

Dass der demografische Wandel ein Problem für sie darstellen könnte, haben mittlerweile fast alle deutschen Unternehmen erkannt. Doch folgen der Erkenntnis bislang kaum Taten – oder zumindest: Es folgen keine kongruenten Personalstrategien. Das jedenfalls zeigen aktuelle Studien zum Thema. Erfreulicher sind immerhin die Ansätze mit Vorbildcharakter, die auf der Bonner Fachtagung „pro50 – Arbeit mit Zukunft“ im März 2008 präsentiert wurden.

Preview: ► Gute Nachricht: Die meisten Unternehmen haben die Herausforderung des demografischen Wandels erkannt: alternde Belegschaften und Fachkräftemangel ► Schlechte Nachricht: Bislang reagiert kaum ein Betrieb adäquat auf die Herausforderungen ► Erster Schritt: Viele Firmen haben ihre Altersstruktur analysiert ► Best Practice: Was fortschrittliche Firmen der Mehrheit voraushaben ► Kaum proaktives Engagement: Welche Versäumnisse in der Vorbereitung auf den demografischen Wandel der demografische Fitness-Index von Adecco aufdeckt ► Mangelhafter Status quo: Was eine Umfrage des Kölner Beratungsunternehmens IGS über den Umgang mit älteren Mitarbeitern in deutschen Unternehmen verrät

■ „Wir sind noch auf der Suche nach der richtigen Einstellung zum Thema“ – Überraschend offene Worte waren das, die SAP-Programm-Managerin Heidrun Kleefeld Mitte März 2008 auf der Bonner Fachtagung „pro50 – Arbeit mit Zukunft“ aussprach. Warum die SAP AG noch auf der Suche ist,

erklärte Kleefeld den gut 130 Teilnehmern der Tagung: Bislang ist noch kaum ein SAP-Mitarbeiter in ein höheres Alter hineingereift. Dennoch macht sich das Unternehmen über das Thema Demografie schon heute Gedanken. Eine homogen junge Belegschaft altert schließlich auch homogen. Seit vier Jahren betreut Kleefeld deshalb Demografie-Projekte für SAP, die nicht zuletzt darauf ausgerichtet sind, Employability und Arbeitsfitness der Mitarbeiter auch mit steigendem Alter zu erhalten.

Auf der Suche nach der richtigen Einstellung zum Thema ist SAP allerdings nicht nur, weil eine kongruente Strategie im Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels erst noch gefunden werden muss. Kleefeld gab auf der Tagung vielmehr offen zu: „Wir fürchten, dass unser Kapitalmarkt dafür abstrahlt, wenn das Durchschnittsalter unserer Belegschaft auf 44 Jahre steigt.“ Die Finanzinvestoren, so Kleefeld, seien derzeit noch die große Unbe-

kannte in der Vorbereitung auf den demografischen Wandel. Es gelte daher, die Analysten für das Thema zu sensibilisieren – und davon zu überzeugen, dass auch eine ältere Belegschaft nicht unproduktiver ist als eine junge Belegschaft. Deutliche Worte, die bei manchem Teilnehmer der von der Unternehmensberatung PriceWaterhouse Coopers, der Synergie Vertriebsdienstleistung GmbH und der Zeitschrift Computerwoche veranstalteten Fachtagung einen leicht bitteren Nachgeschmack hinterließen. Trug die Veranstaltung doch nicht umsonst das „pro50“ im Titel. Schließlich sollte hier vor allem *eine* Herausforderung beleuchtet werden, vor der Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels stehen: nämlich die Potenziale älterer Mitarbeiter besser auszuschöpfen und zu fördern. Was allerdings voraussetzt, ältere Mitarbeiter als wertvolle Mitarbeiter anzuerkennen. Allerdings ist eine solche Sichtweise bislang nicht

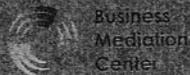


Gewaltfreie Kommunikation in Unternehmen und Organisationen. Trainerausbildung und Persönlichkeitsentwicklung für Menschen in Führung und Beratung

Leitung:
Monika Obohn & Team
Business Mediation Center

Zeit/Ort:
25.09.08 bis 31.10.09
(7 x 3 Tage) in Wiesloch/Hdbr.

