

Joachim Hafkesbrink / Michael Krause

Age-Management

Den demografischen Wandel in Unternehmen gestalten

Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online

HAUFE.



Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

Muster:

- Age-Toolbox

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Age-Management

Dr. Joachim Hafkesbrink, Dr. Michael Krause

Age-Management

Den demografischen Wandel in Unternehmen gestalten

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-08523-3 Bestell-Nr. 14032-0001

ePub: ISBN 978-3-648-08524-0 Bestell-Nr. 14032-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-08525-7 Bestell-Nr. 14032-0150

Dr. Joachim Hafkesbrink, Dr. Michael Krause

Age-Management

1. Auflage 2017

© 2017 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Christiane Engel-Haas, Social Science & Publishing, Starnberg

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Vorwort

Als wir im Jahr 2004 begonnen haben, uns intensiver mit dem demografischen Wandel und dessen Auswirkungen auf Organisationen zu befassen, war das Thema – zumindest in der betrieblichen Praxis – noch sehr neu.

Die Diskussion zum demografischen Wandel konzentrierte sich weitgehend auf die (negativen) Auswirkungen auf die Sozialsysteme – speziell das Rentensystem. Unter anderem ausgelöst durch die Ergebnisse von Untersuchungen zum Zusammenhang von Alter und Arbeitsfähigkeit, die Arbeitsforscher aus Finnland durchgeführt hatten, griffen Politik und v.a. Akteure aus dem Bereich der Berufsgenossenschaften und Krankenkassen das Thema auf und führten erste Analysen und Projekte auch in Deutschland durch.

Für die meisten Unternehmen war das Thema noch sehr weit entfernt. Die Erkenntnis, dass der demografische Wandel künftig negative Folgen für die Betriebe haben würde, führte bei Verantwortlichen nicht selten zu der Aussage, dass man sich ja dann auch in fünf Jahren näher damit beschäftigen könne. In der Wirtschaftskrise ab 2008 standen in den meisten Unternehmen andere Themen auf der Agenda – der demografische Wandel musste warten.

Inzwischen ist der demografische Wandel in nahezu allen Wirtschaftsbereichen und Organisationen jeder Größenordnung in der betrieblichen Realität angekommen. Sichtbar wird das u.a.

- an der zunehmenden Schwierigkeit für Betriebe, geeignetes Personal zu finden und an das Unternehmen zu binden,
- am höheren Anteil an Beschäftigten über 50 Jahre,
- oder auch an der höheren Anzahl weiblicher Mitarbeiter oder Menschen mit Migrationshintergrund, die die Belegschaften bunter machen als dies in der Vergangenheit der Fall war.

Die damit verbundenen Herausforderungen treten seit einigen Jahren immer stärker in den Vordergrund der Arbeit von Unternehmensleitungen und Führungskräften.

In den letzten 15 Jahren wurden zahllose Veranstaltungen und Projekte zum demografischen Wandel durchgeführt und zahlreiche Initiativen gestartet. Daraus sind etliche Handlungshilfen, Leitfäden, Werkzeugkästen etc. entstanden, die z.T. kostenlos verfügbar sind. Es zeigt sich jedoch, dass diese Unterstützung von Betrieben kaum genutzt wird. Gründe hierfür sind u.a., dass die Verantwortlichen von derartigen Hilfen nichts wissen, sie im Internet

nicht finden, weil diese zu allgemein oder zu spezialisiert oder nur auf einen Teilausschnitt des Demografie-Themas beschränkt sind.

Genau hier setzt dieses Buch an. Im Rahmen des Modellprojektes »Mit älter werdenden Beschäftigten wachsen – AGE-Management in KMU« – gefördert mit ESF-Mitteln durch das ehemalige Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (FKZ: 99V52A2762) – haben wir gemeinsam mit Unternehmen, Verbänden, Beratern etc. einen ganzheitlichen Ansatz zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels entwickelt und erprobt. Die Ergebnisse dieses Projektes – insbesondere die daraus entstandene Toolbox – bilden die Grundlage des vorliegenden Buches. Darüber hinaus haben wir in den vergangenen Jahren weitere Demografie-Projekte in Unternehmen und/oder Branchen durchgeführt. Die Erfahrungen und Ergebnisse aus diesen Aktivitäten sind ebenfalls in dieses Buch eingeflossen.

Das vorliegende Buch wäre nicht entstanden ohne den kontinuierlichen Austausch und die intensive Mitarbeit unserer Kolleginnen und Kollegen von der innowise GmbH, Duisburg. Unser herzlicher Dank gilt:

- Wiebke Joormann, die ihre Erfahrungen in das Kapitel »Unternehmenskultur« eingebracht hat. Außerdem war sie unsere zentrale Unterstützung bei der phasenweise sehr mühseligen Koordination der Arbeiten an diesem Buch sowie bei der Kommunikation mit der Lektorin.
- Janina Evers, die ihre Kompetenzen und langjährigen Erfahrungen zu den Themen Prävention, nachhaltige Arbeitsqualität und Wissenstransfer in die Kapitel »Gesundheit« sowie »Innovation und Wissenstransfer« eingebracht hat.
- Louise Schneider, deren Erfahrungen speziell aus dem Projekt »TiL – Transfer innovativer Lösungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie« wir in die Kapitel »Führung«, »Personal« und »Arbeitsorganisation« aufnehmen durften.
- Markus Schroll, der durch seine Erfahrungen u. a. aus zahlreichen Projekten zum beteiligungsorientierten Innovationsmanagement wertvolle Inputs zur praxisgerechten Aufbereitung des Kapitels »Innovation und Wissenstransfer« beigesteuert hat.

Bei Dustin Raffler bedanken wir uns für die professionelle Erstellung der Abbildungen und Tabellen.

Unser besonderer Dank gilt Frau Christiane Engel-Haas, Social Science & Publishing, die uns nicht nur ermuntert hat, unsere Erfahrungen zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels inkl. der Toolbox zu einem Buch aufzubereiten, sondern uns im Rahmen ihres Lektorates stets mit großer Kom-

petenz und wertvollen Anregungen sowie ebenso großer Geduld unterstützt und begleitet hat. Haufe Publishing danken wir für die Veröffentlichung, die Produktion, das Marketing und den Vertrieb des Buches.

Wir hoffen, dass das Buch Ihnen als Leserin oder Leser hilfreiche Informationen und Anregungen für ihre Arbeit liefert und die Hinweise, Instrumente und Handlungshilfen Sie bei der Umsetzung des AGE-Managements in Ihrer Organisation wirksam unterstützen. Ein Glossar mit wichtigen Begriffen ist im Anhang des Buches zu finden.

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldungen. Entnehmen Sie bitte die Adresse für Rückfragen dem Anhang.

