

Alexander Böhne

Generierung von Identifikations- und
Motivationspotentialen älterer Arbeitnehmer
im Kontext eines professionellen
Human Resource Management

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Ziel und Aufbau der Arbeit	3
1.3	Begriffliche Grundlagen	5
1.3.1	Ältere Arbeitnehmer – Begriffliche Einordnung	6
1.3.2	Altersgrenzen	11
1.3.3	Altersbegriffe	17
1.3.4	Alter und Altern in der Wissenschaft	22
1.3.5	Relevante Theoriekonzepte	22
1.3.5.1	Disengagement – Theorie oder „Theorie des sozialen Rückzugs“	23
1.3.5.2	Kontinuitätstheorie	24
2	Handlungsrahmen eines professionellen Human Resource Management mit altersintegrativer Ausprägung	26
2.1	Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des professionellen HRM	28
2.2	Äußerer Kontext	30
2.2.1	Demografie und Erwerbsarbeit	30
2.2.2	Politischer und rechtlicher Einfluss	38
2.3	Stakeholder Einflüsse	47
2.3.1	Management	47
2.3.2	Ältere Arbeitnehmer	55
2.3.2.1	Gesundheitsrisiko	57
2.3.2.2	Qualifikationsrisiko	60
2.3.2.3	Identifikations- und Motivationsrisiko	63
2.3.2.4	Sonstige Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer	66
2.3.3	Jüngere Arbeitnehmer	67
2.4	Innerer Kontext	70
2.4.1	Unternehmenskulturelle Einflüsse	71
2.4.2	Technologie	73
2.5	Handlungsfelder des professionellen HRM	77
2.5.1	Einordnung des HRM in den betrieblichen Kontext	78
2.5.2	Aktionsfeld Personalauswahl	87
2.5.3	Aktionsfeld Personaleinsatz	91

2.5.4	Aktionsfeld Personalentwicklung	94
2.5.5	Aktionsfeld Motivation	97
2.6	Strategiefelder	99
2.6.1	Marktorientierung	99
2.6.2	Ressourcenorientierung	101
2.6.3	Zwischenfazit	104
3	Plädoyer für eine altersintegrative Personalpolitik (Managing Age) auf Grundlage des Konzeptes „Managing Diversity“	106
3.1	Das Konzept Managing Diversity	107
3.1.1	Diversity	107
3.1.2	Managing Diversity	108
3.2	Alter als multiples Vielfaltkriterium	110
3.2.1	Alter als wahrnehmbarer Unterschied	111
3.2.2	Alter als kaum wahrnehmbarer Unterschied	111
3.2.2.1	Werte	112
3.2.2.2	Fähigkeiten und Wissen	117
3.3	Alter im Kontext verschiedener Managing Diversity Ansätze	119
3.3.1	Altersintegrative Personalpolitik aus der Diskriminierungs- und Fairnessperspektive	120
3.3.2	Altersintegrative Personalpolitik aus der Marktzutrittsperspektive	123
3.3.3	Altersintegrative Personalpolitik aus der Lern- und Effektivitätsperspektive	125
3.4	Ökonomische Relevanz des Vielfaltkriteriums Alter	126
3.4.1	Kosten	128
3.4.2	Marketing	129
3.4.3	Kreativität	130
3.4.4	Personalmarketing	131
3.4.5	Problemlösung	132
3.4.6	Flexibilität	134
3.4.7	Zwischenfazit:	134
4	Theoretische Grundlagen der Identifikation und Motivation	136
4.1	Identifikation und Identifikationspolitik	136
4.1.1	Der Begriff der Identifikation (Begriffe, Zielsetzung)	136
4.1.2	Strategische Identifikationspolitik	139
4.2	Motivation und Motivierung	143
4.2.1	Motive	145

4.2.2	Motivation	146
4.2.3	Volition	147
4.3	Motivationstheorien im Überblick	148
4.3.1	Inhaltstheorien	150
4.3.1.1	Das hierarchische Motivationsmodell von Maslow	150
4.3.1.2	Herzbergs Zwei – Faktoren – Theorie	154
4.3.2	Prozesstheorien der Motivation	155
4.3.2.1	Theorie der Leistungsmotivation von Atkinson	156
4.3.2.2	Intrinsische und extrinsische Motivation	158
4.3.2.3	Weiterführende Überlegungen	160
4.4	Motivationsinstrumente	164
4.4.1	Arbeitszeit	164
4.4.2	Entgelt	169
4.4.3	Arbeitsgestaltung	171
4.4.4	Personalentwicklung	175
4.5	Motive und Motivation im Wirkungsfeld nachberuflicher Tätigkeit	177
4.5.1	Motive der Weiterbeschäftigung über den Verrentungszeitpunkt hinaus aus der Arbeitnehmerperspektive	181
4.5.2	Motive der Weiterarbeit über den Verrentungszeitpunkt hinaus aus der Unternehmensperspektive	193
5	Konzept einer altersintegrativen Identifikations- und Motivationspolitik im Kontext des Professionellen HRM – Handlungsempfehlungen	195
5.1	Gestaltungsempfehlungen zum Einsatzfeld Arbeitszeit	200
5.2	Gestaltungsempfehlungen zum Einsatzfeld Entgelt	203
5.3	Gestaltungsempfehlungen zum Einsatzfeld Arbeitsgestaltung	206
5.4	Gestaltungsempfehlungen zum Einsatzfeld Personalentwicklung	209
6	Zusammenfassende Betrachtung und Ausblick	217
	Literaturverzeichnis	223

