



# **Demographische Fitness. (K)ein Thema für Unternehmen in Deutschland?**

**Eine Studie der  
Adecco Personaldienstleistungen GmbH  
Bereich HR-Consulting Aging Workforce  
in Zusammenarbeit mit der  
International University Bremen**

## Inhaltsverzeichnis

1	Die wichtigsten Eckdaten der Studie im Überblick.....	3
1.1	Zur Studie.....	3
2	Ergebnisse der Studie.....	5
2.1	Altersstruktur.....	5
2.2	Geschlechterverteilung.....	6
2.3	Bildungsweg.....	6
2.4	Arbeitszeit.....	7
2.5	Subjektive Einschätzung des Gesundheitszustands.....	8
2.6	Alter und Krankenstand.....	9
2.7	Physische, psychische und umgebungsbedingte Belastungen am Arbeitsplatz.....	9
2.8	Arbeitsbewältigungsindex (Workability Index, WAI).....	10
2.9	Arbeitsleistung.....	11
2.10	Altersdiskriminierung.....	12
2.11	Motivation (extrinsisch und intrinsisch) und Selbstregulierung (das Vertrauen in die eigene Kompetenz, bestimmte Aufgaben bewältigen zu können).....	13
2.12	Zufriedenheit mit der Arbeit.....	13
2.13	Verbundenheit mit dem Unternehmen („Commitment“).....	13
2.14	Wissensmanagement (Zusammenfassung aus den Interviews).....	14
2.15	Weiterbildung.....	14
2.16	Shareholder Value vs. Nachhaltigkeit.....	15
2.17	Stimmungsbild aus den Interviews: Gelb.....	16
3	Fazit der Studie.....	17
3.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	17
3.2	Ausblick.....	17
3.2.1	Altersstrukturanalyse.....	17
3.2.2	Laufbahngestaltung.....	18
3.2.3	Lebenslanges Lernen.....	18
3.2.4	Wissensmanagement.....	18
3.2.5	Gesundheitsmanagement.....	19
3.2.6	Diversity Management / psychosoziale Aspekte und Produktivitätsfaktoren.....	19
4	Der Bereich HR Consulting – Aging Workforce von Adecco.....	20

# 1 Die wichtigsten Eckdaten der Studie im Überblick

Eckdaten der Unternehmen		
<b>13 Unternehmen aus den Wirtschaftssektoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automobil</li> <li>- Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistungen</li> <li>- Chemische Industrie</li> <li>- Gesundheit</li> <li>- Maschinenbau</li> <li>- unternehmensnahe Dienstleistungen</li> <li>- Versorgung</li> </ul>	
<b>Unternehmensgröße und Internationalität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Größe: 600 bis 340.000 Mitarbeiter</li> <li>- Märkte: 3 der 13 Unternehmen agieren ausschließlich auf dem deutschen Markt, die restlichen Unternehmen agieren weltweit</li> </ul>	
Eckdaten der Studie		
<b>Größe der untersuchten Unternehmenseinheiten</b>	Von ca. 200 bis 10.000 Mitarbeitern	
<b>Teilnehmer</b>	695 MitarbeiterInnen aus 13 Unternehmen	
<b>Durchschnittsalter der Belegschaften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- von 31,4 bis 44 Jahre</li> <li>- jüngster Teilnehmer 19, ältester Teilnehmer 63 Jahre</li> <li>- Durchschnittsalter in der Studie: 41,9 Jahre</li> </ul>	
<b>Frauenanteil</b>	Zwischen 7 und 81%	
<b>Alter der Unternehmen/ Gründungsjahr</b>	Von Gründungen aus dem 19. Jh. (1842) bis zu Betriebseinheiten, die 1999 zusammengefasst wurden	
<b>Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit</b>	Zwischen 4,6 und 19 Jahren, Ø bei 14,2 Jahren	
<b>Untersuchungszeitraum</b>	April bis Mai 2005	
<b>Definition „ältere Arbeitnehmer“</b>	In der Studie werden Interviewpartner im Alter bis 45 Jahre als „jüngere“ und jene über 45 Jahre als „ältere“ Mitarbeiter bezeichnet. Diese Unterscheidung hat rein definitorischen Charakter und beinhaltet keine Wertung.	
Datenquellen der Studie		
<b>Fragebogen</b>	Themen: demographische Daten, wie z.B. Alter, Geschlecht, Bildungsweg, Arbeitszufriedenheit, Einstellung zum Unternehmen, Einschätzung des Gesundheitszustandes, Einschätzung jüngerer und älterer Mitarbeiter, Einschätzung der Arbeitsfähigkeit, Selbst- und Fremdeinschätzung der Arbeitsleistung	
<b>Interviews</b>	Managementebene, Betriebsrat	Interviews zu den Themen Altersstruktur, lebenslanges Lernen und Wissensmanagement
	Mitarbeiterebene	Interviews zu den Themen Arbeitsplatz, Wissensmanagement, Weiterbildung, persönliche und berufliche Ziele, Kommunikationsschemata
<b>Stammdatenerhebung</b>	Allgemeine Unternehmens- und Personaldaten zur Erstellung von Altersverteilungen, Betriebszugehörigkeit, Arbeitszeiten	

Tabelle 1: Eckdaten der Studie und der untersuchten Unternehmen

## 1.1 Zur Studie

Die Studie „Demographische Fitness. (K)ein Thema für Unternehmen in Deutschland?“ wurde in Zusammenarbeit mit dem Jacobs Center for Lifelong Learning and Institutional Development (JCLL) an der International University Bremen (IUB) erstellt.

Für die Studie wurden Daten aus drei unterschiedlichen Quellen ausgewertet, die in Tabelle 1 näher erläutert sind. Mit den Stammdaten wurde in einem ersten Schritt die Altersverteilung in den jeweiligen Unternehmen ermittelt. Ergänzend wurden Interviews mit den Mitarbeitern und dem Management geführt.

Die Studie wurde zeitgleich in 13 verschiedenen Unternehmen in Deutschland (12) und Holland (1) durchgeführt. Insgesamt füllten 695 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in 11 von den 13 Unternehmen die Fragebögen aus. Die Stammdatenerhebung und die Interviews wurden in allen 13 Unternehmen durchgeführt.

## 2 Ergebnisse der Studie

### 2.1 Altersstruktur

Ein Durchschnittsalter von über 40 Jahren (in sieben der 13 untersuchten Unternehmen, Mittel der Studie 41,9 Jahre) ist relativ hoch, vor allem vor dem Hintergrund, dass viele Beschäftigte schon mit Mitte/ Ende 50 aus dem Berufsleben ausscheiden. Bei einem Altersdurchschnitt von über 40 Jahren stellen somit die 40 bis 50-jährigen die stärkste Altersgruppe in den untersuchten Unternehmen dar (Abbildung 1). Dies war zu Beginn der Studie vielen Unternehmen nicht bewusst.

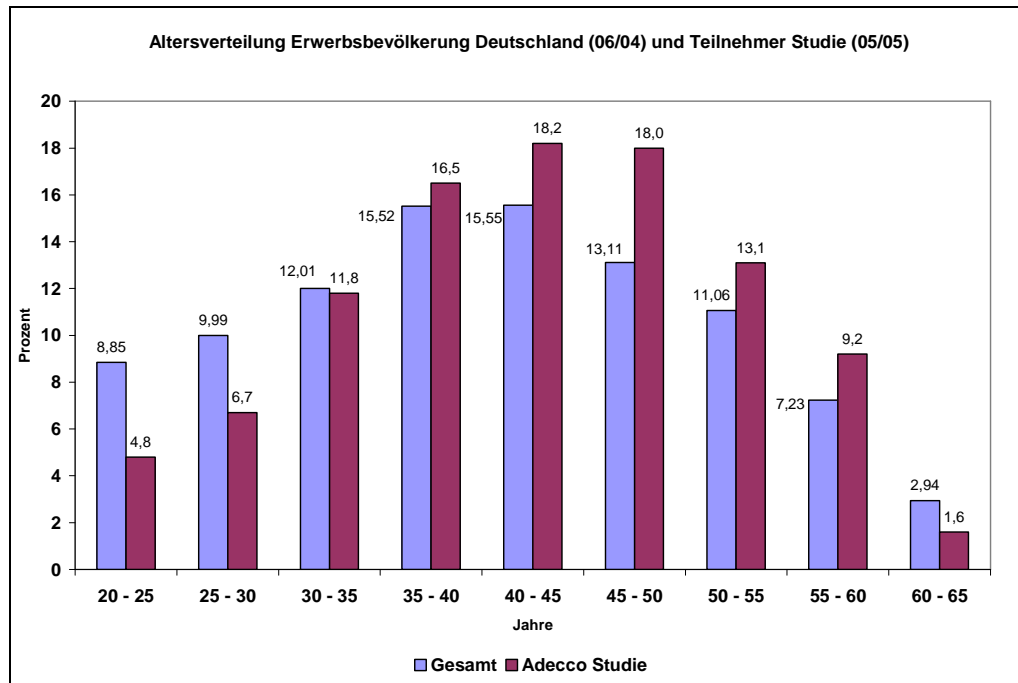


Abbildung 1: Die Altersverteilung der Studie auf Basis der Unternehmensstammdaten  
Quelle: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte nach Altersgruppen am 30.06.2004  
(Statistisches Bundesamt Deutschland 2005), Ergebnisse Adecco/ IUB-Studie 2005

