

Demographiefeste HR-Strategien – Ergebnisse einer empirischen Studie in deutschen klein- und mittelständischen Unternehmen

Heike Bruch, Stephan Böhm und Florian Kunze

1. Herausforderung demographischer Wandel	138
2. Spezifische HR-Strategien für ältere Mitarbeiter	139
2.1 Wissensmanagement	140
2.2 Gesundheitsmanagement	141
2.3 Führung und Kultur	142
2.4 Personalentwicklung	144
2.5 Karrieremanagement	145
2.6 Rekrutierung	146
3. HR-Strategien für ältere Arbeitnehmer als Quelle höherer Identifikation und Arbeitszufriedenheit	148
4. Empirische Untersuchung	149
5. Zusammenfassung und Ausblick	153

1. Herausforderung demographischer Wandel

Eine der größten aktuellen Herausforderungen für Unternehmen besteht in der Bewältigung des demographischen Wandels, der in den nächsten 20 Jahren praktisch alle entwickelten Volkswirtschaften nachhaltig treffen und verändern wird (European Commission, 2006; United Nations, 2005). So sehen sich Länder wie Deutschland, Österreich oder die Schweiz mit einer zunehmenden Alterung ihrer Bevölkerung konfrontiert, die sich zum einen aus dem Mangel an Nachwuchs, zum anderen aus der gestiegenen Lebenserwartung der Bürger ergibt. Um die Sozial- und Rentensysteme vor dem Kollaps zu bewahren und das Verhältnis von Beitragszahlern und Leistungsempfängern nicht zusätzlich zu verschlechtern, werden die Regierungen langfristig nicht umhin können, das Rentenalter nach oben zu korrigieren.

Für Unternehmen ergibt sich hieraus die Notwendigkeit, ältere Mitarbeiter länger im Betrieb zu beschäftigen. Arbeitskräfte jenseits der 65 werden nach und nach zur betrieblichen Normalität werden, wodurch sowohl das Durchschnittsalter der Beschäftigten als auch die Altersheterogenität in den Unternehmen deutlich ansteigen werden (Dychtwald, Erickson & Morison, 2004; Tempest, Barnatt & Coupland, 2002).

Zudem dürften sich jüngere Mitarbeiter zusehends zur Mangelware und zur gefragten unternehmerischen Ressource entwickeln. Schon heute ist der Begriff des „War for Talents“ (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001) in aller Munde und auch kurz- oder mittelfristige konjunkturelle Eintrübungen werden diese Entwicklung nicht nachhaltig umkehren. Der potenzielle Mangel an jungen Nachwuchskräften kann somit als weiteres Motiv zur längeren Beschäftigung älterer Mitarbeiter identifiziert werden. So zeigen Berechnungen des Deutschen Statistischen Bundesamtes (2006), dass die deutsche Arbeitsbevölkerung ab 2010 spürbar schrumpfen wird – bis zum Jahr 2050 wird die Zahl an potenziellen Arbeitskräften um 10,7 Millionen zurückgehen. Gleichzeitig wird sich der Anteil der über 50-jährigen Erwerbstätigen an der gesamten Arbeitsbevölkerung auf 35 % erhöhen, wodurch diese Altersgruppe ab 2020 zur größten Subgruppe werden wird.

Zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit werden Unternehmen somit darauf angewiesen sein, Strategien und Kompetenzen zu entwickeln, die es ihnen erlauben, die Potenziale aller Altersgruppen gleichermaßen zu entwickeln, zu erhalten und zu nutzen. Die heute noch gängigen Praktiken der Frühverrentung und der Freisetzung älterer Mitarbeiter werden bald überholt sein – vielmehr wird fast jeder Betrieb eine relevante Zahl von Mitarbeitern jenseits der 60 beschäftigen. Hieraus ergibt sich die klare Notwendigkeit, angepasste Human Resource (HR)-Strategien zu entwickeln, welche den spezifischen Bedürfnissen älterer Mitarbeiter Rechnung tragen.

Dies scheint speziell für kleine und mittelständische Unternehmen bedeutsam, da diese von den Effekten des demographischen Wandels besonders betroffen sein dürften. Zum einen haben kleinere Unternehmen meist Nachteile in der Rekrutierung hochqualifizierter Nachwuchskräfte, da sie vielfach nicht über eine starke Marke bzw.

ein ausgeprägtes Arbeitgeberimage verfügen. Zum anderen ist das Human Resource Management (HRM) kleinerer Betriebe oft weniger weit ausgebildet, da ihnen die personellen und finanziellen Ressourcen zur Entwicklung umfassender HR-Systeme fehlen.

Auch die Forschung zur Reaktion der Unternehmen auf den demographischen Wandel ist noch vergleichsweise limitiert (Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Taylor & Walker, 1994). Gerade in Bezug auf die HR-Strategien kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMUs) sind noch viele Fragen offen, die wenigen empirischen Studien fokussieren vor allem auf mittelgroße und große Unternehmen (u. a. von Adecco, 2006; Boston Consulting Group, 2007).

Im Gegensatz hierzu geht der vorliegende Beitrag der Frage nach, wie gut deutsche KMUs auf die Bewältigung des demographischen Wandels vorbereitet sind. Im Jahr 2007 führten wir eine quantitative Befragung in 173 klein- und mittelständischen Unternehmen durch, wobei wir insbesondere die potenzielle Anpassung der HR-Systeme auf die älter werdenden Belegschaften analysierten. Auf der Grundlage unserer Forschung sowie der vorhandenen Literatur gehen wir davon aus, dass zur produktiven Beschäftigung älterer Mitarbeiter ein ganzheitlicher Human-Resource-Management-Ansatz verfolgt werden sollte, welcher sechs verschiedene HR-Dimensionen einschließt: Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement, Führung und Kultur, Personalentwicklung, Karrieremanagement sowie Rekrutierung. Die Aktivitäten und Anpassungsmaßnahmen in den unterschiedlichen Dimensionen können dabei auch zu einem Gesamt-Score verdichtet werden, welcher die Demographiefestigkeit der betrieblichen HR-Systeme widerspiegelt. Auf Basis dieses Indexes können wir ein Ranking der 173 Unternehmen vornehmen, wobei die Organisationen mit den am weitesten entwickelten HR-Systemen für ältere Mitarbeiter die obersten Platzierungen einnehmen. In einem zweiten Schritt wollen wir zudem die unternehmerische Relevanz solcher demographiefester HR-Systeme testen. Hierzu vergleichen wir die durchschnittliche organisationale Identifikation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter in den Top-25-Unternehmen mit der Identifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter in den Flop-25-Unternehmen. Zunächst sollen jedoch die einzelnen Dimensionen eines solchen altersspezifischen HRM detaillierter beschrieben werden.

2. Spezifische HR-Strategien für ältere Mitarbeiter

Wie eingangs erwähnt, gehen wir davon aus, dass ein demographiefestes HRM unterschiedliche Dimensionen umfassen sollte. Armstrong-Stassen und Templer (2005) beleuchten in einer großzahligen Studie u. a. die Dimensionen Rekrutierung sowie Training und Entwicklung älterer Mitarbeiter und untersuchen ihre Verbreitung in kanadischen Firmen. Wir nutzten diese Arbeit als Grundlage für unsere Studie und er-

gänzten die Dimensionen von Armstrong-Stassen und Templer (2005) um weitere, die für eine ganzheitliche Ansprache älterer Mitarbeiter ebenso bedeutend scheinen. Im Folgenden soll eingehend erläutert werden, warum wir die sechs Dimensionen Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement, Führung und Kultur, Personalentwicklung, Karrieremanagement sowie Rekrutierung ausgewählt haben und wie sie in unserer Studie operationalisiert wurden.

