



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

prognos

Information

Studie

Erfahrung rechnet sich

Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen

Älterer
Erfolg

Management Summary	5
I. Einleitung – Unternehmen brauchen eine altersgerechte Personalpolitik	6
II. Warum wird noch zu wenig getan?	12
2.1 Hemmende Rahmenbedingungen für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer	14
2.2 Betriebswirtschaftliche Argumente fehlen bislang	16
2.3 Beitrag Älterer zum Unternehmenserfolg: Empirische Befunde der Studie	21
III. Leistungswandlungen im Lebens- und Erwerbsverlauf	24
3.1 Anforderungen an ältere Arbeitnehmer	26
3.2 Erhalt der Leistungsfähigkeit	31
IV. Instrumente einer alters- und altersgerechten Personalstrategie	35
4.1 Unternehmenskultur, Sensibilisierung und Führung	37
4.2 Präventive Gesundheitsförderung	40
4.3 Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung	44
4.4 Lebenslauforientierte Karriereplanung.....	46
4.5 Kontinuierliche Qualifizierung	48
4.6 Altersübergreifende Zusammenarbeit	50
V. Wie Erfahrung sich rechnen kann – Betriebswirtschaftliche Effekte einer altersgerechten Personalpolitik	54
5.1 Kosten Ältere wirklich mehr? Ein Vergleich	54
5.2 Kompetenzen nutzen, Erfolg generieren	58
5.2.1 Weiche Erfolgsfaktoren messen und steuern – Der Ansatz der Balanced Scorecard	58
5.2.2 Potenzialperspektive – Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen	64
5.2.3 Prozessperspektive – Mit Erfahrungswissen Prozesse optimieren	67
5.2.4 Kundenperspektive – Kundenzufriedenheit und Absatzerfolg durch Erfahrung.....	70
5.2.5 Finanzperspektive – Erfahrung rechnet sich.....	72
VI. Fazit	76
VII. Unternehmensportraits	78
VIII. Literatur	81

Abbildung 1: Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials nach Altersgruppen, 2004–2030	7
Abbildung 2: Erwerbsbeteiligung Älterer 2006 (nach Altersgruppen, in% der gleichaltrigen Bevölkerung)	8
Abbildung 3: Altersrentenzugänge 2005: Status vor dem Rentenbezug (in Prozent, alte und neue Bundesländer).....	9
Abbildung 4: Übersicht der beteiligten Unternehmen	11
Abbildung 5: Verbreitung altersngerechter Maßnahmen in Unternehmen (in %, Jahre 2002 und 2006)	13
Abbildung 6: Betriebswirtschaftliche Dimensionen altersngerechter Personalpolitik	17
Abbildung 7: Schematische Darstellung der Produktivität in Relation zum Alter	19
Abbildung 8: Wahrgenommene Betriebswirtschaftliche Effekte durch die Beschäftigung Älterer (Angaben von 11 Unternehmen).....	22
Abbildung 9: Schematische Darstellung der unterschiedlichen Leistungsfähigkeiten im Alter	25
Abbildung 10: Eigenschaften von Arbeitnehmern aus Sicht von Personalverantwortlichen – Jüngere und Ältere im Vergleich	27
Abbildung 11: Technomar: Anforderungs- und Kompetenzmatching älterer Mitarbeiter (Auszug aus der Gap-Analyse)	29
Abbildung 12: Das Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen	32
Abbildung 13: Asstel: Verteilung der Asstel-Teilnehmer nach Altersgruppen.....	34
Abbildung 14: Maßnahmen im Verlauf eines Erwerbslebens (Auswahl)	37
Abbildung 15: Zahl und Dauer von Erkrankungen in Abhängigkeit vom Alter.....	40
Abbildung 16: Verteilung von Arbeitsunfähigkeitstagen nach Krankheitsarten	41
Abbildung 17: Kreissparkasse Ludwigsburg: Ergebnis der Befragung der Teilnehmer des Mentoring-Programms	52
Abbildung 18: Die Spannweite der Kosten eines Personalbeschaffungsprozesses	55
Abbildung 19: Kosten und Nutzen des Gesundheitsförderungsprogramms der Phoenix Contact GmbH & Co.KG	57
Abbildung 20: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	59
Abbildung 21: METRO: Mit vier Schritten zu einem demografiebewussten Human-Resource-Management	60
Abbildung 22: Betriebswirtschaftliche Effekte und Good Practices im Überblick	62
Abbildung 23: Lufthansa Technik: Durchschnittsalter und durchschnittliches Dienstalter der Mitarbeiter in den verschiedenen Unternehmensbereichen	65
Abbildung 24: Fahrion: Ertragsvergleich über 15 Jahre Betriebszugehörigkeit	69
Abbildung 25: Budnikowsky: Altersstruktur von Mitarbeitern und Kunden im Vergleich	71
Abbildung 26: it-werke: Kosten im Personalbeschaffungsprozess	73
Abbildung 27: Der Erfolgstreiber „Erfahrungswissen“ im Ursache- Wirkungsgefüge einer BSC	74
Abbildung 28: Spezifische Stärken Älterer im Ursache-Wirkungs-Diagramm einer BSC....	75
Abbildung 29: Die BSC-Perspektiven aus der Sicht einer altersngerechten Personalpolitik	77

Verzeichnis der Unternehmensbeispiele

Technomar: Die Mischung macht's – Ältere und jüngere Beschäftigte ergänzen sich	28
ZIMK: Innovationskraft altersgemischter Teams	31
Asstel Versicherungsgruppe: Ausbildung ohne (Alters-)Grenzen	33
Ford-Werke: Mit einer ganzheitlichen Strategie Beschäftigungsfähigkeit erhalten	45
Segmüller (I): Von horizontalen Karrieren doppelt profitieren	47
BASF: Erfolgreich lebenslang lernen.....	49
Kreissparkasse Ludwigsburg: Institutionalisierte Wissenstransfer durch Mentoring	51
Phoenix Contact GmbH & Co. KG: Kosten-Nutzen-Analyse der betrieblichen Gesundheitsförderung	56
METRO Group Personalcontrolling mit einer demografischen Balanced Scorecard	60
Lufthansa Technik: Wertvolles Know-how langfristig nutzen.....	65
Segmüller (II): Mit älteren Mitarbeitern zum Branchenprimus	67
it-werke (I): Ein Hightech-Start-up braucht Erfahrung	68
Fahrion Engineering: Erfolg mit 50+	69
Budnikowsky: An den Kunden gespiegelte Mitarbeiterstruktur	71
it-werke (II): Kostengünstiges „Recruiting 50+“	73
Berliner Stadtreinigungsbetriebe: Mit altersgerechten Angeboten neue Motivation wecken	73

Die Unternehmen in Deutschland sind bislang nur unzureichend auf den demografischen Wandel und die Alterung der Belegschaften vorbereitet. Angesichts des Rückgangs des Erwerbspersonenpotenzials wird eine erheblich stärkere Einbindung von Arbeitskräften ab 55 Jahren – der einzigen Altersgruppe, die in den nächsten Jahrzehnten quantitativ stärker wird – notwendig. Gegenwärtig wird weder dieses Arbeitsmarktsegment noch das Potenzial älterer Mitarbeiter von den Unternehmen hinreichend genutzt.

Für die Wirtschaft besteht dringender Handlungsbedarf, alters- und altersgerechte Beschäftigungsbedingungen zu entwickeln und den Mitarbeitern anzubieten. Untersuchungen zum Weiterbildungsverhalten oder Befragungen von Personalverantwortlichen zeigen demgegenüber, dass die meisten Unternehmen von einer demografieorientierten Personalpolitik noch weit entfernt sind. Ein Grund für die nur langsam steigende Berücksichtigung älterer Arbeitskräfte in der betrieblichen Personalstrategie besteht neben fehlendem Handlungsdruck und ungünstigen Rahmenbedingungen in Vorbehalten hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit: Ältere Arbeitskräfte werden oft als Erfolgsrisiko für Unternehmen wahrgenommen – zu Unrecht, wie die vorliegende Studie zeigen kann.

Entgegen verbreiteter Vorbehalte können ältere Beschäftigte aufgrund spezifischer Stärken wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. In dieser Studie werden diese Stärken aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive systematisch dargelegt. Im Rahmen von betrieblichen Fallstudien aus 14 Unternehmen werden Beispiele vorgestellt, die die in der Praxis immer noch weitverbreitete Annahme widerlegen, ältere Arbeitnehmer seien generell weniger leistungsfähig, belastbar oder innovativ als ihre jüngeren Kollegen. Angelehnt an die Balanced-Scorecard-Systematik werden Effekte, wie ältere Arbeitskräfte zum Unternehmenserfolg beitragen, in sämtlichen für Unternehmen strategisch wichtigen Bereichen deutlich:

- ! Sie zeigen sich auf der Ebene der Beschäftigten z. B. durch die Bindung von Humankapital und Know-how oder durch höhere Weiterbildungsrenditen.
- ! Sie zeigen sich auf der Ebene der Unternehmensprozesse, bei denen Ältere u. a. zu Qualitätsverbesserungen, zur Vermeidung von Fehlern und zur Optimierung von Prozessen und Entwicklungszeiten beitragen.
- ! Mit Blick auf die Kunden ermöglicht eine ähnliche Altersmischung von Verkaufspersonal und Käufern eine adäquate Ansprache und Beratung; bei Kontakten mit Geschäftskunden bildet die Seniorität oftmals die Basis für Erfolge bei Akquisition und Vertrieb.
- ! Die betriebswirtschaftliche Bedeutung der genannten Effekte bildet sich schließlich, wie mehrere Fallstudien zeigen können, auf der finanziellen Ebene durch Verbesserungen der Umsatz-, Kosten- und Ertragssituation ab. Zudem können durch den Einsatz älterer Mitarbeiter Fluktuations- und Recruiting-Kosten gesenkt werden.

Die Ergebnisse der Studie zeigen damit, dass eine demografiebewusste Personalpolitik und die stärkere Nutzung der Potenziale älterer Arbeitskräfte, die in wenigen Jahren ohnehin alternativlos sein wird, bereits heute betriebswirtschaftlich sinnvoll sind.

I.

Einleitung – Unternehmen brauchen eine altersgerechte Personalpolitik

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

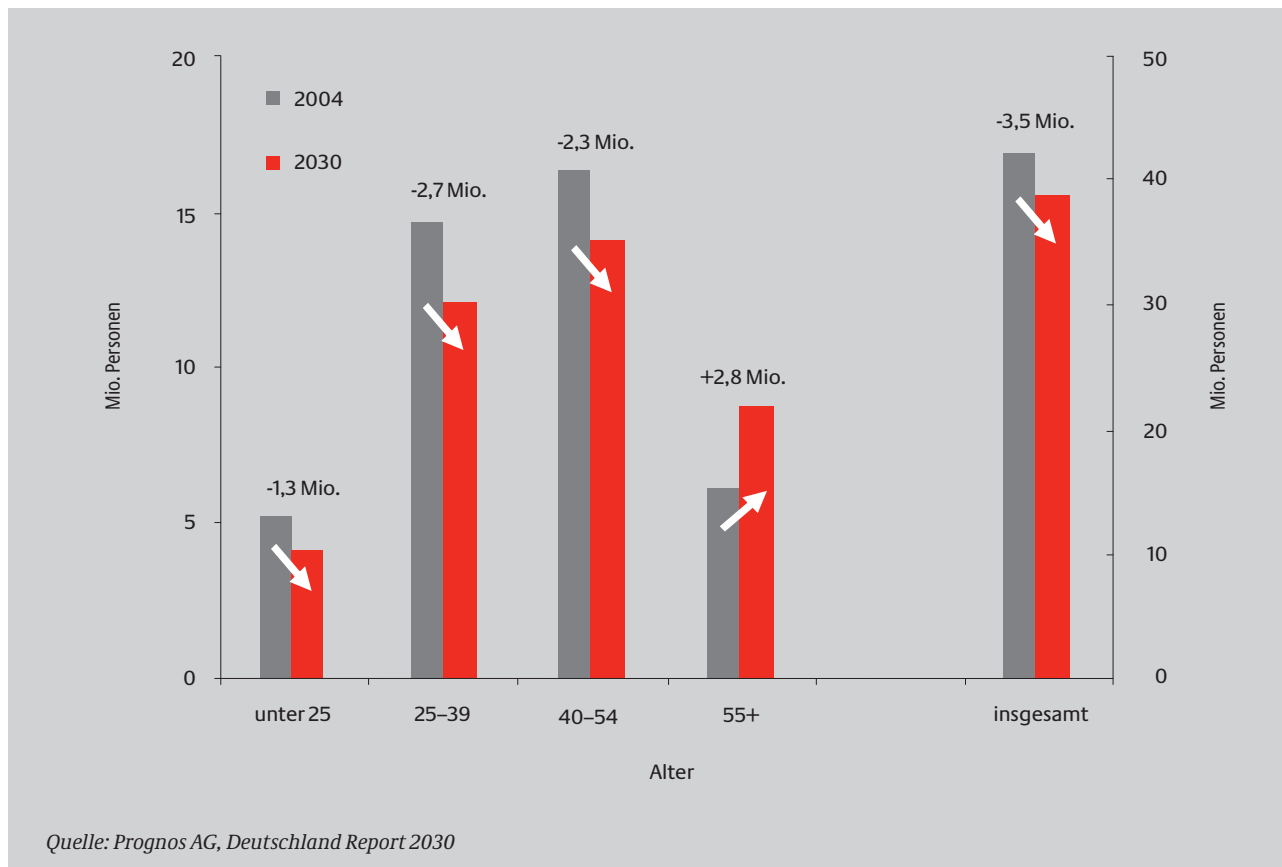
Der demografische Wandel wird in den nächsten Jahren zu einer der zentralen Herausforderungen für Unternehmen in Deutschland. Als Folge des starken Geburtenrückgangs seit den 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts wird die Zahl junger Arbeitskräfte und auch das Erwerbspersonenpotenzial insgesamt deutlich zurückgehen. Zusammen mit der Notwendigkeit einer längeren Lebensarbeitszeit wird dies in den kommenden Jahren zu einer massiven Veränderung der Altersstruktur der Belegschaften führen.

Die betriebliche Personalpolitik steht vor der Herausforderung, den demografischen Wandel in ihren Belegschaften so zu gestalten, dass die Produktivität und Innovationskraft der Unternehmen gewahrt bleibt: Notwendig ist ein Paradigmenwechsel in der Personalpolitik hin zu einer alters- und altersgerechten Personalpolitik.

Bereits heute sind einzelne Branchen und Regionen in Deutschland vom Fachkräftemangel betroffen, der sich in Zukunft verschärfen wird. Unternehmen werden künftig ihren Bedarf an gut qualifizierten Arbeitskräften nur noch decken können, wenn es ihnen weit mehr als heute gelingt, Beschäftigte über 55 Jahren produktiv einzusetzen.

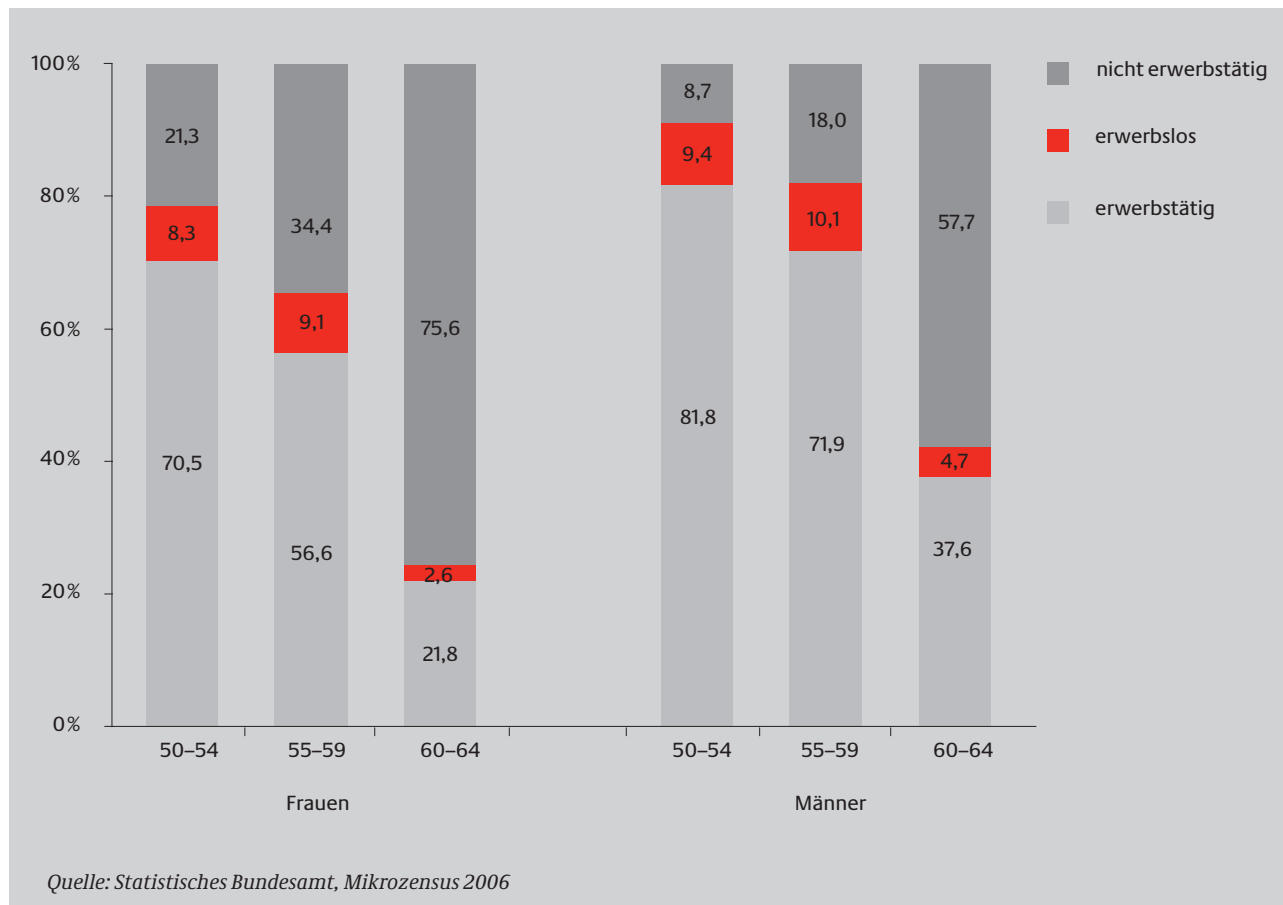
Das Ausmaß der demografischen Veränderungen bei Arbeitskräften ist bereits heute mit hoher Genauigkeit prognostizierbar: Bis zum Jahr 2030 wird sich das Erwerbspersonenpotenzial von gegenwärtig knapp 44 Millionen Personen im erwerbsfähigen Alter, die arbeiten, Arbeit suchen oder der sogenannten „Stillen Reserve“ zuzuordnen sind (d. h. unter geeigneten Bedingungen eine Arbeit aufnehmen könnten), um 3,5 Millionen verringern. Der **Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials** betrifft dabei ausschließlich die Altersgruppen unter 55 Jahren: Hier ist insgesamt ein Rückgang von 6,3 Millionen zu erwarten. Ohne die Gruppe der über 54-Jährigen, die im gleichen Zeitraum um 2,8 Millionen wächst, würde der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials deutlich stärker ausfallen. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass es künftig deutlich schwieriger wird, junge Arbeitskräfte zu rekrutieren. Dagegen wird die Gruppe der über 55-Jährigen künftig einen wesentlichen Teil der Belegschaften bilden, von deren produktivem Einsatz der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen maßgeblich abhängen wird.

Abbildung 1: Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials nach Altersgruppen, 2004–2030



Die privaten und öffentlichen Arbeitgeber in Deutschland sind jedoch nur unzureichend auf die Alterung ihrer Belegschaften vorbereitet. Die Erwerbstätigenquoten sinken jenseits eines Alters von 55 Jahren rapide ab, wie die auf Mikrozensus-Daten aus dem Jahr 2006 basierende Abbildung 2 zeigt. Während noch knapp 82% der Männer zwischen 50 und 54 Jahren einer Erwerbstätigkeit nachgehen, sinkt die Quote bei den 55- bis 59-Jährigen auf 72% und bei den 60- bis 65-Jährigen weiter auf 38%. Bei den Frauen zeigt sich diese Entwicklung – ohnehin ausgehend von einem niedrigeren Beschäftigungsniveau – in noch stärkerem Maße: Hier sinken die Erwerbstätigenanteile von 71% bei den 50- bis 54-Jährigen auf 57% bei den 55- bis 59-Jährigen. Von den Frauen im Alter von 60 bis 64 Jahren gehen lediglich noch 22% einer Erwerbstätigkeit nach.

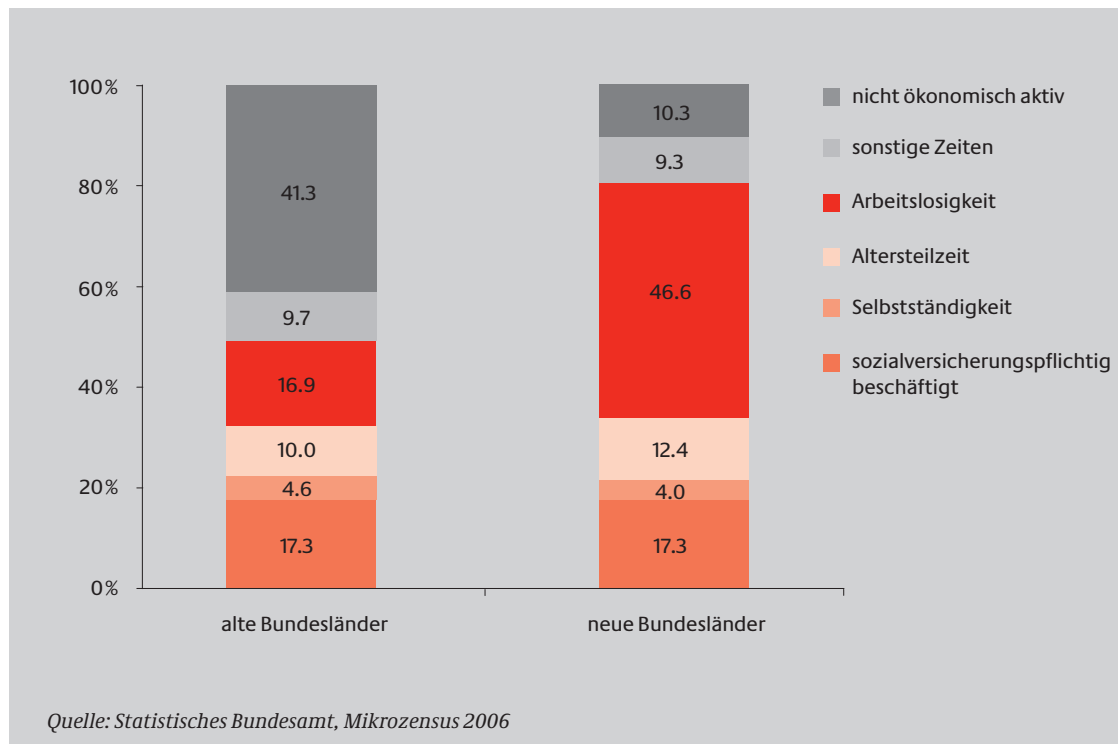
Abbildung 2: Erwerbsbeteiligung Älterer 2006 (nach Altersgruppen, in% der gleichaltrigen Bevölkerung)



Entsprechend der mit zunehmendem Alter stark abnehmenden Erwerbstätigkeit stellt das Modell „**Arbeiten bis zur Rente**“ eine deutliche Ausnahme dar. Nach der Statistik über die Altersrentenzugänge der Deutschen Rentenversicherung Bund waren 2005 sowohl in den alten wie in den neuen Bundesländern weniger als ein Viertel der Rentenanwärter bis zum Rentenbezug selbstständig oder sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Weitere 5% bzw. 4% in den alten und neuen Bundesländern befinden sich vor der Rente in Altersteilzeit, die – wie die Praxis zeigt¹ – überwiegend als Blockmodell, d. h. mit einer Arbeits- und einer Freiphase, in Anspruch genommen wird. Gleichzeitig treten 17% der Rentenanwärter in den alten Bundesländern und 47% in den neuen Bundesländern ihre Rente aus der Arbeitslosigkeit heraus an.

¹ Lindecke, Ch./Voss-Dahm, D./Lehndorff, S. (2007): Altersteilzeit. Erfahrungen und Diskussionen in Deutschland und anderen EU-Ländern. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 142, S. 33f.

**Abbildung 3: Altersrentenzugänge 2005: Status vor dem Rentenbezug
(in Prozent, alte und neue Bundesländer)**



Ein vergleichender Blick ins Ausland zeigt, dass die Erwerbstätigkeit Älterer keineswegs zwangsläufig drastisch zurückgehen muss. Zwar liegt die Beschäftigungsquote 55- bis 64-Jähriger in Deutschland mit 51,5% über dem Durchschnittswert der Europäischen Union von 44,7%. Ländern wie Schweden (70%), Norwegen (69%), Dänemark (59%) oder Großbritannien (57%) gelingt es dennoch weitaus besser, das Potenzial älterer Arbeitskräfte zu nutzen.

In Deutschland ist, wie die Analyse gezeigt hat, gerade die Altersgruppe zwischen 55 und 64, die als einzige in den kommenden Jahrzehnten nennenswerte Zuwächse verzeichnen wird, höchst unzureichend in das Arbeitsleben eingebunden. Statt einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit der Alterung von Belegschaften und einem entsprechenden Erfahrungszuwachs in der Personalpolitik stellen ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Ausnahme dar und stehen in aller Regel nicht im Blickfeld der Personalstrategie. Nach wie vor setzen Unternehmen beispielsweise bei der Stellenbesetzung und Weiterbildung auf jüngeren Nachwuchs, denn vielfach wird jung mit leistungsfähig gleichgesetzt. Zudem traf der Personalabbau vieler Unternehmen im Rahmen von Frühverrentungen und Altersteilzeitregelungen ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonderer Weise. Die Frage, wie der produktive Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bis ins Renteneintrittsalter hinein gewährleistet werden kann, stellte sich für die Wirtschaft lange Zeit faktisch überhaupt nicht mehr.

Es ist dabei keineswegs so, dass ältere Beschäftigte zwangsläufig über eine geringere Leistungs- und Innovationsfähigkeit verfügen. Vielmehr zeigen seit gut 15 Jahren zahlreiche Studien, dass bei Älteren eine größere Streuung der Leistungsfähigkeit, aber keineswegs ein genereller Rückgang zu beobachten ist. Es kommt darauf an, Ältere gemäß ihrer – oft individuellen – spezifischen Kompetenzen einzusetzen und die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Ein typisches Problem für den dauerhaften und produktiven Einsatz Älterer stellen häufig unhinterfragte Tätigkeits- und Aufgabenzuschnitte dar, die im Laufe des Berufslebens zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Über- oder Unterforderung, zu Burn-out-Symptomen oder zum Verlust der Lernfähigkeit führen können.²

Die Alterung der Belegschaften muss, eine entsprechende Personalpolitik vorausgesetzt, daher keineswegs eine Bedrohung für die wirtschaftliche Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland darstellen. Ältere Beschäftigte verfügen über typische Stärken, wie Erfahrung, Qualitätsbewusstsein oder Systemdenken, die, sofern sie gefördert, erhalten und systematisch genutzt werden, wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen können. Die vorliegende Studie will über die bereits vielfach dokumentierten Stärken älterer Arbeitskräfte hinaus diese Beiträge zum Unternehmenserfolg systematisch und detailliert darstellen, um damit Vorbehalte gegenüber älteren Arbeitnehmern abzubauen und für ein neues, objektiveres Bild vom Alter zu werben.

Eine **alterns- und altersgerechte Personalpolitik** wird im Zuge des demografischen Wandels mehr und mehr zu einer Voraussetzung für die erfolgreiche Wirtschaftstätigkeit von Unternehmen werden. Aber auch bereits heute profitieren zahlreiche Unternehmen von berufsbegleitenden Maßnahmen und vom altersgerechten Einsatz ihrer älteren Beschäftigten. Investitionen in eine demografiegerechte Personalpolitik zahlen sich vielfach schon jetzt betriebswirtschaftlich aus.

Bisherige empirische Untersuchungen zu dieser Frage liefern uneinheitliche Ergebnisse. Ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität oder Alter und beruflicher Leistungsfähigkeit konnte bislang nicht nachgewiesen werden (vgl. Kap 2.2). Die Vielfalt beruflicher Anforderungen, die persönliche Disposition jedes Mitarbeiters und nicht zuletzt das Fehlen altersgerechter Personalpolitik verwehren eine einfache überbetriebliche Messung.

Die vorliegende Studie verfolgt daher zwei Wege, um die betriebswirtschaftlichen Effekte der Beschäftigung Älterer zu analysieren:

1. Im Rahmen von **Fallstudien** in vierzehn Unternehmen verschiedener Branchen und unterschiedlicher Größe (vgl. Abbildung 4) werden konkrete Beispiele des Erfolgsbeitrags Älterer im betrieblichen Kontext recherchiert. Durch diese Vielfalt kann der Nutzen altersspezifischer Kompetenzen in Abhängigkeit von Positionen, Qualifikationsniveaus, Branchen oder Tätigkeitsbereichen differenziert betrachtet werden. Viele der Unternehmensbeispiele belegen schließlich anhand betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, wie sich der Einsatz älterer Arbeitskräfte auch finanziell für Unternehmen rechnen kann.

2 Vgl. Wolff, H./Spieß, K./Mohr, H. (2001): Arbeit, Altern, Innovation. Universum, Wiesbaden.

Abbildung 4: Übersicht der beteiligten Unternehmen

Unternehmen	Standort	Tätigkeitsfeld	Anzahl Mitarbeiter	Durchschnittsalter
it-werke	Lahr	IT-Dienstleister/ Sicherheit	18	40,8
Technomar GmbH & Co. KG	Bremen	Schlosserei/Metall- bau	43	49,8
Fahrion Engineering GmbH & Co. KG	Kornwestheim	Ingenieurdienst- leistungen	102	45,4
ZIMK GmbH	Zehdenick	Präzisionsteile aus Kunststoff und Metall	191	46,7
Asstel Versicherungsgruppe	Köln	Versicherung	300	33,3
Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG	Hamburg	Drogeriemärkte	1.444	39,2
Kreissparkasse Ludwigsburg	Ludwigsburg	Finanzdienstleister	1.737	38,3
Hans Segmüller Polsterfabrik GmbH & Co. KG	Friedberg	Möbelhandel und Polsterfabrik	4.020	39,1
Berliner Stadtreinigungsbetriebe	Berlin	Entsorgungsdienst- leister	5.413	45,8
Phoenix Contact GmbH & Co. KG	Blomberg	Industrieelektronik	9.300	39,5
Lufthansa Technik AG	Hamburg	Luftverkehr	11.781	42,3
Ford-Werke GmbH	Köln und Saarlouis	Automobilindustrie	23.347	43,3
BASF AG	Ludwigshafen	Chemieindustrie	31.829	42,3
METRO Group	Düsseldorf	Groß- und Einzel- handel	136.162	40,0

2. Zum anderen bietet sich mit dem **Balanced-Scorecard-Ansatz (BSC)** ein geeignetes betriebswirtschaftliches Instrument, mit dem der Beitrag älterer Beschäftigter zum Unternehmenserfolg systematisch und branchenindividuell analysiert und transparent gemacht werden kann. Die in vielen Unternehmen verbreitete BSC ist eine Methode zum strategischen Management von Unternehmen, mit der u. a. der Beitrag „weicher“ Faktoren zum Unternehmenserfolg berücksichtigt werden kann. Innerhalb des BSC-Systems von Unternehmen ergibt sich eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten, bei denen die Potenziale Älterer deutlich werden. Beispielsweise können so spezifische Kompetenzen älterer Beschäftigter differenziert auf Teilaspekte, z. B. im Bereich der Kundenbeziehungen oder der Prozesseffizienz, gezeigt werden.

Kapitel 2 der Studie widmet sich zunächst der Frage, weshalb das Potenzial älterer Arbeitskräfte bis in die Gegenwart höchst unzureichend genutzt wird. Abschließend werden die Ergebnisse der Fallstudien kurz zusammengefasst dargestellt. Kapitel 3 befasst sich mit dem Forschungsstand zu spezifischen Kompetenzen und Defiziten älterer Arbeitskräfte, gleicht diese mit betrieblichen Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab und führt die Voraussetzungen für den nachhaltig produktiven Einsatz von Beschäftigten über ihre Berufsbiografie hinweg aus. In Kapitel 4 werden konkrete praxiserprobte Maßnahmen einer alters- und alternsgerechten Personalpolitik vorgestellt. In Kapitel 5 wird schließlich auf Grundlage des Balanced-Scorecard-Ansatzes systematisch gezeigt, wie spezifische Kompetenzen älterer Arbeitskräfte zum Unternehmenserfolg beitragen. Über den gesamten Berichtstext hinweg illustrieren die Fallstudien aus den 14 Unternehmen die Argumentation.

II.

Warum wird noch zu wenig getan?

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Um dem absehbaren Fachkräftemangel zu begegnen, muss Deutschland sämtliche bislang ungenutzten Potenziale seiner Bevölkerung ausschöpfen. Dies betrifft neben der Erhöhung der Frauenerwerbstätigkeit durch die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem die bessere Einbindung älterer Arbeitskräfte. Gefordert sind hier gleichermaßen die Politik, die geeignete Rahmenbedingungen für die Beschäftigung von Müttern und Vätern sowie von Älteren setzen muss, wie auch die Arbeitgeber, die eine familien- und altersorientierte Personalstrategie verfolgen müssen.

Viele Unternehmen haben die Herausforderung „Demografischer Wandel“ bereits angenommen und Maßnahmen und Konzepte für eine demografiebewusste Personalpolitik entwickelt und umgesetzt. Dies wird nicht zuletzt durch die in dieser Studie aufgeführten Fallbeispiele deutlich. Dennoch zeigen Untersuchungen des Weiterbildungsverhaltens oder Befragungen von Personalverantwortlichen, dass die meisten Unternehmen von einer demografieorientierten Personalpolitik noch weit entfernt sind.

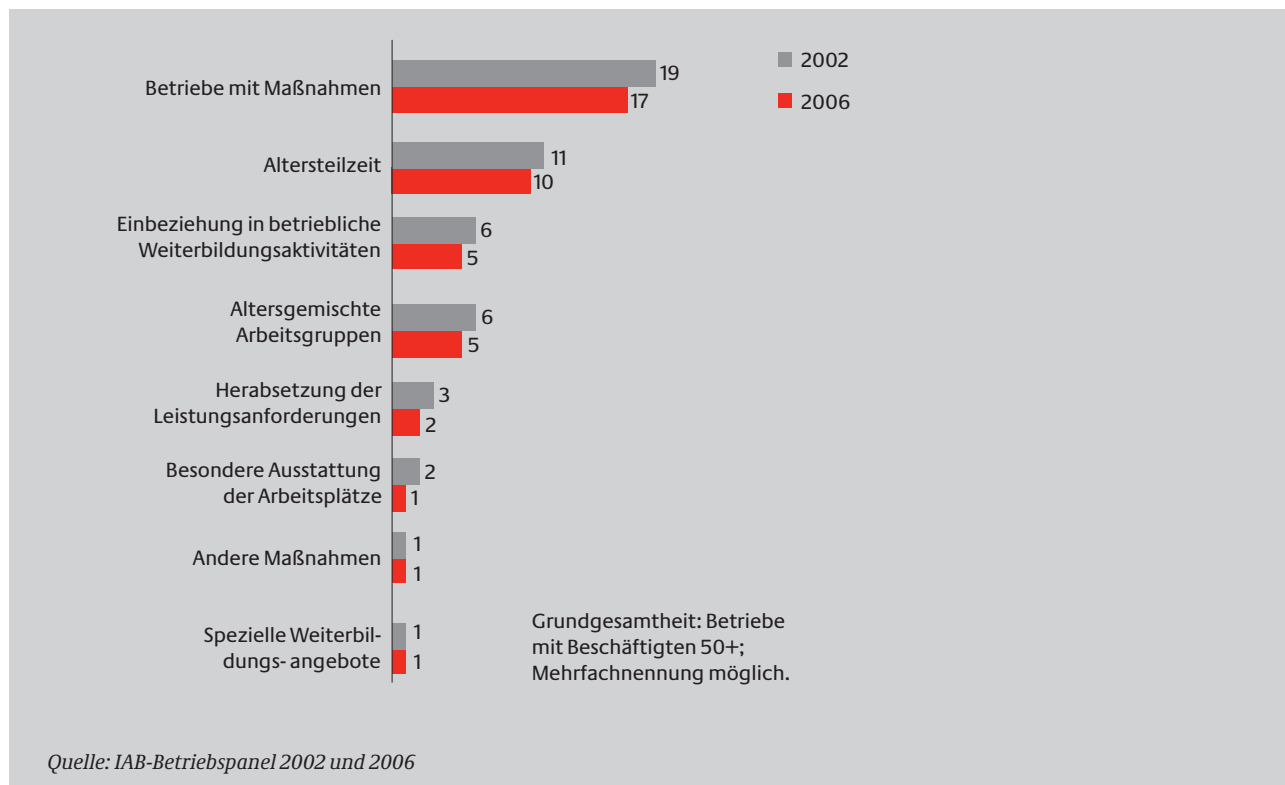
In einer europaweiten Befragung von mehr als 1.300 Personalverantwortlichen wird die Bewältigung des demografischen Wandels als **eine der fünf wichtigsten Zukunftsaufgaben** für das Personalmanagement genannt, aber zugleich auch als eine der Aufgaben identifiziert, auf die die Unternehmen noch am wenigsten vorbereitet sind.³ Auch die Personal- und Managementberatung Kienbaum stellt mit einer vergleichbaren Untersuchung in Deutschland eine „Differenz zwischen der öffentlichen Diskussion und der Realität in deutschen Unternehmen“ fest: Während die Priorität von Demografie-Instrumenten überwiegend hoch bewertet wird, sind konkrete Maßnahmen in den befragten Unternehmen nur zu durchschnittlich 50% bereits umgesetzt oder kurzfristig geplant.⁴ Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2006 unterstreichen diese Feststellung: Von 2002 auf 2006 ist der Anteil der Betriebe (mit Mitarbeitern über 50 Jahren), die überhaupt gezielte Maßnahmen für Ältere anbieten, von 19% auf 17% gesunken. Gravierend dabei ist ferner, dass die Mehrzahl dieser Betriebe Altersteilzeit – also in der Regel das frühere Ausscheiden aus dem Arbeitsleben – als Maßnahme nennt. Lediglich 5% beziehen ältere Arbeitnehmer in ihre Weiterbildungsaktivitäten ein, und auch diese Zahl ist gegenüber 2002 (6%) nochmals leicht gesunken.⁵

3 Boston Consulting Group (BCG)/European Association for Personnel Management (EAPM) (2007): The Future of HR in Europe. (Befragung von 1.355 Personalverantwortlichen aus 27 Ländern zu 17 Zukunftsthemen.)

