

## **Ältere Arbeitnehmer: Entwicklungen und Handlungsfelder Darstellung bisheriger Befunde**

Der demographische Wandel in der Form veränderter Altersstrukturen gerät zur Zeit immer mehr in den Blickpunkt des Interesses von Politik, Wirtschaft und Forschung, da die Entwicklung hin zu einer *Veralterung* der Gesellschaft die Notwendigkeit zum Umdenken mit sich bringt. In der politischen Diskussion sind in diesem Rahmen Fragen der Rentensicherung und Gesundheitsversorgung aktuell. Die ersten wirtschaftlichen Auswirkungen sind bereits durch fortschreitenden Fachkräftemangel zu spüren. Aufgabe der Forschung ist es, Konzepte für den Umgang mit den aktuellen und zukünftigen Veränderungen zu entwerfen und zu erproben und damit einen Teil zur Bewältigung des Wandels beizutragen. In diesem Sinne soll die vorliegende Darstellung bisheriger Befunde einen ersten Überblick über Implikationen der demographischen Entwicklung bieten. Der Fokus liegt dabei auf dem Bereich des Personalmanagements.

Im folgenden wird zunächst der demographische Wandel unter besonderer Berücksichtigung der Älteren in der Bevölkerung Deutschlands näher beschrieben (1.). Darauf folgt die Darstellung von Implikationen dieser Entwicklungen im allgemeinen (2.) und für verschiedene Handlungsfelder des strategischen Personalmanagements im besonderen (3.). Aufgenommene Handlungsfelder sind der Abbau von Vorurteilen (3.1), die Personalentwicklung (3.2), Arbeitsplatzgestaltung (3.3), Zusammenarbeit Älterer und Jüngerer (3.4), Personalauswahl (3.5), Gesundheitsförderung (3.6) und Vergütungsregelungen (3.7). Die Darstellung endet mit abschließenden Bemerkungen (4.).

### **1. Demographischer Wandel**

Titel von Zeitungsartikeln wie *Die altersschwache Gesellschaft* (Stollorz, 17.8.2003) oder *Nicht ohne die Alten* (Eckardstein, 8.9.2003) drücken aus, was in immer größeren Schritten auf uns zu kommt. Die Bevölkerung Deutschlands erfährt im nächsten Jahrzehnt einen rasanten Anstieg des Anteils älterer Menschen, wobei unter *alt* in der vorliegenden Zusammenfassung alle Menschen im Alter von über 50 Jahren subsumiert werden. Seit der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (2003) liegt diese Entwicklung in Form quantifizierter Daten bis 2050 vor. Eine Auswahl dieser Daten ist in den Abbildungen 1 und 2 graphisch dargestellt.

Abbildung 1 verdeutlicht den Wandel der Altersstrukturen durch den Vergleich des Altersaufbaus, wie er 1950 in Deutschland erfasst wurde, mit dem voraussichtlichen Altersaufbau 100 Jahre später. Zur Berechnung des Altersaufbaus 2050 wurden die Entwicklungskomponenten Lebenserwartung, Geburtenhäufigkeit und Außenwanderungen über den Zeitverlauf geschätzt. Angenommen wurde eine konstante mittlere Geburtenhäufigkeit von 1,4 Kindern pro Frau, ein stetiger Anstieg der Lebenserwartung bei Frauen auf 86,6 Jahre und bei Männern auf 81,1 Jahre bis zum Jahr 2050, sowie ein Außenwanderungssaldo der ausländischen Bevölkerung von im Durchschnitt 200.000 Wanderungsüberschüssen.

