

Demografischer Wandel als Anforderung an Personalentwicklung und Führung in der Unternehmensorganisation

Der demografische Wandel stellt unsere Gesellschaft vor neue Anforderungen. Alterung, Schrumpfung und Migration bedeuten vor allem für Sozialsysteme, Kommunen und Unternehmen mittel- und langfristige Aufgaben der Organisation und Finanzierung.

Ein paar ausgewählte Fakten:

- Im Jahr 2005 gibt es erstmals mehr über 50jährige als unter 30jährige Erwerbspersonen in Deutschland.
- Die heutigen Kernbelegschaften werden vom „Mittelalter“ zwischen 35 und 40 Jahren gebildet, dessen Umfang schon 2010 stark zurückgehen wird.
- In Deutschland sind weniger als 40% der über 55jährigen erwerbstätig. Zum Vergleich: In Schweden sind dies fast 70%!

Die Abnahme des Erwerbspersonenpotenzials kann mit steigender Produktivität aufgefangen werden - das eigentliche Problem besteht in der Alterung der dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Personen. Die Situation in deutschen Unternehmen für die nächsten Jahrzehnte kann gut prognostiziert werden, es gibt Szenarien, welche die Altersverteilung zeigen. Man kann davon ausgehen, dass die heute 30-40jährigen noch mindestens 25 Jahre erwerbstätig sind und in ein paar Jahren wichtige Bestandteile der Belegschaften im Sinne von Leistungsträgerschaft bilden. Deshalb ist es wichtig, heute schon in die Beschäftigungsfähigkeit bzw. in die Qualifikation und die Gesundheit dieser Gruppe zu investieren.

Wer sich nicht darauf verlassen will, die knapper werdenden jungen Arbeitskräfte zu gewinnen, muss auf alternsgerechte Arbeit sowie permanente Qualifizierung setzen. Die Trendumkehr zur Frühverrentung hat eingesetzt, da das vorzeitige Ausscheiden aus der Erwerbsarbeit sonst die sozialen Sicherungssysteme aus den Fugen geraten lässt. Das Verbleiben am Arbeitsplatz bis 65 oder 67 kann allerdings nicht voraussetzungslos erfolgen, es muss organisiert werden – der rasante Wandel von technologischen Prozessen, Arbeitsinhalten und veränderter Arbeitsteilung erfordert die Abstimmung auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer:

- Kontinuierliche Weiterbildung, Personalentwicklung und Laufbahngestaltung, angepasste Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation, Gesundheitsförderung und Führung sichern Motivation und eine anhaltende Mitarbeiterbindung (Commitment) an das Unternehmen und die Tätigkeit.
- Vor allem Fortbildungen und Führung sollten auf diese neue „Zielgruppe“ ausgerichtet werden, um wirksam zu sein. Beteiligung, Wertschätzung und die Berücksichtigung von Verdiensten und Erfahrungen sind hier als wichtige Bestandteile zu praktizieren.

Die folgende Tabelle fasst Ursachen und Wirkungen von aktuellen Vorgängen im Umgang mit älteren Arbeitnehmer/innen zusammen:

Aktuelle Situation	Folgen
Man geht meist von „Abbau“ der Leistung/sfähigkeit bei Älteren aus	Ältere werden nicht ihrer Stärken und Erfahrungen gemäß eingesetzt
Strategie der Frühverrentung	Erfahrung und implizites Wissen gehen verloren
Fortbildungen werden vor allem für Jüngere angeboten	Qualifikationen der Älteren stagnieren oder veralten
Innovationen werden wesentlich von Jüngeren erwartet	Kompetenzen Älterer werden für Innovationen zu wenig genutzt
Festgelegte Merkmale bzw. Vorurteile von/über „alt“ und „jung“	Zu wenig Zusammenarbeit und Transfer von Wissen

Gleichzeitig ist eine Herangehensweise wichtig, die vorhandene Qualifikationen auch abfragt – die beste Personalentwicklung findet durch vielfältige, lernförderliche Arbeitsaufgaben statt, die Spielräume und Verantwortung enthalten. Dies setzt auch die Entwicklung von Organisationsstrukturen und Führungsarbeit voraus, die weniger über Kontrolle als über Ziele funktionieren.