4 Kienbaum Management Consultants GmbH (2008): Work-Life Balance im Kontext des demografischen Wandels. Berlin. Spezifische Instrumente einer altersgerechten Personalpolitik wie Employability-Programme, Lebenslanges Lernen oder gezielte Weiterbildung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden nur in 30% der befragten Unternehmen bereits umgesetzt.

5 Vgl. Bellmann, L./Kistler, E./Wahse, J. (2007): Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen, IAB Kurzbereich, Nr. 21 vom 11.10.2007.

Abbildung 5: Verbreitung altersgerechter Maßnahmen in Unternehmen (in%, Jahre 2002 und 2006)



Die **auffallende Diskrepanz** zwischen wahrgenommenem Handlungsbedarf und faktischer personalpolitischer Stagnation muss als Nachwirkung seit Jahrzehnten gepflegter Gewohnheiten, Praktiken und Überzeugungen betrachtet werden. Ältere Arbeitskräfte gelten oft noch immer als weniger produktiv, der Nachweis praxisnaher und betriebswirtschaftlicher Argumente für ihre Beschäftigung fehlt bislang. Zudem war es bis in die jüngste Vergangenheit hinein angesichts eines ausreichenden Arbeitskräfteangebots für Unternehmen nicht notwendig, auf ältere Arbeitnehmer zurückzugreifen. Im Gegenteil: Durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen wurde ein durch Produktivitätssteigerungen notwendiger Abbau von Belegschaften über die Entlassungen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begünstigt und entsprach durchaus betriebswirtschaftlicher Rationalität, wie im nächsten Kapitel ausgeführt wird. Entsprechend waren auch Investitionen in die langfristige Beschäftigungsfähigkeit alternder Arbeitskräfte aus betrieblicher Sicht nicht notwendig. Arbeitgeber, die sich der Herausforderung alternder Belegschaften stellen, müssen nun personalpolitisches Neuland betreten, wobei häufig Erfahrungen und entsprechendes Personalmanagement-Know-how fehlen.

2.1 Hemmende Rahmenbedingungen für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

Die gegenwärtig geringe Beschäftigungsquote Älterer ist keineswegs in erster Linie eine Folge altersspezifischer Defizite oder auf eine fehlende alterns- und altersgerechte Personalpolitik zurückzuführen. Vielmehr sind die vielfältigen Anreize und Möglichkeiten für Arbeitgeber wie für Arbeitnehmer zum frühzeitigen Berufsausstieg als Ursache zu sehen. Für Aussagen zu den betriebswirtschaftlichen Aspekten der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte müssen notwendigerweise auch diese Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

Durch das **Altersteilzeitgesetz** (AltTZG) soll älteren Arbeitnehmern ein gleitender Übergang vom Erwerbsleben in die Altersrente ermöglicht werden. Die Bundesagentur für Arbeit fördert durch Leistungen nach diesem Gesetz die Teilzeitarbeit älterer Arbeitnehmer, die ihre Arbeitszeit ab Vollendung des 55. Lebensjahres vermindern und damit die Einstellung eines sonst arbeitslosen Arbeitnehmers ermöglichen.⁶ In der Praxis zeigt sich aber, dass weit überwiegend das Blockmodell als Mittel zum frühzeitigen Ausstieg und zur Frühverrentung gewählt wird.⁷

Mit der Kombination von Möglichkeiten der Frühverrentung, der maximalen Anspruchsdauer auf Arbeitslosengeld und geblockter Altersteilzeit bieten sich den Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, weitgehend konfliktfrei und kostengünstig älteres Personal freizusetzen. Auf der anderen Seite konnte es sich die Wirtschaft bei vorhandenem Arbeitskräfteangebot bislang leisten, sich bei der Personalakquisition auf jüngere Arbeitskräfte zu konzentrieren und deren aktuelles Fachwissen und ihre physische Leistungsfähigkeit zu nutzen. Vor dem Hintergrund einer durch Produktivitätssteigerungen und Kostendruck bedingten massiven Personalreduktion in zahlreichen Branchen entsprach der Abbau älterer Belegschaftsteile daher zumindest in kurzfristiger Perspektive durchaus betriebswirtschaftlicher Rationalität.

Die Möglichkeiten, zu günstigen Konditionen frühzeitig aus dem Erwerbsleben auszuschcheiden, führten auch bei den Arbeitnehmern zu einer hohen Austritts- und Frühverrentungsbereitschaft. Ohnehin scheint der Wunsch nach einem vorzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben weitverbreitet zu sein. So ergab eine Umfrage in Betrieben aus Nordrhein-Westfalen im Jahr 2005, dass 74% der Befragten einen Ruhestand vor dem gesetzlichen Rentenalter von 65 Jahren präferieren. Von den Befragten, die ihren Renteneintritt bereits geplant hatten, entschied sich der größte Teil, durch Altersteilzeit in Blockform vor dem Erreichen des Rentenalters von 65 Jahren faktisch in den Ruhestand zu gehen.⁸

6 Altersteilzeitgesetz, BGBII 1996, 1078, in der Fassung vom 31.10.2006.

7 Vgl. Lindecke, Ch./Voss-Dahm, D./Lehndorff, S (2007). Altersteilzeit. Erfahrungen und Diskussionen in Deutschland und anderen EU-Ländern. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 142, S. 33f.

8 Rothkirch und Partner/Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)/Zentrum für Innovation und Technik GmbH (ZENIT) (2005): Einstellungen älterer Arbeitnehmer zum Renteneintritt. Eine empirische Untersuchung. (URL: www.arbeitsmarkt.nrw.de/aktuelles/material/aelttere-arbeitnehmer-gesamtbericht.pdf). Es sei darauf hingewiesen, dass in anderen Befragungen der Wunsch zum vorzeitigen Ruhestand deutlich geringer ausfällt. (Vgl. Prager, J./Schleiter, A. (2006): Älter werden – aktiv bleiben?! Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen in Deutschland. Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. URL: www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/CBP_Umfrage_03.pdf).

Die Beschäftigtengruppe 55+ spielte folglich in Bezug auf Personalentwicklung und Beschäftigungsfähigkeit in der Personalpolitik keine Rolle mehr, es setzte eine breite Entwöhnung von den Älteren ein und auch die älteren Arbeitnehmer selbst sahen mit Blick auf die Frühverrentungsoptionen keinen Grund, für sich selbst Maßnahmen einzufordern oder aktiv zu ergreifen. Diese rationalen Konsequenzen für das Personalmanagement sind ein Grund, warum eine demografiefeste Personalpolitik heute nur selten anzutreffen ist.

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

In den letzten Jahren hat eine arbeits- und sozialpolitische Nachsteuerung stattgefunden, um die Frühverrentungs- und Altersteilzeitregelungen – die nicht nur die Kosten für Personalabbau sozialisieren und zulasten der gesetzlichen Rentenversicherung gehen, sondern zukünftig auch die Fachkräfteproblematik verschärfen würden – einzuschränken. Bei der Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeit wurden bereits ab 1997 die Altersgrenzen angehoben bzw. Rentenabschläge eingeführt. Mit dem Altersgrenzenanpassungsgesetz, das am 1.1.2008 in Kraft trat, wird die **Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung** schrittweise auf 67 Jahre angehoben. Die Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters für alle ab 1947 Geborenen wird ab 2012 beginnen und bis 2029 auf 67 Jahre angehoben werden. Gleichzeitig werden ab 2012 auch die Möglichkeiten einer vorgezogenen Altersrente mit Abschlägen weitgehend abgeschafft. Mit diesen Maßnahmen soll in einem ausgewogenen Verhältnis zwischen den Generationen die finanzielle Grundlage und die Leistungsfähigkeit der gesetzlichen Rentenversicherung sichergestellt und eine höhere Erwerbsbeteiligung älterer Menschen gefördert werden. Mit dem gleichen Ziel wurde außerdem eine Senkung der **Bezugszeiten des Arbeitslosengeldes I (ALG I)** beschlossen, d. h. vorzeitig ausgeschiedene Arbeitnehmer profitieren vergleichsweise kürzer von den höheren Sätzen, bevor sie ALG II bekommen. Ferner läuft nach gegenwärtiger Gesetzeslage auch die Förderung von Altersteilzeitarbeitsverhältnissen, die nach dem 31.12.2009 beginnen, aus.

Als Effekt der gesetzlichen Neuregelungen ist zu erwarten, dass sich künftig Arbeitnehmer weitaus seltener vor Erreichen des gesetzlichen Rentenalters aus dem Erwerbsleben zurückziehen. Damit erhöht sich auch von dieser Seite der Druck auf Unternehmen, sich auf älter werdende Belegschaften einzustellen und den Wert einer demografiebewussten Personalpolitik zu erkennen.

2.2 Betriebswirtschaftliche Argumente fehlen bislang

Den entscheidenden Aspekt, der sich hemmend auf die Förderung älterer Arbeitskräfte auswirkt, bildet die nach wie vor präsente Vorstellung einer mit dem Alter abnehmenden Leistungsfähigkeit. Diese ursprünglich mit Blick allein auf die körperliche Leistungsfähigkeit entstandene Vorstellung von einem mit dem kalendarischen Alter verbundenen „quasi gesetzmäßigem Abbau der physischen und psychischen Kräfte“⁹ führte dazu, dass ältere Arbeitnehmer als schwer vermittelbare Problemgruppe wahrgenommen und als „Hemmnis einer innovativen, zukunftstechnologieorientierten und effizienten Produktion“¹⁰ betrachtet werden. Zudem ist die Ansicht verbreitet, dass ältere Arbeitnehmer per se zu höheren Personalkosten führen.

Dass diese Zuschreibungen trotz gegenteiliger wissenschaftlicher Erkenntnisse und trotz der üblichen Besetzung gerade höherer und verantwortungsvoller Positionen mit älteren Mitarbeitern¹¹ weiterhin wirken, ist auf die jahrzehntelange Einstellungs- und Ausgliederungspraxis der Unternehmen zurückzuführen. Gerade durch die geringe Präsenz älterer Arbeitskräfte in Unternehmen scheinen diese pauschalen Zuschreibungsmuster in der Alltagswahrnehmung bestätigt zu werden.

Um Unternehmen von den Chancen einer demografiegerechten Personalpolitik zu überzeugen und zur Einleitung entsprechender Maßnahmen zu bewegen, erscheint es daher notwendig, Leistungsfähigkeit und Kompetenzen älterer Arbeitskräfte und deren Beitrag zum betriebswirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen praxisnah nachzuweisen. Es muss stärker herausgearbeitet werden,

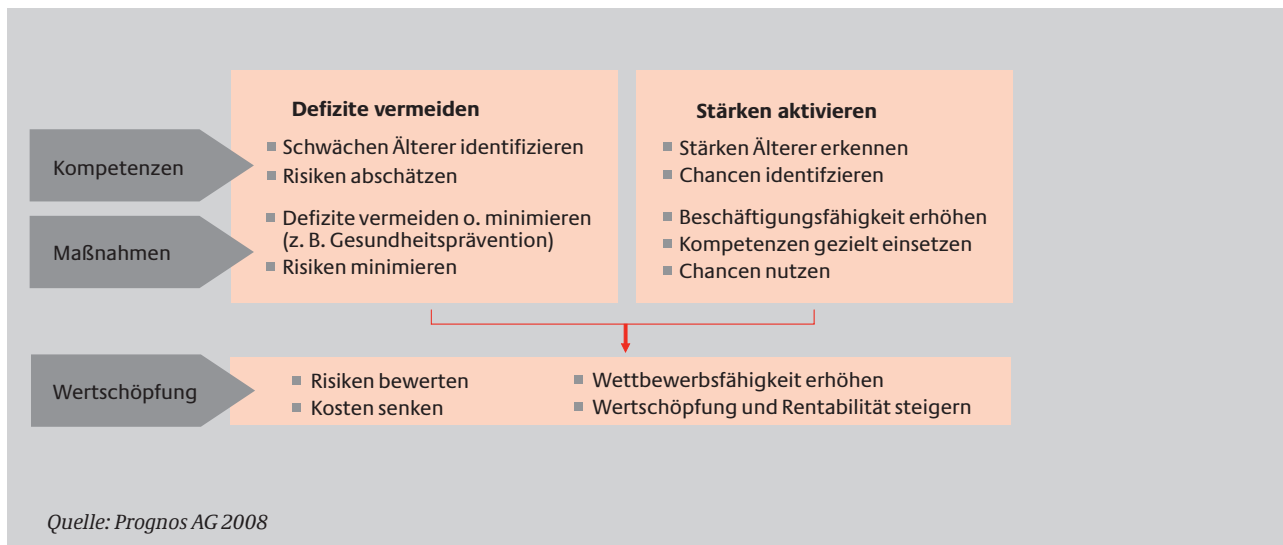
- | welchen Erfolgsrisiken sich ein Unternehmen aussetzt, wenn es nicht auf die Alterung seiner Beschäftigten reagiert,
- | welchen Beitrag Ältere zum Unternehmenserfolg leisten
- | und schließlich, ob und wenn ja, welche potenziellen Wettbewerbsvorteile realisiert werden können, wenn die Stärken älterer Arbeitnehmer gezielt gefördert werden.

⁹ Vgl. Naegele, G. (2004): Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. 2. Auflage, MaroVerlag, Augsburg, S. 353.

¹⁰ Vgl. Wachtler, G./Franzke, H./Balcke, J. (1997): Die Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaften. Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn, S. 11.

¹¹ Ebd.

Abbildung 6: Betriebswirtschaftliche Dimensionen altersgerechter Personalpolitik



Nach wie vor ist die Ansicht weitverbreitet, dass Ältere die Produktivität eines Unternehmens eher bremsen als signifikant zur Wertschöpfung beizutragen. Während vermiedene Kosten, bspw. in Form rückläufiger Krankheitstage durch erfolgreiche Gesundheitsprävention, noch relativ einfach quantifiziert werden können – nicht zuletzt ein Grund, warum die Vorteilhaftigkeit von Gesundheitsprävention kaum noch infrage gestellt wird –, ist es deutlich schwieriger, den Nutzen zu bewerten, der durch eine gezielte Förderung der Stärken Älterer realisiert werden kann.

Der betriebswirtschaftliche Nutzen von Arbeitnehmern lässt sich vereinfacht anhand ihrer Produktivität erfassen. Mit Blick auf den Forschungsstand haben verschiedene Autoren den **Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität** bereits aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht.¹² Methodisch lassen sich dabei vier Ansätze unterscheiden:

- Einschätzung der Produktivität Älterer durch Vorgesetzte
- Lohnniveau als Indikator für die Produktivität
- Messung der Produktivität anhand der individuell zurechenbaren Leistungen im Produktionsprozess
- Empirische Alter-Produktivitäts-Analysen auf Unternehmensebene

¹² Börsch-Supan, A./Düzgün, I./Weiss, M. (2006) geben einen Überblick über den Stand der Forschung zum Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität.

Diese Konzepte besitzen jedoch systematische Schwächen, sodass mit ihren Ergebnissen keine eindeutige Aussage möglich ist.

Eine Einschätzung der Produktivität durch Vorgesetzte ist häufig subjektiv gefärbt, sei es positiv durch Einzelerfahrungen oder langjährige Verbundenheit zu älteren Mitarbeitern oder negativ durch allgemeine gesellschaftliche Vorurteile. Auch der Lohn als Maßstab für Produktivität eignet sich nur in wenigen Branchen als Messinstrument, da in vielen Unternehmen nach wie vor ein implizites Senioritätsprinzip bei der Entlohnung gilt oder gemäß Stellenprofil und Qualifikation und nicht nach individueller Leistung entlohnt wird.

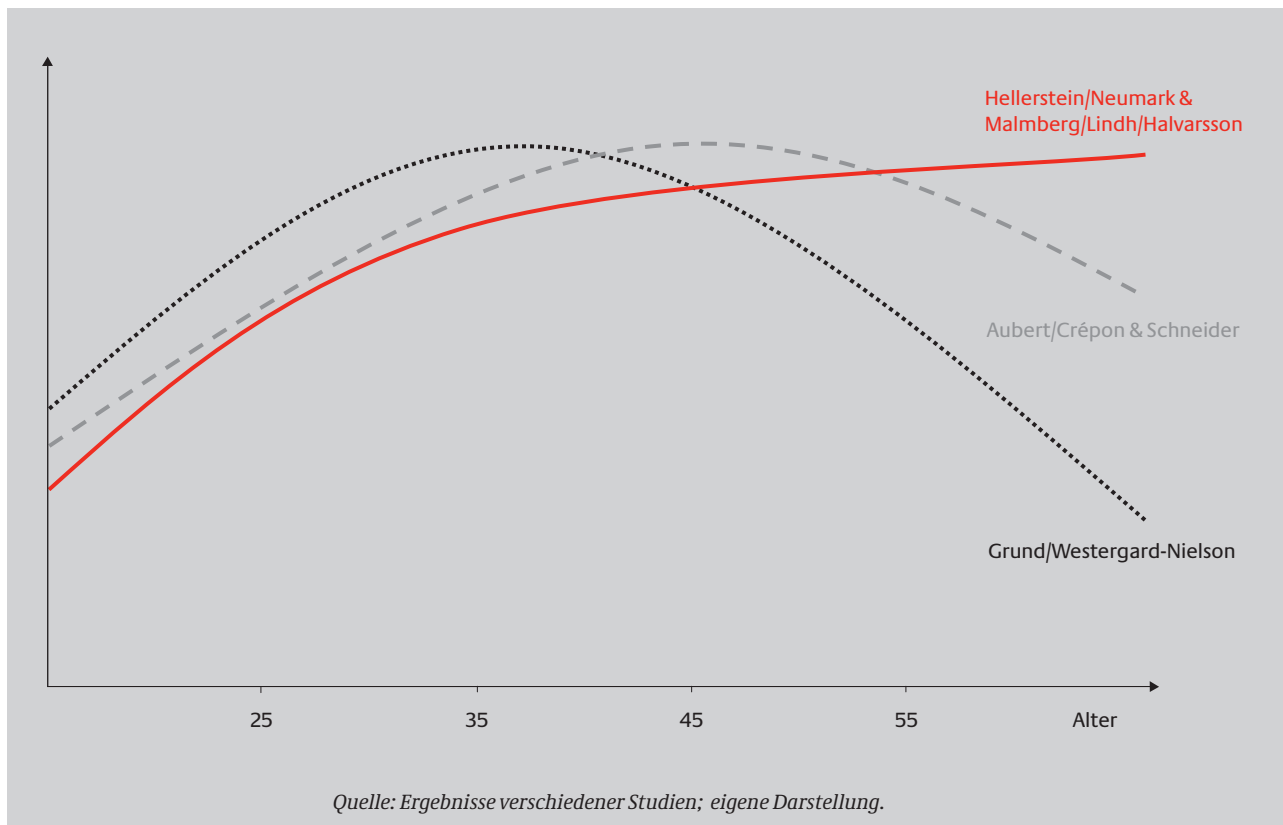
Eine Messung der Produktivität auf Basis der individuell zurechenbaren Leistungen kann nur in wenigen Fällen durchgeführt werden: Zwar ist es in einigen Arbeitsfeldern grundsätzlich möglich, die Produktivität einzelner Mitarbeiter genau zu erfassen (z. B. im Vertrieb anhand der verkauften Einheiten), jedoch beschränkt sich diese Möglichkeit der Leistungsmessung auf wenige Branchen und innerhalb dieser Branchen meist nur auf wenige Tätigkeiten. In arbeitsteiligen Produktionsprozessen ist es in der Regel nicht möglich, Wertschöpfung individuell zuzurechnen. Entsprechend finden sich in der Literatur vor allem Produktivitätsanalysen sehr spezifischer Branchen, wie dem Investment Banking, oder von Individuen aus der Wissenschaft und Kunst, Sport, die zudem in den unterschiedlichen Metiers auch zu unterschiedlichen, positiven wie negativen Ergebnissen kommen.¹³

Bei volkswirtschaftlichen Alter-Produktivitäts-Analysen werden Informationen zu den Betrieben (Branche, Kapitaleinsatz, Anzahl der Beschäftigten) mit Individualdaten der Beschäftigten (z. B. Qualifikation, Alter, Beschäftigungsdauer) in Verbindung gebracht und i. d. R. anhand einer betriebswirtschaftlichen Produktionsfunktion verglichen.¹⁴ So werden z. B. für Deutschland Daten des IAB-Betriebspanels mit anonymisierten Daten der Bundesagentur für Arbeit kombiniert. Dieser Forschungsansatz hat in den letzten Jahren international viel Zuspruch gefunden, da durch die Größe der Datensätze relativ stabile Ergebnisse sichergestellt werden können, die zur Verallgemeinerung tauglich sind. Allerdings sind auch bei diesem Ansatz die Ergebnisse nicht einheitlich:

13 Korniotis, G./Kumar, A. (2006): Does Investment Skill Decline due to Cognitive Aging or Improve with Experience? Mimeo, University of Notre Dame, Mendoza College of Business.

14 Grundlage sind sogenannte „Linked-Employer-Employee-Datensätze“, z. B. der LIAB des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB).

Abbildung 7: Schematische Darstellung der Produktivität in Relation zum Alter



So stellen Grund/Westergard-Nielson für eine Stichprobe von 7.000 dänischen Unternehmen mit über 20 Beschäftigten fest, dass Betriebe mit einem Durchschnittsalter der Beschäftigten von knapp 40 Jahren die höchste Wertschöpfung haben. Dabei messen sie für Betriebe mit einem Durchschnittsalter unter 30 Jahren noch eine höhere Wertschöpfung als in Betrieben mit einem Durchschnittsalter über 50 Jahren.¹⁵ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine jüngere Studie in Deutschland für das verarbeitende Gewerbe und den Dienstleistungssektor, die im Rahmen einer multiplen Regressionsanalyse neben dem Faktor Alter auch die Einflüsse von Bildungsabschluss und Berufserfahrung berücksichtigt. Dabei misst Schneider für das verarbeitende Gewerbe ebenfalls eine sinkende Produktivität im Alter (ca. ab 45), die jedoch trotz allem höher ausfällt als die der jüngsten Gruppe.¹⁶

¹⁵ Grund, C./Westergard-Nielson, N. (2005): Age Structure of the Workforce and Firm Performance, IZA Discussion Paper 1816.

¹⁶ Schneider, L. (2006): Sind ältere Beschäftigte weniger produktiv? Eine empirische Analyse anhand des LIAB. IWH Diskussionspapier 13/2006, Rostock.

Auch Aubert/Crépon kommen bei einer ähnlichen Untersuchung von 70.000 französischen Unternehmen zu dem Ergebnis, dass die Produktivität je nach Branche (Industrie, Handel oder Service) bis zu einem Alter von 40 bis 50 Jahren ansteigt. In ihrem Modell fällt sie jedoch auch mit höherem Alter nur leicht ab, sodass ältere Arbeitnehmer deutlich produktiver bleiben als jüngere.¹⁷ Hellerstein/Neumark¹⁸ und Malmberg/Lindh/Halvarsson¹⁹ kommen mit vergleichbaren Studien in Israel (ungelernte Arbeiter im verarbeitenden Gewerbe) und Schweden (verarbeitende Industrie) sogar zu dem Ergebnis, dass die Produktivität von Mitarbeitern auch im Alter weiter ansteigt.

Allgemein stellen die Studien nach dem LEE-Ansatz einen umgekehrt u-förmigen Verlauf der Produktivität nach Altersgruppen fest, deren Scheitelpunkt und genauer Verlauf jedoch umstritten ist. Auf Basis negativer empirischer Ergebnisse ein grundsätzliches Produktivitätsdefizit älterer Arbeitnehmer abzuleiten, ist entsprechend fragwürdig. Aufgrund der Heterogenität der Ergebnisse, aber vor allem aufgrund des hohen Aggregationsniveaus der empirischen Alter-Produktivitäts-Analysen ist deren Nutzbarkeit auf der Unternehmens-ebene begrenzt. In einzelnen Unternehmen haben branchen- und arbeitsprozessspezifische Aspekte einen zu großen Einfluss auf die individuelle Produktivität. So kann beispielsweise der spezifische Beitrag Älterer in der modernen arbeitsteiligen Gruppenarbeit nicht berücksichtigt werden, sodass ein möglicherweise hoher Wertschöpfungsbeitrag Älterer in einem eher jungen Unternehmen empirisch den Jüngeren zugerechnet wird. Zudem kann der LEE-Ansatz nicht die Probleme einer auf Jüngere ausgerichteten Arbeitswelt ausblenden. So ist es durchaus möglich, dass die Produktivität älterer Arbeitnehmer auch deshalb sinkt, weil deren Potenziale aufgrund gesellschaftlicher Vorurteile und fehlender personalpolitischer Instrumente noch nicht ausreichend gefördert werden.

Zusammenfassend wird deutlich, dass eine generell **abnehmende Produktivität im Alter nicht empirisch belegt** werden kann. Für die betriebswirtschaftliche Argumentation ist somit ein wesentlich breiterer Ansatz notwendig, der branchen- und anforderungsindividuelle Aspekte berücksichtigt und die Effekte einer altersgerechten Personalpolitik antizipiert.

17 Aubert, P./Crépon B. (2003): La productivité des salariés âgés: une tentative d'estimation. *Économie et Statistique* 368, S.95–119.

18 Hellerstein, J. K./Neumark, D. (1995): Are Earnings Profiles Steeper Than Productivity Profiles? Evidence from Israeli Firm-Level Data. In: *The Journal of Human Resources*, Vol. 30, No. 1, S. 89–112.

19 Malmberg, B./Lindh, T./Halvarsson, M. (2005): Productivity Consequences of Workforce Ageing – Stagnation or a Horndal effect? Work-report, Institute for Futures Studies, Stockholm.

2.3 Beitrag Älterer zum Unternehmenserfolg: Empirische Befunde der Studie

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

In der vorliegenden Studie wurden die betriebswirtschaftlichen Nutzeneffekte der Beschäftigung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen, die bereits alters- und altersgerechte Maßnahmen umsetzen, im spezifischen Unternehmens- und Tätigkeitskontext nachgezeichnet. Im Rahmen der Befragungen wurden die Personalverantwortlichen um eine Einschätzung der Bedeutung spezifischer Erfolgsbeiträge Älterer gebeten. Auch wenn die Zahl der befragten Unternehmen sicherlich zu gering für Verallgemeinerungen ist, zeigt sie zusammengefasst, worin die Unternehmen den größten betrieblichen Nutzen durch die Beschäftigung Älterer sehen.

Wie Abbildung 8 zeigt, wird von fast allen beteiligten Unternehmen die Bindung von Humankapital als wichtiger Effekt genannt. Zudem stellt eine deutliche Mehrheit der Unternehmen – entgegen einem verbreiteten Vorurteil – bei älteren Mitarbeitern hohe Weiterbildungsrenditen fest. In gleicher Weise positiv wird die Risikominimierung durch Erfahrungswissen beurteilt. Über die Hälfte der Unternehmen nennt eine verbesserte Innovationsfähigkeit durch Erfahrungswissen sowie geringere Fluktuationskosten als merkbare Vorteile altersgerechter Personalmaßnahmen. Weiteren Effekten wie einer höheren Prozesseffizienz sowie Produktivitäts- und Motivationssteigerungen durch altersgemischte Teams wird vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen eine hohe Bedeutung zugesprochen.

Unabhängig von den Ausprägungen der einzelnen Nutzeneffekte wird durch die Ergebnisse der Befragung deutlich, dass Unternehmen, die eine alters- und altersgerechte Personalpolitik verfolgen, damit durchaus betriebswirtschaftliche Ziele verfolgen. Die Effekte zeigen sich zudem nicht erst in Zukunft im Zusammenhang mit der deutlichen Alterung der Belegschaften, sondern bereits heute.

Abbildung 8: Wahrgenommene Betriebswirtschaftliche Effekte durch die Beschäftigung Älterer (Angaben von 11 Unternehmen)



Im Rahmen der Fallstudien in Unternehmen konnte über die Gesamteinschätzung hinaus eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Effekte durch den Einsatz älterer Arbeitskräfte nachgezeichnet werden. Diese Effekte werden in sämtlichen für Unternehmen strategisch wichtigen Bereichen deutlich:

- Sie zeigen sich auf der Ebene der Beschäftigten z. B. durch die Bindung von Humankapital und Know-how oder durch höhere Weiterbildungsrenditen.
- Sie zeigen sich auf der Ebene der Unternehmensprozesse, bei denen Ältere u. a. zu Qualitätsverbesserungen, zur Vermeidung von Fehlern und zur Optimierung von Prozessen und Entwicklungszeiten beitragen.

- Mit Blick auf die Kunden ermöglicht eine ähnliche Altersmischung von Verkaufspersonal und Käufern eine adäquate Ansprache und Beratung; bei Kontakten mit Geschäftskunden bildet die Seniorität oftmals die Basis für Erfolge bei Akquisition und Vertrieb.
- Die betriebswirtschaftliche Bedeutung der genannten Effekte bildet sich schließlich, wie mehrere Fallstudien zeigen können, auf der finanziellen Ebene durch Verbesserungen der Umsatz-, Kosten- und Ertragssituation ab. Zudem können durch den Einsatz älterer Mitarbeiter Fluktuations- und Recruiting-Kosten gesenkt werden.

Eine Übersicht der Effekte und der entsprechenden Fallbeispiele ist in Abbildung 22 im Rahmen der Einordnung in die Balanced-Scorecard-Systematik aufgeführt.

Die Fallstudien zeigen auf der anderen Seite ebenfalls deutlich, dass für den erfolgreichen Einsatz älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betriebliche Maßnahmen notwendig sind. Zentrale Voraussetzung sind Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit, Qualifikation und Lernfähigkeit. Entscheidend für die Realisierung betriebswirtschaftlicher Nutzeneffekte durch die Unternehmen ist zudem die systematische Nutzung spezifischer Fähigkeiten älterer Beschäftigter und deren Entlastung in Bereichen, in denen Ältere Schwächen aufweisen. Dies gelingt typischerweise in Arbeitszusammenhängen, in die jüngere Mitarbeiter ihre komplementären Stärken – und Schwächen – einbringen.

Welche spezifischen Stärken und Schwächen ältere Beschäftigte aufweisen, welche konkreten Maßnahmen sich für eine demografiebewusste Personalpolitik eignen und wie die Kompetenzen Älterer in systematischer Sicht zum Unternehmenserfolg beitragen können, wird in den folgenden Kapiteln detailliert ausgeführt.

III.

Leistungswandlungen im Lebens- und Erwerbsverlauf

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Der betriebliche und gesellschaftliche Umgang mit älteren Arbeitnehmern ist nach wie vor geprägt von pauschalen Zuschreibungsmustern bezüglich einer abnehmenden physischen und psychischen Leistungsfähigkeit. Seit mehreren Jahren bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse, nach denen das in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelte und verbreitete Defizitmodell des Alters aufgrund methodischer und empirischer Mängel verworfen werden kann und heute als haltlos gilt²⁰, haben sich in Wirtschaft und Gesellschaft bislang nicht auf breiter Basis durchsetzen können.

Grundsätzlich muss darauf hingewiesen werden, dass das Lebensalter keineswegs auf seinen kalendarischen Aspekt reduziert werden darf, sondern insbesondere im Zusammenhang mit Beschäftigung, Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit als abhängig von verschiedenen Kriterien wie z. B. bisheriger Beschäftigungszeit, Gesundheit, Qualifikation oder konjunkturrell bedingter Arbeitskraftnachfrage²¹ betrachtet werden muss.

An die Stelle der Defizithypothese ist in der Altersforschung die Annahme eines „*differentiellen Alters*“ getreten, die eine unterschiedliche Entwicklung der Leistungs- und Persönlichkeitsmerkmale mit dem Alter besagt. Die Veränderungen können dabei unterschiedlich stark und in unterschiedliche Richtungen verlaufen.²² Demnach ist vielmehr von einem **Leistungswandel** über die Lebensphasen zu sprechen, der auf physischer, kognitiver sowie sozialer Ebene stattfindet und Fähigkeiten beinhaltet, die abnehmen, die zunehmen und jene, die konstant bleiben. Diese „**intraindividuelle Streuung**“ der Fähigkeiten älterer Menschen ist als entscheidendes Merkmal des Alterns anzusehen. Selbstverständlich ist daneben – wie in jeder Altersklasse – ebenfalls eine erhebliche Streuung zwischen den Individuen zu beobachten.

Zur Veranschaulichung der „intraindividuellen Streuung“ der Fähigkeiten älterer Menschen hat Maintz die Forschungsergebnisse verschiedener Studien zur Entwicklung der Fähigkeiten im Alter in einer schematischen Darstellung zusammengeführt. Dabei zeigt sich, dass zum Beispiel Fähigkeiten wie körperliche Belastbarkeit und Mobilität schon zwischen 25 und 35 ihren Höhepunkt erreichen und danach abfallen. Demgegenüber kann das

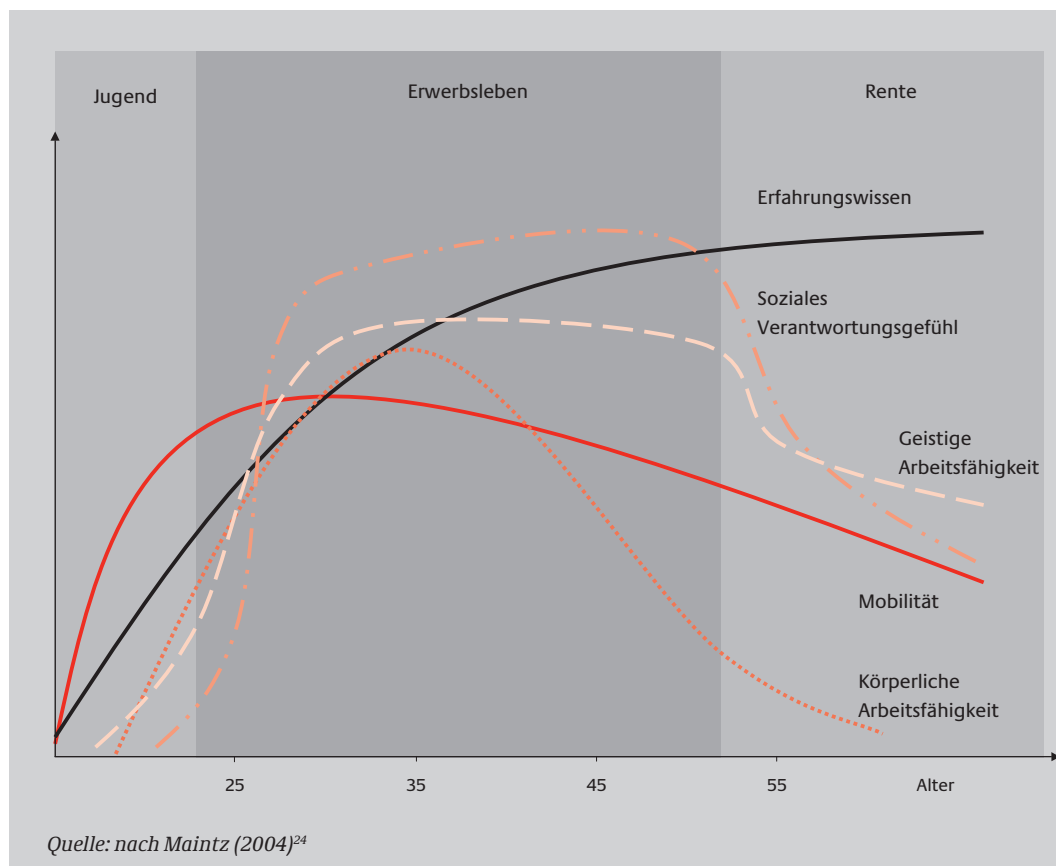
20 Naegele, G. (2004), S. 353. Vgl. auch: Aviolio, B./Waldman, D./McDaniel, M. (1990): Age and work performance in nonmanagerial jobs. The effects of experience and occupational types. In: Academy of Management Journal 33, S. 407ff.; Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006): Älter werden – aktiv bleiben. Beschäftigung in Wirtschaft und Gesellschaft – Carl Bertelsmann-Preis 2006. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

21 Vgl. Wachtler, G./Franzke, H./Balcke, J. (1997): Die Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaften. Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn, S. 11.

