

## Herausforderungen für das moderne Personalmanagement im Hinblick auf den demografischen Wandel

*„Das zukunftsorientierte Personalmanagement ist charakterisiert durch eine nachhaltige Einbeziehung aller Determinanten der demografischen Entwicklung, um den damit verbundenen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können.“*



Der demografische Wandel ist nicht mehr nur ein Zukunftsszenario, sondern mittlerweile allgegenwärtig. Kaum eine Woche vergeht, in welcher in den Medien nicht über die bevorstehenden demografischen Veränderungen berichtet wird. So stehen nahezu alle westlichen Industriegesellschaften derselben Problemlage bezüglich der Veränderung innerhalb der Bevölkerungsstruktur gegenüber. Die ständig steigende Lebenserwartung in Kombination mit einer gegenläufigen Geburtenentwicklung hat einen wachsenden Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung zur Folge. Somit gehört die demografische Entwicklung zweifelsohne zu einer der größten zentralen Zukunftsherausforderungen. Als Vorbote lässt sich bereits jetzt am Arbeitsmarkt ein Mangel an jüngeren Arbeitnehmern bei gleichzeitiger Zunahme älterer verzeichnen.

Auf diese Entwicklung müssen Unternehmen, insbesondere das strategische Personalmanagement, reagieren, indem rechtzeitig Maßnahmen zur Abwendung möglicher Personalengpässe implementiert werden. Zurzeit existieren ganzheitliche demografieorientierte personalpolitische Maßnahmen erst in wenigen großen Industrieunternehmen und sind im Gesundheitssektor nur ansatzweise in Pilotprojekten vorhanden. Allerdings sollte diesem Sektor eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, da die Mitarbeiter eines Krankenhauses in ihrem Arbeitsalltag hohen Belastungen ausgesetzt sind. Daher müssen, insbesondere auch im Hinblick auf die geänderte Altersstruktur des Pflegepersonals, Perspektiven entwickelt werden, um den Pflegeberuf möglichst lange ausüben zu können. In den Einrichtungen des Gesundheitswesens wird der demografische Wandel allerdings nicht nur mit Auswirkungen auf die Belegschaft einhergehen, sondern er wird sich, bedingt durch den medizinischen Fortschritt und die steigende Lebenserwartung, auch in der Fallzahl und Fallschwere bemerkbar machen. Unternehmen müssen die wachsende Summe älterer Arbeitnehmer unbedingt als Chance betrachten und deren Know-how und Erfahrung gezielt nutzen. Grundsätzlich muss daher eine „demografiefeste“ Personalpolitik entwickelt werden, welche die Versorgung der steigenden Patientenzahl bzw. den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis hin zur Berentung sicherstellt.

Die zentralen Herausforderungen, die sich aufgrund des demografischen Wandels für das Personalmanagement ergeben, stellen sich wie folgt dar:



Arbeitskräfte abnehmen wird. Demnach werden mehr Personen in den Ruhestand gehen als junge Arbeitnehmer nachrücken. Während Veränderungen in der strukturellen Zusammensetzung des Erwerbskräftepotentials bereits jetzt erkennbar sind, wird ein spürbarer Rückgang erst zwischen 2015 und 2020 stattfinden, wenn die geburtenstarken Jahrgänge das Rentenalter erreichen. Der Bevölkerungsrückgang kann und wird somit einen allgemeinen Personalengpass nach sich ziehen. Analog hierzu wird auch das **durchschnittliche Alter der Belegschaft** ansteigen. Die veränderten Rahmenbedingungen werden sich allerdings hinsichtlich der unterschiedlichen Ausgangssituationen der Unternehmen nicht überall identisch auswirken. So wird sich bei Unternehmen mit einer jugendzentrierten Altersstruktur die demografische Entwicklung erst langfristig bemerkbar machen, da vorerst keine altersbedingten Abgänge zu erwarten sind. Demgegenüber wird der demografische Wandel besonders bei alterszentrierten Belegschaftsstrukturen elementare Veränderungen hervorrufen, weil eine große Kohorte zeitnah das Rentenalter erreichen wird. Obgleich der Rückgang der Zahl potenzieller Erwerbspersonen erst mittel- bis langfristig deutlich ersichtlich werden wird, ist der **Fachkräftemangel** in vielen Branchen und Berufen, aber auch in Regionen, bereits heute spürbar. So klagen Unternehmen darüber, dass sie Arbeitsstellen oftmals nicht besetzen können, da kein qualifiziertes Personal am Arbeitsmarkt vorhanden ist. Trotz der Arbeitslosigkeit in Deutschland müssen Arbeitsplätze unbesetzt bleiben, da das erforderliche Qualifikationsniveau bei den Bewerbern fehlt. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass sich dieser beschriebene Engpass vor allem auf spezifischen Teilarbeitsmärkten verstärken wird und sich keinesfalls auf den gesamten Arbeitsmarkt niederschlägt. Im Krankenhaussektor lässt sich allerdings bereits jetzt ein Mangel an Ärzten und Pflegepersonal beobachten und auf lange Sicht wird der intensive „War for talents“ weiterhin zunehmen, da die Ressource „Mensch“ in der heutigen Zeit den entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellt. Die Grundvoraussetzung zum **Erhalt und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit** ist eine ausreichende Anzahl gut qualifizierter und motivierter Mitarbeiter. Im Rahmen der demografischen Entwicklung müssen ältere Mitarbeiter altersgerecht gefördert werden, um die notwendigen Qualifikationen innerhalb der Beschäftigungsstruktur gewährleisten zu können. Nur hierdurch kann das Erfahrungswissen und Know-how dieser Altersgruppe genutzt werden, um den Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können. Besonders die mögliche Gefahr eines Wissens-

