



SL CONSULT GmbH
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

Herausforderung „Demographischer Wandel“

Mitarbeiter werden älter, welche Herausforderungen ergeben sich für die Führungsarbeit?

Die früher sprichwörtliche Bevölkerungs„pyramide“ Deutschlands steht bald Kopf. Um die Bevölkerungsstruktur in Deutschland altersbezogen konstant zu halten, müsste jede Frau in unserem Land während ihres Lebens 2,1 Kinder zur Welt bringen. Davon sind wir weit entfernt: der Durchschnitt liegt bei 1,4 Kindern. Nicht nur Deutschland, auch andere (Industrie-)Nationen sehen die „Welle der Alten“ auf sich zu rollen: USA, China, Japan, Italien u.a.m. (vgl. Deutscher Bundestag, 2002).

Die weithin bekannte Entwicklung bedeutet für die Organisationen, dass qualifizierte Arbeitskräfte immer älter und immer rarer werden. Die Entwicklung wird auch nicht durch hohe Zuwanderungsraten aus dem Ausland aufzufangen sein (vgl. Fuchs/Dörfler, 2005). Auch die Heraufsetzung des Rentenalters auf 67 wird keine einschneidende Entlastung im Arbeitsmarkt bringen. Im Gegenteil, das Durchschnittsalter steigt weiter. In Zahlen: bis 2020 wird die Gruppe der Arbeitnehmerinnen zwischen 15 und 29 Jahren um zwei Millionen abnehmen, die der 30 bis 49 Jahre alten schrumpft um ca. drei Millionen. Dagegen wächst die Altersgruppe „50plus“ um etwa vier Millionen (vgl. Fuchs/Dörfler, 2005). Wir sind also auf dem Weg zu einer alterszentrierten Belegschaftsstruktur. Oft wird zunehmendes Alter mit einer Schwächung der Organisation gleich gesetzt. Die älteren Mitarbeiter würden eben nicht nur älter an Jahren, sondern gleichzeitig auch weniger leistungsfähig.

Diese Entwicklung muss nicht zwingend bedeuten, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterschaft abnimmt.

Unterscheiden wir grob die körperliche von der geistigen Leistungsfähigkeit und der Lernfähigkeit, dann ist im Vergleich zu jüngeren Belegschaften allein bei der körperlichen Leistungsfähigkeit fest mit einem Abbau zu rechnen.

Die Lernfähigkeit und die geistige Leistungsfähigkeit sind Größen, die sehr individuell sind und die durch spezifische Unterstützung aufrecht erhalten werden können. Auch Belastbarkeit, Flexibilität und Produktivität sind bei älteren Arbeitnehmern nicht geringer als bei den Jüngeren (vgl. Lehr, 1990; Rump/Schmidt, 2004; Weineck, 2004). Klare Unterschiede können wir feststellen, wenn es um die zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit und lebensphasenbezogene Bedürfnisse geht (vgl. Ilmarinen/Tempel, 2001; Ilmarinen, 2003).

Unter Arbeitsfähigkeit wird die Summe der Faktoren verstanden, die einen Arbeitnehmer in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, gestellte Aufgaben erfolgreich zu bearbeiten. Die Faktoren, die die Arbeitsfähigkeit entscheidend beeinflussen, sind Ausbildung, Kompetenzen, Motivation und die Einstellungen des Arbeitnehmers. Aber auch Arbeitsgestaltung und Arbeitsanforderungen sowie Führungsverhalten sind Faktoren, die sich auf die Arbeitsfähigkeit auswirken (vgl. Ilmarinen/Tempel, 2002). Werden diese und andere Faktoren vernachlässigt oder in unpassender Kombination angeboten, so ist die Arbeitsfähigkeit des Arbeitnehmers gefährdet. So kann etwa ein nicht altersgemäßes Führungsverhalten einer Führungskraft gegenüber einem älteren Arbeitnehmer dessen Arbeitsfähigkeit nachhaltig negativ beeinflussen.

