

**Universität zu Köln**

**Wirtschafts-, berufs- und sozialpädagogisches Hauptseminar**

Wintersemester 2007 / 2008

Prof. Dr. M. Twardy

**Personalentwicklung in KMU  
Aktuelle Entwicklungen, Europäische Tendenzen  
und Erfahrungen aus dem Handwerk**

*„Aktuelle Trends in der Personalentwicklung:  
Reagieren – Demografischer Wandel und seine  
Auswirkungen auf die Personalentwicklung“*

Hausarbeit eingereicht von:

Kevin Sebastian

Richard-Reuter-Str. 12

56276 Großmaischeid

Telefon: 0177 / 7742614

Matr.-Nr.: 4071875

\* 15. März 1982

6. Fachsemester

Studiengang Wirtschaftspädagogik

Angestrebter Leistungsnachweis im Fach:

Hauptseminar Wirtschaftspädagogik

## **Vorwort**

"Ja, Mister Gray, die Götter meinten es gut mit Ihnen. Aber was die Götter geben, das nehmen sie bald wieder. Sie haben nur ein paar Jahre, in denen Sie wirklich, vollkommen und aus der Fülle leben können. Wenn Ihre Jugend dahingeht, ... werden Sie plötzlich entdecken, dass keine Triumphe ihrer mehr warten, oder Sie müssten sich mit jenen niedrigen Siegen begnügen, die Ihnen die Erinnerung an das Vergangene noch bitterer machen würde als Niederlagen. Jeder wechselnde Mond bringt Sie einem schrecklichen Ziele näher..."

(Oscar Wilde – Das Bildnis des Dorian Gray - 1891)

## **Inhaltsverzeichnis**

- 1 Einleitung – Herausforderung demografischer Wandel
  - 2 Neuausrichtung der Personalakquisition
  - 3 Hindernisse bei der Einstellung älterer Mitarbeiter
  - 4 Kompetenzen, Potentiale und Einsatzgebiete älterer Mitarbeiter
  - 5 Ein Fazit - Handlungsempfehlungen und Werkzeuge
- 

## Literaturverzeichnis

## 1 Einleitung – Herausforderung demografischer Wandel

Finanzierungsprobleme der Sozialversicherungssysteme, Gefahren für den Sozialstaat, keine Aussicht auf gesetzliche Rente für heutige Berufseinsteiger – diese und vergleichbare Schreckensmeldungen liegen trotz aktuellem wirtschaftlichem Aufschwung und sinkender Arbeitslosenquote<sup>(1)</sup> seit Jahren wie ein Stein im Magen der Gesellschaft. Geringe Erwerbsquoten Älterer, eine wachsende Zahl von Vorruheständlern und unzureichende Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte – vor diesen Herausforderungen stehen deutsche Regierung und Wirtschaft. Nicht zuletzt durch die politische Vorgabe „Rente mit 67“ gewinnt das Thema „Demografischer Wandel“ in Unternehmen an Bedeutung. Was unter dem Stichwort „Demografischer Wandel“ diskutiert wird, lässt sich auf eine einfache Aussage reduzieren: die Zahl jüngerer Menschen nimmt stark ab während die Zahl Älterer überproportional zunimmt. Diese Tatsache resultiert aus sinkenden Geburtenraten in Verbindung mit der steigenden Lebenserwartung des Einzelnen.

Neben neuen Herausforderungen für Sozialversicherungsempfänger, stehen auch Unternehmen und Arbeitswelt aufgrund des demografischen Wandels und des technisch-organisatorischen Wandels, der Innovationsdynamik<sup>(2)</sup> und der Globalisierung in der Arbeitswelt vor neuen organisatorischen Aufgaben.

Unternehmen müssen Veränderungen und Innovationen in Zukunft mit zunehmend älteren Mitarbeitern und einer Schrumpfung des Erwerbersonenpotentials begegnen. Der Erhalt des bewährten Erfahrungswissens in Kombination mit dem Nachschub neuen Wissens sowie die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft sind daher entscheidende Aufgaben einer zukunftsorientierten und „demografiefesten Personalpolitik“<sup>(3)</sup>. So muss bereits jetzt berücksichtigt werden, dass mit dem Erreichen der Rente der „Babyboomer-Generation“<sup>(4)</sup> neue Problemfelder für Unternehmen entstehen. Tritt diese Alterskohorte aus Unternehmen aus, droht ein wettbewerbsrelevanter Wissensverlust, wenn Fachwissen und Kundenbindungen „en bloc“ verloren gehen. Auch wenn der Eindruck entsteht, dass dieser Zeitpunkt noch weit in der Zukunft liegt, muss heute gehandelt werden. Erschwert wird dieses Problem besonders dadurch, dass der Abbau von Stellen durch Altersteilzeit oder andere alternative Arbeitsmodelle in den letzten Jahren dazu geführt hat, dass eine starke Dominanz der angesprochenen Babyboomer-Generation entstanden ist. Aus diesem Grund wird es besonders für kleine und mittlere Unternehmen<sup>(5)</sup> (nachfolgend KMU), die in der Regel über weniger materielle, finanzielle und personelle Ressourcen als Großbetriebe

verfügen, notwendig sein, das Potential und die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter stärker zu nutzen. Konsequenzen für den Bereich der Personalentwicklung<sup>(6)</sup>, speziell in KMU sollen nachfolgend analysiert und mögliche Werkzeuge und Instrumente diskutiert werden.