2.1 Wissensmanagement

Der Bereich Wissensmanagement kann als erste zentrale Dimension einer demographiefesten Personalstrategie angesehen werden. So stellt in der heutigen wissensbasierten Innovationsökonomie der potenzielle Verlust kritischen Wissens eine erhebliche Bedrohung für alle Unternehmen dar. Diese Gefahr wird durch die Auswirkungen des demographischen Wandels noch erheblich verstärkt. Erstens sind es gerade ältere Mitarbeiter, welche sich oftmals ein immenses Produkt- oder Prozesswissen, eine herausragende technische Expertise oder ausgeprägte Problemlösungsstrategien angeeignet haben. Wenn solche älteren Mitarbeiter in Pension gehen, so kann dieses Wissen schnell verloren gehen, wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, es im Vorfeld an jüngere Mitarbeiter weiterzugeben und in der Organisation zu verteilen (DeLong, 2004). Zweitens wird dieses Problem noch durch den Umstand verschärft, dass in der kommenden Dekade die Generation der so genannten „Baby Boomer“ (zwischen 1946 und 1964 geborene Personen) in Rente gehen wird. Der gleichzeitige Rückzug dieser sehr großen Mitarbeitergruppe wird die Unternehmen vor beträchtliche Herausforderungen bezüglich der Aufrechterhaltung der Wissensbasis stellen (DeLong, 2004). Drittens ist das heute relevante organisationale Wissen zumeist ausgesprochen komplex, vielfach interdisziplinär und zudem oft in sozialen Netzwerken verankert (z. B. bei der Entwicklung neuer Medikamente). In manchen Fällen kann so die Pensionierung eines einzelnen Mitarbeiters ausreichen, um die Wissensbasis des Unternehmens erheblich zu beschädigen. Zuletzt ist das maßgebliche Geschäftswissen, welches Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verspricht, in den meisten Fällen impliziter Natur (Nonaka & Takeuchi, 1995). Im Gegensatz zu explizitem Wissen ist implizites Wissen an eine bestimmte Person oder Gruppe von Mitarbeitern gebunden, es ist kontextspezifisch und vielfach nur unbewusst vorhanden (Polanyi, 1966). Dadurch kann es nur schwer strukturiert und kaum in Datenbanken oder Dokumenten gespeichert werden. Auch der direkte Zugriff auf implizites Wissen sowie insbesondere die Weitergabe zwischen Generationen ist mit Schwierigkeiten verbunden. Um diese dennoch zu ermöglichen, bedarf es eines intensiven persönlichen Kontakts sowie ausgeprägten gegenseitigen Vertrauens zwischen Wissensträger und Wissensempfänger.

Zusammengenommen zeigen diese Punkte, dass Unternehmen in Zeiten des demographischen Wandels leicht von einem erheblichen „Brain Drain“ betroffen sein können. Daher stellen explizite Wissensmanagementstrategien zur Bewahrung und zum Transfer kritischen Wissens einen wichtigen Teilbereich eines effektiven und demographiefesten HR-Systems dar (Leibold & Voelpel, 2006).

Die erste Säule eines solchen Wissensmanagementsystems ist eine kollektive, organisationsweite Einstellung, welche die Teilung und Weitergabe relevanten Wissens ermöglicht und unterstützt. Unternehmen müssen ein solches organisationales Verhalten aktiv fördern und ihre Mitarbeiter darin bestärken, implizites Wissen zu teilen und dieses generationenübergreifend weiterzugeben. Diese notwendige Einstellung operationalisierten wir wie folgt:

- Unsere Mitarbeiter tauschen Informationen aus und lernen voneinander.

Die zweite Säule eines erfolgreichen Wissensmanagementsystems besteht in der gezielten Überführung expliziten und impliziten Wissens in explizite Systeme und Datenbanken. Hierbei wird das Wissen vom individuellen Mitarbeiter abstrahiert und einer größeren Gruppe im Unternehmen zugänglich gemacht, wodurch Firmen der Gefahr des Wissensverlusts durch Pensionierungen begegnen können. Ein solches Vorgehen bietet sich für alle möglichen Arten von Wissen an, u. a. für technisches, soziales oder kulturelles Wissen (DeLong, 2004). Diese Aspekte wurden in folgender Form operationalisiert:

- Unser Unternehmen überführt viel Wissen in Strukturen, Systeme und Prozesse.
- Viel Wissen unseres Unternehmens ist in Handbüchern, Datenbanken usw. dokumentiert.

2.2 Gesundheitsmanagement

Es ist unumstritten, dass sich sowohl die kognitiven wie auch die körperlichen Fähigkeiten im Laufe des Lebens verändern. Ein 65-jähriger Arbeiter kann kaum dasselbe Fitness-Level besitzen wie ein 25-jähriger Mitarbeiter. Beispielsweise gibt es klare wissenschaftliche Belege, dass die maximale Sauerstoffaufnahme oder die skelett-muskulären Kapazitäten mit dem Alter zurückgehen (Ilmarinen, 2001). Dennoch scheint es notwendig, den Alterungsprozess nicht länger als eine Art von Krankheit wahrzunehmen. Vielmehr kann das Altern als ein Prozess verstanden werden, welcher bereits mit der Geburt beginnt (Leibold & Voelpel, 2006). Interessanterweise verletzen sich Mitarbeiter über 50 Jahren nicht häufiger als ihre jüngeren Kollegen und sind auch nicht häufiger krank. Kommt es aber doch einmal zu einem Unfall oder einer Krankheit, so fehlen ältere Mitarbeiter in der Folge länger als ihre jüngeren Kollegen,

da sie meist mit schwerwiegenderen Gesundheitsproblemen zu kämpfen haben (Dychtwald, Erickson & Morison, 2006). Zudem legen verschiedene Studien nahe, dass wahrgenommene Gesundheitsprobleme eine der Haupteinflussgrößen für Frühpensionierungswünsche bei Mitarbeitern darstellen (u. a. Mein, Martikainen, Stansfeld, Brunner, Fuhrer & Marmot, 2000). Insofern muss eine Zielsetzung eines demographiefesten HRM in der Vermeidung chronischer Krankheiten und Gesundheitsbeeinträchtigungen bei Mitarbeitern bestehen, da nur so ihre Arbeitsfähigkeit langfristig aufrechterhalten werden kann. Ein solcher Ansatz sollte sich dabei nicht nur auf ältere Mitarbeiter beschränken, vielmehr sollten Früherkennungs- und weitere Vorsorgemaßnahmen schon bei jüngeren Mitarbeitern regelmäßig durchgeführt werden. Nur durch solche integrierten Gesundheitsprogramme, welche für alle Altersstufen speziell zugeschnittene Maßnahmen umfassen, kann eine hohe Arbeitsfähigkeit bis zum Rentenalter erzielt werden. Der Gesundheitszustand aller Mitarbeiter sollte hierfür regelmäßig erhoben werden, in der Folge können Arbeitsaufgaben, Arbeitsmenge sowie Arbeitsprozesse sinnvoll angepasst und zugeschnitten werden. Im Rahmen unserer Studie operationalisierten wir diesen Komplex wie folgt:

- In diesem Unternehmen werden regelmäßig Gesundheitschecks für alle Mitarbeiter durchgeführt.

