

# Demografie betriebsbezogen gestalten

Eine Handlungsanleitung



# Inhalt

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Vorwort</b>                                              | 5   |
| <b>Einleitung</b>                                           | 7   |
| <b>1 Bedeutung des demografischen Wandels</b>               | 9   |
| <b>2 Alter im Wandel der Zeit</b>                           | 14  |
| <b>3 Analyse der betrieblichen Ausgangssituation</b>        | 21  |
| 3.1 Analyse des betrieblichen Umfeldes                      | 22  |
| 3.2 Analyse des Betriebes                                   | 25  |
| <b>4 Mitarbeiter als Erfolgsgaranten</b>                    | 37  |
| <b>5 Betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels</b> | 42  |
| 5.1 Handlungsfeld I: Personalrekrutierung und -bindung      | 49  |
| 5.2 Handlungsfeld II: Personalführung und -fürsorge         | 80  |
| 5.3 Handlungsfeld III: Arbeitsorganisation und -gestaltung  | 88  |
| 5.4 Handlungsfeld IV: Gesundheitsförderung und -management  | 102 |
| 5.5 Handlungsfeld V: Wissenssicherung und -transfer         | 112 |
| <b>6 Heute Beschäftigung von morgen sichern</b>             | 121 |
| <b>7 Anhang</b>                                             | 139 |

# Vorwort

Der demografische Wandel ist nicht länger ein fernes Zukunftsszenario – er bestimmt bereits die Gegenwart. Im Laufe der nächsten zehn Jahre wird die Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter in Deutschland zu schrumpfen beginnen, wenn zahlreiche Babyboomer das Rentenalter erreichen. Diese Entwicklung mag mit Unterstützung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen auf Grund steigender Beschäftigungsquoten zunächst noch ausgeglichen werden. Doch auch entsprechende Initiativen können nur für kurzfristige Entlastung sorgen – mittelfristig wird die zunehmende Alterung der Bevölkerung gerade für kleinere und mittlere Unternehmen voll zum Tragen kommen.

Dass die Arbeitskräfte älter werden und das Berufsleben länger dauert, muss nicht notwendigerweise mit einer Abnahme der Produktivität einhergehen. Zu einem Rückgang der körperlichen und geistigen Fähigkeiten kommt es erst in einem verhältnismäßig hohen Alter, er schwankt stark von einem Individuum zum anderen und kann mit Hilfe einschlägiger Präventionsstrategien begrenzt werden. Außerdem kann ein Leistungsrückgang durch größere Erfahrung, Anpassungen der Arbeitsorganisation und eine effizientere Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien abgemildert werden.

Alle Unternehmen sind deshalb herausgefordert, durch besondere Konzepte die demografische Herausforderung zu antizipieren. Eine klare und zielgerichtete Analyse der aktuellen Situation sowie eine Prognose der zu erwartenden Perspektiven ist die Grundlage für alle unternehmensrelevanten Entscheidungen. Damit können Unternehmen erkennen, in welchen Bereichen konkreter Handlungsbedarf besteht, welche

Kompetenzen sie dafür brauchen und welches organisatorische Vorgehen sinnvoll ist.

Allein mit dem Blick auf die Altersstruktur ist es dabei allerdings nicht getan – vielmehr muss jeder Betrieb auf der Grundlage seiner spezifischen Rahmenbedingungen auch im Personal-, Bildungs- und Gesundheitsbereich tragfähige Zukunftskonzepte erarbeiten. Das vorliegende Buch von Eberhard G. Fehlau bietet besonders kleinen und mittleren Unternehmen einen Leitfaden, systematisch zu solchen Lösungen in den unterschiedlichen betrieblichen Handlungsfeldern zu kommen. Damit leistet dieses Buch einen hervorragenden Beitrag, der demografischen Herausforderung aus betrieblicher Sicht zu begegnen!

Prof. Dr. Karl Kuhn  
Senior Policy Advisor  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund

# Bedeutung des demografischen Wandels

1

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden in den nächsten Jahren mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Neben einer verschärften Marktsituation aufgrund von Globalisierung und den Folgen der Wirtschaftskrise ist es insbesondere die demografische Entwicklung, die viele KMU vor die Notwendigkeit weitreichender Veränderungen stellt.

