

Brauchen KMU ein Age-Management?

Eberhard G. Fehlau

Angesichts der demografischen Entwicklung müssen viele Unternehmen erkennen, dass sie ihre Zukunftsfähigkeit nur dann sichern können, wenn sie sich bewusst auf den gesellschaftlichen Wandel einstellen.

In Zukunft reicht es deshalb nicht mehr aus, Veränderungen lediglich hinzunehmen. Unternehmen müssen vielmehr dafür sorgen, dass die Beschäftigten daran interessiert sind und in die Lage versetzt werden, den **Wandel aktiv mitzugestalten**.

Geschäftsführer und Personalverantwortliche kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) sind es gewohnt, betriebliche Prozesse in erster Linie unter Kosten-Nutzen- Gesichtspunkten zu betrachten. Das **Querschnittsthema Demografie** entzieht sich jedoch dieser Betrachtungsweise und gilt zudem als wenig gewinnbringend. Dies ist auch der Grund, weshalb demografische Handlungsfelder wie Arbeitsorganisation und -gestaltung, Personalwesen und -entwicklung, Gesundheitsförderung und -management sowie Wissenserhalt und -transfer derzeit (noch) nicht die notwendige Beachtung finden.

Damit Demografie zur „Chefsache“ wird, gilt es zunächst die **Entscheidungssträger zu sensibilisieren** – und dann einen **Bewusstseinswandel bei den Beschäftigten** zu initiieren.

Dies ist nicht allein damit getan, das Thema durch die Berechnung anfallender Kosten (z. B. die Projektion des Krankenstandes und der Fluktuation) zu quantifizieren – vielmehr bedarf es einer schrittweisen Neuausrichtung der Unternehmenskultur.

Unternehmenskultur als gelebte Wertvorstellungen

Einstellungen und Werthaltungen von Führungskräften und Mitarbeitern, die Art und Weise, wie sie aufeinander zugehen und miteinander kommunizieren, wie groß ihre Gemeinsamkeiten sind und wie sie mit Problemen umgehen, wie sie ihr Selbstverständnis dokumentieren und damit das Unternehmensimage in der Öffentlichkeit prägen, dies alles spiegelt die **Kultur eines Unternehmens** wider.

Unternehmenskulturen können unterschiedlich ausgeprägt sein: Das Spektrum reicht von einem durch Angst und Verunsicherung bestimmten Miteinander bis hin zu einer **Kultur von Vertrauen und Verantwortung**.

Welche dieser Orientierungsmuster und Werthaltungen „gelebt“ werden, ist für die Bewältigung des demografischen Wandels von zen-

Informationen



Ausführlichere Informationen zu diesem Themenfeld finden Sie in der Broschüre:

Eberhard G. Fehlau:

Länger gesund arbeiten – Demografie betriebsbezogen gestalten

ISBN 978-3-941441-41-5

100 Seiten

Preis: 13,90 €

Verlag Technik & Information e.K.

Wohlfahrtstraße 153

44799 Bochum

Fon: 0234 94349-0

Fax: 0234 94349-21

E-Mail: info@vti-bochum.de

www.vti-bochum.de

traler Bedeutung. So dürfte etwa die **Vitalität** einer mit Leben erfüllten Unternehmenskultur für eine vergleichsweise hohe Identifikation mit dem Unternehmen sowie für engagierte und selbstbewusste Mitarbeiter sorgen – und damit wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bewältigung der demografischen Herausforderungen schaffen.

Auch beim „schwierigen“ Umgang zwischen Alt und Jung lässt sich die Bedeutung der Unternehmenskultur verdeutlichen: Statt Probleme zu leugnen oder Konflikte emotional auszutragen, bietet eine **Kultur konstruktiver Konfliktregelung** die Chance, diese zu thematisieren und zu kanalisieren.

In einer solchen positiven Konfliktkultur ist man an verschiedene Ansichten und Erwartungen sowie die daraus resultierende Suche nach Lösungen und Kompromissen gewöhnt. Dort gilt: Nicht die Differenzen selbst sind das Problem, sondern ein angemessener Umgang mit ihnen! Danach müssen Konflikte nicht automatisch zu einer Belastung werden, sondern können auch für neue Impulse sorgen und Veränderungen voranbringen.