Prof. Dr. Joachim Hafkesbrink
Dr. Michael Krause

Duisburg und Wuppertal, im Februar 2017

Anmerkung zum Gender-Aspekt

Wir bemühen uns in diesem Buch um eine geschlechtergerechte Sprache. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit stark eingeschränkt würde, gelten die gewählten personenbezogenen Bezeichnungen für beide Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	15
1 Einführung: Auf dem Weg zum demografiefesten Unternehmen	17
1.1 Demografischer Wandel und Wandel der Belegschaften	18
1.2 Den demografischen Wandel im Unternehmen gestalten	21
1.2.1 Das Arbeitsfähigkeitskonzept	22
1.2.2 Das AGE-Management-Modell	23
1.3 AGE-Management – In kleinen Schritten zur ganzheitlichen Gestaltung des demografischen Wandels	29
2 AGE-Management: Von der Initiierung zur Implementierung	31
2.1 AGE-Management – vom Projekt zur Routine	31
2.2 Der Einstieg in das betriebliche AGE-Management	34
2.2.1 Promotoren im AGE-Management	36
2.2.2 Einbezug von externen Beratern in das betriebliche AGE-Management	39
2.3 Das AGE-Management-Audit – von der Ist-Analyse zur Maßnahmen- auswahl	41
2.4 Umsetzung des AGE-Managements	55
2.5 Bewertung des AGE-Managements	56
2.6 Verankerung des AGE-Managements	57
3 Handlungsfeld Unternehmenskultur	61
3.1 Leitfragen für eine demografiefeste Unternehmenskultur	62
3.2 Was ist Unternehmenskultur?	62
3.2.1 Was macht eine demografieorientierte Unternehmenskultur aus?	64
3.2.2 Geschriebene oder gelebte Unternehmenskultur?	68
3.3 Soziale Vielfalt	72
3.3.1 Vielfalt an Werten – die Wertewelten	73
3.3.2 Vorurteilsfrei – Geht das überhaupt?	76
3.4 Wertschätzung und Vertrauen als Basis der Unternehmenskultur	81
3.5 Auf den Punkt gebracht	85
4 Handlungsfeld Führung	87
4.1 Die Bedeutung von Führung im AGE-Management und die Rolle der Führungskräfte	87

4.2	Führungsaufgabe: Gestaltung der Zusammenarbeit in bunter werdenden Belegschaften	92
4.2.1	Altern und Leistungsfähigkeit	93
4.2.2	Generationsunterschiede	94
4.2.3	Führungsanforderungen durch Geschlechts- und kulturelle Vielfalt	97
4.3	Demografiesensible Führung	101
4.4	Demografiefeste Führungsinstrumente	102
4.4.1	Führungsleitlinien	103
4.4.2	Das persönliche Entwicklungsgespräch	106
4.4.3	Altersgemischte Teams	115
4.5	Entwicklung von Führungskompetenzen für den demografischen Wandel	116
4.6	Gesundheitsförderung für Führungskräfte	117
5	Handlungsfeld Personalmanagement	121
5.1	Leitfragen eines demografiefesten Personalmanagements	121
5.2	Altersstrukturanalyse als Einstieg in ein demografiefestes Personalmanagement	126
5.3	Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung	130
5.4	Personalgewinnung	134
5.4.1	Beobachtung der (regionalen) Arbeitsmarktsituation	134
5.4.2	Arbeitgeberattraktivität	136
5.4.3	Standortmarketing	137
5.4.4	Personalmarketing	139
5.5	Mitarbeiterbindung	146
5.5.1	Bindungsinstrumente im Mitarbeiter-Lebenszyklus	147
5.5.2	Laufbahngestaltung	152
5.6	Personalentwicklung – Weiterbildung und altersgerechtes Lernen	154
5.7	Austrittsmanagement	156
6	Handlungsfeld Arbeitsorganisation	159
6.1	Alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation als Rahmenbedingung zur Verbesserung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit	159
6.2	Alter(n)sgerechte Aufgaben- und Arbeitsgestaltung	162
6.2.1	Verteilung von Aufgaben	162
6.2.2	Alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung	167
6.2.3	Lernförderliche Arbeitsgestaltung	171
6.3	Altersgerechte Arbeitszeitmodelle	173

7	Handlungsfeld Gesundheit	179
7.1	Demografischer Wandel und Gesundheitsförderung	179
7.2	Betriebliche Gesundheitsförderung für die moderne Arbeitswelt	182
	7.2.1 Das Konzept der Salutogenese in der Arbeitswelt	190
	7.2.2 Der Ansatz der nachhaltigen Arbeitsqualität	193
7.3	Instrumente und Maßnahmen für eine demografieorientierte Gesundheitsförderung	194
7.4	Nutzung bestehender Instrumente für demografiesensible Gesundheitsförderung bzw. AGE-Management	200
7.5	Implementierung von Gesundheitsförderung im AGE-Management	202
7.6	Der Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung für Unternehmen	207
7.7	Nachhaltigkeit von Betrieblicher Gesundheitsförderung im AGE-Management	209
8	Handlungsfeld Innovation und Wissenstransfer	211
8.1	Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel – vom Defizit- zum Kompetenzdenken	211
8.2	Neue Herausforderungen – neue Wege zur Innovation	215
	8.2.1 Beteiligungsorientiertes Innovationsmanagement	216
	8.2.2 Instrumente zur Unterstützung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel	220
8.3	Wissenstransfer zur Sicherung und Steigerung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel	225
	8.3.1 Wissen als erfolgskritische Ressource im demografischen Wandel	228
	8.3.2 Instrumente für den Wissenstransfer im demografischen Wandel	232
8.4	Kooperation mit externen Partnern	237
9	AGE-Management lohnt sich – die betriebliche Bewertung von Maßnahmen des Demografie-Managements	239
9.1	Bewertungsfragen auf allen Ebenen des Managements	239
9.2	Die Problematik der Bewertung	243
9.3	Kennzahlen und Indikatoren als Bewertungshilfen	243
9.4	Der Prozess der Bewertung und seine Leitfragen	245
10	Zusammenfassung: Mehr Demografie wagen!	261

11	Betriebliche Fallstudien zum AGE-Management	263
11.1	Maschinenfabrik GmbH	263
11.1.1	Das Unternehmen	263
11.1.2	Vorgehen	264
11.1.3	Ergebnisse der Analysen und Handlungsplan	266
11.1.4	Durchgeführte Maßnahmen und Wirkungen	271
11.1.5	Perspektiven	273
11.1.6	Erfolgsfaktoren und Hemmnisse	274
11.2	Verpackungsdruck und Service GmbH	275
11.2.1	Das Unternehmen	275
11.2.2	Problemstellung und Ziele	275
11.2.3	Vorgehen	276
11.2.4	Ergebnisse der Analysen und durchgeführte Maßnahmen	276
11.2.5	Perspektiven	277
11.3	StahlService GmbH	278
11.3.1	Das Unternehmen	278
11.3.2	Problemstellung und Ziele	278
11.3.3	Vorgehen	279
11.3.4	Ergebnisse der Analysen und Handlungsplan	280
11.3.5	Durchgeführte Maßnahmen	283
11.3.6	Perspektiven	283
11.3.7	Erfolgsfaktoren und Hemmnisse	283
12	Anhang	285
12.1	Glossar	285
12.2	Nützliche Internetlinks	289
	Verzeichnis der Arbeitshilfen online	291
	Abbildungsverzeichnis	293
	Tabellenverzeichnis	295
	Literatur- und Quellenverzeichnis	297
	Die Autorinnen und Autoren	305
	Stichwortverzeichnis	309

