

Demographiefeste Unternehmensführung: Strategische Maßnahmen zum Management einer Aging Workforce

Stephan A. Böhm, Florian Kunze, Miriam K. Baumgärtner, Heike Bruch

Die Thematik des demographischen Wandels gerät angesichts zyklischer Krisen und Rezessionen wie der momentan vorherrschenden Wirtschaftskrise mitunter in den Hintergrund der öffentlichen Wahrnehmung. Über die nächsten Jahrzehnte betrachtet ergeben sich aus dem demographischen Wandel jedoch vielfältige Chancen und Herausforderungen, die das Topmanagement von Unternehmen vor beträchtliche Aufgaben stellen. Die sich abzeichnenden demographischen Veränderungen führen zu einem zukünftigen Mangel an jüngeren Mitarbeitern, einer steigenden Altersvielfalt innerhalb der Unternehmen sowie zu älter werdenden Kunden und Mitarbeitern. Zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit werden Unternehmen darauf angewiesen sein, Strategien und Kompetenzen einzusetzen, die es ihnen erlauben, die Potenziale aller Altersgruppen gleichermaßen zu entwickeln, zu erhalten und zu nutzen. Die demographiefeste Unternehmensführung stellt hierfür eine erfolversprechende strategische Maßnahme dar, die durch das Topmanagement gesteuert werden muss. Am Beispiel von ThyssenKrupp Nirosta werden fünf, die Demographiefestigkeit eines Unternehmens widerspiegelnde Handlungsfelder vorgestellt: Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement, Führung und Kultur, Personalentwicklung und Karrieremanagement.

Inhalt

1 Demographischer Wandel	19
1.1 Chancen und Herausforderungen für Unternehmen.	19
1.2 Implikationen für eine demographiefeste Unternehmensführung	21
2 Handlungsfelder einer demographiefesten Unternehmensführung	23
2.1 Wissensmanagement	24
2.2 Gesundheitsmanagement	26
2.3 Führung und Kultur	27
2.4 Personalentwicklung	28
2.5 Karrieremanagement	29
3 Schlussfolgerungen	30
4 Literaturverzeichnis	31

1 Demographischer Wandel

Die Thematik des demographischen Wandels gerät angesichts zyklischer Krisen und Rezessionen wie der momentan vorherrschenden Wirtschaftskrise mitunter in den Hintergrund der öffentlichen Wahrnehmung. Werden jedoch die potenziellen Auswirkungen über die nächsten 20 Jahre betrachtet, so wird deutlich, dass der demographische Wandel die Strategische Führung von Unternehmen vor eher größere Herausforderungen stellt, als dies die eher kurzfristigen konjunkturellen Entwicklungen machen.

Der demographische Wandel wird in den kommenden Jahren praktisch alle entwickelten Volkswirtschaften nachhaltig treffen und verändern (European Commission 2006; United Nations 2005). So sehen sich Länder wie Deutschland, Österreich oder die Schweiz mit einer zunehmenden Alterung ihrer Bevölkerung konfrontiert, die sich zum einen aus dem Mangel an Nachwuchs, zum anderen aus der gestiegenen Lebenserwartung der Bürger ergibt. Um die Sozial- und Rentensysteme vor dem Kollaps zu bewahren und das Verhältnis von Beitragszahlern und Leistungsempfängern nicht zusätzlich zu verschlechtern, werden die Regierungen langfristig nicht vermeiden können, das Rentenalter nach oben zu korrigieren.

Aktuelle Berechnungen des Deutschen Statistischen Bundesamtes (2006) zeigen, dass die deutsche Arbeitsbevölkerung ab 2010 spürbar schrumpfen wird – bis zum Jahr 2050 wird die Zahl an potenziellen Arbeitskräften um 10,7 Mio. zurückgehen. Gleichzeitig wird sich der Anteil der über 50-jährigen Erwerbstätigen an der gesamten Arbeitsbevölkerung auf 35% erhöhen, wodurch diese Altersgruppe ab 2020 zur größten Subgruppe werden wird.

Für Unternehmen ergibt sich hieraus die Verpflichtung, ältere Mitarbeiter länger im Betrieb zu beschäftigen. Arbeitskräfte jenseits von 65 Jahren werden nach und nach zur betrieblichen Normalität werden, wodurch sowohl das Durchschnittsalter der Beschäftigten als auch die Altersheterogenität in den Unternehmen deutlich ansteigen werden (Dychtwald et al. 2004; Tempest et al. 2002).

1.1 Chancen und Herausforderungen für Unternehmen

Der demographische Wandel führt zu einer Reihe von Herausforderungen für Unternehmen, die oftmals jedoch auch einen gewissen „Chancencharakter“ besitzen. Im Folgenden sollen exemplarisch drei der wichtigsten Chancen und Herausforderungen vorgestellt werden. Die erste Herausforderung bezieht sich darauf, dass sich jüngere Mitarbeiter mehr und mehr zur Mangelware und zur gefragten unternehmerischen Ressource entwickeln werden. Schon heute ist der Begriff des *War for Talents* (Michaels et al. 2001) in aller Munde, und auch kurz- oder mittelfristige konjunkturelle Eintrübungen werden diese Entwicklung nicht nachhaltig umkehren. Er beschreibt, dass sich gerade die Zahl junger Fach- und Führungskräfte durch den demographischen Wandel entscheidend verringern wird. Dies gilt gleichermaßen für Universitätsabsolventen als auch für junge, gut ausgebildete Fachkräfte (z.B. Techniker). Der potenzielle Mangel an jungen Nachwuchskräften wird Firmen

zunehmend dazu zwingen, bewusst auch ältere Mitarbeiter zu rekrutieren, um ihren Personalbestand halten zu können. Die Unternehmen, die dies früh erkennen und bewusst auf die Einstellung von Älteren setzen, werden als *First Mover* die Chance haben, sich sehr gut qualifizierte und höchst motivierte Mitarbeiter zu sichern.

