



IW-Trends 1/2020

Wandel mit alternden Beleg- schaften gestalten - Chancen und Barrieren erkennen

Christiane Flüter-Hoffmann / Andrea Hammermann / Oliver Stettes

Vorabversion aus: IW-Trends, 47. Jg. Nr. 1
Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Verantwortliche Redakteure:

Prof. Dr. Michael Grömling, Telefon: 0221 4981-776

Holger Schäfer, Telefon: 030 27877-124

groemling@iwkoeln.de · schaefer.holger@iwkoeln.de · www.iwkoeln.de

Die IW-Trends erscheinen viermal jährlich, Bezugspreis € 50,75/Jahr inkl. Versandkosten.

Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung erhalten Sie über
lizenzen@iwkoeln.de.

ISSN 0941-6838 (Printversion)

ISSN 1864-810X (Onlineversion)

© 2020 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452

Fax: 0221 4981-445

iwmedien@iwkoeln.de

www.iwmedien.de

Wandel mit alternden Belegschaften gestalten - Chancen und Barrieren erkennen: Ergebnisse aus dem IW-Personalpanel 2019

Christiane Flüter-Hoffmann / Andrea Hammermann / Oliver Stettes, April 2020

Zusammenfassung

Der demografische Wandel stellt Unternehmen in Deutschland vor die Herausforderung, digitale Transformationsprozesse mit alternden und zunehmend altersheterogenen Belegschaften zu meistern. Dabei können aufgrund des steigenden betrieblichen Anpassungs- und Veränderungsdrucks in den Belegschaften Konflikte auftreten. Rund jeder vierte Personalverantwortliche gibt an, dass häufig Spannungen durch unterschiedliche Interessen und Wertvorstellungen in der Belegschaft auftreten. Gerade bei Veränderungsprozessen entstehen in rund 59 Prozent der Unternehmen oftmals Herausforderungen, weil sich Mitarbeiter nicht vom Status quo lösen wollen. In 45 Prozent der Unternehmen fehlen den Mitarbeitern häufig die nötigen Kompetenzen dafür. Differenzierte betriebliche Fördermaßnahmen sind ein möglicher Lösungsansatz. Rund 66 Prozent der Unternehmen in Deutschland gehen auf die unterschiedlichen altersabhängigen Bedürfnisse in der Belegschaft ein und sorgen zum Beispiel für lernförderliche Arbeitsbedingungen oder organisieren Arbeit flexibel und abwechslungsreich, indem Beschäftigte durch Arbeitsplatz- und Tätigkeitswechsel regelmäßig Neues erlernen. Unternehmen, die ihre Beschäftigten mit diesen Maßnahmen motivieren und befähigen, geben signifikant seltener an, dass ihren Beschäftigten Veränderungsfähigkeit oder -bereitschaft fehlen.

Stichwörter: demografischer Wandel, altersgerechte Personalpolitik, betriebliche Veränderungsprozesse

JEL-Klassifikation: M12, J14, J24

Belegschaften als Spiegel einer alternden Gesellschaft

Während die Anzahl der Haushalte mit drei oder mehr Generationen in Deutschland zurückgeht (Statistisches Bundesamt, 2016), treffen in den Unternehmen derzeit bis zu vier Generationen aufeinander: die Baby-Boomer-Generation (ca. 1956 bis 1965), die Generation X/Generation Golf (ca. 1966 bis 1980), die Millennials/Generation Y (ca. 1981 bis 1995) und die Digital Natives/Generation Z (ca. 1996 bis heute) (Klaffke, 2014, 11). Lange Zeit gab es relativ wenige ältere Beschäftigte in den Unternehmen, weil die Frühverrentungsanreize der 1990er Jahre noch nach-

Datenbasis

Kasten

IW-Personalpanel 2019: Im Rahmen der 21. Welle des IW-Personalpanels wurden im Februar und März 2019 Geschäftsleitungen und Personalverantwortliche von Unternehmen in Deutschland befragt. Die Stichprobe umfasst 1.126 Unternehmen der Privatwirtschaft mit mindestens fünf Beschäftigten. Die Gewichtung basiert auf einer Matrix von vier Sektoren (Sonstige Industrie inklusive Bau, Metall- und Elektroindustrie, unternehmensnahe Dienstleistung und gesellschaftsnahe Dienstleistung) und drei Unternehmensgrößenklassen (mit 5 bis 49, 50 bis 249 sowie 250 und mehr Beschäftigten) für die Grundgesamtheit von Unternehmen der Privatwirtschaft mit mindestens fünf sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten.

Die durchschnittliche Altersstruktur der Belegschaften setzt sich zusammen aus rund 12 Prozent Beschäftigten unter 25 Jahren, 67 Prozent Beschäftigten zwischen 25 und 54 Jahren und 21 Prozent Beschäftigten, die 55 Jahre und älter sind. Den höchsten Anteil an älteren Beschäftigten weisen Unternehmen des sonstigen Verarbeitenden Gewerbes auf, der geringste Anteil Älterer findet sich in Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologie und den Medien. Der Einzelhandel, das Gastgewerbe und die sonstigen gesellschaftsnahen Dienstleistungen zeichnen sich durch die höchsten Anteile an Beschäftigten unter 25 Jahren aus.