22 Vgl. Maintz, G. (2003): Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. Abschied vom Defizitmodell. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, Ch. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel. Berlin, S. 50.

Erfahrungswissen ein Leben lang steigen. Ein differenzierteres Bild zeigt sich bei der geistigen Leistungsfähigkeit und der sozialen Kompetenz. Auch hier steigen die Fähigkeiten in der Jugend rapide an und fallen im Alter. Dabei fällt aber auf, dass der deutliche Verlust dieser Fähigkeiten erst im Rentenalter stattfindet, während sie im erwerbsfähigen Alter konstant auf hohem Niveau bleiben. So bleibt unbestritten, dass die körperliche Leistungsfähigkeit eines Menschen ab einem Alter zwischen 25 und 35 Jahren kontinuierlich abnimmt. Dies betrifft jedoch nur die Physis, während in anderen Bereichen, z. B. bei den kognitiven Fähigkeiten, kein Leistungsabfall eintreten muss, sondern die Fähigkeiten teilweise bis ins hohe Alter noch zunehmen können.²³

Abbildung 9: Schematische Darstellung der unterschiedlichen Leistungsfähigkeiten im Alter



Übertragen auf die Arbeitswelt verändert sich damit nicht unbedingt das Leistungsniveau, sondern eher das Leistungsspektrum. Bei bestimmten Tätigkeiten, überwiegend bei physischen, sinkt die Leistungsfähigkeit, bei anderen, überwiegend mentalen, steigt sie an. Auch bei der Altersgruppe der über 45-Jährigen lassen sich viele Fähigkeiten feststellen, die sich auch im Alter noch verbessern und weiterentwickeln.

²³ Vgl. Pack, J./Buck, H./Kistler, E./Mendius, H.G./Morschhäuser, M./Wolff, H. (2000): Zukunftsreport demografischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn.

²⁴ Maintz, G. (2004): Leistungsfähigkeit von älteren Beschäftigten. In: Sozialpolitische Flankierung einer verlängerten Erwerbsphase (Gesprächskreis Arbeit und Soziales, Nr. 102). Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Einige dieser mentalen und sozialen Fähigkeiten, die immer wieder genannt werden, wenn die spezifischen Stärken Älterer untersucht werden, sind:

- | strategisches Denken,
- | überlegtes Handeln,
- | ganzheitliches Verständnis,
- | hohes Verantwortungsgefühl,
- | differenzierter Sprachgebrauch und
- | reichhaltige Arbeitserfahrung.

Diese Kompetenzen Älterer sind besonders im Umgang mit Menschen, bei komplexen Aufgabenstellungen und in Führungsfunktionen unverzichtbar.

Die Kompetenzen von Arbeitnehmern ändern sich also im Laufe eines Lebens, sie nehmen aber nicht generell ab. Die Herausforderung einer alters- und altersgerechten Personalpolitik besteht daher darin, die in einigen Feldern abnehmende Leistungsfähigkeit von Arbeitskräften zu kompensieren und die spezifischen Kompetenzen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt nutzbar zu machen. Wie diese Kompetenzen genutzt werden können und welchen Beitrag sie zum betriebswirtschaftlichen Unternehmenserfolg leisten wird in den Fallbeispielen aus den Unternehmen sowie systematisch mit dem Balanced-Scorecard-Ansatz in Kapitel 5 ausgeführt.

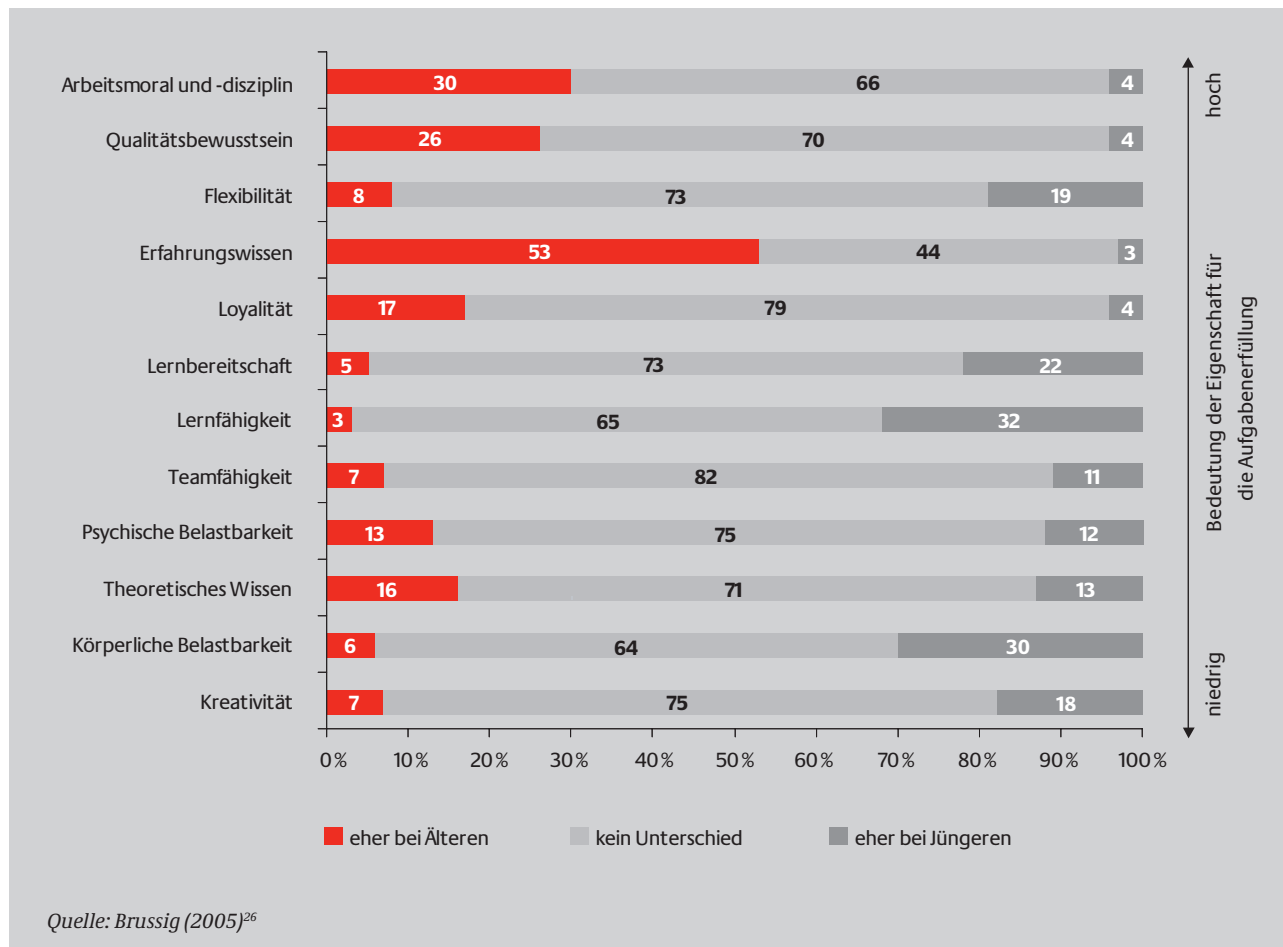
3.1 Anforderungen an ältere Arbeitnehmer

Aufgrund der schleichenden Entwöhnung von älteren Beschäftigten in weiten Teilen der Wirtschaft ist das Bewusstsein für die Potenziale und Stärken älterer Arbeitnehmer in vielen Betrieben nicht vorhanden. Entsprechend unsystematisch werden diese Potenziale genutzt. Dabei sind mehrere typische Kompetenzen, über die vor allem ältere Beschäftigte verfügen, im betrieblichen Alltag offensichtlich.

Dies unterstreicht auch eine im Rahmen des IAB-Betriebspanels 2002 durchgeführte Studie, bei der Personalverantwortliche nach den **Anforderungen der Unternehmen an ihre Mitarbeiter** befragt wurden. Hierbei sollten sie verschiedene Eigenschaften von Arbeitnehmern nach ihrer Wichtigkeit ordnen und einschätzen, ob sich die jeweiligen Eigenschaften eher bei älteren oder jüngeren Mitarbeitern finden (s. Abbildung 10).²⁵

25 Bellmann, L./Kistler, E./Wahse, J. (2003): Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. In : Aus Politik und Zeitgeschichte 20/2003.

Abbildung 10: Eigenschaften von Arbeitnehmern aus Sicht von Personalverantwortlichen – Jüngere und Ältere im Vergleich



Als Ergebnis zeigt sich, dass ältere Beschäftigte bei der Hälfte der Eigenschaften besser bewertet werden als ihre jüngeren Kollegen. Zudem werden sie gerade bei mehreren Eigenschaften, die von Personalverantwortlichen als besonders wichtig eingeschätzt werden, besser bewertet als Jüngere: Ältere Mitarbeiter besitzen mehr Erfahrungswissen, eine höhere Arbeitsmoral und -disziplin, ein höheres Qualitätsbewusstsein, höhere Zuverlässigkeit und Führungsfähigkeit. Des Weiteren können Unternehmen aktiv vom höheren Sicherheitsbewusstsein, von der Selbstständigkeit, vom Verantwortungsbewusstsein und der sozialen Kompetenz älterer Arbeitnehmer profitieren.

26 Brüssig, M. (2005): Die „Nachfrageseite des Arbeitsmarktes“: Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des UIAB-Betriebspanels 2002 (Altersübergangs-Report, 2005-02), Gelsenkirchen.

Technomar: Die Mischung macht's – Ältere und jüngere Beschäftigte ergänzen sich

Das mittelständische Unternehmen Technomar, beheimatet in Bremen, entwickelt und fertigt für den Schiffbau sowie die Luft- und Raumfahrt überwiegend Spezialanfertigungen in den Bereichen Schlosserei und Metallbau. Über 50% der insgesamt 45 gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind älter als 50 Jahre. Da sich die Aufträge in der Regel in hohem Maße voneinander unterscheiden und keine Standardisierungen erlauben, ist das Unternehmen auf Mitarbeiter angewiesen, die über ein breites Erfahrungswissen, Problemverständnis sowie ein hohes Qualitätsbewusstsein verfügen. Darüber hinaus verlangt die wechselnde Projektarbeit zugleich ein hohes Maß an Flexibilität und Termintreue. Faktoren wie Zuverlässigkeit und Erfahrung sind bei älteren Beschäftigten oftmals ausgeprägter als bei ihren jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Jedoch spielen auch Anforderungen wie Lernfähigkeit, Flexibilität oder auch physische Belastbarkeit eine Rolle, die tendenziell eher jüngere Beschäftigte charakterisieren.

Altersgemischte Teams erfüllen die Kundenanforderungen

Aus Sicht der Geschäftsführung sind **altersgemischte Projekt-Teams**, in denen sich die unterschiedlichen Kompetenzen jüngerer und älterer Beschäftigter ergänzen, unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten der beste Weg.

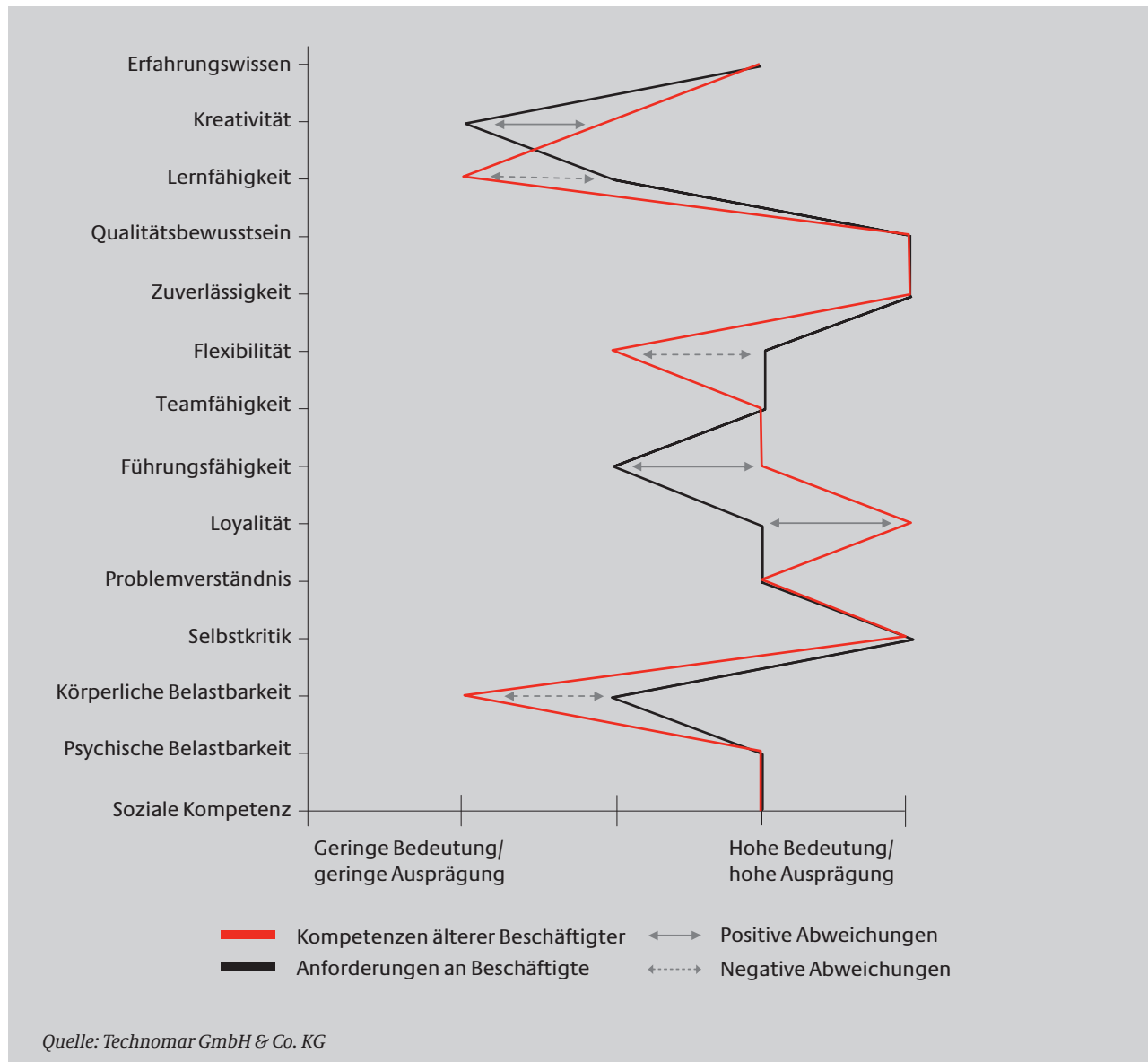
Dieser Sachverhalt wurde gemeinsam mit der Geschäftsführung mittels einer Anforderungs- bzw. Gap-Analyse²⁷ näher beleuchtet. Dafür wurden zum einen die spezifischen Anforderungen an die Beschäftigten aus Sicht der Geschäftsführung – stellvertretend für die Kundensicht – erhoben und gewichtet. Zum anderen wurden die Kompetenzen und Fähigkeiten jüngerer und älterer Mitarbeiter (50+) für diese Anforderungskriterien analysiert und mit den Anforderungen gespiegelt.

Die so entstandene Gap-Analyse, die in der folgenden Abbildung für ältere Beschäftigte dargestellt ist, veranschaulicht deutlich, dass „matchings“ (Übereinstimmungen) bei vielen relevanten Fähigkeiten (z. B. Qualitätsbewusstsein, Erfahrungswissen) zu beobachten sind. Negative Abweichungen konnten hingegen nur bei einer geringen Anzahl der Kriterien festgestellt werden. Ebenso konnten auch bei jüngeren Beschäftigten „matchings“ beobachtet werden (z. B. Lernfähigkeit, Flexibilität). Über allen Kriterien liegt der sogenannte „Matchingfaktor“²⁸ bei Älteren mit 96% allerdings über dem der Jüngeren, der bei 67% liegt. Es zeigt sich zudem, dass „matchings“ in der Regel komplementär auftreten, d. h. **die Kompetenzen jüngerer und älterer Beschäftigter ergänzen sich** bei den wichtigen und bedeutenden Anforderungen. Dies verdeutlicht, warum altersgemischte Teams für Technomar einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellen und bestätigt überdies die Einschätzung der Geschäftsführung, dass das Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten als neutral zu bezeichnen ist. Letztlich spiegeln sich die gewonnenen Erkenntnisse auch im hohen Anteil der über 50-Jährigen im Unternehmen wider.

²⁷ Eine Gap-Analyse bzw. Lückenanalyse wird zur Darstellung und Analyse von Abweichungen zwischen einer Soll-Situation und einer Ist-Situation durchgeführt.

²⁸ Zur Berechnung des „Matchingfaktors“ wird davon ausgegangen, dass Übererfüllungen tendenziell nur einen geringen Mehrwert haben, Untererfüllungen hingegen deutlich schwerer wiegen. Daher wurden neben den exakten Übereinstimmungen von Anforderungen und Kompetenzen auch Übererfüllungen der Anforderungen als Übereinstimmung gewertet. Untererfüllungen der nach Bedeutung gewichteten Anforderungen bestimmen daher das Ausmaß des Matchings.

Abbildung 11: Technomar: Anforderungs- und Kompetenzmatching älterer Mitarbeiter (Auszug aus der Gap-Analyse)



Das Fallbeispiel der Firma Technomar veranschaulicht, welchen praktischen Nutzen das Unternehmen durch den Rückgriff auf spezifische Stärken älterer Mitarbeiter erhält.

Werden die Stärken älterer Arbeitskräfte wie gezeigt in Bereichen wie Arbeitsmoral und -disziplin, Qualitätsbewusstsein und Erfahrung gesehen, so gelten Innovation und Veränderung in den meisten Unternehmen – wie auch in der Gesellschaft allgemein – als Domäne der Jugend. Wäre diese Vorstellung zutreffend, würde sie nicht nur ein entscheidendes Argument gegen die Beschäftigung Älterer darstellen, sondern auch in der Konsequenz dazu führen, dass mit dem rückläufigen Anteil jüngerer Beschäftigter an den Erwerbstätigen die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft eingeschränkt wird. Zu beachten ist hierbei, dass Innovationsfähigkeit keineswegs nur im Bereich Forschung und Entwicklung entscheidend ist, sondern in gleicher Weise das kontinuierliche Überdenken und Anpassen von Prozessen in Unternehmen jeglicher Branchen betrifft.

Entgegen der verbreiteten Vorstellung zeigen verschiedene Studien, dass Innovationsfähigkeit nicht alters-, sondern auch erfahrungsabhängig ist.²⁹ In der Praxis heißt dies, dass ältere Mitarbeiter zwar gegenüber ihren jüngeren Kollegen in vielen Fällen nicht auf dem aktuellsten Stand des Fachwissens sind, dies jedoch aufgrund ihres Detailwissens und ihrer Erfahrung im Arbeitsprozess sogar überkompensieren. Die Voraussetzungen für eine anhaltende Innovationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft werden jedoch im Verlauf der Erwerbsbiografie gelegt. Mitarbeiter, die regelmäßig auf Neuerungen und Veränderungen reagieren müssen, können auch bis ins hohe Alter Innovation leisten. Monotone Arbeiten über lange Zeit reduzieren die Innovationsfähigkeit dagegen deutlich. Innovationsfähigkeit kann – im Fall günstiger Entwicklungsbedingungen von Erwerbsbiografien – demnach bis ins hohe Lebensalter erhalten bleiben.

Ohne auf innovationsbegünstigende und -hemmende Faktoren näher einzugehen, lässt sich vielfach feststellen, dass eine heterogene Altersstruktur für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens vorteilhaft ist. Dort, wo sich die unterschiedlichen Kompetenzen Älterer und Jüngerer gegenseitig ergänzen und verstärken, ist der Boden für Innovationen am fruchtbarsten. So können ältere Mitarbeiter ausgesprochen erfolgreich innovative Ideen zur Marktreife führen, wenn sie ihre langjährige Erfahrung über Innovationsprozesse einbringen. Das heißt zum einen, dass sie Schwierigkeiten bei der praktischen Umsetzung neuer Ideen eher erkennen, da ihnen mögliche Hindernisse eher bekannt sind. Darüber hinaus haben sie Erfahrung im Umsetzungsprozess, kennen mögliche bürokratische Hürden und wissen mit Rückschlägen umzugehen. Ein Beispiel dafür, wie die jeweiligen Kompetenzen älterer und jüngerer Mitarbeiter im Rahmen altersgemischter Teams die Innovationskraft eines Unternehmens stärken, zeigt die Fallstudie der Firma ZIMK.

²⁹ Vgl. Astor, M./Fröhner, K.-D./Hartmann, E. A./Hitzblech, T./Jasper, G./Köchling, A./Reindl, J. (Hrsg.) (2000): Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften. Rainer Hampp, München; vgl. Wolff, H./Spieß, K./Mohr, H. (2001): Arbeit – Alter – Innovation. Universum, Wiesbaden.

ZIMK: Innovationskraft altersgemischter Teams

Permanente Innovationen, höchste Qualität und zuverlässige Termintreue sind für ZIMK, einen mittelständischen Automobilzulieferer von **Präzisionsteilen aus Metall und Kunststoff**, die wichtigsten Voraussetzungen für eine langfristige Kundenbindung und den Unternehmenserfolg. Im Rahmen des Projektes „EM 27“ wurden bei der Firma ZIMK ein neues Produkt sowie damit verbunden neue Herstellungsverfahren entwickelt. Die Produktinnovation bestand in der Entwicklung einer neuen Generation von Stanzgittern, die durch eine Komplettumspritzung die Fehleranfälligkeit in Automatikgetrieben entscheidend verringern. Zugleich konnte der Herstellungsprozess durch eine Zusammenlegung von vorher räumlich getrennten Arbeitsgängen in einer automatisierten Anlage optimiert werden. Durch die Neugestaltung entfallen innerbetriebliche Transportwege und aufwendige Nacharbeitsgänge, und Qualitätssicherungsmaßnahmen konnten automatisiert werden.

Mit erfahrenen Mitarbeitern Innovationsprozesse beschleunigen

Die älteren Mitarbeiter im Team sind die Erfahrungsträger bei der Konstruktion und dem Bau von Stanz- und Spritzgusswerkzeugen in der Verbundtechnologie. Ihre Fachkompetenz in Verbindung mit langjähriger Erfahrung trug wesentlich zur Fertigstellung der Anlage bei. Die **Erprobungsphase** konnte **erheblich verkürzt** bzw. bei manchen Schritten ausgelassen werden. Insgesamt liegt der Anteil der älteren Mitarbeiter am Erfolg der Innovation nach einer internen Schätzung bei ca. 85%.

Aus Erfahrung weiß der Personalleiter von ZIMK, Herr Langner, um das primäre Defizit von Teams mit ausschließlich jungen Mitarbeitern: „Durch fehlende Fachkenntnisse und Erfahrungen bei der Verknüpfung von verschiedenen Fertigungsprozessen kommt es zu höheren Fehlerquoten und vermehrten Qualitätseinbußen, oft mit gravierenden Konsequenzen für Produktionskosten und Termintreue.“ Mit erfahrenen Mitarbeitern in den Teams können diese Fehler vermieden werden.

Altersgemischte Teams haben sich bei ZIMK als das beste Mittel erwiesen, um die Innovationskraft zu stärken und gemeinsam mit den Kunden bei Produkten und Prozessen neue Lösungen zu entwickeln.

3.2 Erhalt der Leistungsfähigkeit

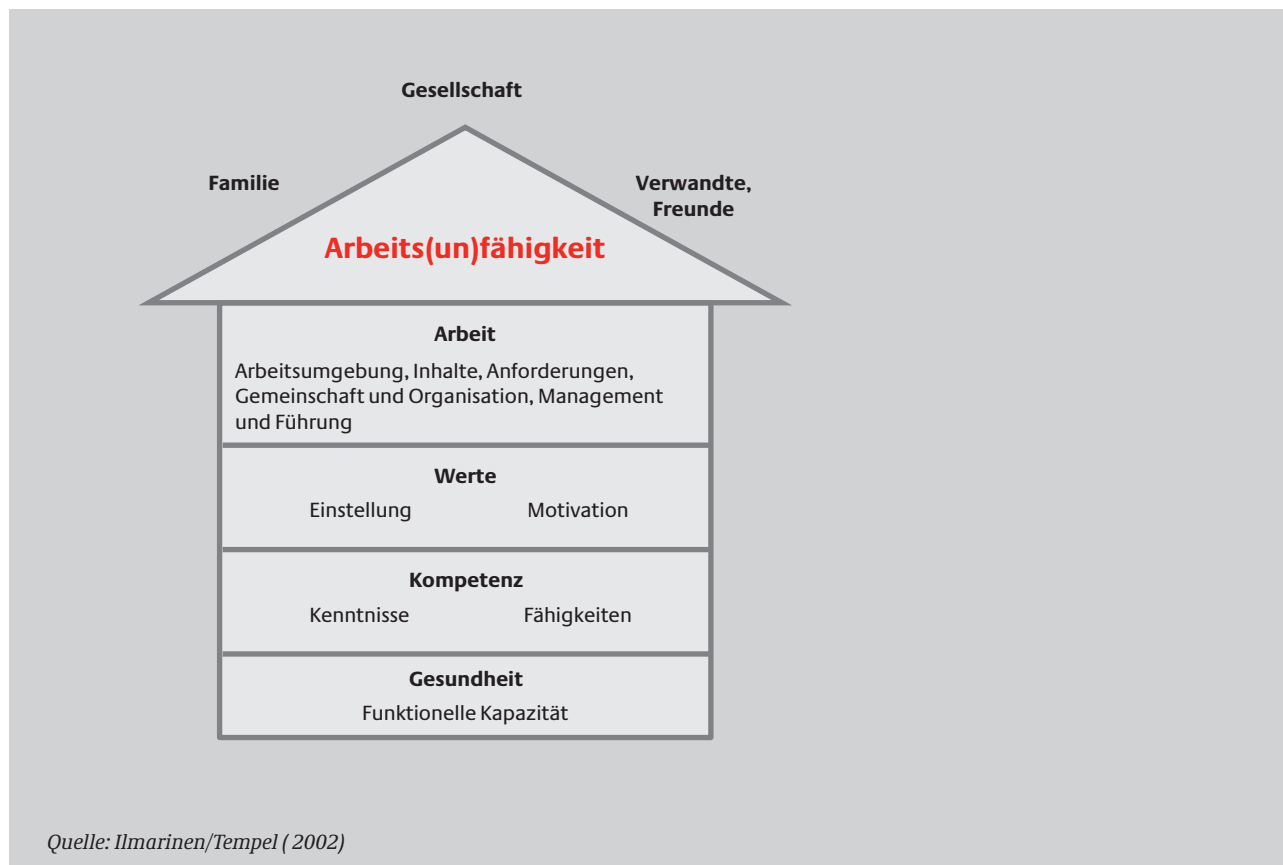
Ältere Arbeitskräfte können auch in hohem Alter noch leistungsfähig sein, aber sie benötigen dafür frühzeitig eine Umgebung, die sie entsprechend ihrer Stärken und Schwächen fördert und unterstützt. Dafür steht Arbeitgebern mittlerweile ein umfangreiches und ausgiebig erprobtes Instrumentarium zur Verfügung. Ziel dieser Maßnahmen ist der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und der langfristig produktive Einsatz älterer Mitarbeiter. Zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit müssen sowohl Lernfähigkeit und Entwicklungsbereitschaft gefördert als auch die Arbeitsmotivation durch Aufzeigen von Berufsperspektiven, fachlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und abwechslungsreichen Tätigkeiten gestärkt werden. Eine demografiebewusste Personalpolitik darf Beschäftigte nicht erst in fortgeschrittenem Alter erreichen: Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Berufsausübung jenseits der 50 oder 60 müssen über die gesamte Berufstätigkeitsdauer gelegt werden; es ist daher folgerichtig, von einer *alternsgerechten* Personalpolitik zu sprechen. Zentraler Ansatzpunkt für den produktiven Einsatz älterer Mitarbeiter sind altersgemischte Arbeitszusammenhänge, in denen ältere und jüngere Kollegen ihr Know-how und ihre Kompetenzen zum gegenseitigen Nutzen einbringen können.³⁰

³⁰ Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2005): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh.

Der finnische Arbeitsforscher Juhani Ilmarinen entwickelte mit dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ein weit anerkanntes Modell zu den Faktoren, die für die Erhaltung und Entwicklung des Arbeitspotenzials von Arbeitnehmern von zentraler Bedeutung sind.³¹ In dem von Ilmarinen konzipierten Modell wird deutlich, dass die Arbeitsfähigkeit aller Altersgruppen sich aus einem Faktorenmix zusammensetzt, der neben den gesundheitlichen Aspekten der physischen und kognitiven Leistungsfähigkeit auch Kompetenzen und Werte sowie die konkrete Arbeits(platz)gestaltung beinhaltet.

Vier Bereiche – verbildlicht durch die vier Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit – wirken auf die Arbeitsfähigkeit eines Mitarbeiters. Die Faktoren „Gesundheit“, „Kompetenz“, „Werte“ und „Arbeit“ stehen dabei in einer funktionalen Beziehung zueinander und bauen jeweils aufeinander auf. Ursächlich für eine mögliche Arbeitsunfähigkeit sind demnach sowohl Störungen innerhalb als auch zwischen den einzelnen Stockwerken.

Abbildung 12: Das Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen



Basis für ein erfolgreiches Arbeitsleben ist die Gesundheit eines Mitarbeiters, die in diesem Modell auch die physischen, psychischen und sozialen Aspekte einbezieht. Zusammen mit dem zweiten Stockwerk, den Kompetenzen, in dem die Kenntnisse und Fähigkeiten abgebildet werden, bilden der erste und der zweite Stock die Leistungsfähigkeit und das Potenzial des

31 Vgl. Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA-Verlag, Hamburg.

Arbeitnehmers ab. Auf Basis dieser beiden „Stockwerke“ wirken die persönlichen Werte auf die Arbeitsfähigkeit. Dieses dritte Stockwerk beschreibt die Möglichkeit bzw. Schwierigkeit, individuelle Einstellungen und Motivationen mit der Arbeitsrealität in Einklang zu bringen. Hierbei ist es, neben dem Mitarbeiter selbst, auch Aufgabe der Führungspersonen, Raum zu bieten, persönliche Einstellungen in den Arbeitsprozess einbringen zu können. Schließlich wirkt im vierten Stock der Faktor Arbeit selbst auf die Arbeitsfähigkeit ein. Dabei umfasst dieses Stockwerk sowohl physische, psychische und organisatorische Aspekte der Arbeitsgestaltung. Es wirken also die Teilbereiche Arbeitsumgebung, Inhalt und Anforderungen der Tätigkeit, Gemeinschaft und Organisation sowie Management und Führung auf die Arbeitsfähigkeit ein. Schließlich wirken neben den arbeitsinternen Dimensionen auch externe Faktoren auf die Arbeitsfähigkeit ein: zum Beispiel der gesellschaftliche Kontext, Verwandte, Freunde und die Familie. Auch wenn sich diese Aspekte weitestgehend dem Einfluss des Managements entziehen, müssen sie dennoch als Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit beachtet werden.

Diese im Haus der Arbeitsfähigkeit beschriebenen Faktoren definieren Rahmen und Inhalte einer alterns- und altersgerechten Personalpolitik, die den nachhaltig produktiven Einsatz der Beschäftigten sicherstellen will.

Asstel Versicherungsgruppe: Ausbildung ohne (Alters-)Grenzen

Die Asstel Versicherungsgruppe ist seit 1997 als Direktversicherer tätig und beschäftigt mittlerweile rund 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Charakteristisch für die junge Versicherung ist eine moderne Unternehmensphilosophie, die besonderen Wert auf positive und **lebensphasenabhängige Arbeitsbedingungen** für die Beschäftigten legt. Auch bei der Personalentwicklung stellt Asstel auf ein spezielles Lernverständnis ab.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser Philosophie kann beispielhaft anhand der zertifizierten Ausbildung zum/ zur Versicherungskaufmann/-frau beim Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e. V. veranschaulicht werden. Die Ausbildung vermittelt Grundlagen in allen Sparten der Versicherungslehre, im Rechnungswesen sowie zur bestehenden Gesetzeslage.

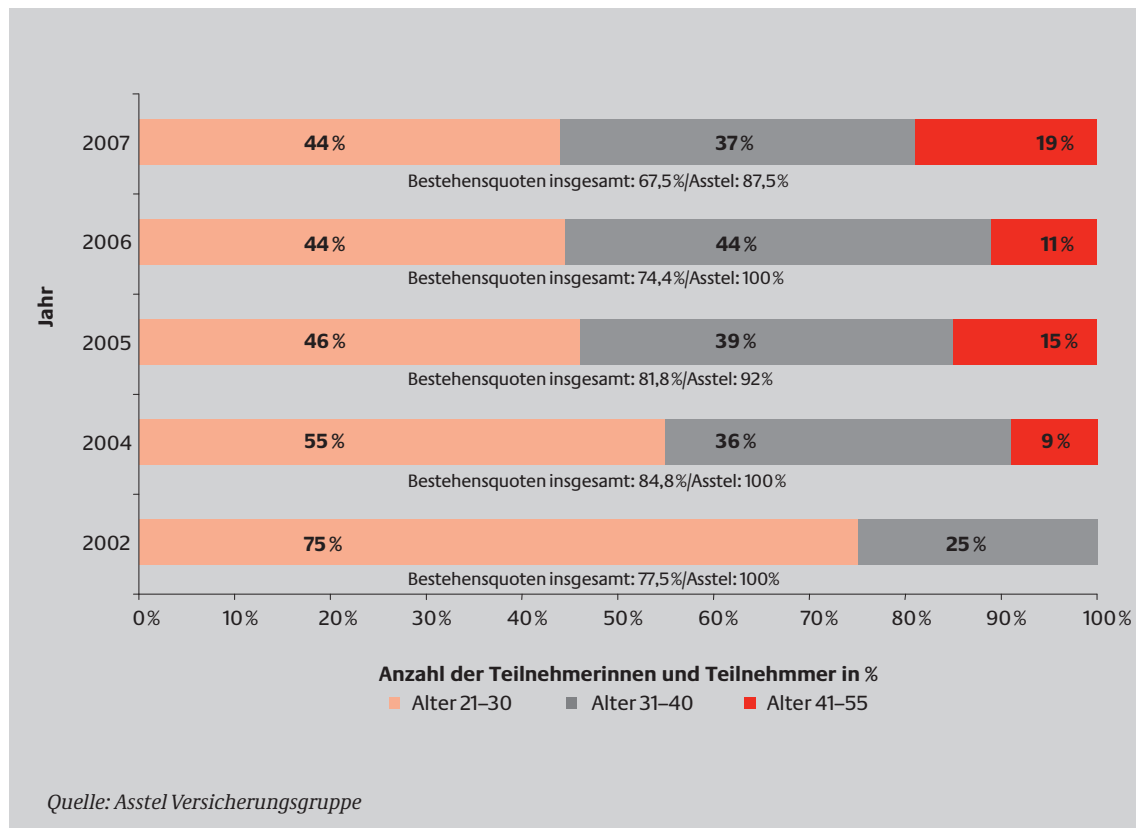
Seit 2002 können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Asstel die mehrmonatige Ausbildung, die mit einer mündlichen und schriftlichen Prüfung abgeschlossen wird, durchlaufen. Das Alter spielt dabei hinsichtlich der Teilnahme für Asstel keine Rolle. Mittlerweile haben 54 Beschäftigte von Asstel teilgenommen. Bedeutend in diesem Zusammenhang ist, dass der Anteil der älteren Teilnehmer in dieser Zeitspanne signifikant gestiegen ist, nicht zuletzt, da Asstel explizit auch Ältere ermutigt, an dieser Weiterbildung teilzunehmen.

Das Alter ist kein Hindernis für den Lernerfolg

Die Abbildung 13 zeigt, dass die Anzahl der 41- bis 55-jährigen Teilnehmer über die Jahre deutlich gestiegen ist.³² Mit Blick auf die Bestehensquoten der einzelnen Jahre wird deutlich, dass in allen aufgeführten Jahren die **Prüflinge von Asstel überdurchschnittlich erfolgreich** waren. Während die durchschnittliche Bestehensquote von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern bei ca. 80% liegt, haben jeweils mindestens 87,5% der Asstel-Beschäftigten – darunter sämtliche älteren Mitarbeiter – die Ausbildung erfolgreich abgeschlossen. Das Beispiel demonstriert, dass das Alter kein Hindernis für Lernerfolge darstellt. Dies wird umso deutlicher, wenn berücksichtigt wird, dass die Mitarbeiter viel eigene Freizeit in die Ausbildung investieren müssen und der schriftliche Teil der Prüfung „online“ abgelegt wird. Auch dies war für die älteren „Azubis“ von Asstel kein Hinderungsgrund für eine erfolgreiche Prüfung.

³² In 2003 hat Asstel keine Prüflinge gestellt.

