

Gey, Thomas; Fischer, Andrea

Working Paper

Wertschätzung von Erfahrung: Diversity Management in der Personalpolitik

Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2007-03

Provided in Cooperation with:

Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

Suggested Citation: Gey, Thomas; Fischer, Andrea (2007) : Wertschätzung von Erfahrung: Diversity Management in der Personalpolitik, Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2007-03, Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/38591>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



**ARBEITSPAPIERE DER NORDAKADEMIE
ISSN 1860-0360**

Nr. 2007-03

**Wertschätzung von Erfahrung –
Diversity Management in der Personalpolitik**

Prof. Dr. Thomas Gey

Andrea Fischer

in Zusammenarbeit mit Research Profiling, Peter B. Buder

Oktober 2007

Eine elektronische Version dieses Arbeitspapiers ist verfügbar unter:

<http://www.nordakademie.de/index.php?id=ap>



Köllner Chaussee 11
25337 Elmshorn
<http://nordakademie.de>

Wertschätzung von Erfahrung - Diversity Management in der Personalpolitik

**Online-Befragung von Geschäftsführern,
Personalleitern und Personalentwicklern**

VORWORT

Die FH NORDAKADEMIE hat diese Studie im Rahmen des Wahlpflichtfaches (WPF) *Praxis der Marktforschung* durchgeführt. Sie wurde unter der Leitung von Prof. Dr. Thomas Gey (Fachbereichsleiter Marketing und Strategische Unternehmensentwicklung), Peter P. Buder (Dozent des WPF) und Andrea Fischer (wissenschaftliche Mitarbeiterin) in der Zeit von November 2006 bis Mai 2007 durchgeführt.

An der Durchführung des Projekts waren Sabrina Langnickel und Friederike Ströh als studentische Hilfskräfte maßgeblich beteiligt. Ihnen gilt ein großer Dank für ihren Einsatz bei der Erstellung und Programmierung des Fragebogens sowie bei der Auswertung mit Hilfe von SPSS.

Ein besonderer Dank geht an die zahlreichen Personalentscheider der Kooperationsunternehmen der FH NORDAKADEMIE, die an der Online-Befragung teilgenommen haben. Ohne die rege Beteiligung hätten die folgenden aussagekräftigen Ergebnisse nicht ermittelt werden können.

Inhaltsverzeichnis

1.	Hintergrund und Zielsetzung	5
2.	Studiensteckbrief	6
3.	Hauptergebnisse	10
3.1	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	10
3.2	Personalpolitische Maßnahmen	13
3.3	Wertschätzung von Erfahrung	17
4.	Fazit	20
5.	Empfehlungen	21
6.	Anhang	22
6.1	Anschreiben	22
6.2	Reminder	23
6.3	Homepage-Hinweis	24
6.4	Fragebogen der Studie	25
6.5	Mitarbeiter der Studie	39

1. Hintergrund und Zielsetzung

„*Kriselt's im Unternehmen - kommen die Bellheims*“, so schreibt das IndustrieMagazin bereits vor vier Jahren in seiner Rubrik: Wissen Personalplanung. Die *Bellheims* werden immer jünger, ihre Erfahrung über den Produktionsablauf und ihr Expertenwissen haben sie in den ersten zwanzig Jahren ihrer Tätigkeit gesammelt. Jetzt sind sie 45 Jahre alt und noch liegen 27 Arbeitsjahre vor ihnen.

Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklung und des Eintritts der geburtenstarken Jahrgänge in das Pensionierungsalter sowie dem Geburtenrückgang der letzten Jahrzehnte werden sich Engpässe auf dem Arbeitsmarkt ergeben. Daraus resultiert eine starke finanzielle Belastung für die soziale Sicherheit des Einzelnen und der Gesellschaft.

Der Bereich des Diversity Management umfasst ein Konzept der Unternehmenspolitik, welches den Einsatz und die Beschäftigung einer heterogenen Zusammensetzung der Beschäftigten zum Vorteil nutzt.

Mitarbeiter sind heute der entscheidende Erfolgsfaktor der Unternehmen, sie machen den Unterschied aus. Ein wesentlicher Unterschied ist jedoch nur dann zu erkennen, wenn sich die Mitarbeiter, anders als früher, an den fortlaufend schneller werdenden Veränderungsprozess anpassen. Die Nachhaltigkeit des Erfolgsfaktors „Erfahrung“ bedarf einer ständigen Förderung, Motivation und Unterstützung von Seiten der Unternehmen.

Die Folgen der demografischen Veränderung in unserem Lande werfen für die Personalarbeit derzeit mehr Fragen als Antworten auf. Zwischen 2007 und 2020 werden große Umschichtungen in den Altersstrukturen der Arbeitskräfte stattfinden. Die Zahl der Jugendlichen und jüngeren Arbeitskräfte nimmt seit einigen Jahren ab. Gleichzeitig erfolgt eine langsame und stetige Zunahme der älteren Arbeitskräfte. Ab 2020 werden 13,2 Millionen Ältere 7,6 Millionen Jüngeren (BMBF 2002) gegenüber stehen. Diese Veränderung wird sich stark auf die Zusammensetzung der Belegschaft in den Unternehmen auswirken.

Innerhalb des Wahlpflichtfachs *Praxis der Marktforschung 2007* wurde ein Projekt initiiert, das sich mit dem oben beschriebenen Sachverhalt beschäftigt. Im Mittelpunkt stand die Verifizierung von drei Hypothesen:

- (a) Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen haben einen Einfluss auf die Personalpolitik in den Unternehmen.

- (b) Momentan sind keine personalpolitischen Maßnahmen speziell für ältere Mitarbeiter in den Unternehmen vorgesehen. Dennoch ist das Thema bekannt.
- (c) Ältere Mitarbeiter sind auf Grund ihres Fachwissens und ihrer Erfahrung wichtig für das Unternehmen. Die bestehende Personalpolitik basiert jedoch noch auf der Maxime: Unternehmenserfolg ist abhängig vom Einsatz jüngerer Nachwuchskräfte.

Basierend auf unseren Hypothesen ist das Fragenprogramm in drei Module gegliedert. Im ersten Teil wird auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eingegangen, die einen Einfluss auf die Personalpolitik eines Unternehmens haben können. Der zweite Teil beschäftigt sich mit den personalpolitischen Maßnahmen in den Unternehmen. Dabei richten sich die Fragen hauptsächlich an die Unternehmen, die für ältere Mitarbeiter bereits einen Personalentwicklungsplan anwenden. Das dritte Modul beinhaltet Fragen zur Wichtigkeit von älteren Mitarbeitern, deren Stärken und Schwächen.

Um unsere Hypothesen verifizieren zu können, wurde auf die Adressen der Kooperationsunternehmen der FH NORDAKADEMIE zurückgegriffen. Ein wesentlicher Vorteil dieser Adressen liegt nicht nur in ihrer Verfügbarkeit, sondern auch in der Möglichkeit, die Personalverantwortlichen namentlich anzusprechen zu können. Zeitsparend können die Personalverantwortlichen der Kooperationsunternehmen der FH NORDAKADEMIE per E-Mail erreicht und zu einer computergestützten Befragung eingeladen werden.

Für die FH NORDAKADEMIE ist erstmalig ein innovatives Forschungsdesign für den Bereich Human Resources entwickelt und programmiert worden, das jederzeit wiederholt werden kann und Aussagen über Trends zulässt.

