



Foto: Beisheim

Autorin  
**Margret Beisheim**  
 Lektorin WU Wien/  
 freiberufliche Trainerin und Beraterin

margret.beisheim@wu.ac.at



Foto: Pape

Autorin  
**Karin Pape**  
 Metrion Management Consulting,  
 Frankfurt

pape@metrionconsulting.de

# Zeit zum Handeln

## Studie untersucht Generationenmanagement in Deutschland und Österreich

Im Jahr 2015 soll der österreichische Arbeitsmarkt kippen: Dann wird es erstmals weniger Berufseinsteiger als altersbedingte Berufsaussteiger geben. Der demografische Wandel wird erhebliche Auswirkungen auf Unternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen haben. Wie gut sind sie für diese Veränderungen gewappnet – und wo sehen sie den größten Handlungsbedarf? Eine aktuelle Studie beschreibt den Stand des Generationenmanagements in Deutschland und Österreich.

Wenn die Prognosen der Bevölkerungsforscher stimmen, wird es für die Unternehmen zukünftig schwieriger werden, geeigneten Nachwuchs zu finden. Denn immer weniger Schul- und Hochschulabsolventen rücken nach. Außerdem müssen die Betriebe mit einer zunehmend alternden Belegschaft arbeiten. Die Autorinnen dieses Beitrags haben in den vergangenen Jahren beobachtet, dass sich Arbeitgeber diesen Herausforderungen in einem ganz unterschiedlichen Ausmaß stellen. In vielen Unternehmen wird über den demografischen Wandel gesprochen, doch häufig bleibt unklar, was diese Entwicklung für die eigene Organisation bedeutet.

### Die Befragung

Im Winter 2009/2010 befragten die Autorinnen Unternehmen aus Deutschland und Österreich nach ihren Erfahrungen mit den Themen Demografie und Generationenma-

agement. Die Onlinebefragung ging den folgenden Fragen nach:

- ▶ Stimmt es, dass das Thema Generationenmanagement in den Organisationen eher langsam anläuft?
- ▶ In welchem Ausmaß betreiben Unternehmen heute Generationenmanagement?
- ▶ Was macht es den Unternehmen schwer, aktiv(er) zu werden?
- ▶ Wo sehen Sie Handlungsbedarf?
- ▶ Inwiefern zeichnen sich Lösungen der Generationenproblematik ab?

242 Personalentscheider nahmen an der Erhebung teil. 127 Geschäftsführer, Personalmanager und andere Verantwortliche aus Mittel- und Großbetrieben aller Branchen füllten den Fragebogen vollständig aus, und ihre Antworten wurden in die Auswertung aufgenommen.

### Typische Altersstrukturen

Die teilnehmenden Unternehmen weisen drei typische Ausprägungen der Altersstruktur auf (Abbildung 1):

62 Prozent der Betriebe haben eine normal verteilte, aber komprimierte Altersstruktur, das heißt, ein großer Teil ihrer Belegschaft ist zwischen 35 und 44 Jahre alt. 29 Prozent dagegen haben eine deutlich ältere Belegschaft, jeder zweite Beschäftigte ihrer Organisation ist zwischen 45 und 54 Jahre alt. Nur acht Prozent der Unternehmen sind „jugendzentriert“: Ihre Mitarbeiter sind überwiegend zwischen 25 und 34 Jahre alt.

### Ein Viertel der Unternehmen betreibt Generationenmanagement

Die befragten Unternehmen bestätigen, dass sie die Problematik des demografischen Wandels längst erkannt haben. Rund zwei Drittel schreiben den Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung für sich selbst eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zu. Der Haupthandlungsdruck entsteht aus ihrer Sicht durch Fachkräftemangel und Know-how-Verlust: Weniger Nachwuchs steht zur Verfügung, und Schlüsselkräfte im Pensionsalter verlassen das Unternehmen. Außerdem vermuten die Befragten ungenutzte Potenziale bei älteren Arbeitnehmern. Da die Lebensarbeitszeiten länger werden, steigt für die Befragten