Infos:
www.bmc-germany.de
Tel. 02223 278648



Business
Mediation
Center

Berufsbegleitende Ausbildung

Demnächst: Neue Daten der Weiterbildung



Jürgen Graf
Weiterbildungsszene Deutschland
2008
Juni 2008, kt., 184 S.
ISBN 978-3-936075-74-8
Ladenpreis: 99,90 EUR
Angebot bis Ende Juni: 89,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-7074

Infos:

www.managerseminare.de/shop

selbstverständlich, da noch immer zu viele Klischees zum Thema Alter kursieren. Und zwar nicht nur unter Finanzinvestoren.

Alt gleich uninnovativ? Es wimmelt von falschen Formeln

Besonders hartnäckig hält sich das Vorurteil, bei älteren Mitarbeitern mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit, mangelnder Kreativität und Innovationskraft rechnen zu müssen. „Dass die Leistungsfähigkeit im Alter nachlässt, trifft zwar auf körperlich stark belastende Tätigkeiten zu“, sagte Professor Dr. Gernold P. Frank von der Fachhochschule Technik & Wirtschaft, Berlin, auf der Tagung in Bonn. Aber „älter gleich geistig weniger leistungsfähig“ bzw. „älter gleich weniger innovativ“ seien nach aktuellem Wissensstand völlig falsche Formeln. „Für die Richtigkeit solcher Annahmen gibt es keinerlei Belege“, betonte Frank. Jutta Rump, Professorin an der Fachhochschule Ludwigshafen, sprang ihrem Kollegen bei. „Wenn man im Alter tatsächlich weniger leistungsfähig ist, was ist dann eigentlich mit den vielen Führungsmannschaften in deutschen Unternehmen? Die sind bekanntlich meist auch alles andere als jung. Heißt das dann also, dass sie weniger leistungsfähig sind?“, fragte Rump ironisch.

Immerhin scheinen deutsche Betriebe trotz der hartnäckigen Vorurteile zumindest vom Jugendwahn vergangener Jahre abzurücken. So wollen 15 Prozent der Großunternehmen laut dem aktuellen Demografischen Fitness-Index (DFI), für den der Personaldienstleister Adecco (Deutschland-sitz: Düsseldorf) hierzulande 502 Unternehmen befragt hat, im Jahr 2008 mehr Arbeitnehmer über 50 Jahre einstellen als im Vorjahr. Die Aussage deckt sich mit offiziellen Erwerbstätigenquoten. „Anders als noch vor wenigen Jahren sind inzwischen wieder mehr als die Hälfte der über 55-Jährigen in Deutschland erwerbstätig. Das liegt deutlich

über dem europäischen Durchschnitt“, konstatiert Bundesfamilienministerin Ursula von der Leyen in einem schriftlichen Grußwort zur Bonner Fachtagung.

Dass die Unternehmen aus einer lange währenden Ignoranzphase erwacht sind, dürfte nicht zuletzt darauf zurückzuführen sein, dass der Leidensdruck in einigen Bereichen schon heute hoch ist. So ließ das Institut der Deutschen Wirtschaft verlauten, dass der Volkswirtschaft aktuell etwa 18,5 Milliarden Euro jährlich verloren gehen, weil es in bestimmten Segmenten an Fachkräften mangelt. Annähernd 100.000 Fachkräfte – überwiegend aus dem technischen Bereich – fehlen laut Institut der Deutschen Wirtschaft derzeit. Die Folge: Die Unternehmen müssen, obwohl die Konjunktur brummt, Aufträge ablehnen, erwirtschaften geringere Gewinne und handeln sich damit Wettbewerbsnachteile ein.

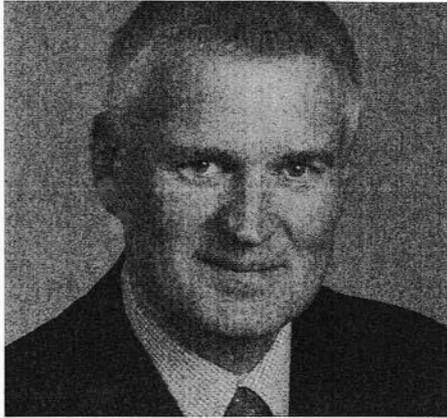
Dieser Fachkräftemangel ist allerdings – darauf weisen Experten hin – noch keine originäre Folge des demografischen Wandels. Er ist vielmehr ein hausgemachtes Problem, an dem Politik wie auch Unternehmen ihren Anteil haben: Zu hohe Schulabbrecherquoten, eine zu geringe Förderung von Weiterbildung und Nachqualifizierung, Vergeudung von Human Resources etwa in Gestalt von Migranten und Geringqualifizierten sind nur einige Beispiele aus dem Reigen früherer Fehler. Aufseiten der Unternehmen kommen Einstellungsstopps, Frühverrentungspraxis, eingeschränkte Weiterbildungsaktivitäten, zu wenig Engagement zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Kurzfrist-Denke in der Personalplanung hinzu.

