungsaufgabe, Mitarbeitern Unterstützung in schwierigen oder belastenden (beruflichen und ggf. auch privaten) Situationen zu gewähren sowie Anerkennung für Leistungen auszusprechen. Dies gilt insbesondere für die transformationale Führung, die eine positive, unterstützende Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter in den Vordergrund rückt.

Allerdings ist bisher weder der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Stressempfinden der Mitarbeiter noch zwischen transformationaler Führung und dem seitens der Mitarbeiter empfundenen Work-Life-Conflict untersucht. Die Reduzierung der daraus resultierenden Forschungslücke

ist nicht nur wissenschaftlich relevant, sondern verspricht auch für die Unternehmenspraxis wertvolle Erkenntnisse bezogen auf die Rolle der Vorgesetzten zur Reduzierung der aus den aktuellen Arbeitsbedingungen resultierenden Probleme sowie der Wirkungsweise transformationaler Führung. Die Analyse ist erforderlich, da im Faktor Stress, der schwierigen Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und den daraus resultierenden Konflikten Ursachen von gesundheitlichen Problemen, Ausfallzeiten und damit letztendlich auch Kosten und Produktivitätseinbußen gesehen werden müssen. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieses Beitrags, den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem Stressempfinden bzw. dem Work-Life-Conflict der Mitarbeiter zu untersuchen. Dazu werden die Ergebnisse einer im Sommer 2013 durchgeführten Fragebogenuntersuchung präsentiert. Zuvor wird als Grundlage die Idee transformationaler Führung skizziert.

Transformationale Führung

Die transformationale Führung, die einen besonderen Fokus auf die an der Führungsbeziehung beteiligten Individuen richtet, geht auf Bass (1985) zurück. Der Kern der transformationalen Führung ist der Gedanke, dass eine Führungskraft, die visionär, inspirierend, moralisch und aufmerksam führt, in der Lage ist, ihre Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass diese das Wohl der Gruppe ihrem eigenen voranstellen und mehr leisten als sie selbst für möglich gehalten hätten.

Die transformationale Führung umfasst vier Dimensionen bzw. drei Faktoren: „Einfluss durch Vorbildlichkeit“/„inspirierende Motivation“, „geistige Anregung“ und „individualisierte Unterstützung“.

1. Einige Forscher bezeichnen den Faktor, der sich aus „Einfluss durch Vorbildlichkeit“ und „inspirierende Motivation“ zusammensetzt, als Kern-Transformational, da er die Essenz eines transformationalen Führungsstils widerspiegelt. Ein transformationaler Führer führt mittels einer attraktiven und motivierenden Zukunftsvision und herausfordernder Ziele, die die Mitarbeiter anregen und es ihnen ermöglichen, sich mit der Führungskraft zu identifizieren. Dazu muss sich der Vorgesetzte im Einklang mit den von ihm formulierten Werten und Prinzipien verhalten.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Die Belastungen von Mitarbeitern sind in den letzten Jahren gestiegen. Es ist bislang unklar, welche Rolle transformationale Führung für das Stressempfinden und den empfundenen Work-Life-Conflict von Mitarbeitern spielt.

Methodik: Um diese Frage zu beantworten, wurde eine Fragebogenstudie durchgeführt. Die Daten wurden mittels Regressionsanalysen ausgewertet.

Praktische Implikationen: Deutlich wird, dass transformationales Führungsverhalten grundsätzlich geeignet ist, Stress und Work-Life-Conflict zu reduzieren. Es kann jedoch auch ein gegenteiliger Effekt eintreten.

2. Geistige Anregung beschreibt ein Führungsverhalten, das die Mitarbeiter ermutigt, eigene Entscheidungen zu treffen, neue Wege zu gehen und eingefahrene Problemlösungsprozesse zu überdenken.
3. Individualisierte Unterstützung bezieht sich auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter als Individuen statt nur als Mitarbeiter. Eine individualisiert unterstützende Führungskraft tritt ihren Mitarbeitern gegenüber als Coach und Mentor auf, delegiert Aufgaben und gibt jedem Mitarbeiter die Chance, zu lernen. Individualisiert unterstützende Führungskräfte ermöglichen es ihren Mitarbeitern, nach und nach höhere Leistungen zu erbringen und berücksichtigen dabei die individuellen Bedürfnisse (wie z. B. Ermutigung oder Autonomie) und Möglichkeiten des Einzelnen. Des Weiteren umfasst individualisierte Unterstützung Aufmerksamkeit gegenüber den Sorgen der Mitarbeiter und Wertschätzung der erreichten Leistungen und Erfolge (Bass, 1985; Avolio et al., 2004).

Reduzierung von Stress und Work-Life-Conflict?

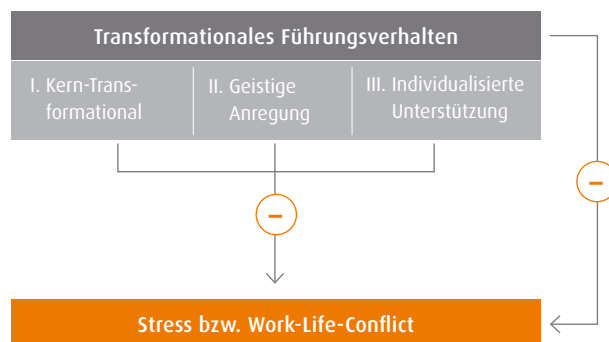
Während positive Effekte der transformationalen Führung auf die psychische Gesundheit, das Commitment und den Unternehmenserfolg (vgl. z. B. Avolio et al., 2004; Nielsen et al., 2008) untersucht sind, gilt dies bislang nicht für den Zusammenhang mit Stress bzw. Work-Life-Conflict, die allerdings aktuell relevante Phänomene darstellen und Belastungen widerspiegeln:

Unter Stress werden Belastungen und übermäßige fachliche oder zeitliche Beanspruchungen verstanden, die subjektiv als unangenehm empfunden werden (vgl. Rosenstiel, 2007, S. 111). Mit Stress sind erhebliche negative Konsequenzen unter anderem für die Motivation und Leistungsfähigkeit sowie die Gesundheit und damit die langfristige Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern verbunden (vgl. Westman/Eden, 1996). Allerdings ist Stress nicht objektiv gegeben, sondern es handelt sich um ein individuelles, subjektives Empfinden, das von Mitarbeiter zu Mitarbeiter variieren kann. Vorgesetzte können Mitarbeitern, die Stress empfinden, durch eine wertebasierte, motivierende und individualisierte Form der Führung begegnen und versuchen, das Stressempfinden zu reduzieren, indem sie motivieren, realistische Ziele aufzeigen, helfen, Probleme zu lösen und die Mitarbeiter individualisiert führen. Da es sich dabei um

zentrale Gestaltungselemente transformationaler Führung handelt, kann davon ausgegangen werden, dass transformational Führende das Stressempfinden ihrer Mitarbeiter berücksichtigen und in der Lage sind, negativ wahrgenommenen Stress zu vermeiden oder zu reduzieren. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass transformationale Führung das Stressempfinden der Mitarbeiter reduziert.

Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ist in den letzten Jahren zu einer der zentralen Herausforderungen für Individuen geworden und birgt in beiden Bereichen erhebliches Konfliktpotenzial. Diese Zusammenhänge werden in der Work-Life-Balance-Forschung seit Längerem als Work-Life-Conflict erforscht (vgl. Carlson/Kacmar/Williams, 2000). Dabei wird davon ausgegangen, dass neben Bereicherungen (Work-Life-Enrichment) aus der Interaktion des Arbeits- und Privatlebens auch Konflikte entstehen können. Diese können zeitlicher Art sein, aus verschiedenen Rollen resultieren, die Belastungen auslösen und die Wahrnehmung einer anderen Rolle beein-

Abb. 1: Zusammenhänge zwischen Führung, Stress und Work-Life-Conflict



„-“ = Es wird ein negativer Zusammenhang zwischen den Variablen vermutet („Je mehr, desto weniger“)

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 2: Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Stress

2a		2b	
Variablen	Ergebnisse	Variablen	Ergebnisse
Kontrollvariablen		Kontrollvariablen	
Geschlecht	-	Geschlecht	n.s.
Alter	n.s.	Alter	n.s.
Einkommen	n.s.	Einkommen	n.s.
Führungsverantwortung	n.s.	Führungsverantwortung	n.s.
Berufliche Position	n.s.	Berufliche Position	n.s.
Unabhängige Variable		Unabhängige Variablen	
Transformationale Führung	-	Kern-Transformational	-
		Geistige Anregung	n.s.
		Individualisierte Unterstützung	+
Anmerkungen: Abhängige Variable: Stress „+“ = positiver Zusammenhang „-“ = negativer Zusammenhang „n.s.“ = nicht signifikant		Anmerkungen: Abhängige Variable: Stress „+“ = positiver Zusammenhang „-“ = negativer Zusammenhang „n.s.“ = nicht signifikant	

Quelle: Eigene Darstellung

trächtigen oder verhaltensbasiert sein, wenn die Anforderungen aus den verschiedenen Lebensrollen nicht kompatibel sind. Ein Work-Life-Conflict wird als die Summe von zeit-, stress- und verhaltensbasierten Konflikten verstanden, die sowohl von der Arbeit als auch dem Privatleben ausgehen können und den jeweils anderen Lebensbereich beeinflussen. Work-to-life-Konflikte bzw. Life-to-work-Konflikte haben weitreichende negative Konsequenzen z. B. für die Arbeits- und Lebenszufriedenheit bzw. -qualität oder die psychische und physische Gesundheit. Sie sorgen für hohe Fehlzeiten und verringern die Produktivität (vgl. Allen et al., 2000).

Allerdings kann unterstellt werden, dass transformationale Führung dazu beitragen kann, den Work-Life-Conflict zu reduzieren. Begründbar ist dies damit, dass Personalführung die Bedingungen für die Arbeit und damit auch für die Interaktion von Berufs- und Privatleben schafft. Transformationale Führung kann die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtern, indem die individuelle Situation der Mitarbeiter berücksichtigt und die Thematisierung von Vereinbarkeitsproblemen ermöglicht wird sowie vereinbarkeitsförderliche Strukturen geschaffen werden. In der Regel wird transformationale Führung dabei an den Bedingungen des Lebensbereichs „Ar-

beit“ ansetzen. Sie kann über ihre moralische, motivationale Komponente jedoch auch versuchen, Einfluss auf den Lebensbereich „Privatleben“ zu nehmen, wenn der Vorgesetzte als Coach oder Mentor agiert. Dies lässt vermuten, dass die transformationale Führung dazu geeignet ist, den von Mitarbeitern empfundenen Work-Life-Conflict zu verringern. In Abbildung 1 sind die angenommenen Zusammenhänge zusammengefasst.

Beschreibung der empirischen Studie

Die empirische Untersuchung der angenommenen Zusammenhänge erfolgte in Form einer Onlinestudie. Der Fragebogen wurde über soziale Medien und Fachzeitschriften gestreut und richtete sich an Mitarbeiter jeder Hierarchieebene, die einen Vorgesetzten haben, dessen Führungsverhalten sie einschätzen sollten. Im Rahmen der Fragebogenkonstruktion wurden etablierte Skalen genutzt: Die unabhängige Variable „Transformationale Führung“ wurde mit der deutschsprachigen Version des Transformational Leadership Inventory (TLI) gemessen (vgl. Heinitz/Rowold, 2007) und zeigte eine sehr hohe Reliabilität (Cronbachs Alpha = 0,95). Die abhängige Variable „Stress“ wurde mittels der Skala von Cohen, Kamarck und Mermelstein (1983) gemessen (Cronbachs Alpha = 0,91), der

Abb. 3: Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Work-Life-Conflict

3a		3b	
Variablen	Ergebnisse	Variablen	Ergebnisse
Kontrollvariablen		Kontrollvariablen	
Geschlecht	n.s.	Geschlecht	n.s.
Alter	-	Alter	-
Einkommen	n.s.	Einkommen	n.s.
Führungsverantwortung	n.s.	Führungsverantwortung	n.s.
Berufliche Position	n.s.	Berufliche Position	n.s.
Unabhängige Variable		Unabhängige Variable	
Transformationale Führung	-	Kern-Transformational	-
		Geistige Anregung	n.s.
		Individualisierte Unterstützung	+

Anmerkungen: Abhängige Variable: Work-Life-Conflict
 „+“ = positiver Zusammenhang
 „-“ = negativer Zusammenhang
 „n.s.“ = nicht signifikant

Anmerkungen: Abhängige Variable: Work-Life-Conflict
 „+“ = positiver Zusammenhang
 „-“ = negativer Zusammenhang
 „n.s.“ = nicht signifikant

Quelle: Eigene Darstellung

Work-Life-Conflict anhand der Skalen von Carlson und Kollegen (2000) erhoben (Cronbachs Alpha = 0,89). Die Skalen messen für beide Konfliktrichtungen (arbeitsbedingte Konflikte sowie aus dem Privatleben resultierende Konflikte) alle drei Konfliktdimensionen (zeit-, stress-, sowie verhaltensbasierte Konflikte). Die Items der im Original englischsprachigen Skalen wurden ins Deutsche übersetzt. Daneben wurden im Wesentlichen demografische Angaben der Probanden als Kontrollvariablen erhoben (z. B. Alter, Geschlecht, Krankheitstage, jährliches Bruttoeinkommen). 229 Personen füllten den Fragebogen vollständig aus. Davon waren 159 Personen weiblich. Das Durchschnittsalter lag bei rund 38 Jahren und die Probanden waren im Schnitt im letzten Jahr ca. 9,5 Tage krank.

