

# Flaute bei der Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter Gefahr gebannt?



**PD Dr. Carola Iller,**  
Erziehungswissenschaftlerin,  
Akademische Rätin an der Universität  
Heidelberg, vertritt zz. die Professur für  
Erwachsenenbildung und betriebliche  
Weiterbildung an der Technischen  
Universität Chemnitz.



**Irena Rathgeb,**  
Erziehungswissenschaftlerin, M.A.,  
ist Beraterin bei der O&P Consult AG,  
Heidelberg.

**Die meisten deutschen Unternehmen sind sich zwar der wachsenden Bedeutung des Themas „Personalentwicklung und ältere Mitarbeiter“ bewusst, jedoch ergreifen sie kaum schon entsprechende Maßnahmen. Dieses Fazit zog die Beratungsfirma O&P Consult AG in ihrer jüngsten Studie, die sie gemeinsam mit dem Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg durchgeführt hat. Im Folgenden zeigen beide Seiten über die wesentlichen Untersuchungsergebnisse hinaus anhand eines Betriebsbeispiels, dass es auch anders geht.**

## 1 Ausgangslage

Vor dem Hintergrund der sich verändernden demographischen Situation in Deutschland stehen Unternehmen schon heute vor der Herausforderung, in eine aktive Auseinandersetzung mit dem alternden „Arbeitsangebot“ zu treten. Dies bedeutet insbesondere für die Personalarbeit, sich diesem Thema zu stellen sowie innovative Maßnahmen und Ansätze zu entwickeln, mit denen sich Potenziale älterer Mitarbeiter erkennen und nutzen lassen.

Die Ergebnisse der eingangs genannten Studie zeigen allerdings, dass bei nur einem Viertel der befragten Unternehmen das Thema „Ältere Mitarbeiter“, vgl. **Definition**, im Zusammenhang mit Personalentwicklung derzeit eine wichtige Rolle spielt. Für die Zukunft messen dieser Problematik dagegen 60% eine große Bedeutung zu.

Insofern kam die Frage auf, wie es um die Analyse der eigenen demographischen Situation steht. Immerhin 80% der Befragten gaben an, aktuelle

### Definition

#### Ältere Mitarbeiter

Den Begriff des älteren Mitarbeiters sehen die Unternehmen sehr unterschiedlich. Ein Drittel der Befragten versteht Beschäftigte ab 55 darunter. Immerhin 15% zählen jedoch schon Betriebsangehörige ab 45 und teils sogar ab 40 zum alten Eisen.

Der ältere Arbeitnehmer definiert sich laut Statistischem Amt der Europäischen Gemeinschaften als Arbeitnehmer im Alter von 55 bis 64 Jahren.

Daten zur Altersstruktur ihrer Belegschaft zu erheben. Im Umkehrschluss bedeutet dies allerdings: Etwa ein Fünftel kennen die altersmäßige Zusammensetzung der Mitarbeiter vor Ort nicht. Und noch mehr, nämlich zwei Drittel der Unternehmen, verfügen über keine Daten darüber, wie diese Entwicklung in den kommenden Jahren voraussichtlich verlaufen wird.

### Wichtig

Die Erhebung von Daten zur aktuellen Altersstruktur sowie die Prognose zur zukünftigen Entwicklung unterstützen eine an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Personalentwicklung. Idealerweise sollte dies nach Bereichen und Beschäftigungsgruppen getrennt erfolgen, um eine differenzierte Analyse erstellen zu können. Dazu lassen sich gezielt Rekrutierungs- und Weiterbildungsaktivitäten, aber auch Konzepte zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit etablieren.

