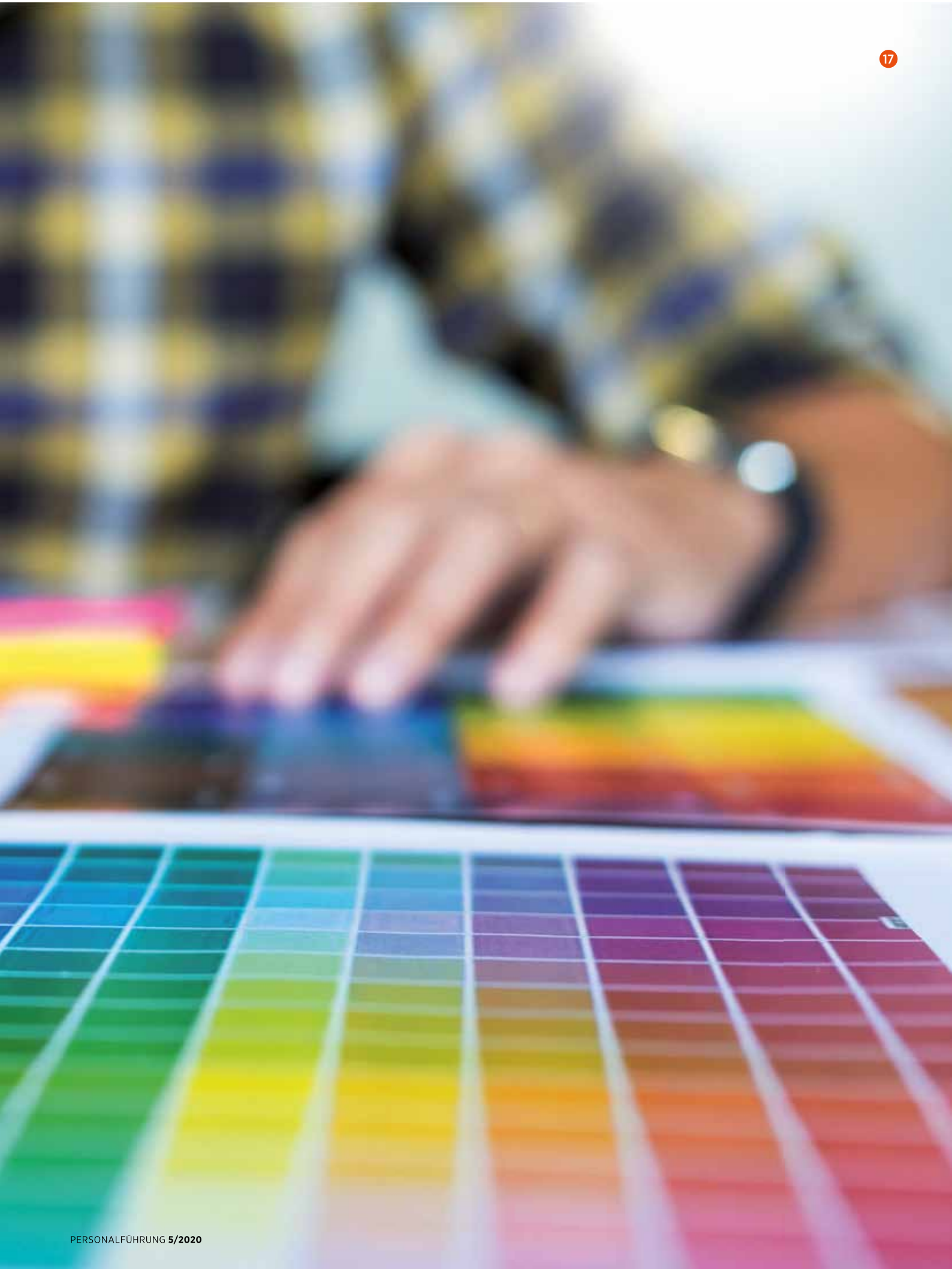


Die bunte Belegschaft

Vielfalt auf allen Ebenen –
vor allem in Bezug auf **Altersdiversität**



Belegschaftsstrukturen spiegeln gesellschaftliche und demografische Entwicklungen wider und sind vor allem durch eines geprägt: Vielfalt. Wie sich diverse Belegschaften effektiv gestalten lassen, ist längst zur personalpolitischen Schlüsselfrage geworden. Besonders altersdiverse Teams, die im Zusammenspiel von neuen Impulsen und bewährtem Erfahrungswissen kreativ neue Lösungen erarbeiten, spielen für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe eine wichtige Rolle.

