

# Potenziale für die Arbeitswelt nutzen

Wie Unternehmen und ältere Beschäftigte profitieren





## Wie Unternehmen und ältere Beschäftigte profitieren



Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in mehrfacher Hinsicht ein Gewinn für Unternehmen. Sie verfügen nicht nur über hohe Leistungsbereitschaft, sondern auch über enormes Fachwissen und umfassende Lebenserfahrung. Gleichzeitig sind sie oft im Vorteil, wenn es um die Ansprache der älteren Kundschaft geht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motiviert und die Kunden mit der altersgerechten Bedienung zufrieden. Dies ist eines der Ergebnisse aus dem Modellprojekt „Pluspunkt Erfahrung: Ein Gewinn für Alle!“, das der Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN gemeinsam mit dem Handelsverband Deutschland – Der Einzelhandel (HDE) durchgeführt hat.

Aber nicht nur im Handel sind ältere Beschäftigte gefragt. Mit Blick auf den demographischen Wandel stehen Wirtschaft und Politik vor der Herausforderung, Wohlstand und Wachstum in einer alternden und schrumpfenden Gesellschaft zu sichern. Der drohende Fachkräftemangel erfordert gezielte personalpolitische Strategien zur Förderung von Gesundheit, Qualifikation und Motivation gerade der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei ist es wichtig, sich von negativen Altersbildern früherer Generationen zu lösen. Die meisten Menschen erleben auch die späten Jahre ihres Berufslebens aktiv und gesund und bringen sich gerne ein. Wie der Sechste Altenbericht der Bundesregierung zeigt, nehmen Erfahrung, Wissen, sprachliche Kompetenz und Urteilsvermögen mit dem Alter zu.

Diese Potenziale müssen wir stärker nutzen. Die guten Beispiele in dieser Publikation machen deutlich: Schon jetzt gibt es viele Unternehmen, die gezielt ältere Fachkräfte einsetzen oder mit kreativen Maßnahmen fördern. Ihre erfolgreichen Strategien sollen auch andere dazu anregen, solche Modelle im eigenen Betrieb umzusetzen.

**Dr. Kristina Schröder**

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend



Vorwort	Bundesministerin Dr. Kristina Schröder	Wie Unternehmen und ältere Beschäftigte profitieren	03
Inhaltsverzeichnis			04

## I. Einleitung

Bundesgeschäftsführerin Barbara Menke BAK ARBEIT UND LEBEN e.V.	Anregung zum Handeln	05
Barbara Menke / Uta-M. Schneppe	Den Demografischer Wandel für die Zukunft gestalten!	06

## II. Erkenntnisse aus der Wissenschaft – Alter und Leistung sind kein Widerspruch!

Prof. Dr. Dr. h.c. Andreas Kruse	Zur Notwendigkeit eines neuen gesellschaftlichen Entwurfs des Alters	08
Prof. Dr. Frerich Frerichs	Leistungspotenziale älterer Beschäftigter im Betrieb	14
Verena Leve / Barbara Zimmer	Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter – Risiken und Chancen	20

## III. Es gibt nichts Gutes – außer man tut es: Gelungene Praxis in Unternehmen!

Beispiel Einzelhandel	GALERIA Kaufhof GmbH	Interview mit Sabine Schult-Kündgen	26
Beispiel Einzelhandel	SEGMÜLLER	Interview mit Reinhold Gütebier	30
Beispiel Dienstleistung	DATEV eG	Interview mit Andreas Krause	34
Beispiel Industrie	Evonik Steag GmbH	Interview mit Wilhelm Loick	38
Beispiel Baugewerbe	Hering GmbH & Co. KG	Interview mit Nicole Trettner	44
Beispiel Banken	Sparkasse Vest	Interview mit Michael Gundlach	48

## IV. Fazit

Barbara Menke / Uta-M. Schneppe	3 x 4 Einflussmöglichkeiten zur Nutzung demografischer Chancen	50
---------------------------------	--	----

## Anregung zum Handeln



Der demografische Wandel gilt vielen als ein gesellschaftlich schwierig zu handhabendes Problem. Das ist in vielerlei Hinsicht ein großes Missverständnis unserer Zeit. Aus unserer Perspektive bietet der demografische Wandel nämlich auch das Gegenteil: Eine große Chance für Gesellschaften, durch angemessene Aktivitäten und Reformen, das Leben vieler Menschen flexibler und damit vielleicht auch lebenswerter zu machen als bisher. Viele von uns erwarten nicht nur ein längeres Leben, sondern auch ein längeres gesundes Leben. Dies ist keine Last, sondern macht den Weg frei für zahlreiche „Neuanfänge“. Diese Neuanfänge werden sich in einem Schwerpunkt auch auf die Umgestaltung der Erwerbsarbeit beziehen können und müssen. Vor diesem Hintergrund möchten wir mit der Broschüre „Potenziale für die Arbeitswelt nutzen – Wie Unternehmen und ältere Beschäftigte profitieren“ aufzeigen, welche Chancen und Potenziale ältere Beschäftigte haben und wie es möglich ist, sie in der Arbeitswelt aktiv einzusetzen.

Unter dem Motto „Alter und Leistung sind kein Widerspruch!“ stellen wir zunächst die neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu den Potenzialen älterer Menschen und zu ihrer Bildungsmotivation vor. Im zweiten Schritt nehmen wir die Perspektive der Unternehmen in den Blick und möchten durch Beispiele aus verschiedenen Branchen aufzeigen, durch welche ganz konkreten Maßnahmen es gelingen kann, dass im Erwerbsprozess Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie die Unternehmen die Alterung der Gesellschaft nicht als Problem, sondern als Chance wahrnehmen. In einem letzten Kapitel haben wir die Einflussmöglichkeiten, der verschiedenen Akteure auf den Prozess einer positiven Gestaltung des demografischen Wandels kurz skizziert.

Die vorliegende Broschüre ist im Kontext des Projekts „Pluspunkt Erfahrung: Ein Gewinn für Alle! Weiterqualifizierungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Einzelhandel“ erarbeitet worden. Dieses Projekt hat der Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben (BAK AL) in Kooperation mit dem Handelsverband Deutschland - Der Einzelhandel (HDE) mit Förderung durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) durchgeführt. Für die gute Zusammenarbeit aller Beteiligten sei an dieser Stelle herzlich gedankt!

Wir möchten dazu anregen, sich intensiv mit der positiven Gestaltung der Veränderungen unserer Gesellschaft zu beschäftigen und die Chancen zur Neuorientierung durch den demografischen Wandel in den Blick zu nehmen.

A handwritten signature in black ink that reads "Barbara Jenke". The signature is written in a cursive, flowing style.

**Ihre Barbara Menke**  
Bundesgeschäftsführerin von ARBEIT UND LEBEN

## Den Demografischem Wandel für die Zukunft gestalten!

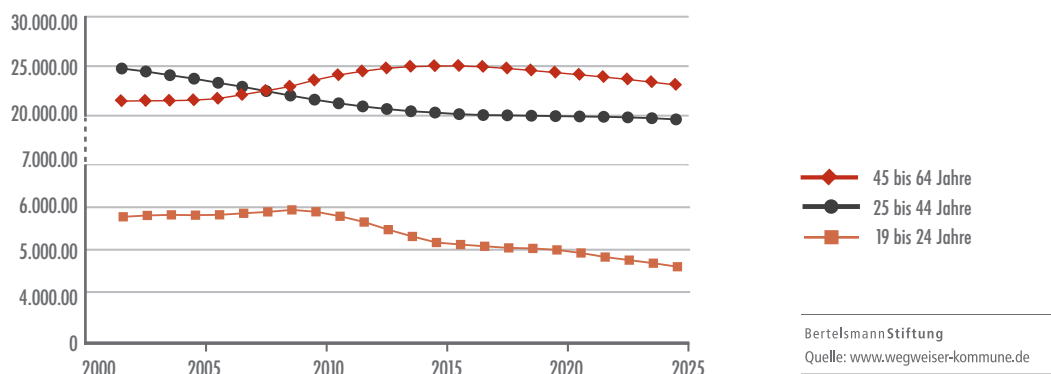
Barbara Menke

Uta-Maria Schneppe



Der demografische Wandel ist zu einem gesellschaftspolitischen Großthema geworden, obwohl die demografische Belastungsprobe noch bevorsteht. Derzeit profitieren das Gemeinwesen und der Arbeitsmarkt noch von dem „Baby-Boom“, den die Elterngeneration der 50er und 60er Jahre begründet hat. Die Folgen des Wandels werden besonders stark mit dem Übergang dieser Generation in den Ruhestand sichtbar.

### Entwicklung der Altersstruktur in der BRD

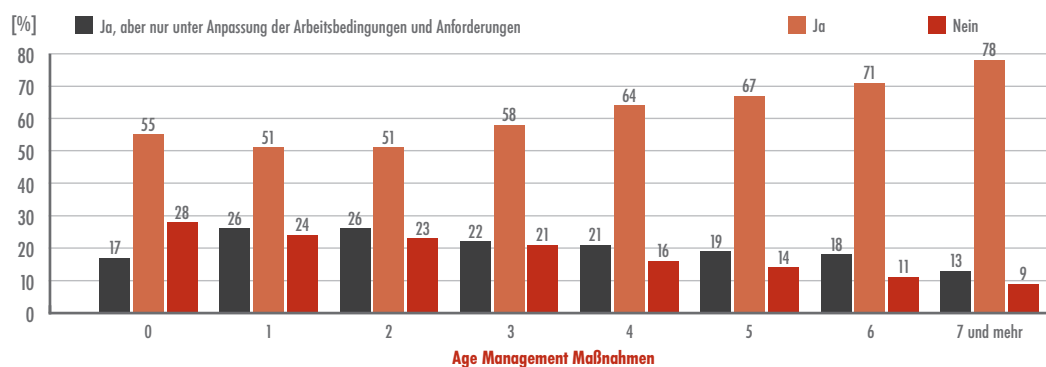


Besonders einschneidende Veränderungen der Altersstruktur werden der deutschen Wirtschaft aus diesem Grund für die Jahre zwischen 2017 und 2024 prognostiziert. In diesem Zeitraum wird das Erwerbspersonenpotenzial jeweils zu 40 Prozent aus 30- bis unter 50-Jährigen und aus 50- bis unter 65-Jährigen bestehen. Diese Zahlen machen deutlich, dass Unternehmen in Bedrängnis kommen, die durch Vorruhestandregelungen stark Personal abgebaut haben und bei der Ausbildung und Einstellung junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter restriktiv vorgegangen sind. Die Gewinner werden die Unternehmen sein, die ihre zukünftige Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit sichern, indem sie dazu beitragen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zum Erreichen des Rentenalters produktiv und gesundheitlich leistungsfähig bleiben.

Der Sechste Altenbericht der Bundesregierung plädiert in diesem Zusammenhang für eine Veränderung der Altersbilder in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt. Die Potenziale, die Ältere für die Arbeitswelt darstellen, können nur genutzt werden, wenn veraltete und negative Altersbilder revidiert werden. Diese sind wissenschaftlich nicht haltbar und werden tagtäglich von aktiven älteren Menschen widerlegt. Unternehmen und Sozialpartner müssen hier umdenken und Strategien zum Erhalt und zur Förderung der Gesundheit, der Qualifikation und der Motivation aller Beschäftigten forcieren.

Körperliche Leistungsfähigkeit, Kompetenzen und Motivationen verändern sich mit dem Alter. Altersgerechte Personalentwicklung liefert Strukturen und Prozesse, die Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, die Arbeitsfähigkeit und den Unternehmenserfolg gleichzeitig zu sichern. Wie erfolgreich die Auswirkungen altersgerechter Personalentwicklungsmaßnahmen von den Beschäftigten bewertet werden, zeigt bspw. eine Selbsteinschätzung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die im Rahmen einer Studie 2010 erhoben wurde. Die Befragungsergebnisse belegen einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Maßnahmen und Angebote seitens des Arbeitgebers zur Förderung und Erhaltung der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter und der positiven Selbsteinschätzung zur eigenen, längerfristigen Leistungsfähigkeit. Knapp 80 Prozent der Befragten, denen sieben oder mehr sogenannte Age Management Maßnahmen angeboten werden, glauben, dass sie ohne weitere Anpassung der Arbeitsbedingungen bis zum Erreichen des regulären Rentenalters ihre Tätigkeit ausführen können. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, denen keine Unterstützung angeboten wird, sehen ihre Zukunft kritischer: Nur jeder Zweite glaubt an die Möglichkeit, seine Tätigkeit bis zum Erreichen des Rentenalters ohne eine Anpassung der Arbeitsbedingungen beizubehalten.

„Sind Sie der Meinung, dass Sie Ihre jetzige Tätigkeit noch bis zur Erreichung Ihres regulären Renten-/Pensionsalters ausüben können?“ Antworten in Abhängigkeit von der Anzahl der Age Management Maßnahmen [%].



Quelle: Wirtschaftsfaktor Alter „Qualität der Arbeit und empfundene Arbeitszufriedenheit bei älteren Beschäftigten in Korrelation zum Altersbild und Age Management im Unternehmen“, 2010

Problematisch bewertet die Studie das Ergebnis, dass nur wenige Unternehmen Age Management Maßnahmen einsetzen, die geeignet sind, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit Älterer zu erhalten und dass Unternehmen im Schnitt nur vier unterschiedliche Maßnahmen anbieten, die nicht zielgruppenspezifisch sind. Damit bleibt eine wertvolle Möglichkeit zur Erhaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit bis zur Erreichung des Rentenalters ungenutzt. Die Empfehlung an die Unternehmen lautet „Tue Gutes und rede darüber!“ – das will diese Broschüre aufgreifen. Zunächst aus der Perspektive der Wissenschaft und dann mit der Darstellung von Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Branchen.

Die Zukunft zu gestalten, heißt den demografischen Wandel und seine Auswirkungen zu akzeptieren – in den Beiträgen, die wir zusammengestellt haben, wird das immer wieder betont – und den nächsten Schritt zu tun: Den Fortbestands des Unternehmens zu sichern und in die Leistungsfähigkeit des eigenen Mitarbeiterpotenzials zu investieren. Unternehmen, die als Vorreiter bereits diesen Weg gehen, haben erkannt, dass die Potenziale zur Bewältigung der Zukunft bereits in ihren heutigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stecken und nutzen die Weiterentwicklung und Erhaltung des Potenzials als Chance.

## Zur Notwendigkeit eines neuen gesellschaftlichen Entwurfs des Alters

Und dieses Einst, wovon wir träumen,  
es ist noch nirgends, als in unserm Geist –  
wir sind dies Einst, uns selbst vorausgereist  
im Geist, und winken uns von seinen Säumen,  
wie wer sich selber winkt.

*aus Stufen, Christian Morgenstern (1871 - 1914)*

### 1. Einführung

In diesem von Christian Morgenstern verfassten Epigramm drückt sich eine Herausforderung aus, die als charakteristisch für unsere Gesellschaft, für unsere Kultur angesehen werden kann: Wir stehen vor der Herausforderung, eine veränderte Sicht des Alters zu entwickeln, die auch auf die seelisch-geistigen Kräfte in dieser Lebensphase Bezug nimmt und darstellt, in welcher Weise unsere Gesellschaft von der Nutzung dieser Kräfte profitieren könnte. Bislang stehen eher die negativen Bilder des Alters im Vordergrund des öffentlichen Diskurses: Alter wird primär mit Verlust an Kreativität, Neugierde, Offenheit und Produktivität gleichgesetzt. Dieses einseitige Bild des Alters engt – indem es offene oder verborgene Altersgrenzen fördert – nicht nur die Zukunftsperspektiven älterer Menschen ein, es trägt auch dazu bei, dass die potenziellen Kräfte des Alters gesellschaftlich nicht wirklich genutzt werden: Und dies kann sich gerade eine alternde Gesellschaft nicht leisten.



### Prof. Dr. Dr. h.c. Andreas Kruse

Direktor des **Instituts für Gerontologie der Universität Heidelberg**

Vorsitzender der **Altenberichtscommission der Bundesregierung**

Mitglied der **Familienberichtscommission der Bundesregierung**

Kontakt: [andreas.kruse@gero.uni-heidelberg.com](mailto:andreas.kruse@gero.uni-heidelberg.com)





Zu einer veränderten Sicht des Alters gehört ein differenziertes Menschenbild, ein umfassendes Verständnis der Person. Damit ist zunächst gemeint, dass der Alternsprozess nicht auf das körperliche Altern reduziert werden darf, sondern dass ausdrücklich auch dessen seelisch-geistige Dimension wahrgenommen wird, wobei sich in dieser Dimension Entwicklungsmöglichkeiten bis in das hohe Alter ergeben. Damit ist weiterhin gemeint, dass die Verletzlichkeit und Endlichkeit des Lebens größere Akzeptanz in unserer Gesellschaft finden und überzeugende Formen des kulturellen Umgangs mit den Grenzen des Lebens entwickelt werden.