Die Befragung ergab auch, dass nur 10% der Unternehmen über spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter verfügen. Der Hauptgrund: Die überwiegende Mehrheit sieht keinen Bedarf für solche zielgruppenspezifischen Angebote. Ähnlich verhält es sich hinsichtlich einer systematischen Laufbahnplanung für ältere Mitarbeiter. Nur 30% der Unternehmen haben ein alle Altersgruppen umfassendes „Karrieremodell“. Das heißt, in den meisten Unternehmen findet ab einem gewissen Alter keine systematische Förderung der Mitarbeiter und gezielte Vorbereitung auf die Übernahme neuer Aufgaben und Positionen mehr statt, vgl. auch Prager/Schleifer/Teuffel, AuA 10/06, S. 598 f.

### Praxistipp

Ein innovatives und strategisch ausgerichtetes Personalmanagement sollte die Erfahrungen und das Wissen älterer Mitarbeiter gezielt nutzen und deren Stärken, so „Berufs- und Lebenserfahrung“, „Fach-Know-how“ und „Unternehmenskenntnisse“ im Rahmen eines Wissensmanagements in die eigenen Planungen integrieren und weiter fördern.

## 2 Konkrete Maßnahmen und Angebote entwickeln

Alles in allem lassen sich neben den zuvor bereits beschriebenen Handlungsfeldern folgende weitere identifizieren, vgl. **Checkliste**. Daran kann in ersten Schritten angesetzt werden, um sich dem Thema „Ältere Mitarbeiter“ konkret in der Praxis zu nähern. Von großer Bedeutung ist zunächst, dass Fragen, die eine alternde Beleg-

## Checkliste



### Fragestellungen und Handlungsalternativen

- Integriert unser Unternehmen schon heute Fragen, die eine alternde Belegschaft betreffen, in strategische Überlegungen des Managements?
- Erfasst das Unternehmen die aktuelle Altersstruktur systematisch?
- Gibt es Prognosen über zukünftige Entwicklungen der Altersstruktur und werden diese analysiert?
- Inwieweit berücksichtigt das Management bei der Personalgewinnung bewusst auch ältere Mitarbeiter?
- Werden Jung und Alt im Rahmen altersgemischter Teams gezielt zusammgeführt?
- Informiert das Unternehmen alle Mitarbeiter über die Existenz systematischer Laufbahnplanungen, fördert es sie?
- Gibt es innovative, zielgruppenspezifische Personalentwicklungs- und Weiterbildungsangebote?
- Besteht ein systematisches Wissensmanagement, etwa durch Mentoring und Coaching?
- Verfügt das Unternehmen über ein umfassendes Gesundheitsmanagementsystem, das auch die älteren Arbeitnehmer berücksichtigt?
- Herrscht eine Unternehmenskultur, in der bewusst und offen mit dem Thema „ältere Mitarbeiter“ umgegangen wird?
- Gibt es Diskussionen oder Gespräche über Generationenkonflikte bzw. über das Selbstbild älterer Mitarbeiter?

schaft betreffen, in strategische Überlegungen des Managements integriert werden. Letztendlich kann sich die Personalentwicklung nur dann gezielt mit dem Thema befassen, wenn es „von oben“ gewünscht ist und damit die benötigte Unterstützung erfolgt. Aus dieser übergeordneten Logik lassen sich dann verschiedenste Aufgaben direkt angehen. Im Hinblick auf den eigenen Rekrutierungsprozess beispielsweise muss sich das Management fragen, ob es mit dem Thema schon bewusst umgeht, ob das Augenmerk auch auf älteren Mitarbeitern liegt. Denn jene dürfen nicht bereits in Stellenausschreibungen durch Altersgrenzen ausgeschlossen sein (vgl. dazu auch die Beiträge von Falter, Schulte und Lembke/Oberwinter in diesem Heft sowie von Wolff, AuA 9/06, S. 512, 514). Außerdem gewinnt die Altersproblematik bei der Zusammensetzung von Teams an Gewicht. Kommen z.B. neue Kollegen hinzu, sollte das Kriterium „Altersverteilung“ ebenfalls eine Rolle spielen. Durch geschickte Zusammenstellung kann das Etablieren altersgemischter Gruppen voranschreiten.

