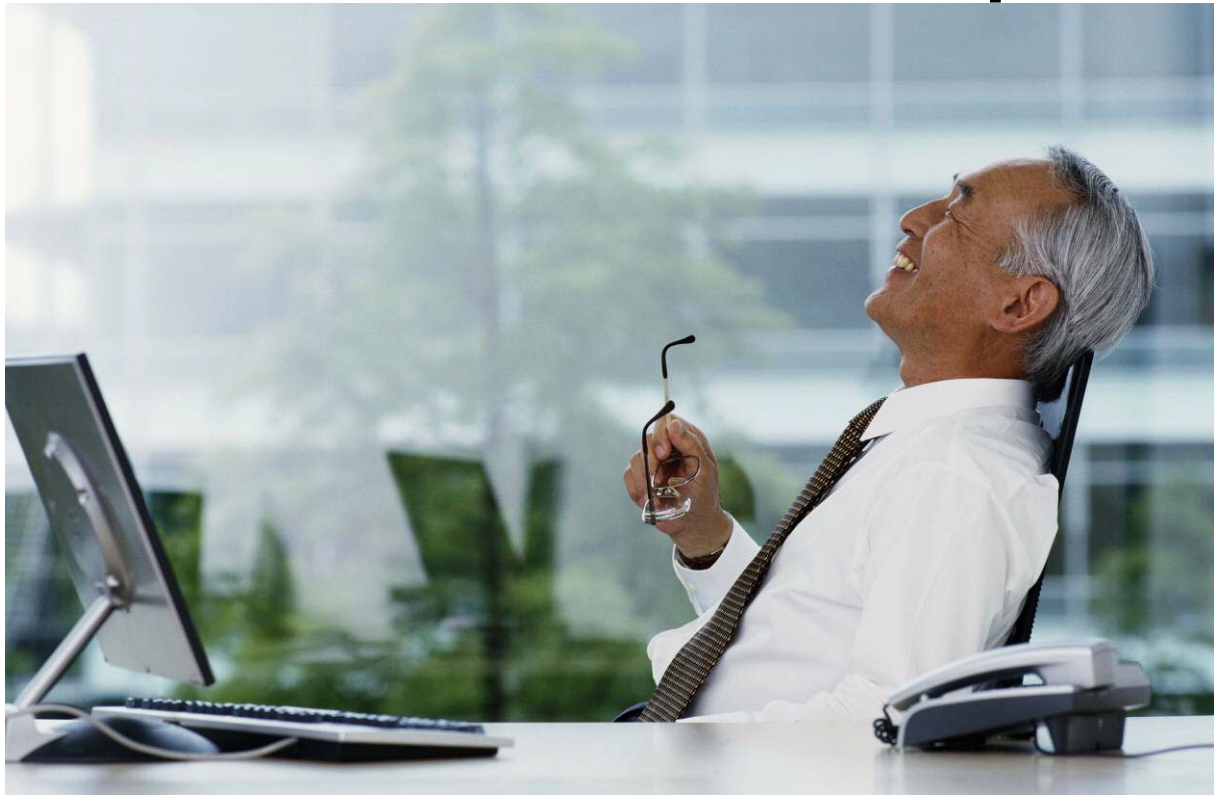


# MiaA - Unternehmensreport



## Demografischer Wandel \_Stand der Auseinandersetzung in deutschen Unternehmen

Ergebnisse der bundesweiten Online-Befragung deutscher Unternehmen im Rahmen des Projektes „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur – Arbeiten dürfen, können und wollen! (MiaA)“

IFGP. Institut für gesundheitliche Prävention

gefördert vom



fachlich begleitet durch



in Kooperation mit



umgesetzt durch





Institut für gesundheitliche Prävention  
Wolbecker Windmühle 13a  
48167 Münster  
Tel.: 02506 – 300 28 – 0  
Fax: 02506 – 300 28 – 29  
E-Mail: [info@ifgp.de](mailto:info@ifgp.de)  
[www.miaa.de](http://www.miaa.de) bzw. [www.ifgp.de](http://www.ifgp.de)

IFGP – Juni 2009

## Inhaltsverzeichnis

### 1. Einführung und Hintergrund der Erhebung

1.1 Der demografische Wandel

1.2. Das Projekt MiaA

1.3 Teilnehmerkreis der Online-Befragung zum demografischen Wandel

### 2. Ergebnisse

2.1 Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel

2.2 Analysen zum demografischen Wandel

2.3 Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels

2.4 Unterstützungsbedarf bei der Gestaltung im demografischen Wandel

2.5 Weiterbildung und Perspektiven älterer Beschäftigter

### 3. Zusammenfassung

### 4. Das Thema „Demografie“ und die Wirtschaftskrise

# 1. Einführung und Hintergrund der Erhebung

## 1.1 Der demografische Wandel

Branchen, Regionen, Unternehmen sind unterschiedlich betroffen

Nicht in jedem Unternehmen sind die Auswirkungen des demografischen Wandels schon intensiv zu spüren, denn Regionen oder Branchen sind unterschiedlich betroffen. In manchen Bereichen sind jedoch bereits erste Auswirkungen zu merken (z.B. Fachkräftemangel), für andere Unternehmen „versteckt“ sich der demografische Wandel noch. Kommen und zeigen wird er sich jedoch früher oder später in der gesamten Arbeitswelt.

Unter dem Begriff „demografischer Wandel“ wird der Wandel der Altersstruktur in der Gesellschaft verstanden. Die Menschen werden immer älter, die Geburtenzahlen gehen zurück. Die logische Konsequenz ist, dass der Anteil der älteren Beschäftigten im Vergleich zu den jüngeren wächst – in der allgemeinen Bevölkerung und dadurch auch in der Arbeitswelt. Berechnungen des Statistischen Bundesamtes (mittlere Vorausberechnung) zeigen, dass...

- ... die Bevölkerung schrumpft: 2030 wird Deutschland ca. 5 Millionen Einwohner weniger haben.
- ... die Bevölkerung älter wird: 2005 waren 19% der Bevölkerung älter als 65 Jahre, im Jahr 2030 werden es bereits 29% sein.
- ... die Belegschaften älter werden: 2030 werden dem Arbeitsmarkt ca. 8 Mio. weniger Personen im erwerbsfähigen Alter (20-65 Jahre) zur Verfügung stehen als momentan.

Um die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen diesem Altersstrukturwandel anzupassen, d.h. z.B. den Beitragssatz zur gesetzlichen Rentenversicherung stabil zu halten, wurde beschlossen (und stetig diskutiert), das Renteneintrittsalter ab 2012 schrittweise auf 67 Jahre anzuheben und die gesetzliche Förderung der Altersteilzeit auslaufen zu lassen. In Zeiten von Altersteilzeit ist die Frühverrentung jedoch in ihrer massenhaften Anwendung zu einer gängigen „Kultur“ geworden. Wünschenswert und notwendig ist aufgrund der demografischen Entwicklung daher ein Mentalitätswechsel: die (Wieder-) Entstehung einer allgemeinen Kultur des „länger arbeiten wollen“ – sowohl auf Seite der (älteren) Beschäftigten als auch der Unternehmen.

Herausforderungen mit durchschnittlich älteren Beschäftigten begegnen

Der demografische Wandel stellt Unternehmen in Deutschland also vor neue Herausforderungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können nicht immer jünger werden, wenn die Gesellschaft immer älter wird. Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen wird zukünftig mit durchschnittlich älteren Belegschaften erhalten werden müssen, die oftmals noch von einer Frühverrentungskultur geprägt sind.

Viele wissenschaftliche Erkenntnisse zum demografischen Wandel liegen vor. In den Unternehmen hakt aber vielfach noch die Umsetzung. Daher war es wichtig zu erfahren: Sind Unternehmen schon aktiv? Was fehlt, um im Themenfeld „demografischer Wandel“ aktiv werden zu können? Auf Basis dieser Erkenntnisse können zielgerichtet Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote entwickelt werden. Um diesen Bedarf kennen zu lernen, führte das IFGP (Institut für gesundheitliche Prävention) im Rahmen des Projektes MiaA (Menschen in altersgerechter Arbeitskultur) eine bundesweite Befragung in Unternehmen zum demografischen Wandel durch.

## 1.2 Das Projekt MiaA

Die bundesweite Befragung zur Auseinandersetzung deutscher Unternehmen mit dem demografischen Wandel wurde im Rahmen des Projektes "Menschen in altersgerechter Arbeitskultur – Arbeiten dürfen, können und wollen! Bedarfsgerechte Konzeptionen zur Qualifizierung, Motivation und altersgerechten Gestaltung von Arbeit" (MiaA) vom IFGP aus

Münster in Kooperation mit der Management Circle AG umgesetzt. Das IFGP und die Management Circle AG sagen allen, die sich an der Befragung beteiligt haben, vielen Dank.

Das Projekt MiaA wird vom IFGP im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen im Förderschwerpunkt „Altersgerechte Arbeitsbedingungen“ umgesetzt. Gefördert wird es durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), die fachliche Begleitung erfolgt durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Unter dem Leitsatz „Arbeiten dürfen, können und wollen!“ geht es in MiaA um Fragen der Motivation von Unternehmen, ältere Beschäftigte adäquat einzusetzen und zu fördern sowie darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine längere Erwerbstätigkeit möglich und wünschenswert machen. Dazu analysiert MiaA zum einen Arbeitszufriedenheits- und Motivationsaspekte älterer Beschäftigter („MiaA-Beschäftigtenreport“) und diesbezügliche Gestaltungsparameter von Arbeit und zum anderen wie es gelingen kann, Unternehmen für eine qualitative Auseinandersetzung im Themenfeld zu motivieren. Entwickelt werden Unterstützungswerkzeuge und Handlungshilfen.

