

## **Age Management**

### **Hintergründe, Konzept und ökonomische Effekte**

Die nachfolgenden Ausführungen stellen einen zusammenfassenden Ausschnitt  
aus der folgenden Publikation dar:

Rump, J. / Eilers, S. (2011): Ökonomische Effekte des Age Managements,  
2. Auflage, Verlag Wissenschaft & Praxis Sternenfels.

## Hintergründe

Eine ökonomische Entscheidung für oder gegen die Weiter- und Wiederbeschäftigung Älterer werden Unternehmen dann treffen, wenn es ihnen gelingt, Risiken, die im Zusammenhang mit alternden Belegschaften auftreten können, zu minimieren. Jedes Unternehmen sollte dabei für sich und seine individuelle Situation prüfen, welche der aufgeführten möglichen Auswirkungen für den eigenen betrieblichen Kontext relevant sein können. Nur so lassen sich letztlich einerseits der konkrete Nutzen eines Age Management Konzeptes für das betreffende Unternehmen ermitteln und andererseits die entscheidenden Handlungsfelder und Instrumente identifizieren.

Dabei kommt es in hohem Maße auf Arbeits- und Umweltbedingungen an, ob und in welchem Umfang alternde Belegschaften einen Risiko- und Hemmfaktor darstellen (müssen):<sup>1</sup> „Dass einige mit 70 noch produktiv, innovativ, zumindest gut bezahlt sind, andere dagegen schon mit 45 als viel zu alt für ihre Tätigkeit gelten, kann kaum mit allgemein geltenden Gesetzen menschlichen Alterns erklärt werden, eher mit den spezifischen sich unterscheidenden Arbeitsplätzen. Ob einer mit 45 viel zu alt oder mit 70 noch im besten Erwerbssalter ist, liegt eher an der Art der Tätigkeit und dem Erwerbsverlauf, der zu ihr führte, als an biologisch determinierten altersbedingten Wandlungen genereller menschlicher Leistungsfähigkeit.“

## Handlungskonzept des Age Managements

Beschäftigungsrisiken im Kontext alternder Belegschaften lassen sich letztlich unter die drei großen Überkategorien Gesundheitsrisiko, Motivationsrisiko und Qualifikationsrisiko subsumieren, die wiederum weitere Aspekte, wie z. B. Produktivität, Verfügbarkeit von Arbeitskräften oder Innovationskraft, beeinflussen.<sup>2</sup> So spielt der Gesundheitszustand beispielsweise bei der Frage um einen vorzeitigen Ruhestand und damit den Verlust der

---

<sup>1</sup> Behrens, J. (2003), S. 116.

<sup>2</sup> Vgl.: Böhne, A. (2008), S. 56; Naegele, G. (1992), S. 20.

Arbeitskraft für den Arbeitsmarkt sowohl von Arbeitgeber- als auch von Arbeitnehmerseite eine entscheidende Rolle. Auch die Frage der Produktivität ist eng an die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gekoppelt. Genau an diesen Risiken muss ein systematisches Age Management ansetzen.

In der Literatur finden sich unterschiedliche **Definitionen** für Age Management, von denen eine vorgestellt werden soll:<sup>3</sup>

**Age Management ist die „Berücksichtigung von altersbezogenen Faktoren, sowohl für Arbeiter als auch für Angestellte, im täglichen Management, in der Planung, in der Organisation der individuellen Arbeitsaufgaben, aber auch der Arbeitsumgebung, sodass sich jede Person fähig fühlt, unabhängig von ihrem Alter, ihre persönlichen und die betrieblichen Ziele zu erreichen.“<sup>4</sup>**

Dabei gilt allerdings auch: „Im Gegensatz zu den gängigen Managementsystemen (etwa Gesundheits- oder Wissensmanagement) existiert für das betriebliche Alter(n)smanagement bislang noch kein einheitliches und in der Unternehmenspraxis institutionalisiertes Konzept mit klar umrissenen Handlungsgrundsätzen, Methoden und Instrumenten.“<sup>5</sup>

Aufbauend auf einer Vorstudie des Zentrums Altern und Gesellschaft (ZAG) der Hochschule Vechta entwickelte die Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung ein Modell des Age Management, das alle relevanten Ebenen und Handlungsfelder aufzeigt. Dieses ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:

---

<sup>3</sup> Da die Vorstudie des ZAG sich bereits dezidiert mit Zielen und Zielgruppen des Age Managements auseinandergesetzt hat, soll hierauf an dieser Stelle nicht noch einmal gesondert eingegangen werden.

<sup>4</sup> Ilmarinen, J. (2006).

