

Altersvielfalt am Arbeitsplatz: Eine vergleichende Studie über die Einflüsse nationaler Institutionen auf das Personalmanagement älterer ArbeitnehmerInnen

Michael Müller-Camen, Matt Flynn und Heike Schröder
Middlesex University Business School, HRM Gruppe, London (UK)

Tagung Diversity und Diversity Management

FU Berlin, 31. Mai 2008



- Was sind Altersmanagement Strategien und Praktiken in „best-practice“ Organisationen?
- Welche institutionellen Faktoren beeinflussen betriebliche Altersmanagement Strategien und Praktiken?
 - Länderspezifische Ansätze zur Erhöhung der Arbeitsmarktpartizipation älterer Mitarbeiter
 - Auswirkung der nationalen Antidiskriminierungsgesetzgebung
 - Auswirkung der unterschiedlichen Sozialpartnersysteme auf die Implementierung von demographiefester Personalpolitik
- Wie werden Altersmanagement Strategien innerhalb der Organisation diffundiert und implementiert?
 - Unterschiede zwischen Strategien und Praktiken
 - Rolle des mittleren Managements



Altersmanagement: Konvergenzfaktoren in Europa

- Demographische Entwicklung: Alterung des Erwerbspersonenpotentials in der EU (Piekkola 2004)
- EU Antidiskriminierungsgesetzgebung (Heidinger u.a.2004)
- Veränderungen in den Einstellungen von Regierungen (Ebbinghaus 2006), Arbeitgebern, Gewerkschaften und Individuen (Biffi und Isaac 2005)
-



Veränderungsdruck

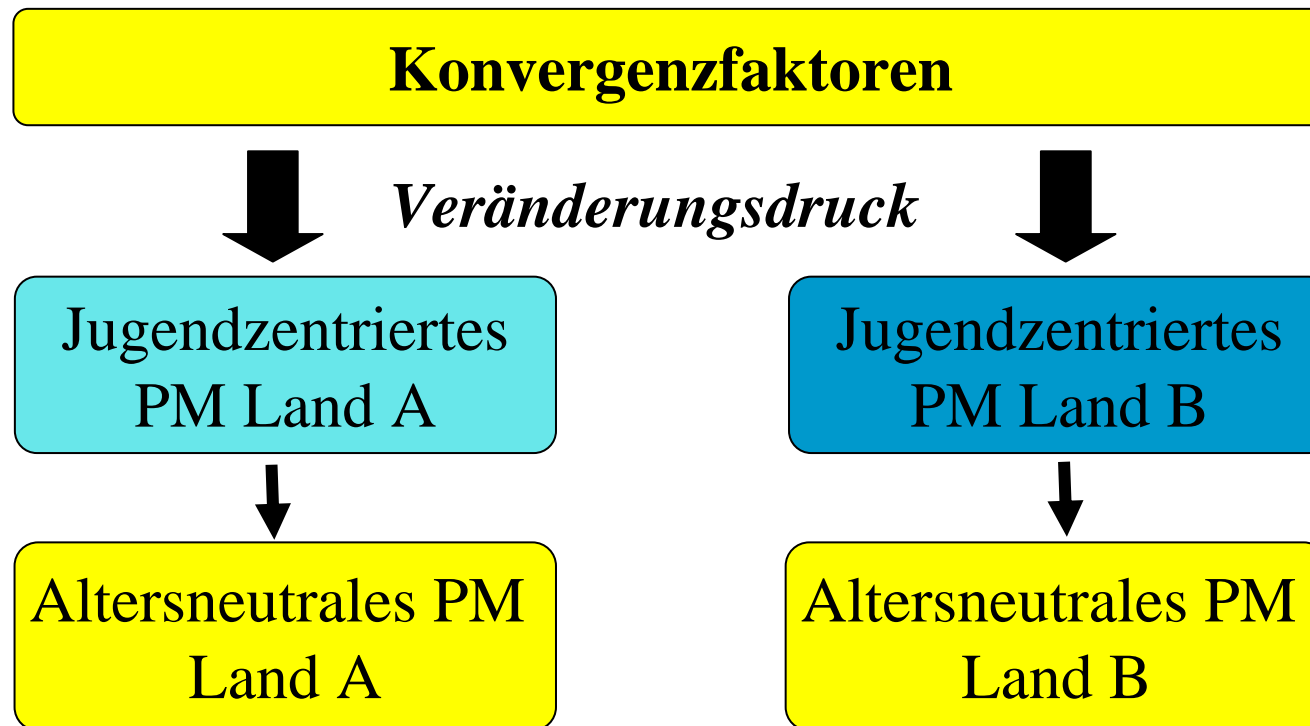
Jugendzentriertes
Personalmanagement



Altersneutrales
Personalmanagement



Konvergenzfaktoren und nationale Unterschiede



- Nach der **institutionellen Organisationstheorie** verhalten sich Organisationen konform zu ihrem institutionellen Umfeld, um Legitimation und Akzeptanz zu erhalten. Isomorphie (Gleichgestaltungsdruck) geschieht durch Zwang, Normung oder Mimese (Di Maggio and Powell 1983).
- Anwendung der institutionellen Organisationstheorie auf Problemstellungen des vergleichenden Managements durch Whitley (1999, 2005) („National Business System“ Konzept)

