



PIA

Personalmanagement: interkulturell und altersgerecht

Zusammenfassung der Befragungsergebnisse

Prof. Dr. Josef Schmid
Dr. Harald Kohler
Stewart Gold

Institut für Politikwissenschaft, Universität Tübingen

Norbert Kreuzkamp

ACLI Selbsthilfewerk, Stuttgart



1 Hintergrund des Projektes „PIA – Personalmanagement: interkulturell und altersgerecht“

Wie die Bundesrepublik Deutschland generell befindet sich auch Baden-Württemberg in einer Phase des demografischen Wandels, der unmittelbare Auswirkungen auf die Struktur der Erwerbspersonen hat und darüber Einfluss auf die Unternehmen und die betrieblichen Arbeitsbeziehungen nimmt. Ältere Arbeitnehmer/innen werden vor diesem Hintergrund zukünftig als Humanressource an Bedeutung für die Unternehmen gewinnen und damit eine wirtschaftliche Rahmenbedingung für die Unternehmen setzen. Aufgrund der bislang in ausreichendem Maße verfügbaren Fachkräfte wurde der demografische Wandel von den Unternehmen in der Vergangenheit eher als ein schleichender Prozess und nicht als ein akutes Problem wahrgenommen. In naher Zukunft wird sich dies allerdings ändern, wenn weniger junge und deutlich mehr ältere Menschen das Hauptkontingent des Arbeitskräftepotenzials in Deutschland und Baden-Württemberg stellen werden (dazu u.a. Bäcker 2009, Behrend 2005, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2008, Hans-Böckler-Stiftung 2009, Schmid 2005). Dies gilt auch für Migranten/innen, die im Vergleich zu den Deutschen immer noch eine jüngere Bevölkerungsgruppe darstellen, und für ältere Migranten/innen, die eine niedrigere Beschäftigungsquote aufweisen (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005: 232, 236).

Um eine Sensibilisierung für die Gruppe der älteren Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund bei den Personalverantwortlichen vor dem Hintergrund des demographischen Wandels zu bewirken, nutzte das dual angelegte Forschungs- und Sensibilisierungsprojekt „Personalmanagement: interkulturell und altersgerecht (PIA)“ sozialwissenschaftliche Analyseverfahren. Im Rahmen dieser sozialwissenschaftlichen Analyse wurde versucht, den beiden Aspekten ‚Beschäftigte mit Migrationshintergrund‘ und ‚Altersperspektive‘ nachzugehen und damit zugleich die klassische betriebswirtschaftliche Personalentwicklungsperspektive um die interkulturelle Dimension (Diversity) zu erweitern.

2 Befragungsergebnisse des Projektes „Personalmanagement: interkulturell und altersgerecht – PIA“

Im Rahmen des Projektes wurden neben einer Online-Befragung, an der sich Personalverantwortliche von 182 Unternehmen überwiegend aus dem produzierenden Gewerbe beteiligten, 14 Experteninterviews mit Personalverantwortlichen von Unternehmen und ergänzend mit einem älteren Beschäftigten mit Migrationshintergrund in 13 Unternehmen durchgeführt. Die Fragen der Online-Befragung bildeten den Ausgangspunkt für die Fragen des Interviewleitfadens der Expertenbefragung, die für eine differenzierte und detaillierte Deskription und Analyse von individuellen Meinungen und als Grundlage für die Entwicklung von Handlungsstrategien besonders geeignet war.

Bei den befragten 13 Unternehmen handelte es sich nach der EU-Definition überwiegend um kleine und mittlere Unternehmen mit einer Beschäftigungsgröße von unter 250 Beschäftigten und einem Umsatz von unter 50 Mio. Euro. Die befragten Unternehmen mit Schwerpunkten im Bereich der Nahrungs- und Genussmittelindustrie, der Erbringung von sonstigen Dienstleistungen und dem metallverarbeitenden Gewerbe, stellten im Hinblick auf die Wirtschaftszweige einen repräsentativen Querschnitt dar. In allen befragten Unternehmen erfolgte die Entlohnung nach Tarifvertrag bzw. einer Orientierung an einem Tarifvertrag. Insbesondere die größeren Unternehmen sahen zu dieser tariflichen Entlohnung zusätzlich noch Erfolgsbeteiligungen in Form von Prämien bzw. Zulagen vor. Darüber hinaus besaß die Mehrheit der befragten Unternehmen mit einem Betriebsrat eine betriebliche Interessenvertretung. Das Durchschnittsalter in den befragten Unternehmen, das in Abhängigkeit vom Unternehmensalter und vom Wirtschaftszweig gesehen werden muss, variierte in einer großen Bandbreite zwischen 30 bis 45 Jahren.