2. Studiensteckbrief

Nachdem die Hypothesen und operationalisierten Inhalte (z.B. Definition ältere Mitarbeiter = 45 Jahre und älter) der Befragung feststanden, wurden Grundgesamtheit und Stichprobe definiert. Im Rahmen der zur Verfügung stehenden Aufwendungen war es einfach, die Erhebungsmethode und die Grundgesamtheit festzulegen.

Der Vorteil einer computergestützten Online-Befragung liegt in der Möglichkeit der komplexen Filterführung, von der die Probanden nichts mitbekommen sowie der schnellen Auswertbarkeit, da alle Angaben elektronisch vorliegen.

Diese Methode empfiehlt sich insofern, als dass Personalverantwortliche äußerst wenig Zeit haben, um an Befragungen teilzunehmen. Bei einer Online-Befragung können die Probanden frei entscheiden, wann sie auf die Fragen antworten. Außerdem bewegen sich die Kosten für eine Online-Befragung in einem akzeptablen Rahmen.

Weitere Vorteile dieser Erhebungsmethode ergeben sich aus der Möglichkeit der laufenden Kontrolle des Rücklaufs, so dass ganz gezielt ein Reminding ausgeführt werden kann. Des Weiteren sind die ermittelten Daten einsehbar und sofort auswertbar. Dies trifft natürlich nur zu, wenn keine oder wenig offene Fragen gestellt werden und die Feldzeit ausreichend lang ist.

Bei einer Online-Befragung müssen die Fragen kurz und einfach gestellt werden. Es entfällt die Möglichkeit, eine Frage auch einmal direkt vorzulegen, damit sie der Proband versteht. Lange Fragen, lange Fragenvorgaben bzw. viele Merkmalsausprägungen sind nicht angebracht und führen zu einer Erhöhung der Abbrecherquote. In unserem Fall musste auch die Erreichbarkeit der Probanden und das zur Verfügung stehende Zeitbudget berücksichtigt werden.

Insgesamt 129 Adressen standen für die Befragung zur Verfügung, davon haben innerhalb der Feldzeit 113 den per E-Mail mitgeteilten Fragebogen-Link angeklickt. 45 Prozent von ihnen haben den Fragebogen komplett ausgefüllt. Dies entspricht einer überproportional guten Rücklaufquote.

Das Ergebnis wäre noch aussagekräftiger ausgefallen, wenn die Brutto-Stichprobe um mindestens das Vierfache vergrößert, die Feldzeit verlängert und die Rücklaufquote konstant geblieben wäre. Hierzu fehlte es an Zeit und finanziellen Mitteln.

Die Befragung startete nach einem ausführlichen qualitativen Pre-Test des Fragebogens und einem umfangreichen Pre-Test des Fragenprogramms (Februar 2007).

Das erste Briefing fand im November 2006 statt, der Fragebogen wurde Mitte Januar vom Projektteam verabschiedet. Mit Hilfe eines Online-Fragebogens wurde die Feldbefragung vom 15. Februar bis zum 27. Februar durchgeführt. Sechs Tage nach Feldstart wurde der Reminder verschickt.

Anfang März startete das Projektteam die Auswertung in SPSS. Dazu gehört das Erstellen von Codeplänen und die Durchführung von abgestimmten Bereinigungsschritten (logische Kontrollen, Zuordnungen bei offenen Nennungen etc.). Die Analyse der ermittelten Daten wurde anschließend von Peter P. Buder (RESEARCH PROFILING Hamburg) durchgeführt.

Wie bei jeder Studie, gab es auch bei dieser Untersuchung Anmerkungen und Rückfragen von Probandenseite. Aus unserer Sicht zeigen derartige Reaktionen die Wichtigkeit des Themas und eine ernsthafte Auseinandersetzung mit unserem Projekt. Um die Abbrecherquote der Befragten gering zu halten, wurde das Fragenkontingent auf eine durchschnittliche Interviewdauer von elf Minuten ausgelegt.

Timing:

Erstellen, Test und Programmierung des Fragebogens	November 2006 bis Januar 2007
Adressaufbereitung, Erstellen des Anschreibens und Reminders sowie Programmierung des e-Mail-Versand	Januar bis Februar 2007
Feldzeit	15. Februar bis 27. Februar 2007
Kontrolle des Rücklaufs, Erstellen der Codepläne, Bereinigung	März 2007
Kreuztabellierte Häufigkeitsauszählung in SPSS	März 2007
Analyse	April 2007
Präsentation der Ergebnisse	Mai 2007

Feldbericht:

Gesamtsample:	n = 129
Nettobeteiligung:	n = 113 (87,6%)
Vollständig ausgefüllte Fragebogen:	n = 51 (45%)
Mittlere Bearbeitungszeit:	13 Minuten (inkl. Filterfragen)
Abbruchstatistik:	n = 21 auf der Startseite n = 44 bei Frage 1
Erfolg des Reminders:	n = 27 brutto / n=10 netto

3. HAUPTERGEBNISSE

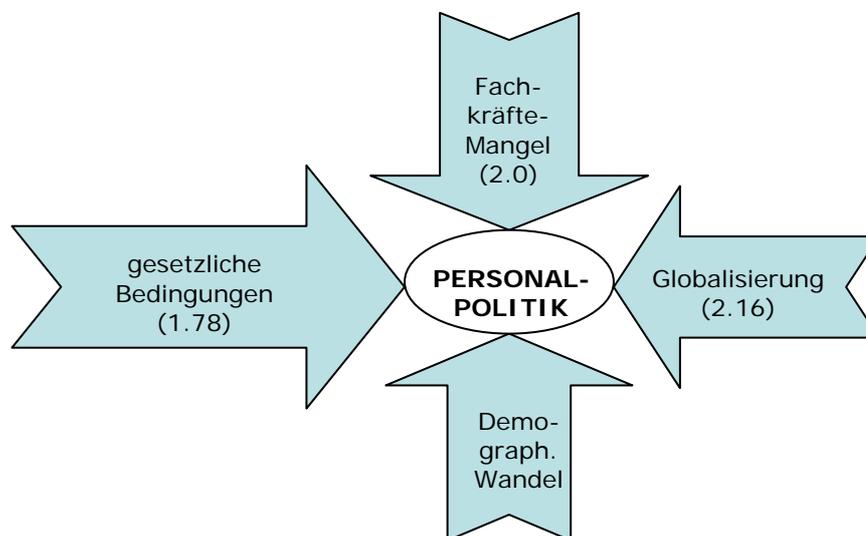
3.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Die Personalpolitik der befragten Unternehmen ist nicht frei von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Mit einer Vierer-Skala haben wir die Einflussfaktoren hinterfragt. Mit deutlichem Abstand haben die gesetzlichen Bedingungen den größten Einfluss auf die Personalpolitik.

An zweiter Stelle folgt der allgemeine Fachkräftemangel, der unterschiedliche Gründe haben kann. An dritter Position folgt bereits die Globalisierung, die Internationalisierung der Unternehmen. Vor allem Sprachkenntnisse, Kenntnisse anderer Arbeitskulturen und die Bereitschaft ständiger Veränderung gehen damit einher.

Abbildung 1:

Der Einfluss gesellschaftlicher Rahmenbedingungen auf die Personalpolitik
(Werte in Klammern = Mittelwerte; je kleiner der Wert, desto größer der Einfluss)



Der demographische Wandel in Deutschland (weniger Junge, mehr Alte) hat einen genauso großen Einfluss wie die häufig in der Öffentlichkeit diskutierte Globalisierung. Ein erstes überraschendes Ergebnis dieser Studie.

