

# **Strategisches Human Resource Management und der demografische Wandel: Eine Qualitative Untersuchung der Umsetzung des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demografie“ in der chemischen Industrie**

Maximilian RÖHL<sup>1</sup>, Astrid RIMBACH<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Institut für Personal und Arbeit, Leibniz Universität Hannover,  
Königsworther Platz 1, D-30167 Hannover*

<sup>2</sup> *Departement Gesundheit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften,  
Technikumstrasse 71, CH-8401 Winterthur*

**Kurzfassung:** Vor dem Hintergrund des Tarifvertrages des „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (TV Demo) der Chemieindustrie wird ein Forschungsprojekt durchgeführt, das den Umsetzungs- und Wirkungsprozess der darin verankerten Maßnahmen untersucht. Im Rahmen einer Multiebenen-Analyse von sechs Unternehmen der chemischen Industrie, sollen die Auswahl, Implementierung, Kommunikation und die Wahrnehmungen und Reaktionen der Mitarbeiter auf die Einführung der Maßnahmen analysiert werden. Durch den Vergleich und die Typisierung mehrerer ähnlicher und kontrastierender Fälle, sollen Barrieren und Förderer des Wirkungsprozesses differenziert erfasst und aufeinander bezogen werden.

**Schlüsselwörter:** Demografischer Wandel, strategisches Human Resource Management, Implementierung, Kommunikation, Wahrnehmung

## **1. Kontext des Forschungsvorhabens**

Die gegenwärtige demografische Entwicklung hat zur Folge, dass die Belegschaften der Unternehmen immer älter werden, gleichzeitig aber weniger potentielle Nachwuchskräfte auf den Arbeitsmärkten zur Verfügung stehen. Somit stehen Unternehmen vor der Herausforderung, geeignete Maßnahmen zu gestalten und zu implementieren, die die gesamte Lebensarbeitszeit berücksichtigen, um die Produktivität und Arbeitsbereitschaft ihrer Mitarbeiter langfristig sicherzustellen (Oostrom et al. 2016).

Einen tarifpolitischen Neuansatz, der diese veränderten Anforderungen berücksichtigt, stellt der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (TV Demo) der Chemieindustrie aus dem Jahr 2008 dar. Der TV Demo ist gekennzeichnet durch ein integriertes Verständnis des Themas Demografiemanagement und bündelt Maßnahmen der Altersvorsorge, einer alters- u. altersgerechten Arbeitsgestaltung und –organisation, der Arbeitszeitgestaltung, der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Gesundheitsvorsorge sowie der Qualifizierung. Die darin enthaltenen Rahmenvereinbarungen haben nur zu einem sehr geringen Anteil einen verpflichtenden Charakter. So entsteht für die beteiligten Unternehmen ein Handlungsrahmen mit umfassenden Wahlmöglichkeiten und freiwilligen Bestandteilen.

Von großen Interesse ist nun, wie diese Themen strategisch und operativ im betrieblichen Kontext verankert und umgesetzt werden, und ob tatsächlich die vorgesehenen Wirkungen erzielt werden können. Daher ist es das Ziel des gegenwärtigen Forschungsprojektes, den unternehmensinternen Umsetzungs- und Wirkungsprozess des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demografie“ zu untersuchen, um mögliche Barrieren und Erfolgsfaktoren der Umsetzung einer demografieorientierten Personalpolitik zu identifizieren und zu analysieren.

## 2. Formatierungen, Leerzeilen und Ränder

Umfassende arbeitswissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass durch den Einsatz geeigneter alters- und altersgerechter Maßnahmen die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter langfristig erhalten und ausgebaut werden kann (Armstrong-Stassen 2008; Streb et al. 2008). So fokussieren die vorhandenen Studien überwiegend den Einfluss spezifischer Personalmaßnahmen, z.B. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter (Veth et al. 2015; Williams van Rooij 2012), Altersteilzeit (Hutchens & Grace-Martin 2006; Oude Mulders et al. 2015) und Maßnahmen der alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung (Hennekam & Herrbach 2015; Armstrong-Stassen & Ursel 2009).

