

### **Organisationen im demographischen Wandel – Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis**

Der demographische Wandel stellt die Gesellschaft vor vielfältige und neuartige Problemlagen, wobei der Schwerpunkt der Diskussion zumeist auf der Entwicklung der Sozialen Sicherungssysteme liegt. Grund dafür ist, dass zukünftig immer weniger jüngere Menschen die Leistungen für immer mehr ältere Menschen werden aufbringen müssen. Auch wenn sich die Situation weit komplizierter darstellt, so zählt der Verweis auf den demographischen Wandel im Zusammenhang mit politischen Reformvorhaben mittlerweile zum rhetorischen Standard.

Im Zentrum der Diskussion steht dabei zumeist die Forderung nach einer stärkeren und längeren Integration älterer Menschen in das Erwerbssystem. Es gilt: Wer länger lebt, der kann auch länger arbeiten. Diese Forderung findet ihren Ausdruck in einer Reihe von Rentenreformen seit Mitte der 1990er Jahre, von denen die so genannte „Rente mit 67“ wohl die prominenteste und zugleich umstrittenste ist. Ab 2012 wird das gesetzliche Renteneintrittsalter schrittweise auf das 67. Lebensjahr erhöht. Doch nicht nur sozialpolitische Aspekte spielen bei der Verlängerung der Lebensarbeitszeit eine Rolle. Gesellschaftspolitisch ist die Frage zu stellen, ob es sich eine alternde Gesellschaft leisten kann, auf die Ressourcen und Potenziale ihrer älteren Mitglieder zu verzichten. Denn trotz politischer Reformbemühungen sind nur knapp über 50 Prozent der Männer und Frauen in einem Alter von 55 bis 64 Jahren erwerbstätig.

Um jedoch eine verlängerte Erwerbsphase zu ermöglichen, reicht es nicht aus, schlicht das Rentenalter zu erhöhen, denn vielen Menschen ist in Weiterarbeiten im höheren Erwerbsalter aufgrund ihrer typischen arbeitmarktbezogenen Risikolage oftmals nicht möglich. Organisationen nehmen in diesem Prozess gleichsam eine Scharnierfunktion zwischen den institutionellen Rahmenbedingungen und der Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein. Denn die politischen Reformbemühungen einer verlängerten Lebensarbeitszeit lassen sich nur umsetzen, wenn Ältere in Organisationen auch tatsächlich länger und in stärkerem Maße als bisher beschäftigt werden.

Darüber hinaus sind auch Organisationen selbst von (organisations)demographischen Verwerfungen betroffen, die neue Fragen aufwerfen: Sind Organisationen auch mit einer insgesamt älteren Belegschaft in der Lage, ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit weiter auszubauen? Und zweitens: Wie wird sich das

nahezu zeitgleiche Ausscheiden großer Beschäftigtengruppen – die Babyboomer rücken in die rentennahen Jahrgänge vor – auf die organisationale Wissensbasis auswirken? Und drittens schließlich stellt sich die Frage, wie und ob das Ausscheiden großer Teile der Belegschaft bei nur gering besetzten jüngeren Kohorten kompensiert werden kann.

Vor diesem Hintergrund kommt dem Konzept des betrieblichen Altersmanagements eine immer größere Bedeutung zu. Altersmanagement bedeutet, dass Betriebe, Verwaltungen und Unternehmen den Altersaspekt in das Kalkül personalpolitischer Entscheidungen einbeziehen und Arbeit so gestalten, dass ein gesundes und motiviertes Arbeiten auch im höheren Erwerbsalter ermöglicht wird. Auf der Grundlage der Analyse von Fallbeispielen der guten Praxis im Altersmanagement geht der folgende Vortrage der Frage nach den betrieblichen Motiven, den Inhalten, den Umsetzungsstrategien und Effekten eines betrieblichen Altersmanagements nach.

Abschließend wird auf das Konzept der „demographic literacy“ als organisationale Schlüsselkompetenz der Zukunft eingegangen.

*Dipl. Sozialwiss. Mirko Sporket*

Institut für Gerontologie

Universität Dortmund

Evinger Platz 13 | 44339 Dortmund

Telefon: 0231-72848822 | Fax: 0231-72848855

eMail: [sporket@post.uni-dortmund.de](mailto:sporket@post.uni-dortmund.de) | [www.ffg.uni-dortmund.de](http://www.ffg.uni-dortmund.de)