## 2.2 Geschlechterverteilung

An der Studie haben mehr Männer als Frauen teilgenommen (Abbildung 2). Dies entspricht nicht der Geschlechterverteilung der in Deutschland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Hier ist der Anteil der Frauen mit 45,18% höher als der der Frauen, die an der Studie teilgenommen haben (39,6%).

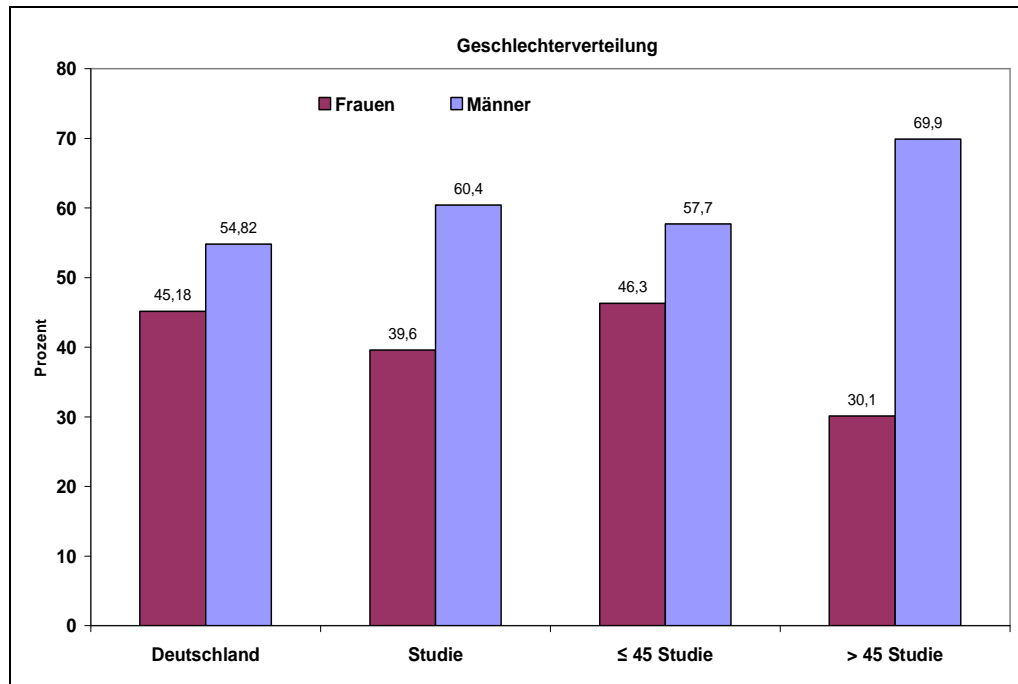


Abbildung 2: Geschlechterverteilung der Studie auf Basis der Fragebogenauswertung  
Quelle: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Geschlecht am 30.06.2004  
(Statistisches Bundesamt Deutschland 2005), Ergebnisse Adecco/ IUB-Studie 2005

## 2.3 Bildungsweg

Abbildung 3 zeigt fundamentale Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten: Weit mehr als 1/3 der älteren Beteiligten hat die Schule mit einem Hauptschulabschluss verlassen, aber nur etwa 1/8 der Jüngeren. Auffällig ist, dass auf einen Älteren ohne Schulabschluss nur 0,08 Jüngere ohne Schulabschluss kommen. Auf einen Älteren in der Gruppe Abitur ohne Studium kommen dagegen 4,24 Jüngere. Etwa 1/3 der Jüngeren hat die Realschule abgeschlossen, gegenüber 1/4 der Älteren.

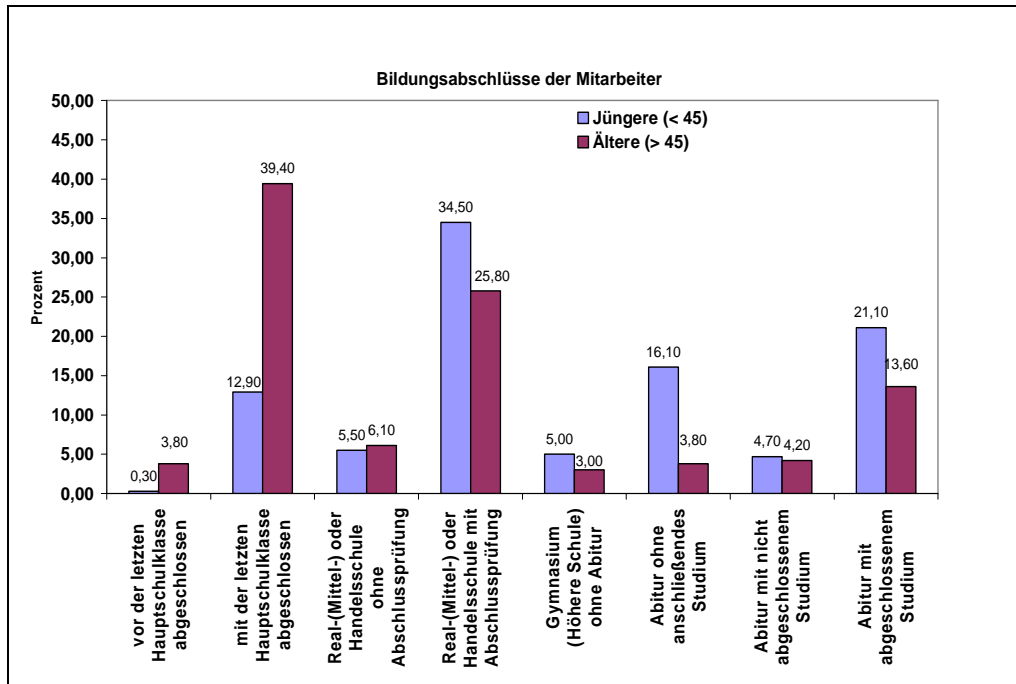


Abbildung 3: Bildungsabschlüsse der Mitarbeiter auf Basis der Fragebogenauswertung

Auch diese Studie zeigt die Ergebnisse der Bildungsexpansion seit den 1960er Jahren. Entsprechend muss die Weiterbildung älterer Beschäftigter von einer geringeren formalen Schulbildung ausgehen.

## 2.4 Arbeitszeit

Unter den Beschäftigten, die an der Umfrage teilgenommen haben, sind weniger Beschäftigte mit einer halben Stelle als im Bundesdurchschnitt (Abbildung 4). Doppelt so viele wie im Bundesdurchschnitt geben an, mehr als 41 Stunden pro Woche zu arbeiten. Bei den jüngeren Befragten überwiegt die Gruppe derer, die zwischen 36 und 40 Stunden arbeiten. Hingegen überwiegt bei den älteren eine Woche mit 41 Stunden und mehr.

