

Vom Tannenbaum zum Dönerspieß

Organisationsmodelle für den Umgang mit der demographischen Entwicklung in Unternehmen.

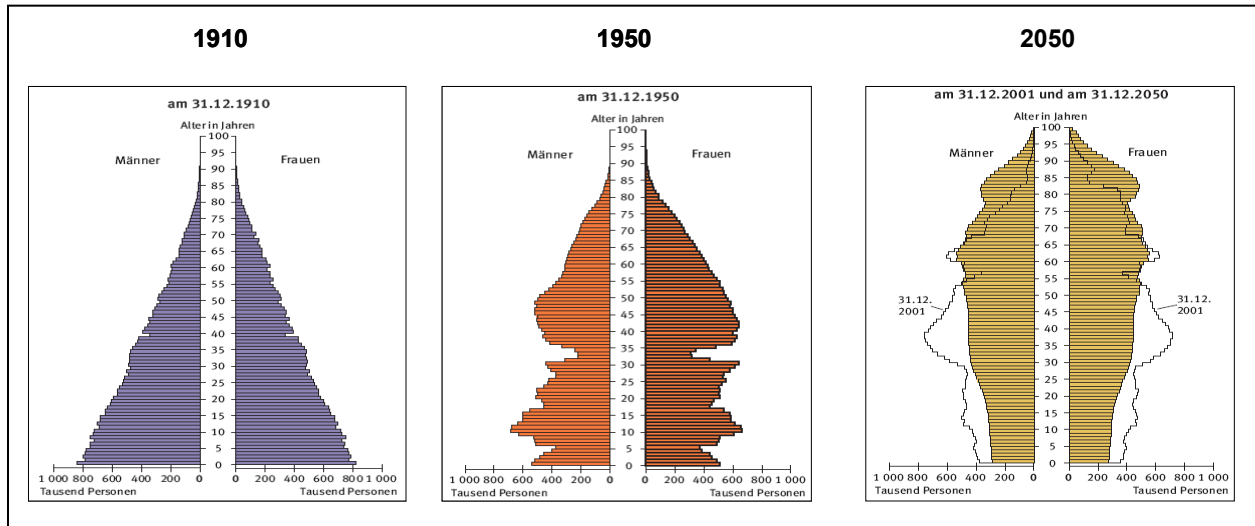
Von Dirk Jung

In seinen Tagebüchern gründete Max Frisch eine fiktive „Vereinigung gegen die Überalterung Europas“ und beschrieb in einem „Handbuch für Mitglieder“ akribisch die Symptome der Vergreisung. Unterdessen hat der reale demographische Wandel in Kombination mit der Entwicklung am Arbeitsmarkt und gesetzlichen Neuerungen dazu geführt, dass der Umgang mit älteren Arbeitnehmern ein europaweites Thema in den Führungsetagen der Unternehmen geworden ist.

Die Lage

Der Titel dieses Artikels bezieht sich weder auf das herannahende Weihnachtsfest noch auf interkulturelle Essgewohnheiten, sondern greift ein Schlagwort auf, mit dem die Altersstruktur der deutschen Bevölkerung in den Jahren 1910 und – prognostiziert - in 2050 beschrieben wird.

Nachstehende Graphik illustriert, wie diese flapsige Beschreibung zustande kommt:



Der rasant zunehmende Anteil der „Generation 50 plus“ an der Belegschaft im weißen und blauen Kragen wird zusätzlich gefördert durch den Wegfall der gesetzlichen Altersteilzeit und die Erhöhung des Rentenalters. Zudem führt ein boomender Arbeitsmarkt zu einem schmerzhaft spürbaren Mangel an jungen Facharbeitern¹ und Technikern, wodurch ältere Arbeitnehmer als „Ressource“ wiederentdeckt und neu bewertet werden. Auch hat der „sozialverträgliche“ Personalabbau der vergangenen Jahre in vielen Unternehmen dazu geführt, dass primär junge Mitarbeiter mit wenigen „Sozialpunkten“ in Form von Heirat,

¹ Wie immer verwenden wir in diesem Artikel aus stilistischen Gründen das so genannte „grammatikalische Geschlecht“ – es schließt Männer und Frauen gleichermaßen ein.