Ein zweites Cluster von Chancen und Herausforderungen besteht in Bezug auf die positive Gestaltung der zunehmenden Alters- und Generationenvielfalt in Unternehmen. Nicht nur durch die Rekrutierung älterer Mitarbeiter, sondern auch durch die ohnehin stattfindende Alterung der Belegschaft wird die Altersheterogenität in Unternehmen zunehmen. Eine solche Diversität kann auf der einen Seite große Chancen für die Innovationskraft, den Wissenstransfer oder die gegenseitige Motivation eröffnen, auf der anderen Seite kann sie jedoch auch zu internen Kämpfen, Gruppenbildung und Diskriminierung führen (Horwitz u. Horwitz 2007, Ely 2004; Leonard et al. 2004). Ein zentraler Erfolgsfaktor auf der Gesamtunternehmensebene besteht daher in einer aktiven Führungs- und Kulturgestaltung, welche nur auf dieser Ebene durch aktive Beteiligung des Top- und HR-Managements sowie durch das tägliche Vorleben durch das gesamte Linienmanagement geschaffen werden kann.

Die Bedeutung einer positiven, Diversität wertschätzenden und verbindenden Führungs- und Unternehmenskultur wurde durch Thomas und Ely (1996) in verschiedenen Studien nachgewiesen. Auch auf Seiten der Unternehmenspraxis ist die Bedeutung einer integrativen und handlungsorientierten Kultur für den langfristigen Unternehmenserfolg heute weitgehend unumstritten. In vielen Firmen gehört eine gezielte Führungskräfte- und Kulturentwicklung daher zu den Kernaufgaben des Managements (Wunderer 2007). Allerdings gibt es noch vergleichsweise wenig Unternehmen, die gezielt eine altersfreundliche Kultur schaffen, welche die Altersheterogenität im Unternehmen wertschätzt und auf das Miteinander der Generationen ausgerichtet ist.

Ein drittes Feld von Chancen und Herausforderungen ergibt sich durch den sog. *Silver Market*. Es altern nicht nur die Mitarbeiter in den Unternehmen, sondern auch die restliche Gesellschaft. Dies kann für Betriebe, die sich frühzeitig auf diese Entwicklung einstellen, zu völlig neuartigen unternehmerischen Chancen führen. Viele der Kunden von morgen werden zunehmend älter als 50 Jahre sein, wodurch sich für viele Unternehmen zusätzliche Absatzmärkte ergeben (Kohlbacher u. Herstatt 2008). Sich auf diesen neuen Markt einzustellen, kann gerade für Unternehmen im deutschsprachigen Raum sehr vielversprechend sein.

Eine Vielzahl von Unternehmen in Mitteleuropa steht heute unter dem permanenten Druck, zu den Innovationsführern ihrer Branche zählen zu müssen (Davenport et al. 2006). Aufgrund ihrer Kostennachteile im Vergleich zu Unternehmen in Billiglohnländern wie China oder Indien müssen sich in Mitteleuropa tätige Firmen vor allem über eine hohe Qualität sowie ständige Produkt- und Serviceinnovationen die Gunst der Kunden erkämpfen. Wenn es den Firmen gelingt, die Bedürfnisse dieser neuen älteren Kundengruppen zu erkennen und zielgenau anzusprechen, können sie sich zu Innovationsführern des Silver Markets entwickeln und hieraus nachhaltige Wettbewerbsvorteile ableiten.

Nicht zuletzt deshalb kann es für Unternehmen sehr vorteilhaft sein, einen bewussten „Generationenmix“ herbeizuführen und Mitarbeiter zu beschäftigen, die

dem neuen Zielmarkt angehören. Schon heute gibt es Beispiele für Unternehmen, die sich erfolgreich auf eine älter werdende Zielgruppe einstellen und den Silver Market erfolgreich bearbeiten.

1.2 Implikationen für eine demographiefeste Unternehmensführung

Die Chancen und Herausforderungen zeigen die hohe potenzielle Bedeutung des demographischen Wandels für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit werden Unternehmen darauf angewiesen sein, Strategien und Kompetenzen zu entwickeln, die es ihnen erlauben, die Potenziale aller Altersgruppen gleichermaßen zu entwickeln, zu erhalten und zu nutzen. Die heute noch gängigen Praktiken der Frühverrentung und der Freisetzung älterer Mitarbeiter werden bald überholt sein – vielmehr wird fast jeder Betrieb eine relevante Zahl von Mitarbeitern jenseits der 60 Jahre beschäftigen. Hieraus ergibt sich die klare Notwendigkeit, eine *demographiefeste Unternehmensführung* zu entwickeln, welche den spezifischen Bedürfnissen älterer und jüngerer Mitarbeiter gleichermaßen Rechnung trägt und deren Potenziale optimal nutzt und weiterentwickelt.

Eine solche demographiefeste Unternehmensführung kann durch zwei grundsätzliche Charakteristiken beschrieben werden: Erstens stellt sie ein *ganzheitliches und umfassendes Konzept zum Management des demographischen Wandels* dar, welches nicht auf einzelne Aktivitäten oder Maßnahmen beschränkt ist, sondern verschiedene Handlungsfelder berücksichtigt und integriert. Neben HR-Gesichtspunkten sollten hier insbesondere auch strategische Überlegungen (neue Absatzmärkte etc.) eingeschlossen werden. Die Ausrichtung sowie die Abstimmung der einzelnen Aktivitäten und Prozesse aufeinander sind erfolgsscheidend. Insofern sollten die Konzeption und Ausgestaltung einer solchen demographiefesten Unternehmensführung unbedingt auf der Gesamtunternehmensebene stattfinden, da nur auf dieser Ebene Lösungen entwickelt werden können, die für das ganze Unternehmen Gültigkeit besitzen und alle Einzelmaßnahmen nahtlos integrieren.

Zweitens bedarf die Gestaltung und Umsetzung einer solchen demographiefesten Unternehmensführung unbedingt der weitgehenden *Mitwirkung des Topmanagements*. Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung für die langfristige Unternehmensentwicklung kann die Verantwortung für die Ausarbeitung und Umsetzung einer solchen demographieorientierten Strategie nicht delegiert, sondern sollte von der Geschäftsleitung selbst wahrgenommen werden. Dies wirkt auch als klares Zeichen nach innen und außen und erhöht dadurch die Bedeutung sowie die Akzeptanz der eingeleiteten Maßnahmen im ganzen Unternehmen. Auch die potenzielle Vorbildrolle des Topmanagements bei der Einleitung eines demographieorientierten Kulturwandels darf keinesfalls unterschätzt werden.