Für die vorliegende Studie wird die Verteilung des Anteils an Beschäftigten, die 55 Jahre und älter sind, in fünf gleiche Abschnitte unterteilt (s. Tabelle 1). Während im Durchschnitt Unternehmen des untersten Quintils (1) nur 2,2 Prozent Beschäftigte haben, die 55 Jahre und älter sind, gehört in den Unternehmen des obersten Quintils (5) jeder Zweite dieser Altersgruppe an. Die Unternehmen mit einem hohen Anteil Älterer weisen gleichzeitig den geringsten Anteil an Beschäftigten unter 25 Jahren auf.

wirkten. Seit einiger Zeit zeigt sich aber eine Trendwende. Der Anteil Beschäftigter in der Altersgruppe der 60- bis 64-Jährigen stieg im Zeitraum 2008 bis 2018 von 27,6 Prozent auf 51,7 Prozent an (Statistisches Bundesamt, 2019, 370). In der Altersgruppe der 65- bis 69-Jährigen hat sich der Anteil der Beschäftigten im gleichen Zeitraum von 4,1 Prozent auf 11,3 Prozent sogar mehr als verdoppelt.

Ein längeres Erwerbsleben bedeutet, dass verschiedene Altersgruppen länger zusammenarbeiten, die aufgrund ihrer Biografien unterschiedliche Werte, Vorstellungen und Erwartungen in das Miteinander im Betrieb einbringen (Flüter-Hoffmann/Sporket, 2013). Gleichzeitig entsteht durch Veränderungen bei Geschäftsmodellen, Arbeitsprozessen und Tätigkeitsprofilen die Notwendigkeit, dass sich Arbeitnehmer im gesamten Erwerbsleben immer wieder an neue Anforderungen anpassen und Neues erlernen müssen. Dabei können altbewährte Routinen und Verhaltensweisen im Extremfall zu einem Hemmnis für eine erfolgreiche Anpassung werden.

Zunehmendes Alter wird häufig mit einer abnehmenden Veränderungsbereitschaft der Menschen assoziiert (Klinger et al., 2014, 56). Dies wirft die Frage auf, wie der betriebliche Wandel aufgrund des hohen Innovations- und Anpassungsdrucks mit alternden und altersheterogenen Belegschaften gelingen kann und wie ein geeignetes Generationenmanagement in Unternehmen aussieht. Dieser Frage wird im Folgenden auf Basis einer repräsentativen Befragung von Personalverantwortlichen in Deutschland nachgegangen (s. Kasten).

Altersstruktur

Tabelle 1

Quintile nach dem Anteil an Beschäftigten in der Belegschaft, die 55 Jahre und älter sind

Anteil an Beschäftigten, die 55 Jahre und älter sind (in Prozent)					Durchschnittlicher Anteil an Beschäftigten, die unter 25 Jahren sind (in Prozent)	Beobachtungen
Quintile	Durchschnitt	Median	Minimum	Maximum		
1	2,2	0,0	0,0	7,1	17,6	128
2	10,6	10,0	7,3	13,3	16,2	189
3	17,4	17,2	13,4	20,9	11,2	288
4	27,1	26,7	20,9	33,3	9,4	294
5	50,1	45,0	34,0	100,0	5,4	151

Quellen: IW-Personalpanel 2019; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 1: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/ANmtJ2GPkE7n4Rt>

Spannungen aufgrund unterschiedlicher Interessen und Wertvorstellungen

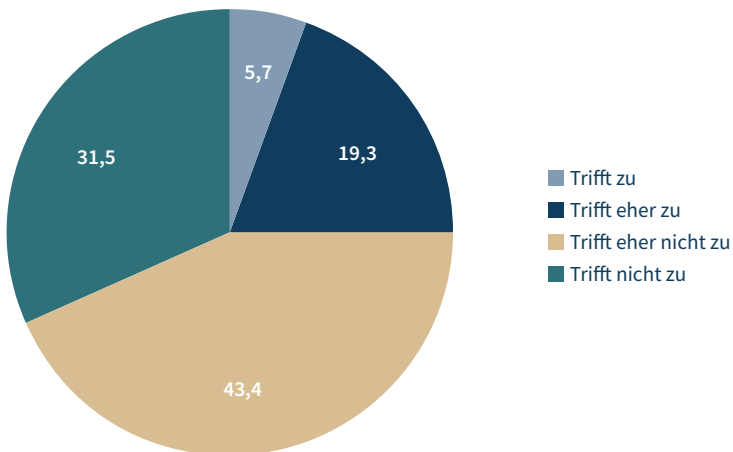
Ausgangspunkt der Analyse ist die Hypothese der sozialen Kategorisierung aus dem Diversity-Forschungsansatz. Demnach sind in einer heterogen zusammengesetzten Gruppe – zum Beispiel einer Belegschaft – Konflikte zwischen abgrenzbaren Teilgruppen wahrscheinlicher als in einer homogenen Gesamtgruppe, wodurch die Zusammenarbeit zwischen den Gruppenmitgliedern beeinträchtigt und der Ablauf von Arbeitsprozessen gestört werden (Williams/O’Reilly, 1998). Die Konflikte können aus differierenden, gegebenenfalls diametral gegenüberstehenden Interessenlagen verschiedener Beschäftigtengruppen resultieren. Sie können aber auch die Folge eines fehlenden gemeinsamen Verständnisses sein, wenn unterschiedliche Wertvorstellungen und Kommunikationsgewohnheiten im Arbeitsalltag aufeinandertreffen.