Wenn auf der einen Seite die seelisch-geistigen Kräfte des Alters vernachlässigt, auf der anderen Seite die Grenzen im Alter ausgeblendet werden, dann erscheint diese Lebensphase in den kollektiven Deutungen als undifferenziert, als ein Abschnitt der Biografie, in dem die Psyche keinen Aufgaben und Anforderungen ausgesetzt ist, in dem aber auch keine Entwicklungsmöglichkeiten bestehen, deren Verwirklichung seelisch-geistiges Wachstum bedeuten würde, in dem Menschen nicht mehr schöpferisch sein und sich als mitverantwortlich für andere Menschen erleben können. Und gerade diese Sicht ist falsch: Die Altersforschung belegt, in welchem Maße das Leben im Alter älteren Menschen als eine seelisch-geistige Aufgabe und Anforderung erscheint, in welchem Maße auch im Alter das Potenzial zu weiterer seelisch-geistigen Entwicklung gegeben ist, wie viel Mitverantwortung ältere Menschen übernehmen – vor allem innerhalb der Familie, aber auch außerhalb dieser. Dabei finden sich gleichzeitig Hinweise auf den Einfluss, den die kollektiven Deutungen des Alters auf den individuellen Umgang mit Aufgaben und Anforderungen wie auch mit den Entwicklungspotenzialen im Alter ausüben. In einer Gesellschaft, in der mit Alter unspezifisch und verallgemeinernd Verluste an Kreativität, Interesse, Offenheit und Zielen assoziiert werden, sehen sich ältere Menschen nicht dazu motiviert, Initiativen zu ergreifen und etwas Neues zu beginnen.

Aus diesem Grunde ergibt sich die Forderung nach veränderten kulturellen Entwürfen des Alters, die sich nicht allein auf körperliche Prozesse konzentrieren, sondern die in gleicher Weise seelisch-geistige Prozesse berücksichtigen, die die Verschiedenartigkeit im Alter anerkennen und diese als Grundlage für vielfältige Formen des schöpferischen und produktiven Lebens verstehen. Das Alter in seiner Differenziertheit zu erkennen und anzusprechen, Möglichkeiten gezielter Beeinflussung von Alternsprozessen zu erkennen und umzusetzen, ist eine gesellschaftliche Aufgabe, deren Lösung empirisch fundierte Visionen eines gesellschaftlich wie individuell „guten Lebens“ im Alter erfordert.

## Zur Notwendigkeit eines neuen gesellschaftlichen Entwurfs des Alters



### 2. Leistungspotenziale älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Bei Leistungspotenzialen handelt es sich um Leistungsmöglichkeiten, die in dem Maße ausgebildet und verwirklicht werden, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verlauf ihrer Berufstätigkeit kontinuierlich gefördert wurden und offen für neue Anforderungen und Herausforderungen gewesen sind. Nicht das Altern trägt zur Ausbildung von Leistungsmöglichkeiten bei, sondern die systematische Förderung des Individuums über die gesamte Zeitspanne des Berufs.

Daraus folgt: Bleibt diese Förderung aus, so ist dies gerade in einer Berufs- und Arbeitswelt mit hoher Innovationskraft gleichzusetzen mit einem Prozess wachsender De-Qualifizierung. In diesem Falle ist die Gefahr gegeben, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur noch ein geringes Maß an Flexibilität zeigen, das heißt, zur Bewältigung von Innovationen nicht mehr fähig sind. Unternehmen, die diese Probleme beklagen, sehen sich im Kern dem Vorwurf ausgesetzt, nicht ausreichend in Maßnahmen wie zum Beispiel berufliche Weiterbildung oder Jobrotation investiert zu haben, die für die Erhaltung von Flexibilität, Motivation und Produktivität zentral sind. Gerade unter dem Aspekt veränderter Personalaltersstrukturen ist diese Investition unerlässlich, denn in Zukunft werden die Belegschaften im Durchschnitt älter sein als heute.

### 3. Berufliche Stärken und Kompensation von beruflichen Schwächen

In Studien wurden die beruflichen Stärken älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untersucht und wie folgt charakterisiert:

- hohe Kompetenz im Umgang mit komplexen, vertrauten Situationen
- Entscheidungs- und Handlungsökonomie
- gut vorbereitete Entscheidungen, weiter reichende Zeit- und Zielplanungen
- Überblick über vertraute Arbeitsgebiete sowie über effektive kognitive und handlungsbezogene Strategien zur Bewältigung zugehöriger Problemsituationen
- Erkennen eigener Leistungsmöglichkeiten und Leistungsgrenzen
- hohe Motivation im Falle einer als bedeutsam eingeschätzten Tätigkeit
- hohe Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber
- hohe soziale Kompetenz
- zeitliche Verfügbarkeit

Die beruflichen Schwächen werden vor allem unter den folgenden Arbeitsbedingungen sichtbar: Monotone körperliche Belastungen, langes Arbeiten ohne Pausen, enge Spezialisierung, fehlende Weiterbildung. Ein wichtiger Befund bezieht sich auf die Fähigkeit zur Kompensation eingetretener Einbußen durch Erfahrung und Wissen: Im Kontext der Analyse beruflicher Stärken und Schwächen konnte gezeigt werden, dass Rückgänge in der Mechanik der Intelligenz – vor allem in der Merkfähigkeit, in der Wahrnehmungsgeschwindigkeit, in der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung sowie im schlussfolgernden Denken – in Teilen durch Stärken in der erfahrungs- und wissensbasierten Intelligenz, die auch mit dem Begriff der Pragmatik der Intelligenz umschrieben wird, kompensiert werden können. Eine bedeutende Komponente der erfahrungs- und wissensbasierten Intelligenz bildet dabei der Überblick über ein vertrautes Arbeitsgebiet.

Durch größeren Überblick gelingt es vielen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Einbußen in der Mechanik der Intelligenz in Teilen auszugleichen. Die Stärken in der Pragmatik der Intelligenz dienen auch als Grundlage für die Kreativität älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Kreativität wird dabei im Sinne der Auswahl von originellen, nicht nahe liegenden, höchst effektiven Lösungen für ein Problem verstanden. Dabei setzt Kreativität ein hohes Maß an Erfahrung im Umgang mit einem spezifischen Aufgabengebiet voraus und zugleich die Offenheit des Menschen für neue Lösungsansätze.

In Bezug auf potenzielle Effekte von Aktivierung, Übung und Training ließ sich zeigen, dass bis in das Alter zahlreiche kognitive Fertigkeiten reaktiviert, gelernt und mit Erfolg trainiert werden können. Dabei ist auch entscheidend, dass Trainingseffekte nur auf die trainierte Fertigkeit bezogen werden dürfen.

#### 4. Grenzen der Kompensation beruflicher Schwächen

Doch sind auch die Kompensationsgrenzen im hohen Erwachsenenalter zu beachten. Altersunterschiede finden sich vor allem bei der Lösung ganz neuer Aufgaben, also bei einem Mangel an Erfahrung mit dem entsprechenden Aufgabengebiet. Zudem lassen sich in kognitiv stark belastenden Berufen alterskorrelierte Einbußen finden: Hier kann Erfahrung nicht mehr Defizite in der Mechanik der Intelligenz ausgleichen. Und schließlich finden sich Kompensationsgrenzen bei der Bewältigung von Aufgaben, die in hohem Maße von der kognitiven Verarbeitungskapazität beeinflusst sind. In Berufen, in denen

- geschwindigkeitsbezogene und psychomotorische Fähigkeiten betont werden,
- hohe physische Leistungen erbracht werden müssen oder
- die Tätigkeit auf wenige spezifische Handgriffe beschränkt bleibt,

sind mit Beginn des fünften Lebensjahrzehnts Einbußen der Arbeitsfähigkeit erkennbar. In Berufen mit hohen psychischen und kognitiven Belastungen findet sich mit Beginn des sechsten Lebensjahrzehnts ein wachsender Anteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die im Vergleich zu früheren Messzeitpunkten schlechtere Leistungen erbringen. Schließlich lassen die Befunde die Folgerung zu, dass mit zunehmendem Lebensalter die individuellen Unterschiede in der Arbeitsfähigkeit deutlich ansteigen.

## Zur Notwendigkeit eines neuen gesellschaftlichen Entwurfs des Alters



### 5. Subjektive Bewertung der beruflichen Leistungsfähigkeit

Wie bewerten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst ihre berufliche Leistungsfähigkeit? Finden sich hier Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersgruppen? Diese Fragen lassen sich auf der Grundlage des Arbeitsfähigkeits-Index beantworten, der von finnischen Arbeitswissenschaftlern entwickelt wurde. Der Index wird aus folgenden sieben Dimensionen gebildet :

- 1: Aktuell bestehende Arbeitsfähigkeit im Vergleich zur besten, je erreichten Arbeitsfähigkeit  
 „Wenn Sie Ihre beste, je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben?“
- 2: Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Arbeitsanforderungen  
 „Wie schätzen Sie Ihre Arbeitsfähigkeit in Relation zu den körperlichen Arbeitsanforderungen ein?“ – „Wie schätzen Sie Ihre Arbeitsfähigkeit in Relation zu den psychischen Arbeitsanforderungen ein?“
- 3: Anzahl der aktuellen, vom Arzt diagnostizierten Krankheiten
- 4: Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten  
 „Behindert Sie derzeit eine Erkrankung oder Verletzung bei der Arbeit?“
- 5: Krankenstand im vergangenen Jahr
- 6: Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren  
 „Wenn Sie von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand ausgehen: Glauben Sie, dass Sie Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?“
- 7: Psychische Leistungsreserven  
 „Haben Sie in der letzten Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt?“,  
 „Waren Sie in letzter Zeit aktiv und rege?“ „Waren Sie in der letzten Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft?“

Aus der empirisch ermittelten Verteilung der Werte im Arbeitsbewältigungs-Index in verschiedenen Altersgruppen ergibt sich, dass die jüngeren Altersgruppen im Durchschnitt bessere Werte erzielen als die älteren Altersgruppen. Doch zugleich lässt sich beobachten, dass die Streuung der Werte mit steigendem Alter zunimmt. Es finden sich also auch in den höheren Altersgruppen zahlreiche Frauen und Männer, die hohe oder sehr hohe Werte im Arbeitsbewältigungs-Index erzielen; es findet sich zugleich ein – verglichen mit den jüngeren Altersgruppen – höherer Anteil an Frauen und Männern, deren Werte im mittleren oder

unteren Bereich liegen. Beide Aspekte sind für die Entwicklung von Lebenszyklus-Arbeitsmodellen wichtig. Sie sprechen für kontinuierliche Weiterbildung, betrieblichen Gesundheitsschutz und Arbeitsplatzanpassung als zentrale Komponenten solcher Arbeitsmodelle. Die kontinuierliche Weiterbildung fördert die Bewältigung neuartiger Anforderungen und damit die Flexibilität, der betriebliche Gesundheitsschutz trägt sowohl zur Vermeidung als auch zur frühzeitigen Erkennung von Störungen körperlicher und seelischer Gesundheit und damit zur Erhaltung von Leistungsfähigkeit bei, die Arbeitsplatzanpassung – im Sinne der Verringerung tempobasierter Leistungsanforderungen und einer stärkeren Akzentuierung erfahrungs-, wissens- und kommunikationsbezogener Leistungsanforderungen – wirkt sich positiv auf Sinnerleben, Arbeitsmotivation, Produktivität und Kreativität aus.



## 6. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als heterogene Gruppe

Diese Befunde sprechen für eine stärkere Berücksichtigung der Heterogenität innerhalb der Gruppe älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit für die Betonung individueller Beratungs- und Fördermodelle im Kontext der Personalentwicklung. In der öffentlichen Diskussion ist immer noch die Tendenz einer Verallgemeinerung über die Gruppe der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennbar; es wird noch viel zu wenig berücksichtigt, dass im Alternsprozess individuelle Unterschiede nicht zurückgehen, sondern eher noch weiter zunehmen.

Zu dieser Heterogenität trägt bei, dass in den verschiedenen Dimensionen der Person (der körperlichen, der seelischen, der geistigen und der sozialen Dimension) sehr verschiedenartige Alternsprozesse zu beobachten sind, so dass „Altern“ nicht als eindimensionales, homogenes, sondern vielmehr als mehrdimensionales, komplexes Phänomen verstanden werden muss. Dies heißt: Die Entwicklung von Beratungs- und Fördermodellen muss die verschiedenartigen Alternsprozesse in den verschiedenen Dimensionen der Person wie folgt berücksichtigen:

- Inwieweit lassen sich durch Training Verluste im körperlichen und neuronalen Bereich hinausschieben, lindern, kompensieren?
- Welche Bedeutung kommt den primär und sekundär präventiven Maßnahmen zu?
- Inwieweit können gleichzeitig die Stärken im seelisch-geistigen und sozialen Bereich genutzt und weiter gefördert werden?

Im Hinblick auf die Heterogenität ist eine Kernaussage der Gerontologie wichtig, wonach wir nicht ab einem bestimmten Alter „alt“ sind; vielmehr ist von kontinuierlichen, sich über den ganzen Lebenslauf erstreckenden Alternsprozessen auszugehen. Damit ist zugleich angedeutet, dass durch frühe Intervention Training, Weiterbildung, Jobrotation, Gesundheitsförderung im Unternehmen Alternsprozesse früh positiv beeinflusst werden.

Frühe Investitionen in Flexibilität, Plastizität und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken sich positiv auf deren spätere berufliche Leistungen aus. Eine altersfreundliche Intervention beginnt aus diesem Grunde bei Tätigkeitsbeginn einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters und nicht erst im mittleren oder gar im höheren Erwachsenenalter.

## Leistungspotenziale älterer Beschäftigter im Betrieb

### 1. Einführung

Angesichts des demografischen Wandels in der Arbeitswelt gewinnt die Stellung älterer Beschäftigter im Betrieb eine neue Bedeutung: Für die Zukunft von Wirtschaft und Arbeitsmarkt wird entscheidend sein, ob eine alternde Erwerbsbevölkerung den Anforderungen des technologischen und wirtschaftlichen Wandels entsprechen kann.

Der Einsatz älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb muss am altersspezifischen Leistungswandel und an den betrieblichen Qualifizierungs- und Gesundheitsrisiken anknüpfen. Eine isolierte, am kalendarischen Alter des einzelnen festgemachte Diskussion der Leistungsfähigkeit ist dabei wenig hilfreich. Der Zusammenhang zwischen Alter und Leistungsfähigkeit wird stets nur über die Rahmenbedingungen der konkreten Arbeitssituation vermittelt, wobei die gesamte Erwerbsbiographie einzubeziehen ist.

Will man die Arbeitskräftepotenziale von älteren Beschäftigten erhalten bzw. fortentwickeln und diese Beschäftigtengruppe leistungsgerecht einsetzen, so muss durch altersgerechte Tätigkeiten ein Auseinanderdriften zwischen einem sich wandelnden physio-psychischen Leistungsvermögen von älter werdenden Beschäftigten einerseits und bestimmten betrieblichen Leistungsanforderungen andererseits verhindert werden.



### Prof. Dr. Frerich Frerichs

Dipl.-Soz., Dipl.-Psych., ist Professor für das Fachgebiet „Altern und Arbeit“ am **Institut für Gerontologie der Universität Vechta**. Arbeitsschwerpunkte sind die betriebliche Beschäftigungspolitik bei alternden Belegschaften sowie die Arbeitsmarktsoziologie/-politik im demografischen Wandel.

Kontakt: [frerich.frerichs@uni-vechta.de](mailto:frerich.frerichs@uni-vechta.de)



## 2. Altersspezifischer Leistungswandel

Die vorliegenden Erkenntnisse dokumentieren übereinstimmend, dass es insgesamt keinen oder einen nur sehr geringen Zusammenhang zwischen kalendarischem Alter und Produktivität gibt, vielmehr gibt es sowohl einen altersbezogenen Anstieg wie einen Abfall bei einzelnen Leistungskomponenten. Zudem hat die psychologische Forschung wiederholt auf die Möglichkeiten hingewiesen, alterstypische Leistungseinbußen durch spezifische Leistungsvorteile Älterer, wie z.B. Erfahrung und Verantwortungsbewusstsein, kompensieren zu können.