Abbildung 13: Asstel: Verteilung der Asstel-Teilnehmer nach Altersgruppen



Asstel Versicherungsgruppe: Ausbildung ohne (Alters-)Grenzen Fortsetzung

Neben den persönlich-individuellen positiven Aspekten für die (insbesondere älteren) Teilnehmer, verbinden sich mit der Ausbildung auch betriebliche Erfolgsfaktoren für Asstel: Die Motivation der Beschäftigten wird durch die Teilnahme an der Ausbildung gestärkt – sie werden sicherer in Beratung und Verkauf. Aber auch die bereichsübergreifende Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen im Unternehmen verbessert sich, sodass insgesamt die Wettbewerbsfähigkeit von Asstel gesteigert werden kann.

Asstel sieht die Vorteile in der Zukunft wachsen: Mit Blick auf den demografischen Wandel ermöglicht das Ausbildungsangebot Asstel, sich als **attraktiver Arbeitgeber – insbesondere für Ältere** – zu präsentieren. Und auch aus Kundenperspektive hat diese Philosophie eine hohe Bedeutung. „Die Alterung der Gesellschaft wird sich in Zukunft auch auf die Altersstruktur der Kunden auswirken, sodass eine vergleichbare Beschäftigtenstruktur im Wettbewerb vorteilhaft sein wird“, prognostiziert Stefanie Pöpping aus der Human Resources-Abteilung der Asstel.

IV.

Instrumente einer alters- und altersgerechten Personalstrategie

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

Mittlerweile können Unternehmen auf ein umfangreiches und ausgiebig erprobtes Maßnahmenpaket zurückgreifen, um sowohl Arbeitsfähigkeit als auch Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig auf einem hohem Niveau zu halten.

Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass einzelne Maßnahmen für sich genommen nur eine geringe Wirkung entfalten können. Vielmehr muss ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt werden, der in allen personalpolitischen Handlungsfeldern ansetzt und verschiedene Maßnahmen miteinander kombiniert. Die Umsetzung einer demografiebewussten Personalpolitik kann daher nicht von heute auf morgen gestaltet werden, sondern erfordert einen sorgsam geplanten Veränderungsprozess, der das ganze Unternehmen betrifft.³³

Am Beginn eines solchen **mehrstufigen Veränderungsprozesses** steht das Bewusstsein für den Handlungsbedarf und die Auseinandersetzung der Führungskräfte mit dem Thema. Durch eine Altersstrukturanalyse wird die demografische Herausforderung für das Unternehmen deutlich und auf der Basis von Szenarien können mögliche Folgen abgeschätzt werden. Eine Spiegelung der Ergebnisse mit der Unternehmensstrategie und dem Unternehmensumfeld kann dann auf den Führungsebenen für Problembewusstsein und Handlungsbereitschaft sorgen.

Im nächsten Schritt sollten die neu gewonnenen Erkenntnisse innerhalb des Unternehmens über Multiplikatoren, Führungskräfte und Personalvertretung breit kommuniziert werden, um alle Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren. Auch in die Definition der Ziele für den Veränderungsprozess und die Entwicklung von personalpolitischen Maßnahmen sollten möglichst alle Bereiche der Organisation eingebunden werden, um betriebspezifische Einflussfaktoren abzudecken und von Beginn an eine hohe Akzeptanz für die notwendigen Veränderungen und Maßnahmen zu schaffen.

Ziel einer alters- und altersgerechten Personalstrategie ist der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsmotivation sowie der produktive Einsatz älterer Mitarbeiter bis zu ihrem Renteneintritt. Dafür ist ein umfassendes Maßnahmenpaket erforderlich, das sowohl Gesundheit, Lernfähigkeit und Entwicklungsbereitschaft fördert als auch die Arbeitsmotivation

³³ Deller, J./Kern, S./Hausmann, E./Diederichs, Y. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess, Berlin.

durch berufliche Perspektiven, fachliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten und abwechslungsreiche Tätigkeiten stärkt. Die **sechs zentralen Handlungsfelder**, in denen Maßnahmen einer alters- und altersgerechten Personalstrategie initiiert werden sollten, sind:

- | Unternehmenskultur, Sensibilisierung und Führung
- | Präventive Gesundheitsförderung
- | Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung
- | Lebenslauforientierte Karriereplanung
- | Kontinuierliche Qualifizierung
- | Altersübergreifende Zusammenarbeit

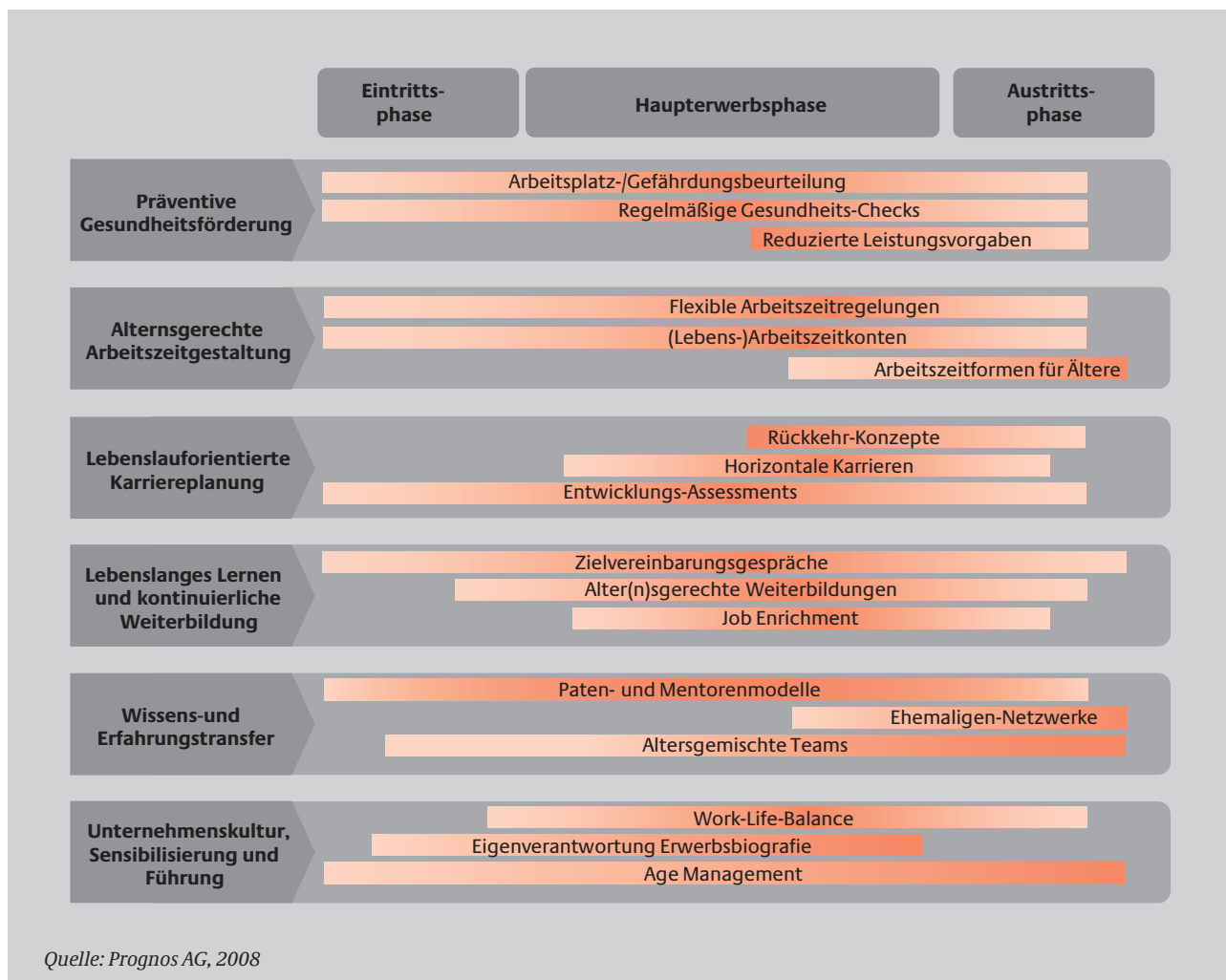
Eine demografiebewusste Personalpolitik darf Beschäftigte keinesfalls erst in fortgeschrittenem Alter erreichen: Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Berufsausübung jenseits der 50 oder 60 müssen über die gesamte Erwerbsphase gelegt werden; es ist daher folgerichtig, von einer altersgerechten Personalpolitik zu sprechen. Zentraler Ansatzpunkt für den produktiven Einsatz älterer Mitarbeiter sind altersgemischte Arbeitszusammenhänge, in denen ältere und jüngere Kollegen ihr Know-how und ihre Kompetenzen zum gegenseitigen Nutzen einbringen können.³⁴

In der folgenden Abbildung sind ausgewählte Maßnahmen entlang der verschiedenen Phasen eines typischen Erwerbslebens schematisch dargestellt. Am Zeitstrahl wird deutlich, dass die Mehrzahl der Maßnahmen bereits früh in der Eintritts- oder Erwerbsphase beginnen sollte. Die Auswahl der Maßnahmen und die zeitliche Abfolge besitzen lediglich beispielhaften Charakter, da einzelne Maßnahmen unternehmensindividuell zu gestalten sind und somit keine allgemeingültige Aussage zu Startpunkten entlang einer Erwerbsbiografie getroffen werden kann.

³⁴ Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2005): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh.

Abbildung 14: Maßnahmen im Verlauf eines Erwerbslebens (Auswahl)

- ◀ Inhalt
- ◀ zurück
- weiter ▶



4.1 Unternehmenskultur, Sensibilisierung und Führung

In vielen Unternehmen wird heute die Notwendigkeit für ein grundlegendes Umdenken in der eigenen Personalpolitik noch nicht gesehen. Das notwendige Bewusstsein auf der Führungsebene von Unternehmen kann am Beginn eines Demografieprojekts am besten durch eine systematische Analyse der Personalstruktur und der Herausforderungen für das Unternehmen geschaffen werden. Eine Altersstrukturanalyse liefert die belastbare Daten- und Faktenbasis für die Analyse der personellen Ausgangssituation des Unternehmens. Die Informationen müssen vor dem Hintergrund von Anforderungen, Qualifikationen und Unternehmensstrategie weiter interpretiert werden. Eine Altersstrukturprognose mit realitätsnahen Annahmen zu Beschäftigungsentwicklung, Qualifikationsbedarf und Fluktuation bietet dann die Möglichkeit, zukünftige Personalprobleme deutlich zu machen, um auf dieser Grundlage rechtzeitig personalpolitische Strategien entwickeln zu können.

Für die Interpretation der Analyseergebnisse und die Entwicklung von Handlungsempfehlungen können Expertengruppen gebildet werden, in denen alle relevanten Akteure des Unternehmens und gegebenenfalls externe Experten eingebunden sind. Durch eine möglichst heterogene Besetzung des Expertenkreises – mit Führungskräften, Personalvertretern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – kann das Thema bereits breiter im Unternehmen verankert werden, denn eine Unternehmenskultur, die den Wert Älterer für das Unternehmen erkennt, ist eine wesentliche Rahmenbedingung für die erfolgreiche Umsetzung einer alters- und altersgerechten Personalpolitik.

In diesem Zusammenhang ist es vor allem entscheidend, dass psychologische Barrieren aufgebrochen und Vorurteile abgebaut werden. Dies betrifft besonders die Führungskräfte des Unternehmens, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen vorurteilsfreien Umgang mit allen Beschäftigten „vorleben“ sollten. Auch müssen die Entscheidungsträger sich und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die kommenden Veränderungen einstellen, die Maßnahmen und Instrumente, die sich als effektive personalpolitische Strategien anbieten, umsetzen sowie die intergenerative Zusammenarbeit fördern.

Einer altersgerechten Führung kommt ohnehin eine grundlegende Bedeutung zu, um Arbeitszufriedenheit und Motivation bis ins hohe Erwerbsalter zu erhalten. Dazu gehört das Wissen um altersbedingte Veränderungen des Leistungspotenzials, die Anerkennung der Erfahrung der Älteren als wichtige Ressource, aber auch die Berücksichtigung von veränderten Zielen und Anforderungen Älterer an ihren Arbeitsplatz. Wird diesen Aspekten bei der Führung beispielsweise im Rahmen von Zielvereinbarungen oder bei der Setzung von Anreizen Rechnung getragen, kann eine gesteigerte Arbeitsmotivation im Gegenzug mögliche andere altersbedingte Defizite ausgleichen.

Nicht zuletzt bedarf es aber auch aufseiten der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Sensibilisierung. Hier müssen beispielsweise Hemmnisse zum Eingeständnis von Defiziten abgebaut werden, aber auch die Eigenverantwortung für die eigene Berufsbiografie gestärkt und eine lebenslange Bereitschaft zur Weiterbildung geschaffen werden. Das Bewusstsein, selbst aktiv werden zu müssen, ist eine Grundlage für Akzeptanz und Nutzung demografieorientierter Angebote.

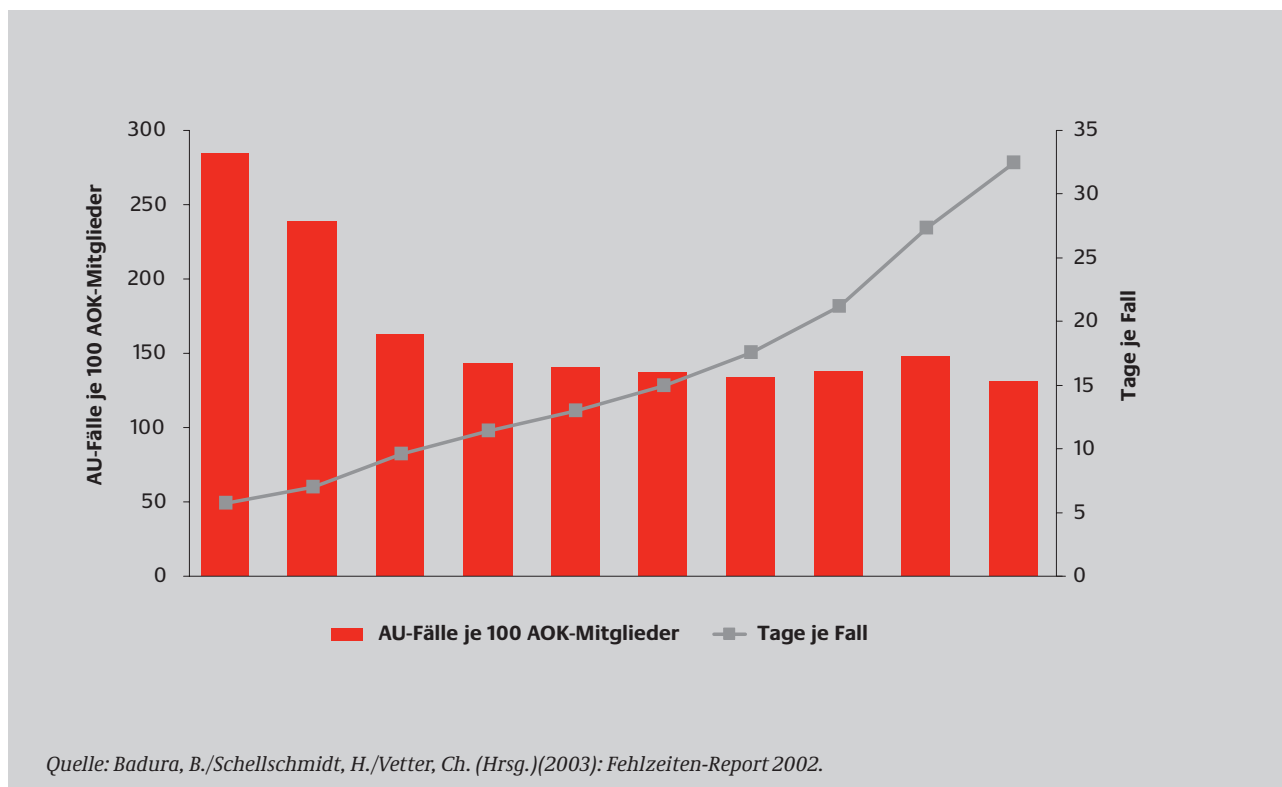
Eine demografiebewusste Unternehmenskultur muss also von allen Personen in einem Unternehmen getragen und „gelebt“ werden, um für die Herausforderungen des demografischen Wandels gerüstet zu sein. Nur mit einem generationenübergreifenden Konsens kann es gelingen, ein demografiefestes Maßnahmenpaket erfolgreich umzusetzen.

Toolbox: Unternehmenskultur, Sensibilisierung und Führung	
Maßnahmen	Beschreibung
Altersstrukturanalyse und -prognose	Die Schaffung einer Daten- und Faktenbasis sollte der erste Schritt sein auf dem Weg zu einer demografiebewussten Personalpolitik. Eine Altersstrukturanalyse macht den Status quo der Personalstruktur transparent und liefert die Grundlage für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen. Unter Einbeziehung der strategischen Rahmenbedingungen zeigt eine Altersstrukturprognose zukünftige Personalprobleme und die Handlungsfelder für die strategische Personalplanung.
Diversity Management	Diversity Management heißt, die Vorteile von Vielfalt und Heterogenität der Beschäftigten deutlich zu machen, zu fördern und gezielt zu nutzen. Diversity Management zielt daher auf eine aktive Beeinflussung der Unternehmenskultur. Der nachhaltige Umgang mit Älteren kann ein wichtiger Teil des Diversity Managements sein. So können bspw. personalpolitische Leitlinien formuliert werden, die die Akzeptanz gegenüber älteren Erwerbstätigen fördern.
Age Management	Age Management umfasst die Bestrebungen von Unternehmen, eine Unternehmenskultur zu etablieren, in der die Themen demografischer Wandel und ältere Beschäftigte einen hohen Stellenwert einnehmen. Es kann damit bspw. auch Teil eines umfassenden Diversity Managements sein.
Führungskräfte-sensibilisierung	Führungskräfte sind die Träger der Unternehmenskultur und die Treiber von Veränderungsprozessen . Es ist daher wesentlich, die Führungskräfte für die betriebswirtschaftlichen Herausforderungen des demografischen Wandels zu sensibilisieren und sie für eine aktive Umsetzung des Diversity bzw. Age Managements zu gewinnen. Maßnahmen können z. B. Führungskräftecoachings, Demografieworkshops oder die Entwicklung von Führungsleitlinien sein.
Überprüfung existierender Altersgrenzen	Identifizierung und Hinterfragung explizit oder implizit bestehender Altersgrenzen , z. B. bei Stellenbesetzungen, Weiterbildungsangeboten, Beförderungen etc. und deren Abbau z. B. durch Kommunikation, Workshops oder Schulungen mit Fach- und Führungskräften.
Work-Life-Balance	Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiografien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen. Integrierte Work-Life-Balance-Konzepte beinhalten eine Vielzahl verschiedener Maßnahmen. Beispielsweise gehören dazu bedarfsspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle, Führungsrichtlinien sowie weitere unterstützende und gesundheitspräventive Leistungen.
Bildung von Expertengruppen	Um in den unterschiedlichen Aufgabenfeldern oder Unternehmensbereichen (z. B. Gesundheit, Recruiting, Lernen etc.) jeweils geeignete Lösungen „bottom up“ zu entwickeln, können themenspezifisch besetzte Expertengruppen aus Führungskräften, Betriebsräten, Arbeitsmedizinern und Spezialisten gebildet werden, in die ggf. auch externe Experten eingebunden werden. Die Ergebnisse können durch Vertreter der Gruppen in einem übergeordneten „Demografiegremium“ aggregiert werden.
Eigenverantwortung für die Erwerbsbiografie stärken	Den Beschäftigten sollte rechtzeitig (bspw. im Rahmen regelmäßiger Zielvereinbarungsgespräche) die Eigenverantwortung für die eigene Erwerbsbiografie deutlich gemacht werden. Durch das regelmäßige Aufzeigen von Perspektiven kann das Engagement für Gesundheitsprävention und Weiterbildung, aber auch die Motivation und die Bindung an das Unternehmen gesteigert werden.
Altersorientierte Führung	Altersorientierte Führung verlangt von den Führungskräften das Wissen um altersbedingte Veränderungen in Bezug auf Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation. Insbesondere Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation hängen in hohem Maße von der Führungsqualität ab. Werden altersbedingte Veränderungen in Bezug auf Ziele und Erwartungen an den Arbeitsplatz im Personalmanagement berücksichtigt, kann eine gesteigerte Motivation u. U. andere altersbedingte Defizite ausgleichen.
Ausweitung von Zielgruppen bei der Personalgewinnung	Überprüfung der Rekrutierungsprozesse auf Altersgrenzen und gezielte Rekrutierung älterer Beschäftigter. Wenn es gelingt, sich als attraktiver Arbeitgeber für alle Altersgruppen zu präsentieren, können durch gezielte Ausnutzung des Erwerbspersonenpotenzials Älterer entscheidende Wettbewerbsvorteile realisiert werden.
Weiterführende Informationen	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Bruch H./Kunze F. (2007): Management einer Ageing Workforce – Ansätze zu Kultur und Führung. ▮ Das Projekt „Mit Erfahrung Zukunft meistern – wettbewerbsfähig mit älteren Mitarbeitern“, www.m-e-z.de, gibt einen guten Überblick über Möglichkeiten im Handlungsfeld Unternehmenskultur und Führung, u. a. den „Kulturcheck“. ▮ Raab, B./Kerschreiter, R./Frey, D. (2003): Führung älterer Mitarbeiter – Vorurteile abbauen, Potential erschließen.

4.2 Präventive Gesundheitsförderung

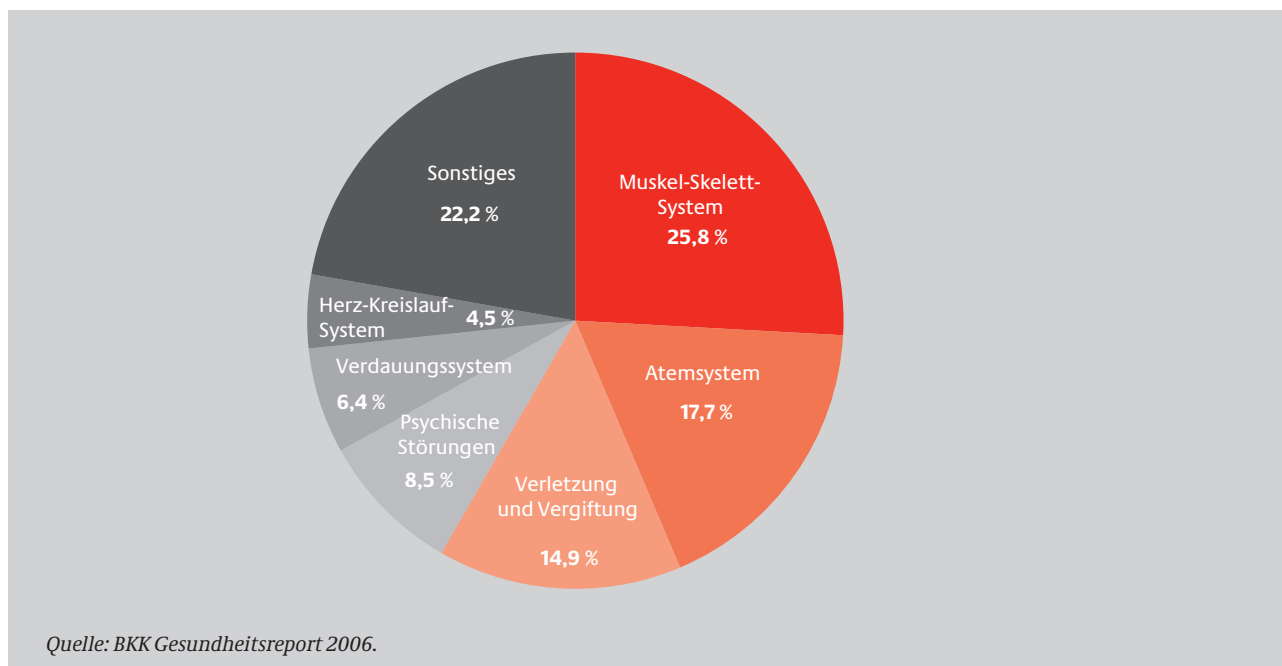
Körperliche Gesundheit und Wohlbefinden sind die Grundlage für Arbeitsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und Motivation. Gesunde und wettbewerbsfähige Unternehmen sind auf gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter angewiesen. Aus unternehmerischer Sicht stellen hohe Arbeitsunfähigkeitsraten – egal in welcher Altersgruppe – zudem auch einen erheblichen Kostenfaktor dar. Betriebswirtschaftlich ist die Gesundheit der Mitarbeiter daher ein hohes Gut, in das es sich zu investieren lohnt. Dies gilt umso mehr für Unternehmen mit alternden Belegschaften. Mit zunehmendem Alter steigt zwar nicht Häufigkeit, jedoch die Dauer der Erkrankungen. Dies legt auf den ersten Blick den Schluss nahe, dass alternde Belegschaften unter gleichen Rahmenbedingungen automatisch zu höheren Fehlzeiten führen. Bei einem näheren Blick auf die Ursachen der Erkrankungen zeigt sich jedoch, dass es für Unternehmen durchaus Möglichkeiten gibt, die Arbeitsunfähigkeitszeiten ihrer Belegschaften positiv zu beeinflussen.

Abbildung 15: Zahl und Dauer von Erkrankungen in Abhängigkeit vom Alter



In vielen Fällen ist nicht nur der Alterungsprozess als Ursache für die Erkrankungen verantwortlich. Vielmehr sind viele Krankheiten chronischer Natur und oftmals Folge einer jahre- bis jahrzehntelangen Ausübung einer belastenden Tätigkeit, eines krank machenden Arbeitsumfeldes oder einer ungesunden Lebensführung. So deuten die Verteilung von 78% der Arbeitsunfähigkeitstage auf lediglich sechs Krankheitsarten wie auch die unterschiedliche Häufigkeit der Krankheitsursachen nach Branchen darauf hin, dass viele Erkrankungen in einem direkten Bezug zur Tätigkeit und zum Arbeitsplatz stehen.

Abbildung 16: Verteilung von Arbeitsunfähigkeitstagen nach Krankheitsarten



Muskel- und Skeletterkrankungen sind nachweislich eng verknüpft mit Tätigkeiten, die mit einer hohen körperlichen Belastung für die Beschäftigten einhergehen. Entsprechend ist die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage im verarbeitenden Gewerbe besonders hoch. Auch in speziellen Feldern des Dienstleistungssektors, wie bspw. der Abfallbeseitigung, den Post- und Kurierdiensten, aber auch im Handel, sind die Beschäftigten überdurchschnittlich oft betroffen. Des Weiteren stellt die BKK „eine ausgeprägte Parallelität zwischen hohen allgemeinen Krankenständen und hohen Anteilen von Fehltagen durch diese Krankheitsart“³⁵ fest. Somit ist in körperlichen Über- und Fehlbeanspruchungen ein wesentlicher Grund für eine hohe Anzahl an Arbeitsunfähigkeitstagen zu sehen.

Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Die BKK verzeichnet bei den Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Störungen zwischen 2000 und 2005 einen Zuwachs um 23%. Sie ist fast ausschließlich im Dienstleistungssektor anzutreffen. Überdurchschnittlich oft ist vor allem der Bereich Gesundheits- und Sozialwesen betroffen. Neben der hohen Anzahl an Arbeitsunfähigkeitstagen spielen psychische Erkrankungen auch hinsichtlich Frühverrentungen eine zunehmende Rolle. Hier hat sich seit Mitte der achtziger Jahre der Anteil fast verdreifacht. Die Ursachen für psychische Erkrankungen – bei denen es sich oftmals um Angststörungen und depressive Störungen handelt – und die damit einhergehenden hohen Arbeitsunfähigkeitstage sind vielschichtig. Sie reichen vom steigenden Leistungs- und Konkurrenzdruck, hoher zeitlicher Stressbelastung, mangelnder Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, fehlender Anerkennung oder geringer Aufstiegschancen bis hin zur Monotonie der ausgeübten Tätigkeit. Oft sind es Kombinationen unterschiedlicher Faktoren, die als Auslöser einer psychischen Erkrankung in Erscheinung treten. Auch muss berücksichtigt werden, dass eine Wechselwirkung zwischen physischem und psychischem Zustand besteht.

³⁵ BKK (Hrsg.) (2006): BKK Gesundheitsreport 2006. Demografischer und wirtschaftlicher Wandel – gesundheitliche Folgen. 30. Ausg., Essen, S. 81.

Eine präventive Gesundheitsförderung betrifft folglich die unterschiedlichsten Bereiche und Ebenen eines Unternehmens. Allgemein umfasst diese die Wahrung und Förderung von physischer und psychischer Gesundheit, die bestmögliche Ausgestaltung von Arbeitsplätzen sowie die Optimierung von Arbeits- und Organisationsprozessen. Neben klassischen Präventionsmaßnahmen hat aber auch die Arbeitszeitgestaltung wie bspw. die Entlastung vom Schichtdienst für Ältere gesundheitspräventive Effekte. Mit Blick auf psychische Erkrankungen spielt ferner der Bereich der Unternehmens- und Führungskultur eine entscheidende Rolle.

Maßnahmen im Bereich der klassischen Gesundheitsprävention sollten mit einer Arbeitsplatz- bzw. Gefährdungsbeurteilung beginnen, in die die entsprechenden Beschäftigten miteingebunden werden. Die Ergebnisse können beispielsweise von einer Entlastung älterer Beschäftigter von lang anhaltenden, starken körperlichen Belastungen über ergonomisch angepasste Arbeitsplätze und Vorkehrungen im Bereich des Unfallschutzes bis hin zur Vermeidung kontinuierlicher psychischer Belastungen reichen. Flankierend können mittels persönlicher Gespräche und Gesundheits-Checks Veränderungen der Leistungsfähigkeit Älterer frühzeitig erkannt werden, um mit entsprechenden Maßnahmen entgegenzuwirken.

Eine präventive Gesundheitsförderung bietet betriebswirtschaftlich damit eine Vielzahl von Vorteilen. So können mit geeigneten Maßnahmen Fehlzeiten reduziert, ein Know-how-Verlust aufgrund frühzeitigen Ausscheidens aus dem Erwerbsleben vermieden und die Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation der Beschäftigten gesteigert werden. Auch unter Berücksichtigung der Vollkosten der Maßnahmen sind damit in der Regel Kostenvorteile für die Unternehmen verbunden, da bereits durch die Reduktion der Fehlzeiten mehr eingespart werden kann als entsprechende Gesundheitsprogramme kosten, wie das Fallbeispiel der Phoenix GmbH & Co. KG zeigt (siehe Kap. 5.1). Mit Blick auf die unvermeidliche Alterung der Belegschaften wird die Vorteilhaftigkeit einer präventiven Gesundheitsförderung in Zukunft weiter steigen.

Toolbox: Präventive Gesundheitsförderung	
Maßnahmen	Beschreibung
Arbeitsplatz-/Gefährdungsbeurteilung	Erhebung und Analyse der Belastungen/Gefährdungen an den unterschiedlichen Arbeitsplätzen im Unternehmen. Idealerweise werden die Beschäftigten einbezogen, mit dem Ziel, gemeinsam Maßnahmen für die Bereitstellung eines langfristig sicheren und ergonomischen Arbeitsplatzes zu erarbeiten. Die (schrittweise) Umsetzung ermöglicht gesunde Berufsverläufe, erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit und reduziert krankheitsbedingte Fehlzeiten.
Gesundheits-Check	Allen Beschäftigten wird die Möglichkeit geboten, in regelmäßigen Abständen einen umfassenden „Gesundheits-Check“ durchführen zu lassen. So können frühzeitig Erkrankungen erkannt , präventive Maßnahmen ergriffen und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten im Erwerbsverlauf erhalten werden.
Gesundheits-Coaching	In Workshops , die i. d. R. durch externe Experten durchgeführt werden, sollen den Beschäftigten die negativen Auswirkungen von bspw. falscher Ernährung und mangelnder Bewegung vermittelt werden. Ein so gefördertes Gesundheitsbewusstsein hat langfristig positive Auswirkungen auf Leistungsfähigkeit und Fehlzeiten.
Betriebssport	Flankierend zum Gesundheits-Check und zum Gesundheits-Coaching kann die körperliche (und damit einhergehend auch die geistige) Konstitution durch ein breites Sportangebot für die Beschäftigten deutlich verbessert werden.
Planung „gesunder Erwerbsverläufe“	Unter Einbeziehung der Beschäftigten wird eine altersorientierte Laufbahngestaltung entwickelt. Darunter ist bspw. die vorausschauende Planung von Tätigkeitswechseln zu verstehen, die altersbedingten Änderungen der Leistungsfähigkeit gerecht werden, aber auch die Planung von begleitenden Qualifizierungsmaßnahmen. Eine solche Laufbahngestaltung ist vor allem bei Tätigkeiten mit hohen körperlichen Belastungen sinnvoll.
Veränderung quantitativer Leistungsvorgaben	Die quantitativen Anforderungen für ältere Mitarbeiter mit ärztlich diagnostizierten Gesundheitsbeeinträchtigungen bzw. Leistungseinschränkungen werden reduziert . Im Gegenzug können Fehlzeiten gesenkt und damit die Kosten, die durch die geringeren Leistungsvorgaben entstehen, kompensiert werden.
Work Ability Index (WAI)	Mit dem WAI wird die Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen beurteilt. Dies geschieht mittels eines Fragebogens, der entweder von den entsprechenden Beschäftigten selbst oder von Dritten, bspw. dem Betriebsarzt im Rahmen einer Untersuchung, ausgefüllt wird. Der WAI erlaubt auf einer Skala von 7 „keine Arbeitsfähigkeit“ bis 49 „maximale Arbeitsfähigkeit“ u. a. die Abschätzung von Risiken bzgl. Arbeitsunfähigkeit und Frühinvalidität.
Stress-Management	Im Rahmen von Seminaren und Workshops wird der erfolgreiche Umgang mit Stresssituationen im Arbeitsalltag, aber auch im privaten Bereich trainiert. Ziel ist es, den gekonnten Umgang mit den psychologischen Belastungen des Alltags zu erlernen.
Weiterführende Informationen	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (www.dnbgf.de). ▮ Gröben, F. et al. (2003): Leitfaden zur erfolgreichen Durchführung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Betrieb. ▮ Karazman, R. et al. (2002): Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer. ▮ Weinreich I./Weigl, C. (2002): Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen.

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

Im Rahmen einer repräsentativen Umfrage von TNS Emnid im Auftrag der Bertelsmann Stiftung äußerte knapp die Hälfte (47%) der Befragten den Wunsch, ihre Arbeitszeit gegen Ende ihrer Berufstätigkeit reduzieren zu wollen. Demgegenüber wollen nur 21% der Befragten bis zum Renteneintritt mit 67 gantztägig ihrer beruflichen Tätigkeit nachgehen.³⁶ Der Wunsch nach einer Flexibilisierung der Arbeitszeit spiegelt sowohl das Interesse wider, im Alter einen besseren Ausgleich zwischen Arbeit und persönlichen Verbindlichkeiten und Interessen herzustellen (Work-Life-Balance) als auch das Bewusstsein einer abnehmenden physischen Belastbarkeit.

Es können keine generellen Empfehlungen für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit getroffen werden, da die individuellen Unterschiede in den Arbeitszeitpräferenzen wie in der individuellen Leistungsfähigkeit zu groß sind. In vielen Fällen stellen aber insbesondere physisch und psychisch belastende Tätigkeiten oder Arbeit im Schichtdienst mit zunehmendem Alter eine wachsende Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. So zeigt sich beispielsweise, dass bei Älteren, die im Schicht- oder auch Nachtdienst tätig sind, die Fehlzeiten deutlich ansteigen. Durch flexible Arbeitszeitgestaltung können ältere Beschäftigte entlastet werden und so ihre Arbeitsmotivation und Arbeitsfähigkeit langfristig erhalten werden.

Daneben bestehen die Ziele flexibler Arbeitszeitgestaltung auch darin, eine produktivere Anpassung von Arbeitszeiten und Arbeitsanforderungen zu finden. Lebensphasenbezogene Arbeitsschwerpunkte, flexible Gestaltung der Arbeitszeit sowie fließende Übergänge in den Ruhestand wirken sich nicht nur positiv auf die Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter aus, sondern kommen in einer modernen Arbeitswelt auch stärker den Anforderungen der Unternehmen entgegen: Saisonal schwankende Anforderungen begünstigen eine Flexibilisierung des Personaleinsatzes, ergebnisbezogenes statt präsenzbezogenes Arbeiten ermöglicht eine zeitliche und räumliche Entkoppelung und die Belastungen durch eine zunehmende Verdichtung der Arbeitsanforderungen können durch die Möglichkeit längerer Erholungsphasen ausgeglichen werden. Schließlich können mit einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit auch weitere Ziele einer demografieorientierten Personalstrategie unterstützt werden: Arbeitnehmer gewinnen mehr Zeit für ihre Weiterbildung oder ein Engagement im Wissenstransfer und erhalten ihre Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bis zum Renteneintritt.

