



Organisationsberatung GmbH

**managerSeminare**  
DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN

# „Bedürfnisse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern der Generation 50plus“

## Ergebnisse der Online-Befragung

durchgeführt von



Organisationsberatung GmbH

in Kooperation mit

**managerSeminare**  
DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



IGS Organisationsberatung GmbH  
Eichenweg 24  
50859 Köln

Tel.: 0221 – 95 43 97 47  
Fax: 0221 – 9 50 28 74  
[www.igs-beratung.de](http://www.igs-beratung.de)

Ansprechpartner:  
Marcus Schmitz  
Judith Kohn

© IGS Organisationsberatung GmbH, 2008

Das Zitieren aus den Umfrageergebnissen ist gestattet, sofern die „IGS Organisationsberatung GmbH, Köln“ als Autor genannt wird.

## **I. Zusammenfassung der Hauptkenntnisse**

### **Erlebte Wertschätzung im Unternehmen**

Die meisten Teilnehmer/innen (65,6%) haben den Eindruck, dass ihre Erfahrung im Unternehmen wertgeschätzt wird. Allerdings erfährt auch etwa ein Drittel der Befragten keine Wertschätzung im beruflichen Umfeld.

Die Befragten fühlen sich in ganz unterschiedlichem Ausmaß wertgeschätzt. Im Durchschnitt erfahren sie die größte Wertschätzung von Personen im Alter von 41 bis 60 Jahren.

Wertschätzung wird den Befragten in erster Linie von Kolleginnen und Kollegen entgegen gebracht (63,5%), wenn es sich um Führungskräfte handelt, auch von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Erst danach folgt der/die direkte Vorgesetzte (38,5%). Von der Unternehmensleitung erfahren nur gut 20% aller Teilnehmer/innen Anerkennung.

Wertschätzung drückt sich für Beschäftigte der Altersgruppe 50plus in erster Linie darin aus, dass ihre fachliche und persönliche Kompetenz im Unternehmen nachgefragt und genutzt wird (68,8%). An zweiter Stelle legen sie Wert auf gute Umgangsformen und ein respektvolles Miteinander (32,8%).

### **Wie die Zielgruppe im Unternehmen gesehen wird**

Im Unterschied zur Gruppe der jüngeren Beschäftigten werden „ältere“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor allem als pflichtbewusst, gelassen und loyal gegenüber dem Unternehmen wahrgenommen.

Angehörige der Altersgruppe 50plus werden dagegen seltener als mobil, flexibel, karriereorientiert oder besonders risikobereit eingestuft. Diese Eigenschaften werden eher mit jüngeren Beschäftigten in Verbindung gebracht.

Die Eigenschaften „Handeln nach Vorgaben“, „Fleiß“, „Teamfähigkeit“ und „Handlungsorientierung“ werden in den Unternehmen altersunabhängig wahrgenommen.

## Zielgruppenspezifische Angebote in Unternehmen

### Allgemein

Insgesamt zeigt sich, dass nur eine Minderheit der Unternehmen dem Thema „50plus“ – z.B. durch spezielle Maßnahmen oder Angebote – Bedeutung beimisst. Beschäftigte ab 50 Jahren werden kaum als eigene Zielgruppe wahrgenommen.

So gibt die größte Gruppe der Befragten (40%) an, dass bei ihrem Arbeitgeber keine speziellen Angebote für die Altersgruppe 50plus existieren.

Spezielle Aufgaben und Arbeitsbereiche, Weiterbildungsprogramme oder Beurteilungssysteme werden kaum angeboten (Schwankungen zwischen 3 und 8%). Auch im Rahmen firmeninterner Kommunikationsaktivitäten erfährt das Thema „ältere Mitarbeiter“ kaum Beachtung.

Sofern Angebote bestehen, überwiegen Altersteilzeitprogramme (36%) und Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge (26%). Darüber hinaus wird die intergenerative Zusammenarbeit gefördert (35,6%).

### Personalentwicklung

Nur ein Bruchteil der Arbeitgeber bietet Personalentwicklungsmaßnahmen für die Zielgruppe 50plus an.

An erster Stelle rangieren Mentorenprogramme (17%).

Instrumente zur Laufbahnplanung (6,9%), spezielle Weiterbildungsangebote (6,9%) sowie Instrumente zur Ermittlung persönlicher Stärken und Schwächen (2,8%) für Beschäftigte ab 50 Jahren existieren nur in Einzelfällen.

## Bedürfnisse der Zielgruppe

94% der Befragten wünschen sich Maßnahmen, die ihnen einen gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglichen. Darüber hinaus wünschen sich 88% der Teilnehmer/innen, dass die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern gefördert wird.

Am geringsten ist die Nachfrage nach zielgruppenspezifischen Beurteilungssystemen (44%). An vorletzter Stelle rangiert der Wunsch nach Erreichen des Ruhestandalters weiter zu arbeiten (immerhin 48%).

In Bezug auf Personalentwicklungsmaßnahmen haben die Teilnehmer der Umfrage vor allem ein Interesse an einer fortbestehenden Laufbahnplanung (29%). Diese sollte u.a. einen Laufbahnwechsel von einer Führungs- in eine Expertenlaufbahn (z.B. mit beratender Funktion) ermöglichen.

Ein Viertel der Befragten ist an Weiterbildungsmaßnahmen interessiert, insbesondere weil das Bedürfnis besteht, mit steigenden Anforderungen und einem immer dynamischeren Umfeld Schritt zu halten.

Auch PE-Maßnahmen, die auf den individuellen Bedarf abgestimmt sind (19,4%), sowie Orientierungsangebote, die bei der Gestaltung persönlicher Umbruchsituationen unterstützen sollen (12,9%), gewinnen an Bedeutung.

### **Beurteilung der derzeitigen Arbeitssituation**

Die Hälfte der Befragten ist mit ihrer derzeitigen Arbeitssituation unzufrieden. Nur gut ein Viertel der Teilnehmer/innen beurteilt die aktuelle berufliche Situation durchweg positiv.

Positive Beurteilungen werden v.a. mit einem attraktiven Arbeitsgebiet begründet, das verantwortungsvolle und herausfordernde Tätigkeiten beinhaltet. Auch das Arbeitsklima sowie soziale Kontakte am Arbeitsplatz, insbesondere auch zu jüngeren Kollegen, sind für die Zielgruppe von Bedeutung.

Kritisch wird in erster Linie die hohe Arbeitsbelastung beurteilt, die – bedingt durch eine zu dünne Personaldecke – zu vielen Überstunden, Stress und Termindruck führt.

### **Fazit**

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Generation 50plus gern den Herausforderungen der Arbeitswelt stellen. Sie wünschen sich Wertschätzung und möchten bei der Bewältigung wachsender Anforderungen unterstützt werden (z.B. durch PE-Maßnahmen).