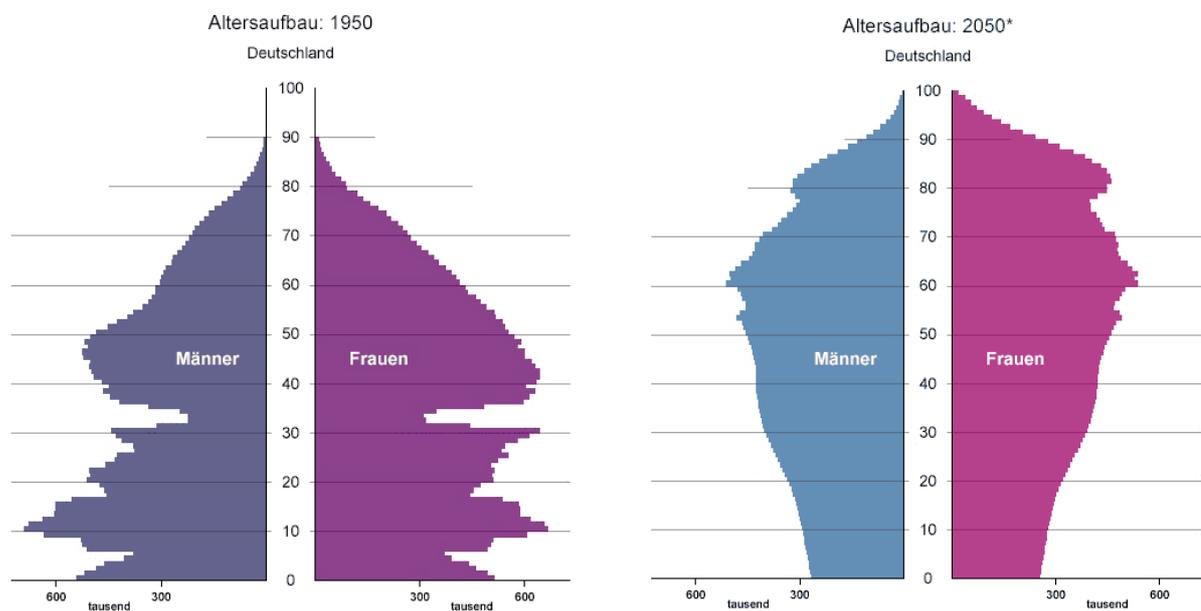


Abb. 1: Altersaufbau 1950 und 2050 (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2003)

Hatte die Graphik für 1950 noch annähernd die Form einer Pyramide, die durch eine abnehmende Dichte der Bevölkerungszahlen mit zunehmendem Alter gekennzeichnet war, ist die Graphik für 2050 überhaupt nicht mehr in dieser Richtung zu interpretieren. Im Gegenteil dazu nähert sie sich eher einer umgekehrten Pyramidenform an. Zwei Aspekte fallen in diesem Zusammenhang bei der Vorausschau besonders auf. Zum einen nimmt die Bevölkerungszahl insgesamt ab - bis zum Jahr 2050 wird von einem Rückgang um ca. 11 Millionen ausgegangen (Behrend, 2002). Zum anderen steigt der Anteil der Älteren an. Letzteres wird auch durch die erwartete Entwicklung des sogenannten Altenquotienten deutlich, der die Relation der Bevölkerung im Rentenalter zur Bevölkerung im Erwerbsalter misst. So lag der Altenquotient unter der Annahme eines Renteneinstiegsalters von 60 Jahren 1970 noch bei 40, was bedeutet, dass 100 Menschen im Erwerbsalter 40 Personen im Rentenalter gegenüber standen. Für 2050 wird dagegen ein Altenquotient von 78 vorhergesagt (Statistisches Bundesamt, 2003).

Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Altersstrukturen von Erwerbstätigen und damit auf die Arbeitswelt insgesamt, sind in Abbildung 2 graphisch veranschaulicht.