## **2 Neuausrichtung der Personalakquisition**

Für das Handwerk ergeben sich aus dem Rückgang der Bevölkerung und dem sich ändernden Altersaufbau entscheidende Herausforderungen. Die Fortführung der Betriebe und Auswirkungen auf das Arbeitskräftepotential sind als besonders entscheidende Aufgabenbereiche anzuführen.

Durch den demografischen Wandel zeichnet sich eine überproportionale Abnahme junger Arbeitnehmer und damit potentieller Fachkräfte ab. Während heute knapp 4 Millionen Menschen im Ausbildungsalter zwischen 16 und 20 Jahren sind, wird sich diese Zahl im Jahr 2012 auf nur noch 3 Millionen Menschen reduzieren<sup>(7)</sup>. Als Teil der Personalentwicklung hat die Personalbeschaffung dafür zu sorgen, dass Personalbedarfe gedeckt werden. Angesichts hoher Arbeitslosenquoten scheint die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern problemlos möglich zu sein. Doch gerade die sinkende Erwerbstätigenzahl, der demografische Engpass, stellen besondere Herausforderungen.

Für Unternehmen des Handwerks ist es von besonderer Relevanz, den Bedarf an Auszubildenden und Fachkräften sicherzustellen. Das Handwerk muss weiterhin versuchen seinem Ruf als „Ausbilder der Nation“ gerecht zu werden<sup>(8)</sup> und sein Ausbildungspotential weiterhin hoch zu halten.

An dieser Stelle wird aufgrund der Altersverschiebung der Erwerbspersonen in Zukunft ein Nachfrageüberschuss nach jungen, qualifizierten Kräften und Auszubildenden bestehen. Unternehmen, auch solche mit kleinem Personalbeschaffungsbudget, müssen sich als attraktive Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt gegen Wettbewerber und andere Wirtschaftsbereiche präsentieren, um auch in Zukunft im Wettbewerb um „young potentials“ bestehen zu können. Gerade bei KMU sind Pragmatismus und Einfallsreichtum gefragt, sich als interessante Arbeitgeber gegen die Konkurrenz zu behaupten um Schlüsselpositionen langfristig adäquat besetzen zu können. Das eigene Unternehmen muss reizvoll für Nachwuchskräfte auftreten, beispielsweise durch besondere Angebote um Familie und Beruf besser miteinander vereinbaren zu

können. Im Bereich der hochqualifizierten Fachkräfte fällt besonders ins Gewicht, dass auch die Anzahl der Hochschulabsolventen deutlich zurückgeht.<sup>(9)</sup>

Neben dem geburteninduzierten Fachkräftemangel besteht für kleine und mittlere Unternehmen des Handwerks eine zusätzliche Problematik darin, dass sich das Image des Handwerks bei potentiellen Nachwuchskräften verschlechtert hat und das Handwerk häufig nur zweite Wahl ist bei der Ausbildungsplatzsuche ist.<sup>(10)</sup> Hinzu kommt ein Wandel der Ausbildungspräferenzen, der zur Folge hat, dass Jugendliche eher Ausbildungsberufe in anderen Wirtschaftsbereichen bevorzugen, weil Arbeitszeiten und Arbeitsweisen im Handwerk als unbequem betrachtet werden. Es besteht somit sowohl ein quantitatives als auch ein qualitatives Problem.

Ein guter Ansatz, dieser Dynamik entgegenzuwirken ist das Modell des Employer Branding<sup>(11)</sup>, die Profilierung des eigenen Unternehmens als innovativer Arbeitgeber in der Wahrnehmung potenzieller Bewerber sowie seiner Beschäftigten. Es genügt hier nicht, mit kreativen Werbemaßnahmen auf sich aufmerksam zu machen. Gehalt, Flexible Benefits, usw sind als Angebote im Vergleich zu den Wettbewerbern lukrativ zu gestalten.<sup>(12)</sup>

Die Ausbildungsberufe müssen modernisiert und die Ausbildungsinhalte angepasst werden. Weiterhin muss offensiv für eine Ausbildung im Handwerk geworben und die Vielfalt der beruflichen Chancen dargestellt werden. Die Unternehmen haben die Nachwuchsgewinnung noch stärker als bislang als strategische Aufgabe anzugehen um den Fachkräftebedarf in Zukunft zu sichern.<sup>(13)</sup>

Stellenanzeigen sollten so formuliert werden, dass ein breites Spektrum an Bewerberinnen und Bewerbern angesprochen wird, um auch neue, bislang nicht berücksichtigte Bewerbergruppen anzusprechen und bislang nicht berücksichtigte Erwerbspersonenpotentiale zu nutzen.<sup>(14)</sup> Diese „stillen Reserven“ sollen daher auf Basis von Anforderungsprofilen systematisch nach geeignetem Personal durchsucht werden. Bei der Erschließung ungewohnter Bewerbergruppen sollte nicht versäumt werden, örtliche Arbeitsagenturen um Unterstützung zu bitten und mit ihnen zusammen zu arbeiten.

Die Vergegenwärtigung dieser Problematik ist die erste Herausforderung für Unternehmen. Es besteht akuter Handlungsbedarf sich in diesem Bereich zu sensibilisieren<sup>(15)</sup> und das Bewusstsein für die aus dem demografischen Wandel entstehenden Probleme auf dem Personalmarkt zu stärken.