2.3 Führung und Kultur

Eine der bedeutendsten Dimensionen eines demographiefesten HRM besteht in einem altersspezifischen Führungsverhalten sowie einer altersfreundlichen Organisationskultur (Bruch, Kunze, & Böhm, 2010). In der Praxis stellt Altersdiskriminierung bis heute ein weit verbreitetes Phänomen in der Gesellschaft sowie speziell in Unternehmen dar (Leeson, 2006). Ältere Beschäftigte gelten generell als träger, weniger geschickt, weniger motiviert und ausdauernd sowie mit weniger Entwicklungspotenzial versehen (Cleveland & Shore, 1992; Maurer & Rafuse, 2001). In der Konsequenz werden sie oft als ökonomisch weniger wertvoll für das Unternehmen eingeschätzt (McMullin & Marshall, 2001). Bedingt durch solche Vorurteile sowie die hieraus resultierende, teils unterschwellige Diskriminierung am Arbeitsplatz tendieren ältere Mitarbeiter dazu, geringere Motivationswerte aufzuweisen und vielfach eine Frühpensionierung anzustreben (Warr, 2001). Unternehmen können diesen Prozess nur durchbrechen, indem sie einen grundlegenden Kulturwandel einleiten. Hierfür stellt insbesondere die bewusste, persönlich wie öffentlich kommunizierte Wertschätzung der Leistung älterer Mitarbeiter ein probates Mittel dar (Leibold & Voelpel, 2006). Freilich darf dies nicht dazu führen, dass Mitarbeiter über 50 Jahre per se als „unanastbare“ Gruppe im Unternehmen gelten. Vielmehr muss auch hier zwischen Leis-

tungsträgern und weniger effektiven Mitarbeitern unterschieden werden, genauso wie dies mit allen anderen Gruppen im Unternehmen der Fall ist.

Um die altersbezogene Kultur im Unternehmen einschätzen zu können, mussten unsere Studienteilnehmer zwei Fragen beantworten. Der erste Punkt bezieht sich auf die generelle Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitern:

- Unser Unternehmen würdigt die Erfahrung, das Wissen, die Fähigkeiten und das fachliche Können von Mitarbeitern über 50 Jahren.

Die wahre Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern kommt in Unternehmen immer dann zum Ausdruck, wenn Arbeitsplätze abgebaut werden müssen. Bei Rationalisierungsmaßnahmen ist es in vielen Firmen gängige Praxis, vor allem ältere Mitarbeiter durch großflächige Frühpensionierungswellen freizustellen. Solche Entscheidungen sind oft das Ergebnis der oben beschriebenen Vorurteile, die ältere Mitarbeiter als weniger leistungsfähig und wertvoll erachten, obwohl es auch in höheren Altersgruppen viele äußerst produktive Mitarbeiter geben kann. Daher sollten Unternehmen mit einer altersfreundlichen Kultur Rationalisierungsentscheidungen eher auf der Basis von Leistungskriterien fällen und nicht aufgrund des Alters. Diese Sichtweise wird durch folgenden Fragepunkt abgedeckt:

- Wenn es in diesem Unternehmen zu Rationalisierungsmaßnahmen kommt, werden Entscheidungen zur Personalfreisetzung unabhängig vom Alter und nur nach Leistungskriterien getroffen.

Um einen wirklichen Kulturwandel herbeizuführen, müssen diese Werte und Sichtweisen auch in der individuellen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ihren Niederschlag finden. Die eigene Führungskraft hat schließlich die unmittelbarste Möglichkeit, älteren Mitarbeitern ihre Anerkennung und Wertschätzung auszudrücken. Nicht immer gelingt dies, in vielen Fällen treten Resignation und Frustration auf, die sich nicht zuletzt durch ein altersunspezifisches Führungsverhalten erklären. Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass verschiedene Altersgruppen idealerweise mit unterschiedlichen Führungsansätzen angesprochen werden können. Tatsächlich verfügen ältere Mitarbeiter tendenziell über andere Motivationsstrukturen: so scheint z. B. persönliche Anerkennung für viele wichtiger als finanzielle Anreize zu sein (Warr, 2001). Zudem sind Führungskräfte gefordert, auch älteren Mitarbeitern noch Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, um ihre Motivation bis zur Pensionierung aufrechtzuerhalten. Ähnlich argumentiert Griffiths (1997), der die Bedeutung von Alters-Sensibilisierungsprogrammen für das Management hervorhebt. Hierbei können Führungskräfte nicht nur auf die Gefahr von Altersvorurteilen hingewiesen werden, sondern sie können auch auf ihre bedeutende Rolle hinsichtlich des Erhalts der Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeitern vorbereitet werden. Eine in Finnland durchgeführte Längsschnittstudie untersuchte über einen Zeitraum von 10 Jahren

die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern. Das überraschende Ergebnis bestand darin, dass altersspezifische Führung ein hoch signifikanter Faktor war, welcher zur Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern zwischen 51 und 62 Jahren beitrug (Ilmarinen & Tempel, 2002). Nicht zuletzt deshalb rät auch Ilmarinen (2001) zur Durchführung von Führungskräfteseminaren, welche speziell auf den Umgang mit älteren Mitarbeitern vorbereiten sollten. Unsere Studie bildet diese Gesichtspunkte mit zwei weiteren Fragen ab:

- Unser Unternehmen macht Manager mit effektiven Methoden vertraut, wie ältere Arbeitnehmer eingesetzt werden können.
- Für ältere Mitarbeiter finden in unserem Unternehmen regelmäßig Ziel- und Entwicklungsgespräche statt.

2.4 Personalentwicklung

Im Gegensatz zu verbreiteten Altersvorurteilen sind auch Mitarbeiter über 50 Jahre problemlos in der Lage, neue Fähigkeiten und Technologien zu erlernen und anzuwenden. Aktuelle Forschungsergebnisse aus der Entwicklungspsychologie zeigen, dass es im Rahmen des Alterungsprozesses keinen generellen Rückgang an intellektuellen Fähigkeiten gibt (Kanfer & Ackerman, 2004). Zudem muss zwischen zwei unterschiedlichen Formen von Intelligenz unterschieden werden: kristalline und fluide kognitive Fähigkeiten. Fluide Intelligenz ist vor allem für die Verarbeitung neuer Informationen und für abstraktes Denken notwendig. Durch sie ist man fähig, neue Probleme ohne Rückgriff auf Erfahrung zu lösen. Das Maximum an fluider Intelligenz wird schon zu Beginn des dritten Lebensjahrzehnts erreicht (Kanfer & Ackermann, 2004). Kristalline Intelligenz umfasst dagegen praktisches, erfahrungsbasiertes Wissen sowie die verbale Sprachkompetenz. Häufig beinhaltet sie die routinierte Durchführung effektiver Problemlösungsstrategien, die sich eine Person über die Zeit aufgebaut hat. Im Gegensatz zur fluiden Intelligenz kann die kristalline Intelligenz bis zum hohen Alter konstant gehalten oder sogar ausgebaut werden (Cattell, 1987). So ist es möglich, dass die Problemlösungsfähigkeit älterer Mitarbeiter die der jüngeren Kollegen übertrifft, falls es ihnen gelingt, ihre verminderten fluiden kognitiven Fähigkeiten durch Erfahrungswissen sowie aktuelle Jobkenntnisse auszugleichen. Verschiedene Studien legen zudem nahe, dass Lernen auch für ältere Mitarbeiter problemlos möglich ist, selbst wenn es im Einzelfall etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen kann (u. a. Warr, 2001).

