



„Die Integration älterer Arbeitnehmer als wichtiges Element einer perspektivischen Personalpolitik“

+

Die Autoren:

+

DR. CLAUS BECHER ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zum Thema Arbeitsmarktforschung.

SEBASTIAN BERBLINGER leitet das Projekt FOKUS 50plus – Beste Perspektiven für erfahrene Mitarbeiter.

PROF. DR. THOMAS BÜRKLE ist Inhaber der Professur für Personalwirtschaft und Unternehmensorganisation an der Hessischen Berufsakademie in Frankfurt am Main.

DR. MICHAEL KNÖRZER leitet das Center of Expertise der APRIORI – business solutions AG.

+

+

WANDEL DER ALTERSSTRUKTUR IN UNTERNEHMEN

Der so genannte demographische Wandel prägt bereits heute in vielen Bereichen die politische Diskussion und die Erwartungen vieler Menschen an die Zukunft. Nicht zuletzt aufgrund seiner tief greifenden Wirkungen auf das Renten-, Gesundheits- und Pflegesystem werden ihm teilweise negative Attribute zugeschrieben.¹ Die Rede ist von Altersarmut und Pflegenotstand. Die Notwendigkeit, sich mit den Konsequenzen einer wandelnden Gesellschaft auseinander zu setzen, hat Bundespräsident Horst Köhler im *Forum demographischer Wandel* wie folgt beschrieben:

„Der demographische Wandel wird unsere Gesellschaft und unser Miteinander verändern. Welche vielfältigen Auswirkungen auf alle Lebensbereiche das mit sich bringt, beginnen wir in Deutschland gerade erst richtig zu erfassen. Wie man den vor uns liegenden Herausforderungen am besten begegnet, darüber kann und soll man streiten, aber eines ist klar: Sie früh zu erkennen und Probleme offen zu benennen, ist der beste Weg, sie zu lösen. Es gilt, die richtigen Fragen zu stellen und gemeinsam nach tragfähigen Antworten zu suchen ...“

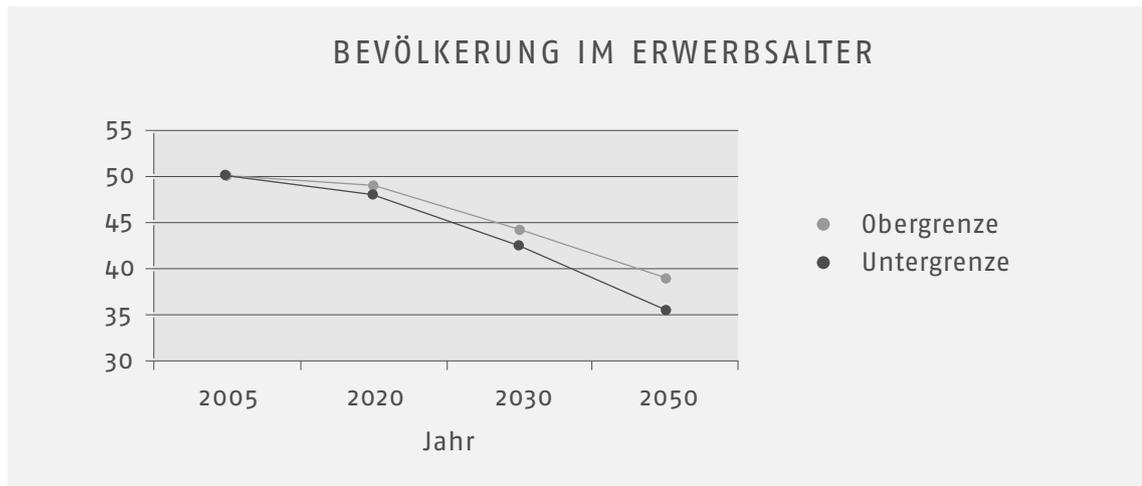
Auch für die Unternehmen wird der demographische Wandel dazu führen, dass sie sich veränderten Rahmenbedingungen gegenübersehen: einer zunehmenden Anzahl älterer Arbeitnehmer steht eine sinkende Anzahl jüngerer Erwerbspersonen und Berufseinsteiger gegenüber. Selbst in einer schwach wachsenden Volkswirtschaft bedeutet dies, dass langfristig für Unternehmen zunehmend Anstrengungen erforderlich sind, um ihre Arbeitsnachfrage abzudecken. Dass dies nicht nur über verstärkte Bemühungen zur Erhöhung der Erwerbstätigkeit von jungen Menschen, beispielsweise über eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelingen kann, liegt angesichts der Stärke und der Struktur des Wandels auf der Hand.