Das Arbeitsangebot wird in Deutschland immer vielfältiger. Dies zeigt sich besonders an der gestiegenen Erwerbsbeteiligung von Frauen, Älteren, Menschen mit Behinderungen und Menschen mit ausländischen Wurzeln. Rund 75 Prozent aller Frauen zwischen 20 und 64 Jahren waren in Deutschland im Jahr 2017 erwerbstätig. Damit sind Frauen zwar immer noch seltener erwerbstätig als Männer, allerdings zeigt sich ein positiver Trend: In den vorangegangenen zehn Jahren ist die Erwerbsbeteiligung von Frauen um rund neun Prozentpunkte gestiegen (Destatis 2018, 6). Neben der positiven konjunkturellen Entwicklung, die den Arbeitsmarkt in den letzten Jahren allgemein beflügelt hat, profitieren besonders Frauen von dem Strukturwandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft. Und gerade im Gesundheitssektor, in dem der Frauenanteil besonders hoch ist, werden Fachkräf-

derzeit noch von der steigenden Erwerbsbeteiligung Älterer: Waren 2007 noch 33 Prozent der 60- bis 64-Jährigen erwerbstätig, sind es 2017 bereits 58 Prozent (Destatis 2018, 66). Neben dem Wegfall von Vorruhestandsregelungen dürfte der Anstieg auch mit den zunehmenden Fachkräftengpässen zusammenhängen: Viele Betriebe können immer weniger auf ihre älteren Beschäftigten verzichten, da es schlicht an Nachwuchskräften fehlt. Gebremst wird die Erwerbstätigkeit Älterer dagegen durch die Einführung der abschlagsfreien Rente nach 45 Beitragsjahren ab 63 Jahren, die zum Juli 2014 eingeführt wurde.

DIE AUTORIN



DR. ANDREA HAMMERMANN ▶ Senior Economist im Bereich Arbeitsmarkt und Arbeitswelt, Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Veränderungen von Arbeitsorganisationsformen, Lebensphasenorientierung in der betrieblichen Personalpolitik, Resilienz, Qualität der Arbeit.
▶ hammermann@iwkoeln.de

Auch Menschen mit Behinderungen sind immer häufiger erwerbstätig. Mehr als 41 Prozent der schwerbehinderten Menschen im Alter von 15 bis 64 Jahren waren nach Angaben des Statistischen Bundesamts im Jahr 2013 erwerbstätig. Dies entspricht einem Anstieg um knapp neun Prozentpunkte seit 1999 (Flüter-Hoffmann / Kurtenacker 2015, 7).

te an vielen Stellen händeringend gesucht – eine Nachfrage, die der heimische Arbeitsmarkt allein nicht mehr decken kann.

Der Anteil an Arbeitskräften mit ausländischen Wurzeln ist ebenfalls angestiegen. Laut Statistischem Bundesamt hatten 11,5 Prozent der Erwerbstätigen zwischen 20 und 64 Jahren im Jahr 2017 eine ausländische Staatsbürgerschaft (Destatis 2018, 18). Zwischen 2007 und 2017 ist die Zahl um rund 48 Prozent gestiegen. Für EU-Bürgerinnen und -Bürger, die etwas mehr als die Hälfte der 4,5 Millionen Erwerbstätigen mit ausländischer Staatsangehörigkeit ausmachen, hat das Freizügigkeitsgesetz von 2004 das Arbeiten in Ländern der Europäischen Union deutlich vereinfacht. Aber auch außerhalb der Europäischen Union werden immer mehr Fachkräfte gesucht. Um dies zu erleichtern, ist im März 2020 das Fachkräfteeinwanderungsgesetz für die Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften aus Drittstaaten in Kraft getreten (Bundesregierung 2019).