Ergebnisse der Studie: „Ja, aber ...!“

Die Analyse der Daten wurde durch vier hierarchische, lineare Regressionsanalysen vorgenommen (einmal für den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Stress, einmal für den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Work-Life-Conflict), in die schrittweise die Kontrollvariablen und die unabhängige Variable einfließen. Hierdurch können die Einflussrichtung und -stärke der Variablen

analysiert werden. Die Ergebnisse der Berechnungen finden sich für die abhängige Variable Stress in Abbildung 2a, für die abhängige Variable Work-Life-Conflict analog in Abbildung 3a. Hinsichtlich der Kontrollvariablen zeigt sich ein signifikanter Einfluss des Geschlechts, wonach Frauen weniger Stress empfinden als Männer. Die unabhängige Variable „transformationale Führung“ wirkt in der erwarteten Form: Sie reduziert das Stressempfinden, wobei der Korrelationskoeffizient mit $r = -0,25$ einen mittelstarken Zusammenhang höchst signifikant widerspiegelt. Dass der Erklärungsanteil dieser Regression nur bei rund 10 % liegt, deutet darauf hin, dass die transformationale Führung sowie die zuvor berücksichtigten Kontrollvariablen nur einen geringen Teil des empfundenen Stresses erklären. Überraschender werden die Ergebnisse, wenn man die Regression getrennt für die drei Komponenten der transformationalen Führung berechnet (vgl. Abb. 2b). Zum einen steigt dann der Erklärungsanteil etwas an, zum anderen wird deutlich, dass lediglich die Komponente „Kern-Transformational“, d. h. „Einfluss durch Vorbildlichkeit“/„inspirierende Motivation“, das Stressempfinden signifikant reduziert. Überraschenderweise hat die Komponente „individualisierte Unterstützung“ sogar den gegenteiligen Einfluss und führt dazu,

dass das Stressempfinden der Mitarbeiter steigt. Die geistige Anregung zeigt keinen nennenswerten Einfluss.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Betrachtung des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und Work-Life-Conflict: Transformationale Führung ist geeignet, den Work-Life-Conflict zu reduzieren (vgl. Abb. 3a). Der Zusammenhang liegt hier mit $\beta = -0,29$ auf einem mittelstarken, aber höchst signifikanten Niveau. Ein signifikanter, negativer Einfluss geht auch von der Kontrollvariablen „Alter“ aus ($\beta = -0,16$), was bedeutet, dass ältere Mitarbeiter einen geringeren Work-Life-Conflict empfinden als jüngere. Dies lässt sich vermutlich damit erklären, dass mit zunehmendem Alter die familiäre Situation entspannter ist und mit der beruflichen Erfahrung die Gelassenheit steigt. Deutlich wird in den Ergebnissen wieder, dass die Komponente „Kern-Transformational“ reduzierend wirkt ($\beta = -0,25$), während die „Individualisierte Unterstützung“ erneut (unerwartet) gegenteilig wirkt und den Work-Life-Conflict sogar verstärkt ($\beta = 0,14$) (vgl. Abb. 3b). Auch hier gibt es keinen nennenswerten Einfluss der geistigen Anregung.

Der Anteil der erklärten Varianz ist allerdings mit rund 8 % bzw. rund 10 % noch etwas geringer. Da dies daran liegen könnte, dass keine Variablen einbezogen wurden, die den Bereich „Life“ abdecken und außerdem infolge der Konflikt-richtung unterschiedliche Zusammenhänge vermutet werden können, wurde die Regression ein weiteres Mal, differenziert nach der Konflikt-richtung, gerechnet. Hier zeigt sich ein signifikanter Unterschied: Transformationale Führung reduziert den Work-To-Life-Conflict ($\beta = -0,26$) etwas stärker als den Life-to-Work-Conflict ($\beta = -0,20$), was nicht verwundert, da sie primär im beruflichen Bereich ansetzt.

Diskussion und Schlussfolgerungen

Transformationale Führung kann grundsätzlich dabei helfen, das Stressempfinden der Mitarbeiter und den von ihnen empfundenen Work-Life-Conflict (hier insbesondere den Work-to-Life-Conflict) zu reduzieren. Dieses Ergebnis bestätigt zunächst einmal die getroffenen Annahmen und lässt sich auch plausibel über das mit transformationaler Führung verbundene Führungsverhalten erklären. Allerdings hat die differenziertere Analyse des Datenmaterials zwei Ergebnisse geliefert, die zu einer Relativierung der vorab formulierten Annahmen führen:

- Erstens wird sowohl mit Blick auf das Stressempfinden als auch den empfundenen Work-Life-Conflict deutlich, dass die individualisierte Unterstützung genau den gegenteiligen Effekt mit sich bringt und Stress bzw. den Work-Life-Conflict verstärkt. Woran könnte dieser Befund liegen? Mit individualisierter Unterstützung ist unter anderem verbunden, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter ermutigen, zu lernen. Dazu delegieren sie Aufgaben an die Mitarbeiter, sodass diese sich weiterentwickeln können. Darin wird jedoch auch bei der transformationalen Führung kein Selbstzweck gesehen, son-

dern damit verbunden sollen höhere Leistungsniveaus der Individuen bzw. des Unternehmens erreicht werden. Allerdings weiß man aus der Forschung, dass nicht alle Mitarbeiter nach Partizipation und Aufgabenerweiterung streben (vgl. Ornoy, 2010). Vielmehr kann darin ein Verstärker des empfundenen Stresses vermutet werden, der insbesondere dann zum Tragen kommt, wenn mit der Aufgabenerweiterung und Entscheidungspartizipation fachliche oder zeitliche Belastungen verbunden sind. Insbesondere Letztere können dazu führen, dass der Work-Life-Conflict nicht abgeschwächt, sondern verstärkt wird, wenn eine Delegation von Aufgaben und Verantwortung auf Mitarbeiter erfolgt. Darüber hinaus ist denkbar, dass eine sehr individualisierte Führung mit einer besonders engen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung einhergeht, die mit einem erhöhten Stressempfinden verbunden sein kann. Zurückzuführen ist dies vermutlich auf einen zusätzlichen Leistungsdruck, den die Mitarbeiter verspüren, weil sie sich stärker als sonst verpflichtet fühlen, den Erwartungen ihres Vorgesetzten gerecht zu werden (vgl. Harris/Kacmar, 2006). Demgegenüber verbessern die anderen Komponenten eher Rahmenbedingungen der Arbeit und kreieren eine motivierende Arbeitsatmosphäre. Sie berühren damit weniger die Arbeitsinhalte der Mitarbeiter und werden daher offenbar weniger stress- bzw. konfliktverstärkend wahrgenommen.

- Zweitens zeigt sich, dass bezogen auf den empfundenen Work-Life-Conflict die Konflikt-richtung differenziert werden muss. Dass Führungsverhalten dabei Konflikte, die aus dem Berufsleben stammen, stärker reduziert als solche, die aus dem Privatleben kommen, zeigt zweierlei: Erstens können Vorgesetzte primär auf die Rahmenbedingungen des Berufslebens Einfluss nehmen und versuchen, diese so zu gestalten, dass eventuelle Konflikte mit dem Privatleben reduziert werden. Dazu ist eine Führung notwendig, die die spezifische Situation des Mitarbeiters beachtet. Zweitens wird aber deutlich, dass sich auch der Life-to-Work-Conflict einer Beeinflussung durch Führende nicht völlig entzieht. Es ist zu vermuten, dass dafür transformationale Führung erforderlich ist, da sie den Mitarbeiter umfassend betrachtet und auch private Belastungen berücksichtigt. Individualisierte Unterstützung und auch der Aufbau einer motivierenden, ziel- und belastungssensiblen Arbeitsumgebung unter Berücksichtigung sowohl der Arbeitssituation als auch der privaten Situation bieten Ansatzpunkte dafür.

Praxisimplikationen

Die Studie unterliegt methodischen Grenzen, die in erster Linie in der begrenzten Stichprobengröße und damit der eingeschränkten Generalisierbarkeit zu sehen sind. Des Weiteren gibt es im Sample einen Überhang an Frauen und akademischen Berufsbildern, was ebenfalls die Möglichkeit begrenzt, verallgemeinernde Aussagen zu treffen. Dass daneben der Erklärungsanteil in den Regressionen relativ gering ist, muss darauf

zurückgeführt werden, dass Stressempfinden und Work-Life-Conflict subjektive Wahrnehmungen sind, die von weit mehr Variablen als demografischen Aspekten und der Führung beeinflusst werden. Allerdings zeigt sich auch ein nicht zu vernachlässigender Einfluss der Führung. Da es sich dabei um durchaus „übliche“ Einschränkungen quantitativ empirischer Studien handelt, lässt die Untersuchung Praxisimplikationen zu:

- ▶ Transformationales Führungsverhalten ist grundsätzlich geeignet, Stress und Work-Life-Conflict zu reduzieren. Damit kann es einen Beitrag leisten, individuelle Belastungen zu mindern, die unter anderem aus aktuellen Arbeitsbedingungen resultieren und die für das Unternehmen leistungsmindernd und für den Mitarbeiter langfristig gesundheitsgefährdend wirken können.
- ▶ Führungskräfte haben dazu primär die Möglichkeit der Einflussnahme auf den Lebensbereich „Arbeit“. Transformationale Führung birgt darüber hinaus aber auch das Potenzial, über eine gesamthafte Betrachtung des Mitarbeiters als Mensch, der sowohl Arbeits- als auch Privatleben hat, das Stress- und Konfliktempfinden zu reduzieren.
- ▶ Unverzichtbar ist eine situationsabhängige und individualisierte Führung, um keine zusätzlichen Belastungen zu erzeugen. Hier macht die Studie darauf aufmerksam, dass – jedenfalls bei den untersuchten Probanden – eine Erweiterung der Tätigkeit um zusätzliche Aufgaben und Partizipationsmöglichkeiten durchaus stress- und konflikterhöhend wirken kann und damit das Gegenteil des Gewünschten nach sich ziehen würde. Welcher Grad an Delegation und Partizipation angemessen ist, muss im Einzelfall, z. B. in Mitarbeitergesprächen, herausgefunden werden.

Jede Führungskraft muss sich jedoch darüber im Klaren sein, dass ein bestimmtes Führungsverhalten erst mit einer gewissen Zeitverzögerung auf das Stressempfinden und den Work-Life-Conflict der Mitarbeiter wirkt. Kurzfristige umfassende Veränderungen sind daher nicht zu erwarten. Vielmehr ist davon auszugehen, dass Belastungen, die zumeist langfristig entstanden sind, durch transformationales Führungsverhalten auch nur langfristig abgebaut werden können.

SUMMARY

Research question: As a consequence of increasing job demands, employees experience more and more strain. To date it is unclear how transformational leader behavior affects employees' perceived stress and work-life conflict.

Methodology: In order to answer this question, 229 people were investigated via an online questionnaire. The data were analyzed using hierarchical linear regression analyses.

Practical implications: The results indicate that transformational leader behavior is suitable for reducing employees' stress and work-life conflict. However, the effect may be opposite.



PROF. DR. STEFAN SÜSS

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf,
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,
Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation
und Personal

E-Mail: stefan.suess@hhu.de
www.orgaperso.hhu.de



EVA-ELLEN WEISS, DIPL.-KFFR.

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf,
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,
Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation
und Personal

E-Mail: eva-ellen.weiss@hhu.de
www.orgaperso.hhu.de

LITERATURVERZEICHNIS

Allen, T. D./Herst, D. E. L./Bruck, C. S./Sutton, M. (2000): Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 2, 278-308.

Avolio, B. J./Zhu, W./Koh, W./Bhatia, P. (2004): Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of organizational behavior*, 25, 8, 951-968.

Bass, B. M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*, New York.

Carlson, D. S./Kacmar, K. M./Williams, L. J. (2000): Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 56, 2, 249-276.

Cohen, S./Kamarck, T./Mermelstein, R. (1983): A global measure of perceived stress, *Journal of health and social behavior*, 385-396.

Deutsche Rentenversicherung Bund (2012): Reha-Bericht 2012: Die medizinische und berufliche Rehabilitation der Rentenversicherung im Licht der Statistik, Berlin.

Freude, G./Ullsperger, P. (2010): Unterbrechungen bei der Arbeit und Multitasking in der modernen Arbeitswelt – Konzepte, Auswirkungen und Implikationen für Arbeitsgestaltung und Forschung, *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie* 60, 4, 120-128.

Harris, K. J./Kacmar, K. M. (2006): Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress, *Journal of Social Psychology*, 146, 65-84.

Heinitz, K./Rowold, J. (2007): Gütekriterien einer deutschen Adaption des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff, *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51, 1, 1-15.

Nielsen, K./Randall, R./Yarker, J./Brenner, S.-O. (2008): The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study, *Work & Stress*, 22, 1, 16-32.

Ornoy, H. (2010): Correlates of employees' attitudes towards participation in decision making, *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 9, 1, 7-15.

Rosenstiel, L. von (2007): *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 6. Aufl., Stuttgart.

Skakon, J./Nielsen, K./Borg, V./Guzman, J. (2010): Are leaders' well-being, behaviours and style associated with affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research, *Work & Stress*, 24, 2, 107-139.

Westman, M./Eden, D. (1996): The inverted-U relationship between stress and performance: A field study. *Work & Stress*, 10, 2, 165-173.

Strategischer Partner: Human Resources fehlt die institutionelle Verankerung

Von **Dr. Marius Wehner**, **Prof. Dr. Rüdiger Kabst** (Universität Paderborn) und **Dr. Matthias Meifert** (HRpepper)

Seit über zwei Jahrzehnten beobachten wir anhand der internationalen Daten des „Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management“ (kurz: Cranet), dass insbesondere deutsche Personalverantwortliche deutlich weniger in strategische Entscheidungsprozesse von Organisationen eingebunden werden als ihre europäischen Kollegen bspw. in Schweden oder Großbritannien (Kabst/Giardini/Wehner, 2009). Ungefähr genauso lange fordert Dave Ulrich bereits einen Wandel des Rollenverständnisses der Personalfunktion vom Erfüllungsgehilfen des Managements hin zum Partner auf Augenhöhe, um die Leistung der gesamten Personalfunktion sowie den Beitrag des Personals zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern (Ulrich/Brockbank, 2005). Das ursprüngliche HR-Business-Partner-Modell von Ulrich (1997) ist weithin bekannt und wird auch – allen praktischen Herausforderungen zum Trotz – häufiger umgesetzt. Die Forschung hingegen widmet sich seit geraumer Zeit immer mehr einem Teil des Gesamtmodells – dem strategischen Partner (Lawler/Mohrman, 2003). Gemeint ist damit, dass die gesamte Personalfunktion in die langfristige Strategiebildung und -umsetzung eines Unternehmens eingebunden wird. Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist die Einsicht, dass eine strategische Partnerschaft nur dann die gewünschten positiven Effekte im Unternehmen entfalten kann, wenn dies bereits auf der obersten Managementebene gefordert oder zumindest gewünscht wird.