So scheint es für Unternehmen nur folgerichtig, gerade auch in das Training älterer Mitarbeiter zu investieren. Neben dem Ausbau von Fähigkeiten und der Vermittlung von neuestem Wissen kann so auch eine Form von Anerkennung ausgesprochen werden, welche eine motivatorische Wirkung haben sollte: Durch spezifisches Training

wird dem Mitarbeiter kommuniziert, dass er immer noch eine wichtige Rolle im Unternehmen spielt und seine Fähigkeiten und Kompetenzen bis zur Pensionierung gebraucht werden. Mithilfe folgenden Aspekts prüfen wir, ob solche Trainingsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter durchgeführt werden:

- Unser Unternehmen bemüht sich darum, den arbeitsrelevanten Kenntnisstand älterer Arbeitnehmer aufzufrischen.

Darüber hinaus scheinen speziell entwickelte Trainingsprogramme für unterschiedliche Altersgruppen sinnvoll. So zeigte die bereits erwähnte finnische Längsschnittstudie, dass solche **spezifisch zugeschnittenen Trainingsaktivitäten** u. a. beim Erlernen neuer Technologien **hohe Bedeutung haben** (Ilmarinen, 2001). Ältere Mitarbeiter könnten ansonsten schnell frustriert werden, wenn sie beim Training neuer technischer Applikationen in der genau gleichen Weise wie ihre jüngeren Kollegen unterrichtet würden. Eine zumindest teilweise Anpassung hinsichtlich Lerngeschwindigkeit und Grad des Vorwissens scheint hier sehr sinnvoll (Gist, Rosen & Schworer, 1988). Auch die Lernmethoden und Wege der Wissensvermittlung können bewusst variiert werden. Beispielsweise scheinen ältere Mitarbeiter eher anwendungsorientierte, praxisnahe Lernmethoden zu präferieren, während jüngere Mitarbeiter auch mit abstrakteren, eher theoretischen Lernhilfen keine Probleme haben. Die potenzielle Anpassung der Lernmethoden prüfen wir wie folgt:

- Unser Unternehmen nimmt Anpassungen mit Rücksicht auf die Lernmethoden älterer Arbeitnehmer vor.

2.5 Karrieremanagement

Eine weitere wichtige Dimension eines altersspezifischen HR-Managements besteht im Bereich Karrieremanagement. Auch heute ist es in manchen Unternehmen noch verbreitet, älteren Mitarbeitern eine Frühpensionierung anzubieten, da sie als weniger wertvolles Humankapital angesehen werden (Cleveland & Shore, 1992; Maurer & Rafuse, 2001). Langsam beginnt sich diese Einstellung jedoch zu ändern, was zum einen an neuen Erkenntnissen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter liegt, zum anderen am Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften. Daher beginnen einige Firmen bereits damit, ihre Mitarbeiter zu einem langfristigen Verbleib im Unternehmen zu motivieren – mitunter sogar über das gesetzliche Rentenalter hinaus. Ein Weg hierzu führt über das Angebot alternativer und flexiblerer Beschäftigungsmöglichkeiten wie Teilzeitarbeit, Jobsharing, Home-Office oder einer schrittweisen Pensionierung (Dychtwald et al., 2004). Ergänzt werden können diese Maßnahmen durch spezifische Anreize wie zeitweise Freistellungen (Sabbaticals) oder finanzielle Prä-

mien für Mitarbeiter, die über das normale Pensionierungsalter hinaus bleiben wollen. Die folgende Frage fasst diese Gesichtspunkte zusammen:

- Unser Unternehmen bietet älteren Mitarbeitern Anreize, beim Unternehmen zu bleiben.

„Pensionierungen auf Probe“ bzw. „Pensionierungen mit Widerrufsmöglichkeit“ stellen ein weiteres interessantes, jedoch noch wenig verbreitetes Mittel dar, um zu starre Ruhestandsregelungen flexibler zu gestalten. Hierbei bekommen Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Pensionierungsentscheidung auch nach dem Austritt aus dem Unternehmen für eine gewisse Zeit (z. B. sechs Monate) zu überdenken und gegebenenfalls zu revidieren:

- Unser Unternehmen bietet älteren Mitarbeitern Pensionierung auf Probe an.

Neben Flexibilisierungsmaßnahmen und finanziellen Anreizen scheint eine Steigerung der generellen Arbeitsmotivation älterer Mitarbeiter absolut zentral. Um diese zu erreichen, müssen Unternehmen auch älteren Mitarbeitern dieselben Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten wie jüngeren Arbeitskräften (Leibold & Voelpel, 2006). Auch Arbeitnehmern über 50 Jahren sollte eine attraktive Perspektive im Unternehmen geboten werden, die sowohl mögliche Beförderungen wie auch neue Aufgaben einschließen kann. Hierdurch sollte sich deren Motivation nachhaltig steigern lassen, weshalb wir die folgende Aussagen bewerten ließen:

- Unser Unternehmen bietet älteren Arbeitnehmern dieselben Möglichkeiten wie jüngeren Arbeitnehmern in Bezug auf Beförderung oder Versetzung.

2.6 Rekrutierung

Eine der bedeutendsten Herausforderungen für Unternehmen im 21. Jahrhundert wird schließlich die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte darstellen. Schon im Jahr 1998 sorgte eine Studie von McKinsey für Aufsehen, bei der 6.000 Manager aus 77 Ländern befragt wurden. Die zentrale Aussage lautete, dass in den nächsten 20 Jahren der Mangel an gut ausgebildeten, motivierten und global beweglichen Fachkräften quasi zu einem „Krieg um Talente“ führen wird (Michaels et al., 2001). Auch wenn in Zeiten globaler Wirtschaftskrisen diese Problematik in den Hintergrund rückt, so erhält diese These auch durch aktuelle Bevölkerungsstatistiken Auftrieb. Projektionen für den Zeitraum 2010-2015 zeigen, dass die Gruppe der 35- bis 44-jährigen Mitarbeiter nicht wächst, sondern in fast allen Industrieländern nachhaltig schrumpft (19 % in den USA, 10 % in Japan, 8 % in China und 27 % in der BRD) (Society for Human Resources Management, 2003). Gerade kleinere und mittlere Unternehmen könnten hier erheb-

lich unter Druck geraten, da ihnen, wie eingangs erwähnt, oft die Bekanntheit und Größe fehlen, die sie für jüngere Bewerber attraktiv machen. Eine innovative Lösung zur Bewältigung dieses Problems liegt daher gerade auch für kleinere Unternehmen in der gezielten Suche nach älteren Bewerbern.

Die aktive Rekrutierung von Mitarbeitern über 50 hat weitere Vorteile für Unternehmen. So geht man davon aus, dass Arbeitskräfte, welche im selben Alter wie ihre potenziellen Kunden sind, ein besseres Verständnis für deren Verhalten, Wünsche und Präferenzen besitzen (Jackson & Alvarez, 1992; Cox, 1993). Ferner sollten Kunden und Mitarbeiter ähnlichen Alters ein tendenziell stärkeres „Wir-Gefühl“ besitzen, welches zur Bildung von Vertrauen sowie zu Präferenzen bezüglich gemeinsamer Tätigkeiten und zu Geschäftsabschlüssen führen könnte (Tajfel & Turner, 1986; Leonard & Levine, 2003). Dieses gegenseitige Verständnis und Einfühlungsvermögen ist von großer Bedeutung für Unternehmen, da Kunden im Alter von 40 bis 70 Jahren sich zu einer der Hauptzielgruppen entwickeln werden – sowohl hinsichtlich Quantität als auch Kaufkraft (GfK, 2005).

