

Foto: Siemens Pressebild



Aufgabenstellung: Ältere Mitarbeiter

Die Belegschaften in deutschen Unternehmen altern zusehends, weil es zu wenig qualifizierten Nachwuchs gibt. Ältere Mitarbeiter werden damit zur wichtigen Aufgabenstellung für die Personalentwicklung. Die Mehrheit der Personalexperten hat – wie eine Studie belegt – diese Aufgabe auch erkannt, doch noch reagieren zu wenige.

Vor dem Hintergrund der sich verändernden demografischen Situation in Deutschland stehen Unternehmen schon heute vor der Herausforderung, in eine aktive Auseinandersetzung mit dem alternden »Arbeitskräfteangebot« zu treten. Dies bedeutet insbesondere für die Personalarbeit, innovative Maßnahmen und Ansätze zu entwickeln, mit denen sich Potenziale älterer Mitarbeiter erkennen und nutzen lassen. Ziel einer aktuellen Untersuchung war es, herauszufinden, wie das Thema »Personalentwicklung und ältere Mitarbeiter« in den befragten Organisationen positioniert ist, wie konkrete Maßnahmen in Unternehmen konzipiert sind (Best Practice) und welche Konsequenzen dies für die Personalarbeit aktuell hat und zukünftig haben kann (vergleiche Kasten: Die Studie, Seite 48). Interessant ist zunächst, ab wann ein Mitarbeiter in den Augen von Personalexperten alt ist. 50 Prozent der befragten Personalexperten zählen Mitarbeiter ab 50 Jahren zur Gruppe der Älteren. Für ein Drittel der Befragten sind dies erst Mitarbeiter ab einem Alter von 55 Jahren.

In einem ist sich der größte Teil der befragten Unternehmensvertreter (61 Prozent) einig: »ältere Mitarbeiter« sind ein wichtiges Thema. Lediglich 7 Prozent der Befragten geben an, dass das Thema für sie nicht von Bedeutung ist.

Das Potenzial älterer Mitarbeiter ausschöpfen

Vor allem in Ostdeutschland ist, ausgelöst durch die demografische Entwicklung und die Abwanderung qualifizierter junger Menschen, schon heute ein Fachkräftemangel zu beobachten. Vergleicht man die Angaben ost- und westdeutscher Unternehmensvertreter hinsichtlich der Wichtigkeit des Themas »Ältere Mitarbeiter«, so bestätigt sich, dass dieses Thema im Osten Deutschlands eine größere Bedeutung hat. Es erhöht dort die Notwendigkeit, das Potenzial der gesamten Belegschaft – auch der Älteren – voll auszuschöpfen. Ausgeweitet auf die Thematik »Personalentwicklung und ältere Mitarbeiter«, ergibt sich tatsächlich: ostdeutsche Unternehmensvertreter schätzen dieses Thema statistisch signifikant

wichtiger ein als westdeutsche Unternehmen.

Dabei könnte die Entwicklung in Ostdeutschland ein Vorgeschmack auf Probleme sein, die auch Unternehmen in Westdeutschland mit alternden Belegschaften haben werden. Meist gewinnt das Thema erst aufgrund eines konkreten Problemdrucks an Relevanz. Frühzeitige strategische Überlegungen des Managements zu dieser Frage sind zumindest nicht die Norm. Nur bei etwa einem Viertel der Unternehmen spielt das Thema »ältere Mitarbeiter« in Zusammenhang mit Personalentwicklung eine wichtige Rolle.

Befragt nach Daten zur Altersstruktur des eigenen Unternehmens geben 82 Prozent an, diese zu erheben. Im Umkehrschluss wird deutlich, dass immerhin fast einem Fünftel der Unternehmen nicht bekannt ist, wie sich ihre interne Altersstruktur zusammensetzt. Wirft man einen Blick in die Zukunft, so sind es sogar 64 Prozent, die keine Prognosen hinsichtlich der Entwicklung ihrer internen Altersstruktur aufstellen. Vor diesem Hintergrund ist eine Aus-

Personalführung



Junge lernen von Älteren ...