Der demografische Wandel und sein langsamer prozesshafter Verlauf ist ein Grund dafür, dass sich die Unternehmen in Baden-Württemberg derzeit noch nicht sehr intensiv mit seinen Folgen beschäftigen. Darüber hinaus trug die Wirtschafts- und Finanzkrise und ihre Folgen dazu bei, dass sich der Prozess zeitlich verzögerte, da unternehmensseitig die Bewältigung der Wirtschafts- und Finanzkrise, bei den davon betroffenen Unternehmen, zunächst im Vordergrund stand. Die im Rahmen der Expertenbefragung befragten Unternehmen waren von der Wirtschafts- und Finanzkrise in einem recht

unterschiedlichen Maß betroffen. Ihre Betroffenheit reichte von ‚nicht betroffen‘ bzw. ‚kaum betroffen‘ bis ‚sehr stark betroffen‘. Die starke Betroffenheit konzentrierte sich dabei auf die Unternehmen des Anlage- und Maschinenbaus und des metallverarbeitenden Gewerbes. Mittelfristig ist davon auszugehen, dass die von der Wirtschafts- und Finanzkrise betroffenen Unternehmen und die für sie daraus resultierenden Folgen rasch überwinden werden können. Danach wird der demografische Wandel auch bei diesen Unternehmen in Baden-Württemberg stärker ins Blickfeld rücken. Mitunter geschieht dies auch durch den postulierten „Fachkräftemangel“. Dieser wird im Hinblick auf Stellenbesetzungsprobleme seitens der Unternehmen nicht nur für den Bereich der Hochqualifizierten und/oder für den technisch-naturwissenschaftlichen Bereich, sondern für viele weitere Berufsgruppen befürchtet. Zukünftig wird sich tendenziell das Problem des Fachkräftemangels, worauf berufsstatistische Analysen und Befragungen hinweisen, vergrößern. Die im Rahmen des Projektes direkt befragten Unternehmen sehen derzeit keinen Mangel an Fachkräften. Im Vergleich dazu schätzen die im Rahmen der Online-Erhebung befragten Personalverantwortlichen die Personalgewinnung sowohl für das eigene Unternehmen wie auch für die eigene Branche als schwierig ein. Aus diesem Grund dürfte es bei dem jüngst wieder verstärkt postulierten Fachkräftemangel eher um ein Wahrnehmungsphänomen regionaler Art bzw. ein auf einzelne Berufsbilder beschränktes Phänomen handeln, da die Unternehmen kurzfristig aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise wohl keine Personalprobleme zu erwarten haben. Außerdem lassen sich seitens der Unternehmen durch ein Umdenken im Einstellungsverhalten und eine proaktive Umstellung der Personalpolitik im Hinblick auf ältere Arbeitnehmer/innen mit und ohne Migrationshintergrund umfangreiche Beschäftigungspotenziale erschließen, um dem Fachkräftemangel aktiv entgegenzuwirken.

Die gewonnenen Erhebungsergebnisse aus der Online-Befragung als auch aus der Expertenbefragung deuten darauf hin, dass sich die Altersgrenze für ältere Arbeitnehmer/innen nach den Einschätzungen der Befragten auf über 50 Jahre verschoben hat. So wird u.a. die im Rahmen von PIA entsprechend dem Altersatlas (vgl. Bangali/Schmid o.J.b: 8) als Altersgrenze für „ältere Arbeitnehmer/innen“ verwendete Definitionsgrenze von 45 Jahren von 48,7 % der befragten Unternehmen als geeignet angesehen (vgl. Kreuzkamp 2009: 54, Kreuzkamp 2010: Nr. 6 Stichwort: Ältere Beschäftigte mit/ohne Migrationshintergrund).

Die sukzessive Erhöhung des Renteneintrittsalters stellt die Unternehmen im Land langfristig vor neue Herausforderungen bei der Beschäftigung von älteren Mitarbeiter/innen. Insbesondere bei der längeren Beschäftigung von Mitarbeiter/innen mit stark beanspruchenden manuellen Arbeitstätigkeiten werden seitens der Unternehmen Probleme gesehen. Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen über das derzeitige Renteneintrittsalter ist für die Unternehmen deshalb nur mit einigen Einschränkungen vorstellbar.