Jeder vierte Personalverantwortliche gibt an, dass im eigenen Unternehmen häufig Spannungen aufgrund unterschiedlicher Interessen und Wertvorstellungen in der Belegschaft auftreten (Abbildung 1). Grundsätzlich ist zu erwarten, dass in ei-

Spannungen in der Belegschaft

Abbildung 1

Aussage „Aufgrund unterschiedlicher Interessen und Wertvorstellungen in der Belegschaft kommt es in unserem Unternehmen häufig zu Spannungen“, Angaben der Personalverantwortlichen in Prozent



Quellen: IW-Personalpanel 2019; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 1: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/Kxp3LjMeF9e6L9j>

nem Umfeld, welches eine stabile Erwartungsbildung erlaubt (wenn zum Beispiel künftige Entwicklungen wie Karriereschritte oder Lohnanpassungen aus dem bekannten Verlauf in der Vergangenheit ableitbar sind), das Risiko von Spannungen aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen in einer Belegschaft relativ gering ausfällt. Erstens erleichtert Stabilität den Abschluss von impliziten und expliziten Verträgen, mit denen Beschäftigte dauerhaft Ansprüche gegenüber dem Arbeitgeber erwerben und auf bestimmte Positionen innerhalb der betrieblichen Hierarchie gelangen können. Die Anspruchsvoraussetzungen sind im Rahmen intertemporaler Optimierungskalküle – etwa bei Senioritätsentlohnungen oder Aufstiegsturnieren – relativ eindeutig definiert und allen bekannt, wodurch die Erwartungsbildung des einzelnen Beschäftigten erleichtert und letztlich die Homogenität der Belegschaft gefördert wird. Für Personen, die ihre Präferenzen in einem solchen System angemessen widergespiegelt finden, wird das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver. Bei allen anderen ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie ein Arbeitsverhältnis in einem anderen Unternehmen suchen. Zweitens können in einem relativ stabilen Umfeld auch künftige Entwicklungspfade mit moderaten Veränderungsnotwendigkeiten und Anpassungsdruck leichter antizipiert und damit bereits im Vorfeld institutionelle Anpassungsmechanismen etabliert werden, die die Veränderungsfähigkeit und die Veränderungsbereitschaft in der relativ homogenen Belegschaft erhalten.

Multivariate Auswertungen signalisieren, dass in Unternehmen, die eine größere Bandbreite an unterschiedlichen digitalen Technologien – zum Beispiel digitale Vertriebswege, Big-Data-Analysen oder cyber-physische Systeme – einsetzen, Spannungen in der Belegschaft unter sonst gleichen Bedingungen häufiger auftreten. Möglicherweise unterliegen diese Unternehmen einem besonderen technologischen Veränderungsdruck, der beispielsweise größere Anpassungen in der Arbeitsweise und bei den Kompetenzen der Beschäftigten erfordert. Spannungen in der Belegschaft dürften in diesen Fällen wahrscheinlicher werden, da Beschäftigte neue Verteilungskämpfe um Aufgaben und Verantwortungsbereiche ausfechten, die gegebenenfalls noch zusätzlich durch eine unterschiedliche Veränderungsfähigkeit von Beschäftigten verstärkt werden. Die Veränderungsbereitschaft eines wesentlichen Teils der Belegschaft kann dann so gering ausfallen, dass Transformationsprozesse behindert werden oder im Extremfall zu scheitern drohen.

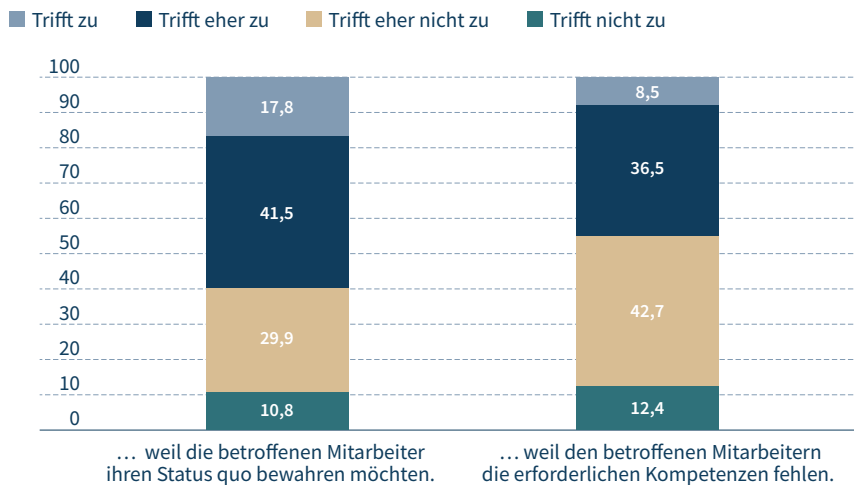
Herausforderungen in Veränderungsprozessen

Rund 59 Prozent der Personalverantwortlichen erleben bei Veränderungsprozessen oftmals Schwierigkeiten aufgrund von Beschäftigten, die sich nicht vom Status quo lösen wollen. Für 45 Prozent sind die Probleme auf fehlende Kompetenzen der Beschäftigten zurückzuführen (Abbildung 2). Rund 37 Prozent der Personalverantwortlichen geben an, dass sich Veränderungsprozesse sowohl aufgrund mangelnder Bereitschaft als auch wegen fehlender Kompetenzen in der Belegschaft oftmals schwierig gestalten. Nur jeder dritte Personalverantwortliche sieht dagegen in beiden Dimensionen keine besonderen Herausforderungen. Schwierigkeiten in Veränderungsprozessen existieren somit in der überwiegenden Mehrheit aller Unternehmen und sind häufig mit Interessenkonflikten und Spannungen in der Belegschaft verbunden. Unternehmen, die eine fehlende Veränderungsbereitschaft oder Veränderungsfähigkeit in der Belegschaft beklagen, haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, Spannungen und Interessenkonflikte zu begegnen.

