

A man in a dark suit, light blue shirt, and patterned tie is running towards the camera. He is holding a folder under his left arm and has a determined expression. In the background, other people in business attire are also running, suggesting a sense of urgency or competition. The scene is set outdoors on a paved area, possibly a parking lot or a street, with a bright sky in the background.

# Ist Ihr Unternehmen fit für den demografischen Wandel?

Früh reagieren heißt,  
die Krise zur Chance wenden

*Von Pascal Frai und Rainer Thiehoff*

**Wer betriebliche Altersstrukturanalysen durchführt, wird gegenwärtig mit wenig erfreulichen Tatsachen konfrontiert: Fach- und Führungskräfte gehen in absehbarer Zeit parallel in Ruhestand, adäquater Ersatz ist vielfach nicht in ausreichender Zahl vorhanden oder noch nicht aufgebaut. Spätestens wenn die heute mittleren Altersjahrgänge aus der „Baby-Boomer“-Generation in den nächsten zehn bis 20 Jahren in Rente gehen, droht ein empfindlicher Verlust an Erfahrungswissen und Arbeitskraft. Mehr noch: Schon im Jahr 2020 wird jeder dritte Erwerbstätige älter als 50 Jahre sein. Erstmals wird es dann in den Betrieben mehr 50-Jährige als 30-Jährige geben. Die deutsche Wirtschaft muss sich daher rechtzeitig darauf einstellen, mit im Schnitt älteren Belegschaften wettbewerbsfähig und innovativ zu bleiben.**

Das offensichtlich unvermeidliche Krisenmanagement kann sich bei näherem Hinschauen jedoch auch als Chancenmanagement entpuppen. So fordert die beginnende Verknappung der Arbeitskräfte auf vielen Feldern Innovationen, die schon zuvor wertvolle Beiträge zu gesundheitsförderlichen Arbeitsplätzen, mitarbeiterorientierten Unternehmenskulturen oder effizienten Formen des Wissensmanagements hätten leisten können. Zugleich entdecken viele Unternehmen einen Leistungsträger neu, der in der Vergangenheit vielfach frühverrentet, auf Stabsstellen und Schonarbeitsplätzen geparkt und von Personalentwicklung mehr und mehr abgeschnitten wurde: den oder die „MitarbeiterIn 50plus“.

### Von wegen „altes Eisen“

Wer Altern bislang pauschal mit dem Verlust physischer, geistiger und motorischer Fähigkeiten gleichsetzte, wird inzwischen durch viele Studien eines Besseren belehrt. Untersuchungen zeigen, dass die Leistungsfähigkeit eines Menschen weit weniger von dessen Lebensalter bestimmt ist als bislang angenommen: Menschen altern im biologischen Sinne nicht alle gleich – und schon gar nicht gleich schnell. Einiges lässt nach, einiges

bleibt gleich und einiges wird besser. So behalten Ältere die Fähigkeit, sich normalen psychischen und physischen Anforderungen anzupassen. Die Konzentrationsfähigkeit und der Wissensgebrauch sind bis ins hohe Alter ebenfalls kaum begrenzt und die Lernfähigkeit muss kaum schlechter sein als bei Jüngeren, lauten einige der Ergebnisse.

In vielen „Disziplinen“, die in modernen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaften unverzichtbar sind, liegen sogar die Stärken vieler älterer Beschäftigter. So sind die kommunikativen Fähigkeiten bei Älteren oft besser ausgeprägt. Lebens- und Arbeitserfahrung erleichtern es ihnen, bei komplexen Sachverhalten den Überblick zu behalten. Darüber hinaus wissen Ältere ihre eigenen Möglichkeiten und Grenzen präziser einzuschätzen und können auf dieser Basis Entscheidungen fundierter vertreten und vor allem angemessen umsetzen. Weitere Stärken liegen in Qualitätsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Arbeitsdisziplin und selbstständigem Handeln. Ob Unternehmen ältere Mitarbeiter als Aktivposten einsetzen, ist folglich keine Frage des Alters. „Es ist eine Frage des richtigen Managements. Denn nicht Ältere sind überholt. Höchstens diejenigen, die sie grundlos aufs Altenteil schicken möchten“, heißt es dazu in einem Ratgeber der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