### 1.3 Teilnehmerkreis der Online-Befragung zum demografischen Wandel

Die Befragung wurde online von Dezember 2007 bis Juli 2008 umgesetzt. Eine Auswahl an Unternehmen wurde dazu von der Management Circle AG angeschrieben und um Beteiligung an der Befragung gebeten. Um sowohl im Thema Demografie erfahrene wie auch unerfahrene Unternehmen zu erreichen, wurden zwei Fragebogenversionen erstellt, zwischen denen die Teilnehmenden zum Start der Befragung wählen konnten.

Insgesamt nahmen 116 Personen an der Befragung teil, davon gaben

- 88 Personen (76%) an, Erfahrungen im Thema zu haben und
- 28 Personen (24%) bisher noch nicht über Erfahrungen im Thema zu verfügen.

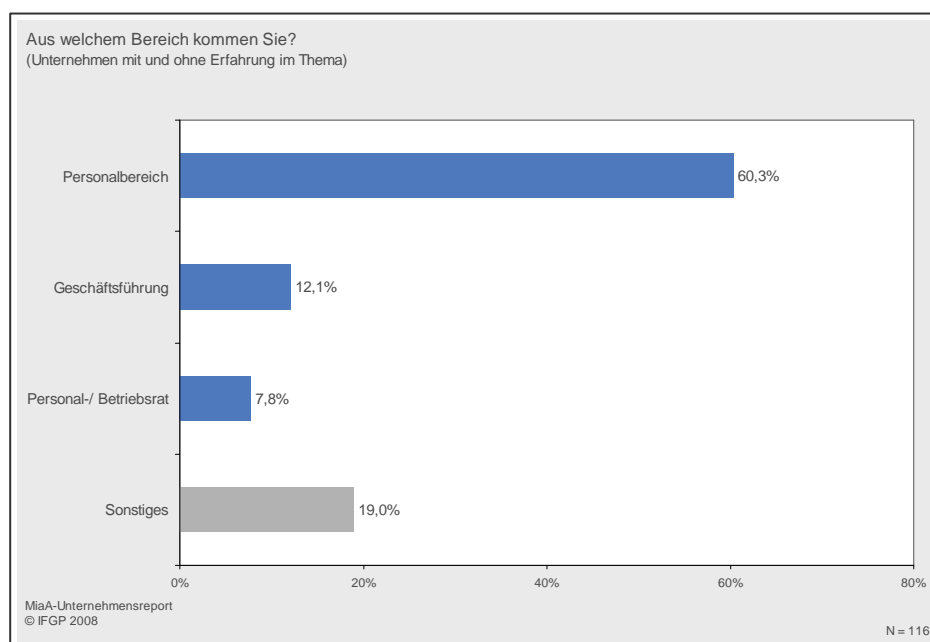


Abbildung 1: Zusammensetzung der Teilnehmenden nach Bereichen

Mehr als die Hälfte (60%) aller Befragten stammen aus dem Personalbereich (Abb. 1). Dies ergibt sich daraus, dass diese Zielgruppe verstärkt angeschrieben wurde. Unter dem Aspekt „Sonstiges“ (19%) wurden beispielsweise die Bereiche Organisationsentwicklung und Arbeitssicherheit aufgeführt. Der Teilnehmendenkreis setzt sich aus verschiedenen Wirtschaftszweigen und Unternehmensgrößen zusammen. Insgesamt 66% aller Befragten stammen aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten (Abb. 2). Knapp ein Viertel (24%) gab an, von Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe zu sein.

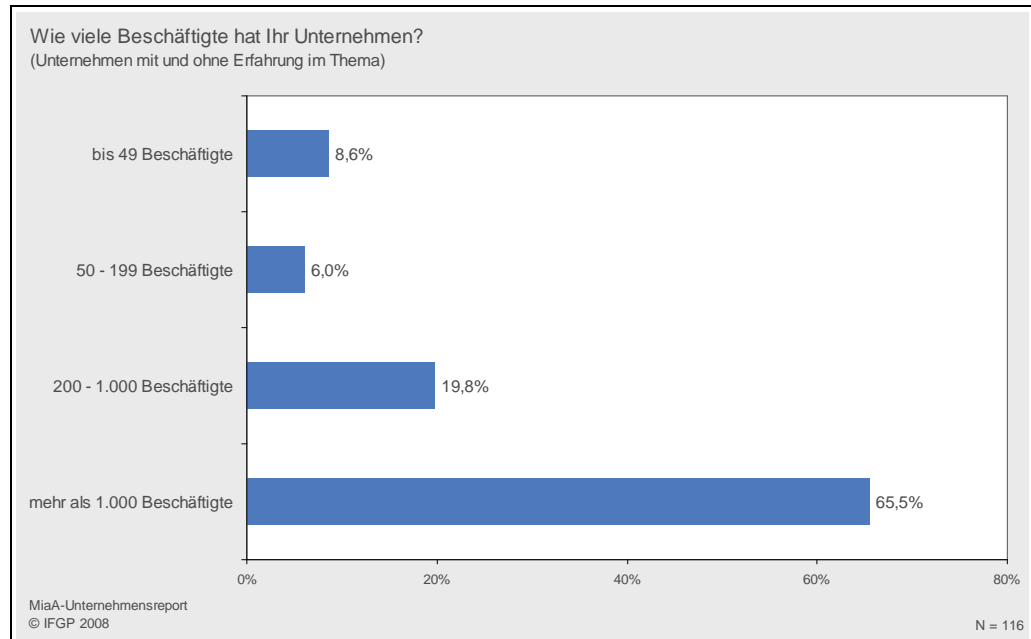


Abbildung 2: Teilnehmendenkreis nach Unternehmensgröße

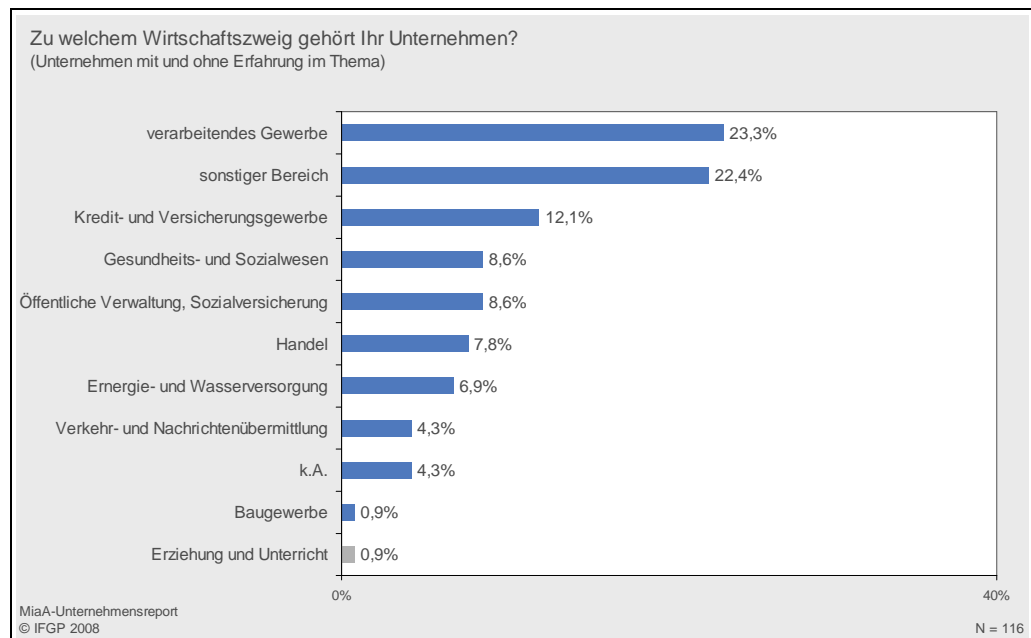


Abbildung 3: Teilnehmendenkreis nach Wirtschaftszweigen

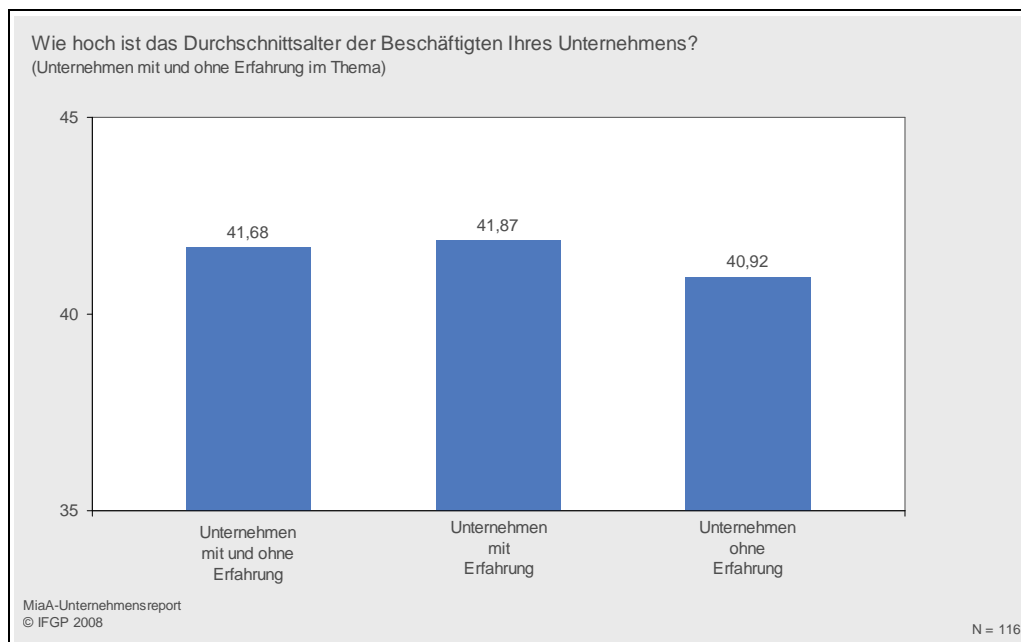


Abbildung 4: Durchschnittsalter

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in den Unternehmen mit Erfahrung (41,87 Jahre) liegt nur knapp über dem Durchschnittsalter der Mitarbeiter in Unternehmen ohne Erfahrungen (40,92 Jahre) und damit leicht unter dem bundesdeutschen Durchschnittsalter der Erwerbstätigen<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> 41,1 Jahre (Quelle: BKK Gesundheitsreport 2005)

