

Chance oder Bedrohung – wie gut können Unternehmen mit einer alternden Gesellschaft umgehen?

Eine Umfrage der CGC – Claus Goworr Consulting unter 600 deutschen Personalentscheidern im Juli 2004.

**CGC – Claus Goworr Consulting
in Deutschland**

Grosjeanstrasse 2
81925 München
Tel. + 49 (0) 89 / 9 43 84 97 – 0
Fax + 49 (0) 89 / 9 43 84 97 – 9
E-Mail: info@cgc-consulting.com

**CGC – Claus Goworr Consulting
in Österreich**

Himmelpfortgasse 11/18
A-1010 Wien
Tel. + 43 (1) 5 32 84 62
Fax + 43 (1) 5 32 84 62
E-Mail: info@cgc-consulting.com

A Allgemeines

1 Präambel

Nach wie vor ist der Traumkandidat der meisten Unternehmer dynamisch, erfolgreich und vor allem jung. Nicht selten schließen Stellenanzeigen Bewerber ab 48 Jahren sogar von vornherein aus. Eine „Diskriminierung“, die sich Unternehmen in den kommenden Jahrzehnten nicht mehr leisten können – denn die bevorstehende Alterung der Gesellschaft verändert mittelfristig das Arbeitsmarktpotenzial.

Laut Statistischem Bundesamt steigt das Durchschnittsalter der Deutschen in den Jahren 2010 bis 2030 drastisch an. Während aktuell die Generation der 35- bis 49-Jährigen mit 38 Prozent das Gros der Arbeitnehmer stellt, bilden bis 2020 die 50- bis 64-Jährigen die stärkste Gruppe (Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung vom 06. Juni 2003) – vorausgesetzt, die Unternehmen sind bereit, die Fähigkeiten älterer Mitarbeiter einzusetzen und gezielt zu nutzen. Während das in Ländern wie Kanada und den USA längst gang und gäbe ist, grassiert in deutschen Firmen jedoch weiterhin der Jugendwahn.

Findet in den Personalabteilungen kein Umdenken statt, wird der demographische Wandel in absehbarer Zeit zum Problem. Schon in wenigen Jahren droht ein akuter Mangel an Fach- und Führungskräften, der allein schon wegen der restriktiven Einwanderungspolitik der Bundesregierung kaum durch ausländische Mitarbeiter auszugleichen sein dürfte. Dazu kommt, dass für hochqualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland der Standort Deutschland aus den verschiedensten Gründen unattraktiv ist.

Die CGC - Claus Goworr Consulting ist in ihrer neuesten Recherche der Frage nachgegangen, wie gut Unternehmen auf die Veränderungen im Arbeitsmarkt vorbereitet sind und welche Kriterien bei der derzeitigen Ausgrenzung Älterer aus dem Berufsleben eine Rolle spielen. Die Ergebnisse der Untersuchung geben zu Optimismus wenig Anlass.

2 Die Methodik der Umfrage

Für die bundesweite Umfrage hat CGC – Claus Goworr Consulting einen strukturierten Fragebogen entwickelt. Verschickt wurde er Anfang Juli 2004 an 600 Vorstände, Geschäftsführer und Personalentscheider in kleinen, mittelständischen und großen Betrieben. Die Auswertung gibt stets die Nennungen in Relation zur Anzahl der Gesamtnennungen in Prozent an.

3 CGC - Claus Goworr Consulting

Die CGC - Claus Goworr Consulting GmbH ist eine Unternehmer geführte Personalberatung, die sich auf die Suche von geeigneten Fach- und Führungskräften für das obere Management konzentriert.

Claus Goworr steht als Gründer, Unternehmer-Berater und Garant hinter CGC. Er bürgt mit seiner Reputation, seiner Erfahrung und seiner Persönlichkeit für Top Executive Search auf höchstem Niveau. Er war lange Jahre in der Geschäftsleitung und als Director Human Resources bei einem weltweit bekannten amerikanischen Finanzdienstleistungskonzern sowie einem internationalen Handelskonzern für Consumer Technik tätig. Seit Mitte der 90er Jahre ist er als Berater im Bereich Human Resources erfolgreich. Er trug als Vice President einer der weltweit angesehensten Unternehmensberatungsfirmen Verantwortung für die Sparte Executive Search/HR.

Das Team von Claus Goworr Consulting hat langjährige, fundierte Erfahrung in Executive Search. Berater und Mitarbeiter verfügen über branchenspezifisches Hintergrundwissen.