Die These vom Leistungswandel im Alter verweist bezüglich der geistigen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer auf eine alterstypische Verschiebung innerhalb der kognitiven Leistungsmerkmale. So nimmt den Ergebnissen der alternspsychologischen Forschung zufolge (vgl. Lehr 2007, Martin & Kliegel 2005) die sogenannte „fluide“ Intelligenz, wie z.B. die Fähigkeit zur schnellen Informationsverarbeitung, die Reaktionsgeschwindigkeit, das Arbeitsgedächtnis und die selektive Aufmerksamkeit mit dem Alter ab. Bei Tätigkeiten, die eine kontinuierliche Informationsverarbeitung mit vorgegebener hoher Geschwindigkeit erfordern, können altersbedingte Leistungsrückgänge auftreten (wie z.B. bei Fluglotsen und Piloten). Bezogen auf die körperlichen Fähigkeiten lässt sich ein Abbau bestimmter funktionaler Fähigkeiten (u.a. nachlassende Muskelkraft und Beweglichkeit, abnehmende Leistungsfähigkeit der Sinnesorgane) feststellen.

Die Lernfähigkeit als solche kann hingegen gleichbleiben, ebenso wie die allgemeine Fähigkeit zur Informationsaufnahme. Das Allgemeinwissen bleibt erhalten, Konzentrationsfähigkeit und Merkfähigkeit ebenso. Hinzu kommt, dass die Entwicklungsverläufe der vorgenannten Intelligenzkomponenten – ebenso wie die körperlichen Fähigkeiten – in Abhängigkeit von den jeweiligen Lebens- und Arbeitsbedingungen individuell stark variieren können und bis zu einem gewissen Grad beeinflussbar sind („Plastizität“). So können etwa die Abbauprozesse der fluiden Intelligenz durch kognitives Training (wozu z.B. auch Arbeitsaufgaben mit hoher intellektueller Anforderungskomplexität zählen) verzögert, zum Teil sogar rückgängig gemacht werden. Zudem ist zu berücksichtigen, dass viele der zumeist im Rahmen von Laboruntersuchungen festgestellten alterskorrelierten kognitiven und physiologischen Abbauprozesse in der beruflichen Praxis nicht oder nur geringfügig wirksam werden, z.B. weil in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen nicht die maximale Leistung abgerufen werden muss. Schließlich ist festzuhalten, dass einzelne Minderleistungen durch Leistungsstärken in anderen Funktionsbereichen bzw. einen veränderten Einsatz der vorhandenen Ressourcen

## Leistungspotenziale älterer Beschäftigter im Betrieb



kompensiert werden können. Zusammengefasst lassen sich hier vor allem folgende prozessübergreifende Fähigkeiten älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer herausstellen (Lehr 2007):

- | Ältere Beschäftigte können sowohl komplexere organisatorische Modelle als auch weitreichende Zielsetzungen gut handhaben.
- | Es werden von dieser Beschäftigtengruppe vermehrt Strategien der Energieeinsparung im Sinne einer Entscheidungs- und Handlungsautonomie eingesetzt und mit weniger Aufwand die gleichen Ergebnisse erreicht.
- | Das Qualitätsbewusstsein ist weiter entwickelt und es herrscht im Allgemeinen ein höheres Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein vor.
- | Die eigenen Fähigkeiten und Grenzen können besser eingeschätzt werden, das Beurteilungsvermögen ist stärker ausgebildet.
- | Die Sozialkompetenz ist weiter entwickelt und Multiplikatoren- und Beratungsfunktionen können besser wahrgenommen werden.

Auch und gerade in Innovationsprozessen ist oftmals das übergreifende wie unternehmensspezifische produkt-, prozess-, organisations- und kundenbezogene Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unverzichtbar. Damit werden die Wissensbestände von Jung und Alt nicht als konkurrierende, sondern als komplementäre Wissensbestände aufgefasst, die sich in vielen Hinsichten ergänzen. Aufgrund ihrer oft langjährigen beruflichen und betrieblichen Übung und Erfahrung können ältere Beschäftigte Arbeitssituationen besser beurteilen und Erfolgs- bzw. Misserfolgsaussichten zutreffender bewerten.

Um die notwendige Integration dieser komplementären Wissensbestände zu leisten, um also gleichsam ein intergeneratives Wissensmanagement aufzubauen (Seitz 2007), müssen betrieblicherseits intergenerative Lernprozesse angeregt werden, die ermöglichen, dass die jeweiligen sich ergänzenden Wissensbestände Bestandteil der Handlungsgrundlage sowohl der jüngeren als auch der älteren Beschäftigten werden.



Insbesondere die folgenden Instrumente des Wissensmanagements bzw. Lernarrangements können einen Transfer und Austausch von Wissen und damit Lernen befördern (vgl. Zimmermann 2005; Seitz 2007):

- altersgemischte Teams
- Mentorensysteme und Tandems
- Wissensgemeinschaften



### 3. Arbeitsbedingter Leistungswandel mit dem Alter

Die berufliche Leistungsfähigkeit im höheren Lebensalter wird stark durch die vorangegangene individuelle Lern- und Belastungsbiografie geprägt. Insbesondere durch lange Verweilzeiten an Arbeitsplätzen mit hohen körperlichen Anforderungen und geringen Qualifizierungschancen werden sogenannte „Verschleißkarrieren“ gefördert. Eine Reihe von Untersuchungen belegt, dass z.B. jene Berufsgruppen, von denen am wenigsten bestimmte intellektuelle Funktionen verlangt wurden, innerhalb dieser Bereiche am ehesten Abbauerscheinungen erkennen ließen (Hacker 2004). Das Verlernen von Lernfähigkeit ist dann nicht als Alters-, sondern als Fehlnutzungsergebnis anzusehen, d.h. es ist u.a. Ergebnis einer Arbeitsbiographie mit fehlenden kontinuierlichen arbeitsbezogenen Lernanforderungen und Lernangeboten.

Damit wäre es insgesamt verkürzt, lediglich nach „altersspezifischen“ Hintergründen für den Leistungswandel älterer Beschäftigter zu suchen. Vielmehr ist es notwendig, alterstypische Risikofaktoren jeweils auf dem Hintergrund der jeweiligen Beschäftigungsbedingungen zu thematisieren. Ältere Arbeitnehmer sind dabei zum einen von erhöhten Qualifizierungsrisiken betroffen, die insbesondere von den folgenden Faktoren beeinflusst werden (vgl. Naegele 2005, Frerichs 2009):

- die mangelnde Einbeziehung von älteren Beschäftigten in die betriebliche Weiterbildung,
- die betriebsspezifische Einengung oder Nicht- bzw. Fehlnutzung (Disuse-Effekt) der erworbenen Qualifikation,
- die mit der Dynamik technologischer Entwicklung (Produkte, Produktionsverfahren etc.) einhergehende Gefahr der Dequalifizierung und
- der altersspezifische Leistungswandel und deren ungenügende Berücksichtigung im Betrieb.

## Leistungspotenziale älterer Beschäftigter im Betrieb



Mit zunehmendem Alter steigt auch das Krankheitsrisiko, da einerseits altersbedingt die körpereigene Abwehr- und Regenerationsfähigkeit geschwächt wird, und andererseits langjährige Arbeitsbelastungen und gesundheitsschädigende Verhaltenweisen zu häufig irreversiblen Verschleissprozessen führen.

Als besonders alterskritische Arbeitsanforderungen sind in diesem Zusammenhang festzuhalten (vgl. Naegele 2005, Ilmarinen 2005):

- hohe physische Belastungen (Heben und Tragen schwerer Lasten, Zwangshaltungen, hohe Arbeitsumgebungsbelastungen wie Lärm, Vibrationen, extreme Temperaturen, Schadstoffe),
- Arbeitszeitbelastungen (Schicht-, Nacht- und Mehrarbeit, bestimmte Varianten flexibler Arbeitszeitarrangements) und
- aus der Arbeitsorganisation resultierende psychosoziale Belastungen (z.B. Daueraufmerksamkeit, Störungen des Arbeitsablaufs, Zeitdruck, Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen) identifiziert worden.

Ältere Arbeitnehmer sind zwar nicht häufiger arbeitsunfähig als jüngere Erwerbstätige, sie sind aber in höherem Maße von langwierigen bzw. chronischen Krankheiten und Mehrfacherkrankungen betroffen, was zu insgesamt höheren Krankenständen führt (Morschhäuser 2006).

Zu den dominanten Krankheitsbildern bei älteren Arbeitnehmern zählen entsprechend insbesondere chronischdegenerative Krankheiten wie Erkrankungen des Stütz- und Bewegungssystems, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, psychische Erkrankungen sowie Krebserkrankungen.



#### 4. Schlussbemerkungen

Bei der zukünftigen Gestaltung der Arbeitsbedingungen müssen Leistungseinschränkungen älterer Beschäftigter präventiv vermieden werden. Aber auch das aufgezeigte gewandelte Leistungspotenzial dieser Beschäftigtengruppe im Sinne von Erfahrung muss zukünftig in der betrieblichen Praxis stärker als bisher aktiv genutzt und eingebunden bzw. durch eine Verbesserung der Arbeitsorganisation überhaupt erst entfaltet werden.

Trotz des demografischen Wandels haben bisher nur vereinzelt Betriebe altersintegrative Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt. Sofern die Betriebe altersbezogene Maßnahmen anbieten, stützen sie sich auf praxisnahe und erfahrungsbezogene Konzepte, die den besonderen Kompetenzen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entgegenkommen. Darüber hinaus wird versucht, über eine geeignete Geschäftsstrategie an den spezifischen Erfahrungen Älterer anzusetzen und neue Einsatzmöglichkeiten zu schaffen oder zu verbessern (vgl. Bertelsmann & BDA 2008).

Kritisch zu bewerten ist bei diesen Maßnahmen, dass sie meist nicht in eine langfristige Personalentwicklungsstrategie eingebunden sind. Die Tragweite der betreffenden Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen und die Ansätze zu einer Systematisierung und Verstetigung könnten deutlich erhöht werden, wenn sie vorausschauend initiiert und mit einem längeren Planungshorizont versehen würden.

##### Literaturnachweis

- Bertelsmann Stiftung & BDA** (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2008): Demografiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh: Bertelsmann.
- Frerichs, F. (2009)**: Demografischer Wandel und Altersgrenzanhebung. In: G. Richter (Hrsg.), Generationen gemeinsam im Betrieb (S. 57 – 77). Bielefeld: Bertelsmann.
- Hacker, W. (2004)**: Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Menschen. In: Chronach, M.v.; Schneider, H.-D.; Ulich, E. & Winkler, R. (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen, Chancen, Risiken, Modelle. Bern.
- Ilmarinen, J. (2005)**: Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki.
- Lehr, U. (2007)**: Psychologie des Alterns. Wiebelsheim: Quelle & Meyer.
- Martin, M. & Kliegel, M. (2005)**: Psychologische Grundlagen der Gerontologie. Stuttgart.
- Morschhäuser, M. (2006)**: Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Alterstruktur. Berlin: edition sigma.
- Naegele, G. (2005)**: Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer. In: WSI Mitteilungen, 4, S. 214 - 218.
- Seitz, C. (2007)**: Generationenbezogene Personalpolitik im Zeichen des demografischen Wandels. In H. Loebe & E. Severing (Hrsg.), Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik.
- Zimmermann, H. (2005)**: Kompetenzentwicklung durch Erfahrungstransfer. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 5, S. 26 - 31.

## Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter – Risiken und Chancen

### 1. Hintergrund

Die Effekte des demografischen Wandels auf betrieblicher sowie individueller Ebene haben in der Diskussion um die Integration älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu einem Paradigmenwechsel geführt. So werden in der öffentlichen Diskussion zunehmend die Kompetenzen und Ressourcen Älterer für die betriebliche Praxis in den Mittelpunkt gerückt. Speziell das von Älteren erworbene berufliche Erfahrungswissen gewinnt an Bedeutung und es gilt dies innerbetrieblich zu sichern (Naegele et al. 2008).

Die mit der Entwicklung der Informations- und Wissensgesellschaft verbundene Innovationsdynamik erfordert eine kontinuierliche Anpassung beruflicher Qualifikation an sich wandelnde Anforderungen in der Arbeitswelt (Naegele et al. 2008; Sporket 2010). Kann diese Anpassung sichergestellt werden, trägt dies zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei und erhöht ihre Partizipationschancen am Erwerbsleben über den Lebensverlauf hinweg. Wie Daten zur Partizipation an Weiterbildungsangeboten aufzeigen, stellen die Älteren und unter ihnen insbesondere die Frauen allerdings nach wie vor eine Gruppe dar, die in Bezug auf die betriebliche Weiterbildung benachteiligt ist. Die individuellen wie auch volkswirtschaftlichen Ressourcen gilt es mit Blick auf den bereits heute in einigen Branchen herrschenden Fachkräftemangel zu aktivieren.



### Verena Leve

M.A. (Anglistik, Philosophie, Soziologie) und Dipl.-Soz. Geront., ist seit 2006 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im **Institut für Gerontologie an der Technischen Universität Dortmund** in nationalen und internationalen Forschungsprojekten tätig.

Kontakt: [verena.leve@uni-dortmund.de](mailto:verena.leve@uni-dortmund.de)



## 2. Qualifikationsrisiken älterer Beschäftigter

Neben den gesundheitlichen Risiken, die sich meist aus den beschäftigungs- bzw. tätigkeitsspezifischen Anforderungen der Arbeit ergeben, unterliegen ältere Beschäftigte einem qualifikationsspezifischen Risiko. Für die Arbeitsfähigkeit im Alter stellen die qualifikatorischen Voraussetzungen eine gewichtige Einflussgröße dar (Naegele 2005; Ilmarinen 2005).

Frerichs und Naegele identifizieren verschiedene qualifikationsspezifische Einzelrisiken, die meist kumulieren und Beschäftigungs- und Einsatzprobleme älterer Arbeitnehmer/innen nach sich ziehen:

- Qualifikationsrisiken, die aus dem altersspezifischen individuellen Leistungswandel resultieren,
- intergenerationelle Qualifikationsrisiken, die sich im statistischen Sinne aus Kohorteneffekten ergeben und
- Risiken der Dequalifikation bzw. Entwertung vorhandener Qualifikationen, die insbesondere mit Blick auf die fortschreitende Globalisierung und Technisierung an Bedeutung gewinnen.

Häufig reichen einst erworbene Qualifikationen nicht mehr aus, neue fachliche Anforderungen zu bewältigen. Erfolgt hier keine Höherqualifizierung und damit keine systematische Anpassung der beruflichen Ausgangsqualifikation an modifizierte, meist technologische Wissensanforderungen, laufen gerade Ältere Gefahr, durch Jüngere substituiert zu werden (Frerichs, Naegele 2001; Sporket 2010). Bei einer zunehmenden Wissensbasierung aller Lebensbereiche sind daher Weiterbildungsanstrengungen von Seiten der Betriebe, aber auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst unerlässlich, um sowohl die Arbeits-, als auch die Beschäftigungsfähigkeit über den Erwerbsverlauf hinweg zu erhalten.

## Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter – Risiken und Chancen

### 3. Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter

Verschiedene Untersuchungen auf Basis verfügbarer Weiterbildungsdaten zeigen, dass älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer immer noch schlechtere Chancen haben, ihre Grundqualifikationen durch die Partizipation an Weiterbildungsmaßnahmen zu verbessern. Wie TNS Infratest Daten des AES 2007 zeigen, nimmt die Weiterbildungsteilnahme bei den 50- bis unter 65-jährigen Männern und Frauen gegenüber der Gruppe der unter 50-Jährigen deutlich von 48 Prozent um insgesamt 15 Prozentpunkte ab (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010).

Es werden auch die Unterschiede zwischen den Geschlechtern deutlich. Konträr zur nicht-betrieblichen bzw. allgemeinen Weiterbildung, wo die Beteiligung von Frauen teilweise sogar höher ausfällt als die der Männer, sind Frauen bei der betrieblichen Weiterbildung über alle Altersgruppen hinweg benachteiligt. Aus dem Vergleich mit der allgemeinen Weiterbildung kann abgeleitet werden, dass die Gründe für die geringe Beteiligung nicht auf das individuelle Verhalten der Frauen insgesamt zurückzuführen sind, sondern möglicherweise in eingeschränkten Zugangschancen und im Managementverhalten der Betriebe begründet liegen (Leber, Möller 2007; Expertenkommission Finanzierung Lebenslanges Lernen 2004; BMBF 2010).