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Seit geraumer Zeit wird der demografische Wandel in der Bundesrepublik Deutschland aus verschiedenen Blickwinkeln diskutiert. Standen zu Beginn arbeitsmarkt- und sozialpolitische Überlegungen im Fokus des Diskurses, so z.B. die Finanzierbarkeit der Sozialversicherungssysteme in der Zukunft, haben jüngere Veröffentlichungen vermehrt den Bezug zu privaten und öffentlichen Organisationen hergestellt und sich der Frage gewidmet, wie ein altersgerechter Umgang mit älteren Arbeitnehmern gestaltet werden muss. Dabei flossen Ergebnisse der psycho- und sozialgerontologischen Forschung bezüglich der körperlichen, geistigen und sozialen Auswirkungen des menschlichen Alterungsprozesses in die Überlegungen mit ein und beeinflussten personalpolitische Konzepte insbesondere in den Bereichen Personalentwicklung (Weiterbildung), Arbeitsplatz- (Ergonomie) und Arbeitszeitgestaltung. Dabei galt und gilt es, einen gesamtgesellschaftlich gültigen Widerspruch aufzulösen: unsere Gesellschaft altert, gleichwohl ist sie jugendzentriert. Die demografische Entwicklung konfrontiert die Unternehmen mit einem größer werdenden Anteil älterer Arbeitnehmer, dennoch werden ihre Potentiale noch überwiegend verkannt und bleiben daher meist ungenutzt (vgl. Puhmann 2003, S. 26; vgl. Richenhagen 2004, S. 60).

Relevante personalpolitische Fragestellungen in Diskurs und Praxis waren und sind die Sicherung der Innovationsfähigkeit, die Verbesserung der gesundheitlichen und qualifikatorischen Situation älterer Arbeitnehmer mit dem Ziel der Aufrechterhaltung ihrer Erwerbs- bzw. Arbeitsfähigkeit („Employability“) sowie die Sicherstellung und Nutzung des Erfahrungswissen, um nur einige häufig diskutierte Problemfelder zu nennen. Illmarinen (1999, S. 12 f.) identifiziert in seiner „Ageing and the work-orientation matrix“ auf Individueller Ebene u.a. Gesundheit, Arbeitsfähigkeit, Arbeitslosigkeit sowie Überforderung als relevante Probleme im Spannungsfeld von (individueller) Alterung und Arbeitswelt, auf Unternehmensebene stehen Fragen der Produktivität, der Wettbewerbsfähigkeit oder gesundheitsbedingte Fehlzeiten im Focus, auf gesellschaftlicher Ebene gilt es Fragen der Altersdiskriminierung, der Frühverrentung und dadurch entstehende Kosten zu lösen (vgl. ebenda, S. 13). Es bestehen deutliche Wechselbeziehungen zwischen den genannten Ebenen, so gefährden ge-

sundheitliche Probleme älterer Arbeitnehmer die Produktivität des Unternehmens, eine mangelhaftes Gesundheitsmanagement in den Unternehmen erhöht die gesamtgesellschaftlichen Kosten, da ältere Arbeitnehmer gesundheitsbedingt in den Vorruhestand treten müssen.

