

Ausgabe 6/2005

Personalblitzlicht:  
Befragungsergebnisse der  
DGFP e.V. zum Thema  
„Aging Workforce“

bearbeitet durch Christiane Geighardt

Personalblitzlicht: Aging Workforce  
Befragungsergebnisse

ISSN 1613-2785

Herausgeber:  
Deutsche  
Gesellschaft  
für Personal-  
führung e.V.  
Niederkasseler  
Lohweg 16  
40547 Düsseldorf

Referat  
Arbeitskreise  
DGFP e.V.  
Dr. Sascha Armutat  
Fon 0211 5978-124  
Fax 0211 5978-29124  
E-Mail  
armutat@dgfp.de

## Inhaltsverzeichnis

Personalblitzlicht – Das Befragungskonzept .....	1
Aging Workforce – Umdenken im Personalmanagement? .....	2
Ergebnisse auf den Punkt gebracht.....	2
Ergebnisse im Detail.....	3
Sind ältere Mitarbeiter in den Unternehmen unterrepräsentiert? .....	3
Werden die Belegschaften altern? .....	4
Benachteiligen Personalmanager ältere Mitarbeiter? .....	5
Ältere und jüngere Mitarbeiter: Welche Unterschiede sind für Personalmanager wichtig? .....	6
Sind die Unternehmen auf alternde Belegschaften vorbereitet?.....	7
Ergebnisse in tabellarischer Übersicht.....	8
Methodischer Hintergrund .....	11

## **Personalblitzlicht – Das Befragungskonzept**

„Personalblitzlicht“ ist der Name einer neuen Befragungsreihe der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP).

Der Name ist Programm: Aktuelle personalpolitische Themen werden schnell und fokussiert beleuchtet.

Den Auftakt macht eine Befragung zum Thema „Aging Workforce“.

Unser Dank gilt allen Befragungsteilnehmern.<sup>1</sup>

Düsseldorf, Oktober 2005

---

<sup>1</sup> Zu der Online-Befragung wurden zufällig ausgewählte Hauptansprechpartner ordentlicher DGFP-Mitgliedsunternehmen eingeladen – weitere Details zur Befragung enthält das letzte Kapitel. Um der Lesefreundlichkeit Willen beschränken wir uns im Text auf die männliche Form der Positions- und Funktionsbeschreibungen.

## **Aging Workforce – Umdenken im Personalmanagement?**

In den vergangenen Jahren haben viele Unternehmen sich durch Frühverrentung und Altersteilzeit von älteren Mitarbeitern getrennt. In letzter Zeit schreiben Fachzeitschriften wieder vermehrt über Personalentwicklungskonzepte oder Arbeitszeitmodelle, die auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter abgestimmt sind. Der Eindruck, dass ältere Mitarbeiter „wiederentdeckt“ werden, wird durch die politischen Diskussionen über eine Anhebung des Renteneintrittsalters noch verstärkt. Hintergrund dieser Beobachtungen ist eine stärkere Sensibilität für die demografische Entwicklung in Deutschland.

Aber gibt es in der Personalmanagement-Praxis wirklich ein Umdenken? Ist die demografische Entwicklung tatsächlich ein personalpolitisches Thema? Sind die Unternehmen auf eine „Aging Workforce“ vorbereitet?

### **Ergebnisse auf den Punkt gebracht**

- Die demografische Entwicklung steht bisher nur in wenigen Unternehmen auf der personalpolitischen Agenda.
- Einzelne Instrumente und Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit sind bereits weit verbreitet. Einen systematischen Ansatz gibt es aber in kaum einem Unternehmen.
- Die Personalmanager gehen zwar von einer „Aging Workforce“ aus. Drastische Veränderungen erwarten sie aber nicht.
- Das Alter der Mitarbeiter ist für die meisten Personalmanager keine relevante Kategorie für Personalentscheidungen.

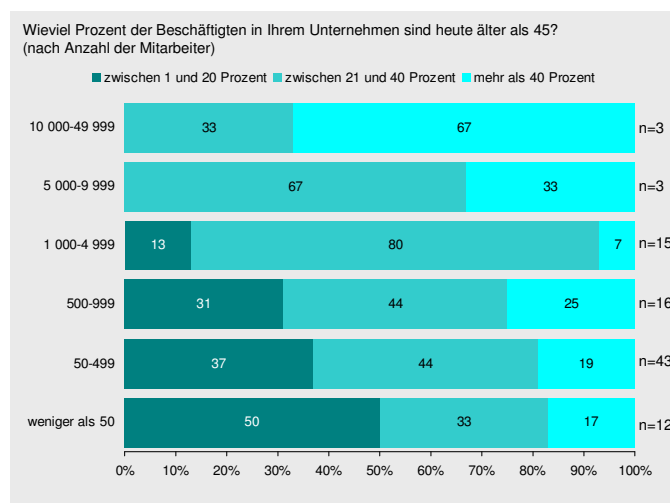
## Ergebnisse im Detail

### Sind ältere Mitarbeiter in den Unternehmen unterrepräsentiert?

Ältere Mitarbeiter sind in den untersuchten Unternehmen nicht unterrepräsentiert:

In den meisten Unternehmen liegt der Anteil der Mitarbeiter, die älter als 45 sind, zwischen 31 und 40 Prozent.<sup>2</sup>

Beschäftigte, die älter als 45 sind, gibt es in allen untersuchten Unternehmen. In 68 Prozent der untersuchten Unternehmen ist mehr als jeder fünfte Mitarbeiter älter als 45. In jedem fünften Unternehmen haben sogar mehr als 40 Prozent der Beschäftigten diese Altersgrenze überschritten. Der Anteil der älteren Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft scheint in größeren Unternehmen besonders hoch zu sein.<sup>3</sup>



<sup>2</sup> Diese Beobachtung deckt sich mit Daten des Statistischen Bundesamtes, die besagen, dass in Deutschland insgesamt rund 35 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 45 und älter sind. Vgl. Statistisches Bundesamt, 2005: [www.destatis.de/basis/d/erwerb/erwerbt7.php](http://www.destatis.de/basis/d/erwerb/erwerbt7.php).

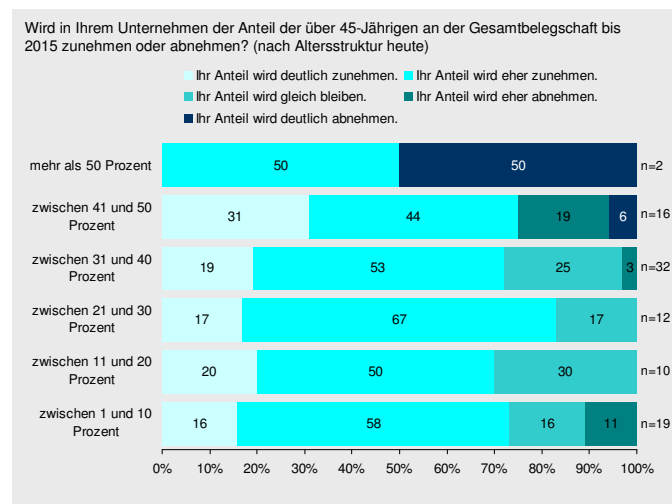
<sup>3</sup> Dieser Zusammenhang ist nicht signifikant und sollte daher mit Vorsicht interpretiert werden.

## Werden die Belegschaften altern?

Die Personalverantwortlichen gehen mehrheitlich davon aus, dass die Belegschaften in den nächsten zehn Jahren altern werden. Drastische Veränderungen erwarten sie aber nicht:

Drei Viertel der befragten Personalmanager nehmen an, dass der Anteil der über 45-Jährigen an der Gesamtbelegschaft in ihrem Unternehmen bis zum Jahr 2015 zunehmen wird. Einen deutlichen Zuwachs dieser Mitarbeitergruppe erwartet jedoch nur etwa jeder fünfte Personalexperte.

8 Prozent der Befragten gehen sogar davon aus, dass der Anteil der älteren Mitarbeiter in ihrem Unternehmen abnehmen wird. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass diese Einschätzung aus den Unternehmen kommt, die bereits heute einen Anteil älterer Beschäftigter von mehr als 40 Prozent haben.



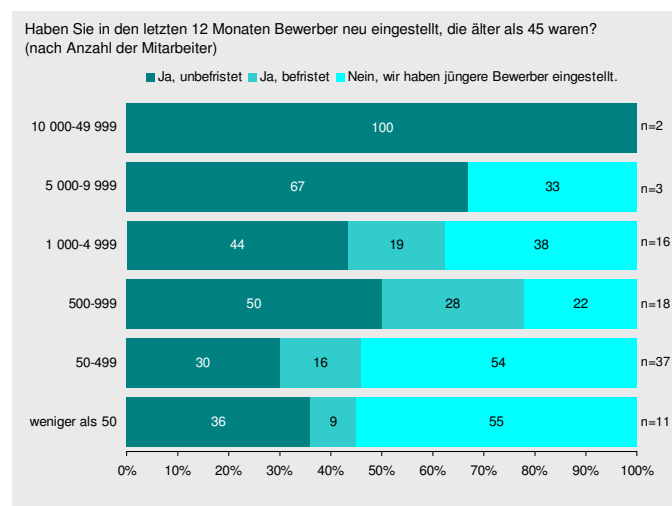
## Benachteiligen Personalmanager ältere Mitarbeiter?

