

ERNST-MORITZ-ARNDT
UNIVERSITÄT GREIFSWALD

RECHTS- UND STAATSWISSENSCHAFTLICHE
FAKULTÄT



Die Bedeutung von interner HR-Kommunikation für
die Bindung älterer Arbeitnehmer

Michael John

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHE
DISKUSSIONSPAPIERE

Nr. 3
2012

Die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät ist eine Lehr- und Forschungseinrichtung der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald. Weitere Informationen über die Fakultät finden Sie unter: <http://www.rsf.uni-greifswald.de>. Vgl. zur Liste sämtlicher Diskussionspapiere: <http://www.rsf.uni-greifswald.de/forschfak/diskussionspapiere-wirtschaftswissenschaften.html>

Korrespondenzanschrift:

Michael John M.A.

Lehrstuhl für ABWL sowie Organisation und Personalwirtschaft
Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät
Universität Greifswald

Friedrich-Loeffler-Straße 70
D-17487 Greifswald

Tel.: 03834 / 86-2411

Fax: 03834 / 86-2497

E-Mail: mjohn@uni-greifswald.de

ISSN 1437-6989

Dieses Werk ist durch Urheberrecht geschützt. Die damit begründeten Rechte, insbesondere die der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, des Nachdrucks, der Übersetzung, des Vortrags, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur in Auszügen erfolgender Verwendung, vorbehalten. Eine vollständige oder teilweise Vervielfältigung dieses Werkes ist in jedem Fall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen der jeweils geltenden Fassung des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 zulässig. Grundsätzlich ist die Vervielfältigung vergütungspflichtig. Verstöße unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Mitarbeiterbindung und organisationales Commitment.....	4
2.1 Mitarbeiterbindung – Begriffserläuterung und -abgrenzung	4
2.2 Mitarbeiterbindung – Wirkungen.....	6
2.3 Mitarbeiterbindung – Ursachen.....	8
2.4 Mitarbeiterbindung älterer Arbeitnehmer – Wesentliche Bedingungen und Einflussgrößen	11
2.5 Retentionmanagement – Mitarbeiterbindung als Managementaufgabe	13
3. Interne HR-Kommunikation für die Bindung älterer Arbeitnehmer.....	16
3.1 Interne HR-Kommunikation – Begriffserläuterung	16
3.2 Interne HR-Kommunikation – Wirkungen und Funktionen	18
3.3. Interne HR-Kommunikation – Effekt der Bindung älterer Arbeitnehmer.....	20
3.4 Konzept interner HR-Kommunikation für die Bindung älterer Arbeitnehmer.....	23
3.4.1 Erfolgreiche interne HR-Kommunikation durch Konzeptualisierung.....	23
3.4.2 Ausgewählte Instrumente interner HR-Kommunikation	26
3.4.3 Erfolgskontrolle interner HR-Kommunikation	31
3.4.4 Implementierung interner HR-Kommunikation.....	32
4. Fazit	34
4.1 Chancen interner HR-Kommunikation für die Bindung älterer Arbeitnehmer.....	34
4.2 Grenzen interner HR-Kommunikation für die Bindung älterer Arbeitnehmer.....	35
Literaturverzeichnis.....	37

1. Einleitung

Aufgrund der aktuellen demografischen Entwicklung in Deutschland wird (nachhaltige) Personalbindung und ein entsprechend gestaltetes Retentionmanagement für Unternehmen immer wichtiger.¹ Der Fachkräftemangel als „reale Herausforderung“² verschärft sich durch den Wandel des Arbeitsmarktes von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt.³ Es wird deshalb eine „demografiefeste Personalarbeit“ mit Personalbindung als wesentlichem Handlungsfeld gefordert.⁴

Die Kosten für eine funktionierende Personalbindung sind „regelmäßig weitaus geringer“ als die Kosten für eine (ungewollte) Personalfluktuation.⁵ Das Erreichen von Commitment bei den Arbeitnehmern beeinflusst „maßgeblich“ den Unternehmenserfolg⁶ und wird so zum zentralen Faktor für dessen Zukunftsfähigkeit.⁷ Entgegen den Annahmen des „Darwiportunismus“⁸, nach dem es künftig keine Loyalität zwischen Unternehmen und Mitarbeiter mehr geben kann,⁹ ist Personalbindung auch in Zeiten hohen Veränderungs- und Flexibilisierungsdrucks wichtig. Gerade in Umbruchzeiten sind Unternehmen auf loyale Arbeitnehmer angewiesen.¹⁰ Das Personalmanagement muss deshalb die konzeptionelle und instrumentelle Basis für eine funktionierende Personalbindung schaffen.¹¹ Die entsprechende Personalfunktion ist jedoch noch recht jung – mit einem wissenschaftlich nur „mageren“ Forschungsstand¹² und „kaum einem stimmigen Orientierungsrahmen“¹³. Die bestehenden „Instrumente der Mitarbeiterbindung (müssen) neu hinterfragt werden“ und „an altersspezifische Bedürfnisse angepasst werden“¹⁴, denn gerade „ältere (Arbeitnehmer werden) eine größere Rolle auf dem Arbeitsmarkt spielen (müssen)“¹⁵.

¹ Vgl. z.B. Becker, F.G. (2010), S. 231.

² McKinsey (2011), S. 6.

³ Vgl. Roth (2007), S. 142.

⁴ Vgl. Becker, M. (2010), S. 62.

⁵ Vgl. Pepels (2002), S. 131. Es ist fünfmal teurer, einen neuen Arbeitnehmer zu beschaffen als ihn zu halten (vgl. Bröckermann 2004, S. 17).

⁶ Vgl. DGFP (2004), S. 15.

⁷ Vgl. Schmitz (2008), S. 91.

⁸ Scholz (2006), S. 275.

⁹ Vgl. ebd., S. 282.

¹⁰ Vgl. Felde (2008), S. 15-21.

¹¹ Vgl. Althausser (2008), S. 75.

¹² Becker, F.G. (2010), S. 231.

¹³ Bröckermann (2004), S. 27.

¹⁴ Plassmeier (2010), S. IV.

¹⁵ van den Busch/Rohde (2007), S. 71. Während gegenwärtig die Erwerbsbeteiligung der Arbeitnehmer bis zum Alter von 54 relativ hoch ist, ist sie bei jenen ab 55 eher gering (vgl. Plassmeier 2010, S. 2). Doch der Anteil Älterer wird künftig steigen, da es weniger (junge) Nachwuchskräfte gibt und gleichzeitig sich der Ausstieg aus dem Erwerbsleben „um etwa zehn Jahre nach hinten verschieben“ wird

Das „Defizitmodell“¹⁶, nach dem körperliche, kognitive, emotionale und soziale Kompetenzen mit zunehmendem Alter generell nachlassen,¹⁷ prägt immer noch das Bild, das Gesellschaft und auch ältere Arbeitnehmer von sich haben – obwohl weder kaum gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse zu den meisten Altersstereotypen existieren, noch in der Praxis von einem entsprechenden negativen Alterseffekt ausgegangen werden kann. Im Gegenteil. Ältere sind teilweise besser als jüngere Arbeitnehmer. Entsprechende Einschränkungen können durch Fachwissen und Erfahrung (über-)kompensiert werden.¹⁸ In einer „Wissensgesellschaft“¹⁹ ist zudem eine differenzierte Betrachtung wichtig. Zwar besteht bei schwerer körperlicher Arbeit ein negativer Zusammenhang zwischen Lebensalter und beruflicher Leistungsfähigkeit, bei (eher) geistiger Arbeit ist dieser hingegen positiv.²⁰ Erst allmählich setzt sich das „Kompensationsmodell“ durch.²¹ Der Abbau einzelner Fähigkeiten im Alter wird demnach durch den gleichzeitigen Aufbau anderer Qualitäten ausgeglichen.²² Die Beschäftigung Älterer ist insofern also nicht bloß ein „mehr oder weniger notwendiges Übel“ angesichts der Verknappung junger (Fach-)Arbeitskräfte, sondern selbst eine Chance.²³ Durch die „starke Tendenz zur Jugendorientierung“²⁴ und die bisherige Frühverrentungspolitik (und deren gesetzlich geregelte Förderung bis Ende 2009) fehlt es den Unternehmen allerdings häufig an konkreten Ansätzen zur Bindung älterer Arbeitnehmer.²⁵

Kommunikation, die sich an den Bedürfnissen der Arbeitnehmer orientiert, spielt bei der Personalbindung und -motivation eine „Schlüsselrolle“.²⁶ Als noch „junge Disziplin“²⁷ gewinnt interne bzw. Mitarbeiterkommunikation zunehmend an Bedeutung²⁸ und wird zum „entscheidenden Wettbewerbsfaktor“²⁹. Dennoch gilt „Kommunikation als Defizitfaktor Nr. 1“.³⁰ Im Personalbereich wird Kommunikation häufig auf externe Sta-

(Roßnagel 2009, S. 71). Das Durchschnittsalter der in Unternehmen Beschäftigten wird von momentan 43 auf 53 im Jahr 2030 ansteigen (vgl. Schmitz 2008, S. 133).

¹⁶ von Rosenstiel (2009), S. 43.

¹⁷ Vgl. ebd.

¹⁸ Vgl. Becker, M. (2010), S. 62, 70.

¹⁹ Bonß (2003).

²⁰ Vgl. von Rosenstiel (2009), S. 45f.

²¹ Becker, F.G. (2009), S. 337.

²² Vgl. ebd.

²³ Bertelsmann/BDA (2003), S. 21.

²⁴ Rump (2004), S. 8.

²⁵ Vgl. Plassmeier (2010), S. 2f.

²⁶ Schelenz (2007), S. 8.

²⁷ Jäger/Rolke (2011b), S. 6.

²⁸ Vgl. Jäger/Rolke (2011a), S. 13.

²⁹ Mast (2000), S. 9.

³⁰ Kayser (2009), S. 74.

kehrer beschränkt.³¹ Obwohl der Großteil älterer Arbeitnehmer es wünscht, werden interne Kommunikationsangebote nicht ausreichend zielgruppenspezifisch angeboten.³²

Ziel der Arbeit ist es, die Bedeutung der internen Kommunikation für die Bindung älterer Arbeitnehmer³³ zunächst theoretisch und mit Hilfe einschlägiger Studienergebnisse darzulegen, um anschließend ein erstes Konzept zu entwerfen, wie interne HR-Kommunikation praktisch umzusetzen ist, damit ein entsprechender Effekt erzielt werden kann.

Ausgehend von den Begriffserläuterungen von Mitarbeiterbindung und interner HR-Kommunikation (Kapitel 2.1 und 3.1) sollen in Abschnitt 2.5 die Grundzüge effektiven Retentionmanagements entwickelt werden. Sie dienen als Rahmen für das Konzept interner HR-Kommunikation für die Bindung älterer Arbeitnehmer (Kapitel 3.4). Letzteres ist wesentlicher Bestandteil von ersterem. Die beiden Kapitel 2 und 3 sind insofern auch als ineinander verschränkt zu verstehen: Abschnitt 2.2 stellt die Bedeutung von Personalbindung heraus, indem vor allem deren positive Wirkungen aufgezeigt werden. Als Grundlage für ein funktionierendes demografiefestes Retentionmanagement erläutert Kapitel 2.4 ausgehend vom Begriff des älteren Arbeitnehmers dessen besondere Kompetenzen und Bedürfnisse. Der empirisch verifizierte Effekt von Kommunikation auf die Mitarbeiterbindung wird in Abschnitt 3.3 dargelegt, nachdem zuvor prinzipielle Funktionen vorgestellt werden (Abschnitt 3.2). Da aber neben Kommunikation auch andere Faktoren für die Entstehung von Mitarbeiterbindung verantwortlich sind, werden in Kapitel 2.3 potentielle Ursachen beschrieben. Abschließend stellt ein Fazit die Chancen interner HR-Kommunikation für die Bindung älterer Arbeitnehmer zusammenfassend dar (Kapitel 4.1). Insofern Kommunikation aber kein „Allheilmittel“ ist, müssen die Grenzen eines entsprechenden Konzeptes abschließend diskutiert werden (4.2).

³¹ Vgl. Böcker/Schelenz (2009), S. 7.

³² Vgl. IGS (2008), S. 14.

³³ Fokus der hier skizzierten Ideen sind Arbeitnehmer 50plus. Jene Zielgruppe ist in Unternehmen bisher stark vernachlässigt worden (vgl. Schmitz 2008, S. 133).

2. Mitarbeiterbindung und organisationales Commitment

2.1 Mitarbeiterbindung – Begriffserläuterung und -abgrenzung

Mitarbeiterbindung bzw. *Commitment*³⁴ kann allgemein als „bond or linking of the individual to the organization“³⁵ bezeichnet werden. Ziel aus Unternehmenssicht ist es, „die Verweildauer Arbeitgeber gewünschter Mitarbeiter im Unternehmen zu verlängern und zu intensivieren“³⁶. Grundsätzlich kann zwischen einer emotional bzw. situativ bedingten „Mitarbeiterverbundenheit“³⁷ und einer vertraglich, ökonomisch bzw. funktional bedingten „Mitarbeitergebundenheit“³⁸ unterschieden werden.³⁹ Durch Gebundenheit werden jedoch die (zusätzlichen) Leistungsreserven der Arbeitnehmer „nicht entfesselt“⁴⁰. Insofern meint Commitment nicht nur die arbeitsvertragliche Bindung, sondern vor allem die mental-emotionale.⁴¹ Als „psychologischer Vertrag“⁴² ist Personalbindung beidseitig.⁴³ Es existieren gegenseitige Erwartungen und Verpflichtungen zur Leistungserbringung und Leistungsvergütung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter.⁴⁴ Zur Erklärung bzw. Beschreibung von Commitment gibt es zahlreiche Ansätze,⁴⁵ wobei das 3-Komponenten-Modell von Allen und Meyer⁴⁶ bis heute der einflussreichste Ansatz ist⁴⁷ und als „klassische Konzeption von Commitment“⁴⁸ bezeichnet werden kann. Es unterscheidet „affective commitment“ (emotionale Bindung, Identifikation und In-

³⁴ Die Bindung von Arbeitnehmern an das Unternehmen wird in der Literatur mit dem Konstrukt des (organisationalen) Commitments erfasst (vgl. Felfe 2008, S. 25). Eine abweichende Meinung hat Scholz (2011, S. 476), der zwar einen Zusammenhang zwischen beidem sieht, Commitment aber als „vorgelagerte Größe“ betrachtet.

³⁵ Mathieu/Zajac (1990), S. 171. Gleichzeitig muss festgestellt werden, dass keine einheitliche oder dominante Definition von Bindung existiert (vgl. Becker, F.G. 2010, S. 232).

³⁶ Pepels (2002), S. 130.

³⁷ Ebd., S. 132.

³⁸ Ebd., S. 134.

³⁹ Trotz hoher Mitarbeiterverbundenheit gibt es Fluktuation (z.B. wegen der Suche nach Abwechslung). Insofern sind auch Wechselbarrieren der Mitarbeitergebundenheit nötig (z.B. feste Arbeitsvertragslaufzeit; vgl. ebd., S. 132-137).

⁴⁰ Bröckermann (2004), S. 19.

⁴¹ Vgl. Scholz (2011), S. 459.

⁴² Drumm (2008), S. 384.

⁴³ Vgl. Klimecki/Gmür (2005), S. 332.

⁴⁴ Vgl. Drumm (2008), S. 384.

⁴⁵ Zunächst wurde Commitment als eindimensionales Konstrukt verstanden: Side-Bet-Theorie von Becker, H.S. (1960) und Affective-Dependence-Theorie von Porter et al. (1974). Heute hat sich hingegen die mehrdimensionale Konzeption durchgesetzt: Multidimensionaler Ansatz von O'Reilly III/Chatman (1986), multidimensionaler Ansatz von Allen/Meyer (1990), zweidimensionaler Ansatz von Cohen (2007) und Combined-Theorie von Somers (2009). Für einen Überblick siehe auch WeiBo/Kaur/Jun (2010).

⁴⁶ Vgl. Allen/Meyer (1990).

⁴⁷ Vgl. WeiBo/Kaur/Jun (2010), S. 14f.

⁴⁸ Felfe (2008), S. 41.

volverment hinsichtlich einer Organisation), „continuance commitment“⁴⁹ (wahrgenommene Kosten, die Organisation zu verlassen) und „normative commitment“ (Gefühl der Verpflichtung, in der Organisation zu bleiben).⁵⁰ Im konkreten Fall besteht die Bindung also häufig aus mehreren verschiedenen Facetten gleichzeitig.⁵¹

Von Mitarbeiterbindung abzugrenzen sind zahlreiche andere affektive Zustände bzw. Reaktionen, die wegen der hohen Zusammenhänge aber ungeklärten Kausalität mit Commitment als dessen Korrelate bezeichnet werden.⁵² Während *Arbeitszufriedenheit* die aktuelle „subjektive Bewertung der Arbeit“⁵³ bezeichnet, fokussiert Commitment eher die stabile, langfristige Bindung an das Unternehmen⁵⁴. Zwischen beiden Größen wird meist ein relativ hoher positiver Zusammenhang festgestellt,⁵⁵ gleichzeitig muss die Bindungslosigkeit (jüngerer) Arbeitnehmer nicht an der Unzufriedenheit mit der bestehenden Arbeit liegen, sondern möglicherweise am „variety seeking“⁵⁶. Zwei weitere verwandte Begriffe sind *Job Involvement* als „direkte Identifikation mit der Arbeitsaufgabe (...) bzw. Tätigkeit“⁵⁷ und *Psychological Ownership*⁵⁸ als das individuelle Erleben, (Mit-)Eigentümer z.B. von einem Unternehmen zu sein, und der damit gefühlten Verantwortung für die Unternehmung⁵⁹. Mit letzterem nahestehend ist das Konzept des *Organizational Citizenship Behavior*⁶⁰. Es bezeichnet das freiwillige Verhalten eines Arbeitnehmers, die Effizienz und Effektivität des Unternehmens zu unterstützen, ohne hierfür direkt formal belohnt zu werden.⁶¹ Grundsätzlich wird Organizational Citizenship Behavior aber als positive Konsequenz von Commitment und Psychological Ownership gedeutet.⁶² Weiterhin kann organisationales Commitment von *organisationaler Identifikation* unterschieden werden. Beide Begriffe bezeichnen die Bindung einer Person an eine Organisation. Insofern überschneiden sich beide Termini.⁶³ Unterschiede

⁴⁹ Continuance Commitment wird im deutschen Sprachraum auch als „fortsetzungsbezogene Bindung“ (Plassmeier 2010, S. 15) bezeichnet.