Des Weiteren sind die befragten Personalverantwortlichen der Meinung, dass die älteren Mitarbeiter über einen Wissensvorsprung verfügen, Berufserfahrung haben und bessere Beziehungen zu den Unternehmenskunden aufgebaut haben.

Im Vergleich dazu sind die jüngeren Mitarbeiter ständig bereit, Neues zu lernen und damit in der Lage, auf Veränderungen flexibel zu reagieren. *Ewiges Lernen* ist das Erfolg versprechende Motto dieser Generation.

Die meisten Unternehmen gehen davon aus, dass jüngere Mitarbeiter die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und damit gleichzeitig das Unternehmensimage verbessern.

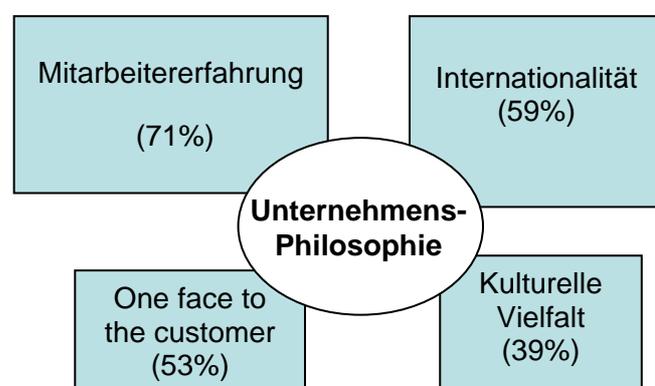
Werden die positiven Eigenschaften der jüngeren und älteren Mitarbeiter betrachtet, so gibt es dabei zunächst kein spektakuläres Ergebnis. Erst wenn die negativen Eigenschaften der älteren Mitarbeiter in die Analyse miteinbezogen werden, ergeben sich wichtige personalpolitische Einflussfaktoren, die nicht zu Gunsten der älteren Mitarbeiter sprechen.

Personaler sind der Meinung, die älteren Mitarbeiter seien schwer zu entlassen und wollten gerne früher in Rente gehen. D.h. einerseits, dass die Unternehmen ihre älteren Mitarbeiter nur schwer entlassen können und andererseits, dass die älteren Mitarbeiter gerne früher von der Arbeit befreit werden wollen. Gegen diese nahezu einheitliche Meinung steht die aktuelle Regierungspolitik, der zufolge die Mitarbeiter bald bis zu ihrem 67. Lebensjahr arbeiten sollen.

Im Gegensatz zum wettbewerbsfördernden Einsatz von jüngeren Mitarbeitern steht die Außendarstellung der Unternehmen. In der Außendarstellung der Unternehmen steht mit Abstand die Mitarbeiter-Erfahrung an der Spitze. Damit stellen die älteren Mitarbeiter einen wesentlichen Bestandteil des guten Images der Unternehmen dar.

Abbildung 2:

Personalpolitische Zielsetzung in der Unternehmensphilosophie



Es folgen die Internationalität und die besonderen Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbeziehungen. Für Letztere sind die älteren Mitarbeiter, wie wir bereits herausgefunden haben, ein unersetzlicher Bestandteil der Unternehmen und damit der Personalpolitik.

Überrascht hat der an vierter Position stehende Imagewert: die *kulturelle Vielfalt*. Wir interpretieren dies als notwendige Maßnahme im Sinne der zunehmenden Internationalisierung. Hierbei müssen vermehrt kulturelle „Eigenheiten“ in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit berücksichtigt werden.

In einer Frage zur Einschätzung von älteren Mitarbeitern versteckten wir die Nachfrage zur so genannten Unkündbarkeit von älteren Mitarbeitern. Wir wollten wissen, wie viele Unternehmen Probleme mit den Entlassungen ihrer älteren Mitarbeiter haben.

Das Ergebnis ist ernüchternd, nur 12 Prozent haben mit der „Unkündbarkeit“ von älteren Mitarbeitern noch **nie** ein Problem gehabt. In jedem fünften Unternehmen tritt dieses Problem **selten** auf. Bei über 50% der befragten Personalentscheider stellt die „Unkündbarkeit“ ein zumindest **gelegentliches** Problem dar. Dieses Ergebnis spricht eindeutig gegen die Neueinstellung älterer Mitarbeiter.

Die Unternehmen haben eine konkrete Vorstellung, was der Gesetzgeber in Bezug auf die Wünsche älterer Mitarbeiter (möchte früher in Rente gehen) und die Anliegen der Personaler (Probleme mit Entlassungen) ändern soll.

In unserem Fragebogen haben wir eine Auswahl an Möglichkeiten beurteilen lassen. Das Ergebnis lautet: Fast sechzig Prozent wünschen sich eine Änderung des Kündigungsschutzgesetzes. Dies passt zu den bisher ermittelten Ergebnissen, wie z.B. die Probleme mit der „Unkündbarkeit“ oder der starke Einfluss von gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmen. 47 Prozent wollen eine Erleichterung für den Zugang zur Rente, dies war auch der Wunsch der älteren Mitarbeiter. Für 45 Prozent der Unternehmen ist es wichtig, dass der Gesetzgeber die Betriebe beim Übergang zur Rente finanziell unterstützt.

Vor allem für die Kleinunternehmen (bis 5 Mio. Euro Umsatz) ist das bestehende Kündigungsschutzgesetz ein „rotes“ Tuch. Auch die IT-Unternehmen haben mittlerweile ein Problem damit, ihre IT-Mitarbeiter sind mittlerweile keine jungen Mitarbeiter mehr.

Was immer der Gesetzgeber für die Unternehmen und älteren Mitarbeiter in Zukunft anbieten wird, fest steht, dass in den nächsten zehn Jahren mehr ältere als jüngere Mitarbeiter in den Unternehmen arbeiten werden.

Acht von zehn Unternehmen gehen davon aus, dass bis zum Jahr 2017 mehr ältere als jüngere Mitarbeiter in den Unternehmen arbeiten werden. Bis dahin hat der Gesetzgeber nicht mehr viel Zeit für neue passende Regelungen.

Noch setzen die Unternehmen auf die *Jugend*. Innerhalb der letzten zwei Jahre war die Einstellung älterer Mitarbeiter kein Thema. Kein Unternehmen hat in den letzten zwei Jahren ausschließlich ältere Mitarbeiter eingestellt, aber 76 Prozent haben jüngere Mitarbeiter eingestellt.

3.2 Personalpolitische Maßnahmen

Im zweiten Fragenmodul ging es um den Einsatz personalpolitischer Maßnahmen. Die von den Unternehmen eingesetzten Personalmaßnahmen haben wir zunächst in externe und interne getrennt.

Externe Maßnahmen haben wir definiert als überwiegend nicht von innerbetrieblichen Mitarbeitern durchgeführte Handlungen. Im Unterschied dazu sind interne Maßnahmen definiert als Anweisungen, die hauptsächlich innerhalb des Unternehmens umgesetzt werden. Die Übergänge sind je nach Ausführung und Unternehmensgröße fließend.

Wenn externe Maßnahmen durchgeführt werden, dann am liebsten mit einem *fremden* Qualitätsmanagementsystem. In 37 Prozent der Unternehmen werden auch mal die Kunden befragt und in nur – oder in immerhin – jedem fünften Unternehmen werden externe Berater als personalpolitische Maßnahme eingeschaltet.

Sehr viel mehr Unternehmen nutzen interne Lösungen. Fort- und Weiterbildung werden in fast allen Unternehmen (71 Prozent) angeboten. Bei zweidrittel der Befragten hat sich ein internes Qualitätsmanagementsystem durchgesetzt. In über der Hälfte der Unternehmen werden Frauen (Frauenquote) eingestellt, wenn sie dieselbe Qualifikation haben wie Männer.