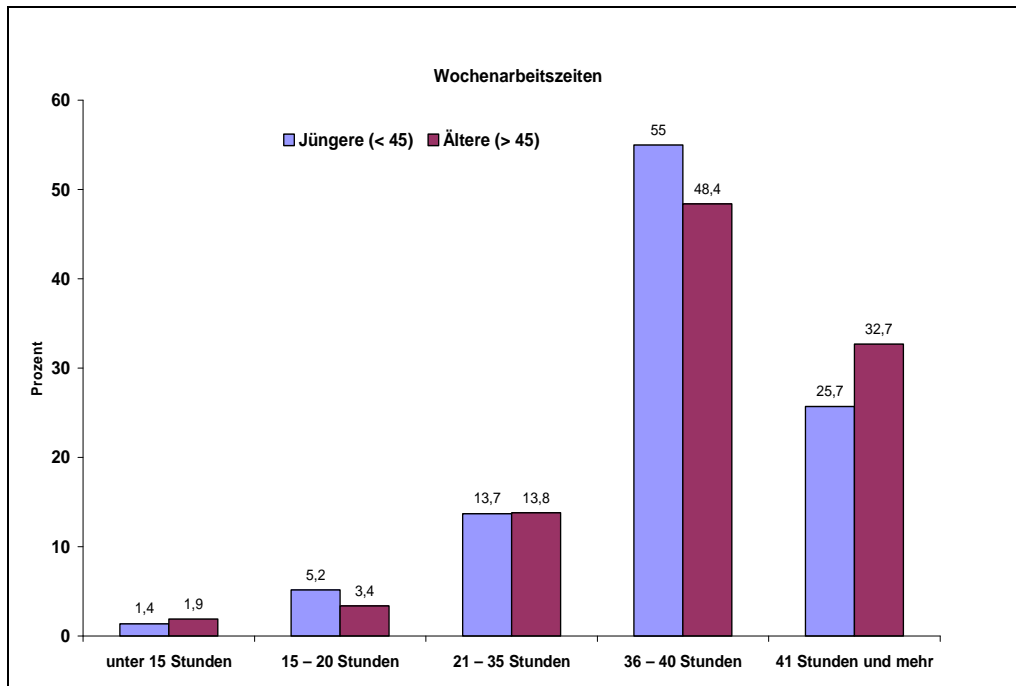


Abbildung 4: Wochenarbeitszeiten der Mitarbeiter auf Basis der Fragebogenauswertung

## 2.5 Subjektive Einschätzung des Gesundheitszustands

Hier gibt es in der Gesamtstudie zwischen den Altersgruppen keine bemerkenswerten Unterschiede (Abbildung 5). Allerdings nimmt die positive Einschätzung der Gesundheit mit zunehmendem Alter ab (signifikante, negative Korrelation von  $-0,194^{**}$ ). Zudem hat die Studie ergeben, dass es eine enge Beziehung zwischen der subjektiven Einschätzung der Gesundheit und der Arbeitsleistung gibt: Schätzt sich ein Mitarbeiter gesundheitlich besser ein, ist auch seine Arbeitsleistung höher (signifikante, positive Korrelation von  $0,21^{***}$ ).

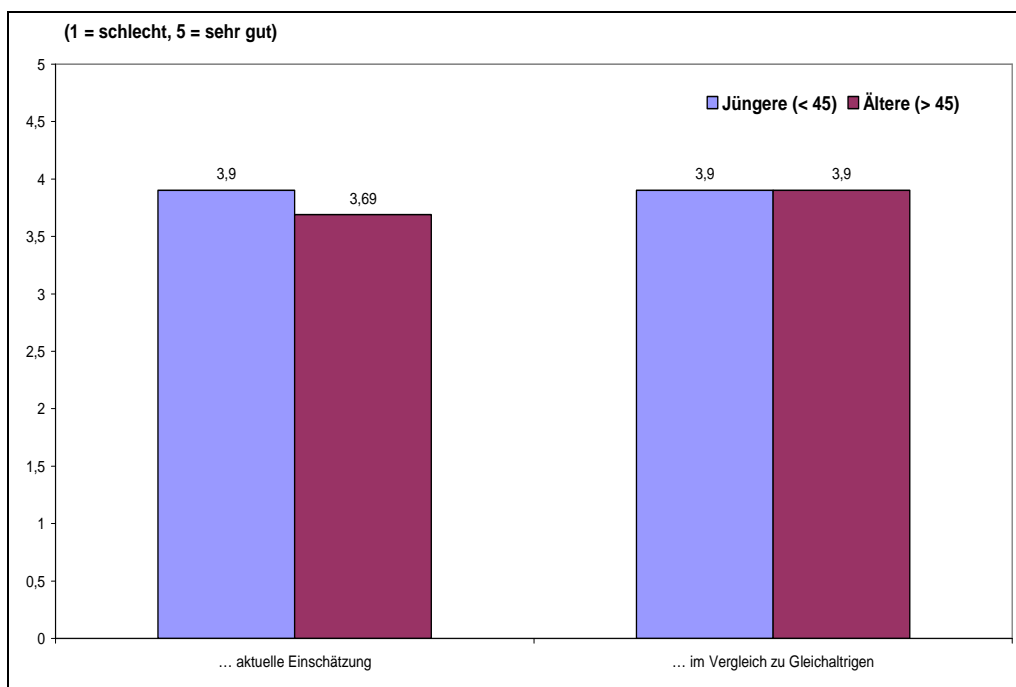


Abbildung 5: Einschätzung des subjektiven Gesundheitszustands

## 2.6 Alter und Krankenstand

Ältere sind häufiger krank - so jedenfalls lautet ein weit verbreitetes Vorurteil. In der Studie wurde festgestellt, dass Ältere nicht häufiger krank sind als Jüngere (Abbildung 6).

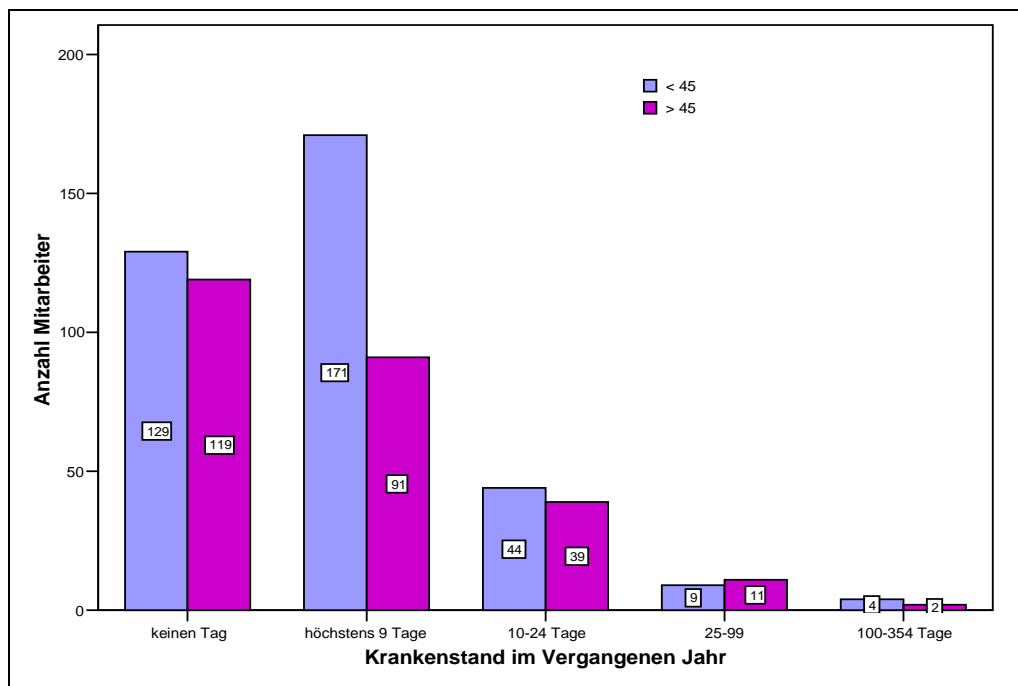


Abbildung 6: Krankenstand im Jahr 2004 auf Basis der Fragebogenauswertung (619 Nennung, da WAI nur in 10 der 13 Unternehmen abgefragt wurde)

## 2.7 Physische, psychische und umgebungsbedingte Belastungen am Arbeitsplatz

In der Studie wurden die Mitarbeiter gefragt, wie sie die Arbeitsbelastung in ihrer derzeitig ausgeübten Tätigkeit einschätzen. Es sollte festgestellt werden, ob bestimmte Merkmale oder Belastungsfaktoren an ihrem Arbeitsplatz vorkommen: Die Mitarbeiter wurden gefragt, wie häufig oder wie stark bestimmte Merkmale oder Faktoren auf den Arbeitsplatz zutreffen. In einem zweiten Schritt wurden sie befragt, ob sie sich durch die zutreffenden Belastungsfaktoren auch körperlich oder geistig belastet fühlen. Für die Auswertung wurden die einzelnen Merkmale und Faktoren zu physischen, psychischen und umgebungsbedingten Parametern zusammengefasst (Abbildung 7).