Neben dieser ressourcenorientierten Betrachtung des älteren Arbeitnehmers als relevantem Erfolgsfaktor für Unternehmen (siehe hierzu u.a. Kayser/Uepping (Hrsg.) 1997; Bruggmann 2000; Menges 2000) haben marktorientierte Überlegungen dazu geführt, dass das Marketing die Älteren als wachsende und finanzkräftiges Klientel (vgl. Opaschowski 2001, S. 32) entdeckt hat und dementsprechend goutiert. Der Focus dieser Arbeit liegt allerdings auf der Überzeugung, dass ältere Arbeitnehmer eine wesentliche Humanressource sind, marktbezogene Betrachtungen werden nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Die den älteren Arbeitnehmern anheftenden Altersrisiken der Gesundheit und der (De-)Qualifikation werden in wenigen Fällen um ein Motivationsrisiko ergänzt (vgl. Lau-Villinger/Seitz 2002, S. 3; vgl. Barkholdt 2001c, S. 26; vgl. Zimmermann 2003, S. 171), bisher jedoch schenkte die Forschung dem Einfluss von Alterungsprozessen auf die Motivation insgesamt nur wenig Beachtung (vgl. Kanfer/Ackermann 2004, S. 440). Die explizit von Wunderer (2003, S. 103 ff.) propagierte strategische Identifikations- und Motivationspolitik aber ist grundlegend für ein professionelles Human Resource Management (HRM), dass die genannten Altersrisiken minimiert, um das Erfolgspotential „Älterer Arbeitnehmer“ generieren zu können. Empirisch lässt sich der Zusammenhang zwischen Motivation, Qualifikation und Gesundheit am Modell des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ von Ilmarinen belegen. Eine Langzeituntersuchung in Finnland, bei der über 6000 Personen während ihres Erwerbslebens beobachtet, befragt, untersucht und z.T. gefördert wurden, ergab das Bild vom „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (Ilmarinen/Tempel 2003, S. 91 ff). Die grundlegende Basis des Hauses bildet dabei der erste Stock, der die Gesundheit darstellt. Der zweite Stock beherbergt, ganz bildlich gesprochen, fachliche und soziale Kompetenz, die über die Berufsbiografie hinweg eigenverantwortlich erhalten und erweitert werden muss. Der dritte Stock umfasst Einstellungen, Werte und Motive des Individuums, darauf aufbauend befinden sich im letzten Stockwerk alle genannten (physischen und psychischen) Aspekte der Arbeit, ergänzt um Aspekte der Arbeitsgestaltung, des Managements,

der Führung und Organisation (vgl. ebenda)¹. In einer früheren Veröffentlichung sah Ilmarinen 1995; S. 18) die Arbeitsfähigkeit durch das Altern, die Lebensweise, den Gesundheitszustand und die Arbeit beeinflusst. Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ stellt durch die Erweiterung der Wirkungsbeziehungen um motivationale Effekte somit eine sinnvolle Weiterentwicklung dar und unterstreicht den Ansatz dieser Arbeit, den bekannten Altersrisiken (De-)Qualifikation und Gesundheit ein Identifikations- und Motivationsrisiko hinzuzufügen.

Grundlegend hier, „dass diese vier Stockwerke in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen, und dass bei Problemen in jedem dieser Stockwerke nachgesehen und ggf. ‚Ordnung‘ geschaffen werden muss²“ (ebenda S. 92). Eine Konzentration auf Qualifikations- und Gesundheitsrisiken³ greift demnach zu kurz, Fragen der Identifikation und Motivation müssen gleichrangig behandelt werden.

Handlungsleitende Frage ist also:

Wie muss eine altersintegrierende Identifikations- und Motivationspolitik ausgestaltet sein, um ältere Arbeitnehmer zu motivieren, leistungsorientiert bis zu ihrer Pensionierungsgrenze zu arbeiten bzw. darüber hinaus, wenn eine Weiter- bzw. Wiederbeschäftigung betriebswirtschaftlich sinnvoll, der ältere Arbeitnehmer grundsätzlich leistungsfähig ist und eine Weiter- bzw. Wiederbeschäftigung von diesem auch gewünscht wird?

1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Mit dieser Arbeit soll es gelingen, ein altersintegrierendes Identifikations- und Motivationskonzept zu entwerfen, welches intergenerative Unterschiede berücksichtigt und demzufolge Instrumente und Maßnahmen der Identifikation und Motivation ebenso altersdifferenzierend wie altersübergreifend ausgestaltet. Somit wird der Focus nicht allein auf der Gruppe der älteren Arbeitnehmer liegen, spiegelbildlich sind auch die Werthaltungen und Motive der jüngeren Mitarbeiter zu berücksichtigen. Die

¹ Arbeitsfähigkeit umfasst daher „health and functional capacity, education and know – how, values and attitudes, as well as the content and the requirements of the work“ (Vinni 2002, S. 361).

² Im Sinne einer „gleichberechtigten, interdisziplinären Zusammenarbeit“ (Ilmarinen/Tempel 2003, S. 93).

³ Und somit auf Fragen der Leistungsfähigkeit (vgl. Hentze 1994, S. 150).