Andere Bereiche sind weniger gut erforscht. So ist wenig darüber bekannt, welche Ziele mit dem Einsatz dieser Maßnahmen verfolgt werden, wie und ob diese Maßnahmen strategisch und operativ verankert und umgesetzt werden sowie ob damit tatsächlich die erhofften Wirkungen erzielt werden können (van Dalen et al. 2015; Kistler 2008).

Auch die empirischen Befunde, wie sich diese Maßnahmen auf das Verhalten und die Einstellungen ältere Mitarbeiter auswirken, sind teilweise widersprüchlich (Streb et al. 2008; Armstrong-Stassen 2008; Oostrom et al. 2016). Nur wenige Studien untersuchen alters- und altersgerechten Maßnahmen als Bündel zusammenhängender Maßnahmen, ihre Implementierung und ihre Wirkungen. Hier setzt das Projekt an.

Forschungen im Bereich des strategischen Human Resource Management (SHRM) weisen darauf hin, dass der innerbetriebliche Umsetzungsprozess einen erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung und Wirkung von Personalmaßnahmen hat und verweisen auf die Bedeutung der *Integration* von einzelnen Maßnahmen in den übergeordneten betrieblichen Kontext (Wright & Nishii 2013; Messersmith et al. 2011). Im Hinblick auf den Umsetzungsprozess zeigen Studien zudem, dass die intendierten Praktiken häufig nicht in der geplanten Art oder dem geplanten Umfang *implementiert* werden (Purcell & Hutchinson 2007; Bos-Nehles et al. 2013; Khilji & Wang 2006) und die Einführung und Funktionsweise neuer Maßnahmen häufig nur unzureichend an die Mitarbeiter *kommuniziert* wird (Den Hartog et al. 2013; Guest & Conway 2002; Hutchinson 2014). Zusätzlich deuten Untersuchungen darauf hin, dass die einzelnen Mitarbeiter die angebotenen Maßnahmen mitunter anders als erwartet *interpretieren* und sich somit häufig nicht die gewünschten Wirkungen einstellen (Nishii et al. 2008; Ostroff & Bowen 2015; Sanders et al. 2008). Basierend auf diesen Erkenntnissen geht man davon aus, dass die tatsächliche Anwendung und Wirkung der Personalmaßnahmen insbesondere von vier intraorganisationalen Faktoren beeinflusst wird.

## *2.1 Integration – Intendierte Personalmaßnahmen*

Die Annahme, dass die Effektivität der eingesetzten Personalmaßnahmen von deren Integration in kohärente ‚Bündel‘ oder ‚Systeme‘ beeinflusst wird, gilt als einer der wesentlichen Befunde der Forschung im Bereich des SHRM (Kepes & Delery 2007; Becker & Huselid 2006). Die Integration der Personalmaßnahmen soll zu synergistischen Effekten führen, die die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter positiv beeinflussen (Kepes & Delery 2007). Dabei werden zwei Arten der Integration unterschieden. Die vertikale Integration bezieht sich auf die Abstimmung der einzelnen Personalmaßnahmen mit den strategischen Zielen des Unternehmens. Die horizontale Integration dagegen bezeichnet die Harmonisierung der einzelnen Personalmaßnahmen untereinander über die einzelnen Handlungsfelder hinweg (Boxall & Purcell 2008; Kepes & Delery 2007).

Untersuchungen zeigen jedoch, dass derartige ganzheitliche und integrierte Systeme im Hinblick auf alters- und altersgerechte Maßnahmen in der betrieblichen Praxis häufig nicht existieren. Stattdessen scheinen die Unternehmen vielmehr „Insellösungen“ zu verfolgen, die auf einzelne isolierte Handlungsfelder beschränkt sind (Rau & Adams 2013; Oude Mulders et al. 2016; Armstrong-Stassen 2008). Dabei ist wenig darüber bekannt, wie diese Maßnahmen auf strategischer Ebene gestaltet und ausgewählt werden, inwiefern bei der Auswahl die vorhandenen Strukturen und Systeme berücksichtigt werden und welche Barrieren und Unterstützungsfaktoren mit der Auswahl und Integration verbunden sind (Kistler 2008; van Dalen et al. 2015)

## *2.2 Implementierung – Intendierte und „tatsächliche“ Maßnahmen*

Die Effektivität der Personalmaßnahmen hängt jedoch nicht nur von der Gestaltung und Auswahl eines integrierten Maßnahmenbündels ab, sondern gleichermaßen von der Implementierung dieser Maßnahmen (Bos-Nehles et al. 2013; Trullen et al. 2016). Obwohl es wenig systematische Forschung im Hinblick auf die Implementierung einer demografieorientierten Personalpolitik gibt, zeigen Studien, dass die Umsetzung dieser Maßnahmen häufig mit internen Widerständen, negativen Stereotypen und bestehenden sozialen Normen kollidiert (Gray & McGregor 2003).

