

Demographische Trends 2007

Analyse und Handlungsempfehlungen zum
Demographischen Wandel in deutschen Unternehmen



**„Für die einen kommt er
[der demographische
Wandel] auf Samtpfoten
daher wie ein liebes
Kätzchen, für die anderen
nähert er sich wie ein
gefährliches Raubtier“¹**

¹Birg, H. 2006: Unser Verschwinden würde gar nicht auffallen. F.A.Z., 03.05.2006, Nr. 102 / Seite 39

1. „Zum Demographischen Wandel“

Immer mehr demographische Studien² zeigen, dass die Deutschen länger leben und beschreiben, wie ihre Lebensumstände zukünftig aussehen werden. Allein bei der Internet-Suchmaschine „Google“ finden sich zu dem Stichwort Demographischer Wandel über 350.000 Einträge. In dieser Studie verstehen wir unter dem Begriff Demographischer Wandel vor allem die Veränderung der Altersstruktur und deren volks- und betriebswirtschaftliche Auswirkungen. Allerdings sind die meisten Studien, Bücher und Tagungen, die sich mit dem Thema beschäftigen, über die Analysephase und, schlimmer noch, über Schreckensmeldungen nicht weit hinausgekommen.

Die Hauptergebnisse der vor allem volkswirtschaftlich-gesellschaftlich getriebenen Forschung können den Stichworten „Gefahren“ für den Sozialstaat, Geburtenrückgang sowie Renteneintrittsalter zugeordnet werden. Es zeichnet sich beispielsweise ab, dass der Anstieg der durchschnittlichen Lebenserwartung über die sozialen Sicherungssysteme nur noch teilweise finanziert werden kann.

Dadurch, dass immer weniger Kinder geboren werden, weniger Menschen in sozialversicherten Jobs arbeiten und viele Menschen vor dem offiziellen Rentenbeginn in den Ruhestand gehen, fehlen die Beitragszahler, um die sozialen Sicherungssysteme zu bezahlen³.

Umso logischer erscheint der Schritt, das Rentenalter von 65 Jahren auf 67 Jahren heraufzusetzen. Dieser Schritt kommt einem Paradigmenwechsel gleich und fällt sowohl den Mitarbeitern als auch den Arbeitgebern schwer, da man bisher den umgekehrten Weg gegangen ist. Als Hauptgründe wurden bisher der hohe internationale Wettbewerb, Kosteneinsparungen und die Einstellung von jüngeren, und damit leistungsfähigeren Mitarbeitern genannt. Einige Unternehmen waren so konsequent, dass sie durch die Frühverrentungsmaßnahmen aktuell kaum noch Mitarbeiter über 50 Jahren beschäftigen. Auch ein Teil der Arbeitnehmer hat durch großzügige Regelungen von diesen Maßnahmen profitiert, so dass der Trend, früher in Rente zu gehen, zugenommen hatte. Das tatsächliche durchschnittliche Renteneintrittsalter lag daher im Jahr 2004 bei 61,3 Jahren³.



Spätestens mit den Änderungen beim Renteneintrittsalter werden die Auswirkungen auch für das einzelne Unternehmen spürbar. Die Möglichkeiten der Frühverrentung nehmen aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen und demographischer Entwicklungen immer mehr ab, so dass viele Unternehmen aufgefordert sind, ihre Personalstrategie neu zu überdenken.

Neben dem Kostenargument kommen bei Frühverrentungen auch tief sitzende Überzeugungen zum Tragen, wie z.B. dass jüngere Mitarbeiter leistungsfähiger, kreativer, lernbereiter und qualifizierter sind. Diese Meinungen stimmen nur teilweise. Neue Studien⁵ belegen, dass ältere Mitarbeiter aufgrund ihres Alters zwar Schwächen in der Auffassungsgabe und dem schnellen Verarbeiten von Problemen haben, dass aber ihre Leistungsfähigkeit und Lernbereitschaft durch Jobrotation-Maßnahmen und regelmäßige Trainings aufrecht erhalten werden können. Die Stärken älterer Mitarbeiter liegen in persönlichen Bereichen wie Disziplin und soziale Fähigkeiten, aber auch in ihrer Erfahrung und ihrem technischen Verständnis⁶. Einige Sozialwissenschaftler sprechen davon, den „Silberschatz in den Unternehmen zu heben“, d.h. ältere Mitarbeiter zu reintegrieren und ihr Wissen stärker zu nutzen⁷.

Angesichts des Geburtenrückgangs werden auch die Absolventenzahlen immer weiter sinken. Fachbereiche wie z.B. Ingenieurwissenschaften bilden schon heute zu wenig Studenten aus mit der Folge, dass es zu einem Mangel an gut ausgebildeten Absolventen kommen wird. Daher ist zwar kein „war of talents“ aber zumindest ein „competition of talents“ absehbar. Jeder Personaler weiß, dass die Rekrutierung von jungen Mitarbeitern teuer ist. Trotz dieser Verknappung wird er auf die Einstellung von jungen Mitarbeitern weder verzichten wollen noch können. Zusätzlich wird er einen Teil seines Mitarbeiterbedarfes zukünftig durch ältere Bewerber bzw. durch den eigenen Mitarbeiterpool abdecken müssen. Die Neubewertung der jetzigen und zukünftigen Situation wird neue Strategien erfordern.

An diesen Punkten setzt unsere Studie zum Demographischen Wandel an. Wir wollten herausfinden, wie sich Unternehmen auf diesen Wandel einstellen, wie stark das Problembewusstsein ist, diesen Richtungswechsel angesichts sich ändernder gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen zu vollziehen.



²vgl z.B. Studien des Statistischen Bundesamtes zur Bevölkerungsentwicklung, http://www.destatis.de/basis/d/bevoe/bev_svg_var.php

³Birg, H., Grundkurs Demographie, Erste Lektion, Deutschlands Weltrekorde. F.A.Z., 22.02.2005, Nr. 44 / Seite 35,

⁴Quelle Eurostat 2006

⁵vgl Gatter, J. Personalpolitik und alternde Belegschaften. München, 2004 Rainer Hampp Verlag, S.36

⁶Personalführung, 7. 2006, Borsch-Supan, Düzgün, Weiss

⁷Personalführung, 7. 2006, Ton Koper

2. Die Studie

2.1 Zielsetzungen

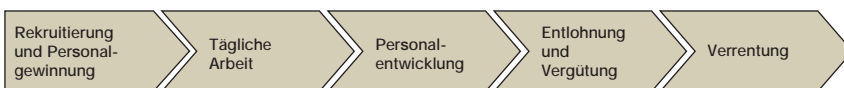
Mit der von Capgemini Deutschland durchgeführten Studie „Zum Demographischen Wandel“ werden zwei Ziele verfolgt. Zum einen wollen wir eine fundierte Analyse über den tatsächlich wahrgenommenen Handlungsdruck in den Personalabteilungen in Deutschland vorlegen. Zum anderen möchten wir Handlungsempfehlungen für Unternehmen aussprechen, die schon jetzt stärker als andere mit einer schwierigen Altersstruktur oder einem anspruchsvollen Bewerbermarkt konfrontiert sind. Der Aufbau der Studienergebnisse folgt dabei dem Konzept des Mitarbeiterlebenszyklus, der sich aus den Phasen a) Rekrutierung und Personalgewinnung, b) Tägliche Arbeit, c) Personalentwicklung, d) Entlohnung und Vergütung sowie e) Verrentung zusammensetzt (vgl. Abbildung 1).

2.2 Studiendurchführung

Die Studie basiert auf einer Befragung der 440 größten Unternehmen in Deutschland, bei der von April bis Juni 2006 Personalleiter bzw. Leiter der Personalabteilungen mit einem umfangreichen Fragebogen um eine persönliche Stellungnahme gebeten wurden. Grundlage waren die Adressdatenbanken von Capgemini Deutschland. Die Befragung wurde herkömmlich mit „Papier und Bleistift“ oder online ausgefüllt. Der Fragebogen umfasste 29 thematische Fragen rund um den Demographischen Wandel sowie 7 strukturelle Fragen zu Person und Unternehmen und kann als sehr anspruchsvoll bezeichnet werden. Umso mehr erfreut die Rücklaufquote von 12%, d.h. wir konnten 51 Fragebögen für die Studienaushwertung nutzen. Wir haben uns bewusst auf Deutschland konzentriert, da hier nicht nur die Folgen der Demographie intensiv diskutiert werden, sondern erste Maßnahmen, wie z.B. die Erhöhung des Renteneintrittsalters eingeleitet wurden.

Die statistische Aufbereitung der Rohdaten erfolgte durch das Bamberger Centrum für Europäische Studien (BACES) an der Friedrich-Otto-Universität Bamberg. Die Auswertung und Interpretation wurde durch Strategieberater von Capgemini realisiert.

Abb. 01 Phasen des Mitarbeiterlebenszyklus



Capgemini 2007

2.3 Teilnehmer

Obwohl der Demographische Wandel das gesamte Unternehmen betrifft, müssen vor allem die Personaler auf die Auswirkungen vorbereitet sein und diese proaktiv planen. Daher haben wir unsere Befragung auf die Personalabteilungen fokussiert. Die Beantwortung der Fragen wurde in 43% der Fälle direkt vom Personalleiter oder von einer Person in vergleichbarer Führungsposition durchgeführt. In 51% der Fälle haben Spezialisten der Personalabteilung die Beantwortung vorgenommen. Die „Beantworter“ kennen ihr Unternehmen aufgrund einer im Durchschnitt langen Unternehmenszugehörigkeit gut bis sehr gut und konnten kompetent zu den einzelnen Themenblöcken Stellung beziehen. 37% arbeiten länger als 10 Jahre im gleichen Unternehmen, 42% zwischen 3 bis 10 Jahren (vgl. Abbildung 2).

2.4 Analyse der Unternehmen

Die aufgeführten Unternehmen geben einen guten Querschnitt über die wichtigsten Branchen in Deutschland. An der Befragung waren sowohl junge Unternehmen als auch Traditionsunternehmen beteiligt.

20% der befragten Unternehmen kommen aus dem Telekommunikations-/Medienbereich und Hightech, weitere 18% aus dem Banken-/Versicherungsbereich. Handel und Konsumgüter sind mit 13%, Transport/Logistik mit 11% vertreten. Im einstelligen Bereich liegen Automotive (9%), Maschinenbau (7%), Life Science (4%) und Energie (4%). Andere Branchen, die nicht klassifiziert werden konnten, machen 14% aus (vgl. Abbildung 3).