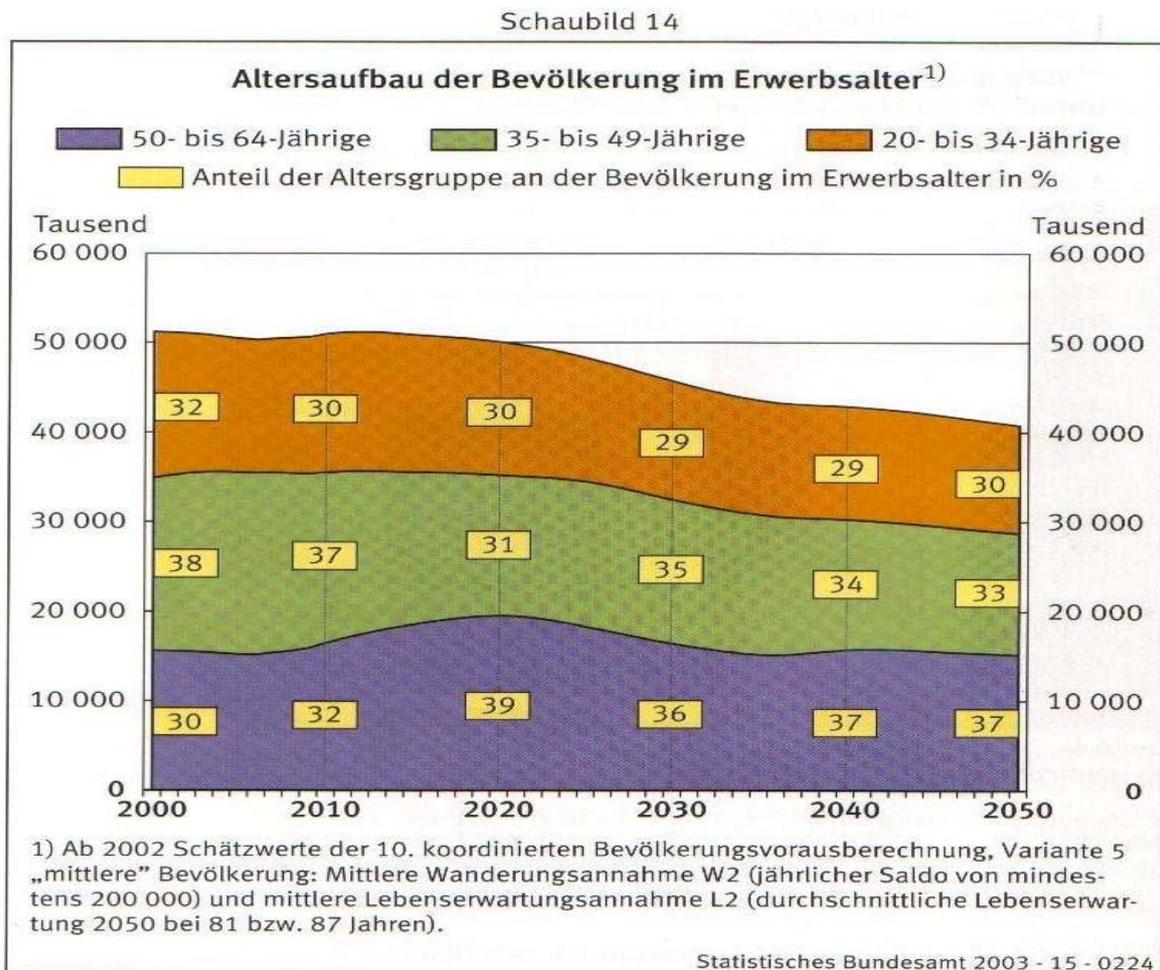


Abb. 2: Altersaufbau der Bevölkerung im Erwerbsalter (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2003)

Die Vorhersagen für Deutschlands Bevölkerung insgesamt werden sehr stark in den vorausgesagten Entwicklungen der altersstrukturellen Zusammensetzung des Erwerbspersonenpotenzials gespiegelt. So geht der Graphik nach die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter insgesamt zurück, was ein stetig sinkendes Angebot an Arbeitskräften nach sich zieht. Gleichzeitig wird ein ausgeprägter Anstieg des Anteils Älterer (> 50) an der Gesamtbevölkerung im erwerbsfähigen Alter vorhergesagt. Bedeutsam ist, dass der Anstieg des Anteils älterer Personen im erwerbsfähigen Alter der Abbildung zufolge nicht mehr lange auf sich warten lässt, sondern noch in diesem Jahrzehnt beginnen und mit hoher Beschleunigung steigen soll.

## 2. Implikationen der zunehmenden Veralterung der Gesellschaft

Die Kombination einer abnehmenden Bevölkerungszahl mit einem überproportionalen Anstieg des Anteils Älterer in der Bevölkerung ist historisch gesehen bislang einmalig und bedingt die Notwendigkeit zum Umdenken in vielen Bereichen des öffentlichen Lebens. Bereits angesprochen wurden zu Beginn die aktuellen Überlegungen zur Sicherung von Renten und der Gesundheitsversorgung Älterer auf bundespolitischer Ebene. Die Konsumgüterindustrie muss sich in Produktgestaltung und –marketing einer stärkeren Nachfrage älterer Konsumenten anpassen. Gleiches gilt für Infrastrukturen, Wohn- und Transportmöglichkeiten sowie Angebote zur Freizeitgestaltung.

In besonders ausgeprägtem Maß sind auch Wirtschaftsunternehmen von den demographischen Veränderungen betroffen, ist es doch die immer wichtiger werdende Ressource *Humankapital*, die einen strukturellen Wandel erfährt. So verlangt der kommende Überschuss an älteren Arbeitnehmern Konzepte der gewinnbringenden Integration dieser Population in betriebliche Strukturen und Abläufe. Gleichzeitig sollte das hohe Angebot an älteren Arbeitskräften auch als Chance begriffen werden, dem drohenden Arbeitskräftemangel begegnen zu können. Fragen, die in diesem Zusammenhang einer Klärung bedürfen, kreisen in erster Linie um Leistungsfähigkeit und –motivation, Flexibilität sowie Innovationsfähigkeit Älterer. Bestehende negative Stereotype in diesem Bereich hemmen und hemmen bis heute die optimale Nutzung der Ressource *ältere Mitarbeiter* (siehe 3.1).

