

## Alternde Belegschaften

# Das Ende des Jugendkultes

Die Alterung und Abnahme der Bevölkerung stellt eine immer weniger zu verleugnende Entwicklung dar, dessen Auswirkungen die Rahmenbedingung für unternehmerisches Handeln stark verändern werden. Frank E.P. Dievernich, Professor für Unternehmensführung und Autor zahlreicher Publikationen, gibt Ihnen in diesem Beitrag einige interessante Hinweise, wie Sie in Ihrem Unternehmen mit dem Thema „ältere Mitarbeiter“ optimal umgehen und die notwendigen Maßnahmen durchsetzen können.



Prof. Dr. Frank E.P. Dievernich, Soziologe und Betriebswirt, ist Professor für Unternehmensführung an der Fachhochschule Bern. Zuvor war er bei der Unternehmensberatung Kienbaum für das Beratungsfeld Managemententwicklung und Diagnostik mitverantwortlich. Frank.Dievernich@bfh.ch

Noch nie zuvor waren Unternehmen und ihre Mitarbeiter in einem solchen Ausmaß gefordert, flexibel und innovativ zu Handeln, um ihre Wettbewerbsfähigkeit beziehungsweise Beschäftigungsfähigkeit unter den Prämissen einer globalisierten Welt zu erhalten und auszubauen. Eine besondere Herausforderung wird in diesem Zusammenhang der Umgang mit alternden Belegschaften darstellen, auf die sich eine alterssensible Personalpolitik ausrichten muss. Zurzeit bildet die Generation der Babyboomer (geboren in den 50er bis 70er Jahren mit hohen Geburtenraten) den Großteil der Belegschaft in Unternehmen. Die Alterung dieser Generation mit einer Knappheit an Nachfolgern stellt den Kern des Problems dar: In der Vergangenheit fokussierte sich die Personalpolitik überwiegend auf Arbeitnehmer im jüngeren Alterssegment. Rekrutierung, Personalentwicklung und Personalbindung, mit den darunter fallenden Maßnahmen wie zum Beispiel Personalmarketing, Karriereplanung und Employability-Programme, wurden und werden auf Arbeitnehmer unter 40 Jahren oder jünger ausgerichtet. Die demographische Entwicklung, mit einer einhergehenden Abnahme und Alterung der Bevölkerung, stellt diese Unternehmenspolitik nicht nur in Frage, sondern zwingt Unternehmen in der Konsequenz, sich auf alternde Belegschaften einzustellen, da sie zukünftig das einzig wachsende Arbeitnehmersegment darstellen werden.

## POTENZIAL ÄLTERER MITARBEITER ERKENNEN

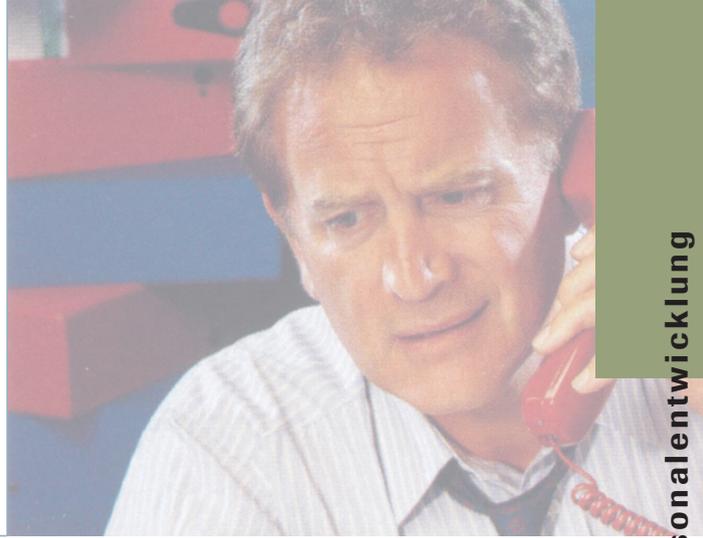
Obwohl die Folgen des Alterns nicht in allen Wirtschaftssektoren das gleiche Ausmaß und den gleichen Einfluss haben werden, ist es für die Zukunftssicherung aller Unternehmen unvermeidlich, das Potenzial älterer Arbeitnehmer zu erkennen und gezielt zu fördern. Der heutige Jugendkult hat dazu geführt, dass derzeit mehr als die Hälfte aller Unternehmen kaum noch Angestellte über 50 haben. Diese Personalpolitik wird zukünftig nicht mehr haltbar sein.