Unternehmen können zwei grundsätzliche Strategien zur Rekrutierung älterer Mitarbeiter verfolgen. Zum einen können sie ehemalige Mitarbeiter rekrutieren, welche sich bereits im Ruhestand befinden. Die berufliche Einarbeitungszeit für solche Mitarbeiter ist vergleichsweise kurz, da sie neben dem notwendigen fachlichen Wissen auch den passenden kulturellen „Fit“ mitbringen. Arbeitgeber können ehemalige Mitarbeiter auf der Basis von befristeten Projekten bzw. für bestimmte Beratungstätigkeiten anstellen oder sie können ihnen reguläre Teilzeit- bzw. Vollzeit-Verträge anbieten. Armstrong-Stassen und Templer (2005) berichten in ihrer Studie über 493 kanadische HR-Manager, dass fast 50 % der Unternehmen Maßnahmen zur Wiederbeschäftigung von Pensionären ergriffen haben.

Die zweite Strategie zur Rekrutierung Älterer ist komplexer und bisher weit weniger verbreitet (Leeson, 2006): Die Neuanstellung älterer Mitarbeiter, die vorher nicht in der Firma beschäftigt waren. Diesen Weg verfolgt bisher nur ein Bruchteil der Unternehmen – eine Studie von Towers Perrin spricht von 7 % der Unternehmen, die bewusst Mitarbeiter über 50 Jahren neu einstellen. Dabei handelt es sich gerade bei solchen Personen um eine sehr interessante Zielgruppe für die Rekrutierung. Neben ihrer Lebenserfahrung kann man von einer sehr hohen Leistungsmotivation und Loyalität im Falle einer Anstellung ausgehen, da die älteren Mitarbeiter eine Chance bekommen, an die viele nicht mehr geglaubt hätten (Leibold & Voelpel, 2006). Allerdings müssen die Unternehmen hierfür angepasste Rekrutierungsprogramme entwickeln, um Mitarbeiter über 50 Jahre gezielt anzusprechen und in die Organisation integrieren zu können. Folgender Punkt fasst diese Bestrebungen zusammen:

- Unser Unternehmen gibt sich Mühe, ältere Mitarbeiter einzustellen.

3. HR-Strategien für ältere Arbeitnehmer als Quelle höherer Identifikation und Arbeitszufriedenheit

Unser oben entwickelter Index von HR-Strategien für ältere Mitarbeiter kann als ein Indikator betrachtet werden, um die Fähigkeit der Unternehmen zu messen, erfolgreich auf die Herausforderungen einer alternden Belegschaft zu reagieren. Unternehmen, die einen hohen Durchschnittswert in allen sechs Dimensionen des Index aufweisen, sollten ein HRM-System etabliert haben, das sehr gut auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter ausgerichtet ist. Allerdings sollten alterssensible HR-Strategien nicht nur aus sozialen Gesichtspunkten, sondern auch aufgrund betriebswirtschaftlicher Überlegungen sinnvoll sein. Solche Strategien sollten deshalb nach Möglichkeit die Unternehmen mit bedeutenden Wettbewerbsvorteilen, wie einer besonders zufriedenen und motivierten Belegschaft, die weniger Wechsel- und Kündigungsabsichten hat, reduzierten Kosten sowie einer erhöhten Gesamtproduktivität ausstatten. Deshalb werden wir uns in unserer empirischen Untersuchung mit zwei potenziellen Ergebnissen eines alterssensitiven HR-Managements genauer beschäftigen, der organisationalen Identifikation und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

Zum einen gehen wir davon aus, dass Mitarbeiter in Firmen, die starke Anstrengungen unternehmen, sie als produktive Mitglieder ihrer Belegschaft zu erhalten, eine stärkere Identifikation mit ihrem Unternehmen aufweisen, als Mitarbeiter in weniger aktiven Firmen. Wenn die Mitarbeiter wahrnehmen, dass ihr Wissen und ihre Fähigkeiten durch die Organisation wertgeschätzt werden und dass kontinuierlich in ihre Weiterbildung investiert wird und Karrieremöglichkeiten unabhängig von ihrem Alter bestehen, sollten sie ein Gefühl von Zugehörigkeit und Identifikation mit der Organisation entwickeln (Ashforth & Mael, 1989). Diese Identifikation bringt häufig ein Gefühl von Stolz in Bezug auf die Mitgliedschaft in der Organisation sowie einen verstärkten Einsatz zum Wohle des Unternehmens mit sich (Dutton, Durkerich & Harquil, 1994). Deshalb kann eine hohe Identifikation der Mitarbeiter als eine wertvolle Ressource für das Unternehmen angesehen werden. Die bisherige Forschung hat einen positiven Zusammenhang von Commitment, Leistung und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter sowie eine negative Korrelation von Fehlzeiten und Kündigungsabsichten nachgewiesen (Kreiner & Ashforth, 2004; Mael & Ashforth, 1995). Die gesteigerte organisationale Identifikation sollte sich aber nicht nur auf die über 50-jährigen Mitarbeiter beschränken, sondern Auswirkungen auf alle Altersgruppen in der Belegschaft haben. Auch junge Mitarbeiter sollten dem Umgang des Managements mit dem Thema des demographischen Wandels positiv gegenüberstehen, da sie ja davon ausgehen müssen, selbst in dem Unternehmen zu altern. Deshalb vermuten wir,

dass es einen positiven Effekt für die Identifikation mit dem Unternehmen für alle Beschäftigten geben sollte, mit einem speziellen Schwerpunkt bei den Mitarbeitern über 50 Jahre.

Zum anderen vermuten wir, dass eine integrierte Berücksichtigung der Bedürfnisse der älteren Arbeitnehmer in der Personalpolitik auch insgesamt die Arbeitszufriedenheit in der Belegschaft erhöhen sollte. Für Unternehmen und Mitarbeiter ist eine hohe Arbeitszufriedenheit erstrebenswert, da die bisherige Forschung einen stark positiven Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Arbeitsleistung sowie zwischen Zufriedenheit und organisationalem Commitment nachgewiesen hat. (vgl. z. B. Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Williams & Hazer, 1986). Ein alterssensibles HR-Management, das die spezifischen Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer z. B. durch eine altersfreundliche Kultur und entsprechendes Führungsverhalten berücksichtigt, sollte dazu beitragen, die generelle Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu stärken, da sie sich wertgeschätzt und respektiert fühlen. Zudem sehen sie weniger Einschränkungen für Karriereziele im Unternehmen aufgrund ihres Alters und mehr Möglichkeiten, zu den Unternehmenszielen beizutragen. Genauso wie für organisationale Identifikation nehmen wir an, dass die Zunahme bei der Arbeitszufriedenheit nicht auf ältere Mitarbeiter beschränkt sein sollte. Organisationen mit einem altersspezifischen HR-Management sollten deshalb Mitarbeiter mit einer höheren Arbeitszufriedenheit unabhängig von ihrem Alter haben.

4. Empirische Untersuchung

Um die Verbreitung altersspezifischer HR-Strategien und ihre Auswirkungen auf organisationale Identifikation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu testen, steht uns ein Datensatz von 20.700 Mitarbeitern in 173 kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland zur Verfügung. Die Daten wurden im Jahr 2007 als Teil einer größer angelegten Untersuchung zur Arbeitgeberattraktivität erhoben. Die teilnehmenden Unternehmen kommen aus so unterschiedlichen Branchen wie Produktion (27%), Service-Industrie (56%), Handel (12%) und Finanz- und Versicherungsindustrie (5%). Ihre Unternehmensgröße reicht von 13 bis zu 4.330 Mitarbeitern mit einer Durchschnittsgröße von 636.