³⁶ Prager, J./Schleiter, A. (2006): Älter werden – aktiv bleiben?! Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen in Deutschland. Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Toolbox: Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung	
Maßnahmen	Beschreibung
Flexible Arbeitszeiten	Flexibilisierung der Arbeitszeit nach Lage, Dauer und Verteilung . Beschäftigten wird die Möglichkeit gegeben, ihre Arbeitszeit unter Berücksichtigung betrieblicher Anforderungen an die individuelle Leistungsfähigkeit und die persönliche Situation anzupassen. Es besteht bspw. auch die Möglichkeit einen Arbeitsplatz durch Teilzeit der Beschäftigten mit mehr als einer Person zu besetzen (Jobsharing). Insgesamt profitieren Beschäftigte und Unternehmen durch höhere Motivation, Arbeitszufriedenheit und langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit.
Altersteilzeit und gleitender Übergang in den Ruhestand	Mit älteren Beschäftigten werden individuelle Vereinbarungen zur Arbeitszeitverkürzung in ihrer späten Arbeitsphase getroffen. Gleitende Übergänge in den Ruhestand können ideal für einen planvollen Wissenstransfer genutzt werden.
Lebensarbeitszeitkonten	Den Beschäftigten wird die Möglichkeit gegeben, arbeitsfreie Zeit anzusparen . Dies kann bspw. über mehrere Jahre geschehen, in denen die/die Beschäftigte Vollzeit arbeitet, jedoch nicht Vollzeit entlohnt wird. Die angesparte arbeitsfreie Zeit kann dann für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand oder einen vorgezogenen Renteneintritt genutzt werden (Lebensarbeitszeitkonten bieten damit auch eine Alternative zur auslaufenden Förderung von Altersteilzeit und Frühverrentung). Sie kann aber auch für eine begrenzte Freizeitphase (Sabbatical) eingesetzt werden, die für Weiterbildung oder die Umsetzung privater Pläne genutzt wird.
Veränderung der Arbeitszeitformen für ältere Beschäftigte	Schichtarbeit (insbes. Nachtschichten) geht mit einer hohen physischen und psychischen Belastung einher. Daher sollten ältere Beschäftigte nach Möglichkeit von belastenden Arbeitszeitmodellen befreit werden, um die Arbeitsfähigkeit langfristig zu erhalten und Fehlzeiten sowie ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Berufsleben zu vermeiden.
Arbeitszeitverkürzungen für ältere Beschäftigte	Fehlzeiten und Frühverrentung können auch durch Arbeitszeitverkürzungen sowie längere Regenerationspausen (Seniorenpausen/Seniorenrurlaub) für Ältere reduziert werden. Bei einer deutlichen Reduktion der Fehlzeiten werden die Kosten, die durch die relativ geringfügig verkürzten Arbeitszeiten entstehen, i.d.R. kompensiert.
Personaleinsatzmatrix	In einer Personaleinsatzmatrix werden wichtige Informationen bezüglich des Arbeitseinsatzes, des Qualifikationsstandes, des Alters der Beschäftigten oder auch zu den Belastungen an den Arbeitsplätzen gesammelt. Anhand der Ergebnisse lassen sich Personalentwicklungskonzepte ableiten und insbes. mit Blick auf die vorangegangenen Maßnahmen der flexible Einsatz der Beschäftigten effizient planen .
Weiterführende Informationen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Georg, A./Barkholdt, C./Frerichs, F. (2005): Modelle alternsgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten. ■ Initiative Moderne Arbeitszeit: www.arbeitszeiten.nrw.de ■ Kümmerle K. et al. (2006): Betriebliche Zeitwertkonten – Einführung und Gestaltung in der Praxis. ■ Sczesny, C. et al. (2006): Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung – Maßnahmen, Erfahrungen und Handlungserfordernisse zur Bewältigung des demografischen Wandels

Ford-Werke: Mit einer ganzheitlichen Strategie Beschäftigungsfähigkeit erhalten

Die Ford-Werke GmbH entwickelte im Jahr 2003 mit dem sogenannten „Disability Management“ ein personalpolitisches Instrument zum **Beschäftigungserhalt** aller Mitarbeiter bis zum Renteneintritt unter der Prämisse des betriebswirtschaftlichen Nutzens für das Unternehmen. Den Anstoß für eine neue Strategie zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Ford-Werke GmbH gab die Entwicklung des neuen Ford Fiesta und seine Produktion in Köln (2002): Durch die Auflösung einer Eigenfertigungsabteilung entfielen leichtere Arbeiten sowie Vormontagearbeiten für rund fünfhundert vorwiegend ältere oder leistungsgewandelte Mitarbeiter, die in der Folge aus gesundheitlichen Gründen überwiegend nicht budgetierte Arbeiten durchführten. Ziel war es, diese Mitarbeiter wieder in den produktiven Fertigungsprozess zu integrieren. Dreihundert der fünfhundert konnten mit diesem Instrument schließlich wieder auf produktiven Arbeitsplätzen eingesetzt werden.

Auf die Kompetenzen, statt auf die Defizite blicken

Darüber hinaus sollen mithilfe des Disability Managements Beschäftigte mit gesundheitlichen Einschränkungen nach Unfällen, Invalidität oder langer Krankheit zügig wieder in den Arbeitsprozess integriert werden. Der Gesetzgeber schreibt seit der Neufassung des SGB IX § 84 Abs. 2 im Jahr 2004 zudem den Arbeitgebern betriebliches Wiedereingliederungsmanagement vor, welches sich nach Überzeugung von Ford nur durch eine mehrdimensionale Herangehensweise für Unternehmen und Betroffene sinnvoll umsetzen lässt.

Ford greift hierfür auf das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Profilvergleichssystem IMBA zurück. IMBA ist ein Verfahren, bei dem von Arbeitsmedizinern Fähigkeitsprofile der Mitarbeiter erstellt werden, die mit Anforderungsprofilen der vorhandenen Arbeitsplätze – erhoben von Ingenieuren bzw. Technikern – verglichen werden, um entsprechend individueller Fähigkeiten den passenden Arbeitsplatz zu finden. Es handelt sich damit in der Praxis um ein „**Ability**“-**Management**, das die Kompetenzen der Beschäftigten und nicht ihre Defizite in den Vordergrund stellt. Bei Ford erarbeiten Teams, die sich aus betrieblichen Vorgesetzten, Betriebsrat, Schwerbehindertenvertretung, Personalwesen, Arbeitsmedizinern und dem zentralen Disability Management zusammensetzen, passgenaue Lösungen für betroffene Mitarbeiter.

In 2006 wurden von den 13 Integrationsteams insgesamt 1.085 Fälle betreut, 474 Arbeitsplatzanforderungsprofile und 277 Mitarbeiterfähigkeitsprofile erstellt und schließlich nach dem „Hamburger Modell“ (§ 74 SGB V) 343 stufenweise Wiedereingliederungen vorgenommen. Die Anzahl der nicht budgetierten Arbeitsplätze konnte von über 750 im Jahr 2001 auf rund 130 zur Jahresmitte 2007 kontinuierlich verringert werden.

Im Erfolgsfall führt das Disability Management zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und Vermeidung von Frühverrentung, ermöglicht die Integration von leistungsgewandelten Beschäftigten und kann zudem als Frühwarnsystem zur Erkennung von Leistungswandlung genutzt werden. Ferner können aus unternehmerischer Sicht durch das Disability Management nicht nur Arbeitsunfähigkeitszeiten reduziert und die Produktivität gesteigert werden, sondern erfahrene Mitarbeiter im Unternehmen erhalten und Mitarbeiter durch nachvollziehbare Vorgehensweisen motiviert werden.

Für das Jahr 2006 kalkuliert Ford, dass neben diesen qualitativen Effekten durch eine Reduzierung der Anzahl von Mitarbeitern auf nicht budgetierten Arbeitsplätzen, positive Beeinflussung der ungeplanten Abwesenheiten sowie Einsparung extern bezogener Arbeitsleistungen Kosten in Höhe von rund 11,5 Mio. € vermieden werden konnten.

Ford wurde im Jahr 2006 als erstes europäisches Unternehmen nach internationalem Standard für sein Disability Management zertifiziert.

4.4 Lebenslauforientierte Karriereplanung

Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden nur dann am besten ausgeschöpft, wenn das Verhältnis von Anforderung und Leistungsfähigkeit in jeder Beschäftigungsphase ausgeglichen ist. Zwei parallele Entwicklungen sorgen dafür, dass eine gezielte Gestaltung der individuellen Erwerbsbiografien in Zukunft zu einer der wichtigsten Aufgaben der Personalentwicklung wird.

Die Dynamisierung der Wirtschaft hat den Effekt, dass „klassische“ Erwerbsbiografien, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das gesamte Berufsleben hinweg ein und dieselbe Tätigkeit, oft noch beim gleichen Unternehmen ausüben, zunehmend seltener werden. Vorausschauende Personalentwicklung muss daher einerseits dafür sorgen, dass Mitarbeiter ihre **Beschäftigungsfähigkeit und Lernfähigkeit** über ihr gesamtes Erwerbsleben erhalten, um jederzeit Veränderungen bewältigen zu können, und andererseits auch dafür, dass sie sich nicht in eine „Spezialisierungsfalle“ entwickeln, aus der heraus ein Wechsel nicht mehr möglich ist.

Aber auch durch die Alterung der Belegschaften steigt die Bedeutung einer aktiven Planung der Erwerbsbiografie. Zum einen sind aufgrund flacherer Hierarchien und personensstarker Alterskohorten traditionelle vertikale Laufbahnen seltener möglich. Da auf wenige Führungspositionen mehr Anwärter kommen, müssen neue horizontale Karrierepfade entwickelt werden, um Entwicklungsperspektiven zu erhalten. Zum anderen erfordern spätere Renteneintrittsalter und insgesamt höhere Leistungsanforderungen eine ständige Überprüfung, ob unter Umständen ein Tätigkeitswechsel angeraten ist, um Gesundheits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig nicht zu gefährden.

Altersgerechte Laufbahnen versuchen die Anforderungen, Belastungen und Anreize so zu gestalten, dass eine Erwerbstätigkeit bis zum Rentenalter ermöglicht wird. Instrumente zur Umsetzung solcher Laufbahnen sind Entwicklungsassessments, horizontale Karrieren, innerbetriebliche Positionswechsel bis hin zur Berücksichtigung des Leistungswandels im Erwerbsverlauf.

Da unterschiedliche Tätigkeitsfelder in Unternehmen oft unterschiedliche Arbeitsanforderungen und Belastungen umfassen, sind altersgerechte horizontale wie vertikale Karrieren in vielen Unternehmen grundsätzlich denkbar. Allerdings haben Verschlanung und Ausgliederung in der Vergangenheit auch dazu geführt, dass die Entwicklungspfade im eigenen Unternehmen immer weiter verkürzt wurden. Lebenslauforientierte Karriereplanung erfordert daher eine langfristige Entwicklungsplanung, die bereits bei Jüngeren einsetzt und die als Teil der Personalstrategie bei allen Fragen der Stellenbesetzung und Arbeitsorganisation Berücksichtigung findet.

Gelingt es, die Personalstrategie auf eine Laufbahnorientierung umzustellen, können Unternehmen davon profitieren, dass Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter langfristig gesichert werden, Lern- und Innovationsfähigkeit erhalten bleiben und die Älteren ihre Erfahrung und ihre besonderen fachlichen und sozialen Kompetenzen stets dort einbringen, wo sie sich am besten entfalten können.

Segmüller (I): Von horizontalen Karrieren doppelt profitieren

Nicht nur in den Einrichtungshäusern des bayerischen Möbelhändlers Segmüller gehören Planung, Verkauf und **Montage von Küchen** zu den komplexesten Bereichen beim Einrichtungsverkauf. Eine Küche ist kundenindividuelle Maßarbeit und zählt oft zu den teuersten Produkten im Möbelhandel: Fehler können für das Unternehmen sehr kostspielig werden, wenn Reklamationen auftreten, Ersatzteile gestellt werden müssen oder eine zweite oder gar dritte Anfahrt notwendig wird. Zudem leiden Vertrauen und Zufriedenheit der Kunden unter Reklamationen. Gleichzeitig ist die Küchenmontage aber auch einer der **körperlich anspruchsvollsten** Bereiche im Möbelhandel, in dem die Mitarbeiter oft aus physischen Gründen nicht ihr ganzes Berufsleben verbringen können.

Mit der Einführung einer zusätzlichen **technischen Kontrolle** zwischen Verkauf und Auslieferung konnte Segmüller beiden Problemen begegnen. Diese technische Kontrolle wird durch erfahrene Handwerker und Techniker vorgenommen, die zuvor selbst lange Jahre in der Auslieferung gearbeitet haben und typische Fehler kennen – der Altersdurchschnitt in dieser Funktion liegt über 50 Jahre. Die Mitarbeiter arbeiten in ihrem alten Arbeitsgebiet, aber mit angemessenen körperlichen Anforderungen. Gleichzeitig konnte durch ihre Arbeit die Reklamationsquote im Küchenbereich um 20% gesenkt werden. Das Unternehmen spart dadurch jährlich erhebliche Reklamationskosten, die über den Personalkosten der neuen Stellen liegen. „Der Erfolg der Maßnahme spricht dafür“, so Reinhold Gütebier, Sprecher der Geschäftsleitung, „die technische Kontrolle durch erfahrene Mitarbeiter auch in weiteren Unternehmensbereichen einzuführen.“

Toolbox: Lebenslauforientierte Karriereplanung	
Maßnahmen	Beschreibung
Berücksichtigung des Leistungswandels im Erwerbsverlauf	Die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit ist u. a. auch abhängig von den Belastungen am jeweiligen Arbeitsplatz. Um die Beschäftigungsfähigkeit möglichst lange aufrechtzuhalten, sollten monotone Arbeiten vermieden bzw. die Arbeitsplätze so gestaltet werden, dass wechselnde Tätigkeiten zu verrichten sind. Hier spielen aber auch Maßnahmen der „Alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung“ und „Präventiven Gesundheitsförderung“ eine Rolle sowie die Möglichkeiten einer „Horizontalen Karriere“.
Rückkehrkonzepte	Ein Arbeitsplatz im Außendienst verursacht oft höhere physische oder psychische Belastungen. Rückkehrkonzepte erlauben Mitarbeitern, nach einem bestimmten Zeitraum in den Innendienst zu wechseln . Sie können dort ihre Erfahrungen an andere Beschäftigte weitergeben und erhalten mit einem alternsgerechten Arbeitsplatz ihre Arbeitsfähigkeit.
Horizontale Karrieren und innerbetriebliche Positionswechsel	Um die Motivation zu steigern und Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen, sollte (älteren) Beschäftigten, die nicht die Aussicht auf einen hierarchischen Aufstieg im Unternehmen haben, die Möglichkeit horizontaler Karrieren geboten werden. Für einen erfolgreichen Vollzug eines innerbetrieblichen Positionswechsels sind i. d. R. begleitende Qualifizierungsmaßnahmen notwendig.
Abkehr vom Senioritätsprinzip	Senioritätsorientierte Entlohnung ist häufig ein Hemmnis bei der Entwicklung alternsgerechter Karrierepfade oder auch bei Rekrutierung Älterer. Generell sollte eine leistungsorientierte Vergütung an die Stelle von Senioritätsorientierung treten.
Personalentwicklungsgespräche für Ältere	Beim Personalentwicklungsgespräch werden in Kooperation mit dem Mitarbeiter Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten besprochen. Der Vorgesetzte schafft in diesem Gespräch Transparenz hinsichtlich der Chancen und Anforderungen, die mögliche Entwicklungen mit sich bringen. Auch ältere Mitarbeiter sollten in diese Maßnahme eingebunden werden, damit zum einen Klarheit über die weiteren Entwicklungschancen sowohl aus Sicht des Mitarbeiters als auch des Vorgesetzten herrscht. Zum anderen schaffen solche Gespräche Anreize auch für ältere Mitarbeiter sich stetig weiterzuentwickeln.
Entwicklungs-Assessments	Zusammen mit dem Beschäftigten wird ein persönlicher Entwicklungsplan erstellt. Dieser beinhaltet anforderungsbezogene Stärken und Schwächen sowie eine Einschätzung des persönlichen Entwicklungspotenzials. Daraus wird u. a. der persönliche Entwicklungsbedarf abgeleitet, sodass individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen initiiert werden können.
Insourcing altersgerechter Tätigkeiten	In der Vergangenheit habe viele Branchen ihre Fertigungstiefe gesenkt und einfache Wertschöpfungsprozesse oder Dienstleistungen an Zulieferer ausgegliedert. Damit sind vielfach geeignete Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verloren gegangen. Durch ein Insourcing sollten geeignete Tätigkeiten zurückgeholt werden. Durch die Wiedereingliederung leistungsgewandelter Mitarbeiter in den Produktionsprozess können i. d. R. Fehlzeiten vermieden und Kosten gesenkt werden.
Weiterführende Informationen	<ul style="list-style-type: none"> ! www.demotrans.de ! www.demowerkzeuge.de ! Geißler-Gruber, B./Geißler, H./Frevel, A. (2005): Beratungshandbuch für Alternsgerechte Arbeitskarrieren. ! www.inqa.de ! Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit; BMBF 2005.

4.5 Kontinuierliche Qualifizierung

Lebenslanges Lernen gilt zu Recht als Schlüssel zur erfolgreichen Erwerbstätigkeit bis ins hohe Alter. Ebenso wie sich Unternehmen, Produkte und Prozesse in immer kürzeren Innovationszyklen kontinuierlich an neue Markterfordernisse anpassen, müssen Arbeitnehmer im Laufe ihrer Erwerbstätigkeit in zunehmend kürzeren Zeitabständen geänderte oder auch völlig neue Arbeitsanforderungen bewältigen. Hierfür benötigen Beschäftigte jeweils aktuelle und passende Qualifikationen.

Um sich auch in späteren Phasen des Berufslebens neue Inhalte aneignen und diese für die eigene Tätigkeit anwenden und weiterentwickeln zu können, ist der Erhalt der Lernfähigkeit notwendig. Die Verantwortung dafür müssen sowohl die Arbeitnehmer selbst wie auch die Arbeitgeber übernehmen. Die Lernfähigkeit kann und muss durch kontinuierliche Qualifizierung während der gesamten Erwerbstätigkeit trainiert werden. Längere Phasen ohne Qualifizierung – etwa durch die Ausübung gleichbleibender, insbesondere standardisierter und monotoner Tätigkeiten, aber auch durch die einseitige Spezialisierung – stellen eine hohe Gefahr für den Erhalt von Lernfähigkeit und Lernbereitschaft dar.

Die kontinuierliche Weiterqualifikation muss sowohl im Rahmen formeller Fortbildungen als auch informellen Lernens am Arbeitsplatz durch die fortwährende Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen erfolgen. Bezogen auf die formelle Weiterbildung sollten Arbeitgeber darauf achten, dass die Angebote auch von älteren Beschäftigten wahrgenommen werden. Hierfür bieten sich z. B. die gezielte Ansprache Älterer für Weiterbildungsangebote oder spezielle Qualifikationsmaßnahmen für Ältere an. Im Bereich der informellen Qualifizierung ist die Entwicklung eines lernfordernden und -fördernden Umfeldes notwendig, in welchem wechselnde Aufgaben und geeignete Formen der Gruppenarbeit einseitigen Routinen und Spezialisierungen entgegenwirken. Als entsprechende betriebliche Maßnahmen bieten sich Job Enrichment, Job Enlargement und Job Rotation an.

BASF: Erfolgreich lebenslang lernen

Einer der zentralen Erfolgsfaktoren, um mit einer alternden Belegschaft auch in Zukunft eines der erfolgreichsten Chemieunternehmen weltweit zu sein, ist die Bereitschaft und die Fähigkeit aller Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen. Ziel der BASF ist es daher, die Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter und deren Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterentwicklung zu stärken.

Vor diesem Hintergrund eröffnete BASF 2005 ein neues **Lernzentrum** für ihre Mitarbeiter. Individuelle Lernberatungen, in denen auf unterschiedliche Lernbedürfnisse und -methoden eingegangen wird, „Lern-Events“, in denen durch neue Formen des Lernens Interesse an Weiterbildung geweckt wird, modernste Lernmedien wie bspw. das umfangreiche E-Learning-Angebot, attraktiv gestaltete Lernumgebungen und die Möglichkeit, sich selbst bedarfsgerechte Lernpakete zu schnüren, sind auf ein Ziel ausgerichtet: alle Mitarbeiter **für lebenslanges Lernen zu begeistern** und lebenslanges Lernen fest in der Unternehmensnormalität zu verankern.

Lernbereitschaft ist keine Frage des Alters

Welchen wichtigen Beitrag das Lernzentrum leistet, verdeutlichen folgende Untersuchungsergebnisse: Erstens stärken die Angebote die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Von den mittlerweile rund 3.000 Kursteilnehmern besuchten 95% die Lern-Events während ihrer Freizeit und ein Großteil war sogar bereit, die Kosten dafür selbst zu tragen. Zweitens erhöht das Lernzentrum die **Motivation zum Lernen** und ist somit ein wichtiger Multiplikator für lebenslanges Lernen im Unternehmen. So zeigt die Analyse der Teilnehmer, dass eine einmalige Teilnahme meist zu einem weiteren Besuch des Lernzentrums, anregt. Drittens helfen die Angebote des Lernzentrums, die Erfolgsrelevanz lebenslangen Lernens erfahrbar zu machen. So wird der Praxisnutzen in Befragungen unter den Teilnehmern als hoch bewertet. Im Hinblick auf eine alternde Belegschaft ist abschließend vor allem ein Ergebnis interessant: Während laut aktueller Mitarbeiterbefragung die Altersgruppe über 46 Jahre in der Vergangenheit seltener an Weiterbildungsmaßnahmen teilnahm als vergleichbare Gruppen jüngerer Mitarbeiter, sind die Nutzer des Lernzentrums in allen Altersgruppen gleich stark vertreten. Die Belegschaftsstruktur der BASF spiegelt sich in der Altersstruktur der Kursteilnehmer. Der Erfolg des Lernzentrums zeigt damit deutlich, dass altersunabhängig eine große Bereitschaft zum lebenslangen Lernen vorhanden ist, die im Interesse des Unternehmens genutzt werden kann.

Toolbox: Kontinuierliche Qualifizierung	
Maßnahmen	Beschreibung
Alters- und altersgerechte Weiterbildungsmaßnahmen	Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen sind altersunabhängig, allerdings unterscheiden sich sowohl Lernziele als auch die Lernweise abhängig vom Alter der Beschäftigten . Es bietet sich daher an, die Lerninhalte altersgerecht abzustimmen. Ferner hat es sich in vielen Fällen bewährt, altershomogene Lerngruppen für betriebliche Personalentwicklungsmaßnahmen zu bilden, um Frustration zu vermeiden und die Motivation zu steigern. So kann gewährleistet werden, dass Beschäftigte aller Altersgruppen motiviert sind, sich kontinuierlich fortzubilden. Das „Lernen“ kann dabei im Zuge der täglichen Arbeit („training on the job“) oder bspw. auch in Form von internen und/oder externen Schulungen („training off the job“) stattfinden.
Job Enrichment	Nach gezielten Qualifizierungsmaßnahmen können Beschäftigten anspruchsvollere Arbeitsplatzzuschnitte mit mehr Kompetenzen zugeteilt werden. Beispielsweise können ältere Beschäftigte im Rahmen von Job-Enrichment auf ggf. weniger belastende, aber anspruchsvollere Arbeitsplätze wechseln.
Job Enlargement/ Job Rotation	Da nicht alle Beschäftigten eine vertikale Karriere einschlagen können, sollte diesen durch die horizontale Erweiterung des Tätigkeitsspektrums , bspw. mit Einblicken in andere Bereiche („Job Enlargement“) oder auch durch innerbetriebliche Positionswechsel („Job Rotation“), Motivationsanreize gegeben werden, sich ebenfalls kontinuierlich weiterzuentwickeln, um neue Tätigkeiten ausführen zu können. (s. auch: Horizontale Karrieren und innerbetriebliche Positionswechsel)
Analyse des Qualifikationsbedarfs/Erstellung eines Qualifizierungsplans	Im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche sollte auch der Bereich Personalentwicklung mit den Beschäftigten erörtert werden. In Verbindung mit der Personaleinsatzmatrix kann das Unternehmen so einen Qualifizierungsplan erstellen und vorausschauend entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen initiieren.
Weiterführende Informationen	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildung e. V. (www.abwf.de). ▮ Barkhold, C. (2001): Qualifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. ▮ Ben Djemia, G. et al. (2005a): Beteiligungsorientierte Kompetenzanalyse und Qualifizierungsplanung in Produktionsbetrieben. ▮ Hörwick, E. (2003): Lernen Ältere anders? ▮ Koller, B. et al. (2000): Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. ▮ Seifert, H. (2001): Lernzeitkonten: Baustein für ein Konzept des lebenslangen Lernens.

4.6 Altersübergreifende Zusammenarbeit

Altersübergreifende Zusammenarbeit begünstigt nicht nur in hohem Maße das kontinuierliche informelle Lernen älterer – und jüngerer – Beschäftigter am Arbeitsplatz, sie ist vielfach auch die Voraussetzung, damit Unternehmen umfassend von der Erfahrung älterer Mitarbeiter profitieren können.

Ältere Mitarbeiter können in altersheterogenen Teams ihr innerhalb langjähriger Erwerbstätigkeit erworbenes implizites und erfahrungsgestütztes Wissen an jüngere Kollegen weitergeben, was allein durch formelle Schulungen oder ein EDV-gestütztes Wissensmanagement nur begrenzt geleistet werden kann. Hierdurch unterstützt die altersübergreifende Zusammenarbeit nicht nur die schnelle und umfassende Einarbeitung von jungen Mitarbeitern, sondern ermöglicht auch die effiziente Sicherung von betriebsspezifischem Know-how, welches andernfalls beim Austritt Älterer aus dem Unternehmen verloren ginge. Auf der anderen Seite profitieren ältere Mitarbeiter von der Auseinandersetzung mit Kenntnissen junger Kollegen zu neuen Technologien oder Arbeitsprozessen.

Im Rahmen einer altersübergreifenden Zusammenarbeit können Ältere und Jüngere im Idealfall ihre spezifischen, oft komplementären Stärken einbringen, sodass nicht nur die jeweiligen Schwächen in den Hintergrund treten, sondern die Ergebnisqualität und Innovationsfähigkeit von Teams grundlegend steigen. Ältere Beschäftigte können durch ihre Erfahrung einen wesentlichen Beitrag leisten, neue Ideen jüngerer Kollegen schneller und erfolgreicher zur Innovationsreife zu bringen.

Um die Vorteile der altersübergreifenden Zusammenarbeit zu nutzen, müssen Unternehmen zunächst eine altersspezifische Segmentierung von Geschäfts- und Tätigkeitsbereichen verhindern. Auch die Organisation altersgemischter Teams ist mit Herausforderungen verbunden: Es muss sichergestellt werden, dass in den Gruppen ein Wechsel von Arbeitsschwerpunkten bei älteren und jüngeren Mitarbeitern und eine gemeinsame Bearbeitung von Aufgaben erfolgen, damit die ungewollt strenge Arbeitsteilung und Spezialisierung von Alt und Jung vermieden wird. Zudem können aufgrund unterschiedlicher Werte und Gewohnheiten Generationenkonflikte entstehen.

Über die altersgemischte Zusammenarbeit direkt am Arbeitsplatz hinaus bestehen mit Maßnahmen wie Paten- und Mentorenmodellen weitere Möglichkeiten, einen innerbetrieblichen Wissenstransfer zu organisieren.

Kreissparkasse Ludwigsburg: Institutionalisierte Wissenstransfer durch Mentoring

Das Prinzip des Mentoring bezieht sich auf einen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen zwei Menschen mit unterschiedlichem Alter und deutlich unterschiedlicher Lebenserfahrung. Mentoring zielt darauf ab, eine Förderung außerhalb des üblichen Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisses stattfinden zu lassen und ist geprägt von gegenseitigem Respekt und von Beratung. In einem Unternehmen wie der Kreissparkasse Ludwigsburg ist dieser **Wissenstransfer** besonders wertvoll im Hinblick auf jenen Teil des organisationalen Wissens, welcher in der Form von Erfahrungswissen an Mitarbeiter gebunden ist. Anders als explizites, „verschriftlichtes“ Wissen können andere Mitarbeiter nicht ohne Weiteres darauf zugreifen, und es droht der Organisation verloren zu gehen, wenn ein „Wissensträger“ aus der Organisation ausscheidet.

Im ersten Durchlauf des Mentoring-Programms bei der Kreissparkasse Ludwigsburg haben sich zehn Tandems – jeweils bestehend aus einer Führungskraft und einer Nachwuchskraft – während eines Jahres mindestens sechs Mal getroffen. Die Tandems wurden so gewählt, dass die jeweiligen Partner aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen kamen, um einen möglichst fruchtbaren Austausch über die Abteilungsgrenzen hinweg anzustoßen und zu verhindern, dass der Mentor gleichzeitig der Vorgesetzte des Mentees ist. Zugleich sollten die Mentees durch das Programm auf ihren nächsten Karriereschritt vorbereitet werden.

Vom Austausch zwischen Alt und Jung profitieren alle Beteiligten – auch das Unternehmen

Eine Umfrage unter den Tandempartnern der ersten Runde des Mentoring-Programms weist auf die überwiegend positiven Effekte des Austausches zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern der Kreissparkasse Ludwigsburg hin. Deutlich wird die Rolle der erfahrenen Mentoren insbesondere bei dem Transfer von Kompetenzen und unternehmensbezogenem Wissen sowie der bereichs- und hierarchieübergreifenden Kommunikation zwischen den Mitarbeitern der verschiedenen Generationen.

Insbesondere **die Mentees profitieren** von den Treffen mit ihrem Tandempartner. Die Mentoren können ihnen verstärkt Kompetenzen in den Bereichen der **Problemlösung und Mitarbeiterführung** vermitteln. Weiterhin fördert die Zusammenarbeit im Tandem die Arbeitsmotivation und das Arbeitsklima und steigert das Interesse an der Tätigkeit in einer anderen Unternehmensabteilung. In den Hintergrund treten hingegen der Austausch von fachspezifischem Wissen und von Arbeitstechniken, was sich auch dadurch erklären lässt, dass die jeweiligen Tandempartner aus unterschiedlichen Abteilungen stammen und es so nur begrenzt fachliche Überschneidungen gibt. Einen sehr wichtigen Beitrag leistet das Programm nach Einschätzung der Mentees beim Ausbau persönlicher Netze und bei der **Vorbereitung ihres nächsten Karriereschritts**. Gerade in diesem Punkt wurde aus Sicht der KSK ein wichtiges Ziel des Programms erreicht.

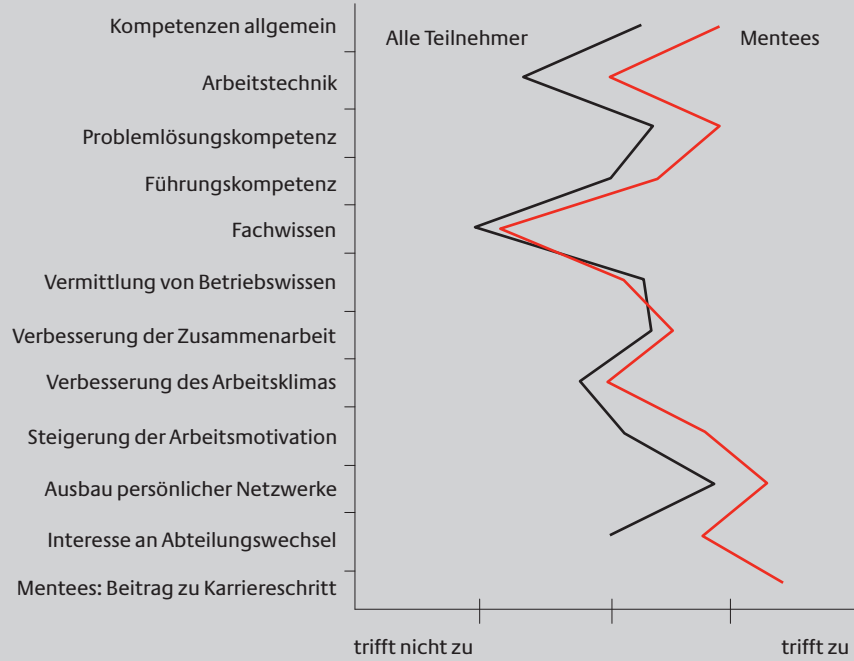
Abbildung 17: Kreissparkasse Ludwigsburg: Ergebnis der Befragung der Teilnehmer des Mentoring-Programms

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Das Mentoring-Programm leistet einen Beitrag zu:



Quelle: Kreissparkasse Ludwigsburg

Toolbox: Altersübergreifende Zusammenarbeit	
Maßnahmen	Beschreibung
Altersgemischte Teams	In altersgemischten Teams lassen sich die unterschiedlichen Stärken Jüngerer und Älterer zum gegenseitigen Nutzen kombinieren , wenn beispielsweise neues Wissen, Neugier und Flexibilität mit Erfahrungswissen, Realismus und Sozialkompetenz in Verbindung gebracht werden. Auch können Ältere in altersgemischten Teams ihr Wissen an Jüngere weitergeben, sodass es dem Unternehmen zukünftig erhalten bleibt oder auch die Einarbeitung neuer Beschäftigter begleitet. Umgekehrt können auch die Älteren – insbes. bei physisch anspruchsvollen Tätigkeiten – von der Unterstützung jüngerer Kolleginnen und Kollegen profitieren. Eine wichtige Voraussetzung ist eine Unternehmenskultur, in der intergenerationelle Zusammenarbeit nicht auf Vorbehalte und Vorurteile stößt.
Paten- und Mentorenmodelle	Die genannten Modelle sind vergleichbar mit den altersgemischten Teams. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass jeweils nur zwei Personen involviert sind. Ein Älterer betreut somit zeitlich begrenzt einen jüngeren Beschäftigten und vermittelt diesem wichtiges Know-how . Dies ist ebenfalls eine Möglichkeit für die Einarbeitung neuer Beschäftigter. Gleichzeitig erfährt der ältere Mitarbeiter eine positive Wertschätzung der Erfahrung , die er gesammelt hat.
Informelle Treffen	Die Förderung informeller Treffen älterer und jüngerer Beschäftigter kann ebenfalls zum Know-how-Erhalt im Unternehmen beitragen sowie die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen.
Einbindung Älterer als Berater/„Senior Trainer“ oder „Senior Experten“	Ältere Beschäftigte mit Spezialwissen werden gezielt hinzugezogen, bspw. als „Senior Trainer“ für die Einarbeitung jüngerer Beschäftigter oder für Schulungen oder als „Senior Experten“ bei spezifischen Aufgabenstellungen. Möglich ist auch, ehemalige Beschäftigte im Ruhestand mit Spezialwissen als Berater zu gewinnen.
Netzwerk mit Ehemaligen	Vor allem in wissensintensiven Branchen bietet es sich an, durch unterschiedliche Kontakthaltmöglichkeiten weiterhin den Zugang zum Know-how von bereits ausgeschiedenen Beschäftigten aufrechtzuerhalten. Ggf. kann so ein zuvor nicht stattgefundenen Wissens- und Erfahrungstransfer mit jüngeren Beschäftigten nachgeholt werden.
Weiterführende Informationen	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Alms/Piorr/Steinmann: Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeitern. ▮ Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildung e. V. (www.abwf.de). ▮ Ben Djemia, G. et al. (2005b): Wissenstransfer im Tandem. Arbeitsplatznahe Qualifizierung mit Hilfe von Job-Rotation. ▮ Feggeler, A. et al. (2007): Wissensmanagement mit Bordmitteln. ▮ Hentze, H. et al.(2005): Alternde Belegschaften. Herausforderung für die betriebliche Personalpolitik der Zukunft. (mit Wissenstransfertool). ▮ Huber, A. et al. (2007): Das Mentorenkonzept – Ein möglicher Integrationsansatz in Erwerbschancen für Ältere?

V.

Wie Erfahrung sich rechnen kann – Betriebswirtschaftliche Effekte einer alternsgerechten Personalpolitik

5.1 Kosten Ältere wirklich mehr? Ein Vergleich

Eine verbreitete Annahme zu älteren Arbeitskräften besteht darin, dass sie höhere Personalkosten als junge Mitarbeiter verursachen würden. Angesichts der traditionellen altersabhängigen Steigerung von Löhnen und Gehältern erscheint diese Einschätzung auf den ersten Blick plausibel. Werden also im Zuge alternder Belegschaften die Personalkosten grundsätzlich steigen und sind Ältere per se teuer als Jüngere?

Um sich der Antwort auf diese Frage zu nähern, muss zunächst geklärt werden, aus welchen Bestandteilen sich der Personalaufwand eines Unternehmens zusammensetzt. Neben den sogenannten Bestandskosten, d. h. den Personalkosten im engeren Sinne (Lohn- und Gehaltskosten sowie gesetzliche und freiwillige Sozialleistungen), zählen auch Aktionskosten für proaktive Personalmaßnahmen wie Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Freisetzung sowie Reaktionskosten infolge von Fluktuation und Fehlzeiten zu den gesamten Personalkosten.