Von zentraler Bedeutung wird sein, das Potenzial anderer Arbeitnehmergruppen wie zum Beispiel Frauen, Migrantinnen und vor allem älteren Arbeitnehmern zu erkennen und die traditionell jugendfokussierte Personalpolitik zu überdenken und anzupassen. Die Praxis zeigt jedoch noch das Gegenteil: Die gezielte Rekrutierung von älteren Arbeitnehmern sowie ihre Weiterbildung ist in vielen Unternehmen nicht geplant. Die proaktive Erschließung des Potenzials ist nicht im Fokus der Unternehmen trotz der zunehmend knapper werdende Ressource junger Arbeitnehmer.

Hinzu kommt, dass die Frühverrentungspraxis der letzten Jahre auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite ein Bewusstsein geschaffen hat, welches nun die Unternehmen nachhaltig in die Sackgasse befördert. Menschen hören immer früher auf zu arbeiten und die personalpolitischen Rahmenbedingungen fördern das noch. Auf Unternehmenseite wird durch schlecht konzipierte, oft sogar diskriminierende Personalmaßnahmen der Stereotyp des „älteren Angestellten“, der unflexibel, wenig kreativ und nicht bereit ist, sich auf Veränderungen einzustellen, aufrecht erhalten. Die heutigen Personalmaßnahmen mit einer rapiden Abnahme der Weiterbildungsquote bereits ab 40, fördern durch fehlende Bereitstellung von Perspektiven von Unternehmenseite das sogenannte „Karriere Dead End“ ab 45. Dass somit auch die Motivation auf Arbeitnehmerseite zur Verlängerung des Berufslebens nicht sehr groß ist, ist nicht verwunderlich. Es gilt zukünftig diese Entwicklung umzudrehen und Anreize zu schaffen, das Arbeitsleben zu verlängern. Auf Grundlage dieser Rahmenbedingungen, sind drei zentrale Erfolgsfaktoren im Umgang mit dem Problempotenzial einer Alterung der Belegschaften zu nennen. Diese stellen die Unternehmenskultur, Qualifikation sowie Gesundheit dar.

■ **Erfolgsfaktor eins – Kultur:** Es muss erreicht werden, dass nicht weiterhin versucht wird, um jeden Preis und der natürlichen demographischen Entwicklung zum Trotz, eine Jugendfokussierung aufrecht zu erhalten. Nur wenn in den Unternehmen die Vermittlung von alterssensiblen Werten und Einstellungen geschaffen wird, wird es möglich sein, generationsübergreifend zusammenzuarbeiten. Die Schaffung einer alterssensiblen Kultur ist ein Prozess, in dem es gilt, verschiedene Maßnahmen im Unternehmen langfristig zu verankern. Im Rahmen einer alterssensiblen Personalpolitik werden kulturelle Elemente, wie zum Beispiel die Wertschätzung von Alter(swissen), die selbstverständliche Investition in die Weiterbildung von älteren Arbeitnehmern und die laufende Berücksichtigung von älteren Arbeitnehmern sowie ihre Weiterbildung ist in vielen Unternehmen nicht geplant. Die proaktive Erschließung des Potenzials ist nicht im Fokus der Unternehmen trotz der zunehmend knapper werdende Ressource junger Arbeitnehmer.

ALTERSDISKRIMINIERUNG ZU VERMEIDEN  
IST BEI WEITEM NICHT MEHR NUR  
EIN SOZIALES, SONDERN EIN  
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHES MUSS



sichtigung der Aufrechterhaltung von Arbeitskraft entscheidend. Die Zielsetzung muss sein, Einstellungen dauerhaft anzupassen und dafür Vorbilder, in erster Linie in Form der Führungskräfte, zu etablieren. Diese müssen zeigen, dass sie die Strukturen einer Kurzfristperspektive überwinden, in dem sie auf diese langfristig wirkenden Maßnahmen setzen. Altersdiskriminierung zu vermeiden ist bei weitem nicht mehr nur ein soziales, sondern ein betriebswirtschaftliches Muss.