In der Wahrnehmung der physischen, psychosozialen und umgebungsbedingten Belastungen am Arbeitsplatz (Abbildung 7) unterscheiden sich die Altersgruppen nur durch leichte Tendenzen:

- **Physische Belastungsfaktoren**  
Im Vergleich der Altersgruppen fällt auf, dass für Jüngere mehr physische Belastungsfaktoren vorhanden sind und sie diese auch stärker als Ältere tatsächlich als belastend empfinden (signifikante, negative Korrelation von  $-0,127^*$ ).
- **Psychische Belastungsfaktoren**  
Diese sind bei älteren und jüngeren Mitarbeiter gleichermaßen am stärksten vorhanden. Es ist eine leicht abnehmende Tendenz (signifikante, negative Korrelation von  $-0,143^*$ ) in der tatsächlich empfundenen Belastung von psychischen Belastungsfaktoren mit zunehmenden Alter ab 45 zu erkennen (nicht gezeigt).
- **Umgebungsbedingte Belastungsfaktoren**  
Zwischen Alter und der tatsächlich vorhanden und empfundenen umweltbedingten Belastung besteht keine signifikante Korrelation.

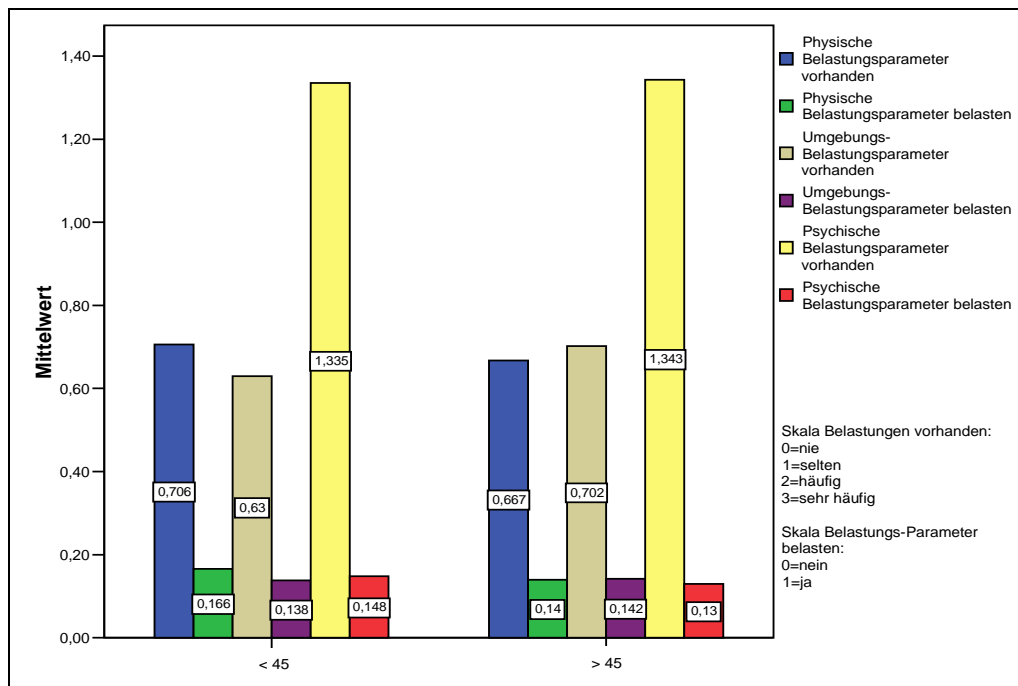


Abbildung 7: Vorhandensein und Belastung durch Einflüsse am Arbeitsplatz

## 2.8 Arbeitsbewältigungsindex (Workability Index, WAI)

Der Work Ability Index (WAI) ist ein Messinstrument zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen. Er wird auch als Arbeitsfähigkeitsindex oder Arbeitsbewältigungsindex bezeichnet. Beim WAI handelt es sich um einen Fragebogen, der von finnischen Wissenschaftlern in den 80er Jahren entwickelt wurde. Ziel der Anwendung des WAI in Betrieben ist die Förderung und Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Die Klassifizierung geschieht über ein Punktesystem. Je mehr Punkte ein Arbeitnehmer erzielt, desto besser sein WAI (Tabelle 2).

Mit dem WAI sind gezielte Prognosen bezüglich der Maßnahmen zum Erhalt bzw. zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit. Von sieben Fragen des ursprünglichen WAIs wurden aus datenschutzrechtlichen Gründen nur die folgenden sechs in der Studie verwendet:

- Art der Arbeitsbelastung?
- Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten, je erreichten (in %)
- Arbeitsfähigkeit im Verhältnis zur Arbeitsanforderung
- Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch Krankheiten
- Krankenstand im vergangenen Jahr (12 Monate) in Tagen
- Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren

Original WAI	WAI der Studie	Arbeitsfähigkeit	Maßnahmen
7 - 27	5 - 21	schlecht	wiederherstellen
28 - 36	22 - 28	mittelmäßig	Verbessern
37 - 43	29 - 33	gut	unterstützen
44 - 49	34 - 38	sehr gut	erhalten

Tabelle 2: Bewertungsmatrix Original-WAI und verwendeter WAI  
(aus datenschutzrechtlichen Gründen wurden nur sechs von sieben Parametern verwendet)

Die WAI-Werte der Studie zeigen eine schwache, leicht signifikante Korrelation mit dem Alter (-0,1\*). Das heißt, je älter die Mitarbeiter sind, desto weniger WAI-Punkte haben sie. Die WAI-Durchschnittswerte liegen bei allen Unternehmen in der Kategorie „gut“ bis „sehr gut“ (32,52 bis 34,41 Punkte) und weisen somit keine großen Unterschiede auf. Allerdings fällt auf, dass in einigen Unternehmen, z.B. der Versorgungs- und Automobilbranche, die Mittel- von den Minimalwerten relativ stark voneinander abweichen. Unabhängig vom Alter ist bemerkenswert, dass Mitarbeiter mit einem höheren WAI eine signifikant höhere Arbeitsleistung aufweisen (signifikante, positive Korrelation von 0,39\*\*\*). Auch besteht zwischen WAI und subjektiver Gesundheit eine signifikante, positive Korrelation (0,51\*\*\*).