⁵⁰ Vgl. Allen/Meyer (1990), S. 1-4.

⁵¹ Vgl. Klimecki/Gmür (2005), S. 336.

⁵² Vgl. Mathieu/Zajac (1990), S. 175.

⁵³ Vgl. Plassmeier (2010), S. 18.

⁵⁴ Vgl. Felfe (2008), S. 154.

⁵⁵ Vgl. ebd., S. 155.

⁵⁶ Becker, F.G. (2009), S. 341.

⁵⁷ Plassmeier (2010), S. 20.

⁵⁸ Pierce/Rubinfeld/Morgan (1991), S. 140.

⁵⁹ Vgl. Martins (2010), S. 3f.

⁶⁰ Becker, F.G. (2006), S. 23.

⁶¹ Vgl. Martins (2010), S. 22.

⁶² Vgl. Felfe (2008), S. 113; Martins (2010), S. 22.

⁶³ Vgl. van Dick (2004), S. 2f.

gibt es jedoch hinsichtlich Perspektive und Zeithorizont. Denn während organisationale Identifikation die Gruppenperspektive mit der Zugehörigkeit zu einer Gruppe als Quelle (sozialer) Identität thematisiert und zeitlich eher flexibel und kontextabhängig ist, fokussiert organisationales Commitment mit der individuellen Einstellung gegenüber der Organisation eher die individuelle Perspektive und ist zudem zeitlich relativ stabil.⁶⁴

Aus Personalmanagementsicht sind noch zwei weitere Aspekte von Bedeutung: Erstens die Unterscheidung von Commitment als psychologischer „Zustand beim Mitarbeiter“ und *Retentionmanagement* als das Bemühen bzw. die „Aufgabe der Unternehmung im Sinne eines Bindungsmanagements“.⁶⁵ Zweitens die Tatsache, dass sich Bindung nicht nur auf ein Unternehmen beziehen kann, sondern es zahlreiche *unterschiedliche Bindungsobjekte* gibt, z.B. Commitment gegenüber dem Beruf, der Karriere, der Arbeitsgruppe, der Beschäftigungsform (Telearbeit, Zeitarbeit, etc.).⁶⁶ Insofern existiert eine „Vielzahl von Aktionsfeldern für die Personalbindungspolitik“.⁶⁷

2.2 Mitarbeiterbindung – Wirkungen

Mit dem Konzeptwandel von der Ein- zur Mehrdimensionalität veränderte sich auch der Fokus der Wirkungsstudien, weg von der einseitigen Untersuchung der Fluktuation(-sabsichten) hin zu weiteren möglichen (positiven wie negativen) Konsequenzen.⁶⁸

Laut einer aktuellen Metaanalyse, basierend auf dem 3-Komponenten-Modell von Allen und Meyer⁶⁹, zeigt affektives Commitment⁷⁰ einen negativen Effekt auf die (tatsächliche) Fluktuation, die Wechselabsicht, die Abwesenheit, den erlebten Stress und Arbeits-Familien-Konflikt des einzelnen Arbeitnehmers. Positiv korreliert es hingegen mit Job Performance und Organizational Citizenship Behavior. Die Wirkungen von normativem Commitment sind ähnlich; negative Zusammenhänge gibt es mit der Fluktuation und der Wechselabsicht, positive mit dem Organizational Citizenship Behavior des Mitar-

⁶⁴ Vgl. Felfe (2008), S. 25, 67-74; van Dick (2004), S. 2-7.

⁶⁵ Becker, F.G. (2010), S. 231, 235.

⁶⁶ Vgl. Felfe (2008), S. 41-50. Es ist allerdings bisher noch nicht ausreichend geklärt, wie viele Bindungen ein Arbeitnehmer gleichzeitig eingehen kann ohne Rollenkonflikte hervorzurufen (vgl. ebd., S. 52).

⁶⁷ Klimecki/Gmür (2005), S. 336. Fokus der Arbeit ist allerdings das organisationale Commitment älterer Arbeitnehmer.

⁶⁸ Vgl. WeiBo/Kaur/Jun (2010), S. 13f.

⁶⁹ Vgl. Allen/Meyer (1990)

⁷⁰ Insofern die Wirkungen, Korrelate und Vorbedingungen je nach betrachteter Dimension von Commitment variieren (vgl. Meyer et al. 2002, S. 21), wird der Effekt getrennt dargestellt.

beiters. Fortsetzungsbezogenes Commitment hingegen zeigt eine schwach negative Korrelation mit der Fluktuation, der Wechselabsicht und der Abwesenheit, gleichzeitig aber auch einen negativen Effekt auf die Job Performance eines Arbeitnehmers. Mit der Höhe des Continuance Commitments nehmen außerdem das individuell erlebte Stresslevel und der Arbeit-Familien-Konflikt zu.⁷¹

Generell bestehen die *Chancen* der Mitarbeiterbindung aus Mitarbeitersicht in der Gewissheit der Zugehörigkeit zu einer Gruppe und der Befriedigung emotionaler Bedürfnisse, der Orientierung und sozialen Unterstützung bei der Lösung individueller Probleme sowie der Identitätsbildung⁷². Aus Unternehmenssicht sind positive Effekte von Commitment erhöhtes Engagement, loyales Auftreten gegenüber Dritten⁷³ und die Bereitschaft, auch in schwierigen Zeiten zum Unternehmen zu halten, sowie die höhere Akzeptanz von Veränderungen und neuen Entwicklungen seitens der Mitarbeiterschaft.⁷⁴ Langfristig ist das Ziel von Commitment für das Unternehmen die Verhinderung unerwünschter Fluktuation, kurzfristig die Minimierung von Fehlzeiten, d.h. der Abwesenheit vom Arbeitsplatz während der vertraglich regulären Arbeitszeit (unentschuldigtes Fehlen, Krankheit).⁷⁵ Durch eine funktionierende Personalbindung erreicht entsprechend ein Unternehmen eine gewisse Konstanz (und Berechenbarkeit) der Einstellungen und Verhaltensweisen seiner Arbeitnehmer.⁷⁶

Wie die Ergebnisse der zitierten Metaanalyse andeuten, existiert auch eine „*dark side of commitment*“⁷⁷. Aus Mitarbeitersicht kann es in Folge von (überhöhter) Mitarbeiterbindung zu individueller Überlastung, Stress⁷⁸, Abhängigkeit und Stagnation in der Persönlichkeitsentwicklung, übertriebener Aufopferung sowie Burnout kommen. Für das Unternehmen riskant ist es, wenn ein vorhandenes Problem durch die Mitarbeiter nicht mehr richtig eingeschätzt, das Denken eingeeengt und unethisches Verhalten durch Konformitätsdruck vertuscht wird und es zu „Bereichsegoismen“ kommt und einzelne Mitarbeiter sich nicht mehr mit dem ganzem Unternehmen, sondern nur noch bestimmten

⁷¹ Vgl. ebd., S. 34-37.

⁷² Identität setzt sich aus einem individuellen und einem sozialen Aspekt zusammen: personale versus soziale Identität (vgl. Felfe 2008, S. 53).

⁷³ Kundenbindung beginnt bei der Bindung der Mitarbeiter (vgl. ebd., S. 13).

⁷⁴ Vgl. ebd., S. 12-15.

⁷⁵ Vgl. Klimecki/Gmür (2005), S. 332, 342ff.

⁷⁶ Vgl. DeCotiis/Summers (1987), S. 449.

⁷⁷ Felfe (2008), S. 238.

⁷⁸ Insofern (affektives) Commitment auch als Ressource dienen kann, die Belastungsfolgen von Stress zu mildern, ist eine Unterscheidung der verschiedenen Dimensionen von Bindung wichtig (vgl. ebd., S. 124f.).

Organisationsteilen identifizieren.⁷⁹ Wenn infolge der Bindung falscher, weil leistungsschwächerer Arbeitnehmer das Unternehmen weniger innovativ und kreativ wird, ist ein weiteres Risiko (falschen) Commitments.⁸⁰

Vor dem Hintergrund der Bindung älterer Arbeitnehmer stellen relativ häufigere Konflikte und eine geringere Produktivität altersheterogener Arbeitsgruppen ein zusätzliches Problem dar. Denn zwar kann es einerseits zum Wissenspooling kommen,⁸¹ unterschiedliche Generationen (mit unterschiedlichen Erfahrungen und Erwartungen) werden aber andererseits nicht immer konfliktfrei miteinander arbeiten können⁸². Zudem wurden Unternehmen, die entgegen des bisherigen Trends auch bewusst auf ältere Arbeitnehmer setzten, von Jüngeren als „Renterband“ gemieden.⁸³ Die Kooperation(-swilligkeit) zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern sollte deshalb entwickelt werden.⁸⁴ *Diversity Management* bietet sich hierfür als Rahmenkonzept zum effektiven Umgang mit Vielfalt in der Belegschaft an.⁸⁵

2.3 Mitarbeiterbindung – Ursachen

Das Wissen um die Vorbedingungen organisationalen Commitments ist bisher nur fragmentarisch.⁸⁶ Insofern *existiert auch nicht die Theorie zu dessen Entstehung*.⁸⁷ Anstelle einer elaborierten Theoriediskussion folgt deshalb eine Darstellung empirisch bestätigter Ursachen von Mitarbeiterbindung. Dabei ist zu beachten, dass die Frage der Kausalität für viele der folgenden Aspekte noch nicht abschließend geklärt ist, da die meisten Studien v.a. Querschnittsanalysen sind.⁸⁸

Eine erste umfassende Metaanalyse zum Thema hat mögliche Vorbedingungen in fünf verschiedene Ursachengruppen zusammengefasst. (1) *Individuell-persönliche Eigenschaften*: Alter (Commitment steigt mit zunehmendem Alter), Geschlecht (Frauen zeigen tendenziell höheres Commitment), Bildung (Commitment sinkt mit steigendem

⁷⁹ Vgl. ebd., S. 12-15, 237-240.

⁸⁰ Vgl. Mathieu/Zajac (1990), S. 191.

⁸¹ Vgl. von Rosenstiel (2009), S. 49.

⁸² Vgl. Venema (2008), S. 40.

⁸³ Ebd., S. 34.

⁸⁴ Vgl. von Rosenstiel (2009), S. 50.

⁸⁵ Vgl. Knauth (2007), S. 30. Siehe hierzu auch die beiden Konzepte der „intergenerativen Personalarbeit“ (Schmitz 2008, S. 150) und des „Age Diversity Managements“ als „Integration von Mitarbeitern aller Altersgruppen“ (Bieling/Reichart/Stock-Homburg 2011, S. 32).

⁸⁶ Vgl. Postmes/Tanis/de Wit (2001), S. 229.

⁸⁷ Vgl. Mathieu/Zajac (1990), S. 188f.

⁸⁸ Vgl. Meyer et al. (2002), S. 43.

Bildungsgrad – eine mögliche Erklärung sind die mit höherer Bildung gestiegenen Joboptionen bzw. Erwartungen an den Job, die ein Unternehmen dann aber nicht erfüllen kann), Familienstand (verheiratete Arbeitnehmer zeigen höheres Commitment), Beschäftigungsdauer in der aktuellen Position bzw. im Unternehmen (Commitment steigt mit der Beschäftigungsdauer), wahrgenommene Kompetenz (Commitment ist um so höher, je kompetenter sich ein Arbeitnehmer selbst einschätzt), Bedürfnisbefriedigung (Commitment steigt mit der Befriedigung der Bedürfnisse nach persönlicher Weiterentwicklung und Anerkennung durch das Unternehmen), individuelle Fähigkeiten (Commitment steigt mit dem Niveau an Fähigkeiten – ein möglicher Grund ist die entsprechende Be- und Entlohnung von für das Unternehmen besonders wertvollen Leistungsträgern), Arbeitsentgelt (Commitment steigt mit der Lohnhöhe), Joblevel (Commitment steigt mit der Hierarchiestufe des Arbeitnehmers), protestantische Arbeitsethik (Commitment ist umso höher, je eher harte Arbeit individuell als Wert an sich eingeschätzt wird). (2) *Eigenschaften des Jobs*: Anforderungsvielfalt (Commitment steigt mit der Beanspruchung verschiedener Fähigkeiten des Arbeitnehmers), Autonomie (Commitment korrespondiert mit der Autonomie bei der Erledigung der eigenen Arbeit), Herausforderung (Commitment steigt mit der Herausforderung im Job), Komplexität (Commitment erhöht sich mit der Komplexität der eigenen Arbeitsaufgabe).⁸⁹ (3) *Rollenstatus des Arbeitnehmers*: Rollenkonflikt (Commitment sinkt mit der individuellen Wahrnehmung eines Rollenkonflikts), Rollenambiguität (Commitment steigt mit der Eindeutigkeit der Arbeitnehmerrolle), Rollenüberlastung (Commitment sinkt mit der Überladung von Anforderungen an die Rolle). (4) *Verhältnis zwischen Führungskraft und Arbeitsgruppe*: Kohäsion (uneindeutiger Zusammenhang mit Commitment; teils negativ, teils positiv), Aufgabeninterdependenz (Commitment steigt mit dem Interdependenzgrad – ein möglicher Grund ist die verbesserte Wahrnehmung des individuellen Beitrags bei hoher Interdependenz, was Commitment ansteigen lässt), „Leader initiating structure and consideration“⁹⁰ (positiver Zusammenhang mit Commitment), Führungskommunikation (positiver Zusammenhang mit Commitment – ein Vorgesetzter, der rechtzeitig und umfassend informiert, erhöht das Commitment seiner Untergebenen),

⁸⁹ In Anlehnung an das Job Characteristics-Modell von Hackman und Oldham (1976, S. 271) wird das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung als Moderator des Zusammenhangs von Jobeigenschaften und Commitment verstanden (vgl. Mathieu/Zajac 1990, S. 179).

⁹⁰ Ebd., S. 180. Die Merkmale „consideration“ und „initiating structure“ dienen der Darstellung des Führungsverhaltens. Ersteres meint ein Führerverhalten gegenseitigen Vertrauens und Respekts, den Ideen und Gefühlen der Untergebenen gegenüber, letzteres die zielorientierte Rollendefinition eines Führers und seiner Untergebenen (vgl. Schriesheim/Kerr 1974, S. 756).

partizipativer Führungsstil (positiver Zusammenhang mit Commitment). (5) *Generelle Eigenschaften der Organisation*: Größe (kein eindeutiger Zusammenhang – grundsätzlich ist einerseits denkbar, dass mit zunehmender Größe die Organisation unpersönlicher wird und somit das Commitment sinkt, andererseits aber auch mit der Größe die Karrierechancen steigen und folglich auch die Mitarbeiterbindung), Zentralität der Organisationsstruktur (Commitment steigt mit dem Grad der Dezentralisierung und der partizipativen Entscheidungsfindung).⁹¹

Insofern Mitarbeiterbindung ein mehrdimensionales Konstrukt ist und die Vorbedingungen variieren, müssen sie auch je *Dimension* getrennt dargestellt werden.⁹² Die bereits in Kapitel 2.2 erwähnte aktuelle Metaanalyse von Meyer et al. (2002) berücksichtigt das. Denn zwar zeigen alle drei Formen von Commitment einerseits einheitlich eine schwache positive Korrelation mit den demografischen Größen Alter und Beschäftigungsdauer in der Organisation und der aktuellen Position sowie einen (schwachen) negativen Zusammenhang mit der Existenz möglicher Jobalternativen und der Übertragbarkeit der Ausbildung auf unternehmensexterne Kontexte, *widersprechen sich* jedoch andererseits hinsichtlich des Zusammenhangs mit Aspekten der Arbeitserfahrung. Während affektives und normatives Commitment einen (starken) positiven Zusammenhang mit organisationaler Unterstützung, transformationaler Führung und Gerechtigkeitsempfinden und einen negativen Zusammenhang mit Rollenambiguität und Rollenkonflikt aufzeigen, besteht hinsichtlich fortsetzungsbezogenem Commitment diametral entgegengesetzt eine negative Korrelation mit organisationaler Unterstützung, transformationaler Führung und Gerechtigkeitsempfinden sowie eine positive Korrelation mit Rollenambiguität und Rollenkonflikt.⁹³

Anders als bei der Untersuchung der Wirkungen organisationalen Commitments gibt es hinsichtlich der Ursachen kein konsistentes Bild, zumal noch nicht alle (potentiellen) Ursachen identifiziert wurden. Der Aspekt der *Kommunikation* könnte insofern die bisherigen Studien sinnvoll erweitern.⁹⁴

⁹¹ Vgl. Mathieu/Zajac (1990), S. 175, 177-180.

⁹² Vgl. Meyer et al. (2002), S. 21. Bei der Diskussion der Ursachen ist außerdem zu beachten, dass für eine Übertragung auf andere, nicht gesamtorganisationale Kontexte bisher zu wenige empirisch gesicherte Daten vorliegen. Grundsätzlich scheinen je Kontext spezifische Vorbedingungen für die Entstehung von Commitment ausschlaggebend zu sein (vgl. Meyer/Allen 1997, S. 91-104).

⁹³ Vgl. Meyer et al. (2002), S. 28-32.

⁹⁴ Vgl. Trombetta/Rogers (1988), S. 494f.