Auch weisen Studien darauf hin, dass in vielen Betrieben nur unzureichendes Wissen darüber besteht, welche Maßnahmen tatsächlich geeignet sind, um die spezifischen Probleme zu lösen (Armstrong-Stassen & Ursel 2009). Zusätzlich erschweren ökonomische und betriebswirtschaftliche Zwänge, gerade in kleinen und mittelgroßen Unternehmen, die Umsetzung einer demografieorientierten Personalpolitik (van Dalen et al. 2015; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2011). Hinzu kommt, dass für die Umsetzung der Maßnahmen die Abstimmung und Zusammenarbeit einer Vielzahl an betrieblichen Akteuren erforderlich ist. So sind häufig neben der Personalabteilung und dem Betriebsrat, auch die Betriebsärzte, Sicherheitsfachkräfte und das betriebliche Gesundheitsmanagement sowie die jeweiligen Fach- und Führungskräfte in die Umsetzung und Anwendung der Maßnahmen involviert.

### *2.3 Kommunikation – „tatsächliche“ und wahrgenommene Maßnahmen*

Da auch gut implementierte Personalmaßnahmen ihre Wirkung nicht entfalten können, wenn die Mitarbeiter nicht adäquat über ihre Einführung und Funktionsweise informiert wurden, ist eine effektive Kommunikation ein weiterer wichtiger unternehmensinterner Einflussfaktor auf die Wirkung von Personalmaßnahmen (Den Hartog et al. 2013; Guest & Conway 2002; Hutchinson 2014). Damit die Mitarbeiter wissen, welche Änderungen sich durch die Einführungen der Maßnahmen für sie ergeben, müssen die für sie relevanten Informationen klar kommuniziert und verständlich formuliert werden. In diesem Zusammenhang unterstreicht die Literatur insbesondere die Bedeutung der Abstimmung der Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren (Bowen & Ostroff 2004; Sanders et al. 2008).

Studien deuten darauf hin, dass die Diskrepanz der Wahrnehmung zwischen den für die Umsetzung verantwortlichen betrieblichen Akteuren und den Mitarbeitern im Hinblick auf eine alters- und alternsgerechte Maßnahme besonders groß ist. So wird die Anwendung, die Umsetzung und der Nutzen einzelner Praktiken von den Mitarbeitern häufig anders wahrgenommen als dies die Personalverantwortlichen geplant haben (Armstrong-Stassen 2008). Als wesentliche Ursache für diese Diskrepanz gilt eine unzureichende oder unangemessene Kommunikation der Maßnahmen.

### *2.4 Interpretation – wahrgenommene Maßnahmen und Mitarbeiterreaktionen*

Die Akzeptanz und Umsetzung demografieorientierter Personalmaßnahmen wird nicht zuletzt auch davon beeinflusst, wie die jeweiligen Mitarbeiter die Maßnahmen interpretieren (Nishii et al. 2008). Studien zeigen, dass hierbei Anerkennung, Respekt und Wertschätzung von besonderer Bedeutung sind (Armstrong-Stassen 2008; Armstrong-Stassen & Ursel 2009; Böhm et al. 2010). Paradoxerweise fühlen sich aber gerade ältere Mitarbeiter häufig durch das Angebot spezifischer altersgerechter Personalmaßnahmen stigmatisiert, auf der anderen Seite wünschen sie aber durchaus, dass die Unternehmen auf ihre speziellen Bedürfnisse eingehen (Hennekam & Herrbach 2015).