## 2. Ergebnisse

### 2.1 Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel

Zum Einstieg wurde die Motivation zur Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel nachfragt: Wird eine Notwendigkeit für die Auseinandersetzung gesehen? Welche Argumente waren für Unternehmen, die sich aktiv damit beschäftigen, ausschlaggebend, sich mit dem demografischen Wandel auseinanderzusetzen? Waren Widerstände dabei spürbar?

Notwendigkeit der Auseinandersetzung erkannt ...

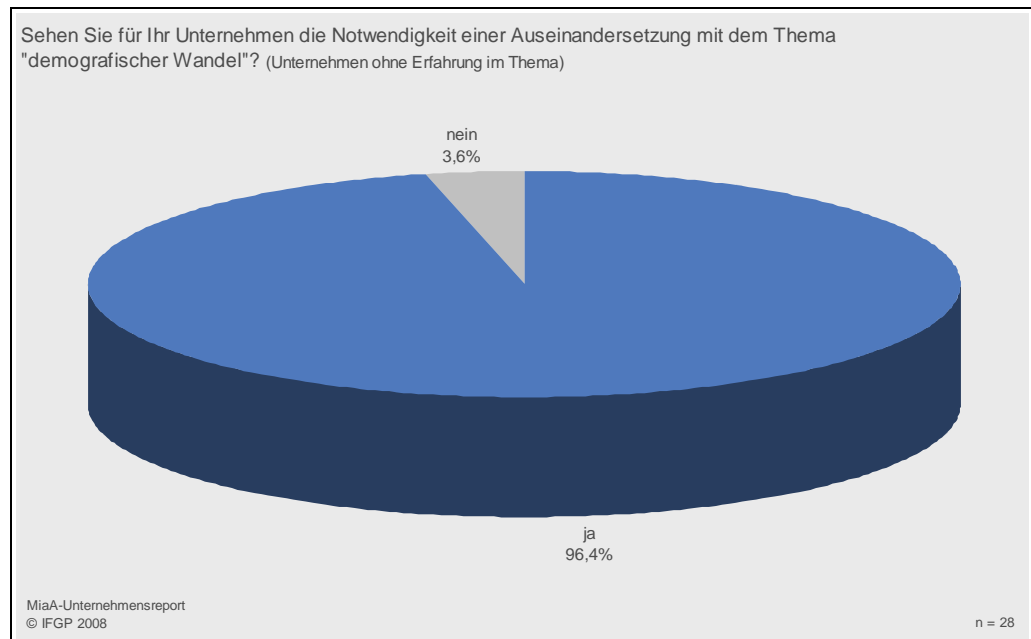


Abbildung 5: Notwendigkeit der Auseinandersetzung

Eine Notwendigkeit, sich mit dem demografischen Wandel auseinander zu setzen, sehen 96% der Unternehmen ohne Erfahrung im Thema (Abb. 5). Begründet wurde dies z.B. durch den hohen Altersdurchschnitt der Belegschaft und einen spürbaren Fachkräftemangel.

Für die Unternehmen, die sich bereits mit dem demografischen Wandel beschäftigen und für das Thema sensibilisiert sind, waren die wichtigsten auslösenden Faktoren für die Auseinandersetzung die Ergebnisse einer Altersstrukturanalyse (73%) gefolgt von Aktivitäten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (43%). Neben Konferenzen und Seminaren zum Thema (33%), waren zudem Rekrutierungsprobleme von Bedeutung. Dabei schien der Mangel an Fachkräften (31%) und Nachwuchskräften (26%) bedeutsamer als Rekrutierungsprobleme bei Führungskräften (13%).

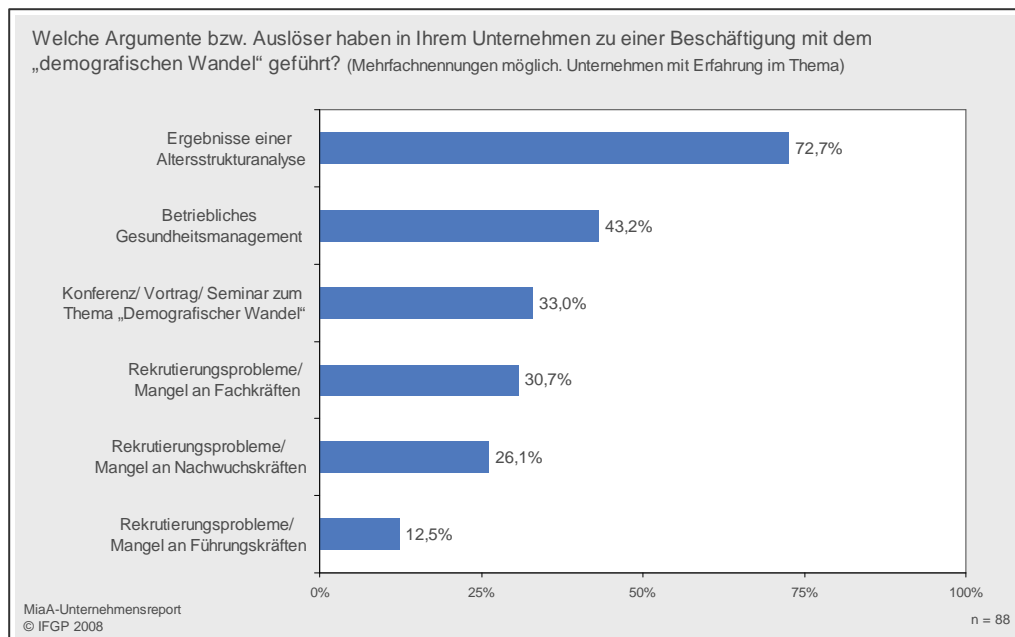
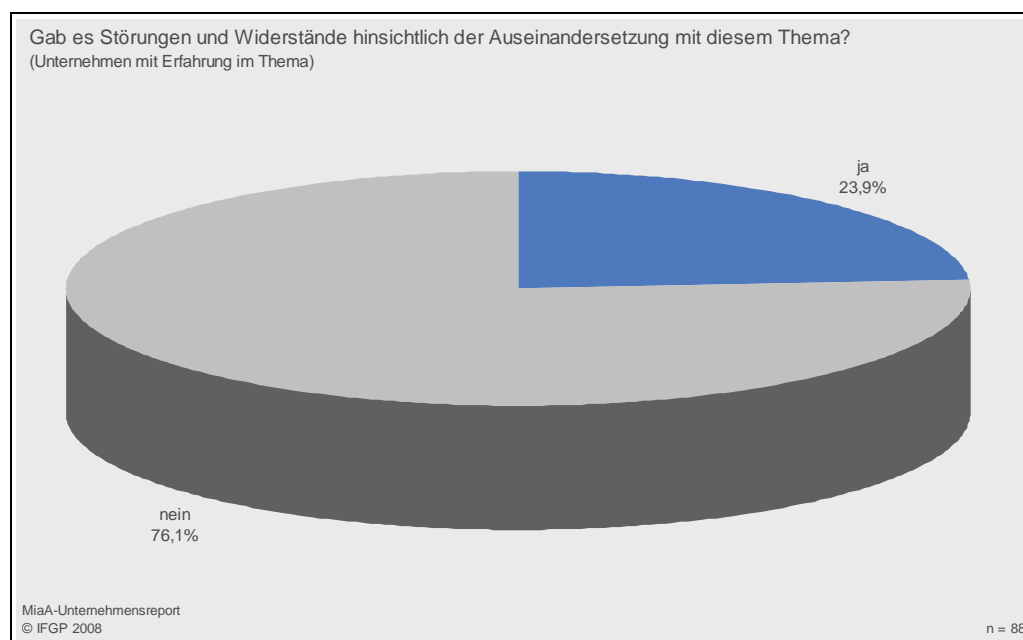


Abbildung 6: Auslöser für die Auseinandersetzung mit dem Thema

Insgesamt zeigte sich, dass die einzelnen auslösenden Faktoren für eine Beschäftigung mit dem Thema in den Unternehmen unabhängig vom Durchschnittsalter der Belegschaften sind. Jedoch zeigen sich Unterschiede in den Antworten zwischen den Unternehmensgrößen der Teilnehmenden. Größere Unternehmen nannten die in der Abbildung 6 aufgelisteten Faktoren für eine Auseinandersetzung mit dem Thema „demografischer Wandel“ häufiger als kleinere Unternehmen.