Fallbeispiel: Strategischer Business Case ThyssenKrupp Nirosta

Im Folgenden soll ein umfassendes Konzept zum Management des demographischen Wandels vorgestellt werden: das Projekt JAN (Jung und Alt für Nirosta) der ThyssenKrupp Nirosta GmbH. Das Tochterunternehmen der ThyssenKrupp AG hat weltweit 4.197 Mitarbeiter bei einem Umsatz von mehr als 3,7 Mrd. Euro und produziert hochwertigen Edelstahl.

ThyssenKrupp Nirosta sah sich sowohl mit einem starken Anstieg des konzernweiten Durchschnittsalters als auch mit steigenden Fehltagen bei älteren Mitarbeitern konfrontiert. Von 1995 bis 2007 verzeichnete das Unternehmen einen starken Anstieg des Durchschnittsalters seiner Belegschaft um fast sechs Jahre von 38,3 auf 44,1 Jahre. In diesem Zeitraum ist demnach das Durchschnittsalter der Belegschaft um ca. 0,5 Jahre pro Jahr gestiegen. Dies ist insofern beträchtlich, als dass das Durchschnittsalter der Belegschaft in den zehn Jahren vor 1995 insgesamt nur um 0,6 Jahre gestiegen war. Danach gehört bei ThyssenKrupp Nirosta schon heute der durchschnittliche Mitarbeiter zur Gruppe der älteren Mitarbeiter, d.h. er ist älter als 45 Jahre.

Der starke Anstieg des Durchschnittsalters ist nach den Einschätzungen des Personalleiters „auch betriebswirtschaftlich gesehen eine bedrohliche Entwicklung“. Besonders deutlich wird dies bei Betrachtung der Ausfalltage pro Mitarbeiter. Da bei ThyssenKrupp in Schichtarbeit und zudem an sehr aufwendigen und teuren Produktionsanlagen gearbeitet wird, wirkt sich der Ausfall von Mitarbeitern direkt auf die Produktion aus. Damit die Produktion nicht zum Stillstand kommt, muss, obwohl dies sehr kostspielig ist, immer eine Reserve an Mitarbeitern bereitgehalten werden. Bei den 25-jährigen Mitarbeitern reicht ein Reservemitarbeiter pro 18 Arbeitenden aus, bei den 65 Jahre alten Mitarbeitern versechsfacht sich diese Zahl, d.h. bei 18 Mitarbeitern dieser Alterskategorie werden in der Produktion sechs Reservemitarbeiter gebraucht. „Das sind dann Zahlen, bei denen auch die Kollegen aus dem Controlling beginnen, sich für das Thema zu interessieren“, meint der Personalleiter.

Ausgehend von diesem Business Case zum demographischen Wandel hat das Unternehmen ein umfangreiches strategisches Maßnahmenpaket entwickelt. Ziel war es, „agieren zu können, bevor einen die Probleme zum Handeln zwingen“, kommentiert der Personalleiter den Hintergrund des Maßnahmenpakets. Aufgrund der bereits spürbar negativen betriebswirtschaftlichen Auswirkungen sowie der zukünftig zu erwartenden Intensivierung der Problemstellung entschloss sich das Management bereits frühzeitig, mittels eines umfassenden Konzepts auf die Herausforderungen zu reagieren. Im November 2005 wurde hierfür das Projekt JAN mittels eines Kick-off-Workshops gestartet. In der Folge wurden zwei strategische Ziele des Projektes definiert, die den klaren betriebswirtschaftlichen Nutzen (Business Case) von JAN für das Unternehmen widerspiegeln:

- 1. „Dauerhafte Optimierung des Durchschnittsalters in einer Spannweite, die dem Unternehmen keinen zusätzlichen Personalaufwand im Rahmen der demographischen Entwicklung abverlangt.“*
- 2. „Permanente positive Begleitung der demographischen Entwicklung von ThyssenKrupp Nirosta mit dem Ziel, strategische Unternehmensziele mit der vorhandenen Stammbeflegschaft zu erreichen.“*

Im Rahmen einer anschließenden Analysephase bis November 2006 wurden sechs Handlungsfelder identifiziert, welche ThyssenKrupp Nirosta als zentral für die Lösung der demographischen Herausforderungen einschätzte. Diese umfassen die Themen Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung, Arbeitsplatzgestaltung/Arbeitsorganisation,

Wissensmanagement, Arbeitszeitsysteme sowie die Mitarbeitermotivation. Es folgte eine Phase der Operationalisierung und Instrumentalisierung bis November 2007, in welcher die sechs Handlungsfelder in zehn Teilprojekte, 35 operative Ziele, 80 Maßnahmen und 240 Messgrößen untergliedert wurden. Gesamthaft betrachtet stellt das Projekt JAN einen sehr integrativen und umfassenden Ansatz dar, der zudem fast ausschließlich intern vorangetrieben wurde.

Bemerkenswert sind ferner die klare Projektorganisation, das dezidierte Projektcontrolling sowie die starke Verankerung in der Linie. So wurde u.a. ein Steuerungskreis benannt, der ein monatliches Controlling des Projektstandes vornimmt und die Fortschritte in den einzelnen Teilprojekten überwacht. Der Steuerungskreis erstattet wiederum quartalsweise Bericht an einen vierköpfigen Lenkungskreis, in welchem das Topmanagement des Unternehmens vertreten ist. Das Projektcontrolling selbst fußt auf einer klaren Zielerfassung mittels messbarer Größen (z.B. Trainingssteilnahmen älterer Mitarbeiter), welche alle in einem SAP-System hinterlegt sind und in einem SAP-Portal aktuell und bis auf einzelne Schichtgruppen hinunter ausgewertet werden können. Im Verlauf dieses Kapitels werden wir auf einzelne Komponenten des Projektes genauer eingehen.

2 Handlungsfelder einer demographiefesten Unternehmensführung

Die Forschung zum Umgang der Unternehmen mit dem demographischen Wandel ist noch vergleichsweise jung (Armstrong-Stassen u. Templer 2005; Taylor u. Walker 1994). Die wenigen empirischen Studien fokussieren vor allem auf mittelgroße und große Unternehmen (u.a. von Adecco 2006; The Boston Consulting Group 2007). Auf Grundlage unserer Forschung sowie der bestehenden Literatur gehen wir davon aus, dass zur Bewältigung des demographischen Wandels und zur effektiven Beschäftigung aller Altersgruppen ein ganzheitlicher Führungsansatz verfolgt werden sollte, welcher unterschiedliche Dimensionen und Maßnahmenpakete einschließt. Die Identifikation, Analyse und Ausgestaltung der einzelnen Handlungsfelder stellt für die Unternehmen eine strategisch hoch relevante Aufgabe dar, die einen nachhaltigen Einfluss auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ausüben kann. Eine weitgehende Einbindung des Topmanagements ist daher unbedingt anzustreben.