### Unternehmen in der Pflicht

Von Seiten des Unternehmens lassen sich die aufgezeigten Fähigkeiten zwar nicht per se voraussetzen, aber systematisch fördern. So spielen beim Altern neben dem Lebensstil und anlagebedingten Faktoren auch die arbeitsbedingten Einflüsse eine große Rolle. Forschungsergebnisse zeigen, dass insbesondere dauerhaft anforderungsarme, monotone und hocharbeitsteilige Tätigkeiten mit zu hohen Routineanteilen ihre Schattenseiten haben. Sie begünstigen nicht nur vorzeitigen körperlichen Verschleiß, sondern können auch zu Dequalifizierung, Demotivierung, Verlust der Lernfähigkeit sowie sinkender mentaler Leistungsfähigkeit führen. Insofern sind Konzepte von Arbeit, die den Menschen zum „Mausklicker“, zum „Maschinenbediener“ oder auch zum „Fließbandanhängsel“ degradieren, wenig menschengerecht – und letztlich auf Dauer auch wenig wirtschaftlich.

Um das zu vermeiden, hilft ein einfacher Grundsatz: Arbeitsplätze sind so zu gestalten, dass ältere wie jüngere Beschäftigte im Laufe ihres Berufslebens jeweils mit Aufgaben betraut sind, die ihren aktuellen Stärken entsprechen. Bedeutsam dafür, ob Menschen im Alter leistungsfähig, innovativ, psychisch gesund und lernfähig bleiben, sind neben Lei-

#### Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

INQA ist ein Zusammenschluss von allen, die in Deutschland für eine neue Qualität der Arbeit eintreten. Beteiligt sind zahlreiche Organisationen – vom Bund und den Ländern bis hin zu Unternehmen, Gewerkschaften, Stiftungen und Sozialversicherungsträgern. Das Motto von INQA lautet: „Wertschöpfung durch Wertschätzung“. Dahinter steckt der Gedanke, dass Deutschland nur dann im globalen Wettbewerb bestehen kann, wenn es effizientes und effektives Wirtschaften mit einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur verbindet. INQA wurde 2001 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales initiiert und wird operativ von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin begleitet. Die Informationsangebote reichen von zahlreichen Publikationen über Veranstaltungen und Kongresse bis hin zur Datenbank „Gute Praxis“ sowie zur Wanderausstellung „DemograFIT“.

[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

#### Das Demographie-Netzwerk e.V. (ddn)

Das ddn ist ein Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen, die sich zusammengetan haben, um sich gemeinsam den Herausforderungen des demografischen Wandels zu stellen. Mitglieder sind Unternehmen aller Branchen und Größen, aber auch öffentliche Institutionen, Wissenschaftler und Privatpersonen. Das ddn bietet strukturierten Erfahrungsaustausch und Experten-Input zu allen relevanten Aspekten des demografischen Wandels.

[www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)

Quick-Check-Feststellung	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Fachkräften auszubilden und/oder zu rekrutieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Je öfter ein Kreuz auf der rechten Seite der Tabelle gemacht wird, desto dringender zeichnet sich Handlungsbedarf im Unternehmen ab. Quelle: MWA\_Richenhagen bzw. GIGA NRW

stungsanforderungen, -anregungen und entsprechender Arbeitsgestaltung auch Motivationsfaktoren und Selbstvertrauen. Auch hierauf können Führungskräfte und Personalverantwortliche gezielt Einfluss nehmen.