Dabei stellt sich die Frage, ob Personalverantwortliche überhaupt strategische Partner der obersten Führungsebene sein wollen? Spielt die Erwartungshaltung des oberen Managements bei der tatsächlichen Umsetzung der strategischen Partnerschaft eine wichtige Rolle? Existieren reale Konsequenzen aus Sicht der Personalverantwortlichen, die für bzw. gegen eine strategische Einbindung sprechen können? Diesen Fragen sind wir mit den jüngsten Cranet-Daten aus dem Jahr 2009/2010 nachgegangen. Dabei sind die Antworten von 398 Personalverantwortlichen in deutschen Organisationen, die auch eine eigene Personalabteilung besitzen, mit in die Analysen eingeflossen und, im Gegensatz zu vielen anderen Untersuchungen des Cranet, bezieht sich unsere Analyse auf die Individual- und nicht auf die Organisationsebene.

Strategische Einbindung: Zwischen „wollen“ und „dürfen“

Um die ersten beiden Fragen zu beantworten, haben wir uns der „Theorie des überlegten Handelns“ von Martin Fishbein und Icek Ajzen bedient, die seit den 1980er-Jahren bis heute großen Anklang in den unterschiedlichsten Forschungsbereichen gefunden hat (Fishbein/Ajzen, 1975; Ajzen/Fishbein, 1980). Im Kern besagt die Theorie, dass das Verhalten von Personen von zwei wesentlichen Faktoren bestimmt wird: der persönlichen Einstellung und der subjektiven Norm gegenüber einem Verhalten. Die persönliche Einstellung ist die subjektive Einschätzung, inwieweit das Verhalten von der Person als attraktiv bewertet wird bzw. die Person das Verhalten ausüben möchte. Die subjektive Norm dagegen bezieht sich auf die Erwartungshaltung anderer Personen des sozialen Umfelds, d. h., inwieweit wichtige andere Personen ein bestimmtes Verhalten von der betreffenden Person erwarten. Im Kontext einer strategischen Partnerschaft stellt dieser Personenkreis im Wesentlichen die Unternehmensführung dar.

Abbildung 1 zeigt die Antworten der Personalverantwortlichen zur persönlichen Einstellung, subjektiven Norm und ihrem tatsächlichen Verhalten in Bezug auf die Einbindung in wesentliche Entscheidungsprozesse des Unternehmens. Wir haben bewusst den Begriff „HR Business Partner“ vermieden, um negative oder positive Konnotationen des Business-Partner-Begriffs bei unseren Teilnehmern zu vermeiden. Fasst man die Antwortkategorien „stark“ und „sehr stark“ zusammen, dann beurteilen über 80 % der Personalverantwortlichen die Fragen, für wie erstrebenswert, attraktiv und sinnvoll sie eine Einbindung in wesentliche Entscheidungsprozesse des Unternehmens finden, besonders positiv. Daraus lässt sich schließen, dass ein großer Anteil der deutschen Personalverantwortlichen eine positive persönliche Einstellung gegenüber einer strategischen Partnerschaft zeigt, d.h., sie wollen an wesentlichen Entscheidungsprozessen teilnehmen. Betrachtet man nun dagegen die subjektive Norm (subjektive Erwartungshaltung der Unternehmensführung), dann antworten nur noch knapp 50 % der Personalverantwortlichen mit „stark“ oder „sehr stark“, dass von ihnen eine Mitwirkung an wesentlichen Entscheidungsprozessen von der Unternehmensführung erwartet oder begrüßt wird. Über 20 % der Teilnehmer antworten sogar, dass ihre Mitwirkung von der

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wollen Personalverantwortliche von sich aus ein strategischer Partner der obersten Führungsebene sein oder ist es allein die Erwartungshaltung der Führungsebene, die dafür entscheidend ist?

Methodik: Grundlage unserer Analysen bilden die Antworten von 398 Personalverantwortlichen des deutschen Cranet-Datensatzes aus dem Jahr 2009/2010.

Praktische Implikationen: Nicht die Personalverantwortlichen, sondern die mangelnde institutionelle Verankerung innerhalb der Unternehmen steht dem Erfolg der strategischen Partnerschaft im Wege.

Unternehmensführung „gar nicht“ oder nur „etwas“ erwartet bzw. begrüßt wird. Das tatsächliche Verhalten der Personalverantwortlichen entspricht in etwa der subjektiven Norm. Auch hier geben knapp 50 % der antwortenden Personalverantwortlichen mit „stark“ oder „sehr stark“ an, dass sie tatsächlich an wesentlichen Entscheidungsprozessen teilnehmen oder sogar als gleichgestellter Partner agieren. Umgekehrt verneinen dies knapp 20 % der Teilnehmer (Kategorien „gar nicht“ und „etwas“).

Zusammengefasst zeigen die Antworten der Teilnehmer an unserer Studie, dass sie grundsätzlich eine sehr positive Einstellung gegenüber einer strategischen Partnerschaft besitzen und gleichzeitig von der Unternehmensführung eine strategische Einbindung erwartet wird, wenngleich in einem

geringeren Ausmaß. Gemäß der Theorie des überlegten Handelns beeinflussen in unserer Untersuchung auch beide Komponenten (Einstellung und subjektive Norm) positiv das tatsächliche Verhalten der Personalverantwortlichen, wobei sich der Einfluss der subjektiven Norm deutlich stärker auf das Verhalten auswirkt als die persönliche Einstellung. Als Grund dafür vermuten wir, dass die strategische Partnerschaft zwischen Personalverantwortlichen und Unternehmensführung eine kooperative Situation ist und in solchen Situationen die subjektive Norm das Verhalten häufig stärker beeinflusst als die persönliche Einstellung (Ajzen, 1971). Außerdem gehen wir davon aus, dass sich auch die Einstellung der Unternehmensführung gegenüber einer strategischen Einbindung in

Abb. 1: Wollen Personalverantwortliche in wesentliche Entscheidungsprozesse eingebunden werden?

Wie erstrebenswert finden Sie es, bei wesentlichen Entscheidungsprozessen des Unternehmens mitzuwirken?

Wie attraktiv ist die Vorstellung, bei wesentlichen Entscheidungsprozessen des Unternehmens mitzuwirken?

Für wie sinnvoll halten Sie es, bei wesentlichen Entscheidungsprozessen des Unternehmens mitzuwirken?

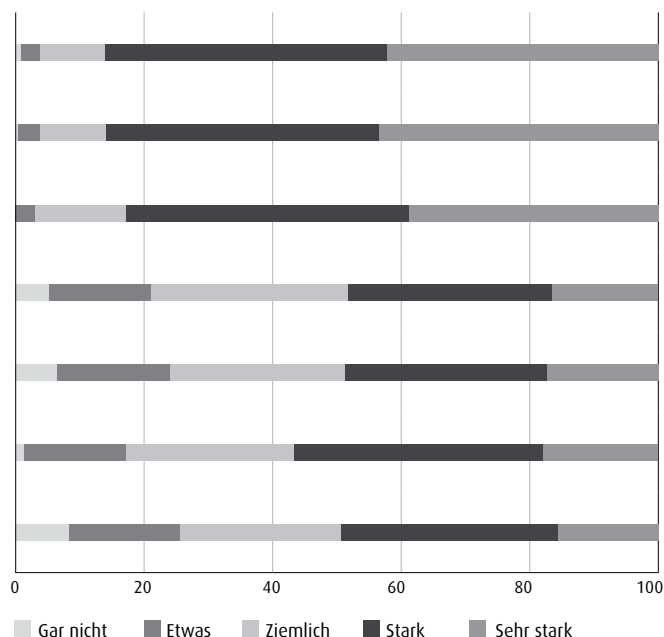
Inwieweit wird von Ihnen erwartet, dass Sie bei wesentlichen Entscheidungsprozessen mitwirken?

Inwieweit würde es die Unternehmensführung begrüßen, wenn Sie bei wesentlichen Entscheidungsprozessen des Unternehmens mitwirken?

Inwieweit beteiligen Sie sich tatsächlich bei wesentlichen Entscheidungsprozessen oder probieren es?

Inwieweit agieren Sie als gleichgestellter Partner der Unternehmensführung oder probieren es?

Angaben in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung

den letzten Jahren verändert hat und sich diese Einstellung der Unternehmensführung als subjektive Norm bei den Personalverantwortlichen mittlerweile manifestiert.

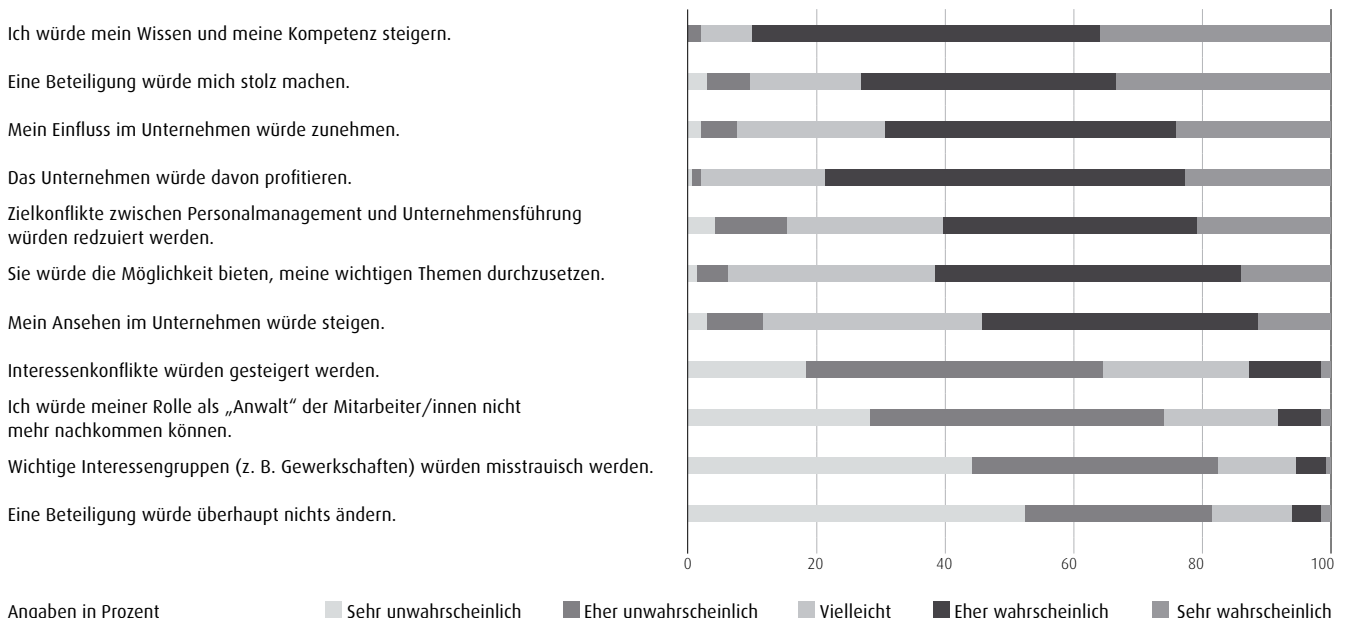
Subjektive Konsequenzen einer strategischen Partnerschaft

Um unsere dritte Frage zu beantworten, haben wir die Personalverantwortlichen gefragt, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie folgende Konsequenzen aus einer Beteiligung an wesentlichen Entscheidungsprozessen vermuten, die in Abbildung 2 dargestellt sind. Als besonders wahrscheinlich sehen die Personalverantwortlichen positive Konsequenzen bzgl. der persönlichen Karriereentwicklung und Weiterbildung. Am wahrscheinlichsten sehen Personalverantwortliche die Möglichkeit der Kompetenzsteigerung, wenn sie mehr an wesentlichen Entscheidungsprozessen beteiligt werden (mehr als 90 % „eher“ und „sehr wahrscheinlich“). Über 70 % der Teilnehmer halten es für „eher“ oder „sehr wahrscheinlich“, dass sie eine Beteiligung an Entscheidungsprozessen stolz machen bzw. ihren Einfluss im Unternehmen steigern würde. Gleichzeitig halten nur knapp 50 % der Teilnehmer es für „eher“ oder „sehr wahrscheinlich“, dass mit einer stärkeren Einbindung ein Anstieg des eigenen Ansehens im Unternehmen verbun-

den ist. Für deutlich wahrscheinlicher halten sie es, dass das Unternehmen davon profitieren würde, Zielkonflikte reduziert würden und wichtige Themen des Personalbereichs durchgesetzt werden könnten. Das bedeutet, dass Personalverantwortliche offensichtlich nicht nur einen eigenen Nutzen in einer strategischen Partnerschaft vermuten, sondern mindestens in gleichem Maße einen Vorteil für das gesamte Unternehmen und die Personalfunktion sehen.

Mit Blick auf mögliche negative Konsequenzen vermuten deutsche Personalverantwortliche am ehesten eine Zunahme von Interessenkonflikten, möglicherweise nicht nur zwischen Personalfunktion und Unternehmensführung, sondern auch zwischen der Personalfunktion und den übrigen betriebswirtschaftlichen Funktionen. Für „sehr“ oder „eher unwahrscheinlich“ halten über 80 % der Teilnehmer die Möglichkeit, dass wichtige Interessengruppen (z. B. Gewerkschaften) misstrauisch werden könnten oder eine Beteiligung an wesentlichen Entscheidungsprozessen keine Änderungen hervorrufen würden. Insgesamt lässt dies die Schlussfolgerung zu, dass deutsche Personalverantwortliche eher positive als negative Konsequenzen aus einer strategischen Partnerschaft vermuten, sowohl auf persönlicher als auch auf organisationaler Ebene.