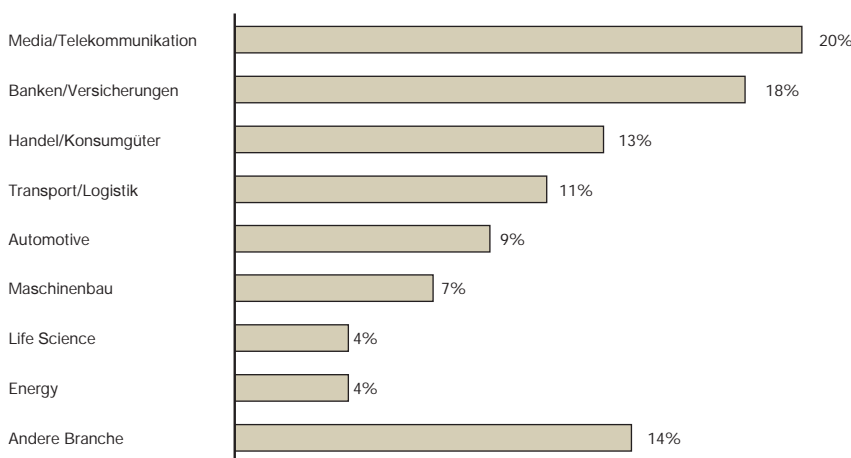
Abb. 02 Die Studie „Demographischer Wandel“ wurde von Personalleitern und Spezialisten der Personalabteilung beantwortet.

Organisatorische Zugehörigkeit		Funktion		Im Unternehmen seit ...	
Konzern/Corporate	64%	Personalleiter	29%	< 1 Jahr	7%
Tochterunternehmen	16%	Head Global/Corporate HR	14%	1 bis 3 Jahre	7%
Division/Business Unit	13%	Geschäftsführer	2%	3 bis 10 Jahre	42%
Keine Angabe	7%	Arbeitsdirektor	2%	10 Jahre	37%
		Andere Funktion	51%	Keine Angabe	7%
		Keine Angabe	2%		

Basis: alle Befragte - Prozentangaben

Capgemini 2007

Abb. 03 Der Rücklauf der Ergebnisse repräsentiert einen guten Branchenmix.



Basis: alle Befragte - Prozentangaben

Capgemini 2007

3. Ergebnisse

3.1 Die Alterspyramide heute und in Zukunft

Das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung nimmt kontinuierlich zu. Noch 1995 lag der so genannte Altersquotient bei 37, das heißt 100 Menschen im Erwerbsalter standen 37 Personen im Rentenalter gegenüber. 2001 betrug der Altersquotient 44, bis 2020 wird er voraussichtlich auf 55 anwachsen⁸. Der gleiche Trend ist selbstverständlich auch bei den agierenden Unternehmen zu beobachten. Die Teilnehmer der Studie wurden gebeten, zu verschiedenen Fragen der Alterstruktur, kurz „Alterspyramide“, in ihrem Unternehmen zu antworten.

Das Durchschnittsalter in den von uns befragten Unternehmen liegt bei 41 Jahren. In Abbildung 4 ist die Verteilung des Durchschnittsalters dargestellt. Das Minimum liegt bei 32 Jahren. Für diese Unternehmen findet der demographische Wandel noch nicht statt. Eine Handlungsempfehlung für diese Unternehmen ist, auch weiterhin am Bewerbermarkt ein attraktives Angebot für Bewerber zu stellen beziehungsweise dieses auszubauen. Einen guten Ansatz bietet hier z.B. das Modell des Employer Branding, also die Profilierung eines Unternehmens

als attraktiver Arbeitgeber in der Wahrnehmung potenzieller Bewerber sowie seiner Beschäftigten⁹.

Das Maximum des Durchschnittsalters liegt bei 47 Jahren. Diese Unternehmen müssen sich intensiv Gedanken über Rekrutierung, Personalentwicklung und den Umgang mit älteren Mitarbeitern machen. Einerseits um rechtzeitig Nachwuchskräfte aufzubauen, andererseits um innovativ zu bleiben. Da diese Unternehmen deutlich mehr Handlungsfelder haben, sei an dieser Stelle auf die folgenden Abschnitte verwiesen.

Spannend ist natürlich die Frage, wie sich die Altersstruktur in jedem einzelnen Unternehmen in den nächsten 5 bis 10 Jahren entwickeln wird. Mit relativ einfachen Mitteln lassen sich hier vernünftige Prognosen erstellen. Basis sind die in den Unternehmen vorhandenen Personalverwaltungs-Systeme, die Kenntnis der durchschnittlichen Fluktuation im Unternehmen sowie eine Aufspaltung in Funktionen und Berufsgruppen. Als Ergebnis erhält das Unternehmen eine demographische Landkarte, bei der zukünftige „Gefahrenherde“ klar gekennzeichnet sind. Mit „Gefahrenherden“ sind z.B. Berufe oder Funktionen gemeint, bei denen aufgrund eines wahrscheinlichen Renteneintrittes schneller kritische Fähigkeiten wegbrechen, als am Bewerbermarkt oder unternehmensintern beschafft werden können.

Was bedeutet alt? Wir haben uns gefragt, ab welchem Alter ein Mitarbeiter zu den „älteren“ Mitarbeitern zählt. Die häufigste Nennung war ab 55 Jahren. Die Verteilung ist in Abbildung 5 dargestellt. Interessanterweise beschäftigen 40% der deutschen Unternehmen keine Mitarbeiter über 50 Jahren¹⁰. So können sich Mitarbeiter in Bereichen wie der Werbebranche schon mit 40 bzw. 45 Jahren in der Wahrnehmung der Firma als alt fühlen. Dort liegt nach einer Umfrage

Abb. 04 Das Durchschnittsalter in den befragten Unternehmen liegt bei 41 Jahren.

Wie hoch ist das Durchschnittsalter der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

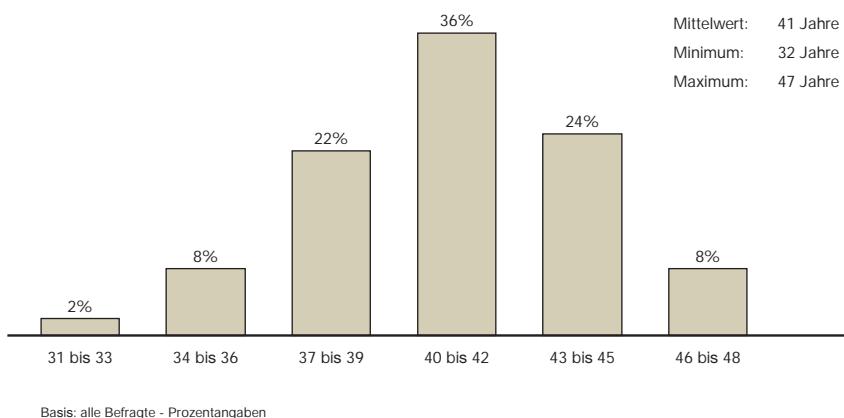
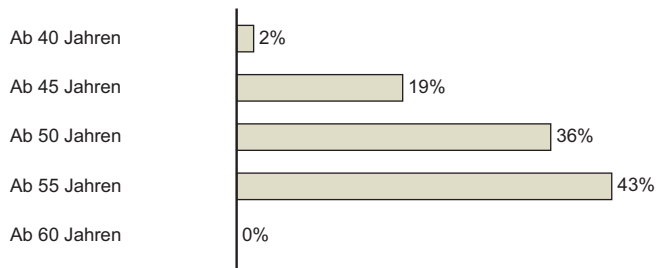


Abb. 05 Ab 50 Jahren zählt man in 57% der befragten Unternehmen zu den älteren Mitarbeitern.
Ab wann zählt in Ihrem Unternehmen ein Mitarbeiter zu den „älteren“ Mitarbeitern?



Basis: alle Befragte - Prozentangaben

Capgemini 2007

aus dem Jahr 2005 das Durchschnittsalter bei 33 Jahren¹¹. Solange diese Unternehmen genügend Nachwuchskräfte bekommen, werden bereits 40-45-Jährige zu den älteren Mitarbeitern gezählt.

Individuell betrachtet, hängt die Leistungsfähigkeit im Berufsleben sowie die Lernfähigkeit im Alter stark von in früheren Phasen erworbenen Wissen und Bildungsangeboten ab¹². Eine Handlungsempfehlung kann daher sein, bei der beruflichen Weiterbildung älterer Arbeitnehmer nicht erst auf die +50-Jährigen zu schauen, sondern bereits in früheren Lebensphasen stärker Personalentwicklungsmaßnahmen durchzuführen. Gute Ansätze liefern hier Konzepte des Employability Management¹³.

Wir haben auch geprüft, ob ältere Mitarbeiter in den Unternehmen über- bzw. unterrepräsentiert sind. Im Durchschnitt liegt der Anteil der Mitarbeiter, die 40-50 Jahre sind bei 32%, der Anteil der Mitarbeiter zwischen 50-60 Jahren bei 18% sowie der Anteil der Mitarbeiter, die älter als 60 Jahre sind, bei 3%. Diese Anteile sind leicht überdurchschnittlich, wenn man sie mit den altersbezogenen Daten aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten¹⁴ vergleicht (vgl. Abbildung 6, S. 10).

Für wie wichtig wird das Thema Demographischer Wandel eingeschätzt? 73% der Personaler bewerten das Thema als „eher wichtig“ bis „sehr wichtig“ während gleichzeitig 44% der Führungskräfte außerhalb der Personalabteilung das Thema nach Einschätzung der „Personaler“ nur mit geringer Relevanz betrachten (vgl. Abbildung 7, S. 10). In einer parallelen Studie, dem von Capgemini Consulting regelmäßig durchgeführten HR Barometer¹⁵ steigt die Relevanz des Themas von 7% in 2004 auf 11% in 2006. Als Prognose für 2008 findet sich der Demographische Wandel bereits auf den Top 3 Plätzen, direkt hinter den verwandten Themen „war for talent“ und „Personalentwicklung“.

Das Thema Demographischer Wandel ist in den Personalabteilungen angekommen, wird aber außerhalb der Personalabteilungen nicht richtig wahrgenommen. Eine Handlungsempfehlung für die Personalabteilungen lautet daher, über eine fundierte Analyse („Demographische Landkarte“) die demographischen „Gefahrenherde“ zu objektivieren. Das Ergebnis kann dann außerhalb der Personalabteilung kommuniziert werden, um damit Freiräume für entsprechende Maßnahmenpakete zu bekommen.