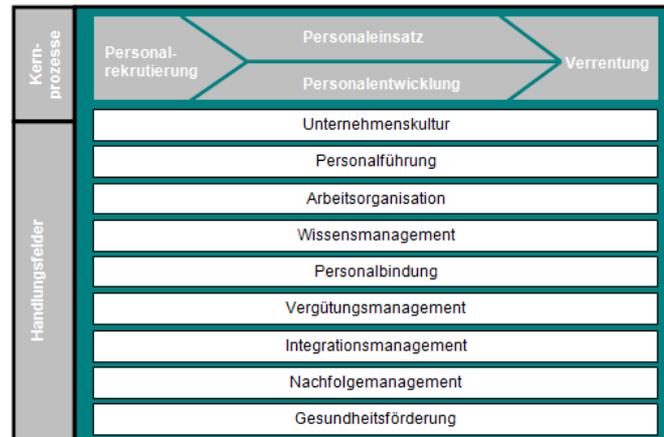
und Erfahrungsverlustes durch den Übergang in den Ruhestand darf nicht verkannt werden. Vor allem dann, wenn die geburtenstarken 50er- und 60er- Jahrgänge, die heute noch einen wichtigen Eckpfeiler der Erwerbsbevölkerung darstellen, das Rentenalter erreichen, kann durch das zeitnahe Ausscheiden dieser Gruppen ein großer Wissensverlust entstehen. Hinzu kommt, dass Personen dieser Generation oftmals wichtige Management- und Führungspositionen bekleiden, welche es nach ihrem Ausscheiden neu zu besetzen gilt. Es ist daher unumgänglich, das **Know-how** dieser Generation zu **erhalten** bzw. zu binden und an die jüngeren Altersgruppen weiterzugeben, um den Unternehmenserfolg nachhaltig zu gewährleisten. Weiterhin besteht eine Herausforderung in der Erkennung und **Nutzbarmachung der Potentiale verschiedener Generationen**, da es zukünftig alltäglich sein wird, dass mehrere Generationen an einem Arbeitsplatz arbeiten werden. So wird es nicht mehr selbstverständlich sein, dass die jüngere Generation zwangsläufig die ältere ablöst. Vielmehr erfolgt eine Überlappung der einzelnen Generationen. Diese Entwicklung sollte allerdings als Chance betrachtet werden, indem die Stärken, Erfahrungen und Fähigkeiten der unterschiedlichen Altersgruppen zum Vorteil der Unternehmung nutzbar gemacht werden. Da mit steigendem Alter der Mitarbeiter mitunter auch die **gesundheitlichen Beeinträchtigungen** zunehmen können, sollte auch dieser Herausforderung bestmöglich vorgebeugt werden. Obgleich ältere Menschen eine geringere Erkrankungshäufigkeit aufweisen, ist die Erkrankungsdauer länger als bei ihren jüngeren Kollegen. Die höhere Anzahl der Fehltage zieht allerdings ökonomische Folgen auf Unternehmensseite nach sich. Im Rahmen dieser Entwicklung gewinnt das Instrument der Betrieblichen Gesundheitsförderung zunehmend an Bedeutung.

Aufgrund der Komplexität dieser Herausforderungen wird es sich als problematisch darstellen, wenn Unternehmen nicht rechtzeitig durch die Ergreifung geeigneter Maßnahmen hierauf reagieren. Daher müssen frühzeitig Handlungsschritte unternommen werden, um sich auf die Auswirkungen des demografischen Wandels bestmöglich einzustellen. Hierzu besteht bereits jetzt ein hoher Handlungsdruck, obwohl die Mehrheit an Konsequenzen erst mittel- bis langfristig eintreten wird. Derzeit lässt sich diesbezüglich jedoch ein Mangel im Problembewusstsein seitens der verantwortlichen Personen in den Unternehmen erkennen. Somit werden die zukünftigen Probleme häufig (noch) nicht wahrgenommen bzw. wollen nicht wahrgenommen werden.