2.4 Mitarbeiterbindung älterer Arbeitnehmer – Wesentliche Bedingungen und Einflussgrößen

Grundsätzlich kann von einem „moderaten“ Ansteigen (organisationalen) Commitments mit zunehmendem Alter ausgegangen werden.⁹⁵ Allein die „Interpretation (ist) nicht ganz unproblematisch“.⁹⁶ Mögliche Erklärungen sind, dass (a) das Alter den Effekt originär erzeugt (z.B. durch eine generell gesenkte Anspruchshaltung), (b) ältere Arbeitnehmer durch ihre gewöhnliche längere Beschäftigungsdauer im Unternehmen auch mehr positive Erfahrungen gesammelt haben oder (c) heutige ältere Personen einer Organisation grundsätzlich loyaler gegenüber sind (Generationeneffekt).⁹⁷ Vieles spricht dafür, dass das höhere Commitment älterer Arbeitnehmer mit der Sozialisation der heutigen Alten zu tun hat und nicht mit ihrem kalendarischen Alter.⁹⁸ Selbst wenn der *Alterseffekt* durch die längere Beschäftigungsdauer verursacht wäre, bei den aktuell jüngeren Generationen sind kontinuierliche Erwerbsverläufe bei einem einzigen Unternehmen immer seltener.⁹⁹ Es ist insofern notwendig, die Mitarbeiterbindung älterer Arbeitnehmer langfristig auf die personalpolitische Agenda zu setzen. Hierfür wichtig ist es, zu wissen, was ältere Arbeitnehmer zum Bleiben motiviert.

„Wann (aber) ist ein Mensch (eigentlich) alt? Vor 100 Jahren mag das vielleicht mit 50, vor 50 Jahren mit 60 gewesen, heute mit 70, morgen erst mit 80 sein.“¹⁰⁰ Tatsächlich ist *Alter* ein *relativer Begriff*, der abhängig ist vom beruflichen Status, dem Qualifikationsniveau, der Art der Tätigkeit und der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit des Einzelnen. Es ist demnach v.a. eine Frage, inwiefern eine Person motivational und leistungsmäßig konkreten Anforderungen am Arbeitsplatz gewachsen ist.¹⁰¹ Ein Unternehmen braucht leistungsfähige und -willige Arbeitnehmer, „mit welchen demografischen Rahmendaten die Mitarbeiter Leistung erbringen, ist eher nebensächlich und eine Detail- und Umsetzungsfrage“¹⁰². Insofern Beschäftigte ab 50 Jahren kaum als eigene Zielgruppe wahrgenommen werden (und entsprechend spezifische personalpolitische Angebote fehlen)¹⁰³, und das betriebliche Management üblicherweise Mitarbeiter ab 50

⁹⁵ Vgl. z.B. Felfe (2008), S. 145.

⁹⁶ Vgl. ebd., S. 242.

⁹⁷ Vgl. Plassmeier (2010), S. 30, 242.

⁹⁸ Vgl. Staffelbach/Bruggmann (2000), S. 11.

⁹⁹ Vgl. Plassmeier (2010), S. 30.

¹⁰⁰ Eggen (2008), S. 228.

¹⁰¹ Vgl. Brandenburg/Domschke (2007), S. 64ff.

¹⁰² Venema (2008), S. 29.

¹⁰³ Vgl. IGS (2008), S. 2, 8.

zu sogenannten älteren Arbeitnehmern zählt¹⁰⁴, stellen *Beschäftigte 50plus* den Fokus dieser Arbeit dar.

Entgegen den Annahmen des Defizitmodells kommt es nicht zu einer generellen Leistungsminderung im Alter, sondern zu einer *Verlagerung der Kompetenzen* (Kompensationsmodell).¹⁰⁵ Die Leistungserbringung ist unabhängig vom Lebensalter; statt zu einer Leistungsminderung kommt es zu einer -wandlung. Probleme werden altersunabhängig flexibel und situativ angepasst gelöst (divergentes statt konvergentes Denken). Allerdings verändern sich die Lern- und Wahrnehmungsprozesse im Lebensverlauf. Die Gedächtnisleistung und Problemlösefähigkeit (Kreativität) sind im Alter (quantitativ) geringer ausgeprägt. Fachwissen und Erfahrung können dieses „Manko“ allerdings kompensieren. Entgegen der Annahme eines generellen Motivationsabbaus streben junge wie ältere Arbeitnehmer nach Leistung und Selbstverwirklichung, wobei das Streben nach Macht eher bei den Jüngeren, das Streben nach Sicherheit eher bei den Älteren im Vordergrund steht. Jüngere weichen Konflikten eher aus bzw. leugnen diese. Ältere Mitarbeiter versuchen hingegen Stress und Konflikte problembezogen zu bewältigen (bzw. präventiv zu vermeiden), was ein, mit dem Alter ansteigendes, ganzheitliches Verständnis von Situationen voraussetzt.¹⁰⁶

Wird der einzelne Mitarbeiter als Kunde der Personalarbeit verstanden¹⁰⁷ und sollen die Maßnahmen der Mitarbeiterbindung effizient und zielgruppengenau gestaltet werden, ist die genaue Kenntnis der *Bedürfnisse und Interessen* der anvisierten Arbeitnehmer wichtig¹⁰⁸. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass sich die persönlichen Werte und Bedürfnisse (ebenso wie die Lebenssituation insgesamt) im Lebensverlauf verändern.¹⁰⁹

¹⁰⁴ Vgl. Brandenburg/Domschke (2007), S. 63.

¹⁰⁵ Vgl. Becker, F.G. (2009), S. 337, Becker, M. (2010), S. 62.

¹⁰⁶ Vgl. ebd., S. 64-68, 70.

¹⁰⁷ Vgl. Becker, F.G. (2009), S. 328.

¹⁰⁸ Vgl. Sauer mann (2002), S. 117. Die Idee des „know your audience“ (McIntosh 2001, S. 11) ist vor allem vor dem Hintergrund aktueller Studienergebnisse relevant. Laut Arbeitsklimabarometer 2008 vom IFAK-Institut fühlen sich nur zwölf Prozent der Arbeitnehmer ihrem Arbeitgeber verbunden. Das Nichteingehen auf die Bedürfnisse stellt hierbei eine wesentliche Ursache für die hohe Demotivation der Mitarbeiter dar (vgl. IFAK 2010, o.S.). Gleichzeitig muss festgestellt werden, dass Personaler nur unzureichend über die Bedürfnisse der Mitarbeiter Bescheid wissen; so die Ergebnisse der HR-Image-Studie 2011. Zwar denken 68 Prozent der Personaler, dass sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter kennen, die Mitarbeiter selbst stimmen dieser Aussage hingegen nur zu 32 Prozent zu (vgl. Beck, C./Bastians 2011, S. 13).

¹⁰⁹ Vgl. Plassmeier (2010), S. 3. Gleichzeitig existieren aber auch viele Gemeinsamkeiten zwischen den Altersgruppen und eine unterschiedliche Wertigkeit einzelner Einflussfaktoren auf (affektives) Commitment in Abhängigkeit vom Alter ist nur teilweise auszumachen (vgl. ebd., S. 221ff.).

Insofern ist eine *altersdifferenzierte Betrachtung* notwendig.¹¹⁰ Die bereits dargestellten Fähigkeiten deuten erste wesentliche Aspekte an, die als Unternehmen berücksichtigt werden sollten. Bedürfnisse, deren subjektive Bedeutung im Altersverlauf abnimmt, sind jene nach Aufstieg, vielseitiger und herausfordernder Arbeit, (fachlicher) Unterstützung durch den Vorgesetzten sowie fachlicher und persönlicher Weiterentwicklung.¹¹¹ Mit dem Alter zunehmend wichtiger werden Anerkennung und Wertschätzung gegenüber der eigenen Leistung und Person, das Gefühl des Gebrauchtwerdens und der Verantwortung für Andere (u.a. die Weitergabe von Wissen und Erfahrung an jüngere Kollegen) sowie Entscheidungsfreiheit und Mitbestimmungsmöglichkeiten. Wertigkeiten, die einen (umgekehrt) u-förmigen Verlauf haben, sind eine angemessene Work-Life-Balance, die v.a. in der mittleren Altersphase der Familiengründung und Elternpflege wichtig ist, sozialer Kontakt und Austausch, die insbesondere für jüngere und ältere Arbeitnehmer gleichsam von hoher Bedeutung sind¹¹², und die wahrgenommene Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit, die als Gegenpol zur Statusorientierung ebenfalls v.a. bei älterem und (idealistischem) jungen Personal bedeutsam ist. Gleichbleibend wichtig sind die Zusammenarbeit mit und Unterstützung durch Kollegen sowie das Wohlbefinden bzw. die Freude am Arbeitsplatz und Beruf.¹¹³

2.5 Retentionmanagement – Mitarbeiterbindung als Managementaufgabe

Entgegen der reaktiven Verhaltensweise vieler Organisationen und der „try it and see“-Mentalität ist ein *proaktiver, systematischer (und kontinuierlicher) Ansatz zur Mitarbeiterbindung* wichtig.¹¹⁴ Retentionmanagement, als das organisationale Bindungsmanagement¹¹⁵, „ist kein Zufall“¹¹⁶. Es „umfasst alle zielgerichteten und systematischen Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, die für das Unternehmen strategisch wichti-

¹¹⁰ Vgl. von Rosenstiel (2009), S. 49f. Siehe hierzu auch das Konzept der „altersgerechten bzw. lebensphasenorientierten“ Personalarbeit (Rump 2004, S. 8) und der „Ansatz des differenziellen Alterns“ (van den Busch/Rohde 2007, S. 82).

¹¹¹ Es existiert allerdings auch die Ansicht von einem gleichbleibenden Entwicklungsbedürfnis; geringere Teilnehmerzahlen sind insofern vielmehr dem mangelnden Weiterbildungsangebot für Ältere geschuldet (vgl. Plassmeier 2010, S. 75-84).

¹¹² Die Bedeutung von Kommunikation als Mittel der Interaktion nimmt im Alter also vermutlich sogar zu statt ab.

¹¹³ Vgl. ebd. Ältere Arbeitnehmer sind (ebenso wie jüngere) individuell. Es gibt nicht *die* älteren Arbeitnehmer (vgl. McIntosh 2001, S. 5). Auch Alte haben sehr unterschiedliche Interessen und Motivlagen; von ausgebrannt, nicht ausreichend qualifiziert oder auf das Einkommen angewiesen bis (hoch-) motiviert und -qualifiziert, auf der Suche nach neuen Herausforderungen (vgl. Böhlich 2011, S. 39).

¹¹⁴ Vgl. Phillips/Connell (2003), S. 20-23.

¹¹⁵ Vgl. Becker, F.G. (2010), S. 235.

¹¹⁶ Althausser (2008), S. 78.

gen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und deren Leistung und Loyalität zu fördern.¹¹⁷

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung hat ein entsprechendes *Konzept* entwickelt,¹¹⁸ das grundsätzlich aus drei Teilen besteht: dem strategischen Retentionmanagement, dem operativen Teil und dem (kontinuierlichen) Retentioncontrolling. Der *strategische Part* schafft die Voraussetzungen für den operativen, indem er ausgehend von der unternehmerischen Zielsetzung die spezifische Retentionstrategie formuliert und die retentionkritischen Positionen identifiziert (durch Analyse des vorhandenen Mitarbeiterbestands und der allgemeinen sowie qualifikationsspezifischen Arbeitsmarktlage), die bindungsrelevante(-n) Zielgruppe(-n) bestimmt¹¹⁹ und entsprechende Motivations- und Demotivationsfaktoren¹²⁰ analysiert.¹²¹ Hierbei wichtig ist auch, das Bindungsobjekt (Unternehmen insgesamt, einzelne Abteilung, direkter Vorgesetzter, etc.)¹²² und den Zeithorizont der Bindung¹²³ genau zu bestimmen. Das *operative Retentionmanagement* beschäftigt sich anschließend mit der Bestimmung und Durchführung konkreter Maßnahmen zur (affektiven) Mitarbeiterbindung (entweder bezogen auf die Gesamtbelegschaft, einzelne Mitarbeitergruppen oder eine Einzelperson).¹²⁴ Das *Controlling* des Retentionmanagementprozesses meint schließlich zum einen die Bewertung der Steuer-

¹¹⁷ DGFP (2004), S. 33.

¹¹⁸ Für ein ähnliches Vorgehen siehe auch den „strategic accountability approach“ von (Phillips/Connell 2003, S. 22-35).

¹¹⁹ „Eine hundertprozentige Bindung aller kann aus Bedarfs- und Kostengründen nicht intendiert sein.“ (Becker, F.G. 2010, S. 236) Die zwei Dimensionen des Modells von Lepak/Snell (1999, S. 36-42), Spezifität des individuellen Fähigkeitsprofils und strategische Bedeutung der Qualifikation für das Unternehmen, können bei der Entscheidung helfen, welches Personal gebunden werden soll. Commitment ist v.a. bei jenen Mitarbeitern zu erreichen, die über ein sowohl spezifisches wie auch strategisch bedeutsames Fähigkeitsprofil verfügen. Die personalpolitische Maxime der Bindung gilt insofern nur für die Kernbelegschaft, während bei Randbelegschaften (Zeitarbeiter, geringfügig, zeitlich befristet Beschäftigte) vielmehr Flexibilität wichtig scheint (vgl. Bertelsmann/BDA 2003, S. 24f.).

¹²⁰ Mögliche (De-)Motivatoren für ältere Arbeitnehmer wurden bereits in Kapitel 2.4 diskutiert. Altersunabhängige, allgemeine bindungsrelevante Motivatoren sind Persönlichkeitsentfaltung, Einfluss, Status, materielle Sicherheit, soziale Einbindung, Konstanz (aber auch Veränderung), Orientierung und Sinn, Wettbewerb und Balance. Entsprechende Motivationsbarrieren stellen monotone Arbeitsinhalte, Störungen im Verhältnis zwischen Betriebsangehörigen, unklare Entwicklungsrichtungen des Unternehmens und fehlende Anerkennung dar (vgl. DGFP 2004, S. 21ff.). Was Bindung letztlich erzielt, muss mittels Arbeitnehmerumfragen ermittelt werden (vgl. Brickwedde 2007, S. 227). Aber auch sogenannte Exitinterviews helfen dabei, die Gründe für das Bleiben (bzw. Ausscheiden) zu analysieren (vgl. Scholz 2011, S. 467ff.).

¹²¹ Vgl. DGFP (2004), S. 33-38.

¹²² Vgl. Becker, F.G. (2010), S. 237.

¹²³ Überwiegend geht es um einen „Power-Strip-Effekt“, nicht „Uhu-Effekt“ der Bindung (vgl. Becker, F.G. 2009, S. 343).

¹²⁴ Für Unternehmen besonders interessant ist das affektive, gefühlsbezogene Commitment, weniger das fortsetzungsbezogene mit seinen aus Unternehmens- und Arbeitnehmersicht (auch) negativen Konsequenzen (vgl. Felfe 2008, S. 130).

barkeit und Einsetzbarkeit der Maßnahmen, zum anderen aber auch die Kontrolle der Wirksamkeit (wurde Commitment bei der Belegschaft erreicht).¹²⁵ Von besonderer Wichtigkeit (und leider auch Schwierigkeit) ist hierbei der Aufbau geeigneter (vor-) ökonomischer (also auch sozial-psychologischer) Kennzahlensysteme (z.B. Balanced Scorecard), um den Effekt der Bindung besser einzuschätzen und die in Bilanzen gebundenen Arbeitnehmer nicht nur als Personalkosten, sondern auch als entsprechende Leistungsträger (z.B. für Kundenzufriedenheit) wahrzunehmen.¹²⁶

Retentionmanagement ist unternehmensspezifisch zu gestalten. Es gibt kein „Standardmodell“, das immer und überall gültig wäre.¹²⁷ Es soll deshalb ausdrücklich vor der „gefährlichen Trivialität“ ungeprüfter Maßnahmenkataloge gewarnt werden, die schnell Erfolg versprechen, ohne ihn im Einzelfall halten zu können.¹²⁸ Die folgenden *Maßnahmen*¹²⁹ dienen deshalb weniger als „Norm“, denn vielmehr als Vorschlag. Ziel eines Retentionmanagements für ältere Arbeitnehmer muss es letztlich sein: „(1) becoming the kind of company for which older workers want to work; (2) reorganizing company benefits, programs, and job structure to meet the needs of an aging workforce; and (3) keeping all employees’ skills current by means of training and retraining programs“.¹³⁰ Es geht darum, gleichzeitig Faktoren zu fördern, die Commitment steigern, und jene Aspekte zu reduzieren, die eine erfolgreiche Bindung gefährden.¹³¹ Es sollte sich auf die wichtigsten Ansätze konzentriert werden, anstatt (zu) viele Lösungen auszuprobieren.¹³² Retentionmanagement bezieht sich entsprechend des Konzepts der Deutschen Gesellschaft für Personalführung auf *vier Handlungsfelder*: Führung, Anreizsysteme, Personalrekrutierung, -auswahl und -entwicklung sowie Arbeitsgestaltung.¹³³ Konkrete Maßnahmen zur Steigerung des Commitments sind entsprechend eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Basis gegenseitiger Wertschätzung, Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungen und Unternehmenserfolg, Transparenz durch offene Kommunikation

¹²⁵ Vgl. DGFP (2004), S. 33-38.

¹²⁶ Vgl. Stührenberg (2004), S. 41f.

¹²⁷ DGFP (2004), S. 107f.

¹²⁸ Scholz (2011), S. 465f. In dieser Hinsicht ist auch Kapitel 3.3 zu verstehen, das vor dem praktisch umsetzbaren Konzept (Kapitel 3.4) den Effekt interner HR-Kommunikation zunächst wissenschaftlich-empirisch untersucht.

¹²⁹ Einzelne Instrumente und Maßnahmen sind wahrscheinlich in (vielen) Unternehmen vorhanden. Durch ein effektives Retentionmanagement ist jedoch zusätzlich ein systematischer Abgleich bestehender Instrumente bezüglich ihrer Brauchbarkeit möglich (vgl. DGFP 2004, S. 107).

¹³⁰ McIntosh (2001), S. 14.

¹³¹ Vgl. Felfe (2008), S. 131.

¹³² Vgl. Phillips/Connell (2003), S. 21.

¹³³ Vgl. DGFP (2004), S. 17.