Trotz eindeutiger Zeichen der Zeit, dass ältere Personen im erwerbsfähigen Alter die primäre Zielgruppe personalpolitischer Maßnahmen bilden sollten, lässt der Status Quo nicht darauf schließen, dass bereits ein entsprechendes Problembewusstsein in den Unternehmen herrscht. So geben nach einer Umfrage von Hübner & Wahse (2002) gut die Hälfte aller Betriebe an, nicht mit einem Personalproblem durch demographischen Wandel zu rechnen. Dies drückt sich auch in betrieblichen Altersstrukturen aus. Gegenläufig zur Entwicklung des gesamtgesellschaftlichen Altersaufbaus sind die Altersstrukturen in Betrieben nach wie vor eher *jugendzentriert* (Kruse, 1997). So arbeiten in 60 Prozent der deutschen Unternehmen keine Angestellten in einem Alter über 50 Jahre (nach Schemme, 2002). Darüber hinaus besteht unter Übereinstimmung aller betroffenen Parteien nach wie vor ein Trend zur Frühberentung (Behrend, 2002), der vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen als strategisch unklug bezeichnet werden muss.

Diese bisherige Verbreitung fehlenden Problembewusstseins hat zur Folge, dass Strategien zur Bewältigung der zügig voranschreitenden Veränderungen nicht in ausreichendem Maß entwickelt und erprobt wurden. Das folgende Kapitel kann daher ausschließlich eine Darstellung *erster* Ansätze, Überlegungen und Ergebnisse leisten. Es werden mögliche Handlungsstrategien in verschiedenen Feldern des Personalmanagements vorgestellt, die

Voraussetzungen dafür schaffen sollen, dass ältere Arbeitnehmer\* leistungsorientiert, zufrieden, flexibel und damit gewinnbringend bis zum Ende ihrer Erwerbsbiographie beschäftigt werden können. Unternehmen, die sich ab sofort mit den Konsequenzen des demographischen Wandels auseinandersetzen, genießen einen *first move advantage* (BDA, 2002).

### **3. Handlungsfelder des strategischen Personalmanagements**

#### **3.1 Abbau von Vorurteilen zur Leistungsfähigkeit und –bereitschaft Älterer**

Aktuell leider noch sehr verbreitete Stereotype in bezug auf das Älterwerden unterstellen Abbauprozesse, die sich mit zunehmendem Alter fortschreitend negativ auf das Leistungsspektrum Älterer, ihre Motivation zu Leistung und Weiterbildung und weitere erfolgsrelevante Faktoren wie Gesundheit, Innovationsfähigkeit und Flexibilität auswirken sollen. Nun ist es tatsächlich so, dass Abbauprozesse im Alter stattfinden. Die gerontologische Forschung bestätigt jedoch immer wieder, dass dieses *Defizitmodell des Alterns* (Menges, 2000) einer differenzierten Sichtweise weichen sollte.

Bezogen auf die Leistungsfähigkeit bestehen Leistungsdifferenzen innerhalb einer Altersgruppe in deutlich höherem Maß als zwischen verschiedenen Altersgruppen (Behrend, 2002). Tatsächliche Abbauprozesse existieren zwar, im Gegenzug sollten aber auch positive Kompetenzzuwächse beachtet werden. So nehmen bezogen auf physische Fähigkeiten die Muskelkraft und die Ausprägung der Sinne ab, die Geübtheit in häufig durchgeführten Tätigkeiten dagegen nimmt zu (Steiner, 1997). Psychologische Fähigkeiten und Eigenschaften, die mit dem Alter eher abnehmen, sind u.a. die Widerstandsfähigkeit bei hoher psychischer Dauerbelastung, das Kurzzeitgedächtnis und die Risikobereitschaft. Als personabhängig eher gleichbleibend ausgeprägt gelten das Allgemeinwissen, die Aufmerksamkeit, Konzentrations- und Merkfähigkeit und die Widerstandsfähigkeit gegen im Arbeitsprozess übliche psychische Belastungen. Fähigkeiten und Eigenschaften, die mit steigendem Alter sogar eher zunehmen, sind u.a. das Ausdrucksvermögen, die Selbstständigkeit, die soziale Kompetenz, Verantwortungsbewusstsein und Ausgeglichenheit (Steiner, 1997). Diese Auflistung soll jedoch nicht den Eindruck erwecken, dass die genannten positiven Eigenschaften und Fähigkeiten sich automatisch mit dem Alter einstellen. Nur diejenigen, die ihre Erwerbsbiographie entsprechend gestalten können und wollen, erfahren diesen positiven Kompetenzwechsel (Behrend, 2002). Auch Behrens (2001) berichtet, dass sich die aktuelle Leistungsfähigkeit im Alter weniger durch biologisch determinierte, altersbedingte Veränderungen, sondern eher über die Art der Tätigkeit und den Erwerbsverlauf vorhersagen lässt. Menges (2000) fügt der Leistungsfähigkeitgleichung außerdem noch Faktoren wie Ausbildungsstand und Motivation hinzu.