**Personalpolitik für den Menschen**

Einen Schritt weiter geht der Ansatz der lebensphasenorientierten Personalpolitik, wie er in einigen Pionier-Unternehmen zum Einsatz kommt. Im Zentrum steht die Entwicklung von Arbeitsbedingungen, die Aspekte wie Gesunderhaltung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Personalbindung optimal miteinander verzahnen. Wie kann das Unternehmen beispielsweise Unterstützung geben, wenn eine Phase von Kinderwunsch oder Hausbau mit der Karriereplanung einer Person zusammentreffen? Oder allgemeiner: Wie könnte eine individuelle Erwerbsbiografie gestaltet werden, die bis zur gesetzlichen Rente reicht?

Als Antwort darauf wurden nicht nur neue Vergütungssysteme entwickelt, sondern auch neue Arbeitszeitformen und Karrierepfade angeboten. Beschäftigte können etwa ein Lebensarbeitszeitkonto nutzen, um im Alter weniger zu arbeiten, ohne gleich komplett auszuschneiden. Alternativ zur betrieblichen Rente auf Probe wird

vielfach auch ein Beraterstatus angeboten. Die Zielstellung solcher Maßnahmenpakete liegt in erfolgreicher Personalbindung und der Sicherung einer zunehmend knappen Ressource: dem Know-how des schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzials.

Nicht nur Konzerne, sondern auch kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) können ihren Weg finden, um rechtzeitig auf den demografischen Wandel zu reagieren. Ein Dachdecker- und Klempnerbetrieb aus Meerbusch macht es vor: Gesellen, die hier ihre Lehrzeit absolvieren, üben ihr Handwerk nicht nur im klassischen Sinne aus, sondern übernehmen auch Aufgaben der Kundenbetreuung oder EDV-gestützten Auftragsbearbeitung. Die Absicht dieses Ausbildungsansatzes ist klar definiert: „Meine Mitarbeiter bekommen nicht nur einen ganzheitlichen Blick aufs Geschäft. Sie profitieren im Alter auch gesundheitlich von den angedachten Schwerpunktverlagerungen vom Außen- zum Innendienst“, erläutert Firmeninhaber Anton Plenkers.

**Potenziale erhalten und ausbauen**

Fest steht: Die Rente mit 67 wird von den einzelnen Beschäftigten nicht alleine deshalb realisiert wer-

den können, weil es sie gibt oder ein Unternehmen auf den längeren Verbleib der Mitarbeiter angewiesen ist. Es bleibt Aufgabe der Betriebe, Kompetenzen und Potenziale älter werdender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur zu erkennen, sondern auch zu erhalten, zu fördern und auszubauen.

Auch wenn das theoretische Umdenken in Sachen Demografie oftmals bereits eingesetzt hat – längst nicht in jedem Unternehmen herrscht ausreichend Klarheit darüber, welche Schritte zu gehen sind, um „demografiefit“ zu werden, und längst nicht in jedem Unternehmen werden diese Schritte dann auch unternommen. Erst rund ein Drittel der Unternehmen fühlt sich ausreichend vorbereitet. Mit dem „Quick-Check Demografiefestigkeit“ kann ein Unternehmen herausfinden, ob Handlungsbedarf besteht.

Was also tun, wenn ein Unternehmen auf perspektivische Defizite aufmerksam geworden ist? Während in vielen Großbetrieben Personalabteilungen und Interessenvertretungen entsprechende Konzepte entwickeln, sind KMU aufgrund ihrer Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen dazu oftmals nicht in der Lage. Unterstützung bieten hier neben den Betriebsberatern der Kammern ab Ende 2009 sogenannte „Demografie-Lotsen“ an, die gerade im Rahmen eines Projektes der Initiative Neue Qualität der Arbeit auf ihre Tätigkeit vorbereitet werden. Eine hilfreiche INQA-Plattform, um die immer relevantere geistige Fitness der Beschäftigten nachhaltig zu fördern, steht in Form eines praxiserprobten Maßnahmenkataloges unter: [www.pfiffonline.de](http://www.pfiffonline.de) bereit.

