

*Eine Benchmarkstudie zum demografischen Wandel untersucht, wie Unternehmen ihre Personalentwicklung am Älterwerden der Mitarbeiter ausrichten. Die Ergebnisse bestätigen arbeitswissenschaftliche Studien, nach denen Betriebsklima und Führungsqualität die Leistungsfähigkeit hoch halten.*

# Arbeitsfähig durch gute Chefs

Die Debatte um die Einflüsse des demografischen Wandels hat Konjunktur in Wirtschaft, Forschung und Politik. Ruhestand mit 60? Das war einmal! Die im Dezember 2008 abgeschlossene Benchmarkstudie zeigt, wie die Unternehmen das viel diskutierte Thema jetzt tatsächlich anpacken. In Tiefeninterviews wurden die Erfahrungen von Personalexperten aus 25 Unternehmen unterschiedlichster Branchen erhoben. 80 Prozent der Befragten waren Personalexperten der ersten Ebene, 20 Prozent Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder. Neben den Erfahrungen wurde erfasst, wie kompetent ältere Fach- und Führungskräfte in den Augen der Experten sind, wo die Stärken und wo die Entwicklungsfelder dieser Zielgruppe liegen.

Eine gute Nachricht vorweg: Die Zeit der Verdrängung ist vorüber, das Thema ist bei den Unternehmen angekommen. Praktisch alle Befragten (96 Prozent) sehen Handlungsbedarf auf ihr Unternehmen zukommen. 76 Prozent der Unternehmen beschäftigen sich bereits explizit mit dem demogra-

fischen Wandel und haben auch die aktuellen Zahlen bezüglich der derzeitigen Altersstruktur im Fach- und Führungskräftebereich aufbereitet. Altersstrukturanalysen im Hinblick auf die zukünftige Altersstruktur liegen allerdings nur bei 40 Prozent der Befragten vor – hier gibt es offenbar noch Nachholbedarf.

Die Antworten auf die Frage „Wie haben Sie den Einstieg in das Thema gefunden?“ zeigen, dass der Zugang am häufigsten, von jeweils 20 bis 25 Prozent der Unternehmen, über folgende drei Wege gewählt wird:

- interne Projekte (zur Altersstrukturanalyse, zur Unternehmenskultur, zur Personalentwicklungsstrategie)
- Teilnahme an Forschungsprojekten und Befragungen, initiiert von Bundesregierung oder Universitäten
- interne Mitarbeiterbefragungen (etwa zur Arbeitszufriedenheit, zur Motivation und Gesundheitsförderung der Mitarbeiter 45plus)

## Demografieorientierung in der Praxis

Grundlegend bilden sich in den Unternehmen, die bereits Personalentwicklungsmaßnahmen umsetzen oder konkret in der Planung haben, zwei unterschiedliche Herangehensweisen heraus. So setzt ein gutes Drittel (36 Prozent) auf spezifische Maßnahmen im Rahmen der Gesundheitsförderung, des Führungskräfte trainings, Networkings oder der kollegialen Beratung. Ein etwas geringerer Teil (28 Prozent) sieht seine unspezifischen Maßnahmen, wie das Weiterbildungsprogramm, die vorhandenen Führungsinstrumente oder das bestehende Gesundheitsmanagementsystem als geeignet an oder will

dies alles für die Altersgruppe 45plus attraktiver gestalten. Wiederum ein gutes Drittel (36 Prozent) hat keinerlei Ansatzpunkte für spezifische Maßnahmen. Als Hauptgrund wurde eine fehlende Unternehmensstrategie zu diesem Thema angegeben. Doch auch die Furcht davor, ältere Mitarbeiter möglicherweise zu diskriminieren, hält diese Personalentwickler davon ab, Maßnahmen zu ergreifen.

Insbesondere wenn man die Zielgruppe über bestehende Angebote der Personalentwicklung (PE) erreichen will, sollte die Altersstruktur der Teilnehmenden an allgemeinen PE-Aktivitäten bekannt sein. Dies ist jedoch bei 60 Prozent der Befragten nicht der Fall, die restlichen 40 Prozent konnten auch nur auf Basis von Erfahrungswerten (statt konkreter Zahlen) Auskunft geben. Hier zeigt die Studie eine enorme Wissenslücke auf: Personalentwickler haben zu wenig Kenntnisse über die Altersstruktur der Teilnehmenden ihrer eigenen PE-Maßnahmen, die Hemmschwellen für ältere Zielgruppen sind unzureichend erfasst und derzeit sind die PE-Konzepte und -methoden offensichtlich einseitig auf jüngere Zielgruppen ausgerichtet.

