

---

# Editorial

## Liebe Leserinnen und Leser

Die vorliegende Ausgabe widmet sich dem Thema *Verbleib im Arbeitsprozess*. Dieses Thema ist unternehmenspolitisch und auch gesellschaftlich von besonderem Interesse, weil stabile Beschäftigungsverhältnisse heute nicht (mehr) selbstverständlich sind. Die Gründe dafür sind vielfältig. Als zentrale Einflussgrößen sind sicherlich der technische Fortschritt sowie ein zunehmender globaler Wettbewerb gesondert zu erwähnen. Der technische Fortschritt ermöglicht Produktivitätssteigerungen zulasten des Faktors Arbeit. Das macht sich zum einen in Form einer Substitution insbesondere einfach qualifizierter Arbeitskräfte durch neue Technologien bemerkbar. Zum anderen führt der technische Fortschritt aber auch zu einer (Teil-)Entwertung von Humankapital. Davon sind gerade auch ältere Arbeitnehmer betroffen. Der globale Wettbewerb als weiterer Erklärungsfaktor instabiler werdender Arbeitsverhältnisse setzt Unternehmen zunehmend unter einen grossen Kostendruck. Diese reagieren dann oft mit organisatorischen Umstrukturierungen, die nicht selten erhebliche Konfliktpotentiale innerhalb der Belegschaften nach sich ziehen, z.B. weil Personal abgebaut wird, die Belegschaften internationaler werden oder weil die Arbeitsintensität zunimmt und damit der Leistungsdruck auf Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen steigt. Unternehmen müssen sich in diesem dynamischen Umfeld also grossen personalpolitischen Herausforderungen stellen, wenn sie am Markt bestehen wollen.

Der Beitrag von *Lutz Bellmann*, *Sandra Dummert* und *Ute Leber* greift in diesem Kontext das Thema „Betrieblicher Umgang mit älteren Arbeitnehmern“ auf. Hier sind seit geraumer Zeit etwas gegenläufig anmutende Phänomene festzustellen. Auf der einen Seite ist bereits seit Jahren ein demografischer Wandel im Gang, der die Unternehmen mit einem steigenden Durchschnittsalter ihrer Belegschaften konfrontiert. Auf der anderen Seite weisen viele Unternehmen weiterhin eine jugendzentrierte Personalpolitik auf, was vermutlich auch daran liegt, dass die von der Politik gesetzten Frühverrentungsanreize immer noch nicht ganz verschwunden sind. Unternehmen müssen heute aber verstärkt eine Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Mitarbeitenden gewährleisten können. Das setzt eine Verhinderung der Entwertung von Humankapital voraus. Eine Methode, um dies zu erreichen, stellen die von den Autoren diskutierten Weiterbildungsmaßnahmen speziell für ältere Arbeitnehmer dar. Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer ist von bisherigen Studien lediglich als Instrument mit einer vergleichsweise geringen Verbreitung in der betrieblichen Praxis identifiziert worden. Auf der Basis von Betriebspaneldaten nehmen die Autoren nun eine Längsschnittperspektive ein und können bei einer Ausweitung des Untersuchungszeitraums ein zunehmendes Weiterbildungsangebot für ältere Arbeitnehmer nachweisen. Im Hinblick auf die Verbreitung von Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer ergibt sich also ein etwas anderes Bild, wenn man in der empirischen Analyse explizit Zeiträume mit Unterbrechungen im Weiterbildungsverhalten der Betriebe berücksichtigt.

*Regina Regenass* rechnet in ihrem Beitrag mit einem Führungskräfteverhalten ab, das den auf Unternehmen lastenden Wettbewerbsdruck auf die Mitarbeitenden überwälzt, indem der Leistungsdruck erhöht und den Beschäftigten das Gefühl vermittelt wird, jederzeit austauschbar zu sein. Die Autorin zeigt anhand ausgewählter Fallbeispiele, wie ein auf

Misstrauen und Kontrolle aufbauendes Führungsverhalten den Verbleib von Mitarbeitenden im Unternehmen gefährdet und auf diese Weise den Unternehmenserfolg beeinträchtigt. Als Lösungsansatz wird schliesslich ein Führungsverhalten empfohlen, das ausdrücklich die Wertschätzung der Mitarbeitenden und die Anerkennung ihrer Arbeitsleistungen in den Vordergrund stellt. Wertschätzung wird dann als Instrument gesehen, welches sowohl motivationssteigernd wirkt als auch eine ausgeprägte Mitarbeiterbindung an das Unternehmen erreichen soll.

Dem Thema „Problematisches Führungsverhalten“ widmet sich auch der Beitrag von *Carola Jungwirth* und *Loren Barth*. Ausgangspunkt der Analyse der beiden Autorinnen sind eigentlich interkulturelle Konflikte, wie sie beispielsweise nach transnationalen Unternehmenszusammenschlüssen oder auch als Folge einer allgemein zunehmenden Internationalisierung von Arbeitsmärkten und Belegschaftsstrukturen auftreten können. Die bisherige Forschung konzentrierte sich daher auch entweder auf die Folgen kultureller Konflikte oder die Konsequenzen eines dysfunktionalen Führungsverhaltens. Die Autorinnen verbinden nun beide Phänomene und können am Beispiel eines relativ kleinen, eigentümergeführten Zuliefererbetriebs zeigen, dass interkulturelle Konflikte als Ursache schlechter Arbeitsleistungen interpretiert werden, obwohl die eigentliche Ursache ein unerkanntes dysfunktionales Führungsverhalten ist. Diese Form von Betriebsblindheit verhindert dann auch die Lösung des Problems, weil mit Diversity Management im vorliegenden Fall an der falschen Stellschraube angesetzt wird.

Im abschliessenden Beitrag dieser Ausgabe gehen *Oliver Schröter* und *Eric Davoine* der Frage nach, welche Unterschiede in den Arbeitsbeziehungen und im Personalmanagement von Betrieben in der Schweiz und Deutschland bestehen und welche Konsequenzen diese Unterschiede für die Arbeitsbeziehungen und das Personalmanagement nach sich ziehen. Zu diesem Zweck verwenden die Autoren Fallstudien von Niederlassungen deutscher multinationaler Unternehmen in der Schweiz. Neben zu erwartenden Gemeinsamkeiten zwischen beiden Ländern, z.B. hinsichtlich der Motive für eine betriebliche Ausbildungsentscheidung, finden die Autoren aber auch Ähnlichkeiten hinsichtlich der Sensibilität in Kündigungsfragen oder in Mitbestimmungsangelegenheiten, was vor dem Hintergrund einer unterschiedlichen Regulierungsdichte in den Bereichen „Arbeitsrecht“ und „Betriebliche Mitbestimmung“ durchaus bemerkenswert erscheint.

Sämtliche Beiträge in dieser Ausgabe reflektieren also direkt oder indirekt das oftmals eher als Cheap Talk anmutende Statement von den „Mitarbeitenden als wertvollste Unternehmensressource“. Sie zeigen dabei die Notwendigkeit einer tatsächlichen Beherrschung dieses Statements auf. Damit belegen sie auch die Problematik der eingangs beschriebenen personalpolitischen Reaktionen auf die unternehmerischen Herausforderungen des technischen Fortschritts sowie der Globalisierung. In diesem Sinne wünsche ich allen Leserinnen und Lesern eine erkenntnisreiche Lektüre.

Ihr *Michael Beckmann*