Logistische Regressionen zeigen einige systematische Unterschiede im Erleben von Veränderungsprozessen. Personalverantwortliche in kleineren Unternehmen

Fehlende Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit in Belegschaften Abbildung 2

Anteil der Unternehmen danach, inwieweit sich Veränderungsprozesse oftmals schwierig gestalten ..., Angaben der Personalverantwortlichen in Prozent



Quellen: IW-Personalpanel 2019; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 2: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/HSmGb5wQeqBS3zc>

sehen unter sonst gleichen Bedingungen seltener Schwierigkeiten aufgrund fehlender Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit. Kleine Unternehmen können Veränderungen oftmals schneller umsetzen, weil sie sich durch weniger starre Strukturen und schnellere Entscheidungswege auszeichnen. Sie sind gezwungen, sich durch ihre Flexibilität auf den Märkten gegen Konkurrenten zu behaupten, die ihrerseits Kostenvorteile durch Skaleneffekte generieren können. Personalverantwortliche, deren Unternehmen einen Haus- oder Flächentarifvertrag anwenden oder sich an einem Tarifvertrag orientieren, geben häufiger an, dass wenig veränderungsbereite Beschäftigte unternehmerische Veränderungen erschweren. Erklären lässt sich dies möglicherweise damit, dass einmal gewährte Ansprüche als verbindliche, zeitlich unbeschränkte Standards verstanden werden.

Unternehmen mit einem hohen Anteil hochqualifizierter Arbeitnehmer berichten hingegen seltener von fehlender Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft in ihrer Belegschaft. Häufig verfügen höherqualifizierte Beschäftigte über einen größeren Anteil an allgemeinem Humankapital, welches im Veränderungsprozess weniger an Wert verliert als spezifisch im Arbeitskontext erworbenes Humankapital. Höherqualifizierte sind zudem häufiger in Positionen, in denen sie Veränderungen aktiv mitgestalten und von diesen profitieren oder zumindest ihren Status gegenüber der Ausgangssituation aufrechterhalten können.

Unternehmen, die mehrere digitale Technologien einsetzen, geben häufiger an, dass sich Veränderungsprozesse aufgrund mangelnder Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit in der Belegschaft schwierig gestalten. Dieser Zusammenhang findet sich allerdings nicht, wenn lediglich die in den letzten beiden Jahren neu eingeführten Technologien in das Analysemodell einbezogen werden. Neu eingeführte Technologien werden vermutlich in einem ersten Schritt oft in begrenzten Pilotbereichen implementiert und dort durch ausgewählte Beschäftigte getestet, die eine relativ hohe Technologieaffinität und -kompetenz aufweisen.

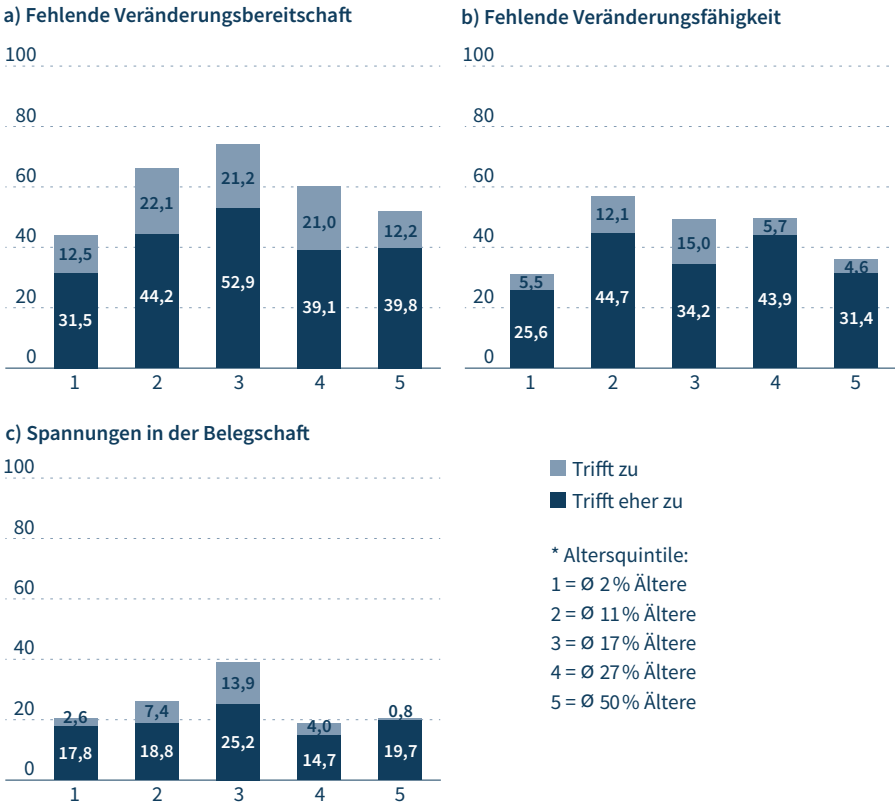
Es stellt sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und alternden und zunehmend altersheterogenen Belegschaften (Wolter et al., 2018, 38 ff.) die Frage, inwieweit die Altersstruktur mit den von Personalverantwortlichen wahrgenommenen Hemmnissen und den Interessenkonflikten in der Belegschaft korreliert. Studien zeigen, dass altersheterogene Belegschaften – zumindest in gewissen

Arbeitskontexten – zu mehr unternehmerischen Innovationen führen können (vgl. Backes-Gellner/Veen, 2013; Hammermann et al., 2019). Hammermann et al. (2019) finden auf Basis des Linked-Employee-Employer-Datensatzes allerdings auch einen negativen Zusammenhang zwischen Belegschaften mit einem hohen Altersdurchschnitt und einer längeren Betriebszugehörigkeit mit der betrieblichen Innovationskraft. Beschäftigte mit längerer Betriebszugehörigkeit haben in der Regel mehr betriebspezifisches Humankapital erworben, dessen Wert von den Struk-

Hindernisse im Veränderungsprozess und Spannungen in der Belegschaft nach Altersstruktur

Abbildung 3

Anteil der Personalverantwortlichen nach Quintil der Altersstruktur, die den jeweiligen Aussagen zustimmen (trifft eher zu/trifft zu), Angaben in Prozent



*Altersquintile anhand des Anteils von Beschäftigten, die 55 Jahre und älter sind.
 Quellen: IW-Personalpanel 2019; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 3: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/xHWzodQHyrjPC3M>

turen und Prozessen des jeweiligen Betriebs abhängt. Veränderungen werden vor allem dann als bedrohlich angesehen, wenn sie das Wissen und die im Erwerbsverlauf erworbenen Kompetenzen entwerten und der dadurch erlangte Status in Gefahr gerät.