Spielregeln festlegen und leben

Je nach Ausprägung und Reifegrad der Unternehmenskultur orientiert sich das Verhalten der Mitarbeiter an bestimmten Spielregeln. Auch im Hinblick auf den demografischen Wandel und seine betrieblichen Folgen können **Spielregeln zu konkreten Handlungsempfehlungen** werden. Diese gilt es z. B. in Form eines Unternehmensleitbildes, aber auch mit Hilfe von Führungsgrundsätzen oder Betriebsvereinbarungen zusammenzufassen – und zu leben!

Ein Beispiel dieser Art bieten die vom Demografie-Netzwerk ddn formulierten **10 goldenen Regeln** (Abbildung 1).

Etablierung eines Age-Managements

Ein enormes Arbeitspensum macht es Entscheidungsträgern gerade von KMU nahezu unmöglich, sich intensiv mit bestimmten Fragestellungen zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels zu beschäftigen. Auch eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit komplexen Personalaufgaben ist angesichts des begrenzten Zeitbudgets und fehlenden Fachwissens eher die Ausnahme. Entlastung könnte hier die Etablierung eines Demografie-Beauftragten und damit eines Age-Managements bringen.

Das gesamte Spektrum relevanter Handlungsfelder abdecken zu wollen erfordert dabei jedoch ein breites Know-how. Wie Abbildung 2 zeigt, ist dies am erfolgreichsten durch eine **enge Kooperation** (Vernetzung) mit verschiedenen Akteuren und Entscheidungsträgern möglich.

Im Rahmen eines „**Arbeitskreises Demografie**“ lässt sich eine solche **interdisziplinäre Zusammenarbeit** am besten verwirklichen. Neben Vertretern der Geschäftsleitung (z. B. Personalverantwortlichen) und Betriebsrat kommen vor allem auch der Betriebsarzt und die Führungskräfte der betroffenen Unternehmensbereiche als Mitspreiter in Betracht. Gibt es für bestimmte Alltagsprobleme bereits Beauftragte – z. B. Behinderten-, Gleichstellungs- oder Sicherheitsbeauftragte – so sollten die-

- 1 Wir betrachten die Unternehmenskultur als Chefsache und ermöglichen durch eine wertschätzende Führung, dass unterschiedliche Mitarbeitergruppen und Generationen produktiv und respektvoll zusammenarbeiten.
- 2 Wir treten für eine nicht diskriminierende alters-, geschlechts- und herkunftsneutrale Personalauswahl, Personalgewinnung und Personalentwicklung ein.
- 3 Wir betreiben eine vorausschauende demografiegerechte Personalplanung und bemühen uns um eine vielfältige, ausgewogene Altersstruktur in unserer Belegschaft.
- 4 Wir streben in unseren Unternehmen eine angemessene Repräsentanz auch der Generation 50 plus an.
- 5 Wir sorgen durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen dafür, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen gesund altern und ihre Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig, mindestens bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze erhalten können.
- 6 Wir unterstützen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ein konsequentes betriebliches Gesundheitsmanagement bei Aufbau und Pflege persönlicher Ressourcen und fördern die Selbstverantwortung des Einzelnen, gesund zu leben und zu arbeiten.
- 7 Wir entwickeln Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle, die geeignet sind, die Beschäftigung unterschiedlicher Generationen und Mitarbeitergruppen zu fördern.
- 8 Wir richten altersgemischte Teams ein um den Wissenstransfer zwischen den Generationen zu fördern. Wir wollen in unseren Unternehmen sowohl das Erfahrungswissen als auch das aktuelle Fachwissen, innovative Ideen und soziale Kompetenzen in vollem Umfang nutzen.
- 9 Wir sind überzeugt, dass ein arbeitsbegleitendes lebenslanges Lernen wesentlich zum Erhalt der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beiträgt. Deshalb bieten wir Lern- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten in unseren Unternehmen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an.

Wir setzen auf die Selbstverantwortung des Einzelnen, Lernmöglichkeiten wahrzunehmen und sich beruflich weiterzuentwickeln, und entwickeln miteinander die dafür nötige Methodenkompetenz.
- 10 Wir zeigen Wege auf, wie eine berufliche Karriere altersgerecht über viele Jahre hinweg verlaufen kann. Dadurch wollen wir auch älteren Mitarbeitern neue berufliche Perspektiven eröffnen.

Wir streben in unseren Unternehmen flexible Übergänge zwischen Arbeit und Ruhestand an und entwickeln tragfähige Alternativen zu Frühverrentung und Vorruhestand.