Fest steht, dass eingefahrene Wege im Bereich der Personalrekrutierung verlassen werden und neue Alternativen angedacht werden müssen. Im Einklang mit der Unternehmensstrategie und dem Unternehmensleitbild sollten vorhandene Denkmuster hinterfragt werden um neue Möglichkeiten zu finden, die passenden Kandidaten für das Unternehmen zu gewinnen. Eine weitsichtige Bestandsaufnahme des zukünftigen Fachkräftebedarfs bildet die Grundlage, um selbigen durch eigene Ausbildung decken zu können. Junge Auszubildende werden so in ihren fachlichen und sozialen Kompetenzen gefördert und erhalten eine starke Bindung ans Ausbildungsunternehmen.

Trotz der geschilderten „Verknappung“ junger Bewerber werden Unternehmen auch zukünftig nicht auf die Einstellung junger Mitarbeiter verzichten können. Neben dem Wettbewerb um junge Fachkräfte und Auszubildende, werden Unternehmen einen Teil ihres Mitarbeiterbedarfs zukünftig allerdings auch durch ältere Bewerber von externen Arbeitsmärkten decken müssen.<sup>(16)</sup>

### **3 Hindernisse bei der Einstellung älterer Mitarbeiter**

Die Bereitschaft ältere Arbeitnehmer einzustellen ist bislang jedoch unterschiedlich ausgeprägt.<sup>(17)</sup> Derzeit sind ältere Arbeitnehmer bei Neueinstellungen noch unterrepräsentiert.<sup>(18)</sup> Dies liegt allerdings auch zum Teil daran, dass den Betrieben keine Bewerbungen Älterer vorliegen. Wie bereits angedeutet, sollte versucht werden diese und andere Bewerbergruppen, welche bislang nicht kontaktiert wurden, auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen.

Die mangelnde Bereitschaft ältere Bewerber einzustellen resultiert aus verschiedenen Gründen.<sup>(19)</sup> Hier können zu hohe Gehaltsvorstellungen, und ein starres Kündigungsrecht angeführt werden. Im Kündigungsrecht besteht für einzelne Unternehmen nur ein geringer Spielraum, von arbeitsrechtlichen Auflagen abzuweichen. Im Bereich der Vergütung hingegen besteht die Möglichkeit, sich von dem weit verbreiteten „Senioritätsprinzip“<sup>(20)</sup> abzukoppeln. Alternativ sollte eine leistungsbezogene Vergütung angestrebt werden. Hiermit kann zu hohen Gehaltsvorstellungen bei der Neueinstellung älterer Mitarbeiter entgegen getreten werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit, durch leistungsbezogene Entlohnung Leistungsträger langfristig an das Unternehmen zu binden und zu motivieren. Ein weiterer Hinderungsgrund, ältere Mitarbeiter einzustellen besteht in der Befürchtung, selbige könnten sich schlecht mit der Führung durch jüngere Führungskräfte arrangieren.

Ein Mangel an Fach- oder Fremdsprachenkenntnissen ist nur selten als Hinderungsgrund zu betrachten.<sup>(21)</sup>

Darüber hinaus legen viele Unternehmen großen Wert auf eine ausgewogene Altersstruktur des Unternehmens. Wie zu Beginn der Arbeit dargestellt besteht bei einem hohen Altersdurchschnitt in Unternehmen die Gefahr, Wissen und Potentiale ad hoc zu verlieren, wenn ältere Mitarbeiter aus den Unternehmen ausscheiden. Resultierend daraus versuchen Arbeitgeber ein zu hohes Durchschnittsalter in der Belegschaft zu vermeiden.

Die Gefahr längerer Fehlzeiten oder veralteter Fachkompetenz wird nur gering eingeschätzt.<sup>(22)</sup> Werden bei jüngeren Altersgruppen die Felder Erfahrung, Disziplin und Zuverlässigkeit als Schwächen angesehen, sind die Defizite bei älteren Arbeitnehmern eher in den Bereichen Flexibilität und Mobilität zu finden.<sup>(23)</sup>

Dieser Betrachtung der Kompetenzen soll entsprechend in den Gebieten der Personalentwicklung und der Unternehmenskultur Rechnung getragen werden. Auch für jüngere Mitarbeiter ist es wichtig zu erkennen, welche Rolle ältere Mitarbeiter in Unternehmen spielen, und dass ihnen Wertschätzung und Respekt entgegengebracht wird. Sei es die Identifikation Älterer als „Führungskraft“ und „Wissensträger“ oder schlichtweg die Erkenntnis, dass zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern nicht differenziert wird.

Jedoch scheinen die angeführten Aspekte die Bereitschaft ältere Arbeitnehmer einzustellen noch immer sehr einzuschränken.

Neben externer Rekrutierung kann auch vorhandenes Personal an neue Aufgaben herangeführt werden. Es besteht eine große Auswahl an alternativen Möglichkeiten der Personalbeschaffung. Hierbei müssen sich ältere Mitarbeiter nicht zwangsläufig mit Einstiegspositionen zufrieden geben. Schon bei der Personalbeschaffung<sup>(24)</sup> müssen Unternehmen sich Gedanken darüber machen, zu welchen Investitionen in Bezug auf Nachqualifizierung man bereit ist, um neu erschlossene und hinzugewonnenen Potentiale und Kompetenzen zu nutzen.