### **Personalpolitische Handlungsfelder zur Begegnung des demografischen Wandels**

In Anbetracht der vielschichtigen Herausforderungen der demografischen Entwicklung ergeben sich unterschiedliche Handlungsfelder, welche eine zukunftsorientierte Personalpolitik umfassen sollte. Im Vorfeld einer Anpassung des Personalmanagements an die demografisch bedingten Veränderungen sollte in jedem Fall die Altersstruktur im Unternehmen analysiert werden, um die aktuelle Alterszusammensetzung der Belegschaft zu ermitteln und zu erkennen, in welchem Ausmaß und Zeitrahmen die Auswirkungen der alternden Belegschaft spürbar werden. Diese aktuelle Situationsdarstellung sollte als Entscheidungsgrundlage für personalpolitische Veränderungen dienen, da jedes Unternehmen individuell entscheiden muss, welche Handlungsfelder bearbeitet werden

müssen bzw. können. Folgender Abbildung<sup>1</sup> lassen sich 13 prioritäre Handlungsfelder entnehmen, die eine erfolgreiche Begegnung des demografischen Wandels sicherstellen.



### Unternehmenskultur

Im Bezug auf den demografischen Wandel besitzt die Unternehmenskultur einen wesentlichen Einfluss auf den Umgang mit verschiedenen Altersgruppen. Grundsätzlich muss sie einen effektiven Einsatz und die erfolgreiche Zusammenarbeit von älteren und jüngeren Mitarbeiter ermöglichen. Da es eine Frage der Unternehmenskultur ist, welches Altersbild in der Organisation besteht, sollte eine demografieorientierte Kultur von gegenseitigem Lernen und der Integration und Wertschätzung aller im Unternehmen tätigen Altersgruppen gekennzeichnet sein. Besteht eine solche kulturelle Grundeinstellung, können die Beiträge aller Beschäftigten als wertvolle Ressource betrachtet werden, um den organisatorischen Wandel und das gemeinschaftliche Lernen voranzutreiben. Vor diesem Hintergrund ist es Aufgabe von Unternehmensleitung, Führungskräften und Arbeitnehmervertretung, eine Unternehmenskultur zu vermitteln, welche deutlich macht, dass ältere Mitarbeiter wertvoll und unverzichtbar sind. Grundsätzlich müssen alle Unternehmensmitglieder für die Thematik der alternden Belegschaft sensibilisiert werden, wozu Diskussionsrunden, Vorträge und Workshops sowie Beiträge in Mitarbeiterzeitschriften und Einträge im Firmenintranet genutzt werden können. Im Hinblick auf die demografischen Veränderungen müsste daher eine offene und moderne Unternehmenskultur erzeugt werden, welche die Chancen altersdiverser Belegschaften voll zur Geltung bringt.

### Personalrekrutierung

Aufgrund des Wandels muss die Personalrekrutierung grundsätzlich darauf abzielen, eine ausgeglichene Altersstruktur zu erhalten bzw. zu schaffen, in welcher alle Altersgruppen in etwa gleich verteilt sind. Gesamtwirtschaftlich betrachtet wird die alleinige Rekrutierung jüngerer Arbeitskräfte aufgrund der rückläufigen Zahlen der zur Verfügung stehenden Nachwuchskräfte zukünftig nicht mehr genügen, um den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern zu decken. Einen wichtigen Bestandteil der modernen und alterssensiblen Personalbeschaffung wird daher in Zukunft die gezielte Suche nach Beschäftigten der mittleren und älteren Altersgruppe darstellen. Die aktive Personalwerbung dieser Zielgruppe ist eine relativ neuartige Strategie, welche jedoch zukünftig nahezu unumgänglich sein wird. So besteht beispielsweise die Möglichkeit, ältere Experten aus anderen Unternehmen

<sup>1</sup> Vgl. Jasper, G./Jürgenhanke, U./Rohwedder, A./Sczesny, C.: Altersstrukturanalyse von Belegschaften ABAS ©- Ein Blick in die Zukunft, Berlin 2006, S. 5.

abzuwerben, was momentan noch die gängigste Form bei der Rekrutierung dieser Altersgruppe darstellt. Darüber hinaus können ältere Fachkräfte allerdings auch über spezielle Jobbörsen (z.B. [www.expertia.de](http://www.expertia.de)) gewonnen werden. Eine relativ neue Strategie der Personalgewinnung besteht in der Einstellung älterer (Langzeit-) Arbeitssuchender. Die Ausschöpfung dieser Arbeitsmarktpotentiale ist aus Unternehmenssicht sehr interessant, da ein sehr großes Angebot an Arbeitssuchenden zur Verfügung steht und derzeit nur eine geringe Konkurrenz anderer Unternehmen zu erwarten ist.