Zur Förderung der betrieblichen Arbeitsfähigkeit, insbesondere auch von älteren Arbeitnehmer/innen, sind in den befragten Unternehmen neben Arbeitsschutzmaßnahmen und der alters- und körpergerechten Arbeitsplatzgestaltung mittlerweile Gesundheitsfördermaßnahmen weit verbreitet und zum Teil auch schon Standard. Ihr jeweiliger Stellenwert, ihr Umfang und ihre Verbreitung im Unternehmen hängen von der Größe des Unternehmens und den Möglichkeiten ihrer Finanzierung sowie von dem Beteiligungsinteresse der Beschäftigten ab.

Ältere Arbeitnehmer/innen finden bei Neueinstellungen zum Teil auch aus demografischen Gründen (Altersstruktur der Belegschaft) oftmals keine Berücksichtigung. Obwohl dem Personalauswahlelement „Lebensalter“ bzw. „jugendliches Alter“ seitens der Personalverantwortlichen als Auswahlkriterium nur ein geringer Stellenwert eingeräumt wird, wie die Online-Befragung des Projektes zeigt (vgl. Kreuzkamp 2009: 66, Kreuzkamp 2010: Nr. 16/17 Personalgewinnungskriterien), stehen immer noch jüngere Arbeitnehmer/innen im Zentrum personalpolitischer Strategien der Unternehmen. Bei einigen der direkt befragten Unternehmen, insbesondere bei den kleineren Unternehmen, ist aber ein Umdenken beim Einstellungsalter – auch wegen der Alterung der Belegschaft selbst – zu erkennen. Bei Neueinstellungen ist deshalb erst mittel- und langfristig mit einer personalpolitischen Veränderung beim Einstellungsalter der Unternehmen zu rechnen. Eine, für die Kommunikation am Arbeitsplatz, ausreichende Beherrschung der deutschen Sprache stellt für die direkt befragten Unternehmen ein zentrales betriebliches Kriterium für die Einstellung von Bewerber/innen mit Migrationshintergrund dar.

Als ein Konzept der Unternehmensführung zielt Diversity Management auf den produktiven Umgang mit der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter/innen im Unternehmen in Bezug auf Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion, Behinderung und sexuelle Orientierung ab. Mit dem Konzept sollen die Verschiedenheit (Diversität) der Mitarbeiter/innen und ihre sich gegenseitig ergänzenden Potenziale produktiv für das

Unternehmen genutzt werden. In den direkt befragten Unternehmen ist das Diversity Management als Unternehmenskonzept nur wenig verbreitet bzw. es erfolgt selbst in Großunternehmen mit internationaler Ausrichtung keine aktive Anwendung des Konzeptes. Nach unserer Online-Befragung halten allerdings 65,9 % – fast zwei Drittel – der befragten Personalverantwortlichen Diversity Management für „sehr wichtig“ oder „wichtig“. Ein knappes Viertel (24 %) kann erste Ansätze dazu im eigenen Unternehmen ausmachen, wie z.B. bei der Einstellung, wobei Nationalität, Geschlecht und Alter keine Rolle spielen, sondern nur die Qualifikation (vgl. Kreuzkamp 2009: 69 u. Kreuzkamp 2010: Nr. 22. Diversity Management). Voraussetzung für eine offensive Umsetzung bzw. Anwendung eines Diversity Management-Konzeptes in den Unternehmen wäre jedoch die Erfassung spezifischer Kompetenzen von Migranten/innen (z.B. Sprachkenntnisse) bzw. der Migrationshintergrund der Beschäftigten. Diese werden in den befragten Unternehmen bislang nicht systematisch erfasst bzw. führen zu einem hohen Erfassungsaufwand für die Unternehmen. Eine gezielte Gewinnung von Daten und Informationen sowie eine entsprechende statistische Auswertung zur Umsetzung von personalpolitischen Maßnahmen, durch die Personen mit Migrationshintergrund besser integriert und ihre Potenziale genutzt werden können, dürfte allerdings nicht ohne datenschutzrechtlichen Einschränkungen durchführbar sein.