Alle Informationen, die die Personalmanagement-Maßnahmen für ältere Mitarbeiter betreffen, wurden in einer Umfrage unter den Leitern der Personalabteilung der betreffenden Unternehmen erfragt. Da diese Personen für die Personalstrategie der Unternehmen verantwortlich sind, sind sie die besten Informationsquellen für Fragen, die die generellen Personalmanagement-Maßnahmen betreffen. Die Teilnehmer wurden per E-Mail zur Teilnahme an der web-basierten Umfrage eingeladen, die in einem Zeitraum von zwei Wochen zu bewältigen war. Auf einer Sieben-Punkte-Skala musste

das derzeitige Engagement der Firma in Bezug auf die verschiedenen HR-Maßnahmen eingeschätzt werden. Ein Wert von eins steht für ein sehr niedriges Engagement, wohingegen sieben ein sehr hohes Engagement ausdrückt.

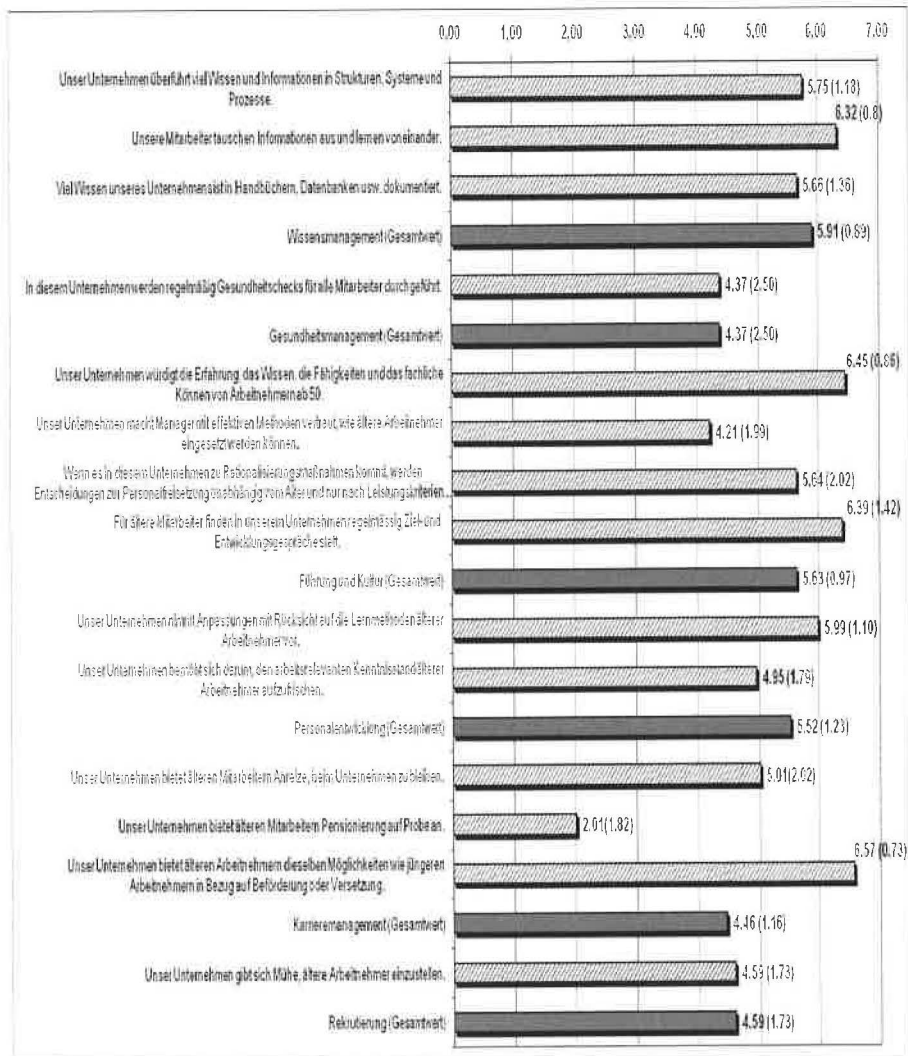
Die Informationen zur organisationalen Identifikation und Arbeitszufriedenheit wurden in einer zweiten Umfrage unter den Mitarbeitern der Unternehmen erhoben. Organisationale Identifikation wurde über das aus sechs Fragen bestehende Instrument von Milliken (1990) und von Gioia & Thomas (1996) erhoben. Um die generelle Arbeitszufriedenheit zu erfragen, benutzten wir nach der Empfehlung von Scarpello & Campbell (1983) ein „single item“-Instrument, das die Arbeitszufriedenheit über die folgende Frage abbildet: „Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit ihrem derzeitigen Job?“. Alle Mitarbeiter der Unternehmen wurden zu der Teilnahme an der Umfrage eingeladen. Insgesamt nahmen 20.700 Mitarbeiter an der Umfrage teil, von denen 1.295 zu den 25 besten (506 Mitarbeiter) und 25 schlechtesten Unternehmen (789 Mitarbeiter) gehörten.

Die Analyse wurde in zwei Hauptschritten durchgeführt. Um eine Idee von der Verteilung der HR-Strategien in den Unternehmen zu bekommen, wurden zuerst die Mittelwerte der unterschiedlichen Fragen und Dimensionen des Index deskriptiv analysiert. Der zweite Schritt bestand in einer Untersuchung der Implikationen der HR-Strategien für die organisationale Identifikation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Zu diesem Zweck wurden die Unternehmen entsprechend ihrer Gesamtleistung über den Index klassifiziert. Aufgrund dieser Rangliste wurden dann die Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit und der organisationalen Identifikation der 25 Höchst- und der 25 Niedrigst-Klassifizierten verglichen. Die Durchführung der Analysen erfolgte sowohl für alle Altersgruppen zusammen als auch nur für die Mitarbeiter über 50 Jahren. Um die statistischen Unterschiede bewerten zu können, wurden T-Tests für unabhängige Stichproben verwendet.

Zusätzlich zu den Fragen des Demographie-Indexes wurden die Personalverantwortlichen auch zur generellen Bedeutung der demographischen Veränderung für ihr Unternehmen befragt sowie auch dazu, wie viele Mitarbeiter über 50 Jahren bei ihnen im Jahr 2007 beschäftigt waren. Die Ergebnisse zeigen, dass der demographische Wandel ein viel beachtetes Thema in Personalabteilungen in deutschen mittelständischen Unternehmen ist. 50,3 % der Firmen sehen das Thema als relevant oder sehr relevant an, 16,5 % sind unentschlossen und nur 33,5 % schätzen die Problematik als wenig relevant für ihr Unternehmen ein. Die aktuelle Beschäftigung erfahrener Mitarbeiter zeigt ein leicht anderes Bild: 6 % der Unternehmen beschäftigen gar keine Mitarbeiter über 50 Jahren, bei 37,5 % der Unternehmen besteht die Belegschaft zu 1-10 % aus älteren Mitarbeitern, 33,9 % der Unternehmen haben einen Anteil zwischen 11 % und 20 % älterer Mitarbeiter, und nur 20,6 % der befragten Unternehmen beschäftigen einen Anteil von über 50 % an über 50-jährigen Mitarbeitern. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Verantwortlichen in der Personalabteilung schon heute die Bedeutung der kommenden Herausforderung durch den demographischen

Wandel als relativ hoch einschätzen, auch wenn der Anteil an älteren Mitarbeitern noch vergleichsweise gering ist.