#### **4 Kompetenzen, Potentiale und Einsatzgebiete älterer Mitarbeiter**

Vor dem Hintergrund der zunehmend schwierigeren Rekrutierung junger, qualifizierter Arbeitnehmer und des Anstiegens des Durchschnittsalters, steigt der Druck ältere Mitarbeiter länger als bisher zu beschäftigen. Dazu ist die Entwicklung



betrieblicher Strategien für eine altersgerechte Personal- und Arbeitspolitik erforderlich. Diese soll sicherstellen, dass ältere Arbeitnehmer länger im Unternehmen beschäftigt werden können, ihr Know-how weiter im Unternehmen genutzt werden kann und kontinuierlich an jüngere Personen weitergegeben wird. Durch die Bindung des Arbeitskräftepotentials qualifizierter Mitarbeiter und der Sicherung „erfolgskritischen“ Erfahrungswissens kann die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden.<sup>(25)</sup>

Durch die Beschäftigung eingearbeiteter Fachkräfte und der Bindung des Mitarbeiters werden zudem hohe Kosten für Neubesetzungen gespart.

Berücksichtigt man, dass Mitarbeiter dort eingesetzt werden, wo ihre Stärken, Potentiale und Kompetenzen am effektivsten genutzt werden können, stellt sich unter Beachtung der besprochenen Thematik die Frage, wo Potentiale älterer Mitarbeiter zu finden sind und wie diese am effektivsten eingesetzt werden können. Eine Kompetenzinventur stellt hier die Grundlage um Arbeitnehmer an den entsprechenden Plätzen einzusetzen. Kompetenzen müssen entsprechend ermittelt und geprüft werden. Häufig kommt es vor, dass Kompetenzen nicht vollständig genutzt werden und die entsprechende Erfahrung daher unter Umständen nicht vollständig bekannt ist. Dem Monitoring der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten kommt daher eine wachsende Bedeutung zu. Werden Arbeitnehmer an Plätzen eingesetzt, wo sie das beste Ergebnis erbringen können und sich ihre Kompetenzen am ehesten entfalten, dient das neben der Motivation der Arbeitnehmer natürlich auch der Qualitätssteigerung. Es muss das langfristige Ziel sein, erforderliche Kompetenzen zu identifizieren, zu analysieren ob diese im Unternehmen vorhanden sind oder ob sie aufgebaut und effektiv eingesetzt werden können.

Zählt bei jüngeren Altersgruppen vor allem die Flexibilität, aktuelles Fachwissen und Gesundheit zu den Stärken, wird bei älteren Mitarbeitern eher der Bereich Erfahrung, Loyalität, Disziplin und Zuverlässigkeit als besonders ausgeprägt<sup>(26)</sup> angesehen. Gerade dies sind Eigenschaften, die Unternehmen prägen, Teil der Unternehmenskultur<sup>(27)</sup> sind und jüngeren Kollegen Orientierung bieten. Stellen, welche ein erhebliches Maß an Erfahrungswissen erfordern sollten daher hauptsächlich mit älteren Mitarbeitern besetzt werden und somit die Potenziale und Kompetenzen der älteren Mitarbeiter gezielt genutzt werden.

Die alleinige Betrachtung der Kompetenzen und Stärken unter Berücksichtigung des personellen Bedarfs im Unternehmen ist allerdings zu engstirnig. Die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter/innen sind unbedingt zu berücksichtigen und mit den betrieblichen Anliegen in Einklang zu bringen.

Sollen erforderliche Kompetenzen im Unternehmen aufgebaut werden, müssen ältere Mitarbeiter motiviert werden, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Spezielle Weiterbildungsprogramme für ältere Mitarbeiter sind in KMU schwer zu organisieren. Es muss versucht werden, dass Weiterbildungsangebot für alle Altersgruppen interessant zu gestalten um eine vorausschauende und praxisorientierte Lernkultur zu sichern. Auch ältere Mitarbeiter sollen qualifiziert und leistungsorientiert dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu steigern.<sup>(28)</sup> Weiterbildung für ältere Mitarbeiter bedeutet hier nicht eine spezielle Didaktik für Ältere, sondern eine Verknüpfung des Lernens mit der Arbeitstätigkeit. Es ist sicherzustellen, dass Lernen als altersunabhängige Aufgabe angesehen wird und somit die Notwendigkeit lebenslangen Lernens erkannt wird.

Im Bereich der Unternehmenskultur besteht daher die Herausforderung, Beschäftigte für die eigenverantwortliche Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit und damit die Sicherung ihres Arbeitsplatzes zu sensibilisieren. Es ist dabei zu vermeiden, dass älteren Mitarbeitern so genannte „Förderkurse“ angeboten werden. Eine motivierende Ansprache gegenüber älteren Mitarbeitern sollte professionell und fachbezogen erfolgen.<sup>(29)</sup>