Armstrong-Stassen und Templer (2005) beleuchten in einer großzahligen Studie u.a. die Handlungsfelder veränderter Arbeitszeitmodelle sowie Training und Entwicklung älterer Mitarbeiter und untersuchen ihre Verbreitung in kanadischen Firmen. Ausgehend von dieser Arbeit als Grundlage sollen die Handlungsfelder von Armstrong-Stassen und Templer (2005) um weitere Dimensionen, die für eine ganzheitliche Ansprache älterer Mitarbeiter ebenso bedeutend erscheinen, ergänzt werden. Hieraus resultieren fünf Handlungsfelder einer demographiefesten Unternehmensführung: Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement, Führung und Kultur, Personalentwicklung und Karrieremanagement. Diese Handlungsfelder sind in Abbildung 1 überblicksartig dargestellt. Die Aktivitäten und Anpassungsmaßnahmen in den unterschiedlichen Feldern spiegeln die Demographiefestigkeit des Gesamtunternehmens wider.

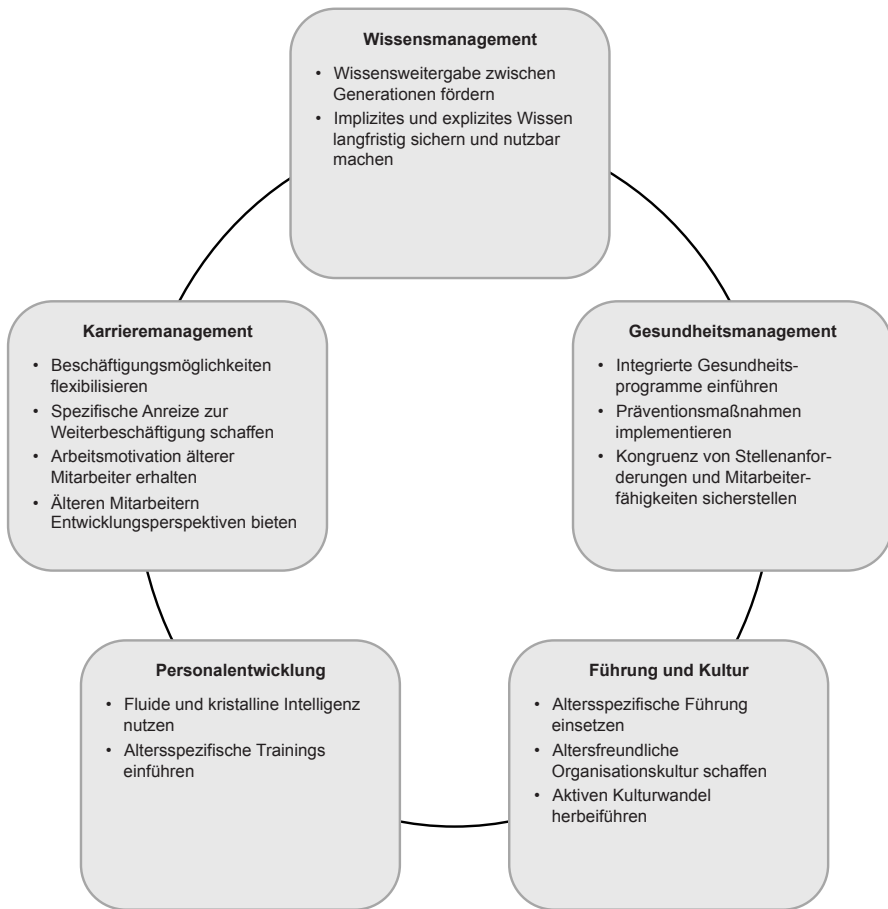


Abbildung 1: Handlungsfelder einer demographiefesten Unternehmensführung
(Quelle: Eigene Darstellung)

2.1 Wissensmanagement

Der Bereich des Wissensmanagements kann als erste zentrale Dimension einer demographiefesten Unternehmensführung im demographischen Wandel angesehen werden. In der heutigen wissensbasierten Innovationsökonomie stellt der potenzielle Verlust von kritischem Wissen eine erhebliche Bedrohung für alle Unternehmen dar. Diese Gefahr wird durch die Auswirkungen des demographischen Wandels noch erheblich verstärkt. Erstens sind es gerade ältere Mitarbeiter, welche sich oftmals ein immenses Produkt- oder Prozesswissen, eine herausragende technische Expertise oder ausgeprägte Problemlösungsstrategien angeeignet haben. Wenn solche älteren Mitarbeiter in Pension gehen, so kann dieses Wissen schnell verloren gehen, wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, es im Vorfeld an jüngere Mitarbeiter weiterzugeben und in der Organisation zu verteilen (DeLong

2004). Zweitens wird dieses Problem noch durch den Umstand verschärft, dass in der kommenden Dekade die Generation der sogenannten *Baby Boomer* (zwischen 1946 und 1964 geborene Personen) in Rente gehen wird. Der gleichzeitige Rückzug dieser sehr großen Mitarbeitergruppe wird die Unternehmen vor beträchtliche Herausforderungen bzgl. der Aufrechterhaltung der Wissensbasis stellen (DeLong 2004). Drittens ist das heute relevante, organisationale Wissen zumeist ausgesprochen komplex, vielfach interdisziplinär und zudem oft in sozialen Netzwerken verankert (z.B. bei der Entwicklung von neuen Medikamenten etc.). In manchen Fällen kann so die Pensionierung eines einzelnen Mitarbeiters ausreichen, um die Wissensbasis des Unternehmens erheblich zu beschädigen. Schließlich ist ein Großteil des Wissens impliziter Natur, d.h. nicht greifbar und dokumentiert, und deshalb an eine bestimmte Person oder Gruppe von Mitarbeitern gebunden (Nonaka u. Takeuchi 1995). Zusammengenommen zeigen diese Punkte, dass Unternehmen in Zeiten des demographischen Wandels von einem erheblichen „Brain Drain“ betroffen sein können. Daher stellen explizite Wissensmanagementstrategien zur Bewahrung und zum Transfer von kritischem Wissen einen wichtigen Teilbereich einer effektiven und demographiefesten Unternehmensführung dar (Leibold u. Voelpel 2006).