Die Abbildungen 3a bis 3c zeigen den Anteil der Unternehmen, auf die die Aussagen zu den Spannungen sowie der fehlenden Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit (eher) zutreffen, differenziert nach dem Anteil Älterer in der Belegschaft. Es zeigt sich kein linear positiver Zusammenhang zwischen dem Anteil Älterer und den drei Herausforderungen.

Personalverantwortliche von Unternehmen mit dem geringsten Anteil an Älteren geben am seltensten an, dass die fehlende Veränderungsbereitschaft in ihrer Belegschaft oftmals ein Hemmnis für den betrieblichen Veränderungsprozess darstellt (Abbildung 3a). Signifikant höher fällt dieser Anteil in Unternehmen der mittleren Quintile aus, nicht aber in dem Quintil mit dem höchsten Anteil Älterer. Dieser beobachtete umgekehrt U-förmige Zusammenhang bestätigt sich in multivariaten Analysen sowohl für Modelle mit den Dummy-Variablen der Quintile als auch für Modelle mit den Anteilswerten Älterer inklusive dem quadrierten Anteil als unabhängige Variablen. Für die Aussagen über fehlende Kompetenzen (Abbildung 3b) und Spannungen in der Belegschaft (Abbildung 3c) ist der Befund diffuser. Zwar zeigen sich auch hier die höchsten Zustimmungsraten bei den Unternehmen der mittleren Quintile, multivariate Modelle mit den quadrierten Anteilen Älterer stützen die Befunde hingegen nicht.

Für die Vermutung, dass Veränderungsprozesse in Unternehmen mit älteren Belegschaften schwieriger sind, zeigt sich auf Basis der Daten folglich ein differenziertes Bild. Tendenziell spielt die Bewahrung des Status quo eine größere Rolle in Unternehmen mit einem höheren Anteil Älterer, allerdings ist dieser Zusammenhang nicht linear. Fehlende Veränderungsfähigkeit beispielsweise durch veraltetes Wissen ist kaum von der Altersstruktur abhängig, gleichgültig, ob die Altersstruktur der Beschäftigten einen hohen oder einen niedrigen Altersdurchschnitt aufweist. Da Angaben über die Art der Veränderungsprozesse und das jeweils in den Belegschaften vorhandene Humankapital fehlen und lediglich das Alter, nicht aber die Dauer der Betriebszugehörigkeit gemessen wird, sind mögliche Effekte aufgrund

von veraltetem oder fehlendem Erfahrungswissen nicht zu identifizieren. Um den Zusammenhang der Altersstruktur mit Interessenkonflikten in der Belegschaft genauer zu betrachten, bräuchte es darüber hinaus tiefergehende Angaben über die Heterogenität der Altersstruktur. Die Verteilung der Anteile von drei Altersgruppen ist nicht hinreichend, um zu prüfen, inwieweit altersheterogene Belegschaften mehr Interessenkonflikte aufweisen als altershomogene Teams.

Betriebliche Personalpolitik für alternde und altersheterogene Belegschaften

Aus Sicht der Personalverantwortlichen leitet sich aus der starken Verbreitung von Interessenkonflikten und Problemen in Veränderungsprozessen die Frage ab, ob und wie diesen durch ein geeignetes Personalmanagement entgegengewirkt werden kann. Da vor dem Hintergrund der vorgestellten empirischen Befunde zumindest im Zusammenhang mit der Veränderungsbereitschaft die Altersstruktur eine Rolle spielen könnte, fällt das Augenmerk auf Maßnahmen, die auf die altersabhängigen Bedürfnisse und Wünsche Rücksicht nehmen.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) bezeichnet eine Arbeit als **altersgerecht**, die sich an den spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnissen der jeweiligen beschäftigten Altersgruppen orientiert (BMAS, 2010, 71 f.). Hierunter fallen beispielsweise der besondere Schutz von Jugendlichen bei Schicht- und Nachtarbeit, ergonomische Hilfestellungen bei altersbedingten Einschränkungen oder besondere Arbeitszeitgestaltungen wie spezifische Schichtarbeitsmodelle für Ältere. Als **alternsgerecht** bezeichnet das BMAS eine Arbeitsorganisation, der ein umfassendes und auf den gesamten Alterungsprozess aller Mitarbeiter bezogenes Konzept zugrunde liegt. Hierzu gehören Modelle einer lernförderlichen Arbeitsumgebung, eine alternsgerechte Laufbahngestaltung sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz. Ziel ist eine betriebliche Personalpolitik, die sich ganzheitlich am Alterungsprozess aller Arbeitskräfte orientiert.