... nur wenig Widerstände und Störungen in der Auseinandersetzung mit dem Thema

Abbildung 7: Störungen und Widerstände

Die Befragungsteilnehmenden wurden außerdem nach der Art von Störungen und Widerständen im Prozess gefragt. Die Abbildung 7 zeigt, dass es dergleichen wenig gab. Knapp ein Viertel der Befragten (23,9%) haben jedoch Widerstände erlebt z.B. in Form von

- Kostendruck
- Problemen mit der Annahme und Greifbarkeit des Themas
- einer mangelnden Einsicht der Betroffenen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen weiterzugeben.

## 2.2 Analysen zum demografischen Wandel

Analysen sind häufig die Basis für Aktivitäten im Thema. Die Teilnehmenden aus Unternehmen, die sich bereits aktiv mit dem demografischen Wandel beschäftigen, wurden zu umgesetzten Analysen sowie den eingesetzten Instrumenten befragt - auch geplante Analysen wurden erfasst.

Analysen zum Thema bereits in vielen Unternehmen umgesetzt ...

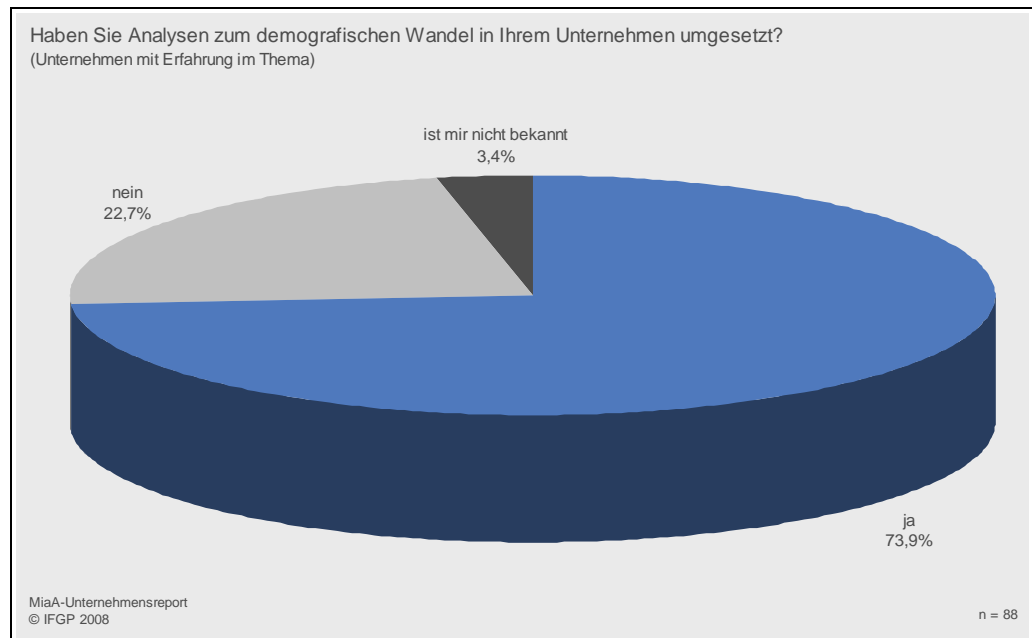


Abbildung 8: Umsetzung von Analysen

Der Großteil (74%) der Unternehmen mit Erfahrung im Thema hat bereits Analysen zum demografischen Wandel umgesetzt (Abb. 8). Dass Analysen zum demografischen Wandel geplant sind, gab mehr als die Hälfte der Unternehmen mit Erfahrung an (52%; Abb. 9). Die Planung und Umsetzung von Analysen im Thema geschieht dabei unabhängig von der Unternehmensgröße.

... oder auch geplant

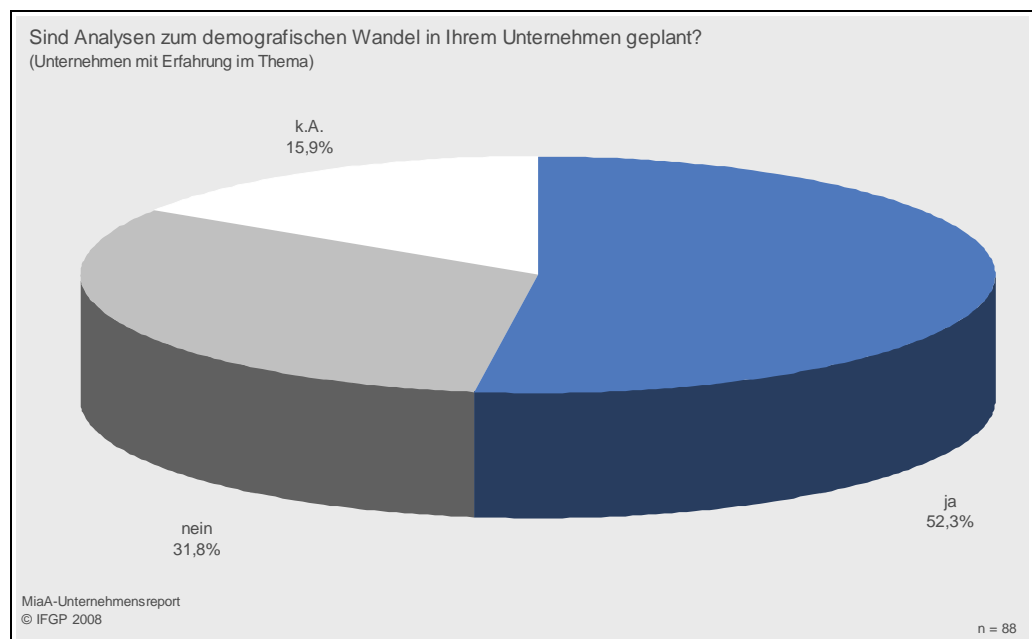
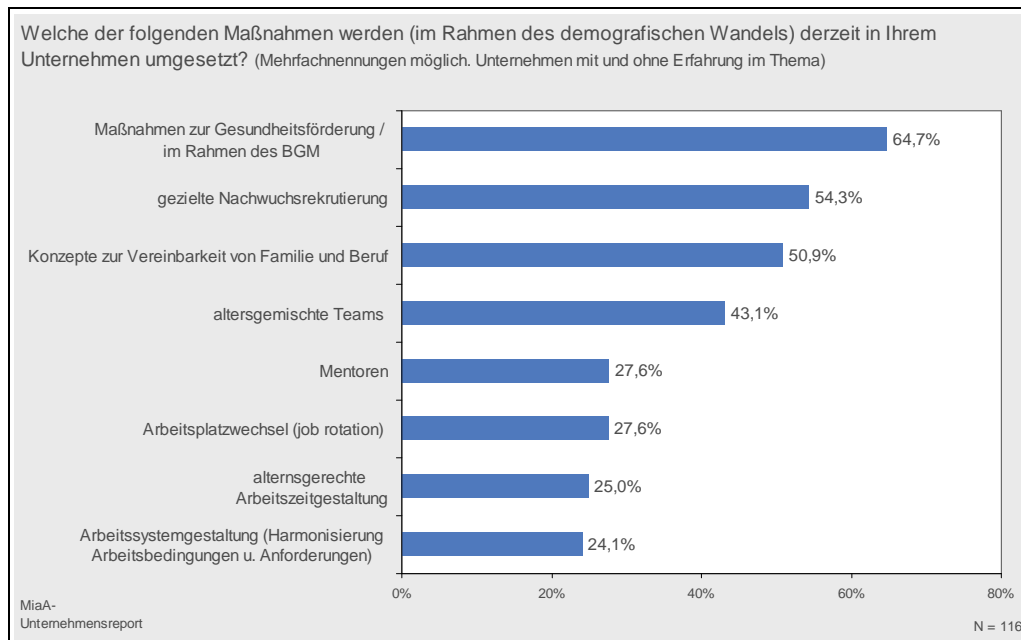


Abbildung 9: Planung von Analysen zum demografischen Wandel

## 2.3 Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels

Sowohl den Unternehmensvertretern, die vorab angaben, Erfahrung im Thema „demografischer Wandel“ zu haben als auch denjenigen, die dies verneinten, wurde die Frage nach Maßnahmen und Instrumenten zur Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen gestellt – und beide Gruppen beantworteten diese. Es zeigte sich, dass in vielen Unternehmen bereits Maßnahmen eingesetzt werden, die derzeit nicht mit dem demografischen Wandel originär verbunden, aber umgesetzt werden. Es wurden einige „klassische“ Maßnahmen im Kontext des demografischen Wandels nachgefragt, die den Handlungsfeldern Gesundheit, Arbeitsorganisation oder Personalrekrutierung zuzuordnen sind.



Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement haben einen hohen Stellenwert

Abbildung 10: derzeit umgesetzte Maßnahmen I

Die höchste Bedeutung haben danach Maßnahmen zur Gesundheitsförderung bzw. zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, gefolgt von gezielter Nachwuchsrekrutierung und Konzepten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Abb. 10)<sup>2</sup>. Geringere Bedeutung im Hinblick auf die Umsetzung haben Mentorenkonzepte, Arbeitsplatzwechsel und alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung. Weniger als ein Viertel setzen die nachstehenden Maßnahmen um: spezifische Weiterbildung für ältere Beschäftigte (20%) alternsgerechte Laufbahngestaltung (19%), gezielte Einstellung älterer Beschäftigter (12%), Tandems (8%) und Ausbildung in altersgerechter Führungsarbeit (7%).