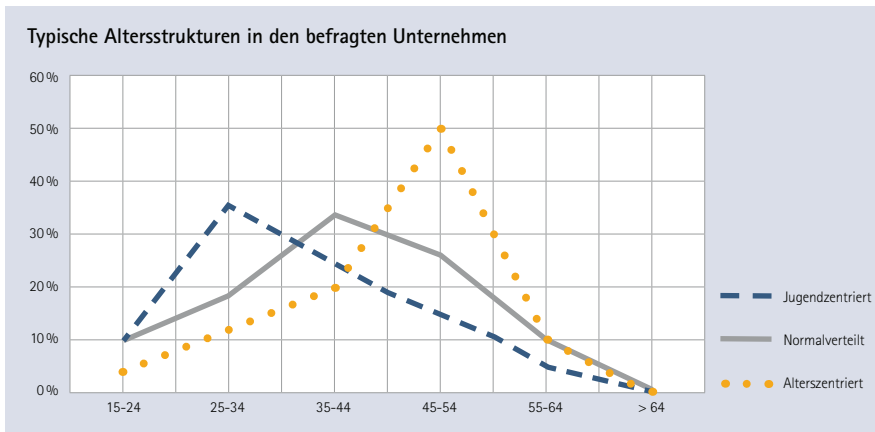


Abbildung 1: Altersstrukturen

der Druck, diese Potenziale (systematisch) zu identifizieren und besser zu nutzen.

Den größten Handlungsbedarf spüren die Unternehmen in den folgenden drei Feldern:

- ▶ Weiterbildung, Lebenslanges Lernen, Aktualisieren von Wissen,
- ▶ Binden von Fach- und Schlüsselkräften und
- ▶ Wissensmanagement sowie Know-how-Transfer.

Immerhin ist bereits ein Viertel der Unternehmen in mehreren dieser Handlungsfelder aktiv, vor allem im Gesundheitsmanagement und bei der Arbeitszeitgestaltung, weil hier die Thematik offenbar am ehesten sichtbar wird: Ein hoher Krankenstand ist eindeutiger zu identifizieren und zu kalkulieren, als es die Kosten von Demotivation oder ungenügender Potenzialausschöpfung sind. Wenn der Altersschwerpunkt jedoch noch bei 35 bis 44 Jahren liegt, ist es verständlich, dass sich die Unternehmen den Auswirkungen der demografischen Entwicklung nur mit Bedacht annehmen.

Die befragten Organisationen haben vorrangig Projekte im Gesundheitsschutz, in der Personalentwicklung – hier speziell in der Weiterbildung – und der Arbeitszeitgestaltung gestartet (Abbildung 2). Sehr wenige (20 Prozent) haben ihre Arbeitsorganisation verändert, indem sie Schonarbeitsplätze eingerichtet, die Arbeitsplätze ergonomisch gestaltet oder ihre Prozesse optimiert haben. Auch haben sie die Arbeitsgruppen gezielt mit Alt und Jung durchmischt. Ein Drittel aller Befragten hat immerhin schon Know-how zum Thema entwickelt, 20 Prozent haben jedoch noch nichts in Sachen Generationenmanagement unternommen.

Die Arbeitgeber, die bereits in mehr als vier Handlungsfeldern aktiv sind (27 Prozent), gehören überwiegend dem produzierenden Gewerbe und den Kapitalgesellschaften ab 500 Beschäftigten an. Viele dieser Unternehmen (70 Prozent) weisen eine mittlere Altersstruktur auf. Es ist zu vermuten, dass sie einen vorausschauenden strategischen Ansatz verfolgen. Nur ein Fünftel dieser aktiven Unternehmen hat eine ältere Belegschaft. Viele Unternehmen mit einer alterszentrierten

Altersstruktur sind jedoch noch nicht aktiv. Der Personalleiter eines Finanzdienstleisters nennt die aktuellen Probleme: Der Altersdurchschnitt liege bei 47 Jahren, es gebe einen Einstellungsstopp und Azubis würden nicht übernommen. Viele Fachkräfte verließen in den nächsten fünf Jahren das Unternehmen.

Gute Erfahrungen haben die Befragungsteilnehmer bereits mit Gesundheitsprogrammen, flexiblen Arbeitszeitmodellen, zielgruppenspezifischer Weiterbildung, Mentoring und Coaching-Programmen gemacht. Die positiven Einschätzungen lassen sich mit den folgenden Zitaten unterstreichen:

- ▶ „Mitarbeiter konnten dem Betrieb ihre Arbeitskraft fast vollständig zur Verfügung stellen. Sie waren motivierter.“
- ▶ „Die verstärkte Zuwendung zu den älteren Altersgruppen hinsichtlich Gesundheit und Weiterbildung hat die positive Besetzung des Älterwerdens vorangetrieben.“
- ▶ „Bewährt hat sich vor allem die Differenzierung nach Situation in den jeweiligen Geschäftsfeldern, also kein „one fits all!“ In Bereichen mit langen Qualifikationszeiten müssen die Weichen deutlich früher gestellt werden als bei Anlernberufen.“

Im Wissensmanagement haben sich vor allem altersgemischte Teams, Wissensstafetten – also der Transfer von Erfahrungswissen auf den Nachfolger – oder der Einsatz erfahrener Mitarbeiter als interne Trainer bewährt.