Ansonsten aber wollen sie keine Sonderstellung im Unternehmen einnehmen, sondern aufgrund ihrer langjährigen Berufs- und Lebenserfahrung sowie Leistung anerkannt, in den Unternehmensalltag integriert und respektiert werden.

## II. Demografische Daten

### II.1 Allgemeine Informationen

#### Anzahl der Teilnehmer

Dieser Auswertung liegen die Daten von **128** Teilnehmern zugrunde.

#### Geschlecht der Teilnehmer

Das Verhältnis zwischen männlichen und weiblichen Teilnehmern ist ausgewogen.

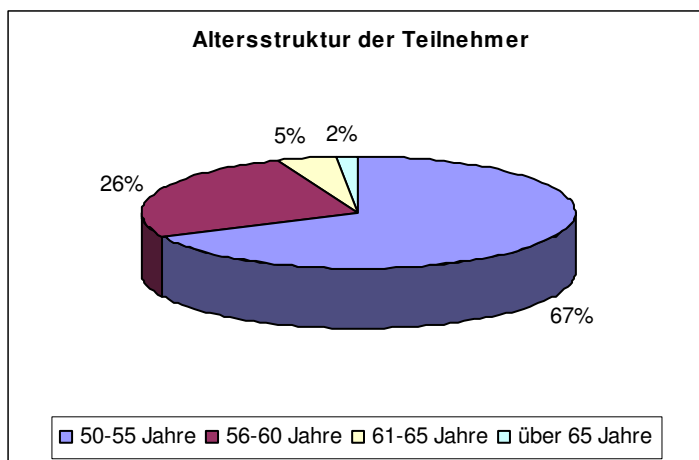
	Anzahl	Prozent
männlich	63	49,6
weiblich	64	50,4
<b>Gesamt</b>	<b>127</b>	<b>100,0</b>

#### Altersstruktur der Teilnehmer

Die Altersspanne reicht von 50 bis über 65 Jahre.

Die Altersgruppe zwischen 50 und 55 Jahren ist am stärksten vertreten.

	Anzahl	Prozent
50-55 Jahre	87	68,0
56-60 Jahre	33	25,8
61-65 Jahre	6	4,7
über 65 Jahre	2	1,6
<b>Gesamt</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>

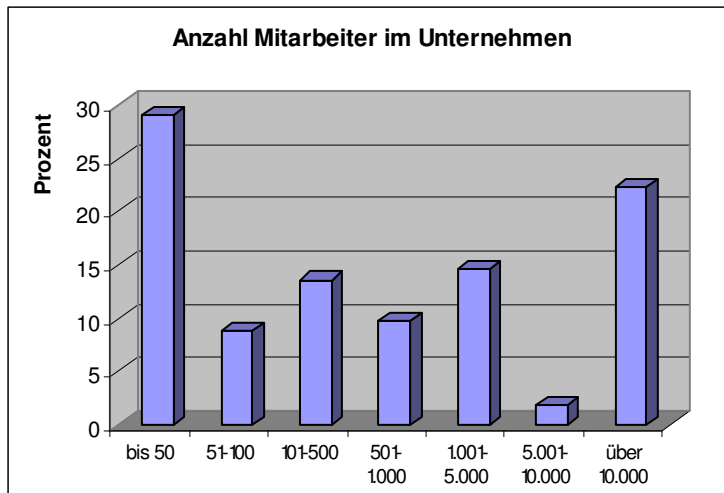


## II.2 Erwerbsbezogene Informationen

### Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter)

Die Teilnehmer arbeiten in Betrieben unterschiedlicher Größe. Es überwiegen sehr kleine Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern sowie Großunternehmen, mit über 10.000 Beschäftigten.

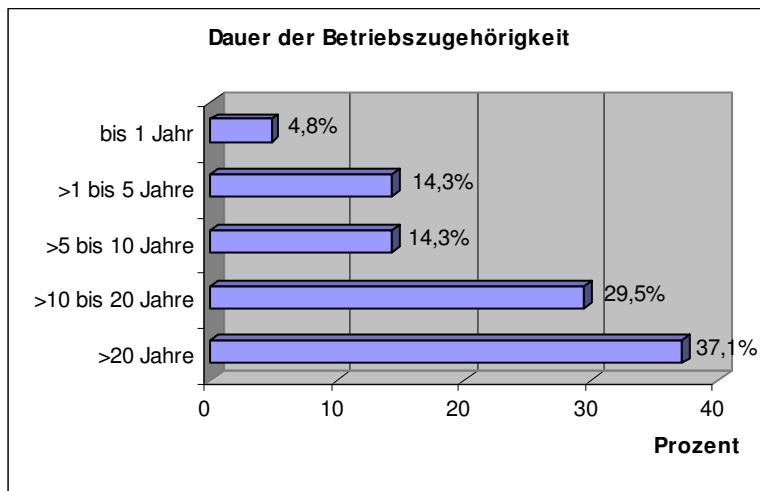
Mitarbeiter	Anzahl	Prozent
bis 50	30	29,1
51-100	9	8,7
101-500	14	13,6
501-1.000	10	9,7
1.001-5.000	15	14,6
5.001-10.000	2	1,9
über 10.000	23	22,3
<b>Gesamt</b>	<b>103</b>	<b>100,0</b>



### Dauer der Betriebszugehörigkeit

Die meisten Teilnehmer arbeiten schon seit über 20 Jahren bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber.

	Anzahl	Prozent
bis 1 Jahr	5	4,8
>1 bis 5 Jahre	15	14,3
>5 bis 10 Jahre	15	14,3
>10 bis 20 Jahre	31	29,5
>20 Jahre	39	37,1
<b>Gesamt</b>	<b>105</b>	<b>100,0</b>

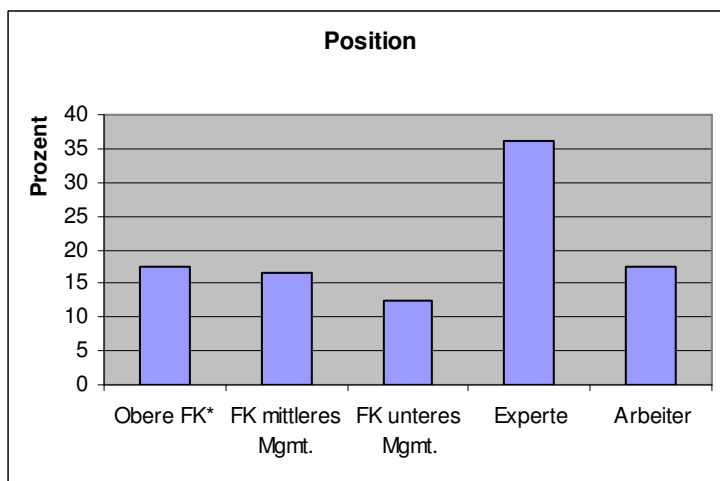


### Position im Unternehmen

Knapp die Hälfte der Teilnehmer hat Führungsverantwortung.