⁸vgl. Bevölkerung Deutschland bis 2050, 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Statistisches Bundesamt

⁹vgl. Gmür, Martin, Karczynski, Employer Branding, Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing, Personal, 10/2002

¹⁰Personal Führung 3/2006, Age Diversity Management

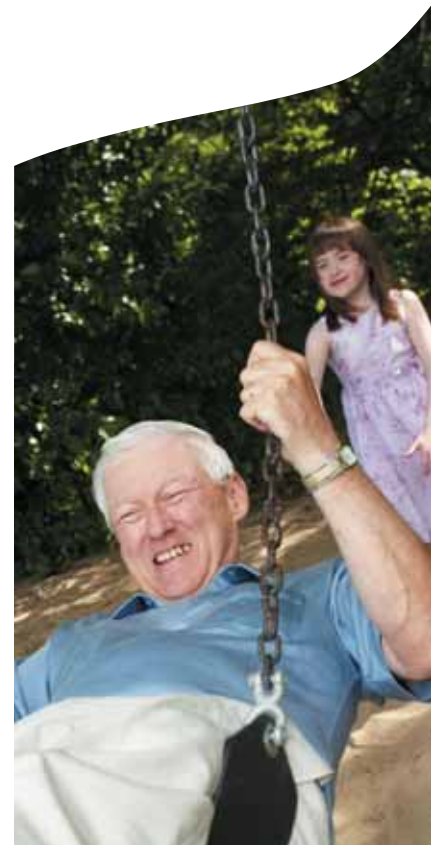
¹¹„Mit Mitte 30 zu alt für neue Jobs“, karriere, 29.03.2005

¹²Vgl. Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland, Bericht der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005

¹³Rumpf, J., Eiler, S., Employability Management, Abschlussbericht, Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein, 2005

¹⁴vgl. Statistisches Bundesamt, <http://www.destatis.de/basis/d/erwerb/erwerbt7.php>

¹⁵Capgemini Deutschland, HR Barometer, 2007, www.de.capgemini.com/m/de/tl/HR-Barometer_2004_2006.pdf



3.2 Rekrutierung und Personalgewinnung

Wie in Kapitel 2.1 erwähnt, orientiert sich die Darstellung der Detailergebnisse an dem Mitarbeiterlebenszyklus. Die folgenden Fragen und Ergebnisse untersuchen den Eintritt des Mitarbeiters ins Unternehmen. Hier liegen besondere Herausforderungen für die Unternehmen. Je stärker der Altersdurchschnitt in den Unternehmen zunimmt, desto wichtiger wird das Thema Rekrutierung. Einerseits um ausscheidende Kollegen zu ersetzen, andererseits um den ansteigenden Altersdurchschnitt des Unternehmens

durch Nachwuchskräfte zu verringern. Gleichzeitig wird die Anzahl von Schul- und Hochschulabsolventen zurückgehen, wodurch es im Mittel zu einer Reduktion an Bewerbungen kommen wird. Ein „war of talents“ oder zu mindest eine „competition of talents“ ist absehbar.

Das Thema Personalgewinnung ist für den überwiegenden Teil der befragten Unternehmen wichtig. 93% der Befragten geben an, dass sie aktuell Mitarbeiter suchen. Interessant ist, dass von den Unternehmen, die Mitarbeiter suchen, immerhin 83% alle Mitarbeiter finden, die sie benötigen. Halten wir also fest, dass zum jetzigen Zeitpunkt der Demographische Wandel nur für einen kleinen Teil der Unternehmen bei der Rekrutierung eine Rolle spielt. 17% der Befragten geben an, dass Sie nicht alle Mitarbeiter finden, hierbei sind vor allem Ingenieure und Branchenspezialisten gesucht. An zweiter Stelle kommen Nachwuchsführungskräfte und Hochschulabsolventen (vgl. Abbildung 8). Ein Teilnehmer der Studie bestätigte dies mit der Aussage „... die Mehrheit unserer Mitarbeiter sind Ingenieure. Hier gibt es deutlich zurückgehende Absolventenzahlen. Ein „war for talents“ ist absehbar“. Bereits im Abschnitt 3.1 haben wir als Handlungsempfehlung auf ein gutes Employer Branding verwiesen. Hierbei genügt es nicht, sich bei potenziellen Bewerbern mit kreativen Werbemaßnahmen zu positionieren. Vielmehr müssen Unternehmen noch stärker ihr Angebot (Gehalt, Flexible Benefits, etc.) mindestens auf gleicher Ebene wie relevante Wettbewerber gestalten. Sensibel sollte auch der Umgang mit den Stamm-Mitarbeitern sein. Für diese sind entsprechende Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zu planen, um die fluktuationsbedingten Kosten entsprechend zu minimieren.

Abb. 06 Die befragten Unternehmen haben einen erheblichen Anteil an älteren Mitarbeitern.

Wie hoch ist der Anteil älterer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

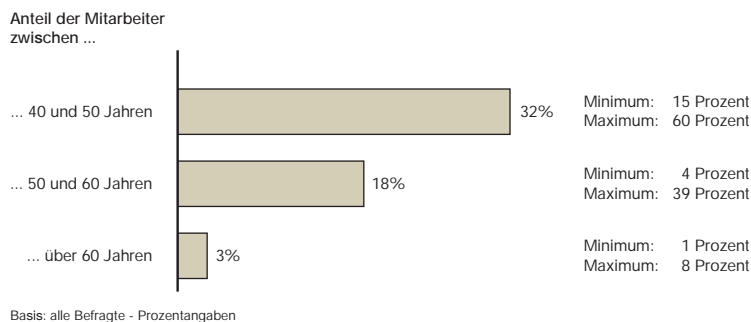
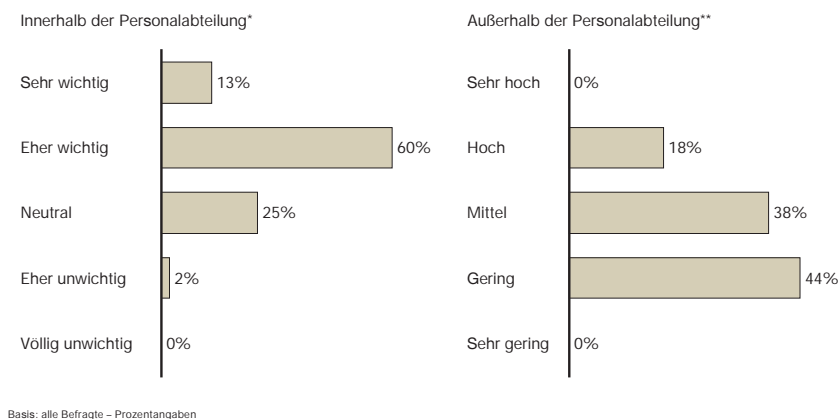


Abb. 07 Das Thema Demographischer Wandel ist außerhalb der Personalabteilung bisher kaum angekommen.

Bedeutung des Themas „Demographischer Wandel“ für die Führungskräfte ...



Die in der Abbildung 8 dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf den aktuellen Zeitpunkt. Gefragt wurde aber auch, in wie weit sich in der Zukunft für das Unternehmen ein Arbeitskräftemangel abzeichnet.

52% der Personaler sind sich sicher, dass auf ihr Unternehmen in Zukunft kein Personalmangel zukommt. Hier wird zum einen auf die eigene Stärke des Unternehmens am Bewerbermarkt verwiesen, „...[wir sind] attraktivster Arbeitgeber in der Region“, zum anderen werden selber „jedes Jahr genügend Auszubildende ausgebildet. Im Außendienst und gewerblich-technischen Bereich sind genug Angebote auf dem externen Markt.“

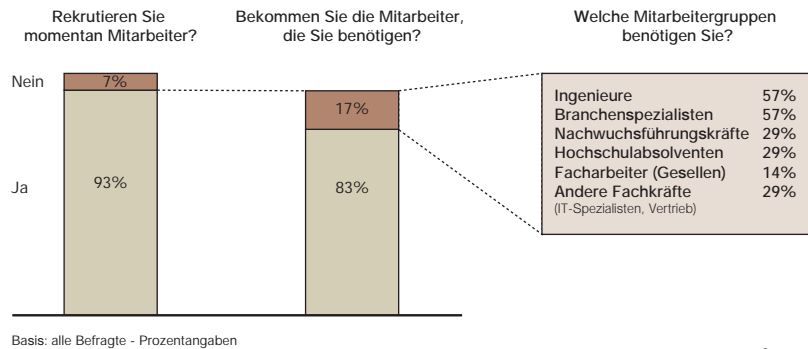
Von den übrigen 48% sehen immerhin ca. die Hälfte (ebenfalls 48%) ein Problem ab dem Jahr 2010 auf das eigene Unternehmen zukommen. Als Gründe werden besonders ein Mangel an Spezialisten und Facharbeitern, mangelnde Mobilität von potenziellen Bewerbern sowie zu wenig junge Mitarbeiter genannt (vgl. Abbildung 9).

Die Handlungsempfehlungen für 2010 werden im Wesentlichen den Handlungsempfehlungen von heute gleichen. Allerdings werden Unternehmen, die bereits heute die oben genannten Punkte beherzigen, deutlich mehr Erfolg am Bewerbermarkt haben.

Angesichts der sich abzeichnenden Mangelsituation, der Diskussion zur Reintegration von älteren Arbeitslosen und der Initiative 50plus¹⁶ haben wir gefragt, wie hoch die Bereitschaft ist, ältere Arbeitnehmer neu einzustellen.

Tatsächlich ist der Wille ältere Arbeitnehmer einzustellen unterschiedlich ausgeprägt. Während immerhin 10% der Unternehmen hierzu angeben, dass die Bereitschaft hoch sei, schätzen 44% der Befragten diese gering bis sehr gering ein (vgl. Abbildung 10, S. 12).

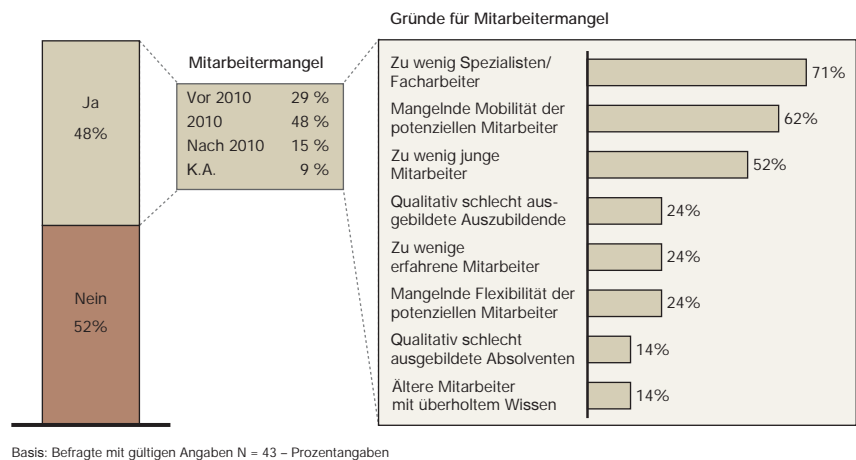
Abb. 08 Die meisten Unternehmen finden heutzutage die Mitarbeiter, die sie benötigen, Mehrfachnennungen.