### Führungskräfte bieten oft zu wenig Unterstützung

Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Generationenmanagements führt gut ein Drittel auf das geringe Interesse der Führungsebene (36 Prozent), auf finanzielle Ursachen (32 Prozent) oder auf organisatorische Hemmnisse (28 Prozent) zurück.

Die Unternehmen beklagen, dass die Beschäftigten die Angebote nicht immer im gewünschten Maße annehmen. Hier sei noch viel Aufklärung und Sensibilisierung erforderlich. „Die Bildungsangebote dürfen nicht zu hochschwellig sein, um nicht abzuschrecken. Die Personalplanung und -entwicklung muss sehr alterssensibel erfolgen, das heißt, persönliche Fähigkeiten und Interessen müssen mit den Aufgaben zusammenspielen“, so ein Geschäftsführer.

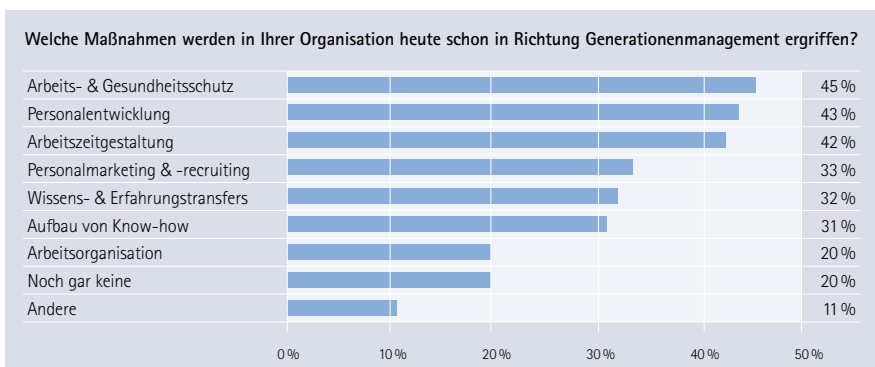


Abbildung 2: Aktivitäten im Generationenmanagement

Die Befragten wünschen sich ausdrücklich, dass die Führungskräfte und insbesondere die obere Leitungsebene im Generationenmanagement eine aktive Rolle einnehmen, um die Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen aktiv voranzutreiben.

Generationenmanagement sollte die betriebliche Beschäftigungspolitik des Unternehmens unterstützen. Daher gilt es zunächst, die Erfolgskriterien der jeweiligen Organisation zu betrachten. Welche Kompetenzen sind heute und in der Zukunft besonders gefragt?

Die befragten Unternehmen geben folgende Erfolgsfaktoren an:

- ▶ spezifisch qualifiziertes Personal,
- ▶ Sorgfalt der Mitarbeiter,
- ▶ aktuelles Wissen und Erfahrungswissen sowie
- ▶ Serviceorientierung.

Diese Faktoren, insbesondere Sorgfalt und Erfahrungswissen, sprechen für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Aus dem großen Bedarf an aktuellem Wissen lässt sich ableiten, dass nicht nur die Jüngeren von den Älteren lernen sollten, sondern dass auch ein Transfer von aktuellem Fachwissen und technischen Kenntnissen von den Jüngeren hin zu den Älteren stattfinden muss. Weniger wichtige Erfolgsfaktoren sind aus Sicht der Befragten die Innovationsbereitschaft, der flexible Personaleinsatz und die Schnelligkeit des Personals. Kostengünstiges angelerntes Personal betrachten die Unternehmen eher nicht oder gar nicht als Erfolgsfaktoren.

### Fazit: Es geht nur gemeinsam

Wie die Onlinebefragung zeigt, haben Unternehmen in Österreich und Deutschland bereits zahlreiche Projekte erfolgreich umgesetzt. Die Autorinnen vermuten jedoch auch ein pragmatisches Herangehen mit relativ unkompliziert umsetzbaren Vorhaben wie Weiterbildungen für erfahrene Mitarbeiter oder Gesundheitschecks. Diese bieten Chancen auf schnelle Erfolge – gegenüber längerfristigen, umfangreicheren und schwerer kalkulierbaren Projekten, beispielsweise zur Sensibilisierung der Führungskräfte, zum Wissensmanagement oder zum Kultur- und Wertewandel in der Organisation. Trotz der von vielen geteilten Annahme, dass Unternehmen die Potenziale Älterer noch nicht voll nutzen, erfassen offensichtlich nur wenige