Abkürzungsverzeichnis

ABB	Arbeitsbeschreibungsbogen
ABI	Arbeitsbewältigungsindex
AGE	Arbeitsfähigkeits- und Gesundheits-Erhaltung
ASA	Altersstrukturanalyse
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BIBB	Bundesinstitut für Berufliche Bildung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BR	Betriebsrat
BZgA	Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
EUP	Elektrotechnisch unterwiesene Person
HR	Human Ressourcen
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
INQA	Initiative Neue Qualität der Arbeit
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
SGB	Sozialgesetzbuch
SWOT	Stärken-Schwächen- sowie Chancen-Risiken-Analyse
WAI	Work-Ability-Index

1 Einführung: Auf dem Weg zum demografiefesten Unternehmen

Der demografische Wandel wird seit Jahren breit diskutiert, die Daten und Fakten sind – ebenso wie die grundlegenden Auswirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft – weitgehend bekannt. Die Gesellschaft wird insgesamt bunter, Betriebe müssen zukünftig mit im Durchschnitt älteren Belegschaften arbeiten und es stehen weniger Nachwuchskräfte zur Verfügung. Beim demografischen Wandel in der Arbeitswelt geht es also nicht darum, **ob**, sondern **wie** die Beschäftigten älter werden und wie über die gesamte Beschäftigungsdauer Arbeitsfähigkeit und Gesundheit in den verschiedenen Lebens- und Altersphasen der Beschäftigten erhalten werden können.

Unser Buch hat deshalb einen Titel mit einem doppelten Wortsinn. AGE-Management widmet sich dem Aspekt des Generationswechsels bei älter werdenden Beschäftigten und zwar mit dem Fokus auf Arbeitsfähigkeit und Gesundheits-Erhaltung (AGE).

Die Herausforderungen für Betriebe sind dabei vielfältig. Um das Potenzial aller Mitarbeiter/-innen zu nutzen, können entsprechende Maßnahmen z.B. in Bereichen wie Personalentwicklung, Wissenstransfer, Arbeitsorganisation oder Führung ergriffen werden. Darüber hinaus sind Fragen der Personalrekrutierung und der Gesundheit von großer Bedeutung.

Unternehmen sind gefordert, sich frühzeitig damit auseinanderzusetzen, welche personalwirtschaftlichen Risiken sich aus dem demografischen Wandel für ihren Betrieb konkret ergeben. Die Kernfrage lautet: **Mit welchen Maßnahmen können die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sowie die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten nachhaltig gesichert werden?** Im Rahmen einer demografischen Bestandsaufnahme müssen dazu gezielt Fragen beantwortet werden, die aus der veränderten Belegschaftsstruktur resultieren.

- Wie können die Erfahrungen der älteren Beschäftigten an Nachwuchskräfte weitergegeben – und damit die Kompetenz für das Unternehmen gesichert werden (und umgekehrt der jüngeren an die älteren Beschäftigten)?
- Wie können die Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeiten, Ausstattung der Arbeitsplätze) alter(n)sgerecht gestaltet werden, damit die Belastungen für alle Beschäftigten möglichst gering sind?
- Was kann die Führung tun, um Motivation und Arbeitszufriedenheit zu unterstützen?

Aus den Antworten auf diese Fragen können gezielt geeignete Maßnahmen abgeleitet werden, mit denen Unternehmen ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit sichern und verbessern können.

Der in diesem Buch vorgestellte AGE-Management-Ansatz¹ zeigt auf, wie das Thema Demografischer Wandel im Unternehmen pragmatisch gestaltet werden kann. Die in

1 AGE-Management steht für Arbeitsfähigkeits- und GesundheitsErhaltung.

unterschiedlichen Unternehmen erprobte Vorgehensweise und eingesetzten Instrumente ermöglichen eine schrittweise Umsetzung und sind damit insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen geeignet.

Wie Sie dieses Buch nutzen können!

Die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern, ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Nahezu alle Bereiche eines Unternehmens sind betroffen. Deshalb ist es für Unternehmen wichtig, nicht nur die Hintergründe zu verstehen und für ihr Unternehmen einordnen, sondern das Thema auf der betrieblichen Ebene auch pragmatisch angehen zu können.

Hier liefert das vorliegende Buch entsprechende Hilfestellungen. Es vermittelt nicht nur Basiswissen zum demografischen Wandel, sondern stellt auch erprobte Vorgehensweisen, Methoden und Instrumente vor. Ergänzend zum Text finden Sie hilfreiche Links im Internet sowie Arbeitshilfen online.

Zu dem in diesem Buch beschriebenen AGE-Management-Ansatz gibt es eine umfangreiche Toolbox, die online zur Verfügung steht (www.age-management.net) und kostenfrei zugänglich ist. Mit dieser Toolbox können Sie ermitteln, ob bzw. in welchen Bereichen Ihr Betrieb vom demografischen Wandel konkret betroffen ist. Sie zeigt geeignete Maßnahmen auf und nennt darüber hinaus Ansprechpartner für die jeweiligen Bereiche.

Die einzelnen Themen mit den zugehörigen Instrumenten wurden umfassend und sorgfältig recherchiert, erheben jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Angesichts der Vielzahl an Beiträgen, Leitfäden, Initiativen etc. zum demografischen Wandel sehen die Autoren eine wichtige Aufgabe des Buches darin, dem Leser Orientierung zu geben und ihn strukturiert durch den demografischen Dschungel zu führen.

1.1 Demografischer Wandel und Wandel der Belegschaften

In den kommenden Jahren steigt das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung weiter an – die Bevölkerungspyramide wird auf den Kopf gestellt. Die Bevölkerungsvorausberechnung aus dem Jahr 2015 kommt zu dem Ergebnis, dass weder eine höhere Geburtenrate noch eine verstärkte Zuwanderung die aktuelle Struktur des Bevölkerungsaufbaus in Deutschland umkehren kann (Statistisches Bundesamt 2015, S. 11f.).

Zugleich steigt das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen kontinuierlich an. Seit 1999 sind mehr Erwerbspersonen über 50 als unter 30 Jahren beschäftigt. Abb. 1 zeigt, dass Deutschland im Jahr 2014 die älteste Arbeitsbevölkerung seiner Geschichte hatte: Jede dritte Person im arbeitsfähigen Alter war 50 Jahre oder älter.