Insgesamt zeigt sich, dass neben dem Alter die Ausgangsqualifikation ein weiterer Faktor ist, der sich auf die Weiterbildungsbeteiligung auswirkt.



### Barbara Zimmer

Dipl.-Soz.-Wiss., ist seit Anfang 2010 wissenschaftliche Mitarbeiterin am  
**Institut für Gerontologie an der Technischen Universität Dortmund.**  
Kontakt: [zimmer@post.uni-dortmund.de](mailto:zimmer@post.uni-dortmund.de)

So liegen die Weiterbildungsquoten:

- der 50- bis 65-jährigen Beschäftigten mit und ohne Hauptschulabschluss bei 23 Prozent,
- wohingegen die Weiterbildungsquoten der Personen mit mittlerem Abschluss mit 39 Prozent
- und mit (Fach-)Hochschulreife mit 55 Prozent deutlich höher ausfallen.



Die Weiterbildungsbeteiligung variiert darüber hinaus stark nach Betriebsgröße. Für Männer steigt die Wahrscheinlichkeit, an einer beruflichen Weiterbildung teilzunehmen, in großen Betrieben deutlich an. Die Weiterbildungsbeteiligung von älteren Frauen hingegen nimmt insgesamt und besonders in Betrieben mittlerer Größe ab (Huber 2009). Bei der Betrachtung der Weiterbildungsdaten kristallisieren sich weitere, strukturelle Benachteiligungen von Frauen heraus: So nehmen beispielsweise Frauen mit Kindern im Gegensatz zu Männern mit Kindern seltener an Weiterbildung teil (Expertenkommission Finanzierung Lebenslanges Lernen 2004; Leber, Möller 2007). Frauen mit niedrigem Bildungsniveau partizipieren noch nicht einmal halb so oft an betrieblicher Weiterbildung wie Männer des gleichen Bildungsniveaus (BMBF 2010). Zudem sind sie meist in statusniedrigeren Positionen beschäftigt bzw. finden sich in statusniedrigeren, frauendominierten, schlechter vergüteten Berufen wieder, die ebenfalls negative Effekte auf die Weiterbildungsteilhabe von Frauen haben.

Wie Ergebnisse der Studie „Rente mit 67 – Voraussetzungen zur Weiterarbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen“ zeigen, ist die Weiterbildungsbeteiligung älterer Frauen im Hotel- und Gaststättenbereich äußerst gering. Hier hat nur jede Zehnte in den letzten zwei Jahren an einer betrieblichen Weiterbildung teilgenommen (Naegele et al. 2008). Auch Frauen im metallverarbeitenden Gewerbe (27 Prozent) und in Reinigungsberufen (6 Prozent) sowie Verkäuferinnen (31 Prozent) haben in den zwei Jahren vor der Befragung kaum an betrieblicher Weiterbildung partizipiert (ebd.).

Die Entscheidung, ob eine Person an einer Weiterbildung teilnimmt oder nicht, erfolgt demnach hoch selektiv nach Ausgangs- bzw. Berufsqualifikation, Geschlecht, Alter und Familienstand und verfestigt so ohnehin bestehende soziale Unterschiede. Besondere Aufmerksamkeit bei der Implementierung von Weiterbildungsangeboten gilt folglich denjenigen Menschen, bei denen mehrere Faktoren der Nichtteilnahme aufeinander treffen.

Welche positiven Effekte die Beteiligung an Weiterbildung haben kann, zeigen Ergebnisse der Studie „Rente mit 67“. Denn mehr als 60 Prozent der Frauen geben an, es sei ihnen nach der Weiterbildung leichter gefallen, ihre (derzeitige) Tätigkeit auszuüben. In der Wahrnehmung von knapp 40 Prozent hat sich zudem die Beschäftigungssicherheit erhöht und weitere 37 Prozent erhielten nach Absolvierung der Maßnahme mehr Verantwortung. Knapp 40 Prozent der Befragten geben an, auch privat in die berufliche Weiterbildung investiert zu haben (Naegele et al. 2008).

## Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter – Risiken und Chancen

### 4. Fazit

Durch das schwindende und alternde Erwerbspersonenpotenzial müssen technologische und arbeitsorganisatorische Innovationen von insgesamt älteren Belegschaften bewältigt werden. Bei immer kürzeren Halbwertszeiten des Wissens spielen neue Konzepte, wie beispielsweise der Ansatz des lebenslangen Lernens, eine entscheidende Rolle im Umgang mit dem demografischen Wandel. Das Wissen muss schon früh und über den gesamten Erwerbsverlauf erneuert und an die Erfordernisse einer sich wandelnden Arbeitswelt angepasst werden, um auch im Alter am Arbeitsleben teilnehmen und damit bis zum Erreichen der Altersgrenze in Beschäftigung bleiben zu können (Bosch 2010).

Insbesondere die Ausgangs- und berufliche Qualifikation, der berufliche Status, das Alter sowie das Geschlecht beeinflussen die Teilhabemöglichkeiten der Beschäftigten, über Weiterbildung die eigenen Kompetenzen und Wissensressourcen entsprechend zu erweitern. Auch die Betriebsgröße bzw. Betriebskultur nimmt Einfluss auf die Weiterbildung der Beschäftigten. Insbesondere für geringer Qualifizierte, Teilzeitbeschäftigte und statusniedrigere Positionen besteht die Gefahr der Kumulation bestimmter „Risikofaktoren“ für die Nichtteilnahme an Weiterbildung. Soll die Verlängerung der Lebensarbeitszeit aber flächendeckend ermöglicht werden, gilt es eine Vielzahl von Maßnahmen auf betrieblicher Ebene zu implementieren, die neben der Gestaltung der Arbeitsbedingungen vor allem die Partizipation an Weiterbildungsmaßnahmen über den gesamten Erwerbsverlauf sicherstellen.

Für die Umsetzung von Qualifizierungskonzepten auf betrieblicher Ebene lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- Um besonders benachteiligte Gruppen stärker für die Weiterbildung zu gewinnen, gilt es möglichst früh und dauerhaft über den Erwerbsverlauf eine Teilhabe zu ermöglichen und Zugangsbarrieren zu reduzieren. Dies kann durch die Entwicklung zielgruppenspezifischer und niedrigschwelliger Angebotsentwicklung erreicht werden. Über den Verlauf der Erwerbsbiografie entstandene Qualifikationsdefizite gilt es über gezielte Weiterbildungsmaßnahmen auszugleichen.
- Neben der beruflichen Weiterbildung, werden zukünftig auch arbeitsintegrierte, non-formale Lernformen in Betrieben an Bedeutung gewinnen. So kann über den Ausbau von non-formalen Lernsettings niedrigschwellig auf Qualifikationsbedarfe auch in eher status-niedrigen Beschäftigungsbereichen reagiert werden.



Beispielhaft seien hier Maßnahmen wie Lernen im Prozess, Gruppenarbeit oder Arbeitsplatz-Rotationsverfahren benannt. Ergänzend können Arbeitsmittel als Lernmittel eingesetzt werden.

- Um auf die zunehmenden technologischen und arbeitsorganisatorischen Innovationen angemessen reagieren zu können, gilt es zukünftig eine alters- und statusbezogene Weiterbildungspraxis in den Betrieben zu etablieren und Anreize für die Unternehmen zu schaffen, ihre Beschäftigten schon frühzeitig in der Erwerbsbiografie weiterzubilden. Hier sind insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen gefragt, ein lernförderliches Umfeld zu schaffen.
- Bei der Initiierung von Qualifizierungsangeboten ist darüber hinaus die Lebenslaufpassagen bezogene Kompetenzentwicklung der Beschäftigten vermehrt einzubinden. Erste Ergebnisse der Betriebs-Checks des Projektes „Intelligentes Personalmanagement für die Logistikbranche NRW“ ([www.ipl-nrw.de](http://www.ipl-nrw.de)) zeigen hier Wege auf, wie bspw. durch die Qualifizierung von älteren Berufskraftfahrern, Beschäftigte bei entsprechender Eignung auch aus hoch belastenden Tätigkeitsfeldern in andere Arbeitsbereiche bspw. als Teamleitung im Lagerbereich integriert werden können. Hierbei sind auch informell erworbene Kompetenzen der Beschäftigten zunehmend von betrieblichem Interesse, um Übergänge in der Erwerbsbiografie entsprechend zu gestalten.
- Auch die Etablierung einer Wertschätzungskultur auf der betrieblichen Ebene trägt dazu bei, dass das Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die im Unternehmen durch ihre langjährige Unternehmenszugehörigkeit zu Know-How-Trägern geworden sind, gesichert werden kann. Maßnahmen wie bspw. der Einsatz altersgemischter Teams oder Mentoring Programme können hier den Wissenstransfers verbessern.
- Wie die vorliegenden Ergebnisse zeigen, sind ältere Beschäftigte bereit dazu, auch durch Eigenleistung potenziellen Risiken entgegenzuwirken. Hierin liegt ein großes Potenzial, das es stärker als bisher einzubeziehen gilt. Von besonderer Bedeutung sind bei der Initiierung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen auf betrieblicher Ebene auch die Einbindung der Interessensvertretungsorgane und deren Sensibilisierung für die besonderen Qualifizierungsbedarfe bestimmter Beschäftigtengruppen.

#### Literaturnachweis

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010:** Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demographischen Wandel. Bielefeld. (<http://www.bildungsbericht.de/zeigen.html?seite=8409>)
- Bosch, Gerhard 2010:** Lernen im Erwerbsverlauf – Von der klassischen Jugendorientierung zu lebenslangem Lernen. In: Naegele, Gerhard (Hg.): Soziale Lebenslaufpolitik, Sozialpolitik und Sozialstaat. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 352-370.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) 2010:** Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demographischen Wandel. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag.
- Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (Hg.) 2004:** Finanzierung Lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft. Abschlussbericht der Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens. Bielefeld.
- Frerichs, Frerich; Naegele, Gerhard 2001:** Anhebung der Altersgrenzen und Arbeitsmarktpolitik. In: Barkholdt, Corinna (Hg.): Prekärer Übergang in den Ruhestand. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag: 73-102.
- Huber, Martina 2009:** Frauen ab 50 – Bedürfnisse und betriebliche Barrieren im Bereich der beruflichen Weiterbildung. In: 127-138.
- Ilmarinen, Juhani 2005:** Towards a longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Leber, Ute; Möller, Iris 2007:** Weiterbildungsbeteiligung ausgewählter Personengruppen. RatSWD working paper 12. Berlin. URL: [http://www.ratswd.de/download/RatSWD\\_RN\\_2007/RatSWD\\_RN\\_08.pdf](http://www.ratswd.de/download/RatSWD_RN_2007/RatSWD_RN_08.pdf), 25.07.10.
- Naegele, Gerhard et al. 2008:** Rente mit 67 – Voraussetzung für die Weiterarbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen. FFG-Forschungsbericht. Dortmund 2008.
- Naegele, Gerhard 2005:** Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer. In: WSI Mitteilungen 58. 4: 214-219.
- Sporket, Mirko 2010:** Organisationen im demographischen Wandel – Altersmanagement in der betrieblichen Praxis. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.

## Beispiel Einzelhandel

### Interview Sabine Schult-Kündgen



#### Unternehmensinfo

Die GALERIA Kaufhof GmbH steht mit bundesweit 122 Filialen in über 80 deutschen Städten für Einkaufserlebnisse. In den mehr als 130 Jahren seit der Gründung entwickelte sich das Unternehmen vom kleinen Textilgeschäft zum modernen Lifestyle-Anbieter.

Insgesamt arbeiten 23.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das erfolgreiche Unternehmen, das zur METRO GROUP gehört. Für zukunftsweisende Personalpolitik ist die GALERIA Kaufhof GmbH bereits mehrfach ausgezeichnet worden, so auch 2010, als ein internationaler Arbeitgeberpreis für altersgerechte Personalpolitik verliehen wurde und die Vorreiterrolle beim Thema Demografie sowie die Maßnahmen zur generationenübergreifenden Wertschätzung der Kunden und der Mitarbeiter gelobt wurden.

Für das folgende Interview stand die Leiterin Compliance und Personalstrategie Frau Sabine Schult-Kündgen zur Verfügung.

**Frau Schult-Kündgen, sind ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ein Thema? Wie ist die Altersverteilung bzw. das Durchschnittsalter bei der GALERIA Kaufhof GmbH?**

**Sabine Schult-Kündgen:** Ja, natürlich sind ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wichtiges Thema für uns. Das Durchschnittsalter in unserem Unternehmen liegt bei 44 Jahren.

**Was hat Sie motiviert, den Blick auf ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu richten?**

**Sabine Schult-Kündgen:** Wir sind daran interessiert, dass alle Altersgruppen gerne bei uns arbeiten. Oft lässt sich beobachten, dass bei Themen wie Karriereplanung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie besonders auf die Jüngeren Wert gelegt wird. Dass sich die Bedürfnisse der Arbeitnehmer ändern mit dem „Älter werden“, darf nicht außer Acht gelassen werden, wenn man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an sich binden möchte. Bei einer Betriebszugehörigkeit von durchschnittlich ca. achtzehn Jahren gelingt uns das bisher sehr gut.

**Welche Maßnahmen haben Sie für diese Zielgruppe bei der GALERIA Kaufhof GmbH ergriffen oder initiiert?**

**Sabine Schult-Kündgen:** Zur Qualifizierung setzen wir zwei zertifizierte Programme ein: „Fit für die Zukunft im Einzelhandel“ und „F.I.T im Verkauf – Future Innovation Training“. Wir praktizieren so aktiv das Prinzip „Lebenslanges Lernen“, indem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 50plus gezielt qualifiziert und gefördert werden. Wir bauen dabei auch auf das Sonderprogramm WeGebAU der Agentur für Arbeit in Deutschland. Dies soll helfen, die Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig zu erhalten. „Fit für die Zukunft“ will die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ein individuelles Praxiscoaching am Arbeitsplatz sicher machen.

Wir nutzen viele verschiedene Schulungsmaßnahmen, um Kenntnisse zu vermitteln, die für die Altersgruppe relevant sind. Unsere Weiterbildungsmaßnahmen stehen aber grundsätzlich für alle Altersgruppen offen und werden in der Regel auch altersgemischt durchgeführt.

Auch unser Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt darauf ab, die Beschäftigungsfähigkeit langfristig bis ins fortgeschrittene Alter zu erhalten. So sind alle Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung dem Gedanken der Vorbeugung und der Beteiligung verpflichtet. Die Verbesserung des Gesundheitswissens steht ebenso im Fokus von Maßnahmen wie die positive Einflussnahme auf Einstellung, Verhalten und individuelles Gesundheitsmanagement. Auf Basis einer Gesamtbetriebsvereinbarung zur „Familienfreundlichen Personalpolitik“ bieten wir – in Ergänzung zum gesetzlichen Anspruch – eine zusätzliche Freistellung von maximal einem Jahr für die Betreuung Angehöriger. Das kommt natürlich auch älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugute, wenn z.B. Ehepartner pflegebedürftig werden.

#### **Welche Reaktionen hat dieses Vorgehen in der Belegschaft hervorgerufen?**

Sabine Schult-Kündgen: Gerade die neue Gesamtbetriebsvereinbarung wurde sehr positiv anerkannt und schon jetzt haben viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die gebotenen Möglichkeiten in Anspruch genommen.

Die Qualifizierungsprojekte werden von den Teilnehmenden, ebenso wie von Geschäftsleitung und Betriebsräten grundsätzlich positiv beurteilt. Das Ergebnis sind nicht nur qualifiziertere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit erweiterten Einsatzmöglichkeiten und weitergebildete Fachkräfte mit aktuellem Wissen, sondern auch motivierte Beschäftigte. Anfänglich gab es auch skeptische Reaktionen, nach den Schulungsterminen waren die Teilnehmenden aber begeistert und haben die Seminare als das aufgefasst, was sie darstellen sollen: einen echten Mehrwert für jeden Einzelnen.

#### **Welche Reaktionen gab es in der Öffentlichkeit z.B. bei der Kundschaft?**

Sabine Schult-Kündgen: Gerade in den Filialen, in denen Maßnahmen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit jenen für ein älter werdendes Publikum kombiniert wurden, waren die Reaktionen ausgesprochen positiv. Im Zuge des demografischen Wandels werden schließlich nicht nur unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern die gesamte Gesellschaft und somit auch unsere Kunden älter. Entsprechende Maßnahmen, die entweder die Beratungsqualität an sich, aber auch speziell den Umgang mit älteren Kunden fördern oder die Barrierefreiheit unserer Filialen optimieren, werden in der Öffentlichkeit und bei unserer Kundschaft sehr begrüßt. So wurde im März 2010 unsere Filiale Galeria Kaufhof Berlin Alexanderplatz bundesweit als erstes Einzelhandelsgeschäft mit dem Qualitätszeichen „Generationenfreundliches Einkaufen“ ausgezeichnet – mehr als 35 Filialen sind seither gefolgt.