<sup>2</sup> 74% der Teilnehmenden mit Erfahrung im Thema „Demografie“ bieten zudem Altersteilzeit an.

Umsetzung variiert mit Erfahrung ...

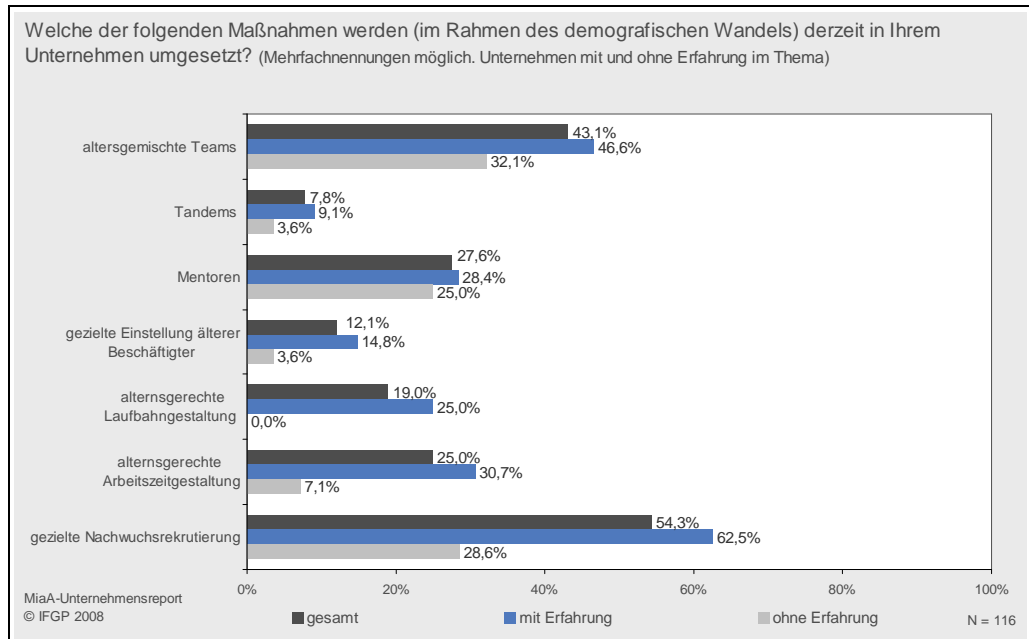


Abbildung 11: derzeit umgesetzte Maßnahmen II

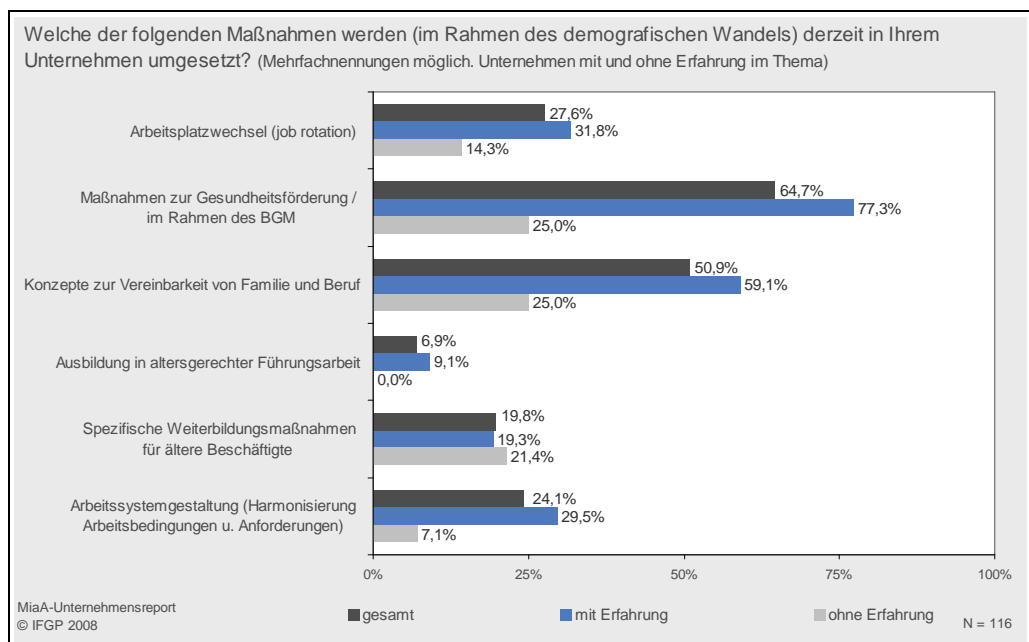


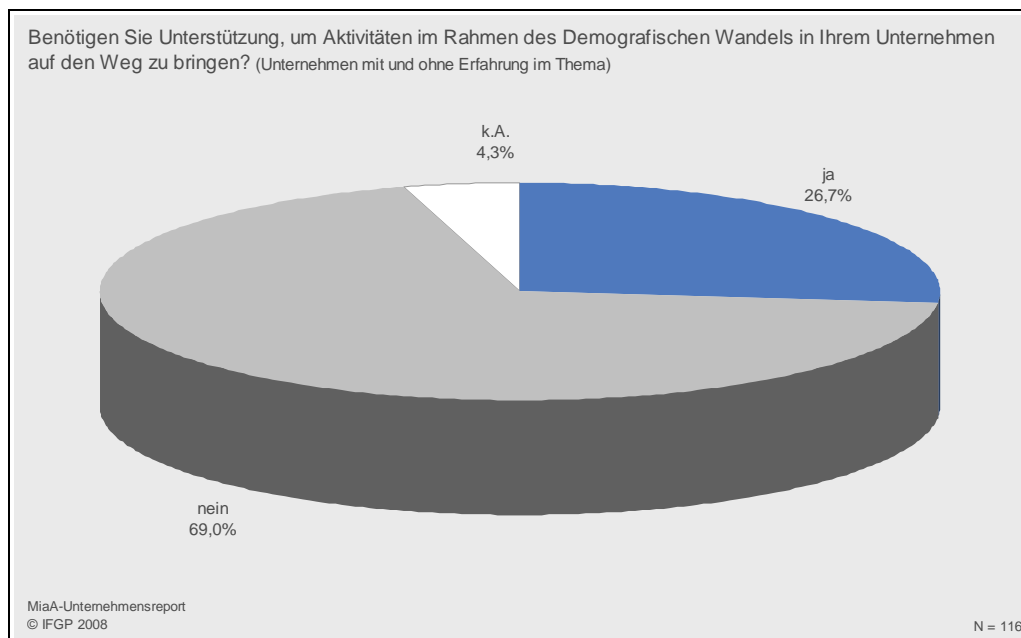
Abbildung 12: derzeit umgesetzte Maßnahmen III

Aus den Abbildungen 11 und 12 geht deutlich hervor, dass in Unternehmen mit Erfahrungen mehr Maßnahmen umgesetzt werden als in Unternehmen ohne Erfahrung. Eine Ausnahme bildet hier die Antwortmöglichkeit „spezifische Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Beschäftigte“. Etwa 20% beider Unternehmensgruppen (mit und ohne Erfahrung im Thema) setzen diese Maßnahmen um.

Ein großer Unterschied zeigt sich bei den Maßnahmen zur Gesundheitsförderung/ im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ein Viertel setzt dazu Maßnahmen in Unternehmen ohne Erfahrungen um. Im Vergleich: In Unternehmen mit Erfahrungen werden zu diesem Thema zu 77% Maßnahmen durchgeführt. Weiter wurden z.B. Vorsorgeuntersuchungen und Wissensmanagement genannt. Außerdem zeigen die Ergebnisse, dass größere Unternehmen eher Maßnahmen umsetzen als kleinere.

## 2.4 Unterstützungsbedarf bei der Gestaltung des demografischen Wandels

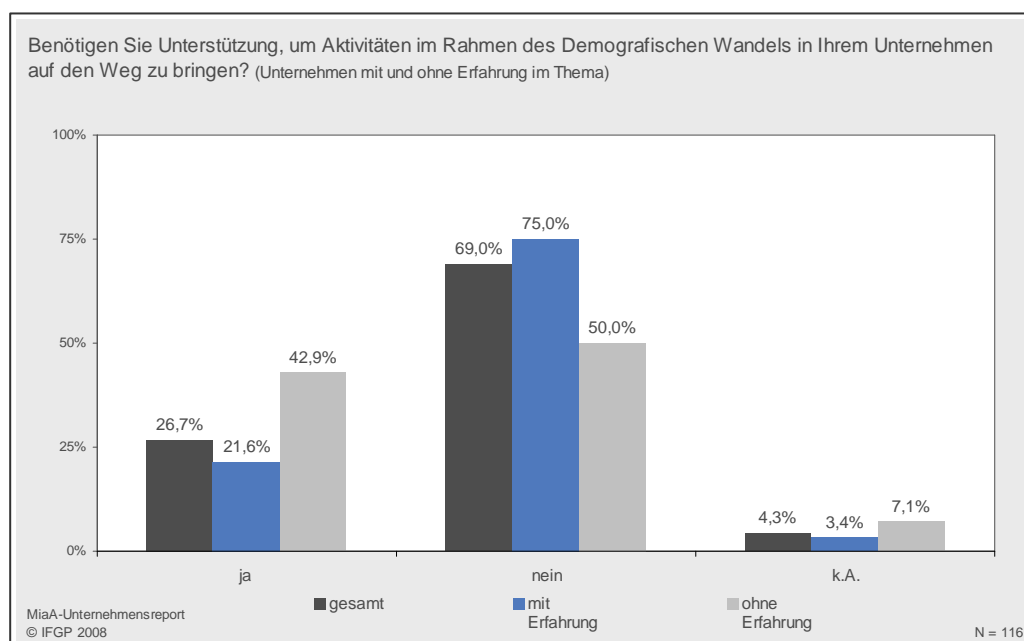
Im Hinblick auf eine der Ausgangsfragestellungen des Projektes MiaA „Warum hakt die Umsetzung von Aktivitäten im Rahmen des demografischen Wandels?“ wurde nachgefragt, ob sich Unternehmen mehr Unterstützung wünschen, um Aktivitäten im Rahmen des demografischen Wandels einzuleiten.