Abb. 2: Subjektive Konsequenzen einer strategischen Partnerschaft aus Sicht von Personalverantwortlichen



Quelle: Eigene Darstellung

Fazit: Auf dem Weg zur strategischen Partnerschaft

Obwohl unsere Cranet-Daten seit nunmehr zwei Jahrzehnten im internationalen Vergleich auf eine geringe strategische Integration der Personalfunktion in deutschen Organisationen hinweisen, beobachten wir in den letzten Jahren eine leichte Verbesserung der Situation. Unsere Untersuchung trägt dazu bei, nähere Erkenntnisse bezüglich der persönlichen Wahrnehmung von Personalverantwortlichen in Bezug auf ihre Beteiligung als strategischer Partner der Unternehmensführung zu erhalten.

Im Wesentlichen zeigen die Ergebnisse unserer deutschen Cranet-Daten, dass nicht die Personalverantwortlichen selbst dem weiteren Erfolg der strategischen Partnerschaft im Wege stehen, sondern dies eher an einer immer noch mangelnden institutionellen Verankerung innerhalb der Unternehmen liegt. Die Unternehmensführung scheint entweder nicht die Erwartungshaltung zu haben, dass sich ihre Personalverantwortlichen an wesentlichen Entscheidungsprozessen beteiligen oder, falls sie dennoch diese Erwartungen haben, scheinen sie diese nicht ausreichend zu kommunizieren bzw. umzusetzen.

Besonders interessant sind die subjektiven Konsequenzen einer strategischen Partnerschaft, die unsere Personalverantwortlichen für wahrscheinlich erachten. Neben den persönlichen Vorteilen einer solchen Partnerschaft sieht ein Großteil der Personalverantwortlichen insbesondere Vorteile für das gesamte Unternehmen. Umgekehrt halten sie negative Konsequenzen einer strategischen Partnerschaft, wie eine Zunahme von Konflikten oder ein Verlust an Glaubwürdigkeit bzw. Neutralität, für eher unwahrscheinlich, obwohl diese häufig als Gegenargumente einer strategischen Partnerschaft dienen (Caldwell, 2003).

Aus diesem Grund sollten Führungskräfte in deutschen Unternehmen eine strategische Partnerschaft mit ihren Personalverantwortlichen als wichtige Chance sehen, um Interessenskonflikte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern zu mildern und das Potenzial der eigenen Personalfunktion stärker zu nutzen.

SUMMARY

Research question: What is the main driver for HR managers to become a strategic partner of the management – their personal attitude or the perceived managerial expectations?

Methodology: Our analyses are based on the German Cranet data, consisting of 398 responses of the most senior HR managers in 2009/2010.

Practical implications: Rather the lack of institutional implementation than the personal attitude of HR managers hampers the success of the strategic partner.



DR. MARIUS WEHNER

Universität Paderborn

E-Mail: marius.wehner@uni-paderborn.de

wiwi.upb.de/ib



PROF. DR. RÜDIGER KABST

Universität Paderborn

E-Mail: kabst@uni-paderborn.de

wiwi.upb.de/ib



DR. MATTHIAS MEIFERT

HRpepper Management Consultants

E-Mail: meifert@hrpepper.de

www.hrpepper.de

LITERATURVERZEICHNIS

Ajzen, I. (1971): Attitudinal vs. Normative Messages: An Investigation of the Differential Effects of Persuasive Communications on Behavior. *Sociometry*, 34, 2, S. 263-280.

Ajzen, I./Fishbein, M. (1980): Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.

Caldwell, R. (2003): The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40, 4, S. 983-1004.

Fishbein, M./Ajzen, I. (1975): Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Addison-Wesley: Reading, Mass. (u. a.).

Kabst, R./Giardini, A./Wehner, M. C. (2009): International komparatives Personalmanagement: Evidenz, Methodik & Klassiker des „Cranfield Projects on International Human Resource Management“. Rainer Hampp Verlag: München, Mering.

Lawler, E. E., III./Mohrman, S. A. (2003): HR as a Strategic Partner: What does It Take to Make It Happen? *Human Resource Planning*, 26, 3, S. 15-29.

Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press: Boston, Mass.

Ulrich, D./Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Harvard Business School Press: Boston, Mass.

Ist gute Führung männlich oder weiblich?

Erfolgreiche Führung hängt wesentlich vom gewählten Führungsstil ab.
Das Geschlecht der Führungskraft ist dabei nicht entscheidend.

Von **Irmela Koch, Prof. Dr. Torsten Biemann** (Universität Mannheim) und **Prof. Dr. Heiko Weckmüller** (FOM Bonn)

Die Diskussion über den Mangel an Frauen in Spitzenpositionen ist weitverbreitet. Die Maßnahmen der Europäischen Kommission zur Gleichberechtigung haben diese Debatte weiter angeregt. Sowohl die Presse als auch die Wissenschaft erkennen dabei an, dass Kompetenzen talentierter Frauen zukünftig stärker genutzt werden sollten. Und auch deutsche Großunternehmen suchen inzwischen gezielt nach weiblichen Führungskräften. Insgesamt setzt sich ein positives Bild weiblicher Führungskräfte durch: „Frauen als Chefs gelten vielen als teamfähiger, fürsorglicher, kreativer, aber auch mutiger, realistischer und stressresistenter“ (Münch, 2013).

Doch das war nicht immer so. Noch in den 70er-Jahren wurde in der Presse die Meinung vertreten, dass Frauen wesentliche Eigenschaften und Fähigkeiten, die für erfolgreiches Führen erforderlich sind, fehlen und sie Männern demnach unterlegen seien. In der Wissenschaft wurde die Diskussion über Frauen und Führungskräfte bis in die 70er-Jahre weitestgehend ignoriert. Zusammenhänge wurden nicht untersucht.

Das Meinungsbild zur Effektivität von männlichen und weiblichen Führungskräften unterliegt offensichtlich einem Wandel, der von Zeitgeist, verbreiteten Geschlechterstereotypen und Einstellungen zu Unternehmen und Managern im Allgemeinen geprägt sein dürfte.

Vor diesem Hintergrund wollen wir uns mit den empirisch abgesicherten Befunden bezüglich der Geschlechterunterschiede im Führungsverhalten und der Führungseffektivität beschäftigen.

Insbesondere wollen wir dabei folgende Fragen beantworten: Sind Frauen schlechter ausgebildet als Männer? Führen Frauen anders als Männer oder wenn ja, sind sie weniger erfolgreich als Männer? Die Frage der Effektivität geschlechtergemischter Führungsteams blenden wir aus, da wir diese bereits in dieser Rubrik in einer früheren Ausgabe des Journals behandelt haben (Biemann/Weckmüller, 2012).

Frauen in Führungspositionen – einsame Spitze?

Obwohl knapp 60 % der Universitätsabschlüsse von Frauen erreicht werden, befinden sich in höheren Führungsetagen überwiegend Männer. Frauen haben zwar Zugang zu Füh-

rungspositionen auf unterer und mittlerer Managementebene. Je höher man jedoch in der Hierarchieebene steigt, desto geringer ist der Anteil an Frauen. Man spricht von einer gläsernen Decke (glass ceiling), die den Aufstieg von Frauen in eine höhere Ebene zu verhindern scheint.

In den Top-100-Unternehmen in Deutschland besetzten Frauen im Jahr 2013 nur 4,8 % der Vorstandspositionen. Der Anteil ist von 0,2 % in 2006 zwar deutlich gestiegen, aber immer noch auf einem sehr niedrigen Niveau. Ein Blick in andere Länder zeigt, dass es sich hierbei um ein globales Phänomen handelt. In den USA zum Beispiel haben nur 15 der 500 Forbes-Unternehmen einen weiblichen CEO.

Um diese gläserne Decke zu erklären, werden in der Wissenschaft zahlreiche Gründe untersucht, die von einem geringeren Aufbau in Humankapital über Geschlechterunterschiede bis hin zu Stereotypen, Vorurteilen und Sexismus führen, die im Folgenden näher betrachtet werden.

Frauen investieren zu wenig in Humankapital?

Theoretische Ansätze erklären den Mangel an weiblichen Führungskräften dadurch, dass Frauen weniger in den Aufbau ihres Humankapitals, zum Beispiel ihre Bildung, Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz oder auch Berufserfahrung investiert haben. Aufgrund dieses sogenannten Pipeline-Problems können demnach auch weniger Frauen auf natürlichem Wege auf hohe Führungspositionen nachrücken.

Werfen wir einen Blick auf die empirische Evidenz in den Bereichen Bildung, Entwicklungsmöglichkeiten und Erfahrung: Betrachtet man die formale Bildung von Männern und Frauen, wird ersichtlich, dass Frauen Zugang zu hohen Bildungsabschlüssen haben und nutzen.

Das Argument, dass noch nicht genug Zeit vergangen ist, damit Frauen in Führungspositionen aufsteigen konnten, lässt sich heutzutage ebenfalls nicht mehr aufrechterhalten. Bereits zu Beginn der 90er-Jahre lag der weibliche Anteil an Universitätsabsolventen zwischen 40 und 50 % (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2012).

Absolventen dieser Jahrgänge sind mittlerweile in einem Alter, in dem sie eine höhere Führungsetage erreicht haben könnten. Zwar zeigen die amtlichen Statistiken, dass der

Frauenanteil an Studierenden in den Ingenieur- und Naturwissenschaften deutlich geringer (zwischen 20 und 40 %) ist, in rechts- oder wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen, die ebenfalls eine Karriereorientierung aufweisen, jedoch bei über 50 % liegt.

Welche Steine Frauen im Weg liegen

Ein etwas anderes Bild ergibt sich, wenn man die Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen betrachtet. Die Weiterentwicklung von Frauen wird erschwert, da sie sich häufig in Positionen mit geringerer Verantwortung und Sichtbarkeit wiederfinden. Von Frauen relativ häufig wahrgenommene Führungspositionen wie z. B. in den Bereichen Buchhaltung, Personal oder Bildung führen wesentlich seltener zur Unternehmensspitze (Bowles/McGinn, 2005). So verantworten auch die weiblichen Vorstandsmitglieder der DAX-30-Konzerne überwiegend das Personalressort, der Vorstandsvorsitz ist durchgängig männlich besetzt und operative Verantwortung liegt selten in Frauenhand.

Dabei bleibt jedoch offen, ob diese Zuordnung eine versteckte Diskriminierung darstellt oder eher den durchschnittlichen inhaltlichen Präferenzen von Frauen entspricht.

Nicht zu vernachlässigende Stolpersteine in der Karriere von Frauen sind die Babypause und die Verantwortung, die Frauen in der Kindererziehung tragen (Eagly/Carli, 2007).

Der Aufstieg von Müttern wird durch geringere Arbeitserfahrung und fehlende Kontinuität gebremst, sodass viele Frauen vor einer Entscheidung zwischen Familie und Karriere („Work-Home Conflict“) stehen.

Ein in der öffentlichen Diskussion häufiges Argument ist, dass Frauen den „Mommy-Track“ selbstbestimmt wählen und dafür freiwillig auf den „Leadership-Track“ verzichten. Studienergebnisse zeigen jedoch, dass dies nicht der Fall ist (Williams, 2010). Die Meinung, dass Frauen ihre berufliche Laufbahn eher als Männer beenden, wird wissenschaftlich ebenfalls nicht unterstützt (Eagly/Carli, 2007).

Geschlechterunterschiede: Führen Frauen anders?

Eine gesellschaftlich weitverbreitete Meinung ist, dass Männer eher Eigenschaften besitzen, die für gute Führung notwendig sind.

Wissenschaftliche Befunde zeigen jedoch, dass es nur geringe Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt. Männer sind in geringem Maße risikobereiter und durchsetzungsfähiger; Frauen zeigen etwas mehr Geselligkeit und Integrität (Byrnes et al., 1999; Feingold, 1994; Franke/Crown/Spake, 1997). Darüber hinaus weiß man heute, dass für gute Führung eine Mischung aus androgynen Eigenschaften benötigt wird, also Merkmalen, die beide Geschlechter aufweisen, wie z. B. Intelligenz, soziale Fähigkeiten, Entschluss- und Überzeugungskraft (Kark et al., 2011).

In der empirischen Forschung unterscheidet man weniger zwischen männlicher und weiblicher Führung, sondern zwischen Führungsstilen. Zunächst unterscheidet man zwischen aufgaben- und mitarbeiterorientierter Führung, wobei sich die beiden Ansätze nicht ausschließen, sondern idealerweise eine hohe Ausprägung in beiden Dimensionen verfolgt wird.

Die Ergebnisse einer Meta-Analyse von van Engen und Willemssen (2004) zeigen, dass Frauen und Männer entgegen der stereotypen Erwartungen in gleichem Maße zwischenmenschlich- und aufgabenorientiert führen. Die Studienergebnisse legen weiterhin nahe, dass Frauen im Vergleich zu Männern in ihrem Führungsverhalten demokratischer und stärker partizipativ sind, sie also die Mitarbeiter, die sie führen, stärker in die Entscheidungsfindung miteinbeziehen. Männer hingegen führen häufiger autokratisch oder direktiv.

Zunehmende Bedeutung erlangen transaktionale und transformationale Führung. Bei der transaktionalen Führung steht die Formulierung klarer Ziele in Verbindung mit Feedback und ergebnisorientierter Entlohnung im Vordergrund. Transformationale Führungskräfte zeichnen sich durch ein charismatisches Auftreten aus, wirken auf ihre Mitarbeiter inspirierend und motivierend, regen deren Innovationsfreude und Kreativität an und gehen auf deren individuelle Bedürfnisse ein.