Obwohl die Tendenzen des demographischen Wandels bereits seit langem bekannt sind, bemühen sich Unternehmen vielfach nur sehr zögerlich und rudimentär um eine zunehmende Integration älterer Arbeitnehmer. Die intensive Nutzung von Altersteilzeitmodellen und eine vergleichsweise hohe Arbeitslosigkeit von Menschen über 50 Jahren (über 11 %) mag darüber hinaus als Beleg für diese Art der Personalpolitik stehen.

Dass diese Grundhaltung bei einem von heute 45 Millionen auf – je nach Szenario – 25 bis 40 Millionen sinkenden Erwerbspersonenpotenzial im Jahre 2020² nicht aufrechterhalten werden kann, bedarf keiner weiteren Erläuterung. Es ändert sich nicht nur der Umfang, sondern auch die Struktur des Erwerbspersonenpotenzials. So muss damit gerechnet werden, dass sich der Prozentsatz der 15- bis 30-jährigen am Erwerbspersonenpotenzial im Jahr 2050 bei ungefähr 20 % stabilisiert und der Anteil der 50-64-jährigen im gleichen Zeitraum von heute unter 25 % auf deutlich über 30 % steigen wird. Die Enquête-Kommission „Demographischer Wandel“ kam in ihrem Abschlussbericht 2002 zu dem Ergebnis, dass bei konstanten Produktionsbedingungen die zunehmende Diskrepanz von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt zu einem Wachstumsverlust von einem Prozent pro Jahr führen könnte.

¹Bertelsmann Stiftung (2007), S. 13.

²(Prognosen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB 2005).



Quelle: Statistisches Bundesamt (2006), S. 21.

Zudem weist die Sachverständigenkommission darauf hin, dass mit der steigenden Lebenserwartung insbesondere ein Zugewinn an aktiven Jahren verbunden ist. Dies schlägt sich auch im Berufsleben nieder: die gesundheitliche Disposition von Mitarbeitern 50plus stellt sich heute wesentlich besser dar. Die Einsatzfähigkeit und die Einsatzmöglichkeiten dieser Mitarbeitergruppe sind heute wesentlich größer als es noch vor einigen Jahren der Fall war.³

STATUS QUO DER PERSONALPOLITIK

All diese Aspekte scheinen in der Personalpolitik deutscher Unternehmen wohl erkannt, aber vergleichsweise selten in die Gestaltung der praktischen Personalpolitik eingeflossen zu sein. Während u.a. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Talentmanagement und der Wettbewerb um Nachwuchskräfte aktuell Diskussionen im Personalmanagement prägen, widmet sich die Personalpolitik vieler Unternehmen Themen, die ältere Mitarbeiter betreffen, teilweise nur halbherzig. Begründung könnte dieses Verhalten darin finden, dass eine zukünftige Problemstellung derzeit noch nicht vom zeitlichen Horizont der Personalplanung erfasst wird.⁴

Zahlen, wonach 60% der Betriebe in Deutschland keine über 50-jährigen beschäftigen und die im Prinzip nicht erreichbare EU-Vorgabe, wonach die Beschäftigungsquote für 55- bis 64-jährige in Deutschland von 41,8% im Jahr 2000 bis 2010 auf mindestens 50% steigen sollte, mögen diese Aussage belegen.⁵ Des Weiteren liegt der durchschnittliche Anteil der neu eingestellten Mitarbeiter 50plus bei 1,1%, wobei in Ostdeutschland grundsätzlich überdurchschnittliche Werte mit Sachsen als Spitzenreiter bei 4,5% erzielt werden; das Schlusslicht bildet Hamburg mit einem Anteil von 0,4% älterer Arbeitnehmer an neu eingestellten Mitarbeitern.⁶

Das am 01.08.1996 in Kraft getretene Altersteilzeitgesetz eröffnete jahrelang eines der wichtigsten personalwirtschaftlichen Instrumente im Zusammenhang mit Mitarbeitern 50plus. Im Tausch „Arbeitszeitreduzierung gegen Neueinstellung“ kommt jedoch nicht die Wertschätzung der Arbeitskraft älterer Arbeitnehmer zum Ausdruck. Nicht zuletzt deshalb bezeichnet es die DIHK als „nicht mehr zeitgemäß“.⁷

³Sachverständigenkommission (2005), S. 29ff.

⁴Bundesministerium für Bildung und Forschung (2000), S. 32.

⁵Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2006), S. 1-3.

⁶Commerzbank (2009), S. 42-43.