Die Zuwanderung ist für den Arbeitsmarkt auch vor dem Hintergrund der hiesigen demografischen Entwicklung mit niedrigen Geburtenraten wichtig. Die geburtenstarken Jahrgänge stehen kurz vor dem Renteneintritt. Abgeschwächt wird der Effekt einer alternden Gesellschaft auf den Arbeitsmarkt

Mit der steigenden Präsenz von bisher noch unterrepräsentierten Gruppen auf dem Arbeitsmarkt differenziert sich das Arbeitskräfteangebot zunehmend aus. Dabei sind Geschlecht, ethnische Herkunft, Alter und Behinderung nur vier Merkmale der Vielfalt. Neben den im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz verankerten Kerndimensionen, zu denen auch die Religion und Weltanschauung sowie die sexuelle Orientierung gehören, lässt sich Vielfalt noch weiter fassen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Beschäftigten können ebenfalls hinsichtlich anderer Aspekte wie dem Familienstand, der Berufserfahrung, dem Ausbildungsabschluss festgemacht werden (vgl. Süß 2009). Für die betriebliche Personalpolitik spielt die Ausdifferenzierung von Lebensverläufen und das damit einhergehende erweiterte Spektrum an unterschiedlichen Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in verschiedenen Lebensphasen eine besonders wichtige Rolle im Umgang mit Diversität.

ALTERNDE UND ALTERS- HETEROGENE BELEGSCHAFTEN

Die Altersstruktur der Belegschaften folgt dem demografischen Wandel auf dem Arbeitsmarkt und manifestiert sich nicht nur in einem Anstieg des Durchschnittsalters, sondern auch in einer stärkeren Altersheterogenität der Belegschaften. Davon sind allerdings nicht alle Branchen gleichermaßen betroffen, wie Auswertungen auf Basis des Linked-Employer-Employee-Datensatzes des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigen (Abb. 1).

Besonders deutlich werden die Spuren des Alterungsprozesses der Belegschaften in der

jeder Dritte ist dort mittlerweile 55 Jahre und älter. Anders sieht es dagegen im Gastgewerbe aus. Hier liegt das Durchschnittsalter mit rund 39 Jahren um fast zehn Jahre unter dem Durchschnittsalter in der öffentlichen Verwaltung. Nicht nur das Durchschnittsalter, auch die Altersheterogenität, also die Durchmischung verschiedener Altersgruppen, ist zwischen 2007 und 2014 angestiegen (Hammermann et al. 2017). In manchen Betrieben arbeiten vier Generationen miteinander. Die aktuelle Generationenvielfalt aus Babyboomern, Generation X, Y und Z braucht ein gegenseitiges Verständnis für verschiedene Sichtweisen und Lebensgewohnheiten und altersgerechte Angebote des Personalmanagements.

Dies ist der Forschungsgegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Studien, allerdings mit ambivalenten Ergebnissen (für einen Überblick s. Williams / O'Reilly 1998).

Die Zusammenhänge zwischen Diversität und Erfolg werden im Wesentlichen auf zwei Wirkungstheorien zurückgeführt (Abb. 2). Basierend auf der Information / Decision Making Theory wird vermutet, dass heterogene Teams aufgrund von unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen zu kreativeren Lösungen kommen als homogene Gruppen. Die Social Categorization oder Similarity Attraction Theory dagegen geht davon aus, dass sich Personen einer bestimmten Gruppe eher zugehörig fühlen, mit der sie



Mit der steigenden Präsenz von bisher noch unterrepräsentierten Gruppen auf dem Arbeitsmarkt differenziert sich das Arbeitskräfteangebot zunehmend aus. Dabei sind Geschlecht, ethnische Herkunft, Alter und Behinderung nur vier Merkmale der Vielfalt.

öffentlichen Verwaltung. Während das Durchschnittsalter über alle Branchen seit 2007 um 1,6 auf 43 Jahre im Jahr 2014 angestiegen ist, ist das Durchschnittsalter im gleichen Zeitraum in der öffentlichen Verwaltung um 2,1 Jahre gestiegen. Mehr als

DIVERSITÄT UND TEAMERFOLG

Mit Blick auf eine zunehmend bunter werdende Belegschaft stellt sich die Frage, ob heterogene Teams möglicherweise sogar produktiver arbeiten als homogene Teams.

bestimmte Werte und Erfahrungen teilen. Dies kann in heterogenen Gruppen zur Ab- und Ausgrenzung führen und mit erhöhten Kommunikationsproblemen und Konfliktpotenzialen einhergehen. Ob heterogene Teams erfolgreicher oder weniger erfolgreicher