	Anzahl	Prozent
Obere FK*	17	17,5
FK mittleres Mgmt.	16	16,5
FK unteres Mgmt.	12	12,4
Experte	35	36,1
Arbeiter	17	17,5
<b>Gesamt</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>

\*FK = Führungskraft



### Unternehmensbereich

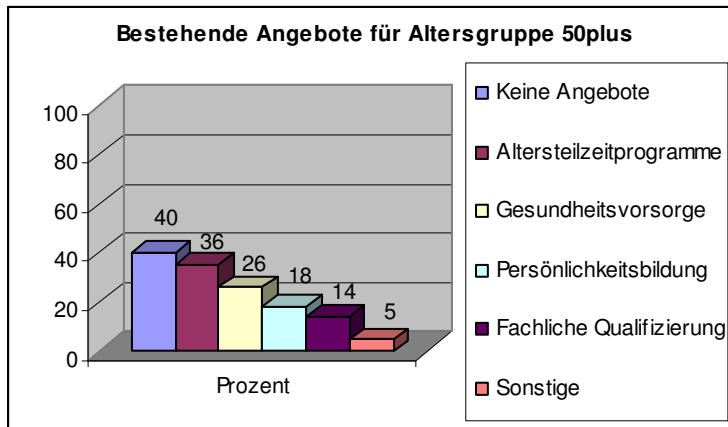
	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
Personal	15	17,6
Aus- /Weiterbildung	11	12,9
Beratung	7	8,2
Vertrieb	7	8,2
Verwaltung	7	8,2
IT	5	5,9
Arbeitsschutz/ Ergonomie	4	4,7
Öffentl. Dienst	4	4,7
Controlling/ Finanzen	3	3,5
Handwerk	3	3,5
Dienstleistung	3	3,5
Wissenschaft/ Forschung	2	2,4
Projektmgmt.	2	2,4
Einkauf/Logistik	2	2,4
Sonstige	10	11,8
<b>Gesamt</b>	<b>85</b>	<b>100,1</b>



### III. Auswertung der Fragen

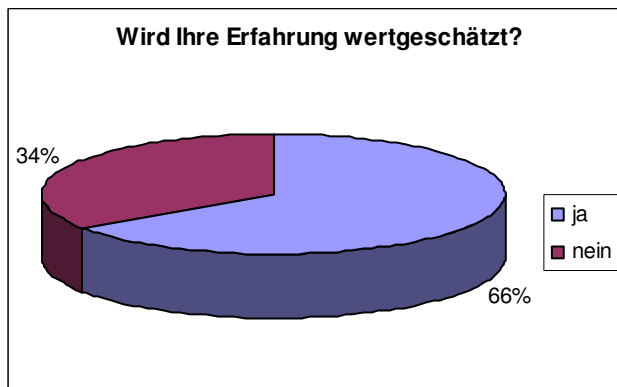
**Gibt es in Ihrem Unternehmen spezielle Angebote für die Altersgruppe ab 50 Jahren?**  
*Mehrfachantwort*

	Anzahl	Prozent
Keine Angebote	42	40,4
Altersteilzeitprogramme	37	35,6
Gesundheitsvorsorge	27	26,0
Persönlichkeitsbildung	19	18,3
Fachliche Qualifizierung	15	14,4
Sonstige	5	4,8



**Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Erfahrung im Unternehmen wertgeschätzt wird?**

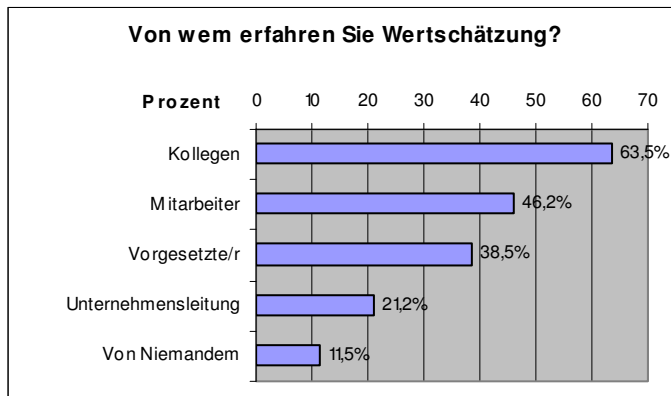
	Anzahl	Prozent
ja	61	65,6
nein	32	34,4
<b>Gesamt</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>



### Von wem erfahren Sie Wertschätzung?

Mehrfachantwort

	Anzahl	Prozent
Kollegen	66	63,5
Mitarbeiter	48	46,2
Vorgesetzte/r	40	38,5
Unternehmensleitung	22	21,2
Von Niemandem	12	11,5



### Wie viel Wertschätzung bringt Ihnen welche Altersgruppe im Unternehmen entgegen?

#### bis 30 Jahre

	Anzahl	Prozent
sehr viel	9	14,5
viel	32	51,6
wenig	16	25,8
gar keine	5	8,1
<b>Gesamt</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>

#### 31 bis 40 Jahre

	Anzahl	Prozent
sehr viel	9	12,2
viel	40	54,1
wenig	23	31,1
gar keine	2	2,7
<b>Gesamt</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>

#### 41 bis 50 Jahre

	Anzahl	Prozent
sehr viel	16	21,1
viel	39	51,3
wenig	19	25,0
gar keine	2	2,6
<b>Gesamt</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>

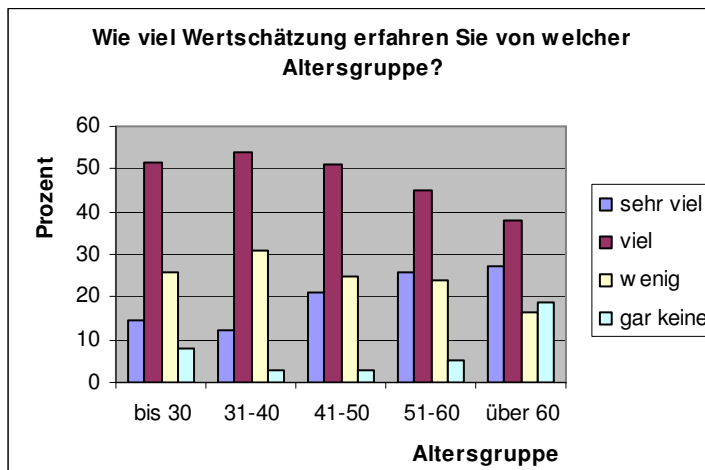
**51 bis 60 Jahre**

	Anzahl	Prozent
sehr viel	15	25,9
viel	26	44,8
wenig	14	24,1
gar keine	3	5,2
<b>Gesamt</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

**über 60 Jahre**

	Anzahl	Prozent
sehr viel	10	27,0
viel	14	37,8
wenig	6	16,2
gar keine	7	18,9
<b>Gesamt</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