⁷DIHK (2005), S. 10.

Trotz aller Probleme wird in der Arbeitsmarktforschung zugunsten des AltTZG angeführt, dass es vielfach eine andere Art von Trennung, etwa dem (unfreiwilligen) Vorruhestand, vorgebeugt habe. Es ermöglichte, durch sukzessive Reduktion der Arbeitszeit und/oder Arbeitsbelastung, einen schleichenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu gestalten. Möglichkeiten der Sicherung von Erfahrungswerten alter Arbeitnehmer, die Integration junger Arbeitnehmer und der in diesem Rahmen mögliche Wissenstransfer von Alt zu Jung wurden so geschaffen. Problematisch blieben die vielfach finanziellen Einbußen der älteren Arbeitnehmer, welche durch betriebliche Altersversorgung oder Abfindung beziehungsweise Ausgleichszahlungen kompensiert werden mussten. Zudem werden die vom deutschen Gesetzgeber ermöglichten Vorruhestandsregelungen in der Personal- und Arbeitsmarktforschung vielfach dafür verantwortlich gemacht, dass Unternehmen nur noch zögerlich bis gar nicht in Schulungen und Personalentwicklungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer investieren. Damit entsteht eine Art selbst erfüllende Prophezeiung, da dadurch das Humankapital älterer Arbeitnehmer nicht mehr mit dem ihrer jüngeren Kollegen Schritt halten kann, was sie dann tatsächlich für das Unternehmen unattraktiver macht. Außerdem können fehlende Entwicklungsperspektiven bei manchen älteren Arbeitnehmern auch tatsächlich zu Motivationsverlusten führen.

KLASSISCHE VORURTEILE GEGENÜBER ÄLTEREN ARBEITNEHMERN

- ▶ Geringe Lernmotivation (Wille zur Weiterbildung)
- ▶ Reduzierte intellektuelle & physische Leistungsfähigkeit
- ▶ Fehlende Anpassungsfähigkeit

Ferner zeigt sich, dass (vielfach aus Tarifverträgen begründet) mit steigendem Alter auch steigende Einkommensprofile von Arbeitnehmern verknüpft sind. Kombiniert man dies mit den klassischen Vorurteilen betreffend der intellektuellen und physischen Verfassung sowie der Qualifikation der älteren Mitarbeiter, dann neigt sich das Verhältnis von Wertgrenzprodukt zur Entlohnung immer mehr zu ungunsten älterer Arbeitnehmer.

DAS POTENZIAL VON ERFAHRUNG

Wie bereits skizziert, beruht die geringe Beschäftigung von Arbeitnehmern 50plus in deutschen Unternehmen auf einer vermeintlich schlechteren Arbeitsfähigkeit dieser Arbeitnehmergruppe aus Sicht der Unternehmen. Aus diesen Gründen wurde ursprünglich in Finnland der Work Ability Index entwickelt.⁸ Dieses Instrument hat das Ziel, Dimensionen der Arbeitsfähigkeit einer Erwerbsperson zu bestimmen. Im Vergleich zur eigenen Entwicklung und zu Referenzpersonen wird die Arbeitsfähigkeit dieser Person gemäß der aktuellen Arbeitsanforderungen, diagnostizierten Krankheiten und möglichen Leistungsreserven eingestuft. Vielfach zeigen diese Untersuchungen, dass die Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer oft nicht so stark leidet. Aktuelle Forschungsarbeiten verdeutlichen sogar, dass es hinsichtlich des biologischen Alters nicht zu einer Veränderung der Leistungskraft oder Innovationsfähigkeit von Arbeitnehmern kommt.⁹

⁸Vgl. hierzu ausführlich bei Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008).

⁹Bundesministerium für Bildung und Forschung (2000), S. 6.

VORTEILE ERFAHRENER ARBEITNEHMER

- ▶ Hohes Erfahrungswissen
- ▶ Arbeitgeberloyalität
- ▶ Erhöhtes Qualitätsbewusstsein
- ▶ Hohes Maß an Urteilsvermögen
- ▶ Übernahme von Verantwortung

In manchen Fällen kann es zu einer Verschiebung der Fähigkeiten der Arbeitskräfte kommen: So weisen beispielsweise erste Ergebnisse von Untersuchungen, die bei Opel in Kooperation mit den Universitäten Dortmund und Bochum durchgeführt wurden, darauf hin, dass ältere Mitarbeiter in den Tests weniger schnell und flexibel entscheiden, aber auch, im Zuge eines höheren Qualitäts- und Erfahrungsbewusstseins, etwas weniger Fehler machen. Da sich solche Effekte des Alterwerdens durch gezielte Trainings reduzieren lassen, wäre es Aufgabe einer altersgerechten Personalentwicklung, dies in ihren Konzeptionen zu berücksichtigen. Gleichzeitig ist bekannt, dass die auf Erfahrungswissen beruhende kristalline Intelligenz bei älteren Menschen besser ausgeprägt ist als bei Jungen.¹⁰