Knapp die Hälfte der Unternehmen hat ein Personalentwicklungssystem und 41 Prozent setzen auf Mitarbeiterbefragungen. Demzufolge steht die Mitarbeiterqualifizierung an erster Stelle der Personalpolitik. Das bedeutet, dass die Unternehmen die Weiterqualifizierung als notwendig und wichtig erachten.

Da die aufgeführten personalpolitischen Maßnahmen unterschiedliche Kosten verursachen, gehen wir davon aus, dass Unternehmen mit einem geringeren Umsatz eine andere Personalpolitik umsetzen als umsatzstarke Unternehmen. Das Ergebnis überrascht.

Abbildung 3:
Maßnahmen für die personalpolitischen Zielsetzungen (Rangplatz 1 bis 3)



**Unternehmen
bis 5 Mio. Euro
Umsatz**

Fort- und Weiterbildung

„Frauenquote“

Einstellung älterer Mitarbeiter

Kleinunternehmen setzen zunächst wie alle Unternehmen auf Fort- und Weiterqualifizierung. An zweiter Stelle folgt die von uns verkürzt bezeichnete Frauenquote. Auf dem nächsten Rangplatz folgt bereits, und dies ist einmalig im Unternehmensvergleich, die Einstellung älterer Mitarbeiter.

Bei den mittelgroßen Unternehmen (5 bis 50 Mio. Euro Umsatz) und Großunternehmen (mehr als 50 Mio. Euro Umsatz) stehen auf den ersten drei Rangplätzen sowohl die Fort- und Weiterbildung als auch die Frauenquote bzw. bei den Großunternehmen auch Personalbeurteilungssysteme, aber nicht die Einstellung älterer Mitarbeiter. Großunternehmen setzen auf interne Beurteilungssysteme, die sicherlich nicht ganz günstig sind. Mittelgroße Unternehmen wollen wachsen und setzen daher verstärkt externe Berater ein. So die Ergebnisse unsere Datenanalyse.

Aber die Frage bleibt: Warum setzen Unternehmen mit geringem Umsatz auf ältere Mitarbeiter, die aufgrund der bisher ermittelten Angaben schwer zu entlassen und wenig flexibel sind? Die Antwort auf diese Frage fanden wir unter Punkt 3.3 Wertschätzung von Erfahrung.

Das Ziel von personalpolitischen Maßnahmen ist einerseits die Steigerung des Umsatzes und andererseits die Senkung der Kosten durch eine geringe Fluktuation.

Welche Maßnahmen führten zu niedriger, welche zu hoher Fluktuation?

Die Personalern waren sich nicht ganz einig. Während bei einem Teil der Unternehmen der Einsatz von Fort- und Weiterbildung zu einer niedrigen Fluktuation führte, sind die anderen nicht dieser Meinung. Auf jeden Fall konnten wir feststellen, dass in Unternehmen mit niedriger Fluktuation mit Personalbeurteilungssystemen gearbeitet wird. Bei Unternehmen mit einer hohen Fluktuation stehen interne Qualitätsmanagementsysteme und Mitarbeiterbefragungen hoch im Kurs. Dieses Ergebnis ist natürlich nicht repräsentativ, aber es könnte ein Indiz für den Zusammenhang zwischen personalpolitischen Maßnahmen und Fluktuation sein.

Wie lässt sich niedrige Fluktuation noch erklären? Die ermittelten Daten belegen, dass Unternehmen mit niedriger Fluktuation bei ihrer Einstellungspolitik auch ausländische Mitarbeiter berücksichtigen und ein externes Managementsystem zum Einsatz kommt sowie interkulturelle Teams gebildet werden.

Unternehmen mit hoher Fluktuation führen eher Mitarbeiterbefragungen durch, setzen vermehrt interne Qualitätsmanagementsysteme ein und sind auf dem Wege ein Wissensmanagementsystem zu installieren. Ob dies von den Mitarbeitern als Überwachung empfunden wird und damit zur Erhöhung der Fluktuation führt, kann anhand der vorliegenden Daten nicht beantwortet werden.

Da hohe Fluktuation mit Kosten für Stellenausschreibungen, Bewerbungsgespräche und Einarbeitung verbunden sind, sollte der Zusammenhang zwischen personalpolitischen Maßnahmen und Fluktuation gesondert untersucht werden.

Im nächsten Abschnitt beschäftigen wir uns mit den Unternehmen, die bereits ein Personalentwicklungssystem für ältere Mitarbeiter (> 45 Jahre) haben.

Von 51 Personalentscheidern haben sieben angegeben, dass es in ihrem Unternehmen einen Personalentwicklungsplan für über 45-Jährige gibt. Dies entspricht 13,7 Prozent der Befragten. Um ein realistisches Bild der sieben Antwortenden wiederzugeben, wird in dem folgenden Auswertungsteil auf Prozentzahlen verzichtet.

Ein Unternehmen hat festgestellt, dass sich durch den Personalentwicklungsplan für ältere Mitarbeiter deren Leistung messbar gesteigert hat. Zwei Personalentscheider teilten mit, dass ihre speziell für ältere Mitarbeiter eingeführten Personalmaßnahmen nicht nur zu einem Imagegewinn führten, sondern gleichzeitig deutlich positive Auswirkungen auf den Umsatz der Unternehmen abgeleitet werden konnten. Ebenfalls in zwei Unternehmen haben die Personalverantwortlichen weniger Beschwerden erhalten.

In drei Unternehmen wurden geringere Krankheitskosten diagnostiziert. Vier Unternehmen sind sich einig in der Feststellung, dass sich die so genannten Social Effects verbessert haben. Unter Social Effects werden im Einzelnen die Steigerung der Motivation, ein besseres Unternehmensklima und eine Steigerung der Loyalität mit dem Unternehmen verstanden. Jeder Social Effect trägt somit indirekt auch zu Umsatz und Unternehmensgewinn bei.

Ein Unternehmen plant die Leistungen seines Personalentwicklungsplanes in Zukunft zu kürzen, ein anderes ist für eine Aufstockung und die restlichen fünf, die diese Frage beantwortet haben, wollen zunächst den angefangenen Plan fortführen. Das spricht für eine große Zufriedenheit mit den Ergebnissen dieses speziellen Angebots.

Die Unternehmen bieten unterschiedliche Leistungen für ihre älter werdenden Mitarbeiter an. Nicht überzeugen konnten die Fremdsprachen- und EDV-Kurse - zwei Angebote, die mittlerweile fast in jedem Unternehmen in der Weiterbildung usus sind. Erfolgreich ist die berufsbezogene Weiterbildung, also die personenbezogene Qualifizierung. Teilweise erfolgreich sind die zusätzlichen Leistungsangebote, wie zum Beispiel Zusatzqualifizierung, Managementtraining, Auslandsaufenthalt, körperlich leichtere und stressfreiere Tätigkeit.

Den Erfolg ihrer Maßnahmen messen sechs Unternehmen anhand von Mitarbeitergesprächen. Vier Unternehmen schwören auf ein internes Beurteilungssystem. Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich und die Antworten zeigen, dass die betroffenen Unternehmen mehrere Messinstrumente einsetzen. Zwei Unternehmen führen Mitarbeiterumfragen durch und jeweils ein Unternehmen setzt externe Berater ein bzw. führt eine wissenschaftliche Untersuchung durch – sprich Marketingforschung.