Ausgangspunkt dabei ist die sich abzeichnende Bevölkerungsentwicklung. Wissenschaftliche Prognosen machen deutlich, dass die deutsche **Gesellschaft immer älter** wird. Zahlreiche Studien belegen: In Deutschland wird sich das zahlenmäßige Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Menschen in den nächsten Jahrzehnten erheblich verschieben. Danach könnte die Hälfte der Bevölkerung im Jahre 2050 älter als 48 Jahre und gut ein Drittel sogar 60 Jahre oder älter sein.

Diese Entwicklung hin zu einer Seniorengesellschaft illustriert **Abb. 1** (siehe Seite 10): Während der **Altersaufbau in Deutschland** zu Beginn des letzten Jahrhunderts (1910) einer „Pyramide“ glich, rückten starke und auch schwächere Jahrgänge in den folgenden Jahrzehnten in ein höheres Alter vor. Noch bis zur Jahrtausendwende (1997) ließ sich diese Entwicklung in Form eines „Tannenbaumes“ abbilden. Angesichts geringer Geburtenraten und des Wechsels der geburtenstarken Jahrgänge in das Seniorenalter wird die Bevölkerung in absehbarer Zukunft (2040) jedoch abnehmen und in ihrer bildlichen Darstellungsform eher einer „Urne“ entsprechen.

## 2

# Alter im Wandel der Zeit

Die aktuelle Diskussion um den demografischen Wandel und seine Folgen macht deutlich, dass *gesellschaftliche Wertvorstellungen* und *sozio-ökonomische Rahmenbedingungen* wesentlichen Einfluss darauf haben, wer zur Gruppe der Älteren gehört und wer nicht. Entschieden in früheren Jahren allein der Geburtsjahrgang – das kalendarische Alter – über die Zugehörigkeit zu den Altersgruppen der „Jüngeren“ oder aber „Älteren“, so sind entsprechende Abgrenzungen heute fließend.

Abhängig von der jeweiligen Branche können Beschäftigte – etwa im Bereich der Informationstechnologie oder Werbewirtschaft – heutzutage schon Ende 30 eine „kritische Altersgrenze“ erreicht haben.

Als *alternde Mitarbeiter* (aging worker) gelten laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) Beschäftigte bis zum 54. Lebensjahr. Ab 55 Jahren zählen Beschäftigte in der Regel zur Gruppe der *älteren Mitarbeiter* (elder worker).

### Das Bild älterer Menschen ist widersprüchlich

Das Bild von Beschäftigten in fortgeschrittenem Alter ist *keineswegs einheitlich* – es reicht vom für den Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehenden Frührentner bis zum umworbenen „Best-Ager“. Wie sich ältere Mitarbeiter selbst einschätzen (= Selbstbild) und wie sie von der Gesellschaft gesehen werden (= Fremdbild) bedingt sich – wie [Abb. 4](#) (siehe Seite 15) verdeutlicht – wechselseitig. Einerseits sind es vom Unterbewusstsein gesteuerte Vorstellungen (z. B. Ängste), aber auch persönliche Erfahrungen (z. B. von jüngeren Kollegen akzeptiert zu werden) der älteren Beschäftigten selbst, die zu bestimmten *Alters-*

# Analyse der betrieblichen Ausgangssituation

Bislang reagieren noch zu wenige KMU auf die sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Dies mag darin begründet sein, dass die Umsetzung demografierelevanter Maßnahmen vielen Betrieben als ein „*Luxus-Thema*“ erscheint, dem sie sich nur bei freien Personalressourcen widmen wollen. Neben einem geringen Problembewusstsein dürfte auch die Angst vor anfallenden Kosten und notwendigen Veränderungen sowie mangelndes Umsetzungs-Know-how dazu beitragen, dass die *Konsequenzen des demografischen Wandels* in ihrer gesamten Breite *kaum erkannt* werden.

