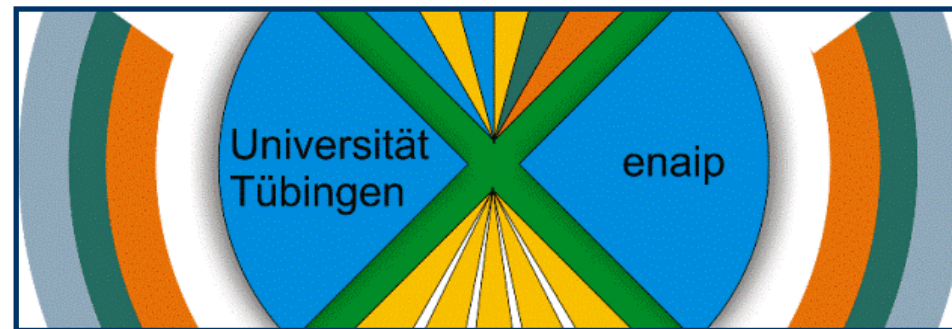


# PIA Personalmanagement: Interkulturell & Altersgerecht



**Prof. Dr. Josef Schmid**  
**Dr. Harald Kohler**

Universität Tübingen, Institut für Politikwissenschaft  
Professur für politische Wirtschaftslehre und vergleichende Politikfeldanalyse



### Projekthintergrund

- 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.

### Projekthintergrund

- Aufgrund der bislang in ausreichendem Maße verfügbaren Fachkräfte wird der demografische Wandel von den Unternehmen noch 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 bilden. Bereits heute haben ältere Beschäftigte über 45 Jahre einen Anteil von 40% an den rund 3,85 Mio. sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten (2009) im Land (Statistisches Landesamt).



### Projekthintergrund

- Zur Bewältigung des demografischen Wandels im Land wird es deshalb – auch vor dem Hintergrund der Migrationsgeschichte des Landes – darauf ankommen, den Menschen mit Migrationshintergrund eine besondere Aufmerksamkeit zuteilwerden zu lassen.



EUROPÄISCHE UNION



Chancen fördern  
EUROPÄISCHER SOZIALFOND  
IN BADEN-WÜRTTEMBERG



Baden-Württemberg  
WIRTSCHAFTS-MINISTERIUM

EBERHARD KARLS  
UNIVERSITÄT  
TÜBINGEN



Wirtschaft  
& Politik



enap

Prof. Dr. Josef Schmid, Dr. Harald Kohler  
Professur für politische Wirtschaftslehre  
und vergleichende Politikfeldanalyse

### Projekthintergrund

- Baden-Württemberg besitzt mit 25,3% (2007) den höchsten Bevölkerungsanteil an Menschen mit Migrationshintergrund aller Flächenbundesländer. Von den 2,7 Mio. in Baden-Württemberg lebenden Migranten haben gut die Hälfte (1,4 Mio.) die deutsche Staatsangehörigkeit. Mit mehr als 30% bzw. rund 831.000 Migranten/innen weist die Region Stuttgart als eine der 12 Regionen des Landes den höchsten Bevölkerungsanteil an Migranten/innen im Land auf. Die zentralen Herkunftsländer der Migranten/innen in Baden-Württemberg bilden neben der Türkei Italien und Kroatien (Lehmann/Wapler 2009: 15).

### Projekthintergrund

- Wie die Altersstruktur zeigt, sind die Personen mit Migrationshintergrund im Vergleich zu denen ohne Migrationshintergrund deutlich jünger und weisen einen geringeren Anteil in den Alterssegmenten 45 bis 54 und 55 bis 64 auf (vgl. : Lehmann/Wapler 2009: 16).
- Dennoch besitzt die Gruppe der älteren ausländischen Beschäftigten bereits einen Anteil von 8,5% im Jahr 2009 an den rund 1,55 Mio. älteren sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten über 45 Jahren im Land (Statistisches Landesamt).



### Projekthintergrund

- Um demografischen Wandel proaktiv vonseiten der Unternehmen anzugehen, bedarf es daher einer zielgerichteten und kohärenten Alterspolitik der Unternehmen, die sich in praktischen Handlungskonsequenzen auswirken.



### Erhebungsdesign

- Im Rahmen der wissenschaftlichen Erhebungen des als dual angelegten Forschungs- und Sensibilisierungsprojekts PIA wurde versucht konzeptionell den beiden Aspekten – Beschäftigte mit Migrationshintergrund und Altersperspektive – nachzugehen.
- Neben einer Online-Befragung, Literaturrecherchen und statistischen Analysen bildeten 15 vertiefende Experteninterviews mit Personalverantwortlichen aus Unternehmen die zentralen Erhebungsmethoden des Projektes.





## PIA - Personalmanagement: interkulturell & altersgerecht

### Ausgangsbasis

*Literatur- und Datenanalyse*

### Quantitative Analyse

*Online-Befragung von rund 180 Handwerksbetrieben und Unternehmen sowie statistische Auswertungen*

### Qualitative Analyse

*15 vertiefende Expertenbefragungen in 13 Unternehmen und ihre Auswertung*

#### **Beschäftigungsgrößen der 13 Unternehmen :**

*1-49 : 4*

*50-250: 7*

*>500: 2*

#### **Wirtschaftszweige:**

*Verarbeitendes Gewerbe: 6*

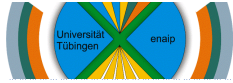
*Baugewerbe: 1*

*Handel: 1*

*Erbringung von sonstigen Dienstleistungen: 5*



Prof. Dr. Josef Schmid, Dr. Harald Kohler  
Professur für politische Wirtschaftslehre  
und vergleichende Politikfeldanalyse



# Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

## Demografischer Wandel

1. Die derzeitige geringe Beschäftigung der Unternehmen mit dem demografischen Wandel und seinen Folgen im Land ist auch vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzkrise zu sehen. Die Betroffenheit von der Wirtschafts- und Finanzkrise reicht von nicht bis stark betroffen.



## Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

### Demografischer Wandel

- ▶ Interview (14): „Nein, wir sind immer nur von Witterungen betroffen“
- ▶ Interview (12): „Ende 2008 kam der Kriseneinbruch, da haben wir noch gar nichts gespürt. Wir haben unvermindert weiter gemacht, Aufträge waren da. Und dann, Anfang 2009, wir hatten die Auftragsbücher für 2009 voll, haben ganz viele Kunden wieder ausgebucht und ihre Aufträge storniert. Viele Sachen sind dann für uns unverhofft rückabgewickelt worden und dann sind auch wir ins Trudeln oder in eine Rezession geraten.“

## Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

### Demografischer Wandel

2. „Ältere Arbeitnehmer“ lassen sich äußerst schwierig anhand einer festen Altersgrenze von den übrigen Arbeitnehmern abgrenzen: sie variiert je nach Tätigkeit, Unternehmen, Branche, Wirtschaftslage und Zeitperiode. Die Erhebungsergebnisse im Rahmen des Projektes sowohl der online-Befragung als auch der Experten/innen-Befragung deuten darauf hin dass sich die Altersgrenze für ältere Arbeitnehmer nach den Einschätzungen der Befragten auf über 50 Jahre verschoben hat und dies mitunter in Abhängigkeit auch vom Alter der Personalverantwortlichen erfolgt.

## Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

### Demografischer Wandel

- ▶ Interview (14): „Ich persönlich schätze ältere Mitarbeiter ab einem Alter zwischen 55 und 60 Jahren ein, aber eher Richtung 60 tendierend. Irgendwie hat sich heute auch alles gewandelt. Früher war man mit 35 Jahren schon alt. Die Leute bleiben heutzutage länger jung und aktiv.“
- ▶ Interview (3): „Ich würde mal sagen, ab 50 geht es damit los, dass sich die Mitarbeiter auch mit ihrer Rente geistig beschäftigen.“
- ▶ Interview (6): „Ja, das beginnt mit 45 Jahren bzw. dann, wenn die Wehwehchen beginnen. Und die fangen meistens ab 45 Jahren an. Da merkt man auch, dass die Mitarbeiter einfach öfter krank sind und vielleicht sind sie auch schon kaputt.“

## Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

### Demografischer Wandel

3. Spezifische Kompetenzen und damit verbundene mögliche Potenziale von Migrant\*innen (z.B. Sprachkenntnisse) bzw. ein Migrationshintergrund der Beschäftigten werden in den Unternehmen bislang nicht systematisch erfasst bzw. führen zu einem hohen Erfassungsaufwand.

- ▶ Interview (11): „Daten dieser Art werden bei uns auch nicht erfasst. Nicht, dass wir das nicht wollen. Es gab bisher noch keinen Bedarf für solche Daten.“
- ▶ Interview (12): „Das war ganz schwierig, das wird nicht gesondert aufgeführt.“



# Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

## Demografischer Wandel

4. Die sukzessive Erhöhung des Renteneintrittsalters stellt die Betriebe langfristig vor neue Herausforderungen bei der Beschäftigung von älteren Mitarbeiter/innen, insbesondere bei der längeren Beschäftigung von unqualifizierten Mitarbeiter/innen mit stark beanspruchenden manuellen Arbeitstätigkeiten werden Probleme gesehen. Die Einschätzung einer verlängerten Beschäftigung von älteren Mitarbeitern reicht dabei von ohne Probleme machbar bis nicht machbar.



## Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

### Demografischer Wandel

- ▶ Interview (10): „In der Produktion wird das sicherlich irgendwann schwierig. Das wird definitiv dann schwierig, wenn dann noch irgendwelche Krankheiten mit rein kommen, die eben dann auch im höheren Alter vielleicht eher auftauchen, wobei das ja nicht mal an das Alter geknüpft sein muss. Jemand, der mit 65 noch kerngesund ist, könnte in der Produktion noch länger arbeiten. Sicherlich unkritisch ist das Thema in den administrativen Bereichen. In Bereichen wie Vertrieb, der Konstruktion, da glaube ich, dass es durchaus möglich wäre ohne größere Probleme bis 67 zu arbeiten. Und die Kritik, die es an diesem Thema Rente mit 67 gibt, die entzündet sich ja auch in den allermeisten Fällen an den Leute, die extrem körperliche Arbeit verrichten.“
- ▶ Interview (6): „Das ist für uns eine Katastrophe. Eher mit 60 als mit 65. Die Leute sind kaputt und fertig.“



## Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

### Demografischer Wandel

5. In Folge der Wirtschafts- und Finanzkrise ist der oftmals postulierte Fachkräftemangel bei den Unternehmen in den Hintergrund getreten. Zudem dürfte er nach der Bewältigung der Wirtschafts- und Finanzkrise erst längerfristig zu Tage treten und spezifisches, insbesondere hoch qualifiziertes Personal wie beispielsweise die Ingenieure betreffen.

- ▶ Interview (14): „Also damit haben wir kein Problem. Wir bilden ja auch aus. Wir haben auch keine Probleme, selbst wenn wir nicht genügend Facharbeiter ausbilden würden, auf dem Arbeitsmarkt Leute zu finden, wir sind in einer Region, wo sehr viele Facharbeiter sind.“

# Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

## Personalpolitik

1. Ältere Beschäftigte über 50 Jahre werden in den Betrieben inzwischen hoch geschätzt, bei Neueinstellungen finden sie zum Teil auch aus demografischen Gründen heraus (Altersstruktur der Belegschaft) keine Berücksichtigung. Denn immer noch stehen jüngere Arbeitnehmer/innen tendenziell im Zentrum der personalpolitischen Strategien der Unternehmen.

# Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

## Personalpolitik

- ▶ Interview (15): „Jederzeit. Bei uns ist das kein Einstellungskriterium, im Gegenteil: Erfahrene Ältere wären mir lieber.“
- ▶ Interview (8): „Also wenn der ins Team passt, herzlich gerne. Also wir würden - also ich sage mal ganz ehrlich, unsere Schmerzgrenze liegt eher ab Mitte 50, weil uns dann die Leute auch nicht mehr lang genug erhalten bleiben.“
- ▶ Interview (14): „Kommt eher nicht vor. Tendenziell eher nicht. Weil das nicht zu unserer demografischen Verteilung passt“

## Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

### Personalpolitik

2. Ausreichende deutsche Sprachkenntnisse stellen für Migrantinnen/innen heute ein zentrales betriebliches Einstellungskriterium dar.