Das Leistungsvermögen älterer Arbeitnehmer sollte in einem *Alters-Management* zu einer bewussten Integration der Generation 50plus führen und folglich verschiedene Ansatzpunkte berücksichtigen: Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten und neuen Karriereperspektiven, die Berücksichtigung von altersbedingten Defiziten (beispielsweise reduziertem Hör- und Sehvermögen und Reaktionszeiten, körperliche Regeneration) beim Arbeitseinsatz, Unterstützung durch Maßnahmen des Gesundheitsmanagements (Rückenschule und Entspannungstechniken), verlängerte Pausenzeiten, angepasste Tages- und Wochenarbeitszeiten, Antistressseminare, Gedächtnistraining, Schulungen u.v.a.m. Auch dem Thema Personalentwicklung kommt im Rahmen des Alters-Managements eine entscheidende Rolle zu: Dabei kann in zweierlei Weise argumentiert werden. Zum einen hinsichtlich einer Förderung der Lernbereitschaft und -fähigkeit im Rahmen eines lebenslangen Lernens. Zum anderen wird es aber auch darum gehen, in einer systematischen und strukturierten Weise ältere Mitarbeiter zur Weitergabe ihres Wissens an jüngere Mitarbeiter zu animieren und über diesen Prozess bewusst die Wertschätzung des Erfahrungsschatzes älterer Arbeitnehmer zu gestalten.

Ein Alters-Management braucht dabei häufig gar nicht neu erfunden zu werden. Häufig geht es nur darum, schon vorhandene Konzepte, beispielsweise des Qualitätsmanagements und der Arbeitsorganisation, zielgruppenadäquat auszubauen bzw. auszugestalten.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements kann auf die Arbeitsfähigkeit aller Arbeitnehmer, also auch der jetzigen und zukünftigen Älteren, positiv eingewirkt werden. Beispielsweise kann bei einem systematischen Vorgehen in der Weiterbildung mit Bildungsbedarfsermittlung und Bildungserfolgskontrollen darauf geachtet werden, dass alle Alters- und Personengruppen gleiche Zugangsmöglichkeiten zu Weiterbildungsmöglichkeiten haben. Damit wird erreicht, dass Ältere neue Prozesse nach Umstrukturierungen ebenso gut wie ihre jüngeren Kolleg(inn)en beherrschen.

Im Rahmen der Arbeitsorganisation können über kontinuierliche Verbesserungen Arbeitsplätze, Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung altersadäquat gestaltet werden. Dass es dabei nicht immer ausreicht, sich an gesetzlichen Mindeststandards zu orientieren, sondern Arbeitnehmer vor Ort in den Gestaltungsprozess mit einzubeziehen, sollte selbstverständlich sein. Gleiches gilt auch für den Arbeitsschutz. Schichtarbeit, Arbeit, bei der die Verarbeitung vieler Sinneseindrücke notwendig ist, Arbeit mit besonderem Gefahrenpotenzial und gleichförmige Arbeitsabläufe, gehören sicherlich zu

¹⁰Initiative Neue Qualität der Arbeit (2008).

den Tätigkeiten, die mit zunehmendem Alter eines Mitarbeiters reduziert werden sollten. Abwechslungsreiche Aufgaben, gemischte Teams, Projektarbeit, Coaching, Mentoring und Unterstützung von jüngeren Kollegen sind hingegen geeignete Methoden, dass diese Arbeitskräfte auch in höherem Alter produktiv im Unternehmen tätig sind und auf diese Art und Weise den zuvor angesprochenen Wissenstransfer sicherstellen.

IMPLIKATIONEN FÜR DIE PERSONALPOLITIK

In ihrer gemeinsamen Studie „The Future of HR in Europe – Key Challenges Through 2015“ kommen die Boston Consulting Group und die European Association for Personnel Management in der Länderanalyse für Deutschland zu dem eindeutigen Ergebnis:

„Of the five most critical HR topics facing Europe in the Future, German executives are primarily concerned with two: managing demographics und managing talent.“¹¹

Eines der wichtigsten Aktivitätsfelder und in der BCG/EAMP-Studie als dritter „Top HR Topic“ für Deutschland¹² benannt, ist das Feld „Becoming a Learning Organization“. Auch dieses steht offensichtlich in unmittelbarem Zusammenhang mit den beiden anderen Punkten.