Abb. 1: Geschlechterunterschiede bei Führungsstilen

Führungsstil	Geschlechterunterschied (d)
Transformational	-0,10
Ausstrahlung und emotionale Bindung (Charisma)	-0,09
Inspiration (inspirational motivation)	-0,05
Intellektuelle Anregung (intellectual stimulation)	-0,05
Individuelle Ansprache (individual consideration)	-0,19
Transaktional – contingent reward	-0,13
Laissez-faire	0,16

Anmerkungen: Die Werte beziehen sich auf die Effektstärke „d“. Werte unter 0,2 deuten auf schwache Zusammenhänge hin. Dargestellt ist der Unterschied in der Ausprägung des Führungsstils zwischen Männern und Frauen. Ein positives Vorzeichen zeigt an, dass dieser Führungsstil bei Männern stärker ausgeprägt ist, ein negatives Vorzeichen zeigt eine stärkere Ausprägung bei Frauen an.

Quelle: reduzierte Darstellung auf Basis von Eagly, A. H. et al. (2003): 579

Auch hier sind die beiden Ansätze nicht als Gegensätze zu verstehen, sondern können sich positiv ergänzen. Im Geschlechtervergleich zeigt sich, dass Frauen sowohl stärker transaktional als auch transformational führen als ihre männlichen Kollegen (siehe Abb. 1). Männer sind im Vergleich zu Frauen in ihrem Führungsverhalten eher *laissez-faire* und greifen häufiger nur im Ausnahmefall ein (*Management-by-Exception*). Insgesamt sind diese Unterschiede im Führungsverhalten aber eher gering ausgeprägt (Eagly/Johannesen-Schmidt/van Engen 2003).

Sind Frauen die besseren Führungskräfte?

Transaktionale und transformationale Führung haben positive Effekte auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Leistungserbringung gezeigt (Judge/Piccolo, 2004). Der von Männern häufiger präferierte *Laissez-faire*-Führungsstil zeigt eher negative Zusammenhänge zum Führungserfolg.

Trotz der dargestellten Vorteile werden Frauen, die transformational führen, von ihren männlichen Mitarbeitern schlechter bewertet (Ayman et al., 2009):

Eagly und Kollegen (1992) zeigen, dass Frauen, die von männlichen Kollegen bewertet werden, insgesamt schlechter abschneiden. Frauen schneiden auch in der Beurteilung durch ihre Mitarbeiter schlechter ab, wenn sie „typisch“ männliche (z. B. autokratische) Führungsstile annehmen. Frauen und Männer werden jedoch gleichermaßen positiv bewertet, wenn sie „typisch“ weibliche (wie z. B. demokratische) Führungsstile vorweisen.

Nimmt man als Bewertungsgrundlage nicht die subjektive Bewertung, sondern objektive Erfolgsmaße, zeigt sich, dass Frauen insgesamt leicht besser führen als Männer, die Unterschiede aber gering sind. Eine etwas differenziertere Analyse legt nahe, dass Frauen in typisch männlichen Führungspositionen wie z. B. dem Militär weniger effektiv sind, oder wenn sie eine große Gruppe von Männern führen. Andererseits sind Frauen erfolgreicher als Männer in Führungspositionen in Behörden, Bildungs- und Sozialeinrichtungen.

Ein substanzieller Unterschied herrscht in mittleren Managementpositionen, in denen zwischenmenschliche Fähigkeiten eine große Rolle spielen. Hier sind Frauen substanziell erfolgreicher (Eagly et al., 1995).

Think manager – think male

Weitverbreitete Meinungen über allgemeine Attribute von Männern und Frauen haben dazu geführt, dass sich zahlreiche stereotype Erwartungen hinsichtlich Frauen in Führungspositionen gebildet haben. Diese klingen meist überzeugend, sind häufig dokumentiert und daher sehr resistent.

Männer werden prinzipiell eher mit selbstbezogenen und handlungsorientierten Adjektiven wie ambitioniert, aggressiv, dominant, selbstbewusst, durchsetzungsfähig und rational beschrieben.

Frauen werden hingegen mit sozialen und gesellschaftsorientierten Eigenschaften dargestellt, z. B. als einfühlsam, hilfsbereit, freundlich und herzlich (Heilman, 2001).

„Think manager – think male“ wird das Phänomen genannt, bei dem Männer wie auch Frauen die „männlichen“ Eigenschaften mit guten Führungskräften verbinden. Dies kann zu Vorurteilen gegenüber Frauen führen:

Erstens könnte die Wahrscheinlichkeit, als Frau für eine Führungsposition ausgewählt zu werden, geringer sein, wenn Frauen von vornherein nicht mit guten Führungseigenschaften in Verbindung gebracht werden.

Zweitens könnte die Wahrscheinlichkeit, als Frau positiv bewertet zu werden, geringer ausfallen, wenn männliche Eigenschaften als Bewertungskriterien für „gute“ Führung herangezogen werden (Eagly/Karau, 2002).

Diese Auswirkungen wurden auch in Experimenten festgestellt, in denen Bewerbungen auf Führungspositionen oder Qualifikationen von Führungskräften, die sich lediglich im Geschlecht unterscheiden, untersucht wurden (Steinpreis, 1999; Bigelow et al., 2012). Weibliche „Kandidaten“ schnitten tendenziell schlechter ab.

Stereotype können das Verhalten von Frauen jedoch auch direkt beeinflussen: In Männerdomänen repräsentieren einzelne Frauen die Gesamtheit aller Frauen. Sind sich diese Frauen der Stereotypisierung bewusst, kann dies großen Druck auf sie ausüben.

Die Empirie zeigt unterschiedliche Reaktionen: Entweder reagieren Frauen mit einer gewissen Verletzbarkeit und passen sich an die Stereotypisierung an. Frauen, die weniger selbstbewusst sind, geben in Verhandlungen eher nach und neigen weniger dazu, eine Führungsposition anzustreben. Oder aber Frauen reagieren mit entgegengesetztem Verhalten, indem sie verstärkt und selbstbewusst nach Führungspositionen streben. Dies ist häufig der Fall, wenn es sich um eine offensichtliche Diskriminierung handelt (Hoyt/Blascovich, 2010).

Fazit:

- Frauen zeigen eine leicht stärkere Ausprägung zugunsten einiger positiver Führungsstile und wenden seltener den negativ wirkenden *Laissez-faire*-Stil an.
- Insgesamt sind Geschlechterunterschiede bei Führungsstilen aber eher gering.
- Stereotype haben einen Einfluss auf die Beurteilung von männlichen und weiblichen Führungskräften. Weibliche Führungskräfte werden tendenziell schlechter beurteilt.

LITERATURVERZEICHNIS

Ayman, R./Korabik, K./Morris, S. (2009): Is Transformational Leadership Always Perceived as Effective? Male Subordinates' Devaluation of Female Transformational Leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(4), 852-879.

Biemann, T./Weckmüller, H. (2012): Wie man erfolgreiche Teams zusammenstellt. *Personalquarterly*, 65(3), S. 46-49.

Bigelow, L./Lundmark, L./Parks, J. M./Wuebker, R. (2012): Skirting the Issues: Experimental Evidence of Gender Bias in IPO Prospectus Evaluations. *Journal of Management*, online.

Bowles, H. R./McGinn, K. (2005): Claiming authority: Negotiating challenges for women leaders. In Messick, D. M./Kramer, R. (Eds.), *The Psychology of Leadership: Some New Approaches*, 191-208. Mahway, NJ: Erlbaum.

Byrnes, J. P./Miller, D. C./Schafer, W. D. (1999): Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(3), 367-383.

Eagly, A. H./Carli, L. L. (2007): *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Eagly, A. H./Johannesen-Schmidt, M. C./Van Engen, M. L. (2003): Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4): 569-591.

Eagly, A. H./Karau, S. J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.

Eagly, A. H./Karau, S. J./Makhijani, M. G. (1995): Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.

Eagly, A. H./Makhijani, M. G./Klonsky, B. G. (1992): Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.

van Engen, M. L./Willemsen, T. M. (2004): Sex and leadership styles: A Meta-analysis of Research Published in the 1990s. *Psychological Reports* 94, 3-18.

Feingold, A. (1994): Gender differences in personality: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 116(3), 429-456.

Franke, G. R./Crown, D. F./Spake, D. F. (1997): Gender differences in ethical perceptions of business practices: a social role theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 920-934.

Heilman, M. E. (2001): Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.

Hoyt, C. L./Blascovich, J. (2010): The role of leadership self-efficacy and stereotype activation on cardiovascular, behavioral and self-report responses in the leadership domain. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 89-103.

Judge, T. A./Piccolo, R. F. (2004): Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.

Kark, R./Waisman-Manor, R./Shamir, B. (2012): Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620-640.

Münch, Th. (2013): *Motivation statt Macho*. http://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/recht-personal/motivation-statt-macho-fuehren-frauen-wirklich-anders_56_173012.html [23.04.2014]

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2012): *Bildung in Deutschland 2012*. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bildung-ForschungKultur/BildungForschungKultur.html> [23.04.2014]

Steinpreis, R.E./Anders, K.A./Ritzke, D. (1999): The impact of gender on the review of the curricula vitae of job applicants and tenure candidates: A national empirical study. *Sex Roles*, 41(7/8), 509-528.

Williams, J. (2010): *Reshaping the working-family debate: Why men and class matter*. Cambridge, MA: Harvard University Press.



IRMELA KOCH, DIPL.-KFFR.

Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin, Universität Mannheim, Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung
E-Mail: irmela.koch@bwl.uni-mannheim.de
<http://biemann.bwl.uni-mannheim.de>



PROF. DR. TORSTEN BIEMANN

Universität Mannheim
Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung
E-Mail: biemann@bwl.uni-mannheim.de
<http://biemann.bwl.uni-mannheim.de>



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER

FOM Hochschule für Oekonomie und Management, Hochschulstudienzentrum Bonn
E-Mail: heiko.weckmueller@fom.de
www.fom-bonn.de

Job im Rentenalter? Die Einstellung ist wichtig

Ulrike Fasbender, Jürgen Deller (Leuphana Universität Lüneburg), **Mo Want** (University of Florida) & **Brenton M. Wiernik** (University of Minnesota): „Deciding whether to work after retirement: The role of the psychological experience of aging“. *Journal of Vocational Behavior*, 84 (2014), 215-224.

Der demografische Wandel erfordert Umdenken: Frührente und das Bild der passiven, gebrechlichen Alten sind passé. Die Lebenserwartung ist höher, ältere Menschen sind fitter als je zuvor. Eine Möglichkeit, im Alter aktiv zu bleiben, ist die Erwerbstätigkeit nach der Rente. Die Erwerbstätigkeit über das offizielle Rentenalter hinaus ist gesellschaftlich wertvoll, weil sie der Rentenproblematik entgegenwirkt. Organisationen wird geholfen, weil demografiebedingt jüngere Arbeitskräfte knapper werden. Und die Person selbst profitiert, weil die selbst gewählte Erwerbstätigkeit im Rentenalter nachweislich positive Effekte auf die Lebenszufriedenheit und das psychische Wohlbefinden hat.

Trotz dieser offensichtlichen Vorteile ist bislang aber kaum etwas darüber bekannt, warum sich Ältere für eine Erwerbstätigkeit nach der Rente entscheiden. In der aktuellen Studie gehen die Autoren dieser Frage nach. Sie nutzen dazu Daten einer seit zwölf Jahren laufenden repräsentativen Befragung von Mitar-

beitern im mittleren und höheren Alter in Deutschland. Die Personen in der Stichprobe waren zwischen 60 und 85 Jahre alt. Wie die Ergebnisse zeigen, sagt vor allem die persönliche Einstellung zum Altern voraus, ob Personen auch nach dem offiziellen Rentenalter noch einer Erwerbstätigkeit nachgehen: Wer das Altern als persönliches Wachstum empfindet oder Einsamkeit im Alter befürchtet, ist eher auch im Alter noch erwerbstätig. Wer das Altern eher als wachsende Selbsteinsicht (Wissen über die eigene Person) empfindet, ist seltener im Alter erwerbstätig.

Unternehmen, die ihre Mitarbeiter auch nach dem offiziellen Rentenbeginn noch einbinden wollen, sollten daher auf die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters achten. Dazu gehört eine Arbeitsplatzgestaltung, die älteren Arbeitnehmern sozialen Austausch und persönlichen Entwicklungsspielraum bietet. Beim internen Recruiting sollten solche Mitarbeiter besondere Beachtung finden, die das Altern als persönliches Wachstum empfinden. Führungskräfte müssen dafür sensibilisiert werden, diese Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern, damit eine Erwerbstätigkeit auch nach der Rente möglich und attraktiv wird. Dazu gehören Mitarbeitergespräche und ein gemeinsamer Rentenplan, bevor ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheidet. Die persönlichen Bedürfnisse und Wünsche müssen dabei im Vordergrund stehen, da jeder Mensch verschieden ist und das Altern eine persönliche Erfahrung ist.

Besprochen von Dr. rer. nat. Nale Lehmann-Willenbrock, VU Amsterdam, Department of Social and Organizational Psychology

Wann relative Leistungs- entlohnung funktioniert

Josse Delfgaauw, Robert Dur, Willem Verbeke (Erasmus University Rotterdam) & **Arjan Non** (Maastricht University): „Dynamic Incentive Effects of Relative Performance Pay: A Field Experiment“, *Labor Economics*, 2014.

Relative Leistungsentlohnung existiert in jedem Unternehmen, z. B. durch Boni für Mitarbeiter, die mehr leisten als die Kollegen oder durch Beförderungen einzelner Mitarbeiter. Personalökonomische Theorien gehen davon aus, dass Mitarbeiter ohne Informationen über die Leistung der Kollegen arbeiten, zum Ende einer Berichtsperiode evaluiert, befördert werden bzw. den Bonus erhalten. Diese Sicht vernachlässigt die dynamischen Anreizeffekte. Denn: Was passiert, wenn ein Mitarbeiter während der Berichtsperiode erfährt, wie viel sein Konkurrent geleistet hat? Dieser Frage widmen sich die Forscher in einem Feldexperiment.