Der demografische Wandel allerdings wird das Problem des Fach- und Führungskräftemangels noch verschärfen, so die Prognose. Unter den verschärften Bedingungen des demografischen Wandels kommt es demnach umso mehr darauf an, mit den Fehlern der Vergangenheit aufzuräumen.



„Es gibt keine wissenschaftlichen Belege dafür, dass ältere Mitarbeiter geistig weniger leistungsfähig sind als jüngere.“

Professor Dr. Gernold P. Frank, Fachhochschule Technik & Wirtschaft, Berlin.
Kontakt: g.frank@fhtw-berlin.de



„Personalentwicklung endet in der Mehrzahl der Firmen mit dem 45. Lebensjahr.“

Markus Schmitz, Geschäftsführer der IGS Organisationsberatung, Köln.
Kontakt: www.igs-beratung.de

Firmen sind nur mäßig fit für den demografischen Wandel

Wie aktuelle Studien zeigen, sind Deutschlands Unternehmen mittlerweile immerhin dafür sensibilisiert, dass mit dem fortschreitenden demografischen Wandel neue Herausforderungen auf sie zurollen. Beispiel: Der Demografische Fitness-Index von Adecco zeigt, dass fast zwei Drittel (70 Prozent) der befragten Firmen im demografischen Wandel eine der größten Herausforderungen der Zukunft sehen. Die ebenfalls kürzlich publizierte Kienbaum-Studie „Work-Life Balance und demographischer Wandel“, die auf Befragungen unter 260 HR-Professionals fußt, kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Nach der Kienbaum-Untersuchung fürchten die Unternehmen vor allem die aus Bevölkerungsschrumpfung sowie -alterung resultierende Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte und junger Nachwuchskräfte, die damit einhergehenden erhöhten Rekrutierungskosten sowie den Know-how-Verlust.

„Problem erkannt“ heißt indes noch lange nicht „Problem gebannt“. So zeigt der Fitness-Index zwar: Deutsche Betriebe sind im Vergleich zur Vorjahresuntersuchung besser auf den demografischen Wandel eingestellt und stehen zudem (neben britischen Firmen) im Vergleich zu Unternehmen in anderen großen EU-Staaten recht gut da. Allerdings gehört offensichtlich auch nicht viel dazu, Frankreich, Italien und Spanien in Sachen

Demografie-Fitness zu überrunden. Denn: Auf einer Skala von 100 bis 400 Punkten, die im Index anzeigt, wie weit die Vorbereitung auf den Altersstrukturwandel in einem Land fortgeschritten ist, erreichen die deutschen Firmen durchschnittlich nur 186 Punkte (2006 waren es 181). Wobei Großunternehmen mit im Durchschnitt 193 vor dem Mittelstand mit durchschnittlich 182 Punkten liegen (siehe auch Grafik auf S. 68). Daher gilt das Fazit, das Adecco-Vorstand und Ex-Minister Wolfgang Clement aus den Fitness-Index-Werten zieht: „Die größeren Aufgaben liegen noch vor den Unternehmen.“

Viele Betriebe haben mittlerweile ihre Altersstruktur analysiert

Einer wichtigen Aufgabe immerhin widmen sich heutzutage laut Adecco-Fitness-Index schon signifikant mehr Unternehmen als noch im Jahr der Voruntersuchung, also 2006: 53 Prozent der Betriebe haben im Jahr 2007 nämlich die Altersstruktur ihrer Belegschaften analysiert. Auch beim Bonner Kongress wussten Firmenvertreter über ihre Erfahrungen mit solchen Analysen zu berichten. Mancher konnte ein Lied davon singen, wie schwer es anfangs war, die Zeit- und Kosteninvestitionen für solch ein Unterfangen gegenüber der Firmenleitung zu rechtfertigen. Doch wich der Rechtfertigungsdruck meist, wenn die Ergebnisse erst einmal vorlagen. „Da hatten wir dann plötzlich keine Diskussionen mehr, ob der Personalbereich Business-Partner ist oder nicht“, berichtete z.B. Alwin Fitting, Personalvorstand bei RWE.