... aber welche Karrierechancen haben Ältere?

richtung der Personalentwicklung an der Unternehmensstrategie und den zukünftigen Rahmenbedingungen nur schwer möglich. Aber gerade dies ist notwendig, wenn die Unternehmen eine nachhaltige Personalentwicklung verfolgen wollen. Nur wer die aktuelle Verteilung der Altersstruktur kennt, kann die Personalbedarfe der Zukunft durch geeignete und frühzeitige Rekrutierungs- und Weiterbildungsstrategien decken.

Geringe Lernmotivation ist eine Legende

Eine Schwäche, die älteren Mitarbeitern oft zugeschrieben wird, ist die angeblich geringere Lernmotivation. Die Befragungsergebnisse zeigen ein völlig anderes Bild: In 95 Prozent aller Fälle nehmen ältere Mitarbeiter an Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen teil. Die eine Hälfte der Unternehmen berichtet, dass im Vergleich zu anderen Altersgruppen die Teilnahmequote Älterer genauso hoch ist, bei der anderen Hälfte fällt diese geringer aus. Offen bleibt, ob dies auf eine mangelnde Investitionsbereitschaft der Unternehmen oder auf ein wenig bedarfsorientiertes Angebot für Ältere zurückzuführen ist. Positiv zu bewerten ist aus Sicht der Personalentwicklung in jedem Fall, dass in 96 Prozent der Fälle der Anstoß zur Teilnahme an Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen von der Führungskraft ausgeht und andererseits

62 Prozent (Mehrfachnennungen möglich) der älteren Mitarbeiter selbst die Initiative zur eigenen Qualifikation und Professionalisierung ergreifen. Somit lässt sich auf ein grundsätzliches Interesse älterer Mitarbeiter an Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen schließen.

Erfahrungswissen gezielt einsetzen

Ein innovatives und strategisch ausgerichtetes Personalmanagement sollte ältere Mitarbeiter nicht nur defizitorientiert weiterentwickeln, sondern auch gezielt das Wissen und die Erfahrung dieser Gruppe nutzen. Knapp 50 Prozent der Unternehmen nutzt es bereits im Sinne eines Wissensmanagements. Wissen wird dabei vorwiegend in Form von Mentorenkonzepten, Tandems und kollegialer Beratung weitergegeben. Auffällig ist, dass es sich hierbei vor allem um persönliche Beziehungskonstellationen im Arbeitsalltag handelt. Kodifizierte Austauschforen, wie etwa Datenbanken, werden hingegen kaum genutzt.

Dieses an sich positive Ergebnis bedeutet aber auch, dass die andere Hälfte der Unternehmen die Erfahrungen der älteren Mitarbeiter nicht in strukturiert nutzt. Dies ist umso erstaunlicher, als den älteren Mitarbeitern einige Stärken zugeschrieben werden:

- Größere Berufs- und Lebenserfahrung (84 Prozent),

- Fach-Know-how und Unternehmenskenntnisse (75 Prozent) sowie
- Gelassenheit und Ausgeglichenheit (42 Prozent).

Obwohl die Unternehmensvertreter Berufs- und Lebenserfahrung als deutliche Stärke von älteren Mitarbeitern benennen, bleibt diese Ressource bei einem großen Teil der Befragten weitgehend ungenutzt. Diese Potenziale im Rahmen eines kontinuierlichen Austauschs und Wissensmanagements künftig verstärkt zu nutzen, wird eine der kommenden Herausforderungen für Personalverantwortliche werden.

Ein weiteres Handlungsfeld stellt eine systematische Laufbahnplanung auch für ältere Mitarbeiter dar. Nur 30 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, ein alle Altersgruppen umfassendes Karrieremodell im Sinne einer Laufbahnplanung zu haben. Die Mehrheit (70 Prozent) hat keine oder nur auf bestimmte Altersgruppen begrenzte Karrieremodelle. Eine Alternative zu den üblichen vertikalen Führungslaufbahnen könnte im Aufbau von Karrierechancen im Sinne horizontaler Expertenlaufbahnen liegen.