TOP HR TOPICS GERMANY

- ▶ Managing demographics
- ▶ Managing talent
- ▶ Becoming a Learning Organization

Top HR Topics Germany (BCG/EAPM (2007), S. 17)

Wird nun aus dem “war for talent“ ein „war for experience“?

Die Frage ist schon insofern falsch gestellt, als sich Begabung und Erfahrung nicht ausschließen, sondern ergänzen. Wie sich in der BCG/EAPM-Studie zeigt, ist in der Vergangenheit zu kurzfristig mit der Thematik umgegangen worden – der aktuelle und künftige Handlungsbedarf ist daher umso größer:

„(Many companies) have actively used early retirement programs to reduce costs. When predicting the future demand of labor, especially for highly skilled jobs (...), one can see that the supply in the German labor market will be insufficient. Several executives were interviewed (...), expressed concern that German companies must immediately boost activities in this area.“¹³

¹¹BCG/EAPM (2007), S. 59.

¹²BCG/EAPM (2007), S. 18.

¹³BCG/EAPM (2007), S. 59.

Trotz aller Hinweise auf die Dringlichkeit der Probleme reagieren viele Unternehmen noch zögerlich bis abwartend. Großteils liegt dies sicherlich darin begründet, dass manchen Unternehmen noch nicht klar ist, wie sie sich auf die sich ändernden Verhältnisse am Arbeitsmarkt und die sich wandelnde Alterstruktur ihrer Belegschaft einstellen sollen.

Das Spektrum möglicher Aktivitäten ist dabei groß und lässt Raum für betriebsindividuelle Ansätze. In Ihrer Studie identifizieren BCG/EAPM neun wesentlich personalwirtschaftliche Aktivitätsfelder im Bereich „managing demographics“.¹⁴ Eine überragende Stellung nimmt dabei der Bereich Schulung/Wissenstransfer ein. Er ist nicht nur das meist genannte aktuelle und zukünftige Aktivitätsfeld, sondern weist auch den höchsten Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit der Unternehmen auf:

„Three quarters – 75 percent – of high-performing companies conducted internal training related to knowledge transfer; in contrast, only 53 percent of low performers did.“

Daneben bildet der Bereich Gesundheitsmanagement mit ähnlich vielen Nennungen das meistgenannte zukünftige Aktivitätsfeld der befragten Unternehmen. Das Aktivitätsfeld der Retention älterer Mitarbeiter wurde zwar nicht so häufig aufgeführt, wie die beiden vorgenannten Handlungsfelder, korreliert aber ähnlich positiv mit der Leistungsfähigkeit wie der Bereich Schulung/Wissenstransfer.

TOP 3 HANDLUNGSFELDER „MANAGING DEMOGRAPHICS“

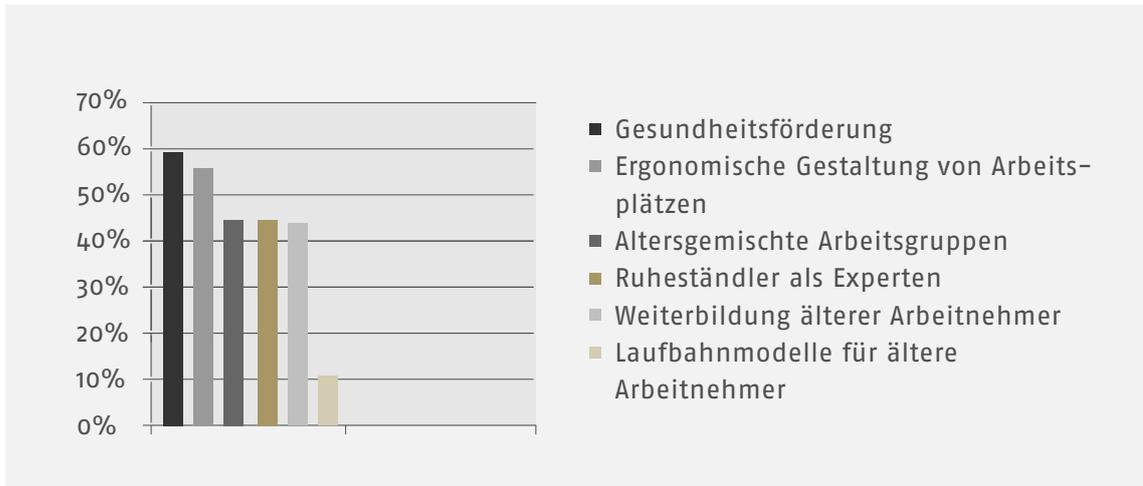
- ▶ Conducting internal Training and cross-job qualification
- ▶ Implementing health management programmes
- ▶ Offering employment options to attract or retain semi-retired or retired workers