Capgemini 2007

Abb. 09 Erst ab 2010 rechnet die Mehrheit der Befragten mit einem Mitarbeitermangel, Mehrfachnennungen.

Zeichnet sich für Ihr Unternehmen ein Mitarbeitermangel ab?

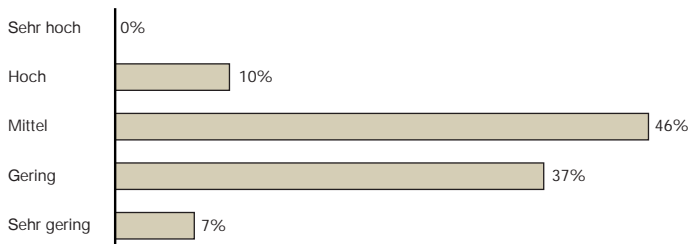


Capgemini 2007

Begründet wird die eingeschränkte Bereitschaft ältere Mitarbeiter einzustellen an erster Stelle durch die Gehaltswünsche älterer Mitarbeiter, sowie durch ein starres Kündigungsrecht. Ein dritter wichtiger Punkt ist die Führung von älteren Mitarbeitern durch jüngere Führungskräfte. Weniger wichtig scheinen Fach- und Fremdsprachenkenntnisse zu sein (vgl. Abbildung 11, S. 12). Als weiteres Hindernis wird auch die bisherige Altersstruktur des Unternehmens genannt. „Die Belegschaft ist schon sehr stark geprägt durch ältere Mitarbeiter, weitere Ältere

Abb. 10 Die Bereitschaft ältere Mitarbeiter einzustellen, ist bei knapp der Hälfte (44%) der befragten Unternehmen kaum vorhanden.

Wie hoch schätzen Sie die Bereitschaft in Ihrem Unternehmen ein, ältere Mitarbeiter einzustellen?

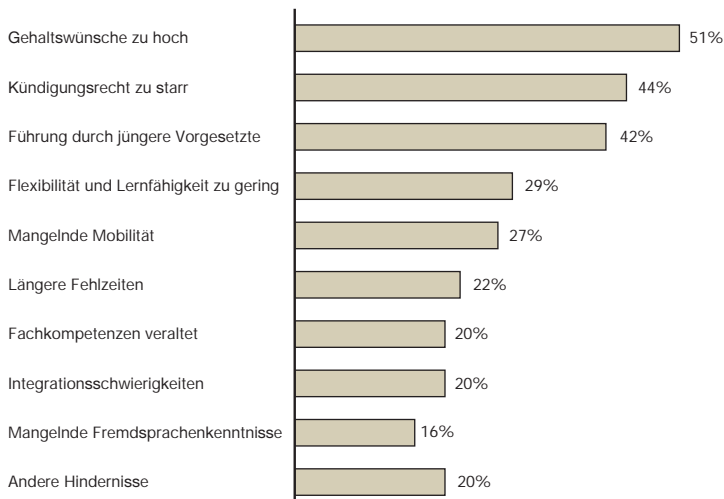


Basis: Befragte mit gültigen Angaben N=43 – Prozentangaben

Capgemini 2007

Abb. 11 Zu hohe Gehaltswünsche, ein starres Kündigungsrecht und die Führung durch jüngere Vorgesetzte werden als Haupthindernisse zur Einstellung älterer Mitarbeiter genannt.

Welche Hindernisse sehen Sie in Ihrem Unternehmen oder generell, ältere Mitarbeiter einzustellen?



Basis: alle Befragte – Prozentangaben

Capgemini 2007

würden die einseitige Struktur noch verschlechtern“. Auch Unternehmen, die kurz vorher Mitarbeiter in den Vorruhestand geschickt haben, bekunden bei der Einstellung von älteren Arbeitnehmern ein Akzeptanzproblem („Mangelnde Akzeptanz wg. Vorruhestandsmaßnahmen“).

Was müsste man ändern, um mehr ältere Mitarbeiter einzustellen? Nach Kenntnis der Hindernisse fragten wir nach den Voraussetzungen bzw. Veränderungswünschen, um dennoch vermehrt ältere Mitarbeiter einzustellen. Die in Abbildung 12 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass hierbei die Forderung nach einer geringeren Entlohnung nur an der vierten Stelle liegt. Gelockerte Kündigungsregeln sowie eine höhere Flexibilität und Mobilität auf Seiten der älteren Arbeitnehmer werden hier deutlich stärker gewichtet. Auch spielen staatliche Fördermaßnahmen nur eine untergeordnete Rolle. Kritisch hinterfragen muss man jedoch, ob diese Bedingungen nicht auch die Einstellungsbedingungen für andere Altersgruppen verbessern würden.

3.3 Tägliche Arbeit

Mitarbeiter sollten ihren Stärken gemäß eingesetzt werden. Bei der Analyse hat uns vor allem interessiert, was als besondere Stärken und Schwächen bei Mitarbeitern in verschiedenen Jahrgängen durch die Befragten wahrgenommen werden. Zu Analysezwecken haben wir drei Altersgruppen gebildet, die Gruppe der 20-30 Jährigen, die Gruppe der 30-50 Jährigen und die Gruppe der 50-65 Jährigen.

Als besondere Stärken der 20-30 Jährigen werden vor allem Flexibilität (84%), aktuelles Fachwissen (50%) und Gesundheit (50%) genannt. Bei den 30-50 Jährigen werden vor allem die Erfahrung (92%), Disziplin und Zuverlässigkeit (50%) sowie Loyalität (42%) geschätzt. Bei den 50-65 Jährigen gelten ebenfalls die Erfahrung (89%), Loyalität (62%), Disziplin und Zuverlässigkeit (54%) als besonders ausgeprägt. Nicht nur die Erfahrung sondern auch „Tugenden“ wie Loyalität, Disziplin und Zuverlässigkeit sind wichtig für ein Unternehmen. Sie prägen die Unternehmenskultur und geben jüngeren Kollegen Orientierung.

Als Schwächen werden bei den 20-30 Jährigen vor allem die Erfahrung (73%), Disziplin und Zuverlässigkeit (61%) sowie aktuelles Fachwissen (50%) genannt. Bei den 30-50 Jährigen werden vor allem ein Mangel an Mobilität (73%), Flexibilität (39%) und Fremdsprachenkenntnisse (23%) kritisiert. Bei den 50-65 Jährigen gelten ebenfalls Flexibilität (69%), Mobilität (54%) und Gesundheit (46%) als Kritikpunkte (vgl. Abbildung 13, S. 14).

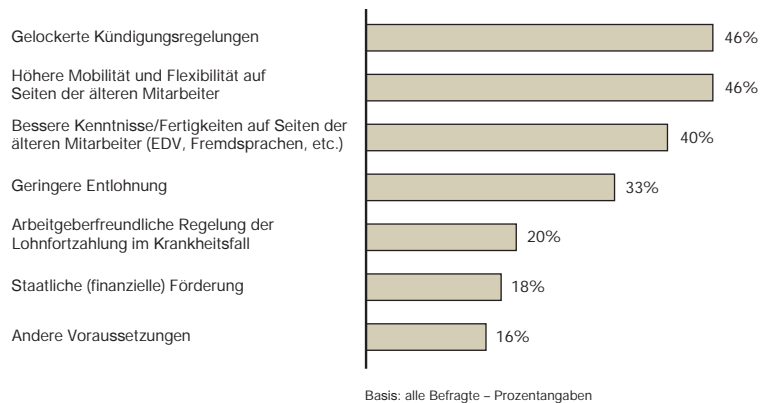
Obwohl einige der Ergebnisse nicht überraschend sind, wie beispielsweise die Flexibilität bei jüngeren Mitarbeiter vs. die Gesundheit bei älteren Mitarbeitern, so widersprechen sie doch Aussagen, die später zum Thema Personalentwicklung getroffen werden (Kapitel 3.4).

Eine weitere Frage zum Thema alltägliche Arbeit war, welche Rolle ältere Mitarbeiter im Unternehmen spielen. In immerhin 58% der Nennungen wurde „Wissensträger“ genannt, an Platz 2 waren mit 44% „Führungskräfte“, an dritter Stelle (31%) trat die Aussage, „Bei uns gibt es keinen Unterschied zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern“ (vgl. Abbildung 14, S. 15). Ein Teilnehmer der Studie gab an, „Da wir sehr viele ältere Mitarbeiter beschäftigen, gibt es keine Differenzierung“.

Als Handlungsempfehlung kann vor allem festgehalten werden, dass die Stärken und Schwächen von älteren und jüngeren Mitarbeitern in unterschiedlichen Bereichen liegen. Um hier einen optimalen Austausch sowie einen strukturierten Wissenstransfer sicherzustellen, bieten sich altersgemischte Arbeitsgruppen an. Die jüngeren Mitarbeiter stellen Fachwissen und Kreativität, die älteren Mitarbeiter das erfahrungsbasierte Wissen und in vielen Fällen auch die notwendigen internen und externen Kontakte zur Verfügung.

Abb. 12 Gelockerte Kündigungsregelungen und eine höhere Flexibilität und Mobilität könnten die Einstellungsbedingungen von älteren Mitarbeitern verbessern.

Unter welchen Voraussetzungen würden Sie mehr ältere Mitarbeiter einstellen?



Capgemini 2007

¹⁶vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, <http://www.bmas.bund.de/BMAS/Navigation/Arbeitsmarkt/Foerderung/aelttere.html>

¹⁷Welsch, Johann: Globalisierung, neue Technologien und regionale Qualifizierungspolitik. Marburg, 2000





3.4 Personalentwicklung

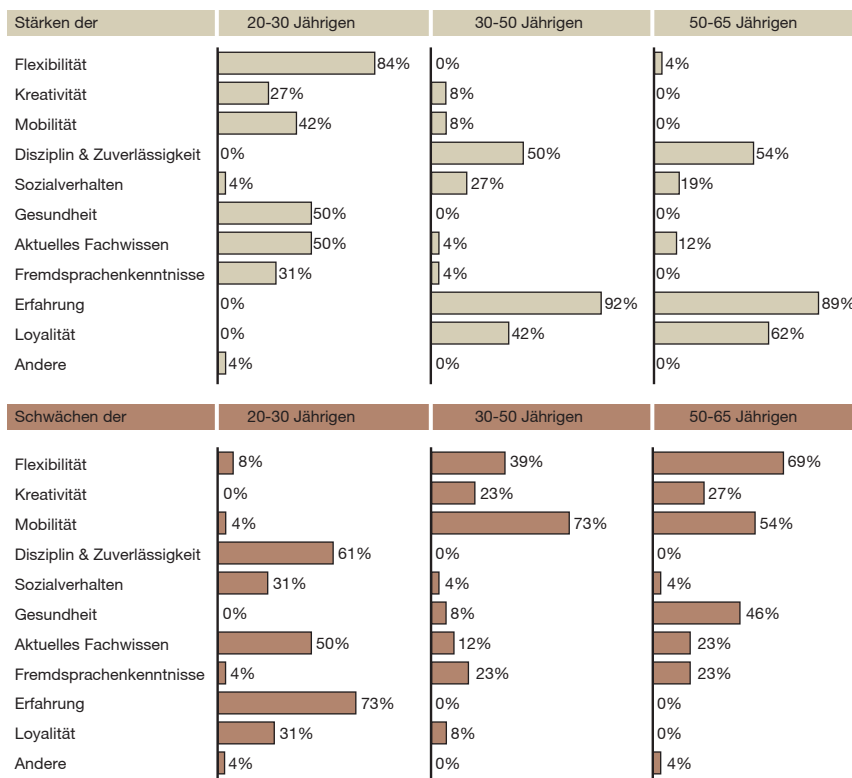
Aufgrund der zunehmenden Dynamisierung der Waren und Absatzmärkte durch Informationstechnologie wird oft von einer „Dritten Industriellen Revolution“ gesprochen¹⁷. Diese führt zu einer verstärkten Verschiebung der Wertschöpfung hin zu Informationen und Dienstleistungen, für die Unternehmen immer mehr hochqualifizierte Mitarbeiter benötigen. Die Ziele der Personalentwicklung sind somit nicht nur durch den Demographischen Wandel anspruchsvoll gesteckt. Vielmehr müssen mit einer steigenden Altersstruktur steigende Investitionen in das Humankapital des Unternehmens erfolgen. Der Demographische Wandel verlangt neben erhöhter Quantität der Personalentwicklung auch das Entwickeln von neuen Konzepten und

Programmen, um ältere Mitarbeiter adäquat weiterzuentwickeln. Die Themen sind unter anderem das Lernen von neuen Technologien, körperliche Fitness und Entwicklung von neuen Führungsmodellen.

Unsere Ergebnisse bestätigen diese Vermutungen allerdings nur zum Teil. In der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen wird älteren Mitarbeitern in gleichem Maß Weiterbildung angeboten wie jüngeren Mitarbeitern (77%). Bei den übrigen 23% der befragten Unternehmen wurden als Gründe für ein geringeres Weiterbildungsangebot hauptsächlich genannt, dass ältere Mitarbeiter bereits viel Erfahrungen gesammelt und Weiterbildung genossen haben (50%) sowie das Interesse älterer Mitarbeiter an Weiterbildung geringer ausgeprägt sei (30%) (vgl. Abbildung 15).

Abb. 13 Stärken und Schwächen von Mitarbeitern werden in den Altersgruppen unterschiedlich stark bewertet.

Stärken und Schwächen von Mitarbeitern unterschiedlichen Alters in der täglichen Arbeit



Basis: alle Befragte – Prozentangaben, Mehrfachnennungen

Capgemini 2007

Braucht ein Unternehmen ein Lockmittel, um ältere Mitarbeiter zur Weiterbildung zu motivieren? Bei dieser Frage ergibt sich ein geteiltes Bild. In 14% der befragten Unternehmen wird die Bereitschaft von älteren Mitarbeitern an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen als gering eingeschätzt, 68% sehen diese neutral ausgeprägt. Man kann also folgern, dass ältere Mitarbeiter nicht abgeneigt sind, an Weiterbildung teilzunehmen (vgl. Abbildung 16, S. 16).

Auf der Angebotsseite geben 18% der Unternehmen an, gering bis sehr gering in Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter zu investieren, 46% sind neutral und nur ca. ein Drittel schätzt hier die Bereitschaft als hoch bis sehr hoch ein (vgl. Abbildung 16, S. 16).

Ist denn Weiterbildung für ältere Mitarbeiter sinnvoll? Hier glauben eine deutliche Mehrheit (93%) der befragten Unternehmen, dass Weiterbildung einen mittleren bis hohen Effekt auf

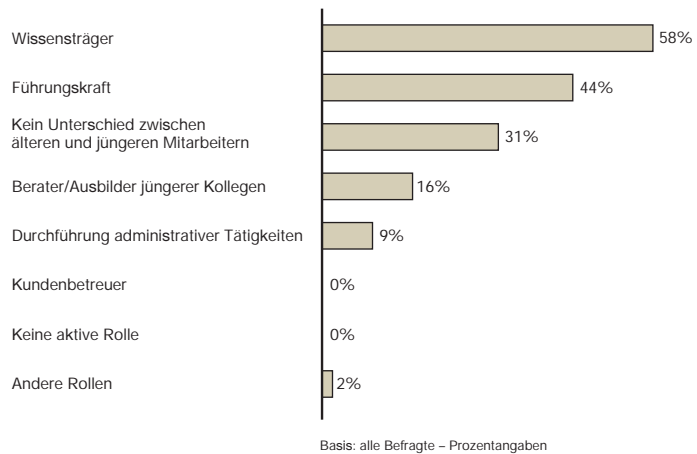
die Weiterentwicklung älterer Mitarbeiter hat (vgl. Abbildung 16, S. 16). Die Bewertung, ob Weiterbildung sinnvoll ist, konnte oben geklärt werden. In welchen Bereichen sollen sich ältere Mitarbeiter weiterentwickeln? Als wichtigster Punkt wird die körperliche Fitness (56%) genannt, dicht gefolgt von neuen Fachkenntnissen (53%). Soziale Kompetenzen oder dritte Fremdsprachen (außer Englisch) wurden im Vergleich sehr selten genannt (vgl. Abbildung 17, S. 16).

Aus dieser Analyse ergeben sich drei allgemeine Handlungsempfehlungen für Unternehmen. Erstens sollte älteren Mitarbeitern Weiterbildung in Form von zielgruppenspezifischen Seminaren angeboten werden. Als zweites muss Weiterbildung innerhalb des Komfortbereichs älterer Mitarbeiter, aber auch außerhalb angeboten werden, um den „Horizont“ der Einsetzbarkeit zu erweitern; dazu gehört unter anderem ein zeitlich begrenzter Wechsel des Arbeitsplatzes (Job-Rotation). Drittens sollte Weiterbildung frühzeitig und regelmäßig spätestens ab dem 40. Lebensjahr als „Muss“ für Mitarbeiter angeboten und bei der Planung der Personalkapazitäten berücksichtigt werden. Bei allen drei Empfehlungen ist darauf zu achten, dass jeder Mitarbeiter eine persönliche Entscheidungsfreiheit besitzt.

Was können Unternehmen darüber hinaus noch tun, um ältere Mitarbeiter stärker an Weiterbildungsmaßnahmen teilhaben zu lassen? Als häufigste Kategorie (71%) wurde der Einsatz älterer Mitarbeiter als Mentor bzw. Trainer genannt. So könnten ältere Mitarbeiter stärker in eine aktive Rolle in der Weiterbildung einbezogen werden. Daneben scheint auch die Integration von Weiterbildung in Zielvereinbarungen (64%) ein nützliches Mittel zu sein. Dass die Erhöhung des Drucks zur Teilnahme an Weiterbildung durch die Führungskräfte hilfreich ist, stimmt nur eine

Abb. 14 Ältere Mitarbeiter spielen vor allem die Rolle von Wissensträgern und Führungskräften im Unternehmen.

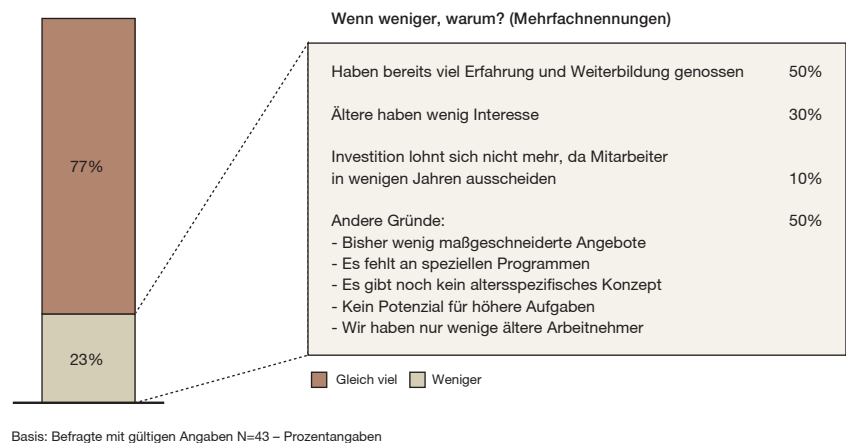
Welche Rollen spielen ältere Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen hauptsächlich?



Capgemini 2007

Abb. 15 Kein Unternehmen bietet älteren Mitarbeitern mehr Weiterbildung an als jüngeren Mitarbeitern, Mehrfachnennung.

In welchem Maße bieten Sie älteren Mitarbeitern Weiterbildung an?



Capgemini 2007

Minderheit (13%) zu (vgl. Abbildung 18, S. 17). Im Rahmen der „anderen Maßnahmen“ wurden „Zielgruppenspezifische Angebote (z.B. EDV-Schulungen am Arbeitsplatz)“ genannt, sowie das frühzeitige Erkennen von „zukunftsfähiger Qualifizierung für die Gruppen der Belegschaft anbieten, deren Beschäftigungsbereich schrumpfen wird“.

Abb. 16 Fast alle Befragten teilen die Einschätzung, dass auch ältere Mitarbeiter von Weiterbildung profitieren.