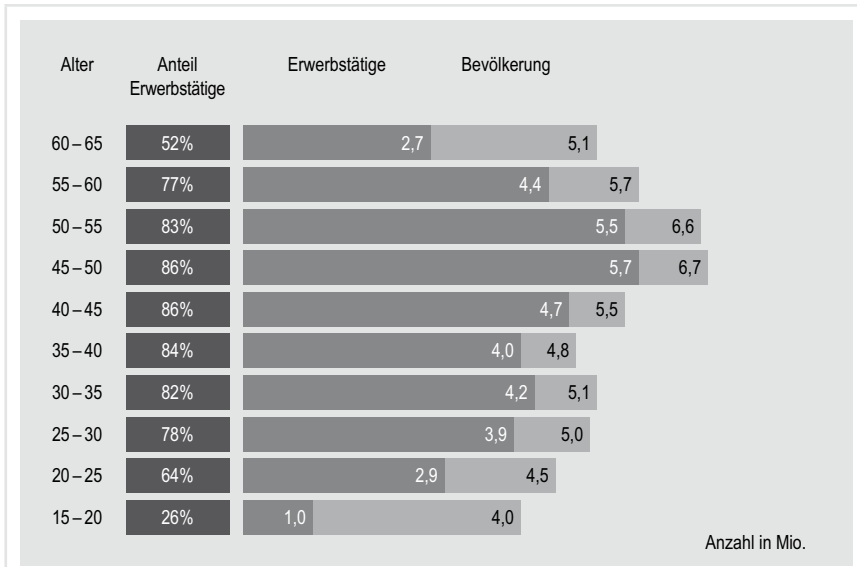


Abb. 1: Bevölkerung und Erwerbstätige nach Altersgruppen in Deutschland im Jahr 2014 (Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2016, S. 11)

Diese Entwicklung ist nach derzeitigen Maßstäben nicht umkehrbar, da sie nicht auf Prognosen, sondern Ist-Zahlen beruht, so dass die Auswirkungen demografischer Veränderungen mit großer Genauigkeit berechnet werden können. Personen, die in den kommenden 15 Jahren dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, sind heute bereits geboren.²

Vertiefende Inhalte

<https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#>
<http://www.demographie-netzwerk.de/fakten/>



² Die Auswirkungen der Zuwanderung durch die aktuell höhere Zahl an Geflüchteten für den Arbeitsmarkt können nur schwer vorausgesagt werden. Erfahrungen der Vergangenheit zeigen, dass die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt mehrere Jahre dauert (Bundesagentur für Arbeit 2016a, S. 3).

Für die Wirtschaft bedeuten diese Trends tiefgreifende Umstellungen. Schon heute gibt es einen branchenspezifischen Fachkräftemangel auf Teilarbeitsmärkten. Engpässe bestehen z.B. in einzelnen technischen Berufsfeldern (sowohl Ingenieure als auch nichtakademische Fachkräfte) sowie im Bereich Gesundheit und Pflege (speziell Mediziner, Kranken- und Altenpflegekräfte) (Bundesagentur für Arbeit 2016b). Der Wettbewerb um Nachwuchskräfte und qualifiziertes Fachpersonal nimmt dementsprechend zu.

Die Belegschaften werden vielfältiger. Der Anteil der Arbeitnehmer/-innen mit Migrationshintergrund (v.a. Kinder der ersten, zweiten und dritten Generation) steigt kontinuierlich. Die Anzahl der Menschen mit Migrationshintergrund stieg von 15,9 Mio. 2011 auf etwa 16,4 Mio. Personen 2014. Dies sind etwa 20 Prozent der Gesamtbevölkerung in Deutschland (11 Prozent Deutsche mit Migrationshintergrund und 9 Prozent in Deutschland lebende Ausländer). Die (sozialversicherungspflichtige) Beschäftigungsquote der Deutschen betrug im Juni 2015 58,5 Prozent, die Beschäftigungsquote der Ausländer 44,0 Prozent. Diese Quote nahm bei Ausländern um 1,7 Prozentpunkte und bei Deutschen nur um 1,0 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr zu (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2016d).

Zugleich nimmt der Anteil erwerbstätiger Frauen zu. Die Beschäftigtenzahl der Frauen stieg zwischen 2005 und 2015 um knapp 2,4 Millionen an, wobei dieser Anstieg auf mehr Teilzeitbeschäftigung basiert. Die Vollzeitbeschäftigung von Frauen nahm dagegen leicht ab (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2016c).

Diese Entwicklungen werden überlagert von den Herausforderungen durch die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft und der Arbeitswelt, die zusätzliche Anforderungen nicht nur an die Unternehmensführungen, sondern auch an die Kompetenzen der Beschäftigten stellt. Gesellschaftlich und politisch verschärfen sich die heute schon krisenhaft diskutierten Aspekte der Finanzierung von Rente und Gesundheitswesen. Für eine nachhaltige Finanzierung der Renten- und Sozialversicherungssysteme werden immer wieder längere Erwerbsbiografien gefordert, die sich allerdings auf der betrieblichen Agenda (noch) nicht in ausreichendem Maß wiederfinden.



Vertiefende Inhalte

Einen kompakten Überblick zum demografischen Wandel liefert die Veröffentlichung des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung:
Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (Hrsg.): Deutschlands demografische Herausforderungen. Wie sich unser Land langsam aber sicher wandelt, Berlin 2016.

Auf betrieblicher Ebene sind von dieser Entwicklung zahlreiche Bereiche betroffen.

- Die Personalpolitik muss den Übergang von einem Zwei- auf ein Drei-Generationen-Personalmanagement vollziehen,
- Weiterbildungskonzepte müssen auf Ansätze für lebenslanges Lernen ausgerichtet werden.
- Arbeitsorganisation sowie betriebliche Gesundheitsförderung müssen darauf gerichtet werden, die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen für längere Erwerbszeiten zu sichern.
- Die institutionellen und betrieblichen Rahmenbedingungen (z.B. Arbeitszeit- und Vergütungssysteme) müssen so flexibilisiert werden, dass die Beschäftigung einer sich wandelnden Belegschaft für Unternehmen und Beschäftigte attraktiv ist.
- Das Wissensmanagement im Betrieb muss so ausgestaltet werden, dass betrieblicher Wandel und Innovation mit alternden Belegschaften umgesetzt werden können.

Unter Gender- und Diversity-Gesichtspunkten ist u.a. zu fragen, wie der Strukturbruch in der Erwerbsarbeit und die damit verbundene Erosion der überwiegend von Männern ausgeübten Normalarbeitsverhältnisse sich auf die In- und Exklusion von Frauen in Beschäftigung auswirkt. Gelingt es z.B. durch innovative Formen der Arbeitsgestaltung, die »stille Reserve« von Frauen im Arbeitsmarkt gezielt einzugliedern? Das betrifft auch die Frage der verstärkten Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. Schließlich spielt insbesondere Chancengleichheit bei Qualifizierungsfragen eine wichtige Rolle im Kontext des demografischen Wandels.