#### **Können Sie positive Effekte für das Unternehmen GALERIA Kaufhof GmbH daraus ableiten?**

Sabine Schult-Kündgen: Selbstverständlich, Fortbildungsmöglichkeiten sind schließlich ein Zeichen großer Anerkennung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie motivieren und verbessern die Beratungsqualität in unseren Filialen und dies wiederum zahlt auf die Kundenzufriedenheit und unsere Marke GALERIA Kaufhof ein.

## Beispiel Einzelhandel

### Interview Sabine Schult-Kündgen



Darüber hinaus gilt natürlich, dass nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihr Privatleben gut mit dem Beruf in Einklang bringen können, zufrieden sind und täglich gute Leistungen im Job zeigen. Gerade mit Maßnahmen wie unserer Gesamtbetriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf leisten wir dazu einen erheblichen Beitrag.

#### **Gibt es Folgeaktivitäten? Wenn ja, welche?**

**Sabine Schult-Kündgen:** Zunächst werden wir die vorhandenen Maßnahmen innerhalb unseres Filialnetzes noch weiter ausdehnen. Wenn wir neue Maßnahmen entwickeln und schulen, dann werden diese jeweils an den identifizierten Bedürfnissen unserer Belegschaften vor Ort in den Filialen ausgerichtet. Seit 2010 bieten wir auch ein Seminar „Führen im demografischen Wandel“ an. Hier werden Kenntnisse zum demografischen Wandel vermittelt und das Bewusstsein geschärft, vor welchen Herausforderungen Führungskräfte heute und morgen stehen. Die Führung altersgemischter Teams in Anerkennung der unterschiedlichen Lebens- und Leistungssituationen versprechen Erfolg.

#### **Was haben die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst als positiv oder auch schwierig benannt?**

**Sabine Schult-Kündgen:** Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich meist sehr über die neuen Lernerfahrungen gefreut und diese als hilfreich bewertet. Dennoch fiel es natürlich einigen auch schwer, sich aus dem Tagesgeschäft herauszulösen und auf gänzlich neue und unbekannte Themen einzulassen. Ungewohnt war es, einen ganzen Tag lang zu sitzen, da die Meisten stehenden Tätigkeiten nachgehen und viel in Bewegung sind.

#### **Sind alternde Belegschaften eine Chance für die Zukunft?**

**Sabine Schult-Kündgen:** Im Zuge der demografischen Entwicklung sind alternde Belegschaften zunächst einmal eine Tatsache. Die sich daraus ergebenden Chancen muss jedes Unternehmen für sich zu nutzen wissen. Wir sehen es durchaus als Chance, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit großem Erfahrungsschatz ihren jeweiligen Beruf ausüben und ihr Fachwissen den jüngeren Kolleginnen und Kollegen vermitteln können. Eine ausgewogene Altersstruktur ist aus unserer Sicht langfristig die beste Besetzung für unsere Filialen.

#### **Kann man Alter und Innovation auch zusammendenken?**

**Sabine Schult-Kündgen:** Selbstverständlich. Innovationsgeist ist schließlich keine reine Eigenschaft der Jugend, sondern eine Fähigkeit des Kreativen und des Aufgeschlossenen. Dies kann auf Jung und Alt gleichermaßen zutreffen.



## Sabine Schult-Kündgen

Leiterin Compliance und Personalstrategie der GALERIA Kaufhof GmbH  
 Kontakt: sabine.schult-kuendgen@kaufhof.de

### Jung und alt im Team – funktioniert das? Und wenn ja, wie?

Sabine Schult-Kündgen: Das ist doch eigentlich die beste Kombination, um produktiv zu arbeiten. Die einen haben bereits langjährige Erfahrungen gesammelt, die sie an die jüngeren Kolleginnen und Kollegen weitergeben können, während die Jüngeren unbefangener und weniger „betriebsblind“ sind und Möglichkeiten entdecken, die den Älteren eventuell entgangen wären.

### Was empfehlen Sie anderen Unternehmen bezogen auf die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt?

Sabine Schult-Kündgen: Für andere Unternehmen ist es genauso wichtig wie für uns, die Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Obwohl eine gute Nachfolge- und Ausbildungsplanung wichtig ist, darf man diesen Aspekt nicht außer Acht lassen. Eine familienfreundliche Personalpolitik ist für alle Generationen von hoher Bedeutung, Unternehmen müssen kontinuierlich in langfristig angelegte Maßnahmen investieren, die die Leistungsfähigkeit der Belegschaft sichern und lebenslanges Lernen gewährleisten.

### Welche Unterstützung brauchen Unternehmen, um alterssensible Personalpolitik umzusetzen?

Sabine Schult-Kündgen: Für uns beginnt alterssensible Personalpolitik bereits bei unseren Auszubildenden und sie wird fortgesetzt für jede in unserem Unternehmen beschäftigte Generation. Entscheidend für die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter sind das Bewusstsein und das Wissen darum, dass man die persönlichen Ressourcen nicht bereits in jungen Jahren vollständig verbrauchen darf. Vielmehr müssen wir dafür sorgen, dass Menschen bis zum Erreichen des Rentenalters und länger psychisch und physisch gesund und leistungsfähig bleiben. Eine alterssensible Personalpolitik befasst sich somit nicht allein mit der Generation 50plus sondern berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse jeder im Unternehmen beschäftigten Generation.

Dort wo sich heute Arbeitsplätze nachhaltig und schwerwiegend verändern, bedarf es begleitender Maßnahmen, ggf. auch durch öffentliche Institutionen, um Menschen der unterschiedlichen Zielgruppen und Generationen für diese Aufgaben zu qualifizieren. Das Erschließen von Berufsfeldern für Menschen, die heute am Arbeitsmarkt schwer vermittelbar sind, wird allein durch die Unternehmen nicht gewährleistet werden können. Hier sind sicherlich staatlich geförderte Maßnahmen hilfreich.

*Frau Schult-Kündgen – ich bedanke mich für das Gespräch.*

## Beispiel Einzelhandel

### Interview Reinhold Gütebier

## SEGMÜLLER

### Unternehmensinfo

Die bayrische Möbelfirma SEGMÜLLER mit Sitz in Friedberg produziert und verkauft seit 1925 Möbel. Gestartet als Handwerksbetrieb für qualitativ hochwertige Polstermöbel, entwickelte sich das Unternehmen über die Jahre zum fünftgrößten Möbelhändler in Deutschland mit einem Jahresumsatz von über 1 Mrd. Euro. SEGMÜLLER betreibt sieben Möbelhäuser, davon drei sogenannte „Möbelgiganten“ in Friedberg (50.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche), Weiterstadt und Parsdorf (je 40.000 m<sup>2</sup>), die zu den erfolgreichsten Möbelhäusern der Republik zählen. Beschäftigt werden 4.000 Mitarbeiter, davon 260 Auszubildende und 36 - 39 Prozent der im Verkauf Tätigen sind älter als 50 Jahre – eine bewusst gewählte Altersstruktur, für die die Bundesregierung 2007 die Auszeichnung „Unternehmen mit Weitblick“ verlieh. SEGMÜLLER ist ein Familienbetrieb geblieben, der Wechsel zur dritten Generation ist nahezu vollzogen. Das Interview zu Fragen alterssensibler Personalpolitik wurde mit dem Gesamtvertriebsleiter Herrn Reinhold Gütebier geführt, der auch Sprecher der Geschäftsleitung ist.

### Herr Gütebier, sind ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ein Thema?

Reinhold Gütebier: Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in unserem Unternehmen tragende Säulen des Erfolgs. Wir verkaufen Möbel und Möbel sind langfristige Investitionsgüter aus der Sicht unserer Kundschaft. Oft muss lange gespart werden, also auf etwas anderes verzichtet werden, bevor eine neue Einrichtung gekauft werden kann. Da wollen die meisten Kunden eine gute Entscheidung treffen und lassen sich gerne beraten von Verkaufsmitarbeitern, die erfahren sind und über fundiertes Wissen verfügen.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass Kunden in diesen Situationen ein hohes Sicherheitsbedürfnis haben und gerne auf den Rat erfahrener und damit älterer Verkaufsberater vertrauen.

### Was hat Sie motiviert, den Blick auf ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu richten?

Reinhold Gütebier: Das war zunächst keine bewusste Entscheidung, sie entstand eher aus der Not heraus. Als die Firma SEGMÜLLER expandierte und 1997/98 den ersten Möbelgiganten in Parsdorf plante, mussten wir innerhalb weniger Monate 600 – 700 neue Mitarbeiter einstellen – im Großraum München herrschte seinerzeit aber Vollbeschäftigung am Arbeitsmarkt im Handelsbereich.

Wir haben für diese Filiale in Zusammenarbeit mit der Arbeitsvermittlung gezielt Aktionstage durchgeführt, um Bewerber anzuwerben und mit einem Bildungsträger eine verkürzte Ausbildung zum Einrichtungsberater angeboten. Ein Novum am Arbeitsmarkt, weil wir aktiv Mitarbeiter 50plus gesucht und gerne auch Arbeitslose eingestellt haben. Wir konnten insgesamt 400 Arbeitsplätze vorwiegend mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzen, die ein Jahr später noch bei uns beschäftigt waren und zu den



Erfolgsträgern des Standortes geworden waren. Wir haben uns gefragt „warum“ und stellten fest, dass offensichtlich nichts mehr Vertrauen schafft bei unseren Kunden, als die Erfahrung, die ein anderer Mensch mitbringt. Und Erfahrung umfasst nicht nur Fachwissen oder Produktkenntnisse. Lebenserfahrungen oder Erfahrungen in ähnlichen Situationen helfen Sicherheiten zu geben – ein Pluspunkt, den ältere Menschen jüngeren voraus haben. Deshalb sind auch in der Folgezeit aktiv ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesucht und eingestellt worden.

#### **Welche Maßnahmen haben Sie für diese Zielgruppe ergriffen oder initiiert?**

Reinhold Gütebier: Wie schon gesagt, wir haben auch bei der Eröffnung in Weiterstadt ältere und arbeitslose Bewerberinnen und Bewerber angesprochen und diese durch Aus- und Weiterbildung gezielt für ihre Tätigkeit qualifiziert. In der Belegschaft sind bundesweit ca. 38 Prozent 50plus und 14 Prozent 40plus und unsere Reintegrationsquote liegt bei 84 Prozent. Wir glauben an dieses Konzept „BIA 50 plus“ (Beschäftigungsinitiative für Ältere), das wir gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit gestartet haben und konnten unsere Bemühungen im Rahmen der Weiterbildung auf diese Zielgruppe abstimmen.

#### **Welche Reaktionen hat dieses Vorgehen in der Belegschaft hervorgerufen?**

Reinhold Gütebier: Die Reaktion in der Belegschaft war durchweg positiv. Die Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes aus Altersgründen konnten wir minimieren. Unsere Vorreiterrolle im Bereich der alterssensiblen Personalpolitik hat uns bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel Anerkennung eingebracht. Und entgegen vieler Vermutungen haben wir keine Probleme, junge Menschen für unser Unternehmen zu begeistern und einzustellen. Die Chancen am Markt liegen in einem guten Altersmix, das spiegelt sich ja auch bei der Kundschaft wider.

#### **Welche Reaktionen gab es in der Öffentlichkeit z.B. bei der Kundschaft oder bei Geschäftspartnern?**

Reinhold Gütebier: In der Öffentlichkeit wurde unsere Personalpolitik durch Berichte in den Medien publik gemacht und wir haben viel Lob und auch einige Auszeichnungen bekommen. Das alles macht uns stolz, aber die wichtigste Auszeichnung haben wir von unserer Kundschaft selbst erhalten. Unsere Kundinnen und Kunden wählen ihre Einkaufsstätten sehr bewusst aus, sie sind informiert und melden uns oft zurück, dass sie gerne bei uns kaufen, weil sie die Beratung unserer Servicekräfte schätzen. Dieses Lob rechtfertigt alle unsere Anstrengungen.

## Beispiel Einzelhandel

### Interview Reinhold Gütebier



#### **Können Sie positive Effekte für das Unternehmen daraus ableiten?**

Reinhold Gütebier: Ich denke unsere Umsatzzahlen sprechen für uns. Wir haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf die wir uns verlassen können und die gemeinsam mit uns erfolgreich am Markt sind. Sicher ist dieser Erfolg nicht alleine durch unsere Personalpolitik beeinflusst, aber sie ist Bestandteil des Ganzen und trägt damit ihren Teil dazu bei.

#### **Gibt es Folgeaktivitäten? Wenn ja, welche?**

Reinhold Gütebier: Sie können sicher sein, wir werden diese Politik nicht so schnell ändern – wir sind überzeugt von ihrem Erfolg! Unsere Aus- und Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dabei ein wesentlicher Bestandteil, denn der technische Wandel beim Möbelkauf durch Möglichkeiten der computergestützten Wohnraumplanung oder durch die Notwendigkeit der Direkterfassung von Kaufverträgen, fordert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tagtäglich neu.

#### **Was haben die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst als positiv oder auch schwierig benannt?**

Reinhold Gütebier: Generell werden uns zwei schwierige Aspekte aus den Schulungen zurückgemeldet. Zum einen sind die Älteren lernentwöhnt und tun sich mit eintönigen Frontal-schulungsmaßnahmen schwer. Wir brauchen handlungsorientierte Konzepte, die anregen, das Lernen mitzugestalten. Und zum anderen wird die Komplexität der EDV- und Organisationsschulungen benannt. Immer wieder positiv wird zurückgemeldet, dass das Unternehmen unterstützt und Schulungen anbietet und dass in diesen ein guter Teamgeist herrscht, der auch Fehler erlaubt.

#### **Sind alternde Belegschaften eine Chance für die Zukunft?**

Reinhold Gütebier: Aus unserer Sicht sprechen viele Argumente dafür – in Zukunft sogar noch mehr als heute, denn der demografische Wandel führt ja dazu, dass der Anteil der Älteren in der Gesellschaft noch weiter steigt. Die Erhaltung des Know hows in den Unternehmen wird stärker Gewicht bekommen, als das heute der Fall ist. Vorzeitige Ruhestandsregelungen sind unter dieser Perspektive ökonomisch nicht sinnvoll. Umso wichtiger sind Maßnahmen zur Erhaltung der Ressourcen z.B. Gesundheitsvorsorge des Einzelnen oder Maßnahmen der altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung.





## Reinhold Gütebier

Gesamtvertriebsleiter und Sprecher der Geschäftsleitung

Pressekontakt: 0821/6006 - 1286

### **Kann man Alter und Innovation auch zusammendenken?**

Reinhold Gütebier: Ja, sicher! Unsere Erfahrungen sprechen deutlich dafür. Innovationen sind kein Problem, wenn Mitarbeiter involviert und beteiligt sind – das gilt für Jung und Alt! Der Schlüssel ist hier nicht das Alter, sondern die Kommunikation.

### **Jung und alt im Team – funktioniert das? Und wenn ja, wie?**

Reinhold Gütebier: Trotz unserer guten Erfahrungen mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wollen wir die jungen nicht missen. Altersgemischte Teams sind für uns eine notwendige Voraussetzung, damit unsere Kundschaft die jeweils richtigen Ansprechpartner in den verkaufsnahen Bereichen vorfindet und auswählen kann. Wir haben zudem die Beobachtung gemacht, dass auch jüngere Vorgesetzte gute Akzeptanz finden bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 50plus – es ist eher eine Frage des Könnens und des Miteinanders, weniger des Alters.

### **Was empfehlen Sie anderen Unternehmen bezogen auf die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt?**

Reinhold Gütebier: Wir können allen Unternehmen nur raten, gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 50plus die Zukunft zu planen. Wir haben festgestellt, dass sich die Investitionen in Maßnahmen und Schulungen für die Altersgruppe hervorragend ausgezahlt haben und wir sind überzeugt, dass auch andere Unternehmen diese Erfahrung machen können. Allerdings darf man nicht einseitig arbeiten und den Nachwuchs vernachlässigen – wir brauchen altersgemischte Teams, die sich ergänzen und gut kooperieren.