Zu berücksichtigen ist, dass sich Investitionen in Humankapital zukünftig leichter amortisieren, da Arbeitnehmer länger beschäftigt werden müssen und dies bei Anreizen an Motivation und Kompetenzen auch wollen. Älteren Arbeitnehmern muss eine Perspektive geboten werden, aufgrund derer ihnen die Weiterbildung als sinnvoll erscheint. Auch wenn Mitarbeiter höheren oder mittleren Alters am Ende ihrer möglichen Karriere stehen, müssen sie auf diese Art weiter motiviert und gefördert werden. Dieses Vorgehen dient der Aufrechterhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer und trägt somit zur Erhöhung der Beschäftigungsquote bei. Beschäftigte müssen darüber hinaus eigenverantwortlich ihre persönlichen Ressourcen (Qualifikation, Kompetenzen) pflegen. In Entwicklungsgesprächen sollte eine Standortbestimmung mit den Mitarbeitern durchgeführt werden. In diesen Entwicklungsgesprächen darf jedoch nicht der Eindruck entstehen, man wolle ältere Mitarbeiter in ihren Kompetenzen einschränken. Auch lernentwöhnte Mitarbeiter müssen wieder an Lernen und Weiterbildung herangeführt werden. Ihnen muss aufgezeigt werden, dass kontinuierliches Lernen bei der täglichen Arbeit hilft und dazu beiträgt Abläufe zu verbessern. Die Bildungs- und Beschäftigungspolitik muss auf die gesamte Erwerbsbiographie gerichtet sein. Diese muss präventiv der Entstehung alterstypischer Defizite und Beschäftigungsprobleme vorbeugen. Ferner ist Lernen abseits von Weiterbildungskursen zu fördern. Bei geringerem Aufwand fällt es

leichter kontinuierlich zu lernen. Nur wenn Lernen – in welcher Form auch immer – zur alltäglichen Praxis wird, bleiben Mitarbeiter lernfähig und lernwillig.

Die Karrieremöglichkeiten für ältere Mitarbeiter sind weiter zu diversifizieren. Es soll deutlich werden, dass man auch mit Mitte 40 noch genug Zeit hat, sich beruflich weiterzuentwickeln, nicht zuletzt aufgrund des erhöhten Renteneinstiegsalters. Für ältere Mitarbeiter aber auch für Arbeitgeber wäre es unbefriedigend, wenn Arbeitszeit einfach „abgesehen“ würde. Unternehmen sollten also Perspektiven bieten, damit sich ein Engagement auch im höheren Alter noch lohnt und nicht die Gefahr der „inneren Kündigung“ besteht!

Nicht zu vernachlässigen ist der Aspekt, dass sich ältere Kunden möglicherweise bei älteren Mitarbeitern besser aufgehoben fühlen, als bei deren jüngeren Kollegen. Diesen wird eventuell fehlende Qualifikation unterstellt, beispielsweise in Bereichen der Beratung sensibler Themen wie altersgerechtes Wohnen.

Auch die Einrichtung von Heimarbeitsplätzen hilft älteren Mitarbeitern weiterhin Teil des Unternehmens zu sein, soweit sichergestellt wird, dass man durch regelmäßige Bürobesuche die soziale Isolation vermeidet. Allgemein ist im Bereich der Unternehmenskultur Sensibilität im Umgang mit den Stamm-Mitarbeitern geboten und diese Maßnahmen der Mitarbeiterbindung zu berücksichtigen.<sup>(30)</sup>

Eine bislang wenig genutzte Möglichkeit ist die Einstellung älterer Mitarbeiter auf „Projektbasis“, also für den beschränkten Zeitraum eines Projektes. Hier sind jedoch die besonderen Ansprüche an die Flexibilität der Bewerber zu berücksichtigen. Besonders vorteilhaft an einer solchen Projektanstellung ist die Sicherstellung des Wissenstransfers, wenn kompetente ältere Mitarbeiter auch über das Rentenalter in dieser Projektform im Unternehmen weiterbeschäftigt werden. Die Gestaltung geht hier von zwei Arbeitstagen pro Woche bis hin zu einem halben Jahr Vollzeitarbeit am Stück<sup>(31)</sup> in Projekten, in denen die älteren Mitarbeiter besondere Kompetenzen einbringen können und auch als Mentoren im Sinne von „Wissens-Austausch on the job“ zur Verfügung stehen.<sup>(32)</sup> Hier sind die besonderen Ausbildungskompetenzen, die Erfahrung und die gewerbe-übergreifenden Kenntnisse älterer Mitarbeiter für die Ausbildung des handwerklichen Nachwuchses zu berücksichtigen, die für einen längeren Zeitraum im Unternehmen sichergestellt sind.

Jedoch sollten solche Projektformen nicht das einzige Werkzeug sein, den Verlust von Fach- und Expertenwissen sowie Kundenbindungen zu vermeiden.

## 5 Ein Fazit - Handlungsempfehlungen und Werkzeuge

Der erläuterten Gefahr des Verlust von Fachwissen soll durch proaktive Planung im Personalbereich entgegen getreten werden. Um den Verlust von Erfahrungswissen zu vermeiden, müssen Unternehmen sich intensiv Gedanken über Rekrutierung, Personalentwicklung und den Umgang mit älteren Mitarbeitern machen. Nur so können sie sicherstellen, rechtzeitig Nachwuchskräfte zu fördern und innovativ zu bleiben. Es sind so genannte „Gefahrenherde“ und erfolgskritisches Wissen zu identifizieren<sup>(33)</sup>, d.h. Funktionen, bei denen aufgrund eines wahrscheinlichen Renteneintritts schneller kritische Fähigkeiten wegbrechen, als neue beschafft werden können.