Die erste Säule eines solchen Wissensmanagementsystems ist eine *kollektive, organisationsweite Einstellung*, welche die Teilung und Weitergabe von relevantem Wissen ermöglicht und unterstützt. Unternehmen müssen ein solches organisationales Verhalten aktiv fördern und ihre Mitarbeiter darin bestärken, Wissen zu teilen und dieses generationenübergreifend weiterzugeben.

Die zweite Säule eines erfolgreichen Wissensmanagementsystems besteht in der *gezielten Überführung von explizitem und implizitem Wissen in explizite Systeme und Datenbanken*. Das Wissen wird vom individuellen Mitarbeiter abstrahiert und einer größeren Gruppe im Unternehmen zugänglich gemacht, wodurch Firmen der Gefahr des Wissensverlustes durch Pensionierungen begegnen können. Ein solches Vorgehen bietet sich für alle möglichen Arten von Wissen an, u.a. für technisches Wissen, soziales Wissen oder kulturelles Wissen (DeLong 2004).

Fallbeispiel:

Bei der ThyssenKrupp Nirosta GmbH werden Tandemmodelle zur Wissensweitergabe zwischen jungen und erfahrenen Mitarbeitern eingesetzt. Vorübergehend werden deshalb Stellen von in Kürze in den Ruhestand gehenden Mitarbeitern doppelt besetzt, um einen Transfer des impliziten Wissens zu ermöglichen. Wichtig ist hierbei, dass ein Vertrauensverhältnis zwischen den Generationen im Unternehmen aufgebaut wird, das auch durch die strategische Unternehmensführung und die daraus resultierende Kultur gefördert wird. Interessanterweise findet aber bei ThyssenKrupp Nirosta eine Wissensweitergabe nicht nur von alt zu jung, sondern auch in umgekehrter Richtung statt. Als neues Pilotprojekt hat die Personalleitung hierfür die Schulung von erfahrenen Mitarbeitern durch Auszubildende im dritten Lehrjahr im Bereich EDV angestoßen. Nach Aussagen des Personalleiters von ThyssenKrupp Nirosta ist die Resonanz auf diese Form der Wissensvermittlung sowohl bei den Auszubildenden als auch bei den älteren Teilnehmern der Schulungen „ausgesprochen positiv“ und eine Vielzahl von Auszubildenden ist schon als

Referent tätig. Durch die Wissensweitergabe in beide Richtungen können Mitarbeiter aller Altersgruppen sowohl neue Fähigkeiten erlernen als auch Wertschätzung für ihr eigenes Wissen und Können erfahren.

2.2 Gesundheitsmanagement

Es ist unumstritten, dass sich sowohl die kognitiven wie auch die körperlichen Fähigkeiten im Laufe des Lebens verändern. Ein 65-jähriger Arbeiter kann kaum denselben Fitnesslevel besitzen wie ein 25-jähriger Mitarbeiter. Beispielsweise gibt es wissenschaftliche Belege, dass die maximale Sauerstoffaufnahme oder die skelett-muskulären Kapazitäten mit dem Alter zurückgehen (Ilmarinen 2001). Dennoch scheint es notwendig, den Alterungsprozess nicht länger als eine Art von Krankheit wahrzunehmen. Vielmehr kann das Altern als ein Prozess verstanden werden, welcher bereits mit der Geburt beginnt (Leibold u. Voelpel 2006). Interessanterweise verletzen sich Mitarbeiter über 50 Jahre nicht häufiger als ihre jüngeren Kollegen und sind auch nicht häufiger krank. Kommt es aber doch einmal zu einem Unfall oder einer Krankheit, so fehlen ältere Mitarbeiter in der Folge länger als ihre jüngeren Kollegen, da sie meist mit schwerwiegenden Gesundheitsproblemen zu kämpfen haben (Dychtwald et al. 2006). Zudem legen verschiedene Studien nahe, dass wahrgenommene Gesundheitsprobleme eine der Haupteinflussgrößen für Frühpensionierungswünsche bei Mitarbeitern darstellen (u.a. Mein et al. 2000).

Insofern muss eine Zielsetzung einer demographiefesten Unternehmensführung in der Vermeidung von chronischen Krankheiten und Gesundheitsbeeinträchtigungen bei Mitarbeitern bestehen, da nur so ihre Arbeitsfähigkeit langfristig aufrechterhalten werden kann. Ein solcher Ansatz sollte sich dabei nicht nur auf ältere Mitarbeiter beschränken, vielmehr sollten Früherkennungs- und weitere Vorsorgemaßnahmen schon bei jüngeren Mitarbeitern regelmäßig durchgeführt werden. Nur durch solche integrierten Gesundheitsprogramme, welche für alle Altersstufen speziell zugeschnittene Maßnahmen umfassen, kann eine hohe Arbeitsfähigkeit bis zum Rentenalter erzielt werden. Der Gesundheitszustand aller Mitarbeiter sollte hierfür regelmäßig erhoben werden, in der Folge können Arbeitsaufgaben, Arbeitsmenge sowie Arbeitsprozesse sinnvoll angepasst und zugeschnitten werden.

Fallbeispiel:

Innerhalb des Gesundheitsmanagements bei ThyssenKrupp Nirosta wurden gesundheitliche Präventionsmaßnahmen wie z.B. Rückenschule, Nichtraucherseminare oder Hautkrebsscreenings gezielt ausgebaut. Gesundheitsmanagement und individueller Prävention wurden so eine höhere Wertschätzung im Gesamtunternehmen entgegengebracht und quasi zu einem strategischen Unternehmensziel, das durch das Topmanagement gefördert wird. Eine weitere Maßnahme von ThyssenKrupp, die sich auf die Arbeitsaufgaben bezieht, war der Abgleich der Anforderungen einer Stelle mit den Fähigkeiten ihres Inhabers. Hierfür wurden die individuellen Einsatzfähigkeitsprofile dem tatsächlichen Anforderungsprofil gegenüber gestellt. Die Überprüfung der gesundheitsbezogenen

Angemessenheit erfolgte anhand der folgenden Kriterien: Arbeitsschwere/Körperhaltung, Zwangshaltung, Körperbewegungen, Anforderungen durch Umgebungseinflüsse, sicheres Erkennen von Warnsignalen, Sehvermögen, Fähigkeiten besonderer Art, Atemschutzgeräte, Fahr-/Steuertätigkeit und Arbeitsorganisation. Mit Hilfe der Profile konnte für jedes dieser Kriterien ermittelt werden, ob der Mitarbeiter richtig eingesetzt, über- oder unterfordert war. Durch Bereitstellung von Hilfsmitteln, gezieltem Training und frühzeitiger Jobrotation konnte die Einsatzfähigkeit und -dauer erhöht sowie der Verlust von Know-how vermieden werden.