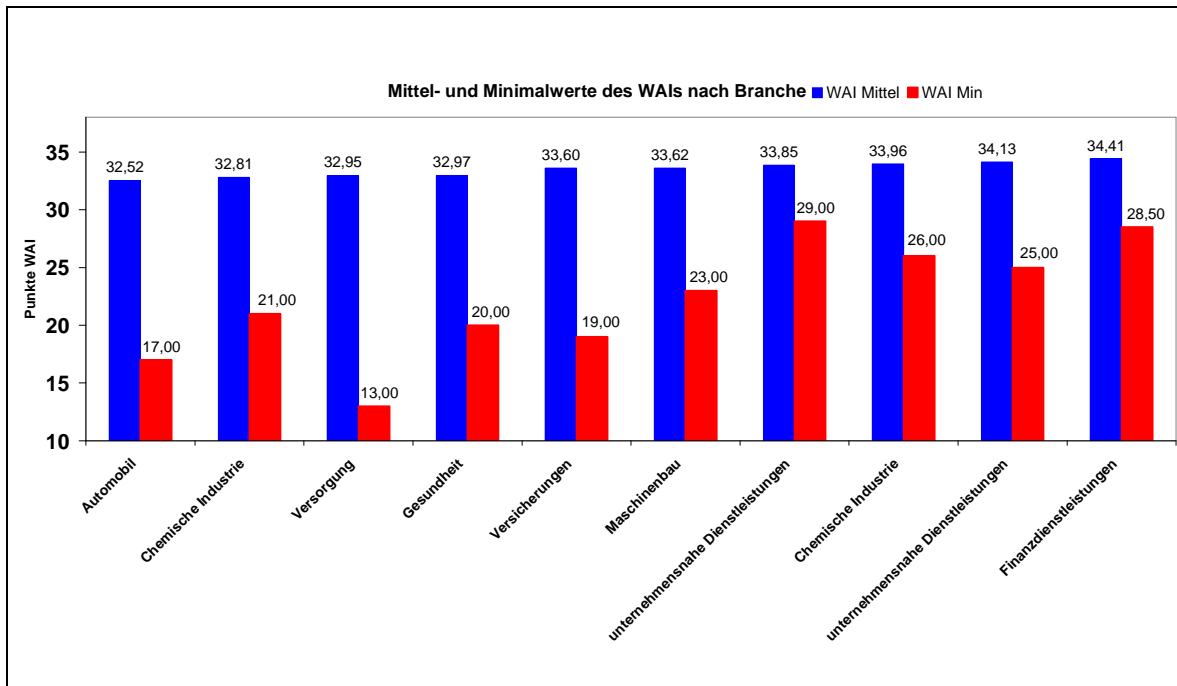


Abbildung 8: Mittel- und Minimalwerte im WAI nach Wirtschaftssektor auf Basis der Fragebogenauswertung (der WAI konnte aus datenschutzrechtlichen Gründen nur in 10 der 13 Unternehmen erhoben werden)

## 2.9 Arbeitsleistung

Auch diese Studie bestätigt – wie viele andere Untersuchungen (z.B. Metaanalyse von McEvoy & Cascio, 1989; Waldmann & Avolio, 1986) – dass die Leistungsfähigkeit nicht in direktem Zusammenhang mit dem Alter steht. Hiermit wird ein weiteres Mal das Vorurteil widerlegt, dass ältere Mitarbeiter weniger leistungsfähig als jüngere Mitarbeiter sind. Siehe hierzu auch die Ergebnisse unter 2.5 (Zusammenhang Arbeitsleistung und subjektive Gesundheit) und unter 2.8 (Zusammenhang WAI und Arbeitsleistung).

Weder bei der Selbst- noch bei der Fremdeinschätzung (durch Vorgesetzte) ist ein signifikanter Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung zu erkennen. Auffällig ist, dass die Zahl der „sehr gut“-Bewertungen durch Vorgesetzte die der Selbsteinschätzungen noch übertrifft (Abbildung 9).

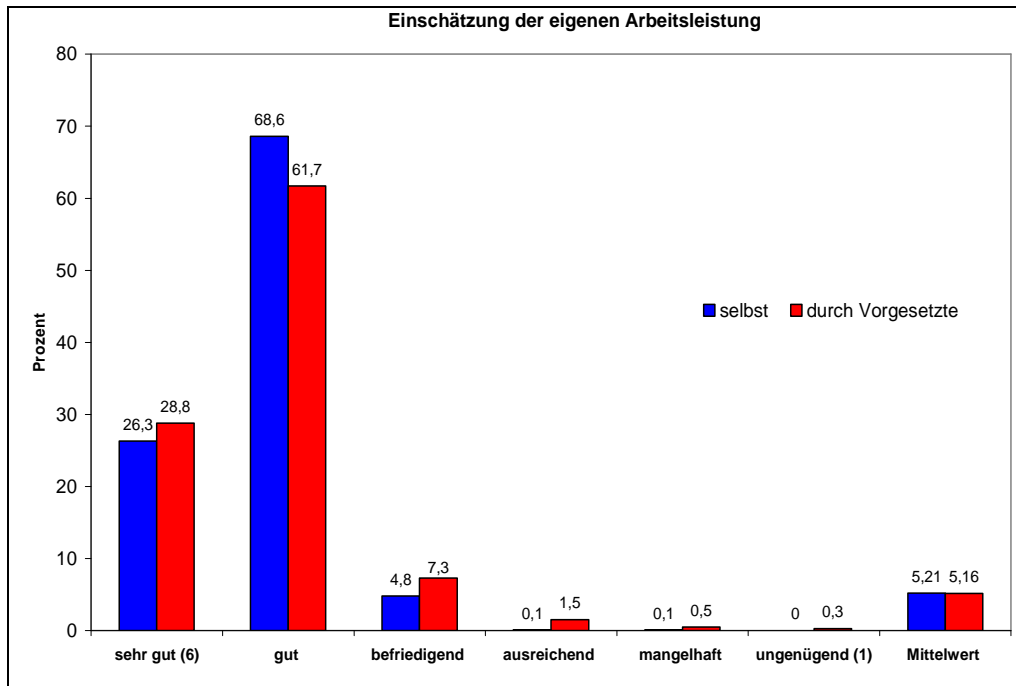


Abbildung 9: Einschätzung der eigenen Arbeitsleistung und durch Vorgesetzte auf Basis der Fragebogenauswertung

## 2.10 Altersdiskriminierung

In der Studie wurde die Altersdiskriminierung (Agism) untersucht. Darunter wird „jedes Vorurteil gegen eine oder zugunsten einer Altersgruppe“ verstanden. Als Indikator für Altersdiskriminierung gilt die Differenz der Mittelwerte aus den Einschätzungen älterer und jüngerer Arbeitnehmer ( $M_{\text{Jüngere}} - M_{\text{Ältere}} = \text{Altersdiskriminierung}$ ). Ein positiver Wert zeigt, dass die Älteren schlechter eingeschätzt werden als die Jüngeren, ein negativer das Gegenteil (Abbildung 10).

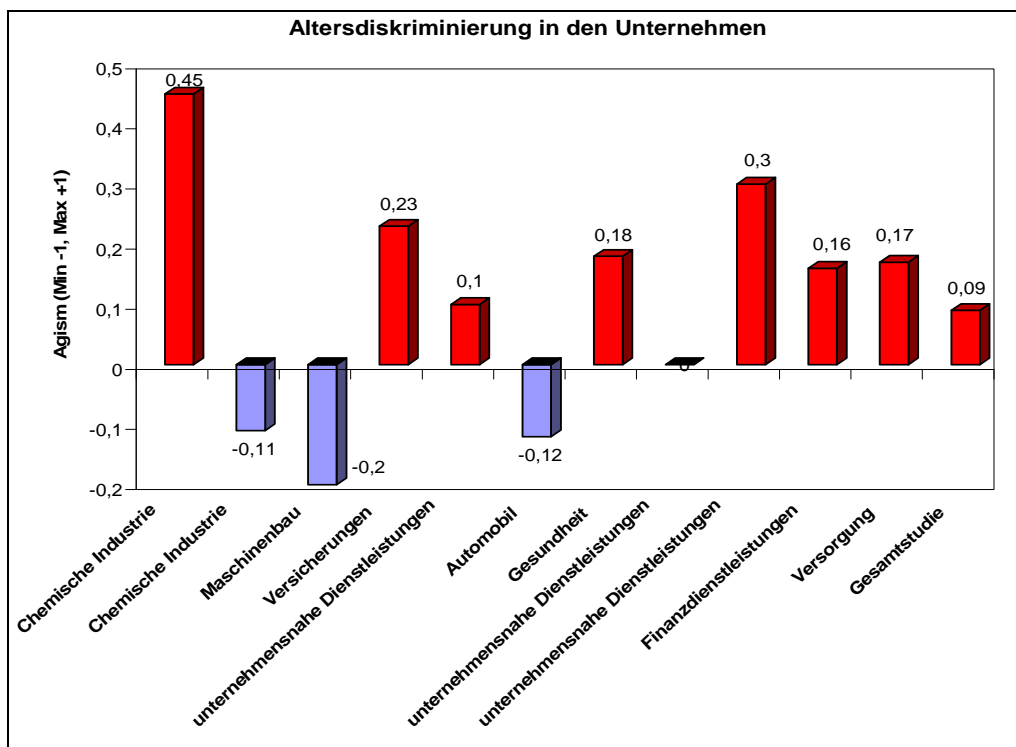


Abbildung 10: Altersdiskriminierung („Agism“) in den beteiligten Unternehmen auf Basis der Fragebogenauswertung (Fragebögen wurden nur in 11 von 13 Unternehmen ausgefüllt).