■ **Erfolgsfaktor zwei - Qualifikation:** Da ältere Beschäftigte nach gängiger Praxis „sowieso bald“ in den Vorruhestand abtreten, investieren Unternehmen gegenwärtig nur noch wenig in ihr älteres „Human-kapital“. Dies hat den Verlust der Beschäftigungsfähigkeit ab einem bestimmten Alter zur Folge und verstärkt die Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern, die unter diesen Bedingungen zwangsläufig gewisse Anforderungen nicht mehr erfüllen können. Bisher hat in der Personalentwicklung eine querschnittsorientierte Phaseneinteilung des beruflichen Werdegangs dominiert. Auf eine Phase der (Aus-)Bildung mit Schule, Lehre und Studium folgt die Phase der Arbeit, bevor es dann in die Verrentung mit Freizeit geht. Wird diese Betrachtungsweise durch eine Längsschnittperspektive ersetzt, stehen nicht mehr einzelne Lebensabschnitte, sondern die gesamte Berufslaufbahn des Einzelnen im Vordergrund. Das so genannte Karriere-„Dead-End“, das heute bei Arbeitnehmern zwischen 40 und 50 zu beobachten ist, ist hierbei zentraler Ansatzpunkt. Die gegenwärtigen Pfade der Karriereentwicklung in Unternehmen setzen voraus, dass eine Karriere bis etwa 45 „gemacht“ worden sein muss. Spätestens ab 50 stagniert die Entwicklung. Wenn man bedenkt, dass das Renteneintrittsalter bei 67 liegt, erwartet man von Arbeitnehmern in einer Phase von 17 Jahren bei praktisch keiner Möglichkeit sich beruflich zu verändern, motiviert weiterzuarbeiten. Dies ist absurd und verdeutlicht, dass die Motivation alternder Arbeitnehmer viel früher ansetzen muss. Die kontinuierliche Qualifikation bietet hier einen zentralen Ansatzpunkt. Vermehrte Möglichkeiten individueller Laufbahngestaltungen und Karrierewege müssen geschaffen werden, die ein Karriere „Dead-End“ mit Mitte 40 vermeiden. Laufbahnreflexionen in konstanten zeitlichen Abschnit-

ten, besonders für Mitarbeiter ab 45, ermöglichen eine Standortbestimmung, decken Anpassungsqualifikationsnotwendigkeiten auf und helfen bei der Wahrnehmung (potenzieller) beruflicher Veränderungswünsche.

■ **Erfolgsfaktor drei - Gesundheit:** Die geistige Fitness eines Menschen muss immer auch durch körperliche Fitness ergänzt werden. Das gilt für junge und alte Mitarbeiter gleichermaßen. Leistungsfähigkeit ist nicht nur Funktion von Kompetenz, sondern auch von Gesundheit. Die zentrale Zielsetzung ist hierbei der Abbau von Absentismus, Konflikt- und Stresssituationen und dem daraus resultierenden fehlerhaftem Verhalten. Die Kosten Nutzen Relation der Maßnahmen des Gesundheitsmanagement fällt dabei langfristig zugunsten des Unternehmens aus. Vorteile sind auf beiden Seiten fest zu machen: Die Mitarbeiter bleiben bis zum Renteneintrittsalter fit und die Unternehmen verfügen über geistig und körperlich leistungsfähige Mitarbeiter.

Die Erfolgsfaktoren Qualifikation, Gesundheit und Kultur stellen eine Grundlage dar, um im Umgang mit alternden Belegschaften langfristig Maßnahmen im Unternehmen zu etablieren, die die Einbeziehung und die effektive Nutzung der Arbeitnehmerressource der alternden Belegschaft gewährleisten. Diese Ressource wird eine der wenigen wachsenden und damit der von Unternehmen zwingend benötigten Ressourcen darstellen. Um die Ressource zukünftig für sich nutzen zu können, gilt es diese langfristige Perspektive einzunehmen. Die Veränderungen müssen heute begonnen werden. Qualifikation mit den einhergehenden Maßnahmen des lebenslangen Lernens setzen lange bevor der Verlust der Beschäftigungsfähigkeit oder der Renteneintritt eine Rolle spielen ein. Gesundheitsförderung macht kaum noch Sinn wenn lediglich noch die Symptome eines belastenden Arbeitslebens bekämpft werden können.

Nur Unternehmen, die neben den demographischen Entwicklungen auch die dahinter liegenden implizierten Mechanismen und Probleme erkennen und angehen, werden die notwendigen Maßnahmen durchsetzen können. Das, im übrigen, wäre auch ein Rezept gewesen, die derzeitige Krise zu vermeiden.