2.3 Führung und Kultur

Eine der bedeutendsten Dimensionen einer demographiefesten Unternehmensführung besteht in einem altersspezifischen Führungsverhalten sowie einer altersfreundlichen Organisationskultur. In der Praxis stellt Altersdiskriminierung bis heute ein weit verbreitetes Phänomen in der Gesellschaft sowie speziell in Unternehmen dar (Leeson 2006). Ältere Beschäftigte gelten generell als träger, weniger geschickt, weniger motiviert und ausdauernd sowie mit weniger Entwicklungspotenzial versehen (Cleveland u. Shore 1992; Maurer u. Rafuse 2001). In der Konsequenz werden sie oft als ökonomisch weniger wertvoll für das Unternehmen eingeschätzt (McMullin u. Marshall 2001). Bedingt durch solche Vorurteile sowie die hieraus resultierende, teils unterschwellige Diskriminierung am Arbeitsplatz tendieren ältere Mitarbeiter dazu, geringere Motivationswerte aufzuweisen und vielfach eine Frühpensionierung anzustreben (Warr 2001).

Unternehmen können diesen Prozess nur durchbrechen, indem sie einen grundlegenden Kulturwandel einleiten. Hierfür stellt insbesondere die bewusste, persönlich wie öffentlich kommunizierte Wertschätzung der Leistung älterer Mitarbeiter ein probates Mittel dar (Leibold u. Voelpel 2006). Dies darf jedoch nicht dazu führen, dass Mitarbeiter über 50 Jahre per se als „unantastbare“ Gruppe im Unternehmen gelten. Vielmehr muss auch hier zwischen Leistungsträgern und weniger effektiven Mitarbeitern unterschieden werden, genauso wie dies mit allen anderen Gruppen im Unternehmen der Fall ist.

Um einen wirklichen Kulturwandel herbeizuführen, müssen diese Werte und Sichtweisen auch in der individuellen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ihren Niederschlag finden. Die eigene Führungskraft hat die unmittelbarste Möglichkeit, älteren Mitarbeitern ihre Anerkennung und Wertschätzung auszudrücken. Eine in Finnland durchgeführte Längsschnittstudie untersuchte über einen Zeitraum von zehn Jahren die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern. Das überraschende Ergebnis bestand darin, dass altersspezifische Führung der einzige signifikante Faktor war, welcher zur Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern zwischen 51 und 62 Jahren beitrug (Ilmarinen u. Tempel 2002). Nicht zuletzt deshalb rät auch Ilmarinen (2001) zur Durchführung von Führungskräfte-seminaren, welche speziell auf den Umgang mit älteren Mitarbeitern vorbereiten sollten.

Die wichtigste Rolle für einen nachhaltigen Kulturwandel im Unternehmen kommt jedoch dem Topmanagement zu. Dieses muss glaubhaft hinter der Veränderung der Organisationskultur stehen und diese nach Möglichkeit durch eigenen Einsatz und Vorbildhandeln unterstützen.

Fallbeispiel:

Bei Thyssen Krupp Nirosta wurde dies dadurch erreicht, dass auch die Geschäftsführung in die strategische Planung und Implementierung des Projekts integriert wurde. Hierfür wurde ein Lenkungskreis gebildet, dem mehrere Mitglieder der Geschäftsführung angehörten und der das Gesamtprojekt koordinierte. Die Ergebnisse der Sitzungen dieses Ausschusses mit dem operativ tätigen Steuerungskreis wurden regelmäßig an alle Mitarbeiter über unterschiedliche Kanäle, wie Mitarbeiterzeitung oder Betriebsversammlungen, kommuniziert. So wurde versucht, das hohe Commitment der Unternehmensleitung allen Mitarbeitern im Unternehmen zu verdeutlichen und so die Veränderungsbereitschaft insgesamt zu erhöhen.

2.4 Personalentwicklung

Im Gegensatz zu verbreiteten Altersvorurteilen sind auch Mitarbeiter über 50 Jahre problemlos in der Lage, neue Fähigkeiten und Technologien zu erlernen und anzuwenden. Aktuelle Forschungsergebnisse aus der Entwicklungspsychologie zeigen, dass es im Rahmen des Alterungsprozesses keinen generellen Rückgang an intellektuellen Fähigkeiten gibt (Kanfer u. Ackermann 2004). Zudem muss zwischen zwei unterschiedlichen Formen von Intelligenz unterschieden werden: kristalline und fluide kognitive Fähigkeiten. Fluide Intelligenz ist vor allem für die Verarbeitung von neuen Informationen und abstraktes Denken notwendig. Durch sie ist der Mensch fähig, neue Probleme ohne Rückgriff auf Erfahrung zu lösen. Das Maximum an fluider Intelligenz wird schon zu Beginn des dritten Lebensjahrzehnts erreicht (Kanfer u. Ackermann 2004). Kristalline Intelligenz umfasst dagegen praktisches, erfahrungsbasiertes Wissen sowie die verbale Sprachkompetenz. Häufig beinhaltet sie die routinisierte Durchführung von effektiven Problemlösungsstrategien, die sich eine Person über die Zeit hinweg aufgebaut hat.

Im Gegensatz zur fluiden Intelligenz kann die kristalline Intelligenz bis zum hohen Alter konstant gehalten oder sogar ausgebaut werden (Cattell 1987). So ist es möglich, dass die Problemlösungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern die der jüngeren Kollegen übertrifft, falls es ihnen gelingt, ihre verminderten fluiden kognitiven Fähigkeiten durch Erfahrungswissen sowie aktuelle Jobkenntnisse auszugleichen. Verschiedene Studien legen zudem nahe, dass Lernen auch für ältere Mitarbeiter problemlos möglich ist, selbst wenn es im Einzelfall etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen kann (u.a. Warr 2001).