Obwohl es Unternehmen gibt, in denen jüngere Menschen bei der Rekrutierung oder bei der Weiterbildung bevorzugt werden, spielt für die Mehrheit der befragten Personalexperten das Alter der Mitarbeiter bei Rekrutierungs- und Weiterbildungsentscheidungen keine Rolle:

57 Prozent der befragten Personalmanager berichten, dass sie in den letzten zwölf Monaten Bewerber neu eingestellt haben, die älter als 45 waren - 40 Prozent haben den älteren Bewerbern sogar einen unbefristeten Vertrag angeboten.

43 Prozent der Befragten haben hingegen ausschließlich jüngere Bewerber rekrutiert. Das scheint besonders auf kleinere Unternehmen zuzutreffen.<sup>4</sup>

In jedem fünften Unternehmen bekommen Mitarbeiter unter 45 mehr Weiterbildungsangebote als Mitarbeiter über 45. Umgekehrt gibt es kein Unternehmen, in dem die älteren Mitarbeiter mehr Weiterbildungsangebote erhalten als die jüngeren Mitarbeiter. Die meisten Personalverantwortlichen (79 Prozent) berichten allerdings, dass die Anzahl der Weiterbildungsangebote unabhängig vom Alter der Mitarbeiter ist.



<sup>4</sup> Dieser Zusammenhang ist nicht signifikant und sollte daher mit Vorsicht interpretiert werden.

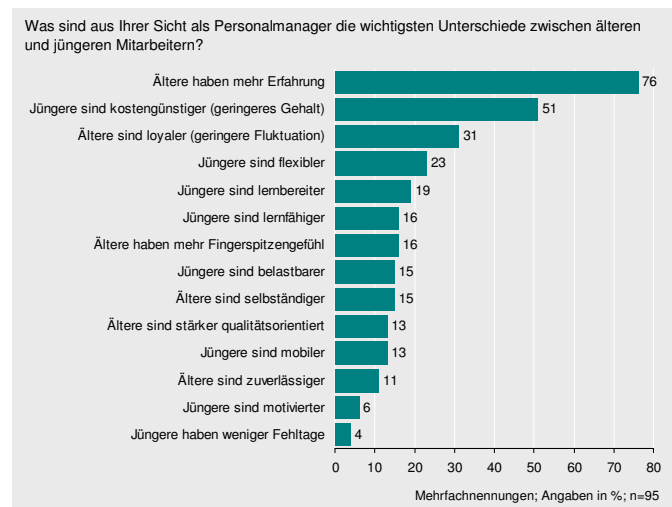


## Ältere und jüngere Mitarbeiter: Welche Unterschiede sind für Personalmanager wichtig?

Personalmanager schätzen vor allem die Erfahrung älterer Mitarbeiter; andererseits haben sie bei Personalentscheidungen auch die Kosten im Blick:

Der aus der Personalmanagement-Perspektive wichtigste Unterschied zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern ist der Erfahrungsvorsprung der Älteren. Darin stimmen 76 Prozent der befragten Personalexperten überein. An zweiter Stelle (genannt von 51 Prozent der Befragten) steht der Umstand, dass jüngere Mitarbeiter ein geringeres Entgelt beziehen und daher kostengünstiger sind. Für 31 Prozent der Befragungsteilnehmer zählt die Beobachtung, dass Ältere loyaler sind, d.h. seltener von sich aus das Unternehmen verlassen, zu den wichtigsten Unterschieden.

Bei den übrigen Merkmalen gehen die Einschätzungen stark auseinander.



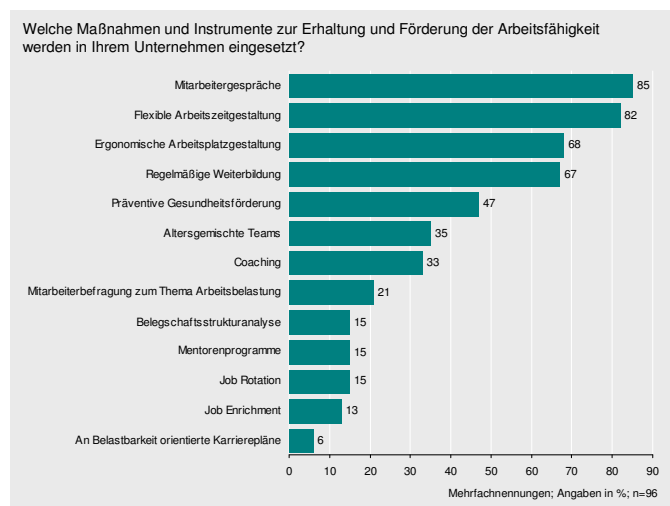
## Sind die Unternehmen auf alternde Belegschaften vorbereitet?