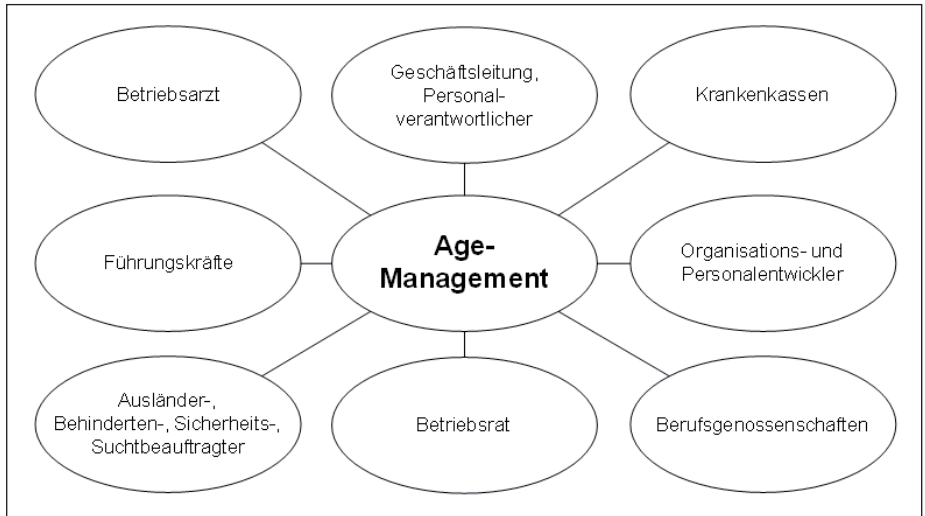


Abbildung 1 (links): 10 goldene Regeln des ddn – das Demografienetzwerk
Abbildung 2 (oben): Netzwerk eines umfassenden Age-Managements

se in jedem Fall mit einbezogen werden. Die Unterstützung externer Berater (z. B. Personal- und Organisationsentwickler) sowie von Berufsgenossenschaften und Krankenkassen könnte die Zusammensetzung einer solchen Runde vervollständigen.

Age-Management als anspruchsvolle Aufgabe

Einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu leisten ist einer Führungsaufgabe vergleichbar. Wer Entscheidungsträger beraten und Mitarbeiter betreuen, für neue Themen sensibilisieren und Vorbehalte abbauen soll, braucht deshalb auch eine entsprechende Stellung im Unternehmen.

Selbst wenn ein nebenamtliches Engagement im Sinne einer stundenweisen Freistellung ein erster Anfang wäre – wirklich erfolgreiche Arbeit ist nur bei einer Konzentration auf das Thema und einer angemessenen Beschäftigungsperspektive zu leisten.

Age-Management ist sachlich begründet

Häufig fallen den Personalbereich betreffende Aktivitäten einer gewissen Beliebtheit anheim. Oft sind es persönliche Betroffenheit oder auch Intuition, die das Personalwesen und damit auch die betriebliche Gesundheitsförderung kleiner und mittlerer Unternehmen bestimmen. Im Alleingang getroffene oder übereilte Entscheidungen begründen nicht selten deren Ausrichtung. Auf diese Weise dienen fachlich kaum nachvollziehbare Personalmaßnahmen mancherorts vor allem der Pflege persönlicher Interessen.

Für Abhilfe kann ein sachlich begründetes und an fachlichen Kriterien ausgerichtetes Age-Management sorgen. Neben einer Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung und Planung schließt dieses auch die Begleitung, Dokumentation und Evaluation demografierelevanter Personalaktivitäten mit ein. Erst auf dieser Grundlage ist eine realistische Problemsicht möglich. Nur wenn sich Verantwortliche von Unternehmen in der Lage sehen, ihre Anstrengungen in entsprechenden Handlungsfeldern von persönlicher Betroffenheit und privaten Vorlieben freizumachen, wird es ihnen auch gelingen, demografischen Risiken souverän zu begegnen.

Age-Management folgt einer systemischen Sicht

Beschränken sich demografierelevante Aktivitäten lediglich auf bestimmte Themenfelder oder ausgewählte Mitarbeitergruppen, so greifen sie in der Regel zu kurz. Ein professionelles Age-Management setzt wohl Schwerpunkte, ist jedoch dem gesamten Unternehmen und allen Beschäftigten verpflichtet.

Die Komplexität anstehender Aufgaben und Probleme erfordert deshalb eine systemische Sicht- und Vorgehensweise. Als Handlungsansatz und Arbeitsprinzip bedeutet dies, dass die Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren und Unternehmensbereichen ebenso zu berücksichtigen sind wie die zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld. Auch der unmittelbare Zusammenhang zwischen Organisations- und Personalentwicklung sowie verhaltens- und verhältnis-

bezogenen Maßnahmen erklärt sich nur dann, wenn das Unternehmen – unabhängig von seiner Größe – als komplexes System verstanden wird.