Für Unternehmen scheint es daher nur folgerichtig, gerade auch in das Training älterer Mitarbeiter zu investieren. Neben dem Ausbau von Fähigkeiten und der Vermittlung von neuestem Wissen kann so auch eine Form von Anerkennung ausgesprochen werden, welche eine motivationale Wirkung haben sollte: Durch

spezifisches Training wird dem Mitarbeiter kommuniziert, dass er immer noch eine wichtige Rolle im Unternehmen spielt und seine Fähigkeiten und Kompetenzen bis zur Pensionierung gebraucht werden.

Darüber hinaus scheinen speziell entwickelte Trainingsprogramme für unterschiedliche Altersgruppen sinnvoll. So zeigte die bereits erwähnte, finnische Längsschnittstudie, dass spezifisch zugeschnittenen Trainingsaktivitäten u.a. bei der Erlernung neuer Technologien eine hohe Bedeutung zukommt (Ilmarinen 2001). Ältere Mitarbeiter könnten ansonsten schnell frustriert werden, wenn sie beim Training neuer technischer Applikationen in der genau gleichen Weise wie ihre jüngeren Kollegen unterrichtet würden. Eine zumindest teilweise Anpassung hinsichtlich der Lerngeschwindigkeit und dem Grad an Vorwissen scheint sehr sinnvoll (Gist et al. 1988). Auch die Lernmethoden und Wege der Wissensvermittlung können bewusst variiert werden. Beispielsweise scheinen ältere Mitarbeiter eher anwendungsorientierte, praxisnahe Lernmethoden zu präferieren, während jüngere Mitarbeiter auch mit abstrakteren, eher theoretischen Lernhilfen keine Probleme haben.

Fallbeispiel:

Im JAN-Teilprojekt Weiterbildung bei ThyssenKrupp lag ein Fokus auf der Erarbeitung von Lehr- und Lernempfehlungen für ältere Mitarbeiter. Es wurde ein spezielles Weiterbildungsprogramm für diese Zielgruppe entwickelt, das sich an den besonderen Bedürfnissen dieser Altersgruppe orientiert. Gleichzeitig wurde ein spezifisches Weiterbildungs- und Qualifizierungscenter aufgebaut, das bessere Fortbildungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen ermöglichen sollte. Dem Unternehmen ist nämlich bewusst, dass mit einer verstärkten Weiterbildung nicht erst in einem mittleren Lebensalter begonnen werden kann, sondern auch schon bei der Gruppe der Auszubildenden mit einem kontinuierlichen Lernen begonnen werden muss. Nur so kann verhindert werden, dass über die Zeit eine sog. Lernentwöhnung eintritt, was bedeutet, dass insbesondere Methoden des Lernens verloren gehen, die später nur schwerlich wieder aufgebaut werden können.

2.5 Karrieremanagement

Eine weitere wichtige Dimension einer demographiefesten Unternehmensführung ist das Karrieremanagement. Auch heute ist es in manchen Unternehmen noch verbreitet, älteren Mitarbeitern eine Frühpensionierung anzubieten, da sie als weniger wertvolles Humankapital angesehen werden (Cleveland u. Shore 1992; Maurer u. Rafuse 2001). Langsam beginnt sich diese Einstellung jedoch zu ändern, was zum einen an neuen Erkenntnissen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter liegt, zum anderen am Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften. Daher beginnen einige Firmen bereits damit, ihre Mitarbeiter zu einem langfristigen Verbleib im Unternehmen zu motivieren – mitunter sogar über das gesetzliche Rentenalter hinaus. Ein Weg hierzu führt über das Angebot alternativer und flexiblerer Beschäftigungsmöglichkeiten wie Teilzeitarbeit, Job Sharing, Home Office oder einer schrittweisen Pensionierung (Dychtwald et al. 2004). Ergänzt werden können diese Maßnahmen durch spezifische Anreize wie zeitweise Freistellungen

(Sabbaticals) oder finanzielle Prämien für Mitarbeiter, die über das normale Pensionierungsalter hinaus bleiben wollen.

Neben Flexibilisierungsmaßnahmen und finanziellen Anreizen scheint eine Steigerung der generellen Arbeitsmotivation älterer Mitarbeiter absolut zentral. Um diese zu erreichen, müssen Unternehmen auch älteren Mitarbeitern dieselben Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten wie jüngeren Arbeitskräften (Leibold u. Voelpel 2006). Auch Arbeitnehmern über 50 Jahre sollte eine attraktive Perspektive im Unternehmen geboten werden, die sowohl mögliche Beförderungen wie auch neue Aufgaben einschließen kann. Hierdurch sollte sich deren Motivation nachhaltig steigern lassen.

Fallbeispiel:

Bei Thyssen Krupp Nirosta wird auch dieser Aspekt bewusst adressiert. Es wurde ein ganzes Bündel von Maßnahmen entwickelt, um die Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Mitarbeiter zu erhalten. Erstens wird danach gestrebt, alter(n)sgerechte Arbeitsplätze zu schaffen, an denen der einzelne Mitarbeiter auch im körperlich anspruchsvollen Produktionsbereich möglichst lange im Unternehmen verbleiben kann. Hierfür ist es, wie schon oben angesprochen, notwendig, dass die Anforderungsprofile des Arbeitsplatzes und die Fähigkeiten des Mitarbeiters in eine möglichst große Übereinstimmung gebracht werden, um eine Überforderung bzw. Unterforderung zu vermeiden, die sich langfristig negativ auf Motivation und Leistungsfähigkeit auswirken dürfte. Zweitens wird auch angestrebt, bessere Mitarbeiterbindungs- und auch attraktivere Anreizsysteme zu schaffen, um eine langfristige Motivation der Mitarbeiter auch über die richtigen finanziellen Rahmenbedingungen zu ermöglichen. Schließlich findet auch eine Unterstützung des Unternehmens für die individuelle Förderung der Altersvorsorge statt. So soll älteren Mitarbeitern ein möglichst flexibler Übergang in den Ruhestand ermöglicht werden, gerade wenn unter den hohen Anstrengungen der industriellen Produktion die Grenzen der körperlichen Belastbarkeit erreicht werden. Durch Beratungsangebote in diesem Bereich und auch die finanzielle Förderung durch eine betriebliche Altersvorsorge, wird auch gerade den älteren Mitarbeitern gezeigt, dass ihre Sorgen um einen möglichst reibungslosen und flexiblen Übergang in den Ruhestand ernst genommen werden.