(Führung), der richtige Mix aus (nicht-)monetären Anreizen (neben der Entlohnung auch z.B. individualisierte, flexible Arbeitszeitmodelle; Anreizsysteme), ein angemessener Stil der schriftlichen sowie mündlichen Kommunikation und des Verhaltens des Unternehmens (z.B. eine realistische Darstellung der künftigen Arbeitsstelle, die Kommunikation von Mitarbeitern als wertvolle Ressourcen und nicht unliebsamer Kostenfaktor; Personalrekrutierung, -auswahl und -entwicklung) und das Gestalten der Arbeit so, dass die Aufgaben auf die individuellen Fähigkeiten bezogen sind, als individuelle Herausforderung wahrgenommen werden und die Bedeutung jeder Aufgabe für die Organisation insgesamt deutlich wird (Arbeitsgestaltung).¹³⁴

Die dargestellten Punkte machen die *zentrale Bedeutung von Kommunikation* für ein funktionierendes Retentionmanagement deutlich. Kommunikation ist entweder selbst zentraler Aspekt einzelner Maßnahmen oder fungiert gewissermaßen als Kontextfaktor vieler der genannten Vorschläge.¹³⁵ Auch bewirkt Kommunikation, dass andere Retentionmaßnahmen künftig besser wahrgenommen werden können.¹³⁶ Das in Kapitel 3.4 dargestellte Konzept zu interner HR-Kommunikation stellt insofern einen integralen Bestandteil des Retentionmanagements für die Bindung älterer Arbeitnehmer dar.

3. Interne HR-Kommunikation für die Bindung älterer Arbeitnehmer

3.1 Interne HR-Kommunikation – Begriffserläuterung

Kommunikation als „spezifische Form der Interaktion“¹³⁷ kann als „intentionale Informationsweitergabe“¹³⁸ verstanden werden. Gleichzeitig ist Kommunikation aber nicht bloß Information.¹³⁹ Insbesondere aus konstruktivistischer Theorieperspektive ist sie weniger nur die Informationsübertragung (vom Sender), als vielmehr deren Bedeu-

¹³⁴ Vgl. ebd., S. 57-74.

¹³⁵ Die subjektive Wahrnehmung der Arbeitnehmer spielt eine zentrale Rolle in der Entwicklung von Commitment („perception is more important than reality“, Meyer/Allen 1997, S. 88). Retentionmanagement bedeutet insofern also v.a. auch die Beeinflussung der Wahrnehmung (vgl. ebd., S. 66). Kommunikation als Kontextfaktor kann eine gewünschte Wahrnehmung übermitteln helfen (vgl. auch ebd., S. 89) und „stellt quasi die Infrastruktur für die Anwendung der anderen Instrumente dar“ (Weißrieder/Kosel 2005, S. 76).

¹³⁶ Die systematische Nutzung der Kommunikationspolitik ist wichtig, insofern die „Kommunikationsoffensive im Unternehmen deutlich wirksamer (ist für ein effektives Retentionmanagement) als die Einführung weiterer Maßnahmen“ (DGFP 2004, S. 57, 74f.).

¹³⁷ Hentze et al. (2005), S. 376.

¹³⁸ Bentele/Beck, K. (1994), S. 20. Empirisch ist Kommunikation gleichwohl meist gleichzeitig absichtliche Mitteilung und nicht-absichtliche Informationsweitergabe (vgl. ebd. und Watzlawick/Beavin/Jackson 2000, S. 53 und ihr Axiom „Man kann *nicht* nicht kommunizieren.“).

¹³⁹ Vgl. Mast (2010b), S. 219.

tungskonstruktion (beim Empfänger).¹⁴⁰ Generell beschreibt der Kommunikationsbegriff die wechselseitige, zielgerichtete und symbolisch vermittelte erfolgreiche Aktualisierung von Bedeutungsinhalten zwischen (mindestens zwei) Menschen mit der „allgemeinen Intention“ der „Verständigung“¹⁴¹ und hierdurch der „speziellen Intention“ der eigentlichen „Interessenrealisierung“ kommunikativen Handelns mit Hilfe eines Mediums (z.B. personale versus technische Medien, Sprache versus Zeitung).¹⁴²

Unternehmenskommunikation umfasst „die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.“¹⁴³ Interne (Unternehmens-)Kommunikation sind in dieser Hinsicht „alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens (...) ablaufen“.¹⁴⁴ Differenziert werden muss hierbei die „klassische Mitarbeiterkommunikation“, die meist unidirektional und nicht zielgruppenspezifisch ist, und die „systematische Mitarbeiterkommunikation“, d.h. der bidirektionale, zielgruppenorientierte Dialog.¹⁴⁵ *Interne HR-Kommunikation* bezeichnet diejenige interne Kommunikation, die durch die Personalabteilung maßgeblich initiiert und ausgeführt bzw. von personalpolitischen Themen getragen wird.¹⁴⁶

Zusätzlich soll noch auf zwei wesentliche Unterscheidungen von interner HR-Kommunikation hingewiesen werden. Sie kann *vertikal als Abwärts- oder Aufwärtskommunikation* und *horizontal als formale oder informale Kommunikation* erfolgen. Abwärts gerichtete Kommunikation hat v.a. die Information über die zu erledigenden

¹⁴⁰ Vgl. Arnold (2010), S. 22. Kommunikationsabsicht und Kommunikationswirkung müssen nicht übereinstimmen (vgl. ebd., S. 25).

¹⁴¹ Insofern Kommunikation ohne Verständigung unmöglich ist (d.h. dieselben Bedeutungen konnten zwischen den Kommunikationspartnern nicht aktualisiert werden), ist Feedback als „Erfolgskontrolle“ kommunikativen Handelns zentral (Burkart 2002, S. 66).

¹⁴² Vgl. ebd., S. 20-66. Ein einfaches Grundmodell jedes Kommunikationsprozesses besteht folglich aus vier Faktoren: Sender (bzw. „Kommunikator“), Empfänger (bzw. „Rezipient“), Aussage (bzw. Bedeutungsinhalt) und Medium (Transportmittel der Aussage).

¹⁴³ Bruhn (2010), S. 5.

¹⁴⁴ Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S. 223. Adressat interner Kommunikation können neben den Mitarbeitern auch deren Familienangehörige, ehemalige Mitarbeiter und Pensionierte sowie Kunden sein (vgl. Zaugg 2009, S. 232).

¹⁴⁵ Vgl. Bruhn (2011), S. 1163. Im Prozess wechselseitiger Kommunikation kann nicht eindeutig zwischen Sender und Empfänger unterschieden werden (vgl. Burkart 2002, S. 71f.).

¹⁴⁶ Sie bzw. die „Personalkommunikation umfasst sämtliche Kommunikationsstrategien, -maßnahmen und -methoden, die der Gewinnung, Bindung, Entwicklung, Motivation und Information von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dienen“ (Schelenz 2007, S. 5).

Aufgaben und Direktiven, das Feedback über die individuelle Arbeitsleistung sowie die Vermittlung von Wertvorstellungen zum Ziel, aufwärts gerichtete Kommunikation hingegen insbesondere das Geben von Meinungen, von Vorschlägen zur Verbesserung von Arbeitsprozessen und von Kontrollinformationen in Form von Arbeitsberichten. Formale Kommunikation wird nach den Vorgaben der Aufbau- und Ablauforganisation gestaltet und dient v.a. der Aufgabenkoordination und dem Informationsaustausch. Ergänzt wird sie um den informalen Aspekt, der ihr diametral gegenüberstehen, aber auch als zusätzlicher Kommunikationskanal genutzt werden kann und die sozialen Bedürfnisse der Arbeitnehmer befriedigt und so zusätzlich motiviert.¹⁴⁷

3.2 Interne HR-Kommunikation – Wirkungen und Funktionen

Dass Kommunikation eine Wirkung erzielt (und damit auch bestimmte Funktionen erfüllen kann), zeigen *zahlreiche Studien seit den Anfängen der Kommunikationsforschung* und den Yale Studies um Hovland.¹⁴⁸ Die Wirksamkeit ist dabei grundsätzlich abhängig vom „kommunikativen Stimuli“ (Merkmale der vermittelten Aussage, des Kommunikators, des Mediums und der Kommunikationssituation), den „Prädispositionen der Rezipienten“ (vorhandene Einstellungen und kognitive Fähigkeiten des Empfängers) sowie den „internen Mediatisierungsprozessen“ (Kommunikation als dreistufiger Rezeptionsvorgang der Aufmerksamkeit, des Verstehens und der Annahme des Aussageninhalts).¹⁴⁹

Um in einer dynamischen Umwelt (über-)lebensfähig zu sein, benötigt ein Unternehmen Beschäftigte, die Mitverantwortung übernehmen können (und wollen). Eine erste wichtige Funktion von interner HR-Kommunikation ist deshalb die *Information* (über unternehmensnotwendige Aufgaben, Ziele und Zusammenhänge).¹⁵⁰ Eine weitere kommunikative Aufgabe ist der Erfahrungsaustausch und die *Wissensvermittlung*, z.B. der „Wissenstransfer zwischen den Generationen“ durch altersgemischte Teams bzw. Tandems

¹⁴⁷ Vgl. Hentze et al. (2005), S. 382, 384ff., 391.

¹⁴⁸ Vgl. Hovland/Janis/Kelley (1953), S. 269-277.

¹⁴⁹ Vgl. Burkart (2002), S. 465-489. Jede Botschaft enthält nach Schulz von Thun einen Sach- (Was ist der Inhalt?), Beziehungs- (Was halte ich von meinem Gegenüber?), Selbstoffenbarungs- (Was offenbare ich durch die Kommunikation von mir selbst?) und Appellaspekt (Was will ich mit der Kommunikation bewirken?; vgl. Schulz von Thun 2011, S. 14f.). Kommunikationsstörungen zwischen Sender und Empfänger treten häufig deshalb auf, weil ein Partner besonders den einen Aspekt für bedeutsam empfindet, während der andere einen zweiten als wichtig erachtet (vgl. Jung 2008, S. 471).

¹⁵⁰ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S. 223-228.

und Mentorenprogramme.¹⁵¹ Kommunikation schafft *Orientierung*¹⁵² und einen *Bedeutungsrahmen*, um Informationen sinnvoll interpretieren zu können¹⁵³. Weniger die objektiven Gegebenheiten bestimmen das Verhalten des Arbeitnehmers am Arbeitsplatz als vielmehr seine subjektive Einschätzung von ihnen.¹⁵⁴

Durch schnelle Informationspräsentation und -verarbeitung bewirkt Kommunikation eine *effiziente Entscheidungsfindung und Problemlösung* sowie insgesamt *optimale Aufgabenerfüllung*.¹⁵⁵ Das wird auch dadurch sichergestellt, dass kommunikatives Handeln *Koordination* in einem arbeitsteiligen System wie einem Unternehmen ermöglicht und die hierfür ebenfalls notwendige *Führungsarbeit* wesentlich in der Wahrnehmung von Kommunikationsaufgaben besteht.¹⁵⁶

Neben der sachlichen Funktion der Information erfüllt interne HR-Kommunikation auch ein sozioemotionales Ziel.¹⁵⁷ Als Mittel der *Wertschätzung*¹⁵⁸ hat sie zunehmende Bedeutung für das *Herstellen von Motivation, Arbeitszufriedenheit, Identifikation und (affektivem) Commitment*,¹⁵⁹ auch weil mit Hilfe kommunikativen Handelns festgestellt werden kann, was die konkreten Bedürfnisse der Belegschaft sind (z.B. per *Mitarbeiterbefragung*).¹⁶⁰ Kommunikation schafft letztlich die Voraussetzungen für die *Unternehmenskultur* als „System geteilter Werte und Ansichten“ und damit die Basis für eine gemeinsame Arbeits- und Umgangsbasis.¹⁶¹ Gleichzeitig stellt sie auch gewissermaßen die Objektivierung dieser Unternehmenskultur dar. Durch die „Thematisierung von Anforderungen und Möglichkeiten eines ‚produktiven Älterwerdens‘ und eines neuen Umgangs mit älteren Mitarbeitern im Betrieb“¹⁶² kann sie helfen, das Altersdefizitmodell in Unternehmen abzubauen¹⁶³.

¹⁵¹ Vgl. Bertelsmann/BDA (2003), S. 107, 112f., 118.

¹⁵² Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S. 223.

¹⁵³ Vgl. Mast (2010b), S. 220.

¹⁵⁴ Vgl. Klöfer (2002), S. 187.

¹⁵⁵ Vgl. Mast (2000), S. 12, 88f.

¹⁵⁶ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S. 227; Ziesche (2007), S. 239.

¹⁵⁷ Vgl. Hentze et al. (2005), S. 377.

¹⁵⁸ Vgl. IGS (2008), S. 11.

¹⁵⁹ Vgl. Bruhn (2010), S. 4; Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S. 223-228; Mast (2010b), S. 220-223. Commitment wird mittels Kommunikation auch dadurch bewirkt, dass andere im Unternehmen bereits existente Bindungsangebote (Kapitel 2.5) bekannt gemacht und hierdurch wahrgenommen werden können (vgl. Pape/Beisheim 2010, S. 72). Laut der aktuellen HR-Image-Studie 2011 sagen zwar 59 Prozent der Personaler aus, alle Mitarbeiter über das eigene Leistungsspektrum umfassend zu informieren, gleichzeitig stimmen dem aber nur 33 Prozent der befragten Mitarbeiter tatsächlich zu (vgl. Beck, C. Bastians 2011, S. 16).

¹⁶⁰ Vgl. Sauermann (2002), S. 120f.

¹⁶¹ Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S. 227.

¹⁶² Bertelsmann/BDA (2003), S. 168.

¹⁶³ Vgl. Althausen (2008), S. 71.

Zusammen mit der nicht zu vernachlässigenden *Außenwirkung* interner HR-Kommunikation auf externe Stakeholder¹⁶⁴ hilft Kommunikation durch Erfüllung der genannten Funktionen die *ökonomischen Ziele* gesteigerter Produktivität, Innovativität und Arbeitgeberattraktivität zu erreichen¹⁶⁵.

Aus Personalmanagementsicht dient interne HR-Kommunikation schließlich auch der eigenen *Profilierung der Personalfunktion*. Transparenz und Verständlichkeit in der Darstellung des Leistungsportfolios helfen, sich strategisch besser im organisationalen Gesamtkontext zu positionieren.¹⁶⁶

3.3. Interne HR-Kommunikation – Effekt der Bindung älterer Arbeitnehmer

Häufig sind Behauptungen in der (Praxis-)Literatur zu finden, dass die positive Wirkung interner HR-Kommunikation allgemein akzeptiert sei¹⁶⁷, und dass eine mangelhafte Kommunikation zu hohen Fluktuationsraten führen, während gelungenes kommunikatives Handeln zu hoher Mitarbeitermotivation und -loyalität beitragen würde.¹⁶⁸ Tatsächlich existieren allerdings bisher *kaum Untersuchungen* zu den postulierten Zusammenhängen.¹⁶⁹

Empirisch zeigt Kommunikation (Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion, Klarheit gegebener Informationen, Partizipation in der Organisationshierarchie¹⁷⁰) einen *starken positiven Zusammenhang* mit organisationalem Commitment.¹⁷¹ Vermutet wird, dass Kommunikation (Partizipation in der Entscheidungsfindung, Offenheit des Kommunikationsprozesses, ausreichende Menge an Informationen) v.a. *über die Arbeitszufriedenheit vermittelt* auf die Personalbindung wirkt. In einer entsprechenden Studie konnte diese These allerdings nur für den Aspekt der Offenheit bestätigt werden, wobei sich der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment ins-

¹⁶⁴ Der Mitarbeiter wird als „Meinungsmultiplikator“ verstanden (vgl. Jung 2008, S. 466).

¹⁶⁵ Vgl. Rolke/Jäger (2008), S. 65. Durch die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und die Positionierung als „Employer of Choice“ dient interne HR-Kommunikation auch der Rekrutierung neuen Personals (vgl. Schütte 2007, S. 105).

¹⁶⁶ Vgl. ebd., S. 105f., 110.

¹⁶⁷ Vgl. z.B. „Die Strategische(!) Kommunikation kann grundsätzlich die Arbeitszufriedenheit steigern und die Fluktuation senken.“ (Leipziger 2009, S. 42).

¹⁶⁸ Vgl. Mast (2010b), S. 221.

¹⁶⁹ Vgl. Carrière/Bourque/Bonaccio (2007), S. 64.

¹⁷⁰ Da Kommunikation unterschiedlich operationalisiert wird, soll das jeweils verwendete Begriffsverständnis angegeben werden.

¹⁷¹ Vgl. Guzley (1992), S. 392f.

gesamt als „directly, but not easily, related“ herausstellt.¹⁷² Die Offenheit der Kommunikation (die letztlich auch zu Involvement¹⁷³ führt) wird wiederum maßgeblich durch die Quantität (ausreichende Menge an Informationen) und Qualität (akkurate, pünktliche und nützliche Inhalte) der Botschaft bestimmt. *Vermittelt durch das Vertrauen in den Kommunikator* ist dieser Wirkungszusammenhang jedoch abhängig von der Art des Senders (Arbeitskollege, direkter Vorgesetzter, Top-Management), d.h. entweder ist die Qualität oder die Quantität der Informationen entscheidend.¹⁷⁴

Die Unterscheidung zwischen horizontaler (informale, sozioemotionale Interaktion zwischen Kollegen derselben Hierarchiestufe) und vertikaler Kommunikation (arbeitsbezogene Informationen von oben und Feedback von unten) ist für den Kommunikationseffekt entscheidend. Aus Perspektive der Commitmentforschung sind die Vorbedingungen für eine entsprechende Personalbindung v.a. interpersonale Interaktion und Ähnlichkeit. Aus Sicht der Theorie der sozialen Identität¹⁷⁵ ist die Antezedenz für Commitment und Identifikation¹⁷⁶ hingegen insbesondere die Betonung sozialer Kategorien der Zugehörigkeit (und damit auch der Unterscheidung von Anderen). Insofern erfüllen die *horizontale und vertikale Kommunikation* verschiedene Funktionen. Erstere erhöht eher die Zusammenarbeit, die (für das Gesamtunternehmen repräsentativere) letztere ermöglicht dem einzelnen Arbeitnehmer hingegen eher zu verstehen, wofür die Organisation (insgesamt) steht. Entsprechend der Theorie der sozialen Identität führen nicht interpersonale Beziehungen zu organisationaler Identifikation, sondern vielmehr die vertikale, formal geregelte Kommunikation zwischen Management und Belegschaft hinsichtlich offizieller Richtlinien und Strategien.¹⁷⁷ Für die Entstehung von Personalbindung muss folglich *nicht nur der informale Informationsaustausch* toleriert oder gestützt werden,

¹⁷² Vgl. Trombetta/Rogers (1988), S. 495ff., 505f., 509f. Arbeitszufriedenheit wird zwar häufig als notwendige Voraussetzung von Personalbindung herausgestellt, gleichzeitig ist die Unzufriedenheit kein hinreichender Grund der Fluktuation (vgl. Bröckermann 2004, S. 20, 23). Grundsätzlich hat der Mitarbeiter zwei Alternativen: das Unternehmen verlassen („exit“) oder die Unzufriedenheit kommunizieren (und versuchen, etwas zu ändern; „voice“). Je mehr die Möglichkeit zu Artikulation im Unternehmen gegeben ist, desto wahrscheinlicher verbleibt der (unzufriedene) Mitarbeiter dennoch im Unternehmen (vgl. Spencer 1986, S. 488f., 498).