### **Personalentwicklung**

Zukünftig sollte der Fokus nicht ausschließlich auf formalen Qualifizierungsmaßnahmen liegen, sondern muss vielmehr ein arbeitsnahes Lernen mit einschließen. Demnach sollten die arbeitsorganisatorischen Bedingungen die Nutzung der Kompetenzen zulassen und deren arbeitsnahe Weiterentwicklung unterstützen. Es gilt, das lebenslange Lernen zu fördern, Weiterbildungsbarrieren zu beseitigen und die Partizipation älterer Mitarbeiter an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu erhöhen. Nur so kann das Wissen der älteren Generationen erweitert und mit dem bereits vorhandenen Fachwissen kombiniert werden. Grundsätzlich muss bedacht werden, dass Ältere ein anderes Lernverhalten aufweisen als ihre jüngeren Kollegen. Daher müssen die Lernmethoden stets an das Alter angepasst werden. Auch im fortgeschrittenen Alter müssen den Beschäftigten Ziele und Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden, um die individuelle Motivation zu fördern. Dies bezieht sich nicht zwangsläufig auf einen Aufstieg in der Hierarchie, sondern kann auch neue, herausfordernde Tätigkeitsbereiche (z.B. Arbeit in anderen Unternehmensbereichen) mit einbeziehen. Durch einen gezielten Einsatz der Beschäftigten an verschiedenen Arbeitsplätzen (Job Rotation) können das bestehende Wissen und die Qualifikationen kontinuierlich erweitert werden. Darüber hinaus sollten generationenübergreifende Gesprächsrunden und Workshops zum Erfahrungs- und Wissensaustausch sowie zur Netzwerkerweiterung genutzt werden.

### **Personalführung**

Im Rahmen einer demografiefesten Personalpolitik gilt es, ein lebensphasenbezogenes Führungsverhalten zu entwickeln, welches auch die speziellen Bedürfnisse älterer Mitarbeiter integriert. Vor dem Hintergrund, dass altersgemischte Teams verschiedener Generationen im Unternehmen zusammenarbeiten werden, müssen die Führungspersonen das Führen verschiedener Altersgruppen beherrschen. Grundsätzlich ist es ein elementarer Bestandteil, dass ein positives Bild über ältere Mitarbeiter vermittelt wird, das die Arbeit dieser Generation wertschätzt und anerkennt. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass sich Führungskräfte nicht gegen ältere oder leistungsgeminderte Beschäftigte sperren, sondern sie als Gleichwertige mit in ihr Arbeitsteam aufnehmen. Zusammenfassend sollte ein kooperativer Führungsstil angewandt werden, welcher Freiräume zulässt, die Delegation von Aufgaben fördert und auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten aller Generationen gleichermaßen ausgerichtet ist. Als Maßnahme können zur Sensibilisierung der Führungskräfte Veranstaltungen angeboten werden, um ihnen die Anforderungen alternder Belegschaften aufzuzeigen und ein Bewusstsein diesbezüglich zu vermitteln. Hierbei sollten Hintergrundinformationen über den demografischen Wandel und die Auswirkungen auf die eigene Belegschaft dargelegt werden. Weiterhin müssten die Führungskräfte über die Leistungsfähigkeit

sowie die Stärken und Schwächen Älterer informiert werden, um abschließend Strategien für den eigenen Verantwortungsbereich entwickeln zu können.

### **Arbeitsorganisation**

Der altersgerechten Organisation der Arbeit kommt eine wichtige Funktion zu, da sie sich auf die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und somit auch auf die Produktivität des Unternehmens auswirkt. Die Optimierung der Arbeitsorganisation, im Bezug auf den demografischen Wandel, sollte sich vor allem auf die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen und die Regelung der Arbeitszeit beziehen. Grundsätzlich müssen daher Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die einen optimalen Einsatz der Ressourcen in jedem Lebensalter gleichermaßen berücksichtigen und lern- und gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen gewährleisten. Aufgrund der individuellen Alterung kann es jedoch keine Ideallösung zur Arbeitsgestaltung geben. Daher muss vielmehr auf die Vermeidung von Gesundheitsbeeinträchtigungen abgezielt und die Gesundheit aller Beschäftigten gefördert werden. Zudem sollten altersbedingte Veränderungen Berücksichtigung finden, indem alterskritische Merkmale der Arbeit aufgespürt und deren Reduzierung oder Beseitigung verfolgt werden. Beispielsweise können Zwangshaltungen oder Tätigkeiten in gebeugter Körperhaltung bei der Arbeitserfüllung bei Älteren schneller zu körperlichen Beschwerden führen als bei jüngeren Beschäftigten. Daher muss eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung sämtliche Mitarbeiter im Blick haben und darauf abzielen, dass sie ihre Tätigkeiten langfristig und problemlos ausüben können. Neben einer Anpassung der Arbeitsbedingungen sollte auch eine altersgerechte Arbeitszeitgestaltung erfolgen. Da die Altersgruppen verschiedene Anforderungen an ihre Arbeitszeit haben, müssen flexible und moderne Arbeitszeitmodelle angeboten werden. Zur alterssensiblen Ausgestaltung der Arbeitszeit müsste in jedem Fall eine Anpassung ungünstiger Arbeitszeitregelungen erfolgen, da diese sich nicht nur negativ auf die Motivation auswirken, sondern auch mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen einhergehen können. Dies betrifft besonders Aspekte der Nacht- oder Schichtarbeit, Arbeit am Wochenende oder eine hohe Anforderung an Überstunden. Auch das Modell der Teilzeit ist zukünftig nicht mehr nur für junge Mütter oder Väter interessant, sondern stellt auch eine gute Möglichkeit zur Flexibilisierung der Arbeitszeit älterer Mitarbeiter dar. Ferner kann es im Zusammenhang mit der Teilzeitarbeit angebracht sein, ein sogenanntes Job Sharing anzubieten und einen Arbeitsplatz mehrfach zu besetzen. Übergeordnetes Ziel der Teilzeitarbeit bei Älteren sollte es sein, die Mitarbeiter durch eine Reduzierung der Arbeitszeitbelastung möglichst lange im Unternehmen zu halten, um deren Erfahrung und Wissen länger nutzen zu können. Das Teilzeitmodell ist zwar keine neue Erfindung, jedoch wird es aufgrund der demografischen Entwicklungen zunehmend an Bedeutung gewinnen.

