



## Verborgene Schätze in der Alterspyramide

Das Wissen um den demografischen Wandel hat dem Jugendwahn der Jahrtausendwende ein Ende gesetzt – Unternehmen beginnen, Personalentwicklung und -einsatz auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter auszurichten. Wie weit die Bemühungen um ein strategisches Generationenmanagement in Deutschland und Österreich tatsächlich fortgeschritten sind und wo es noch Handlungsbedarf gibt, hat jetzt eine Studie ermittelt.

Der demografische Wandel hat bereits heute erhebliche Auswirkungen auf Unternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen. Obwohl er sich schon lange abzeichnete, wurde über Jahre die Rekrutierung von jüngerem Personal unter 40 – wenn nicht sogar unter 30 – als erstrebenswert angesehen. Diese Strategie wird in Zukunft kaum mehr umsetzbar sein. Schon allein, weil sich die Rekrutierung geeigneter Nachwuchskräfte als immer schwieriger erweist. Somit stellt sich Personalverantwortlichen die Frage, wie man die älteren Beschäftigten länger, sinnvoller und effizienter einsetzen kann.

Wir erleben jedoch in unserer täglichen Arbeit, dass viele Arbeitgeber den demografischen Herausforderungen noch immer eher zögerlich entgegenreten. Woran liegt es, dass Unternehmen nicht aktiver werden? Und inwiefern zeichnen sich in der Praxis erfolgreiche Wege zu einem nachhaltigen Generationenmanagement ab? Diesen Fragen sind wir in einer Umfrage unter Firmen in Deutschland und Österreich nachgegangen. Wir wollten von den Personalverantwortlichen wissen, wie gut ihre Unternehmen auf die demografischen Herausforderungen vorbereitet sind, wo sie Handlungsbedarf sehen, welche Einstellungen sie zu diesem Thema haben und welche Erfahrungen sie bisher schon gemacht haben.

Im Umfrageergebnis zeigt sich, dass der überwiegende Teil der Personalverantwortlichen bereits für das Thema sensibilisiert ist. Zwei Drittel der Befragten stuften die Bedeutung des demografischen Wandels für die Zukunft des Unternehmens als hoch bis sehr hoch ein. Insbesondere der Fachkräftemangel und der drohende Know-how-Verlust werden als gravierend gesehen: Schlüsselkräfte im Pensionsalter verlassen das Unternehmen, gleichzeitig steckt das Wissensmanagement vielerorts noch in den Kinderschuhen. Interessant: Die Befragten machen sich nicht nur darüber Gedanken, wie sie die Arbeitskraft älterer Arbeitnehmer möglichst lange auf hohem Niveau halten können. Sie vermuten in diesem Teil ihrer Belegschaften sogar ungenutzte Potenziale. Da die Lebensarbeitszeiten länger werden, wächst aus Sicht der Unternehmen der Druck, diese Potenziale systematisch zu identifizieren und zu nutzen. Auf die Frage, in welchen Bereichen der größte Handlungsbedarf besteht, finden bei den Umfrageteilnehmern folgende Aufgabenfelder die breiteste Zustimmung:

- Weiterbildung, lebenslanges Lernen, Entwicklung und Aktualisieren von Wissen,
- Bindung von Fach- und Schlüsselkräften sowie
- Wissensmanagement und Know-how-Transfer.

Zusammengerechnet sprechen hier jeweils über 90 Prozent der Befragten von mittlerem bis hohem Handlungsbedarf. Dicht darauf folgen nach dieser Berechnung die strategische Personalplanung, die Gesundheitsförderung sowie die Sensibilisierung von Führungskräften (siehe Abbildung). Betrachtet man allerdings nur den Einzelwert „Hoher Handlungsbedarf“, landen die folgenden Aspekte in der Dringlichkeitsliste ganz oben:

- Lösung rechtlicher Fragen rund um Vorruhestand und Vergütungsprinzipien
- Strategische Planung und Erstellung von Kompetenzbilanzen
- Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsförderung

Jeweils gut die Hälfte der Personalverantwortlichen ist überzeugt, dass sich ihre Firma bei der Lösung dieser Herausforderungen zügig ins Zeug legen sollte.