In einer in Finnland durchgeführten Langzeitstudie konnte nachgewiesen werden, dass die Arbeitsfähigkeit vor allem älterer Arbeitnehmer zwischen dem 51. und dem 62. Lebensjahr sehr stark durch das Handeln der Führungskräfte beeinflusst wird: „Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ..[sind die einzigen].. hochsignifikante[n] Faktor[en] für die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und dem 62. Lebensjahr“ (Ilmarinen/Tempel, 2002, S.245). Eine deutliche Erhöhung der Arbeitsfähigkeit erbrachte die Kopplung von guter Führungsarbeit mit einer individuell angepassten Gesundheitsförderung (vgl. ebd.).

Was ist in diesem Zusammenhang „gute Führung“? Die im Nachgang der oben erwähnten Studie herausgearbeiteten Qualitäten, die im Rahmen der Führung von älteren Mitarbeitern bedeutsam sind, sind die

- Einstellung gegenüber dem Alter,
- Bereitschaft zur Kooperation,
- Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung und
- Kommunikationsfähigkeit

von Führungskräften (ebd.).

Die wichtigsten Arbeitsfelder in der Entwicklung von Führungskräften sind vor dem beschriebenen Hintergrund

- die Arbeit am Bild, das (vor allem jüngere) Führungskräfte vom eigenen Alter, vom Alter ihrer Mitarbeiter, deren Bedürfnissen und Wünschen an Arbeit und Freizeit haben,
- das Sicherstellen eines positiven und auf Austausch ausgerichteten Miteinanders zwischen den Altersgruppen in der Organisation,
- die Flexibilisierung der Arbeitsgestaltung und damit auch der Arbeitsplanung der Mitarbeiter in ihren individuellen Lebensphasen sowie
- die Erweiterung der Kommunikationsrepertoires im Sinne von Kommunikationsfertigkeiten, Respekt, Glaubwürdigkeit,

Empathie, Vertrauen und der Fähigkeit, rollenangemessen Nähe und Kontakt zu den Mitarbeitern herzustellen.

Die Arbeit auf diesen Feldern ist weniger Lern- als mehr Entwicklungsarbeit, die nicht allein von einzelnen Führungskräften erfüllt werden kann. Sinnvoller ist, dass mit möglichst vielen (allen) Führungskräften gearbeitet wird. So wird dann ein „Change“ im Sinne einer alters- und lebensphasenorientierten Führungs- und Organisationskultur unterstützt.

Für die HR-Arbeit bedeutet dies unter anderem, dass es sinnvoll ist,

- beim Recruiting auf „attraktive Altersstufen“ der MA zu achten und einen guten Mix herzustellen, in dem alle Altersklassen vorhanden sind;
- die Erfahrung der „Alten“ zu würdigen und sinnvoll zu nutzen, indem diese z.B. in Mentoring-Programmen eingesetzt werden;
- die Arbeit mit und an dem Menschen und dem Sinn ihres Daseins in der Organisation ein hoher Stellenwert zuzumessen ist.

Henning S. Schulze

Literaturauswahl zum Thema:

- ✓ Deutscher Bundestag (2002): Schlussbericht der Enquete-Kommission Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und an die Politik. Berlin: Deutscher Bundestag
- ✓ Fuchs, J.; Dörfler, K. (2005): Vorausschätzung der Erwerbsbevölkerung bis 2050. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Forschungsbericht, 25/2005: Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050 * Annahmen und Datengrundlage. Nürnberg: IAB
- ✓ Ilmarinen, J. (2003): Älter werdende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. In: Cranach, M. v.; Schneider, H.-D.; Ulrich, E.; Winkler, R.: Ältere Menschen im Unternehmen: Chancen, Risiken, Maßnahmen. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt
- ✓ Ilmarinen/Tempel, (2001): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA
- ✓ Lehr, U. (1990): Ältere Arbeitnehmer heute und Morgen: Berufliche Leistungsfähigkeit und Übergang in den Ruhestand. In: Späth, L.; Lehr, U. (Hrsg.): Altern als Chance und Herausforderung. Bd. 1: Aktives Altern. Bonn: Bonn aktuell; S.97-124
- ✓ Rump, J.; Schmidt, S. (2004): Wandel durch Lernen – Lernen durch Wandel. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis
- ✓ Weineck, J. (2004): Sportbiologie. 9. Auflage. Balingen: Spitta