### **Personaleinsatz**

Das Stichwort „Job Rotation“ wird hinsichtlich des demografischen Wandels zunehmend an Bedeutung gewinnen, um die Kompetenzen älterer Beschäftigter weiterzuentwickeln, den Wissensaustausch zu fördern und einseitige Belastungen zu vermeiden. Ein altersgerechter Personaleinsatz setzt zudem das Umdenken der Mitarbeiter voraus, da die bislang ausgeführte Tätigkeit nicht unbedingt zukunftsweisend ist und unter Umständen auch die Gesundheit belastet.

Demnach muss eine Lernbereitschaft vorhanden sein und Offenheit bezüglich neuer Einsatzfelder vermittelt werden, die darauf abzielt, den Beschäftigten flexibel einsetzen zu können. Hiermit verbunden sind erhöhte Anforderungen an die Beschäftigten, da beispielsweise mehrere Tätigkeiten beherrscht werden müssen und andersartige Aufgaben zu erfüllen sind. Hierzu könnten in Mitarbeitergesprächen neue Perspektiven aufgezeigt oder auch die gesundheitlichen Folgen einer weiteren Beschäftigung in dem aktuell ausgeführten Tätigkeitsfeld verdeutlicht werden.

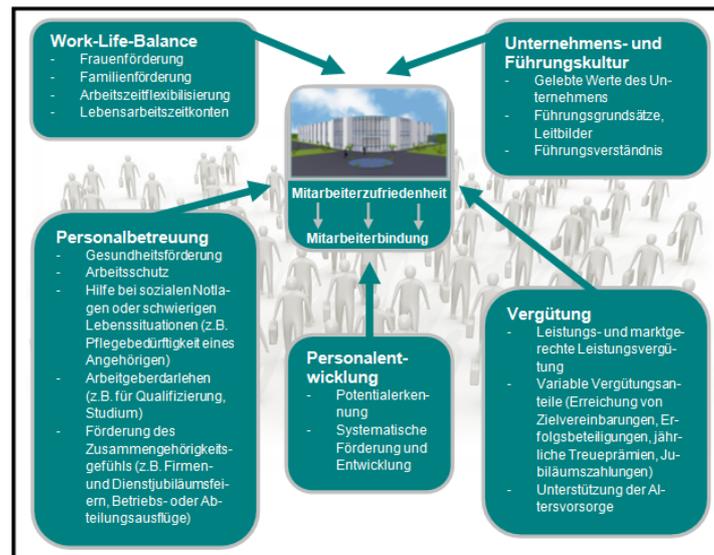
### **Wissensmanagement**

Auch dem Wissensmanagement muss zukünftig eine entscheidende Rolle zukommen, da eine große Kohorte, welche über langjähriges Erfahrungswissen verfügt, aufgrund des Erreichens des Rentenalters aus dem Erwerbsleben ausscheiden wird. Bis heute wird es Älteren schmackhaft gemacht, mit nur geringen Einbußen in der Altersversorgung vorzeitig in den Ruhestand zu gehen. Viele Beschäftigte unterschätzen jedoch die hierdurch entstehende Versorgungslücke in der finanziellen Altersvorsorge. Genau an dieser Stelle müssen die Unternehmen anknüpfen und durch Aufklärung und Kommunikation der betrieblichen Leistungen die Beschäftigten dazu motivieren, bis zum normalen Rentenalter im Erwerbsleben zu bleiben. Denn wenn sie ausdrücklich über ihre bevorstehenden Versorgungslücken informiert sind, werden sie weniger bereit sein, vorzeitig in Rente zu gehen. Keinesfalls darf es länger Standard sein, einen vorzeitigen Ruhestand aus unternehmerischer Sicht zu unterstützen, da das Erfahrungswissen möglichst lange im Unternehmen erhalten bleiben muss. Zur Sicherung dieses erfolgskritischen Wissens muss es frühzeitig an jüngere Generationen übertragen werden. Das meistverbreitete Instrument hierfür sind Patenschaften bzw. Mentorings zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern. Der Transfer sollte dabei eine Win-Win-Situation erzeugen, im Zuge derer sowohl Wissen von Alt zu Jung als auch in die entgegengesetzte Richtung vermittelt wird.