CGC – Claus Goworr Consulting in Deutschland

Grosjeanstrasse 2

81925 München

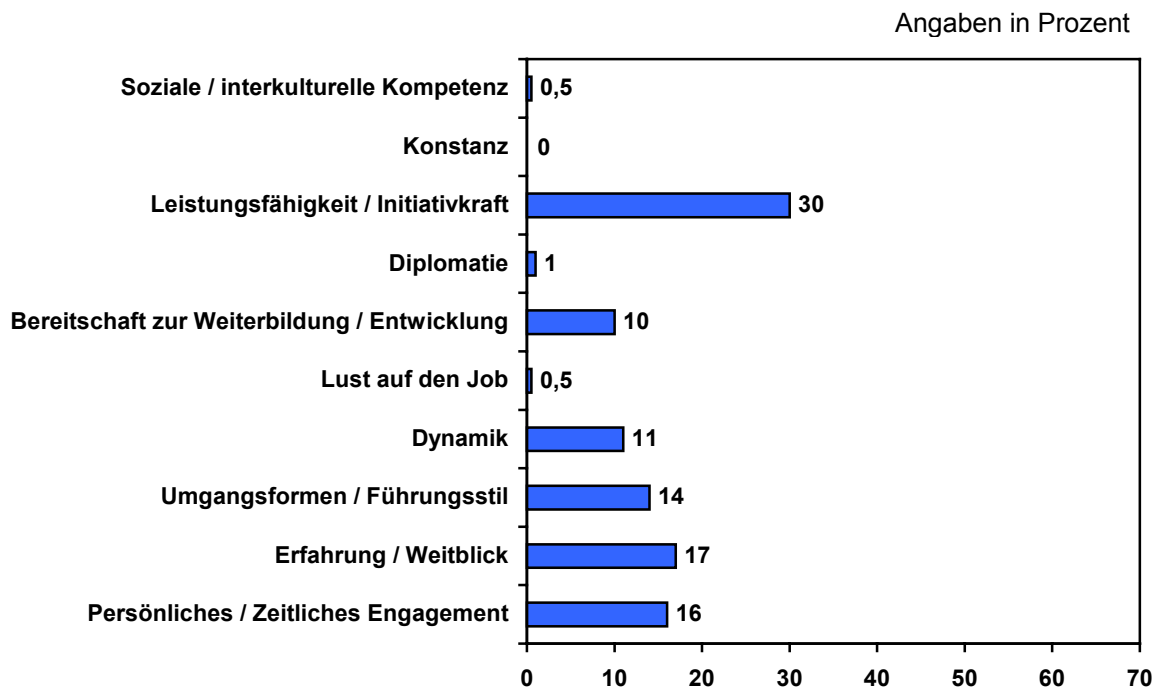
Tel. + 49 (0) 89 / 9 43 84 97 – 0

Fax + 49 (0) 89 / 9 43 84 97 – 9

E-Mail: info@cgc-consulting.com

B Die Umfrage im Detail

1. Welche Anforderungen spielen aus Ihrer Sicht neben der notwendigen fachlichen Kompetenz bei Neueinstellungen in deutschen Unternehmen eine wichtige Rolle?

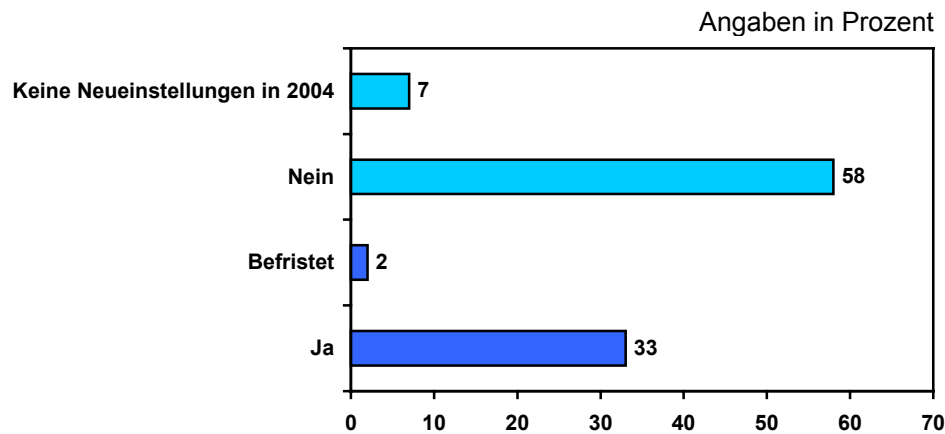


>> *Fast alle Unternehmen wollen leistungsfähige Bewerber mit Initiativekraft*

Personalchefs erwarten von neuen Mitarbeitern vor allem Leistungsfähigkeit und Initiative. Nahezu alle Befragten bewerteten diesen Punkt als ausschlaggebendes Einstellungskriterium. Am zweithäufigsten wurden Weitblick und Erfahrung genannt – Eigenschaften, die in erster Linie ältere Kandidaten mitbringen. Weitere wichtige Faktoren waren persönliches und zeitliches Engagement, Führungsqualitäten sowie Dynamik und der Wille zur Weiterbildung. Konstanz und Diplomatie spielten dagegen nur eine geringe bis gar keine Rolle.