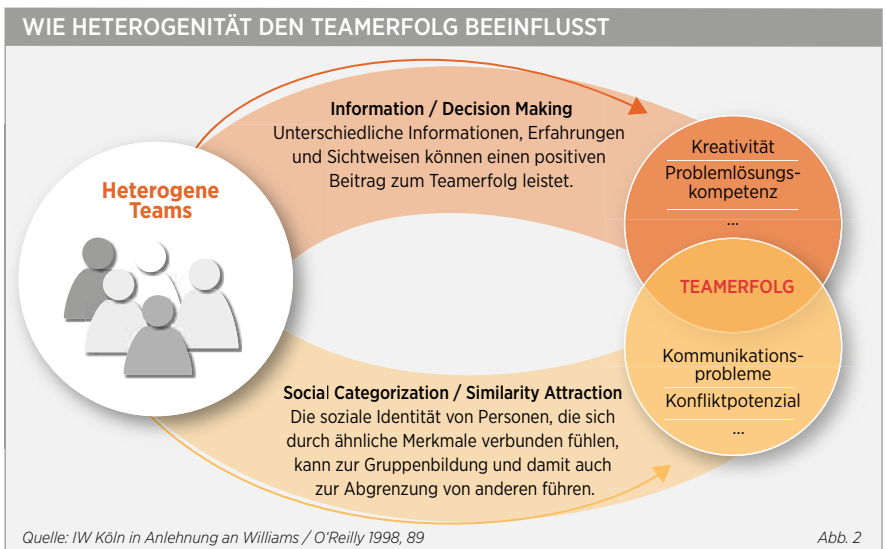
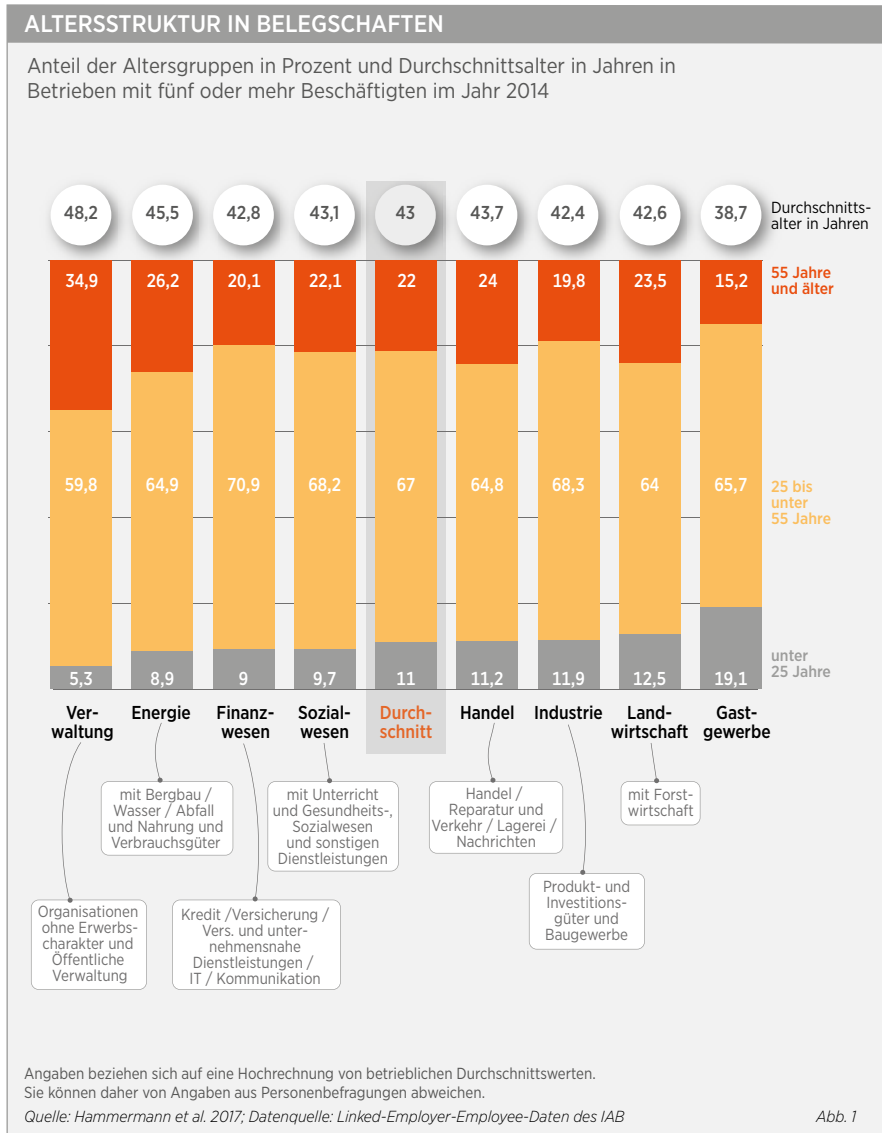
cher als homogene Teams sind, hängt von einer Reihe begleitender Faktoren und auch von der Zusammensetzung verschiedener Diversitätsmerkmale in der Belegschaft ab. Schlüsselfaktor für den Erfolg ist allerdings das bewusste Auseinandersetzen aller betrieblichen Akteure mit heterogenen Bedürfnissen, Einstellungen und Verhaltensweisen in einer Belegschaft.