## Beispielfelder der Personalarbeit

Grafik



Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld liegt im Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer, damit sie veränderten Beschäftigungsbedingungen gewachsen bleiben. Ein wesentliches Element dabei ist die Förderung der Mitarbeiter aller Altersgruppen durch systematische Laufbahnplanungen, um so dem Veralten von Wissensbeständen und dem „Zurückschrauben“ von Weiterbildungsangeboten entgegenzutreten. Dies können die Unternehmen unter anderem durch systematisches Wissensmanagement oder die Existenz innovativer, zielgruppenspezifischer Personalentwicklungs- und Weiterbildungsangebote sicherstellen.

Tragend für die Gesamtproblematik ist die Existenz einer Unternehmenskultur, die Diskussionen und Auseinandersetzungen dazu bewusst fördert und offen mit dem Thema alternde Belegschaft umzugehen versteht, vgl. **Grafik**.

## 3 Best Practice bei der Sick AG

Zu den Unternehmen, welche die Veränderungskraft langsamer Prozesse, somit auch des demographischen Wandels, nicht unterschätzen, gehört die Sick AG, vgl. **Visitenkarte**. Aus der erkannten eigenen Situation hat sie konkrete Handlungsalternativen abgeleitet und setzt ihre „Personalentwicklung im Vorfeld des demographischen Wandels“ an.

### Visitenkarte



Der Konzern ist einer der weltweit führenden Hersteller von Sensoren und Sensorlösungen für industrielle Anwendungen. Sowohl in der Fabrik- als auch in der Prozessautomation zählt er zu den Technologie- und Marktführern.

**Gründung:** 1946

**Sitz:** Stammsitz in Waldkirch im Breisgau (Baden-Württemberg), mehr als 40 nationale und internationale Tochtergesellschaften sowie zahlreiche Vertretungen und Beteiligungen rund um den Globus

**Jahresumsatz:** 594 Millionen Euro im Jahre 2005

**Anzahl der Beschäftigten:** 4.277 Mitarbeiter zum Stand 30.6.2006; 182 mehr als zu Jahresbeginn, 76 neue Stellen entstanden in Deutschland

Das Unternehmen wurde 2005 mit dem Zertifikat ARBEIT PLUS ausgezeichnet, das u.a. auf einer branchenbezogenen Beurteilung in den Kategorien Lebens-, Beteiligungs- und Entfaltungschancen sowie auf Beiträgen zur Sozialkultur basiert.



2006 erhielt es neben der Würdigung als einer der attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands zusätzlich den Sonderpreis „Förderung älterer Mitarbeiter“. Hierfür spielen die folgenden Felder eine Rolle: Personalgewinnung, Qualifizierung und Personalentwicklung, Berufsaustritt und Know-how-Transfer, Work-life-Balance, Familienfreundliche Personalpolitik, Arbeitszeitflexibilisierung und Gesundheitsmanagement. Davon sollen die ersten drei näher beleuchtet werden.

**Personalgewinnung:** Dabei geht es vor allem um das Gebot der Chancengleichheit, d.h. um die bewusste Integration von Über-50-Jährigen in das Unternehmen. Beispielsweise hat das Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren 40 bis 50 Personen in diesem Alter eingestellt. Weitere unterstützende Maßnahmen hierzu sind der Verzicht auf Altersschwellen in Stellenanzeigen sowie die Tatsache, dass beim Besetzen offener Stellen das Lebensalter eher in den Hintergrund tritt.