Abbildung 4:

Erfolg personalpolitischer Maßnahmen für über 45-Jährige

Angebote für ältere Mitarbeiter:	Erfolg der Maßnahmen
Fremdsprachenkurse	-
EDV-Kurse	-
Weiterbildung	++
Zusatzqualifikation	+
Managementtraining	+
Auslandsaufenthalt	+
körperlich leichtere Tätigkeit	+
stressfreiere Tätigkeit	+

3.3 Wertschätzung von Erfahrung

Im letzten und dritten Teil unserer Analyse befassen wir uns mit der Wertschätzung von Erfahrung, der zentralen Frage dieser Studie.

Personalentwicklungspläne gibt es für Geschäftsführer (in 35 % der befragten Unternehmen), für Praktikanten (38 %), für das mittlere Management (48 %), für Neueinstellungen (68 %), für den Führungsnachwuchs (72 %) und für Auszubildende (77 %). Da wirken die 14 % für ältere Mitarbeiter im Vergleich sehr gering. Für Auszubildende ist ein derartiger Plan eine Selbstverständlichkeit, allerdings sind den Unternehmen die Führungsnachwuchskräfte fast genauso wichtig.

Wie lassen sich die Unternehmen beschreiben, die für ältere Mitarbeiter einen extra Personalplan aufgestellt haben? Es sind nicht die umsatzstarken Unternehmen, es sind vielmehr die Kleinunternehmen mit bis zu 5 Mio. Euro Umsatz bzw. mit bis zu 50 Mitarbeitern.

Das heißt, in Kleinunternehmen sind die älteren Mitarbeiter wichtig für den Erfolg der Produktion, für das Erreichen der Marketingziele und damit auch für den Gewinn. Großunternehmen bauen dabei eher auf jüngere Mitarbeiter, ihre Auswahl an qualifizierten Mitarbeitern ist größer.

In Unternehmen mit einer geringen Fluktuation gibt es eher einen Personalentwicklungsplan für ältere Mitarbeiter. Allerdings wollen die Unternehmen mit großer Fluktuation schon bald nachziehen. 21 Prozent von ihnen planen das Erstellen und die Umsetzung eines Personalplans für ältere Mitarbeiter. Ein Trend oder eine Notwendigkeit?

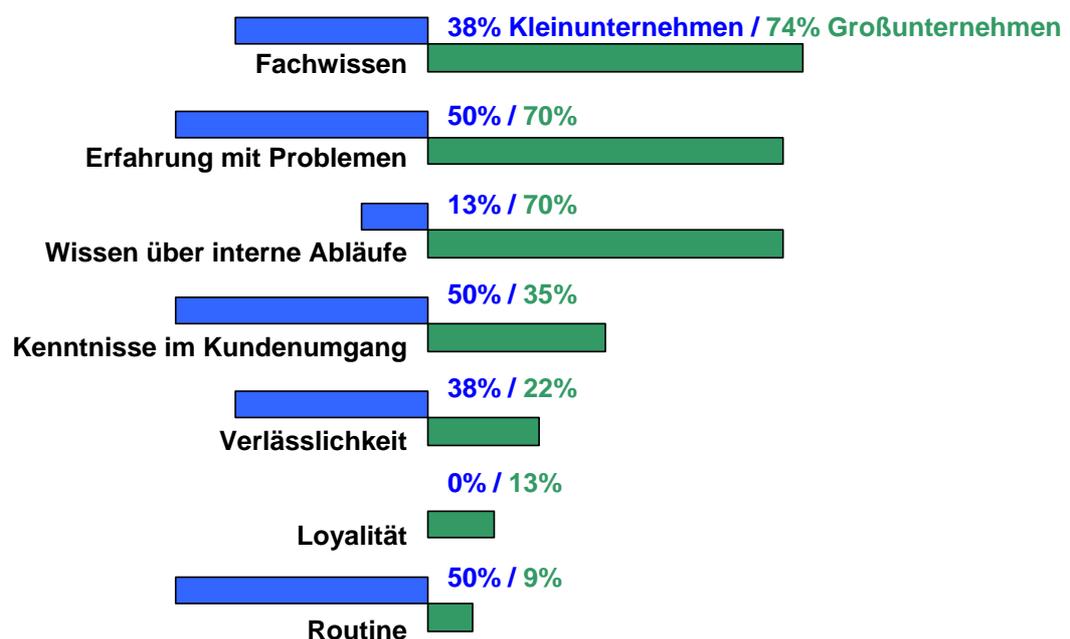
Was bietet ein Personalentwicklungsplan für ältere Mitarbeiter? In den meisten Unternehmen setzt man auf flexible Arbeitszeiten. Zum Vorsorgeprogramm gehört die Gesundheitskontrolle. Gleich wichtig für die Unternehmen ist die Analyse des Bildungsbedarfs. Weiß man erst einmal, welche Qualifikation einem Mitarbeiter fehlt, kann man sinkender Arbeitsleistung und mäßiger Arbeitsmoral mit passenden Maßnahmen entgegenwirken.

Um die Qualifikationsdefizite zu minimieren, werden vor allem personenbezogene Leistungen angeboten. Unter den personenbezogenen Angeboten stehen Fremdsprachenkurse (in 5 von 7 Unternehmen) an erster Stelle, es folgt der Umgang mit der EDV (4 von 7). In drei von sieben Unternehmen werden Weiterbildungskurse angeboten. Bei den fachbezogenen Leistungen stehen die Weiterbildung und der Aufenthalt im Ausland oben an.

Widmen wir uns nun wieder den Antworten von allen 51 Unternehmen. Was macht ältere Mitarbeiter so wertvoll? Zunächst einmal ihr Fachwissen (sagen 65 % der Befragten), dann ihre Erfahrung im Umgang mit (Produktions-)Problemen (61 %). Dies hängt eng zusammen mit dem Wissen der älteren Mitarbeiter über die internen Abläufe (43 %). Ihnen muss nicht mehr alles erklärt werden, sie kennen

sich im Unternehmen aus. Gewachsene Kundenbeziehungen (37 %) sind nicht einmal für die Hälfte der Unternehmen wichtig. Jedes dritte Unternehmen freut sich über die Verlässlichkeit (29 %) der älteren Mitarbeiter und jedes vierte Unternehmen über die Loyalität (24 %). In nur einem von fünf Unternehmen wird die Routine (20 %) als positive Leistung gesehen.

Abbildung 5:
Eigenschaften, die die Unternehmen an älteren Mitarbeitern schätzen



Dieses Urteil gilt **nicht** in gleichen Maßen für alle Unternehmen. Die kleineren (umsatzschwächeren) Unternehmen unterscheiden sich auch hier von den Großunternehmen. Für Großunternehmen sind das Fachwissen, die Erfahrung mit Problemen und das Wissen über interne Abläufe geradezu gleich wichtig. Kleinunternehmen beurteilen dies anders. Neben den Kenntnissen im Umgang mit Kunden sind noch die Erfahrung mit Problemen und Routine von Bedeutung.

In jedem vierten Unternehmen funktioniert die Zusammenarbeit zwischen älteren Mitarbeitern und jüngeren Vorgesetzten. Der „konservative“ Umgang mit den Kunden ist in einem von fünf Unternehmen kein Problem. Einen ähnlich „positiven“ Wert erreicht die Eigenschaft: Wissen weitergeben.

Fremdsprachenkurse sind in fast allen Unternehmen eine Normalität geworden.