Für das Personalmanagement in Betrieben mit zunehmend altersheterogenen Belegschaften ergeben sich vor diesem Hintergrund erweiterte Handlungsfelder, um das Innovationspotenzial von Teams mit unterschiedlichem Erfahrungsschatz zu heben und mögliche Generationskonflikte aufdecken und adressieren zu können. Unter dem Begriff Diversitätsmanagement lassen sich all jene Maßnahmen zusammenfassen, die verschiedene Belegschaftsgruppen zielgruppengerecht ansprechen, fördern und integrieren.

ALTERSDIVERSITÄT MANAGEN

Knapp zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland achten in ihrer Personalpolitik auf die unterschiedlichen altersabhängigen Bedürfnisse ihrer Belegschaften und gehen aktiv darauf ein. Dies signalisiert eine bislang noch unveröffentlichte repräsentative Befragung von Geschäftsführern und Personalverantwortlichen aus Unternehmen der Privatwirtschaft im Jahr 2019 (IW-Personalpanel 2019). Doch was macht eine alters- und altersgerechte Personalpolitik aus und worauf sollten die Verantwortlichen achten?

Diversität managen bedeutet, Beschäftigte mit ihren unterschiedlichen Stärken zu vernetzen und die verschiedenen Informationen, Sichtweisen und Erfahrungen in den Austausch zu bringen. Voraussetzung hierfür ist es, die unterschiedlichen Kompetenzen und Potenziale zu identifizieren, aber auch mögliche Konfliktlinien zu erkennen und präventive und kurative Maßnahmen einzuleiten. Für eine alters- und altersgerechte Personalpolitik lassen sich mehrere Schwerpunkte identifizieren, die einer mög-



licherweise differenzierteren Betrachtung in altersheterogenen Belegschaften bedürfen.

Über altersgemischte Teams und Stellvertretersysteme lässt sich der Wissenstransfer gut fördern. Dabei können Nachwuchskräfte von ihren erfahrenen Kollegen lernen, aber auch Ältere können profitieren, indem sie neue Einblicke und Impulse bekommen. Ein interessantes Format ist in diesem Zusammenhang das Reversed Mentoring, also Mentoringprogramme, in denen erfahrene Manager von der jüngeren Generation beispielsweise den Umgang mit sozialen Medien lernen. Beschäftigte, die mit den digitalen Medien aufgewachsen sind, gehen häufig anders damit um. So zeigen Befragungen, dass Beschäftigte, die jünger als 30 Jahre sind, seltener über die Informationsflut bei der Arbeit klagen als Beschäftigte anderer Altersgruppen (Grunau et al. 2018, 13).

Flexible Arbeitsorganisationsformen können helfen, verschiedenen (zeitlichen) Bedürfnissen der Beschäftigten in unterschiedlichen Lebenslagen entgegenzukommen. So arbeiten Beschäftigte der Altersgruppe zwischen 30 bis 49 Jahre am häufigsten im Homeoffice – oftmals um Beruf und Familie noch besser vereinbaren zu können (Grunau et al. 2018, 10). Beschäftigte, die Arbeitszeitkonten nutzen, können ihre Arbeitszeit über einen definierten Zeitraum besonders flexibel verteilen. Allerdings handelt es sich in der Praxis meistens um Kurzzeitkonten, die spätestens innerhalb eines Jahres ausgeglichen werden müssen. Lebensarbeitszeitkonten, die den Beschäftigten eine Umverteilung von Arbeitszeit je nach Modell über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg ermöglichen, sind aufgrund von administrativen Kosten für die Unternehmen und hohen Auflagen zur Insolvenzversicherung weniger verbreitet.