Fitting erläuterte bei der Bonner Tagung, wie der Energieriese bzw. seine Tochter RWE Power bei der Analyse von derzeitiger Altersstruktur und kommandem Personalbedarf vorgegangen ist. Ermittelt wurde der Personalbedarf bis ins Jahr 2030 – und zwar detailliert für verschiedene Standorte, Funktionen und Berufsgruppen. Dabei wurden wichtige strategische Parameter einbezogen: bei-

spielsweise der von der Politik beschlossene Ausstieg aus der Kernenergie sowie die Schließung älterer und der Bau neuerer Kohlekraftwerke.

Beispiel RWE: Personalbedarfsanalyse en détail

Die Ergebnisse der Analyse fielen höchst differenziert aus: Schrumpfung und Alterung stellen demnach keineswegs in allen Funktionen und Berufsgruppen in Zukunft ein Problem dar. Entsprechend differenziert muss das Unternehmen reagieren. Beispiel: In den alten Kraftwerken brauchte man noch 800 Mitarbeiter, in den Kraftwerken neuen Typs sind nur noch gut 180 Mitarbeiter vonnöten. „Das bedeutet: Wir haben weniger Bedarf an Kraftwerkpersonal, es heißt aber nicht, wir brauchen auch weniger Leute im Rechnungswesen“, führte Fitting exemplarisch aus. Eine Strategie ist, in den kritischen Bereichen schon heute mehr Mitarbeiter einzustellen als aktuell gebraucht werden.

Derartige vorausschauende Vorgehensweisen sind aber noch die Ausnahme. Zumindest laut Adecco-Studie ist der Vorlauf der Personalplanung in den Unternehmen in der Regel noch sehr kurz. Deutsche Firmen planen ihren Personalbedarf nur 1,3 Jahre im Voraus, im Fall von Fach- und Führungskräften erweitert sich der Zeitrahmen auf 1,8 Jahre. Die Kongressveranstalter PricewaterhouseCoopers und Synergie Vertriebsdienstleistung haben in einer Befragung von 40 Tagungsteilnehmern (Zwischenstand März 2008) zudem festgestellt: Nur 30 Prozent haben bislang die voraussichtlichen finanziellen Auswirkungen einer alternden Belegschaft

Ältere im Abseits

Angebote für die Altersgruppe 50plus

keine Angebote	40%
Altersteilzeitprogramme	36%
Gesundheitsvorsorge	26%
Persönlichkeitsbildung	18%
Fachliche Qualifizierung	14%
Sonstige	5%

Personalentwicklung für die Altersgruppe 50plus

Mentorprogramme	17%
Spezielle Aufgaben	11%
Spezielle Weiterbildung	7%
Laufbahnplanung	7%
Potenzialanalyse	3%

Quelle: Online-Befragung unter 128 älteren Mitarbeitern zum Thema „Bedürfnisse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern der Generation 50plus“, IGS Organisationsberatung Köln, 2008.

prognostiziert. Sich auf den demografischen Wandel einzustellen, heißt aber vor allem: proaktiv handeln. Es bedeutet, in Sachen Recruiting, Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterförderung frühzeitig aktiv zu werden. Es bedeutet, Potenziale unter bislang vernachlässigten Arbeitnehmergruppen (neben Älteren z.B. auch Frauen) zu heben und somit Reserven heranzubilden für den „War for Talent“.

Der demografische Fitness-Index definiert fünf wichtige Felder, in denen Maßnahmen umzusetzen sind, wenn ein Unternehmen auch mit einer tendenziell älteren Belegschaft erfolgreich sein und zudem im Wettbewerb um knapper werdende (junge und alte) Arbeitskräfte bestehen will. Diese Handlungsfelder sind: Karrieremanagement, lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement und Förderung von Altersvielfalt. Leider aber klaffen laut Index in all diesen Bereichen große Umsetzungslücken.