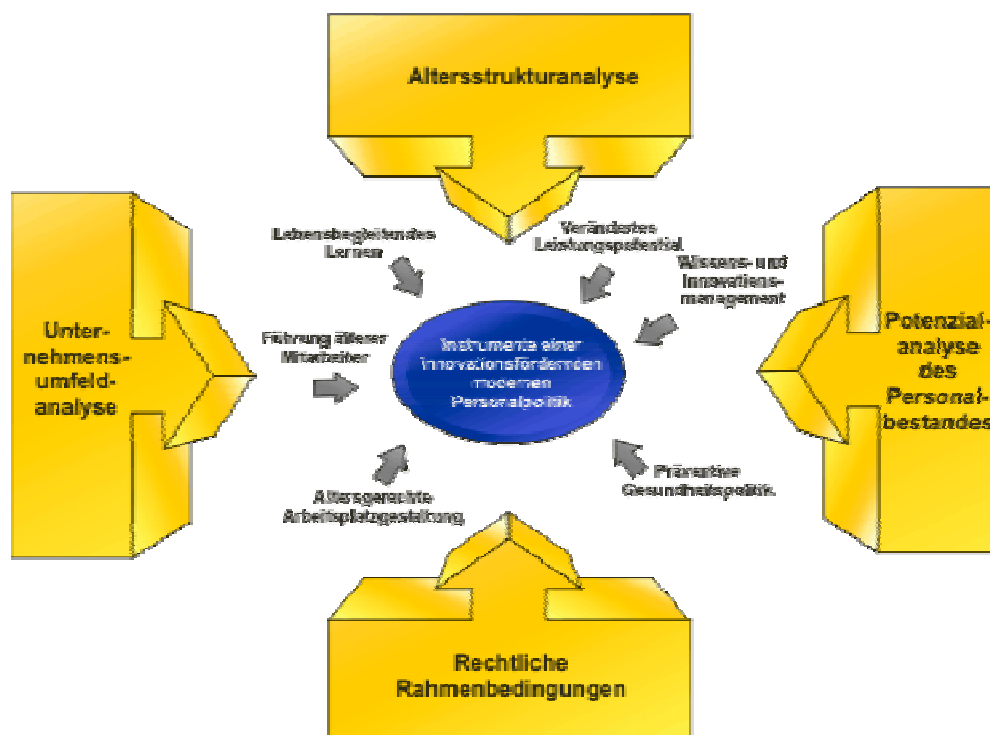
Kindern oder langer Betriebszugehörigkeit „freigesetzt“ wurden und der ältere Mitarbeiterstamm im Betrieb verblieb.

Seit einigen Jahren werden deshalb in der deutschen und europäischen Wirtschaft zahlreiche Initiativen und Projekte aufgesetzt, um die Integration und die Produktivität älterer Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern. (siehe auch Link-Liste am Ende dieses Artikels)

Demographie-orientierte Personalentwicklung

Die nachfolgende Übersicht fasst die wichtigsten Elemente eines alter(n)sgerechten Personalmanagement-Systems zusammen (Quelle: www.alternde-belegschaften.de):

- **Unternehmensumfeld-Analyse:** Die Kunden und Märkte altern mit uns – welche Mitarbeiter brauchen wir, um ihnen besser gerecht zu werden? Welche Bedürfnisse haben alternde Kunden? Wie verändern sich die „Alterskultur“ und ihre Leitbilder in der Gesellschaft?
- **Altersstrukturanalyse:** Dies ist ein statistisches Tool, mit dem die demographische Entwicklung im Personalbestand eines Unternehmens analysiert und prognostiziert werden kann als Frühwarnsystem und Grundlage für vorausschauende Maßnahmen (z.B. in der Einstellungspolitik, zur Verstärkung der Betriebsbindung oder Umgestaltung von Arbeitsplätzen)
- **Potenzialanalyse des Personalbestandes:** Dabei geht es um Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter im physischen und psychischen Sinne.
- **Rechtliche Rahmenbedingungen:** z.B. Unter welchen Bedingungen und in welcher Form ist eine frühere Entlassung in den Ruhestand möglich? Welche Fördermittel- und Maßnahmen bestehen für die Integration älterer Mitarbeiter?



Zentrale Aktionsfelder

Und dies sind einige wichtige Aktionsfelder für ein „demographie-festes“ Personalmanagement:

1. **Veränderte Potentiale erkennen und nutzen:** Mit dem Alter nehmen beim Menschen zwar einige Fähigkeiten ab (z.B. körperliche Leistungsfähigkeit, geistige Beweglichkeit, Kurzzeitgedächtnis), andere aber bleiben erhalten oder nehmen sogar noch zu (z.B. Expertenwissen, Urteilsfähigkeit, Qualitätsbewusstsein, Verantwortungsgefühl). Letztere gilt es zu erhalten, zu fördern und zu nutzen, erstere können durch gezielte Maßnahmen (z.B. Gesundheitsförderung, Work-Life-Balance) zumindest teilweise gebremst und kompensiert werden. Dazu gehört auch eine generelle Aufwertung älterer Mitarbeiter im Rahmen der Betriebs- und Managementkultur.
2. **Wissens- und Innovationsmanagement:** Wie kann das Wissen aus den Köpfen der älteren Mitarbeiter auf die jüngeren Arbeitskräfte übertragen werden? Wie kann der Brain-drain in Richtung Rente gestoppt werden?
3. **Lebensbegleitendes Lernen:** „Erfahrung macht dumm“ – sagte Max Frisch, als er schon die 70iger überschritten hatte. Ältere Menschen lernen anders als junge – sie wollen nicht mehr „auf Vorrat“ lernen, sondern fragen sofort nach dem unmittelbaren Anwendungsnutzen. Und: Was motiviert ein Unternehmen dazu, in Weiterbildung für Mitarbeiter jenseits der 50 oder 60 zu investieren? „Lohnt“ sich das überhaupt noch?
4. **Führung älterer Mitarbeiter:** Wie motiviert man einen älteren Mitarbeiter, der das Ende der Karriereleiter erreicht hat, aber noch 10 Jahre weiterarbeiten „muss“? Wie steuert man altersgemischte Teams?
5. **Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung:** Dies betrifft in erster Linie „blue collar“ Mitarbeiter mit abnehmender physischer Belastbarkeit, aber auch z.B. Arbeitszeitregelungen für ältere Angestellte, Gestaltung von Computerarbeitsplätzen, Reduzierung der Reisetätigkeit, u.a.m.
6. **Präventive Gesundheitspolitik:** Werkseigene Fitness-Studios sind mittlerweile keine Seltenheit mehr, Krankenkassen bieten betriebliche Ernährungskurse und „Rückenschulen“ für ältere Mitarbeiter an. Die Erfolge solcher Maßnahmen lassen sich u.a. in Form von stark reduzierten Krankentagen in Heller und Pfennig messen.