1.2 Den demografischen Wandel im Unternehmen gestalten

Angesichts der aktuellen Entwicklungen funktionieren herkömmliche Strategien im Personalmanagement nicht mehr. Gefragt sind innovative Ansätze, um die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens vorausschauend zu stärken. Die Gestaltung des demografischen Wandels wird zu einem zentralen Thema, die dauerhafte Erhaltung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit zu einer wichtigen Aufgabe der Unternehmensführung. Dazu ist ein umfassendes Vorgehen notwendig.

AGE-Management ist ein integrierter Ansatz, mit dem Sie die damit verbundenen Aufgaben bearbeiten, d.h. die Chancen und Risiken frühzeitig erkennen und rechtzeitig passende Maßnahmen einleiten können.

1.2.1 Das Arbeitsfähigkeitskonzept

AGE-Management orientiert sich am Konzept der Arbeitsfähigkeit. Dieses wurde vor etwa 20 Jahren in Finnland entwickelt. Es zeigt die grundlegenden Zusammenhänge auf und liefert den Rahmen, um die Förderung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten nachhaltig zu sichern.



Definition Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit ist die Summe von Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.³

Abbildung 2 zeigt das Konzept der Arbeitsfähigkeit im Überblick. Die finnische Forschung hat nachgewiesen, dass der Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit durch eine Kombination geeigneter Maßnahmen in den Bereichen Gesundheit, Arbeitsbedingungen, Kompetenz sowie Führung und Unternehmenskultur möglich wird. Eine gute Arbeitsfähigkeit führt sowohl zu einer guten Produktivität und Qualität der Arbeit als auch zu guter Lebensqualität und Wohlbefinden. Die positiven Effekte reichen weit über das Arbeitsleben hinaus und ermöglichen Beschäftigten einen sinnvollen und produktiven Lebensabend.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit zeigt jedoch nicht nur die Stellschrauben (Gestaltungsfelder) auf, sondern liefert darüber hinaus Hinweise, welche betrieblichen und externen Akteure in die Gestaltung des demografischen Wandels einbezogen werden können bzw. sollten. Dazu gehören neben der Führung und den Personen mit Personalverantwortung sowie dem Einzelnen auch die Personen, die fachlich für bestimmte Themen wie Personalentwicklung, Qualifizierung, Gesundheit, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit etc. zuständig bzw. verantwortlich sind. Hinzu kommen der Betriebs- resp. Personalrat sowie externe Expert/-innen (z.B. aus Berufsgenossenschaften und Krankenkassen) und Berater/-innen.

Das breite Themenspektrum und die Vielzahl einzubindender Akteure zeigt, dass der Erfolg von Maßnahmen und Projekten zum demografischen Wandel entscheidend davon abhängt, dass alle betroffenen Akteure zusammenarbeiten, sich regelmäßig austauschen und ihre Aktivitäten aufeinander abstimmen.

³ Siehe dazu ausführlich Tempel/Ilmarinen 2013, S. 15 ff.

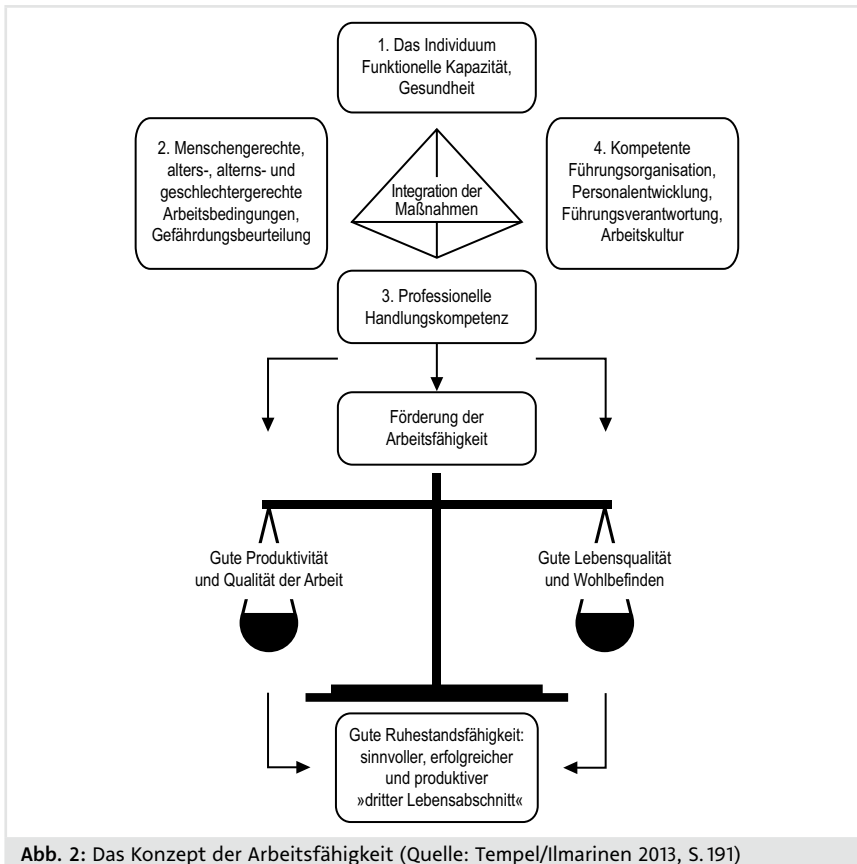


Abb. 2: Das Konzept der Arbeitsfähigkeit (Quelle: Tempel/Ilmarinen 2013, S. 191)

Vertiefende Inhalte

Aufbauend auf dem Konzept der Arbeitsfähigkeit wurde der sog. Arbeitsfähigkeits- bzw. Arbeitsbewältigungsindex (ABI; englisch WAI – Work Ability Index) entwickelt. Mit diesem Instrument kann die Arbeitsfähigkeit gemessen werden. Ausführliche Informationen zum Arbeitsbewältigungsindex, seinen Einsatzmöglichkeiten sowie zu Erfahrungen in der Praxis finden sich beim WAI-Netzwerk: [http://www.arbeitsfaehig.com/de/work-ability-index-\(wai\)-382.html](http://www.arbeitsfaehig.com/de/work-ability-index-(wai)-382.html)

1.2.2 Das AGE-Management-Modell

Der AGE-Management-Ansatz führt die vielfältigen Aufgaben zu sechs Handlungsfeldern zusammen und verbindet diese mit einer ganzheitlichen und beteiligungsorientierten Vorgehensweise zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen. Abb. 3 zeigt das Modell im Überblick.