### **Personalbindung**

Nach der Rekrutierung des Personals sowie einer unternehmensspezifischen Schulung der Beschäftigten sollen diese möglichst lange an das Unternehmen gebunden werden. Dies gilt sowohl für ältere als auch für jüngere Beschäftigte. Da die Wechselbereitschaft bei jüngeren Mitarbeitern prinzipiell höher ist als bei älteren, müssen die Instrumente der Personalbindung besonders bei dieser Altersgruppe eingesetzt werden. Aber auch Älteren, insbesondere Führungskräften und Spezialisten, müssen Anreize geboten werden, um dem Unternehmen weiterhin erhalten zu bleiben. Hierbei müsste der gesamte Komplex aller beschriebenen Handlungsfelder betrachtet werden, da diesem sowohl vor dem Hintergrund des demografischen Wandels als auch im Rahmen der Personalbindung eine entscheidende Rolle zukommt.

Folgende Abbildung<sup>2</sup> liefert hierzu wichtige Bestandteile.



### Vergütungsmanagement

In der heutigen Unternehmenspraxis ist es allgemein üblich, dass ältere Mitarbeiter eine höhere Vergütung erhalten als ihre jüngeren Kollegen. Dies hängt gemeinhin damit zusammen, dass die Erfahrung mit zunehmendem Alter und wachsender Berufserfahrung steigt und somit auch immer anspruchsvollere Aufgaben erfüllt werden können, welche eine höhere Bezahlung rechtfertigen. Nun stellt sich jedoch die Frage, ob ältere Arbeitnehmer grundsätzlich teurer für die Unternehmen sein müssen als jüngere. Damit Ältere zukünftig bessere Chancen im Unternehmen haben und keiner frühzeitigen Externalisierung unterzogen werden, dürfen sie nicht prinzipiell höhere Personalkosten erzeugen als Jüngere. Ein auf Demografie ausgerichtetes Vergütungsmanagement müsste sich in Zukunft bei der Bezahlung stärker an der Leistung orientieren und sollte nicht länger nur auf der Senioritätsehtlohnung basieren. Das Prinzip der Berufserfahrung soll zukünftig keinesfalls außer Kraft gesetzt werden, es muss sich allerdings in einem qualitativ besseren Erfolgsbeitrag widerspiegeln und die Leistungsgerechtigkeit zum Maßstab der Entlohnung machen.

### Integrationsmanagement

Da mit zunehmendem Alter Erkrankungen und Leistungseinschränkungen häufiger werden, sollte ein Integrationsmanagement im Unternehmen vorhanden sein, welches die betroffenen Personen optimal wieder in den Arbeitsprozess integriert. Dies trifft sowohl auf jüngere als auch auf ältere Mitarbeiter zu. Zur adäquaten Betreuung dieser Personen müsste es zudem bestimmte Einheiten geben, welche beispielsweise Gespräche anbieten und auch zur Motivation anregen sollen, um selbstständig aktiv etwas für die Gesundheit zu tun. Falls möglich, können auch die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung mit in den Integrationsprozess einbezogen werden.

### Nachfolgemangement

Da in absehbarer Zeit eine Vielzahl von Fachkräften das Rentenalter erreichen wird und somit wertvolles Wissen verloren gehen kann, müssen Unternehmen rechtzeitig „Risikovorsorge“ treffen.

<sup>2</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Flato, E./Reinbold-Scheible, S., a.a.O., S. 88.

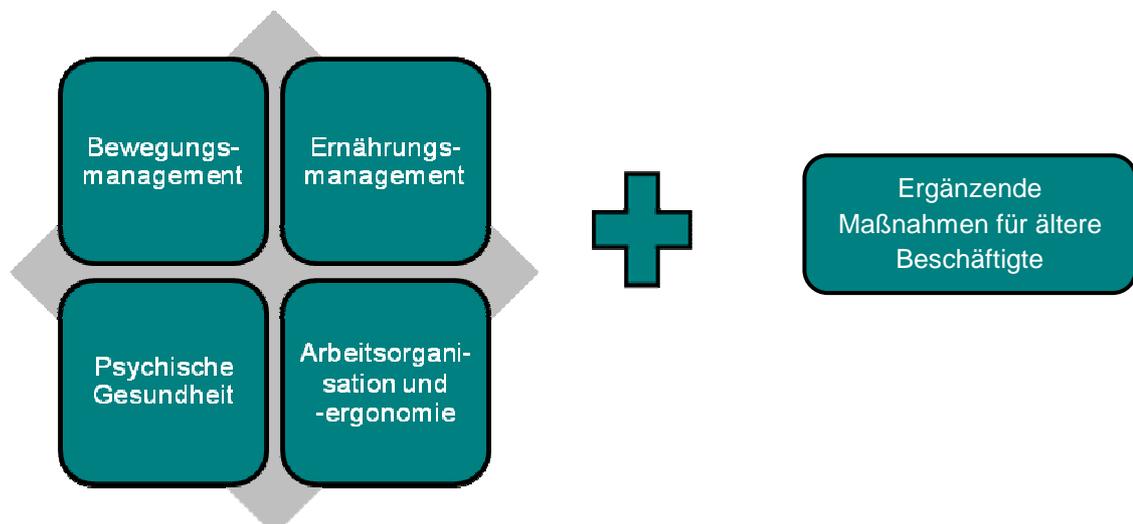
Keinesfalls sollte man die Nachfolge für diese Stellen dem Zufall überlassen, sondern potentielle Nachfolger auf die frei werdenden Stellen vorbereiten, um eine reibungslose Fortführung der Geschäftsabläufe sicherzustellen.