## EMPFEHLUNGEN FÜR DAS GENERATIONENMANAGEMENT

- ▶ **Bestandsaufnahme:** In einer ersten Bestandsaufnahme klären die Initiatoren und Treiber des Prozesses überblicksartig, wo Probleme vorhanden sind. Eine Altersstrukturanalyse und -projektion zeigt, ob bereits Handlungsbedarf besteht und wann er voraussichtlich auftreten wird. Eine Analyse relevanter Kennziffern (Fehlzeiten, insbesondere Krankenstände, aber auch Produktivitätskennziffern) ist dabei sehr hilfreich.
- ▶ **Diagnose:** In die vertiefende Analyse sollten Unternehmen neben der Geschäftsführung auch Führungskräfte und Mitarbeiter einbinden, um in Gesprächsrunden die Situation im Unternehmen genauer zu analysieren. Es geht dabei auch um ein besseres Verständnis der Unternehmenskultur im Hinblick auf die Zusammenarbeit der Generationen. Wie gehen wir heute mit der Altersfrage um? Welche Wertschätzung erhalten Alt und Jung? Die Beteiligten können aktuellen und zukünftigen Veränderungsbedarf aus ihrer Sicht einschätzen sowie Ideen für ein fruchtbares Generationenmanagement entwickeln. Gleich zu Beginn sind auch weitere relevante Akteure ins Boot zu holen: In Minirunden mit dem Betriebsarzt, dem Betriebsrat und anderen Personen in Schlüsselfunktionen lassen sich wertvolle Erfahrungen und Meinungen sammeln.
- ▶ **Erarbeiten eines Konzeptes:** Auf der Grundlage dieser Diagnose können die Verantwortlichen – in der Regel HR oder die Geschäftsführung – ein Konzept beziehungsweise einen Aktionsplan erarbeiten.
- ▶ **Umsetzung:** Je nach personalstrategischer Ausrichtung rücken folgende Handlungsfelder und Aktivitäten in den Fokus:
  - ▶ **Binden statt Ausgliedern:** Stärken und Potenziale der Beschäftigten durch gezielte Potenzialanalysen identifizieren, diese bewusst einsetzen, Erfahrungen und Kompetenzen auch von älteren Arbeitnehmern wertschätzen.
  - ▶ **Personalentwicklung:** Lerndesign und Lernpsychologie auch auf Ältere zuschneiden, altersgruppenbezogene Angebote in der Weiterbildung machen, horizontale Laufbahnen und Jobenrichment anbieten.
  - ▶ **Wissenstransfer/Wissensmanagement:** Patenschaften, altersgemischte Teams, Einarbeitungsprogramme und Schulung durch ältere Kollegen einführen, Spezialisierung in veraltende Wissensbestände vermeiden.
  - ▶ **Organisationskultur:** Kultur- und Bewusstseinsveränderung in Gang setzen: Kooperation der Generationen statt Ausgrenzen der Älteren, latente Altersdiskriminierung bewusst machen und abbauen.
  - ▶ **Arbeitsorganisation:** Arbeitsinhalte durch eine rechtzeitige Mischung von Tätigkeiten altersgerecht gestalten, Jobrotation ermöglichen, auch hier sind altersgemischte Teams sinnvoll.

diese Potenziale systematisch. Zumindest berichten die Befragungsteilnehmer nicht darüber.

Generationenmanagement ist ein ganzheitliches Konzept mit einem Mix aus unterschiedlichen Aufgaben der Personal- und Gesundheitspolitik. Sinnvollerweise beschränkt es sich nicht auf Einzelaktivitäten, sondern ist eine strategische Aufgabe, die verschiedene Funktionsbereiche im Betrieb gemeinsam bewältigen müssen. Die Unternehmensführung muss das Konzept nicht nur unterstützen, sondern sich aktiv einschalten. Es geht darum, das Bedrohungspotenzial der demografischen Entwicklung zu reduzieren und den Prozess der gesellschaftlichen Alterung für die Gesamtorganisation sinnstiftend und

nutzbringend zu gestalten. Dies sollte vorausschauend, begleitet von integrierenden Projekten geschehen, die mit den Unternehmenszielen verknüpft oder davon abgeleitet sind.

Durch Generationenmanagement wird die Personalarbeit in Zukunft noch komplexer. Die Frage, wie sich die Kompetenzen der Altersgruppen im Unternehmen zum Wohle der Organisation verknüpfen lassen, birgt jedoch Chancen. Nicht nur große, auch kleine und mittelständische Unternehmen sollten sich möglichst bald den Herausforderungen stellen. So können sie die Auswirkungen der demografischen Veränderungen bewältigen und obendrein Wettbewerbsvorteile erzielen.