Eine Anpassung der Personalmaßnahmen auf die Wünsche und Bedürfnisse älterer Mitarbeiter wird dabei dadurch erschwert, dass ältere Mitarbeiter heterogener bezüglich ihrer Ansprüche und physischen und kognitiven Fähigkeiten sind, als vielfach angenommen (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2011; Boehm & Dwertmann 2015). Somit kann davon ausgegangen werden, dass pauschale Maßnahmen für ältere Mitarbeiter auf Grund ihrer Heterogenität als Gruppe sowie einer möglichen stigmatisierenden Wirkung häufig ihre Ziele verfehlen (Oostrom et al. 2016).

## **3. Anlage und Zielsetzung der Untersuchung**

Trotz der zunehmenden Thematisierung des demografischen Wandels in Forschung und Praxis bleibt somit die Frage offen, wie die alters und alternsgerechte Maßnahmen strategisch und operativ im betrieblichen Kontext verankert und umgesetzt werden sowie welche Faktoren diesen Prozess beeinflussen. Das Anliegen dieses Forschungsprojektes geht somit über den bisherigen Schwerpunkt

der Forschung hinaus, indem es den Umsetzungs- und Wirkungsprozess in den Fokus stellt. Mit dem Forschungsprojekt sollen:

- Einflussfaktoren auf die Auswahl, Gestaltung und Integrationen der im Tarifvertrag verankerten Maßnahmen identifiziert werden.
- durch die Analyse des Implementierungsprozesses von alters- und altersgerechten HR-Praktiken, zentrale Problemfelder und Erfolgsfaktoren bei der Übersetzung strategischer Vorgaben in operative Routinen ermittelt werden.
- Erkenntnisse bezüglich der Rolle der Kommunikation bei der Auswahl, Implementierung und Wirkung der alters- und altersgerechten Maßnahmen gewonnen werden.
- die Wahrnehmungen und Reaktionen der Mitarbeiter auf die Einführung der Maßnahmen untersucht werden.

Um die angenommenen vielfältigen Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung und Wirkung von alters- und altersgerechten Maßnahmen analytisch herauszuarbeiten, wird eine Multiebenen-Analyse im Rahmen multipler Fallstudien angestrebt. Dabei werden sechs Unternehmen der chemischen Industrie, die den Tarifvertrag "Lebensarbeitszeit und Demografie" anwenden, untersucht. Dieses Fallstudiendesign ermöglicht eine hohe Vergleichbarkeit wie die im Tarifvertrag vorgesehenen institutionellen Rahmenregelungen in den beteiligten Unternehmen umgesetzt werden. Es werden dabei jeweils drei Großunternehmen mit über 1000 Mitarbeitern und drei kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit jeweils zwischen 400-700 Mitarbeitern einbezogen. Diese Herangehensweise erlaubt es, durch den Vergleich und die Typisierung mehrerer ähnlicher und kontrastierender Fälle, Barrieren und Förderer des Wirkungsprozesses differenziert zu erfassen und aufeinander zu beziehen.

Die Datenerhebung innerhalb der jeweiligen Unternehmen erfolgt dabei anhand leitfadengestützter Gespräche mit dem Management, Vertretern der Personalabteilungen, den Betriebsräten sowie Projektverantwortlichen, Linienmanagern und ausgewählten Mitarbeitern. Zudem ist eine Triangulation mit Dokumenten und Betriebsvereinbarungen Bestandteil der Studie.

#### 4. Literatur

- Armstrong-Stassen M (2008) Human resource practices for mature workers – And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources* 46(3):334–352.
- Armstrong-Stassen M & Ursel ND (2009) Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82(1):201–220.
- Becker BE & Huselid MA (2006) Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management* 32(6):898–925.
- Boehm SA & Dwertmann DJG (2015) Forging a Single-Edged Sword: Facilitating Positive Age and Disability Diversity Effects in the Workplace Through Leadership, Positive Climates, and HR Practices. *Work, Aging and Retirement* 1(1):41–63.
- Böhm SA, et al. (2010) Demographiefeste Unternehmensführung: Strategische Maßnahmen zum Management einer Aging Workforce. In: Kunisch S, Welling C, Schmitt R (Hrsg) *Strategische Führung auf dem Prüfstand: Chancen und Herausforderungen in Zeiten des Wandels*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, S 17–32
- Bos-Nehles AC, et al. (2013) Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Hum. Resour. Manage.* 52(6):861–877.
- Bowen DE & Ostroff C (2004) Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review* 29(2):203–221.