Die Anforderungen der Personalentscheider an neue Mitarbeiter lassen per se nicht auf eine Benachteiligung älterer Arbeitskräfte schließen – zumindest, solange man ihnen Leistungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft nicht von vornherein abspricht. Empirische Studien zeigen zwar, dass die Leistungskraft in Betrieben mit einem großen Anteil älterer Arbeitnehmer nicht geringer ist als in Unternehmen mit junger Belegschaft (Ifo-Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie im Jahr 2001). Dennoch geben Unternehmer jungen Bewerbern meistens den Vorzug, wie die Antworten der folgenden Frage zeigen.

2. Haben Sie selbst für Ihr Unternehmen in den letzten Monaten Mitarbeiter ab 48 Jahren neu eingestellt?

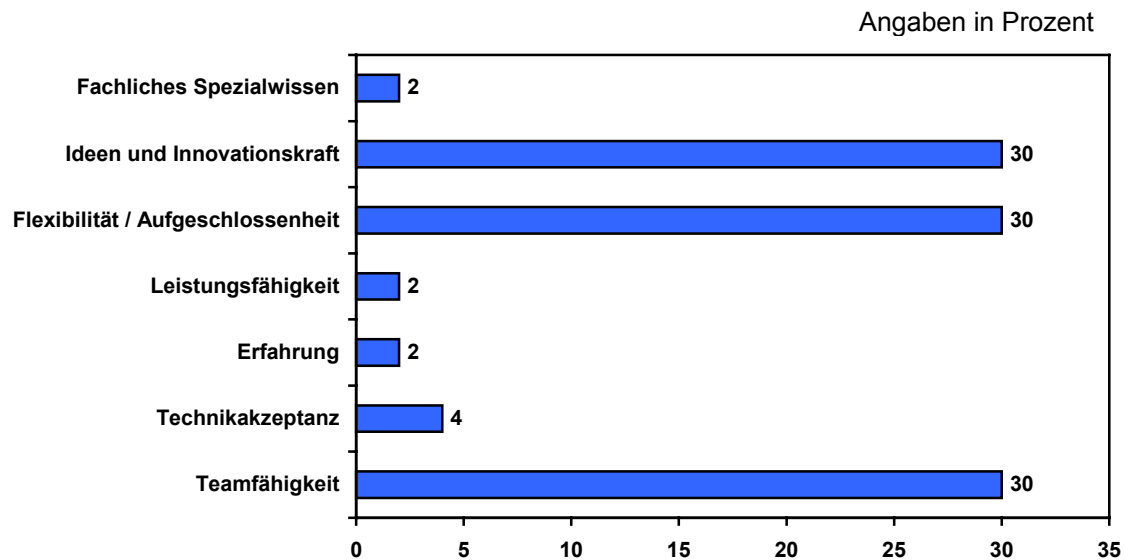


>> Bereitschaft der Unternehmen zur Beschäftigung älterer Mitarbeiter reicht nicht aus, um das Arbeitsmarktpotenzial der Zukunft aufzunehmen

Rund ein Drittel der Befragten hat sich in 2004 auch für neue Mitarbeiter entschieden, die 48 Jahre oder älter sind. Das Einstellungsverhalten der Unternehmen zeigt zwar, dass die Lage für Ältere am Arbeitsmarkt nicht völlig aussichtslos ist. Allerdings herrschen in deutschen Personalabteilungen wesentlich größere Vorbehalte gegenüber dem Alter als im europäischen Ausland. Während im OECD-Durchschnitt knapp die Hälfte aller 55- bis 64-Jährigen einer Beschäftigung nachgeht, sind es hierzulande nur rund 37 Prozent. Noch vor 30 Jahren lag der Arbeitnehmer-Anteil dieser Altersgruppe auch in Deutschland bei etwa 50 Prozent. (vgl. Asset für die Wirtschaft, Bund Deutscher Arbeitgeberverbände/Bertelsmann-Stiftung, 2003). Wesentlich fortschrittlicher sind hier auch die USA und Kanada. Die deutsche Zwangsverrentung mit 65 gibt es dort nicht. Die liberale Haltung der Politik schlägt sich auch im Arbeitsmarkt nieder und lässt Barrieren in den Köpfen gar nicht erst aufkommen. Auf der anderen Seite des Ozeans haben auch 63-Jährige noch gute Aussichten auf einen neuen Job.

Wenn sich die Personalpolitik in Deutschland in den kommenden Jahren nicht ändert und weiterhin nur ein Drittel der Unternehmen älteren Kandidaten eine Chance einräumt, wird das mit Blick auf das steigende Alter der Gesamtbevölkerung verheerende Folgen haben. Steigende Arbeitslosenquoten werden zu höheren Steuern und Sozialabgaben führen und den Wirtschaftsstandort Deutschland weiter belasten. Dennoch schenkt die Politik diesem Thema kaum Beachtung. Ganz im Gegenteil: Mit restriktiven Regelungen zur Einwanderung macht die Bundesregierung den deutschen Arbeitsmarkt für ausländische Bewerber uninteressant. Damit nimmt sie den Unternehmen die Möglichkeit, den bevorstehenden Mangel an Fach- und Führungskräften durch Beschäftigung von Immigranten abzufedern. Konzepte, um den demographischen Wandel zu begegnen, sind nach dem derzeitigen Stand der Dinge nicht in Sicht.