**Vergleichender Überblick**



**Vergleich der Mittelwerte pro Altersgruppe**

Altersgruppe	Mittelwert*
bis 30	2,27
31 bis 40	2,24
41 bis 50	2,09
51 bis 60	2,09
über 60	2,27

\*Legende: 1 = sehr viel, 2 = viel, 3 = wenig, 4 = gar nicht

### Woran machen Sie für sich Wertschätzung fest? (N = 64)

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl	%
1	Nutzung fachlicher und persönlicher Kompetenz	Einholen von Rat, Meinungen und Einschätzungen der TN, Umsetzung von Ratschlägen, Anfragen als Mentor/Coach, Beteiligung an Entscheidungen, ins Vertrauen ziehen	44	68,8%
2	Umgangsformen / Miteinander	Freundlichkeit, Höflichkeit, Respekt, Kollegialität, Werte, Umgangston, „Begegnungsqualität“	21	32,8%
3	Anerkennung der Leistung	Lob/positives Feedback statt Kritik, Anerkennung für Arbeit und Ergebnisse, Anerkennung von Vorgesetzten	13	20,3%
4	Feedback	Persönliches und offenes Feedback auf Augenhöhe, direkte Rückmeldung	10	15,6%
5	Interesse	Beachtung, Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, echtes Interesse an Arbeit und Person	8	12,5%
6	Kommunikation	Einbeziehung in Kommunikation/ Nachrichtenfluss, Information	7	10,9%
7	Akzeptanz und Integration	z.B. Einbeziehung in tägliche Arbeitsabläufe, Festivitäten etc.	5	7,8%
8	Übertragung von Aufgaben	Vertrauen in Leistungsfähigkeit und Kompetenz, Übertragung komplexer und verantwortungsvoller Aufgaben	4	6,3%
8	Förderung	Persönliche Förderung, Regeln für Förderung	4	6,3%
9	Unterstützung	z.B. mit Materialien, auch: Hilfsbereitschaft	3	4,7%

#### Weitere Nennungen:

- Wertschätzung durch Gehalt / finanzielle Zuwendungen (2x)
- Einsatz als „Streitschlichter“ (1x)

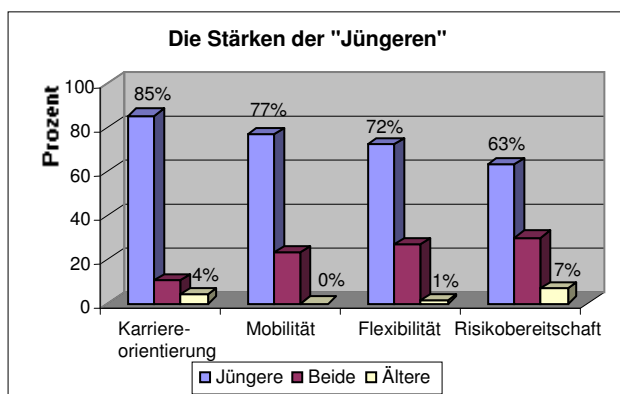
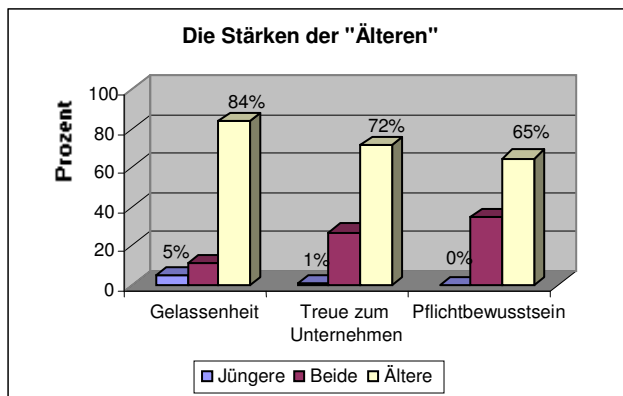
#### Zitate:

- „Alle Mitarbeiter und auch Chefs schätzen (und benutzen es auch ausgiebig) mein Wissen über den Betrieb und das tägliche Geschäft.“
- „Dass mein Rat und meine Ideen nachgefragt werden.“
- „Dass andere mir zuhören, wenn ich von meinen aktuellen Erfahrungen (oder auch mal früheren) berichte.“
- „Interesse an meiner Person und an dem, was ich mache.“
- „Indem man mir meine Fehler offen sagt ... beim gemeinsamen Feierabendbier nach schweren Tagen.“

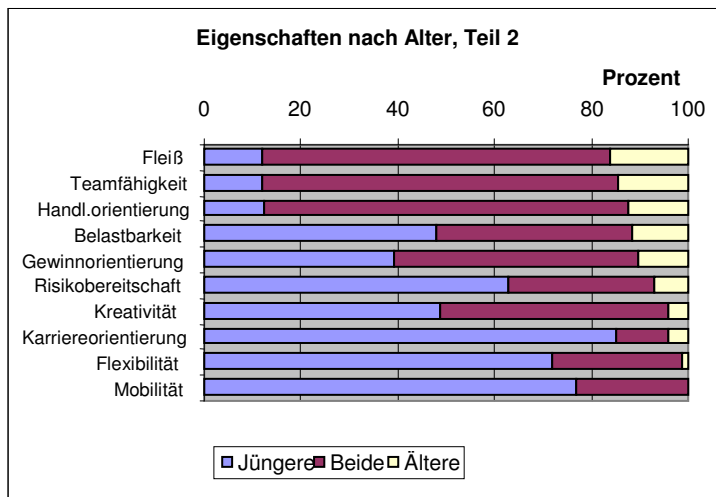
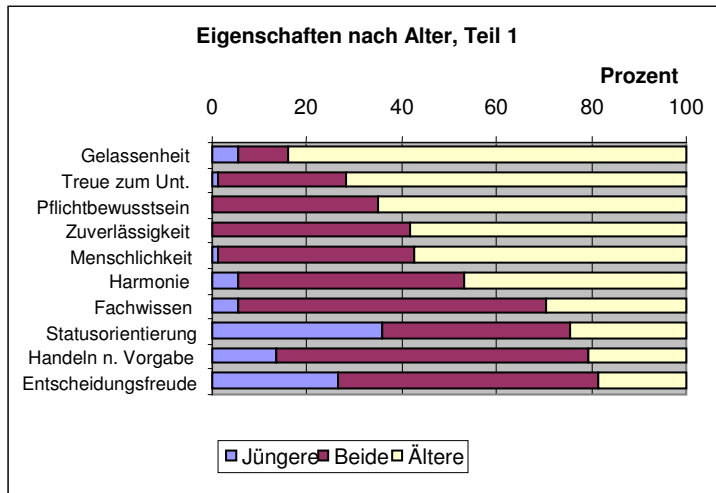
## Wem werden in Ihrem Unternehmen die folgenden Eigenschaften eher zugerechnet?