3 Schlussfolgerungen

In diesem Beitrag wurde verdeutlicht, welche Chancen aber auch Herausforderungen sich aus dem schon heute stattfindenden demographischen Wandel für Unternehmen ergeben. Die demographische Verschiebung stellt eine strategische Herausforderung für die Unternehmen dar, der letztendlich nur durch eine strategische Herangehensweise auf Gesamtunternehmensebene erfolgreich begegnet werden kann. Um eine demographiefeste Unternehmensstrategie zu entwickeln, sollte das Thema mit höchster Priorität durch die Unternehmensleitung vorangetrieben werden. Daraus folgend kann dann in unterschiedlichen Handlungsfeldern die operative Umsetzung erfolgen.

Wichtige Handlungsfelder sind Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement, Führung und Kultur, Personalentwicklung sowie Karrieremanagement. In diesen Bereichen muss eine Anpassung von Maßnahmen an eine veränderte Altersstruktur der Belegschaften erfolgen. Diese These wurde konzeptionell und praxisorientiert am Beispiel der ThyssenKrupp Nirosta GmbH dargestellt. Das Beispiel macht deutlich, wie ein nachhaltiges, ganzheitliches und strategisches Demographiemanagement aussehen kann. Demnach steht es außer Frage, dass sich ein solches Vorgehen auch langfristig betriebswirtschaftlich auszahlen wird. Insbesondere für Unternehmen, die sich schon heute intensiv mit dem Thema beschäftigen, dürfte sich ein langfristiger strategischer Wettbewerbsvorteil ergeben.

4 Literaturverzeichnis

- Adecco Institute (2006) Waking up to Europe's Demographic Challenge: The Demographic Fitness Survey. Frankfurt, Adecco Institute
- Armstrong-Stassen M, Templer A (2005) Adapting Training for Older Employees. The Canadian Response to an Aging Workforce. *Journal of Management Development* 1: 57-67
- Cattell RB (1987) Intelligence: Its Structure, Growth, and Action. North Holland Press, Amsterdam
- Cleveland JN, Shore LM (1992) Self- and Supervisory Perspectives on Age and Work Attitudes and Performance. *Journal of Applied Psychology* 4: 469-484
- Davenport TD, Leibold M, Voelpel S (2006) Strategic Management in the Innovation Economy. Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities. Wiley, New York
- DeLong D (2004) Lost Knowledge. Confronting Threats of an Aging Workforce. Oxford University Press, New York
- Deutsches Statistisches Bundesamt (2006) Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden
- Dychtwald K, Erickson TJ, Morison B (2004) It's Time to Retire Retirement. *Harvard Business Review* 3: 48-57
- Dychtwald K, Erickson TJ, Morison, B (2006) Workforce Crisis. How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talents. Harvard Business School Press, Boston
- Ely RJ (2004) A Field Study of Group Diversity, Participation in Diversity Education Programs, and Performance. *Journal of Organizational Behavior* 25: 755-780
- European Commission (2006) Ageing and Employment: Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment. EU, Brussels
- Gist M, Rosen B, Schworer B (1988) The Influence of Training Method and Trainee age on the Acquisition of Computer Skills. *Personnel Psychology* 2: 255-265
- Horwitz SK, Horwitz, IB (2007) The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management* 33: 987-1015

- Ilmarinen J (2001) Aging Workers. *Occupational and Environmental Medicine* 8: 546-552
- Ilmarinen J, Tempel H (2002) *Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit wir gesund bleiben?* VSA Verlag, Berlin
- Kanfer R, Ackermann PL (2004) Aging, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review* 3: 440-458
- Kohlbacher F, Herstatt C (2008) *The Silver Market Phenomenon. Business Opportunities in an Era of Demographic Change.* Springer, Berlin et al
- Leeson GW (2006) The Employment Equality (Age) Regulations and Beyond. *Ageing Horizon* 5: 12-19
- Leibold M, Voelpel S (2006) *Managing the Aging Workforce Challenges and Solutions.* Wiley, Erlangen
- Leonard JS, Levine DI, Joshi A (2004) Do Birds of a Feather Shop Together? The Effects on Performance of Employees' Similarity with one another and with Customers. *Journal of Organizational Behavior* 25: 731-754
- Maurer TJ, Rafuse NE (2001) Learning, not Litigating: Managing Employee Development and Avoiding Claims of Age Discrimination. *Academy of Management Executive* 15: 110-122
- McMullin JA, Marshall VW (2001) Ageism, Age Relations, and Garment Industry Work in Montreal. *The Gerontologist* 1: 111-122
- Mein G, Martikainen P, Stansfeld SA et al (2000) Predictors of Early Retirement in British Civil Servants. *Age and Ageing* 6: 529-536
- Michaels E, Handfield-Jones H, Axelrod B (2001) *The War for Talent.* Harvard Business School Press, Boston
- Nonaka I, Takeuchi H (1995) *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* Oxford University Press, New York
- Taylor P, Walker A (1994) The Ageing Workforce: Employees Attitudes Towards Older Workers. *Work, Employment and Society* 4: 569-592
- Tempest S, Barnatt C, Coupland C (2002) Grey Advantage – New Strategies for the Old. *Long Range Planning* 5: 475-492
- The Boston Consulting Group (2007) *The Future of HR in Europe. Key Challenges Through 2015.* The Boston Consulting Group, London
- Thomas DA, Ely RD (1996) Making Differences Matter: A new Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* 5: 79-90
- United Nations (2005) *Population Challenges and Development Goals.* United Nations, New York
- Warr PB (2001) Age and Work Behavior: Physical Attributes, Cognitive Abilities, Personality Traits and Motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 16: 1-36
- Wunderer R (2007) *Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre, 7. Aufl.,* Luchterhand, Köln

Strategische Führung auf dem Prüfstand
Chancen und Herausforderungen in Zeiten des
Wandels

Kunisch, S.; Welling, C.; Schmitt, R. (Hrsg.)

2010, XII, 253 S., Hardcover

ISBN: 978-3-642-05473-0