An diesen Stellen hilft besonders die Kombination der Stärken von Älteren und jüngeren Mitarbeitern welche dazu führt, dass aktuelles technologisches Know-How und langjähriges Wissen über Abläufe und Kunden effektiv kombiniert wird. Bei der Zusammenstellung altersgemischter Teams ist immer zu berücksichtigen, dass sich die Beschäftigten in ihren Kompetenzen ergänzen. Die generationsübergreifende Zusammenarbeit führt verstärkt zu Lerneffekten und fördert die gegenseitige Wertschätzung. Ältere nehmen durch Teamarbeit am technischen Wandel teil, werden mit aktuellen Informationen versorgt und lernen „nebenbei“ (leichter) neue Technologien effektiv am Arbeitsplatz einzusetzen. Wird auf diese Weise ein optimaler Austausch und ein strukturierter Wissenstransfer sichergestellt, umgeht man einen ungleich höheren Aufwand, verlorenes Wissen und verlorene Kundenbindung wiederzuerlangen oder neu zu erarbeiten.

Gerade in Bereichen von Fachwissen und Kundenbindungen die nicht explizit festgehalten oder dokumentiert werden können, bieten sich Mentoring oder Expertenforen älterer Mitarbeiter an, um innovationsschädigenden Wissensverlust zu vermeiden und ältere Mitarbeiter mit der neuen Aufgabe der Weiterbildung junger Kollegen zu motivieren.

Voraussetzung ist die Bereitschaft älterer Mitarbeiter, über Jahre erworbenes Wissen an andere weiterzugeben. Hierzu sollte das Unternehmensklima ermutigend Einfluss nehmen. Es darf nicht der Eindruck entstehen, Wissensabfrage diene dazu, Lücken zu identifizieren, sondern dazu Erfahrungen einzuholen. Das paarweise Zusammenarbeiten von Ausscheidern und Stellennachfolgern führt zu einer wirkungsvollen Kombination der Stärken jüngerer und älterer Mitarbeiter, woraus schneller bessere Ergebnisse resultieren.

Altersgemischte Teams erfordern eine umfassende Koordination.

Eine weitere Herausforderung an Unternehmen ist die Verdeutlichung der zukünftigen Marktanforderungen. Es muss analysiert werden, ob diese Herausforderungen und Ziele mit der aktuellen Belegschaft bewältigt werden können. Die Sicherung und Weiterentwicklung der Humanressourcen ist gerade im Handwerk von entscheidender Bedeutung. Die aktuelle und zukünftige Altersstruktur muss analysiert werden um zu erkennen, ob aus ihr Handlungsdruck entsteht.<sup>(34)</sup> Es müssen gezielte Gespräche mit Stellennachfolgern geführt werden um die Übergabe von Daten und Unterlagen sicherstellen zu können. Zuvor müssen jene Fachkräfte identifiziert werden, deren Ausscheiden ein entsprechendes Vorgehen erfordert.

Neben solchen alternativen Karrierewegen besteht die Möglichkeit, ältere Mitarbeiter gemäß ihrer körperlichen und geistigen Fähigkeiten einzusetzen. Dies ist eine besondere Herausforderung für KMU des Handwerks, da deren Flexibilität in diesem Bereich sehr eingeschränkt ist. Eine Reduzierung der Arbeitszeit einhergehend mit Reduzierung der Bezüge stellt eine große Herausforderung an den „Personalsbereich“ kleiner und mittlerer Unternehmen. Nicht weniger problematisch darf die Installation von „Schonarbeitsplätzen“ angesehen werden, da die hierfür erforderlichen Positionen oftmals nicht vorhanden sind.

Als besonders wichtig muss der Bereich der Motivation besonders älterer Mitarbeiter und deren Wertschätzung angesehen werden. Hier stellt sich eine neue Herausforderung an den Bereich der Unternehmenskultur. Nicht zuletzt durch den Anstieg des Renteneintrittsalters, ist es unabdingbar, Mitarbeiter über ihre gesamte berufliche Laufbahn zu motivieren. Rotation und Tätigkeitswechsel dienen der Motivation, da älteren Mitarbeitern fachliche Perspektiven geboten werden und die Möglichkeit besteht körperlich anstrengende Arbeiten mit weniger anstrengenden Arbeiten zu kombinieren, somit Belastungen zu reduzieren und ressourcenschonenderen Personaleinsatz zu bieten.

Die Bereitschaft ältere Mitarbeiter einzustellen muss in Zukunft zunehmen. Hier muss von dem „Generalverdacht“<sup>(35)</sup> abgerückt werden, ältere Mitarbeiter seien schwerer zu integrieren. Zweifelsohne gibt es altersbedingte Schwächen, die sich nicht leugnen lassen, andererseits verfügen insbesondere ältere Arbeitnehmer über Kompetenzen, die bei jüngeren Arbeitnehmern weniger ausgeprägt sind. Vom so genannten „Defizitmodell“ welches suggeriert, dass Ältere weniger leistungsfähig, kaum lernfähig und nicht belastbar seien, muss hier dringend abgerückt werden. Die Ansicht, dass Altern schicksalhaft und mit dem Verlust von Fähigkeiten verbunden ist, muss überwunden werden. Die positive Einstellung gegenüber dem Leistungsvermögen älterer Beschäftigter ist zu stärken. Im Rahmen dieses

umfassenden Umdenkens soll deutlich werden, dass Unternehmen auch mit älteren Belegschaften selbst auf hochturbulenten Märkten erfolgreich sein können, und hierzu nicht ausschließlich eine junge Belegschaft erforderlich ist. Um die Motivation älterer Mitarbeiter hoch zu halten, bedarf es dem entsprechenden Vorgehen im Bereich der Unternehmenskultur. Respektvoller Umgang gerade durch Vorgesetzte ist unerlässlich und zeigt auch jüngeren Arbeitnehmern, dass sie in Zukunft in einem Unternehmen arbeiten werden, in dem achtungsvolle Umgangsformen gepflegt werden.

Ansatzpunkt ist die Unternehmensstrategie, da von ihr abgekoppelte Personalstrategien und Aktivitäten zum Thema Demografie schwer umzusetzen sind.<sup>(36)</sup> Die erläuterte Herausforderung sollte als Chance und nicht als Bedrohung angesehen werden. Ein altersgemischtes Team kann durchaus Höchstleistungen erreichen und der demografische Wandel offenbart gerade im Handwerk neue Chancen. Ältere Menschen verfügen in der Regel über höhere Einkommen und Ersparnisse. Sie beanspruchen aufgrund der im Alter geänderten Bedarfslagen auch stärker handwerkliche Leistungen, wie altersgerechtes Wohnen oder andere individualisierte Produkte. Die Nachfrage nach Leistungen aus einer Hand wird steigen, da ältere Kunden üblicherweise möglichst wenig Koordinationsaufwand betreiben wollen. Das Handwerk sollte also den demografischen Wandel dazu nutzen, neue Märkte zu erschließen und nachhaltige Leistungen anzubieten, die auf die Bedürfnisse älterer Menschen zugeschnitten sind.

Die Beschäftigten und die Führungskräfte, als wichtigste Promotoren und Vorbilder der Unternehmenskultur, sind umfassend über die Problematik und die gewählte Vorgehensweise zu informieren und in die Maßnahmen einzubinden. Alle Mitarbeiter werden beim Thema Demografie beteiligt, ihnen wird erläutert wie die Maßnahmen den Unternehmenserfolg sichern sollen und was entscheidend für den Erfolg der Aktivitäten ist. Maßnahmen nur für Ältere machen keinen Sinn, da eine Vielzahl der Maßnahmen langfristige Auswirkungen hat. KMU sollten Kooperationspartner und den Austausch zu anderen Unternehmen suchen, um Erfahrungen zu sammeln und „globalere“ Lösungen und Maßnahmen in Kooperation mit anderen Unternehmen zu realisieren.

Für KMU liegt eine weitere Herausforderung darin, die Unternehmensnachfolge zu sichern. Nicht nur abhängig Beschäftigte werden in Zukunft weniger, auch die Zahl der potentiell Selbstständigen wird in den kommenden Jahren sinken, sodass sowohl Neugründung als auch Übernahmen vorhandener Unternehmen gefährdet sind. Es bedarf also auch hier zusätzlicher Aktivitäten um negative Konsequenzen

zu vermeiden. Die Anreize zur Selbstständigkeit müssen zukünftig weiter erhöht werden.

Selbstverständlich sind die Handlungsempfehlungen und auszugebenden Ziele unternehmensspezifisch zu betrachten. Es gibt keine Universallösung oder Patentrezepte, die bei jedem Unternehmen gleichermaßen effektiv funktionieren. Die hier genannten Lösungen und Ideen sind individuell einzusetzen. Gemeinsam ist lediglich, dass die Maßnahmen auf die Zukunft hinaus zielen und daher klare, präventive und zielführende Entscheidungen mit Weitblick zu treffen sind.

Die Beschäftigung mit dem demografischen Wandel sollte keine revolutionären Folgen für das Unternehmen haben. Bewährte Instrumente, Stärken und Kompetenzen können um die speziellen Herausforderungen ergänzt werden. Auf vielen Dingen wird man aufbauen können, in anderen Bereichen wird man komplettes Neuland betreten müssen – dies sollte in der vorliegenden Arbeit deutlich werden.

## Literaturverzeichnis

BELLMANN, LUTZ / KISTLER, ERNST / WAHSE, JÜRGEN: Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. In: Bundesagentur für Arbeit, IAB Kurzbericht – Ausgabe Nr. 21 / 11.10.2007

BIELIGK, CHRISTINE / HEINSBERG, TANJA: Personalentwicklung in Handwerksbetrieben. Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk, Köln 2007.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (Monatsbericht Januar 2008): Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland. <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/000000/html/start/monat/aktuell.pdf> . Zugriff am 15.01.2008

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES: Produktiv und innovativ im demografischen Wandel – Wege zur zukunftsfesten Personalpolitik. München 2007.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE: Ratgeber Demografie – Tipps und Hilfen für Betriebe. Institut für Organisationskommunikation, Berlin 2007

CAPGEMINI CONSULTING: Demografische Trends 2007 – Analyse und Handlungsempfehlungen zum Demografischen Wandel in deutschen Unternehmen.

DRUMM, HANS JÜRGEN (2004) : Personalwirtschaft. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg.

EU-KOMMISSION (6. Mai 2003) : [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm). Zugriff am 04.02.2008

HERR, MONIKA (2007) : Instrumente für eine strategische Personalentwicklung. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.

JUNG, HANS (2004): Personalwirtschaft. 6. Auflage

KAVEN, MARENA-NATHALIE / STEMANN, MARIE-CHRISTINE: Das Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen. In: FIR+IAW – Unternehmen der Zukunft 4/2005, Seite 5-8

LESSER, ERIC. / HAUSMANN, CARSTEN / FEUERPEIL, STEFFEN: Die Herausforderungen des demografischen Wandels. In: IBM Business Consulting Services

OECHSLER, WALTER A. (2006): Personal und Arbeit. 8.Auflage

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS: Demografischer Wandel – Chancen und Herausforderungen für das Handwerk. Berlin 2007.