Experten-Vorschlag: „Enkelzeit analog zur Elternzeit“

In Sachen Karrieremanagement (und damit verbunden auch: Work-Life-Balance) müssen die – sich im Verlauf des Lebenszyklus wandelnden – Bedürfnisse von Arbeitnehmern stärker berücksichtigt werden. Eine 30-jährige Mitarbeiterin mit kleinen Kindern hat z.B. andere Ansprüche an Arbeitszeit und Arbeitsgestaltung als ein 50-jähriger alleinstehender Mann. Laut demografischem Fitness-Index jedoch gibt es individuelle Laufbahnprogramme nur in 45 Prozent der Firmen. Wechsel des Berufs- und Karrierepfades sind nur in 36 Prozent der Firmen verbreitet (immerhin in beiden Fällen mit steigender Tendenz). Von unkonventionellen Lösungen, wie sie etwa Professor Dr. Gernold P. Frank auf der Bonner Fachtagung einforderte („Wieso nicht älteren Mitarbeitern die Möglichkeit einräumen, analog zur Elternzeit in Enkelzeit zu gehen?“) sind die meisten Firmen weit entfernt.

Gestützt werden die Ergebnisse des Fitness-Index durch die Studie „Work-Life-Balance im Kontext des demografischen Wandels“ der Unternehmensberatung Kienbaum. Dieser Untersuchung zufolge bestehen erhebliche Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit, was etwa die eingeschätzte Wichtigkeit und tatsächliche Einführung von innovativen Maßnahmen wie Lebensarbeitszeitmodellen und Sabbaticals angeht. Will heißen: Innovative Work-Life-Balance-Maßnahmen wie diese werden zwar als bedeutsam erachtet. Work-Life-

Balance gilt überhaupt als bedeutsames Instrument, um auf die Konsequenzen des demografischen Wandels vorbereitet zu sein, sprich: Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden und sie leistungsstark zu erhalten. *Umgesetzt* werden aber laut Studie nur traditionelle Maßnahmen, die kaum neue Perspektiven zur Stärkung der Work-Life-Balance verschiedener Arbeitnehmergruppen bieten. So wird unter Work-Life-Balance immer noch vorwiegend die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verstanden, ergo stehen berufstätige Mütter weiterhin im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Für sie gibt es vorzugsweise Teilzeitarbeitsmodelle, was der Studie zufolge ebenfalls eher alte Strukturen aufrechterhält statt neue Wege einer Balance von Arbeit und Familie zu eröffnen.

Im Handlungsfeld lebenslanges Lernen sieht es laut Fitness-Index nicht viel fortschrittlicher aus: Fortbildung wird zwar von gut 50 Prozent der befragten Firmen angeboten. Doch am verbreitetsten sind arbeitsplatzgebundene Bildungsmaßnahmen (89 Prozent). Auf individuelle Erfordernisse und Schlüsselqualifikationen wird dagegen kaum eingegangen. Die Maßnahmen, konstatiert Adecco, helfen daher nur begrenzt, das Ziel der Em-

ployability zu erreichen. Selbst das Gesundheitsmanagement geht in den befragten Betrieben meist kaum über Obligatorisches, etwa Kontrolluntersuchungen, hinaus. Und was das Wissensmanagement angeht: Nur 35 Prozent aller Firmen haben laut Studie vollständig analysiert, welche Mitarbeiter über welches geschäftskritische Wissen verfügen. Dies decke sich mit der Erkenntnis, dass nur 46 Prozent aller Arbeitnehmer an Wissensmanagementprogrammen teilnehmen, heißt es in der Untersuchung. So geht Wissen leicht verloren, wenn ältere Mitarbeiter aus dem Arbeitsleben ausscheiden.

Beispiel LBS: Wissenstransfer von Alt zu Jung als Zielvorgabe

Wo allerdings der Schuh schon heute drückt, tut sich mehr in den Firmen. Ein Beispiel ist die Landesbausparkasse (LBS) Baden-Württemberg. Das Durchschnittsalter liegt dort, wie Hans Peter Ziegler, stellvertretender Leiter des Abteilungsbereiches Personal und Soziales, auf der Bonner Fachtagung erklärte, bei etwas über 45 Jahren. „In der nächsten Dekade wird uns nahezu die gesamte Führungsmannschaft verlassen“, so Ziegler. Die LBS musste sich deshalb ein effizientes System für den Know-how-Transfer von Alt zu Jung überlegen. Sie wählte den Weg über konkrete Zielvereinbarungen: Im Rahmen des Projekts „Tandem“ werden Wissensträger und Nachfolger frühzeitig identifiziert und der ausscheidende Mitarbeiter erhält offiziell den Auftrag, sein Know-how weiterzugeben. Wobei es weniger um schriftlich vermittelbares Wissen geht, als um das Wissen, das direkt an