In diesem Sinne ist mittlerweile die Einsicht gewachsen, dass neben der Lösung konkreter Probleme (z. B. hoher Fehlzeiten) auch deren Vorbeugung (z. B. Schaffung eines guten Betriebsklimas) und Bewältigung (z. B. Einführung von Rückkehrgesprächen) zu den Aufgaben eines kompetenten Age-Managements gehören.

Age-Management ist strategisch ausgerichtet

Mancherorts bestimmen eher Aktionismus und Spontanität das Personalgeschehen. Konzepte, die konkrete Ziele vorsehen, Schwerpunkte setzen sowie eine zeitlich, personell und kostenseitig aufeinander abgestimmte Umsetzung erkennen lassen, sind gerade im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen eher die Ausnahme.

Vordringliche Aufgabe eines Age-Managements muss es deshalb sein, für eine strategisch ausgerichtete Sicht- und Vorgehensweise zu sorgen (siehe Abbildung 3). Vorrangig dabei ist es, die Vielzahl demografiebezogener Aktivitäten zielführend zu einem in sich stimmigen Konzept zusammenzuführen und miteinander zu verzahnen. Erst eine solche sach- und situationsgerechte Zuordnung unterschiedlicher Maßnahmen bietet die Aussicht auf eine erfolgreiche betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels.

Konkret bedeutet dies, dass die eigentliche Arbeit des Demografie-Beauftragten mit der **Erstellung eines Konzeptes** beginnt. Dieses beinhaltet zunächst eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation vor Ort. Um anhand einer solchen Diagnose eine **handlungsleitende Gesamtstrategie** zu entwickeln, bedarf es allerdings einer Herausarbeitung möglicher Szenarien. Anhand eines best- bzw. worst-case-Szenarios lassen sich dann kurz-, mittel- und langfristige Ziele bestimmen und in einem weiteren Schritt für einzelne Handlungsfelder in konkrete Teilstrategien übersetzen.

Auf dieser Basis können sodann konkrete Aktivitäten und Maßnahmen **implementiert** und **schrittweise umgesetzt** werden. Die **Analyse** und **Evaluation** möglicher Erfolge sollte in einen abschließenden **Demografiebericht** münden.

Eine solche Bilanzierung bietet wiederum die Voraussetzungen für eine Überarbeitung des Ausgangskonzeptes (Feedback-Schleife) und trägt damit zur Anpassung von Strategien und Maßnahmen an aktuelle Entwicklungen, aber auch Erfolge und Misserfolge bei.

