

DAS POTENZIAL BESSER NUTZEN

Wird es gelingen, aus der Not des Fachkräftemangels eine Tugend zu machen? HR-Manager gehen davon aus, dass Unternehmen die Erfahrung älterer Mitarbeiter wiederentdecken.

Zu den unpopulärsten politischen Entscheidungen der vergangenen Jahre gehört die Erhöhung des regulären Renteneintrittsalters auf 67 Jahre. Das erscheint zunächst merkwürdig, denn im Prinzip ist die Logik hinter dieser Entscheidung bestechend einfach: Wir leben länger, sind länger gesund und leistungsfähig. Warum also sollten Arbeitnehmer dann nicht zwei Jahre länger arbeiten?

Grund für den Protest gegen die Rente mit 67: Die wahrgenommene Lebenswirklichkeit vieler Menschen sieht anders aus, als es ein nüchterner Beobachter erkennen kann. **Mit 50 zum „alten Eisen“ zu gehören, dieses Gefühl ist in deutschen Unternehmen noch immer weit verbreitet** – allen Diskussionen über den demografischen Wandel zum Trotz. Wie die Einschätzungen der Teilnehmer des Expertendelphis zeigen (siehe „Die Studie Personalentwicklung 2020“), hat dieses Gefühl durchaus eine reale Basis: Altersdiversität ist heute nur in sehr wenigen Unternehmen realisiert, systematische Weiterbildung Älterer existiert kaum (siehe Szenariografiken), und Neueinstellungen sind in der Altersgruppe die absolute Ausnahme. Es gibt noch nicht einmal etablierte Auswahlverfahren, die auf die besondere Situation Älterer zugeschnitten sind.

Ende des Jugendwahns

Dabei sprechen die Ergebnisse unserer Delphi-Studie eine klare Sprache.

Die Studie „Personalentwicklung 2020“

Welches sind die wichtigsten Trends und Themen für die Zukunft der Personalentwicklung, Personalauswahl und Weiterbildung in deutschen Unternehmen?

Zu dieser Frage hat das Institut Futur an der Freien Universität Berlin die Studie „Personalentwicklung 2020“ durchgeführt, in deren Rahmen HR-Experten befragt wurden. Wie bei Delphi-Studien üblich, gab es mehrere Befragungsrunden. Das mehrstufige Vorgehen zielte darauf ab, einen Expertenkonsens zu erreichen, der erfahrungsgemäß eine hohe Zuverlässigkeit und Prognosekraft besitzt. Zunächst befragten die Studien-Autoren 17 Personalentwickler zu ihren Zukunftserwartungen und -befürchtungen. Aus den Antworten erarbeiteten sie 20 Szenarien, die mögliche und plausible zukünftige Entwicklungen beschreiben. In einer zweiten Delphi-Runde legten die Wissenschaftler die Szenarien knapp 500 Experten zur Beurteilung vor. In der dritten Runde dachten die gleichen Experten erneut über die Szenarien und die bisherigen Antworten der anderen Befragten nach. Ausgewertet wurden nur die Antworten der Teilnehmer, die alle Fragen beantwortet haben.

Der Human Resources Manager berichtet in einer dreiteiligen Serie vorab über wichtige Ergebnisse der Studie. Im zweiten Teil der Serie geht es um die Frage, wie sich der demographische Wandel auf die Personalarbeit auswirkt.

Weitere Infos zur Studie:
www.personalentwicklung2020.de

Der Umgang mit dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel gehört zu den wichtigsten Herausforderungen, vor denen das Personalmanagement von Unternehmen bis zum Jahr 2020 steht. Die zentrale Frage lautet: Wie können Unternehmen in einer modernen Wissensgesellschaft innovativ bleiben, wenn die Versorgung mit Wissen, Kenntnissen und Fähigkeiten mit der Zahl der gut qualifizierten Schul- und Universitätsabgänger geringer wird?