Auf eine alternde Belegschaft sind die Unternehmen bisher kaum vorbereitet – es fehlt ein systematischer Ansatz. Die Personalmanager beginnen zwar, sich für das Thema zu interessieren, es hat in ihrer Wahrnehmung jedoch noch keine Dringlichkeit:

Bisher steht die demografische Entwicklung nur in wenigen Unternehmen auf der personalpolitischen Agenda. Lediglich jedes dritte Unternehmen hat zumindest damit begonnen, geeignete Maßnahmen und Instrumente zu definieren. Abgeschlossen ist dieser Prozess erst in 4 Prozent der untersuchten Unternehmen – bei diesen Unternehmen handelt es sich um kleine Betriebe mit weniger als 500 Mitarbeitern.<sup>5</sup>

Während jeder fünfte Befragungsteilnehmer das Thema für überschätzt hält, kommen die meisten Personalmanager (47 Prozent) zur Zeit nicht dazu, sich der demografischen Frage anzunehmen, obwohl sie sie für wichtig halten.

In vielen Unternehmen gibt es bereits einzelne Maßnahmen und Instrumente, auf deren Grundlage ein zielgruppenspezifisches Programm zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter entwickelt werden kann. Mitarbeitergespräche und flexible Arbeitszeitmodelle sind zum Beispiel bereits heute weit verbreitet.



<sup>5</sup> Dieser Zusammenhang ist nicht signifikant und sollte daher mit Vorsicht interpretiert werden.

## Ergebnisse in tabellarischer Übersicht

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Wieviel Prozent der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen sind heute älter als 45?</b>			
0 Prozent	0	0	0
Zwischen 1 und 10 Prozent	19	20,7	20,7
Zwischen 11 und 20 Prozent	10	10,9	10,9
Zwischen 21 und 30 Prozent	12	13,0	13,0
Zwischen 31 und 40 Prozent	33	35,9	35,9
Zwischen 41 und 50 Prozent	16	17,4	17,4
Mehr als 50 Prozent	2	2,2	2,2
n	92	100	100
<b>Was meinen Sie, wird in Ihrem Unternehmen der Anteil der über 45-Jährigen an der Gesamtbelegschaft bis 2015 zunehmen oder abnehmen?</b>			
Ihr Anteil wird deutlich zunehmen	20	21,3	21,3
Ihr Anteil wird eher zunehmen	50	53,2	53,2
Ihr Anteil wird gleich bleiben	16	17,0	17,0
Ihr Anteil wird eher abnehmen	6	6,4	6,4
Ihr Anteil wird deutlich abnehmen	2	2,1	2,1
n	94	100	100
<b>Haben Sie in den letzten 12 Monaten Bewerber neu eingestellt, die älter als 45 waren?</b>			
Ja, unbefristet	35	36,8	36,8
Ja, befristet	15	15,8	15,8
Nein, wir haben jüngere Bewerber eingestellt	37	38,9	38,9
Nein, es gab keine Neueinstellungen	8	8,4	8,4
n	95	100	100
<b>Wer bekommt in Ihrem Unternehmen mehr Weiterbildungsangebote: Mitarbeiter über 45 oder Mitarbeiter unter 45?</b>			
Die Älteren bekommen mehr Weiterbildungsangebote	0	0	0
Die Jüngeren bekommen mehr Weiterbildungsangebote	19	20,7	20,7
Da gibt es keine Unterschiede	73	79,3	79,3
n	92	100	100
<b>Was sind aus Ihrer Sicht als Personalmanager die wichtigsten Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern? (Mehrfachantworten)</b>			
Ältere haben mehr Erfahrung	72	23,8	75,8