### **Welche Unterstützung brauchen Unternehmen, um altersensible Personalpolitik umzusetzen?**

Reinhold Gütebier: Spontan würde ich „keine Unterstützung nötig“ antworten – aber wir haben festgestellt, dass es Situationen gibt, in denen man auch mit guten Ideen nicht ohne Unterstützung auskommt. So ist die bereits erwähnte Beschäftigungsinitiative für Ältere seinerzeit nur durch Unterstützung der Bundesagentur für Arbeit möglich geworden. Ich bin davon überzeugt, dass sich Erfolgsgeschichten schreiben lassen, die niemand für möglich gehalten hätte, wenn zwei Partner sich finden, die dasselbe wollen, daran glauben und zusammen daran arbeiten. Das habe ich in den letzten Jahren oft erfahren. Unternehmen brauchen ganz allgemein gesagt Partner in der Politik und in der Gesellschaft, die helfen, Ideen umzusetzen.

*Herr Gütebier, ich bedanke mich für das Gespräch und die Informationen.*

## Beispiel Dienstleistung

### Interview Andreas Krause



#### Unternehmensinfo

Die DATEV eG mit Sitz in Nürnberg ist ein führendes Softwarehaus und IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte sowie deren Mandanten. Über den Kreis der rund 40.000 Mitglieder hinaus zählen weitere Unternehmen, Kommunen, Vereine und Institutionen zu den Kunden der DATEV. Insgesamt 5843 Beschäftigte erwirtschaften einen Jahresumsatz von 698,3 Millionen Euro. Das Leistungsspektrum umfasst vor allem die Bereiche Rechnungswesen, Personalwirtschaft, betriebswirtschaftliche Beratung, Steuern, Enterprise Resource Planning (ERP) sowie Organisation und Planung. Die 1966 gegründete DATEV zählt zu den größten Informationsdienstleistern und Softwarehäusern in Europa. Für vorbildliche altersgerechte Personalentwicklung ist die DATEV seit 2009 mit dem Qualitätssiegel AGE-CERT zertifiziert.

Fragen zur alterssensiblen Personalpolitik bei der DATEV beantwortete im Interview der Leiter Personalservice, Herr Andreas Krause.

#### Herr Krause, sind ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ein Thema? Wie ist das Durchschnittsalter bei der DATEV?

Andreas Krause: Seit der Gründung der DATEV ist die Mitarbeiterzahl stetig gestiegen. Insbesondere in den neunziger Jahren gab es starke Wachstumsschübe. Unsere Fluktuationsrate ist gering und so werden die damals zahlreich eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jetzt in unserem Unternehmen älter und stellen zahlenmäßig eine größere Gruppe da. Das Durchschnittsalter liegt momentan bei 45 Jahren und die zukünftigen demografischen Entwicklungen deuten auf einen weiteren Anstieg – das wird eine Herausforderung für die Personalarbeit.

#### Was hat Sie motiviert, den Blick auf Ihre älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu richten?

Andreas Krause: Die Antwort ist eng verknüpft mit meiner ersten Antwort: Es ergibt sich eine Notwendigkeit aus dem Zusammenspiel der demografischen Entwicklung und der Entwicklung des Durchschnittsalters in unserem Unternehmen. Wir müssen gewährleisten, dass wir auch mit einer älter werdenden Belegschaft produktiv sind und die Zukunft meistern können.

#### Welche Maßnahmen haben Sie für diese Zielgruppe ergriffen oder initiiert?

Andreas Krause: Die Führungskräfte haben sich zunächst einen Überblick über die Entwicklung in den einzelnen Abteilungen verschafft. Dazu haben wir eine Software entwickelt, die den Personalbestand für die nächsten Jahre fortschreibt und Handlungsfelder angibt, in denen agiert werden muss. Die Maßnahmen, die ergriffen werden, stammen grundsätzlich aus folgenden Handlungsfeldern des Personalmanagements:



#### Handlungsfelder des Personalmanagements bei der DATEV e.G.



#### Welche Reaktionen hat dieses Vorgehen in der Belegschaft hervorgerufen?

Andreas Krause: Die Reaktionen waren durchweg positiv. Durch gemeinsame Aktivitäten konnte beispielsweise das Arbeitsklima gebessert werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellten fest, dass sie mit ihren Problemen nicht allein waren und dass auch der Arbeitgeber Interesse hat, diese zu lösen und die Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. Für die Umsetzung der Maßnahmen haben wir verlässliche Partner gesucht und gefunden, die Angebote machen. Die Initiative muss aber auch von den Beschäftigten selbst ausgehen. Wir appellieren an die Selbstverantwortung und unterstützen dort, wo es nötig erscheint, beispielsweise durch unsere vielfältigen Seminarangebote zu Themen wie Work-Life-Balance oder betriebliches Gesundheitsmanagement.

#### Welche Reaktionen gab es in der Öffentlichkeit z.B. bei der Kundschaft oder bei Geschäftspartnern?

Andreas Krause: Wir pflegen langjährige Beziehungen zu unseren Kunden und oft ist es eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter, der einen Kunden über Jahre betreut – im Innen- wie im Außendienst. Da entsteht ein Vertrauensverhältnis, dass wir nicht aufs Spiel setzen wollen. Unsere Kunden sind daher froh, dass sie bei uns über einen längeren Zeitraum gleiche Ansprechpartner treffen und dass wir auf einen guten Wissenstransfer bauen. Einer der wichtigsten Aspekte für kontinuierliche Kundenbeziehungen ist nach unseren Erfahrungen der lückenloser Übergang in der Betreuung, den wir hinbekommen, weil wir frühzeitig Wissen weitergeben und eine begleitete Einarbeitungs- und Übergabephase vorsehen und das schätzen unsere Kunden sehr!

## Beispiel Dienstleistung

### Interview Andreas Krause



#### **Können Sie positive Effekte für das Unternehmen daraus ableiten?**

Andreas Krause: Unser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich wohl bei uns – das leitet sich vor allem aus der langen Betriebszugehörigkeit unserer Belegschaft ab. Beim vorgezogenen Ruhestand haben wir das Gefühl, dass der Paradigmenwechsel zu diesem Thema bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angekommen ist – die Notwendigkeit, länger zu arbeiten wird nicht mehr als negativ empfunden.

In Bewerbungsgesprächen bemerken wir auch, dass wir als Arbeitgeber attraktiv für Arbeitssuchende sind. Das sind alles sehr positive Entwicklungen – ich denke, wir haben die richtigen Handlungsfelder erkannt und sind auf einem guten Weg.

#### **Gibt es Folgeaktivitäten? Wenn ja, welche?**

Andreas Krause: Folgeaktivitäten ergeben sich immer wieder aus der Notwendigkeit, sich für die Zukunft vorzubereiten und wenn wir die Handlungsfelder ernst nehmen, wird es nie einen Stillstand geben. Nehmen Sie zum Beispiel das Thema Weiterbildung. Schon durch die technischen Neuerungen und die Anpassungen an neue Programme wird es hier immer einen Bedarf geben. Wissen von gestern ist im Softwarebereich schnell veraltet.

#### **Was haben die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst als positiv oder auch schwierig benannt?**

Andreas Krause: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich zunächst schwer getan mit dem Gedanken, länger als geplant aktiv am Erwerbsprozess teilzunehmen. Im Laufe der Jahre hatte sich eine Kultur entwickelt, die dazu führte, dass immer mehr erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen immer früher verließen, ohne dass sich dafür eine betriebliche oder persönliche Notwendigkeit ergab.

Diese Denke zu verändern, war zunächst eine große Herausforderung. Inzwischen wird die Notwendigkeit akzeptiert und unsere Aktivitäten zur Unterstützung der Gesundheitserhaltung werden angenommen.

#### **Sind alternde Belegschaften eine Chance für die Zukunft?**

Andreas Krause: Ganz deutlich: Ja! Wir brauchen unsere erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in vielen Bereichen und wir hoffen, dass uns der Wissenstransfer gelingt, bevor sie aus dem Beschäftigungsverhältnis in den sicher wohlverdienten Ruhestand wechseln.



## Andreas Krause

Leiter Personalservice

Kontakt: andreas.krause@datev.de

### **Kann man Alter und Innovation auch zusammendenken?**

Andreas Krause: Wir sind davon überzeugt, dass sich die beiden Aspekte nicht ausschließen. Anders gesagt: Zunehmendes Alter bedeutet nicht, dass die Fähigkeit zur Innovation abnimmt. Wir haben in vielen Bereichen festgestellt, dass es gerade die Erfahrungen der älteren Beschäftigten sind, die uns an vielen Stellen weitergebracht haben und unseren Kunden zu neuen Dienstleistungen, Produkten oder Services verholfen haben.

### **Jung und alt im Team – funktioniert das? Und wenn ja, wie?**

Andreas Krause: In Teams machen wir gute Erfahrungen mit dem Altersmix. Der erwähnte Wissenstransfer ist ein Garant für unseren zukünftigen Erfolg und wir haben auch oft gesehen, dass die Stärken der Jüngeren und die Stärken der Älteren sich im Team einfach gut ergänzen. Wir sehen keine Probleme in altersgemischten Teams und auch unsere Belegschaft meldet diese Beobachtung zurück.

### **Was empfehlen Sie anderen Unternehmen bezogen auf die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt?**

Andreas Krause: Jedes Unternehmen muss aus unserer Sicht anfangen, sich auf den demografischen Wandel vorzubereiten. Uns hat damals das Zertifizierungsverfahren der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung zum AGE-CERT-Siegel sehr weitergeholfen.

Alleine die interne Diskussion des vorbereitenden Fragebogens hat uns auf neue Ideen gebracht und wir haben uns immer intensiver mit dem Thema, der Problematik und den Lösungsmöglichkeiten beschäftigt. Wir können allen Unternehmen nur empfehlen, ähnliches zu tun und damit zu beginnen, bevor sich die Arbeitsmarktsituation noch weiter verschärft.

### **Welche Unterstützung brauchen Unternehmen, um alterssensible Personalpolitik umzusetzen?**

Andreas Krause: Wir stellen oft fest, dass die Möglichkeiten zum Übergang vom aktiven Erwerbsleben in den Rentenstand noch nicht flexibel genug geregelt sind. So kommt es auch zu finanziellen Einbußen, die für die Beteiligten nicht hinnehmbar sind und daher keine wirkliche Alternative darstellen. Das erleben wir beim Thema Teilrente deutlich. Hier ist nach unserem Dafürhalten die Politik gefragt, Lösungen zu entwickeln und Rahmenbedingungen zu schaffen, die beispielsweise eine Teilrente mit Hinzuverdienst finanziell attraktiver machen.

*Herr Krause, herzlichen Dank für das informative Gespräch.*

## Beispiel Industrie

### Interview Wilhelm Loick



#### Unternehmensinfo

Die Evonik Steag GmbH mit Sitz in Essen ist seit über 70 Jahren in der Energieerzeugung tätig. Das Leistungsportfolio umfasst die gesamte Wertschöpfungskette der Energieerzeugung von der Projektentwicklung über Planung und Betrieb bis hin zur Brennstoffbeschaffung, dem Verkauf der Energie und der Verwertung von Kraftwerksnebenprodukten. Zu den Kernkompetenzen zählen dabei Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb hocheffizienter Kraftwerke. Als fünftgrößter Stromerzeuger betreibt das Unternehmen in Deutschland an acht Standorten Steinkohlekraftwerke, an zwei Standorten Raffineriekraftwerke sowie zahlreiche Anlagen zur Energieerzeugung aus erneuerbaren Energien. Die installierte Leistung beträgt weltweit etwa 9.400 Megawatt (MW), davon rund 7.700 MW in Deutschland. 2009 waren 4.820 Mitarbeiter beschäftigt, die einen Umsatz von 2.558 Millionen Euro erwirtschafteten. Zur Motivation des Unternehmens, sich mit alterssensibler Personalpolitik und den Fragen des demografischen Wandels zu beschäftigen, konnte mit dem Bereichsleiter HR Prozesse, Herrn Wilhelm Loick, ein Interview geführt werden.

#### Herr Loick, sind ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ein Thema? Wie ist das Durchschnittsalter bei der Evonik Steag GmbH?

**Wilhelm Loick:** Technische Neuerungen und die Automatisierung haben in den letzten Jahrzehnten dazu geführt, dass mit Vorruhestandsregelungen und Altersteilzeitmöglichkeiten Personal abgebaut wurde. Gleichzeitig ist zu wenig Nachwuchs eingestellt worden. Ein Ergebnis dieser Politik ist ein hoher Altersdurchschnitt, der in wichtigen Teilbereichen unseres Unternehmens bereits bei 49 Jahren liegt.

Wir mussten feststellen, dass sich dieser auch durch Neueinstellungen nicht signifikant verändert, was die Schlussfolgerung zulässt, dass das Durchschnittsalter weiter steigen wird und wir auch mit Blick auf den demografischen Wandel uns intensiv mit den Themen älter werdender Belegschaften – die in der Energiewirtschaft vorwiegend männlich sind – beschäftigen müssen.

#### Was hat Sie motiviert, den Blick auf Ihre älteren Mitarbeiter zu richten?

**Wilhelm Loick:** Zum einen sicher die vorbeschriebene Entwicklung und zum anderen die Beobachtung, dass es in der Altersgruppe der 50- bis 60-jährigen im Vergleich zu anderen Altersgruppen zu einem erheblichen Anstieg der Arbeitsunfähigkeitstage kam. Gerade bei unseren älteren Arbeitnehmern veränderten sich die Krankheitsbilder und die Langzeiterkrankungen nahmen zu. Wir sahen eine Notwendigkeit, ältere Arbeitnehmer durch den Erhalt der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit länger im Arbeitsprozess zu halten und gleichzeitig präventiv gegen Langzeiterkrankungen vorzugehen. Es ging uns in erster Linie um den Erhalt der Arbeitsfähigkeit auf Basis der Eigenverantwortung jedes Einzelnen, damit Krankheit und begrenzte Leistungsfähigkeit nicht mehr als unabwendbare Fakten zum Ende der Berufslaufbahn gesehen werden.



### Welche Maßnahmen haben Sie für diese Zielgruppe ergriffen oder initiiert?

Wilhelm Loick: Dazu startete 2004/2005 nach ersten Überlegungen ein Programm, bei dem die Gesundheitsförderung im Vordergrund stand. Unser „Lebensstilkonzept“ versteht sich als „Langfristige Individuelle Förderung der Eigenverantwortung“ (abgekürzt: LIFE). Am Anfang steht die Analyse der Ausgangssituation zur eigenen Standortbestimmung und die Sensibilisierung im Rahmen der Prävention, die zur Verhaltensänderung anregt. Es geht darum, Menschen zu bewegen, ihren bisherigen Lebensstil dahingehend zu ändern, dass sie mittels Prävention und gezielten Maßnahmen ein neues Gesundheitsbewusstsein entwickeln, Krisen bewältigen können und die Auswirkungen der demografischen Entwicklung als Chance begreifen. Auf diesem Gebiet sind wir als Energieerzeuger keine Experten. Deshalb haben wir uns zur Umsetzung Partner gesucht, die ihr Wissen eingebracht haben. Wir haben mit Krankenkassen und Gesundheitsexperten kooperiert und gemeinsam mit ihnen Lösungen gesucht und Angebote entwickelt.

### Welche Reaktionen hat dieses Vorgehen in der Belegschaft hervorgerufen?

Wilhelm Loick: Wir haben sehr positive Erfahrungen gemacht und konnten in einem Pilotversuch zeigen, dass durch LIFE Menschen zu einer Veränderung ihres Lebensstils bewegt werden können. Erfolge konnten mit eigenem Programm zur Gewichtsreduktion und Körperkräftigung, Sportkursen zur Erhaltung der Fitness und auch mit Anleitungen zur Veränderung der Essgewohnheiten erzielt werden. Die Belastungsfähigkeit und die Zufriedenheit der beteiligten Mitarbeiter konnte deutlich gesteigert werden.

### Welche Reaktionen gab es in der Öffentlichkeit z.B. bei der Kundschaft oder bei Geschäftspartnern?

Wilhelm Loick: Wir bemerken eine erhöhte Wahrnehmung gesundheitsorientierter Themen in der Öffentlichkeit. Oft wird uns eine Vorbildrolle zugehört. So wurde uns im Rahmen der Corporate Health Award 2010 das Gütesiegel Exzellenz für die Etablierung eines herausragenden betrieblichen Gesundheitsmanagements verliehen. Damit zählen wir deutschlandweit zu den Besten. Es gibt Anfragen und Einladungen zu Veranstaltungen, bei denen wir gerne über unsere Erfahrungen berichten.