<sup>5</sup> Frerichs, F. / Bögel, J. (2007), S. 6.



**Abb.: Erhalt und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit über die gesamte Erwerbslaufbahn<sup>6</sup>**

Der Zusammenhang zwischen Motivation, Qualifikation und Gesundheit lässt sich empirisch durch das „**Haus der Arbeitsfähigkeit**“ belegen. Danach bildet die Gesundheit die Basis, auf der fachliche und soziale Kompetenz aufsatteln, die über die Berufsbiografie hinweg erhalten und erweitert werden müssen. Einstellungen, Werte und Motive bauen wiederum „im nächsten Stock“ auf, bevor schließlich physische und psychische Aspekte der Arbeit, Arbeitsgestaltung, Management, Führung und Organisation das Haus vervollständigen, das nur in dieser Komplexität bestehen kann. Ein Beispiel stellt der Umstand dar, dass es in vielen Unternehmen gängige Praxis ist, ältere Arbeitnehmer, die gesundheitliche Einschränkungen aufweisen, durch einen Arbeitsplatzwechsel ihres Status und ihrer sozialen Kontakte zu berauben. Die Folge ist eine erhebliche Demotivation der Betroffenen.<sup>7</sup> Ein ähnlicher Zusammenhang lässt sich dadurch herstellen, dass ältere Arbeitnehmer nicht selten von Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen werden, was wiederum dazu führt,

<sup>6</sup> Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (2008).

<sup>7</sup> Vgl.: Ilmarinen / Tempel 2002; Böhne, A. (2008), S. 2 – 3, 63.

dass man ihnen bestimmte verantwortungsvolle Aufgaben nicht überträgt – ein weiterer demotivierender Faktor.

Arbeits- oder Beschäftigungsfähigkeit zu fördern bedeutet also sehr viel mehr als den Mitarbeitern eine Fülle von Personalentwicklungsmaßnahmen zuteil werden zu lassen. Die alter(n)sgerechte Weiterbildung stellt nur einen Baustein dar. Daneben gilt es in den Bereichen Arbeits- und Laufbahngestaltung, Gesundheitsmanagement und Gratifikation adäquate Maßnahmen zum Erreichen der Zielgrößen Motivation, Qualifikation und Gesundheit zu ergreifen.

Die Verwendung des Begriffes „**alter(n)sgerecht**“ impliziert die Notwendigkeit, bereits in frühen Phasen der Erwerbstätigkeit Arbeit so zu gestalten, dass die Beschäftigten in den Betrieben motiviert, qualifiziert und gesund altern können. Reaktive Maßnahmen, die zu einem vergleichsweise späten Zeitpunkt des Erwerbslebens einsetzen, machen somit nur eingeschränkt Sinn und können lediglich einen „reparierenden“ Charakter haben. Zu denken ist hier an körperliche Belastungen in Form schwerer Arbeiten, die eher die kräftigen, jüngeren Arbeitnehmer übernehmen ebenso wie an psychische Herausforderungen in Form der „Rush Hour“ des Lebens, in der im Alter zwischen 20 und 40 Jahren entscheidende Weichenstellungen im privaten und beruflichen Bereich parallel eingefordert werden.<sup>8</sup> Aber auch Versäumnisse im Bereich der Weiterbildung oder eine demotivierende Laufbahngestaltung sind in diesem Kontext zu nennen. Die Auswirkungen derartiger Be- und Überlastungssituationen zeigen sich erst im fortgeschrittenen Alter, wenn sich „das Rad nicht mehr zurückdrehen lässt“. Es geht also eher um die Vermeidung altersbedingter Probleme als um eine nachträgliche Problemlösung, wobei zwangsläufig nicht nur die älteren Mitarbeiter, sondern vielmehr das gesamte Arbeitsleben und alle Altersgruppen im Fokus stehen. Ein ganzheitlicher und mehrere Handlungsfelder übergreifender

---

<sup>8</sup> Für die jüngere Generation ergibt sich zwischen dem 20. und 40. Lebensjahr ein sogenannter Lebensstau: In dieser Zeit wird der Lebensverlauf gleichsam verdichtet. Sowohl in der beruflichen als auch in der privaten Sphäre ist eine Vielzahl von Weichenstellungen von existenzieller Bedeutung vorzunehmen. Weitgehend parallel zueinander erfolgen in dieser Phase im privaten Bereich die Lösung vom Elternhaus, die Partnersuche, das Eingehen einer Partnerschaft und die Familiengründung. Im beruflichen Bereich müssen Entscheidungen zur Ausbildung, zum Berufseinstieg, zur Etablierung im Beruf sowie zum beruflichen Aufstieg getroffen werden. Diese Parallelität vieler wichtiger Entscheidungssituationen und bedeutender Lebensabschnitte löst oft Stressempfinden aus und wird nicht selten als Belastung empfunden. Vgl.: Robert-Bosch-Stiftung GmbH (Hrsg.) (2005), S. 42f.

lebensphasenorientierter Ansatz ist dabei unerlässlich. Daher ist eine Trennung zwischen lern- und gesundheitsförderlichen Maßnahmen und alter(n)sgerechten Maßnahmen weder machbar noch sinnvoll.

Dabei gilt es zu beachten, dass es nicht **DAS Age Management** gibt, sondern jedes Unternehmen sich aus dem Spektrum der verfügbaren Handlungsfelder und Instrumente diejenigen auswählt, die vor dem Hintergrund der möglichen Auswirkungen des demografischen Wandels für die individuelle betriebliche Situation relevant und umsetzbar sind. Nur dann ist es auch möglich, die konkreten ökonomischen Vorteile zu bestimmen, die ein adäquates Age Management einem Unternehmen verschaffen kann. Des Weiteren sei angemerkt, dass aufgrund der vielfältigen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Handlungsfeldern eine überschneidungsfreie Zuordnung nahezu unmöglich ist.

## **Ökonomische Effekte**

Letztlich wird bereits seit Jahren in einschlägigen Publikationen, auf Kongressen und in den Medien auf die Dringlichkeit des Handelns im demografischen Wandel hingewiesen. Dennoch handeln viele Unternehmen noch immer nicht – sei es, weil sie sich der Auswirkungen auf ihre eigenen betrieblichen Belange noch nicht ausreichend bewusst sind oder aber, weil sie überwiegend auf einer Ebene angesprochen werden, die betriebswirtschaftliche Faktoren entbehrt und ihnen keine konkreten Handlungsinstrumente an die Hand gibt. Hinzu kommt, dass in Unternehmen die Akzeptanz für ein „Generationenmanagement“ oder eine „Lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik“ nicht selten höher ist, da hieraus positive Effekte für die gesamte Belegschaft zu erwarten sind, während „Age Management“ im herkömmlichen Sinne suggeriert, gezielte Maßnahmen für älterer Arbeitnehmer zu initiieren, was wiederum auf Widerstände bezüglich der Amortisationszeit und des Gleichbehandlungsgedankens im Betrieb stößt.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl.: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007a), S. 4.

Ziel sollte es sein, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit zu schaffen, aktiv an einem ganzheitlichen Age Management zu arbeiten. Dabei geht es vor allem um zwei zentrale Aspekte:<sup>10</sup>

- **Was kostet es das Unternehmen, heute nicht für morgen zu handeln?**

Wie entwickeln sich beispielsweise die Krankheitskosten, wenn keine alter(n)sgerechte Personalpolitik betrieben wird? Was bedeutet es für die Wettbewerbsfähigkeit, wenn die Einsatzflexibilität abnimmt, Mitarbeiter zunehmend einseitig spezialisiert sind oder aufgrund von Frühverrentungen Know-how verloren geht?

- **Was gewinnt das Unternehmen, wenn es das Potenzial seiner älteren Mitarbeiter erhält bzw. ggf. sogar steigert?**

Welche Chancen bringt die Aufrechterhaltung von Motivation und Leistung bis in ein vergleichsweise hohes Alter mit sich? Welche Kosten können dadurch gesenkt, wie viele Innovationen gewonnen werden?

Der demografische Wandel bringt zum einen nicht zu unterschätzende Auswirkungen auf

- die Produkt- und Dienstleistungsmärkte,
- die Verfügbarkeit von Personal,
- die Verfügbarkeit von Qualifikationen,
- die Motivation von Beschäftigten,
- die Leistungsfähigkeit,
- die Produktivität,
- die Veränderungsfähigkeit,
- die Innovationskraft,
- die Gesundheit sowie
- das Verhalten am Arbeitsplatz

mit sich.

---

<sup>10</sup> Vgl.: Herrmann, N. (2008), S. 34.

Zum anderen lässt sich zeigen, dass Maßnahmen einer alter(n)sgerechten Arbeits- und Laufbahngestaltung, eines alter(n)sgerechten Gesundheitsmanagements sowie einer alter(n)sgerechten Gratifikation und Weiterbildung, die eine Verbesserung der für den Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zentralen Zielgrößen Motivation, Qualifikation und Gesundheit fokussieren, einen entscheidenden Beitrag zur Verringerung möglicher negativer Auswirkungen und zur Nutzung der Potenziale alternder Belegschaften leisten können.

Es empfiehlt sich daher für Unternehmen, sich folgende Fragen zu stellen:<sup>11</sup>

- Was bedeutet der demografische Wandel im Hinblick auf den künftigen Arbeitsmarkt?
- Welche der prognostizierten Entwicklungen sind relevant für das eigene Unternehmen?
- Wie ist die aktuelle Altersstruktur der Belegschaft und wie wird sie sich über einen absehbaren Zeitraum entwickeln?
- Welche Risiken bringt die demografische Entwicklung für das eigene Unternehmen mit sich?
- Wie ist das Unternehmen auf diese künftigen Entwicklungen vorbereitet?
- In welchen Bereichen sind Maßnahmen zu ergreifen?
- Woraus ergeben sich mögliche Chancen für die künftige Unternehmenstätigkeit bzw. für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen?

Eine solche Analyse sollte sich darauf stützen, welchen Mitarbeitergruppen und Qualifikationsmerkmalen künftig eine erfolgskritische Bedeutung zukommt (qualitativer Personalbedarf) und welche Anzahl an Beschäftigten mit den jeweiligen Qualifikationsmerkmalen für die Umsetzung der gesetzten Ziele benötigt werden (quantitativer Personalbedarf). Ein konkretes Kostenrisiko lässt sich erst dann beziffern, wenn die Bedarfsdeckungsrisiken sowie potenzielle Lösungsstrategien umfassend analysiert wurden. Der nächste Schritt besteht in der Prüfung, inwieweit das Unternehmen in seinen personalwirtschaftlichen Instrumenten für die Herausforderung gewappnet ist, d. h. ob beispielsweise bestehende Arbeitszeitsysteme oder Personalentwicklungsmaßnahmen dem zunehmenden Anteil älterer Mitarbeiter, den die Analyse ergeben hat, gerecht werden können. Zu empfehlen ist auch die Installation eines systematischen Frühwarnsystems, mit

---

<sup>11</sup> Vgl.: Mühlbradt, T. / Schawilye, R. (2005), S. 39.



dem demografische Risiken und Vorbereitungsmaßnahmen regelmäßig überprüft und in ihrer Veränderung beobachtet werden können.<sup>12</sup>

Eine Balanced Scorecard für Age Management unterstützt Unternehmen bei der Beantwortung der obigen Fragen und bei der Erstellung einer entsprechenden Analyse. Sie trägt jedoch insbesondere auch dazu bei, für die Dringlichkeit des Handelns im demografischen Wandel zu sensibilisieren, indem sie das Management in einer vertrauten Sprache ökonomischer Kennziffern anspricht.

---

<sup>12</sup> Vgl.: Mühlbradt, T. / Schawilye, R. (2005), S. 41 – 43, 59.

## Literatur

- [1] Behrens, J. (2003): Fehlzeit Frühberentung: Länger erwerbstätig durch Personal- und Organisationsentwicklung, in: Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. (Hrsg.) (2003): Fehlzeiten-Report 2002. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Berlin / Heidelberg / New York 2003, S. 115 – 136.
- [2] Böhne, A. (2008): Generierung von Identifikations- und Motivationspotentialen älterer Arbeitnehmer im Kontext eines professionellen Human Resource Management, München / Mering 2008.
- [3] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007a): Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace. National overview report: Austria, Dublin 2007.
- [4] Frerichs, F. / Bögel, J. (2007): Altersgerechtes Management. Vorstudie zur Entwicklung eines Qualitätssiegels. Projektbericht, vorgelegt der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung, Vechta 2007.
- [5] Herrmann, N. (2008): Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter. Den demografischen Wandel souverän meistern, München 2008.
- [6] Ilmarinen, J. (2006): "Everyday relevance of Age Management" – unternehmerische und gesellschaftliche Aspekte guten Alter(n)s im Beruf. Vortrag anlässlich der WAGE-Abschlusskonferenz, Linz 16.10.06.
- [7] Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, in: Giesert, M. (Hrsg.) (2002): im Auftrag des DGB-Bildungswerk e. V. Hamburg 2002.
- [8] Mühlbradt, T. / Schawilye, R. (2005): Analyse personalwirtschaftlicher Risiken und Potenziale, in: Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) (2005): Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen, Köln 2005.
- [9] Naegele, G. (1992): Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer, Augsburg 1992.
- [10] Robert-Bosch-Stiftung GmbH (Hrsg.) (2005): Starke Familie. Bericht der Kommission „Familie und demographischer Wandel“. Im Auftrag der Robert-Bosch-Stiftung, in: [http://www.bosch-stiftung.de/download/02050100\\_starke\\_familie.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/download/02050100_starke_familie.pdf), 20.12.05, 09:23.