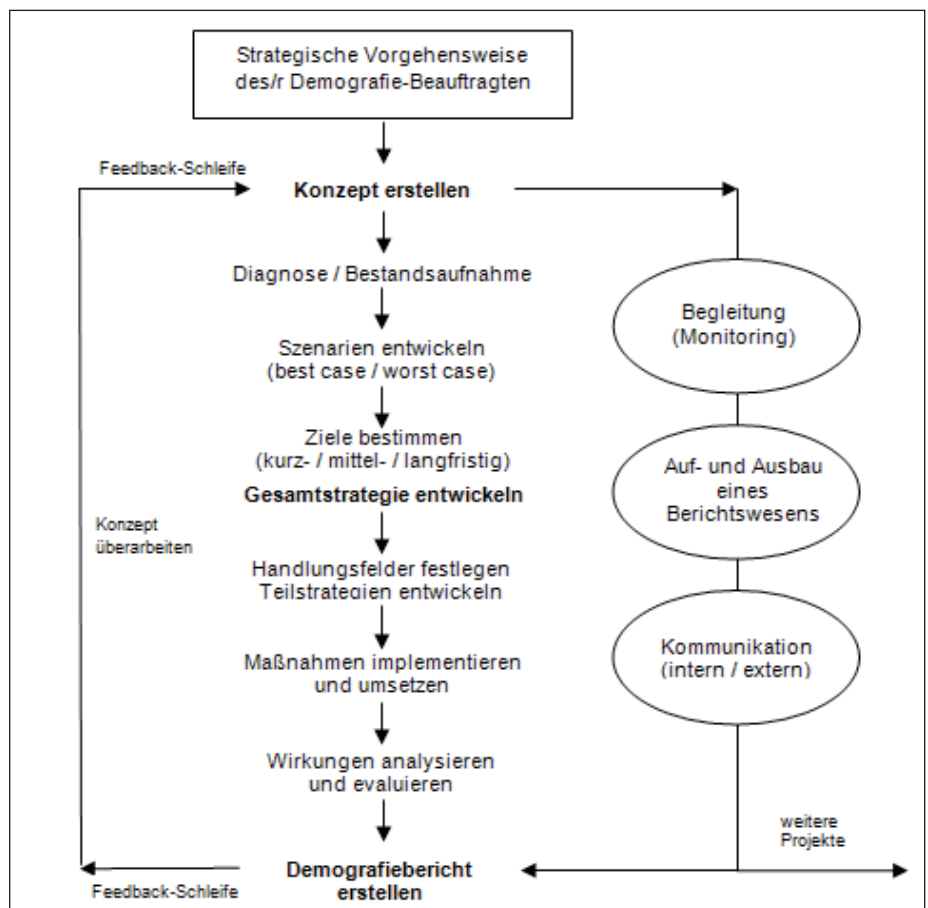


Abbildung 3: Age-Management als strategische Aufgabe

Unabhängig von dieser strategischen Vorgehensweise ist jede Demografieberatung auf umfangreiches Datenmaterial angewiesen; insofern ist der Auf- und Ausbau eines **systematischen Berichtswesens** für die weitere Arbeit von großer Bedeutung.

Für eine erfolgreiche Demografie-Beratung bietet es sich an, Konzepterstellung und -umsetzung **kontinuierlich begleiten** zu lassen. Ein solches Monitoring kann in einem regelmäßigen Austausch mit externen Beratern (z. B. im Sinne eines Coachings) oder im Rahmen eines hausinternen „Arbeitskreises Demografie“ erfolgen.

Soll die Arbeit des/r Demografie-Beauftragten zielführend sein und möglicherweise zu **weiteren Projekten** (z. B. zu spezifischen Gesundheitsthemen) animieren, so ist es unerlässlich, Aufgaben und Arbeitsweise, aber auch Erfolge und Perspektiven unternehmensintern zu **kommunizieren**.

Age-Management ist auf Dauer angelegt

Fehlende Kontinuität ist eine bekannte Schwachstelle von betrieblicher Personalarbeit wie auch Gesundheitsförderung. Einmal-Aktionen oder nicht beendete Projekte bieten immer wieder Anlass zur Kritik. Für längerfristige oder gar auf Dauer angelegte Maßnahmen fehlt es häufig an Weitblick.

Ein kompetentes Age-Management legt dagegen Wert auf ein **kontinuierliches Engagement**. Der Aufbau von Akzeptanz und Vertrauen benötigt nicht nur eine ehrliche Ansprache der Mitarbeiter, sondern auch einen langen Atem. Dies gilt in gleicher Weise für die Entwicklung entsprechender Konzepte wie auch deren Umsetzung. Wer im Bereich demografischer Entwicklung nachhaltige Verbesserungen anstrebt, darf nicht auf schnelle Erfolge hoffen!

Age-Management will etwas bewegen

Um den demografischen Wandel auf betrieblicher Ebene aktiv gestalten zu können, muss ein/e Demografie-Beauftragte/r Stellung beziehen und auch unbequeme Standpunkte vertreten; dies sowohl gegenüber der Geschäftsleitung wie auch der Belegschaft.

Um in dieser Hinsicht etwas zu bewegen, sollte das Age-Management in alle relevanten Entscheidungsgremien des Unternehmens eingebunden werden. Ergänzend dazu ist ein reibungsloser interner Informationsfluss sowie ein wirksames Themenmarketing notwendig.

Externes Know-how nutzen

Ist es nicht möglich eine/n Demografie-Beauftragte/n dauerhaft im Unternehmen zu etablieren, so hat sich die Einbeziehung externer Fachleute als gute Alternative erwiesen.

So üblich wie dies bei der Erstellung der Steuererklärung ist, so selbstverständlich können externe Demografie-Berater ihren Auftraggebern bei demografierelevanten Themen helfen. Sie analysieren, prüfen und bewerten, zeigen Alternativen auf und machen deren Risiken deutlich, schlagen konkrete Maßnahmen vor und begleiten deren Umsetzung. Dies geschieht in der Regel aus kritischer Distanz – in jedem Fall ohne die Gefahr der „Betriebsblindheit“.