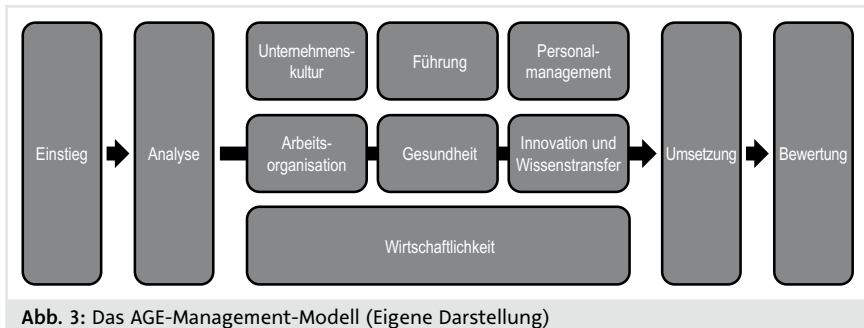


Abb. 3: Das AGE-Management-Modell (Eigene Darstellung)

Ein systematisches und schrittweises Vorgehen im Rahmen des AGE-Managements kann Risiken, aber auch Chancen aufzeigen, Handlungsbedarf identifizieren und passgenaue Maßnahmen ableiten. Wichtig ist, den richtigen Einstieg in die Thematik zu finden. Dies kann auf unterschiedliche Weise erfolgen, z. B. durch einen ersten Check, den das Unternehmen selbst durchführt. So können mögliche Defizite identifiziert werden. Alternativ oder parallel dazu kann auch eine Altersstrukturanalyse (siehe Kapitel 5.2 und Arbeitshilfe 9) durchgeführt werden. Ein weiterer Einstieg in die Thematik kann über ein Beratungsgespräch mit der Krankenkasse und/oder der zuständigen Berufsgenossenschaft erfolgen. Diese bieten entsprechende Erstberatungen und auch Maßnahmen an – speziell zu den Themen Gesundheit und Arbeitsschutz.⁴

Nach dem Einstieg wird eine umfassende Analyse der demografischen Ausgangssituation durchgeführt. Hierzu gibt es ein Online-Audit. Das AGE-Audit zeigt Stärken und Schwächen in den einzelnen Handlungsfeldern auf und bietet in Verbindung mit der dahinterstehenden Toolbox umfangreiche Hilfestellungen. Im nächsten Schritt werden die ausgewählten Maßnahmen umgesetzt, der Erfolg kontinuierlich überprüft und bewertet. Das konkrete Vorgehen und die Abläufe im AGE-Management werden in Kapitel 2 ausführlich dargestellt und erläutert.

Den inhaltlichen Kern des AGE-Managements bilden sechs Handlungsfelder, deren Gestaltung zur Senkung der Risiken sowie zur Nutzung der Chancen des demografischen Wandels beiträgt:

- Unternehmenskultur,
- Führung,
- Personalmanagement,

⁴ Krankenkassen und Berufsgenossenschaften bieten viele ihrer Leistungen für Betriebe und Beschäftigte kostenlos an.

- Arbeitsorganisation,
- Gesundheit,
- Innovation und Wissenstransfer.

Handlungsfeld Unternehmenskultur

Bunter werdende Belegschaften erfordern ein Umdenken im Unternehmen auf allen Ebenen. Um diesen Mentalitätswandel und den Prozess der Veränderung im Denken und Handeln in Gang zu setzen, bedarf es einer entsprechenden Unternehmenskultur.

Eine demografiefeste Unternehmenskultur zeichnet sich dadurch aus, dass sie das Prinzip der Verschiedenheit (Diversity) im Unternehmensleitbild verankert, eine Wertschätzungskultur gegenüber individuellen Unterschieden aufbaut, einen vorurteilsfreien Umgang mit Diversity praktiziert und alle Beschäftigtengruppen im Unternehmen für den demografischen Wandel und seine Folgen sensibilisiert.

Auch dem Aspekt des Gender Mainstreaming – d.h. die Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebensrealitäten von Frauen und Männern – kommt eine wachsende Bedeutung zu. Die Beachtung geschlechterspezifischer Belange zieht sich als Querschnittsthema durch nahezu alle Handlungsbereiche zur Gestaltung eines demografiefesten Unternehmens – von der Rekrutierung über die Arbeitsorganisation und Personalentwicklung bis zur Gesundheitsförderung und Entwicklung von Innovationsstrategien resp. neuen Produkten und Dienstleistungen.

Handlungsfeld Führung

Die Sicherung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten wird maßgeblich vom Führungsverhalten der Vorgesetzten bestimmt. In diesem Bereich finden sich vielfältige Ansatzpunkte, um langfristig die Motivation und Arbeitszufriedenheit und damit auch die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sowie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Ein gutes Betriebsklima, das auf das Miteinander der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen abzielt, ist hierfür die beste Voraussetzung.

Alter(n)sgerechte Führung als zentraler Bestandteil einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur beinhaltet u.a.

- die realistische und vorurteilsfreie Einschätzung des Leistungsvermögens,
- die Förderung des Dialogs und des Erfahrungsaustausches zwischen Älteren und Jüngeren im Unternehmen,
- einen wertschätzenden und kooperativen Führungsstil,

- die Berücksichtigung der individuellen Arbeitsplanung unter Einbeziehung der jeweils relevanten Lebensphase,
- die Anerkennung der Leistung, gleichzeitig aber auch die Thematisierung von Leistungsdefiziten.

Ziel sollte es sein, das Arbeitsleben der Beschäftigten im Betrieb gemeinsam zu gestalten, d.h. Arbeitsaufgaben, Arbeitsumfeld etc. der sich verändernden Leistungs- und Belastungsfähigkeit der älter werdenden Beschäftigten anzupassen und mit Blick auf die Gesundheit der jüngeren Beschäftigten die Arbeit präventiv so zu gestalten, dass es gar nicht erst zu Leistungseinbußen kommt.

Handlungsfeld Personalmanagement

Der demografische Wandel erfordert insgesamt eine neue Form der Personalarbeit:

- Schaffung einer möglichst ausgewogenen Altersmischung im Betrieb,
- Bindung guter Mitarbeiter an das Unternehmen,
- Erhalt der Arbeitsfähigkeit von jungen und älteren Beschäftigten gleichermaßen,
- rechtzeitige Planung und Umsetzung der Nachfolge planmäßig ausscheidender Mitarbeiter,
- rechtzeitige und frühzeitige Rekrutierung von Nachwuchs.

Angesichts der zurückgehenden Zahl qualifizierten Nachwuchses ist eine Option, das Rekrutierungsspektrum auszuweiten, z.B. auf zu qualifizierende an- und ungelernete Arbeitskräfte, Menschen mit Behinderungen, Berufsrückkehrer/-innen oder Langzeitarbeitslose.