### **Übergang in den Ruhestand**

Damit Unternehmen auch noch nach dem Übergang in die Pensionierung das Erfahrungswissen qualifizierter Mitarbeiter nutzen können, bietet sich die Integration interner Beratungsunternehmen an. Dieses Verfahren ist ebenfalls für Personen interessant, die sich unmittelbar vor dem Ruhestand befinden. So erfolgt eine Gründung spezieller Abteilungen, in welche die Beschäftigten wenige Jahre vor ihrem eigentlichen Ruhestand wechseln können. Dieses Konzept eignet sich vor allem für Führungspersonen mit einem umfassenden Erfahrungswissen, aber auch für Mitarbeiter auf Gruppenleiter Ebene. Besonders nützlich kann deren Erfahrung für Projektarbeiten und das Coaching jüngerer Führungspersonen sein. Vorteile für ältere Beschäftigte ergeben sich daraus, dass sie vom Tagesgeschäft freigestellt sind und daher zeitlich und bezüglich der Arbeitsmenge entlastet werden, um sich ihrer Beratertätigkeit widmen zu können. Somit erfolgt ein gleitender Übergang in den Ruhestand, wovon auch die Unternehmen profitieren, indem das Wissen dieser Spezialisten noch optimal genutzt werden kann. Nicht zuletzt können alle Unternehmensbereiche gleichermaßen von dem Erfahrungswissen profitieren. Auch die (Wieder-) Beschäftigung von bereits verrenteten Experten stellt eine Option dar, um wertvolles Wissen wieder in das Unternehmen zurückzuführen. Hierzu können ehemalige Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum in den Betrieb zurückkehren, um beispielsweise Projekte zu bearbeiten, welche spezifisches Fachwissen erfordern. Die beschriebenen Modelle können daher dazu genutzt werden, um die klassische Verrentungspraxis zu ergänzen.

### **Betriebliche Gesundheitsförderung**

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist ein vergleichsweise junges Konzept, welches sich bislang vornehmlich in großen Betrieben etabliert hat. Aber auch für mittelständische und kleine Betriebe gewinnt diese Thematik aufgrund der demografischen Entwicklung immer mehr an Bedeutung. Die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sind grundsätzlich an alle Altersgruppen gerichtet, wobei sie durch spezielle altersbezogene Programme ergänzt werden können. Durch die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sollte eine gezielte Verringerung der Arbeitsbelastung und eine Stärkung gesundheitsfördernder Verhaltensweisen der Mitarbeiter erfolgen.



## **Organisationsentwicklung und Arbeitsergonomie**

Der Arbeitsplatz kann die individuelle Gesundheit oder auch Krankheit auf verschiedene Weise beeinflussen. Außer Frage steht, dass viele Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen ursächlich für Erkrankungen sind. Da sich die Belastungen im Arbeitsumfeld (Bürotätigkeiten, Produktionstätigkeiten etc.) als sehr vielfältig darstellen, müssen die Maßnahmen der Gesundheitsförderung an die jeweiligen betriebspezifischen Gegebenheiten angepasst werden. Grundsätzlich müssen gesundheitsbelastende Organisationsstrukturen und Betriebsabläufe aufgedeckt und Verbesserungen eingeleitet sowie eine Optimierung der Arbeitsergonomie angestrebt werden.

## **Bewegungsmanagement**

Da durch das menschliche Verhalten ein wesentlicher Einfluss auf die Entwicklung der körperlichen Fitness genommen werden kann, sollte ein aktives Bewegungsmanagement Bestandteil der betrieblichen Gesundheitsförderung sein. Hierzu bieten sich vielfältige Möglichkeiten von Betriebssport, Rückenschulen, Pausengymnastik, Muskelaufbautraining und Ausgleichsgymnastik über Wirbelsäulengymnastik bis hin zu Ausdauersport oder der Bildung von Laufgruppen an. Bei Tätigkeiten, die durch starre oder muskelverkrampfende Arbeitshaltungen charakterisiert sind, sollten regelmäßige Fitnessübungen, therapeutische Gymnastik oder Nacken- und Rückenmassagen am Arbeitsplatz stattfinden. Abgerundet werden kann das Programm durch eine individuelle oder zielgruppenbezogene Bewegungsberatung. Somit sind den Möglichkeiten an Bewegungsprogrammen nahezu keine Grenzen gesetzt und jedes Unternehmen kann individuelle körperliche Aktivitäten anbieten, um die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern.