Tabelle 1: Deskriptive Ergebnisse



Dargestellt sind Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern)

Tabelle 1 zeigt die detaillierten Ergebnisse für die unterschiedlichen HR-Strategien. Für jede Frage sind sowohl die Durchschnittswerte als auch die Standardabweichungen dargestellt. Wissensmanagement hat den höchsten Wert von allen sechs Dimensionen, alle drei Fragen dieser Dimension kommen auf mehr als 5,5 als Durchschnittswert. KMUs scheinen im Bereich Wissensmanagement demnach recht gut auf den demographischen Wandel vorbereitet zu sein. Im Gegensatz dazu hat der Bereich Gesundheitsmanagement den niedrigsten Wert von allen Dimensionen. Der Durchschnittswert von 4,37 deutet darauf hin, dass eine Vielzahl von KMUs sich noch nicht erfolgreich auf eine älter werdende Belegschaft in diesem Bereich eingestellt hat. Die Führungs- und Unternehmenskultur zeigt höhere Werte für alle Unternehmen. Interessanterweise haben drei von vier Fragen hohe Zustimmungswerte bei den Personalverantwortlichen. Nur die Frage nach der Ausbildung von Managern hinsichtlich der spezifischen Bedürfnisse älterer Mitarbeiter zeigt relativ geringe Werte. Demnach scheint es in den KMUs Nachholbedarf bei der Durchführung von Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte im Zuge des demographischen Wandels zu geben. Die Trainingsdimension hat ebenfalls vergleichsweise hohe Durchschnittswerte, wenn auch die separate Betrachtung der beiden Fragen leichte Unterschiede zeigt: Viele Unternehmen zielen darauf, die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter häufig zu erneuern, wohingegen die Anpassung von Weiterbildungsmaßnahmen an spezielle Altersgruppen nur wenig verbreitet ist. Die Karrieremanagement-Dimension weist dagegen relativ niedrige Mittelwerte auf. Ein besonders niedriger Wert ist bei der Frage nach Ruhestandsregelungen mit Rückkehroptionen zu verzeichnen. Nur wenige KMUs in Deutschland scheinen solche Maßnahmen zu praktizieren. Abschließend scheint die Rekrutierungs-Dimension mit einem Durchschnittswert von 4,59 auf eine durchschnittliche Anpassung von Rekrutierungsanstrengungen auf den demographischen Wandel hinzudeuten.

Ein Zwischenfazit auf der Basis dieser deskriptiven Ergebnisse lautet dahingehend, dass Gesundheitsmanagement, Rekrutierung und Karrieremanagement Felder darstellen, die bei der Anpassung des Personalmanagements an den demographischen Wandel bisher wenig beachtet werden. Wissensmanagement, Personalentwicklung sowie Führung und Kultur scheinen Bereiche des Personalmanagements zu sein, in denen die KMUs in Deutschland schon heute vergleichsweise gut auf den kommenden demographischen Wandel vorbereitet sind.

Um die durchschnittliche Identifikation und Arbeitszufriedenheit zwischen den 25 besten und den 25 niedrigst platzierten Unternehmen zu vergleichen, werden im Folgenden die Mittelwerte dieser beiden Gruppen gegenübergestellt und mit T-Tests für unabhängige Stichproben auf signifikante Unterschiede hin untersucht. Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse dieser Berechnungen.

Tabelle 2: T-Test-Auswertung

	Top/Flop	N	Mean	t	p-value (2-seitig)
Organisationale Identifikation	Top25	499	5.55	5.70	<.0001
	Flop25	782	5.17		
Arbeitszufriedenheit	Top25	506	5.84	3.70	<.0001
	Flop25	789	5.57		
Organisationale Identifikation 50+	Top25	66	5.82	2.44	<.05
	Flop25	100	5.40		
Arbeitszufriedenheit 50+	Top25	68	6.11	2.66	<.01
	Flop25	100	5.62		

Die durchschnittliche Identifikation ist signifikant höher in den 25 besten Unternehmen, sowohl für alle Mitarbeiter als auch für die über 50-Jährigen. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen nimmt aber bei ausschließlicher Betrachtung der älteren Mitarbeiter mit einem leicht höheren Signifikanzniveau ($p = 0.011$) zu. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die HR-Strategien sowohl positiv in Bezug zur Identifikation aller Mitarbeiter stehen, als auch speziell zu derjenigen der älteren Arbeitnehmer. Ähnliche Ergebnisse gibt es auch für die Effekte auf die Arbeitszufriedenheit. Es sind statistisch bedeutsame Unterschiede, sowohl für Mitarbeiter aller Altersgruppen als auch im Besonderen für die Gruppe der älteren Arbeitnehmer zu verzeichnen. Wiederum wachsen die Unterschiede, wenn nur die Gruppe der älteren Mitarbeiter betrachtet wird. Insgesamt kann deshalb auf Basis dieser Ergebnisse klar von einem **signifikanten Zusammenhang zwischen den angepassten Personalmanagement-Maßnahmen für ältere Mitarbeiter und der generellen Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiter**, wie im Speziellen für Mitarbeiter über 50 Jahren ausgegangen werden.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Unsere Analyse der altersbezogenen HR-Strategien in 173 deutschen KMUs lässt mehrere Schlussfolgerungen zu. Zum einen konnten wir durch unsere Analyse den Status quo in Bezug auf die Anpassung spezifischer HR-Maßnahmen auf ältere Mitarbeiter untersuchen, die zwingend notwendig sind, um den demographischen Wandel erfolgreich zu bewältigen. Unserer Ergebnisse zeigen, dass einige Maßnahmen wie Wissensmanagement, Führung und Kultur sowie auch eine angepasste Personalentwicklung schon heute relativ hohe Beachtung und Anwendung in den untersuchten

Unternehmen finden. Wissensmanagement ist offensichtlich der Bereich, in dem deutsche KMUs schon heute die größten Anstrengungen unternehmen. Außerdem zeigt auch die Führungs- und Kultur-Dimension relativ hohe Werte, mit Ausnahme des entscheidenden Punkts der Schulung von Führungskräften im richtigen Umgang mit Mitarbeitern unterschiedlicher Altersgruppen, der in der heutigen Praxis in Unternehmen wenig ausgebildet scheint. Diese Resultate decken sich mit früheren Forschungsergebnissen, die ebenso festgestellt haben, dass die Unternehmen bei der Vorbereitung ihrer Führungskräfte auf den Umgang mit einer zunehmenden Altersdiversität in ihren Teams noch Nachholbedarf haben (Armstrong-Stassen & Templer, 2006).

Andere Bereiche wie Gesundheitsmanagement, Karrieremanagement und Rekrutierung sind generell Dimensionen, in denen es Verbesserungspotenzial in vielen untersuchten Unternehmen gibt. Maßnahmen im Gesundheitsmanagement, die entscheidend für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit von alternden Arbeitnehmern sind, müssen in vielen Unternehmen noch stärker ausgebaut werden. Mitarbeiter, egal in welcher Altersgruppe, werden nicht in der Lage sein, produktiv bis zu einem Alter von 65 Jahren zu arbeiten, wenn sie nicht von Beginn ihres Arbeitslebens an in ihre individuelle Fitness und Gesundheit investieren. In Bezug auf ein angepasstes Karrieremanagement fällt auf, dass nur wenige Unternehmen graduelle und vorübergehende Übergänge in den Ruhestand – wie eine Verrentung auf Probe – anbieten. Dies ist überraschend, wenn man sich vor Augen führt, dass viele Unternehmen sich einen fließenden Übergang zwischen Berufsleben und Ruhestand wünschen (Graig & Paganelli, 2000). Eine mögliche Erklärung für das geringe Vorkommen von Verrentungsmöglichkeiten auf Probe kann in der strikten Gesetzgebung hierfür in Deutschland bestehen, die das Einführen solcher Maßnahmen verhindert. Im Hinblick auf veränderte Rekrutierungsstrategien scheinen KMUs in Deutschland noch verstärkt Nachholbedarf zu haben. Bisher sehen offenbar viele dieser Unternehmen das Potenzial noch nicht, das sich aus der vermehrten Rekrutierung älterer Arbeitnehmer im zunehmenden „War for Talents“ ergeben kann. Das Anwerben sowie die Einstellung von Arbeitnehmern auch dieser Altersgruppe werden jedoch bald zu einer zwingenden Notwendigkeit werden, speziell für KMUs, die schon heute oft Schwierigkeiten haben, ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte zu finden.