Top 3 Handlungsfelder „managing demographics“ (BCG/EAPM (2007), S. 22)

Die obige Abbildung lässt gut erkennen, dass die Notwendigkeit der Retention älterer Arbeitnehmer noch nicht den Stellenwert in der Human Resource Management-Praxis besitzt, der ihr zukommen müsste. Die Langzeitwirkung verfehlter politischer Signalsetzung, der Entlastung des Arbeitsmarktes zugunsten der Jungen und zulasten der Älteren wirkt hier sicherlich nach.

Eine große Übereinstimmung zeigen die bisherigen Erkenntnisse mit den Ergebnissen der Studie „Abschied vom Jugendwahn? – Unternehmerische Strategien für den demographischen Wandel“ der Commerzbank AG. In einer Umfrage unter 4000, überwiegend mittelständischen Unternehmen, wird gezeigt, wie sich der Einsatz von personalwirtschaftlichen Aktivitäten gestaltet, wenn es um die Prävention negativer Effekte einer Altersstrukturveränderung geht. Die folgende Darstellung zeigt die Aktivitäten der Unternehmen:

¹⁴BCG/EAMP (2007), S. 22.



Personalwirtschaftliche Aktivitäten der Unternehmen mit Fokus „Beschäftigungsfähigkeit/Integration von Älteren“ in der Commerzbank-Studie vor dem Hintergrund des demographischen Wandels (Eigene Darstellung auf Basis der Studie der Commerzbank (2009), S. 36)

Weiterführende Ansätze liefert die Studie im Bereich Marketing und Vertrieb. Dort stellen sich über 90% der Unternehmen zunehmend auf das Kundensegment 50plus ein und umwerben diese Zielgruppe unter Begriffen wie „Best Ager“, „Silver Ager“ oder sogar „Generation Gold“.¹⁵ Unter dem Namen „Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternierenden Gesellschaft“ veröffentlichte das Bundesministerium für Bildung und Forschung Ansätze, die darauf abzielen, die Themen Gesundheit, Qualifikation, Motivation und Erwerbsverlauf von älteren Mitarbeitern zu fördern. Laut den Ausarbeitungen tragen dabei folgende personalwirtschaftliche Aktivitäten zur Zielerreichung signifikant bei:¹⁶

- ▶ Laufbahngestaltung
- ▶ Personaleinsatz
- ▶ Arbeitszeitgestaltung
- ▶ Lohn- und Leistungs politik
- ▶ Arbeitsplatzergonomie
- ▶ Gesundheitsförderung
- ▶ Weiterbildung
- ▶ Soziale Anerkennung