Unterstützungsbedarf im Thema besonders bei noch unerfahrenen Unternehmen

Abbildung 13: Unterstützungsbedarf I

Mehr als zwei Drittel der Befragten sieht keinen Unterstützungsbedarf, um Aktivitäten im Rahmen des demografischen Wandels einzuleiten (Abb. 13). Ein Vergleich der Unternehmen mit und ohne Erfahrungen zeigt, dass sich 43% der Unternehmen ohne Erfahrungen Unterstützung bei der Initiierung von Aktivitäten zum demografischen Wandel wünschen. Bei Unternehmen mit Erfahrungen sind dies 22% (Abb. 14). Hinsichtlich der Unternehmensgröße zeigen sich jedoch keine Unterschiede im Unterstützungsbedarf.



... insbesondere aber von Unternehmen ohne Erfahrung

Abbildung 14: Unterstützungsbedarf II

Unterstützungsbedarf wird sich u.a. hinsichtlich des Einsatzes geeigneter Instrumente, Informationen über best-practice und spezielle Maßnahmen (altergerechte Führung, Arbeitsgestaltung etc.) gewünscht. Die im Thema Demografie unerfahrenen Unternehmen geben insbesondere an, Argumentationshilfen gegenüber der Führungs-/ Leitungsebene für den Einstieg in das Thema zu benötigen.

## 2.5 Weiterbildung und Perspektiven älterer Beschäftigter

Bedeutsame Themenfelder für die Bewältigung des demografischen Wandels in Unternehmen sind die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte und diesbezügliche Angebote.

### Weiterbildungsangebote für Ältere

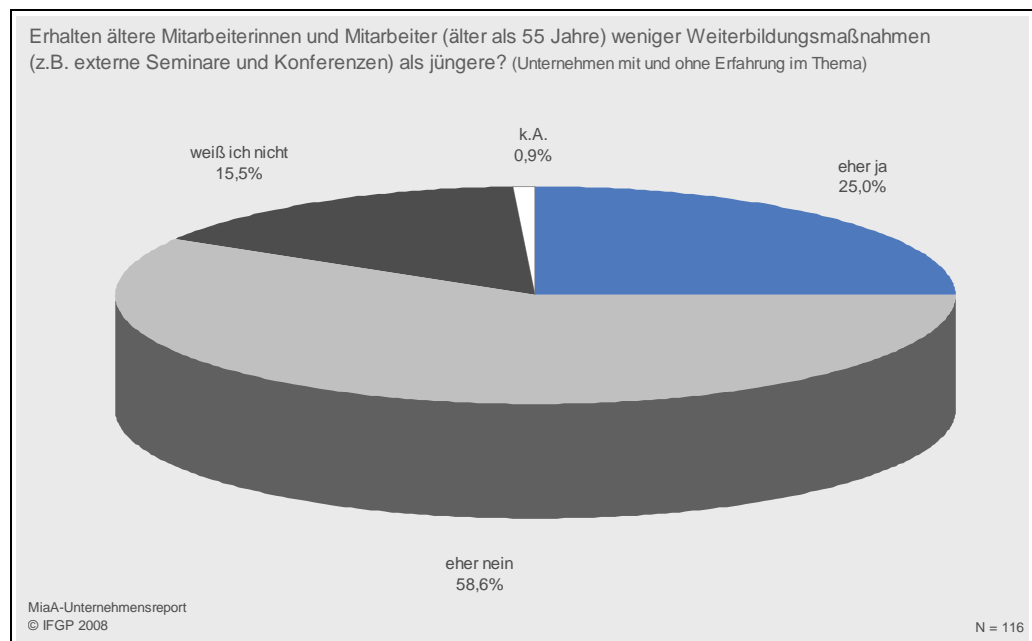


Abbildung 15: Weiterbildungsmaßnahmen I

Über die Hälfte der Befragten (59%) berichteten, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht weniger Weiterbildungsmaßnahmen erhalten als jüngere (Abb. 15). Ein Viertel aller befragten Unternehmen teilte jedoch mit, dass Ältere weniger Maßnahmen erhalten. Als Gründe dafür werden z.B. mangelndes Interesse bzw. geringere Nachfrage gegenüber jüngeren Beschäftigten genannt.

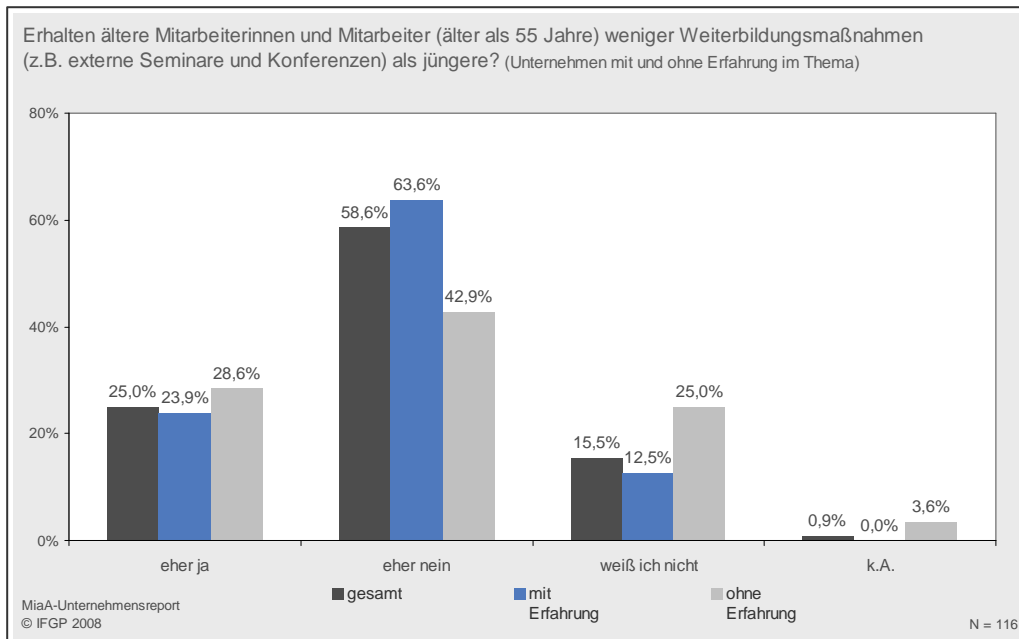
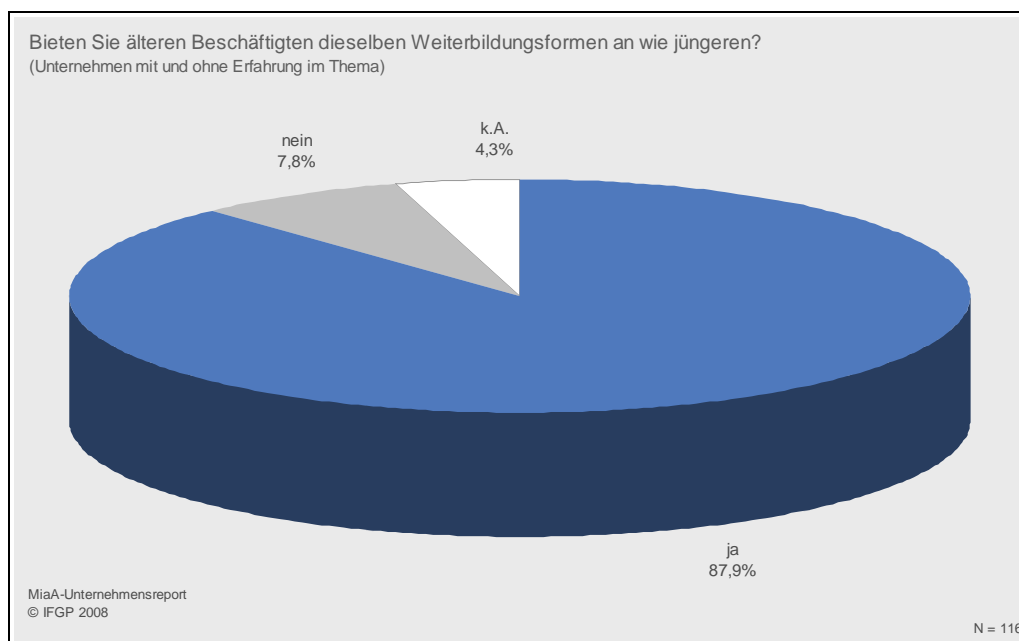


Abbildung 16: Weiterbildungsmaßnahmen II

Die Gegenüberstellung der Weiterbildungsangebote verdeutlicht, dass gravierende Bewertungsunterschiede zwischen den beiden Gruppen bei der „nein“ – Aussage liegen. Erfahrene Unternehmen geben zu einem größeren Anteil an, dass es keine Unterschiede zwischen dem Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere und Jüngere gibt (64% im Verhältnis zu 43%; Abb. 16). Der Anteil derjenigen, die sich nicht sicher sind, ob Unterschiede gemacht werden, ist bei den unerfahrenen Unternehmen doppelt so hoch wie bei den im Thema Demografie erfahreneren Unternehmen.