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Ältere sind zuverlässiger	10	3,3	10,5
Ältere sind selbständiger	14	4,6	14,7
Ältere sind loyaler (geringere Fluktuation)	29	9,6	30,5
Ältere haben mehr Fingerspitzengefühl	15	5,0	15,8
Jüngere sind lernbereiter	18	6,0	18,9
Jüngere sind lernfähiger	15	5,0	15,8
Jüngere haben weniger Fehltage	4	1,3	4,2
Jüngere sind belastbarer	14	4,6	14,7
Jüngere sind flexibler	22	7,3	23,2
Jüngere sind motivierter	6	2,0	6,3
Jüngere sind mobiler	12	4,0	12,6
Jüngere sind kostengünstiger (geringeres Entgelt)	48	15,9	50,5
Ältere sind stärker qualitätsorientiert	12	4,0	12,6
Sonstige Unterschiede	7	2,3	7,4
Keine Angabe möglich	4	1,3	4,2
n	95		
Anzahl der Antworten	302		
<b>Welche Maßnahmen und Instrumente zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt? (Mehrfachantworten)</b>			
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	65	13,4	67,7
Präventive Gesundheitsförderung	45	9,3	46,9
Flexible Arbeitszeitgestaltung	79	16,3	82,3
Regelmäßige Weiterbildung	64	13,2	66,7
Job Rotation	14	2,9	14,6
Job Enrichment	12	2,5	12,5
An Belastbarkeit orientierte Karrierepläne	6	1,2	6,3
Altersgemischte Teams	34	7,0	35,4
Coaching	32	6,6	33,3
Mentorenprogramme	14	2,9	14,6
Mitarbeitergespräche	82	16,9	85,4

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Mitarbeiterbefragung zum Thema Arbeitsbelastung	20	4,1	20,8
Belegschaftsstrukturanalyse	14	2,9	14,6
Sonstige Maßnahmen/Instrumente	2	0,4	2,1
Keine Angabe möglich	1	0,2	1,0
n	96		
Anzahl der Antworten	484		
<b>Ist die demografische Entwicklung in Ihrem Unternehmen aktuell ein personalpolitisches Thema?</b>			
Ja, wir haben bereits Maßnahmen und Instrumente definiert	4	4,4	4,4
Ja, wir sind gerade dabei, Maßnahmen und Instrumente zu definieren	25	27,8	27,8
Nein, wir halten das Thema zwar für wichtig, kommen aber zur Zeit nicht dazu, es anzupacken	42	46,7	46,7
Nein, wir halten das Thema für überschätzt	19	21,1	21,1
n	90	100	100
<b>Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?</b>			
Energie	4	4,2	4,2
Chemie/Pharma	11	11,5	11,5
Maschinen-/Fahrzeugbau	6	6,3	6,3
Sonstige metallverarbeitende Industrie	3	3,1	3,1
Elektroindustrie	7	7,3	7,3
Kommunikationstechnik/EDV-Hardware	5	5,2	5,2
Kunststoffverarbeitende Industrie	3	3,1	3,1
Nahrungs- und Genussmittel	1	1,0	1,0
Druck- und Verlags-gewerbe	0	0	0
Sonstiges produzierendes Gewerbe	3	3,1	3,1
EDV-Dienstleistungen/Softwarehersteller	5	5,2	5,2
Transport/Verkehr	3	3,1	3,1
Versicherungen/Banken	9	9,4	9,4

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Handel	4	4,2	4,2
Sonstige Dienstleistungen	16	16,7	16,7
Sonstige Branche	16	16,7	16,7
n	96	100	100
<b>Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen? (nachträglich kategorisiert)</b>			
unter 50	12	12,5	12,5
50-499	44	45,8	45,8
500-999	18	18,8	18,8
1000-4999	16	16,7	16,7
5000-9999	3	3,1	3,1
10000-49999	3	3,1	3,1
50000 und mehr	0	0	0
n	96	100	100
<b>Welche Funktion üben Sie im Unternehmen aus?</b>			
Geschäftsführer	3	3,1	3,1
Personalvorstand	10	10,4	10,4
Personalleiter/in	65	67,7	67,7
Leiter/in Personalentwicklung	6	6,3	6,3
Personalreferent/in	9	9,4	9,4
Sonstige Funktion	3	3,1	3,1
n	96	100	100

## Methodischer Hintergrund

- Online-Befragung von zufällig ausgewählten Hauptsprechpartnern ordentlicher DGFP-Mitgliedsunternehmen
- Befragungszeitraum: 27. September bis 07. Oktober 2005
- Rücklaufquote: 96 von 479 (20%)
- Fragebogen wurde in den meisten Fällen von einem Gesamtverantwortlichen Personalmanager ausgefüllt.
- Realisierte Stichprobe: Unternehmen aus allen Größenklassen und Branchen vertreten (Ausnahme: Druck- und Verlagsgewerbe); deutlicher Schwerpunkt bei mittelständischen Unternehmen