**Das Demographie Netzwerk e.V.**

Einen anderen Weg beschreiten über 170 deutsche Unternehmen, die sich im Verein „Das Demographie Netzwerk e.V.“ (ddn) zusammengeschlossen haben. 2006 auf Initiative von INQA und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales gegründet, stellt der Verein ein Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen dar.

Die Mitglieder orientieren sich an „10 Goldenen Regeln“ und profitieren von einem umfassenden System der Wissensweitergabe zu allen wichtigen Aspekten des demografischen Wandels. „ddn-Mitglieder begreifen die Herausforderungen des demografischen Wandels nicht nur als Risiko, sondern vielmehr als eine Chance zur Erhöhung der Wertschöpfung in ihren Unternehmen. Maßgeblich hierfür sind der produktive Einsatz und die Entwicklung bislang ungenutzter Humanressourcen“, erläutert Dr. Jürgen Pfister, Leiter Personal und Soziales bei der Metro AG und zugleich Vorstandsvorsitzender des Demographie Netzwerks.

Ansatzpunkte für konkretes Handeln finden sich unter anderem in den Bereichen Gesundheit, Qualifizierung, Weiterbildung und lebenslanges Lernen, Führung und Unternehmenskultur sowie Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung. Nicht zu vernachlässigen ist nach getaner Arbeit auch die Positionierung des Unternehmens als guter Arbeitgeber („Employer Branding“). Der Aufbau einer entspre-

chenden Arbeitgebermarke hilft den Unternehmen, im „War for talents“ ausreichend sichtbar zu werden. Weitere Themen im ddn sind Personalplanungstools sowie eine demografieorientierte Tarifvertragsgestaltung.

### Alle Generationen profitieren

Die Gewinner entsprechender Maßnahmen sind alle Generationen. Was dem älteren Beschäftigten nutzt, davon wird auch der jüngere Mitarbeiter profitieren – wenn nicht unmittelbar, so doch in absehbarer Zeit. An Bedeutung haben in letzter Zeit Ansätze des Wissenstransfers und hierbei insbesondere das Instrument betrieblicher Lernpartnerschaften („Tandems“) gewonnen. Zum Ziel haben diese das gemeinsame Lernen von älteren und jüngeren Beschäftigten. Oft ist weder den älteren Beschäftigten selbst noch den Führungskräften klar, wie viel unausgesprochenes Wissen jeden Tag bei Analysen, Einschätzungen und Entscheidungen mitschwingt.

Ein Tandem wird indes nur dann an Fahrt gewinnen, wenn die jeweiligen

Haltungen geprägt sind von Werten wie Freiwilligkeit, Bereitschaft zum gemeinsamen Austausch und Erarbeiten von Wissen sowie zur gegenseitigen Unterstützung und gegenseitigem Respekt. Letzterer ist denn auch ein Garant für das Gelingen des Demografie-Projekts insgesamt.

Wer Ältere und Jüngere gegeneinander ausspielt, betreibt ein Nullsummenspiel. Wer dagegen Synergien sucht, wird rasch feststellen: 1+1=3!

#### Im Profil



Pascal Frai ist Wirtschaftsredakteur und Diplom-Sozialwissenschaftler. Er arbeitet als Redakteur und Pressereferent für die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). E-Mail frai.pascal@baua.bund.de

Initiative Neue Qualität der Arbeit  
**inqa.de**



Dr. Rainer Thiehoff ist Diplom-Volkswirt und Organisationspsychologe. Er hat die Initiative Neue Qualität der Arbeit als Geschäftsführer aufgebaut und ist nun als geschäftsführender Vorstand des Demographie Netzwerks e.V. (ddn) tätig. E-Mail thiehoff.rainer@baua.bund.de

**ddn**  
Das Demographie Netzwerk



*Unternehmen sind gut beraten, wenn sie altersgemischte Teams und auch Tandems etablieren. So ist nicht nur der Wissenstransfer von Alt nach Jung gewährleistet, darüber hinaus können auch die komplementären Stärken der verschiedenen Altersgruppen besser genutzt werden.*