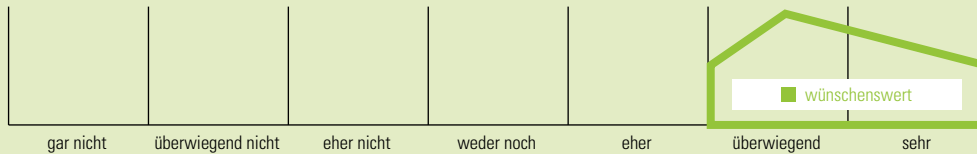
Umdenken ist angesagt. „Weg vom Jugendwahn hin zum ganzheitlichen Karrierebild bis 67“, bringt ein Delphi-Teilnehmer den nötigen Wandel auf den Punkt. Kaum ein Unternehmen wird es sich in Zukunft mehr leisten können, auf die Erfahrungen und das Wissen der über 50-Jährigen zu verzichten. Der damit verbundene Wandel in der HR-Strategie birgt gleichzeitig große Chancen. Richtig angegangen und von der Personalentwicklung systematisch begleitet, kann eine breite Altersdurchmischung nämlich sogar eine Quelle des Erfolgs für die wissensintensiven Unternehmen der Zukunft sein. Die Innovationsforschung weist schließlich schon lange auf die positiven Effekte der sozialen Diversität hin. Und darauf, wie häufig Innovationen gerade dann gelingen, wenn nicht nur explizites Wissen in den Prozess einfließt (das junge Uni-Absolventen mitbringen), sondern auch implizites Erfahrungswissen (die Stärke der „alten Hasen“).

Chance für Innovationen

Viele Unternehmen haben altersgemischte Teams in der Vergangenheit eher als problematisch bewertet, weil man glaubte, dass in Teams mit unterschiedlichen Altersgruppen mehr Konflikte entstehen als in Teams, deren Mitglieder alle in einem ähnlichen Alter sind. Am ehesten wurde ein größerer Altersabstand zwischen dem Projektleiter und den restlichen Teammitgliedern toleriert. Dabei kann eine heterogene Teamzusammensetzung positive Effekte haben. **Ältere und jüngere Mitarbeiter bringen unterschiedliche Wissens- und Erfahrungshintergründe in das Team ein.** Dadurch stehen mehr sowie unterschiedliche Informationen und Perspektiven zur Verfügung. Aufgaben werden so mit mehr Wissen, ausge-

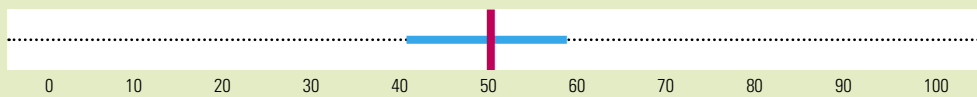
Szenario: „Im Jahr 2020 ist es selbstverständlich, dass sich Fach- und Führungskräfte, die 55 Jahre alt und älter sind, regelmäßig an betrieblichen Weiterbildungen beteiligen. Unternehmen investieren bereitwillig in die Entwicklung dieser Altersgruppe. Die Personalentwicklung macht ihnen spezifische Angebote.“

Wie wünschenswert ist es, dass das Szenario verwirklicht wird?



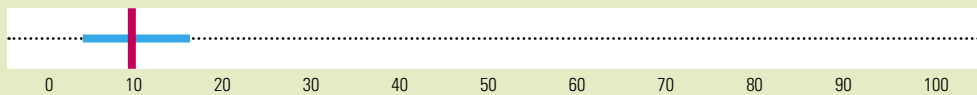
Das Häuschen zeigt den Bereich an, in welchem die mittlere Hälfte der Teilnehmer/innen geantwortet hat. Die Spitze gibt den Mittelwert (Median) an, d. h. 50 Prozent der Antworten lagen darunter und 50 Prozent darüber.

Prognose 2020: In wie viel Prozent der Unternehmen ist das Szenario verwirklicht?



Die rote Linie stellt den Median der Antworten der ersten Runde dar. Der blaue Balken stellt die Streuung dar, das heißt die Hälfte der Teilnehmer/innen hat in diesem Bereich geantwortet.

