



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2013

Altersspezifische HR-Praktiken

Sender-Jedrzejewska, Anna

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-84438>

Journal Article

Originally published at:

Sender-Jedrzejewska, Anna (2013). Altersspezifische HR-Praktiken. *HR Today: das Schweizer Human Resource Management-Journal*, (42):6-7.

Altersspezifische HR-Praktiken

Die demografische Überalterung ist ein globaler Trend. Da sich auch das Durchschnittsalter der Mitarbeiter erhöht, stehen die Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Sollen unterschiedliche Human-Resource-Praktiken für verschiedene Altersgruppen eingesetzt werden? Beeinflussen andere HR-Praktiken die Arbeitszufriedenheit und die Leistung von älteren Mitarbeitern im Vergleich zu ihren jüngeren Arbeitskollegen?

Dorien Kooij von der Universität Tilburg und ihre Kollegen sind dieser Frage nachgegangen, indem sie 21 000 Mitarbeiter aus drei öffentlichen Organisationen in Grossbritannien zu den Themen erlebte HR-Praktiken, Arbeitszufriedenheit, Leistung und Bindung zum Arbeitgeber befragt haben. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Wirkung der HR-Praktiken auf die Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter in verschiedenen Altersgruppen stark unterscheidet. Massnahmen zur Entwicklung, wie zum Beispiel Weiterbildung, wirken stärker auf die Arbeitszufriedenheit und Bindung von jüngeren Mitarbeitern. Instrumente wie Leistungsbeurteilung oder Karriereberatung wirken hingegen stärker auf die Arbeitszufriedenheit und Bindung der älteren Belegschaft. Interessant ist dabei, dass HR-Praktiken mit dem Ziel, die Herausforderungen in der Arbeit oder den Einsatz von Fähigkeiten und Wissen zu erhöhen, einen stärkeren Effekt auf die Leistung von älteren als von jüngeren

Mitarbeitern haben. Die Forscher erklären diese Resultate anhand der «Lifespan-Theorien», die besagen, dass sich die Ziele von Menschen mit dem Alter ändern. Während bei jüngeren Mitarbeitern die Entwicklung im Vordergrund steht, hat bei älteren Beschäftigten eher die Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit Vorrang. Deshalb schätzen diese eher HR-Praktiken wie Leistungsbeurteilung oder Beratung, die helfen, Job und Arbeitsstatus beizubehalten. Bei jüngeren Beschäftigten dagegen stehen Ausbildung und Entwicklungsmöglichkeiten im Zentrum.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine differenzierte Anwendung der HR-Praktiken je nach Altersgruppe für Unternehmen von Vorteil sein kann. Um die Arbeitszufriedenheit und Bindung von jüngeren Arbeitnehmern zu erhöhen, sollten die Unternehmen Entwicklungs- und Ausbildungsmöglichkeiten anbieten. Wenn die Leistung von älteren Beschäftigten im Vordergrund steht, ist vermehrt darauf zu achten, dass sie herausfordernde Tätigkeiten annehmen können und ihre Fähigkeiten sowie ihr Wissen, zum Beispiel in Mentoring-Programmen, einsetzen können.

Anna Sender-Jedrzejewska,
Wissenschaftliche Assistentin
am Lehrstuhl HRM

Quelle: Kooij, D.T.A.M., Guest, D.E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P.G.W., & Dikkers, J.S.E. (2013). How the impact of HR practices on employee well being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18–35.



3. Recruiting Convention

News, Know-how und Networking

Die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern steht im Wandel. Wohin die Reise führt, ist Thema der 3. Recruiting Convention der Prospective Media AG. Am 1. Oktober 2013 trifft sich im Lake Side in Zürich die Recruiter-Szene der ganzen Schweiz. Auf dem Programm stehen Referenten wie Wolf Reiner Kriegler, der in Deutschland als Pionier des Employer Branding gilt, HR Social Media Manager von der Baloise Group, Michèle Richner, oder Benno Frick, Gründer von BoomGeneration.

Infos und Anmeldung unter: www.recruiting-convention.ch



Foto: zVg

Interessante Referate und Plaudern mit Kollegen: Recruiting Convention 2012.

NFP 60: Die Forschung berichtet

12. September 2013, 18:15 Uhr, Business Service Zürich (BSZ)

HR Today lädt zum Meeting Point Forschung und Praxis: Erfahren Sie mehr über die aktuellen Ergebnisse aus dem Nationalen Forschungsprogramm «Gleichstellung der Geschlechter» (NFP-60). Vorgestellt werden die Projekte «Frauen in Ingenieur-Berufen» und «Geschlechterungleichheiten in Ausbildungs- und Berufsverläufen».

Für Infos wenden Sie sich an sb@hrtoday.ch

Culture matters!

16. September 2013, 18–21 Uhr, Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie (SIB), Zürich

Die Veranstaltung des SIB zeigt auf, warum Kulturentwicklung eine strategische Aufgabe ist, und beschäftigt sich unter anderem mit erfolgreichen Entwicklungsprozessen.

Anmeldung per Fax an 043 322 26 51

hrtoday.ch

Agenda

Mehr Events auf unserer Website hrtoday.ch. Hier finden Sie alles rund um Messen und Tagungen sowie Seminare und Weiterbildungen.