

Florian Kunze

Dealing with the Demographic Change in Companies – Potential Impacts and Intervention Strategies for an Aging Workforce

Betreuer: Prof. Dr. Heike Bruch, Universität St. Gallen,
Prof. Dr. Sven Voelpel, Jacobs Universität Bremen

1. Ausgangslage

Der demographische Wandel ist eine der zentralen Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Insbesondere für Unternehmen ist es relevant, die Konsequenzen der Alterung und veränderten Altersstruktur ihrer Belegschaften zu kennen und Interventionsmöglichkeiten zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu besitzen. Um die Auswirkungen des demographischen Wandels in und für Unternehmen möglichst umfassend zu verstehen, bietet sich eine Strukturierung nach drei unterschiedlichen Betrachtungsebenen an: (1) Der Ebene des individuellen Beschäftigten, (2) der Ebene von Teams und (3) der Ebene des Gesamtunternehmens. Trotz zunehmender Forschung in diesem Bereich gibt es auf allen drei Betrachtungsebenen noch eine Vielzahl blinder Flecken, die einer fundierten empirischen Untersuchung bedürfen. Die vorliegende Arbeit greift auf jeder Analyseebene eine offene Fragestellung auf und untersucht in drei empirischen Studien (1) den Widerstand gegen Wandel und Leistungsfähigkeit *älterer Mitarbeiter*, (2) die Auswirkungen von Altersvielfalt in *Teams* und (3) die Konsequenzen von Altersvielfalt im *Gesamtunternehmen*.

2. Theoretische Grundlagen

Die drei Studien der Dissertation bedienen sich unterschiedlicher theoretischer Literaturstränge aus verschiedenen Bereichen der Personal und Organisationsforschung. Die wichtigsten theoretischen Argumente für jede Studie sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

Die Studie auf *individueller Ebene* greift die Fragestellung auf, ob ältere Arbeitnehmer, entgegen der gängigen Altersvorurteile, weniger Widerstand gegen organisationalen Wandel aufweisen als ihre jüngeren Kollegen. Dies könnte zum einen damit erklärt werden, dass ältere Mitarbeiter nach den Ergebnissen der neuropsychologischen Forschung bessere Emotionsregulationskompetenzen besitzen sollten, was ihnen im Umgang mit emotional herausfordernden Ereignissen, wie zum Beispiel Wandelprozessen, zu gute kommen sollte. Des Weiteren ist auch davon auszugehen, dass ältere Mitarbeiter ein höheres Selbstvertrauen besitzen, schwierige Aufgaben am Arbeitsplatz erfolgreich zu bewältigen, da sie in ihrer Erwerbsbiographie wahrscheinlich schon wiederholt mit Herausforderungen konfrontiert waren. Dieser geringere Widerstand gegen Wandel sollte sich auch wiederum positiv auf die individuelle Leistungsfähigkeit auswirken.

Die Studie auf der *Teamebene* greift die Diskussion der Diversitätsforschung auf, ob sich Altersdiversität positiv oder negativ auf Gruppenprozesse auswirkt. Entsprechend der sozialen Identitätstheorie wird vermutet, dass sich unterschiedliche Alters

gruppen zunächst voneinander abgrenzen, insbesondere wenn Alter gleichzeitig mit anderen Diversitätsmerkmalen in Form von sogenannten „Faultlines“ auftritt. Die negativen Auswirkungen der Gruppenleistungen können jedoch überwunden werden, wenn durch ein transformationales Führungsklima eine gemeinsame Gruppenidentität geschaffen wird, die die Altersidentitäten überlagert.

Schließlich bedient sich die Studie auf *Gesamtunternehmensebene* ebenfalls Argumenten aus der Diversitätsforschung. Analog zu der Studie auf der Teamebene ist davon auszugehen, dass Altersvielfalt auch über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg negative Konsequenzen haben kann. Alter dürfte auch im gesamten Unternehmen ein Faktor sein, über den sich Mitarbeiter differenzieren und zu Untergruppen abgrenzen, was zuerst zu einer Zunahme von Altersdiskriminierung im Unternehmen führen kann. Wenn das Altersdiskriminierungsklima hoch ist, kann dies in Konsequenz zu einem Rückgang des kollektiven Commitments der Mitarbeiter führen, was sich wiederum negativ auf die Gesamtunternehmensleistung auswirken kann.