Bei den meisten Unternehmen zeigt sich eine Höherbewertung der jüngeren Mitarbeiter, nur in einem Unternehmen ist keine Bevorzugung einer Altersgruppe zu erkennen (Versorgung, Wert = 0). Für drei Unternehmen ergeben sich negative Werte, also eine Höherbewertung der älteren Mitarbeiter. Die Zahlen zeigen eine Tendenz zur in der Studie definierten Altersdiskriminierung (Agism-Wert Gesamtstudie = 0,09), wobei auch hier aus den Zahlen allein nicht abzulesen ist, wie sich diese in jedem einzelnen Unternehmen tatsächlich auswirkt. Weiterhin verdeutlichen die Gesamtdaten, dass mit zunehmendem Alter die Befragten weniger zu Altersdiskriminierung neigen (signifikante, negative Korrelation von -0.25\*\*\*).

### **2.11 Motivation (extrinsisch und intrinsisch) und Selbstregulierung (das Vertrauen in die eigene Kompetenz, bestimmte Aufgaben bewältigen zu können)**

Hier sind keine Unterschiede zwischen den Altersgruppen festzustellen. Somit wird das Vorurteil widerlegt, Jüngere seien motivierter als Ältere.

### **2.12 Zufriedenheit mit der Arbeit**

Die Zufriedenheit mit der Arbeit nimmt mit steigendem Alter zu (signifikante, positive Korrelation von 0,15\*\*\*). Allerdings sind die Unterschiede zwischen den beiden Altersgruppen nicht sehr groß. Die hohe Zufriedenheit mit der Arbeit bei älteren Mitarbeitern entspricht den Ergebnissen in der Literatur (Schooler, Caplan & Oates, 1998).

### **2.13 Verbundenheit mit dem Unternehmen („Commitment“)**

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Alter und der Verbundenheit zum Unternehmen: Die älteren Beschäftigten fühlen sich stärker mit ihrem jeweiligen Arbeitgeber verbunden. Durchschnittsalter und Betriebszugehörigkeit hängen eng zusammen: Die Unternehmen in der Studie mit dem geringeren Durchschnittsalter weisen auch eine höhere Fluktuation auf. Für die Studie konnte daher der „Treue-Quotient“ entwickelt werden, der sich wie folgt berechnet:

$$\text{Treue-Quotient} = \frac{\text{Betriebszugehörigkeit} \times 100}{\text{Alter}}$$

Der Treue-Quotient drückt aus, wie viel Prozent seiner bisherigen Lebenszeit der (durchschnittliche) Mitarbeiter im Unternehmen verbracht hat (Abbildung 11).

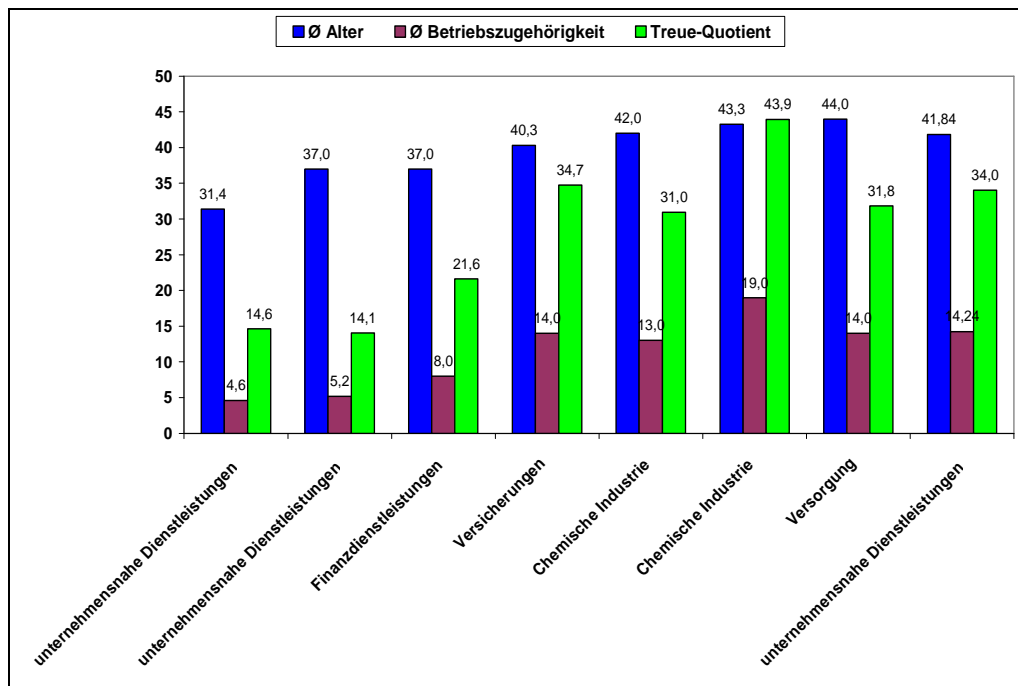


Abbildung 11: Betriebszugehörigkeit und Treue-Quotient nach Wirtschaftssektoren (die durchschnittl. Betriebszugehörigkeit lag nur in 8 von 13 Unternehmen vor)

## 2.14 Wissensmanagement (Zusammenfassung aus den Interviews)

In keinem der 13 untersuchten Unternehmen gibt es eine übergeordnete Wissensstrategie. In den zentralen Bereichen Wissenserhalt, -erneuerung und -nutzung gibt es zwar in fast jeder Firma Inselösungen. Jedoch fehlt entweder die Akzeptanz der Prozesse und Systeme (auch durch die fehlende Beachtung und Unterstützung der obersten Führungsebenen, „Management Attention“), oder die Umsetzung ist zu weit entfernt vom realen, operativen Alltagsgeschäft.

Nur in zwei Unternehmen bestehen Ansätze zur gezielten Identifikation von Mitarbeitern mit geschäfts- und erfolgskritischem Wissen (mit Hinblick auf die bevorstehenden Verrentungswellen der Baby Boomer-Jahrgänge). In allen anderen Unternehmen sind zwar die eigenen Kernkompetenzen bekannt, aber das hierzu benötigte Wissen bzw. die dafür ausschlaggebenden Wissensfelder/-träger im Unternehmen selber und der Forschung sind entweder nicht identifiziert oder schlichtweg nicht bekannt.

Insbesondere die älteren Mitarbeiter mit langjähriger Berufs- und Unternehmenserfahrung haben in Interviews deutlich gemacht, dass sie gerne mehr als bisher in altersheterogenen Teams arbeiten würden, um gezielt an jüngere Mitarbeiter Wissen weiterzugeben.

Über ein aktives und gezieltes Alumni Management verfügt keines der 13 Unternehmen. Ebenso wenig gibt es Best Practices für effektive Wissensmanagementinstrumente.

## 2.15 Weiterbildung

Abbildung 12 zeigt, dass es generell keinen Unterschied zwischen den Altersgruppen bezüglich der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen gibt. Betrachtet man allerdings die Altersgruppen getrennt, wird folgendes deutlich: Je weiter die Befragten auf 45 Jahre zugehen, desto weniger nehmen sie an Weiterbildungen teil (signifikante, negative Korrelation von  $-0,23^{**}$ ). Dies spiegelt die Situation vieler in der Altersgruppe bis 45 Jahren in Unternehmen wider: Karriereoptionen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens scheinen versperrt zu sein. Über 45-Jährige zeigen dagegen keine signifikante Korrelation zwischen Alter und Weiterbildungsaktivität.