## Wissenserhalt und Leistungsfähigkeit

„Wenn ein älterer Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, ist es, als ob eine Bibliothek verbrennt.“ Diese Erkenntnis mussten etliche Unternehmen machen, die über Vorrü-



*Dr. Karin von Schumann, Von Schumann Coaching & Consulting, München  
Kontakt: kschumann@vonschumann-consulting.de*

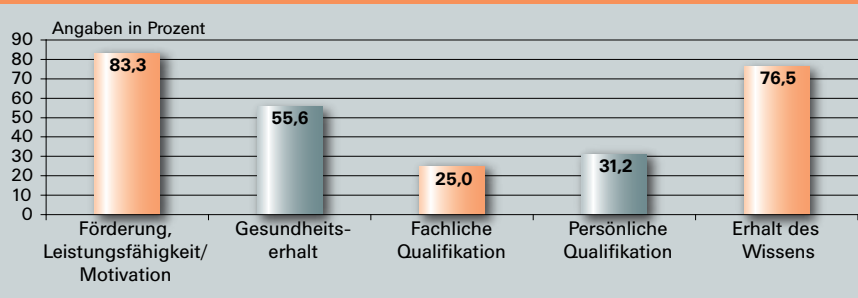


*Charlotte Goldstein, Goldstein Coaching Consulting  
Kontakt: goldstein@goldstein-coaching.de*

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Kompetenzen
- Selbst- und Fremdeinschätzung
- Führungsstil

**Abb. 1: Arbeitsfelder altersgerechter Personalentwicklung**



bestandsregelungen eine ganze Generation von Mitarbeitern in den Ruhestand geschickt hatten. Und die Lektion sitzt: Gefragt nach den Zielen ihrer Maßnahmen steht der Erhalt des Know-hows im Unternehmen mit 83 Prozent der Nennungen eindeutig im Vordergrund. Es folgen, jeweils von gut 60 Prozent der Befragten genannt, die Qualifizierung für jetzige und zukünftige Aufgaben und der Erhalt der Leistungsfähigkeit. Die konkreten Arbeitsfelder einer demografieorientierten Personalentwicklung richten sich nach diesen Zielen aus: Als Spitzenreiter zeigt sich die Förderung der Leistungsfähigkeit und Motivation (von 83 Prozent der Befragten als sehr wichtig eingeschätzt), dicht gefolgt von Erhalt des Wissens (77 Prozent der Sehr-wichtig-Nennungen). An dritter Stelle wird von etwas mehr als der Hälfte unserer Studienteilnehmer die Gesunderhaltung für sehr wichtig gehalten. (Abb. 1)

Diese Top-Prioritäten werden durchgängig von allen Befragten gesetzt, unabhängig davon, ob man sich konkret mit dem demografischen Wandel befasst oder nicht. Diejenigen, die konkrete Erfahrungen sammeln konnten, wurden nach der Resonanz auf die angebotenen Maßnahmen gefragt. Das ergab ein durchaus gemischtes Stimmungsbild: Immerhin sieben Personalexperten beklagten eine mangelnde Resonanz auf geplante oder bereits angebotene, altersspezifische Maßnahmen, drei Studienteilnehmer berichteten sogar von negativem Feedback. Davon liest man in den zahlreichen Praxis- und Projektbeispielen, die seitens der Unternehmen veröffentlicht werden, nichts – und gerade deshalb erscheint dieses Ergebnis wichtig.

Altersspezifische Weiterbildung ist ein sensibles Thema, das es entsprechend anzugehen gilt. Allein die Bezeichnung 50plus im Seminartitel kann dazu führen, dass Teilnehmer sich nicht anmelden, obwohl die Inhalte vorab gemeinsam mit Vertretern der Zielgruppe erarbeitet wurden. Eine nicht-diskriminierende Kommunikation, respektive eine klare Verankerung in der strategischen Personalentwicklung sind offensichtlich entscheidend für den Erfolg vor allem altersspezifischer Maßnahmen. Beispielsweise werden Orientierungsseminare für die zweite Berufshälfte dann gut angenommen, wenn sie analog der Nachwuchskräfteentwicklung aufgebaut und ausgeschrieben sind. Themen- oder zielgruppenspezifische Angebote, die das Alter nicht direkt ansprechen, beispielsweise „Stressbewältigung im Vertrieb“, „Sehtraining für Mitarbeiter an Bildschirmarbeitsplätzen“, stoßen bei älteren Mitarbeitern ebenfalls auf positive Resonanz.