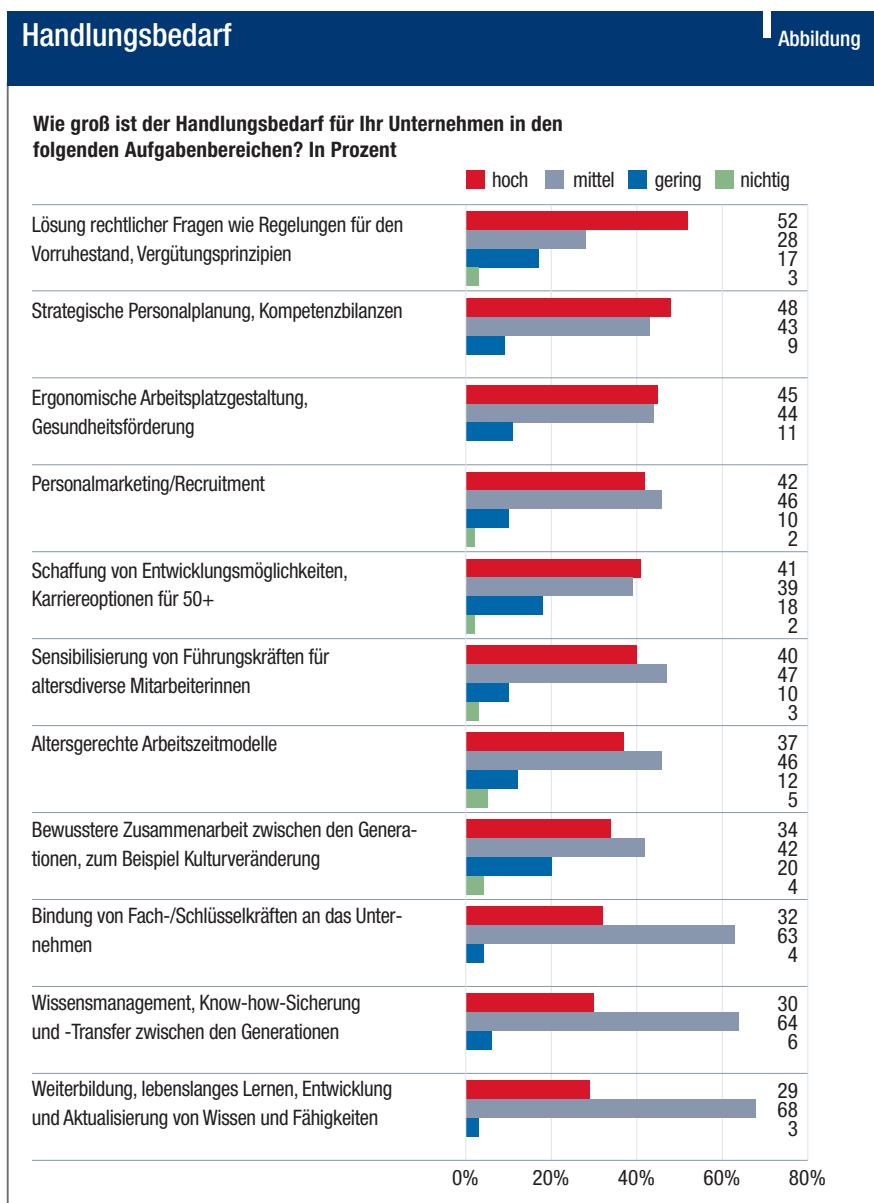
### Noch kaum Änderungen in der Arbeitsorganisation

Neben dem für die Zukunft festgestellten Handlungsbedarf lassen sich anhand der Studie deutlich Schwerpunkte bezüglich der bisher ergriffenen Maßnahmen erkennen. Vorrangig handelt es sich um Projekte im Gesundheitsschutz, in der Personalentwicklung – hier speziell in der Weiterbildung – und zur Arbeitszeitgestaltung. Ein Viertel ist bereits in mehreren

dieser Handlungsfelder aktiv. Was etwas überrascht: Sehr wenige Unternehmen (20 Prozent) haben bislang Maßnahmen im Rahmen der Arbeitsorganisation umgesetzt – auch wenn einige für Ältere Umstiegsarbeitsplätze zur Belastungsreduktion und Weiterentwicklung in anderen Aufgabenfeldern eingeführt haben und eine gezielte Durchmischung der Arbeitsgruppen angegangen sind. 20 Prozent aller teilnehmenden Unternehmen haben noch gar keine Maßnahmen ergriffen. Und gerade ein Drittel aller Befragten gibt an, schon fundiertes Know-how zum Generationenmanagement aufgebaut zu haben.