Auch die Kunden werden älter

Angesichts dessen, dass die überwiegende Anzahl der Befragten die Wichtigkeit des Themas »ältere Mitarbeiter« erkannt hat, verwundert es, dass nur knapp 10 Prozent der Befragten spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter an-

Die Studie

In Kooperation mit dem Erziehungswissenschaftlichen Seminar der Universität Heidelberg befragte die O&P Consult AG im Zeitraum von 1. Mai bis 31. Juli 2005 Personalverantwortliche aus 57 Unternehmen unterschiedlicher Branchen in Ost- und Westdeutschland.

bieten (unter diese Maßnahmen fallen vor allem Trainings zur Methoden- und Sozialkompetenz). Die überwiegende Mehrheit (90 Prozent) nimmt die interne »Kunden-Gruppe Ältere« nicht als eigene Zielgruppe wahr, weil:

- sie keinen Bedarf in der Konzeption zielgruppenspezifischer Angebote sieht (30 Prozent),
- eine Gleichbehandlung aller Mitarbeiter bei der Maßnahmenerstellung favorisiert wird (25 Prozent),
- erste Überlegungen bezüglich spezifischer Personalentwicklungsmaßnahmen erst jetzt angestellt werden (10 Prozent).

Mit Blick auf die Zukunft wird deutlich, dass fast alle Befragten das Thema »Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter« als Herausforderung erachten und dieses deutlich an Bedeutung gewinnen wird. 98 Prozent der Unternehmen begründen dies mit einer Verschiebung der Altersstruktur, dicht gefolgt von einem zu erwartenden Fachkräftemangel. Auf Nachfrage, warum doch immerhin 40 Prozent der Unternehmen keinen Bedeutungszuwachs für die Zukunft attestieren, argumentiert knapp die Hälfte, dass ältere Mitarbeiter für sie keine besondere Zielgruppe darstellen und sich aus Sicht der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter kein Bedarf ergibt.

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 nicht zu sehr herauszuheben und diskriminierend erscheinen zu lassen. Hierbei sehen 94 Prozent der Personalverantwortlichen vor allem internen Unterstützungsbedarf durch die Geschäftsführung. Zusammenfassend lassen sich folgende Handlungsfelder identifizieren:

- Fragen, eine alternde Belegschaft betreffend, sollten schon heute in strategische Überlegungen des Managements integriert werden.
- Die aktuelle Altersstruktur und Prognosen über zukünftige Entwicklungen sollten systematisch erfasst und analysiert werden.
- Die klassische vertikale Führungslaufbahn sollte durch die Möglichkeit horizontaler Expertenlaufbahnen ergänzt werden.
- Jung und Alt sollten im Rahmen altersgemischter Teams gezielt zusammengeführt werden.
- Es sollten innovative, zielgruppenspezifische Personal- und Weiterbildungsangebote entwickelt werden.
- Es sollte ein systematisches Wissensmanagement etwa durch Mentoring und Coaching aufgebaut werden.

Weitere relevante Aspekte sind nach Auffassung der Personalverantwortlichen Überlegungen zur Gesundheitsvorsorge, zu Disability-Management, zu Generationskonflikten sowie zum Selbstbild älterer Mitarbeiter.

Grundsätzlich wird den kommenden demografischen Herausforderungen nur gemeinschaftlich zu begegnen sein: Geschäftsführer und Vorstände müssen sich ebenso verpflichtet fühlen wie Personalentwickler und Mitarbeiter.

Autoren

Irena Rathgeb,

Beraterin bei der O&P Consult AG, Heidelberg, irena.rathgeb@op-consult.de

Virginia Madukanya,

freie Mitarbeiterin bei der O&P Consult AG, und Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Uni Mannheim, virginia.madukanya@psychologie.uni-mannheim.de

Verena Mahlau,

freie Mitarbeiterin bei der O&P Consult AG, Heidelberg, verena.mahlau@op-consult.de