## **Ernährungsmanagement**

Grundsätzlich müssen alle Unternehmensmitglieder für die Thematik der gesunden Ernährung bei der Arbeit sensibilisiert werden. Hierzu bieten sich die Bereitstellung von Informationen (z.B. Informationsbroschüren, Beiträge im Firmenintranet oder in Betriebszeitschriften) sowie das Angebot einer Ernährungsberatung, welche bei Bedarf individuell erfolgen kann, an. Da sich die negativen Folgen einer unausgewogenen Ernährung durch eine Verhaltensänderung der Beschäftigten vermeiden lassen, muss ein Bewusstsein darüber vermittelt werden, wie hoch der Kalorienbedarf für die jeweilige Berufsausübung ist. Schließlich benötigt ein Angestellter im Büro weniger Kalorien als ein Handwerker, welcher schwere körperliche Tätigkeiten ausübt. Die Basis eines nachhaltigen Ernährungsmanagements sollte die Bereitstellung gesunder, hochwertiger und nahrhafter Kantinenkost bilden. Zusätzlich können Gesundheitswochen in der Kantine stattfinden, welche unter einem bestimmten Motto stehen und die Sensibilisierung der Beschäftigten für eine gesunde Ernährung positiv beeinflussen. Als Getränke sollten vermehrt Mineralwasser und Tee angeboten werden sowie eine Umstellung von einer Kaffee- zur Teekultur angeregt werden. Informationsveranstaltungen oder Seminare zur Gewichtsreduzierung können das Angebot ergänzen.

## **Psychische Gesundheit**

Da immer mehr Menschen unter psychischen Beschwerden leiden, die durch den Arbeitsalltag hervorgerufen wurden, sollte diesem Aspekt im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung eine entscheidende Bedeutung zukommen. Die von den Unternehmen angebotenen Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit sollten dabei um gezielte Strategien, die die Arbeitsorganisation betreffen, ergänzt werden. Hierbei geht es also zum einen um den Arbeitgeber, der eine Unternehmensumwelt schaffen muss, welche die psychische Gesundheit respektiert, und zum anderen um jeden einzelnen Mitarbeiter, der durch die Teilnahme an Präventionsmaßnahmen seine individuelle Gesundheit fördert. Besonders die Fähigkeit Stress zu managen nimmt heutzutage einen immer höheren Stellenwert ein. Die Aktivitäten sollten daher die beiden Themenbereiche „Stressbewältigung“ und „Entspannung“ abdecken. Zur Sensibilisierung der Mitarbeiter ist es zunächst hilfreich, Informationsbroschüren zu den genannten Thematiken zur Verfügung zu stellen. Eine gezielte Maßnahme könnten beispielsweise Gesundheitstage zur Stressbewältigung darstellen, welche darauf abzielen, die Beschäftigten für die Entstehung von Stress zu sensibilisieren und in denen zusätzlich Verfahren der kurz- und langfristigen Stressbewältigung aufgezeigt werden. Auch Seminare zum Stressmanagement, Zeitmanagement, zur Konfliktprävention und -lösung sowie Kommunikationstrainings können angeboten werden, um die psychische Gesundheit zu verbessern bzw. erhalten.

## **Ergänzende Maßnahmen für ältere Mitarbeiter**

Grundsätzlich stellen spezielle Maßnahmen für ältere Mitarbeiter ein ergänzendes Angebot dar, da die Programme generell für alle Altersgruppen geeignet sein sollten. Dennoch besteht die Möglichkeit, altersabhängige Gesundheitschecks durchzuführen, in denen individuelle Gesundheits- und Leistungsprofile erstellt werden. Zudem würde es sich anbieten, spezielle Sprechstunden, gesundheitsbezogene Informationsveranstaltungen oder Gesundheitswochen für ältere Beschäftigte durchzuführen, in welchen auf die spezifischen Bedürfnisse dieser Personengruppe eingegangen wird. Im Rahmen des Bewegungsmanagements könnten auch altersangepasste sportliche Aktivitäten angeboten werden.

Die Gesamtheit der Herausforderungen und Handlungsfelder macht deutlich, wie komplex sich die Thematik des demografischen Wandels aus Unternehmenssicht darstellt. Derartige Entwicklungen dürfen daher keineswegs ignoriert werden und es ist wichtig, dass jedes Unternehmen die Konsequenzen und Veränderungen für den eigenen Betrieb kennt. Grundsätzlich muss ein Umdenken der Unternehmen stattfinden, da bereits heute mit den Anstrengungen begonnen werden muss, um sich wichtige Wettbewerbsvorteile von morgen zu sichern. Ziel muss es sein, ein integriertes und zukunftsorientiertes Personalmanagement zu etablieren, welches die Beschäftigten nicht nur als Kostenfaktor, sondern als einen wesentlichen Unternehmensbestandteil und als wichtigste Ressource für den Prozess der Leistungserstellung sieht. Diejenigen, die sich diesen Herausforderungen rechtzeitig stellen und sie als Zukunftschance begreifen, werden langfristig Erfolg haben. Andernfalls können in Zukunft personelle und existenzielle Probleme auftreten. Da besonders größere

Unternehmen den Handlungsbedarf schon erkannt haben, ist es nun hoffentlich nur noch eine Frage der Zeit, bis kleinere und mittelständische Unternehmen nachfolgen.

Christina Hübsch, B.A.

Absolventin des Bachelorstudienganges Gesundheitswirtschaft

an der Privaten staatlich anerkannten Fachhochschule des Mittelstands (FHM) Bielefeld

(ausgezeichnet als Beststudentin des Studienjahrganges 2011)