Maßnahmen des Gesundheitsmanagements können Bausteine einer altersgerechten Personalpolitik sein, indem die Erwerbs- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten mit Blick auf einen längeren Erwerbshorizont

erhalten und gefördert wird. Allerdings sind Angebote wie Sportprogramme oder Ernährungsberatung nur als ergänzende Bestandteile einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung zu sehen. Hierfür sind besonders auch die Arbeitsgestaltung und die Ausstattung am Arbeitsplatz wichtig. Für das Gesundheitsmanagement im engeren Sinne gibt es neben Sportangeboten zur Steigerung der körperlichen Fitness und Ernährungsberatung eine Vielzahl an Angeboten, die die psychische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken. Auch hier gibt es möglicherweise altersspezifische Unterschiede in den Bedarfen. Ältere Beschäftigte ebenso wie Beschäftigte unter 30 weisen die geringsten Risiken für depressive Symptomaten auf (Grunau et al. 2018, 16).

Formelle Weiterbildungsangebote konzentrieren sich vielerorts stärker auf die Beschäftigtengruppen, die gerade am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn stehen oder neu ins Unternehmen einsteigen (Grunau et al. 2018, 9). Wesentlich ist, auch langjährigen Beschäftigten Perspektiven für die eigene und berufliche Entwicklung zu bieten. Mit zunehmender Lebens- und Berufserfahrung braucht es jedoch andere Lernkonzepte, indem beispielsweise Möglichkeiten zum Lernen am Arbeitsplatz ausgebaut werden. Längere Phasen der Lernentwöhnung, in denen repetitive und wenig komplexe Aufgaben erledigt werden, reduzieren dagegen die Fähigkeit der Beschäftigten, sich flexibel an neue Anforderungen anzupassen, und erhöhen damit das Risiko, nicht mit dem Wandel der Anforderungen Schritt halten zu können.

Sogenannte Silver-Worker-Konzepte, sind Angebote zur (Weiter-)Beschäftigung, die sich an Menschen nach dem Renteneintrittsalter richten. Beschäftigte, die über das Renteneintrittsalter hinaus im Unternehmen arbeiten, helfen dem Wissenstransfer und schaffen mehr zeitlichen Spielraum für die Einarbeitung von Nachfolgern. Zu beachten ist allerdings, dass einer Weiterbeschäftigung oftmals Arbeits- und Tarifver-

träge im Wege stehen, die ein Ausscheiden nach dem gesetzlichen Renteneintrittsalter vorsehen. Eine befristete Beschäftigung von Arbeitnehmern nach Erreichen der Regelaltersgrenze ist nach §41 Satz 3 SGB VI aber grundsätzlich möglich, indem „die Arbeitsvertragsparteien durch Vereinbarung während des Arbeitsverhältnisses den Beendigungszeitpunkt, gegebenenfalls auch mehrfach, hinausschieben“.

Die genannten personalpolitischen Schwerpunkte sind Beispiele, wo eine alters- und altersgerechte Personalpolitik ansetzen kann. Eine systematische Prüfung des Angebots hinsichtlich verschiedener Altersgruppen ist sinnvoll, in der Anwendung sollte jedoch nicht vergessen werden, dass sich Beschäftigte unabhängig von ihrem Alter in sehr unterschiedlichen Lebenssituationen befinden und sehr heterogene Anforderungen mitbringen, die individuelle, flexible personalpolitische Lösungen brauchen (Blazek et al. 2011).

DEN WANDEL MIT ALTERNDEN BELEGSCHAFTEN GESTALTEN

Für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen sind die Veränderungsfähigkeit und die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen ausschlaggebend. Veränderungsprozesse gestalten sich immer dann besonders schwierig, wenn für die Betroffenen viel auf dem Spiel steht. Dies trifft häufig diejenigen im Unternehmen am stärksten, die sich aufgrund ihres Erfahrungswissens ein Alleinstellungsmerkmal aufgebaut oder sich anderweitig in ihrer gegenwärtigen beruflichen Position gut eingerichtet haben.