Re(Motivierung) der einen Gruppe darf nicht zu einer Demotivation der anderen führen. Intergenerative Wirkungszusammenhänge sind zu berücksichtigen. Die demografischen Strukturen der Unternehmen aufgreifend, soll es mit den in Kapitel fünf entworfenen Handlungsempfehlungen gelingen, die Identifikation und Motivation aller Arbeitnehmer zu erhöhen, indem inter- aber auch intragenerative Unterschiedlichkeit analysiert und konzeptionell berücksichtigt werden.

Nachdem nachstehend in Kapitel eins begriffliche Grundlagen gelegt sind, werden in Kapitel zwei beziehungsweise auf das Modell des professionellen HRM (PHRM) wesentliche Forschungsergebnisse des Themenfeldes „Älterer Arbeitnehmer“ aus den Bereichen Sozialgerontologie, Psychogerontologie und Betriebswirtschaft beleuchtet und in einen personalpolitischen Kontext gebracht. Im Sinne einer Ist – Analyse geschieht dies schon unter dem Aspekt der Identifikation und Motivation mit der Zielsetzung Barrieren der Identifikation und Motivation für ältere Arbeitnehmer zu identifizieren und bei der Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen zu berücksichtigen.

Kapitel drei nimmt Bezug auf das Konzept „Managing Diversity“. Auf Basis sowohl ressourcen- als auch marktorientierter Überlegungen wird die ökonomische Relevanz des Unterscheidungsmerkmals „Alter“ für die Unternehmen deutlich gemacht.

Kapitel vier beschäftigt sich mit dem Themenfeld Identifikation und Motivation, nach der Darstellung begrifflicher und identifikations- und motivationstheoretischer Grundlagen sowie Gestaltungsfelder wird dann der Bezug zur nachberuflichen Tätigkeit Älterer hergestellt, um folgende Fragen klären zu können:

- „Was motiviert Ältere nach Erreichen der Pensionsaltergrenze, weiterhin erwerbstätig zu sein?“
- „Was sind relevante Bedingungen dieser Erwerbstätigkeit?“ und
- „Was sind relevante Motive der Unternehmen, Ruheständler einzustellen oder weiterzubeschäftigen?“

In nachfolgenden Kapitel 5 werden dann die Ergebnisse der Ist - Analyse der Kapitel zwei und vier in den personalpolitischen Zusammenhang der Identifikation und Motivation gestellt, um Handlungsempfehlungen im Umgang mit älteren Arbeitnehmern

generieren zu können. In Kapitel sechs folgen eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und ein Ausblick.

1.3 Begriffliche Grundlagen

Das Alter als integraler Bestandteil des menschlichen Lebenslaufes (vgl. Schönholzer 1979, S. 31) ist gleichbedeutend mit physischen und psychischen Veränderungen im Zeitablauf. Der Prozess des Alterns ist unumgänglich, und beginnt, so definiert es der Begründer der deutschen medizinischen Gerontologie, Max Bürger, im biologischen Sinne mit dem Augenblick der Geburt (zitiert in Thomae/Lehr 1973, S. 1).

Welche Veränderungen aber treten ein? Sind altersbedingte Veränderungsprozesse in physischen und psychischen Bereichen im Sinne einer Rückbildung zu interpretieren? Lassen sich mentale und körperliche Rückbildungsprozesse stoppen, verhindern bzw., ist gar eine Neubildung in bestimmten Bereichen möglich? Und welche Auswirkungen haben die neuen Koordinaten, die der individuelle Alterungsprozess setzt, auf das Individuum umgebende Umfeld: den privaten und den beruflichen Bereich? Welche Auswirkungen hat kollektives Altern auf die Gesellschaft und deren Teilbereiche, so insbesondere die Wirtschaft?

Um einige der oben umrissenen Fragestellungen zu diskutieren, analysieren und letztlich Lösungen entwerfen zu können, beschäftigt der Themenbereich „Altern in der Erwerbswelt“ seit geraumer Zeit verschiedene Wissenschaften, u.a. die Wirtschaftswissenschaften (hier die Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre, letztere in der Teildisziplin des Human Resource Management (HRM) mit dem Themenschwerpunkt HRM und ältere Arbeitnehmer), die Sozialwissenschaften, Psychologie und Medizin, wobei sich laut Naegele (1992, S. 5) Sozialpolitikwissenschaften und Soziogerontologie (bzw. Soziale Gerontologie) auf die längste Tradition berufen können. Die „soziale Gerontologie“ ist dabei „ein Sammel- und Integrationsbereich von Fragestellungen und 'Forschungsprogrammen' (Lakatos 1974) aus verschiedenen Disziplinen der Human-, Sozial-, Kultur- und Geisteswissenschaften“ (Rosenmayr 1991, S. 530).