Drei Demographie-Tools

Die meisten so genannten „Demographie-Tools“ sind schon seit vielen Jahren im Gebrauch und stellen - einzeln betrachtet - nichts wirklich Neues dar. Zu „Demographie-Tools“ werden sie erst dadurch, dass sie planvoll im Rahmen eines ganzheitlichen Managementkonzepts (wie z.B. oben skizziert) zum Einsatz kommen.

Hier nun beispielhaft drei Organisationswerkzeuge, die im Rahmen eines alter(n)sgerechten Personalmanagements eingesetzt werden:

Wissenstransfer: Vom Mentoring zum Alt-Jung-Tandem

Mentoring-Systeme sind schon seit vielen Jahren in den Unternehmen gang und gäbe. Sie beruhen auf dem Gedanken, dass neue und jüngere Mitarbeiter von einem erfahrenen (älteren) Mentor unter die Fittiche genommen und in die Organisation, ihre Abläufe und Regeln eingeführt werden.

Dem gegenüber beruht das Tandem-Modell auf einem Zwei-Wege-Prinzip: Der Jüngere lernt vom Älteren, aber auch umgekehrt! Die Tandems vereinbaren ihre eigenen verbindlichen Lernziele, die sie innerhalb eines gegebenen Zeitraums erreichen wollen. Sie werden dabei von einem geschulten betriebsinternen Coach unterstützt. Die Evaluierung geschieht gemeinsam.

Horizontale Karrierepläne

Besonders in Unternehmen mit flachen Hierarchien ist „nach oben“ hin rasch die Decke erreicht. Um ältere Mitarbeiter weiterhin zu motivieren und ihre Potentiale zu nutzen, müssen attraktive Angebote geschaffen werden, die eine horizontale Karrieremobilität ermöglichen (z.B. Rotationsverfahren, interne Berater-Funktionen).

Diversity Management in altersgemischten Teams

Die Zusammenarbeit zwischen den Generationen erfolgt naturgemäß nicht reibungslos. Kommunikationsformen, Werte und Normen unterscheiden sich oft allzu sehr voneinander. Es geht darum, die optimale „Altersmischung“ für Teams herauszufinden und diese Teams dann gezielt zu trainieren und zu begleiten, damit nicht nur keine produktivitätsmindernden Konflikte auftreten sondern auch das besondere Potential solcher Teams erkannt und genutzt werden kann.

Das Schwerste zum Schluss: Kulturwandel

Der Erfolg und die Nachhaltigkeit all dieser Maßnahmen stehen und fallen jedoch mit einer veränderten Einstellung unserer Gesellschaft gegenüber dem Alter und den Älteren. Eine heute immer noch gültige Zustandsbeschreibung unserer kulturellen Bewertung des Alters liefert der oben schon zitierte Max Frisch in seinen Tagebüchern 1966-1971:

„Das Gebot, das Alter zu ehren, stammt aus Epochen, als hohes Alter eine Ausnahme darstellte. (...) Wird heute ein alter Mensch gepriesen, so immer durch Attest, dass er verhältnismäßig noch jung sei, geradezu noch jugendlich. Unser Respekt beruht immer auf einem NOCH. („noch unermüdlich“, „noch heute eine Erscheinung“, „durchaus noch beweglich in seinem Geist“, „noch immer imstande“ usw.) Unser Respekt gilt in Wahrheit nie dem Alter, sondern ausdrücklich dem Gegenteil: dass jemand trotz seiner Jahre noch nicht senil sei.“

Anmerkung: Dieser Artikel wurde inspiriert durch unsere Zusammenarbeit mit einem internationalen KfZ-Zulieferer, der sich gegenwärtig mit dem Thema „50plus“ intensiv auseinandersetzt.

Nützliche Links und Downloads:

www.demobib.de

www.alba-nrw.de

www.erfahrung-ist-zukunft.de

http://www.dekabank.de/download/de/veranstaltungen/Studie_IW_LZoPP.pdf

Appetit auf noch mehr "Geistige Nahrung"? Dann können Sie sich unter www.denkmodell.de/newsletter alle bisherigen Newsletter hinab laden.