3. Vorausgesetzt, Bewerber ab 48 Jahren wurden eingestellt: Was mussten sie neben der fachlichen Qualifizierung in jedem Fall mitbringen?

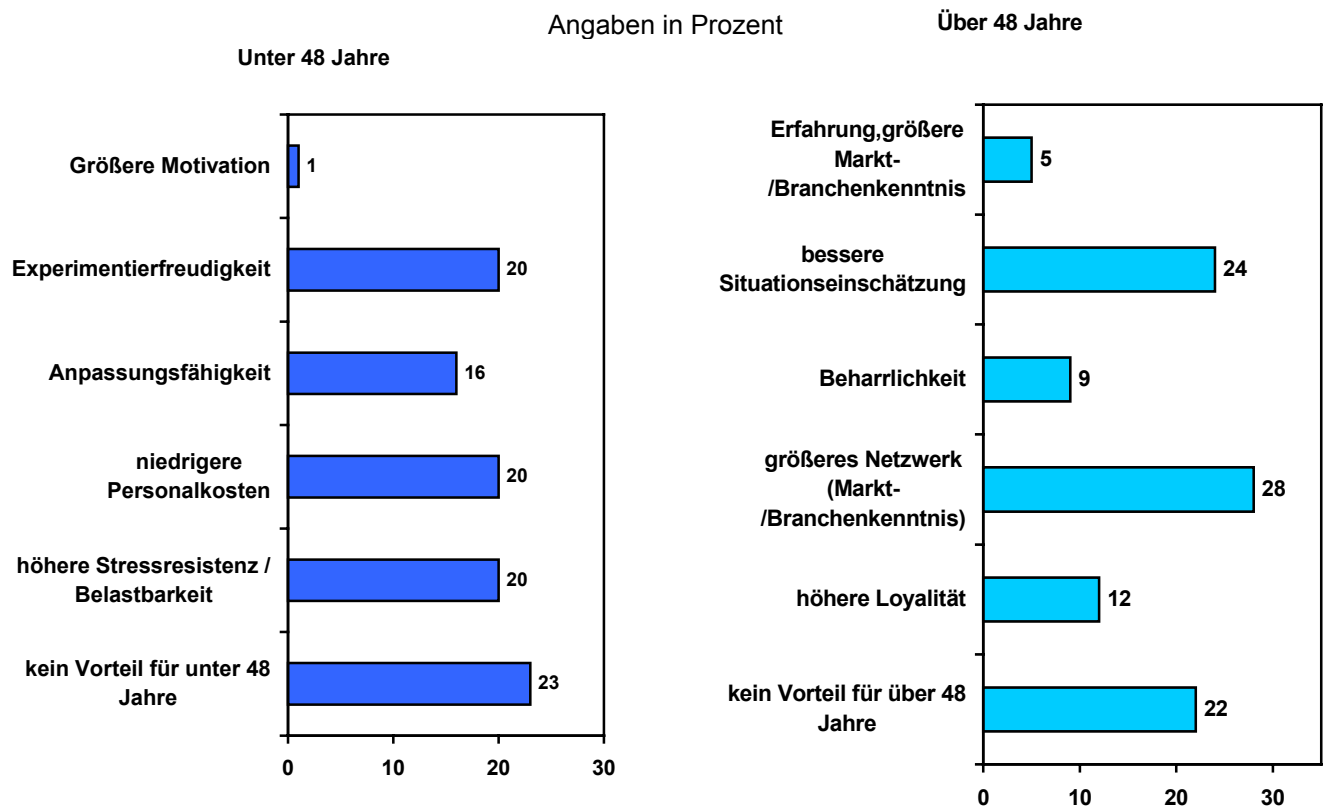


>> Arbeitnehmer ab 48 konnten mit Flexibilität, Teamfähigkeit und Ideenreichtum punkten

Obwohl in Frage eins mehr als die Hälfte der Personalchefs Erfahrung als wichtige Voraussetzung für Neueinstellungen genannt haben, gaben nur zwei Prozent an, dass dieses Kriterium tatsächlich zur Entscheidung für einen älteren Kandidaten führte.

Ausschlaggebend waren statt dessen Teamfähigkeit, Flexibilität und Aufgeschlossenheit sowie Ideen und Innovationskraft – also Eigenschaften, die als jugendlich gelten. Das spricht dafür, dass ältere Arbeitnehmer noch gefragt sind, so lange sie geistig jung geblieben sind. Reife bedeutet nicht zwangsläufig den Verlust von Ideenreichtum und Aufgeschlossenheit. Überraschender Weise haben das vor allem Betriebe erkannt, die in innovationsnahen Branchen tätig sind. Laut einer Ifo-Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie im Jahr 2001 verfolgen diese Unternehmen entgegen aller Erwartungen kaum altersselektive Personalpolitik – ein weiterer Beleg dafür, dass die Benachteiligung älterer Bewerber eher auf Vorurteilen beruht und nicht auf negative Erfahrungen zurückzuführen ist.

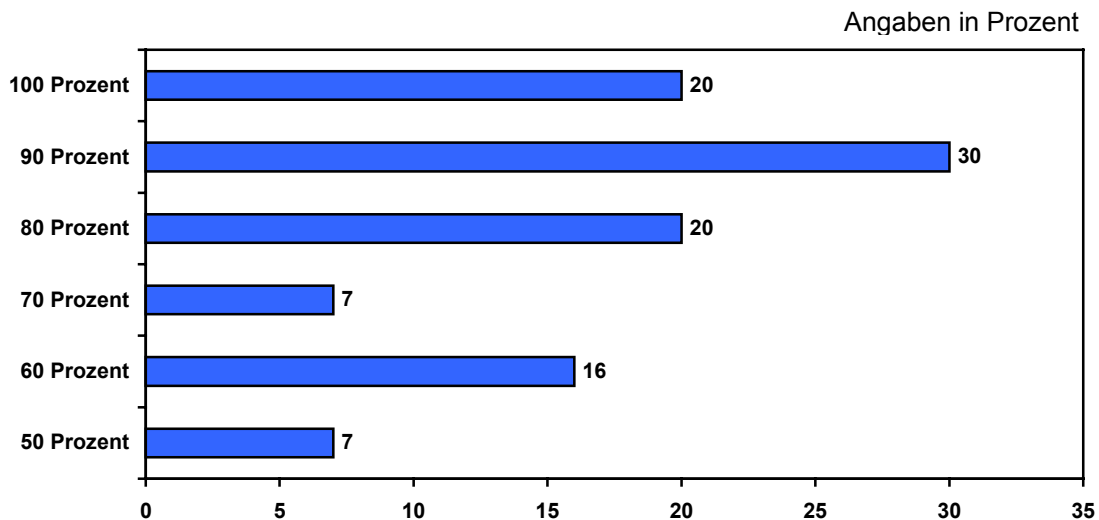
4. Sehen Sie aus Ihrer Erfahrung heraus einen Vorteil von Bewerbern unter 48 Jahren gegenüber Bewerbern über 48 Jahren bzw. umgekehrt?



>> Älteren Jobanwärtern werden mehr Vorzüge zugestanden als ihren jüngeren Mitbewerbern – dennoch werden sie bei Neueinstellungen benachteiligt

Ein Drittel der Befragten macht eigenen Angaben nach grundsätzlich keine Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Bewerbern. Dies entspricht in etwa der Anzahl der Studienteilnehmer, die 2004 Kandidaten ab 48 Jahren eingestellt haben. Insgesamt zeigen die Antworten jedoch überraschenderweise, dass älteren Mitarbeitern sogar mehr Vorzüge zugestanden werden als ihren jüngeren Kollegen. 41 Prozent der Befragten votierten für Eigenschaften, die in erster Linie bei reiferen Kandidaten zu finden sind. Fähigkeiten, die vor allem jüngeren Arbeitnehmern zugesprochen werden, wurden in 37 Prozent der Fälle als Vorteil genannt. Mehr als zwei Drittel der Befragten bewerteten ein breites berufliches Netzwerk und die Fähigkeit, Situationen einzuschätzen, als positiv. Dennoch hat sich nur ein Drittel der Unternehmen diese Vorzüge zunutze gemacht und sich bei der Neubesetzung offener Stellen für ältere Bewerber entschieden. Erstaunlich erscheint zudem, dass die hier hoch geschätzten Eigenschaften in der vorigen Frage nicht als Kriterien genannt wurden, die tatsächlich zur Einstellung eines älteren Kandidaten führten. Vielmehr konnten die Bewerber mit ihrer Jugendlichkeit punkten. Personalverantwortliche sind sich der gewinnbringenden Effekte von Weitblick, Erfahrung und beruflichen Kontakten zwar offenbar durchaus bewusst. Allerdings handeln sie nicht danach. Bestimmt wird die Personalpolitik in den meisten Firmen vom Jugendwahn – ein Fehler, der der Wirtschaft wertvolle Potenziale nimmt.

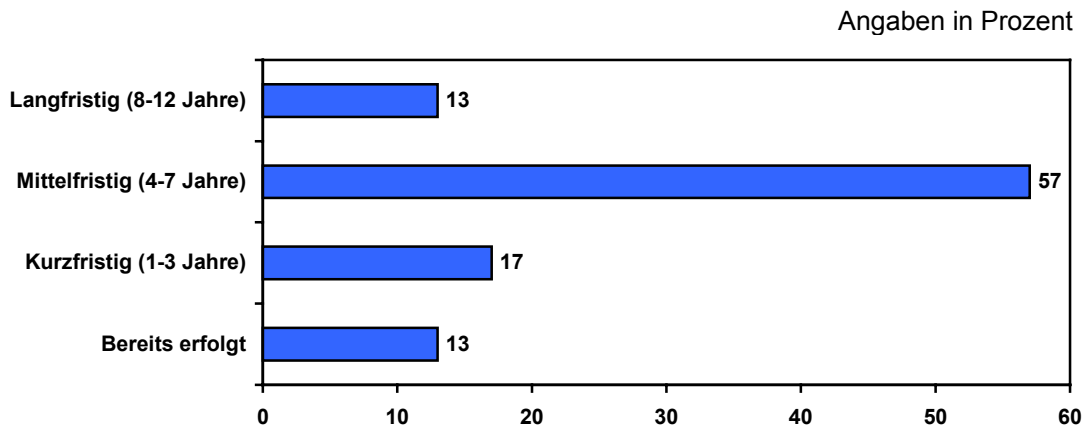
5. Zu wie viel Prozent ist das angesammelte (Fach-)Wissen der Älteren aus Ihrer Sicht mit dem (Fach-)Wissen von den Jüngeren kompensierbar? (Skala 50 – 100 %)



>> Firmen verzichten auf Fachwissen

In puncto Fachwissen bringt älteren Arbeitnehmern ihre langjährige Erfahrung kein großes Plus. Ein Fünftel der Befragten glaubt, dass das angesammelte Know-how durch die Kenntnisse jüngerer Kollegen voll ersetzt werden kann. Mehr als die Hälfte sind der Ansicht, dass ein Ausgleich von 80 bis 90 Prozent möglich ist. In Betrieben, die ältere Kräfte beschäftigen, funktioniert diese Kompensation jedoch wesentlich besser als bei Firmen, deren Belegschaft durch die Bank aus jungen Mitarbeitern besteht. Schließlich können erfahrene Kräfte ihr Wissen nur dann an die jüngere Generation weitergeben, wenn sie in den Arbeitsprozess eingebunden sind. Statistiken zufolge beschäftigt mehr als die Hälfte aller deutschen Firmen keine Mitarbeiter ab 50 mehr (Online-Ausgabe der SZ vom 27. August 2003). Schuld daran ist unter anderem die Politik, die es den Unternehmen mit umfangreichen Möglichkeiten zur Frühverrentung erleichtert, ältere Mitarbeiter sozialverträglich aufs Abstellgleis zu schieben. Den Firmen geht so wertvolles Fachwissen verloren – ein Defizit, das die staatlichen Ausbildungssysteme aufgrund ihres Mangels an Praxisbezug nicht auffangen können. Um das Rad nicht immer wieder neu erfinden zu müssen und bewährte Methoden besser nutzen zu können, empfiehlt es sich, unterschiedliche Altersgruppen im Team zusammen arbeiten zu lassen. Nur so können Jung und Alt voneinander profitieren.

6. Wann verändern Sie als Personalentscheider in Ihrem Unternehmen das Einstellungsverhalten aufgrund des steigenden Durchschnittsalters der Bewerber bzw. der Bevölkerung?