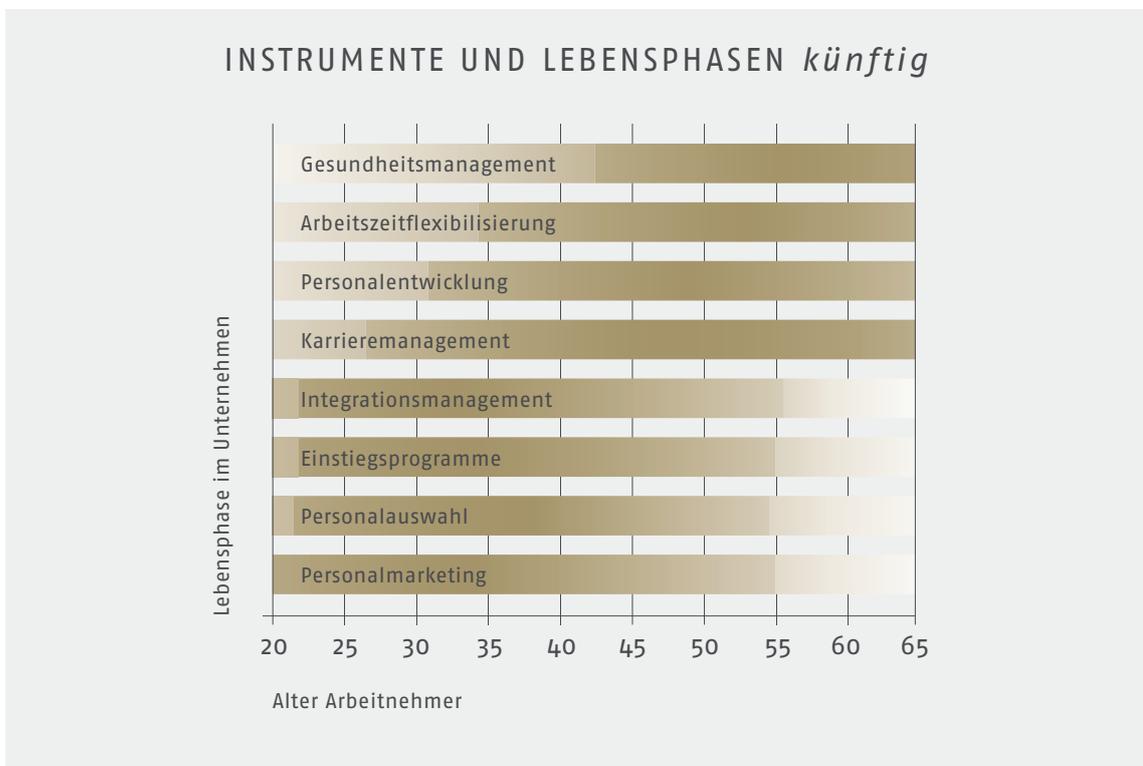
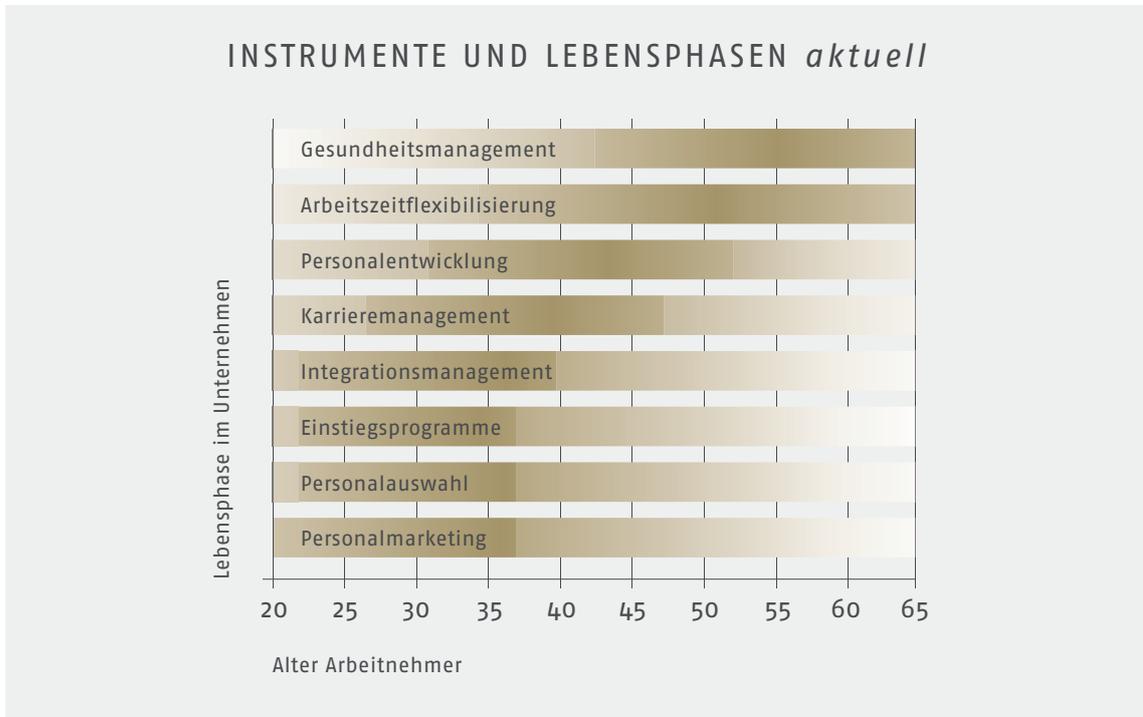
TRENDS UND AUSBLICK

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen anhand von voneinander unabhängigen Forschungsarbeiten, dass der demographische Wandel für Unternehmen eine große Herausforderung darstellt, wenn es um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit geht. Es werden vielfältige Aktivitäten vorgeschlagen, um einen frühzeitigen Anpassungsprozess einzuschlagen. Ein eigenständiges Alters-Management ist, wie schon erwähnt, nicht als angemessen einzustufen. Bisher konnte man verschiedenen Aufgabengebieten des Personalmanagements Mitarbeiterzielgruppen zuordnen, die sich hinsichtlich des Alters gleichen. Demnach galt die Aufmerksamkeit beispielsweise im Recruiting (oder Personalmarketing) hauptsächlich Personen im jungen Alter. Im Zuge einer sich verschiebenden

¹⁵Commerzbank (2009), S. 10-11 und 26.