Die betriebliche Weiterbildung besitzt für alle befragten Unternehmen einen hohen Stellenwert. Sie findet selbst in kleineren Unternehmen umfangreich statt und trägt entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Der Zugang zur betrieblichen Weiterbildung erfolgt in den befragten Unternehmen, insbesondere im Hinblick auf das Alter der Beschäftigten, ohne Beschränkungen. Bei den Beschäftigten der befragten Unternehmen besteht eine große Bereitschaft zur Weiterbildung. Die Bereitschaft zur Weiterbildung hängt vom Qualifikationsniveau der Beschäftigten ab. Sie nimmt mit zunehmendem Qualifikationsniveau zu. Am geringsten ist die Bereitschaft zur Weiterbildung bei den unqualifizierten Beschäftigten. Die Weiterbildungsbereitschaft bzw. die Lernbereitschaft ist nicht vom Alter der Beschäftigten abhängig, wobei eine Tendenz zur Abnahme im Alter vorhanden ist, sondern vielmehr von anderen Faktoren, wie z.B. der Personalstruktur des Unternehmens. Der Umfang und die Formen der Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahmen variieren stark nach Unternehmensgröße, Wirtschaftszweig, Qualifikationsstruktur der Beschäftigten sowie der Gewichtung der Weiterbildung durch die Unternehmen selbst. Die Weiterbildungsmaßnahmen der befragten Unternehmen sind

in der Regel breit gefächert, sehr unternehmensspezifisch, transfer- und arbeitsplatzorientiert ausgerichtet und nur in einem sehr geringem Maße auf bestimmte Beschäftigtengruppen zugeschnitten.

3 Schlussfolgerungen und Handlungsmöglichkeiten

Mit der raschen Überwindung der Finanz- und Wirtschaftskrise im Laufe des Jahres 2010 ist der demografische Wandel wieder ins Blickfeld der Unternehmen und ihrer Unternehmenspolitik geraten, denn in sehr naher Zukunft werden weniger junge und deutlich mehr ältere Menschen das Hauptkontingent des Arbeitskräftepotenzials in Baden-Württemberg stellen. Ältere Arbeitnehmer/innen werden zukünftig als Humanressource für die Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Aber auch Arbeitnehmer/innen mit Migrationshintergrund werden vor dem Hintergrund der Migrationsgeschichte des Landes eine höhere Aufmerksamkeit seitens der Unternehmen erfahren, denn Baden-Württemberg besitzt mit 25,3 % (2007) den höchsten Bevölkerungsanteil an Personen mit Migrationshintergrund aller Flächenbundesländer (vgl. Lehmann/ Wapler 2009: 13 ff.).

Nach wie vor bestehen deutliche Beschäftigungsdefizite bei den älteren Arbeitnehmer/innen in Baden-Württemberg. Um diese Beschäftigungsdefizite abzubauen und den demografischen Wandel vonseiten der Unternehmen proaktiv anzugehen, bedarf es u.a. eines Paradigmenwechsels in der betrieblichen Personalpolitik im Hinblick auf die Bewertung des Leistungspotenzials von älteren Mitarbeiter/innen und einer zielgerichteten und kohärenten Alterspolitik der Unternehmen, die sich in praktischen Handlungskonsequenzen auswirken.

Ältere Arbeitnehmer/innen, wie die direkte Befragung und die Online-Erhebung des Projektes zeigten, werden von den Unternehmen in Baden-Württemberg hochgeschätzt. Sie werden nicht als weniger leistungsfähig, sondern als ‚anders‘ leistungsfähig gegenüber Jüngeren wahrgenommen (vgl. zu den Unterschieden in der Leistungsfähigkeit zwischen jüngeren und älteren Personen u.a.: Stapf 2010). Außerdem verlaufen die Altersprozesse der Beschäftigten recht individuell. Bei Neueinstellung erhalten jüngere Arbeitnehmer/innen, teils auch aus demografischen Gründen heraus, trotz der Hochschätzung für ältere Arbeitnehmer/innen, dennoch den Vorzug durch die Unternehmen. Aus diesem Grunde ist einerseits eine Sensibilisierung für das Ressour-

cenpotenzial älterer Beschäftigter mit und ohne Migrationshintergrund bei den Unternehmen weiterhin erforderlich. Andererseits muss die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen mit und ohne Migrationshintergrund eine Stärkung erfahren. Die Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit von Personen auf Grundlage ihrer fachlichen und Handlungskompetenzen, Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit ihre Arbeitskraft anbieten zu können und damit in das Erwerbsleben einzutreten, ihre Arbeitsstelle zu halten oder, wenn nötig, sich eine neue Erwerbsbeschäftigung zu suchen (Blanke/Roth/ Schmid 2000: 9). Zentraler Handlungsansatz dafür ist die berufliche Weiterbildung. Für einen Ausbau und für die Ausweitung der betrieblichen Weiterbildung in den Unternehmen, die auch als zentraler betrieblicher Handlungsansatz gegen den postulierten Fachkräftemangel anzusehen ist, ergibt sich daher, neben der Erhöhung des betrieblichen Zeit- und Finanzbudgets für die Weiterbildung in den Unternehmen, die Notwendigkeit, die betriebliche Weiterbildung auf die bisher gleich behandelten und tendenziell eher vernachlässigten Beschäftigtengruppen der älteren Arbeitnehmer/innen über 50 Jahre und Migranten/innen hin zu orientieren.