Neben geringer Leistungsfähigkeit wird älteren Menschen häufig geringe Leistungsmotivation zugeschrieben. Auch dieses allgemeine Vorurteil sollte einer genaueren Prüfung unterzogen werden. Da Motivation zum Teil eine Funktion der Person ist, gibt es natürlich interindividuelle Unterschiede in Bezug auf die grundlegende Motivation, Leistung am Arbeitsplatz zu erbringen und mit Sicherheit auch solche älteren Mitarbeiter, die dem Stereotyp entsprechen. Darüber hinaus ist Motivation jedoch auch eine Funktion der Situation, was bedeutet, dass ihre Ausprägung zum Teil auf Erfahrungen rückführbar und mit entsprechenden Ansätzen individuell veränderbar ist. Zur Zeit besteht häufig noch eine Kultur der Diskriminierung älterer Arbeitnehmer (Kruse, 1997) in der Form, dass Vorurteile explizit und auch implizit, durch fehlende Versuche der Motivierung, kommuniziert werden. Die Erfahrung, einer solchen Diskriminierung ausgesetzt zu sein, trägt im Sinne einer Self-Fulfilling Prophecy dazu bei, dass die Leistungsmotivation älterer Mitarbeiter tatsächlich niedriger ausgeprägt ist, als sie es unter anderen Umständen sein könnte. Werden Mitarbeitern geringe Leistungsmotivation und auch geringe Leistungsfähigkeit zugeschrieben, ist das Risiko sehr hoch, dass sie selber diese Meinung annehmen und letztendlich wirklich den Vorurteilen entsprechen.

Der erste Schritt zu einer erfolgreichen Nutzung des Potenzials älterer Mitarbeiter führt folglich über den Abbau der bestehenden Vorurteile gegen diese Gruppe. Zum einen sollte die Unternehmenskultur Offenheit beim Thema *Alter* zeigen, zum anderen sollten Aspekte des Faktors *Alter* in betriebliche Zielsetzungen integriert und in Personalstrategien umgesetzt werden (BDA, 2002). Der Weg zur Steigerung von Leistungsfähigkeit und Leistungsmotivation Älterer führt über das Angebot von Chancen für ältere Arbeitnehmer, eben diese gewünschten Eigenschaften zu zeigen. Dies unterstützt auch der Befund, dass Betriebe bei Erfahrung mit der Beschäftigung Älterer diese mehrheitlich genau so leistungsfähig wie Jüngere einschätzen (Hübner & Wahse, 2002). Wie nachfolgend beschrieben, können die Voraussetzungen für diese Chance in verschiedenen Handlungsfeldern des strategischen Personalmanagements geschaffen werden. Das Prinzip *Fordern und Fördern* (BDA, 2002) kann dabei als Leitmotiv herangezogen werden.

### 3.2 Personalentwicklung

Personalentwicklungsmaßnahmen gehören zu den Instrumenten des Personalmanagements, die sehr gut dafür geeignet sind, motivierte, flexible und entsprechend ihren Fähigkeiten hohe Leistungen erzielende Mitarbeiter im Unternehmen zu führen. Dies gilt natürlich auch für ältere Arbeitnehmer. Eine Mitarbeiterbefragung zur Motivation der älteren Belegschaft bei der KSB AG (Zisgen, 2003) ergab, dass Wertschätzung durch die Führung einen sehr wichtigen Motivationsfaktor darstellt. Diese Wertschätzung kann z.B. in **Leistungsbeurteilungsgesprächen** vermittelt werden, die durch einen Dialog von Vorgesetztem und älterem Mitarbeiter gekennzeichnet sind (BDA, 2002). Klassisch wirkt positive Rückmeldung