Verschiedene Studien haben inzwischen gezeigt, dass die Verlängerung der Erwerbsphase gelingen kann, wenn frühzeitig Maßnahmen zum Erhalt der Gesundheit und insbesondere eine frühzeitige Förderung von Arbeitsfähigkeit und Motivation ergriffen werden. Dies setzt eine alternsgerechte Personalpolitik voraus (Stettes, 2010; Hasselhorn/Ebener, 2014). Nach Berechnungen auf Basis der Daten

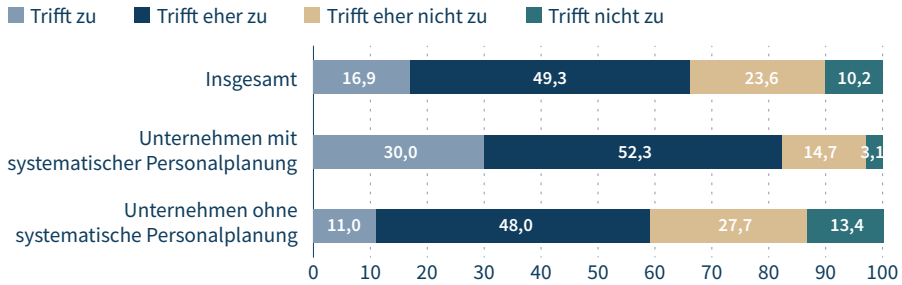
des IAB-Betriebspanels führten im Jahr 2015 insgesamt 17 Prozent der Betriebe in Deutschland mindestens eine Maßnahme für ältere Beschäftigte durch, beispielsweise in Form einer besonderen Ausstattung der Arbeitsplätze, einer individuellen Anpassung der Arbeitsanforderung oder der Einbindung in Gesundheits- und Weiterbildungsprogramme (Bellmann et al., 2018, 22). Dieser Anteil ist in den letzten zehn Jahren konstant geblieben, obwohl sich der Anteil an Unternehmen, die als ein Instrument altersgerechter Personalpolitik Altersteilzeit praktizieren, aufgrund der ausgelaufenen finanziellen Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit (BA) stark reduziert hat. Göbel und Zwick (2013) konnten einen positiven Effekt auf die Produktivität von älteren und jüngeren Beschäftigten nachweisen, wenn diese in Betrieben mit altersgemischten Teams zusammenarbeiteten.

Im Folgenden wird im Rahmen der Erhebung auf Basis des IW-Personalpanels eine Personalpolitik, die aktiv auf unterschiedliche altersabhängige Bedürfnisse in der Belegschaft eingeht, als **altersgerecht** bezeichnet. Eine logistische Regression zeigt, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil an Hochqualifizierten und Mitarbeitern unter 25 Jahren in der Belegschaft sowie Unternehmen, die einen Tarifvertrag anwenden oder sich an einem Tarifvertrag orientieren, sich häufiger aktiv mit den unterschiedlichen altersabhängigen Bedürfnissen in ihrer Belegschaft befassen. Insgesamt geben 66 Prozent der Personalverantwortlichen an, dass ihr Unternehmen auf altersabhängige Bedürfnisse eingeht (Abbildung 4). Knapp ein Drittel aller Unternehmen weisen eine systematische und langfristige Personalplanung, zum Beispiel mittels Alters- und Qualifikationsstrukturanalyse sowie Nachfolgeplanung auf. Diese Unternehmen richten ihre Personalpolitik deutlich häufiger (82 Prozent) nach altersgerechten Maßstäben aus. Unter den größeren Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten sind es immerhin knapp 59 Prozent. Unternehmen, die die Altersstruktur systematisch analysieren und den Personaleinsatz vorausschauend planen, geben häufiger an, in der Personalarbeit altersspezifische Bedürfnisse mit einzubeziehen. Berücksichtigt man unterschiedliche Merkmale wie beispielsweise die Mitarbeiteranzahl, so haben Unternehmen mit einer strategischen Personalplanung eine um 21 Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit, eine altersgerechte Personalpolitik zu verfolgen.

Altersgerechte Personalpolitik

Abbildung 4

Aussage: "Unsere Personalpolitik geht aktiv auf die unterschiedlichen altersabhängigen Bedürfnisse unserer Belegschaft ein", Angaben der Personalverantwortlichen in Prozent



Quellen: IW-Personalpanel 2019; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 4: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/wZNtdT7fZJaLzir>

Unternehmen mit einer altersgerechten Personalpolitik (Angabe „trifft zu“) bieten häufiger personalpolitische Maßnahmen an, die Beschäftigte in unterschiedlichen Lebenssituationen unterstützen – sei es durch flexible Arbeitsorganisationsformen (65,1 Prozent), durch eine individuelle Gestaltung von Karrierepfaden (62,2 Prozent) oder der Gestaltung einer lern- und kompetenzförderlichen Arbeitsumgebung (78,7 Prozent). Auch Unterstützungsmaßnahmen zur Gesundheitsvorsorge, die den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit fördern (61,9 Prozent), gehören häufiger zum personalpolitischen Repertoire, wenn Unternehmen auf die altersspezifischen Bedürfnisse in der Belegschaft aktiv eingehen (Tabelle 2).

Multivariate Analysen zeigen, dass sich Unternehmen mit einer größeren Belegschaft (250 Beschäftigte und mehr) häufiger durch individuelle Karriereplanungen, Lebensarbeitszeitmodelle und Gesundheitsprogramme auszeichnen. Die Karriereplanung gewinnt mit zunehmenden Hierarchieebenen an Bedeutung und Gesundheitsprogramme sind aufgrund von Skaleneffekten häufig kostengünstiger, wenn mehr Mitarbeiter daran teilnehmen. Lebensarbeitszeitmodelle sind noch am wenigsten verbreitet – auch in großen Unternehmen. Personalpolitische Instrumente wie altersgemischte Teams, eine lernförderliche Arbeitsumgebung und flexible Formen der Arbeitsorganisation finden sich in großen wie in kleinen Unternehmen gleichermaßen.