¹⁶Bundesministerium für Bildung und Forschung (2000), S. 35.

Altersstruktur verlagert sich nun auch die Fokussierung der Personalarbeit. Themen wie das Gesundheitsmanagement werden demgegenüber keiner Zielgruppenanpassung bedürfen, sondern vielmehr hinsichtlich ihrer Arbeitsintensität mehr Aufmerksamkeit genießen.



Darstellungen zeigen ausgewählte Personalthemen, die sich zukünftig bezüglich ihrer adressierten Alterszielgruppe verschieben werden.

ZUSAMMENFASSUNG DER KERNTHESEN

(1) Die Antwort der Unternehmen auf die Rente mit 67 Jahren kann, wenn man die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ernst nimmt, nicht eine weitergehende Abkehr von älteren Arbeitnehmern, sondern nur ein stärkeres Bemühen um diese Mitarbeitergruppe sein.

(2) Unternehmen, die die aufgezeigten Entwicklungen auf die leichte Schulter nehmen, können in nicht allzu langer Zeit mit ernsthaften Problemen hinsichtlich der Personalbeschaffung, Personal-ausstattung und damit der Wettbewerbsfähigkeit rechnen.

(3) Potenzielle Maßnahmen zu einer stärkeren Integration älterer Arbeitnehmer sind vielfältig:

- ▶ Eröffnung zusätzlicher Handlungsspielräume (Verantwortung/Autonomie bei der Arbeit) für ältere Arbeitnehmer
- ▶ Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte im Austausch gegen Erfahrung und Wissen älterer Arbeitnehmer
- ▶ Integration von älteren Arbeitnehmern bei Fragestellungen der Arbeits- und Arbeitsumfeldgestaltung
- ▶ Kein Ausschluss älterer Arbeitnehmer von Schulungs-, Fortbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen
- ▶ Eröffnung konkreter Berufs- und Entwicklungsperspektiven bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters
- ▶ Erhalt der Leistungsfähigkeit durch ein ausgebautes Gesundheitsmanagement
- ▶ Ermöglichung von Regenerationszeiten durch angepasste Pausen und Urlaubsregelungen
- ▶ Adäquate Arbeitszeitgestaltung
- ▶ Abschaffung von Vorruhestandsmodellen
- ▶ Ausschöpfung der Lebensarbeitszeit unter adäquaten Arbeitsbedingungen

(4) Ein gesondertes Altersmanagement ist oft nicht notwendig. Es kann ausreichend sein, mit den Werkzeugen des vorhandenen Personalmanagements den Wirkungen des demographischen Wandels proaktiv zu begegnen. Die nötigen Erweiterungen und Anpassungen an die Zielgruppe der älteren Mitarbeiter können dabei Schritt für Schritt implementiert werden. Wichtig ist aber, diesen Prozess frühzeitig in Gang zu setzen.

LITERATUR

- ▶ Bertelsmann Stiftung (2007): Demographiemonitor, Band 1: Indikatoren des demographischen Wandels.
- ▶ Boston Consulting Group/European Association for Personnel Management (2007): The Future of HR in Europe – Key Challenges Through 2015.
- ▶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008): Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention - Erfahrungsberichte aus der Praxis (2. Aufl.).
- ▶ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2006): Initiative 50plus - Eckpunkte zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit und der Beschäftigungschancen älterer Menschen in Deutschland.
- ▶ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2000): Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft.
- ▶ Commerzbank AG (2009): Abschied vom Jugendwahn? – Unternehmerische Strategien für den demographischen Wandel.
- ▶ Deutsche Industrie- und Handelskammer (2005): Mehr Chancen für Ältere am Arbeitsmarkt!
- ▶ Deutscher Bundestag (2002): Schlussbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“, Drucksache 14/8800.
- ▶ Initiative Neue Qualität der Arbeit (2008): Geistig fit im Beruf! - Wege für ältere Arbeitnehmer.
- ▶ Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland – Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft.
- ▶ Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Presseexemplar.



+

+

FOKUS 50plus
ist ein Projekt der

APRIORI–business solutions AG
Mainzer Landstraße 46
(Frankfurter Büro Center)
D-60325 Frankfurt am Main

Telefon: (069) 668 050-601
Telefax: (069) 6680 50-400

Web: www.fokus50plus.de
E-mail: info@fokus50plus.de

+

+