### Können Sie positive Effekte für das Unternehmen daraus ableiten?

Wilhelm Loick: Ja, Bewerber melden uns immer häufiger zurück, dass unser Engagement sie beeindruckt hat und ausschlaggebend war, sich bei uns zu bewerben. Eine Entwicklung, die mit Blick auf die zu erwartenden demografischen Entwicklungen unsere Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen verstärkt – das ist erfreulich.

## Beispiel Industrie

### Interview Wilhelm Loick



#### Gibt es Folgeaktivitäten? Wenn ja, welche?

Wilhelm Loick: Folgeaktivitäten hat es gegeben und wird es auch weiterhin geben. Wir verstehen demografiefeste Personalarbeit als einen ganzheitlichen und kontinuierlichen Veränderungsprozess und bieten neben der direkten Gesundheitsförderung auch ein dynamisches Planungs- und Analysetool zur Ermittlung von Zukunftsszenarien an und nehmen mit weiteren Handlungsfeldern des Personalmanagements, z.B. Arbeitsgestaltung, Unternehmenskultur, Arbeitszeit, Führungsverhalten und Weiterbildung, einen positiven Einfluss auf die Anforderung einer älterwerdenden Belegschaft.

Das Spektrum der Maßnahmen reicht von Führungskräfte-Schulungen über Qualifizierungsmaßnahmen und Wiedereingliederung bis hin zu Lebensarbeitszeitkonten, um diesen Anspruch umzusetzen. Wir setzen bei allem darauf, nur einen Anschlag zu geben, jeder Einzelne muss dann selbst aktiv werden. Gute Erfahrungen haben wir mit unseren Präventionswochen gemacht, die am landschaftlich reizvollen Standort zur Sensibilisierung für alle Mitarbeiter durchgeführt werden. Das Unternehmen trägt die Unterbringungs- und Seminarkosten, die Mitarbeiter bringen eine Woche Urlaub ein und tragen die Reisekosten. Bei allen Investitionen waren wir bemüht den Kostenaufwand gering zu halten und Präventionsmaßnahmen zu refinanzieren. Aber ganz ohne Investitionen ging es nicht!

#### Was haben die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst als positiv oder auch schwierig benannt?

Wilhelm Loick: Von vielen Beteiligten wurde uns zurückgemeldet, dass sie sich mehr Unterstützung durch Führungskräfte wünschen. Wir haben über dieses Feedback nachgedacht und festgestellt, dass den Führungskräften und auch den Organen der betrieblichen Mitbestimmung eine wesentliche Rolle zukommt. Wenn sie als Treiber des Veränderungsprozesses zu einer Gesundheitskultur auftreten und sich um ständige Anpassung und Optimierung im Sinne der Mitarbeiter bemühen, dann ist der Prozess hin zu einer notwendigen Verhaltensänderung erfolgreich. Für Führungskräfte bieten wir heute gezielt Weiterbildungskonzepte zur Qualifikation für diese Rolle und Einzelfallunterstützung an.

#### Sind alternde Belegschaften eine Chance für die Zukunft?

Wilhelm Loick: Wie ich bereits gesagt habe, werden wir aus heutiger Sicht ohne Ältere nicht in der Lage sein, in unserem Geschäftsbereich weiterhin erfolgreich zu sein. Wir investieren in die Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Belegschaft, weil wir daran glauben, dass Unternehmen und Mitarbeiter gewinnen, wenn sie fit für den Job bleiben.





## Wilhelm Loick

Bereichsleiter HR Prozesse

Kontakt: wilhelm.loick@evonik.com

### **Kann man Alter und Innovation auch zusammendenken?**

Wilhelm Loick: Wir glauben, dass sich die beiden nicht ausschließen – im Gegenteil. Wir machen uns gerade sehr intensiv Gedanken, wie wir den Wissenstransfer so gut hinbekommen, dass das notwendige Wissen auch dann noch unserem Unternehmen zur Verfügung steht, wenn die Mitarbeiter von heute morgen nicht mehr zu unseren Beschäftigten zählen. Wir versuchen durch gute Teamstrukturen und die Zusammenarbeit von Jung und Alt vorzusorgen und hoffen, dadurch die Wissensweitergabe zu forcieren.

### **Jung und alt im Team – funktioniert das? Und wenn ja, wie?**

Wilhelm Loick: Bei uns ist Teamarbeit das bevorzugte Arbeitsmodell und wir arbeiten vorwiegend in altersgemischten Teams. Unsere Führungskräfte forcieren die Zusammenarbeit aller Altersgruppen und haben gute Erfahrungen damit gemacht, dass sich die Teammitglieder je nach Stärken ergänzen – unabhängig von der Altersfrage.

### **Was empfehlen Sie anderen Unternehmen bezogen auf die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt?**

Wilhelm Loick: Auf jeden Fall sollten sie das Thema nicht auf die lange Bank schieben. Die Auswirkungen sind in einigen Bereichen schon heute Realität und die Tendenzen werden sich in den nächsten 10 bis 20 Jahren deutlich verstärken und – auch das kann man ja heute schon sagen – nicht verbessern. Alterssensible Personalpolitik ist für alle Unternehmen unumgänglich, die Verantwortung gegenüber ihren Belegschaften übernehmen wollen und langfristig den Bestand des Unternehmens sichern möchten.

### **Welche Unterstützung brauchen Unternehmen, um alterssensible Personalpolitik umzusetzen?**

Wilhelm Loick: Wir wünschen uns ganz konkret mehr Unterstützung bei unseren Bemühungen um die Gesunderhaltung unserer Belegschaften. Die Investitionen, die Unternehmen tätigen, wenn sie ihre Beschäftigten bei der Gesundheitsförderung unterstützen, sollten steuerlich verbessert werden, denn die Gesunderhaltung ist ein existentielles betriebliches Interesse und sie ist auch im Interesse der Volkswirtschaft notwendig. Daher hoffen wir auf eine Möglichkeit, unsere Kosten steuerlich voll geltend machen zu können, wie die üblichen Kosten von z.B. Personalentwicklungsmaßnahmen. Ich bin sicher, dass eine derartige Änderung auch Signalwirkung für andere Unternehmen hätte und sie überzeugen könnte, aktive alterssensible Personalpolitik zu betreiben.

*Herr Loick, ich bedanke mich für das Gespräch und die Informationen.*

## Beispiel Baugewerbe

### Interview Nicole Trettner



#### Unternehmensinfo

Die Firma Hering wurde vor 119 Jahren als Bauunternehmen gegründet und hat sich zu einem Spezialisten für Produkte im öffentlichen Raum, für Architekturfassaden und Systemlösungen beim Bau von Schienenverkehrs-Infrastruktur weiterentwickelt. Rund 470 Mitarbeiter beschäftigt das mittelständische Familienunternehmen mit Hauptsitz in Burbach im Siegerland, davon 280 im gewerblichen Bereich. Das Familienunternehmen übernimmt seit jeher soziale Verantwortung und pflegt das eigene Humankapital. So lobte 2008 der damalige Wirtschaftsminister Olaf Scholz das Unternehmen für seinen Weitblick und unlängst wurde der Hering GmbH & Co. KG durch die Verleihung des AXIA Awards eine ausgezeichnete Innovationskultur bescheinigt. Das Unternehmen ist seit 2009 nach dem AGE-CERT-Siegel zertifiziert.

Das Interview konnte mit der Leiterin des Personalmanagements, Frau Nicole Trettner, geführt werden, die als Prokuristin auch Mitglied der Geschäftsleitung ist und das Unternehmen bereits seit 16 Jahren auf diesem Weg begleitet.

#### **Frau Trettner, sind ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ein Thema? Wie ist die Altersverteilung bzw. das Durchschnittsalter bei der Hering GmbH & Co. KG?**

**Nicole Trettner:** Viele unserer langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind quasi mit uns über die Jahre älter geworden und zählen zu den Leistungsträgern unseres Unternehmens. Das ist besonders interessant, wenn Sie berücksichtigen, dass die meisten von ihnen körperlich hart arbeiten müssen. Das Durchschnittsalter liegt mit 42 Jahren im Schnitt unserer Branche, schon heute ist jeder Fünfte 50plus, und wir haben Vorausberechnungen zur Altersstruktur angefertigt, die darauf hinweisen, dass das Durchschnittsalter weiter steigt. Wir rechnen damit, dass 2020 etwa 60 Prozent der Belegschaft älter als 45 Jahre ist.

#### **Was hat Sie motiviert, den Blick auf ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu richten?**

**Nicole Trettner:** Seit jeher beschritt die Firma Hering innovative Wege im Personalmanagement – wir haben schon 1971 ein Gewinnbeteiligungsmodell eingeführt, das wir bis heute praktizieren. Sehr frühzeitig haben wir uns auch mit dem demografischen Wandel und den Veränderungen beschäftigt, die am Arbeitsmarkt auf uns zukommen. Hinzu kam die Beobachtung, dass die hohe körperliche Beanspruchung im Gleisbau und anderen produzierenden Geschäftsbereichen dazu führte, dass kaum ein gewerblicher Mitarbeiter bis zur gesetzlichen Altersgrenze im Unternehmen blieb. Wir haben uns gefragt, was wir gemeinsam mit unserer Mitarbeiterschaft tun können, um trotz der Belastung bis ins Alter fit zu bleiben. So starteten wir 1995 mit der Einführung einer betrieblichen Gesundheitsförderung mit einem neuen strategischen Ansatz altersgerechter Personalentwicklung.

**Welche Maßnahmen haben Sie für diese Zielgruppe ergriffen oder initiiert?**

Nicole Trettner: Zunächst lag ein Schwerpunkt auf betrieblichen Präventivangeboten, die zur Verringerung der besonders häufigen Muskel- und Skeletterkrankungen beitragen sollten und eigentlich nicht erst für die Zielgruppe der Älteren, sondern zur Vorbeugung entstanden. Wir starteten mit Rückenkursen und Rückenschule in Kooperation mit einem örtlichen Fitnessstudio. Heute betreiben wir auf dem Werksgelände ein Gesundheitsstudio, das nicht nur von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern auch von deren Familien oder Freunden genutzt wird. Dort finden Gesundheitstage ebenso statt wie Sportveranstaltungen, Reha-Kurse oder Kurse zum Zeit- und Stressmanagement– alles auf freiwilliger Basis. Ein neues Pilotprojekt widmet sich auch speziell der psychischen Gesundheit. Führungskräfte lernen in Workshops, wie sie Druck und Stress bei ihren Mitarbeitern erkennen und helfen können, Erkrankungen vorzubeugen. Im Laufe der Jahre konnten wir durch Vorsorge und Bewusstseinsveränderung unseren Krankenstand deutlich reduzieren, er liegt heute mit 5 Prozent unter dem Branchenmittel. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dennoch schon früher an körperliche Grenzen stoßen und nach Lösungen suchen, können im Rahmen ihres Zeitwertkontos den Ausstieg gleitend gestalten.

**Welche Reaktionen hat dieses Vorgehen in der Belegschaft hervorgerufen?**

Nicole Trettner: Wir stehen in einem guten Kommunikationsaustausch mit unseren Beschäftigten, da wir regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durchführen und ein aktives Vorschlagswesen haben. Schon vor dem Start der Aktivitäten wussten wir, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Grunde selbst Lösungen zur Erhaltung der eigenen Gesundheit und Fitness suchen und unsere Bemühungen unterstützen. Insbesondere die vielfach geäußerte Sorge, den Job vielleicht nicht bis zum 67. Lebensjahr auszuführen zu können, hat uns anfänglich bewogen, aktiv zu werden. Entsprechend positiv fiel die Resonanz aus: Die Reaktion in der Belegschaft war durchweg positiv. Die Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes aus mangelnder körperlicher Fitness konnte minimiert werden. Wir haben auch festgestellt, dass es sehr wichtig ist, offen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kommunizieren, um eventuell bestehende Ängste abzubauen. Gerade im Bereich des betrieblichen Eingliederungsmanagements konnten wir durch Überzeugungsarbeit und im Kontakt mit den Betroffenen Hemmschwellen abbauen und die Wiederaufnahme der Beschäftigung fördern. Positiv sehen viele Mitarbeiter auch die Zeitwertkonten, weil sie viele Modelle ermöglichen und auch für Familienbetreuungs- oder Pflegezeiten einsetzbar sind.

**Welche Reaktionen gab es in der Öffentlichkeit z.B. bei der Kundschaft oder bei Geschäftspartnern?**

Nicole Trettner: Kunden und Geschäftspartner haben bisher nicht auf unsere Aktivitäten reagiert, aber wir bemerken eine veränderte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Das liegt zum einen sicher an unseren Aktivitäten und unserem Engagement für das Thema, zum anderen aber auch an der Aktualität des Themas „alterssensible Personalpolitik“. Wir werden häufiger zu Veranstaltungen eingeladen und berichten gerne über unsere Erfahrungen.

**Können Sie positive Effekte für das Unternehmen daraus ableiten?**

Nicole Trettner: Interessanterweise hat unser Engagement Einfluss auf das Bewerberverhalten. Sowohl bei den Auszubildenden als auch bei qualifizierten Nachwuchsführungskräften, die sich bei uns bewerben, hat sich unser mitarbeiterfreundliches Image herumgesprochen.

## Beispiel Baugewerbe

### Interview Nicole Trettner



Letzteres ist sehr wichtig, denn bedingt durch die demografische Entwicklung wird es für alle Unternehmen unumgänglich sein, die eigene Arbeitgeber-Marke aktiv zu gestalten. Und ein mittelständiges Unternehmen mit Sitz im Siegerland muss sicher aktiv werden, um Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen zu schaffen – davon sind wir überzeugt.

#### **Gibt es Folgeaktivitäten? Wenn ja, welche?**

Nicole Trettner: Sicher – es soll ja weitergehen! Wir haben gute Erfahrungen gemacht, Themen frühzeitig aufzugreifen und vor allem auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu zu befragen. Betrachtet man die Entwicklung von 1995 bis heute, so haben wir den eingeschlagenen Weg konsequent fortgesetzt und das Feedback unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestätigt uns, weiter zu machen.

#### **Was haben die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst als positiv oder auch schwierig benannt?**

Nicole Trettner: Viele Mitarbeiter fühlen sich heute deutlich fitter und leistungsfähiger. Sie sind bereit, bis zum Eintritt in das Rentenalter zu arbeiten und sehen an ihren Kollegen, dass es auch möglich ist. Unser ältester Mitarbeiter im Bereich Gleisbau ist derzeit 64 Jahre alt – das war vor Jahren fast undenkbar. In Zeiten der Vorruhestandsregelungen gab es andererseits Fälle, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch sehr leistungsfähig waren, wenn sie Rentnerin oder Rentner wurden. Derartig frühe Übergänge vom aktiven Arbeitsprozess in den Ruhestand können wir uns aus ökonomischen und volkswirtschaftlichen Gründen zukünftig nicht mehr leisten und deshalb ist es erfreulich, dass unsere Beschäftigten auch das Gefühl haben, länger fit zu sein für den Job. Schwierigkeiten gibt es öfter bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit gesundheitlichen Problemen. Die Betroffenen haben über ihre Ängste vor finanziellen Einbußen berichtet, die entstehen, wenn bei der Wiedereingliederung ein Arbeitsplatz empfohlen wird, der weniger belastend ist.

#### **Sind alternde Belegschaften eine Chance für die Zukunft?**

Nicole Trettner: Wir sind davon überzeugt, dass die Erfahrungen unserer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseren Erfolg geprägt haben. Deshalb haben wir sie ermutigt, sich körperlich und geistig fit zu halten. Mit Blick auf die Demografie in unserer Region sind älter werdende Belegschaften in der Zukunft Normalität. Dass sie Chancen beinhalten, zeigen unsere Erfahrungen, wobei wir in der Zusammensetzung der Teams auf eine gute Altersmischung achten.



## Nicole Trettner

Personalmanagement

Kontakt: nicole.trettner@hering-bau.de

### **Kann man Alter und Innovation auch zusammendenken?**

Nicole Trettner: Grundsätzlich ist Innovationsfähigkeit für uns keine Frage des Alters. Die Erfahrungen, die Ältere mitbringen, können Innovationen beschleunigen. Wir arbeiten altersgemischt und interdisziplinär an Entwicklungen und haben gute Erfahrungen gemacht.

### **Jung und alt im Team – funktioniert das? Und wenn ja, wie?**

Nicole Trettner: In vielen Bereichen arbeiten wir mit altersgemischten Teams. Nehmen wir als Beispiel eine Gleisbaukolonne: Hier arbeiten 5 - 6 Arbeiter und ein Vorarbeiter eng zusammen. Die Gleisbaukolonnen werden so zusammengestellt, dass Junge und Alte voneinander lernen können und ihre jeweiligen Stärken ideal zum Einsatz kommen. Oft können ältere Mitarbeiter niedrigere körperliche Leistungsfähigkeit durch Routine, Ruhe und Gelassenheit ausgleichen.