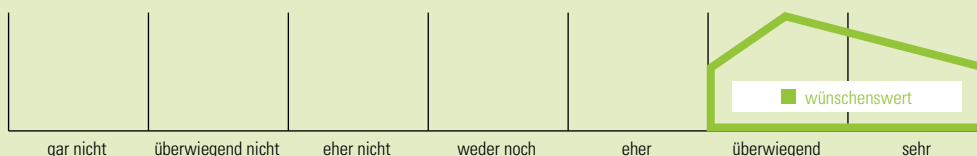
Zum Vergleich: In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute zu?



Die rote Linie stellt den Median der Antworten der ersten Runde dar. Der blaue Balken stellt die Streuung dar, das heißt die Hälfte der Teilnehmer/innen hat in diesem Bereich geantwortet.

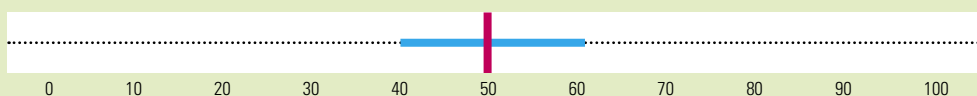
Szenario: „Im Jahr 2020 wird eine breite Altersdurchmischung bei Fach- und Führungskräften die Regel sein. Teams und Projektgruppen werden systematisch so zusammengestellt, dass verschiedene Altersstufen und damit Erfahrungshintergründe vertreten sind.“

Wie wünschenswert ist es, dass das Szenario verwirklicht wird?



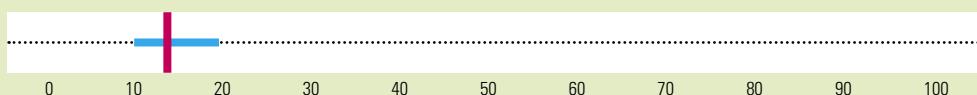
Das Häuschen zeigt den Bereich an, in welchem die mittlere Hälfte der Teilnehmer/innen geantwortet hat. Die Spitze gibt den Mittelwert (Median) an, das heißt, 50 Prozent der Antworten lagen darunter und 50 Prozent darüber.

Prognose 2020: In wie viel Prozent der Unternehmen ist das Szenario verwirklicht?



Die rote Linie stellt den Median der Antworten der ersten Runde dar. Der blaue Balken stellt die Streuung dar, das heißt die Hälfte der Teilnehmer/innen hat in diesem Bereich geantwortet.

Zum Vergleich: In wie viel Prozent der Unternehmen trifft dies heute zu?



Die rote Linie stellt den Median der Antworten der ersten Runde dar. Der blaue Balken stellt die Streuung dar, das heißt die Hälfte der Teilnehmer/innen hat in diesem Bereich geantwortet.

wogener und tiefer bearbeitet, was die Teamleistung verbessern kann.

Damit sich dieser Erfolg altersgemischter Teams einstellen kann, sind aber zwei Punkte zu beachten. Erstens darf der Unterschied nicht zu extrem sein. Sind die Altersabstände und damit die Erfahrungshintergründe sehr unterschiedlich, dann ist ein großer Aufwand nötig, damit die Teammitglieder einander verstehen. Damit sich die positiven Effekte entfalten können, sind auch die Wahrnehmungen und Bewertungen der Altersdiversität entscheidend. Wird die Andersartigkeit der Mitarbeiter von den jüngeren Mitarbeitern oder den älteren Mitarbeitern negativ interpretiert und sogar mit Altersstereotypen belegt („Die Jungen sollen erst einmal etwas lernen“; „Die Alten sind so eingefahren“), so kann sich der Effekt sogar ins Negative umkehren. **Es bilden sich verschiedene Blöcke im Team, und so genannte In- und Out-Group-Mechanismen entstehen** – die In-Group wird positiver und ähnlicher wahrgenommen als sie tatsächlich ist, die Out-Group negativer und unähnlicher als sie tatsächlich ist.