Werden die einzelnen Personalkostenbestandteile nun nach ihrer Höhe separat für Ältere und Jüngere bewertet, ergibt sich ein differenzierteres Bild der Gesamtkosten:³⁷

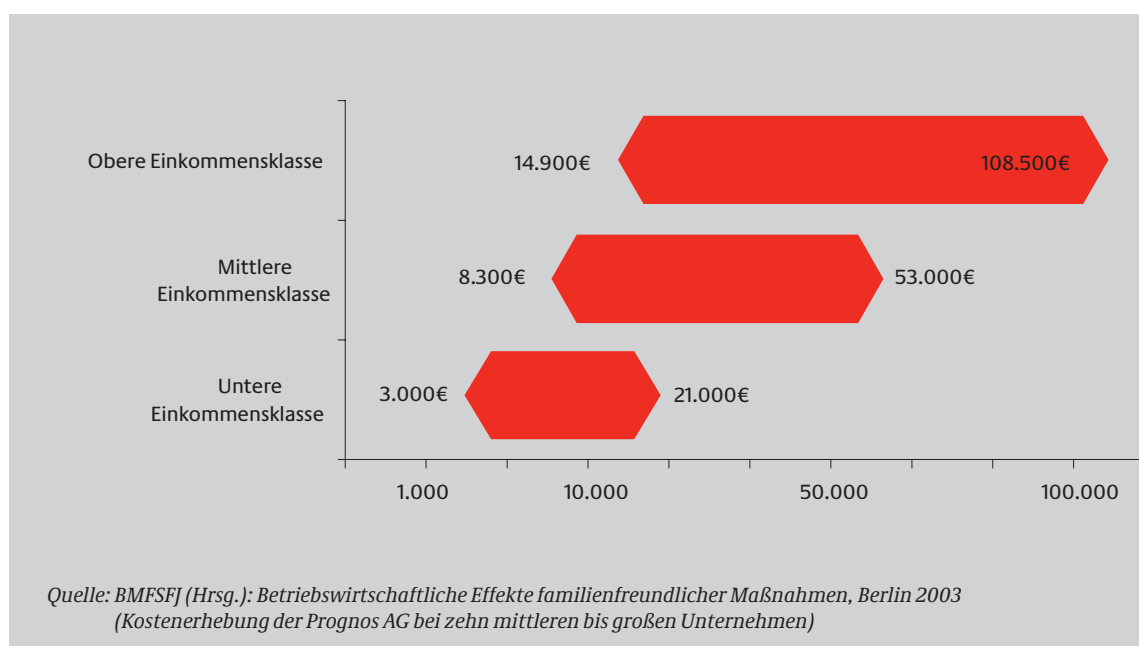
In Bezug auf die **Bestands- bzw. Lohn- und Gehaltskosten** gilt mit Blick auf die heute Alten in vielen Fällen, dass Ältere aufgrund langer Betriebszugehörigkeit häufig höhere Personalkosten verursachen als neu eingestellte Jüngere auf einer vergleichbaren Position. Allerdings gibt es in den letzten Jahren insgesamt einen Trend hin zu einer leistungsorientierten Vergütung. Senioritätsprivilegien werden zunehmend abgebaut. Gleiches gilt für freiwillige Sozialleistungen, sodass Gehaltsunterschiede rein aufgrund von Privilegien und langjährig erworbenen Vergünstigungen zugunsten älterer Arbeitnehmer in Zukunft immer seltener sein werden.

Bei den **Aktionskosten** ist zu berücksichtigen, dass Investitionen in eine alters- und alternsgerechte Personalpolitik zunächst den Älteren zugeschlagen werden müssen, da sie, wenn auch nicht individuell induziert, doch insgesamt mit der Beschäftigung Älterer verbunden sind. Bei den Aufwendungen für Personalbeschaffung und Personalentwicklung ergeben sich hingegen wieder Kostenvorteile für die Älteren.

³⁷ Vgl. Stöbel, D. (2008): Was Ältere tatsächlich kosten. in: Personalmagazin 05/08, S. 52ff.

In Bezug auf die Kosten eines **Personalbeschaffungsprozesses** schneiden Ältere sogar günstiger ab als Jüngere. Je stärker die Fachkräfteproblematik den Arbeitsmarkt beeinflusst, desto stärker bestimmen die Such- und Auswahlkosten die Höhe der Personalbeschaffungskosten. Ein Unternehmen, das seine Suche auf das wachsende Erwerbspersonenpotenzial 50+ ausweitet, kann durch die Vergrößerung seines Bewerberangebots Kosten senken. Unter der plausiblen Annahme, dass eine größere Auswahl auch eine passgenauere Besetzung ermöglicht, können im Vergleich zur Suche auf dem umkämpften Absolventenmarkt auch die Kosten für Schulungen, Einarbeitung und Minderleistung in der Einarbeitungsphase deutlich geringer ausfallen. Ein Personalbeschaffungsprozess kann, je nach Qualifikationsanforderung der Stelle, bis zu 50% eines Jahresgehaltes kosten. Entsprechend kostengünstiger ist es, schnell und passgenau einstellen zu können.

Abbildung 18: Die Spannweite der Kosten eines Personalbeschaffungsprozesses



Personalentwicklung sollte in Zukunft stärker als kontinuierliche Aufgabe im Sinne eines permanenten Coachings bzw. eines lebenslangen Lernprozesses verstanden werden. Jüngere und Ältere sollten gleichermaßen über ein jährliches Personalentwicklungsbudget verfügen. Auch hier können Ältere aber durchaus kostengünstiger sein: Zieht man die in der Regel höhere Unternehmenstreue Älterer – ab einem Alter von über 50 Jahren werden Arbeitsplatzwechsel selten – mit ins Kalkül, können Investitionen in die Fort- und Weiterbildung Älterer im Einzelfall höhere Bildungsrenditen aufweisen als Maßnahmen für Jüngere, die schneller und häufiger das Unternehmen wechseln.

Im Falle einer **Personalfreisetzung** hingegen werden Ältere nach Auslaufen der gesetzlichen Förderung von Frühverrentung und Altersteilszeit zukünftig in der Regel höhere Kosten verursachen als Jüngere, da sie über eine längere Betriebszugehörigkeit zumeist höhere Abfindungsansprüche aufgebaut haben.

Bei den **Reaktionskosten** entstehen mit der **Fluktuation** in gleicher Weise Personalbeschaffungskosten wie für eine Neueinstellung. Auch die Personalbeschaffungskosten für Ersatzpersonal sind demnach günstiger, wenn auch aktiv im Arbeitsmarktsegment Ältere rekrutiert werden.

Anders sieht es bei den **Fehlzeiten** aus. Mit einer älteren Belegschaft werden die Fehlzeitenkosten tendenziell steigen. Wie stark dieser Anstieg ausfällt, hängt in der Regel von einer Vielzahl von Faktoren ab. Die Unternehmen können aber gerade diese Kostenposition durch ein Gesundheitspräventionsprogramm aktiv sehr stark beeinflussen, wie das Beispiel der Phoenix Contact GmbH & Co. KG zeigt.

Als Ergebnis der detaillierten Personalkostenbetrachtung zu älteren Arbeitnehmern ist festzuhalten, dass der Zusammenhang zwischen Alter und Lohnkosten keineswegs eindeutig ist. Die Höhe der einzelnen Personalkostenblöcke kann je nach Unternehmenstyp, Branche und Tätigkeit deutlich differieren. Dass ältere Arbeitnehmer höhere Kosten verursachen, trifft gegenwärtig sicherlich auf zahlreiche Unternehmen zu. Hier bestehen durch eine entsprechende Lohnpolitik und gesundheitspräventive Maßnahmen durchaus Einflussmöglichkeiten seitens der Unternehmen, die genutzt werden müssen, damit Alter zu keinem kostenbedingten Beschäftigungshemmnis wird. Auf der anderen Seite gibt es Beispiele aus der Unternehmenspraxis, die zeigen, dass die Beschäftigung Älterer keine höheren Kosten nach sich zieht oder sogar günstiger ausfallen kann als Anwerbung und Einsatz jüngerer Mitarbeiter. Dies gilt heute bereits für Arbeitsplätze, bei denen aufgrund der Qualifikationsanforderungen Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung bestehen, wie das Beispiel der IT-Werke II zeigt. Mit Blick auf das künftig abnehmende Angebot an jüngeren Fachkräften und die wachsende Zahl älterer Erwerbspersonen werden sich die Kostenvorteile Älterer beim Recruiting weiter verstärken und die Gesamtpersonalkosten zugunsten Älterer entwickeln.

Phoenix Contact GmbH & Co. KG: Kosten-Nutzen-Analyse der betrieblichen Gesundheitsförderung

Die Phoenix Contact GmbH & Co. KG, mit Stammsitz im ostwestfälischen Blomberg und weltweit rund 9.300 Mitarbeitern, ist im Bereich der elektrischen Verbindungstechnik und der Automatisierungstechnik tätig.

Nach verschiedenen Einzelaktivitäten im Bereich der Gesundheitsförderung wurde Anfang 2004, nicht zuletzt auch im Hinblick auf die Auswirkungen des demografischen Wandels, unter dem Motto „**Personalentwicklung für den Körper**“ ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement eingerichtet. Im firmeneigenen Gesundheitszentrum „Actiwell“ wird seitdem den rund 4.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den Standorten Blomberg und Bad Pyrmont ein breites Spektrum gesundheitsfördernder Aktivitäten angeboten: angefangen bei Ernährungsberatung, über Bewegungstraining bis hin zu Entspannungs- und Konzentrationstechniken.

Mit Unterstützung der Universität Paderborn (Prof. Dr. med. Ralf Ohlendorf) wurde der Erfolg des Zentrums 2006 evaluiert. Insgesamt nahmen zum Zeitpunkt der Datenerhebung 580 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (etwa 18% der Belegschaft) regelmäßig am Gesundheitsprogramm teil. Dabei betrug die durchschnittliche Teilnahmefrequenz 1,6 Mal pro Woche. Für jeden Teilnehmer wurde im Rahmen einer Eingangsuntersuchung der gegenwärtige Gesundheitszustand dokumentiert und – darauf abgestimmt – ein individuelles Trainingsprogramm mit Zielvereinbarungen erstellt. Nach Ablauf der ersten sechs Monate wurde der Gesundheitszustand aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer erneut erfasst. Bereits nach diesem relativ kurzen Trainingszeitraum zeigten sich erhebliche Verbesserungen im gesundheitlichen Zustand sowie dem subjektiven Wohlbefinden der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Ebenso konnten Auswirkungen auf die Arbeitsunfähigkeitszeiten (AU-Zeiten) und die Produktivität der teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemessen werden.

Phoenix Contact GmbH & Co. KG: Kosten-Nutzen-Analyse der betrieblichen Gesundheitsförderung Fortsetzung

Im Rahmen einer **Kosten-Nutzen-Analyse** wurde schließlich der „Return on Investment“ (ROI) des Gesundheitsprogramms genauer quantifiziert. Dabei wurde der Nutzen der Maßnahme anhand der Produktivitätssteigerung sowie der Kostenersparnis durch die Reduzierung der AU-Zeiten gemessen. Demgegenüber wurden die laufenden Betriebskosten des Gesundheitszentrums sowie die Zuschüsse an teilnehmende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt. Unter der Annahme, dass Mitarbeiterzahl, Teilnehmerzahl und -verteilung auf Mitarbeitergruppen sowie Bereitstellungs- und Lohnfortzahlungskosten konstant bleiben, wurden zwei Varianten berechnet:

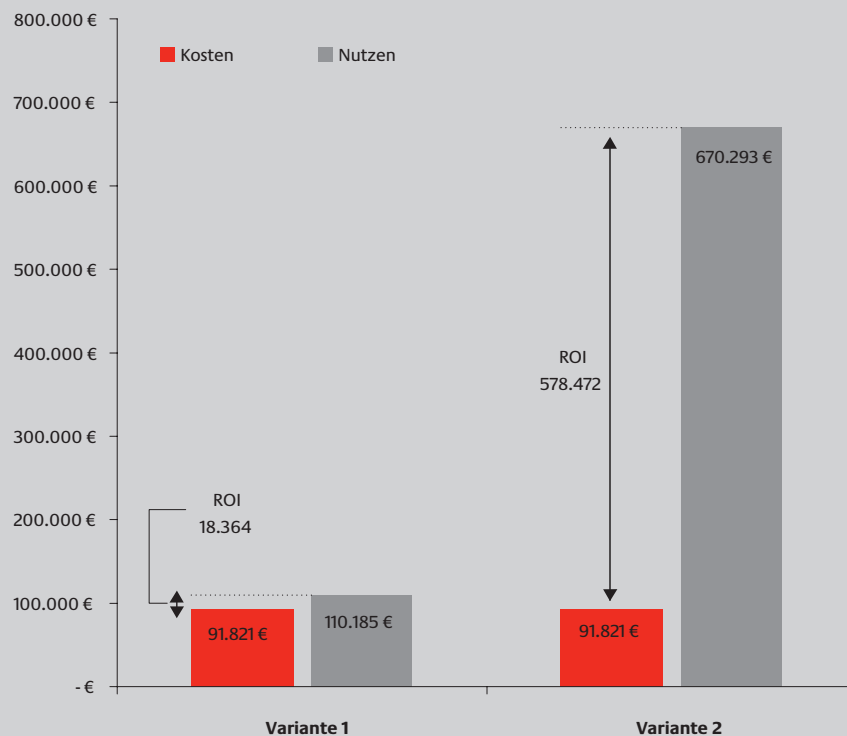
Variante 1: Durch eine Fortschreibung der bereits kurzfristig erzielten Erfolge kann der altersbedingte Anstieg der AU-Tage um ein Jahr hinausgezögert werden: Die altersbedingte AU-Kurve der trainierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiebt sich um ein Jahr.

Variante 2: Aus arbeitsmedizinischer Sicht kann langfristig, u. a. durch einen frühen Einstieg jüngerer in das Programm, der altersbedingte Anstieg der AU-Tage um sieben Jahre hinausgezögert werden: Die AU-Kurve verschiebt sich entsprechend um 7 Jahre.

Die Kosten für das Gesundheitsförderungsprogramm belaufen sich auf insgesamt knapp 92.000 € pro Jahr (Stand 2006). Wird mit einer Produktivitätssteigerung der teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von durchschnittlich 3,17% gerechnet, ergibt sich in Variante 1 eine Kostenersparnis durch den Rückgang der AU-Zeiten in Höhe von 57.500 € und ein Produktivitätsgewinn in Höhe von 52.700 € pro Jahr. Insgesamt ergibt sich ein ROI in Höhe von etwa 18.400 € pro Jahr. Dies entspricht einem Kosten-Nutzen-Verhältnis von 1 : 1,2. Kann der AU-Effekt, wie in Variante 2 unterstellt, langfristig gesteigert werden, kann sogar ein ROI in Höhe von rd. 580.000 € pro Jahr bzw. einem Kosten-Nutzen-Verhältnis von 1 : 7,3 erreicht werden.

Hinzu kommen weitere positive Effekte auf die Motivation der Mitarbeiter, das Image des Unternehmens sowie die damit eng verbundene Fluktuationsrate, die sich jedoch nur bedingt quantifizieren lassen und daher in die Rechnung noch nicht eingeflossen sind.

Abbildung 19: Kosten und Nutzen des Gesundheitsförderungsprogramms der Phoenix Contact GmbH & Co. KG



Quelle: Phoenix GmbH & Co. KG, Universität Paderborn (Prof. Dr. med. Ralf Ohlendorf)

Der betriebswirtschaftliche Nutzen, den ältere Beschäftigte innerhalb eines Unternehmens stiften können, ist vielfältig und komplex. Durchaus begründet kann beispielsweise beim Einsatz älterer Arbeitnehmer von Qualitätssteigerungen, der Vermeidung von Risiken, Zuverlässigkeit der Leistungserbringung oder erfolgreicher Innovationen in Prozessen und Produkten ausgegangen werden. Dabei zählen viele Kompetenzen Älterer, wie bspw. Zuverlässigkeit, Qualitätsbewusstsein oder Führungsfähigkeiten, welche die positiven Effekte auslösen, zu den weichen Erfolgsfaktoren, deren Wirkung sich oftmals einer exakten betriebswirtschaftlichen Quantifizierung entzieht. Eine Darstellung und, soweit möglich, Quantifizierung des betriebswirtschaftlichen Nutzens muss diese Dimensionen berücksichtigen.

5.2.1 Weiche Erfolgsfaktoren messen und steuern – Der Ansatz der Balanced Scorecard

Mit der Balanced Scorecard (BSC) ist in den letzten Jahren ein Managementsystem populär geworden, das im Vergleich zu früheren Ansätzen den Unternehmenserfolg nicht ausschließlich auf der Basis „harter“, finanzwirtschaftlicher Größen steuert, sondern explizit weiche Erfolgsfaktoren in den Mittelpunkt rückt.³⁸ Kern des Modells ist die Abbildung von Ursache-Wirkungsbeziehungen, in denen die strategischen Ziele des Unternehmens mit ihren Erfolgstreibern in Verbindung gebracht werden. Mithilfe von Kennzahlen und Zielgrößen können dann die Erfolgspotenziale des Unternehmens gesteuert und aufgebaut werden.

Üblicherweise steuert eine BSC das Unternehmen aus vier verschiedenen Perspektiven:

- ! Die **Finanzperspektive** spiegelt die Ziele, die aus Sicht der Shareholder und Kapitalgeber an das Unternehmen gestellt werden. Finanzielle Performance bildet auch im BSC-Modell das Oberziel eines (ertragsorientierten) Unternehmens.
- ! Die **Kundenperspektive** umfasst Ziele, die aus Sicht von Kunden und Absatzmarkt erfüllt werden müssen, um die Finanzziele zu erreichen.
- ! Die **Prozessperspektive** blickt auf Outputs und Leistungsergebnisse strategisch relevanter Wertschöpfungsprozesse, die erreicht werden müssen, um Kunden- und Finanzziele zu realisieren.

³⁸ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance, Harvard Business Review 70 (1), und Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Und schließlich die **Potenzialperspektive**, oft auch als Lern- und Wachstumsperspektive bezeichnet, in der Ziele formuliert werden, die garantieren, dass das Unternehmen über die nötigen Ressourcen verfügt, um heutigen und zukünftigen Anforderungen gewachsen zu sein.

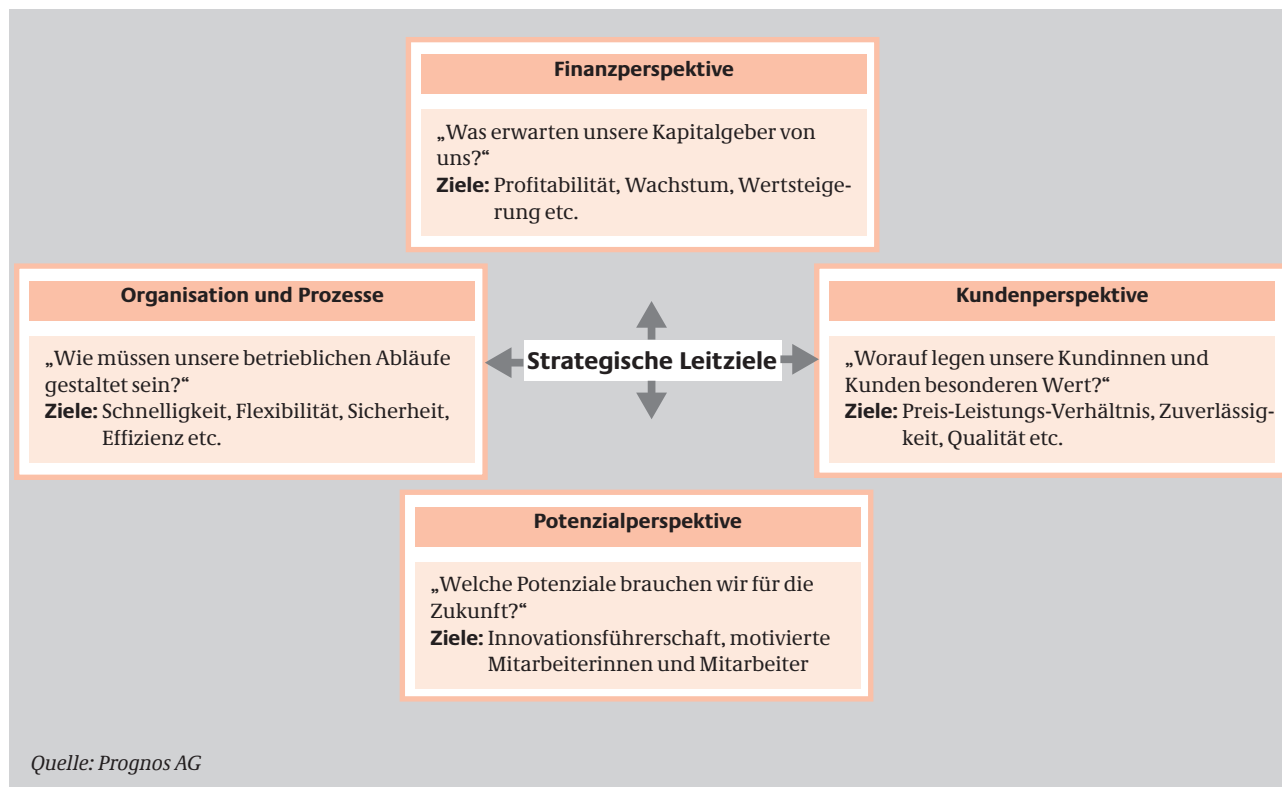
Alle Perspektiven sind über Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft.

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Abbildung 20: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard³⁹



Das Heranziehen einer BSC-Systematik, um damit den Beitrag der Erfahrungen und Kompetenzen älterer Arbeitnehmer zum Unternehmenserfolg zu analysieren und darzustellen, bietet sich aus mehreren Gründen an:

³⁹ Das Konzept der BSC wird bei der Implementierung i. d. R. an die spezifischen Gegebenheiten in dem jeweiligen Unternehmen angepasst. Zum Beispiel sind auch weitere oder andere Perspektiven als die hier genannten denkbar.

METRO Group Personalcontrolling mit einer demografischen Balanced Scorecard

Die METRO Group, mit fast 286.000 Mitarbeitern weltweit und rund 136.000 Mitarbeitern in Deutschland, nutzt die Chance, sich mit einer „Demografischen Balanced Scorecard“ frühzeitig auf die Herausforderung des demografischen Wandels für das Unternehmen einzustellen. Als ersten Schritt gründete die METRO Group eine Arbeitsgruppe „Demografische Kennzahlen“, die sich den Herausforderungen des demografischen Wandels aus der Sicht des Personalcontrollings stellt. Eine Prognoserechnung unter Fortschreibung der gegenwärtigen Mitarbeiterstruktur bis zum Jahre 2020 zeigt, dass der Altersdurchschnitt der METRO Group Deutschland von rund 41 Jahren auf 45,8 Jahre ansteigen wird. Eine einfache Fortführung der bestehenden Personalpolitik erscheint vor dem Hintergrund der sich deutlich verändernden Mitarbeiterstruktur nicht mehr zielführend. Vielmehr muss sich das Unternehmen Gedanken machen, welche Treiber sich hinter den einzelnen Kennzahlen verbergen und wo entsprechende Einflussfaktoren für das Unternehmen zu suchen sind.

Metro auf dem Weg zu einem demografiebewussten Personalmanagement

Zur Entwicklung einer demografiebewussten personalpolitischen Strategie wurde eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich mit den Themen „Personalstrukturen“, „Diversity“, „Gesundheitsmanagement“, „Lebenslanges Lernen“ und „Arbeitsgestaltung“ beschäftigt. Ziel einer Workshopreihe war es, die METRO Group aus der internen und externen Sicht zu beleuchten. Im Rahmen eines jeden Workshops wurde das entsprechende Kernthema durch eine externe Sicht eingeleitet. Die unternehmensinterne Sicht wurde aus dem Erfahrungswissen der Teilnehmer gebildet. In den Workshops wurden die Kernfragen konkretisiert, Zusammenhänge deutlich gemacht sowie Treiber und Kennzahlen für die Steuerung identifiziert.

Bereits bei Projektstart war offensichtlich, dass der Einsatz einer „Balanced Scorecard“ (BSC) nötig sein würde, um die komplexen Sachverhalte in einem Kennzahlensystem darzustellen. So konnte zum Beispiel die Frage „Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch eine deutlich längere Betriebszugehörigkeit?“ durch das Zusammenspiel von nicht weniger als 11 Kennzahlen innerhalb eines Wirkgefüges beantwortet werden.

Abbildung 21: METRO: Mit vier Schritten zu einem demografiebewussten Human-Resource-Management



Eine neue Sicht auf die älteren Mitarbeiter

Schon die ersten Ergebnisse der systematischen Kennzahlenanalyse zeigen, dass einige, bei der METRO lang verfolgte Vorstellungen über das Alter überdacht werden müssen: „Das Zusammenspiel zwischen beruflicher Erfahrung, Lebenserfahrung und Qualifikation ist wesentlich komplexer, als dass es sich auf ‚älter = teurer‘ oder ‚älter = besser‘ reduzieren ließe.“ So Paul Kittel, Personalcontroller der METRO Group. Beispielsweise lässt sich die These, dass ältere Mitarbeiter zwangsläufig teurer sind als jüngere, widerlegen. Nicht primär das Alter, sondern auch Betriebszugehörigkeit und Stellenprofil entscheiden über die Personalkosten. Auch ein Zusammenhang von Alter und Krankenstand ist (auf insgesamt sehr niedrigem Niveau) zwar vorhanden, aber wesentlich geringer als erwartet.

Es ist geplant, alle in den Workshops identifizierten Kernfragen mit Wirkungszusammenhängen zu hinterlegen und in ein sich stetig verbesserndes Kennzahlenmodell zu integrieren. Diese „**Demografische BSC**“ erlaubt in Zukunft wesentlich exaktere Prognosemodelle zu gestalten und das Management zu unterstützen. Die Herausforderung für das Management der METRO Group liegt darin, aus den sich bietenden Möglichkeiten die effizientesten zu identifizieren. In diesem Sinne hat die Demografische BSC bereits in der Konzeptionsphase erste Handlungsempfehlungen gezeigt, die sich bisher unter der Oberfläche verbargen.

Transparenz über die Ursache-Wirkungsbeziehungen

Die BSC deckt die komplexen Ursache-Wirkungsbeziehungen auf, die zwischen den Zielen bestehen und ermittelt überdies die Treibergrößen und Aktivitäten, die die Zielerreichung beeinflussen. Im Ergebnis entsteht ein Ursache-Wirkungs-Diagramm, das die gegenseitigen Abhängigkeiten von Erfolgsfaktoren bis hin zur Finanzperspektive darstellt. Dies ermöglicht eine hohe Transparenz hinsichtlich des Beitrags weicher Faktoren, wie bspw. Erfahrungswissen oder Führungskompetenz zum Unternehmenserfolg.

Ausgewogenes integriertes System

Mit dem Zielsystem einer BSC kann über alle relevanten Unternehmensbereiche hinweg eine ausgewogene Integration qualitativer wie quantitativer, subjektiver wie objektiver und strategischer wie operativer Erfolgsfaktoren erreicht werden.

Die Potenziale als Basis des Erfolgs

In der Potenzial- bzw. Lern- und Wachstumsperspektive, in der die meisten weichen Erfolgsfaktoren auf der Ebene der Human Resources verortet sind, werden in der BSC-Systematik die Grundlagen für den Unternehmenserfolg angelegt und viele Ursache-Wirkungsketten im Zielsystem angestoßen. In dieser Perspektive werden damit die Voraussetzungen für die Zielerreichung in der Prozess- und Kundenperspektive und schließlich der Finanzperspektive gelegt.

Erfolgssteuerung „bottom up“

Zur Unternehmenssteuerung werden Ziele einer BSC kaskadisch heruntergebrochen, bspw. von den Unternehmenszielen zu Bereichszielen bis hin zu den Zielvereinbarungen der einzelnen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter. Spätestens auf dieser Ebene integriert das System der BSC dann die Kompetenzen und Fähigkeiten einzelner Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in die strategische Steuerung des Gesamtunternehmens.

Die BSC als Grundkonzept moderner Unternehmensführung

Wie anhand der vier BSC-Perspektiven deutlich wird, finden sich Grundelemente der BSC-basierten Steuerung, wenn auch oft nicht systematisch und formalisiert, heute in nahezu jedem Unternehmen wieder. Denn jedes Unternehmen, unabhängig von Größe und Branche, muss sowohl die Effizienz seiner Prozesse, die Zufriedenheit seiner Kunden und die finanzwirtschaftliche Stabilität im Blick haben, als auch die Erfolgspotenziale steuern, die eine Zielerreichung in diesen Perspektiven ermöglichen.

Im Folgenden werden die vier Perspektiven mit Blick auf spezifische **Erfolgsbeiträge älterer Beschäftigter** näher erläutert. Einzelne Good Practices in den teilnehmenden Unternehmen illustrieren die identifizierten betriebswirtschaftlichen Effekte. Abschließend wird anhand einer Strategielandkarte einer BSC (der sogen. Strategy Map) idealtypisch dargestellt, wie die spezifischen betriebswirtschaftlichen Beiträge älterer Beschäftigter den Unternehmenserfolg (und somit die Finanzperspektive) über die einzelnen Perspektiven hinweg positiv beeinflussen können.⁴⁰

Abbildung 22: Betriebswirtschaftliche Effekte und Good Practices im Überblick

Perspektive	Betriebswirtschaftliche Effekte	Good Practice-Beispiele	
		Unternehmen	Maßnahmen und Treiber der Effekte
Finanzen	Verbesserung der Umsatz-, Kosten- oder Ertragssituation durch Zielerreichung in der Kunden-, Prozess- und Potenzialperspektive	z. B. Budnikowsky, Fahrion, it-werke, Lufthansa Technik, Segmüller, Technomar	diverse
	Einsparung von Fluktuationskosten	Fahrion	Mit hoher Unternehmenstreue und Betriebsbindung durch Recruiting 50+ Fluktuationskosten reduzieren
	Kosteneinsparung durch Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit	BASF AG	Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit durch lebenslanges Lernen
		BSR	Senkung von Fehlzeiten durch produktive und altersgerechte Tätigkeitsfelder
		Ford-Werke AG, METRO Group, Phoenix Contact GmbH & Co. KG	Ganzheitliches Management zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit
Personalkosteneinsparungen	METRO Group, Segmüller	Abkehr vom Senioritätsprinzip ermöglicht flexiblen Personaleinsatz und Recruiting 50+	
Kunden	Ausweitung des Angebots-/ Leistungsspektrums	BSR	Nutzung der Kompetenzen Älterer in neuen altersgerechten Tätigkeitsfeldern
	Akquisitions- und Vertriebsstärke	Fahrion	Mit älteren Projektleitern von der Kundenpräferenz für Seniorität profitieren
	Kundenzufriedenheit und -bindung	Budnikowsky, Segmüller, Asstel	Durch Spiegelung der Altersstruktur der Kunden in der Belegschaft Beratungsqualität und Kundenzufriedenheit erhöhen

⁴⁰ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2004): Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Fortsetzung Abb. 22			
Prozesse	Produktivitätssteigerung	Technomar, ZIMK, Fahrion	Durch altersgemischte Teams Arbeitsproduktivität und Prozesseffizienz erhöhen
		Fahrion	Ertragsstärke durch erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
	Prozesseffizienz und Prozessgeschwindigkeit steigern	Lufthansa Technik, Technomar	Komplexe technische Dienstleistungen durch Erfahrungswissen und Systemdenken in Zeit, Kosten und Qualität optimieren
	Verbesserung des Innovationsmanagements/Beschleunigung von Entwicklungsprozessen	ZIMK	Produkt- und Prozessinnovation in altersgemischten Teams
		it-werke	Softwareentwicklung durch Erfahrungswissen beschleunigen
	Reduktion von Fehlerrisiken, Ausschussquoten	Segmüller	Mit horizontalen Karrieren Erfahrungswissen zur Fehlervermeidung nutzen
		Lufthansa Technik	Höchste Sicherheitsanforderungen durch fortwährende Qualifizierung und langjährige Berufserfahrung garantieren
Qualitätsverbesserung der Leistung	Kreissparkasse Ludwigsburg	Durch Mentoring und Wissenstransfer die Dienstleistungsqualität steigern	
	Technomar, Fahrion	Hohe Qualität durch Zuverlässigkeit, Flexibilität, Termintreue und Qualitätsbewusstsein	
Risikominimierung/Krisenfestigkeit in außergewöhnlichen Situationen	Lufthansa Technik, Technomar	Risikominimierung durch Erfahrungswissen und hohe Reaktionsgeschwindigkeit	
Potenziale	Wissenstransfer	Kreissparkasse Ludwigsburg	Wissenstransfer und Vorbereitung von Karriereschritten durch Mentoring
	Höhere Aus- und Weiterbildungsrendite	Lufthansa Technik, Asstel	Höhere Verzinsung von Investitionen in Aus- und Weiterbildung durch hohe Unternehmenstreue und Verbleibedauer
	Bindung von Wissensträgern/Vermeidung des Verlusts von betriebsnotw. Know-how	it-werke, Fahrion	Bindung betriebsnotwendigen Wissens durch hohe Unternehmenstreue und geringe Wechselneigung Älterer
	Motivationssteigerung; Arbeitszufriedenheit	BSR, BASF AG	Durch altersgerechte Personalpolitik von Motivationssteigerungen und Arbeitszufriedenheit profitieren
		ZIMK, Asstel	Höhere Arbeitszufriedenheit und Motivation in altersheterogenen Teams
	Erfolgreiches Recruiting	Budnikowsky	Fähigkeits- und Kompetenzvorteile des Bewerbersegments 50+ nutzen
Segmüller, Fahrion, it-werke		Durch Ausschöpfen des Erwerbspersonenpotenzials 50+ den Fachkräftemangel erfolgreich abfedern	
Gezielter Einkauf von Erfahrung und Wissen	Segmüller, Fahrion	Gezieltes Recruiting von Kompetenzen im Segment 50+	

Quelle: Prognos AG

5.2.2 Potenzialperspektive – Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen

Die Potenzialperspektive stellt auf die langfristig notwendigen Ressourcen für den Unternehmenserfolg ab. Die Ziele der Perspektive verfolgen die Entwicklung der strategisch benötigten Infrastruktur in Bezug auf Wissen, Mitarbeiter, Kreativität, Innovationskraft, Technologie, Information und Informationssysteme. Weiche Faktoren, wie das Wissen und die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, stellen entsprechend einen Schwerpunkt dieser Perspektive dar, aber auch Instrumente zur Etablierung eines kontinuierlichen organisationalen Lernprozesses.

Gerade in dieser Perspektive können spezifische Merkmale Älterer wichtige Treiber der Zielerreichung sein:

- Für den langfristigen Erfolg in wettbewerbsstarken Märkten spielt die **Bindung von Humankapital** und Wissen an das Unternehmen eine immer bedeutendere Rolle. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen leiden unter der Fluktuation von Nachwuchskräften, wenn sie in die Weiterentwicklung ihrer jüngeren Beschäftigten erheblich investiert haben, gerade die Jüngeren aber nach wenigen Jahren bereits wieder das Unternehmen verlassen und damit wichtiges Know-how verloren geht. Wandert wertvolles betriebsnotwendiges Know-how zu einem Konkurrenzunternehmen ab, kann Fluktuation sogar existenzbedrohende Konsequenzen haben. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dagegen haben in der Regel eine deutlich höhere Verweildauer bzw. Betriebsbindung, sodass betriebsnotwendiges Wissen dem Unternehmen mit höherer Wahrscheinlichkeit erhalten bleibt.
- Auch die **Aus- und Weiterbildungsrenditen** von Investitionen in die Fort- und Weiterbildung Älterer profitieren von der höheren Betriebsbindung der Älteren und längeren Zeiträumen, in denen sich die Investition „verzinsen“ kann. Die Weiterbildung älterer Mitarbeiter im Sinne eines lebenslangen Lernens kann sich also gerade auch für die Unternehmen sehr positiv rentieren.
- Der kontinuierliche Aufbau von Wissen und die Fähigkeit einer Organisation permanent zu lernen sind zwei Kernziele der Potenzialperspektive und zwei Grundvoraussetzungen für den Unternehmenserfolg in einer Informations- und Wissensgesellschaft. Die **Fähigkeit eines Unternehmens zum organisationalen Lernen** ist besonders wichtig im Hinblick auf jenen Teil des sogenannten organisationalen Wissens, welcher in der Form von Erfahrungswissen an Mitarbeiter gebunden ist. Anders als explizites, „verschriftlichtes“ Wissen können andere Mitarbeiter nicht ohne Weiteres darauf zugreifen, und es droht

Lufthansa Technik: Wertvolles Know-how langfristig nutzen

Die Arbeitsprozesse des luftfahrttechnischen Dienstleisters sind gekennzeichnet durch die hohen Anforderungen an technische Qualität unter zuverlässiger Beachtung aller spezifischen staatlichen und internationalen Vorschriften. Sie sind zugleich geprägt durch die hohen Anforderungen der Kunden an eine kostengünstige und schnelle Bearbeitung, die eine hohe Verfügbarkeit der Flotten garantiert. Den Bereich Lufthansa Technik (LHT) kennzeichnet daher ein **überdurchschnittlicher Anteil hoch qualifizierter und hoch spezialisierter Mitarbeiter**. Ihre Leistungen sind essenziell für den Erfolg des Gesamtunternehmens, denn Wartung und Reparatur von Flugzeugen bedeuten schnell, flexibel und fehlerfrei hochkomplexe Technik zu beherrschen.

Höchste Anforderungen erfordern lebenslanges Lernen

LHT engagiert sich stark in der Ausbildung in luftfahrttechnischen Berufen, um den eigenen Bedarf an qualifizierten Facharbeitern decken zu können. Auch die Aus- und Weiterbildung ist luftrechtlich reguliert. Mit der Erstausbildung als Fluggerätemechaniker oder -elektroniker und anschließender praktischer Erfahrung wird der Qualifikations- und Berechtigungsumfang nach EASA (European Aviation Safety Authority) Cat A erreicht, der Voraussetzung für einen produktiven Einsatz ist. Darüber hinaus erfolgt für viele Mitarbeiter eine betriebliche Weiterqualifizierung bis zum Maintenance Technician und der EASA Cat B Lizenz, die einen Grundlehrgang, weitere flugzeugtypenspezifische Lehrgänge (für die Musterberechtigungen) und praktische Trainings umfasst. Für die Ausbildung eines Mitarbeiters bis zur Cat A Lizenz investiert LHT bereits ca. 80.000 €. In die Aus- und Weiterbildung bis zum Niveau eines Cat B Mechanikers können dann – abhängig von der Anzahl der Musterberechtigungen – bis zu 250.000 € geflossen sein.