Diese Entwicklung hat sehr viel mit den älteren Mitarbeitern in den Unternehmen zu tun. So sagen 20 Prozent der Unternehmen, dass sie regelmäßig Probleme mit den Fremdsprachenkenntnissen der älteren Mitarbeiter haben.

In knapp 60 Prozent der Unternehmen gibt es Probleme mit der Flexibilität der älteren Mitarbeiter. In mehr als der Hälfte der Unternehmen werden zumindest gelegentlich Probleme im Umgang mit der EDV erkannt. Mangelnde Kreativität wird ebenfalls als Problem angesehen. Ein weiteres Problem ist das zumeist hierarchische Denken, die geringe Weiterbildungsbereitschaft und die über lange Zeit aufgebauten Seilschaften.

Tabelle 1:

Probleme mit älteren Mitarbeitern (gelegentlich und selten)

Flexibilität	59%
Fremdsprachen-Kenntnisse	57%
EDV-Kenntnisse	55%
Kreativität	51%
Hierarchisches Denken	45%
Weiterbildungsbereitschaft	41%
Seilschaften	41%

Dieses Ergebnis wirft zunächst ein nicht ganz positives Bild auf die älteren Mitarbeiter. Werden die Personalentscheider nach der Qualität dieses Teils ihrer Mitarbeiter befragt, so sind über 65 % der Meinung, dass die Qualität ihrer älteren Mitarbeiter **immer/absolut** ausreichend ist (Qualitätsmaß 90 % bis 120 %).

Problemfälle gibt es in jedem fünften Unternehmen, diese erteilen ihren älteren Mitarbeitern eine Arbeitsqualität von **zumeist** ausreichend (= 60 %).

4. FAZIT

Die ermittelten Daten ergeben ein eindeutiges Bild und beantworten die in den Hypothesen enthaltenen Fragen.

- Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen haben einen Einfluss auf die Personalpolitik. Die größte Beeinflussung findet durch gesetzliche Rahmenbedingungen statt und hierbei vor allem durch die „Unkündbarkeit“ älterer Mitarbeiter. In zunehmendem Maße wird die demografische Veränderung von den Unternehmen als eine weitere, beachtenswerte Herausforderung erkannt.
- Personalpolitische Maßnahmen werden mittlerweile fast für alle Mitarbeiter durchgeführt. Ziel ist es, die Mitarbeiter regelmäßig weiter zu qualifizieren. Am wirksamsten sind personenbezogene Programme, die in einigen Unternehmen speziell für ältere Mitarbeiter zusammengestellt werden. Der Erfolg liegt zu meist in der Verbesserung der Social Effects.
- Ältere Mitarbeiter haben viele positive Seiten, vor allem ihr Wissensvorsprung, ihre Berufs- und interne Unternehmenserfahrung sind konkurrenzlos. Für kleinere Unternehmen sind sie der Garant für gute Kundenbeziehungen, daher investieren diese Unternehmen auch mehr in ihre ältere Belegschaft.
- Obwohl Erfahrung als einer der wichtigsten Imagewerte der Unternehmen in der Außendarstellung genannt wird, stellen die meisten Unternehmen zurzeit doch eher jüngere Mitarbeiter ein.

5. Empfehlungen – verändertes Arbeitsmanagement

- Ältere Mitarbeiter als Mentor
- Schaffung von „gesunden“ Arbeitsplätzen (physische und psychische Belastungen beachten)
- Horizontale und vertikale Karrierepfade einrichten
- Wechsellmöglichkeiten einrichten
- Externe Berater nutzen
- Arbeitszeitstrukturen und Arbeitsabläufe überdenken
- Altersmischung – intergenerative Teams einrichten

6. ANHANG

6.1 Anschreiben

Sehr geehrte[anrede]

die FH NORDAKADEMIE führt eine Studie zu dem hochaktuellen Thema „**Wertschätzung von Erfahrung – Diversity Management in der Personalpolitik**“ durch. Dieses Thema ist so aktuell, dass die Bundesregierung derzeit dazu entsprechende Projekte ausschreibt.

Ihre Meinung hierzu ist uns sehr wichtig. Wir würden uns daher freuen, wenn Sie uns unterstützen und ein paar Fragen beantworten.

Als **Dankeschön** erhalten Sie als Teilnehmer auf Wunsch eine kostenlose Auswertung und werden zu einer Ergebnispräsentation an der NORDAKADEMIE in Elmshorn eingeladen. Um es Ihnen so einfach wie möglich zu machen, werden Sie mit folgendem Link zu einem elektronischen Fragebogen geleitet.

http://www.unipark.de/uc/IZ_Nordakademie_Fischer_xxxxxyyz

Zur professionellen Unterstützung haben wir das unabhängige Marktforschungsunternehmen RESEARCH PROFILING beauftragt. Datensicherheit und die Anonymität der Befragung sind für Sie gewährleistet.

Wir möchten uns schon jetzt für Ihre Aufmerksamkeit bedanken und freuen uns darauf, Ihnen das Ergebnis präsentieren zu können.

Mit freundlichem Gruß

Prof. Dr. Thomas Gey
FH NORDAKADEMIE
Hochschule der Wirtschaft

Peter P. Buder
RESEARCH PROFILING
Marktforschung für mehr Profil

Köllner Chaussee 11
25337 Elmshorn
Tel. 041 21 / 40 90 61
<http://www.nordakademie.de>

Tel. 040 / 42 93 64 97
<http://www.research-profiling.de>

6.2 Reminder

Sehr geehrte[anrede]

Ihre Meinung ist uns sehr wichtig. Deshalb möchten wir mit diesem Schreiben noch einmal kurz an die Teilnahme unserer Studie „**Wertschätzung von Erfahrung – Diversity Management in der Personalpolitik**“ der FH NORDAKADEMIE erinnern.

Für den Fall, dass Sie an der Befragung bereits teilgenommen haben, bedanken wir uns bei Ihnen für Ihren Einsatz ganz herzlich.

Wenn Sie noch nicht an der Befragung teilgenommen haben, bitten wir Sie bis zum 27. Februar den elektronischen Fragebogen unter folgendem Link auszufüllen:

http://www.unipark.de/uc/IZ_Nordakademie_Fischer_xxyyyzzz

Als **Dankeschön** erhalten Sie eine kostenlose Auswertung und werden zu einer Ergebnispräsentation an der NORDAKADEMIE in Elmshorn eingeladen.

Zur professionellen Unterstützung haben wir das unabhängige Marktforschungsunternehmen RESEARCH PROFILING beauftragt. Datensicherheit und die Anonymität der Befragung sind für Sie gewährleistet.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung. Wir freuen uns darauf, Ihnen das Ergebnis präsentieren zu können.

Mit freundlichem Gruß

Prof. Dr. Thomas Gey
FH NORDAKADEMIE
Hochschule der Wirtschaft

Peter P. Buder
RESEARCH PROFILING
Marktforschung für mehr Profil

Köllner Chaussee 11
25337 Elmshorn
Tel. 041 21 / 40 90 61
<http://www.nordakademie.de>

Tel. 040 / 42 93 64 97
<http://www.research-profiling.de>

6.3 Homepage-Hinweis FH NORDAKADEMIE

www.nordakademie.de

Unter dem Thema „**Wertschätzung von Erfahrung – Diversity Management in der Personalpolitik**“ wurde letzten Donnerstag eine Onlineumfrage der FH NORDAKADEMIE in Kooperation mit dem unabhängigen Marktforschungsunternehmen RESEARCH PROFILING gestartet.