Zusammen mit einer niederländischen Einzelhandelskette entwarfen sie die folgende Studie: Von 189 Filialen wurden 93 zufällig ausgewählt. Die Mitarbeiter dieser Filialen wurden darüber informiert, dass alle einen Bonus erhalten würden, wenn sie mehr Produkte verkaufen würden als drei nicht ausgewählte Läden. Entscheidend für die Untersuchung: die nicht ausgewählten Filialen der Kontrollgruppe wussten nichts von diesem Bonus; ansonsten wäre ein sauberer quasi-kausaler Schluss unmöglich gewesen. Im Verlauf des Experiments erhielten die Filialen der Versuchsgruppen dann innerhalb von vier Wochen wöchentlich Informationen über ihren Leistungsstand relativ zu drei anderen Läden. Diese Informationen wurden in Form eines Posters in der Kantine der Filialen veröffentlicht.

Die Ergebnisse relativieren den Einfluss von relativer Leistungsentlohnung auf die Verkaufszahlen. Im Durchschnitt verkauften die Filialen nicht mehr Produkte als vor der Einführung des neuen Anreizsystems. In der weiteren Analyse zeigt sich folgende Erklärung: Ausgewählte Filialen, deren Verkaufszahlen weit hinter denen der Kontrollgruppe liegen, erhöhen ihre Verkaufsleistung nicht. Filialen, die nur knapp hinter

der Vergleichsgruppe liegen, verkaufen signifikant mehr und zeigen einen Leistungsanstieg durch das neue Anreizsystem.

Erklärungen für dieses Verhalten können vielfältig sein und sollten von Firmen bei der Gestaltung von relativen Leistungsentlohnungen beachtet werden. Firmen sollten sich darüber im Klaren sein, welche Informationen Mitarbeiter über das Verhalten der potenziellen Wettbewerber haben. Erhalten Mitarbeiter lediglich Informationen über ihren relativen Stand oder auch

über die relativen Positionen der anderen? Gibt man ihnen detaillierte Verkaufsergebnisse der Konkurrenten oder nicht? Nicht zuletzt hängt der Erfolg eines solchen Systems auch stark davon ab, welche Möglichkeiten die einzelnen Mitarbeiter überhaupt haben, das Verkaufsergebnis zu beeinflussen.

Besprochen von Rainer Michael Rilke, Seminar für ABWL, Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik, Universität zu Köln

Mobbing – Warum gute HR-Praktiken scheitern

Chris Woodrow & David E. Guest (King's College London): „When good HR gets bad results: exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying“. *Human Resource Management Journal*, 24 (2014), 38-56.

Die Existenz qualitativ hochwertiger Personalpraktiken führt zu einer höheren Motivation und Produktivität der Mitarbeiter und beeinflusst den Erfolg von Organisationen. Aber es gibt einen Unterschied zwischen intendierten und tatsächlich implementierten HR-Praktiken. Oft existiert für bestimmte Probleme in der Organisation bereits eine schriftlich fixierte Personalpolitik, die jedoch weder umgesetzt noch von den Mitarbeitern „gelebt“ wird. Woran scheitert die erfolgreiche Umsetzung von HR-Praktiken?

Die Autoren beziehen sich in ihrer Untersuchung auf ein vierstufiges Modell, das die erfolgreiche Implementierung von Personalpraktiken kennzeichnet. 1. Entscheidung, eine bestimmte Personalpraktik zu übernehmen (z. B. psychometrische Tests in der Rekrutierung einzusetzen). 2. Entscheidung über die Qualität der Praktiken (psychometrische Tests können z. B. unterschiedlich valide sein). 3. Entscheidung, die ausgewählten Praktiken tatsächlich einzusetzen und 4. Diskussion über die Qualität der Implementierung (Manager können z. B. entscheiden, psychometrische Tests durchzuführen, allerdings aus Zeit- und Kostengründen die qualitativ schwächeren und weniger validen Tests).

Die Autoren wenden dieses Modell in einer Fallstudie auf den Umgang mit Mobbing an: In einem großen Krankenhaus in London existiert eine Null-Toleranz-Personalpolitik gegenüber Mobbing. Manager sollen eine Umgebung schaffen, die Mobbing grundsätzlich unterbindet und dennoch auftretende Probleme zunächst informell lösen. Hinzu kommen verschiedene Arten der Unterstützung für Opfer (Vertrauensvertreter, Beratungsstelle, Telefonseelsorge). Falls keine informelle Lösung gefunden wird, können die Opfer einen formellen Weg wählen, der klare Richtlinien vorgibt, wie ein formelles Beschwerdever-

fahren mit Konsequenzen innerhalb des Krankenhauses zu verlaufen hat. Die zusätzlichen qualitativen Analysen zeigen, dass im Krankenhaus sogar die „best practice“ der Forschungsliteratur angewendet wird, womit Stufe 1 + 2 des Modells erfüllt sind. Werden dazu die quantitativen Regressionsergebnisse der Mitarbeiterbefragung betrachtet, senkt die Existenz einer Anti-Mobbing-HR-Politik die Intention, die Organisation zu verlassen, und erhöht gleichzeitig die Job-Zufriedenheit.

Ein uneinheitliches Bild ergibt sich aber, wenn die Ergebnisse der qualitativen Befragung betrachtet werden: In manchen Bereichen der Organisation wurden auch die Stufen 3 und 4 des genannten Modells erreicht, d. h., dass sich Manager dazu entschlossen haben, die Anti-Mobbing-Personalpolitik umzusetzen und im Mitarbeiterinteresse nach den Richtlinien durchzusetzen. Die Kehrseite der Medaille: In einigen Teilbereichen wurde die 3. und 4. Stufe nicht erreicht. Als Grund nannten die Manager, dass ihnen ihre Vorgesetzten geraten hätten, die HR-Politik nicht oder nicht in dem vorgegebenen Maß umzusetzen, fehlende Zeit und Verantwortlichkeiten, unklare Zuständigkeiten, fehlendes Verständnis seitens der Manager oder mangelndes Training im Umgang mit Mobbing-Vorfällen. Dann wirkte sich Mobbing, trotz vorhandener Personalpolitik und angebotener Unterstützung, negativ auf die Job-Zufriedenheit aus und förderte die Intention, das Unternehmen zu verlassen.

Fazit: Die bloße Existenz einer Personalstrategie, -politik oder -praktik kann keine Wirkung entfalten, wenn die tatsächliche Implementierung nicht stattfindet oder die Praktiken nicht von den Mitarbeitern „gelebt“ werden. Für HR-Manager liefern die Studienergebnisse wichtige Hinweise darauf, in welcher Stufe des Implementierungsprozesses qualitativ hochwertige Personalpraktiken wirkungslos bleiben oder werden. Das Modell der Autoren scheint ein probates Mittel zu sein, um die Implementierung von Personalpraktiken zu begleiten und zu evaluieren und somit frühzeitig von Seiten der Personalfunktion eingreifen oder gegensteuern zu können.

Besprochen von Marius Wehner, International Business, Universität Paderborn

Leistungsveröffentlichung motiviert Teams

Robert B. Lount Jr. & Steffanie L. Wilk (Ohio State University): „Working Harder or Hardly Working? Posting Performance Eliminates Social Loafing and Promotes Social Laboring in Workgroups“. *Management Science*, 2014 (forthcoming).

Teamarbeit kann zu „Trittbrettfahrerverhalten“ führen: Einige Teammitglieder faulenzten, während sich andere anstrengen. Andererseits kann Teamarbeit auch motivieren. Welcher dieser Effekte eintritt, scheint stark vom Arbeitsumfeld abzuhängen. Ziel der empirischen Studie der Forscher war es zu untersuchen, unter welchen Bedingungen Teamarbeit tatsächlich motivationsfördernd wirkt. Dazu kooperierten sie mit einem US-amerikanischen Call-Center: Agenten sollten für eine Marktbefragung geeignete Kandidaten durch persönliche Anrufe finden. Die Identifikation eines passenden Kandidaten galt als erfolgreicher Anruf. Passte dieser nicht, musste weitergesucht werden, bis eine festgelegte Zahl an Kandidaten gefunden war. Die Agenten arbeiteten allein oder in Teams. Für einen Zeitraum von sechs Wochen manipulierte die Forscher dann das Arbeitsumfeld. Dabei wurden die individuellen Leistungen aller Mitarbeiter an einem prominenten Ort auf einem Plakat veröffentlicht (in einer Rang-

tabelle wurden die erfolgreichsten Mitarbeiter unabhängig von einer Teamzugehörigkeit zuerst aufgeführt). Bei der Analyse wurde gemessen: 1. Verändert sich die Leistung der Agenten durch die Veröffentlichung? 2. Beeinflusst Teamzugehörigkeit eine mögliche Leistungsveränderung? Vergleichsperiode war ein gleich langer vorheriger Zeitraum ohne Leistungsveröffentlichung. Bei Leistungsveröffentlichung zeigte sich, dass in Teams arbeitende Agenten einen signifikanten Leistungszuwachs im Vergleich zu Alleinarbeitenden aufwiesen. Ohne Veröffentlichung leisteten die allein arbeitenden Mitarbeiter mehr als die „Team-Agenten“. Die Arbeitsmotivation in Teams ist in der Studie also stark vom Arbeitsumfeld beeinflusst, vor allem davon, ob die individuelle Leistung für alle Teammitglieder öffentlich beobachtbar ist.

Das Fazit der Forscher: Soziale Vergleichsprozesse in Teams durch die Leistungsveröffentlichung fördert die Motivation. Ohne Veröffentlichung treten die negativen Aspekte des Trittbrettfahrers bei Teamarbeit zum Vorschein. Wichtig für die Wirkung von Leistungsvergleichen zwischen Mitarbeitern in Teams scheint, dass sich der Vergleich auf eine möglichst gleiche Arbeitsaufgabe bezieht. Ansonsten könnte die veröffentlichte Information über die Leistung der anderen als irrelevant bewertet werden und keinen Motivationseffekt entfalten.

Besprochen von Julian Conrads, Seminar für ABWL, Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik, Universität zu Köln

Humor als Strategie gegen Stress & Co.

Michael Sliter, Aron Kale & Zhenyu Yuan (Indiana University Purdue): „Is humor the best medicine? The buffering effect of coping humor on traumatic stressors in firefighters“. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (2014), 257-272.

Wir alle sind beruflichen Stressfaktoren ausgesetzt. Einige Berufsgruppen trifft es dabei besonders hart: Traumatische Erlebnisse am Arbeitsplatz sind z. B. für Mitarbeiter in der Notaufnahme, der Feuerwehr oder der Polizei keine Seltenheit. Bisher ist in der Forschung wenig über die Bewältigungsstrategien dieser Mitarbeiter bekannt. Schon Sigmund Freud erkannte Humor in seiner wichtigen Rolle im Umgang mit Stresssituationen oder traumatischen Ereignissen und als einen der effektivsten Bewältigungsmechanismen. Für belastete Berufsgruppen könnte Humor daher eine wertvolle Ressource darstellen. Um dieser Frage nachzugehen, haben die Autoren eine Fragebogenstudie

mit 178 Mitarbeitern der professionellen Feuerwehr in den USA durchgeführt. Da die Daten im Winter in einem schneereichen Gebiet erhoben wurden, fielen zahlreiche Unfälle und witterungsbedingte Notfall-Einsätze in den Erhebungszeitraum. Die Ergebnisse zeigten, dass Feuerwehrleute nach traumatischen Ereignissen mehr Ausfallzeiten, mehr Stress- und Burnoutsymptome hatten. Wenn sie aber Humor als Bewältigungsstrategie einsetzten, konnten diese Symptome abgemildert werden. Mit anderen Worten: Wer dazu neigt, Stress mit Humor zu nehmen, schützt seine psychische Gesundheit. Als praktische Implikation diskutieren die Autoren unter anderem, Humor als Komponente in Stressbewältigungstrainings für Mitarbeiter aufzunehmen. Obwohl individuelle Bewältigungsstrategien häufig als stabil angesehen werden, können kompetente Trainer dennoch dazu anregen, Humor als (ggf. neue) Bewältigungstaktik einzusetzen. Mit Humor können Stresssituationen positiv umgedeutet werden, sodass sich Mitarbeiter eher auf ihre positiven Ressourcen berufen können und sich weniger hilflos fühlen.

Besprochen von Dr. rer. nat. Nale Lehmann-Willenbrock, VU Amsterdam, Department of Social & Organizational Psychology

55plus-Mitarbeiter: Vollzeit oder Altersteilzeit?

Peter A. Bamberger (Tel Aviv University) & **Samuel B. Bacharach** (Cornell University). „Predicting Retirement Upon Eligibility: An Embeddedness Perspective“. *Human Resource Management*, 53 (2014), 1-22.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels werden für die Unternehmen in den kommenden zwei Jahrzehnten deutlich spürbarer. So wird der Anteil der Beschäftigten, die älter als 55 Jahre sind, in Zukunft weiter ansteigen. Zugleich werden diese Beschäftigten durch das Anheben des gesetzlichen Renteneintrittsalters länger arbeiten. Für Arbeitgeber stellen sich daher folgende Herausforderungen: Einerseits bieten ältere Beschäftigte die Möglichkeit, von ihrer Erfahrung und ihrem Wissen länger zu profitieren. Andererseits kann diese Beschäftigtengruppe bereits in Altersteilzeit wechseln, früher in den Ruhestand eintreten oder ihr Commitment zur Arbeit einschränken. Problematisch werden diese Konsequenzen, wenn nicht genügend Nachwuchs zur Verfügung steht, um die entstehenden Lücken zu ersetzen, und wichtiges Know-how ohne Ersatz aus dem Unternehmen abfließt.