### **Was empfehlen Sie anderen Unternehmen bezogen auf die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt?**

Nicole Trettner: Aus unserer Sicht ist es unerlässlich, sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels allgemein und für den jeweiligen Standort speziell zu beschäftigen. Unternehmen, die sich auf den bevorstehenden Kampf um Arbeitskräfte nicht vorbereiten, werden böse erwachen. In Vorträgen zum Thema Personalmanagement empfehle ich meinen Kolleginnen und Kollegen lieber heute als morgen mit einer strukturierten altersgerechten Personalentwicklung zu beginnen. Die Unternehmen müssen zwar zunächst in Vorleistung gehen, weil ein „Return on Investment“ erst mittelfristig erwartet werden kann, aber wir haben bei Hering den ökonomischen Nutzen nie in Frage gestellt und haben Recht behalten. Aus unserer Erfahrung ist der Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein weiterer Schlüssel zum Erfolg.

### **Welche Unterstützung brauchen Unternehmen, um alterssensible Personalpolitik umzusetzen?**

Nicole Trettner: Unternehmen brauchen intern Unterstützung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sie brauchen Zeit und Geld – doch wer beides investiert, wird Erfolg haben. Extern sind gute Netzwerke nötig. Wir hatten immer gute Partner, die uns bei der Umsetzung unserer Ideen mitgetragen haben, wie bspw. Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und auch Organisationen wie die Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung, die uns bei der AGE-CERT-Zertifizierung unterstützt hat.

*Frau Trettner, ich bedanke mich für das Gespräch und die Informationen.*

## Beispiel Banken

### Interview Michael Gundlach

#### Sparkasse Vest Recklinghausen

##### Unternehmensinfo

Die Sparkasse Vest in Recklinghausen wurde 1855 gegründet und ist Mitglied des Sparkassenverbandes Westfalen-Lippe in Münster und über diesen dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband e.V. angeschlossen. Das Geschäftsgebiet der Sparkasse umfasst acht Städte im Kreis Recklinghausen: Castrop-Rauxel, Datteln, Dorsten, Herten, Marl, Oer-Erkenschwick, Recklinghausen und Waltrop.

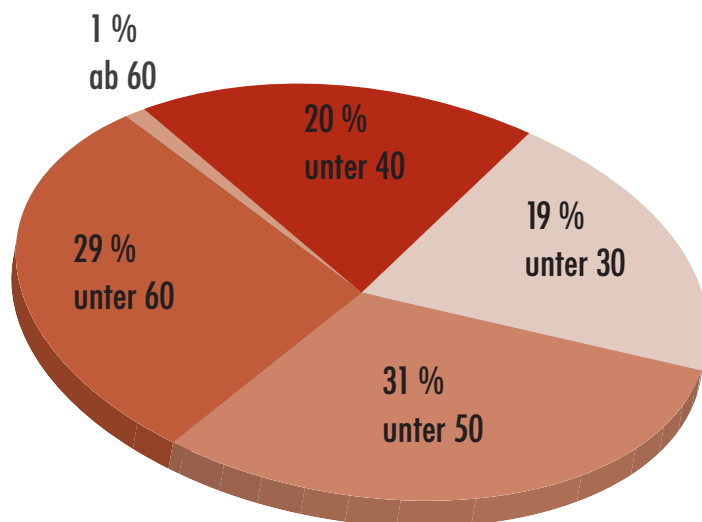
Es werden 72 Geschäftsstellen unterhalten und zusätzlich sorgen 13 Selbstbedienungsstellen für einen reibungslosen Geldverkehr. Beschäftigt werden insgesamt 1.395 Mitarbeiter, davon sind 73 Auszubildende. Die Sparkasse Vest gehört zu den größten Arbeitgebern in der Region.

Für das Interview zu Fragen alterssensibler Personalpolitik in der Sparkasse Vest stand der Leiter der Abteilung Personalentwicklung, Herr Michael Gundlach zur Verfügung.

#### Herr Gundlach, sind ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ein Thema? Wie ist die Altersverteilung?

**Michael Gundlach:** Ja, das Thema ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird in unserem Unternehmen seit etwa fünf Jahren behandelt. Damals haben wir uns intensiv mit dem Demografischen Wandel und seinen Auswirkungen beschäftigt und für die Standorte im Kreis die Entwicklungen erfasst. Ausgehend von der Kundenstruktur und den Vermögensverhältnissen unserer Kunden erschien es uns notwendig, Anstrengungen zu unternehmen, um die Anzahl unserer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kundenberatung und im Kundenservice zu stabilisieren. Unser Motto: „Fair – Menschlich – Nah“ ist uns dabei Ansporn und Verpflichtung. Da in den vergangenen Jahren die Altersteilzeit stark genutzt wurde, haben wir derzeit folgende Altersverteilung.

Altersverteilung Sparkasse Vest, 2010



**Was hat Sie motiviert, den Blick auf ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu richten?**

Michael Gundlach: Wir haben festgestellt, dass unsere Weiterbildungsanstrengungen bis dato vor allem unseren jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern galten. Es war also am Anfang das schlechte Gewissen des Personalentwicklers, das uns auf die Idee gebracht hat, konkrete Maßnahmen für die Zielgruppe 50plus zu entwickeln und anzubieten.

**Welche Maßnahmen haben Sie für diese Zielgruppe ergriffen oder initiiert?**

Michael Gundlach: Vor knapp fünf Jahren haben wir in Kooperation mit der hiesigen Volkshochschule eine Seminarreihe entwickelt, die unter dem Titel „Ich bin 50 Jahre alt und es geht mir gut!“ freiwilligen Teilnehmenden aus unserer Belegschaft Stressbewältigungsstrategien für den beruflichen Alltag angeboten hat. Natürlich haben wir auch Altersteilzeitmöglichkeiten diskutiert und wenn gewünscht umgesetzt. Im Rahmen des Projekts „Pluspunkt Erfahrung: Ein Gewinn für Alle!“ wurden in Kooperation mit dem Bildungszentrum des Handels e.V. aus Recklinghausen erstmals vor zwei Jahren Workshops für eine Pilotgruppe 50plus realisiert. Inhaltlich standen Themen der Lebensplanung, des Zeitmanagements und der aktiven Gestaltung von Veränderungen auf dem Programm.

**Welche Reaktionen hat dieses Vorgehen in der Belegschaft hervorgerufen?**

Michael Gundlach: Bei unserem ersten Start in Kooperation mit der VHS hatten wir Akzeptanzprobleme für das Thema bei den designierten Teilnehmenden. Freiwillig wollte keiner teilnehmen und sich zu seinem Alter und damit möglicherweise verbundenen Problemen bekennen. Zunächst wurde abgewartet, später sorgten positive Erlebnisberichte der Absolventen der Seminare für steigende Teilnehmerzahlen und heute werden diese Workshops aktiv nachgefragt. So zum Beispiel auch von unseren Führungskräften, die sich mehr Sicherheit im Umgang mit altersgemischten Teams wünschten.

**Welche Reaktionen gab es in der Öffentlichkeit z.B. bei der Kundschaft oder bei Geschäftspartnern?**

Michael Gundlach: In der Öffentlichkeit haben wir unsere Aktivitäten nicht publik gemacht, es gab folglich auch keine Reaktionen. Auch Kunden oder Geschäftspartner sind nicht informiert worden. Berichtet wurde intern über unsere Mitarbeiterzeitung. Dieser Artikel hat dazu beigetragen, das Interesse an der Workshopreihe zu wecken. Es folgten Anfragen für weitere Workshops und für eine Führungskräfte-schulung.

## Beispiel Banken

### Interview Michael Gundlach



#### Gibt es Folgeaktivitäten? Wenn ja, welche?

Michael Gundlach: Die positive Resonanz auf diese Workshops mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 50plus hat uns ermutigt, die Workshop-Themen in Kooperation mit dem Bildungszentrum des Handels künftig regelmäßig anzubieten. Außerdem hat eine Mitarbeiterin des Bildungszentrums ein Führungskräfte-seminar für Geschäftsstellen- und Abteilungsleiter durchgeführt, in dem besonders das Führungsverhalten in der Zusammenarbeit mit altersgemischten Teams thematisiert wurde.

#### Was haben die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst als positiv oder auch schwierig benannt?

Michael Gundlach: Es gab nach den Workshops nur positive Rückmeldungen. Besonders die Beschäftigung mit den eigenen Lebensperspektiven hat die Teilnehmenden nachhaltig geprägt, aber auch Zeitplanungsaspekte und Methoden der Stressbewältigung. Schwierig wurden hingegen die Bewältigung von Veränderungen, insbesondere von technischen Neuerungen bewertet und die Beziehungen zu jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie jüngeren Führungskräften.

#### Sind alternde Belegschaften eine Chance für die Zukunft?

Michael Gundlach: Aus unserer Sicht sprechen Argumente dafür, aber auch dagegen. Lassen Sie mich mit den Vorteilen beginnen: Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Regel auch langjährige Beschäftigte unseres Unternehmens. Sie haben Erfahrungen und Kompetenzen, die sich Jüngere erst erwerben müssen und diese Erfahrungen sind ein Gewinn für das Unternehmen. Auch die Verbundenheit mit der Sparkasse ist über die Jahre gewachsen und unsere Erfahrungen zeigen, dass unsere älter werdende Kundschaft den Kontakt mit den langjährig bekannten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern pflegt. Gegen alternde Belegschaften sprechen die Widerstände, die wir insbesondere bei Älteren gegenüber Veränderungen feststellen konnten. Deshalb sind wir davon überzeugt, dass der Altersmix in unserer Belegschaft ein Garant für unseren Erfolg ist. Wir haben Kundinnen und Kunden in allen Altersgruppen und wir brauchen auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Altersgruppen.

#### Kann man Alter und Innovation auch zusammendenken?

Michael Gundlach: Ja, warum nicht? Nach unseren Erfahrungen sind Innovationen, die dem Erhalt von Wertmaßstäben dienen, mit den Älteren in der Belegschaft leichter umzusetzen, als Veränderungen, die einfach etwas Neues versuchen. Gewisse Werte zu erhalten, die wir





## Michael Gundlach

Leiter Personalentwicklung

Kontakt: michael.gundlach@sparkasse-re.de

gemeinsam seit Jahren pflegen – wie beispielsweise die Nähe zu unseren Kunden – belegt einen hohen Rang in der Interessenskala der älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **Jung und alt im Team – funktioniert das? Und wenn ja, wie?**

Michael Gundlach: Auch mit altersgemischten Teams haben wir gute Erfahrungen gemacht. Letztlich ist es wie in einer Familie, solange alle einander achten und gemeinsam eine Aufgabe bewältigen, gibt es keine Probleme. Konflikte entstehen, wenn nicht genug kommuniziert wird und dadurch das Gefühl entsteht, dass die gemeinsame Aufgabe außer Acht gerät. Oder wenn die Teammitglieder durch ständige Veränderungen verunsichert werden. Aber gute Kommunikation und Führungskompetenz sind meines Erachtens keine Frage des Alters. Sie sind sowohl von älteren als auch von jüngeren Führungskräften erlernbar.

### **Was empfehlen Sie anderen Unternehmen bezogen auf die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt?**

Michael Gundlach: Aus Sicht der Personalentwicklung liegt der Schlüssel zum Erfolg bei den Führungskräften. Investitionen in das Führungsverhalten und in den Umgang mit dem Thema Change-Management sind unerlässlich für die Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels. Hierbei sehe ich vor allem Investitionsbedarf bei der Verbesserung organisatorischer Prozesse – insbesondere die stärkere Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungsprozesse –, aber auch bei der menschlichen Komponente der Führung. Außerdem plädiere ich dafür, dass alle Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anregen, das Thema nicht zu tabuisieren und sich mit den persönlichen und beruflichen Perspektiven des Wandels auseinanderzusetzen.

### **Welche Unterstützung brauchen Unternehmen, um alterssensible Personalpolitik umzusetzen?**

Michael Gundlach: Die Erfahrung lehrt, dass Anreize helfen können, wichtige Themen anzugehen. Wenn durch die Politik Impulse gesetzt werden, die auch finanzielle Anreize beinhalten, werden Umdenkprozesse angeregt und gefördert. Konzepte zur Gestaltung der Personalpolitik sind aber meiner Meinung nach fehl am Platz, wenn sie keine individuellen Gestaltungselemente enthalten.

*Herr Gundlach, ich bedanke mich für das Gespräch und die Informationen.*

## 3 x 4 Einflussmöglichkeiten zur Nutzung demografischer Chancen

Barbara Menke

Uta-Maria Schneppe



Die Entwicklung der durchschnittlichen Lebenserwartung bringt für jeden Einzelnen einen Gewinn an Lebenszeit und damit neue Potenziale – eine Chance für die Menschen selbst, die Gesellschaft und die Arbeitswelt, die nur nutzen kann, wer umdenkt.

Was Jede und Jeder beeinflussen kann:

- Altersbilder – Je früher die Lösung von überkommenen Altersbildern gelingt, desto eher können Menschen allen Alters sich und ihre Potenziale entfalten.
- Bildungsverhalten – Wer sich frühzeitig auf lebenslanges Lernen einstellt, bleibt fit und leistungsfähig.
- Einstellung zum Ruhestand – Aktive Ruheständler sind für die Gesellschaft und die gesellschaftliche Wertschöpfung unverzichtbar.
- Gesund-Erhaltung – Wer seine Gesundheit erhält, kann den Gewinn an Lebenszeit besser nutzen.

Was Unternehmen und Sozialpartner beeinflussen können:

- Einstellungsverhalten – Vorurteile gegenüber älteren Menschen müssen abgebaut werden, damit sie auch bei Neu- und Wiedereinstellungen eine Chance haben.
- Arbeitsorganisation – Arbeitsplätze sollen die Schwächen und Stärken verschiedener Altersgruppen berücksichtigen.
- Personaleinsatz – Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind leistungsfähig, wenn sie ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden.
- Qualifikation – Kontinuierliche Investitionen in die Weiterentwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten sind ein Garant für den zukünftigen Unternehmenserfolg.

Was die Gesellschaft und die Politik beeinflussen können:

- Altersbilder – Die Revision veralteter und negativ geprägter Altersbilder ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.
- Lebenslauf-Konzepte – Der klassische dreistufige Lebenslauf engt neue Konzepte ein und legt Personengruppen auf Rollen fest, die keine individuellen Leistungsspielräume ermöglichen.
- Gesellschaftliches Engagement – Aktive Ruheständler sind unverzichtbar, es müssen noch mehr Partizipationsmöglichkeiten geschaffen werden.
- Generationenvertrag – Für ein Miteinander aller Generationen ist die Erneuerung des Generationenvertrags eine Voraussetzung, um Wachstum und Wohlstand aufrecht zu halten. Eine Gesellschaft für alle Lebensalter zu schaffen, ist die Aufgabe der Politik.



## Barbara Menke

Bundesgeschäftsführerin des BAK ARBEIT UND LEBEN e.V. in Wuppertal  
Hauptverantwortliche Leiterin vielfältiger Projekte zum demografischen Wandel  
Koordinatorin im Projekt „Pluspunkt Erfahrung: Ein Gewinn für Alle!“  
Kontakt: [menke@arbeitundleben.de](mailto:menke@arbeitundleben.de)



## Uta-Maria Schneppe

Diplom-Kauffrau, Schneppe Beratung und Training in Dorsten  
Trainerin im Projekt „Pluspunkt Erfahrung: Ein Gewinn für Alle!“  
Koordinatorin der Broschüre und Autorin der Interviews  
Kontakt: [beratung@schneppe.com](mailto:beratung@schneppe.com)

Diese Publikation wird gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend



EUROPÄISCHE UNION

### Herausgeber / Bezugsstelle

Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN e.V.  
Robertstraße 5a  
42107 Wuppertal  
E-Mail: [bildung@arbeitundleben.de](mailto:bildung@arbeitundleben.de)  
[www.arbeitundleben.de](http://www.arbeitundleben.de)

Verantwortlich im Sinne des Presserechts.

**Stand:** März 2011

**Bilder:** Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN e.V.,  
Goerke PR GmbH / Age-Cert,  
Galeria Kaufhof GmbH,

**Gestaltung:** ars publica Marketing GmbH, Bergen auf Rügen

**Druck:** rügendruck gmbh putbus, Putbus auf Rügen