Eine solche Blockbildung vermindert die Teamidentifikation und erschwert die Zusammenarbeit erheblich. Um solche Dynamiken zu verhindern und die Wertschätzung der Diversität zu fördern, müssen insbesondere Teammitglieder, die zum ersten Mal in einem altersheterogenen Team arbeiten, adäquat durch die Personalentwicklung des Unternehmens auf die Teamarbeit vorbereitet werden.

Buntere Karrieremuster

Wenn sich die Personalentwicklung der Zukunft als Katalysator der demografiebezogenen Veränderungen im Unternehmen versteht, so bedeutet das nicht zuletzt für sie selbst einen starken Wandel. In Bezug auf die Altersverteilung werden die Zielgruppen heterogener, Karrieremuster bunter und die Entwicklungsangebote stärker individualisiert. Die in der Delphi-Studie befragten Experten gehen davon aus, dass die Mehrheit der Unternehmen die Zeit der Sonntagsreden hinter sich lässt und die Demographie-Frage jetzt tatsächlich aktiv angehen wird. Auch jenseits des Alters von 50 Jahren werden Entwicklung

und Weiterbildung unserer Studie zufolge eine Selbstverständlichkeit sein (siehe Szenariografiken). Dies betrifft die Bereitschaft der Beschäftigten, solche Angebote wahrzunehmen und einzufordern, aber auch die Einsicht der Unternehmen, dass die Ausgaben für die Personalentwicklung Älterer eine gute Investition sind.

Damit eine solche Kultur des lebenslangen Lernens tatsächlich in den Unternehmen Wirklichkeit werden kann, wird es wichtig sein, **mit weit verbreiteten Mythen und Stereotypen über das Lernen im Alter aufzuräumen**. Hirnforschung und die moderne Alterspsychologie weisen darauf hin, dass die Lernfähigkeit im Alter weit größer ist als lange angenommen. Die Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern werden häufig überschätzt. Die Abnahme von Gedächtnisleistung und Multi-Tasking-Fähigkeit hängt weniger vom erhöhten Lebensalter ab, sondern mehr davon, wie stark eine Person gefordert wird. Entscheidend ist also, ob jemand mit einer anspruchsvollen Beschäftigung konfrontiert wird oder nicht.

Die Personalentwicklung muss sich allerdings darauf einstellen, dass die Variationsbreite der Voraussetzungen einzelner Mitarbeiter mit zunehmendem Alter erheblich größer wird. Das betrifft nicht nur psychische Variablen wie Lernfähigkeit und -motivation, die für einen Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen entscheidend sind, sondern auch die Lernbiografie, also die Lernerfahrungen des Berufslebens. **Unabdingbar für eine erfolgreiche Personalentwicklung Älterer sind daher vorgeschaltete sorgfältige Assessments** der individuellen Ausgangsbasis, zum Beispiel in Form systematischer Lernbiografieanalysen.

Senioren-Assessments

Die Entwicklung von Assessment-Methoden, die auf ältere Fach- und Führungskräfte zugeschnitten sind, gleichzeitig aber die Vergleichbarkeit zu jüngeren Mitarbeitern oder Bewerbern sicherstellen, ist in Zukunft eine Herausforderung für das Personalmanagement. Den Einschätzungen im Expertendelphi zufolge sind solche Verfahren heute so gut wie kein Thema. Das wird sich aber bis zum Jahr 2020 ändern – vor allem in der

Wer hat an der Studie „Personalentwicklung 2020“ teilgenommen?