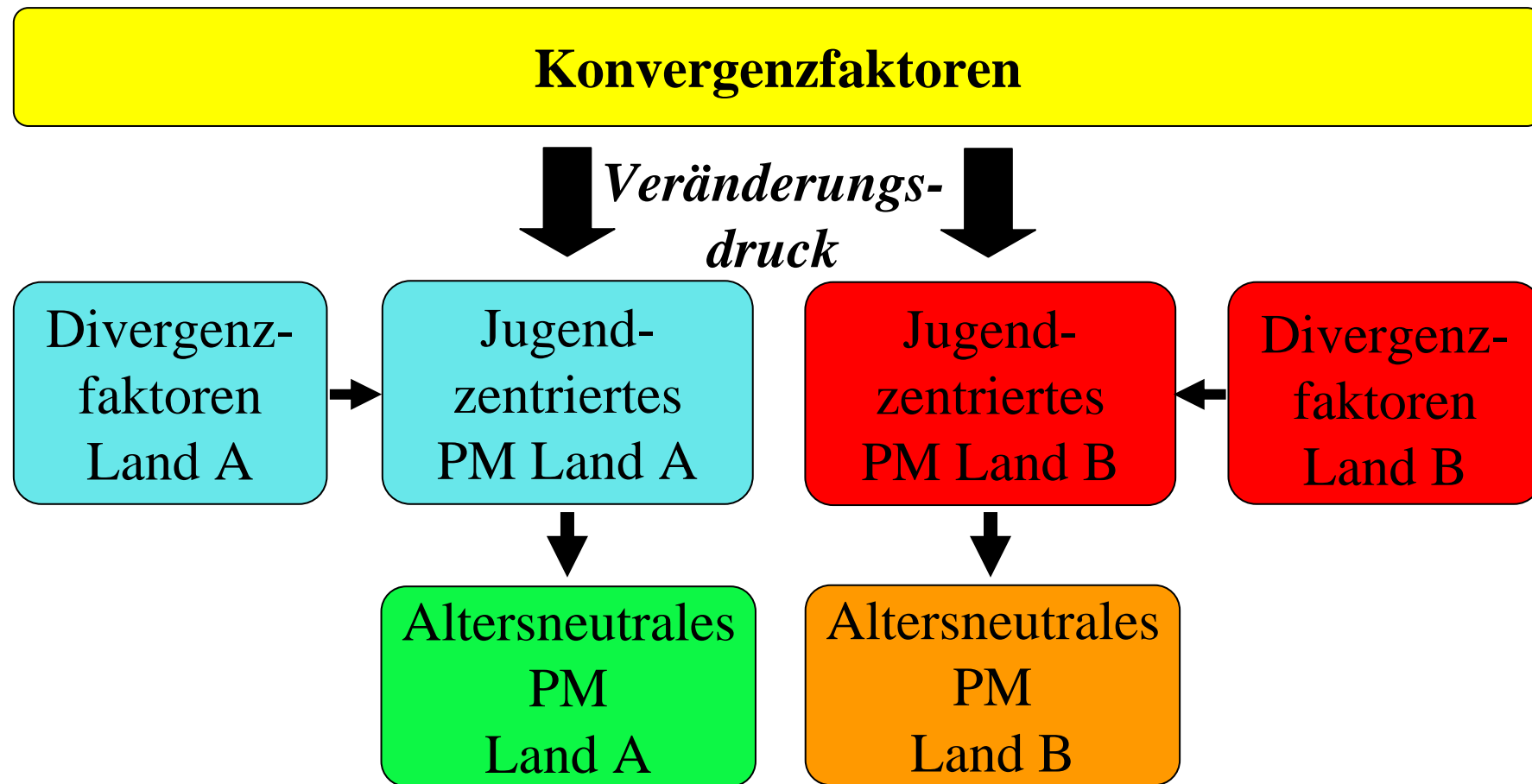


Wie stabil sind national „Business Systems“?