¹⁷³ Insofern Involvement ein Korrelat von (organisationalem) Commitment ist (Kapitel 2.1), soll die angeführte Studie auch zur Erläuterung des Effekts der Bindung qua Kommunikation dienen.

¹⁷⁴ Vgl. Thomas/Zolin/Hartman (2009), S. 302f.

¹⁷⁵ Siehe Tajfel/Turner (1986) zu den grundlegenden Ideen der Theorie der sozialen Identität.

¹⁷⁶ Insoweit Identifikation und Commitment zwar nicht dasselbe, aber „strongly related constructs“ sind (Kapitel 2.1), wird sich der Argumentationslinie von Bartels (2006, S. 87) angeschlossen, und die Studienergebnisse des anderen Konstrukts einbezogen.

¹⁷⁷ Kommunikation vermittelt die zentralen Merkmale einer Organisation (Normen, Werte, Kultur) und ermöglicht den Austausch darüber zwischen den Mitarbeitern. Die gemeinsam geteilten Bedeutungsinhalte führen zum Verständnis der Corporate Identity und somit schließlich zur Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation (vgl. Wiesenfeld/Raghuram/Garud 1999, S. 779.)

sondern *auch die formale Informationspolitik* sichergestellt sein. *Kommunikation auf einer bestimmten Hierarchiestufe* (z.B. Top-Management, Kollegenkreis) führt v.a. zu Commitment bzw. Identifikation hinsichtlich dieser Organisationsebene.¹⁷⁸ Allerdings kann die Identifikation mit einer Hierarchiestufe auch positive Einflüsse auf die übrigen Identifikationsebenen haben.¹⁷⁹ Dadurch, dass sich der einzelne Arbeitnehmer durch interaktive Kommunikation auch gleichzeitig als aktives Mitglied der Organisation fühlt, wird auch das organisationale Commitment erhöht.¹⁸⁰

Die bisherigen Studien sind hinsichtlich ihrer Aussagen zum Kommunikationseffekt altersunabhängig. Tatsächlich existieren *nur sehr wenige Studien, die Alter als moderierende Variable explizit berücksichtigen*.¹⁸¹ Zusammen mit den allgemein diskutierten Ursachen von Mitarbeiterbindung (Kapitel 2.3), den Funktionen von Kommunikation (Kapitel 3.2) und den spezifischen bindungsrelevanten Motiven (und Fähigkeiten) älterer Arbeitnehmer (Kapitel 2.4) sollten jedoch erste (und v.a. auch empirisch verifizierte) Anhaltspunkte für die Bedeutung von interner HR-Kommunikation für die Bindung älterer Arbeitnehmer aufgezeigt worden sein. Eine Studie, die die Wirkung von Kommunikation auf Commitment speziell bei älteren Mitarbeitern untersucht, stammt von Žnidaršič/Penger/Dimovski (2011). Demnach wirkt Kommunikation vermittelt über den positiven Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit auf die Bleibemotivation. Sie hilft herauszufinden, was die konkreten Erwartungen der Belegschaft gegenüber dem Unternehmen sind (um diese anschließend zu erfüllen). Allerdings garantiert weniger die interne Kommunikation an sich die Bindung, sondern vielmehr die Zufriedenheit mit ihr.¹⁸² So kann ein Zuviel an Informationen auch zu einem „information overload“ führen.¹⁸³ Insofern ist ein ausgearbeitetes Kommunikationskonzept notwendig, um die interne HR-Kommunikation zielgruppenspezifisch aufzubauen. Tatsächlich wünschen sich entsprechend einer aktuellen Online-Befragung der IGS Organisationsberatung 42

¹⁷⁸ Vgl. Postmes/Tanis/de Wit (2001), S. 227-243. Siehe auch insgesamt Bartels (2006).

¹⁷⁹ Vgl. ebd., S. 62. Insofern ist es auch wichtig, dass sich interne und externe Kommunikation entsprechen (vgl. ebd., S. 106).

¹⁸⁰ Vgl. Wiesenfeld/Raghuram/Garud (1999), S. 779.

¹⁸¹ Teilweise wird die Beschäftigungsdauer als Moderator thematisiert (vgl. Guzley 1992, S. 396f.), insofern kontinuierliche Erwerbsverläufe in einem einzigen Unternehmen bei aktuell jüngeren Generationen seltener werden (vgl. Plassmeier 2010, S. 30), stellt sie langfristig aber keine geeignete Operationalisierung von Alter dar.

¹⁸² Vgl. Žnidaršič/Penger/Dimovski (2011), S. 4f.

¹⁸³ Carrière/Bourque/Bonaccio (2007), S. 62.

Prozent der Arbeitnehmer 50plus speziell für sie konzipierte Kommunikationsangebote.¹⁸⁴

3.4 Konzept interner HR-Kommunikation für die Bindung älterer Arbeitnehmer

3.4.1 Erfolgreiche interne HR-Kommunikation durch Konzeptualisierung

Interne HR-Kommunikation ist zwar zum einen als Informationspolitik gesetzlich festgeschrieben (v.a. im Betriebsverfassungsgesetz), andererseits aber auch abhängig von dem einzelnen Unternehmen, seinen Zielen und der bestehenden Organisationskultur.¹⁸⁵ Anders als bei der externen Unternehmenskommunikation, bei der einzelne Stakeholder auch einmal nicht angesprochen werden können, gibt es unternehmensintern nicht die Alternative der „Nicht-Kommunikation“.¹⁸⁶ Die (in-)direkten Kosten falscher oder unterlassener Kommunikation übersteigen in Form von Gerüchten, Unzufriedenheit und Fluktuation bei weitem jene effektiver Kommunikationsarbeit.¹⁸⁷ In der Vergangenheit wurde Kommunikation häufig unsystematisch eingesetzt.¹⁸⁸ Es existierten spontane Einzelmaßnahmen oder blinder Aktionismus.¹⁸⁹ Kommunikation wurde als weniger erfolgsrelevant und einfach zu handhaben eingeschätzt.¹⁹⁰ Aber gerade eine demografie-feste Personalarbeit mit einer strategischen Personalpolitik¹⁹¹ macht eine *systematisch geplante, konzipierte und strukturierte interne HR-Kommunikation notwendig*¹⁹². Es soll deshalb ein Konzept interner HR-Kommunikation als integraler Bestandteil des Retentionmanagements für die Bindung älterer Arbeitnehmer (Kapitel 2.5) vorgeschlagen werden.

Als iterativer Prozess¹⁹³ besteht ein entsprechendes *Kommunikationskonzept aus acht Phasen*¹⁹⁴: Zunächst wird die Ist-Situation der kommunikationsrelevanten unterneh-

¹⁸⁴ Vgl. IGS (2008), S. 14.

¹⁸⁵ Vgl. Mast (2010b), S. 219.

¹⁸⁶ Vgl. Bruhn (2011), S. 1163.

¹⁸⁷ Vgl. Klöfer (2002), S. 189.

¹⁸⁸ Vgl. Bruhn (2011), S. 1165.

¹⁸⁹ Vgl. Mast (2000), S. 20.

¹⁹⁰ Vgl. Bruhn (2011), S. 1165.

¹⁹¹ Vgl. Althausen (2008), S. 50ff.

¹⁹² Vgl. Bruhn (2011), S. 1165. Prinzipiell erfüllen Konzepte vier Funktionen: strategische Entscheidungshilfe, Orientierungsanweisung, ökonomische Planungsbasis für den Ressourceneinsatz und psychologische Motivation (vgl. Kirf/Schach 2011, S. 169).

¹⁹³ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S. 233.

mensinternen und -externen Einflussfaktoren erfasst. Während die externen Faktoren (z.B. geltende rechtliche Bestimmungen, technologische Medienentwicklung) den Möglichkeitsrahmen durch die nur begrenzte organisationale Beeinflussbarkeit abstecken, zeigen die internen Faktoren direkt veränderbare Parameter auf (z.B. verfügbare Kommunikationsinfrastruktur, Unternehmens- und Kommunikationskultur). Mit Hilfe einer SWOT-Analyse wird die kommunikative Problemstellung herausgearbeitet (*Phase 1: Situationsanalyse*). Basierend auf den organisationalen Gesamtzielen werden messbare komplementäre psychologisch-, „vorökonomische“ (z.B. Motivationssteigerung) und ökonomische Ziele (z.B. Ertragssteigerung) fixiert (*Phase 2: Zielfestlegung*). Da wegen (finanzieller) Restriktionen nicht alle Mitarbeiter in gleichem Umfang angesprochen werden können, und um die anvisierten Mitarbeiter ohne Streuverluste zu erreichen, müssen die Zielgruppe(-n) identifiziert und priorisiert werden (z.B. nach Betroffenheit und relativer Bedeutung für den Unternehmenserfolg; *Phase 3: Zielgruppenplanung*). Insofern die Bindung älterer Arbeitnehmer den zentralen Fokus des hier vorgestellten Kommunikationskonzepts darstellt, wird die Mitarbeiterbindungsstrategie gewählt¹⁹⁵ (*Phase 4: Strategiefestlegung*). Anschließend entscheidet die Unternehmensleitung in Absprache mit der verantwortlichen Abteilung maßnahmenorientiert über das zur Verfügung stehende Budget der internen HR-Kommunikation. Budgetrelevante Kosten sind hierbei jene der Kommunikationsinfrastruktur (Hard- und Software, Personalkosten), der Personalbeschaffung und -entwicklung sowie (a-)periodische Folgekosten (z.B. für die Aktualisierung der Kommunikationsinfrastruktur und die regelmäßige Medienproduktion; *Phase 5: Budgetierung*). Jetzt können die zu übermittelnde Kommunikationsbotschaft, die einzusetzenden Kommunikationsinstrumente und die entsprechende Mediaplanung festgelegt werden (*Phase 6: Maßnahmenplanung*). Dabei sind die einzelnen Themen und Inhalte je Instrument, die einzelnen Maßnahmen der internen HR-Kommunikation untereinander sowie im Zusammenspiel mit der externen Unternehmenskommunikation integrativ zu konzipieren, so dass die jeweilige Kommunikationswirkung verstärkt wird (*Phase 7: Integration in den Kommunikationsmix*). Abschließend erfolgt die Prüfung der kommunikativen Wirkung der Maßnahmen und hierdurch

¹⁹⁴ In den folgenden Ausführungen wird sich am Planungsprozess der Mitarbeiterkommunikation von Bruhn (2011, S. 1164-1242) orientiert. Ähnliche Vorgehensweisen finden sich auch bei Einwiller/Klöfer/Nies (2008), Kirf/Schach (2011) und Leipziger (2009).

¹⁹⁵ Grundsätzlich unterscheidet Bruhn (2011, S. 1195-1200) die Informations-, Dialog-, Change- und Mitarbeiterbindungsstrategie.

auch die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für den künftigen Einsatz der internen HR-Kommunikation (*Phase 8: Erfolgskontrolle*).

Neben den in den folgenden drei Kapiteln zu diskutierenden zentralen Aspekten der Instrumentenauswahl, der Erfolgskontrolle und der organisationalen Implementierung interner HR-Kommunikation sind insbesondere folgende Punkte bei der Konzeption und Umsetzung zu beachten:

Als „das wichtigste ‚Instrument‘ der horizontalen Kommunikation“ unterstützen *informale Gespräche* die Koordination und den sozialen Austausch der Belegschaft. Deshalb bedarf es ihrer Förderung durch z.B. gemeinsame Freizeitveranstaltungen, Kaffeeecken oder Communities of Interest im Intranet.¹⁹⁶ Das gezielte Initiieren ist auch deshalb wichtig, da mögliche Gerüchte ein „fruchtbarer Nährboden für Ängste, Befürchtungen und Unterstellungen“ sind,¹⁹⁷ die formale Kommunikation konterkarieren.¹⁹⁸

Leistungsfähige interne HR-Kommunikation sollte *dialogorientiert* sein.¹⁹⁹ Einseitige „Informationskaskade(n)“ von der Geschäftsleitung über die verschiedenen Hierarchieebenen sind deshalb problematisch.²⁰⁰ Der Kommunikationseffekt (Kapitel 3.3) ist v.a. auch davon abhängig, wie die Kommunikationsinhalte vom Empfänger interpretiert werden (und ob sie verstanden wurden).²⁰¹ Feedback stellt insofern ein zentrales Steuerungsinstrument dar, das in seiner Funktion nicht auf Beschwerden beschränkt ist.²⁰²

Um Arbeitnehmer effektiv zu erreichen (z.B. zur Motivation, Partizipation, Ausübung der Multiplikatorfunktion), muss Kommunikation *kontinuierlich, frühzeitig, offen* und *umfassend* erfolgen.²⁰³

„Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher interner Kommunikation sind *Führungskräfte als Kommunikatoren*.“²⁰⁴ Sie übersetzen dem Arbeitnehmer die Informationen der Geschäftsleitung.²⁰⁵ Die Kommunikationsfähigkeit ist deshalb auch ein wesentliches Beurteilungskriterium für Führungspersonal.²⁰⁶

¹⁹⁶ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S. 247f.

¹⁹⁷ Vgl. ebd., S. 248.

¹⁹⁸ Vgl. Hentze et al. (2005), S. 391.

¹⁹⁹ Vgl. Zaugg (2009), S. 232f.

²⁰⁰ Vgl. Mast (2010b), S. 226.

²⁰¹ Vgl. Guzzo/Noonan (1994), S. 447.

²⁰² Vgl. Mast (2010b), S. 228f.

²⁰³ Vgl. Bruhn (2011), S. 1186ff.; Zaugg (2009), S. 233f.

²⁰⁴ Mast (2010a), S. 39.

²⁰⁵ Vgl. Mast (2010b), S. 242.

²⁰⁶ Vgl. Kayser (2009), S. 82.

Interne HR-Kommunikation ist Teil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements. Insofern ist eine integrierte Planung und Durchführung notwendig, um eine aus Rezipientensicht *konsistente Kommunikation* sicherzustellen.²⁰⁷ Durch die thematische Abstimmung der Inhalte, die formal einheitliche Verwendung organisationaler Gestaltungsprinzipien und die zeitliche Passung innerhalb und zwischen Planungsperioden²⁰⁸ soll Doppelarbeit (und entsprechende Kosten) im internen und externen Kommunikationsmanagement vermieden und die Kommunikationswirkung der verschiedenen Instrumente potenziert werden.²⁰⁹ Der Erfolg der Integration hängt dabei unmittelbar mit der organisatorischen Verankerung interner HR-Kommunikation zusammen. Die häufig räumliche Trennung der involvierten Abteilungen führt zu Integrationsbarrieren.²¹⁰

Da Kommunikation auch eine *Symbolfunktion* hat, dürfen spezifische Angebote für ältere Arbeitnehmer nicht als Kommunikation 50plus stigmatisiert werden, da sie so vielmehr ausgrenzen als integrieren würden.²¹¹

Insofern in der Vergangenheit nicht fehlende Information das Problem der Mitarbeiter(-ein-)bindung war, sondern ihre ungenügende zielgruppengerechte Ansprache,²¹² ist abschließend die *Zielgruppenanalyse*²¹³ als wesentlicher Aspekt bei der Konzeption interner HR-Kommunikation zu nennen. Eine „sinnvolle Selektion“ ist gegen die Informationsüberflutung notwendig.²¹⁴ Das Wissen um die Erwartungen (und Bedürfnisse) der Arbeitnehmer an die Kommunikationspolitik ist dafür erfolgskritisch.²¹⁵

3.4.2 Ausgewählte Instrumente interner HR-Kommunikation

Die aktuelle HR-Image-Studie 2011 liefert einen ersten Überblick über eingesetzte Instrumente interner HR-Kommunikation. Insbesondere Mitarbeiterzeitung, Intranet, per-

²⁰⁷ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S. 224.

²⁰⁸ Vgl. Bruhn (2010), S. 101.

²⁰⁹ Vgl. ebd., S. 95.

²¹⁰ Vgl. Bruhn (2011), S. 1232.

²¹¹ Vgl. Rump (2004), S. 14.

²¹² Vgl. Mast (2000), S. 19.

²¹³ Um Zielgruppen analysieren und ansprechen zu können, müssen sie anhand bestimmter (z.B. psychografischer oder verhaltensbezogener) Kriterien zu identifizieren sein, kommunikationsrelevante Unterschiede aufweisen (z.B. unterschiedliche Kommunikationsbedürfnisse), ansprechbar sein (gegebenenfalls ist zu prüfen, ob die bestehende Kommunikationsinfrastruktur erweitert werden muss) und zeitlich (relativ) stabil sein (kein zeitlich befristetes Projektteam; vgl. Bruhn 2011, S. 1182ff.).

²¹⁴ Vgl. Ziesche (2007), S. 244f.