Das Thema des demografischen Wandels und der Verrentungswelle in der Bundesrepublik Deutschland ist hochaktuell und bildet in diesem Jahr einen Schwerpunkt der Arbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft.

In der Studie der FH NORDAKADEMIE werden sowohl die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen als auch die personalpolitischen Konsequenzen für die Unternehmen angesprochen. Konkret werden den Trägern der Wirtschaft Fragen zu ihrer Personalpolitik speziell für ältere Mitarbeiter – 45 Jahre und älter – gestellt. Am 27. Februar endet die Umfrage, als Dankeschön für die Teilnahme werden die beteiligten Unternehmen zu einer Ergebnispräsentation an die FH NORDAKADEMIE nach Elmshorn eingeladen.

Sollten Sie Fragen zum Inhalt dieser Studie haben, dann melden Sie sich bitte bei:

Herrn Prof. Dr. Thomas Gey (FH NORDAKADEMIE)
Herrn Peter P. Buder (RESEARCH PROFILING)

6.4 Der Fragebogen



4%

Herzlich Willkommen zu der Online-Befragung

"Wertschätzung von Erfahrung - Diversity Management in der Personalpolitik" Bitte beachten Sie folgende Definition für den gesamten Fragebogen:

Mit älteren Mitarbeitern sind Mitarbeiter gemeint, die 45 Jahre und älter sind.

Weiter



7%

Welche gesellschaftlichen Rahmenbedingungen haben Auswirkungen auf die Personalpolitik Ihres Unternehmens?

	stark	weniger stark	etwas	gar nicht	keine Angabe
Mangelnde Grundkenntnisse (z.B. Deutsch, Mathematik, Fremdsprachen) Jugendlicher	<input type="radio"/>				
Jugendarbeitslosigkeit	<input type="radio"/>				
Demographischer Wandel	<input type="radio"/>				
Mangelnde praktische Erfahrungen von FH- und Universitätsabgängern	<input type="radio"/>				
Längere Lebensarbeitszeit	<input type="radio"/>				
Globalisierung - Internationaler Wettbewerb	<input type="radio"/>				
Fachkräftemangel	<input type="radio"/>				
Gesetzliche Rahmenbedingungen	<input type="radio"/>				
Verrentungswelle	<input type="radio"/>				

Weiter

Wie ist die Einstellung Ihres Unternehmens zu folgenden gesellschaftlichen Stimmungsbildern?

	stimmen wir voll und ganz zu	stimmen wir zu	stimmen wir weniger zu	stimmen wir überhaupt nicht zu	keine Angabe
Berufserfahrung wird zunehmend unwichtiger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit jüngeren Mitarbeiter kann schneller auf veränderte Marktbedingungen reagiert werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jüngere Mitarbeiter sind eher bereit Neues zu lernen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere älteren Mitarbeiter würden gerne vor Erreichen des Rentenalters das Unternehmen verlassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um wettbewerbsfähig zu sein, werden jüngere Mitarbeiter benötigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ältere Mitarbeiter sind nur schwer zu entlassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ältere Mitarbeiter brauchen mehr Weiterbildung als jüngere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir steuern auf eine Veralterung im Unternehmen hin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ältere Mitarbeiter haben bei uns im Unternehmen die besseren Kundenbeziehungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nur mit dem Wissen der älteren Mitarbeiter hat das Unternehmen eine Chance für die Zukunft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Welche personalpolitischen Zielsetzungen sind in Ihrer Unternehmensphilosophie enthalten?

Mehrfachnennungen möglich

- Mitarbeitererfahrung
- Internationalität
- Account Management - "One face to the customer"
- Kulturelle Vielfalt
- Sonstiges, bitte nennen:

Weiter

Welche Maßnahmen werden für die personalpolitische Zielsetzung eingesetzt?

	regelmäßig	gelegentlich	selten	nie	keine Angabe
Fort- und Weiterbildung aller Mitarbeiter	<input type="radio"/>				
Zusätzlicher Einsatz von externen Beratern/Experten	<input type="radio"/>				
Aufbau von intergenerativen Teams	<input type="radio"/>				
Aufbau von interkulturellen Teams	<input type="radio"/>				
Mitarbeiterbefragungen	<input type="radio"/>				
Zertifiziertes Qualitätsmanagement extern (z.B. DIN ISO 9000)	<input type="radio"/>				
Personalbeurteilungssystem	<input type="radio"/>				
Einstellungen von ausländischen Mitarbeitern	<input type="radio"/>				
Einstellungen von Frauen bei gleicher Qualifikation	<input type="radio"/>				
Wissensmanagement	<input type="radio"/>				
Einstellungen schwer behinderter Mitarbeiter	<input type="radio"/>				
Kundenbefragungen	<input type="radio"/>				
Qualitätsmanagement intern	<input type="radio"/>				
Einstellungen von erfahrenen, älteren Mitarbeitern	<input type="radio"/>				

Weiter



22%

Wie hoch ist die durchschnittliche Fluktuationsrate in den letzten 2 Jahren in Ihrem Unternehmen?

Nur eine Nennung möglich

- Bis 1,9 %
- 2 % bis 2,9 %
- 3 % bis 4,9 %
- 5 % und mehr

Weiter

Filterfrage



26%

Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Personalentwicklungsplan für ...

Mehrfachnennungen möglich

	ja	nein	in Planung	keine Angabe
Praktikanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auszubildende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neueinstellungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungsnachwuchs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ältere Mitarbeiter (ab 45 Jahre)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
das mittlere Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
die Geschäftsführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

F1



Pre

30%

Was unternimmt Ihr Unternehmen, um die künftige Arbeitsfähigkeit der älter werdenden Belegschaft erhalten und verbessern zu können?

Mehrfachnennungen möglich

- Gesundheitskontrolle
- Flexible Arbeitszeit
- Bildungsbedarfsanalyse
- Qualitätskontrolle

Weiter

F2



Pre

33%

Seit wann haben Sie in Ihrem Unternehmen einen Personalentwicklungsplan für ältere Mitarbeiter?

Jahreszahl (z.B. 2003)

Weiter

F3

[Prev](#)



37%

Was ist in Ihrem Personalentwicklungsplan für ältere Mitarbeiter enthalten?

Mehrfachnennungen möglich

	personenbezogen	fachbezogen
Fremdsprachenkurse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterbildungskurse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EDV-Kurse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortbildung in einem zusätzlichen Fach, in dem der Mitarbeiter bisher nicht tätig war	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorbereitungskurse für die Rentenzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managementtraining	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auslandsaufenthalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einarbeitung in eine körperlich leichtere Tätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einarbeitung in eine stressfreiere (psychisch weniger belastende) Tätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einarbeitung in eine eher schulische Tätigkeit (Wissensvermittlung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges, bitte nennen: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

F4

Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihrem Personalentwicklungsplan für ältere Mitarbeiter bisher gemacht?

Mehrfachnennungen möglich

- Noch keine nennenswerten Erfahrungen
- Positive Wirkung auf den Umsatz
- Besseres Unternehmensklima
- Weniger Beschwerden
- Messbare Leistungssteigerung der Mitarbeiter
- Geringere Krankheitsrate
- Gesteigerte Unternehmensloyalität
- Sonstiges, bitte nennen:
- Imagegewinn für das gesamte Unternehmen
- Steigerung der Mitarbeitermotivation

Weiter

F5

Wird der derzeitige Personalentwicklungsplan für ältere Mitarbeiter im nächsten Jahr ...