Da es sich bei diesen negativen Konsequenzen um die eigene Volition der betreffenden Personen handelt (ähnlich des freiwilligen Arbeitsplatzwechsels), stellt sich die Frage, welche Faktoren dazu führen, die Möglichkeiten für ältere Beschäftigte (d. h. Arbeitszeitverringerung, frühzeitiger Ruhestand, Lohnersatzleistungen) wahrzunehmen oder abzulehnen. Die Autoren untersuchten mehrere Faktoren auf individueller Ebene anhand von 500 arbeitenden Personen zwischen 50 und 61 Jahren zu zwei Zeitpunkten in den USA. Obwohl die gesetzlichen Regelungen zur Altersabsicherung, Rente und Arbeitsteilzeit in Deutschland nicht mit denen in den USA zu vergleichen sind, sind die Auslöser einer intentionalen Handlung auf Individual-ebene mit Sicherheit auch auf deutsche Beschäftigte übertragbar.

Die Ergebnisse zeigen, dass ältere Beschäftigte die Möglichkeiten eher ablehnen, wenn sie ihren Beruf und ihre Aufgaben weiterhin als herausfordernd wahrnehmen. Die gleichen Auswirkungen hat die wahrgenommene Unterstützung durch den Arbeitgeber in Form von speziellen Personalpolitiken, Normen und Werten, die insbesondere ältere Beschäftigte in ihren Aufgaben unterstützen, deren Leistungen im Unternehmen wertschätzen und sie weiterhin zu einem vollwertigen Mitglied der Organisation machen. Negative Auswirkungen hat es dagegen, wenn aus derselben Kohorte der älteren Beschäftigten ein größerer Anteil in Altersteilzeit oder den Vorruhestand gegangen ist bzw. gehen wird. Unter diesen Umständen werden ältere Beschäftigte dann ebenfalls die Möglichkeit wahrnehmen, ihre Arbeitszeit

zu verringern oder früher in den Ruhestand zu gehen, da sie die sozialen Beziehungen zu gleichaltrigen Kollegen verlieren und sich isoliert von der Kohorte der jüngeren Beschäftigten fühlen. Überraschenderweise haben flexiblere Arbeitszeiten oder Lohnzusatz- bzw. -ersatzleistungen für ältere Beschäftigte keine Auswirkungen, wodurch die Vermutung bestärkt wird, dass die finanzielle Motivation für ältere Beschäftigte eher eine untergeordnete Rolle gegenüber den anderen Faktoren spielt.

Insgesamt zeigt sich damit, dass die Entscheidung von älteren Beschäftigten, in Altersteilzeit oder den vorzeitigen Ruhestand zu wechseln, nicht isoliert getroffen wird, sondern in die soziale Struktur der Arbeitsumgebung, die herausfordernden Tätigkeiten am Arbeitsplatz und die wahrgenommene Unterstützung des Arbeitgebers eingebunden ist. Es bleibt selbstverständlich die Frage offen, inwieweit diese Ergebnisse tatsächlich empirisch auf deutsche Regelungen zu übertragen sind, da die Altersteilzeit hierzulande eher als Personalabbaumaßnahme in die Kritik geraten ist. Dennoch liefert die Studie wichtige Hinweise darauf, wie Personalverantwortliche ihre Strategien im Umgang mit dem demografischen Wandel ausrichten sollten.

Besprochen von **Marius Wehner**, *International Business*, Universität Paderborn

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

- ▶ Academy of Management Journal
- ▶ American Economic Review
- ▶ Human Resource Management
- ▶ Human Resource Management Review
- ▶ Journal of Applied Psychology
- ▶ Journal of Labor Economics
- ▶ Journal of Organizational Behavior
- ▶ Journal of International Business Studies
- ▶ Journal of Political Economy
- ▶ Management Science
- ▶ Personnel Psychology
- ▶ Quarterly Journal of Economics
- ▶ Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie

Unser Rezensenten-Team wird darüber hinaus an dieser Stelle auch richtungsweisende Veröffentlichungen aus weiteren Publikationen darstellen.

Berufsbegleitender Studiengang zum Master of Laws

Die Westfälische Wilhelms-Universität Münster bietet als erste Hochschule einen berufsbegleitenden Masterstudiengang für Arbeitsrecht, Master of Laws (LLM), an. Der Studiengang richtet sich an Juristen, Ökonomen und an Berufstätige aus Unternehmen und Kanzleien, die ihre Expertise vertiefen beziehungsweise um eine fundierte arbeitsrechtliche Ausbildung ergänzen möchten. Auch für Personaler besteht die Möglichkeit, den Weiterbildungsstudiengang zu absolvieren.

Der Studiengang Master of Laws kombiniert die Vermittlung von wissenschaftlichem Fachwissen mit dem für den beruflichen Alltag entscheidenden Praxisbezug – und schließt damit universitäre Ausbildungslücken.

Das Arbeitsrecht hat eine enorme Bedeutung in der Praxis. Komplexität des Wirtschaftsgeschehens und Komplexität des Arbeitsrechts stehen in einer unmittelbaren Wechselbeziehung. Die Personalarbeit steht vor immer komplexeren Herausforderungen. Damit steigen aber auch die Erwartungen: Verlangt wird Expertise, die sowohl in die Tiefe geht als auch die vielfältigen Zusammenhänge abdeckt. Komponenten, die

in der universitären Erstausbildung nicht in dem Maße gelehrt werden können.

Der Studiengang ist berufsbegleitend konzipiert. Die Vorlesungen finden blockweise einmal monatlich in Münster statt und ermöglichen den Studierenden so, Arbeit und Studium unter einen Hut zu bringen.

Neben einem abgeschlossenen Hochschulstudium müssen die Bewerber über eine mindestens einjährige, einschlägige Berufstätigkeit verfügen. Bewerber ohne rechtswissenschaftliches Erststudium müssen über juristische Grundkenntnisse verfügen. Besonderheiten bestehen bei Bachelor-Absolventen: Diese müssen für eine erfolgreiche Bewerbung 240 ECTS-Punkte mitbringen, wobei fehlende ECTS-Punkte aufgrund von Berufserfahrung angerechnet werden können. Einzelheiten sind der aktuellen Zulassungsordnung zu entnehmen.

Kontakt: 0251-62077-13



www.uni-muenster-llm.de

Mit Soft Skills zum Erfolg – Zertifikat erwerben

Wer beruflich Erfolg haben will, der muss zum einen Fachkompetenz aufweisen, aber auch auf der Klaviatur der Soft Skills spielen können. Ein An-Institut der Universität Erlangen-Nürnberg bietet hierzu einen Zertifikats-Lehrgang an: „Soft Skills kompakt“. Die Zielgruppe sind Führungs-, Fach- und Nachwuchskräfte.

Der Lehrgang will die für den Berufsalltag relevanten Fähigkeiten und Fertigkeiten aus den Bereichen Kommunikation, Präsentation, Moderation, Verhandlungsführung, Konfliktlösung, Interkulturalität und Selbstorganisation vermitteln.

Dauer: 64 Unterrichtseinheiten à 45 Minuten
samstags 9.00-16.15 Uhr
Anmeldeschluss: 27. 9.2014

Kontakt: Sylvia Korell, 0911-95117-282,
korell@wfa-akademie.de



www.wfa-akademie.de/lehrgaenge.html

Master in „Führung und Organisation“ erwerben

Ein Master-Studiengang „Führung und Organisation“ wird von der Hochschule Osnabrück angeboten. Die Teilnehmer sollen sich strukturell und konzeptionell mit der fachlichen und personellen Führung von Unternehmen und Organisationen auseinandersetzen. In der Personalführung müssen das Verhalten von Menschen in Organisationen reflektiert und dessen Beeinflussung durch organisationale Strukturen, Prozesse und das Führungsverhalten verstanden werden. Die Studierenden können zwischen folgenden Studienschwerpunkten wählen: Marketing, Moderation und Beratung, Controlling und Finanzen, Logistik.

Der Masterstudiengang erstreckt sich über drei Jahre. Dabei sind die Präsenzphasen so strukturiert, dass berufstätig Studierende pro Semester nicht länger als maximal drei Wochen im betrieblichen Alltag fehlen.

Kontakt: jana.baesler.coumans@akademie.rub.de



www.campus-lingen.hs-osnabrueck.de

Zum Gedenken an Prof. Eduard Gaugler

Mit tiefer Trauer nehmen wir zur Kenntnis, dass Prof. em. Dr. Dr. h.c. mult. Eduard Gaugler am 12. April 2014 verstorben ist. Der international anerkannte Experte für Personalwesen und Arbeitswissenschaft war lange Zeit an der Universität Mannheim tätig. Bis zu seiner schweren Erkrankung nahm Eduard Gaugler regen Anteil an der Entwicklung des Personalmanagements und der Betriebswirtschaftslehre. Er beteiligte sich stets mit präzisen Analysen und vorausschauenden Überlegungen. Dabei verfügte er über einen herzlichen Humor. Bei jeder konstruktiven Kritik stand die Sache im Vordergrund. Insofern war er immer fair und ausgewogen. Er studierte, promovierte und habilitierte an der Universität München. Nach der Übernahme der ersten ordentlichen Professur an der Universität Regensburg wurde er 1972 an die Universität Mannheim berufen. Er war ein akademischer Lehrer hohen Rangs. Als Ehrenmitglied des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. hatte er auch international einen exzellenten Ruf.

Er war als Mittler zwischen Theorie und Praxis seit 1949 der Zeitschrift „Mensch und Arbeit“ verbunden, die 1968 in „Personal“ umbenannt wurde. In dieser Zeit unterstützte er die Schriftleitungen als Fachautor, Berater und als Herausgeber.

Im Fokus seiner Überlegungen stand stets die Übertragung neuester Erkenntnisse der personalrelevanten Forschung auf die Praxis der Personalarbeit. Er beherrschte souverän alle Teilbereiche der Personalwirtschaftslehre bis weit in arbeitswissenschaftliche Überlegungen hinein und in die Welt der industriellen Arbeitsbeziehungen. Dabei übernahm er zeitweilig führende Positionen in allen einschlägigen Fachvereinigungen.

Er war nicht nur der Nestor des akademischen Fachs „Personal“ in Deutschland. Er bestimmte auch über viele Jahre als Herausgeber die redaktionellen Leitlinien der Fachzeitschrift „Personal“, der ältesten Zeitschrift für das HR-Management in Deutschland. Dabei hat er sich wichtigen Weichenstellungen des Fachs ebenso wie unternehmerischen Notwendigkeiten nie verschlossen. Dies galt nicht zuletzt für die Neuausrichtung in das Wissenschaftsjournal „PERSONALquarterly“, dem er als Ehrenherausgeber verbunden blieb.

Wir verneigen uns vor einer großen, prägenden Persönlichkeit und sind stolz, so viele Jahre mit Eduard Gaugler zusammengearbeitet zu haben.

Dieter Wagner (im Namen der Herausgeber, der Schriftleitung und des Verlags der „PERSONALquarterly“).

„PERSONALquarterly Best Paper Award 2014“ geht an Mirjam Krüger

Mirjam Krüger von der Goethe-Universität in Frankfurt a. M. wurde mit dem „Best Paper Award 2014“ der Zeitschrift „PERSONALquarterly“ ausgezeichnet. Der Titel des prämierten Papers lautet: „What are the costs of a pay cut? Evidence from a personnel consulting firm“. Die Studie beschäftigt sich mit der Frage, wie sich eine Lohnkürzung auf die Arbeitsmoral von Mitarbeitern auswirkt.

Die Ergebnisse beruhen auf Performance-Daten der Mitarbeiter eines großen Personalberatungsunternehmens. Sie zeigen, dass nach einer Lohnkürzung die Arbeitsmoral der betroffenen Mitarbeiter sinkt, was sich in einer geringeren Performance sowie einer höheren Abwesenheitsrate äußert. Darüber hinaus steigt die Anzahl der Mitarbeiter, die das Unternehmen freiwillig verlassen, in der betroffenen Gruppe an. Dies betrifft vor allem jene Mitarbeiter, die vor der Lohnkürzung eine hohe Performance gezeigt haben. Es konnte gezeigt werden, dass für den Beobachtungszeitraum von drei Jahren nach der Um-

setzung die Kosten, die durch die geringere Performance entstanden sind, die Einsparungen (geringeren Lohnkosten) bei Weitem übersteigen. Eine kleine Gehaltsreduktion kostet also das Unternehmen aufgrund der gesunkenen Leistung sehr viel mehr Geld als durch die Gehaltseinsparung gewonnen wurde.

Der von der Zeitschrift „PERSONALquarterly“ mit 1.000 EUR dotierte Preis wurde im Rahmen des Personalökonomischen Kolloquiums 2014 in Köln vergeben und von Prof. Dr. Dirk Sliwka und Prof. Dr. Heiko Weckmüller im Namen der Herausgeber der Zeitschrift überreicht. Professor Sliwka würdigt das Paper als eine „wirklich spannende, methodisch sehr gute und praxisrelevante Arbeit“.

Ziel des Preises ist es, herausragende Forschungsarbeiten von Nachwuchswissenschaftlern, die eine Relevanz für die Personalpraxis haben, zu fördern. Ausgewählt wurde die Preisträgerin von den Herausgebern der „PERSONALquarterly“ in Zusammenarbeit mit der Kommission Personalwesen.

Karriere in Bildung und Beruf

Das dreigliedrige Schulsystem in Deutschland wird sehr emotional diskutiert. Forscher steuern Studienergebnisse zur Bildungsdebatte bei, die auf Rationalität basieren.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Die Wirtschaftswoche jubelt online am 4.3.2014 in der Überschrift: „Der Popanz der Bildungspolitik ist entzaubert“. Und im Vorspann geht es genauso begeistert weiter, wenn von einer „bahnbrechenden Studie“ gesprochen wird, die belegt, dass „das traditionelle deutsche Schulsystem durchlässiger ist als seine Gegner behaupten“. Etwas dezenter äußert sich die Stuttgarter Zeitung, wenn sie online am 6.3.2014 im Vorspann formuliert: „Das dreigliedrige Bildungssystem ist weit besser als sein Ruf“. Beide Artikel basieren auf Ergebnissen einer Studie, die Professor Patrick Puhani, Direktor am Institut für Arbeitsökonomik der Leibniz Universität Hannover, mit seinen Kollegen Christian Dustmann und Uta Schönberg, beide am University College in London, veröffentlichten (<http://ftp.iza.org/dp7897.pdf>).