Beschäftigte, die noch relativ neu im Unternehmen sind, haben oftmals weniger zu verlieren und ihr Verhalten ist weniger durch Routine geprägt, als dies bei erfahreneren Kolleginnen und Kollegen der Fall ist. Beruflichen Anfängern fehlt aber häufiger das handwerkliche Rüstzeug, auf Veränderungen in adäquate Weise zu reagieren, da sich

das im Bildungsweg Erlernte noch nicht in der Praxis verfestigen konnte. Die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft über den gesamten Verlauf einer Erwerbsbiografie hinweg aufrechtzuhalten und zu fördern, ist eine wichtige Weichenstellung der Personalpolitik für Unternehmen, deren Wettbewerbsfähigkeit von ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit abhängt.

möglich und nötig sind. Einmal eingeführte Maßnahmen sollten regelmäßig auf ihre Bedarfsgerechtigkeit und hinsichtlich der Zielerreichung geprüft werden.

Eine lebensphasenorientierte Perspektive kann helfen, den Bedarf der Beschäftigten systematisch zu erfassen und eine alters- und altersgerechte Personalpolitik aufzubauen.

Bundesregierung (2019): Mehr Fachkräfte für Deutschland, www.bundesregierung.de/bregde/aktuelles/mehr-fachkraefte-fuer-deutschland-1563122 (Stand: 18.11.2019)

Destatis (2018): Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa, Wiesbaden

Flüter-Hoffmann C. / Kurtenacker A. (2015): Personalkompass Inklusion – Ein Leitfaden zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung, Köln

Grunau, P. / Mackeben, J. / Wolter, S. (2019):



Diversität managen bedeutet, Beschäftigte mit ihren unterschiedlichen Stärken zu vernetzen und die verschiedenen Informationen, Sichtweisen und Erfahrungen in den Austausch zu bringen. Voraussetzung hierfür ist es, die unterschiedlichen Kompetenzen und Potenziale zu identifizieren, aber auch mögliche Konfliktlinien zu erkennen und präventive und kurative Maßnahmen einzuleiten.

FAZIT

Diversität managen bedeutet in Unternehmen die zielgerechte Ansprache verschiedener Belegschaftsgruppen und die Abwägung unterschiedlicher Bedürfnisse und Interessen. Dabei differenzieren sich Belegschaften mit Blick auf verschiedene Merkmale wie die ethnische Herkunft und das Alter aus. Für die betriebliche Personalpolitik ist damit der regelmäßig wiederkehrende Prüfungsauftrag verbunden, inwieweit die existierenden Angebote den Bedürfnissen verschiedener Belegschaftsgruppen gerecht werden und wo stärker differenzierte, flexible Lösungen

Damit lässt sich auch das Spektrum an möglichen Handlungsfeldern vom Wissenstransfer, Gesundheitsmanagement oder Austrittsmanagement eingrenzen, um die Prioritäten in der Personalarbeit zu schärfen und vorhandene zeitliche und personelle Ressourcen bestmöglich einzusetzen. •

Literatur

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, www.gesetze-im-internet.de/agg/ (Stand: 14.11.2019)

Blazek, Z. / Flüter-Hoffmann, C. / Kössler, S. / Ottmann, J. (2011): PersonalKompass – Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln

Monitor Altersdiversität in Betrieben. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.), Berlin

Hammermann, A. / Niendorf, M. / Schmidt, J. (2017): Zukunft gestalten mit altersheterogenen Belegschaften, in: IW-Kurzberichte, 73 Sozialgesetzbuch (SGB) Sechstes Buch (VI) – Gesetzliche Rentenversicherung (1990): § 41 Altersrente und Kündigungsschutz, www.gesetze-im-internet.de/sbg_6/_41.html (Stand: 3.12.2019)

Süß, S. (2009): Die Institutionalisierung von Managementkonzepten – Diversity-Management in Deutschland, München / Mering

Williams, K. Y. / O'Reilly, C. A. (1998): Demography and diversity in organizations. A review of 40 years of research, in: Research in Organizational Behaviour, 20, 77-140