motivierend, doch auch wenn das Leistungsfeedback an sich nicht positiv ausfällt, kann es doch z.B. dadurch motivationssteigernd wirken, dass Aktionen in die richtige Richtung gelenkt werden. Geht das Gespräch über eine reine Rückmeldung hinaus, ist es also partizipativ und auch sonst fair gestaltet, indem z.B. die Mitarbeiter die Gelegenheit bekommen, ihre Wünsche zu Weiterbildung und Entwicklung zu äußern, können Mitarbeiter- und Unternehmensziele effizient verbunden werden (BDA, 2002). Über die Anerkennung seiner eigenen Leistungen, Meinungen und Wünsche steigt die Motivation des Mitarbeiters. Gleichzeitig bietet die gemeinsame **Entwicklungsplanung** eine gute Grundlage dafür, rechtzeitig Weiterbildungsbedarf, Wünsche und Potenziale der älteren Mitarbeiter zu erkennen. Leistungsbeurteilung und Laufbahngestaltung sollten damit kein Privileg von Mitarbeitern in der ersten Hälfte ihrer Erwerbstätigkeit darstellen, sondern über die gesamte Erwerbsbiographie hinweg in angemessenen Abständen durchgeführt werden.

Die **Weiterbildung** nimmt innerhalb der Personalentwicklung eine besondere Stellung ein, v.a. im Hinblick auf Kompetenzen und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter aber auch in Zusammenhang mit ihrer Motivation. Fähigkeiten und Fertigkeiten werden nach Schulabschluss am Arbeitsplatz selbst und über Weiterbildung erlangt. Trotzdem nehmen selbst ausgewiesene leistungsfähige Mitarbeiter in der zweiten Hälfte ihres Erwerbslebens nicht ausreichend an Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen teil (Wilke & Schätzler, 2002), was *Dequalifizierung* (Behrend, 2002) nach sich zieht. Nach Kruse (1997) und Schemme (2002) ist Nicht-Teilnahme nicht auf mangelnde Attraktivität von Bildungszielen älterer Mitarbeiter zurück zu führen. Kruse (1997) verweist stattdessen auf verschiedene Motivationsbarrieren, die Nicht-Teilnahme begünstigen:

- Geringe Kenntnisse hinsichtlich bestehender Weiterbildungsangebote,
- berufliche oder familiäre Verpflichtungen, die nicht genügend Zeit für Weiterbildung lassen,
- Überzeugung, aufgrund mangelnder Qualifikation und mangelnder Kenntnisse für die Teilnahme an Weiterbildungen nicht geeignet zu sein,
- mangelnde Vertrautheit mit Weiterbildung,
- negative Erinnerungen an frühere Lernerfahrungen,
- befürchtete oder erfahrene Vorbehalte der sozialen Umwelt gegen die Teilnahme an einer Weiterbildung sowie
- fehlende materielle Voraussetzungen zur Finanzierung der Weiterbildung.

Begegnet ein Unternehmen diesen Motivationsbarrieren mit entsprechenden Gegenmaßnahmen, werden gleichzeitig erste Voraussetzungen dafür geschaffen, dass sich auch ältere Mitarbeiter weiter qualifizieren und lernen, sich häufig wechselnden Arbeitsbedingungen anzupassen.

Erfolgsrelevante Merkmale kurzfristiger Maßnahmen zur Weiterbildung eher lernentwöhnter älterer Mitarbeiter sind u.a.:

- Zielgruppenorientiertheit der Weiterbildungsangebote. Um die intrinsische Motivation Älterer für die Teilnahme an Weiterbildungen nicht zu verlieren, sollten die Angebote an den Einstellungen und Profilen der einzelnen Personen ausgerichtet sein und klare Vorteile zur Bewältigung der Arbeitsplatzanforderungen erkennen lassen (Kruse, 1997)
- Durchführung der Weiterbildung im bisherigen Tätigkeitsbereich, wenn möglich unter Verwertung bisheriger Berufserfahrungen (BDA, 2002), (Wertschätzung, Vertrautheit, Anknüpfungspunkte)
- eingehende Beratung der Teilnehmer über Ziele und Inhalte der Maßnahmen (BDA, 2002), (intrinsische Motivation)
- Implementation hoher Anteile beruflicher Praxis (BDA, 2002), (erkennbarer Arbeitsplatzbezug, Transfersicherung)
- Einsatz geeigneter Lehr- und Lernmethoden für Ältere (BDA, 2002), (Vermeidung von Demotivation, Sicherstellung des Lernerfolgs)

Will man den Aufbau von Motivationsbarrieren von vornherein umgehen, ist es sinnvoll, eine Kultur des *lebenslangen Lernens* einzuführen, die Weiterbildung und Flexibilität auch für ältere Arbeitnehmer selbstverständlich werden lässt.