Basis: 2007: 19- bis 64-Jährige seit 2010: 18- bis 64-Jährige	Teilnahmequoten in %									
	Weiterbildung insgesamt				betriebliche Weiterbildung		individuelle berufsbezogene Weiterbildung		nicht-berufsbezogene Weiterbildung	
	2007 (n = 7,346)	2010 (n = 7,035)	2012 (n = 7,099)	2014 (n = 3,100)	2012 (n = 7,099)	2014 (n = 3,100)	2012 (n = 7,099)	2014 (n = 3,100)	2012 (n = 7,099)	2014 (n = 3,100)
18/19 – 24 Jahre	49	40	49	50	23	27	12	9	22	24
25 – 34 Jahre	47	41	51	58	38	40	10	14	12	13
35 – 44 Jahre	49	47	52	53	40	45	9	9	11	10
45 – 54 Jahre	46	47	51	53	40	42	9	7	10	10
55 – 64 Jahre	27	34	38	39	27	25	6	8	12	12

TNS Infratest Sozialforschung 2014

Tab. 1: Weiterbildungsbeteiligung nach Altersgruppen (Quelle: BMBF 2015, S.37)

Die systematische Personalentwicklung, d.h. die Qualifizierung und Entwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten aller Altersgruppen wird zu einer zentralen Managementaufgabe. Tabelle 1 zeigt, dass trotz einer deutlichen

Verbesserung in den vergangenen Jahren die Weiterbildungsbeteiligung der Älteren immer noch weit hinter der der jüngeren Beschäftigten zurückbleibt.

Hier einige Beispiele für Maßnahmen im Bereich der Weiterbildung/Kompetenzentwicklung:

- Tätigkeiten, die per se Lernanreize schaffen (lernfördernde Arbeitsgestaltung),
- Intergeneratives Lernen in altersgemischten Teams: Tandems, Patenschaften, (Reverse-) Mentoring, d. h. von Jung zu Alt,
- Betriebliche Qualifizierungspläne für alle Alters- und Beschäftigtengruppen,
- Betriebsinterne Weiterbildungsberatung (Weiterbildungscoaching).

Handlungsfeld Arbeitsorganisation

Um den Möglichkeiten und den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegen zu kommen, gibt es im Rahmen der Gestaltung der Arbeitsorganisation verschiedene Optionen, u. a.

- Entwicklung und Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle,
- Optimierung der Arbeitsabläufe, z. B. Reduzierung von Routine,
- Motivierende und lernförderliche Arbeitsstrukturen,
- Einsatz von älteren Beschäftigten entsprechend ihrer Kompetenzen, d. h. Übertragung von Aufgaben, die sie besser erledigen können als Jüngere. Dazu zählen v. a. Aufgaben, die ein weitgehend autonomes Arbeiten ermöglichen z. B. hinsichtlich Arbeitspensum, -rhythmus und -ablauf.

Die optimale Gestaltung der Arbeitsplätze sollte sich aber nicht nur auf die Gruppe der älteren Arbeitnehmer/-innen beschränken. Im Sinne der Prävention verhindern Maßnahmen bei Jüngeren, dass sich bei diesen im späteren Berufsverlauf typische Verschleißerscheinungen einstellen.

Handlungsfeld Gesundheit

Die häufig zu beobachtende Verschlechterung der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter ist oftmals das Ergebnis lang andauernder einseitiger Arbeitsbelastung – das betrifft sowohl körperliche als auch psychische Belastungen. Somit erlangen der Gesundheits- und Arbeitsschutz bei der Erhaltung und Steigerung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten große Bedeutung. Ein zukunftsgerichtetes Gesundheitsmanagement umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen, die auf die betriebspezifische Situation abzustellen sind, z. B.

- Analysen zur Identifikation und Reduzierung psycho-sozialer Belastungen,
- Maßnahmen der Verhältnis- und Verhaltensprävention.

Handlungsfeld Innovation und Wissenstransfer

Die Sicherung der Innovationsfähigkeit gewinnt für Unternehmen an Bedeutung. Dabei sind zwei Aspekte besonders zu berücksichtigen.

- Durch aktive Einbeziehung des Wissens und der Erfahrungen aller Beschäftigtengruppen gilt es, neue Ideen zu entwickeln und neue Produkte und Dienstleistungen umzusetzen (beteiligungsorientiertes Innovationsmanagement).
- Die sich wandelnde Gesellschaft selbst bietet großes Potenzial für neue Produkte und Dienstleistungen, z.B. für den schnell wachsenden Seniorenmarkt (Silver Ager).

Kapitel 8 zeigt auf, wie man Beschäftigte erfolgreich in das Innovationsmanagement einbindet und wie der Wissenstransfer nachhaltig gestaltet werden kann.

Auch dem Erhalt bzw. der Sicherung des spezifischen Know-hows von planmäßig ausscheidenden Mitarbeiter/-innen für das Unternehmen gebührt ein besonderes Augenmerk. Mit einer Vielzahl von Möglichkeiten können Alt und Jung im Betrieb im regelmäßigen – möglichst formalisierten – Wissensaustausch voneinander lernen und profitieren.

Nutzen und Wirtschaftlichkeit des AGE-Managements

Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit müssen gleichermaßen für Beschäftigte und Unternehmen einen Nutzen stiften. Ein systematisches AGE-Management trägt dazu bei,

- die Beschäftigten körperlich fit zu halten,
- Fehlzeiten zu verringern,
- die Kosten für Arbeitsunfähigkeit zu verringern,
- die Arbeits- und Ablauforganisation zu verbessern,
- die Beschäftigten kompetent für den technologischen und organisatorischen Wandel zu machen,
- die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter/-innen zu erhöhen,
- Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln,
- die Produktivität sowie die Produkt- und Dienstleistungsqualität zu steigern,
- das Betriebsklima zu verbessern und
- die Fluktuation zu senken.

Aus Unternehmenssicht müssen sich die ergriffenen Maßnahmen auch rechnen. Kapitel 9 zeigt, wie die Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels ermittelt werden kann.

1.3 AGE-Management – In kleinen Schritten zur ganzheitlichen Gestaltung des demografischen Wandels

Der demografische Wandel wird von vielen Unternehmen als Bedrohung wahrgenommen. Befassen Sie sich intensiver mit dem Thema – z. B. durch eine systematische Analyse – stellen Sie fest, dass es sich beim Damoklesschwert Demografie eher um einen Scheinriesen handelt, der kleiner wird, je näher Sie ihm kommen, und dann gar nicht mehr so bedrohlich ist.⁵

Wenn Sie diese Perspektive einnehmen, fällt es Ihnen leicht, den demografischen Wandel als Chance zu begreifen, um die bislang nicht genutzten Potenziale Ihrer bunten werdenden Belegschaften zu mobilisieren. Der demografische Wandel ist ein Querschnittsthema, das in fast alle Bereiche Ihres Unternehmens hineinwirkt. Um den demografischen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, müssen Sie nicht zwingend neue Strukturen aufbauen und/oder neue Management-Instrumente und Vorgehensweisen einführen. In den meisten Fällen – v. a. in kleineren und mittelgroßen Unternehmen – kann das Thema durch einen Blick durch die demografische Brille sehr gut in das Alltagsgeschäft integriert werden. Die Anpassung von (Führungs-) Instrumenten bzw. eine Ergänzung um demografische Fragestellungen macht Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen gleichermaßen fit für den Wandel und führt Ihr Unternehmen zur Demografiefestigkeit.