- ▶ Interview (4): „Also das ist bei uns in der Zwischenzeit auch ein Einstellungskriterium. Wir würden - negative Erfahrungen natürlich - niemand mehr nehmen, der nicht gescheit Deutsch kann.“
- ▶ Interview (15): „Also Sprachangebote wüsste ich jetzt keine, weil man das ja schon als Einstiegsfilter braucht. Als Verkäufer muss die Person kommunizieren können. An der Theke stehen und sich nicht verständigen können, das geht nicht.“

## Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

### Personalpolitik

3. Diversity Management wird als Konzept zur Förderung und Nutzung personeller Vielfalt inzwischen umfangreich diskutiert, ist in der betrieblichen Praxis mit Ausnahme großer, stark international agierender Unternehmen bzw. ausländisch geführter Unternehmen aber wenig verbreitet.

- ▶ Interview (3): „Diversity Management in dem Sinn 'Wie nutzen wir die verschiedenen Fähigkeiten unserer Mitarbeiter noch besser aus?', würde ich jetzt mal sagen, in dem Falle nein.“
- ▶ Interview (10): (Gibt es Diversity Management bei ihnen ?) „Nein“

## Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

### Personalpolitik

4. Zur Förderung der betrieblichen Arbeitsfähigkeit insbesondere auch von älteren Beschäftigten haben mittlerweile Gesundheitsfördermaßnahmen einen hohen betrieblichen Stellenwert erreicht. Altersgemischte Arbeitsteams in den Betrieben entstehen allerdings oftmals eher zufällig als gezielt herbeigeführt.

- ▶ Interview (12): „Wir haben jetzt das Thema Gesundheitsprävention neu aufgenommen und hatten gestern dazu eine Informationsveranstaltung.“
- ▶ Interview (3): „Also Gesundheitsförderung wird schon insgesamt großgeschrieben.... Wir haben da eine größere Strategie auch zu dem Thema generell.“

# Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

## Personalpolitik

- ▶ Interview (3): „Das ergibt sich automatisch. Da muss ich nicht viel mischen. Weil wir einfach in den Anlagen teilweise Auszubildende mit reingenommen haben, teilweise rotieren. Da ist nicht viel Bedarf, das strukturiert zu machen. Weil die Teams teilweise entweder nicht so groß sind bei uns, von der Größenordnung. Aber wenn Ihre Frage dahin geht, ob wir einen gezielten Austausch zwischen Jung und Alt durchführen, dann sage ich nein. Wenn es passiert, ist gut, und wenn es nicht passiert.“
- ▶ Interview (14): „Dann versuchen wir nach Möglichkeit die altersgemischten Teams zu (bilden). Das geht in den meisten Bereichen auch. Das hat einerseits etwas mit Wissensmanagement zu tun, dass wir uns wünschen, dass das Knowhow der älteren Leute bei den Jüngeren ankommt. Und ansonsten ist es auch, denke ich, insgesamt gut, wenn die Generationen zusammen arbeiten.“



## Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

### Weiterbildung

1. Die betriebliche Weiterbildung besitzt für die Unternehmen, insbesondere im verarbeitenden Gewerbe, einen hohen Stellenwert und findet auch in kleineren Unternehmen umfangreich statt. Es gibt sogar Unternehmen, bei denen eine verpflichtende Teilnahme der Mitarbeiter/innen an den betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen besteht. Im Allgemeinen erfolgt der Zugang zur betrieblichen Weiterbildung ohne Altersbeschränkungen. Spezifische Weiterbildungsangebote seitens der Unternehmen für ältere Arbeitnehmer/innen bzw. Migranten/innen (mit Ausnahme von Sprachkursen) gibt es nicht.



## Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

### Weiterbildung

- ▶ Interview (6): „Wir machen keine Unterschiede insofern, dass wir alle Altersgruppen zu Weiterbildungsmaßnahmen schicken.“
- ▶ Interview (8): „Es ist eigentlich ein Muss bei uns. Also bei uns sieht das so aus: Wir machen Zielvereinbarungsgespräche mit jedem Mitarbeiter, und da stehen dann auch die Fortbildungen. Also es steht drin, welche Ziele, und es stehen auch die Fortbildungen drin, die der Mitarbeiter absolvieren muss. Und das wird viel hier intern abgewickelt, weil das sich einfach anbietet, weil doch viele Sachen ähnlich gelagert sind, aber halt auch fremde Seminare zu besuchen, also externe Seminare zu besuchen. Und es ist so, es gibt definitiv - wir haben ein Bonussystem dahinter stehen - wenn man bestimmte Fortbildungen nicht gemacht hat, gibt es ganz klare Abzüge. Weil wir stellen das hier zur Verfügung, weil das wichtig ist, weil es einfach dazu gehört. Die Leute kommen nicht fertig hierher und wissen alles, was wir brauchen. Sondern die Leute müssen erstmal dahin gebracht werden.“

## Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

### Weiterbildung

2. Generell ist eine hohe Bereitschaft der Beschäftigten zur Weiterbildung festzustellen. Die Bereitschaft zur Weiterbildung nimmt mit zunehmendem Qualifikationsniveau der Beschäftigten zu. Am geringsten ist die Bereitschaft zur Weiterbildung bei unqualifizierten Mitarbeitern.

- ▶ Interview (4): „Also die Weiterbildungsbereitschaft ist sehr hoch.“
- ▶ Interview (5): „Ja, die Bereitschaft ist sicherlich teilweise vorhanden. Es kommt auch immer darauf an, wenn das jetzt eine fachliche Geschichte ist, wird das bezahlt oder nicht... ja, das ist ein relativ schmaler Grad. Ich wäre mir nicht zu 100 Prozent sicher, ob die Bereitschaft so vorhanden ist.“



# Ergebnisse der Experten/innen-Befragung

## Weiterbildung

- ▶ Interview (6): „Das ist eben unterschiedlich. Manche interessieren sich, das sind bei uns ca. 20 Prozent. Unsere Italiener bleiben lieber dumm, habe ich manchmal den Eindruck. Sie können teilweise auch immer noch kein Deutsch. Sie bleiben gerne unter sich. Von denen kann ich auch nicht erwarten, dass sie sich weiterbilden, denn das interessiert sie einfach nicht. Sie bekommen auch Weiterbildungsangebote, aber sie wollen nicht. Das gilt nicht für alle Italiener in unserem Betrieb, aber für einen Großteil. Und das sind vor allem diejenigen, die immer noch kein Deutsch können. Die wollen das nicht. Wir haben einen Mitarbeiter aus Argentinien, der ist wiederum sehr aufgeschlossen und interessiert, er kommt auch von sich aus und möchte sich weiterbilden. Dann darf er das natürlich auch machen. Wir machen das schon ein bisschen an der Eigenmotivation der Mitarbeiter fest.“



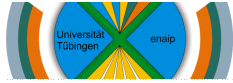
# Handlungsmöglichkeiten und -ansätze auf betrieblicher Ebene

Die Herausforderungen für die Gestaltung des demografischen Wandels in den Unternehmen liegen darin, die für das einzelne Unternehmen entstehenden spezifischen Veränderungen zu erkennen und angemessene betriebliche Handlungsstrategien zu formulieren und als betriebliche Alterspolitik umzusetzen. Ansatzpunkte bzw. Handlungsschwerpunkte für eine solche betriebliche Alterspolitik finden sich bei:



# Handlungsmöglichkeiten und -ansätze auf betrieblicher Ebene

- ✓ der Unternehmenskultur und -führung durch eine entsprechende Sensibilisierung
- ✓ der Gesundheitsförderung und der Unfallverhütung durch geeignete gesundheits-prophylaktische Maßnahmen
- ✓ der altersgerechten Arbeitszeitgestaltung
- ✓ einer altersgerechten Gestaltung des Berufsverlaufs
- ✓ der Weiterbildung unter lernförderlichen Arbeitsbedingungen
- ✓ der altersübergreifenden Zusammenarbeit in altersdurchmischten Teams



**Vielen Dank  
für  
Ihre Aufmerksamkeit!**



Prof. Dr. Josef Schmid, Dr. Harald Kohler  
Professur für politische Wirtschaftslehre  
und vergleichende Politikfeldanalyse