Einschätzung der Bereitschaft und der Fähigkeit von Mitarbeiter

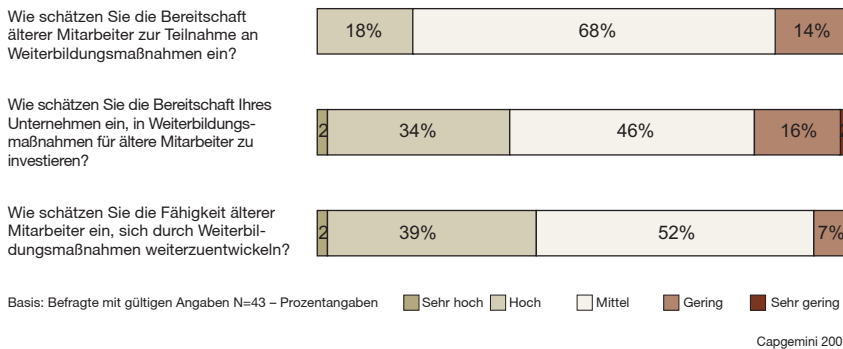
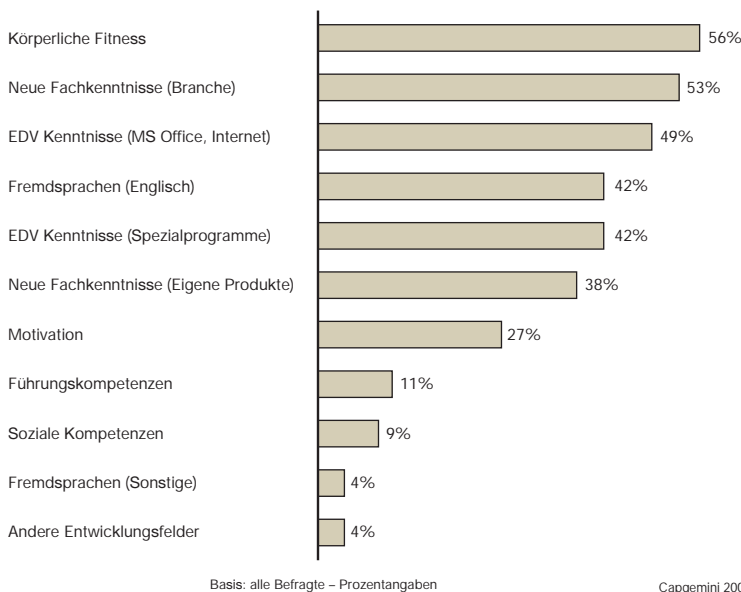


Abb. 17 Die wichtigsten Entwicklungsfelder älterer Mitarbeiter sind das Aufrechterhalten der körperlichen Fitness und das Aneignen von neuen, branchenspezifischen Fachkenntnissen.

Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Entwicklungsfelder für ältere Mitarbeiter?



Einige Unternehmen sind bei der Personalentwicklung älterer Mitarbeiter deutlich weiter fortgeschritten als andere. Auf die Frage, ob es bereits heute spezielle Entwicklungsprogramme gibt, konnten 7% der befragten Unternehmen Erfahrungswerte vorweisen. Diese Programme beinhalten z.B. mehr Reflektionsphasen als bei jüngeren Mitarbeitern. Weitere

34% haben solche Entwicklungsprogramme in Planung (vgl. Abbildung 19, S. 18). Die übrigen 59% haben noch keine Programme geplant. Bereits in der Einleitung wurde auf die Verlängerung der Lebensarbeitszeit durch die Rente ab 67 Jahren verwiesen. Wir haben Unternehmen gefragt, ob sie sich auch mit „alternativen“ Karrieremodellen darauf vorbereiten. Hier gibt es aus Sicht der Befragten einen klaren Favoriten: Ältere Mitarbeiter sollen stärker in das Coaching von jüngeren Mitarbeitern einsteigen (71%) („Alternativer Karriereweg als interner Berater im Unternehmen z.B. Wissensmanager“). An zweiter Stelle wurde der Einsatz gemäß der körperlichen und geistigen Fähigkeiten („reduzierte Arbeitszeit + niedrigeres Einkommen, längere Auszeiten“), (Reduzierung der Arbeitszeit, Wechsel auf Jobs, die weniger stressauslösend bzw. körperlich anstrengend sind aber keine „Schonarbeitsplätze“) mit 47% genannt. Aber auch der regelmäßige Wechsel des Aufgabenbereichs durch Job-Rotation ist bei den Befragten ein Thema (36%). Ein weiteres alternatives Karrieremodell könnte ein „geordnetes Ausschwingen“ durch nicht geblockte Formen der Altersteilzeit sein (vgl. Abbildung 20, S. 18).

Diese Vorschläge decken sich mit den Stärken der älteren Mitarbeiter sowie mit dem Bedürfnis, ihre Erfahrungen und Kontakte mit Jüngeren zu teilen. Es müssen jedoch dafür genügend Positionen vorhanden sein. Dies ist besonders bei den so genannten „Schonarbeitsplätzen“ nicht der Fall. Auf der anderen Seite kann sich z.B. die Position des Wissensmanagers sehr wohl rechnen, da schon jetzt in vielen Unternehmen Wissensmanagement eine unterschätzte Aufgabe darstellt, welche stets durch das „Tagesgeschäft“ korrumpiert wird¹⁸.

3.5 Entlohnung und Vergütung

Entlohnung und Vergütung sind sehr sensible Themen, bei denen man schnell zwischen die Fronten von Arbeitgebern und Gewerkschaften geraten kann. Es spielt aber eine große Rolle, wenn es um die Neueinstellung von älteren Mitarbeitern geht. So wurde bei der Frage nach den Hindernissen ältere Arbeitnehmer einzustellen, das Thema Entlohnung an vorderer Stelle genannt.

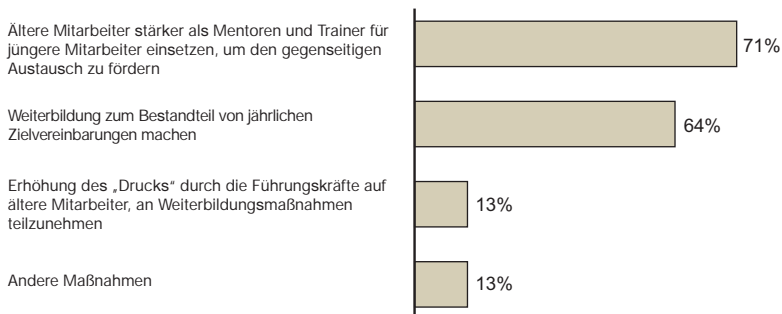
Wir haben die Frage umgedreht und die Unternehmen gefragt, ob sich die Gehaltsentwicklung in ihrem Unternehmen am „Senioritätsprinzip“ (je älter, desto mehr Gehalt) orientiert. Die Mehrheit der Befragten (52%) hat dies bejaht (vgl. Abbildung 21, S. 19). Gleichzeitig gibt es viele Unternehmen, die es zumindest formal anders machen.

Beliebt ist das Senioritätsprinzip bei den Personalern jedoch nicht. Auf die Frage, „Würden Sie, wenn es möglich wäre, Entlohnung vom Alter entkoppeln“, antworteten 98% mit „Ja“. Hier kommt sicherlich zum Tragen, dass wir nur die Arbeitgeberseite befragt haben. Wir haben in einem zweiten Schritt in einer offenen Frage nach den Gründen gesucht. Es wurden genannt, die Entlohnung sollte nach der Leistung und nicht nach dem

Alter erfolgen, zweitens würde die Entkopplung den Gerechtigkeitsgedanken fördern und drittens die Motivation (und Förderung) jüngerer Mitarbeiter verbessern. Eine Reihe weiterer Beispiele ist in Abbildung 22 (S. 19) aufgeführt. Die Kunst wird in diesem Themengebiet darin bestehen, auf der einen Seite mit dem Tarifpartner verstärkt leistungsbezogene Gehaltskomponenten zu vereinbaren. Auf der anderen Seite wird die genaue Kenntnis der marktüblichen Vergütung immer wichtiger, um Leistungsträger in allen Altersklassen an das eigene Unternehmen zu binden.



Abb. 18 Vor allem als Trainer und Mentoren können ältere Mitarbeiter einen guten Wertbeitrag zur Weiterbildung leisten, Mehrfachnennungen.
Welche Maßnahmen sehen Sie, um die Teilnahme von älteren Mitarbeitern an Weiterbildungsprogrammen zu erhöhen?

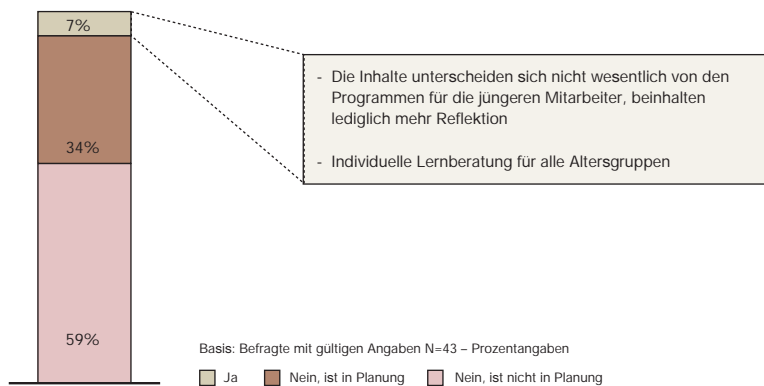


Basis: alle Befragte – Prozentangaben, Mehrfachnennungen

Capgemini 2007

Abb. 19 Nur wenige Unternehmen haben bereits heute spezielle Entwicklungsprogramme für ältere Mitarbeiter.

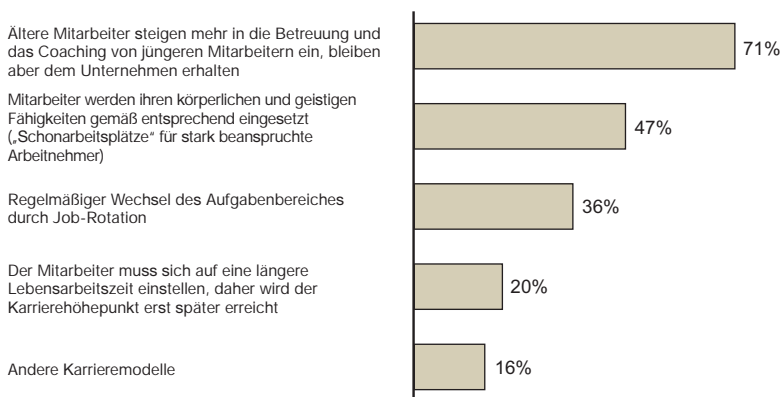
Gibt es heute spezielle Entwicklungsprogramme für ältere Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?



Capgemini 2007

Abb. 20 Klarer Favorit als alternatives Karrieremodell für ältere Mitarbeiter ist das Coaching jüngerer Mitarbeiter, Mehrfachnennungen.

Wie könnten alternative Karrieremodelle für ältere Mitarbeiter aussehen?



Basis: alle Befragte – Prozentangaben, Mehrfachnennungen

Capgemini 2007

3.6 Verrentung

In der aktuellen politischen Diskussion wird immer wieder auf das für Deutschland geplante Renteneinstiegsalter mit 67 Jahren hingewiesen. Wir wollten von den Unternehmen wissen, wie sie diese Diskussion beurteilen. Zirka Zweidrittel der Befragten stand dem Renteneinstiegsalter mit 67 Jahren neutral bis positiv gegenüber, nur ein Drittel (34%) beurteilt die Erhöhung negativ bis sehr negativ (vgl. Abbildung 23, S. 20).