### **3.3 Arbeitsplatzgestaltung**

Bei der bereits in 3.2 erwähnten Mitarbeiterbefragung zur Motivation älterer Arbeitnehmer (Zisgen, 2003) konzentrierten sich die Antworten auf zwei große Themenbereiche. Neben Wertschätzung durch die Führung bergen demnach auch die Arbeitsbedingungen hohes Motivationspotenzial. Der Mitarbeiterbefragung (Zisgen, 2003) und auch den Empfehlungen der BDA (2002) zufolge sollten ältere Arbeitnehmer verstärkt Entlastung von körperlich anstrengenden Arbeiten, Arbeitsumgebungsbelastungen sowie hohen starren Leistungsvorgaben, wie sie unter Zeitdruck und Taktarbeit bestehen, erfahren. Arbeitsbedingungen, die das Qualifikations- und Motivationspotenzial älterer (und auch jüngerer) Mitarbeiter ausschöpfen können, sind: eine anspruchsvolle Aufgabe, ein hoher Grad an Eigenverantwortlichkeit, Partizipation in allen Fragen, die die Arbeit betreffen, Gruppenarbeit, mit der Möglichkeit, selbstständig zu handeln, sowie bereichsübergreifende Projektarbeit (BDA, 2002). Weitere Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne, die Motivation, Fach- und Sozialkompetenz und auch Flexibilität älterer Mitarbeiter fördern, sind Mentoren-/Patensysteme (Zisgen, 2003) und erfolgreich durchgeführte Arbeitsplatzwechsel/Job-Rotationen (BDA, 2002).

Kriterien, die in der Motivationsforschung mit hohem Motivationspotenzial assoziiert werden, sind u.a. Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie sowie Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung (nach Nerding, 1995).

### **3.4 Zusammenarbeit Älterer und Jüngerer**

Eine personalpolitische Aufgabe mit Implikationen sowohl für Leistungsfähigkeit und Leistungsmotivation, als auch für den Erhalt von Wissen in der Organisation dreht sich um die Schaffung von Bedingungen für die optimale Zusammenarbeit älterer und jüngerer Mitarbeiter. Auch hier ist der erste Schritt der Abbau von Vorurteilen und falschen Rollenzuweisungen zwischen den Generationen. Es muss deutlich werden, dass man von den jeweiligen Stärken des anderen profitieren und Synergien schaffen kann. Die älteren Mitarbeiter können z.B. ihr Fach- und Beratungswissen einbringen, was wiederum Wertschätzung nach sich zieht und weiter motiviert. Eine Arbeitsorganisation, die für generationsübergreifende Zusammenarbeit sehr geeignet erscheint, ist die der altersheterogenen Projektorganisation. Allerdings ist hier darauf zu achten, dass keine zu hohe Spezialisierung jedes einzelnen auf enge Teilbereiche stattfindet, da sonst die Gefahr der Dequalifizierung besteht. Erstrebenswert ist daher die regelmäßige Rotation der Mitglieder über alle Gruppentätigkeiten mit gegenseitigem Erfahrungsaustausch, so dass ein flexibles, lern- und innovationsfähiges Arbeitssystem entsteht. (BDA, 2002; Behrend, 2002).

### **3.5 Personalauswahl**

Auch der Bereich der Personalrekrutierung und -auswahl wird sich auf Veränderungen bedingt durch den demographischen Wandel einstellen müssen. Aufgrund des steigenden Fachkräftemangels sollten Quereinsteiger aus allen Generationen beachtet werden, nicht nur hauptsächlich die Nachwuchskräfte, von denen es zukünftig einfach zu wenig geben wird. Für die Rekrutierungspolitik bedeutet dies u.a. die Notwendigkeit einer Umgestaltung von Stellenanzeigen, die ältere Zielgruppen ansprechen. Auch sind Hochschulmessen nicht die geeigneten Orte, um Ältere zu rekrutieren. Hier sollten Messen andere Rahmenbedingungen erhalten und auch gänzlich alternative Möglichkeiten einbezogen werden, z.B. die verstärkte Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt. Für die Auswahl selbst ist es v.a. wichtig, eine Stereotypienkung bei den Beurteilern zu vermeiden. (BDA, 2002).