- **Insgesamt knapp 500 Teilnehmer, ausgewertet wurden die Antworten von 230, die alle Fragen beantwortet haben.**
- **Im Schnitt haben sie etwa zehn Jahre Berufserfahrung im Bereich der Personalentwicklung.**
- **Etwa die Hälfte sind Leiter Personal bzw. Personalentwicklung aus größeren Firmen (ab 10.000 Mitarbeiter).**
- **Ein Drittel sind externe Personalentwicklungsberater, etwa zur Hälfte freiberuflich bzw. in größeren Unternehmensberatungen angestellt.**
- **Die übrigen Teilnehmer beschäftigen sich an Universitäten oder Forschungsinstituten mit dem Thema Bildung in Unternehmen.**

Personalauswahl. Alter und Erfahrung könnten hier sogar zu förderlichen Faktoren werden.

Gerade in Deutschland ist es aber juristisch bedenklich, das Alter von Mitarbeitern und Kandidaten in Personalentscheidungen einzubeziehen. Schließlich dürfen nur solche Personenmerkmale im Auswahlprozess eine Rolle spielen, die eindeutig für den Berufserfolg relevant sind. Wie die Vorteile älterer Bewerber mit denen jüngerer abzuwägen sind (zum Beispiel in Bezug auf Erfahrungswissen und Flexibilität), dürfte nach dem heutigen wissenschaftlichen Stand nur schwer objektiv einzuschätzen sein.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse unseres Expertendelphis, dass das Thema Demografie von den HR-Verantwortlichen in deutschen Unternehmen ernst genommen wird. Viel deutet darauf hin, dass die älteren und erfahrenen Mitarbeiter im Jahr 2020 tatsächlich höchst gefragt sein werden.



Foto: FU Berlin

Dr. Tobias Schröder ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Freien Universität Berlin und führt dort in Kooperation mit Karl Gläs (PfO Partnerschaft), Jens Nachtwei und Carsten Schermuly (beide Humboldt-Universität) das Expertendelphi „Personalentwicklung 2020“ durch.

Ausblick auf Teil 3 dieser Serie:

Teil 3 Nachdem sich Teil 1 dieser dreiteiligen Serie im letzten Heft mit der Zukunft der Personalentwicklung in Unternehmen beschäftigt hat und im aktuellen Heft ältere Mitarbeiter das Thema sind, dreht sich der dritte Teil der Serie in der nächsten Ausgabe um die Sicht der Unternehmen auf die laufenden und erwarteten Veränderungen an Schulen und Hochschulen. Bachelor- und Master-Studiengänge wurden an deutschen Hochschulen nicht zuletzt mit dem Ziel eingeführt, das Studium effizient und praxisorientiert auf die Bedürfnisse der Arbeitgeber auszurichten. Die Ergebnisse des Expertendelphis deuten aber darauf hin, dass viele Personalmanager Verbesserungspotenzial sehen. Sie erwarten, dass es vielen Hochschulabsolventen in Zukunft an Kreativität und einer breit ausgebildeten Persönlichkeit fehlen wird und dass hier neue Aufgaben auf die Personalentwicklung in Unternehmen zukommen. Auch die Ausbildung an deutschen Schulen sehen viele Arbeitgeber kritisch. Sie bereite zu wenig auf die Anforderungen vor, die Unternehmen an angehende Lehrlinge stellen, und vermittelte zu wenige Schlüsselqualifikationen.

Anzeige

- Australia
- Austria
- Belgium
- Brazil
- China
- Denmark
- Estonia
- Finland
- France
- Germany
- Italy
- Latvia
- Lithuania
- Luxembourg
- Netherlands
- Norway
- Poland
- Portugal
- Singapore
- Spain
- Sweden
- Switzerland
- United Kingdom
- USA

Wir wissen nicht, wo Ihr Unternehmen in 10 Jahren steht.
Aber wir wissen, welche Menschen Ihr Unternehmen dann benötigt.
HR Management Consulting.
Weltweit in 25 Ländern. www.mercuriurval.com

Mercuri Urval GmbH ■ Unter den Eichen 5 ■ 65195 Wiesbaden
 Tel: +49 (0) 611 / 23 84-0 ■ E-Mail: wiesbaden.de@mercuriurval.com
 Hamburg ■ Berlin ■ Dresden ■ Düsseldorf ■ Wiesbaden ■ München

Mercuri Urval