²¹⁵ Vgl. Jung (2008), S. 466.

sönliches Gespräch, Mitarbeiterveranstaltung, Schwarzes Brett und E-Mail-Newsletter werden durch das Personalmanagement eingesetzt.²¹⁶

Kommunikationsinstrumente können nach dem initialen Botschaftsfluss unterschieden werden:²¹⁷ *Abwärtskommunikation* bezeichnet den Informationsfluss entlang der Hierarchie von oben nach unten und dient v.a. der Instruktion, Vermittlung von Unternehmensvorhaben und Begründung von Managemententscheidungen.²¹⁸ Beispiele sind die Mitarbeiterzeitschrift, das Intranet, Mitarbeiterbroschüren, das Schwarze Brett, Rundschreiben sowie unternehmenseigenes Fernsehen und Radio (Business TV und Radio).²¹⁹ Abwärtsgerichtete Instrumente sind in Unternehmen am meisten entwickelt. Da der Arbeitnehmer aber verstärkt als aktiv gestaltender Teil des Wertschöpfungsprozesses wahrgenommen wird, sind auch solche der horizontalen und Aufwärtskommunikation zunehmend wichtig.²²⁰ *Aufwärtskommunikation* meint die Kommunikation von unten nach oben und gibt Informationen über die Arbeitsläufe der Mitarbeiter, Meinungen der Belegschaft über ihre Arbeitsaufgaben und das Unternehmen sowie Verbesserungsvorschläge wider.²²¹ Entsprechende Instrumente sind entweder originär aufwärtsgerichtet wie z.B. die Mitarbeiterbefragung und das interne Beschwerdemanagement oder es handelt sich um eigentlich abwärtsgerichtete Instrumente, die bewusst für die Aufwärtskommunikation geöffnet werden wie z.B. die Mitarbeiterzeitschrift mit Leserbrief-Rubrik.²²² *Horizontale Kommunikation* betrifft schließlich den wechselseitigen Austausch zwischen Mitarbeitern einer Hierarchieebene bzw. zwischen Personen verschiedener Ebenen ohne Weisungscharakter. Sie hilft der Abstimmung, Problemlösung und sozioemotionalen Unterstützung der Mitarbeiter.²²³ Beispiele sind das Intranet, Qualitätszirkel, bereichsübergreifende Teams (Task Forces) sowie informelle Gespräche (z.B. beim Mittagessen).²²⁴

²¹⁶ Vgl. Beck, C./Bastians (2011), S. 17. Allerdings gibt es hier gravierende Unterschiede in den Wahrnehmungen der Personaler und der Belegschaft. Das Personalmanagement schätzt den Einsatz entsprechender Instrumente konstant höher ein als die Mitarbeiter selbst (vgl. ebd., S. 16f.).

²¹⁷ Vgl. Bruhn (2011), S. 1203. Weitere Unterscheidungskriterien sind die Form (schriftlich, mündlich), der Grad der Mediennutzung (persönlich, mediengestützt), die Periodizität (regelmäßig, unregelmäßig), die Kommunikationsorientierung (Einweginformation, Dialogkommunikation) und die Art des Empfängers (Einzelperson, Personengruppe, Gesamtbelegschaft; vgl. ebd.).

²¹⁸ Vgl. Mast (2010b), S. 229f.

²¹⁹ Vgl. Bruhn (2011), S. 1204-1218.

²²⁰ Vgl. ebd., S. 1204; Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S. 224.

²²¹ Vgl. Mast (2010b), S. 231.

²²² Vgl. Bruhn (2011), S. 1219-1222.

²²³ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S. 224, 245; Mast (2010b), S. 234.

²²⁴ Vgl. ebd., S. 234f.

Das „*Triumvirat interner Unternehmenskommunikation*“ sind Mitarbeiterzeitschrift, Intranet und persönliche Kommunikation.²²⁵ Entsprechend der Forderung, eine kontinuierliche, inhaltlich und zeitlich abgestimmte interne HR-Kommunikation selektiven und aufwändigen Einzelmaßnahmen vorzuziehen²²⁶, sollen ausschließlich diese drei Instrumente auf ihre Eignung zur Bindung älterer Arbeitnehmer diskutiert werden. Durch ihren konzertierten gemeinsamen Einsatz werden sowohl aktuelle News wie auch Hintergrundinformationen kommuniziert.²²⁷ Der konkrete Instrumentenmix muss dabei freilich an die betrieblichen Gegebenheiten vor Ort angepasst werden.²²⁸

Die *Mitarbeiterzeitschrift* ist eines der ältesten und wichtigsten²²⁹ Instrumente der internen HR-Kommunikation. Primäre Aufgabe ist die Vermittlung langfristiger Unternehmensziele und entsprechender Maßnahmen. Inhalte können aber auch Personenportraits, Jubiläen und Mitarbeiterveranstaltungen sein.²³⁰ Printmedien verfügen generell über eine hohe Glaubwürdigkeit und wirken deshalb auch besonders nachhaltig. Durch die schnellen (informalen) elektronischen Medien wird die reine „Hofberichterstattung“ jedoch entlarvt.²³¹ Es ist deshalb wichtig, dass sich mit Themen kritisch auseinandergesetzt und nicht nur die Sicht der Geschäftsleitung präsentiert wird.²³² Durch die Etablierung des Intranet hat sich die Funktion der Mitarbeiterzeitschrift von der Aktualität zur Vermittlung von Hintergründen und Zusammenhängen zur Orientierung und emotionalen organisationalen Bindung der Mitarbeiter gewandelt.²³³ Auch die Konzeption hat sich entsprechend verändert. Es kommt zur verstärkten Nutzung verschiedener journalistischer Stilformen wie Reportagen, Kolumnen und Interviews.²³⁴ Die gegebenen Informationen sollten weniger umfangreich, dafür aber gut aufbereitet sein und Schwerpunkte aufgreifen.²³⁵ Häufig werden Mitarbeiterzeitschriften nicht nur an vorhandene Mitarbeiter verteilt, sondern auch an Familienangehörige, zukünftiges Personal und

²²⁵ Vgl. ebd., S. 235.

²²⁶ Vgl. Bruhn 2011, S. 1232.

²²⁷ Vgl. Ziesche (2007), S. 241.

²²⁸ Vgl. Klöfer (2002), S. 189.

²²⁹ Über 90 Prozent der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern verfügen in Deutschland über eine Mitarbeiterzeitschrift. In Abhängigkeit der Unternehmensgröße beträgt die Auflage bis zu mehrere hunderttausend Exemplare (vgl. Bruhn 2011, S. 1204).

²³⁰ Vgl. ebd., S. 1204-1209.

²³¹ Berg/Kalthoff-Mahnke (2011), S. 240; vgl. auch Ziesche (2007), S. 241f.

²³² Vgl. Bruhn (2011), S. 1204-1209.

²³³ Vgl. Mast (2010b), S. 229. Mittels Verlinkung auf das jeweils andere Medium ist zudem die optimale Nutzung der Vorteile von Mitarbeiterzeitschrift und Intranet möglich (vgl. ebd., S. 239f.).

²³⁴ Vgl. Bruhn (2011), S. 1204-1209.

²³⁵ Vgl. Berg/Kalthoff-Mahnke (2011), S. 245ff.

Pensionäre. Mit zunehmendem Alter steigt die Nutzung dieses Kommunikationsinstruments.²³⁶

Durch die Einführung des betriebseigenen *Intranet* kam es zum Umbruch der unternehmensinternen Medienlandschaft. Ganze Geschäftsbeziehungen haben sich verändert. Hochaktuelle, interaktive, permanent verfügbare Informationen können präsentiert werden.²³⁷ Mit Anderen kann in Kontakt getreten werden (firmenintern bzw. auch mit Kunden und Zulieferern im Internet). Arbeitnehmer können ohne Filterung durch das Management Informationen abrufen und verbreiten.²³⁸ Die Einführung von Redaktionen hilft, das Intranet zu strukturieren und die eingespeisten Informationen kritisch zu prüfen. Für die gesamte Belegschaft geltende Kommunikationsregeln schützen das Unternehmen vor den Gefahren der Hierarchielosigkeit.²³⁹ In nur wenigen Jahren hat sich das Intranet zu einem zentralen internen Kommunikationsinstrument entwickelt; in bürogeprägten Unternehmen ist es bereits Leitmedium. Durch die Weiterentwicklung Web 2.0 kommt es zur verstärkten Vernetzung der Mitarbeiter untereinander.²⁴⁰ Insgesamt baut das Intranet auf für das Internet entwickelten Protokollen wie HTML und Diensten wie E-Mail auf²⁴¹ und stellt eine Plattform für verschiedene Anwendungen dar, z.B. E-Mail, Chats, Newsgroups aber auch Organisationspläne, Telefonlisten und Handbücher.²⁴² Insofern ein positiver Zusammenhang zwischen sozialem Involvement (der Anzahl der Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten) und individuellem organisationalen Commitment besteht,²⁴³ können Unternehmen die Interaktivität für sich nutzen. Denn zwar nimmt die Internetnutzung mit steigendem Alter ab, aber immerhin 75 Prozent der auch 45- bis 64jährigen nutzen das Internet.²⁴⁴ Die Dialogfähigkeit des Intranets hilft insbesondere in Krisenzeiten, Gerüchten entgegenzuwirken.²⁴⁵ Ein Risiko stellt hingegen der „Datenfriedhof“ mit nicht entfernten veralteten Informationen dar. Da (noch) nicht alle

²³⁶ Vgl. Bruhn (2011), S. 1204-1209.

²³⁷ Das Intranet dient daher auch zur Datensicherung und Wissensspeicherung (vgl. Mast 2000, S. 66).

²³⁸ Vgl. ebd., S. 66, 81-84.

²³⁹ Vgl. ebd., S. 82, 84, 104.

²⁴⁰ Vgl. Mast (2010b), S. 236-238.

²⁴¹ Vgl. Bruhn (2011), S. 1211-1219.

²⁴² Vgl. Mast (2000), S. 81.

²⁴³ Vgl. DeCotiis/Summers (1987), S. 450ff.

²⁴⁴ Vgl. Czajka (2011), S. 712.

²⁴⁵ Vgl. Bruhn (2011), S. 1211-1219. Offene Kommunikation hilft, Vertrauen in das Unternehmen auch in Krisenzeiten zu erhalten, Gerüchte zu entkräften und so der Fluktuationsabsicht entgegenzuwirken (vgl. Birker 2004, S. 261f.).

Arbeitsplätze über einen Computer und Intranetanschluss verfügen, besteht zudem die Gefahr der „Zweiklassengesellschaft“.²⁴⁶

Verschiedene Generationen haben unterschiedliche Ansprüche an das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten. Während Jüngere die elektronische Kommunikation per Telefon oder E-Mail präferieren, bevorzugen ältere Arbeitnehmer das *persönliche Gespräch*.²⁴⁷ Bei richtigem Einsatz ist es „die wirksamste und effizienteste Form der Kommunikation“, da es gleichzeitig Informationen liefern als auch emotional vermitteln kann und dadurch hilft, Mitarbeiter zu motivieren und integrieren.²⁴⁸ Durch das intensive Eingehen auf die Bedürfnisse des Gesprächspartners ist es besonders geeignet für den Aufbau von Beziehungen und die Stärkung der Bindung an das Unternehmen.²⁴⁹ Beispielsweise die Etablierung von „older worker task forces“ im Unternehmen objektiviert und symbolisiert den Wert älterer Arbeitnehmer für das Unternehmen.²⁵⁰ Nach der Gesprächsform können das formale persönliche Mitarbeiter- und Gruppengespräch (Besprechung, Workshop) sowie das informelle Treffen von Kollegen und das „Management-by-walking-around“ der Führungskraft in direktem (informalen) Kontakt zu seinen Mitarbeitern unterscheiden werden; nach dem Gesprächszweck die allgemeine Unterhaltung, Anweisung sowie das informative und beratende Gespräch.²⁵¹ Durch die unmittelbare Gelegenheit zu Reaktionen und Rückfragen²⁵² dient es als „Kompass in der Informationsflut“²⁵³. Nachteilig ist hingegen, dass der Teilnehmerkreis zeit- und ortsgebunden und der Zeitaufwand für Vor-, Nachbereitung und Durchführung relativ hoch ist. Unterschiedliche Kommunikationsfähigkeiten können zudem den Gesprächsverlauf verzerren. Insofern sollten regelmäßige Meetings auch einmal ausfallen können, wenn wichtige Themen fehlen. Schnellere Kommunikationsinstrumente können manche persönliche Absprache ersetzen.²⁵⁴

²⁴⁶ Vgl. Bruhn (2011), S. 1211-1219.

²⁴⁷ Vgl. Böhlich (2011), S. 38.

²⁴⁸ Vgl. Mast (2010b), S. 240f. Entsprechend der Theorie der Informationsreichtigkeit ist die persönliche Kommunikation im Aufzeigen des sozialen Kontexts der Interaktion reichhaltiger als jene per E-Mail oder Telefon. Sie kann deshalb besonders gut den gemeinsam geteilten Bedeutungsinhalt der Organisationsmitglieder aktualisieren und somit zu organisationaler Identifikation beitragen (vgl. Wiesenfeld/Raghuram/Garud 1999, S. 780).

²⁴⁹ Vgl. Bruhn (2011), S. 1224-1226; Mast (2000), S. 32-51, 106ff.

²⁵⁰ Vgl. McIntosh (2001), S. 9.

²⁵¹ Vgl. Bruhn (2011), S. 1224-1226; Jung (2008), S. 477; Mast (2010b), S. 240f.

²⁵² Vgl. Bruhn (2011), S. 1224-1226.

²⁵³ Mast (2010b), S. 241.

²⁵⁴ Vgl. Mast (2000), S. 32-51, 106ff.

3.4.3 Erfolgskontrolle interner HR-Kommunikation

Grundsätzlich endet das Management (bzw. die Konzeption) von Kommunikation mit der *Ergebniskontrolle* (Kapitel 3.4.1).²⁵⁵ Erfolgreich sind v.a. jene Unternehmen, die ihr kommunikatives Handeln „von der Erfolgswirkung her planen“.²⁵⁶ Die Praxis der Erfolgskontrolle interner HR-Kommunikation ist aktuell jedoch „eher dürftig oder zumindest optimierungsfähig“.²⁵⁷ Einfache Methoden der Wirksamkeitsmessung sind z.B. das Sammeln von Feedback der Führungskräfte, die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, das Zählen von Klickzahlen im Intranet, das Messen der Fluktuation, die Auswertung von Arbeitgeberrankings oder die Anwendung von Faustformeln (z.B. sollten jährlich mindestens doppelte so viele Bewerbungen wie Beschäftigte eingehen).²⁵⁸ All das sind aber eher unsystematische Versuche der Erfolgskontrolle. Insofern das Budget für die interne HR-Kommunikation begrenzt ist,²⁵⁹ kann auch bei der Erfolgsmessung nicht jede Methode (wahllos) angewandt werden²⁶⁰.

Ein (erster) elaborierter Versuch stellt das *Wirkungsstufenmodell der Deutschen Public Relations Gesellschaft und des Internationalen Controller Vereins* dar. Ausgehend von dem Input finanzieller und personaler Ressourcen und der Initiierung des Kommunikationsprozesses werden drei verschiedene Wirkungsdimensionen des Kommunikationsprozesses und -ergebnisses unterschieden – „Output“ (Bedeutungsvermittlung), „Outcome“ (Beeinflussung) und „Outflow“ (ökonomisches Erfolgspotential von Kommunikation) – und jeweils durch quantitative bzw. qualitative Indikatoren operationalisiert.²⁶¹ Darauf aufbauend haben auch andere Autoren dieses Modell zur Evaluation des Kommunikationserfolgs verwendet. Ausgehend von der Erfassung der Kommunikationskosten (Kosten der Konzeptualisierung und Umsetzung des Kommunikationsprozesses, der Distribution entsprechender Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente sowie Personal- und Sachkosten, z.B. für die Unterhaltung einer unternehmenseigenen Abteilung der internen HR-Kommunikation) werden Output (Reichweite und Intensität der Kontakte), Outcome (Kommunikationswirkung bezüglich eines zuvor definierten Ziels wie Anzahl an Bewerbungen) und Outflow (Verrechnung des Outcomes mit den Gesamt-

²⁵⁵ Vgl. Zerfaß (2008), S. 439.

²⁵⁶ Jäger/Rolke (2011a), S. 23.

²⁵⁷ Rolke/Jäger (2008), S. 68.

²⁵⁸ Vgl. Jäger/Rolke (2011a), S. 22; Rolke/Jäger (2008), S. 68f.; Selbach/Lebsanft (2010), S. 32.

²⁵⁹ Vgl. Bruhn (2011), S. 1158f.

²⁶⁰ Vgl. Fischer/Geiger (2011), S. 305.

²⁶¹ Vgl. DPRG/ICV (2011), S. 12-14; Zerfaß (2008), S. 441.

kosten) je Maßnahme bzw. Instrument ermittelt. Mit Hilfe eines Bewertungsindexes können diese schließlich in eine Rangfolge gebracht und miteinander verglichen werden. Entsprechende Kennzahlen für den Output sind die Budgettreue oder die Anzahl der Visits und Downloads, für das Outcome Leser pro Ausgabe oder die Ermittlung erwünschter Einstellungen und Verhaltensabsichten, und für den Outflow die Wertschöpfung gemessen am Umsatz, an der Reputation, etc.²⁶²

Neben der Ergebniskontrolle existiert außerdem die begleitende *Prozesskontrolle* mit dem Fokus auf erfolgskritischen Meilensteinen. Gerade im Kommunikationsprozess ist sie sehr wichtig, da mitgeteilte und verstandene Botschaft übereinstimmen sollten.²⁶³ Ziel ist letztlich nicht nur die vergangenheitsorientierte Kontrolle, sondern v.a. zukunftsorientierte Steuerung des Kommunikationsprozesses.²⁶⁴

3.4.4 Implementierung interner HR-Kommunikation

Die Konzeptualisierung interner HR-Kommunikation abschließend sollen noch einige Anmerkungen zur organisationalen Implementierung der kommunikativen Lösung der Bindung älterer Arbeitnehmer gemacht werden.