Wichtig

Die Gestaltung des demografischen Wandels erfordert insgesamt eine längerfristige Perspektive in der Personalarbeit als dieses in Unternehmen heute üblicherweise der Fall ist. Da sich die Rahmenbedingungen kontinuierlich – und schneller – verändern, sind bestimmte Aspekte der Unternehmensführung stärker zu berücksichtigen bzw. anders zu handhaben als bislang. Es geht darum, die Arbeit von morgen vorzudenken und bereits heute so zu gestalten, dass Mitarbeiter/-innen über das gesamte Erwerbsleben hinweg leistungsfähig und gesund sind und das Unternehmen so langfristig und nachhaltig innovations- und wettbewerbsfähig ist!



Auch wenn die Auswirkungen der demografischen Veränderungen aktuell im Betrieb noch nicht spürbar sind, müssen Unternehmen sich mit dem Thema auseinandersetzen. Die meisten Veränderungen vollziehen sich schleichend und so besteht die Gefahr, von bestimmten Entwicklungen überrascht zu werden.

⁵ Anmerkung: Jim Knopf (Jahrgang 1960 und damit Teil der Baby-Boomer-Generation), der ja als einer der ersten einem Scheinriesen begegnet ist, wäre mittlerweile auch Teil der älteren Gruppe einer Belegschaft.

Unsere Erfahrungen aus zahlreichen Unternehmen zeigen, dass der für die nachhaltige betriebliche Gestaltung erforderliche ganzheitliche Ansatz häufig noch nicht wahrgenommen wird. Es dominiert die Vorstellung, das Thema mit Einzelmaßnahmen bearbeiten (und dann abhaken) zu können. Zudem fokussieren die Aktivitäten überwiegend auf die Reaktion auf akute Probleme statt auf Agieren im Sinne einer vorausschauenden, präventiven Strategie. Für die erfolgreiche Bewältigung der demografischen Herausforderungen gibt es allerdings keine Patentlösungen – hier sind spezifische Lösungen gefragt, die für den jeweiligen Betrieb passen und erst erarbeitet werden müssen.

Kleine und mittlere Betriebe sollten sich von der Komplexität des Themas nicht abschrecken lassen, sich dem demografischen Wandel zu stellen. Der modulare Aufbau des hier vorgestellten AGE-Managements mit verschiedenen Handlungsfeldern erlaubt den schrittweisen Einstieg, der die jeweilige Ausgangssituation des Betriebes und die unternehmensspezifischen Markt- und Produktionsbedingungen berücksichtigt.

Für ein erfolgreiches AGE-Management ist es unabdingbar, alle Anspruchsgruppen im Unternehmen – Geschäftsleitung, Personalbereich, Beschäftigte, Interessenvertretung – ins Boot zu holen. Darüber hinaus bedarf es eines AGE-Verantwortlichen, der als Fach- und/oder Machtpromotor das Thema im Unternehmen vorantreibt. Die unternehmerische Gestaltung des demografischen Wandels ist ein grundlegender Veränderungsprozess, der nicht von heute auf morgen erledigt ist, sondern langen Atem erfordert. Unternehmen sollten hier lieber kleine Schritte erfolgreich gehen, als an einem großen Wurf zu scheitern.

Lassen Sie sich nicht abschrecken. Viele Beispiele guter Praxis zeigen, dass AGE-Management auch für kleine und mittlere Unternehmen sinnvoll ist (vgl. die Fallstudien in Kapitel 11). Ein demografiefestes Unternehmen ist darüber hinaus gerüstet für den digitalen Wandel. Eine wertschätzende Unternehmenskultur, ein offener und beteiligungsorientierter Führungsstil und eine Personalarbeit, die an den Kompetenzen und Potenzialen der Mitarbeiter/-innen ansetzt, sind eine sehr gute Ausgangsbasis für die erfolgreiche Gestaltung weiterer, weitreichender Veränderungsprozesse.

Wenn Sie durchhalten, sichern Sie sich langfristig und nachhaltig den Erfolg am Markt und meistern die anstehenden Herausforderungen!

2 AGE-Management: Von der Initiierung zur Implementierung

Zur Umsetzung von AGE-Management im Betrieb ist ein grundlegender Perspektiv- und Mentalitätswechsel bei Unternehmen und Beschäftigten erforderlich. Nur so kann der notwendige Veränderungsprozess in Gang gesetzt werden. Ziel ist es, einen Kreislauf von Aktivitäten anzustoßen, der den demografischen Blick zum festen Bestandteil der täglichen Arbeitsroutine macht mit dem Ziel, AGE-Management strukturell im Unternehmen zu verankern.

Dieses Kapitel zeigt,

- wie ein solcher Perspektivwechsel gelingen kann,
- wie Sie AGE-Management im Betrieb verankern,
- welche Voraussetzungen im Betrieb geschaffen werden sollten,
- welche internen Förderer und externen Partner Sie gegebenenfalls benötigen,
- wie die Ausgangssituation über ein Audit erfasst und ein Einstiegsprojekt aufgesetzt werden können.

2.1 AGE-Management – vom Projekt zur Routine

Die Veränderungen durch den demografischen Wandel werden in den kommenden Jahren schrittweise, zu verschiedenen Zeitpunkten, in unterschiedlichem Tempo und in differenzierten Ausprägungen auf der betrieblichen Ebene spürbar. Jedes Unternehmen muss für sich eine passfähige AGE-Strategie entwickeln, um mit geeigneten Maßnahmen (re-)agieren zu können. AGE-Management ist keine einmalige Maßnahme, die als Projekt mit einem definierten Anfang und Endzeitpunkt bearbeitet (und dann beiseitegelegt) wird. Es ist vielmehr ein kontinuierlicher Prozess, der die Besonderheiten des demografischen Wandels in der täglichen betrieblichen Praxis berücksichtigt.

Demografischer Wandel ist lediglich eines von verschiedenen (Querschnitts-)Themen, mit denen sich Unternehmen neben ihrem eigentlichen Tagesgeschäft beschäftigen. Unsere Erfahrungen aus der betrieblichen Gestaltung zeigen, dass in einer Vielzahl von Betrieben Ausgangsbedingungen vorliegen, die für das AGE-Management zusätzliche Hemmnisse darstellen. Ohne deren Überwindung sind eine Lösung der fachlich-inhaltlichen Fragestellungen und eine anzustrebende dauerhafte Verankerung von Maßnahmen und Vorgehensweisen nicht bzw. nur sehr schwer möglich. Zu diesen Rahmenbedingungen zählen vor allem die Folgenden: