

Organisationen im demographischen Wandel – Altersmanagement in der betrieblichen Praxis

Mirko Sporket

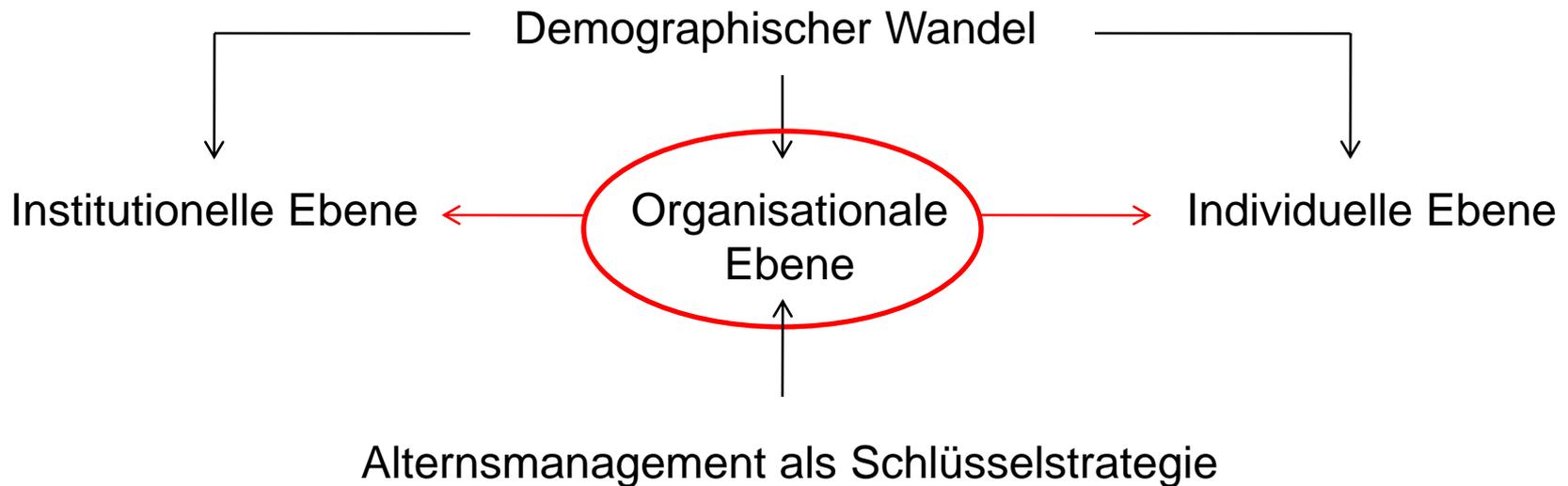
Gesundheit, Qualifikation und Motivation älterer Arbeitnehmer – messen
und beeinflussen

4. Tagung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung am 01. und 02.
Oktober 2009 in Bonn

Fragestellung und Datenbasis

- Wie gestaltet sich ein betriebliches Altersmanagement in der organisationalen Praxis und welche generalisierenden Schlüsse lassen sich hieraus ziehen?
- Analyse von 32 betrieblichen Beispielen der guten Praxis im Altersmanagement hinsichtlich der Motive, Maßnahmen und Umsetzungsprozesse

Die „Scharnierfunktion“ von Organisationen



Alternsmanagement

(in Anlehnung an Naegele/Walker)

- Beschäftigte **dürfen nicht aufgrund ihres Alters benachteiligt und diskriminiert werden**, z.B. bei Einstellungen oder dem Zugang zur betrieblichen Weiterbildung.
- Arbeit und Arbeitsprozesse sind so zu gestalten, dass ein **gesundes und motiviertes Arbeiten bis ins höhere Erwerbsalter** möglich ist.
- Von einer guten Praxis im Alternsmanagement müssen **sowohl die Beschäftigten als auch das Unternehmen profitieren**.



Motive zur Umsetzung guter Praxis im Alternsmanagement

Motive zur Umsetzung guter Praxis im Alternsmanagement

Organisationsinterne Motive

Organisationsdemographie

Erhalt der Leistungsfähigkeit bei alternden Belegschaften (Motivation, Gesundheit, Qualifikation)

Erhalt und Sicherung des Erfahrungswissens

Strategie

Optimaler Einsatz Älterer

Gezielter Aufbau und/oder strategische Nutzung des Erfahrungswissens

Organisationsexterne Motive

Arbeitsmarkt

Erwarteter oder akuter Fach- oder Arbeitskräftemangel

Institutionelle Rahmenbedingungen

Verlängerung der Lebensarbeitszeit, vor allem durch Reformen in der Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik

Umsetzung guter Praxis - Inhalte

- **Alternsmanagement definiert sich über den Problembezug, nicht über die Inhalte.**
- Es werden vor allem **gängige, bereits bekannte personalpolitische Instrumente** eingesetzt (z.B. Job-Rotation, Gesundheitszirkel, Qualifizierung, Arbeitssituationsanalysen) und möglicherweise angepasst (z.B. Mitarbeitergespräch).
- Allerdings entwickeln Organisationen **oftmals auch neue und innovative Lösungen**, da herkömmliche und eingefahrene personalpolitische Strategien an ihre Grenzen stoßen (altersgerechtes Personalmarketing, dialogorientierter Wissenstransfer zwischen Alt und Jung, erfahrungs- und belastungsorientierte Laufbahnentwicklung, Qualifikationstransport).

Umsetzung guter Praxis - Prozesse

- **Analyse** der Ausgangssituation (u.a. Altersstrukturanalyse, Mitarbeiterbefragung, Krankendaten, Daten zur Qualifizierung etc.)
- **Sensibilisierung** der betrieblichen Akteure für die Thematik (Abbau von Altersstereotypen, Workshops, Kommunikation und Transparenz)
- **Kooperation** mit externen (z.B. Arbeitsverwaltung, Krankenkassen, Beratung, Wissenschaft) und unterschiedlichen internen Akteuren (Gewerkschaft, Betriebsrat, unterschiedliche Unternehmensbereiche und -funktionen)
- **Beteiligung** der Mitarbeiter (z.B. in Projektgruppen, Gesundheitszirkeln oder Kleingruppen)
- **Evaluation** (z.B. über Kennzahlen und/oder Mitarbeiterbefragung)

Umsetzung guter Praxis - Strukturen

- Integration von Maßnahmen in das **unternehmerische Zielsystem**
- Integration der Umsetzung von Maßnahmen in die **Zielvereinbarungen der Führungskräfte**
- **Strukturbildung** (z.B. Arbeits- oder Lenkungsreis „Gesundheit“ oder „Demographischer Wandel“)
- **Altersbezogenes Monitoring** der Personalpolitik im Bereich Rekrutierung und Qualifizierung
- **Betriebsvereinbarungen** (z.B. zum Gesundheitsmanagement, Lebensarbeitszeitkonten, gleitender Übergang in den Ruhestand)

Fazit: Demographic literacy als organisationale Schlüsselkompetenz der Zukunft

- Organisationen können mit Blick auf die Frage des betrieblichen Altersmanagements **nicht mit stringenten und eindeutigen Handlungsanweisungen** versorgt werden.
- Vielmehr müssen Organisationen die Fähigkeit entwickeln, (organisations)demographische Veränderungsprozesse in das **Kalkül personalpolitischer Entscheidungen** einbeziehen zu können.
- **Demographic literacy** beschreibt in diesem Zusammenhang die Fähigkeit und Kompetenz von Organisationen, Informationen über interne und externe demographische Veränderungsprozesse zu beschaffen oder zu generieren, diese Informationen zu analysieren und zu verstehen, mit weiteren relevanten Informationen zu verknüpfen, zu bewerten und hieraus im Bedarfsfall die geeigneten Maßnahmen abzuleiten.

Herzlichen Dank!

Mirko Sporket
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund
sporket@post.uni-dortmund.de