### Vergleichender Überblick (in %)

	Jüngere	Beide	Ältere	Summe
Gelassenheit	5,4	10,8	83,8	100,0
Treue zum Unternehmen	1,4	27,0	71,6	100,0
Pflichtbewusstsein	0,0	35,1	64,9	100,0
Zuverlässigkeit	0,0	41,9	58,1	100,0
Menschlichkeit	1,3	41,3	57,3	100,0
Harmonie	5,3	48,0	46,7	100,0
Fachwissen	5,4	64,9	29,7	100,0
Statusorientierung	35,7	40,0	24,3	100,0
Handeln nach Vorgaben	13,7	65,8	20,5	100,0
Entscheidungsfreude	26,7	54,7	18,7	100,0
Fleiß	12,0	72,0	16,0	100,0
Teamfähigkeit	12,0	73,3	14,7	100,0
Handlungsorientierung	12,3	75,3	12,3	100,0
Belastbarkeit	48,1	40,3	11,7	100,0
Gewinnorientierung	39,1	50,7	10,1	100,0
Risikobereitschaft	63,0	30,1	6,8	100,0
Kreativität	48,6	47,3	4,1	100,0
Karriereorientierung	85,1	10,8	4,1	100,0
Flexibilität	72,0	26,7	1,3	100,0
Mobilität	76,7	23,3	0,0	100,0



## Alle Eigenschaften im Überblick



Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen?

- a) Treffen diese auf Ihr Unternehmen zu?
- b) Wünschen Sie sich solche Angebote?

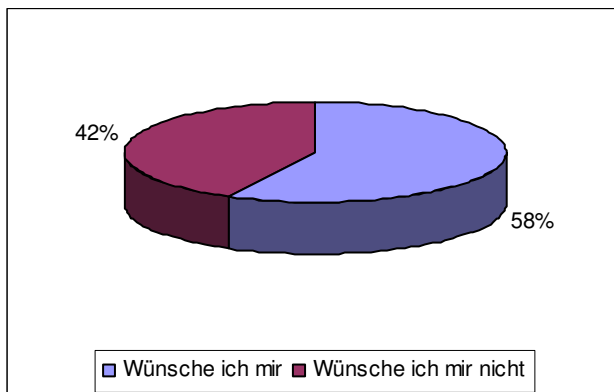
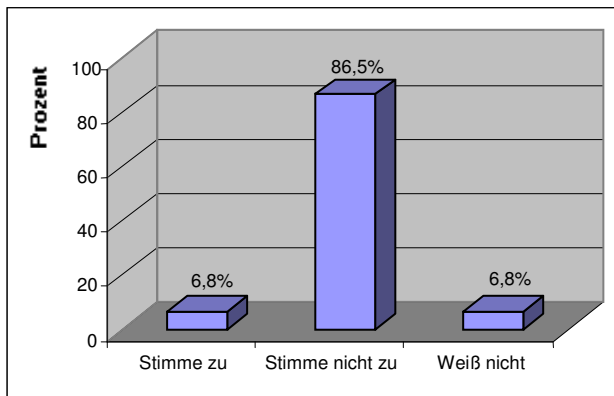
Die firmeninterne Kommunikation (z.B. Intranet, Imagebroschüre oder öffentliche Diskussion im Unternehmen) fokussiert sich verstärkt auf das Thema "Ältere Mitarbeiter"

a)

	Anzahl	Prozent
Stimme zu	5	6,8
Stimme nicht zu	64	86,5
Weiß nicht	5	6,8
<b>Summe</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>

b)

	Anzahl	Prozent
Wünsche ich mir	42	57,5
Wünsche ich mir nicht	31	42,5
<b>Summe</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>



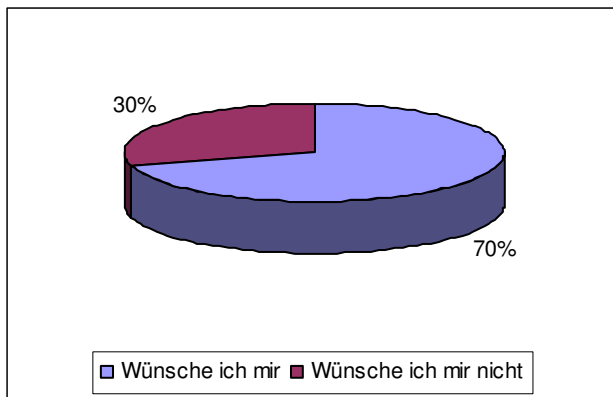
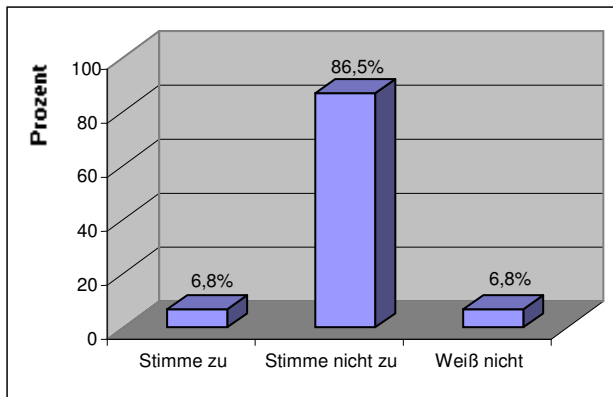
**Mein Arbeitgeber bietet Arbeitsplätze bzw. Aufgaben an, die auf die Altersgruppe 50plus zugeschnitten sind.**

a)

	Anzahl	Prozent
Stimme zu	5	6,8
Stimme nicht zu	64	86,5
Weiß nicht	5	6,8
<b>Summe</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>

b)

	Anzahl	Prozent
Wünsche ich mir	50	70,4
Wünsche ich mir nicht	21	29,6
<b>Summe</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>





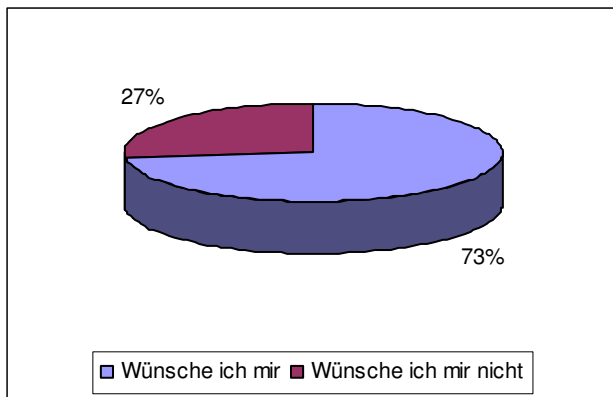
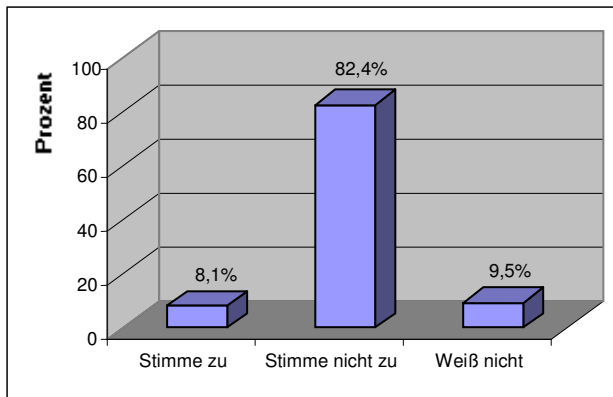
**Aus-, Fort- und Weiterbildungsprogramme berücksichtigen inhaltlich und methodisch das Lernverhalten älterer Mitarbeiter.**

a)