Zwischen Bewusstsein und tatsächlichem Handeln gibt es also noch eine gewisse Diskrepanz. Aufschlüsse über die Gründe liefert die Umfrage: Jeweils gut ein Drittel der Studienteilnehmer moniert noch ein geringes Dringlichkeitsbewusstsein auf der Führungsebene (36 Prozent), mangelnde finanzielle Ressourcen (32 Prozent) und organisatorische Hemmnisse (28 Prozent). Die Personalverantwortlichen beklagen zudem, dass die Beschäftigten die Angebote nicht immer im gewünschten Maße annehmen. Hier sei noch viel Aufklärung und Sensibilisierung erforderlich. Auch wenn 91 Prozent der Befragten sagen, dass die Zusammenarbeit zwischen den Altersgruppen meist reibungslos läuft – die Mehrheit findet, dass Führungskräfte und insbesondere die obere Leitungsebene im Generationenmanagement eine aktivere Rolle einnehmen sollten, um die Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen voranzutreiben.

Insgesamt wird deutlich, dass Unternehmen in Österreich und Deutschland bereits zahlreiche Projekte umgesetzt haben. Aber auch, dass vorrangig vergleichsweise unkomplizierte Maßnahmen wie Weiterbildungen „50+“ oder Gesundheitsprogramme gestartet werden. Hier bieten sich Chancen auf kurzfristig spürbare Erfolge, während umfangreiche Projekte beispielsweise zur Sensibilisierung der Führungskräfte, zum Wissensmanagement oder zum Kultur- und Wertewandel in der Organisa-



tion langfristiger und in ihren Ergebnissen schwerer berechenbar sind. Sinnvollerweise beschränkt sich das Generationenmanagement jedoch nicht auf Einzelaktivitäten, sondern ist in ein strategisches Gesamtkonzept eingebunden, zu dessen erfolgreicher Umsetzung verschiedene Funktionsbereiche im Betrieb beitragen. Im Fokus sollte dabei der konstruktive Umgang mit der prognostizierten Alterung der Belegschaft stehen. Auf wie viele Unternehmen schon bald akuter Handlungsbedarf zukommt, erkennt man an ihren Altersstrukturen. Bei den befragten

Firmen haben sie drei typische Ausprägungen: In fast zwei Dritteln der Betriebe verdichtet sich die (normalverteilte) Altersstruktur auf 35 bis 44 Jahre. Nur acht Prozent der Unternehmen sind jugendzentriert, also mit Mitarbeitern, die überwiegend 25 bis 34 Jahre alt sind. Fast 30 Prozent haben allerdings eine alterszentrierte Belegschaft, wo jeder zweite zwischen 45 und 54 Jahren alt ist. Um den Grad der Dringlichkeit für das eigene Unternehmen festzustellen, sollten Unternehmen eine Altersstrukturanalyse und -projektion durchführen. Sie zeigt, ob

bereits Handlungsbedarf besteht beziehungsweise wann er voraussichtlich auftreten wird. Personalverantwortliche oder andere Initiatoren des Prozesses klären in einem ersten Überblick, wann sich in welchem Unternehmensbereich welche Engpässe und Problemzonen abzeichnen. Eine Analyse relevanter Kennziffern wie Fehlzeiten (hier insbesondere Krankenstände) und Produktivität kann weitere Indikatoren für Handlungsbedarf liefern.

### Schritte zu einem ausgewogenen Generationenmanagement

In einer vertiefenden Analyse geht es anschließend darum, die Problemfelder aus verschiedenen Perspektiven zu beschreiben und auf das Unternehmen zugeschnittene Lösungsideen zu entwickeln. An dieser Stelle sollten außer der Geschäftsführung auch Führungskräfte und Mitarbeiter in Gesprächsrunden und Workshops eingebunden werden. Dabei sollten konkrete Brennpunkte wie hohe Arbeitsbelastung, hohe Krankenstände oder fehlender Know-how-Transfer thematisiert werden, aber auch eine kritische Auseinandersetzung mit der bisherigen Unternehmenskultur erfolgen: 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 lassen sich mit der Einbindung weiterer relevanter Akteure wertvolle Erfahrungen und Meinungen einholen, zum Beispiel in Minirunden mit dem Betriebsarzt, dem Betriebsrat und anderen Personen in Schlüsselfunktionen.