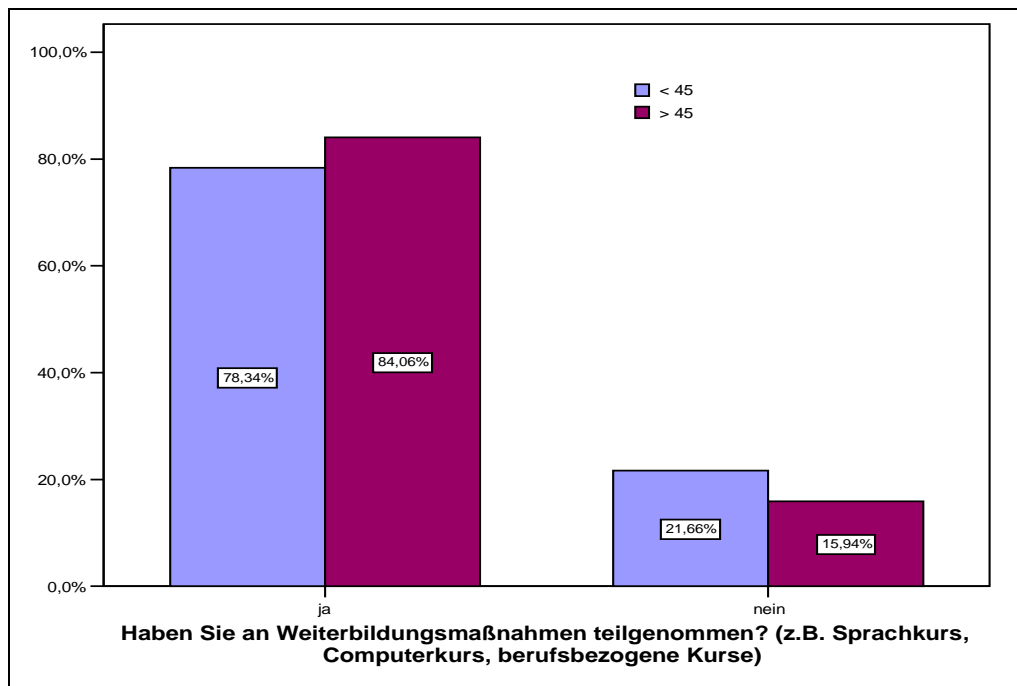


Abbildung 12: Weiterbildungsquote in den Altersgruppen auf Basis der Fragebogenauswertung

Offenbar ist es auch nicht selbstverständlich, in der Dokumentation der Weiterbildungsaktivitäten auch die Altersstruktur der Teilnehmer/innen zu berücksichtigen. Nur wenn diese Angaben vorliegen, kann das Unternehmen die Weiterbildung altersgerecht gestalten.

## 2.16 Shareholder Value vs. Nachhaltigkeit

Drei der untersuchten Unternehmen hatten das Thema Aging Workforce/ Alternde Belegschaften aufgrund ihrer Altersstruktur schon vor der Studie aufgenommen. Vertreter von zwei Unternehmen beschäftigten sich auch im Rahmen einer Arbeitsgruppe des Arbeitgeberverbands mit der übergreifenden gesellschaftlichen Dimension des demographischen Wandels. Nur in zwei der dreizehn teilnehmenden Unternehmen ist Aging Workforce bis jetzt noch kein Thema. In drei Unternehmen sieht man die Studie als Anlass, sich vertieft mit dem Thema zu beschäftigen. In den restlichen Unternehmen ist AWF auf der Tagesordnung, allerdings mit Einschränkungen. Zusammenfassend gilt, dass eine unternehmensweite Strategie, auf den demographischen Wandel adäquat zu reagieren, grundsätzlich fehlt. Diese Ergebnisse zeigen, dass aktuelle unternehmensstrategische Herausforderungen die Altersfrage in den Hintergrund treten lässt.

Dabei ist, wie ein Aging Workforce Beauftragter eines großen Unternehmens feststellte, die zentrale Herausforderung der Personalpolitik, die Orientierung an kurzfristigen Kennzahlen und zugleich die längerfristigen Entwicklungen, zu denen der demographische Wandel zählt, in Einklang zu bringen.

## 2.17 Stimmungsbild aus den Interviews: Gelb

Die Zahlen der Studie weisen in unterschiedliche Richtungen und haben für die einzelnen Unternehmen ganz unterschiedliche Vorzüge und Herausforderungen aufgezeigt. Schwerer mit Zahlen zu belegen, aber wohl dennoch zutreffend, ist der Eindruck, den die Interviews auf Mitarbeiter und Management- bzw. Betriebsratsebene vermittelt haben. In den Antworten auf die Fragen, welches Klima in Bezug auf die relevanten Themen Alter, Weiterbildung, Kommunikation und Mitarbeiter-Orientierung herrscht, dominiert das Gelb („gut“), siehe Tabelle 3 und 4.

Wirtschaftssektor	Altersklima	Weiterbildungsklima	Kommunikationskultur	MA-Orientierung
Chemische Industrie	2	2	2	2
	3	2	2	2
	2	2	2	2
	1	3	3	2
Maschinenbau	3	2	2	2
Versicherungen	3	3	2	3
Automobil	2	2	2	2
Gesundheit	2	1	1	1
Unternehmensnahe Dienstleistungen	2	2	2	2
	3	3	1	3
	3	3	3	2
Versorgung	2	3	k. A.	3
Finanzdienstleistungen	2	3	3	2

Skala: 1 = schlecht, 2 = mittel, 3 = gut

Tabelle 3: Stimmungsbilder verschiedener Bereiche in den Unternehmen auf Basis der geführten Interviews

Gesamtbeurteilung aller Bereiche	Gut = 17	Mittel = 29	Schlecht = 5	Ø = 2,24
----------------------------------	----------	-------------	--------------	----------

Tabelle 4: Gesamtstimmungsbild (Summe aller Bereiche aus Tabelle 3)

## 3 Fazit der Studie

### 3.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Altersabhängige Ergebnisse:

- In den untersuchten Unternehmen besteht die Tendenz, ältere Mitarbeiter schlechter einzuschätzen als jüngere (Agism-Wert der Gesamtstudie = 0,09) (siehe Punkt 2.10).

Dabei widerlegen die folgenden Ergebnisse diese Einschätzung:

- Es gibt keinen direkten Zusammenhang zwischen dem Alter und der Arbeitsleistung (siehe Punkt 2.9).
- Jüngere und ältere Mitarbeiter sind gleichermaßen motiviert (siehe Punkt 2.11).
- Die Arbeitszufriedenheit steigt mit zunehmendem Alter (signifikante, positive Korrelation von 0,15\*\*\*), genauso wie die Verbundenheit mit dem Unternehmen (siehe Punkte 2.12 und 2.13).

Altersunabhängige Ergebnisse, die die Wichtigkeit des Gesundheitsmanagements in einem Unternehmen verdeutlichen:

- Es gibt eine enge Beziehung (signifikante Korrelation) zwischen der subjektiven Einschätzung der Gesundheit und der Arbeitsleistung der Mitarbeiter: Schätzt sich ein Mitarbeiter gesundheitlich besser ein, ist auch seine Arbeitsleistung höher (siehe Punkt 2.5).
- Unabhängig vom Alter ist bemerkenswert, dass Mitarbeiter mit einem höheren WAI eine signifikant höhere Arbeitsleistung aufweisen. Auch besteht zwischen subjektiver Gesundheit und WAI eine signifikante Korrelation (siehe Punkt 2.8).

### 3.2 Ausblick

#### 3.2.1 Altersstrukturanalyse

Die Stammdatenerhebung in den 13 Unternehmen der Studie zeigt, dass die Bedeutung der Altersstruktur für die Unternehmensplanung bei den untersuchten Unternehmen noch wenig berücksichtigt wird. Viele Unternehmen haben ihre Altersstruktur über Kennzahlen in periodischen Berichten zwar im Blick, in den meisten Fällen kann aber von einer umfassenden Kenntnis der Unternehmensdemographie und ihren vielfältigen Auswirkungen nicht die Rede sein. Die Altersstrukturanalysen sind in der Regel, wenn vorhanden, nicht systematisch und betrachten nicht differenziert einzelne Geschäftsbereiche und Abteilungen. Deshalb steht die gründliche Darstellung der Unternehmensdemographie, etwa in Form einer demographischen Landkarte, am Anfang des Weges zur demographischen Fitness.

Unternehmen mit niedrigem Altersdurchschnitt werden genauso wie die mit einem hohen Durchschnitt von den Auswirkungen des demographischen Wandels betroffen sein– sie müssen ihren Nachwuchs aus der kleiner werdenden Gruppe junger, qualifizierter Arbeitskräfte rekrutieren. Deshalb sind die Unternehmen schon jetzt gefordert, die Beschäftigungsfähigkeit und die Motivation ihrer älteren Mitarbeiter zu erhalten und auszubauen. Dies zeigt auch die fiktive Altersprojektion in das Jahr 2015 des Durchschnittsalters der 13 Unternehmen in Abbildung 13. Zwar relativiert sich das Durchschnittsalter, da die altersbedingten Austritte durch Neueinstellungen mit jungen Mitarbeitern ausgeglichen werden (fiktive Annahme), das Diagramm zeigt aber einen eindeutigen Überhang an Mitarbeitern von 45 Jahren und älter.