Ausbildungsinvestitionen können sich rechnen – langfristig!

Neben den Kosten ist die erforderliche Zeit ein wichtiger Faktor bei der Verfügbarkeit betrieblich notwendiger Qualifikationen: Bis ein Cat A Mechaniker im Betrieb einsetzbar ist, sind einschließlich des Planungs- und Rekrutierungsvorlaufs, der Ausbildungszeit selbst und der anschließenden ersten Berufspraxis regelmäßig fünf Jahre vergangen. Die Cat B Lizenz kann dann frühestens nach 1,5-jähriger Tätigkeit als Cat A Mechaniker erworben werden. Hinzu kommen Aufwendungen für regelmäßig anstehende Auffrischungs- und Weiterbildungskurse, die ebenfalls vorgeschrieben sind. „Lebenslanges Lernen“ ist hier nicht nur eine Phrase, sondern eine Notwendigkeit zum Erhalt der „Employability“, der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Aufgrund der zeit- und kostenintensiven Qualifizierung ist eine hohe Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht unbedingt erstrebenswert, um die Aus- und Weiterbildungsrenditen zu maximieren. Die Qualifikation und Erfahrung der Beschäftigten über einen möglichst langen Zeitraum ausschöpfen zu können, liegt im betrieblichen Interesse. „Unsere Mitarbeiter bleiben regelmäßig ein Berufsleben lang bei der Lufthansa Technik. Ihre Qualifikationen bedeuten für das Unternehmen einen hohen Wert. Auch deshalb ist es für uns wichtig, sie bei dem Erhalt ihrer Leistungsfähigkeit auch über eine lange Strecke zu unterstützen“, unterstreicht Jörg Lausch, Personalleiter der LHT.

Die Personalstruktur der Lufthansa Technik spiegelt dies wider. Die Mitarbeiter bei LHT sind nicht nur im Durchschnitt älter als im Gesamtkonzern, sondern verbleiben auch deutlich länger im Unternehmen als in anderen Bereichen. Im Idealfall profitiert LHT ein Berufsleben lang von der Erfahrung ihrer Know-how-Träger.

Abbildung 23: Lufthansa Technik: Durchschnittsalter und durchschnittliches Dienstalder der Mitarbeiter in den verschiedenen Unternehmensbereichen

Bereich	Durchschnittliches Lebensalter	Durchschnittliches Dienstalder
Lufthansa Konzern	40,2	13,1
Lufthansa Technik AG	42,3	17
LSG Sky Chefs	43,3	12,9
LH Passage	39,2	12,8
Lufthansa Cargo	43	15,9

Quelle: Lufthansa

der Organisation verloren zu gehen, wenn der jeweilige „Wissensträger“ aus der Organisation ausscheidet. Dieses Erfahrungswissen ist vielfach mit den Älteren verbunden. Durch **Wissenstransfer** kann es multipliziert und dauerhaft für das Unternehmen genutzt werden.

- Mentoring ist ein verbreiteter Weg einen solchen **Wissenstransfer** zu **institutionalisieren**. Die Beziehungen zwischen Mentor und Mentee sind meist gekennzeichnet durch unterschiedliches Alter und eine deutlich sichtbare Diskrepanz im Bereich Lebenserfahrung und sollten außerhalb des üblichen Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisses stattfinden. Durch die besondere Einbindung von älteren und damit erfahrenen Mitarbeitern als Mentoren kann eine aktive Förderung und langfristige Institutionalisierung des Wissenstransfers innerhalb einer Organisation erreicht werden.
- Altersgemischte Teams können vielfältige positive Effekte entfalten:⁴¹ Sie können auf der Potenzialebene ein effizientes Mittel zur **Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit** und zur **Erhöhung der Motivation** sein, was sich letztlich auch positiv auf die Fluktuation in einem Unternehmen auswirkt. Sie sind ebenfalls ein informelles Instrument für einen kontinuierlichen Wissenstransfer zwischen erfahrenen und jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Schließlich kann durch die Integration komplementärer Kompetenzen Älterer und Jüngerer in gemeinsamen (Projekt-)Teams auch eine Voraussetzung für bessere **Innovationsfähigkeit** geschaffen werden.
- Mit der Alterung der Gesellschaft wird der Erfolg im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte eine kritische Größe für den Unternehmenserfolg. KMU sind im Wettbewerb mit renommierten Großunternehmen oft im Nachteil bei der Rekrutierung von Nachwuchs. Gleichzeitig haben jedoch auch viele ältere Arbeitssuchende oder Wechselwillige einen schweren Stand auf dem Arbeitsmarkt. Unternehmen, die auch bei Neueinstellungen ihre Personalsuche auf die Altersgruppe 50+ ausweiten, können durch eine Ausweitung des Bewerberpools sowohl ihre Chancen erhöhen, dass eine Bewerberin oder ein Bewerber ihre Anforderungen erfüllt, als auch durch eine Beschleunigung des Prozesses in erheblichem Umfang **Personalbeschaffungskosten sparen** (z. B. Such- und Auswahlkosten, Fortbildungskosten, Einarbeitungskosten etc.).
- Durch eine Personalsuche in der Altersgruppe 50+ kann ein Unternehmen aber auch gezielt **Kompetenzen akquirieren**, denn wertvolles Erfahrungswissen, Spezialwissen, Netzwerke oder Kundenkontakte setzen vielfach langjährige Berufserfahrung voraus. Die Neueinstellung erfahrener Älterer kann ggf. schneller und günstiger erfolgen als der Aufbau der Kompetenzen z. B. durch Schulung oder Weiterbildung vorhandenen Personals, sofern dies bei den gesuchten Kompetenzen überhaupt möglich ist.

⁴¹ Zu den Effekten altersgemischter Teams gibt es widersprüchliche Untersuchungen. Unseres Erachtens sind die Resultate, die sich erzielen lassen, stark abhängig von Branche, Arbeitskontext und Unternehmenskultur, gerade bei erfahrungsbasierten Tätigkeiten überwiegen die positiven Aspekte.

Segmüller (II): Mit älteren Mitarbeitern zum Branchenprimus

Als Segmüller 1997 in der Nähe von München ein neues Einrichtungshaus mit rund 700 neuen Arbeitsplätzen plante, stand das Unternehmen vor einem Personalproblem. Ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte in so großer Zahl waren auf dem regionalen Arbeitsmarkt kaum zu bekommen.

Ein Neustart ins Berufsleben mit 50+

Aus der Situation heraus wagte das Unternehmen erstmals ein **ungewöhnliches Experiment**: In Kooperation mit dem Arbeitsamt wurden 60 Langzeitarbeitslose – überwiegend branchenfremde Ältere zwischen 40 und 50 Jahren – qualifiziert und eingestellt. Positive Erfahrungen mit diesen neuen Mitarbeitern, sowohl bei Leistungsfähigkeit als auch Krankenstand (z. B. niedrigster Kurzzeitkrankenstand), überzeugten die Unternehmensleitung davon, diesen ungewöhnlichen Recruitingweg im Jahr 2003 beim Neubau des Megastores in Weiterstadt wieder zu beschreiten. Unter den 1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die heute bei Segmüller in Weiterstadt arbeiten, sind 50% ehemalige Arbeitslose und 26% in der Altersgruppe 50+. Auch unter Berücksichtigung des mehrmonatigen Auswahl- und Qualifizierungsprozesses ist der Erfolg bemerkenswert: Die Integrationsquote (Verbleib der ehemals Arbeitslosen in ihrem Job) nach 1,5 Jahren liegt bei 86% und damit deutlich über dem Bundesdurchschnitt.

Lebenserfahrung bestimmt Kaufentscheidungen

Der gelungene Neustart ins Berufsleben beeindruckt umso mehr, da Einrichtungsberatung im Qualitätssegment eine anspruchsvolle Tätigkeit ist, bei der der Unternehmenserfolg eng an die Verkaufs- und **Beratungskompetenz der Mitarbeiter** geknüpft ist. Möbelverkauf ist beratungs- und Know-how-intensiv: Verkäufer benötigen umfangreiche Fachkenntnisse zu Materialien sowie zu den Kollektionen, ebenso DV-Kenntnisse in Bezug auf das Warenwirtschaftssystem. Außerdem müssen sie verkaufpsychologisch geschult sein und ein gewinnendes Wesen im Umgang mit den Kunden besitzen – auch an Samstagen mit hoher Kundenfrequenz. Möbelkauf ist zugleich Vertrauenssache:

Eine neue Wohnungs- oder Kücheneinrichtung ist für viele Kunden auch finanziell eine gewichtige Entscheidung. Hierbei hilft die Lebenserfahrung der Verkäuferin und des Verkäufers. Ferner müssen sie in ihrer Beratung glaubwürdig sein und eine Affinität zum Produkt oder zu den Kunden zeigen: Ältere können daher besser und glaubwürdiger Empfehlungen z. B. im Bereich Stilmöbel aussprechen.

Die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Segmüller bringen ihre Lebenserfahrung und soziale Kompetenz ein. Ihre Berufserfahrung, oft aus vielen Jahren Verkaufs- und Beratungstätigkeit, ist ein Gewinn für Segmüller, unabhängig davon, ob die Erfahrung aus dem Möbelhandel oder aus anderen Branchen stammt. Reinhold Gütebier, Sprecher der Geschäftsleitung, berichtet: „Es ist beeindruckend, wie sie schon in den Verkaufsschulungen **jüngere Kollegen motivieren und mit ihrer Erfahrung unterstützen**.“ Der Erfolg dieser Personalstrategie wird auch im Vergleich zu anderen Möbelhäusern in Deutschland bestätigt: Das Einrichtungshaus in Weiterstadt ist Deutschlands umsatzstärkstes Möbelhaus.

5.2.3 Prozessperspektive – Mit Erfahrungswissen Prozesse optimieren

Die Prozessperspektive umfasst Leistungsziele, die in Bezug auf die internen Prozesse und Arbeitsabläufe erreicht werden müssen, um die Kunden- und Finanzziele des Unternehmens zu realisieren. Somit stehen vor allem Aspekte wie Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung im Vordergrund.

- ▮ Hinsichtlich einer höheren **Prozesseffizienz** kann die Kombination komplementärer Kompetenzen (z. B. physische Belastbarkeit Jüngerer mit dem Qualitätsbewusstsein Älterer; Risikobereitschaft mit Führungsfähigkeit etc.) altersheterogene Teams im Vergleich zu altershomogenen Teams erfolgreicher machen.
- ▮ Eine wichtige Rolle spielen spezifische Kompetenzstärken Älterer bei der **Vermeidung von Fehlern**. Hier können insbesondere Erfahrung (z. B. das Wissen um mögliche Fehler), Qualitäts- und Risikobewusstsein oder das Streben nach Fehlervermeidung und Zuverlässigkeit die Stabilität und Effizienz von Wertschöpfungsprozessen positiv beeinflussen.
- ▮ Gleiches gilt für die Bewältigung von extremen oder außergewöhnlichen Situationen. Auch hier können Ruhe und Erfahrung eines krisenerprobten Älteren helfen, Schaden abzuwenden und größere **Risiken zu vermeiden**.

- Auch entscheidende **Prozessverbesserungen** erfordern häufig tiefere Systemkenntnisse, ein Denken in größeren Zusammenhängen oder auch einen Blick über den Tellerrand des eigenen Arbeitsgebiets – Eigenschaften, die u. a. aus langjährigen Erfahrungen in verschiedenen Bereichen eines oder mehrerer Unternehmen gespeist werden und die dazu führen können, dass Ältere entscheidende Querdenker sein können.

it-werke (I): Ein Hightech-Start-up braucht Erfahrung

Die it-werke bieten ihren Kunden innovative Lösungen im Bereich biometrischer Technologien und bei IT-Dienstleistungen. Besonders spezialisiert hat sich das 1996 gegründete Unternehmen auf die Entwicklung und Herstellung biometrischer Zahlssysteme z. B. für den Lebensmitteleinzelhandel.

Für ein junges und kleines IT-Unternehmen, das noch kein eingespieltes institutionelles Gedächtnis hat, ist Erfahrungswissen essenziell. Geschäftsführer Ulrich Kipper schätzt, dass durch Erfahrungswissen **pro Jahr rund 30% Entwicklungszeit eingespart werden können** (bei gegenwärtig 4,5 Programmierern, gleichzusetzen mit 1,5 Entwicklerjahren). Durch ein gezieltes Recruiting älterer Programmierer holt sich Ulrich Kipper dieses Erfahrungswissen in sein Unternehmen. Technologisch ist das **Wissen der Älteren keineswegs veraltet**, da mit C++ seit Jahrzehnten dieselbe Programmiersprache verwendet wird. Vielmehr bringen die Älteren ihre Routine ein, die sie vielfach sorgfältiger arbeiten und besser Probleme strukturieren lässt. Auch haben die Älteren viele Fehler schon einmal gemacht. Dadurch kann vermieden werden, dass Irrwege bei der Programmierung eingeschlagen werden.

Ein weiterer Vorteil ist, dass Mitarbeiter 50+ das Unternehmen nicht mehr so schnell wechseln. Die Gefahr, dass wichtiges produkt- und unternehmensspezifisches Know-how von Konkurrenzunternehmen abgeworben wird, nimmt dadurch ab. Gerade mit dem hoch spezifischen Know-how biometrischer Zahlungssysteme ist diese **Mitarbeiterbindung** für die it-werke überlebensnotwendig.

- Einen Schritt darüber hinaus geht die **Qualitätsverbesserung**. In die Gesamtqualität eines Produkts oder einer Dienstleistung fließen eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren ein, Qualitätsbewusstsein ist nur eine Voraussetzung für Qualität, weitere Kompetenzen wie Systemdenken, Erfahrungswissen oder Verantwortungsbewusstsein sorgen dafür, dass erfahrene Mitarbeiter besondere Garanten für Qualitätsstandards sein können.
- Innovationsfähigkeit ist ebenfalls kein Privileg der Jugend oder des Alters, Kreativität kann als gleich verteilt gesehen werden. Der Weg von der Idee zur Innovation und zur Marktreife, kurz: die Time to Market, jedoch verlangt nach Umsetzungsstärke, Systemdenken, Führungsfähigkeit und Erfahrung – Kompetenzen, die Ältere vielfach besser ausspielen können und die **Entwicklungszeiten verkürzen und Marktreife beschleunigen** können.

Fahrion Engineering: Erfolg mit 50+

Im Juli 2000 sorgte Fahrion mit einer inzwischen weithin bekannten Stellenanzeige für große Aufmerksamkeit. Darin wandte sich das Unternehmen unter der Überschrift „mit 45 zu alt, mit 55 überflüssig?“ explizit an ältere Arbeitnehmer und Jobsuchende. Gesucht wurden „Ingenieure, Techniker und Meister bis 65“. Der Rücklauf war immens und hielt ungewöhnlich lange an. Insgesamt meldeten sich 527 Bewerber, von denen laut einer internen Bewertung 280 als gut oder sehr gut zu den Anforderungen passend eingeschätzt wurden.

Hintergrund der ungewöhnlichen Recruiting-Strategie war eine massive Abwerbung von langjährig aufgebauten Mitarbeitern durch konkurrierende Arbeitgeber und Kunden. Innerhalb kurzer Zeit verließen sechs angehende Projektleiter das Unternehmen. Hinzu kommt, dass Fahrion im Raum Stuttgart mit einer Reihe von großen Arbeitgebern (z. B. Bosch, Daimler, Porsche) um qualifizierte Arbeitnehmer konkurriert und gerade junge Ingenieure oft eine Karriere bei den Großen bevorzugen.

Drei **betriebswirtschaftliche Vorteile** verbindet Unternehmensgründer Otmar Fahrion mit der gezielten Einstellung 50+:

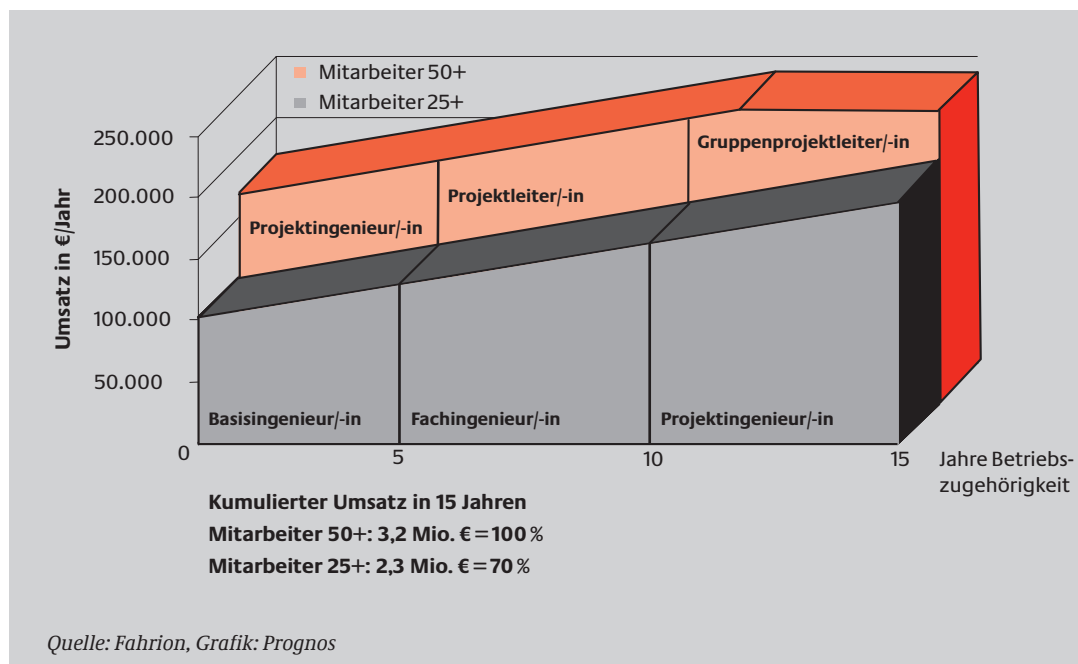
Geringere Fluktuation und Bindung von Humankapital

Der Weggang eines jungen Ingenieurs bedeutet laut Otmar Fahrion jeweils einen Verlust von 150.000–250.000 €, die Fahrion während 12–15 Jahren in den Aufbau des Mitarbeiters investiert hat. So lange dauert es durchschnittlich, bis ein Berufseinsteiger die nötige Berufserfahrung gesammelt hat, um als Projektleiter eingesetzt werden zu können. Und erst als Projektleiter wird die Ertragsrate des Mitarbeiters interessant für das Unternehmen und die Investitionen zahlen sich aus. „Wir gehen bei Neueinstellungen oft in Vorleistung“, so Otmar Fahrion. Bei Mitarbeitern über 50 ist das Risiko, dass sie zu einem anderen Arbeitgeber wechseln, nur ein Viertel so groß wie bei Berufseinsteigern und nur ein Drittel so groß wie bei unter 40-jährigen Mitarbeitern. Dies erspart den oben dargestellten Verlust von Investitionen in das Humankapital und sorgt gleichzeitig für die nötige Planungssicherheit, die gerade bei langfristig angelegten Fabrikplanungen sehr wichtig ist.

Hohe Erträge durch langjährige Projekterfahrung

Die Ansprüche der Kunden an externe Ingenieurdienstleister haben sich gewandelt. Grundlegende bzw. „einfache“ Tätigkeiten fallen immer weniger an, stattdessen ist Entscheidungsarbeit auf Projektleiterebene, oft unter hohem Zeitdruck, gefragt. Für das Unternehmen sind daher vor allem Mitarbeiter ab der Stufe Projekt-Ingenieur bzw. Projektleiter interessant, da sie sowohl bei der Akquise als auch der Bearbeitung von Projekten sehr wertvoll sind. Vereinfacht gilt im Wettbewerb: „Wer die meisten Projektleiter an Bord hat, kann die meisten Aufträge bearbeiten.“ Deutlich wird dies an den unterschiedlichen Ertragsraten von jungen und erfahrenen Mitarbeitern. Der Vergleich der typischen Jahresumsätze eines Jungingenieurs, der als „Basingenieur“ bei Fahrion einsteigt, mit einem erfahrenen Ingenieur 50+, zeigt über einen Zeitraum von 15 Jahren Betriebszugehörigkeit, dass der Jungingenieur nur rund 70% des Umsatzes eines erfahrenen Projektleiters erwirtschaften kann.

Abbildung 24: Fahrion: Ertragsvergleich über 15 Jahre Betriebszugehörigkeit



Wird berücksichtigt, dass ein Projektingenieur, auch wenn er neu in die Firma einsteigt, schnell ein eigenes Team führt, erhöht sich der von ihm generierte Umsatz zusätzlich. Natürlich verdient ein erfahrener Mitarbeiter bei Fahrion auch mehr, das Gehalt ist grundsätzlich am Umsatz orientiert. Trotzdem zahlt es sich für die Firma aus, wenn möglichst viele Projektleiter angestellt sind, da die höheren Ertragsraten die Kosten deutlich übersteigen.

Kundenpräferenz für Seniorität

Als Unternehmensdienstleister sind soziale Kompetenzen bei Kundenkontakt und Kundenpflege essenziell für den Projekterfolg, gerade auch in kritischen Situationen. Dann ist unter Umständen „diplomatische Härte“ gefordert, die eine gewisse Seniorität und Erfahrung beim Mitarbeiter voraussetzt. Hinzu kommt, dass 90% der Entscheider bei den Kunden älter als 50 sind und dementsprechend auch einen erfahrenen Gesprächspartner erwarten.

Natürlich bekommen auch junge Ingenieure nach wie vor eine Chance, sich bei Fahrion zu bewähren, aber die Erfahrung mit der Einstellung älterer Mitarbeiter lässt Otmar Fahrion an den Mittelstand appellieren, das brachliegende Potenzial älterer Ingenieure nicht ungenutzt zu lassen.

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

5.2.4 Kundenperspektive – Kundenzufriedenheit und Absatzerfolg durch Erfahrung

Die Kundenperspektive verfolgt zwei wesentliche strategische Sichtweisen: die Erfüllung der Erwartungen von Markt und Kunden und die Erfüllung der Absatzziele des Unternehmens. Strategische Ziele der Kundenperspektive lauten daher bspw. „Kundenzufriedenheit erhöhen“, „Großkundenanteil steigern“ oder „Image als Innovationsführer erlangen“.

Erfahrung spielt in diesem Kontext in beiderlei Hinsicht eine Rolle, sowohl in Bezug auf die Erfüllung der Kundenanforderungen als auch im Hinblick auf die Vertriebs- und Umsatzstärke:

- | Durch eine **kundenorientierte Altersmischung** bzw. einen altersgemischten Mitarbeiterstamm können höhere Umsätze erwirtschaftet werden, wenn entsprechende Präferenzen bei den Kundinnen und Kunden vorliegen. Dies trifft auf Produkte zu, die reife Kundengruppen ansprechen, aber auch auf beratungsintensive Branchen oder beratungssensible Produkte, wo vielfach auch jüngere Kunden eine Präferenz für erfahrene Kundenberater offenbaren.
- | In vielen Branchen sind langjährige Kundenbeziehungen, Vernetzung nach innen und außen, soziale Kompetenzen oder die Präferenz von Kunden für Seniorität die Basis einer besonderen **Vertriebs- und Akquisitionstärke**. Daher ruht in nicht wenigen Unternehmen der Umsatzerfolg auf den Schultern erfahrener Verkäufer und Akquisiteure.
- | Auf den spezifischen Kompetenzen Älterer können ggf. auch **neue Leistungen oder Produkte** aufgebaut werden, wenn eine Erweiterung der Angebots- und Leistungspalette ohne das spezifische Erfahrungswissen oder die spezifischen Kompetenzen Älterer nicht zu realisieren wäre.

Budnikowsky: An den Kunden gespiegelte Mitarbeiterstruktur als Erfolgsfaktor

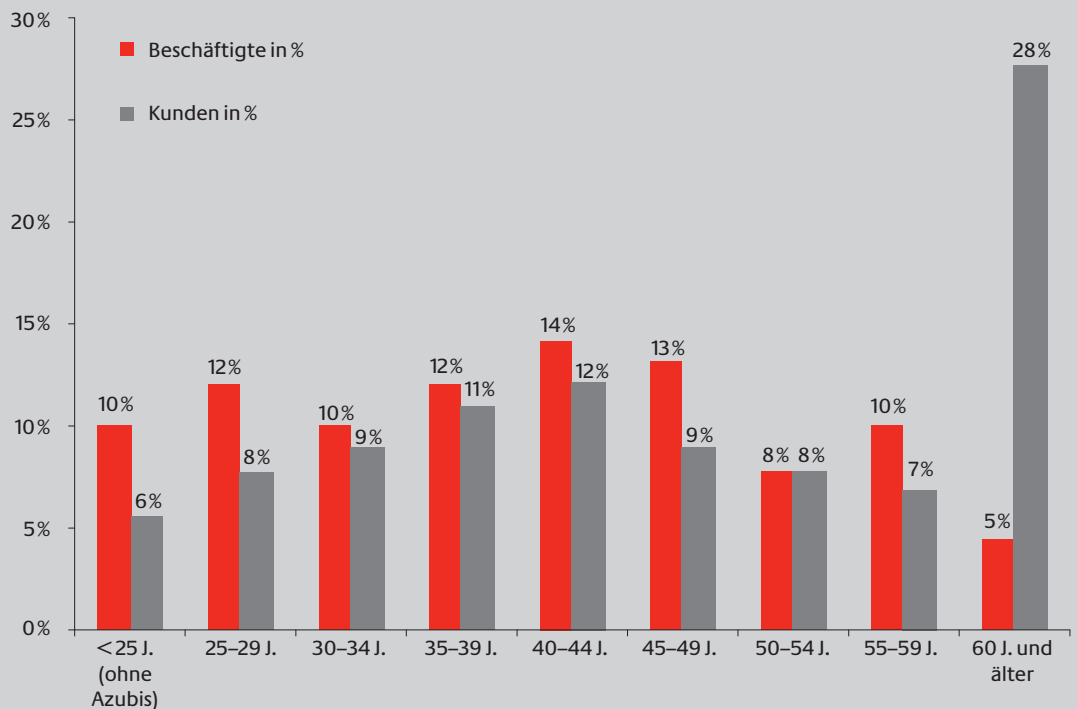
Für die norddeutsche Drogeriekette Budnikowsky ist die **Beratungsqualität** in ihren 115 Filialen ein hohes Gut. Die Tätigkeit in den Märkten verlangt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch bei einer Vielzahl von Beratungsgesprächen und dem täglichen Umgang mit zahlreichen Kunden gezielt auf die unterschiedlichen Wünsche und Fragen einzugehen. Dabei hat das Unternehmen die Erfahrung gemacht, dass ältere Kunden die Beratung durch ältere Mitarbeiter bevorzugen. Um den Beratungspräferenzen der unterschiedlichen Kundensegmente gerecht zu werden, sieht das Unternehmen daher einen Vorteil darin, die Altersstruktur der Mitarbeiter der Kundenstruktur weitestgehend anzunähern. Das relativ hohe Durchschnittsalter der Beschäftigten mit fast 40 Jahren ist daher sehr erwünscht.

Das wichtigste Kundensegment ist 50+

Im Rahmen der Studie wurde mittels der Budnikowsky-Kundenkarte, die von 80% der Kundinnen und Kunden genutzt wird, ermittelt, dass das Segment „Ältere“, definiert als 50+, einen Anteil von ca. 43% an der Gesamtheit der Kunden ausmacht, das Segment 40+ sogar 64%. Der Anteil der Beschäftigten, die 50 (40) Jahre oder älter sind, liegt zum Vergleich bei 25% (53%). Insgesamt wird anhand der folgenden Grafik deutlich, dass das Verhältnis in den einzelnen Altersklassen relativ ausgewogen ist.

Die **altersgemischte Belegschaft** trägt laut Unternehmen zur Kundenbindung bei und wirkt sich überdies positiv auf die Umsätze aus – mit anderen Worten, ohne ältere Beschäftigte könnte in der Kundengruppe „Ältere“ weniger Umsatz erzielt werden. Da – ebenfalls anhand der Kundenkarte ermittelt – der Anteil der unterschiedlichen Kundensegmente an der Kundenstruktur in etwa dem Anteil am Umsatz entspricht, verdeutlicht dies wiederum die strategische Bedeutung der älteren Mitarbeiter.

Abbildung 25: Budnikowsky: Altersstruktur von Mitarbeitern und Kunden im Vergleich



Quelle: Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG

Ältere Bewerberinnen und Bewerber setzen sich durch

Neben den positiven Effekten durch die Beschäftigung Älterer ergeben sich für Budnikowsky bereits während des Recruitings neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vorteile durch die gezielte Einbeziehung des Bewerbersegments 50+. So wurde in der Personalabteilung des Unternehmens festgestellt, dass die Übereinstimmungen zwischen Anforderungen an potenzielle Beschäftigte und tatsächliche Qualifikationen und Kompetenzen bei älteren Bewerberinnen und Bewerbern oft größer waren als bei Jüngeren. Dies spiegelt sich auch in den Neueinstellungen bzw. Bewerbungen des Jahres 2006 wider. In diesem Jahr gingen bei der Drogeriekette rund 2.900 Bewerbungen ein. 17% aller Bewerber, die 50 Jahre oder älter waren, wurden eingestellt. Insgesamt lag die Einstellungsquote dagegen nur bei 12,9% und für die Altersklassen bis 39 Jahre sogar lediglich bei 12,2%. Demnach wurden ältere Bewerberinnen und Bewerber signifikant öfter eingestellt als jüngere. Frau Möller, Leiterin der Abteilung Mitarbeiterservice und -entwicklung bei Budnikowsky, bewertet dies als deutlichen Beleg dafür, dass Ältere mit hohem Erfahrungswissen im Wettbewerb um freie Stellen im Vorteil sein können.

5.2.5 Finanzperspektive – Erfahrung rechnet sich

Der langfristige wirtschaftliche Erfolg stellt – zumindest in ertragsorientierten Unternehmen – letztlich die entscheidende Größe zur Messung des Unternehmenserfolgs dar. In der Finanzperspektive entscheidet sich, ob durch die Auswahl und Verfolgung der strategischen Ziele der vorgelagerten Perspektiven der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens verbessert werden konnte. Hier rücken entsprechend finanzielle Ziele, wie bspw. Umsatz und Wachstumsziele, Renditeziele oder Kostenziele, in den Mittelpunkt.

Entscheidend ist, dass im System der Balanced Scorecard die Zielerreichung der Finanzziele größtenteils indirekt über die vorgelagerten Perspektiven gesteuert wird. So haben bspw. die zuvor in der Kundenperspektive beschriebenen Ziele, die ihrerseits durch Ziele der anderen Perspektiven determiniert werden, einen positiven Einfluss auf den Umsatz des Unternehmens. Ebenso wirken sich die Produktivitätssteigerungen, die innerhalb der Prozessperspektive angestrebt werden, positiv auf Kostengrößen aus, sodass letztlich der Gewinn gesteigert werden kann. Gerade in Bezug auf Kosten- und Effizienzziele kann auch die Zielerreichung in der Potenzialperspektive (bspw. Senkung von Fluktuation und Fehlzeiten durch eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit) einen direkten Einfluss auf Finanzkennzahlen haben. Als direkte Effekte einer altersgerechten Personalpolitik auf Kosten- und Finanzziele können beispielsweise genannt werden:

- | **Niedrigere Personalbeschaffungskosten** durch Ausweitung der Personalbeschaffung auf das **Erwerbspersonenpotenzial 50+**. Eine bewusste Vergrößerung des relevanten Bewerbermarktes kann einen sowohl quantitativ als auch qualitativ geeigneteren Bewerberpool zur Folge haben, sodass Stellen gegebenenfalls sowohl schneller als auch anforderungsgerechter und damit kostengünstiger besetzt werden können.
- | Die **Reduktion von Fluktuations- und Personalbeschaffungskosten** durch eine insgesamt hohe Unternehmensbindung und Verweildauer Älterer.
- | **Produktivitätsverbesserungen, Senkung von Fehlzeiten** oder auch **Einsparung von Personalaustausch- und Freisetzungskosten** durch aktive Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit.

it-werke (II): Kostengünstiges „Recruiting 50+“

Die it-werke, ein Hersteller biometrischer Software mit gegenwärtig 20 Beschäftigten, haben in den letzten Jahren in Kooperation mit der **Initiative 50+** des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (siehe Anhang) mehrere ältere, zum Teil zuvor länger arbeitslose Programmierer eingestellt. Die Serviceleistung der Initiative 50+ bei der Personalsuche und -auswahl wird hochgelobt. Durch die Bereitschaft, Ältere einzustellen, konnte leichter Personal gefunden werden. Geschäftsführer Ulrich Kipper ist sich sicher: **„Ohne das Segment 50+ hätten wir größere Probleme bei der Personalgewinnung.“** Gerade in einem kleinen Unternehmen ohne eigene Personalabteilung können so erhebliche Kosten eingespart werden. Darunter fallen insbesondere Kosten für die Sichtung der Bewerbungen und Auswahlgespräche, aber auch Kosten für Aus- und Fortbildung oder Einarbeitung, wenn jüngere Nachwuchsmitarbeiter noch nicht die geforderte Erfahrung mitbringen (siehe Kostenvergleich).

Abbildung 26: it-werke: Kosten im Personalbeschaffungsprozess

Kosten für einen Personalbeschaffungsprozess über die Initiative 50+	... bei eigener Suche im Segment „bis 50“
Kosten der unbesetzten Stelle (während 1-mon. Such- u. Auswahlphase)	4.000 €	4.000 €
Anwerbungskosten	-	150 €
Auswahlkosten	150 €	1.000 €
Einstellungskosten	100 €	100 €
Aus- und Fortbildungskosten	-	1.500 €
Einarbeitungskosten	-	1.500 €
Minderleistungen bei Einarbeitung	500 €	1.500 €
Summe Personalbeschaffungskosten	4.750 €	9.750 €

Quelle: it-werke

Berliner Stadtreinigungsbetriebe: Mit altersgerechten Angeboten neue Motivation wecken

Die Papierkorbwerkstatt bei der BSR ist für den tadellosen Zustand der über 20.000 Papierkörbe in Berlin verantwortlich. Bis vor drei Jahren war diese Tätigkeit für rund 500.000 € im Jahr an eine Fremdfirma ausgelagert. 2004 hat man sich dann entschlossen, die **Papierkorbwerkstatt** wieder in die BSR einzugliedern und dort Mitarbeitern eine neue Perspektive zu bieten, die nach 30 oder mehr Jahren in Diensten der BSR die körperlich anspruchsvolle Arbeit als Müllwerker nicht mehr verrichten können. Dieses Insourcing ist erfolgreich verlaufen, und heute sind dort 15 Mitarbeiter mit der Reinigung, Reparatur, Lackierung und Montage von Straßenpapierkörben beschäftigt.

Im Jahr 2006 wurde außerdem das Projekt **„BSR-Scouts“** ins Leben gerufen, um 25 leistungsgeminderten und schwerbehinderten Mitarbeitern eine adäquate und produktive Aufgabe innerhalb des Unternehmens zu geben. Dazu wurden fünf Pkw-Kastenwagen mit auffälliger Lackierung inklusive Anhänger angeschafft und für ihre spezielle Aufgabe ausgerüstet. Die Müll-Scouts werden als mobile Einsatzteams zu außerplanmäßigen Reinigungseinsätzen an hochfrequentierten Straßen und Plätzen im Stadtgebiet eingesetzt. Sie arbeiten an sieben Tagen in der Woche in zwei Schichten. Zu sehen sind die Zweier-Teams in ihren orange-schwarz getigerten Mini-Vans z. B. am Kurfürstendamm, vor der Gedächtniskirche oder auf dem Alexanderplatz. So wird bewusst eine gesteigerte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit erzeugt, die auch die zusätzlichen Reinigungseinsätze sehr positiv zur Kenntnis nimmt. Und die Scouts reinigen nicht nur, sondern beantworten auch Fragen der Passanten zur Berliner Stadtreinigung und zur Müllentsorgung und verteilen Info-Flyer.

Ein dreifacher Erfolg: Verbesserter Service, geringere Kosten, motivierte Mitarbeiter

Nach drei Jahren Laufzeit werden die Projekte Papierkorbwerkstatt und Müll-Scouts in jeder Hinsicht sehr positiv bewertet. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht hat sich das „Insourcing“ der Papierkorbwerkstatt bereits dadurch gelohnt, dass die Kosten für den externen Auftragnehmer entfallen sind. Stattdessen arbeiten nun die älteren leistungsgewandelten und schwerbehinderten Mitarbeiter in der Papierkorbwerkstatt mit einer Produktivität, die mit der der externen Firma durchaus vergleichbar ist. Mit der Wiedereingliederung der Papierkorbwerkstatt in die BSR haben sich aber auch die Krankheitstage der Mitarbeiter innerhalb von zwei Jahren um mehr als 50% bemerkenswert stark verringert.

Auch die BSR-Scouts können als Erfolgsprojekt verbucht werden. Nicht nur, dass auch der Krankenstand der Scout-Mitarbeiter innerhalb nur eines Jahres um 63% gesenkt werden konnte – die älteren Mitarbeiter blühen in ihrer neuen Funktion auf und können ihre Erfahrung und Sozialkompetenz beim täglichen Kontakt mit der Öffentlichkeit und damit den „Kunden“ der BSR zur Geltung bringen. Dies trägt entscheidend zur positiven Öffentlichkeitswirksamkeit der Scouts bei.