Der demografische Fitness-Index*

Messwerte	Durchschnittliches Ergebnis 2007	Durchschnittliches Ergebnis 2006	Trend
Total	186	181	+5
Mittelstand	182	173	+9
Großunternehmen	193	190	+3
Handel	168	172	-4
Industrie	191	176	+15
Dienstleistung	206	199	+7

Quelle: Demografische Fitness-Umfrage: Deutschland 2007, Adecco Institut 2008.

* Angegeben ist die Zahl der Punkte, die auf einer Skala zwischen mindestens 100 und maximal 400 zu erreichen waren (vgl. Service-Kasten auf S. 70).

der Person, an ihrer Erfahrung hängt, etwa das Wissen um Kunden und Geschäftskontakte.

Hinter Initiativen wie dieser steht das Bewusstsein, dass ältere Mitarbeiter mit ihren Erfahrungen und Kenntnissen einen besonderen Wert für das Unternehmen haben. Eine weitere, jüngst publizierte Untersuchung, in der die Betroffenen selbst zu Wort kommen, zeigt jedoch, dass es mit dieser Wertschätzung in vielen Firmen nicht weit her ist. Die Rede ist von einer Online-Befragung, die die Kölner Organisationsberatung IGS in Kooperation mit dem Bonner Verlag managerSeminare durchgeführt hat und an der sich 128 Arbeitnehmer im Alter von 50 und mehr Jahren beteiligt haben. Laut Umfrage fühlen sich die Befragten zwar insgesamt wertgeschätzt. „Nachdenklich stimmt allerdings, dass die Befragungsteilnehmer Wertschätzung hauptsächlich aus dem Kollegenkreis, gegebenenfalls noch von ihren Mitarbeitern erfahren, sich von ihren Vorgesetzten jedoch kaum wertgeschätzt fühlen“, merkt IGS-Gründer, -Gesellschafter und -Geschäftsführer Markus Schmitz an.

Beispiel Voestalpine: Der Vorstand lädt zum Gespräch

Dass es auch anders geht, zeigt das österreichische Unternehmen Voestalpine – ein weiteres Best-Practice-Beispiel von der Bonner Tagung. Ähnlich wie die LBS hat Voestalpine längst die Probleme, die auf andere erst noch zukommen: Das Durchschnittsalter ist hoch – und das in einem Betrieb, in dem viele Mitarbeiter in der Produktion körperlich belastenden Tätigkeiten nachgehen. Voestalpine hat daher ein umfassendes (mehrfach preisgekröntes) Programm zur Anpassung der Unternehmenskultur und der Arbeitsprozesse an das Älterwerden der Belegschaft sowie an den drohenden Mangel an jüngeren Mitarbeitern gestartet. Char-

mant sticht vor allem eine – nur scheinbar nebensächliche – Idee aus dem Reigen der Maßnahmen hervor. Wie der Programm-Koordinator Claus-Dieter Hödl in Bonn berichtete, werden ältere Mitarbeiter vom Vorstand regelmäßig zu Gesprächen eingeladen. Im Rahmen dieser Treffen können sie eigene Vorschläge einbringen und sie erfahren, wie es mit dem Unternehmen und ihnen weitergeht. Die Chance werde gerne und häufig in Anspruch genommen. „Beinahe täglich finden die Treffen statt, oft bei einem gemeinsamen Mittagessen“, berichtete Hödl.

Mancher im Rahmen der IGS-Studie befragte Mitarbeiter 50plus kann von solch einem Maß an persönlicher Anerkennung nur träumen – und würde sich schon über ein paar strukturelle Verbesserungen freuen. Doch auch darum ist es bislang nicht gut bestellt: So finden nur sieben Prozent der Betroffenen in ihren Betrieben Arbeitsplätze und Aufgaben vor, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Wünschen würde sich jedoch die Mehrheit ein solches Entgegenkommen. Auch ein weiterer Wunsch bleibt meist unerfüllt: Dass nämlich die Zusammenarbeit im Unternehmen zwischen Alt und Jung stärker gefördert wird. Dafür jedoch tun gerade mal 36 Prozent der Firmen etwas. Die noch am weitesten verbreiteten Offerten, die älteren Mitarbeitern derzeit unmittelbar unter die Arme greifen, sind in 36 Prozent der Fälle Altersteilzeitprogramme und in 26 Prozent der Fälle Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge.