- Der institutionelle Kontext und insbesondere Arbeitsmarktinstitutionen haben einen Einfluß auf das Personalmanagement und führen zu internationaler **Divergenz** (Muller 1999).
 - Globalisierung, der internationale Transfer von Managementpraktiken und die Dominanz des amerikanischen Business System resultieren in teilweiser **Konvergenz** (Muller 2000, Mayrhofer u.a. 2002).
- ➔ Wie stabil sind nationale „Business Systeme“ bzw. welche Auswirkungen haben Veränderungen wie das Altern der Gesellschaft?



PM älterer AN im internationalen Vergleich: Divergenz und Konvergenz



- 20 Experteninterviews mit Regierungsvertretern, Vertretern der Sozialpartner, Wissenschaftlern und der Alterslobby
- Fallstudien von 4 vergleichbaren Organisationen in D und GB (Schulen, Chemie, Stahl, Einzelhandel)
- Halbstrukturierte Interviews mit Personalmanagern, älteren Mitarbeitern, Führungskräften und Arbeitnehmervertretern
- Interviewinhalte: Organisations- und Personalmanagementpraktiken in Bezug auf ältere MAB, Personalwirtschaftlicher Kontext, Gleichbehandlung



„Business System“ Unterschiede: D und GB

Deutschland

- Co-ordinated market economy
- Staatliche Rentenversicherung
- Interne Arbeitsmärkte vorher.
- Pluralistisches PM
- Frührente wird als individuelles Recht wahrgenommen
- Relativ starker Kündigungsschutz für ältere AN

Großbritannien

- Liberal market economy
- Betriebliche und private RV
- Externe Arbeitsmärkte vorher.
- Unitaristisches PM
- Die individuelle Wahl des Rentenalters wird als Recht wahrgenommen
- Arbeitskräftemangel



The Employment/Population ratio of men aged 55 to 64

	2003	2004	2005	2006
Germany	47,1%	50,7%	53,6%	56,5%
UK	64,9%	65,4%	65,7%	66%
EU 15	51,8%	52,5%	53,4%	54,4%

Quelle: OECD 2007



Altersmanagement am Arbeitsplatz: Gemeinsamkeiten (vorl. Ergebnisse)

- Hohes Interesse am Thema (besonders in großen Organisationen und bei Sozialpartnern)
 - Diskriminierung älterer Arbeitnehmer in Bezug auf Einstellung, Weiterbildung und Personalentwicklung
 - Zu geringe Investitionen in Gesundheit und altersngerechte Arbeitsplätze
 - Hohe Arbeitsintensität, Defizitmodel bei Führungskräften und Mitarbeitern erschwert Altern am Arbeitsplatz
- ➔ Jugendzentriertes Personalmanagement dominiert weiter



Altersmanagement am Arbeitsplatz: Unterschiede (vorl. Ergebnisse)

Deutschland

- Einbezug von Betriebsräten und Gewerkschaften in Entwicklung von Altersmanagementkonzepten
- Veränderungsdruck durch starke interne Arbeitsmärkte
- Unternehmen und Gewerkschaften weiter für Frühpensionierung
- Relativ geringe Investitionen in lebenslanges Lernen (vs. Berufsausbildung)

Großbritannien

- Bessere Möglichkeiten des Arbeitens nach dem 65. Lebensjahr
- Relativ großer Einfluß des Anti-Altersdiskriminierungsgesetzes
- Aktueller Arbeitskräftemangel als Veränderungsdruck
- Altersmanagement als Teil einer breiteren „Diversity Agenda“



“Organisation has action programmes covering the following groups.”

	UK	Germany
Ethnische Minderheiten	31%	2%
Ältere AN (50plus)	14%	7%
Menschen mit Behinderungen	31%	16%
Frauen	21%	24%

Quelle: Cranet-E survey 2003



- In Europa existiert ein Veränderungsdruck in Richtung eines altersneutralen Personalmanagement.
- Unterschiedliche nationale Rahmenbedingungen machen es notwendig, spezifische Modelle für ein altersneutrales Personalmanagement zu entwickeln.
- Normative Gestaltungsempfehlungen können nur eingeschränkt zwischen Ländern übertragen werden.
- Ähnliche Ergebnisse sind für andere Diversity-Dimensionen zu erwarten



- www.agediversity.org
- Flynn, M. & McNair, S. (2007) *Managing Age - A guide to good employment practice*. London, Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) and Trade Union Congress (TUC).
- Muller-Camen, M.; Flynn, M. & Schroder, H. (2008) National institutions and employers' age management practices: A comparison of Britain and Germany. *Working Paper*.
- Schröder, H.; Hofäcker, D. & Muller-Camen, M. (2008) HRM and the Employment of Older Workers. *International Journal of Human Resource Development and Management*, in print.