### Kulturwandel besser als Einzelmaßnahmen

Auf der Grundlage dieser Diagnose können die Verantwortlichen – in der Regel die Personalabteilung oder die Geschäftsführung – ein Konzept erstellen. Dazu gehören die Erarbeitung von Stärken-Schwächen-Analysen und Kompetenzprofilen, Mitarbeiterbefragungen, Meilenstein-Plänen sowie die

## Eckdaten der Befragung

Info

Die Befragung wurde von Oktober 2009 bis Januar 2010 durchgeführt. Insgesamt nahmen 242 Unternehmen teil – 127 vollständig ausgefüllte Fragebögen von Personalverantwortlichen aus mittelständischen und großen Betrieben aller Branchen wurden ausgewertet. Die Unternehmen stammen überwiegend aus dem produzierenden Gewerbe und aus Dienstleistungsunternehmen. Die mittelständischen Unternehmen (100 - 500 Mitarbeiter) sind am häufigsten vertreten. Fast jedes dritte Unternehmen beschäftigt zwischen 501 und 2.000 Mitarbeiter, rund ein Zehntel über 2000 Mitarbeiter.

Entscheidung über die einzusetzenden Instrumente. Je nach personalstrategischer Ausrichtung sind unternehmensspezifische Lösungen zu entwickeln. Worauf zu achten ist und welche Maßnahmen infrage kommen:

- Entscheidet sich das Unternehmen etwa, ältere Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, können selbst nach einer längeren Berufstätigkeit der Beschäftigten Potenzialanalysen zur Orientierung sinnvoll sein. Auf deren Basis kann entschieden werden, ob ein älterer Arbeitnehmer in einer anderen Funktion sogar besser aufgehoben ist;
- Patenschaften, altersgemischte Teams, Einarbeitungsprogramme und Wissenslandkarten können für den notwendigen Know-how-Transfer sorgen. Angenehmer Nebeneffekt dieser Einbindung langjähriger Mitarbeiter ist, dass hierüber Wertschätzung ausgedrückt werden kann;
- Ältere Menschen lernen anders als jüngere. In der Personalentwicklung sollten daher altersgruppenbezogene Angebote gemacht werden, auch Lernpsychologie und Lerndesign sollten auf Ältere zugeschnitten werden. Zu berücksichtigen sind hier unter anderem die Einbindung der Lerninhalte in bestehendes Wissen sowie praktische Verwertbarkeit des Gelernten, die Möglichkeit, im eigenen Tempo zu lernen und ein hohes Maß an Selbststeuerung. Umsetzen lassen sich solche Anforderungen beispielsweise in begleiteter Projektarbeit in altersgemischten Teams oder in Seminaren, bei denen die Teilnehmer umfassende Mitgestaltungsmöglichkeiten haben;
- Um schleichender Dequalifizierung und Demotivation der Älteren vorzubeugen,

bieten sich Job Enrichment und horizontale Laufbahnen an. Arbeitsinhalte sollten durch eine rechtzeitige Mischung von Tätigkeiten altersgerecht gestaltet und Übergangsarbeitsplätze geschaffen werden.

- Job Rotation trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiter ein gewisses Maß an thematischer Bandbreite und geistiger Flexibilität erhalten.

Alles in allem ist jedoch mehr als eine Aneinanderreihung punktueller Maßnahmen erforderlich, um die Zusammenarbeit der Generationen nachhaltig zu fördern. Stattdessen sollte ein Kulturwandel in der Organisation in Gang gesetzt werden, der neue Sicht- und Handlungsweisen etabliert. Unter anderem gilt es, die latente Altersdiskriminierung, wie sie in unserer Gesellschaft und in den Unternehmen allgegenwärtig ist, bewusst zu machen und zu entkräften. Einstellungen müssen überprüft und ein besserer Umgang mit dem Altersprozess erlernt werden. In einer Organisationskultur, die von Respekt und Wertschätzung der jeweiligen Altersgruppen geprägt ist, können langfristig alle Potenziale zur wechselseitigen Zufriedenheit ausgeschöpft und Wettbewerbsvorteile erarbeitet werden.



Autorin  
**Karin Pape**  
Metrion Management Consulting, Frankfurt,  
pape@metrionconsulting.de



Autorin  
**Dr. Margret Beisheim**  
Universitätsassistentin  
WU Wien / freiberufliche  
Trainerin und Beraterin,  
margret.beisheim@wu.ac.at