- Boxall PF, Purcell J (2008) *Strategy and human resource management. Management, work and organisations.* Palgrave Macmillan, New York
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2011) *Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern: Chance für Betriebe und Tarifpolitik.* BAuA [u.a.], Dortmund
- Den Hartog DN, et al. (2013) HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management* 39(6):1637–1665.
- Gray L & McGregor J (2003) Human Resource Development and Older Workers: Stereotypes in New Zealand. *asia pac j hum res* 41(3):338–353.
- Guest DE & Conway N (2002) Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Res Manag J* 12(2):22–38.
- Hennekam S & Herrbach O (2015) The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers. *Personnel Review* 44(1):3–21.
- Hutchens R & Grace-Martin K (2006) Employer Willingness to Permit Phased Retirement: Why are Some More Willing Than others? *Industrial & Labor Relations Review* 59(4):525–546.
- Hutchinson S (2014) The importance of communication in fulfilling the strategic role of HRM. In: Miller VD, Gordon ME (Hrsg) *Meeting the challenge of human resource management: A communication perspective.* Taylor & Francis, S 16–27
- Kepes S & Delery JE (2007) HRM systems and the problem of internal fit. In: Boxall PF, Purcell J, Wright PM (Hrsg) *The Oxford handbook of human resource management.* Oxford handbooks. Oxford University Press, Oxford, New York, S 385–404
- Khilji SE & Wang X (2006) 'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management* 17(7):1171–1189.
- Kistler E (2008) „Alternsgerechte Erwerbsarbeit“: Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. *Böckler-Forschungsmonitoring, Düsseldorf*
- Messersmith JG, et al. (2011) Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between High-Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology* 96(6):1105–1118.
- Nishii LH, et al. (2008) Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology* 61(3):503–545.
- Oostrom JK, et al. (2016) How do idiosyncratic deals contribute to the employability of older workers? *Career Dev Int* 21(2):176–192.
- Ostroff C & Bowen D (2015) Reflections on the 2014 Decade Award: Is there Strength in the Construct of HR System Strength? *Academy of Management Review:amr-2015*
- Oude Mulders J, et al. (2015) Organizations' Ways of Employing Early Retirees: The Role of Age-Based HR Policies. *The Gerontologist* 55(3):374–383.
- Oude Mulders J, et al. (2016) European Top Managers' Age-Related Workplace Norms and Their Organizations' Recruitment and Retention Practices Regarding Older Workers. *The Gerontologist*
- Purcell J & Hutchinson S (2007) Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Res Manag J* 17(1):3–20.
- Rau BL & Adams GA (2013) Aging, Retirement, and Human Resource Management: A Strategic Approach. In: Wang M (Hrsg) *The Oxford handbook of retirement.* Oxford library of psychology. Oxford University Press, Oxford, New York, S 117–135
- Sanders K, et al. (2008) The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review* 37(4):412–425.
- Streb CK, et al. (2008) Managing the aging workforce: Status quo and implications for the advancement of theory and practice. *European Management Journal* 26(1):1–10.
- Trullen J, et al. (2016) The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal:n/a-n/a*
- van Dalen HP, et al. (2015) Recharging or Retiring Older Workers? Uncovering the Age-Based Strategies of European Employers. *The Gerontologist* 55(5):814–824.
- Veth KN, et al. (2015) Development (f)or Maintenance? An Empirical Study on the Use of and Need for HR Practices to Retain Older Workers in Health Care Organizations. *Human Resource Development Quarterly* 26(1):53–80.
- Williams van Rooij S (2012) Training older workers: Lessons learned, unlearned, and relearned from the field of instructional design. *Hum. Resour. Manage.* 51(2):281–298.
- Wright PM & Nishii LH (2013) Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. In: Paauwe J, Guest DE, Wright PM (Hrsg) *HRM and performance: Achievements and challenges.* Wiley, Chichester, West Sussex



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft**

63. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

---

**GfA Press**

---

**Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017**

**FHNW Brugg-Windisch, Schweiz**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

**Screen design und Umsetzung**

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)