Da das Defizitmodell des Alterns inzwischen als überholt gilt und doch nicht nur von romantischen Vorstellungen der reifen, allseits reflektierten Persönlichkeit ausgegangen werden soll, sind im folgenden *Möglichkeiten* des Umgangs mit alternden Belegschaften zusammengestellt. Diese Möglichkeiten können dann realisiert werden, wenn frühzeitig und regelmäßig in die Entwicklung der Qualifikation und Gesundheit investiert wird.

- **Die zeitliche Flexibilität älterer Arbeitnehmer** aufgrund nachlassender familiärer Verpflichtungen kann ein großer Vorteil für beide Seiten sein. Sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber können diese neuen Spielräume nutzen.
- **Eigenverantwortung und Entscheidungsspielräume** sind für gute Arbeitsleitungen nach wie vor wichtige Voraussetzungen. Vor allem bei älteren Arbeitnehmern werden sie als Vertrauensbeweis gesehen und erhalten die Motivation.
- **Erfahrung** spielt eine große Rolle bei der Expertise Älterer. Vor allem „implizite“ Erfahrungen, d. h. in der Praxis Gelerntes, das nicht in Handbüchern bzw. in der offiziellen Literatur beschrieben wird, trägt stark zu flüssigen Abläufen bei. Die Weitergabe dieser Erfahrungen kann mit der Methode des „Storytelling“ erfolgen: Besondere Ereignisse bzw. Erfahrungen werden mündlich in altersgemischten Gesprächsgruppen weitergegeben (moderierte monatliche Sitzungen ähnlich den Qualitätszirkeln). Dies empfiehlt sich besonders, wenn Wechsel und die Einarbeitung von Leistungsträgern anstehen.
- **Systematische Zusammenstellung gemischter Teams** in Abteilungen sorgt für die tägliche Möglichkeit des Austauschs. Hier müssen vor allem die Führungskräfte dar-

auf achten, dass kommuniziert wird und gegenseitige Anerkennung die Grundlage der Zusammenarbeit bildet.

- **Mitarbeitergespräche** gezielt für Qualifikationen und Gesundheit nutzen: Die mindestens jährlichen Gespräche sollten noch sorgfältiger auf Interessen und Bedürfnisse der Älteren eingehen, Perspektiven zum Thema machen und so passenden Einsatzort und adäquate Fortbildungen gezielt organisieren.
- **Gesundheitsförderung:** Nach vergleichenden Untersuchungen von BIBB/IAB 1985/86 und 1998/99 bestehen wesentliche Belastungen am Arbeitsplatz vor allem in Zeit- und Termindruck sowie sich ständig wiederholenden Tätigkeiten. Die stärkste Belastungszunahme ist bei Störungen und Unterbrechungen zu verzeichnen. Aktuelle Gesundheitsberichte zeigen, dass ältere Arbeitnehmer ein höheres Krankheits- und Erwerbsunfähigkeitsrisiko aufweisen. Sie sind seltener, aber länger arbeitsunfähig. Deswegen ist die Gruppe der ab 50jährigen für arbeitsgestalterische Präventionsangebote eine wichtige Klientel. Gleichzeitig wird mit prospektiver Gestaltung von gesunden Arbeitsabläufen die Erhaltung der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der heute noch Jüngeren gewährleistet.

Das Kompetenzzentrum für Fortbildung und Arbeitsgestaltung an der Universität Wuppertal bietet Analyse und Beratung (Qualifizierungen, Gesundheitsförderungsprojekte und Führungskräfte trainings) zur Vorbereitung und Optimierung der Arbeitsorganisation bei alternden Belegschaften an. Unsere Kooperation mit der BARMER – *die gesundexperten* - ermöglicht spezielle Leistungen wie Belastungsanalyse, Stressbewältigung für besondere Zielgruppen und Verhältnisprävention.