Das Erzeugen von Commitment ist eine funktionale Querschnittsaufgabe, da neben offiziellem Retentionmanagement (Kapitel 2.5) auch Personalmarketing und -entwicklung bindende Wirkung haben.²⁶⁵ Insofern ist ein „ganzheitlicher Blick“ notwendig.²⁶⁶ Gleichzeitig ist interne Kommunikation (mit ihren Schnittstellen zu Personalmarketing und -entwicklung²⁶⁷) auf die sinnvolle Kooperation von Kommunikations- und Personalabteilung angewiesen²⁶⁸. Anders als Unternehmen greifen Kommunikationsagenturen das Thema (interne) HR-Kommunikation (zur Personalrekrutierung) bereits offensiv

²⁶² Vgl. Jäger/Schön (2011), S. 266-273.

²⁶³ Vgl. Zerfaß (2008), S. 439.

²⁶⁴ Siehe hierzu auch den Begriff des Kommunikationscontrollings (vgl. Sass/Storck 2011, S. 54). Kommunikationscontrolling ist ein iterativer Prozess, um den Kommunikationsprozess kontinuierlich optimal kontrollieren und steuern zu können (vgl. Zerfaß 2008, S. 446).

²⁶⁵ Durch die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber und das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven durch Anbieten systematischer Fort- und Weiterbildungsangebote und Karriereplanung zeigen Personalmarketing und Personalentwicklung „Wege aus der Sackgasse“ der demografischen Entwicklung und dem damit verbundenen Fachkräftemangel (vgl. Fiehn/Schinnenburg 2004, S. 289f.).

²⁶⁶ Vgl. Schelenz (2007), S. 9.

²⁶⁷ Personalmarketing als „Beschaffungsmarketing“ meint neben der grundsätzlichen Rekrutierung (neuen) Personals v.a. auch die Information der aktuellen, ehemaligen und zukünftigen Mitarbeiter (vgl. Bröckermann/Pepels 2002, S. 8f.). Und „(i)nfornieren, überzeugen und motivieren sind Kernaufgaben der Personalentwicklung“ (Böcker/Schelenz 2009, S. 7).

²⁶⁸ Vgl. Böcker/Schelenz (2008), S. 135.

auf, kombinieren dabei beide Elemente und haben durch ein funktionierendes Schnittstellenmanagement zwischen Kommunikation, Marketing und Personal Erfolg in der Ansprache (potentieller) Mitarbeiter.²⁶⁹ Die erfolgreiche Koordination der Schnittstellen ist auch deshalb wichtig, um mit „one voice“²⁷⁰ zu sprechen und widersprüchliche Botschaften zu vermeiden. Denn Personalbindung (und -rekrutierung) sind in Zeiten von Internet und Web 2.0 nicht mehr losgelöst von strategisch konzipierten Kommunikationsmanagement möglich; gleichwohl kann die Kommunikationsarbeit nicht nur durch die Kommunikationsabteilung geschehen, da Personalthemen dann wahrscheinlich wie viele andere Organisationsthemen behandelt und dadurch nicht „die Herzen der Mitarbeiter“ erreicht würden.²⁷¹

Grundsätzlich erfolgt die strategische Ausrichtung der internen HR-Kommunikation durch die bzw. in enger Absprache mit der Unternehmensleitung. Die operative Planung und Umsetzung geschieht hingegen durch das Marketing bzw. die Kommunikationsabteilung, das Personalmanagement oder eine spezielle Abteilung bzw. Stelle für interne HR-Kommunikation.²⁷² Obwohl unter Verweis auf den wichtigen „Gleichklang“ des Kommunikationsmixes für die Integration in die Kommunikationsabteilung plädiert wird,²⁷³ besteht hierbei aber auch die Gefahr, dass sich diese v.a. der externen Stakeholder zuwendet und somit die interne HR-Kommunikation vernachlässigt und die Arbeitnehmer demotivieren würde.²⁷⁴ Es wird deshalb an dieser Stelle für die *Implementierung als eigenständige Abteilung innerhalb der Personalfunktion* votiert. Letztlich ist die tatsächliche Ausgestaltung aber von der Unternehmenssituation abhängig.²⁷⁵ Die Kommunikationsbotschaft ist so organisatorisch einzubinden und zu gestalten, dass ein optimaler Kommunikationseffekt möglich ist.²⁷⁶

Der Planungs- und Realisierungsprozess interner HR-Kommunikation kann sowohl unternehmensintern als auch -extern erfolgen. Teilweise werden externe Berater (bzw.

²⁶⁹ Vgl. Schmidt (2011), S. 16.

²⁷⁰ Ziesche (2007), S. 241.

²⁷¹ Vgl. Selbach/Lebsanft (2010), S. 29f.

²⁷² Vgl. Bruhn (2011), S. 1168.

²⁷³ Vgl. ebd., S. 1168f.

²⁷⁴ Vgl. Zaugg (2009), S. 231.

²⁷⁵ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S. 230ff.

²⁷⁶ Vgl. Berg/Kalthoff-Mahnke (2011), S. 240. Neben der Einbindung von Personal- und Kommunikationsabteilung ist zudem nur eine „arbeitsteilige Kommunikation“ unter Einsatz (aller) Führungskräfte und jedes einzelnen Mitarbeiters effektiv (vgl. Scholz 2011, S. 531-538).

Agenturen) hinzugezogen, die bestimmte Instrumente wie Intranet oder Printmedien aufbauen und pflegen sollen oder sich mit der Einrichtung der organisationalen Kommunikationsrichtlinien beschäftigen.²⁷⁷ Ein vollständiges *Outsourcing* ist aufgrund der Spezifität interner HR-Kommunikation jedoch selten möglich. Gegebenenfalls ist eine Umwandlung in ein Profit-Center mit relativ selbstständiger Erfolgsverantwortung sinnvoll, um die interne HR-Kommunikation in ihrem Effekt der Bindung älterer Arbeitnehmer zu professionalisieren und effizient zu gestalten.²⁷⁸

4. Fazit

4.1 Chancen interner HR-Kommunikation für die Bindung älterer Arbeitnehmer

Aufgrund der demografischen Entwicklung und des drohenden Fachkräftemangels ist ein funktionierendes Retentionmanagement wichtiger denn je.²⁷⁹ Da gleichzeitig der Anteil älterer Arbeitnehmer künftig weiter zunimmt²⁸⁰, diskutierte die Arbeit speziell die Bindung der Mitarbeiter 50plus. Weil es darüber hinaus den Unternehmen an konkreten Ansätzen zur Bindung (älterer) Arbeitnehmer mangelt²⁸¹, wurde sich dem *vielversprechenden Ansatz der internen HR-Kommunikation* gewidmet, der bei der Personalbindung und -motivation ein „Schlüsselrolle“ spielt²⁸². Mit Hilfe einschlägiger Studienergebnisse konnte zunächst erfolgreich gezeigt werden, dass Kommunikation einen Einfluss auf Commitment hat. Eine anschließende Konzeptualisierung interner HR-Kommunikation (als Teil des Retentionsmanagements) *für die Bindung älterer Arbeitnehmer* hat wesentliche Hinweise gegeben, wie strategisch-operativ ein entsprechender Kommunikationseffekt erzielt werden kann. Hierbei wurden die drei wesentlichen Instrumente interner HR-Kommunikation, Mitarbeiterzeitschrift, Intranet und persönliches Gespräch,²⁸³ hinsichtlich ihrer Eignung diskutiert, die Erfolgskontrolle als wesentliche Bedingung wettbewerbsfähiger Kommunikation²⁸⁴ herausgestellt sowie die Implemen-

²⁷⁷ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2008), S. 233.

²⁷⁸ Vgl. Bruhn (2011), S. 1167f., 1171, 1242.

²⁷⁹ Vgl. DGFP (2004), S. 107.

²⁸⁰ Vgl. Roßnagel (2009), S. 71. Ein weiterer Grund, ältere Arbeitnehmer künftig stärker zu fokussieren, liegt daran, dass „(n)iemand (...) die Bedürfnisse einer Zielgruppe besser (versteh) als die Zielgruppe selbst“ (Venema 2008, S. 45). Auch die Kunden der Unternehmen werden zunehmend älter und schätzen eine Beratung durch Personen desselben Alters (vgl. Böhlich 2011, S. 37ff.).

²⁸¹ Vgl. Plassmeier (2010), S. 2f.

²⁸² Schelenz (2007), S. 8.

²⁸³ Vgl. Mast (2010b), S. 235.

²⁸⁴ Vgl. Jäger/Schön (2011), S. 23.

tierung von interner HR-Kommunikation als gesonderte Abteilung der Personalfunktion vorgeschlagen.

Theoretisch-empirisch wie auch unternehmenspraktisch gibt es *noch erheblichen Erkenntnis- und Nachholbedarf*. Trotz der zahlreichen Untersuchungen zu den Ursachen und Wirkungen von Commitment ist weder die Frage der Kausalität, noch die der Wirksamkeit gezielter HR-Programme und Maßnahmen zur Förderung von Mitarbeiterbindung befriedigend geklärt.²⁸⁵ Insbesondere bedarf es der weiteren Klärung des Zusammenhangs von Kommunikation und den verschiedenen Dimensionen von Commitment.²⁸⁶ Bisher wurde nur die Wirkung auf affektive Bindung studiert.²⁸⁷ Außerdem fehlen insbesondere Studien, die gezielt den Kommunikationseffekt auf Commitment bei älteren Arbeitnehmern untersuchen.²⁸⁸ Diese Desiderata stellen denn auch die *Limitationen des hier skizzierten Ansatzes* dar. Aufgrund fehlender Studien ist er vor allem konzeptionell. Die empirische Verifizierung würde freilich die Attraktivität des entworfenen Konzepts für die Praxis erheblich steigern. Insofern könnte der Ansatz auch helfen, dass Bewusstsein für die Bedeutung interner HR-Kommunikation in der Praxis zu erhöhen. Statt wie bisher häufig nur „Vertreter der Mitarbeiter gegenüber der Geschäftsleitung“ zu sein, wird es künftig für den Erfolg des Retentionmanagements entscheidend sein, ob sich das Personalmanagement als „strategischer Partner in der Geschäftsleitung“ etablieren kann und entsprechend an Bedeutung und Einfluss gewinnt.²⁸⁹

4.2 Grenzen interner HR-Kommunikation für die Bindung älterer Arbeitnehmer

Interne HR-Kommunikation allein schafft nicht zufriedene und loyale ältere Arbeitnehmer.²⁹⁰ Die Entwicklung von Commitment kann viele verschiedene Ursachen haben (Kapitel 2.3); zudem ist die Entstehung ein langwieriger Prozess²⁹¹ und nicht alle älteren Arbeitnehmer sind gleich gut durch Kommunikation zu erreichen²⁹². *Aber* „interne

²⁸⁵ Vgl. Felfe (2008), S. 244; Meyer/Allen (1997), S. 113f.

²⁸⁶ Vgl. Allen/Meyer (1990), S. 1-4.

²⁸⁷ Siehe hierzu die verschiedenen in Kapitel 3.3 genannten Studien.

²⁸⁸ Eine der wenigen vorhandenen Studien ist die von Žnidaršič/Penger/Dimovski (2011).

²⁸⁹ Vgl. Stührenberg (2004), S. 48.

²⁹⁰ Vgl. Ziesche (2007), S. 249.

²⁹¹ Vgl. Guzley (1992), S. 385. Letztlich hängt die Bindungsfähigkeit einer Person auch von ihren frühkindlichen Bindungserfahrungen ab (vgl. Bröckermann 2004, S. 23).

²⁹² Vgl. Žnidaršič/Penger/Dimovski (2011), S. 6.

(HR-)Kommunikation *kann einen maßgeblichen Beitrag dazu leisten*“.²⁹³ Vor allem auch als „personalpolitische Rahmenbedingung“²⁹⁴ kann Kommunikation helfen, dass die übrigen (im-)materiellen Faktoren wahrgenommen werden.²⁹⁵

Die isolierte Einführung einzelner Maßnahmen wie der Kommunikation verfehlt ihre Bindungswirkung, sofern diese nicht in eine entsprechende *Unternehmenskultur* eingebettet sind.²⁹⁶ Denn zwar hilft Kommunikation einerseits, eine entsprechende Kultur zu etablieren (Kapitel 3.2), gleichzeitig gibt es Indizien, dass der positive Zusammenhang von Kommunikation und Commitment über das Organisationsklima bzw. die Unternehmenskultur vermittelt wirkt.²⁹⁷ Die Unternehmenskultur als das „System gemeinsam geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale der Organisationsmitglieder“²⁹⁸ ist „die tragende Säule von Mitarbeiterbindungsprogrammen“²⁹⁹. Es geht bei der Umsetzung eines entsprechenden Kommunikationskonzepts also letztlich v.a. auch darum, inwieweit ein Unternehmen ältere Arbeitnehmer einstellen und binden will.³⁰⁰ Es geht um eine Unternehmensphilosophie, die Alter bzw. das Altern tatsächlich wertschätzt.³⁰¹

²⁹³ Ziesche (2007), S. 249.

²⁹⁴ Frerichs (2010), S. 40.

²⁹⁵ DGFP (2004), S. 57, 74f.

²⁹⁶ Vgl. Schmitz (2008), S. 112.

²⁹⁷ Vgl. DeCotiis/Summers (1987), S. 463ff.

²⁹⁸ DGFP (2004), S. 24.

²⁹⁹ Knoblauch (2004), S. 114.

³⁰⁰ Vgl. Knauth (2007), S. 30f.

³⁰¹ Vgl. Rump (2004), S. 10.

Literaturverzeichnis

- Allen, N. J./Meyer, J. P. (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, in: *Journal of Occupational Psychology*, 63. Jg., Nr. 1, S. 1-18.
- Althausen, U. (2008): Bearbeitung menschlicher Ressourcen – Strategien, Methoden, Werkzeuge, in: Althausen, U./Schmitz, M./Venema, C. (Hrsg.): *Demografie – Engpass Personal. Antworten, Strategien und Konzepte im Umgang mit knappen Ressourcen*, Köln: Luchterhand, S. 49-90.
- Arnold, R. (2010): Kommunikation in der beruflichen Bildung und Personalentwicklung – Zehn Regeln für eine elegante Gesprächskultur, in: *Personalführung*, 43. Jg., Nr. 11, S. 20-29.
- Bartels, J. (2006): *Organizational Identification and Communication: Employees' Evaluations of Internal Communication and its Effect on Identification at different Organizational Levels* (unveröffentlichte Dissertation), Enschede: Universiteit Twente.
- Beck, C./Bastians, F. (2011): *HR-Image 2011 – Die Personalabteilung: Fremd- und Eigenbild*, Freiburg: Haufe Lexware.
- Becker, F. G. (2006): Demografieorientierte Personalarbeit, http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/fileadmin/pou/Divers/RadioBielefeld/BeitragBecker_T%C3%B6pferFestschrift06.pdf, letzter Zugriff am 08.02.2012.
- Becker, F. G. (2009): Demografieorientierte (= marktorientierte) Personalarbeit, in: Hünerberg, R./Mann, A. (Hrsg.): *Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten*, Wiesbaden: Gabler, S. 327-349.
- Becker, F. G. (2010): Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden: Gabler, S. 230-252.
- Becker, H. S. (1960): Notes on the Concept of Commitment, in: *American Journal of Sociology*, 66. Jg., Nr. 1, S. 32-40.
- Becker, M. (2010): Grundlagen demografiefester Personalarbeit – Veränderte Kompetenzen von Älteren richtig nutzen, in: *Personalführung*, 43. Jg., Nr. 6, S. 62-71.
- Bentele, G./Beck, K. (1994): Information – Kommunikation – Massenkommunikation: Grundbegriffe und Modelle der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, in: Jarren, O. (Hrsg.): *Medien und Journalismus 1: Eine Einführung*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 15-50.

- Berg, H.-J./Kalthoff-Mahnke, M. (2011): Die Kraft des gedruckten Wortes: Warum Mitarbeiterzeitschriften/-zeitungen in der Personalkommunikation unentbehrlich sind, in: Jäger, W./Rolke, L. (Hrsg.): Personalkommunikation: Interne und externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen, Köln: Luchterhand, S. 239-248.
- Bertelsmann/BDA (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern: Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh: Bertelsmann.
- Bieling, G./Reichart, E./Stock-Homburg, R. (2011): Age Diversity Management bei Hewlett-Packard – Integration von Mitarbeitern aller Altersgruppen, in: Personalführung, 44. Jg., Nr. 4, S. 32-40.
- Birker, K. (2004): Personalbindungsstrategien in Krisensituationen, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin: Erich Schmidt, S. 245-264.
- Böcker, M./Schelenz, B. (2008): HR-PR erfolgreich gestalten: 10 Tipps, in: Böcker, M./Schelenz, B. (Hrsg.): HR-PR: Personalarbeit und Public Relations. Erfolgreiche Strategien und Praxisbeispiele, Erlangen: Publicis, S. 134-136.
- Böcker, M./Schelenz, B. (2009): Über eine vernachlässigte Kommunikationsaufgabe, in: Böcker, M./Schelenz, B. (Hrsg.): Personalentwicklung als Kommunikationsaufgabe: Herausforderungen, Lösungsansätze und Praxisbeispiele, Erlangen: Publicis, S. 7-9.
- Böhlich, S. (2011): Generation 50plus umwerben, in: Personal - Zeitschrift für Human Resource Management, 63. Jg., Nr. 7, S. 37-39.
- Bonß, W. (2003): „Bildung“ in der (Arbeits-) und „Wissensgesellschaft“, in: Lindner, W./Thole, W./Weber, J. (Hrsg.): Kinder- und Jugendarbeit als Bildungsprojekt, Opladen: Leske & Budrich, S. 11-31.
- Brandenburg, U./Domschke, J.-P. (2007): Die Zukunft sieht alt aus: Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, Wiesbaden: Gabler.
- Brickwedde, W. (2007): Mit Employer Branding den War for Talents gewinnen – Entwicklung eines weltweiten Employer Brandings bei Philips, in: Schelenz, B. (Hrsg.): Personalkommunikation: Recruiting! Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und halten, Erlangen: Publicis, S. 212-227.
- Bröckermann, R. (2004): Fesselnde Unternehmen – gefesselte Beschäftigte, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin: Erich Schmidt, S. 15-31.
- Bröckermann, R./Pepels, W. (2002): Personalmarketing an der Schnittstelle zwischen Absatz- und Personalwirtschaft, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalmarketing: Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1-15.