Vier Betriebstypen lassen sich unterscheiden:

- Die *arglosen Betriebe* haben eine relativ junge Belegschaft und sehen keine Schwierigkeiten, auch zukünftig Nachwuchs zu rekrutieren. Typisch für sie ist eine fehlende oder geringe Problemwahrnehmung. Sie verbinden mit der vorrangigen und/oder mehrheitlichen Beschäftigung jüngerer Mitarbeiter keine besonderen Probleme.
- Die *ausweglosen Betriebe* setzen bislang auf Altersteilzeit und/oder die Beschäftigung von Teilzeitkräften. Sie haben keine Strategie für die zukünftige Entwicklung. Obwohl es beispielsweise zahlreiche belastungsintensive Arbeitsplätze gibt, fehlt es an Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. Dies führt bei vielen Beschäftigten ab dem 50. Lebensjahr zu starkem gesundheitlichen Verschleiß und zu einem hohen Risiko potentieller Berufsunfähigkeit.
- Die *problembewussten Betriebe* sind sich der demografischen Herausforderung bewusst. Für sie sind die Kreativität jüngerer und die Er-

# Mitarbeiter als Erfolgsgaranten

Das größte Kapital jedes Betriebes sind seine Mitarbeiter. Ihre körperlichen, seelischen und sozialen Bedürfnisse sowie Fähigkeiten benötigen – auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – einer angemessenen Aufmerksamkeit. Dazu gehört es auch, das individuelle Leistungsvermögen einzuschätzen und entsprechend zu fördern.

Voraussetzung dafür ist das Erkennen und Fördern individueller Stärken. Abzuraten ist davon, persönliche Schwächen in Stärken verwandeln zu wollen. Als erfolgreicher haben sich hingegen solche Strategien erwiesen, die Stärken ausbauen und fördern („Stärken stärken“), Schwächen zugleich akzeptieren und nicht weiter in das Zentrum der Aufmerksamkeit rücken.

Natürlich spielen fachliche Kenntnisse für den Arbeitsprozess eine wichtige Rolle. Ergebnisse internationaler Forschung zeigen jedoch, dass das entscheidende Potential der Beschäftigten – und damit die Grundlage für jeden Unternehmenserfolg – ihre Arbeitsfähigkeit ist.

Das **Konzept der Arbeitsfähigkeit** beschreibt alle Faktoren, die es einem Mitarbeiter in einer bestimmten Situation möglich machen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu erfüllen. Damit gibt es Hinweise darauf, inwieweit ein Arbeitnehmer in der Lage ist, seine Arbeit angesichts bestimmter Arbeitsanforderungen, körperlicher und mentaler Belastungen aber auch persönlicher Kompetenzen und Ressourcen zur allgemeinen Zufriedenheit zu erledigen.

Durch das von einer Forschergruppe um den Finnen Juhani Ilmarinen entwickelte „**Haus der Arbeitsfähigkeit**“ wird dieser Ansatz besonders

# 5

## Betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels

Jeder Versuch einer betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels braucht ein **Konzept**. Mit einem solchen Gesamtplan – wie in **Abb. 18** (siehe Seite 43) als Ablaufschema dargestellt – erfolgt eine Festlegung strategischer Ziele und Aufgaben, die über einen längeren Zeitraum sowohl die Geschäftsleitung als auch alle anderen Entscheidungsträger zu einer bestimmten Vorgehensweise verpflichten.

Ein solcher Ansatz muss sich an den arbeitsplatz- und aufgabenspezifischen Besonderheiten vor Ort ausrichten. Dies ist auch der Grund, weshalb es zunächst einer genauen **Situations- und damit auch Problem-analyse** bedarf. Erst dann macht eine Formulierung einschlägiger Aktivitäten und Maßnahmen wirklich Sinn.