Keine besonderen Weiterbildungsformen für Ältere

Abbildung 17: Weiterbildungsformen I

Bezüglich der Weiterbildungsformen nannte der größte Teil der Befragten (88%), dass älteren Beschäftigten dieselben Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden wie jüngeren Beschäftigten (Abb. 17). Diese Einschätzung erfolgt unabhängig vom durchschnittlichen Alter der Belegschaft und der Unternehmensgröße.

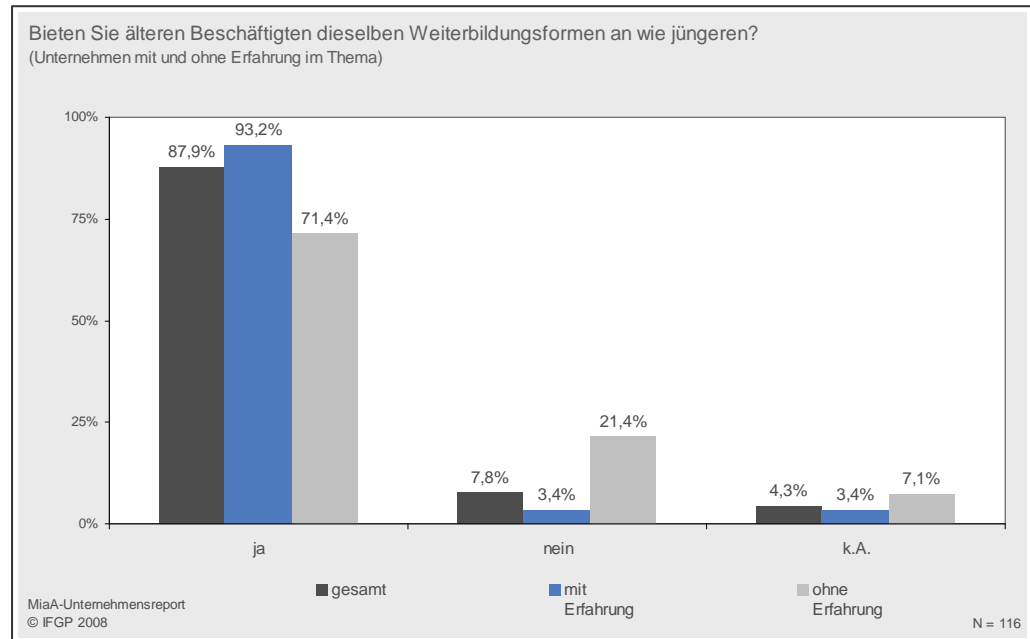


Abbildung 18: Weiterbildungsformen II

Der Vergleich zwischen beiden Teilnehmendengruppen zeigt jedoch deutliche Unterschiede: die im Themengebiet erfahrenen Unternehmen geben eher an, dass älteren Beschäftigten dieselben Weiterbildungsformen ermöglicht werden wie jüngeren Beschäftigten (93%) verglichen mit den im Themengebiet unerfahrenen Unternehmen (71%; Abb. 18).

Weiterbildungsangebote  
für Ältere im methodischen  
Überblick

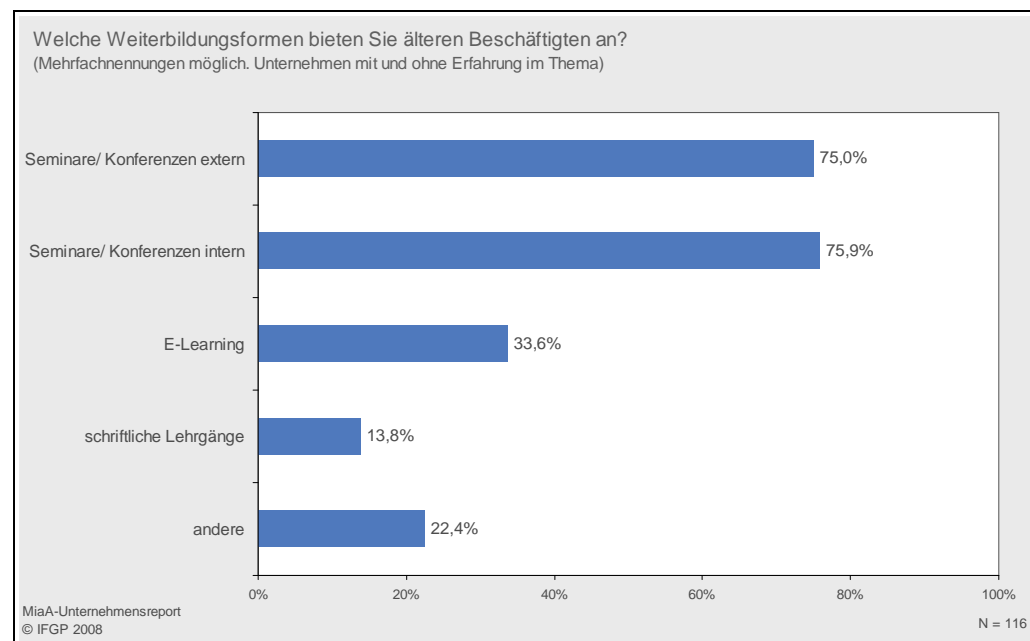


Abbildung 19: Art der Weiterbildungsform I

Nach den konkreten Weiterbildungsformen gefragt, werden älteren Beschäftigten insbesondere interne sowie externe Seminare und Konferenzen angeboten (76% bzw. 75%; Abb. 19). E-Learning hat mit 34% eine höhere Bedeutung als schriftliche Lehrgänge. Weitere genannten Weiterbildungsangebote sind z.B. Coachings, Messen, weiterführende Studiengänge, Workshops sowie Erfahrungsaustausche.

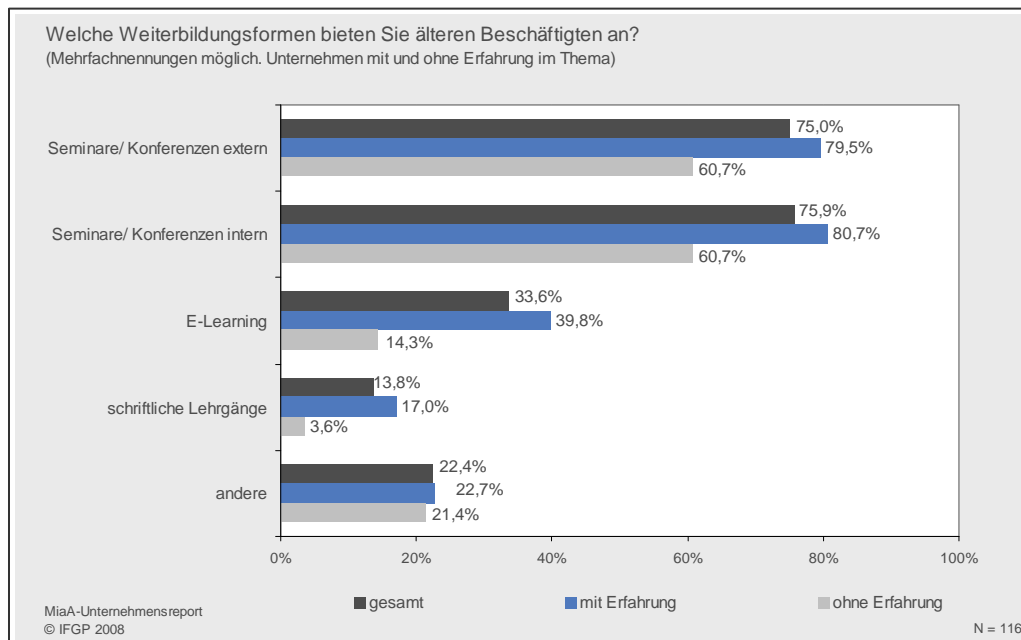


Abbildung 20: Art der Weiterbildungsform II

Der Vergleich der beiden Gruppen zeigt genauer, dass Unternehmen mit Erfahrungen älteren Beschäftigten offenbar mehr Weiterbildungsformen bieten als Unternehmen ohne Erfahrungen. Deutliche Unterschiede liegen in dem Angebot von E-Learning. So beträgt beispielsweise das Angebot von E-Learning in Unternehmen mit Erfahrungen 40%, dagegen sind es nur 14% bei Unternehmen ohne Erfahrungen (Abb. 20).

Eng verknüpft mit den Weiterbildungsmöglichkeiten sind berufliche Perspektiven. Im Hinblick auf die Motivation und die Chancen bis zum Renteneintrittsalter zu arbeiten, wurden diesbezügliche Möglichkeiten nachgefragt.