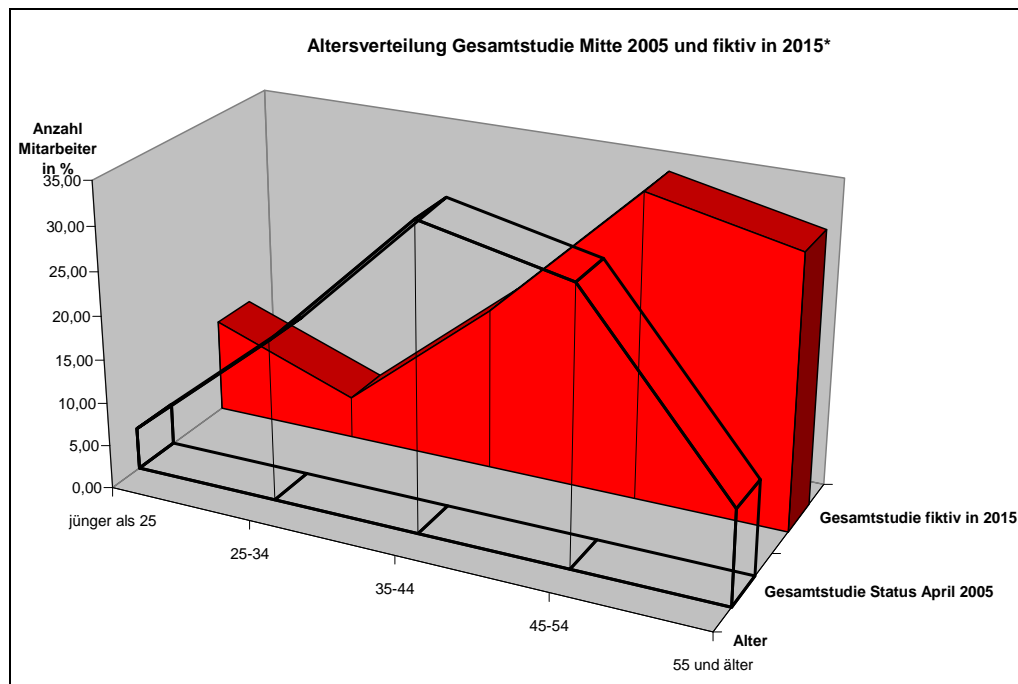


Abbildung 13: Projizierter Altersdurchschnitt der Unternehmen im Jahr 2015 (\*Annahme: Altersbedingte Austritte (65+) werden durch gleiche Anzahl Mitarbeiter jünger als 25 ersetzt)

### 3.2.2 Laufbahngestaltung

Die Vorstellung des ständigen Aufstiegs, als persönlicher Anspruch oder gesetzlich bzw. tariflich festgeschriebenes Senioritätsprinzip, hemmt oft den altersgerechten Personaleinsatz – so das Fazit der Studie. Nur zu leicht beeinträchtigt die fehlende Perspektive für ältere Beschäftigte deren Motivation. In der Laufbahngestaltung sind deshalb individuelle und kreative Lösungen nötig, um den produktiven Einsatz Älterer bis zu einem selbst gewählten Eintritt in den Ruhestand sicherzustellen. Allerdings erfordert dies, dass alternative Laufbahnen im Unternehmen akzeptiert und wertgeschätzt werden – ein Vorhaben, das nur erfolgreich ist, wenn ein entsprechender Wandel der Unternehmenskultur stattfindet.

### 3.2.3 Lebenslanges Lernen

Die Studie belegt: Ältere Mitarbeiter nehmen nicht signifikant seltener an Trainings teil als jüngere Mitarbeiter. Dennoch sollte das Weiterbildungsangebot, so die Interviewergebnisse, auf (unbeabsichtigte) Altersprägungen (Themen, Form) hin geprüft werden. In Zukunft müssen Weiterbildungsangebote die Altersstruktur berücksichtigen ohne dabei stigmatisierend zu wirken. So wurde in den durchgeführten Interviews mit älteren, sehr erfahrenen Mitarbeitern häufig der Wunsch nach Trainings, die auf Wissensaustausch und -weitergabe basieren, geäußert sowie fachübergreifende Themen zu Persönlichkeitsentwicklung und Coaching genannt. Schließlich ist deutlich geworden, dass die Führungskraft eine zentrale Rolle spielt hinsichtlich der Beratung und Motivation der Mitarbeiter, mit dem Ziel, lebenslanges Lernen gezielt voranzutreiben.

### 3.2.4 Wissensmanagement

Es besteht Weiterentwicklungspotenzial zum Thema Wissensmanagement – generell und mit Hinblick auf das implizite Wissen in den Köpfen langjähriger Mitarbeiter, wenn nicht riskiert werden soll, dass mit dem Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge geschäftskritisches Wissen das Unternehmen verlässt.

### **3.2.5 Gesundheitsmanagement**

Zwar zeigt die Studie mit Hinblick auf den Work Ability Index generell eine gute Ausgangsbasis. Dennoch zeigen die in allen Unternehmen aufgetretenen, schlechten Minimalwerte (geringster Wert der Studie 13 Punkte), wie wichtig ein effizientes Gesundheitsmanagement hinsichtlich der Faktoren Ergonomie, Arbeitsorganisation, Bewegung und Ernährung im Zuge einer älter werdenden Belegschaft für viele Unternehmen sein wird. Denn letztlich führen geringere Ausfallzeiten zu einer höheren Produktivität, wie die Zusammenhänge von WAI, Gesundheit und Arbeitsleistung aufweisen.

### **3.2.6 Diversity Management / psychosoziale Aspekte und Produktivitätsfaktoren**

In der Studie ist deutlich geworden, dass es wichtig ist, den Anzeichen für Altersdiskriminierung, für die unbegründete Schlechterbewertung älterer Beschäftigter, nachzugehen. Denn aus der Literatur (Bandura 1997, Stojkovic & Luthans 1998) ist hinlänglich bekannt, dass sich eine geringe Altersdiskriminierung positiv auf das Vertrauen in die eigene Kompetenz, bestimmte Aufgaben bewältigen zu können, Motivation und Arbeitsleistung auswirkt. Erst mit dem fundiertem Wissen über die Leistungspotentiale aller Altersgruppen ist eine kompetenzorientierte Einsatzplanung möglich.

## **4 Der Bereich HR Consulting – Aging Workforce von Adecco**

Der Geschäftsbereich der Adecco Personaldienstleistungen GmbH „HR Consulting – Aging Workforce“ berät Unternehmen zu den Herausforderungen des demographischen Wandels. Alle Berater haben den ersten Jahrgang des weltweit einmaligen Masterstudiengangs in Lifelong Learning, Knowledge Management and Institutional Change der Internationalen Universität Bremen (IUB) absolviert. Der Studiengang beschäftigt sich über Disziplinen hinweg intensiv mit den Auswirkungen des demographischen Wandels.

Die Aging Workforce Consultants beraten in den Handlungsfeldern Laufbahngestaltung, Lebenslanges Lernen, Wissens-, Gesundheits- und Diversity Management. Die bundesweit und international tätigen Consultants bieten auf die Unternehmensbedürfnisse zugeschnittene Beratung, die sich auf alle Handlungsfelder beziehen kann oder je nach Problemlage auf ausgewählte Bereiche. Das Ziel ist die „Demographische Fitness“ eines Unternehmens: das heißt eine ausgewogene Beschäftigungsstruktur, eine systematische Nachfolgeplanung, ständige Weiterentwicklung des Mitarbeiterstamms, Maßnahmen zu Gesunderhaltung und ein effektives Wissensmanagement. Nur so können Arbeitsfähigkeit, Produktivität, Flexibilität, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit erhalten und sogar gesteigert werden.

### **Kontakt**

Adecco Personaldienstleistungen GmbH  
Bereich HR Consulting – Aging Workforce  
Christiane Wendell  
Berger Straße 179  
60385 Frankfurt am Main  
Telefon: +49(0)69 24 29 19-15  
Telefax: +49(0)69 24 29 19-99  
Mobil: +49(0)172 4 58 39 42  
christiane.wendell@adecco.de