Zur Antizipierung des demografischen Wandels lassen sich nur schwer generalisierbare Handlungsansätze für die Unternehmen aufgrund ihrer Heterogenität entwickeln. Allenfalls lassen sich Ansatzpunkte für Handlungsanweisungen finden. Die Herausforderungen für die Gestaltung des demografischen Wandels in den Unternehmen liegen darin, die für das einzelne Unternehmen entstehenden spezifischen Veränderungen zu erkennen, daraus angemessene betriebliche Handlungsstrategien zu formulieren und diese dann als betriebliche Alterspolitik umzusetzen. Dazu müssen die Unternehmen ihre betrieblichen Alters-, Sozial- und Weiterbildungsstrukturen und komplementär ihre interkulturelle Orientierung in den Blick nehmen. Als Ansatzpunkte der Unternehmen für die betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels lassen sich die folgenden **sechs Handlungsfelder** identifizieren:

Alterswertschätzende Unternehmenskultur und -führung

Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz durch geeignete gesundheitsprophylaktische Maßnahmen (z.B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung oder technische Hebe- und Tragehilfen)

Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung

Altersgerechte Gestaltung des Berufsverlaufs

Betriebliche Weiterbildung unter lernförderlichen Arbeitsbedingungen (bspw. durch Methodik und Didaktik, zielgruppenspezifische Aufbereitung von Lerninhalten, Selbstorganisation, die Entwicklung von arbeitnehmer- und arbeitsplatzorientierten Formen) und die betriebliche Weiterbildung als Gegenstand individueller Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten

Strukturierter Wissenstransfer durch altersübergreifende Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung in altersdurchmischten Teams

Literatur

- Bäcker, Gerhard u.a. 2009: Ältere Arbeitnehmer – Erwerbstätigkeit und soziale Sicherheit im Alter, Wiesbaden
- Behrend, Christoph 2005: Demographischer Wandel und Konsequenzen, in: Schott, Thomas (Hrsg.): Eingliedern statt ausmustern, Weinheim/München 2005, S. 23-37
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005: Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland – Potentiale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft zum Zusammenhalt der Generationen, in: Deutscher Bundestag – Drucksache 16/2190
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2008: Studie Erfahrung rechnet sich – Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen, online verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=119694.html>
- Hans Böckler-Stiftung 2009: Demografie im Wandel – Impulse für eine altersgerechte Erwerbsarbeit, Düsseldorf
- Kreuzkamp, Norbert 2010: Vortrag Abschluss-Workshop PIA 31.05.2010 in Tübingen, online verfügbar unter: <http://www.pia-web.com/pia-abschluss-workshop/>
- Kreuzkamp, Norbert Johannes 2009: Betriebliche Weiterbildung für ältere Migrantinnen und Migranten. Eine Befragung von Personalverantwortlichen kleiner und mittelständischer Unternehmer, unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Erlangen, online verfügbar unter: <http://www.pia-web.com/dokumente/papers/>
- Lehmann, Stefanie/Wapler, Rüdiger: Integration von Migranten in Baden-Württemberg, in: IAB-Regional (Baden-Württemberg) 2/2009, online verfügbar unter: <http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-BW/RD-BW/A01-Allgemein-Info/Publikation/104-iab-Studie-migration-in-BW.pdf>
- Schmid, Josef 2005: Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: Probleme und Handlungsmöglichkeiten. Vortrag bei der Anhörung der Enquetekommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen an die Landespolitik“ am 21.2.2005 im Landtag von Baden-Württemberg, online verfügbar unter: http://www.pia-web.com/wp-content/uploads/Schmid_VortragEnqueteKommission_AeAN.pdf
- Stapf, Kurt H. 2010: Zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – vielfach unterschätzt und wenig gefördert?, Vortrag Abschluss-Workshop PIA 31.05.2010, online verfügbar unter: <http://www.pia-web.com/pia-abschluss-workshop/>