- 
- (1) Bundesagentur für Arbeit (Monatsbericht Januar 2008): Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland - Seite 6 – Zugriff am 15.01.2008 <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/000000/html/start/monat/aktuell.pdf>
- (2) Bieligk, C. / Heinsberg, T.: Personalentwicklung in Handwerksbetrieben, S.1
- (3) Glos, M.: Ratgeber Demografie, S.2
- (4) Der Verfasser: Die im Zeitraum von 1955 bis 1965 Geborenen geburtenstarken Jahrgänge werden von Statistikern als „Baby-Boomer“ bezeichnet
- (5) EU-Kommission: KMU-Definition. 6. Mai 2003 Zugriff am 04.02.2008 [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm)
- (6) Drumm, H.J., S. 400: „Personalentwicklung ist unter Beachtung individueller Ziele die Veränderung von Werthaltungen sowie insbesondere die Erweiterung und Verbesserung aller derjenigen Kenntnisse und Fähigkeiten des Personals, die in der Unternehmung zur Verfolgung der Unternehmensziele gegenwärtig oder zukünftig genutzt werden können.“
- (7) Institut für Organisationskommunikation (2007): Ratgeber Demografie, S.5
- (8) Zentralverband des deutschen Handwerks (2007): Demografischer Wandel – Chancen und Herausforderungen für das Handwerk, S.6
- (9) Capgemini Consulting (2007) : Demografische Trends 2007 – Analyse und Handlungsempfehlungen zum Demografischen Wandel in deutschen Unternehmen, S.10
- (10) Bieligk, C. / Heinsberg, T.: Personalentwicklung in Handwerksbetrieben, S.2
- (11) Capgemini Consulting (2007) : Demografische Trends 2007, S.8 ff
- (12) Capgemini Consulting, ebenda, S.10
- (13) Zentralverband des deutschen Handwerks (2007): Demografischer Wandel – Chancen und Herausforderungen für das Handwerk, S.7
- (14) Neue Erwerbspersonenpotentiale, welche erkannt werden sollten, setzen sich beispielsweise zusammen aus Frauen nach der Familienphase, Personen die weniger arbeiten als sie wollen, Arbeitskräfte in „Warteschleifen“ im Bildungssystem, unfreiwillig vorzeitig aus dem Erwerbssystem Ausgegliederte, Arbeitslose, Migranten, Ältere
- (15) Kaven, M.N. / Stemann, M.C.: Das Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen, S. 7
- (16) Capgemini Consulting (2007) : Demografische Trends 2007, S.5
- (17) Capgemini Consulting, ebenda, S.11
- (18) Bellmann, L. / Kistler, E. / Wahse, J.: Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen, S.4
- (19) Capgemini Consulting (2007) : Demografische Trends 2007, S.11
- (20) Der Verfasser: Entlohnungs-Rangfolge, die sich aufgrund des Alters ergibt, unabhängig von anderen Kriterien wie beispielsweise der Leistung
- (21) Capgemini Consulting (2007) : Demografische Trends 2007, S.11
- (22) Capgemini Consulting, ebenda, S.12, Abb. 11
- (23) Capgemini Consulting, ebenda, S.14
- (24) Jung, H., S. 5: „Die Personalbeschaffung befasst sich mit der Beseitigung einer personellen Unterdeckung nach Anzahl (qualitativ), Art (quantitativ), Zeitpunkt und Dauer (zeitlich) sowie Einsatzort (örtlich). Eine Verbesserung der Beschaffung hat zum Personalmarketing geführt. Ähnlich dem Produktmarketing wird durch Werbung und Public Relations das eigene Unternehmen dem potenziellen Bewerber angepriesen.“
- (25) Institut für Organisationskommunikation (2007): Ratgeber Demografie, S.2
- (26) Capgemini Consulting (2007) : Demografische Trends 2007, S.12
- (27) Jung, H., S. 22: „Unter Unternehmenskultur wird die Gesamtheit von gemeinsamen Werten und Normen verstanden, die sich in organisationalen Handlungsweisen und Symbolen konkretisieren. Das Unternehmen gewinnt ein unverwechselbares Profil, das fiktiv mit den Worten „Stil des Hauses“ oder „Betriebsklima“ umschrieben wurde. Es umfasst die verschiedenen Interaktionen der Mitarbeiter nach innen und nach außen.“
- (28) Institut für Organisationskommunikation (2007): Ratgeber Demografie, S.30
- (29) Institut für Organisationskommunikation, ebenda, S.31
- (30) Capgemini Consulting (2007) : Demografische Trends 2007, S.10
- (31) Lesser, E. / Hausmann, C. / Feuerpeil, S.: Die Herausforderungen des demografischen Wandels, S.5
- (32) Institut für Organisationskommunikation (2007): Ratgeber Demografie, S.26
- (33) Capgemini Consulting (2007) : Demografische Trends 2007, S.8
- (34) Institut für Organisationskommunikation (2007): Ratgeber Demografie, S. 11
- (35) Capgemini Consulting (2007) : Demografische Trends 2007, S.21
- (36) Institut für Organisationskommunikation (2007): Ratgeber Demografie, S. 50
-