Es gibt gute Gründe, externes Know-how in Anspruch zu nehmen:

Einbeziehung von Fachwissen und Erfahrung

Bestimmte Entscheidungen oder Probleme erfordern ein spezifisches Fachwissen und einschlägige Erfahrungen. Unabhängige Berater verfügen in der Regel über entsprechende Kompetenzen aus vergleichbaren Vorhaben und kennen die wesentlichen Schwierigkeiten, die Innovationen mit sich bringen. So können externe Fachleute der Geschäftsleitung bei Prozessen der Organisations- und Personalentwicklung hilfreich zur Seite stehen.

Mehr Glaubwürdigkeit durch Neutralität

Vor wichtigen Personalentscheidungen ist das Für und Wider sorgfältig abzuwägen. Da niemand von den möglichen Konsequenzen entsprechender Veränderungen ausgenommen bleibt, ist eine sachliche Diskussion im Unternehmen oft nur schwer möglich. Im Unternehmensgefüge verankerte Entscheider können nur schwer eine glaubwürdige Entscheidung treffen. In dieser Situation macht es Sinn, die Unterstützung eines unabhängigen Beraters einzuholen.

Katalysator des Wandels

Entscheidungssträger im Unternehmen sind zumeist auf ihren unmittelbaren Tätigkeitsbereich konzentriert, so dass sie manche Probleme kaum noch wahrnehmen können. Werden Schwierigkeiten in der Folge bagatellisiert oder geleugnet, so verhindert dies notwendige Innovationen und Veränderungen. Indem Berater auch unbequeme Wahrheiten ansprechen, Vergleiche zu Wettbewerbern ziehen und auf Veränderungen drängen, bieten sie neue Sichtweisen und Lösungsvorschläge.

Die Zusammenarbeit mit externen Beratern ist allerdings nur dann erfolgreich, wenn die Auswahl mit der erforderlichen Sorgfalt geschieht. So sollten beispielsweise weder Name noch Größe des Beratungsunternehmens zur alleinigen Entscheidungsgrundlage gemacht werden; ein auch bei namhaften Unternehmensberatungen nicht immer vermeidbarer Wechsel der Ansprechpartner kann nämlich ebenso problematisch sein wie die durch eine bundesweite Reputation begründeten hohen Honorare. Bei kleineren Beratungsteams oder auf bestimmte Themenfelder spezialisierten „Ein-

Eine demografiesensible Unternehmensausrichtung lässt sich gestalten, indem ...

- entsprechende Überlegungen und Strategien in Form eines verbindlichen Leitfadens „Demografie“ verschriftlicht werden.
- die dort formulierte Strategie allen Mitarbeitern erläutert wird.
- eine Kultur von Vertrauen und Verantwortung gefördert und gelebt wird.
- zur nachhaltigen Absicherung aller demografierelevanten Aktivitäten ein Age-Management in Person eines/r Demografie-Beauftragten etabliert wird.
- der Stellenwert eines Age-Managements im Unternehmensleitbild verankert wird.
- interne und externe Experten in die Aktivitäten des Age-Managements einbezogen werden.
- als Alternative zu einem/r unternehmensinternen Demografie-Beauftragten die Einbeziehung externen Know-hows als sinnvoll angesehen wird.
- ein jährlicher „Demografie-Bericht“ die durchgeführten Aktivitäten dokumentiert und so einer Diskussion zugänglich macht.

Abbildung 4: Merkmale einer demografiesensiblen Unternehmensausrichtung

zeln kämpfern“ stimmt dagegen meist nicht nur das Preis-Leistungs-Verhältnis, sie zeigen oft auch besonderes Engagement und eine notwendige Flexibilität.

Keine Frage – eine aktive Gestaltung des demografischen Wandels ist längst zu einer der wichtigsten Einflussgrößen für eine erfolgreiche Zukunftssicherung kleinerer und mittlerer Unternehmen geworden. Auch wenn dabei zumeist die Kosten in den Vordergrund der Betrachtung geraten – weit wichtiger ist und bleibt das ernsthafte und spürbare Interesse am einzelnen Mitarbeiter. Und dies unabhängig von seinem Alter!

Literatur beim Verfasser

Zur Person



Eberhard G. Fehlau, Prof. (i.V.),

Dipl.-Psych., Dipl.-Soz.,
Demografie-Berater (INQA),

Lehrbeauftragter an verschiedenen Fachhochschulen, Unternehmensberater mit den Beratungsschwerpunkten Organisations- und Personalentwicklung sowie Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) für KMU in Privat- und Sozialwirtschaft, Fachbuchautor.

fehlau.und.partner@web.de