

# Generationenmanagement in Deutschland und Österreich

## Zaghafte erste Schritte

In Deutschland werden im Jahr 2020 laut Statistischem Bundesamt bereits ungefähr 40 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung über 50 Jahre alt sein. 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.

Im Winter 2009/2010 befragten wir Unternehmen aus Deutschland und Österreich nach ihren Erfahrungen mit den Themen Demografie und Generationenmanagement. 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?

Insgesamt 242 Personalentscheider nahmen an der Erhebung teil; 127 Geschäftsführer, Personalmanager und andere Verantwortliche aus mittelständischen und großen Betrieben aller Branchen füllten den Fragebogen vollständig aus und wurden in die Auswertung aufgenommen.

### Die wichtigsten Ergebnisse

Die befragten Unternehmen bestätigen, dass sie die Problematik des demografischen Wan-

dels 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. Außerdem vermuten die Befragten ungenutzte Potenziale bei älteren Arbeitnehmern. Da die Lebensarbeitszeiten länger werden, steigt für die Befragten der Druck, diese Potenziale zu identifizieren und besser zu nutzen.

Den größten Handlungsbedarf spüren die Unternehmen in drei Feldern (vgl. Abb. 1):

- 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 (vgl. Abb. 2).

Die befragten Organisationen haben vorrangig Projekte im Gesundheitsschutz, in der Personalentwicklung (hier speziell

in der Weiterbildung) und der Arbeitszeitgestaltung gestartet. Einige (20 %) haben ihre Arbeitsorganisation verändert, indem sie Schonarbeitsplätze eingerichtet, die Arbeitsplätze ergonomisch gestaltet und die Prozesse robust gemacht haben.

Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Generationenmanagements sieht gut ein Drittel im geringen Bewusstsein auf der Führungsebene (36 %), in finanziellen Ursachen (32 %) oder in organisatorischen Hemmnissen (28 %) (Abb. 3).

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

### Es geht nur gemeinsam

Wie die Onlinebefragung zeigt, haben Unternehmen in Österreich und Deutschland bereits zahlreiche Projekte erfolg-

### Wie groß ist der Handlungsbedarf in den Aufgabenbereichen? (Angaben in Prozent)

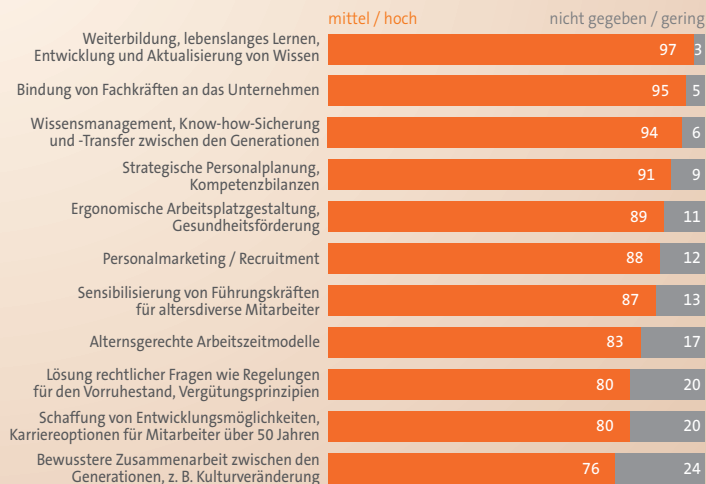


Abb. 1

### Welche Maßnahmen werden in Ihrer Organisation heute schon in Richtung Generationenmanagement ergriffen? (Angaben in Prozent)



Abb. 2

### Worin sehen Sie die Hauptschwierigkeiten bei der Umsetzung der Maßnahmen? (Angaben in Prozent)

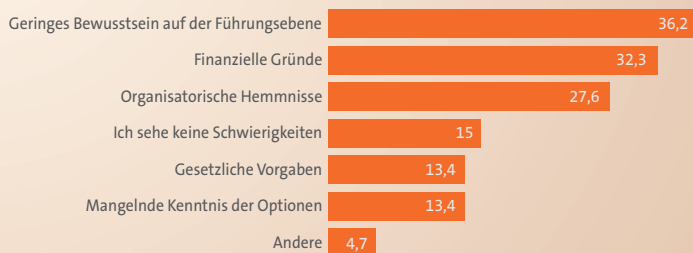


Abb. 3



**Karin Pape**, Diplom-Ökonomin, ist Partnerin der Metrion Management Consulting in Frankfurt am Main.



**Dr. Margret Beisheim**, Diplom-Ökonomin, ist Universitätsassistentin an der Wirtschaftsuniversität Wien sowie freiberufliche Trainerin und Beraterin.

reich umgesetzt. Wir vermuten jedoch auch ein pragmatisches Herangehen mit relativ unkompliziert umsetzbaren Vorhaben wie Weiterbildungen für erfahrene Mitarbeiter oder Gesundheitschecks. Diese bieten Chancen auf bald spürbare 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 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. Durch Generationenmanagement wird die Personalarbeit in Zukunft noch komplexer. Nicht nur große, auch kleine und mittelständische Unternehmen sollten sich möglichst bald den Herausforderungen stellen. ■