	Anzahl	Prozent
Stimme zu	6	8,1
Stimme nicht zu	61	82,4
Weiß nicht	7	9,5
<b>Summe</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>

b)

	Anzahl	Prozent
Wünsche ich mir	52	73,2
Wünsche ich mir nicht	19	26,8
<b>Summe</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>



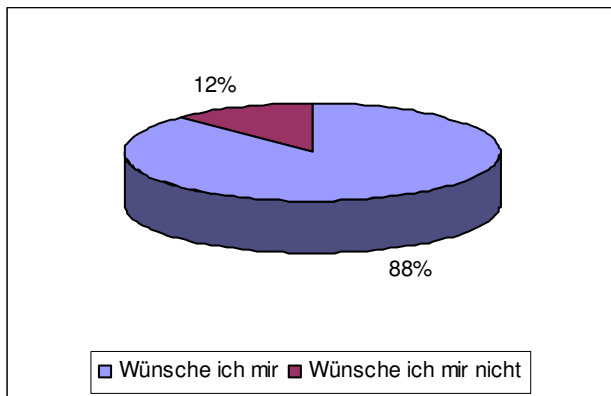
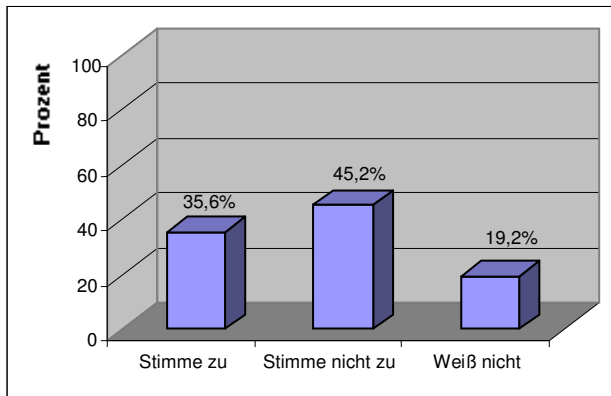
**Die Zusammenarbeit verschiedener Gruppen wird gefördert.**

a)

	Anzahl	Prozent
Stimme zu	26	35,6
Stimme nicht zu	33	45,2
Weiß nicht	14	19,2
<b>Summe</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>

b)

	Anzahl	Prozent
Wünsche ich mir	58	87,9
Wünsche ich mir nicht	8	12,1
<b>Summe</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>



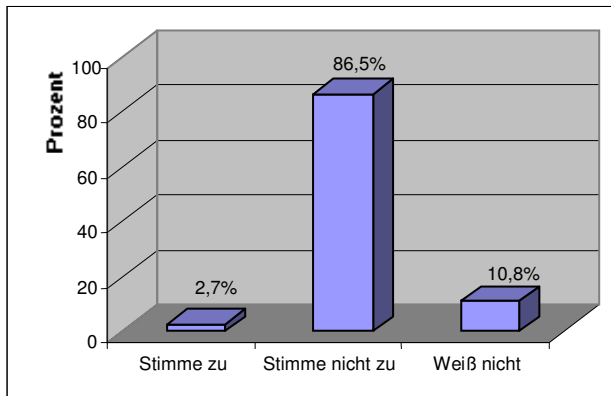
## Es gibt spezielle Beurteilungssysteme für ältere Mitarbeiter

a)

	Anzahl	Prozent
Stimme zu	2	2,7
Stimme nicht zu	64	86,5
Weiß nicht	8	10,8
<b>Summe</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>

b)

	Anzahl	Prozent
Wünsche ich mir	31	44,3
Wünsche ich mir nicht	39	55,7
<b>Summe</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>



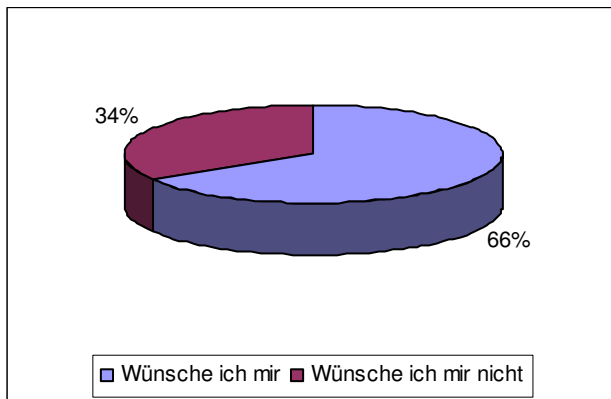
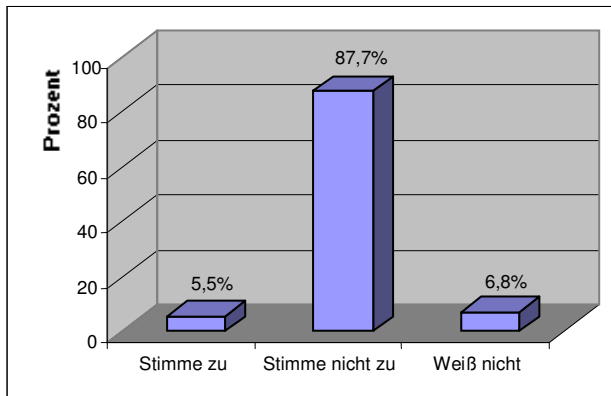
**In letzter Zeit werden verstärkt ältere Mitarbeiter eingestellt.**

a)

	Anzahl	Prozent
Stimme zu	4	5,5
Stimme nicht zu	64	87,7
Weiß nicht	5	6,8
<b>Summe</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>

b)

	Anzahl	Prozent
Wünsche ich mir	47	66,2
Wünsche ich mir nicht	24	33,8
<b>Summe</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>



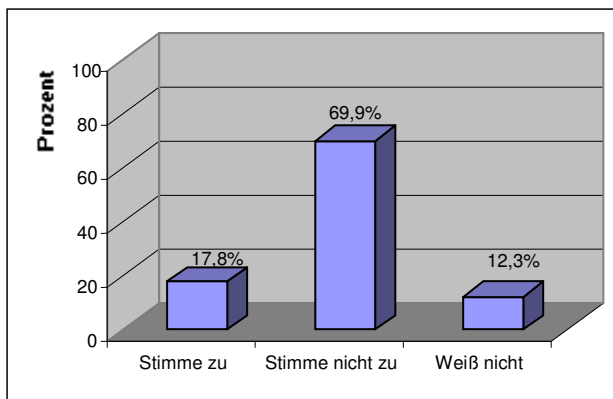
**Bei uns besteht die Möglichkeit, nach Erreichen des Ruhestandalters trotzdem weiter zu arbeiten.**

a)