### Konzept erstellen und Strategie entwickeln

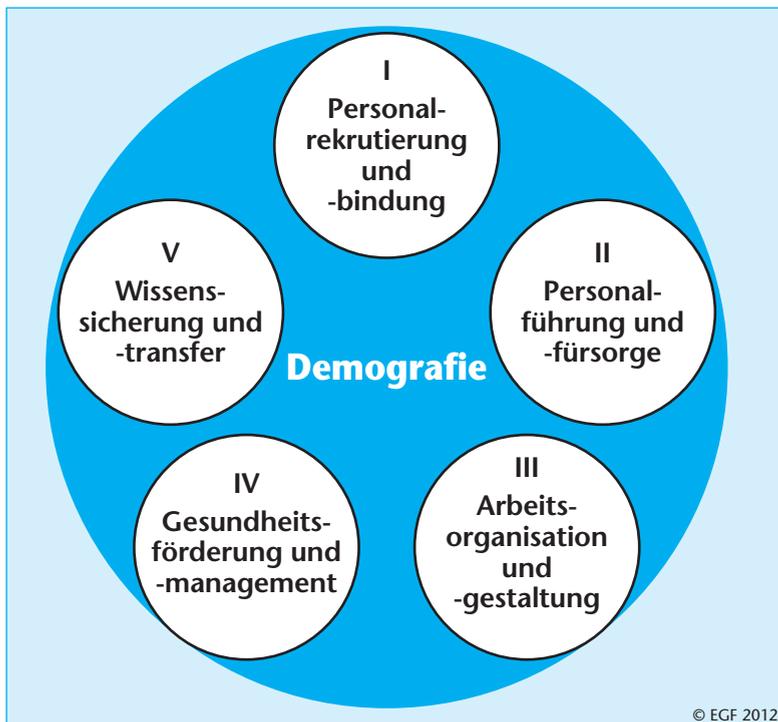
Zu Beginn des betrieblichen Gestaltungsprozesses sollte eine Bestandsaufnahme der aktuellen Personalsituation erfolgen. Nicht selten wird nämlich der Ist-Zustand durch besondere Herausforderungen, wie beispielsweise eine unausgewogene Altersstruktur oder eine hohe Fluktuationsrate, bestimmt. Im Widerspruch dazu stehen die im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung formulierten Betriebsziele (Soll-Zustand).

Die Diskrepanz zwischen aktueller Situation und zukünftiger Entwicklung – festgestellt durch den Abgleich von Ist- und Soll-Zustand – wird dann in der Regel zum **Ausgangspunkt für eine Neuausrichtung** der bisherigen Personalarbeit.

### Fünf zentrale Handlungsfelder

Eine Sichtweise, die die prekäre Situation mancher Unternehmen in erster Linie auf eine immer älter werdende Belegschaft – also vornehmlich alterskritische Aspekte – reduziert, greift zu kurz. Die anstehenden Herausforderungen reichen weit darüber hinaus.

Angesichts unterschiedlicher Bedingungen vor Ort sowie einer Vielzahl möglicher Ansatzpunkte erscheint es an dieser Stelle nicht angezeigt allgemeingültige „Patentrezepte“ zu präsentieren. Vielmehr erweist sich der Bereich betrieblicher Zukunftssicherung als ein komplexes System vielfältiger Aktivitäten und Angebote. Die *entscheidenden Handlungsfelder* stellt die nachfolgende **Abb. 19** dar.



**Abb. 19:** Zentrale Handlungsfelder betrieblicher Demografiegestaltung

# Heute Beschäftigung von Morgen sichern

Geschäftsführer und Personalverantwortliche sind es gewohnt, betriebliche Prozesse in erster Linie unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten zu quantifizieren. Das Querschnittsthema Demografie entzieht sich allerdings einer solchen Betrachtungsweise und gilt bislang als nur wenig gewinnbringend.

Dies ist auch der Grund, weshalb die als „weiche“ Themen geltenden demografischen Handlungsfelder nur mäßige Beachtung finden und schwierig zu managen sind.

Um die **Entscheidungsträger zu sensibilisieren** ist es daher notwendig, die demografische Herausforderung zur „Chiefsache“ zu machen – und damit einen **Bewusstseinswandel bei den Beschäftigten** zu initiieren.

Allerdings reicht es nicht aus, das Thema durch die Berechnung anfallender Kosten (z. B. die Projektion des Krankenstandes und der Fluktuation) „hart“ zu machen – vielmehr bedarf es einer schrittweisen Neuausrichtung der Betriebskultur.

## Betriebskultur als gelebte Wertvorstellungen

Einstellungen und Werthaltungen von Führungskräften und Mitarbeitern, die Art und Weise, wie sie aufeinander zugehen und miteinander kommunizieren, wie groß ihre Gemeinsamkeiten sind und wie sie mit Problemen umgehen, wie sie ihr Selbstverständnis dokumentieren und damit das betriebliche Image in der Öffentlichkeit prägen, dies alles spiegelt die **Kultur eines Betriebes** wider.