Personalpolitische Maßnahmen nach altersgerechter Personalpolitik Tabelle 2

Anteil der Unternehmen, die das jeweilige personalpolitische Instrument einsetzen, in Prozent

Unternehmen, ...	Insgesamt	... die in ihrer Personalpolitik aktiv auf die unterschiedlichen altersabhängigen Bedürfnisse eingehen		
		Trifft (eher) nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
Altersgemischte Teams/ Stellvertretersysteme	63,2	51,2	66,5	79,3
Gestalten einer lernförderlichen Arbeitsumgebung/Lernen im Prozess der Arbeit	55,5	34,2	62,6	78,7
Flexible Formen der Arbeits- organisation (z. B. systema- tischer Arbeitsplatz- und Auf- gabenwechsel, Telearbeit, mobiles Arbeiten)	49,8	42,7	49,5	65,1
Individuelle Karriereplanung (z. B. Anbieten von Fach- karrieren zusätzlich zu Führungskarrieren, allmähliche Abgabe von Verantwortung im Laufe der Karriere)	43,1	26,5	48,4	62,2
Gesundheitsprogramme/ Gesundheitsberatung	39,9	25,6	42,8	61,9
Lebensarbeitszeitmodelle (z. B. Lebensarbeitszeitkonten, Sabbaticals)	14,0	6,9	17,0	20,2
Beobachtungen	1.121	379	570	162

Quellen: IW-Personalpanel 2019; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 2: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/pL7DdNkGS2bB3Fw>

Gestaltungsoptionen für Veränderungsprozesse und Konfliktmanagement

Unternehmen, deren Personalmanagement auf die unterschiedlichen altersspezifischen Bedürfnisse eingeht, sehen relativ selten einen Veränderungsprozess aufgrund unzureichender Kompetenzen beeinträchtigt. Allerdings ist der Unterschied gegenüber Betrieben, in denen dies nicht geschieht, nur auf dem 10-Prozent-Niveau signifikant. Die Einschätzungen zur Veränderungsbereitschaft oder zu Spannungen in der Belegschaft korrelieren nicht signifikant mit einem altersgerechten personalpolitischen Ansatz.

Bei der Betrachtung einzelner Maßnahmenbündel zeigt sich, dass in Unternehmen mit flexiblen Formen der Arbeitsorganisation die Wahrscheinlichkeit, dass ein Beharren auf dem Status quo oftmals Veränderungsprozesse behindert, unter sonst

Personalpolitische Gestaltungsoptionen

Tabelle 3

Durchschnittlich marginale Effekte, Angaben in Prozentpunkten

	Abhängige Variablen: trifft (eher) zu		
	Fehlende Veränderungsbereitschaft	Fehlende Veränderungsfähigkeit	Spannungen in der Belegschaft
Alternsgerechte Personalpolitik	n. sig.	n. sig.	n. sig.
Systematische Personalplanung	n. sig.	n. sig.	n. sig.
Flexible Formen der Arbeitsorganisation (z. B. systematischer Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel, Telearbeit, mobiles Arbeiten)	-12,5*	n. sig.	n. sig.
Altersgemischte Teams/ Stellvertretersysteme	n. sig.	n. sig.	n. sig.
Gestalten einer lernförderlichen Arbeitsumgebung/Lernen im Prozess der Arbeit	n. sig.	-22,3**	n. sig.
Lebensarbeitszeitmodelle (z. B. Lebensarbeitszeitkonten, Sabbaticals)	n. sig.	n. sig.	n. sig.
Individuelle Karriereplanung (z. B. Anbieten von Fachkarrieren zusätzlich zu Führungskarrieren, allmähliche Abgabe von Verantwortung im Laufe der Karriere)	n. sig.	17,6**	n. sig.
Gesundheitsprogramme/ Gesundheitsberatung	n. sig.	n. sig.	n. sig.
Beobachtungen	978	978	977
Pseudo R ²	0,1004	0,1048	0,0762

* , ** Signifikanz auf dem 5-Prozent-, 1-Prozent-Niveau; n. sig. = nicht signifikanter Zusammenhang.
 Methode: logistische Modelle; Referenzkategorien: keine alternsgerechte Personalpolitik, keine systematische Personalplanung, jeweilige Maßnahmen nicht vorhanden.
 Kontrollvariablen: Unternehmensgröße, Branche, Tarifbindung, Betriebsrat und alternative Interessenvertretung, Produkt-/Dienstleistungsinnovationen, Prozess-/Verfahrensinnovationen, Exportanteil am Umsatz, Unternehmensform, Unternehmensstandort (Westdeutschland), Jahresergebnis, Belegschaftsstruktur: Frauenanteil, Anteil an Hochqualifizierten, Altersstruktur, Zeitarbeitnehmer.
 Quellen: IW-Personalpanel 2019; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 3: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/4rejmoYToKyH6nd>

gleichen Bedingungen um 12,5 Prozentpunkte niedriger ist als bei Unternehmen ohne flexible Arbeitsformen. Der Befund kann als Indiz dafür gewertet werden, dass zum Beispiel ein systematischer Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel Beschäftigte befähigt und motiviert, sich kontinuierlich in verändernden Strukturen, Prozessen und Arbeitsumgebungen zurechtzufinden und sie sich so ihre Flexibilität erhalten und sich nicht in starren Routinen einengen.

Weiterhin weisen Unternehmen mit individueller Karriereplanung eine um 17,6 Prozentpunkte höhere und solche mit einer lernförderlichen Arbeitsumgebung eine um 22,3 Prozentpunkte geringere Wahrscheinlichkeit auf, dass Veränderungsprozesse beeinträchtigt werden, weil den Beschäftigten Kompetenzen fehlen. Letzteres spricht dafür, dass Unternehmen, die Lernen im Prozess der Arbeit fördern, ihre Mitarbeiter besser befähigen können, mit veränderten Anforderungen umzugehen (Tabelle 3).