Das Team erforschte die beruflichen Erfolge von Schülern, die im Grenzbereich der Leistungsfähigkeit für die Anforderungen von zwei Schulformen liegen – Hauptschule/Realschule und Realschule/Gymnasium. Dazu wurden deutsche Geburtskohorten der Jahrgänge 1961 bis 1976 betrachtet, indem umfangreiche Zensus- und Sozialversicherungsdaten analysiert wurden. In einem Quasi-Experiment mit Schülern, die im Juni und Juli geboren wurden und deren anfängliche Begabungen zunächst als gleich angesehen werden, werden Ursache-Wirkungszusammenhänge untersucht. Das Ergebnis der Forscher: Juli-Kinder sind, aufgrund einer Einschulungsregel mit Stichtag, älter in der Klasse als Juni-Kinder und wechseln aufgrund besserer Leistungen nach der 4. Klasse häufiger auf eine höhere Schulform. Die frühe Wahl der Schulform hat jedoch keinen Einfluss auf den späteren beruflichen Erfolg dieser Schüler, der an erreichten Bildungsabschlüssen, der Beschäftigungsquote und dem Erwerbseinkommen gemessen wird.

Schulsystem ist flexibler als gedacht

Konkret: Im Alter zwischen 30 und 40 Jahren bestehen in diesen Ergebnissen keine Unterschiede mehr zwischen Juli- und Juni-Kindern, obwohl Juli-Kinder zunächst eine höhere Schulform besuchten. Die Wissenschaftler begründen ihre Ergebnisse mit der hohen Durchlässigkeit des deutschen Schulsystems, vor allem nach der 10. Klasse. Professor Puhani zieht den Schluss, dass „die Entscheidung für eine bestimmte Schul-

form für zehnjährige Kinder überbewertet wird, was den Einfluss auf den beruflichen Lebensweg angeht“. Er sagt: „Unser Schulsystem ist flexibler als wir denken und lieferte 2012 eines der besten PISA-Ergebnisse in Europa, auch besser als das Ergebnis der USA. Um unser duales Ausbildungssystem, das mit dem mehrgliedrigen aber flexiblen Schulsystem verknüpft ist, werden wir, auch wegen der damit verbundenen niedrigen Jugendarbeitslosigkeit, international beneidet.“ Keine Aussagen treffen die Wissenschaftler aus Datengründen zur Schul- und Berufskarriere von Kindern mit Sprachschwierigkeiten und zu Kindern mit ausländischen Pässen.

Während es laut einiger Studien zwischen der 5. und 10. Klasse mehr Ab- als Aufsteiger gibt, steigt die Zahl der Schulformaufsteiger nach Klasse 10 an. Tatsächlich bieten die Bundesländer unterschiedlichste Wege, auf denen Jugendliche nach Klasse 10 zum Fach- oder Vollabitur kommen. Dazu tragen verschiedene Schulformen bei: Fachoberschulen und Berufskollegs, Gesamtschulen und Gymnasien oder berufliche Gymnasien. Eine neue Entwicklung, nach der Meister ohne Abitur studieren dürfen, kann die Aufstiegsmöglichkeiten ebenfalls erhöhen. Doch dazu gibt es selbstverständlich noch keine Langzeitstudien, da der Gegenstand zu neu ist.

Schulkarrieren können sich später positiv entwickeln

Mit Schulumsteigern und der Durchlässigkeit des Bildungssystems beschäftigt sich auch Gabriele Bellenberg, Professorin für Schulforschung und Schulpädagogik an der Universität Bochum. Schon 2004 beschrieb Bellenberg mit Kollegen in einer Studie die Entkopplung von Schulformen und Schulabschlüssen unter Einbeziehung der beruflichen Schulen. Professorin Bellenberg schloss bereits damals: „Dies führt dazu, dass relativ ungünstig verlaufende Schulkarrieren später positiv fortgeschrieben werden können.“

Gerade Realschulen realisieren in einigen Bundesländern den Bildungsanschluss nach oben erfolgreich, was in der Sekundarstufe II zu beobachten ist. In anderen Bundesländern gehören die Gesamtschulen zu den guten Bildungsförderern. Für Bellenberg spielt innerhalb der Debatte um Zwei- oder Mehrgliedrigkeit des Schulsystems neben der Leistungsfähigkeit von Schülern auch die Bildungsaspiration eine Rolle.



V. l. n. r.: Prof. Dr. Patrick Puhani (Universität Hannover), Prof. Dr. Gabriele Bellenberg (Universität Bochum), Prof. Dr. Heiner Barz (Universität Düsseldorf)

Die geht – so die Forscherin – mit der Schulform einher. Auf Hauptschulen entstehen andere Berufswünsche als auf dem Gymnasium, die Schüler trauen sich andere Berufe zu.

Die Wissenschaftlerin begrüßt die Schaffung des nationalen Bildungspanels, da es ähnlich dem Mikrozensus unter Berücksichtigung des Datenschutzes Individualdaten – auch zur sozialen Herkunft – für die Forschung freigibt. „Nicht nur an den Hochschulen, auch in der Bildungspraxis“, davon ist Professorin Bellenberg überzeugt, „müssen wir die Übergänge verbessern und uns mehr um die Individuen kümmern.“

Das fängt beim Start in den Kindergarten an und geht weiter über Schulen und Hochschulen bis in den Berufseinstieg. „Wenn Menschen in ein neues System wechseln, wissen sie oft nicht, was sie dort erwartet“, so die Bildungswissenschaftlerin. Die Untersuchung von Best-Practice-Beispielen wäre wichtig. „Und wir müssen in die Beratung derer investieren, die in Systeme gehen.“

Fehlentscheidung kostet Zeit und Geld

Schulkarriere und Berufserfolg sowie Gestaltung von Übergängen sind zwei Facetten von Schulforschung. Professor Heiner Barz, der an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf Bildungsforschung und Bildungsmanagement lehrt, untersucht einen anderen Ausschnitt der Bildungsdebatte: den der Schüler und Schülerinnen, die einen Migrationshintergrund haben. Im Dezember 2013 stellten er und sein Projektteam die Zwischenergebnisse der Studie „Bildung, Migration, Milieu“ in Berlin vor, die von der Stiftung Mercator und der Vodafone Stiftung Deutschland gefördert und im Dezember 2014 abgeschlossen sein wird.

Die vorläufigen Ergebnisse der qualitativen Teilstudie – 120 Tiefeninterviews – werden nun durch eine repräsentative Erhebung überprüft. Hier ein paar Detailergebnisse der ersten Phase: Milieuübergreifend wird der eigene Migrationshinter-

grund und der der Kinder als Defizit eingestuft. Die Lehrer spielen eine zentrale Rolle – sowohl für die Förderung als auch für die Benachteiligung.

Beim Übergang in die Sekundarstufe I sind Empfehlungen in „typische Migrantenschulen“ die Regel, also Haupt- oder Gesamtschulen. Mehrheitlich fehlte Migranten der ersten und zweiten Generation die Unterstützung der Eltern im Bildungsverlauf, was an einer Mischung aus geringen Sprachkenntnissen, Zeit und Informationsmangel lag. Der Wunsch nach guter Bildung ist in allen Milieus der Migrantenfamilien vorhanden. Heiner Barz: „Aber während die einen nur danach fragen, ob die Kinder die Hausaufgaben gemacht haben, ziehen Eltern der bürgerlichen Mitte nach, was Nachhilfe, Therapien etwa bei ADHS und Förderung angeht“. (<http://tinyurl.com/bildung-migration>)

Auch Professor Barz, der an der Universität Freiburg schon 1999 über „Soziale Milieus und Weiterbildung“ habilitierte, schätzt die Durchlässigkeit des deutschen Bildungssystems, die in den vergangenen Jahren kontinuierlich verbessert wurde. Doch er schränkt ein: „Man muss zwar keine Angst haben, dass mit der Entscheidung nach der vierten oder in einigen Bundesländern nach der sechsten Klasse alles vorbei ist, aber man verschenkt rund 15 Jahre bis zur Korrektur der frühen Fehlentscheidung.“

Die in Deutschland sehr ideologische Diskussion über das dreigliedrige Schulsystem aufzubrechen, scheint ihm an der Zeit. „Der schulische Umwegprozess ist zum einen volkswirtschaftlich eine teure Lösung und zum anderen leiden die individuellen Glücksbilanzen von Eltern und Kindern erheblich.“ Zur Änderung sind viele, teils kleine Schritte nötig: Gemessen werden sollten Potenziale und nicht das aktuelle Können. Lehrer sollten regelmäßig interkulturell fortgebildet werden. Eltern sollten schon im Kindergarten einbezogen werden – etwa durch Sprachschulungsangebote.

Mechanismen hinter Personalkennzahlen

Menschen und Institutionen sind zwei Seiten des Arbeitsmarkts. Deren Wirkungsbeziehungen erforscht Professor Thomas Zwick an der Universität Würzburg.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Es gibt Konflikte, die hält Thomas Zwick für komplett unnötig. Der Inhaber des Lehrstuhls für Personal und Organisation bei den Betriebswirten an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg arbeitet personalökonomisch, er analysiert große Datensätze. Aber er hält auch wirtschaftspädagogische und psychologische Forschungsansätze innerhalb der BWL für wichtig. „Personalforscher sollten nicht ihre wissenschaftlichen Ansätze gegeneinander abgrenzen“, sagt der Hochschullehrer.

Thomas Zwick wurde in Alexandria geboren, wuchs aber in Regensburg auf, wo er auch sein Volkswirtschaftsstudium absolvierte. Fürs Auslandsjahr zog es ihn in die USA nach Nashville, seine Dissertation schrieb er als wissenschaftlicher Assistent im niederländischen Maastricht. Dort wurde der Jungforscher zum Arbeitsmarktökonom und bezog schnell betriebliches Handeln zunächst in seine Modelle und später in ökonomische Fragestellungen ein – zum Beispiel zur dualen Ausbildung und zur betrieblichen Mitbestimmung.

Zehn Jahre arbeitete Thomas Zwick im Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, zuletzt als stellvertretender Forschungsbereichsleiter. Parallel habilitierte er 2006 kumulativ an der Universität Zürich über „Productivity Effects of Human Resource Measures“ bei Bildungsexpertin Uschi Backes-Gellner. Der Wechsel zurück in Wissenschaft und Lehre gelang 2008: Zwick wurde an die Ludwig-Maximilians-Universität München berufen. Er lehrte Personalentwicklung für die Betriebswirtschaftsstudenten und übernahm bei den Wirtschaftspädagogikstudenten den ökonomischen Part der Ausbildung.

In der Forschung beschäftigte sich der Universitätsprofessor mit der Situation Älterer im Arbeitsmarkt, etwa bei der Evaluation der Hartz-IV-Reform, dem DFG-Schwerpunktprogramm „Altersgerechte Arbeitssysteme“ und der Akademiengruppe „Altern in Deutschland“. Ein Ergebnis: An den Betriebskennzahlen kann man ablesen, dass ein starkes Senioritätsprinzip bei der Entlohnung zur Entlassung der teuren älteren Mitarbeiter führt und jüngere hoch qualifizierte Frauen die Firmen nicht attraktiv finden. Denn, so Professor Zwick, „die Einstiegsgehälter sind signifikant niedriger in diesen Firmen und somit nur akzeptabel für junge Mitarbeiter, die eine lange Beschäftigungsperspektive im Betrieb schätzen“.



PROF. DR. THOMAS ZWICK

Lehrstuhl für BWL, Personal und Organisation
Julius-Maximilians-Universität Würzburg
E-Mail: thomas.zwick@uni-wuerzburg.de
www.bwl.uni-wuerzburg.de

Das Thema Ältere Mitarbeiter nahm der 45-Jährige mit nach Würzburg, als er dort 2013 BWL-Ordinarius für Personal und Organisation wurde.

Im Herbst dieses Jahres beginnt ein Projekt im Rahmen eines neuen Schwerpunktprogramms der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) zu den zehn Prozent der Erwerbstätigen, die über das 65. Lebensjahr hinaus arbeiten. „Diese relevante Gruppe wird bis 75 Jahre in den Sozialversicherungsdaten erfasst“, sagt Zwick. Außerdem untersucht der Forscher die Meisterausbildung, eine Fortbildung, die Industrieunternehmen häufig freiwillig mit hohen Investitionen unterstützen, auf ihre Bindungswirkung hin. Immerhin erhöhen sich die Arbeitsmarktchancen der Meister erheblich.

In einem weiteren Projekt der DFG sieht sich Zwick reale Lebensläufe von 3000 patentierenden Erfindern und deren Innovationserfolge an. Anschließend werden Personalentscheider mit fiktiven stilisierten Lebensläufen konfrontiert. Professor Zwick will wissen, ob sie die produktivsten Innovatoren herausfiltern.

Luther.

Berlin
Dresden
Düsseldorf
Essen
Frankfurt a. M.
Hamburg
Hannover
Köln
Leipzig
München
Stuttgart
Brüssel
Budapest
London
Luxemburg
Shanghai
Singapur

Präzision,
perfektes Timing
und der Blick für
das Wesentliche.

Auf den Punkt. Luther.



www.luther-lawfirm.com



Rechtsberatung. Steuerberatung. Luther.

Betriebliche Altersversorgung mit der Generali Ausgezeichnete Versorgung.



GENERALI Versicherungen

Schutz unter den Flügeln des Löwen



Berufsunfähigkeitsabsicherung in der bAV.

Das Plus für Ihre Mitarbeiter.

Wir bieten Ihnen maßgeschneiderte Produktlösungen mit attraktiven Annahmekonditionen und ausgezeichnetem Leistungspaket. Nutzen Sie die Vorteile kollektiver Versorgung.

Sprechen Sie mit unseren Spezialisten.