3. Zentrale Ergebnisse der Arbeit

Studie 1 – Individuelle Ebene:

Alter, Widerstand gegen Wandel und individuelle Leistungsfähigkeit

Zur Überprüfung der Fragestellungen auf der individuellen Ebene wurden 3776 Mitarbeiter in 93 deutschen Firmen zu ihrem Widerstand gegen Organisationalen Wandel und ihrem Alter befragt und statistische Auswertungen mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen vorgenommen. Überraschenderweise gab es, entgegen dem gängigen Vorurteil, als Ergebnis einen leicht negativen, signifikanten Zusammenhang zwischen Alter und Widerstand gegen Wandel. Dieser Zusammenhang wurde darauf, im zweiten Schritt, noch genauer unter Berücksichtigung der Betriebszugehörigkeit und der Tätigkeit der Mitarbeiter (Angestellte oder Arbeiter) untersucht. Beide Faktoren erwiesen sich als wichtige Rahmenbedingungen. So konnte gezeigt werden, dass ältere Mitarbeiter, die nur für kurze Zeit im Unternehmen gearbeitet hatten, einen sehr starken negativen Zusammenhang zwischen Alter und Widerstand gegen Wandel aufzeigten, wohingegen für diejenigen Mitarbeiter mit einer langen Betriebszugehörigkeit der Zusammenhang leicht positiv war. Ebenso ergab sich für Angestellte ein weitaus stärkerer negativer Zusammenhang als für Arbeiter. Als dritter Schritt untersuchte die Studie auch noch die individuellen Leistungsimplikationen des Widerstands gegen Wandel. In Einklang mit den theoretischen Annahmen konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter, die unflexibler sind, auch geringere Leistung in Form der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen und der individuellen Zielerreichung erbringen. Außerdem hatten Mitarbeiter mit einem höheren Widerstand gegen Wandel auch mehr Fehlzeiten aufgrund gesundheitlicher Probleme. Dadurch konnte eine Kausalkette von Alter über Widerstand gegen organisationalen Wandel hin zu individueller Leistungsfähigkeit aufgezeigt werden.

Studie 2 – Team Ebene:

Altersdiversität, Teamprozesse und der Einfluss von Führungsverhalten

In der zweiten Studie der Dissertation wurden die theoretischen Annahmen zu den Zusammenhängen auf Gruppenebene in einer Stichprobe von 72 Arbeitsgruppen ei

nes internationalen Maschinenbaukonzerns getestet, indem quantitative Befragungen von allen Teammitgliedern durchgeführt wurden. Entsprechend den theoretischen Voraussagen hatten altersbasierte Verwerfungslinien (Subgruppen, die sich aufgrund von Alter in Kombination mit Geschlecht und Betriebszugehörigkeit bilden) einen negativen Effekt auf die produktive Teamenergie. Das heißt, dass in solchen vielfältigen Arbeitsgruppen zunächst wirklich die negativen Auswirkungen überwiegen und verhindern, dass die gemeinsamen geistigen, emotionalen und verhaltensorientierten Potenziale aktiviert werden und im Hinblick auf gemeinsame Ergebnisse umgesetzt werden. Wenn es innerhalb dieser diversen Teams ein hohes transformationales Verhalten der Führungskraft gibt, werden die negativen Effekte ins Positive umgekehrt. Einer Führungskraft, die gemeinsame Ziele vorgibt und vorlebt, charismatisch auftritt und auch die individuellen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter entwickelt, scheint es also wirklich zu gelingen, die Potenziale von Vielfalt in Teams zu aktivieren.

Studie 3 – Unternehmensebene:

Altersdiversität, Altersdiskriminierung und Unternehmensleistung

Die Zusammenhänge zwischen Altersdiversität, Altersdiskriminierung und Unternehmensleistung wurden in der dritten Studie in einer Stichprobe von 128 klein- und mittelständischen Unternehmen mit mehr als 18.000 Mitarbeitern untersucht. Zur Vermeidung einer Verzerrung durch eine „same source bias“ wurden 4 unterschiedliche Datenquellen benutzt (2 unterschiedliche Mitarbeiterfragebögen, Befragung der Geschäftsführung und Befragung der Personalverantwortlichen). Innerhalb dieser Stichprobe konnten die Hypothesen zur Auswirkung des demographischen Wandels auf Unternehmensebene mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen bestätigt werden. Altersvielfalt zeigte einen klar positiven Zusammenhang mit einem Altersdiskriminierungsklima in den Unternehmen. Dieses wirkte sich wiederum negativ auf das kollektive Commitment der Mitarbeiter und letztendlich auch auf die Unternehmensgesamtleistung aus. Insofern konnte der demographische Wandel klar auch als Herausforderung für die Gesamtorganisation identifiziert werden.

Literatur

- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2011). Age Diversity, Age Discrimination, and Performance Consequences – a Cross Organizational Study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290.
- Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership. *Small Group Research*, 41(5), 593-620.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2010). Age, resistance to change, and job performance: Testing for a common stereotype. In L. Toombs (Ed.), *Best Paper Proceedings of the Seventieth Annual Meeting of the Academy of Management*, Montreal, QB.