### Abschied von den Stereotypen

Den befragten Experten wurde eine recht umfassende Liste von Kompetenzen vorgelegt. Sie sollten einschätzen, inwiefern es sich dabei um Stär-

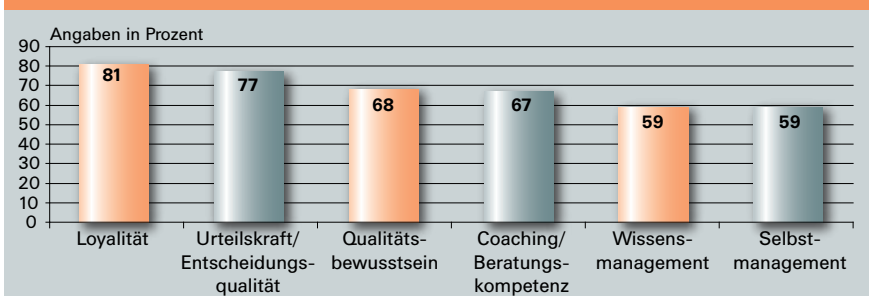
ken oder Entwicklungsfelder der Senior Professionals handelt. Von den 13 vorgegebenen Kompetenzen wurden 6 mehrheitlich als Stärken der Generation 50 Plus gesehen. (Abb. 2)

An der Spitze steht Loyalität, dicht gefolgt von Urteils- und Entscheidungsqualität. Qualitätsbewusstsein nimmt Platz 3 der Stärkenliste ein. Interessant ist, dass einige Kompetenzen, etwa Urteils- und Entscheidungsfähigkeit von jüngeren Befragten den Älteren im positiven Sinne zugeschrieben werden. Zusammen mit der erstaunlich hohen Anzahl von Stärken, die von den Befragten identifiziert wurden, gibt das Hoffnung: Das Defizitmodell des Alters verschwindet offenbar langsam aus den Köpfen, die Stärken werden erkannt und gewinnen an Raum.

In einem zentralen Punkt sind sich Wissenschaft und Praxisexperten einig: Die Veränderungsbereitschaft nimmt mit zunehmendem Alter ab. Veränderungsbereitschaft wird in der Studie mehrheitlich, von insgesamt 59 Prozent der Befragten, als Entwicklungsfeld der Seniors eingestuft, in der Flexibilität sehen insgesamt 46 Prozent ein Entwicklungsfeld. Da lohnt ein Blick in die benachbarten Gesellschaftswissenschaften. Denn der Prozess sinkender Flexibilität und abnehmender Veränderungsbereitschaft beginnt – wissenschaftlich erwiesen – schon im zarten Alter von 25 und verläuft auf einem sehr individuellen Niveau.

Bei den Entwicklungsbereichen der Senioren zeigt sich in der aktuellen Studie eine deutliche Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung. So wird die Veränderungsbereitschaft von 43 Prozent der über 40-Jährigen, jedoch von fast 90 Prozent der jüngeren Experten als Entwicklungsfeld eingestuft, eine vergleichbare Tendenz

**Abb. 2: Stärken von Senior Professionals**



zeigt sich bei der Flexibilität. Dieses Ergebnis steht in Übereinstimmung mit Studienergebnissen des bekannten Altersforschers Paul B. Baltes aus dem Jahre 1989. Demnach erleben sich Ältere als flexibler und beweglicher als Jüngere sie wahrnehmen – und daran scheint sich in den letzten 20 Jahren wenig geändert zu haben. Es erscheint uns in diesem Zusammenhang wichtig, noch an ein weiteres, bekanntes arbeitswissenschaftliches Fakt zu erinnern: Bereits seit den 90er-Jahren ist erforscht: Mit einer Korrelation von 0,06 lässt sich kein Zusammenhang zwischen Alter und Leistungsvermögen nachweisen. (Jan Snel und Roel Cremer, 1994).

Personalexperten setzen sich aktiv und kreativ mit den Chancen und Gefahren des demografischen Wandels auseinander und sehen die Generation der Best Ager durchaus in einem positiven Licht. Sensibilität in der Kommunikation und eine klare strategische Verankerung sind bei altersspezifischen Angeboten entscheidend für die Akzeptanz bei der Zielgruppe. Auf die Frage, welche Empfehlung sie über das bereits Getane hinaus dem eigenen Unternehmen geben würden, zielen viele Beiträge darauf, ein gutes Klima im Unternehmen zu erzeugen und einen sensiblen, wertschätzenden Führungsstil zu pflegen.

Damit deuten die Befragten auf einen wichtigen und häufig unterschätzten Zusammenhang: Eine Längsschnittstudie der Arbeitswissenschaftler Juhani Ilmarinen und Jürgen Tempel zeigt: Gutes Führungsverhalten ist der einzige hochsignifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde. Dies bestätigt auch eine Studie im Rahmen des finnischen Equal-Programms: Die positive Einstellung der Führungskraft hat einen doppelt so hohen positiven Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit wie ein gesundes Freizeitverhalten.