Ebenso wie die differenzierte Beurteilung der Frage zum Renteneinstiegsalter fallen auch die Begründungen aus. Als häufigste Begründung (49%) wurde genannt, dass es schwierig sei, Mitarbeiter über einen so langen Zeitraum zu motivieren. Als „Pro-Argument“ wurde genannt, dass aufgrund der gestiegenen Lebenserwartung Mitarbeiter auch länger arbeiten könnten (31%), beziehungsweise dass es „gesamtgesellschaftlich sinnvoll“ sei.

Auch Mitarbeiter können sich unter bestimmten Voraussetzungen sehr gut vorstellen bis 65 Jahren und länger zu arbeiten. Vor allem wenn die Tätigkeit weniger gesundheitlich belastend ist, der Vorgesetzte die Arbeit stärker anerkennt und ggf. die Wochenarbeitszeit ab einem bestimmten Alter reduziert wird¹⁹.

Die Handlungsempfehlungen aus der Verlängerung der Lebensarbeitszeit decken sich zum großen Teil mit denen, die wir im Bereich Personalentwicklung getroffen haben. Durch Instrumente der Frühverrentung wie Altersteilzeit wurden in vielen Unternehmen empfindliche Lücken an Know-how und Verantwortung gerissen. Es sind oft diejenigen Mitarbeiter an Frühverrentung interessiert, die man dringend benötigt und gerne länger im Unternehmen behalten möchte. Dies führt beispielsweise zu der Konsequenz, dass Altersteilzeitler gebeten werden, für einige Monate zurückzukommen und andere Mitarbeiter einzuarbeiten²⁰. Tatsächlich treten heutzutage Mitarbeiter viel früher als vor dem gesetzlichen Rentenbeginn in die Rente ein. Im Jahr 2005 war das im Durchschnitt mit 61,3 Jahren²¹. Daher sollten Unternehmen noch sorgfältiger als bisher auch in enger Absprache mit dem jeweiligen Linienvorgesetzten prüfen, welche Mitarbeiter früher in Rente gehen können und welche nicht. Nach Möglichkeit sollte Altersteilzeit nicht als Blockmodell angeboten werden.

¹⁶vgl. Clases, C., Wehner, T. Wissensmanagement-Praxis. Handlungsfelder im Wissensmanagement, 2002

Beim Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Unternehmen gehen im Regelfall Wissen, Fähigkeiten oder persönliche Kontakte verloren. Wir haben die Unternehmen gefragt, ob sie systematisch eine Regelung oder Methode anwenden, um einen Wissenstransfer beim Ausscheiden älterer Mitarbeiter sicherzustellen. Mehr als die Hälfte (54%) der Unternehmen bejahen dies. Das bedeutet aber auch, dass bei 46% der Unternehmen beim Ausscheiden älterer Mitarbeiter Wissen systematisch verloren geht.

Von den 54% der Unternehmen, die Methoden zum Wissenstransfer anwenden, wird als Favorit das „paarweise Zusammenarbeiten von Ausscheidendem und Stellennachfolger“ mit 74% benannt. An zweiter und dritter Stelle mit jeweils 65% der Nennungen folgen „gezielte Gespräche mit dem Stellennachfolger“ sowie die geregelte Übergabe von Daten und Unterlagen (vgl. Abbildung 24, S. 20). Außerdem wurden Methoden wie „Konzept Wissensmanagement in Arbeit“, „Patensystem: Erfahrungsträger – Nachfolger“, „Mentoring“ und die „Nutzung von Wissensdatenbanken“ aufgeführt. Eine Handlungsempfehlung kann vor allem an diejenigen Unternehmen gegeben werden, die den Wissenstransfer bisher nur „zufällig“ betreiben. Wissensträger sollten identifiziert werden und vor dem Ausscheiden ähnlich einem Einarbeitungsplan gezielt mit Stellennachfolger oder Dritten die relevanten Erfahrungen austauschen. Je nach Komplexität der Funktion kann man hierfür zwischen einer Woche und drei Monaten einplanen.

¹⁹vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Älter werden-aktiv bleiben. Beschäftigung in Wirtschaft und Gesellschaft. 2006, 1. Auflage

²⁰Gatter, J. Personalpolitik und alternde Belegschaften. München, 2004 Rainer Hampp Verlag

²¹Quelle Eurostat 2006

Abb. 21 Immerhin noch über die Hälfte der Unternehmen orientiert sich bei der Entlohnung am Senioritätsprinzip.

Orientiert sich die aktuelle Gehaltsentwicklung Ihrer Mitarbeiter am Senioritätsprinzip?

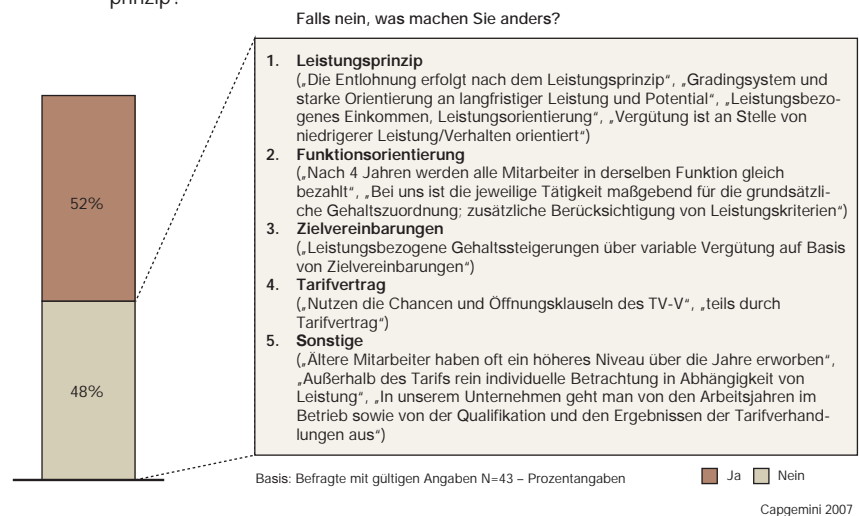


Abb. 22 Fast alle Unternehmen, die jetzt noch dem Senioritätsprinzip folgen, würden die Entlohnung gerne vom Alter entkoppeln.

Würden Sie, wenn es möglich wäre, Entlohnung vom Alter entkoppeln?

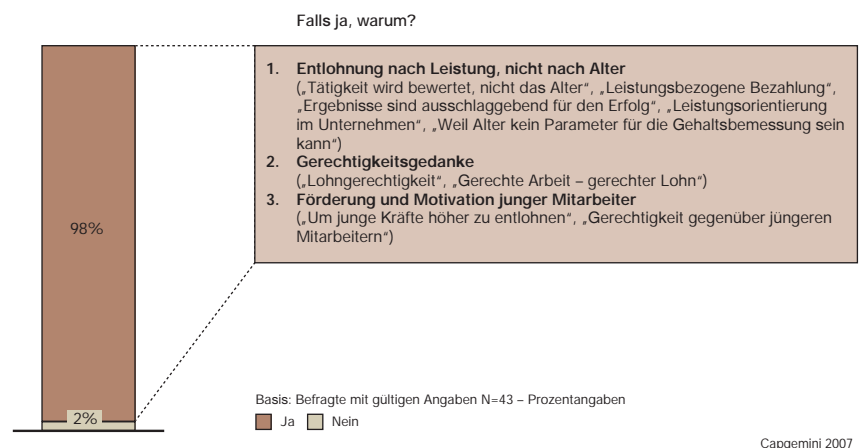
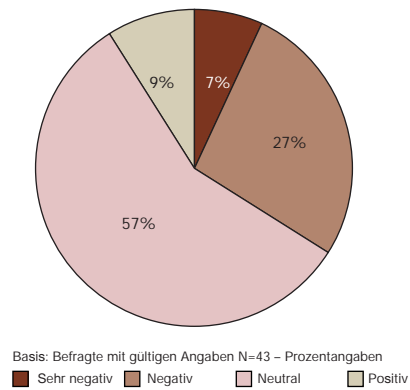


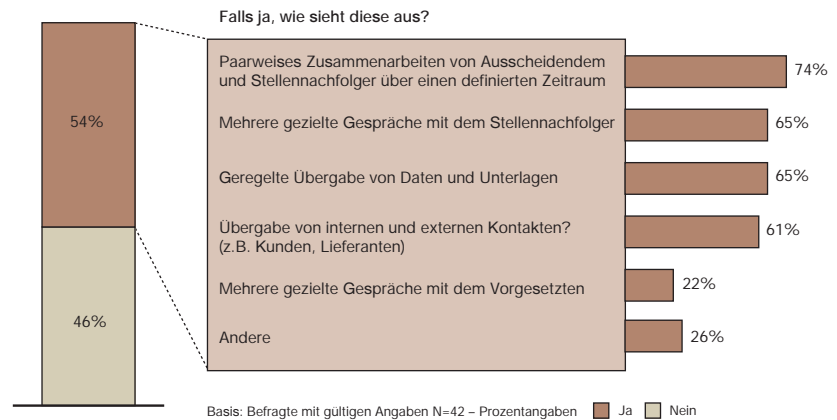
Abb. 23 Das Renteneinstiegsalter mit 67 Jahren wird neutral bis positiv beurteilt.
Wie beurteilen Sie das geplante Renteneinstiegsalter mit 67 Jahren?



Capgemini 2007

Abb. 24 Das paarweise Zusammenarbeiten von Ausscheidendem und Stellennachfolger wird als häufigste Methode des Wissenstransfers eingesetzt. (Mehrfachnennungen)

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Regelung oder Methode, um den Wissenstransfer beim Ausscheiden von älteren Mitarbeitern sicherzustellen?



Capgemini 2007

4. Fazit und Ausblick

Die Studie zeigt, dass sich ein Drittel der befragten Unternehmen intensiv mit einer gealterten Belegschaft auseinandersetzen müssen. In einigen dieser Unternehmen liegt der Anteil der 50 bis 60 Jährigen sogar bei 39%. Diese Situation ist in vielen deutschen Unternehmen zu beobachten und verursacht einen akuten Handlungsbedarf, um weiterhin innovativ und schlagkräftig zu bleiben.

Positiv zu vermerken ist, dass in den Personalabteilungen die Herausforderung des Demographischen Wandels erkannt wird. Nur führt die Problemanalyse nicht automatisch zu einer Problembewältigung. Es werden noch zu wenige Programme aufgesetzt, um erfahrene Mitarbeiter weiterzuentwickeln und speziell ältere Mitarbeiter „arbeitsmarktfähig“, d.h. vielseitig beruflich einsetzbar zu halten.