### **3.6 Gesundheitsförderung**

Der Erhalt von Gesundheit ist eine primäre Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und auch Motivation von Mitarbeitern (Behrend, 2002; BDA, 2002). Ausschlaggebend ist hier v.a. eine präventive Gestaltung von Arbeit und Technik mit Blick auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes nach ergonomischen und sicherheitstechnischen sowie arbeitsschutzrechtlichen Grundsätzen

(BDA, 2002). Darüber hinaus sollte verstärkt auch die proaktive Gesundheitsförderung, z.B. durch firmeneigene Wellnessangebote, in Betracht gezogen werden. Weiterhin sinnvoll erscheinen Angebote zur Erhaltung oder auch Wiedererlangung der psychischen Gesundheit (bei Alkoholismus, persönlichen Krisen, etc.) durch Verbindungen zu Beratungseinrichtungen oder auch hauseigene Therapeuten sowie eine verständnisvolle Umgebung.

### **3.7 Vergütungsregelungen**

Flexible Vergütungs- und Arbeitszeitregelungen können motivations- und damit auch leistungssteigernd für ältere Arbeitnehmer wirken. In bezug auf die Vergütung z.B. war bisher das Senioritätsprinzip weit verbreitet, das einer Motivation durch Vergütung eher abträglich war, da man sozusagen für sein Alter und nicht für seine Leistung vergütet wurde. Variable Entgeltsysteme, die sich am betrieblichen oder auch Gruppenerfolg orientieren, bieten dagegen mehr Flexibilität und können zum einen motivationssteigernd wirken und zum anderen auch den Zusammenhalt zwischen Jung und Alt fördern (BDA, 2002).

## **4 Abschließende Bemerkungen**

Ziele dieser Zusammenfassung waren die Beschreibung der demographischen Entwicklung hinsichtlich der Altersstrukturen in Deutschland sowie die Darstellung von Implikationen der Veränderungen und erster Handlungsansätze des strategischen Personalmanagements. Neben den beschriebenen Ansätzen gibt es weitere Handlungsfelder, z.B. das der Arbeitszeitregelung, die in diesem Zusammenhang interessant sind.

Weiterer Handlungsbedarf im Hinblick auf die Entwicklung, Implementierung und Erprobung personalstrategischer Konzepte vor dem Hintergrund demographischen Wandels ist in jedem Fall und unter Einbezug der zeitlichen Perspektive außerdem dringlich geboten. Dieser kann sinnvoll über eine Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft geleistet werden.

## 5 Literatur

Behrend, C. (2002). Demografischer Wandel – eine Chance für ältere Arbeitnehmer?

*Personalführung*, 6, 34-39.

Behrens, J. (2001). Was uns vorzeitig „alt aussehen“ lässt. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*.

Beilage zur Wochenzeitung *Das Parlament*, B3-4/2001, S. 14 ff.

BDA Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (2002). *Ältere Mitarbeiter im Betrieb – ein Leitfaden für Unternehmer*. Berlin.

Eckardstein, D. von (2003). Nicht ohne die Alten – Die drohende Überalterung der Belegschaften als unternehmerische Herausforderung. FAZ-Artikel vom 8.9.2003, S. 20.

Hübner, W. und Wahse, J. (2002). Ältere Arbeitnehmer – ein personalpolitisches Problem? In E. Kistler & H.-G. Mendijs (Hrsg.): *Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung – Probleme, Fragen, erste Antworten – SAMF-Jahrestagung 2001*. Stuttgart: BMBF-Broschürenreihe *Demographie und Erwerbsarbeit*.

Kruse, A. (1997). Bildung und Bildungsmotivation im Erwachsenenalter. In N. Birbaumer, D. Frey, J. Kuhl, W. Prinz & F.E. Weinert (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie*, Themenbereich D (Praxisgebiete), Serie I (Pädagogische Psychologie), Band 4 (Psychologie der Erwachsenenbildung). Göttingen: Hogrefe.

Menges, U. (2000). *Ältere Arbeitnehmer als betriebliches Erfolgspotenzial*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Nerdinger, F.W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen - Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Schemme, D. (2002). Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels. *Personalführung*, 6, 52-57.

Statistisches Bundesamt (2003). *Bevölkerung Deutschlands bis 2050 - 10.koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Steiner, W. (1997). Personalentwicklungsgedanken zu einem lebenslangen Prozess. In F. Kayser & H. Uepping (Hrsg.): *Kompetenz der Erfahrung: Personalmanagement im Zeichen demographischen Wandels*. Berlin: Luchterhand.

Stollorz, V. (2003). Die altersschwache Gesellschaft. FAZ-Artikel vom 17.8.2003, S. 52/53.

Wilke, J. und Schätzler, W. (2002). OE und PE in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens. Erfahrungen aus einem Modellversuch zur Organisations- und Personalentwicklung mit älteren Mitarbeitern. *Personalführung*, 6, 58-66.

Zisgen, A. (2003). Was motiviert ältere Arbeitnehmer? *Personalführung*, 7, 60-63.