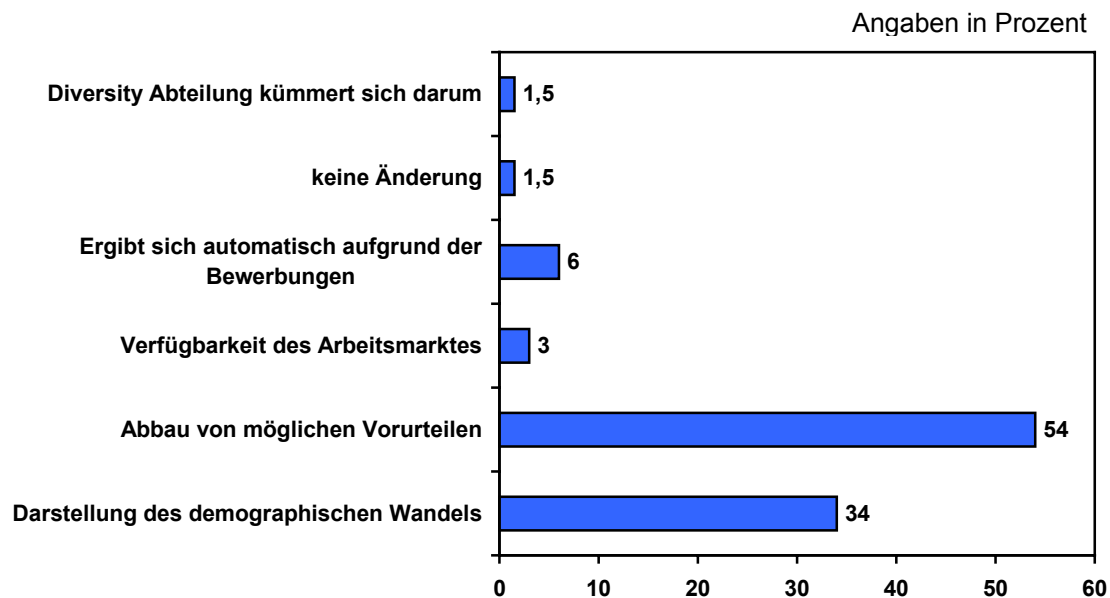


>> *Personalentscheider warten ab*

Die wenigsten Unternehmen haben den demographischen Wandel im Blick. Nur ein Viertel hat bereits gehandelt und sein Einstellungsverhalten angepasst. Rund die Hälfte der Firmen sieht in der Änderung der Personalpolitik ein mittelfristiges Projekt, das erst in den kommenden vier bis sieben Jahren ansteht.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamts wird sich die Alterung der Gesellschaft zwar erst ab 2010 in spürbarem Maß auf den Arbeitsmarkt auswirken. Um den vorausgesagten Mangel an Fach- und Führungskräften zu vermeiden, müssten Betriebe aber bereits jetzt gegensteuern und ihr Einstellungsverhalten neu überdenken. Die Zeit wird knapp, denn betriebliche Umstellungen im Personalmanagement dauern bis zu zehn Jahren (vgl. Gerhard Naegele in „Aus Politik und Zeitgeschichte“, B3-4, 2001). Dennoch lautet die Devise der meisten Unternehmen „abwarten statt handeln“. Auch die Politik zeigt wenig Weitblick. Statt die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zu fördern und das gesetzlich festgelegte Rentenalter sowie den tatsächlichen Eintritt in den Ruhestand von durchschnittlich 60,4 Jahren (Online-Ausgabe der FAZ vom 26. August 2003) noch einmal kritisch unter die Lupe zu nehmen, schafft sie kontraproduktive Rahmenbedingungen und bietet mit Modellen wie Frühverrentung und Altersteilzeit bequeme Möglichkeiten für den vorzeitigen Rückzug aus dem Berufsleben.

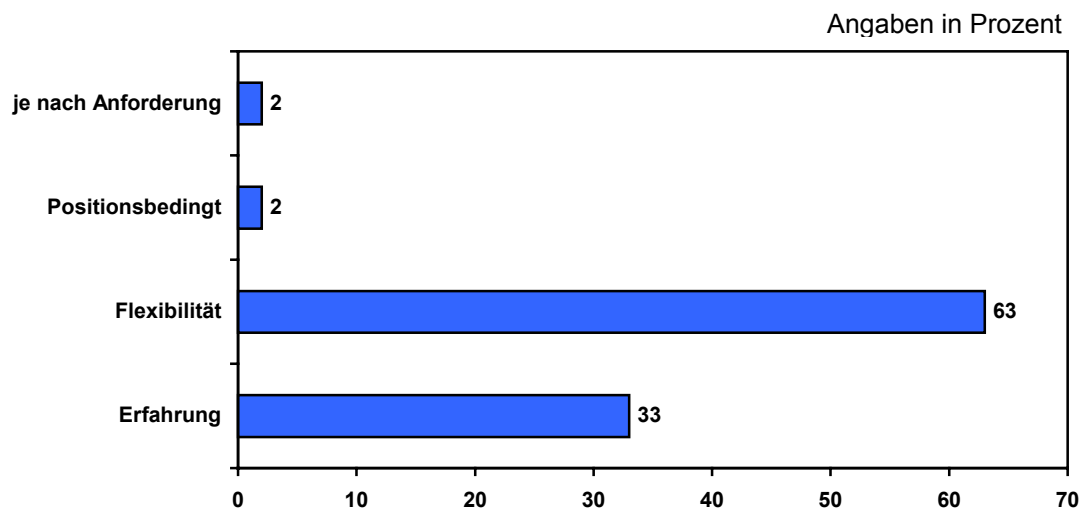
7. Wie verändern Sie als Personalentscheider in Ihrem Unternehmen das Einstellungsverhalten der jeweiligen Fachkollegen im Hinblick auf Bewerber über 48 Jahre?



>> Die Hälfte der Unternehmen hat kein Zukunftskonzept für den Wandel in der Altersstruktur

Immerhin 54 Prozent der Befragten gaben an, Vorurteilen gegenüber älteren Bewerbern aktiv entgegen zu wirken. Die Hälfte der Befragten steuert allerdings eher passiv auf die bevorstehenden Veränderungen zu. Mehr als ein Drittel betrachtet den Umstand, aufgrund des demographischen Wandels wieder auf ältere Arbeitnehmer zurückgreifen zu müssen, anscheinend nur als Notwendigkeit, die es zu vermitteln gilt. Um von den Vorzügen reiferer Mitarbeiter profitieren zu können, sind jedoch Konzepte nötig, die bereits im Vorfeld für mehr Akzeptanz sorgen. Wie wenig Unternehmen auf die Verschiebung der Alterspyramide vorbereitet sind, zeigt sich unter anderem darin, dass sie sich darauf beschränken, die bekannten Prognosen lediglich zu beschreiben und darzustellen. Als Rüstzeug für die bevorstehenden Entwicklungen reicht das aber nicht aus. Lohnend wäre ein Blick auf die USA als mögliches Vorbild für eine konstruktive Vorbereitung auf die Verschiebung der Alterspyramide nach oben. Schon seit 1967 gelten dort strenge Gesetze gegen die Diskriminierung älterer Jobanwärter – Bewerbungsfotos und Angaben zum Geburtsdatum sind im Lebenslauf tabu, wer den Kandidaten im Vorstellungsgespräch nach dem Alter fragt, macht sich sogar strafbar (<http://www.eeoc.gov/laws/adea.html>). Die Wirkung: was die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer angeht, zählen die Vereinigten Staaten zu den Spitzenreitern (vgl. Asset für die Wirtschaft, Bund Deutscher Arbeitgeberverbände/Bertelsmann-Stiftung, 2003). Ein Umstand, der dem Wirtschaftswachstum des Landes keineswegs schadet.