Der zweite Teil unserer Analyse hat klar nachgewiesen, dass es für die Unternehmen sinnvoll und lohnend sein kann, auf ältere Arbeitnehmer ausgerichtete HR-Strategien einzuführen. Die Durchschnittswerte sowohl für organisationale Identifikation als auch für Arbeitszufriedenheit zeigen klar höhere Werte für Unternehmen, die in HR-Maßnahmen für ältere Mitarbeiter investieren, als für KMUs, die nur wenige Anstrengungen zur Anpassungen ihrer Personalmanagement-Maßnahmen an den demographischen Wandel unternehmen. Diese Effekte konnten wir für alle Mitarbeiter und besonders stark für jene über 50 Jahren nachweisen. Da beide Konstrukte – Identifikation wie Arbeitszufriedenheit – einen klaren Einfluss auf die Unternehmensleistung

haben (z. B. durch die Reduzierung von Fluktuation und die Erhöhung von Commitment), sind diese Ergebnisse von hoher Relevanz für die Unternehmen.

Schon in naher Zukunft werden Arbeitgeber Maßnahmen im Personalmanagement treffen müssen, die weit über den heutigen Stand hinausgehen, um erfolgreich im demographischen Wandel bestehen zu können. Die vorliegende Studie zeigt klar auf, dass es eine erfolgreiche Strategie für Unternehmen sein kann, in Personalmanagement-Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer zu investieren, da diese Maßnahmen positiv mit Identifikation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zusammenhängen. Allerdings wird auch deutlich, dass eine Anpassung der HR-Strategien nur an die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter nicht ausreichend ist, sondern dass es im Personalmanagement passende Instrumente für alle Altersgruppen geben muss. Wenn der demographische Wandel wie prognostiziert voranschreitet, werden die jüngeren Altersgruppen bald die Minderheit in den Belegschaften darstellen. Ein Personalmanagement, welches nur die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter vor Augen hat, würde Jüngere damit sogar potenziell diskriminieren bzw. schlechter stellen. Deshalb müssen HR-Strategien spezifisch für die einzelnen Altersgruppen ausgestaltet werden, insbesondere wenn es um altersspezifische Führung und Trainingsmaßnahmen geht. Deshalb können HR-Strategien für ältere Arbeitnehmer, die in diesem Beitrag untersucht wurden, nur einen ersten Schritt in Richtung zur Entwicklung eines demographiefesten Personalmanagements für alle Beschäftigten darstellen.

Literatur

- Adecco Institute* (2006). Waking up to Europe's Demographic Challenge: The Demographic Fitness Survey. Frankfurt: Adecco Institute.
- Armstrong-Stassen, M., & Templer, A.* (2005). Adapting training for older employees. The Canadian response to an aging workforce, *Journal of Management Development*, 1, 57-67.
- Ashforth, B.E., & Mael, F.* (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 1, 20-39.
- Boston Consulting Group* (2007). The future of HR in Europe, Key challenges through 2015. London: Boston Consulting Group.
- Bruch H, Kunze, F, & Böhm, S* (2010). Generationen erfolgreich Führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Cattell, R.B.* (1987). Intelligence: Its structure, growth, and action. Amsterdam: North Holland Press.
- Cleveland, J.N., & Shore, L.M.* (1992). Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 4, 469-484.
- Cox, T.* (1993). Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- DeLong, D.* (2004). Lost knowledge. confronting threats of an aging workforce, New York: Oxford University Press.

- Deutsches Statistisches Bundesamt.* (2006). Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.
- Dutton, J.E., Dukerich, J. M., & Harquail, C.V.* (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 2, 239-263.
- Dychtwald, K., Erickson, T.J., & Morison, B.* (2004). It's time to retire retirement. *Harvard Business Review*, 3: 48-57.
- Dychtwald, K., Erickson, T.J., & Morison, B.* (2006). Workforce crisis. How to beat the coming shortage of skills and talents. Boston: Harvard Business School Press.
- European Commission* (2006). Ageing and employment: Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment. Brussels: EU.
- Gioia, D.A., & Thomas, J.B.* (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 3, 370-403.
- Gist, M., Rosen, B., & Schworer, B.* (1988). The influence of training method and trainee age on the acquisition of computer skills. *Personnel Psychology* 2, 255-265.
- GfK* (2005). GfK Kaufkraftstudie 2005. Nürnberg.
- Graig, L.A. & Paganelli, V.* (2000). Phased retirement. reshaping the end of work, *Compensation and Benefits Management*, 2, 1-9.
- Griffiths, A.* (1997). Ageing, health, and productivity. A challenge for the new millennium, *Work & Stress*, 3, 197-214.
- Ilmarinen, J.* (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 8: 546-552.
- Ilmarinen, J., & Tempel, H.* (2002). Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun damit wir gesund bleiben? VSA Verlag: Berlin.
- Jackson, S.E., & Alvarez, E.B.* (1992). Working through diversity as a strategic imperative. In S.E. Jackson (Hrsg.), *Diversity in the workplace: Human resources initiatives* (S. 13-29). New York: The Guilford Press.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K.* (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 3, 376-407.
- Kanfer, R., & Ackermann, P.L.* (2004). Aging, adult development, and work motivation, *Academy of Management Review*, 3, 440-458.
- Kreiner, G.E., & Ashforth, B.E.* (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 1, 1-27.
- Leeson, G.W.* (2006). The employment equality (age) regulations and beyond. *Ageing Horizon*, 5, 12-19.
- Leibold, M., & Voelpel, S.* (2006). Managing the aging workforce challenges and solutions. Erlangen: Wiley.
- Leonard, J.S., & Levine, D.I.* (2003). Diversity, discrimination, and performance. Institute for Research on Labor and Employment Working Paper Series, University of California, Berkeley: Paper iirwps-091-03.
- Mael, F.A., & Ashforth, B.E.* (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 2, 309-333.
- Mauer, T.A., & Raftuse, N.J.* (2001). Learning, not litigating: managing employee development and avoiding claims of age discrimination. *Academy of Management Executive*, 4, 110-121.
- McMullin, J.A., & Marshall, V.W.* (2001) Ageism, age relations, and garment industry work in Montreal. *The Gerontologist*, 1, 111-122.

- Mein, G., Martikainen, P., Stansfeld, S.A., Brunner, E.J., Fuhrer, R., & Marmot, M.G.* (2000). Predictors of early retirement in British civil servants. *Age and Ageing*, 6, 529-536.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B.* (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Milliken, F.J.* (1990). Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 1, 42-63.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H.* (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Polanyi, M.* (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Scarpello, V., & Campbell, J.P.* (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 3, 577-600.
- Society for Human Resource Management* (2003). *Older Workers Survey*. Alexandria: SHRM.
- Taylor, P., & Walker, A.* (1994). The ageing workforce: Employees attitudes towards older workers. *Work, Employment and Society*, 4, 569-592.
- Tajfel, H., & Turner, J.C.* (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In: Worchel, S. and Austin, W. G. (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*: 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- Tempest, S., Barnatt, C., & Coupland, C.* (2002). Grey advantage – new strategies for the old. *Long Range Planning*, 5, 475-492.
- United Nations* (2005). *Population challenges and development goals*. New York: United Nations.
- Warr, P. B.* (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (S. 1-34). Palo Alto: Consulting Psychology Press.
- Williams, L.J., & Hazer, J.T.* (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 2, 219-231.