Nur eine Nennung möglich

- um Leistungsangebote gekürzt
- um Leistungsangebote erweitert
- unverändert bleiben

Weiter

F6

Welche Maßnahme in Ihrem Personalentwicklungsplan für ältere Mitarbeiter brachte ...
Mehrfachnennungen möglich

Fremdsprachenkurse

Weiterbildungskurse

EDV-Kurse

Fortbildung in einem zusätzlichen Fach

Vorbereitungskurse für die Rentenzeit

Managementtraining

Auslandsaufenthalt

Einarbeitung in eine körperlich leichtere Tätigkeit

Einarbeitung in eine stressfreiere Tätigkeit

Einarbeitung in eine eher schulische Tätigkeit

bisher den größten Erfolg? Bitte eintragen:

bisher den geringsten Erfolg? Bitte eintragen:

Weiter

F7

Und welche Maßnahmen wollen Sie neu hinzufügen?

Bitte eintragen:

Weiter

F8



Pr

55%

Wie wird die Qualität des Personalentwicklungsplans für ältere Mitarbeiter bisher sichergestellt?

Mehrfachnennungen möglich

- Beurteilungssystem intern
- Beurteilungssystem extern
- Wissenschaftliche Untersuchungen (z.B. durch HR-Berater, Marktforschung)
- Mitarbeitergespräche
- Mitarbeiterumfrage

Weiter

Ende des Filters



Pr

59%

Welche Eigenschaften schätzt Ihr Unternehmen besonders an älteren Mitarbeitern?

Maximal 3 Nennungen

- Loyalität
- Verlässlichkeit
- Routine
- Problemlöser Umgang mit Neuerungen
- Wissen über interne Abläufe
- Kenntnisse im Umgang mit Unternehmenskunden
- Fachwissen
- Erfahrungen mit Problemen

Sonstiges, bitte nennen:

Weiter

Haben Sie negative Erfahrungen mit folgenden Eigenschaften älterer Mitarbeiter gemacht?

	regelmäßig	gelegentlich	selten	nie	keine Angabe
Seilschaften im Unternehmen	<input type="radio"/>				
Fehlende Kooperationsbereitschaft bei der Zusammenarbeit mit jüngeren Vorgesetzten	<input type="radio"/>				
Konservativer Kundenumgang	<input type="radio"/>				
Hierarchische Denkstruktur	<input type="radio"/>				
Nachlassende Leistung	<input type="radio"/>				
Wissen wird nicht weitergegeben	<input type="radio"/>				
Fehlende Weiterbildungsbereitschaft	<input type="radio"/>				
"Immer alles besser wissen"	<input type="radio"/>				
Mangelnde Flexibilität	<input type="radio"/>				
Mangelnde Fremdsprachenkenntnisse	<input type="radio"/>				
Mangel an EDV-Kenntnissen	<input type="radio"/>				
Vertragliche "Unkündbarkeit"	<input type="radio"/>				
Mangel an Kreativität, neue Ideen	<input type="radio"/>				

Weiter

Wie schätzen Sie die derzeitige Qualität Ihrer älteren Mitarbeiter ein?

Nur eine Nennung möglich

- 0% - die Qualität ist nicht sinnvoll ermittelbar oder noch nicht ermittelt
- 30% - die Qualität ist teilweise ausreichend
- 60% - die Qualität ist zumeist ausreichend
- 90% - die Qualität ist (immer/absolut) ausreichend
- 100% - die Qualität entspricht stets den Anforderungen
- 120% - die Qualität ist besser als erforderlich

Weiter

Seit wann gibt es in Ihrem Unternehmen ein Wissensmanagement-System (z.B. Qualitätsmanagement), das sich mit der WISSENSBILANZIERUNG beschäftigt?
Jahreszahl (z.B.2003)

Wenn Sie kein Wissensmanagement-System haben, tragen Sie bitte 1800 ein. DANKE!

Weiter

Wird sich innerhalb der nächsten 10 Jahre....

Nur eine Nennung möglich

- in Ihrer Branche die Altersstruktur der Mitarbeiter nach oben ändern (mehr ältere Mitarbeiter)?
- in Ihrem Unternehmen die Altersstruktur der Mitarbeiter nach unten ändern (mehr jüngere Mitarbeiter)?

Weiter

Hat Ihr Unternehmen in den letzten 2 Jahren eher jüngere oder eher ältere Mitarbeiter eingestellt?

Nur eine Nennung möglich

- eher ältere Mitarbeiter (ab 45 Jahre)
- eher jüngere Mitarbeiter
- unentschieden
- keine Neueinstellungen in den letzten 2 Jahren
- keine Angabe

Weiter

Sollte der Staat durch spezielle gesetzliche Regelungen...

Mehrfachnennungen möglich

- ...betriebliche Maßnahmen für ältere Mitarbeiter finanziell unterstützen?
- ...eigene Angebote für ältere Mitarbeiter machen?
- ...das Kündigungsschutzgesetz ändern?
- ...den älteren Mitarbeitern einen früheren Zugang zur Rente erleichtern?
- ...den früheren Übergang zur Rente mitfinanzieren?

Weiter

In welcher Branche ist ihr Unternehmen tätig?

Nur eine Nennung möglich

- Fahrzeuge etc.
- Essen und Trinken
- Gesundheit
- Handwerk
- Handel
- Banken und Versicherungen
- Dienstleistungen, Medien
- EDV, Internet etc
- Bau und Immobilien
- Industrie
- Logistik
- Unterkünfte und Reisen

Weiter

Wie ist die aktuelle Anzahl fest angestellter Mitarbeiter Ihres Unternehmens?

Nur eine Nennung möglich

- bis 10
- 11 bis 50
- 51 bis 100
- 101 bis 250
- 251 bis 500
- 501 bis 1000
- 1001 und mehr

Weiter

Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens in dem letzten Jahr (Angaben in €)?

Nur eine Nennung möglich

- bis 1 Mio.
- mehr als 1 Mio. bis 2,5 Mio.
- mehr als 2,5 Mio. bis 5 Mio.
- mehr als 5 Mio. bis 20 Mio.
- mehr als 20 Mio. bis 50 Mio.
- mehr als 50 Mio. bis 100 Mio.
- mehr als 100 Mio. bis 250 Mio.
- mehr als 250 Mio.

Weiter

Welche Stellung haben Sie in Ihrem Unternehmen?

Nur eine Nennung möglich

- Personalleiter/-in
- Personalentwickler/-in
- Kaufmännische/r Leiter/-in
- Geschäftsführer
- Sonstiges

Weiter

Sie haben das Ende des Fragebogens erreicht und uns durch Ihre Angaben sehr geholfen.

Bitte speichern Sie Ihre Angaben und schließen Sie den Fragebogen, indem Sie einfach auf den Button "Fenster schließen" klicken.

Wir werden Sie über die Ergebnisse dieser Studie gesondert unterrichten.

Fenster schließen

6.5 Mitarbeiter

Prof. Dr. Thomas Gey

Marketing – Strategische Unternehmensentwicklung
NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft

Peter P. Buder

Inhaber RESEARCH PROFILING Hamburg
Dozent “Praxis der Marktforschung”

Andrea Fischer

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Marketing – Strategische Unternehmensentwicklung
NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft

Sabrina Langnickel

Diplomandin NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft

Friederike Ströh

Diplomandin NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft

Kontakt:

Andrea Fischer – NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft

Tel.: 04121 – 4090 – 61, andrea.fischer@nordakademie.de

Peter P. Buder – RESEARCH PROFILING Hamburg

Tel.: 040 – 42936497, peter.buder@research-profiling.de