Ab 2015 bis 2025 werden viele der „Baby Boomer“ Generation in Rente gehen und gleichzeitig die Anzahl der Hochschulabsolventen zurückgehen. Durch diese Entwicklungen wird der Bedarf in den Unternehmen sprunghaft zunehmen und parallel die Anzahl der Bewerber abnehmen. Vielen der befragten Unternehmen ist diese Mangelsituation im Ansatz bewusst. Sie finden als Erklärungen für den Mangel neben der Demographie auch die Qualität der Ausbildung. Objektive Bestätigung findet diese Erklärung seit einigen Jahren durch die Ergebnisse der PISA Studien. Dennoch geht ein Drittel der befragten Unternehmen diese Problemlage nur mit herkömmlichen Maßnahmen an. Viele verlassen sich auf ihren guten Namen, Personalmarketing und eine professionelle Rekrutierungsabteilung. Dennoch wird damit nur ein Teil des Mitarbeiterbedarfes gedeckt werden können. Deshalb muss in Zukunft auch die Bereitschaft zunehmen, ältere Bewerber einzustellen und die Stamm-Mitarbeiter über entsprechende Entwicklungsmaßnahmen,

vom Seminar bis zur Job-Rotation, für einen breiteren Einsatzbereich auszubilden. Ältere Mitarbeiter/Bewerber müssen vom Generalverdacht befreit werden, dass sie schlecht integrierbar, unflexibel und nicht mehr mobil sind. Es gibt sicherlich altersbedingte Schwächen, die nicht zu leugnen sind. Dessen ungeachtet, geben ältere Mitarbeiter durch ihre Erfahrung, Loyalität, sowie Disziplin und Zuverlässigkeit vielen Unternehmen neben der Arbeitsleistung, Struktur und Werte.

Politik und Gesellschaft interessieren sich für die Frage, unter welchen Bedingungen ältere Bewerber eingestellt werden können. Als Voraussetzungen wurden gelockerte Kündigungsregelungen sowie mehr Flexibilität und Mobilität genannt. Staatliche Förderungen, um ältere Mitarbeiter neu einzustellen, werden dagegen sehr niedrig bewertet. Aufgrund dieser Ergebnisse werden Vorstöße des Gesetzgebers, wie die Initiative 50plus, voraussichtlich wenig Erfolg haben, ältere Arbeitslose wieder in einen geregelten Job zu bringen.

Skandinavische Länder wie Dänemark und Schweden haben eine sehr viel höhere Beschäftigungs- und Einstellungsquote älterer Mitarbeiter als in Deutschland. Strengere Regelungen einen zumutbaren Job anzunehmen, Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Bewerbern eine Chance zu geben, Lockerung der Kündigungsregelungen und Aufbau von aktuellem Fachwissen könnten Ansätze sein, die Einstellungsquote von älteren Bewerbern zu erhöhen.

Im Bereich der Personalentwicklung gibt es gleichfalls Nachholbedarf. Dies gilt für die Beschäftigten wie für das Unternehmen. Ältere Beschäftigte müssen den Grundsatz vom

lebenslangen Lernen verinnerlichen, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Dazu gehört besonders, die eigenen Fachkenntnisse ajour zu halten, um die Leistungsfähigkeit zu gewährleisten und dadurch Rollen sowie Verantwortlichkeiten vollständig auszufüllen. Diese Bereitschaft ist bei älteren Arbeitnehmern gemäß den Ergebnissen der Bertelsmann-Studie „Älter werden-aktiv bleiben“²² gegeben.

Auf der Seite vieler Unternehmen ist die Bereitschaft vorhanden, ältere Arbeitnehmer durch Trainingsmaßnahmen und durch aktive Einbindung zu fördern. Spezifische Programme, die die Bedürfnisse der älteren Belegschaft abdecken, müssen entwickelt und durchgeführt werden, in denen keine Langeweile durch altbekannte Stoffe und keine Überforderung durch die Vermittlung von völlig neuen Themen entsteht. Die Aufrechterhaltung der Gesundheit kann durch die Teilnahme an Fitnesskursen erreicht werden, die für alle Mitarbeiter gelten, aber ab 50 Jahren besonders gefördert werden.

Die Aufrechterhaltung der Motivation älterer Mitarbeiter stellt hierbei eine große Herausforderung für Vorgesetzte und Personalabteilungen dar. Jedoch liegen die Probleme häufig tiefer. Ursachen der Probleme können unter anderem in einem Vertrauensverlust zur Führung oder zum Unternehmen liegen, in veränderten Umgangsformen im Unternehmen, in dem ältere Mitarbeiter nicht mehr respektiert werden. Eine altersgerechte Führung hat besonderen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Leistung älterer Mitarbeiter. Insofern müssen Führungskräfte entsprechend geschult werden. Der Veränderung im Umgang miteinander im Unternehmen kann man durch die Implementierung von Verhaltensrichtlinien, die von Rollen Vorbildern wie dem Vorstand gelebt werden, begegnen.

Die Rente mit 67 Jahren wird erstaunlicherweise von dem Großteil der befragten Unternehmen neutral bis positiv gesehen, obwohl nur wenige Mitarbeiter über 60 Jahren noch beruflich tätig sind. Wie in der Einleitung erwähnt, ist der Renteneinstieg mit 67 Jahren volkswirtschaftlich sinnvoll, solange ältere Mitarbeiter die Gelegenheit haben, bis zur Rente bei voller Gesundheit durcharbeiten zu können. Für die Wirtschaft kann Rente mit 67 bedeuten, dass Führungspositionen länger besetzt bleiben. Für gute Nachwuchskräfte ist dann möglicherweise die nächste Karrierestufe blockiert, weil Mitarbeiter bis 67 Jahren arbeiten müssen, oder weil Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum durch Krankheit fehlen.

Als Konsequenzen dieser Lebensarbeitszeit-Verlängerung müssen die herkömmlichen Karriereentwicklungen überdacht und ergänzt werden, durch Fachkarrieren, vertikale Entwicklungen in andere Bereiche oder durch zeitlich begrenzte Führungspositionen, die regelmäßig neu ausgeschrieben werden.

Wie aufgezeigt, kommt insbesondere auf die Personalabteilungen in ihrer Rolle als Bindeglied zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen eine große Herausforderung zu. Es reicht nicht aus, dass der Demographische Wandel wie bisher nur innerhalb der Personalabteilung erkannt wird. Vielmehr müssen auch die Verantwortlichen im Unternehmen analysieren, wie sehr das Unternehmen gegenüber den Risiken des Demographischen Wandels exponiert ist, um frühzeitig mit sinnvollen Maßnahmen gegensteuern zu können.

²²vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Älter werden-aktiv bleiben. Beschäftigung in Wirtschaft und Gesellschaft. 2006, 1. Auflage



Über die Capgemini-Gruppe

Capgemini ist einer der weltweit führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung, Technologie sowie Outsourcing. Das Unternehmen mit europäischem Ursprung berät Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien sowie dem Einsatz neuer Technologien.

Capgemini wendet dabei eine neue Form der Zusammenarbeit an: Collaborative Business Experience. Grundlage ist die Verpflichtung von Dienstleister und Kunde zu gemeinsamem Erfolg und das Erreichen messbaren Mehrwerts auf Basis enger Zusammenarbeit.

Capgemini beschäftigt derzeit weltweit rund 61.000 Mitarbeiter und erzielte 2005 einen Umsatz von 6,954 Milliarden Euro.

Capgemini Consulting ist die Managementberatung der Capgemini-Gruppe. Aufgrund unserer Erfahrung und unserer Expertise in den einzelnen Branchen verstehen wir die unterschiedlichen Märkte und entwickeln Strategien für die gezielte Transformation eines Unternehmens. Dazu nutzen wir unser Wissen über Prozesse und verwenden Methoden, die den Veränderungsprozess beschleunigen. Wir arbeiten eng mit unseren Kunden zusammen, um Strategien zu entwickeln und umzusetzen, die sich positiv auf das Ergebnis des Unternehmens auswirken und Wachstum unterstützen. Weltweit beschäftigt Capgemini Consulting 5.000 Management-Berater.

Mehr Informationen zum Unternehmen, den Dienstleistungen und Pressemitteilungen finden Sie unter www.de.capgemini.com

Projektbeteiligte Capgemini Consulting

Sigmund Dawidowicz
+49(0) 162-234 3651
Sigmund.Dawidowicz@capgemini.com

Bernd Süßmuth
+49(0)162-234 3747
Bernd.Suessmuth@capgemini.com

Projektbeteiligte BACES

Dr. Zoltán Juhasz
+49(0)951/863-2577
zoltan.juhasz@baces.uni-bamberg.de

Weitere Beteiligte

Dr. Elke Timm (Redaktion)
Viola Göthel (Redaktion)
Katja Stepping
(Marketing & Communications)
Achim Schreiber
(Marketing & Communications)
Georg Ogulin
(Marketing & Communications)
Frank Schubert (Design)

Anfragen zur Broschüre

Capgemini Deutschland GmbH
Marketing
Berliner Straße 76
D – 63065 Offenbach am Main
marketing.de@capgemini.com

Studie im Internet

www.de.capgemini.com

Deutschland

Berlin
Tel. +49 (0) 30 88703 0
Berlin - ASE Center
Tel. +49 (0) 30 88703 690
Düsseldorf
Tel. +49 (0) 211 5661 1000
Frankfurt
Tel. +49 (0) 69 9515 0
Hamburg
Tel. +49 (0) 40 254 491 810
Hannover
Tel. +49 (0) 511 67692 0
Köln
Tel. +49 (0) 221 912644 0
Lübeck
Tel. +49 (0) 451 98985 100
München
Tel. +49 (0) 89 9400 0
Stuttgart
Tel. +49 (0) 711 50505 0
Walldorf
Tel. +49 (0) 6227 73 3900
www.de.capgemini.com

Österreich

Wien
Tel. +43 (0) 1 21163 0
www.at.capgemini.com

Schweiz

Basel
Tel. +41 (0) 61 69208 42
Genf
Tel. +41 (0) 22 87952 00
Lausanne
Tel. +41 (0) 21 31750 11
Zürich
Tel. +41 (0) 44 560 2400
www.ch.capgemini.com

Polen

Breslau
Tel. +48 (71) 35 64 222
Krakau
Tel. +48 (12) 631 63 00
Warschau
Tel. +48 (22) 850 92 00
www.pl.capgemini.com

Slowakei

Bratislava
Tel. +421 (0) 2 444 55 678
www.sk.capgemini.com

Tschechien

Prag
Tel. +420 (0) 225 093 111
www.cz.capgemini.com

Ungarn

Budapest
Tel. +36 (23) 506 800
www.hu.capgemini.com