IGS-Studie: PE für Ältere auf kleinster Flamme

Mau sieht es dagegen im Bereich PE für Ältere aus. „Personalentwicklung endet in der Mehrzahl der Firmen mit dem 45. Lebensjahr“, beobachtet IGS-Chef Schmitz. Dabei bestehe vonseiten der älteren Mitarbeiter besonders großes Interesse an einer systematischen Laufbahngestaltung. „Und zwar einer Laufbahngestaltung, die auch horizontale Karrierepfade vorsieht und somit z.B. den Wechsel in eine Beratungs- oder Mentorenfunktion im Alter ermöglicht“, weiß Schmitz. Laut Umfrage kommen aber nur in sieben Prozent der Betriebe Instrumente zur Laufbahngestaltung bei Älteren zum Einsatz. Wenn die Unternehmen – siehe Adecco-Studie – überhaupt solche Instrumente einsetzen...

Zudem warten bloß acht Prozent der Unternehmen mit Weiterbildungsangeboten auf, die inhaltlich und methodisch das Lern-

verhalten älterer Menschen berücksichtigen. Wünschenswert fänden das aber gut drei Viertel der Befragten. Doch um die persönlichen Stärken und Schwächen Älterer scheren sich nach Einschätzung der Befragten 97 Prozent der Firmen nicht. „Vor diesem Hintergrund überrascht die generelle Unzufriedenheit der Zielgruppe mit ihrer aktuellen beruflichen Situation nicht“, konstatiert Schmitz.

Dabei ist es älteren Arbeitnehmern laut Umfrage sehr wichtig, Schritt halten zu können. Was – entgegen oft anders lautenden Behauptungen – an der Studie besonders erstaunt: Erstaunlich viele Ältere (48 Prozent) würden sogar gerne nach Erreichen des Ruhestandsalters weiterarbeiten.

Sylvia Jumpertz ■

Service

Literaturtipps

► Sind deutsche Unternehmen bereit für den demografischen Wandel? Demografische Fitness-Umfrage Deutschland 2007. Adecco Institut, Brüssel, Februar 2008.

Die Studie fußt auf einer Umfrage mit 2.506 Interviews in jeweils rund 500 Unternehmen unterschiedlicher Größe in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien. Einer näheren Betrachtung wurden fünf Faktoren unterzogen, die aus Sicht von Adecco wichtig sind, wenn Firmen den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnen wollen: Karrieremanagement, lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement und Altersvielfalt. Die Studie zeigt: Auch in Deutschland klaffen bei den meisten Unternehmen in all diesen Bereichen erhebliche Umsetzungslücken. Eine Zusammenfassung der Untersuchung als PDF ist kostenlos erhältlich unter www.adecco.de.

► Work-Life Balance im Kontext des demographischen Wandels 2007. Kienbaum Human Resource & Management Consulting 2008, Gummersbach.

Die Untersuchung geht der Frage nach, wie deutsche Unternehmen mit dem Problem des demografischen Wandels umgehen. Sie beleuchtet in diesem Zusammenhang vor allem die Umsetzung von Maßnahmen zur Unterstützung der Work-Life-Balance, da diese eine wichtige Rolle im Recruitment und in der Bindung von Mitarbeitern spielen. Die Studie kann kostenlos angefordert werden unter E-Mail: simone.kohrs@kienbaum.de.

► Bedürfnisse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern der Generation 50plus. IGS Organisationsberatung GmbH, Köln 2008.

Es handelt sich um eine mit Unterstützung des Bonner Verlages managerSeminare durchgeführte Online-Befragung, die der Frage nachgegangen ist, wie deutsche Unternehmen den Bedürfnissen alternder Belegschaften derzeit begegnen. Die Antworten der 128 Befragungsteilnehmer klingen ermutigend: In den meisten Betrieben wird ihr Wert als Arbeitnehmer offenbar unterschätzt. Die Studie kann unter www.igs-beratung.de angefordert werden.