Andreas Scholz-Fleischmann, Personalvorstand der BSR, sieht in den beiden Projekten aber auch einen motivierenden Effekt für die gesamte Belegschaft: „Das Unternehmen macht damit deutlich, dass auch älteren und schwerbehinderten Mitarbeitern eine sinnvolle Perspektive eröffnet wird.“ Daraus können sich positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität insgesamt ergeben.

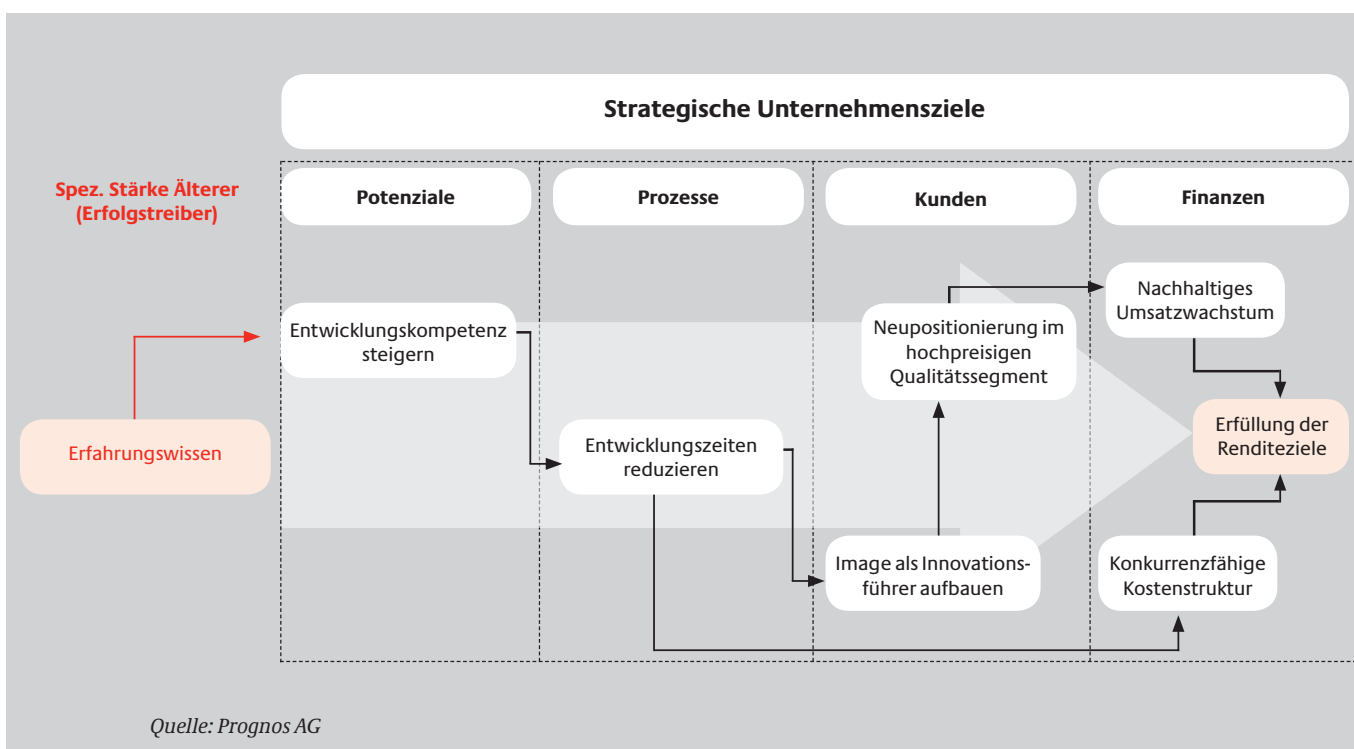
◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Insgesamt zeigt die Beschäftigung älterer Mitarbeiter ihre Wirkung auf der Finanzebene entsprechend der BSC-Philosophie vor allem über indirekte Ursache-Wirkungsbeziehungen, dort wo Kompetenzen Älterer die Treiber der Zielerreichung in der Potenzial-, Prozess- oder Kundenperspektive sind. Am Beispiel des Erfolgstreibers „Erfahrungswissen“ lässt sich vereinfacht der Einfluss einer spezifischen Stärke Älterer im Ursache-Wirkungsgefüge der Unternehmensziele bis hin zur Finanzperspektive simulieren:

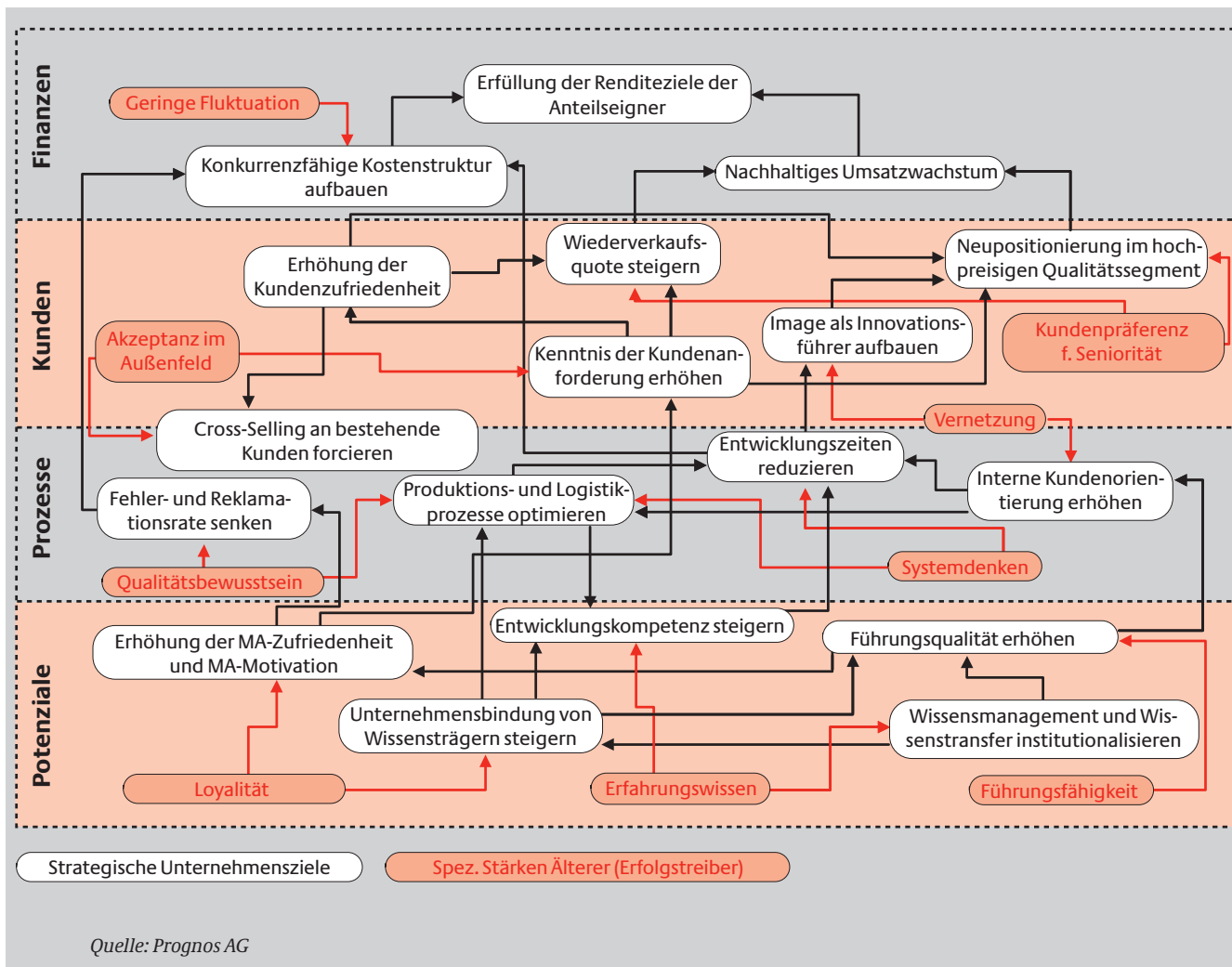
Abbildung 27: Der Erfolgstreiber „Erfahrungswissen“ im Ursache-Wirkungsgefüge einer BSC



Erfahrungswissen unterstützt im Beispiel der Abbildung 27 eine Steigerung der Entwicklungskompetenz in der Potenzialperspektive, die Voraussetzung ist für die Verkürzung von Entwicklungszeiten in der Prozessperspektive. Damit wird sowohl direkt in der Finanzperspektive die Kostensituation verbessert als auch die Basis für den Aufbau eines Images als Innovationsführer aus Kundensicht gelegt, das wiederum die Neupositionierung im hochpreisigen Qualitätssegment unterstützt. Schließlich ermöglicht diese Neupositionierung die Realisierung nachhaltiger Umsatzziele auf der Finanzebene und damit die Erfüllung der Renditeziele der Anteilseigner.

Die folgende Abbildung der Strategy Map einer idealtypischen BSC stellt noch einmal ein komplettes Bild eines Ursache-Wirkungsgefüges dar. Sie zeigt hier außerdem, abweichend von einem klassischen BSC-Schema, anhand einer Auswahl spezifischer Stärken Älterer auf, welche strategischen Ziele und Kompetenzen Älterer einen maßgeblichen Einfluss haben können und wie ein Unternehmen den spezifischen betriebswirtschaftlichen Beitrag älterer Beschäftigter zum Unternehmenserfolg über die einzelnen Perspektiven hinweg transparent machen kann.

Abbildung 28: Spezifische Stärken Älterer im Ursache-Wirkungs-Diagramm einer BSC



Unter Rückgriff auf die Strategy Map der BSC wird somit ableitbar, in welchen Zusammenhängen die spezifischen Kompetenzen Älterer durch eine alters- und altersgerechte Personalpolitik den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen können.

VI.

Fazit

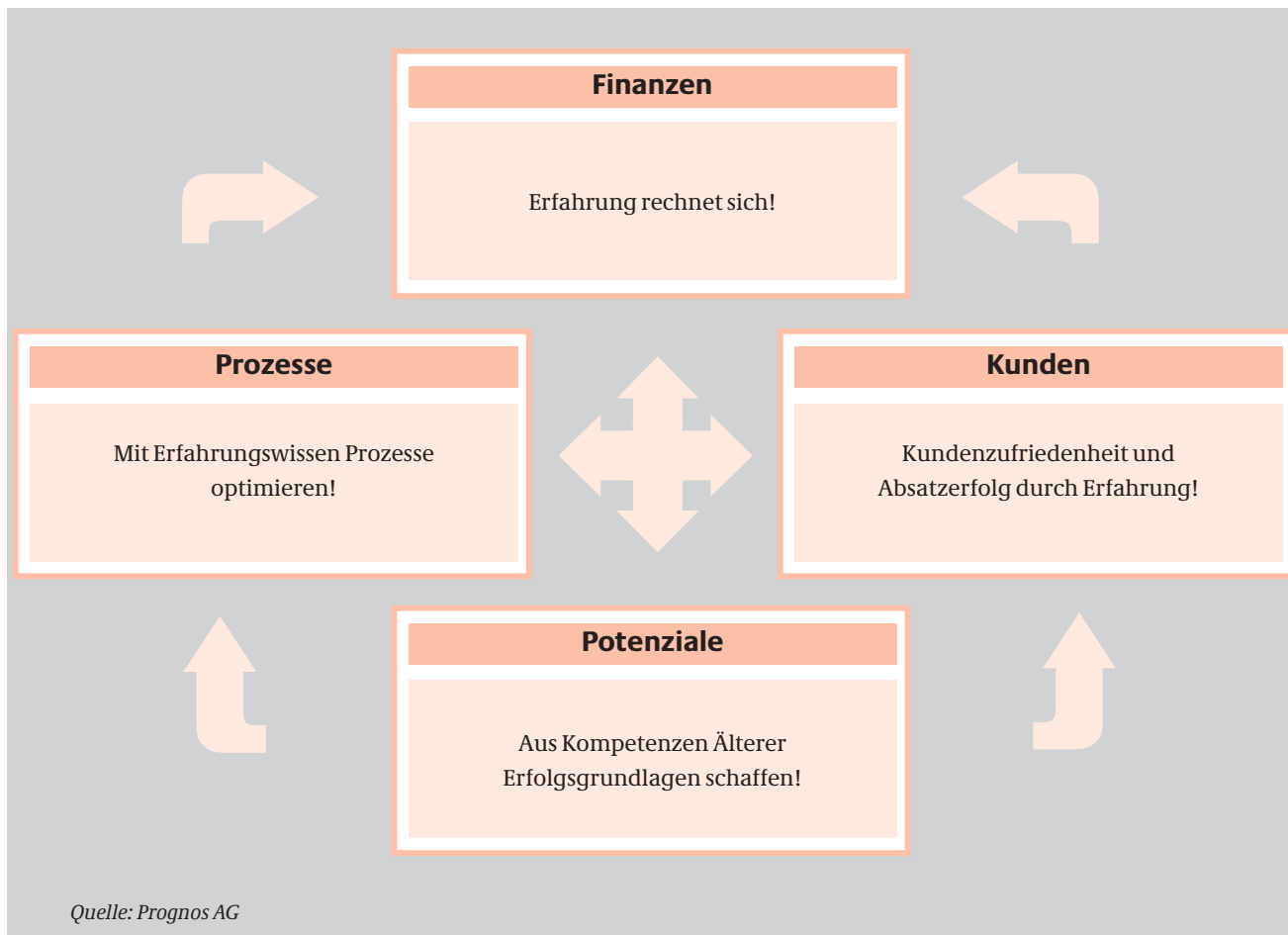
[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

Der demografische Wandel stellt die Personalpolitik vor Herausforderungen, die angenommen werden müssen – die Alterung von Belegschaften eröffnet der Wirtschaft aber gleichzeitig auch Chancen, die es durch eine aktive Gestaltung der Personalpolitik zu nutzen gilt. Werden die Chancen genutzt, wird in Zukunft noch mehr als heute gelten: Erfahrung rechnet sich.

Wie durch die Fallbeispiele der Unternehmen im Rahmen dieser Studie belegt wird, gilt dies keineswegs nur für spezifische Branchen, Tätigkeiten, Positionen oder Qualifikationen. Das Spektrum der Tätigkeiten, in denen die Stärken Älterer zum Tragen kommen, reicht vom Verkauf im Einzelhandel bis zur Luftfahrttechnik, von der Softwareentwicklung bis zur Abfallentsorgung und von Finanzdienstleistungen bis zu klassischen Produktionstätigkeiten.

Anhand der an die Balanced Scorecard-Systematik angelehnten Analyse, die durch Praxisbeispiele aus Unternehmen gestützt wird, kann im Zusammenhang gezeigt werden, wie spezifische Stärken älterer Arbeitnehmer zum Erfolg von Unternehmen beitragen.

Die Untersuchung zeigt, dass Kompetenzen Älterer in allen vier entscheidenden BSC-Dimensionen erfolgstreibende Faktoren darstellen. In der auf Mitarbeiter bezogenen Potenzialdimension sind hier unter anderem die Bindung von Humankapital und Know-how sowie höhere Weiterbildungsrenditen zu nennen. Auf Ebene der Prozesse können Ältere zu Qualitätsverbesserungen, der Vermeidung von Fehlern oder zur Optimierung von Prozessen und Entwicklungszeiten beitragen. Mit Blick auf die Kunden ermöglicht eine ähnliche Altersmischung von Verkaufspersonal und Käufern eine adäquate Ansprache und Beratung; bei Kontakten mit Geschäftskunden bildet die Seniorität oftmals die Basis für Erfolge bei Akquisition und Vertrieb. Schließlich wird in der Finanzdimension – in der vor allem die Effekte aus den anderen Dimensionen zutage treten – mit dem künftigen Rückgang junger Fachkräfte der Aspekt der kostengünstigen Rekrutierung von Arbeitskräften weiter an Bedeutung gewinnen.



Als Folge des Personalabbaus und der Möglichkeiten zum Vorruhestand in den vergangenen Jahren fehlen heute vielen Unternehmen Erfahrungen mit älteren Beschäftigten – sicherlich ein Grund, weshalb sich Vorurteile über die Defizite älterer Arbeitnehmer so lange halten können. In einer wachsenden Zahl von Unternehmen werden Ältere dagegen längst wieder als Leistungsträger wahrgenommen.

Genauso falsch wie das Defizitmodell des Alterns ist es allerdings, davon auszugehen, Ältere seien die besseren Arbeitnehmer oder häufig bestehende gesundheitliche und qualifikatorische Einschränkungen zu übersehen. Um die Potenziale von Beschäftigten über den gesamten beruflichen Werdegang nutzen zu können, müssen bereits bei jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Grundlagen für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit gelegt werden. Zudem ist es notwendig, dass Arbeitgeber im Rahmen einer demografiebewussten Personalpolitik in Bezug auf Kompetenzen und Belastungen passende Tätigkeitszuschnitte entwickeln. Mit einer gezielten Förderung ihrer Kompetenzen und Stärken, so zeigt diese Studie, können ältere Beschäftigte ebenso wie Jüngere auf vielfache Weise zum Erfolg von Unternehmen beitragen.

VII.

Unternehmensportraits

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)**Asstel Versicherungsgruppe**www.asstel.de

Die Asstel ist eine selbstständige Versicherungsgruppe innerhalb des Gothaer Versicherungskonzerns. Sie wurde 1997 gegründet und ist insbesondere als Direktversicherer tätig. Beheimatet ist die Zentrale der Asstel in Köln. Dort werden mittlerweile rund 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, die Zugang zu einem großen Portfolio an verschiedensten Personalentwicklungsmaßnahmen haben.

BASF AGwww.basf.de

Mit 95.247 Mitarbeitern weltweit ist BASF eines der größten Chemieunternehmen der Welt. Das Produktportfolio reicht von Chemikalien, Kunststoffen und Veredelungsprodukten über Pflanzenschutzmittel bis zu Erdöl und Erdgas. Der Mutterkonzern BASF AG beschäftigt rund 32.000 Mitarbeiter mit einem Altersdurchschnitt von 42,3 Jahren. Lebenslanges Lernen ist für BASF eine Grundvoraussetzung, um mit einer alternden Belegschaft auch zukünftig zu den erfolgreichsten Chemieunternehmen zu gehören. Am weltweit größten Produktionsstandort Ludwigshafen eröffnete die BASF AG daher 2005 ein neues Lernzentrum für ihre Mitarbeiter.

Berliner Stadtreinigungsbetriebewww.bsr.de

Die Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR) sind eines der größten Entsorgungsunternehmen Europas. Die Anstalt öffentlichen Rechts befindet sich im Eigentum des Landes Berlin und beschäftigt ca. 5.200 Mitarbeiter. Hauptaufgaben sind die Straßenreinigung, die Abfallentsorgung sowie der Winterdienst in der Hauptstadt. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt mit ca. 47,5 Jahren relativ hoch. Mit einem kreativen Personalmanagement ist es dem Unternehmen gelungen, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität trotz körperlich belastender Tätigkeit zu sichern.

Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KGwww.budni.de

Das Unternehmen Budnikowsky betreibt in Norddeutschland ca. 115 Drogeriemärkte. Die Drogeriekette beschäftigt über 1.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und legt Wert auf eine hohe Beratungs- und Servicekompetenz ihrer Mitarbeiter. Eine an der Kundenstruktur gespiegelte Belegschaft wird daher als Wettbewerbsvorteil gesehen.

Fahrion Engineering GmbH & Co. KGwww.fahrion-engineering.de

Fahrion Engineering aus Kornwestheim bei Stuttgart leitet hochkomplexe, internationale Großprojekte des Anlagenbaus und bietet der Industrie kundenindividuelle Ingenieurdienstleistungen. Haupttätigkeitsfeld ist die Planung von Industrieanlagen aller Art (u. a. Metall- und Kunststoffverarbeitung, Automobilindustrie, Schiffbau, Luftverkehr, Windkraft). Fahrion Engineering beschäftigt rund 90 Mitarbeiter, überwiegend Ingenieure und Architekten, 25 Mitarbeiter sind weltweit immer vor Ort. Durch ein gezieltes Recruiting 50+ hat das Unternehmen in den letzten Jahren Aufsehen erregt.

Ford-Werke GmbHwww.ford.de

Der Automobilhersteller Ford beschäftigt in Deutschland an den Produktionsstandorten Köln (Ford Fiesta, Ford Fusion) und Saarlouis (Ford Focus, Ford C-Max) ca. 24.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit dem Disability Management, einem betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement, hat Ford eine Strategie entwickelt, leistungsgewandelte, mit gesundheitlichen Einschränkungen betroffene Mitarbeiter wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren, um Produktivität und Beschäftigungsfähigkeit der vorhandenen Belegschaft möglichst umfassend zu erhalten. Ford wurde im Jahr 2006 als erstes europäisches Unternehmen nach internationalem Standard für sein Disability Management zertifiziert.

it-werkewww.it-werke.de

Die it-werke in Lahr, Baden-Württemberg, bieten ihren Kunden innovative Lösungen im Bereich biometrischer Technologien und bei IT-Dienstleistungen. Besonders spezialisiert hat sich das 1996 gegründete Unternehmen auf die Entwicklung und Herstellung biometrischer Zahlssysteme z. B. für den Lebensmitteleinzelhandel. Einige der gegenwärtig 20 Beschäftigten hat das Unternehmen in den letzten Jahren in Kooperation mit der Initiative 50+ gesucht und eingestellt, darunter auch ältere, zum Teil zuvor länger arbeitslose Programmierer.

Kreissparkasse Ludwigsburgwww.ksklb.de

Mit ca. 1.800 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von über 8,28 Milliarden Euro ist die Kreissparkasse Ludwigsburg eine der größten Sparkassen Deutschlands. Kennzeichnend ist die hohe Dezentralität mit über 100 Geschäftsstellen. Die Sparkasse verfügt über Kundeneinlagen von über 5,5 Milliarden Euro, ein Kreditvolumen von knapp vier Milliarden Euro und zirka 800.000 Kundenkonten. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter beträgt zzt. ca. 40 Jahre, es ist in den vergangenen Jahren stark angestiegen.

Lufthansa Technik AGwww.lufthansa.com

Die Deutsche Lufthansa AG ist die größte europäische Fluggesellschaft und beschäftigt in Deutschland ca. 62.500 Mitarbeiter. Im Bereich Lufthansa Technik AG arbeiten davon ca. 11.800 Mitarbeiter. Lufthansa Technik ist weltweit führender Anbieter in der Luftfahrttechnik mit umfassendem Leistungsspektrum: Flugzeugwartung, Überholung von Flugzeugen, Triebwerken und Geräten, Engineering, individuelle Ausstattung von Flugzeugen. Lufthansa Technik betreut rund 1.300 Flugzeuge von über 500 Kunden weltweit.

METRO Groupwww.metrogroup.de

Die METRO Group ist mit rd. 286.000 Mitarbeitern weltweit und rd. 136.000 Mitarbeitern in Deutschland einer der größten Handelskonzerne der Welt. Stolz ist das Unternehmen auf die altersgemischte Belegschaft in den Häusern der Töchter Kaufhof, Extra, Media Markt/Saturn und Metro C&C. In Deutschland zählen 25,9% der Mitarbeiter zur Altersgruppe 50+. Allein 2006 wurden 517 Mitarbeiter über 50 Jahre neu eingestellt. Mit einer „Demografischen Balanced Scorecard“ stellt die METRO sich frühzeitig auf die Herausforderung des demografischen Wandels ein.

Phoenix Contact GmbH & Co. KGwww.phoenixcontact.de

Die Phoenix Contact GmbH & Co. KG, mit weltweit rund 9.300 Mitarbeitern, ist im Bereich der elektrischen Verbindungstechnik und der Automatisierungstechnik tätig. Nach verschiedenen Einzelaktivitäten im Bereich der Gesundheitsförderung wurde Anfang 2004, nicht zuletzt auch im Hinblick auf die Auswirkungen des demografischen Wandels, unter dem Motto „Personalentwicklung für den Körper“ ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement eingerichtet. Im firmeneigenen Gesundheitszentrum „Actiwell“ wird seitdem an den Standorten Blomberg und Bad Pyrmont ein breites Spektrum gesundheitsfördernder Aktivitäten angeboten.

Hans Segmüller Polsterfabrik GmbH & Co. KG www.segmuller.de

Mit der Schulung und Einstellung von älteren Langzeitarbeitslosen bei der Eröffnung neuer Einrichtungshäuser geht das bayerische Unternehmen Segmüller seit 1997 einen ungewöhnlichen Weg bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Der Erfolg gibt dem Unternehmen recht. Mit mehr als 4.000 Mitarbeitern in acht Filialen des gehobenen Segments ist Segmüller heute einer der größten und auch profitabelsten Möbelhändler Deutschlands.

Technomar GmbH & Co. KGwww.technomar-bremen.de

Die Technomar Unternehmensgruppe hatte bis Anfang der 90er-Jahre ihre Tätigkeitsschwerpunkte in den Bereichen Schiffsbetriebstechnik und Reparaturen, mit Arbeitseinsätzen im In- und Ausland. Im Laufe der Zeit hat sich die Technomar zu einem universellen Dienstleistungsunternehmen für Industrie und Schifffahrt entwickelt. Neben der klassischen Metallverarbeitung fertigt die Technomar komplexe Anlagen und Vorrichtungen für die unterschiedlichsten Industriezweige wie Raumfahrt, Schifffahrt, Umwelt und Fördertechnik. Beheimatet ist das Unternehmen am Standort Bremen.

ZIMK GmbHwww.zimk-gmbh.com

Die „Zehdenick Innovative Metall- und Kunststofftechnik GmbH“ besteht in der heutigen Form seit 2004. Als Zulieferer für die Automobilindustrie fertigt sie Stanz- und Verbundprodukte und ist Marktführer im Segment der kunststoffumspritzten Stanzgitter. In dem nördlich von Berlin gelegenen Werk arbeiten knapp 200 Mitarbeiter, davon 46% Frauen. Der Altersdurchschnitt liegt bei 46,7 Jahren. In einigen Bereichen des Unternehmens wird im 3-Schicht-Betrieb gearbeitet. Altersgemischte Teams entwickeln in Kooperation mit der Automobilindustrie hochinnovative Produkte.

VIII.

Literatur

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Alms/Piorr/Steinmann(2007): Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeitern. In: zfo – Zeitschrift Führung und Organisation, 2, S. 85ff.

Astor, M./Fröhner, K.-D./Hartmann, E. A./Hitzblech, T./Jasper, G./Köchling, A./Reindl, J. (Hrsg.) (2000): Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften. Rainer Hampp, Mering, München.

Aubert, P./Crépon, B. (2003): La productivité des salariés âgés: une tentative d'estimation. Économie et Statistique 368, S. 95–119.

Avolio, B./Waldman, D./McDaniel, M. (1990): Age and work performance in nonmanagerial jobs. The effects of experience and occupational types. In: Academy of Management Journal 33, S. 407ff.

Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, Ch. (Hrsg.) (2003): Fehlzeitenreport 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Springer, Berlin.

Barkhold, C. (2001): Qualifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Hrsg. Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der FES, Bonn.

Bellmann, L./Kistler, E./Wahse, J. (2003): Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. In : Aus Politik und Zeitgeschichte 20.

Bellmann L./Kistler E./Wahse, J. (2007): Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen, IAB Kurzbericht, Nr. 21 vom 11.10.2007.

Ben Djemia, G./Jürgenhake, U./Schierholt, U./Sczesny, C./Wingen, S. (2005a): Beteiligungsorientierte Kompetenzanalyse und Qualifizierungsplanung in Produktionsbetrieben. Transferbroschüre Nr. 1 der Genera-Entwicklungspartnerschaft. Dortmund.

Ben Djemia, G./Jürgenhake, U./Schierholt, U./Sczesny, C./Wingen, S./Halbeisen, D. (2005b): Wissenstransfer im Tandem. Arbeitsplatznahe Qualifizierung mit Hilfe von Job-Rotation. Transferbroschüre Nr. 2 der Genera-Entwicklungspartnerschaft, Dortmund.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006): Älter werden – aktiv bleiben. Beschäftigung in Wirtschaft und Gesellschaft – Carl Bertelsmann-Preis 2006, Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003): Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer – Internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen, Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2005): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh.

BKK (Hrsg.) (2006): BKK Gesundheitsreport 2006. Demografischer und wirtschaftlicher Wandel – gesundheitliche Folgen. 30. Ausg., Essen.

BMBF (2005): Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit: Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Bundesministerium für Bildung und Forschung.

BMFSFJ (Hrsg.) (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, Berlin.

Börsch-Supan, A./Düzgün, I./Weiss, M. (2006). Sinkende Produktivität alternder Belegschaften? Zum Stand der Forschung. In: Prager, J. U./Schleiter, A. (Hrsg.) Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen werteschafter Beschäftigung bis ins Alter. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh (S. 87–91).

Boston Consulting Group (BCG)/European Association for Personnel Management (EAPM) (2007): The Future of HR in Europe.

Bruch H./Kunze F. (2007): Management einer Ageing Workforce – Ansätze zu Kultur und Führung. In: zfo Zeitschrift Führung und Organisation, S. 72ff.

Brussig, M. (2005): Die „Nachfrageseite des Arbeitsmarktes“: Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des UIAB-Betriebspanels 2002 (Altersübergangs-Report, 2005-02), Gelsenkirchen.

Deller, J./Kern, S./Hausmann, E./Diederichs, Y. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess, Berlin.

Feggeler, A./Lensing, W./Mühlbradt, T./Schieferdecker, R./Strothotte M. (2007): Wissensmanagement mit Bordmitteln, (Hrsg.) Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Köln.

Geißler-Gruber, B./Geißler, H./Frevel, A. (2005): Beratungshandbuch für altersgerechte Arbeitskarrieren. Im Auftrag der Beratungs- und Forschungsstelle „Humane Arbeitswelt“, Wien.

Georg, A./Barkholdt, C./Frerichs, F. (2005): Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten. (Hrsg.) Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Gröben, F./Freigang-Bauer, I./Bös, K. (2003): Leitfaden zur erfolgreichen Durchführung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Betrieb. Schwerpunkt: Muskel-Skelett-Erkrankungen. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Berlin, Dortmund, Dresden.

Grund, C./Westergard-Nielson, N. (2005): Age Structure of the Workforce and Firm Performance, IZA Discussion Paper 1816.

Hellerstein, J. K./Neumark, D. (1995): Are Earnings Profiles Steeper Than Productivity Profiles? Evidence from Israeli Firm-Level Data. In: The Journal of Human Resources, Vol. 30, No. 1 S. 89–112.

Hentze, H./Hinkelmann, D. (2005): Alternde Belegschaften. Herausforderung für die betriebliche Personalpolitik der Zukunft. (Hrsg.) IHK Nord Westfalen, Münster (mit verschiedenen Checklisten und einem Wissenstransfertool).

Hörwick, E. (2003): Lernen Ältere anders? in: LASA (Hrsg.): Nutzung und Weiterentwicklung der Kompetenzen Älterer – eine gesellschaftliche Herausforderung der Gegenwart. Potsdam: Tagungsband zur Fachtagung der Akademie der 2. Lebenshälfte am 26./27.8.2002.

Horn, J. L./Cattell, R. B. (1966): Refinement and Test of the Theory of Fluid and Crystallized General Intelligences. In: Journal of Educational Psychology 57, 1966, S. 253–270.

Huber, A. et al. (2007): Das Mentorenkonzept – Ein möglicher Integrationsansatz in Erwerbschancen für Ältere?, Augsburg Integration Plus GmbH.

Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA-Verlag, Hamburg.

INIFES/SÖSTRA-Befragungen von Unternehmen in den Arbeitsamtsbezirken Berlin-Mitte, Schweinfurt und Suhl 2000/2001, In: Papies, U./Wahse J.: Differenzierte Verläufe und Wahrnehmungen der Alterung von Betriebsbelegschaften, in Huber, A./Kistler, E./Papies, U. (Hrsg.) (2002): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels, Stuttgart.

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance. Harvard Business Review 70.1.

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2004): Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Karazman, R./Geißler, H./Kloimüller, I./Winker, N. (2002): Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer, Berlin.

Kienbaum Management Consultants GmbH (2008): Work-Life Balance im Kontext des demografischen Wandels, Berlin.

Koller, B./Plath, H. (2000): Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1, S. 112–125.

Korniotis, G./Kumar, A. (2006): Does Investment Skill Decline due to Cognitive Aging or Improve with Experience? Mimeo, University of Notre Dame, Mendoza College of Business.

Kümmerle, K. et al. (2006): Betriebliche Zeitwertkonten – Einführung und Gestaltung in der Praxis. Rehm, Heidelberg.

Lindecke, Ch./Voss-Dahm, D./Lehndorff, S. (2007): Altersteilzeit. Erfahrungen und Diskussionen in Deutschland und anderen EU-Ländern. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 142, S. 33f.

Maintz, G. (2003): Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. Abschied vom Defizitmodell. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, Ch. (Hrsg.): Fehlzeiten – Report 2002. Demographischer Wandel, Berlin.

Maintz, G. (2004): Leistungsfähigkeit von älteren Beschäftigten. In: Sozialpolitische Flankierung einer verlängerten Erwerbsphase (Gesprächskreis Arbeit und Soziales, Nr. 102). Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Malmberg, B./Lindh, T./Halvarsson, M. (2005): Productivity Consequences of Workforce Ageing – Stagnation or a Horndal effect? Work-Report, Institute for Futures Studies, Stockholm.

Naegele, G. (2004): Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. 2. Auflage, MaroVerlag, Augsburg.

Naegele, G./Walker, A. (Hrsg.) (2006): A Guide to good Practice in Age Management. European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

OECD (2005): Alterung und Beschäftigungspolitik – Deutschland. OECD Publishing, Paris.

Pack, J./Buck, H./Kistler, E./Mendius, H. G./Morschhäuser, M./Wolff, H. (2000): Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft, Bonn.

Prager, J./Schleiter, A. (2006): Älter werden – aktiv bleiben?! Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen in Deutschland. Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel

(Hrsg.) (2002): Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt, Stuttgart.

Raab, B./Kerschreiter, R./Frey, D. (2003): Führung älterer Mitarbeiter – Vorurteile abbauen, Potential erschließen. In: B. Badura/H. Schellschmidt/C. Vetter (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Springer, Berlin.

Rothkirch, Christoph von (Hrsg.) (2000): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. Edition Sigma, Berlin.

Rothkirch und Partner/Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)/Zentrum für Innovation und Technik GmbH (ZENIT) (2005): Einstellungen älterer Arbeitnehmer zum Renteneintritt. Eine empirische Untersuchung.

Schneider, L. (2006): Sind ältere Beschäftigte weniger produktiv? Eine empirische Analyse anhand des LIAB. IWH Diskussionspapier 13/2006, Rostock.

Sczesny, C./Rohwedder, A./Ingenfeld, M./Schmidt, S. (2006): Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung – Maßnahmen, Erfahrungen und Handlungserfordernisse zur Bewältigung des demografischen Wandels, Soziale Innovation GmbH, Dortmund.

Seifert, H. (2001): Lernzeitkonten. Baustein für ein Konzept des lebenslangen Lernens, In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Zukünftige Qualifizierung von Beschäftigten, Bonn.

Stößel, D. (2008): Was Ältere tatsächlich kosten. In: Personalmagazin 05/08, S. 52ff.

Wachtler, G./Franzke, H./Balcke, J. (1997): Die Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaften. Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Weinreich, I./Weigl, C. (2002): Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen. Ein Leitfaden für Unternehmen und Trainer, Neuwied.

Wolff, H./Spieß, K./Mohr, H. (2001): Arbeit – Altern – Innovation. Universum, Wiesbaden.

Eurostat (2007): ec.europa.eu/eurostat

Initiative Neue Qualität der Arbeit: www.inqa.de

Werkzeuge für eine demografieorientierte Personalpolitik: www.demowerkzeuge.de

Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel: www.demotrans.de

Initiative 50+: www.gemeinschaft-der-generationen.bmas.de

Das Demographie-Netzwerk: www.demographie-netzwerk.de

Sozialpolitik aktuell in Deutschland: www.sozialpolitik-aktuell.de

Das Projekt „Mit Erfahrung Zukunft meistern – wettbewerbsfähig mit älteren Mitarbeitern“:
www.m-e-z.de

Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung: www.dnbgf.de

Initiative Moderne Arbeitszeit: www.arbeitszeiten.nrw.de

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
11018 Berlin
www.bmfsfj.de

Bezugsstelle:

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
Tel.: 0 18 05/77 80 90*
Fax: 0 18 05/77 80 94*
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Prognos AG, Berlin
Geschäftsführer: Christian Böllhoff
Goethestraße 85, 10623 Berlin
Tel.: +49 30 52 00 59-222
Fax: +49 30 52 00 59-201
E-Mail: info@prognos.com
www.prognos.com

Stand: November 2008

Gestaltung: KIWI GmbH, Osnabrück

Druck: DruckVogt GmbH, Berlin

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 0 18 01/90 70 50**
Fax: 030 18/5 55 44 00
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
E-Mail: info@bmfsfj-service.bund.de

* jeder Anruf kostet 14 Cent pro Minute aus dem deutschen Festnetz,
abweichende Preise aus den Mobilfunknetzen möglich

** nur Anrufe aus dem Festnetz, 3,9 Cent
pro angefangene Minute