8. Was hat bei Führungskräften im Unternehmen einen höheren Stellenwert?



>> *Auch bei Führungskräften setzen Personalverantwortliche auf Jugendlichkeit*

Typisch junge Eigenschaften wie Flexibilität und Offenheit sind Personalentscheidern in Deutschland bei der Besetzung von Führungspositionen deutlich wichtiger als Erfahrung. Vor dem Hintergrund, dass zahlreiche Top-Führungskräfte selbst jenseits der 50 sind, erscheint dies verwunderlich. Nehmen sie ihre eigene Qualität nicht ernst? Oder, halten sie sich für die Ausnahme von der Regel, die sich trotz fortgeschrittenen Alters ihre Jugendlichkeit erhalten hat? Anders ist diese Diskrepanz kaum zu erklären.

Wenn die Unternehmer diese Haltung nicht überdenken, dürften qualifizierte Führungskräfte jedoch in absehbarer Zeit Mangelware werden. Denn schon bald wird die Zahl der 30-jährigen Stellensuchenden merklich zurückgehen. Hinzu kommt, dass der deutsche Arbeitsmarkt für hochqualifizierte Kräfte zunehmend an Attraktivität einbüßt und viele ins Ausland abwandern (http://www.stern.de/campus-karriere/arbeit/index.html?eid=507274&id=507275&nv=ex_rt).

Brächten Personalentscheider die Flexibilität auf, die sie von ihren Bewerbern verlangen, würden sie ihre Einstellungspolitik einem Paradigmenwechsel unterziehen. Und der ist dringend nötig, um den bevorstehenden demographischen Wandel konstruktiv bewältigen zu können.

C Ausblick

Jugendliche Stärken wie Dynamik und Ideenreichtum zählen bei den meisten Unternehmen nach wie vor wesentlich mehr als Weitblick und Erfahrung. Wohin diese fehlgeleitete Personalpolitik führt, haben die vergangenen Jahre gezeigt: Aufstieg und Fall des Neuen Marktes waren begleitet von dem Irrglauben, Jugend sei ein Garant für Zukunftschancen und Wachstum. Ein Vorurteil, das auch vor der Besetzung verantwortungsvoller Positionen nicht halt machte – und viele Unternehmen schnurstracks in die Pleite führte.

Gelernt haben die meisten Firmen aus ihren Fehlern nicht viel. Trotz der Erfahrungen der Jahre 1998 bis 2002 verzichteten sie auf das Know-how älterer Mitarbeiter und setzen weiterhin auf Jugend als Sinnbild von Innovation. Zwar hat in vielen Unternehmen nach der Krise eine Reorganisation hin zu mehr Solidität und einer Rückbesinnung aufs Kerngeschäft stattgefunden. Die Personalabteilungen hat diese neue Orientierung an alten Werten aber bislang kaum erreicht – sie halten hartnäckig an ihren gewohnten Denkmustern fest.

Dieser Mangel an Flexibilität wird wegen des demographischen Wandels in naher Zukunft verheerende Folgen nach sich ziehen: während Unternehmen in anderen Ländern ihre Personalpolitik längst an das steigende Durchschnittsalter der Bevölkerung angepasst haben, grassiert in Deutschland weiterhin der Jugendwahn. Gelingt es den Firmen nicht, ihre Rückständigkeit rechtzeitig zu überwinden, drohen katastrophale Konsequenzen für den Arbeitsmarkt. Um einen akuten Mangel an Fach- und Führungskräften im Vorfeld zu vermeiden, müssen Einstellungskriterien, die ältere Bewerber von vornherein benachteiligen, kritisch überdacht werden. Außerdem ist es geradezu grotesk, über eine Anhebung des Rentenalters und eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit zu diskutieren, ohne gleichzeitig Grundlagen zu schaffen, die es älteren Arbeitnehmern ermöglichen im Arbeitsprozess zu bleiben oder leichter neue Beschäftigung zu finden. Hier sind sowohl Unternehmen als auch Politik aufgefordert zu reagieren.

Den Teilnehmern der Studie dankt die CGC Claus Goworr GmbH für ihr Engagement. Sie haben eine Studie ermöglicht, die zum Umdenken anregt und Vorurteile aus der Welt schaffen kann.