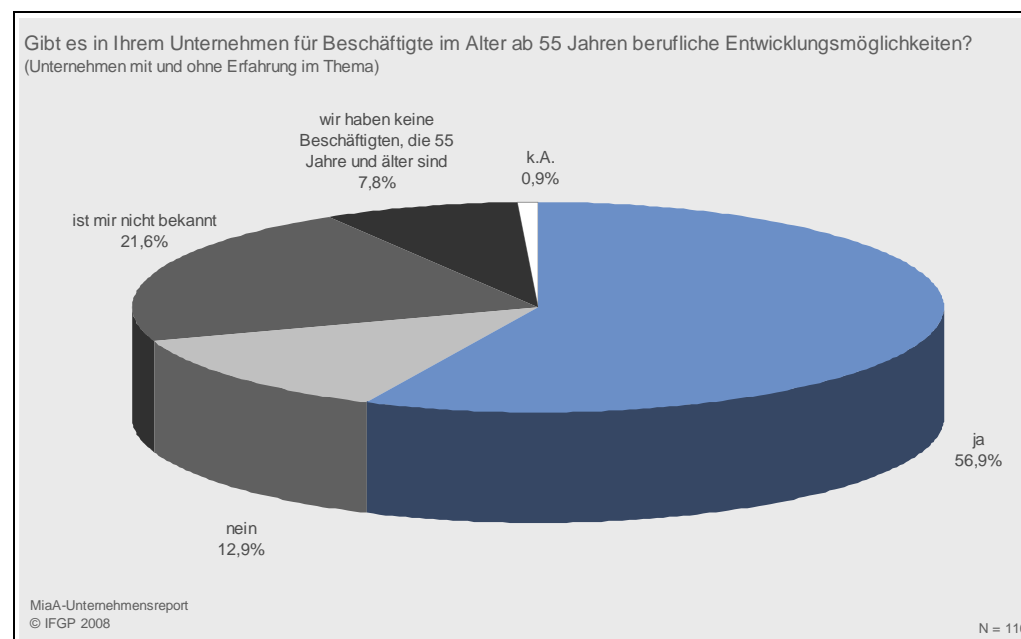


Abbildung 21: Entwicklungsmöglichkeiten I

Entwicklungsmöglichkeiten für Ältere uneinheitlich

Von den Befragten geben 57% an, dass es in ihrem Unternehmen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter ab 55 Jahren gibt; 13% verneinen dies und 22% ist dies nicht bekannt. Diese Bewertung der Entwicklungsmöglichkeit ist auch hier abhängig von der Erfahrung im Thema (Abb. 22). So nannten 66% der Unternehmen mit Erfahrung, dass es berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für Beschäftigte ab 55 Jahren gäbe, während dies nur 29% der Unternehmen ohne Erfahrungen behaupten (Abb. 22).

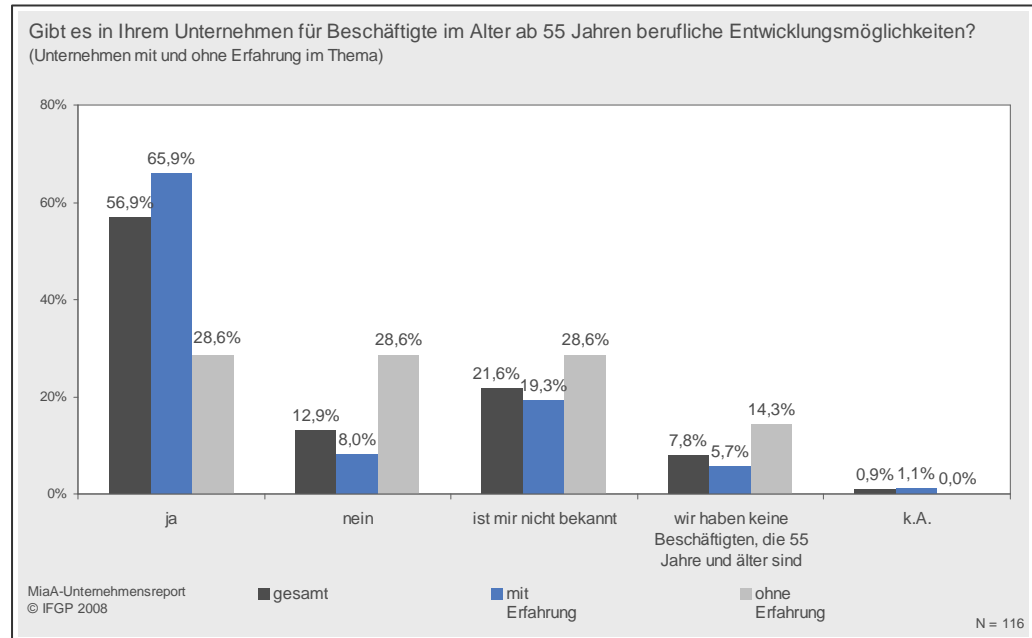


Abbildung 22: Entwicklungsmöglichkeiten II

### 3. Zusammenfassung

Die Befragung gibt einen groben Überblick über den derzeitigen Stand einiger Aspekte der Auseinandersetzung deutscher Unternehmen mit dem Thema „demografischer Wandel“. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die sich bisher *nicht* mit dem Thema Demografie beschäftigt haben, dennoch die Notwendigkeit erkannt haben, sich zukünftig damit auseinander setzen zu müssen, z.B. in Form von Analysen und Überzeugungsarbeit. Unternehmen, die sich *bereits* mit dem demografischen Wandel befassen, sind „einen Schritt voraus“. Ein Großteil der im Thema erfahrenen Unternehmen hat bereits Analysen zum demografischen Wandel umgesetzt (z.B. Altersstrukturanalysen) und weitere geplant - überwiegend in Form von Altersstrukturanalysen und Befragungen. Unterstützungsbedarf hinsichtlich der Aktivitäten zum Thema Demografie besteht besonders bei der Gruppe der im Thema unerfahrenen Unternehmen.

Die unterschiedlichen Maßnahmen und Aktivitäten z.B. zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, die allgemein im Rahmen des demografischen Wandels angeboten und umgesetzt werden, werden verstärkt in Unternehmen mit Erfahrungen durchgeführt. Sie finden sich aber auch bei unerfahrenen Unternehmen – möglicherweise hier nicht mit dem Fokus auf den demografischen Wandel, sondern im Rahmen anderer Prozesse (Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Wissensmanagement etc.).

Bezüglich der Weiterbildung und möglicher Perspektiven für Beschäftigte zeigt sich, dass älteren Beschäftigten im Allgemeinen dieselben Weiterbildungsformen geboten werden wie jüngeren. Der Schwerpunkt liegt dabei auf internen und externen Seminaren/ oder Konferenzen. Allerdings zeigt sich auch hier im Vergleich, dass der prozentuale Anteil der Weiterbildungsformen, die älteren Beschäftigten angeboten werden, bei Unternehmen mit Erfahrungen größer ist als in Unternehmen ohne Erfahrungen im Themengebiet „demografischer Wandel“. Unterschiede zeigen sich insbesondere in der Bewertung der beruflichen Perspektiven. Erfahrene Unternehmen bewerten diese deutlich positiver als Unternehmen ohne Erfahrung. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die momentan schon erfahrenen Unternehmen im Thema gut „gerüstet“ zu sein scheinen, während die Unternehmen ohne Erfahrungen im Thema erwartungsgemäß großen Aufholbedarf haben.

### 4. Das Thema „Demografie“ und die Wirtschaftskrise

Der MiaA-Unternehmensreport zeigt deutlich, dass die Aktualität des Themas „Demografie“ erkannt ist. Aufgrund der momentanen Entwicklungen der Finanzmärkte und konjunkturellen Situation gerät das Thema jedoch ein wenig in den Hintergrund. Wie Untersuchungen des Adecco Institutes unter 2500 Unternehmen europaweit belegen, wird die eher kurzfristige Krisenbewältigung wichtiger – verglichen mit Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements oder der Personalentwicklung. Um Kosten zu reduzieren, gerät die Förderung der Beschäftigtenmotivation und -leistungsfähigkeit ins Abseits – ähnlich wie das für die Gestaltung des demografischen Wandels wichtige Voraussplanen des zukünftigen Personal- und Qualifikationsbedarfes.

Die Adecco-Ergebnisse zeigen, dass in wirtschaftlichen Krisenzeiten eher die flexiblen Methoden der Personalanpassung genutzt werden, um kurzfristige Ausgaben zu reduzieren, z.B. Überstundenabbau, Verschiebung von Neueinstellungen, Einsparungen in der Personalentwicklung und dabei besonders bei der Laufbahnplanung und des lebenslangen Lernens.

Das bedeutet für die Interpretation der vorliegenden Ergebnisse des MiaA-Unternehmensreportes, dass zwar die Notwendigkeit einer inhaltlichen Auseinandersetzung in den Unternehmen erkannt ist und vielfach bereits auf den Weg gebracht wurde, jedoch die wirtschaftliche Situation derzeit schlichtweg zu einer anderen Wertigkeit der Bearbeitung des Themas geführt hat. Notwendige Prozesse und Aktivitäten werden zunächst „vertagt“.

Zum Anderen sollte jedoch gerade diese Entwicklung bei der weiteren Beschäftigung mit dem Thema berücksichtigt werden: Wie können Unternehmen (auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten) bei der Gestaltung des demografischen Wandels unterstützt werden? Wie kann dies effektiv, effizient und nachhaltig geschehen? Welche Rolle spielt dabei die Unternehmenskultur? Im Rahmen des Projektes MiaA „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur“ entwickelt das IFGP (Institut für gesundheitliche Prävention) einen Handlungsleitfaden für Unternehmen, der darauf Antworten geben möchte und praxisnah Ansatzpunkte vorstellt.