Für den auf den ersten Blick überraschenden positiven Zusammenhang zwischen der Existenz von individuellen Karrierepfaden und einer geringeren Veränderungsfähigkeit gibt es zwei mögliche Erklärungsansätze. Erstens setzen Unternehmen, denen die geeigneten Kompetenzen fehlen, womöglich eher auf Entwicklungsmaßnahmen wie Fach- oder Bogenkarrieren, die gezielter auf die jeweiligen Stärken und Schwächen zugeschnitten sind. Die Kausalität wäre in diesem Fall entgegengesetzt zur ursprünglichen Vermutung. Zweitens werden durch die Planung der individuellen beruflichen Laufbahnen und der damit einhergehenden Betrachtung von Potenzialen vorhandene Defizite und Lücken in den Kompetenzprofilen möglicherweise überhaupt erst systematisch identifiziert.

Fazit

Trotz der teilweise zurückhaltenden empirischen Befunde dürfte eine altersgerechte Personalpolitik, die zugleich betriebliches Generationenmanagement umfasst, in den Betrieben in den kommenden Jahren immer wichtiger werden. Denn wie die Gesellschaft altern auch die Belegschaften in den Unternehmen, und durch die verlängerten Erwerbsphasen der Menschen arbeiten in den Betrieben immer mehr Generationen mit ihren unterschiedlichen Wertvorstellungen, Arbeitsweisen und ihrem Kommunikationsverhalten zusammen. So entstehen in den Betrieben Konflikte, die zu erhöhten Fehlzeiten, zu Produktivitätsverlust oder (innerer) Kündigung führen können. Gerade in Phasen tiefgreifender Umbrüche durch technologische Veränderungen können Ressentiments in der Belegschaft entstehen, die das Betriebsklima negativ beeinflussen und die notwendige betriebliche Anpassungsfähigkeit gefährden. Ratsam ist es daher, Konflikte und Veränderungsblockaden frühzeitig zu erkennen und zu adressieren, um die Folgewirkungen so gering wie möglich zu halten. Es gilt, die Arbeitsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten über den gesamten Erwerbsverlauf zu fördern.

Literatur

- Backes-Gellner, Uschi / Veen, Stephan, 2013, Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity, in: *Human Resource Management Journal*, 23. Jg., Nr. 3, S. 279–295
- Bellmann, Lutz / Dummert, Sandra / Leber, Ute, 2018, Konstanz altersgerechter Maßnahmen trotz steigender Beschäftigung Älterer, in: *WSI Mitteilungen*, 71. Jg., Nr. 1, S. 20–27
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2010, *Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt*, Berlin
- Flüter-Hoffmann, Christiane / Sporket, Mirko, 2013, Arbeit und Beschäftigung im demografischen Wandel – Konsequenzen für das strategische Personalmanagement, in: Hüther, Michael / Naegele, Gerhard (Hrsg.), *Demografiefpolitik. Herausforderungen und Handlungsfelder*, Wiesbaden, S. 200–222
- Göbel, Christian / Zwick, Thomas, 2013, Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers?, in: *Labour Economics*, 22. Jg., S. 80–93
- Hammermann, Andrea / Niendorf, Matthias / Schmidt, Jörg, 2019, Age Diversity and Innovation: Do mixed teams of ‘old and experienced’ and ‘young and restless’ employees foster companies’ innovativeness?, IAB Discussion Paper, Nr. 4, Nürnberg
- Hasselhorn, Hans Martin / Ebener, Melanie, 2014, Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Motivation bei älter werdenden Belegschaften, in: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2014*, Berlin, S. 75–84
- Klaffke, Martin, 2014, Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement, in: Klaffke, Martin (Hrsg.), *Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Wiesbaden, S. 2–25
- Klinger, Christin / Curth, Susanne / Müller, Christoph / Nerdinger, Friedemann W., 2014, Ältere Mitarbeiter im Innovationsprozess. Eine explorative Interviewstudie, *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Nr. 14, Rostock
- Statistisches Bundesamt, 2016, In 209.000 Haushalten leben drei oder mehr Generationen, Pressemitteilung, Nr. 263, v. 28.7.2016, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt, 2019, *Statistisches Jahrbuch, Deutschland und Internationales – Kapitel 13 Arbeitsmarkt*, Wiesbaden, S. 355–386
- Stettes, Oliver, 2010, Effiziente Personalpolitik bei alternden Belegschaften, *IW-Positionen*, Nr. 44, Köln
- Williams, Katherine Y. / O’Reilly, Charles A., 1998, Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research, in: *Research in Organizational Behaviour*, 20. Jg., S. 77–140
- Wolter, Stefanie et al., 2018, Endbericht im Projekt Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben, *BMAS-Forschungsbericht*, Nr. 505, Berlin

Managing Change with an Ageing Workforce – Identifying Opportunities and Barriers: Results from the IW Personnel Panel 2019

The demographic transition presents companies in Germany with the challenge of mastering digital transformation processes with an ageing and increasingly age-diverse payroll. The growing pressure on firms to adapt and change can spawn conflicts in the workforce. Around one in four personnel managers report frequent tensions among staff due to differing interests and values. In some 59 per cent of companies, difficulties often arise, particularly during transition processes, when employees are reluctant to give up the status quo. In 45 per cent of enterprises, the staff frequently lack the skills necessary for successful change management. Company-specific support measures are one possible solution. Around 66 per cent of companies in Germany respond to the different age-related needs of their workforce. They do this, for example, by creating a working environment conducive to learning or ensuring flexible and varied working conditions by regularly changing employees' jobs and activities so that they can continue to learn. Companies that motivate and empower their workforce in this way are significantly less likely to report that their employees lack the ability or willingness to change.