**Qualifizierung und Personalentwicklung:** Bei der Sick AG zeugt von der Unternehmenskultur u.a. der Umstand, dass alle Beschäftigungsgenerationen an Qualifizierung teilhaben können. Dies stellen regelmäßig stattfindende Mitarbeitergespräche sicher, die auch der Erhebung des Weiterbildungsbedarfs dienen. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die Aussage des Personalleiters Rudolf Kast (Anm. d. Red.: Herr Kast hat am 2.11.2006 für herausragendes Engagement in den Bereichen Aus-

bildung, Qualifizierung, Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen und für neue Qualität von Arbeit – insbesondere für die generationsübergreifende Personalpolitik – von Bundesarbeitsminister Franz Müntefering den Verdienstorden der Bundesrepublik Deutschland überreicht bekommen): „Es wird auch dann in einen Mitarbeiter investiert, wenn er befristet im Unternehmen bleibt.“

Zu den weiteren bereits gelebten Arbeitsformen gehören altersgemischte und qualifizierende Team- bzw. Gruppenstrukturen, der bewusste Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern in Projektteams und die Möglichkeit des Stellenwechsels.

Generell wird von Sick der Grundsatz des lebenslangen Lernens vertreten, der seit 1995 in den Unternehmensleitlinien verankert ist. Jeder Mitarbeiter, auch der ältere – so das Credo –, muss die Chance haben, sich weiter zu entwickeln und zu qualifizieren. Insofern nehmen sämtliche Mitarbeiter aller Altersgruppen an dem Weiterbildungsgeschehen teil.

Zurzeit läuft bei der Sick AG ein Projekt, das in Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Freiburg entwickelt wurde und vor dem Hintergrund alternder Belegschaften zu sehen ist. Im Zentrum des Projektes „Lernen entlang der Lebensphasen – Personalentwicklungsmaßnahmen zur Integration und Förderung älterer Mitarbeiter“ steht die folgende Fragestellung: Wie muss Personalentwicklung gestaltet werden, um die Integration und Förderung älterer Mitarbeiter sicherzustellen?

Da sich das Projekt noch in der Anlaufphase befindet, kann noch keine Aussage zu den Ergebnissen gemacht werden. Der Betriebsrat, der mit zwei Personen in dem Projekt vertreten ist, wird zudem über den „Arbeitskreis Weiterbildung“ eng in das Qualifizierungsgeschehen eingebunden. Zu diesem Arbeitskreis gibt es eine Betriebsvereinbarung.

**Berufsaustritt und Know-how-Transfer:** Bei der Nachwuchsförderung und im Vertrieb entwickelte das Unternehmen beispielsweise Mentorenkonzepte, um gezielt die Erfahrungen älterer Mitarbeiter an jüngere weiterzugeben und beratend zur Seite zu stehen. Dies beschränkt sich nicht nur auf den bundesweiten Kontext, sondern gilt auch international beim Besetzen von Geschäftsführungspositionen.

Ältere Mitarbeiter im Ruhestand bekommen zudem als Senior-Berater die Möglichkeit, über einen Honorarauftrag ihr Wissen weiterzugeben und so die Unternehmensentwicklung positiv zu fördern. Zum Berufsaustritt gibt es die Möglichkeit, für ausscheidende Kollegen an Seminaren zum dritten Lebensabschnitt teilzunehmen, Pensionäre werden zu Betriebsfeiern eingeladen, um so ein Netzwerk der Ehemaligen zu pflegen. Dies trägt wesentlich zu einer Atmosphäre bei, in der das Thema „Alter“ kein Tabuthema ist, sondern die aktive Auseinandersetzung damit fördert.

## 4 Fazit

Ein älter werdendes Arbeitskräfteangebot stellt die Personalentwicklung vor neue Herausforderungen. Es gilt, den Balanceakt zu vollbringen, den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter einerseits gerecht zu werden, andererseits die Unterschiede der älteren Beschäftigten innerhalb und auch zwischen den Altersgruppen nicht zu sehr herauszuheben und diskriminierend erscheinen zu lassen. Grundsätzlich wird den kommenden demographischen Herausforderungen nur gemeinschaftlich zu begegnen sein: Politik, Geschäftsführer und Vorstände müssen sich ebenso verpflichtet fühlen wie Personalentwickler und Mitarbeiter.