	Anzahl	Prozent
Stimme zu	13	17,8
Stimme nicht zu	51	69,9
Weiß nicht	9	12,3
<b>Summe</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>

b)

	Anzahl	Prozent
Wünsche ich mir	33	47,8
Wünsche ich mir nicht	36	52,2
<b>Summe</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>



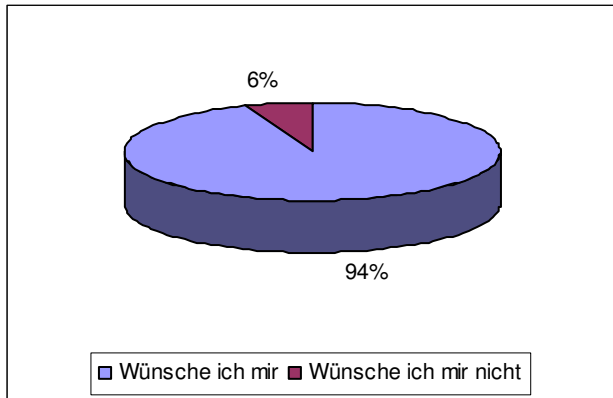
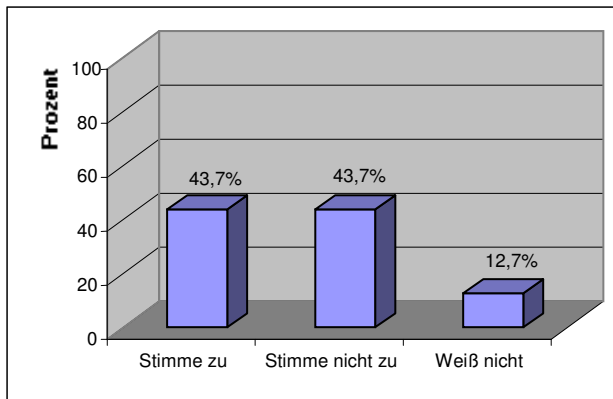
**In unserem Haus wird den älteren Mitarbeitern ein gleitender Übergang in den Ruhestand angeboten.**

a)

	Anzahl	Prozent
Stimme zu	31	43,7
Stimme nicht zu	31	43,7
Weiß nicht	9	12,7
<b>Summe</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

b)

	Anzahl	Prozent
Wünsche ich mir	64	94,1
Wünsche ich mir nicht	4	5,9
<b>Summe</b>	<b>68</b>	<b>100,0</b>



**Gibt es in Ihrem Unternehmen Mentorprogramme, in denen Wissen und Fähigkeiten von älteren an jüngere Mitarbeiter/innen weitergegeben werden?**

	Anzahl	Prozent
Ja	12	16,9
Nein	54	76,1
Weiß nicht	5	7,0
<b>Summe</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

**Gibt es in Ihrem Unternehmen spezielle Funktionen und Aufgaben für Beschäftigte ab 50 Jahren, z.B. Beratungsfunktionen?**

	Anzahl	Prozent
Ja	8	11,3
Nein	59	83,1
Weiß nicht	4	5,6
<b>Summe</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

**Gibt es für Beschäftigte ab 50 spezielle Weiterbildungsangebote?**

	Anzahl	Prozent
Ja	5	6,9
Nein	60	83,3
Weiß nicht	7	9,7
<b>Summe</b>	<b>72</b>	<b>100,0</b>

**Gibt es spezielle Maßnahmen für Mitarbeiter/innen ab 50 Jahren zur Ermittlung persönlicher Stärken und Schwächen (z.B. spezielle Assessment Center, Orientierungscenter, Development Center?)**

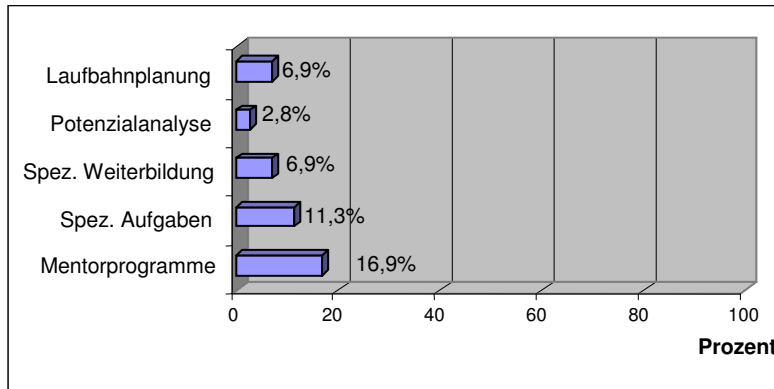
	Anzahl	Prozent
Ja	2	2,8
Nein	63	88,7
Weiß nicht	6	8,5
<b>Summe</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

**Gibt es bestimmte Maßnahmen im Hinblick auf die Laufbahnplanung (z.B. Wechselmöglichkeit von Führungs- in Fachaufgabe) für Beschäftigte ab 50?**

	Anzahl	Prozent
Ja	5	6,9
Nein	58	80,6
Weiß nicht	9	12,5
<b>Summe</b>	<b>72</b>	<b>100,0</b>

## Übersicht über vorhandene Personalentwicklungsmaßnahmen

	Anzahl	Prozent
Mentorprogramme	12	16,9
Spezielle Aufgaben	8	11,3
Spezielle Weiterbildung	5	6,9
Potenzialanalyse	2	2,8
Laufbahnplanung	5	6,9
<b>Summe</b>	<b>32</b>	<b>44,9</b>





**Welche speziellen PE-Angebote wünschen sich Teilnehmer? (N = 31)**

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl	%
1	Laufbahnplanung	Unterstützung bei Stellenwechsel, Karriereplanung fortführen, spezielle Aufgaben und Funktionen, Wechsel von Führungs- in Fachlaufbahn; insgesamt 5x: Beratungsfunktionen, Expertenstatus, Mentorenprogramme	9	29,0%
2	Weiterbildung	auch für ältere Mitarbeiter, auf Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt, spezielle inhaltl. Angebote	8	25,8%
3	Individuelle PE-Maßnahmen	PE-Gespräche, Coaching, Supervision, Stärken-Schwächen-Analyse und Bearbeitung, OrientierungsCenter	6	19,4%
4	Arbeitszeitmodelle	Gleitzeitmodelle, die den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter entsprechen, Balance von Arbeit und Leben	5	16,1%
5	Keine Sonderbehandlung	Gleichberechtigte Förderung und Forderung über alle Altersgruppen, Normalität, keine speziellen Aufgaben, Abbau von Vorurteilen	4	12,9%
5	Unterstützung im Bereich IT / EDV	Anwendertrainings, Geduld	4	12,9%
5	Orientierungsangebote	Begleitung von Umbruchsituationen, Change Management, Seminare zur Selbstreflexion	4	12,9%