- Bruhn, M. (2010): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 6. Aufl., München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 2. Aufl., München: Vahlen.
- Burkart, R. (2002): Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft, 4. Aufl., Wien u.a.O.: Böhlau.
- Carrière, J./Bourque, C./Bonaccio, S. (2007): The Role of Communication Satisfaction as a Mediator between an Organization's Internal Communication Systems and two Job Outcomes: Job Satisfaction and Organizational Commitment, in: Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, 28. Jg., Nr. 5, S. 60-75.
- Cohen, A. (2007): Commitment before and after: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment, in: Human Resource Management Review, 17. Jg., Nr. 3, S. 336-354.
- Czajka, S. (2011): Internetnutzung in privaten Haushalten in Deutschland – Ergebnisse der Erhebung 2010, in: Bundesamt, S. (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik – August 2011, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, S. 709-717.
- DeCotiis, T. A./Summers, T. P. (1987): A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, in: Human Relations, 40. Jg., Nr. 7, S. 445-470.
- DGFP (2004): Retentionmanagement: Die richtigen Mitarbeiter binden. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele, Bielefeld: Bertelsmann.
- DPRG/ICV (2011): Positionspapier Kommunikations-Controlling, Berlin u.a.O.: DPRG/ICV.
- Drumm, H. J. (2008): Personalwirtschaft, 6. Aufl., Berlin u.a.O.: Springer.
- Eggen, B. (2008): Zur Alterung der Gesellschaft, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 31. Jg., Nr. 2, S. 226-236.
- Einwiller, S./Klöfer, F./Nies, U. (2008): Mitarbeiterkommunikation, in: Meckel, M./Schmid, B. F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 221-260.
- Felfe, J. (2008): Mitarbeiterbindung, Göttingen u.a.O.: Hogrefe.
- Fiehn, A./Schinnenburg, H. (2004): Personalmarketing und -entwicklung: Herausforderung für Krankenhäuser, in: Aktuelle Urologie, 35. Jg., Nr. 4, S. 289-291.

- Fischer, A./Geiger, T. (2011): Interne Erfolge messen – Personalkommunikation steuern durch Erfolgsmessung der Kommunikationsmaßnahmen, in: Jäger, W./Rolke, L. (Hrsg.): Personalkommunikation: Interne und externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen, Köln: Luchterhand, S. 293-310.
- Frerichs, F. (2010): Das Qualitätssiegel AGE CERT – Zertifizierung der Personalpolitik für alternde Belegschaften, in: Personalführung, 43. Jg., Nr. 2, S. 40-49.
- Guzley, R. M. (1992): Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization, in: Management Communication Quarterly, 5. Jg., Nr. 4, S. 379-402.
- Guzzo, R. A./Noonan, K. A. (1994): Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract, in: Human Resource Management, 33. Jg., Nr. 3, S. 447-462.
- Hackman, J. R./Oldham, G. R. (1976): Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, in: Organizational Behavior and Human Performance, 16. Jg., Nr. 2, S. 250-279.
- Hentze, J./Graf, A./Kammel, A./Lindert, K. (2005): Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4. Aufl., Bern u.a.O.: Haupt (UTB).
- Hovland, C. I./Janis, I. L./Kelley, H. H. (1953): Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change, New Haven: Yale University Press.
- IFAK (2010): Motivation und Engagement am Arbeitsplatz sinken – Erste Ergebnisse des IFAK Arbeitsklima-Barometers 2008 vorgestellt, [http://www.ifak.com/184.html?&tx_ttnews\[tt_news\]=37&cHash=94a21a5a73d58f1e686fc7ce3891547c](http://www.ifak.com/184.html?&tx_ttnews[tt_news]=37&cHash=94a21a5a73d58f1e686fc7ce3891547c), letzter Zugriff am 06.10.2011.
- IGS (2008): Bedürfnisse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern der Generation 50plus – Ergebnisse der Online-Befragung, Köln: IGS Organisationsberatung.
- Jäger, W./Rolke, L. (2011a): Einführungsbeitrag: Grundlagen der Personalkommunikation – Relevanzarenen und Handlungsfelder, in: Jäger, W./Rolke, L. (Hrsg.): Personalkommunikation: Interne und externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen, Köln: Luchterhand, S. 13-25.
- Jäger, W./Rolke, L. (2011b): Vorwort – Personalkommunikation als neue Aufgabe, in: Jäger, W./Rolke, L. (Hrsg.): Personalkommunikation: Interne und externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen, Köln: Luchterhand, S. 5-6.
- Jäger, W./Schön, M. (2011): Was kostet Arbeitgeberkommunikation – und was bringt sie?, in: Jäger, W./Rolke, L. (Hrsg.): Personalkommunikation: Interne und externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen, Köln: Luchterhand, S. 265-274.
- Jung, H. (2008): Personalwirtschaft, 8.Aufl., München: Oldenbourg

- Kayser, J. (2009): Kommunikation zum internen Executive Search „Corporate Staffing“ bei der DPWN, in: Böcker, M./Schelenz, B. (Hrsg.): Personalentwicklung als Kommunikationsaufgabe: Herausforderungen, Lösungsansätze und Praxisbeispiele, Erlangen: Publicis, S. 74-84.
- Kirf, B./Schach, M.-O. (2011): Das Kommunikationskonzept als Steuerungsinstrument strategischer HR-Kommunikation, in: Jäger, W./Rolke, L. (Hrsg.): Personalkommunikation: Interne und externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen, Köln: Luchterhand, S. 165-182.
- Klimecki, R. G./Gmür, M. (2005): Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven, 3. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB).
- Klöfer, F. (2002): Mitarbeiterkommunikation, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalmarketing: Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 180-190.
- Knauth, P. (2007): Älter werden im Betrieb – Lebensorientierte Arbeitsgestaltung, in: Hummel, N./Schack, A. (Hrsg.): 50plus – Potenziale für Wirtschaft und Gesellschaft, Wiesbaden: F.A.Z., S. 29-37.
- Knoblauch, R. (2004): Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin: Erich Schmidt, S. 101-130.
- Leipziger, J. W. (2009): Konzepte entwickeln: Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation. Mit vielen praktischen Beispielen, 3. Aufl., Frankfurt am Main: F.A.Z.
- Lepak, D. P./Snell, S. A. (1999): The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, in: Academy of Management Review, 24. Jg., Nr. 1, S. 31-48.
- Martins, E. (2010): Psychological Ownership in Organisationen: Explorative Untersuchung der Antezedenzen und des Entstehungsprozesses, München: Rainer Hampp.
- Mast, C. (2000): Durch bessere interne Kommunikation zu mehr Geschäftserfolg: Ein Leitfaden für Unternehmer, Berlin u.a.O.: Deutscher Industrie- und Handelstag.
- Mast, C. (2010a): "Die Bilanz ist erschütternd, der Katalog der Versäumnisse lang" – Situation und Entwicklung der internen Kommunikation (Claudia Mast im Interview), in: Personalführung, 43. Jg., Nr. 11, S. 38-39.
- Mast, C. (2010b): Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden, 4. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB).

- Mathieu, J. E./Zajac, D. M. (1990): A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, in: *Psychological Bulletin*, 108. Jg., Nr. 2, S. 171-194.
- McIntosh, B. (2001): An Employer's Guide to Older Workers: How to win them back and convince them to stay, http://www.doleta.gov/seniors/other_docs/emplguide.pdf, letzter Zugriff am 08.02.2012.
- McKinsey (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte – Strategien für Deutschlands Unternehmen, Berlin: McKinsey & Company.
- Meyer, J. P./Allen, N. J. (1997): *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, California u.a.O.: Sage
- Meyer, J. P./Stanley, D. J./Herscovitch, L./Topolnytsky, L. (2002): Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, in: *Journal of Vocational Behavior*, 61. Jg., Nr. 1, S. 20-52.
- O'Reilly III, C. A./Chatman, J. (1986): Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, in: *Journal of Applied Psychology*, 71. Jg., Nr. 3, S. 492-499.
- Pape, K./Beisheim, M. (2010): Generationenmanagement in Deutschland und Österreich – Zaghafte erste Schritte, in: *Personalführung*, 43. Jg., Nr. 6, S. 72-73.
- Pepels, W. (2002): Personalbindung, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): *Personalmarketing: Akquisition – Bindung – Freistellung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 129-143.
- Phillips, J. J./Connell, A. O. (2003): *Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*, Boston, Massachusetts u.a.O.: Butterworth-Heinemann.
- Pierce, J. L./Rubinfeld, S. A./Morgan, S. (1991): Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects, in: *Academy of Management Review*, 16. Jg., Nr. 1, S. 121-144.
- Plassmeier, S. C. (2010): *Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels: Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment (unveröffentlichte Dissertation)*. Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.
- Porter, L. W./Steers, R. M./Mowday, R. T./Boulian, P. V. (1974): Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, in: *Journal of Applied Psychology*, 59. Jg., Nr. 5, S. 603-609.
- Postmes, T./Tanis, M./de Wit, B. (2001): Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach, in: *Group Processes & Intergroup Relations*, 4. Jg., Nr. 3, S. 227-246.

- Rolke, L./Jäger, W. (2008): PR für HR: Wie Personalabteilungen kommunikativer, sichtbarer und mutiger werden können, in: *prmagazin*, 39. Jg., Nr. 3, S. 63-70.
- Roßnagel, C. S. (2009): Die Motivationsregulation älterer Beschäftigter, in: Brauer, K./Korge, G. (Hrsg.): *Perspektive 50plus? Theorie und Evaluation der Arbeitsmarktintegration Älterer*, Wiesbaden: VS Verlag, S. 71-86.
- Roth, S. (2007): Arbeiten, wo die Welt sich trifft – die Rekrutierungswege der Fraport AG, in: Schelenz, B. (Hrsg.): *Personalkommunikation: Recruiting! Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und halten*, Erlangen: Publicis, S. 128-143.
- Rump, J. (2004): Der demografische Wandel: Konsequenzen und Herausforderungen für die Arbeitswelt, [http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/6ADA7782948350FFC1256F4A004F36C5/\\$FILE/Der%20demografische%20Wandel%20-%20Konsequenzen%20und%20Herausforderun%20E2%80%A6.pdf](http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/6ADA7782948350FFC1256F4A004F36C5/$FILE/Der%20demografische%20Wandel%20-%20Konsequenzen%20und%20Herausforderun%20E2%80%A6.pdf), letzter Zugriff am 08.02.2012.
- Sass, J./Storck, C. (2011): Kommunikationscontrolling in der Praxis – Vielfältige Umsetzung des Bezugsrahmens von DPRG/ICV, in: *Kommunikationsmanager*, 8. Jg., Nr. 2, S. 54-56.
- Sauermann, P. (2002): Personalmotivierung, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): *Personalmarketing: Akquisition – Bindung – Freistellung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 116-128.
- Schelenz, B. (2007): Personalkommunikation: Arbeitsauftrag für die Zukunft des Unternehmens, in: Schelenz, B. (Hrsg.): *Personalkommunikation: Recruiting! Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und halten*, Erlangen: Publicis, S. 5-9.
- Schmidt, E.-M. (2011): Um Verständigung werben – HR-Kommunikation: Agenturen erschließen Personalmarketing als neues Geschäftsfeld und treffen auf eine völlig andere Kultur in: *Horizont – Zeitschrift für Marketing, Werbung und Medien*, o. Jg., Nr. 13, S. 16.
- Schmitz, M. (2008): Erhaltung und Bindung – Wege zur zukunftsfähigen Organisation, in: Althaus, U./Schmitz, M./Venema, C. (Hrsg.): *Demografie – Engpass Personal. Antworten, Strategien und Konzepte im Umgang mit knappen Ressourcen*, Köln: Luchterhand, S. 91-175.
- Scholz, C. (2006): Darwiportunismus als Megatrend und Führungsherausforderung in Unternehmen, in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.): *Leadership – Best Practices und Trends*, Wiesbaden: Gabler, S. 275-284.
- Scholz, C. (2011): *Grundzüge des Personalmanagements*, München: Vahlen.
- Schriesheim, C./Kerr, S. (1974): Psychometric Properties of the Ohio State Leadership Scales, in: *Psychological Bulletin*, 81. Jg., Nr. 11, S. 756-765.

- Schulz von Thun, F. (2011): Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Sonderausgabe April 2011, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Schütte, S. (2007): Personalkommunikation im E.ON Energie-Konzern, in: Schelenz, B. (Hrsg.): Personalkommunikation: Recruiting! Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und halten, Erlangen: Publicis, S. 104-127.
- Selbach, D./Lebsanft, M. (2010): Team-Flüsterer, in: prmagazin, 41. Jg., Nr. 3, S. 28-32.
- Somers, M. J. (2009): The Combined Influence of Affective, Continuance and Normative Commitment on Employee Withdrawal, in: Journal of Vocational Behavior, 74. Jg., Nr. 1, S. 75-81.
- Spencer, D. G. (1986): Employee Voice and Employee Retention, in: Academy of Management Journal, 29. Jg., Nr. 3, S. 488-502.
- Staffelbach, B./Bruggmann, M. (2000): Zielgruppenorientierte Personalpolitik: Diskutiert am Beispiel älterer Mitarbeitender, Diskussionspapier Nr. 6, Zürich: Universität Zürich.
- Stührenberg, L. (2004): Ökonomische Bedeutung des Personalbindungsmanagements für Unternehmen, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin: Erich Schmidt, S. 33-50.
- Tajfel, H./Turner, J. C. (1986): The Social Identity Theory of Intergroup Behavior, in: Worchel, S./Austin, W. G. (Hrsg.): Psychology of Intergroup Relations, 2. Aufl., Chicago: Nelson-Hall, S. 7-24.
- Thomas, G. F./Zolin, R./Hartman, J. L. (2009): The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement, in: Journal of Business Communication, 46. Jg., Nr. 3, S. 287-310.
- Trombetta, J. J./Rogers, D. P. (1988): Communication Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: The Effects of Information Adequacy, Communication Openness, and Decision Participation, in: Management Communication Quarterly, 1. Jg., Nr. 4, S. 494-514.
- van den Busch, U./Rohde, A. (2007): Demografischer Wandel und Erwerbstätigkeit von Älteren, in: Hummel, N./Schack, A. (Hrsg.): 50plus – Potenziale für Wirtschaft und Gesellschaft, Wiesbaden: F.A.Z., S. 71-86.
- van Dick, R. (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen, Göttingen u.a.O.: Hogrefe.

- Venema, C. (2008): Demografie & Co. – Weshalb wir über menschliche Ressourcen neu nachdenken müssen, in: Althaus, U./Schmitz, M./Venema, C. (Hrsg.): Demografie – Engpass Personal. Antworten, Strategien und Konzepte im Umgang mit knappen Ressourcen, Köln: Luchterhand, S. 13-47.
- von Rosenstiel, L. (2009): Unerkannte Potenziale – ältere Beschäftigte aus der Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie, in: Brauer, K./Korge, G. (Hrsg.): Perspektive 50plus? Theorie und Evaluation der Arbeitsmarktintegration Älterer, Wiesbaden: VS Verlag, S. 41-53.
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (2000): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 10. Aufl., Bern u.a.O.: Hans Huber.
- WeiBo, Z./Kaur, S./Jun, W. (2010): New Development of Organizational Commitment: A Critical Review in: African Journal of Business Management, 4. Jg., Nr. 1, S. 12-20.
- Weißrieder, J./Kosel, M. (2005): Nachhaltiges Personalmanagement: Acht Instrumente zur systematischen Umsetzung, Wiesbaden: Gabler.
- Wiesenfeld, B. M./Raghuram, S./Garud, R. (1999): Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization, in: Organization Science, 10. Jg., Nr. 6, S. 777-790.
- Zaugg, R. J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management, Wiesbaden: Gabler.
- Zerfaß, A. (2008): Kommunikations-Controlling: Methoden zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation, in: Meckel, M./Schmid, B. F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 436-469.
- Ziesche, B. (2007): Interne Kommunikation als Mehrwert – das Beispiel Volkswagen, in: Schelenz, B. (Hrsg.): Personalkommunikation: Recruiting! Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und halten, Erlangen: Publicis, S. 238-249.
- Žnidaršič, J./Penger, S./Dimovski, V. (2011): “Should I stay or should I go”: The Role of Communication in Striving to Retain Older Employees, in: International Journal of Management & Information Systems, 15. Jg., Nr. 4, S. 1-12.

Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald
Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät
Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere

2010

- 01/10 Jan Körnert, Klemens Grube: „Aufstieg und Fall der kirchlichen Bausparkasse Devaheim (1926-1931)“
- 02/10 Alexander Richelmann, Björn Dahler und Johannes Treu: „Markt- und Standortanalyse von Luxuswohnimmobilien in Deutschland“
- 03/10 Johannes Treu: „Der Taylor Zins und die europäische Geldpolitik 1999 -2009“
- 04/10 Johannes Treu: „Anmerkungen zur möglichen geldpolitischen Exit – Strategie der EZB“

2011

- 01/11 Hans Pechtl: „Die Präferenzwirkung nicht-verfügbarer Alternativen: der Phantomeffekt“
- 02/11 Bathaee Atieh: „Culture affects consumer behavior - Theoretical reflections and an illustrative example with Germany and Iran“
- 03/11 Jan Körnert: „Cooperative banking in Sweden in the 1990s“
- 04/11 Johannes Treu: „Effekte der Finanz- und Wirtschaftskrise auf den deutschen Luxuswohnimmobilienmarkt“
- 05/11 Johannes Treu: „Politökonomische Modellierung eines Abstimmungsprozesses zwischen der Europäischen Zentralbank und den Mitgliedstaaten der Eurozone in Zeiten hoher Staatsverschuldung“
- 06/11 Jan Körnert „Zur Regelungsgeschichte finanzieller Existenzbedingungen der Banken“
- 07/11 Bathaee Atieh: „Analysis of consumer culture: Development of an individual-level scale, comparing Germany and Iran“

2012

- 01/12 Jan Körnert/Klemens Grube: „Personalien zum Aufstieg und Fall der Deutschen Evangelischen Heimstättengesellschaft (Devaheim)“
- 02/12 Jan Körnert: „Anfänge eines Paradigmenwechsels und Einführung von Solvabilitätsnormen für Banken zwischen 1850 und 1934“