**Weitere Nennungen:**

- Nachfolgeregelung (zur Einarbeitung und Entlastung - s. Zitat) (2x)
- Intergeneratives Arbeiten (2x)
- Unterstützung bei Problemen (z.B. Pflege, Gesundheit) (1x)
- Regelmäßiges Feedback (1x)
- Teamentwicklung (1x)
- Sensibilisierung der Vorgesetzten (1x)
- Persönliche und berufliche Jahresziele (1x)
- Angemessene Bezahlung (1x)

**Zitate:**

- „Bei Produkten und Investitionsgütern gibt es ja auch „life-cycle“-Betrachtungen. Warum werden bei den Mitarbeitern die veränderten Fähigkeiten und Bedürfnisse nicht berücksichtigt?“
- „Keine speziellen Angebote, nur die Haltung allen Altersgruppen in gleicher Weise gegenüber zu treten. Alter braucht nichts Besonderes, nur Akzeptanz und Normalität.“
- „Orientierungsangebote für die „letzte“ Arbeitsphase – Begleitung von Umbruchsituationen der beruflichen Biografie.“
- „Für meinen Bereich wünschte ich mir ab 60 einen Juniorpartner, der meine Aufgaben nach meinem Ausscheiden ohne Reibungsverluste übernehmen kann und mich in den letzten Arbeitsjahren entlastet.“

## Wie beurteilen Sie Ihre derzeitige Arbeitssituation allgemein? (N = 54)

### Gesamtbeurteilung

Rang	Beurteilung	Anzahl	%
1	ausschließl. negativ	27	50,0
2	ausschließl. positiv	15	27,8
3	neutral	12	22,2

### Positive Beurteilungen

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Attraktive Aufgaben	Interessante, neue, fordernde, fördernde und verantwortungsvolle Aufgaben, selbständiges Arbeiten	8
2	Gutes Arbeitsklima	z.B. viele und immer wieder neue Kontakte	4
3	Erlebte Wertschätzung	v.a. durch Verwendung des Fachwissens und der vorhandenen Potenziale	3
4	Arbeitsplatzsicherheit		2
5	Weiterbildung		1

### Negative Beurteilungen

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Überlastung	Hohe Arbeitsbelastung bei zu dünner Personaldecke, viele Überstunden, Stress und Termindruck	11
2	Fehlende Wertschätzung	Fähigkeiten und Erfahrungen werden im Unternehmen, insbesondere von Jüngeren nicht genutzt/nachgefragt, keine Einbeziehung in Entscheidungen	7
2	Steigende Anforderungen	Schnelllebigkeit, Zunahme an Komplexität, internationales Umfeld, keine speziellen Weiterbildungsangebote → großer Lernbedarf bei fehlender Personalentwicklung	7
3	Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten	Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten und gehaltliche Perspektiven, kein Laufbahnwechsel möglich, fehlende Laufbahnplanung für ältere Mitarbeiter	6
4	Unsicherheit	Ständige Neuorganisationen, Umbruch, Ungeklärtes, mangelnde Transparenz auch bzgl. Übergang in Ruhestand	4

**Weitere Nennungen:**

- Fehlende Kontakte zu jüngeren Mitarbeitern (2x)
- Einseitige Profit-Zentrierung (2x)
- Keine zweite Chance nach Verlust des Arbeitsplatzes (2x)
- Defizitorientierung bei älteren Mitarbeitern (2x)
- Anregungslose Tätigkeiten (2x)
- Überalterung der Belegschaft (1x)
- Generelle Unzufriedenheit im Unternehmen (1x)
- Präsenz statt Resultate (1x)

**Zitate:**

- „Durch die Schnelllebigkeit in allen Bereichen und Themen ist der ältere Mitarbeiter gezwungen, mehr zu lernen als die jüngeren Kollegen, um ständig auf gleicher Höhe sein zu können.“
- „Langfristige Personalentwicklung existiert vorrangig nur für Top Management und „High Potentials.“
- „Die Entwicklungsmöglichkeiten außerhalb klassischer Führungsaufgaben sind unklar.“
- „Der Fokus liegt nicht auf den Ressourcen, sondern auf den Defiziten der älteren Mitarbeiter.“
- „Noch komme ich ganz gut mit bei den steigenden Anforderungen, merke aber, dass ich manchmal an meine Grenzen stoße und habe Bedenken, ob ich in diesen jungen, karrierebewussten Teams auch in einigen Jahren noch mithalten kann.“
- „Durch den Fachkräftemangel werden in Zukunft auch mehr und mehr ältere Arbeitnehmer gesucht. Man sollte daher die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer berücksichtigen, damit ihre Motivation und Leistungsfähigkeit erhalten bleibt.“

**Gibt es über die gestellten Fragen hinaus weitere Anmerkungen, die Sie uns zum Thema mitteilen möchten.**

### **Ausgewählte Zitate**

„Bitte keine besonderen Alters-Programme! Das grenzt aus. Ältere werden nur in den Köpfen der Jüngeren oft falsch gesehen. An dieser Einstellung zu arbeiten wäre gut, aber nicht an besonderen Bedingungen für Ältere. Das brauchen wir nicht.“

„Es muss endlich ein Wandel in den Köpfen, vor allem der Personalleute stattfinden. Sie müssen endlich begreifen, dass mit dem 50igsten Geburtstag nicht automatisch die Gebrechlichkeit einsetzt.“

„Für Geistesarbeiter sollte es überhaupt keine Altersgrenze geben“

„Jeder Mitarbeiter ist im Grunde gleich zu behandeln, weder auszugrenzen noch zu bevorteilen, egal wie alt oder jung. Das ist leider nicht so, wie ich es am eigenen Fall erlebe. Erst das Zusammenspiel von alt und jung fördert die Zusammenarbeit und das Verständnis füreinander.“

„Notwendige Entwicklung einer altersgerechten Personalstrategie - Führungskräfte-Qualifikation, die für diese Themen mehr sensibilisiert und qualifiziert.“

„Ich würde mir wünschen, dass die von Ihnen aufgeworfenen Fragen in die Praxis umgesetzt werden. Gezielte Programme für "uns Alte" gibt es zumindest nach meiner Kenntnis nicht.“

„Im Hinblick auf die demographische Entwicklung muss ein Umdenken in der Gesellschaft und im Berufsleben einsetzen, es kann nicht angehen, dass "älter" meistens mit "schlechter" gleichgesetzt wird! Danke für Ihre Initiative und diese interessante Befragung.“