



Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstitutes Nr. 342

# Demografische Fitness

Wie sich Unternehmen auf den Wandel vorbereiten

## Impressum

Diese Broschüre wurde in Kooperation mit dem Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend im Rahmen des KMU-Aktionsprogramms 2009/10 erstellt.

### Medieninhaber und Herausgeber:

Wirtschaftskammer Österreich  
Stabsabteilung Wirtschaftspolitik, Abteilung für Sozialpolitik & Gesundheit und WIFI Unternehmerservice  
Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien

### Projektleitung:

Dirk Matthias Kauffmann

### Redaktionsteam in der WKÖ:

Claudia Huber, Maria Kaun, Thomas Rubik, Gertrude Steinkellner-Reisinger

### Text:

Christian Rauch  
Zukunftsinstitut GmbH — Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung  
Robert-Koch-Straße 116E, 65779 Kelkheim, Deutschland

### Grafische Konzeption und Layout:

Daniela Credentino (Zukunftsinstitut)

### Bildnachweise:

Cover: © rcaucino - Fotolia.com  
[www.voestalpine.com](http://www.voestalpine.com)  
[www.bmw.com](http://www.bmw.com)  
[www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)  
Seite 12: © Diana Kosaric - Fotolia.com  
Seite 14: © Yuri Arcurs - Fotolia.com

**Erscheinungsdatum:** Jänner 2010 (1. Auflage)

**Druck:** AV+Astoria Druckzentrum GmbH, Wien

### Kostenloser Bestellservice & Download:

T: 05 90 900 – 4279, E: [wp@wko.at](mailto:wp@wko.at)  
T: 05 90 900 – 4285, E: [sp@wko.at](mailto:sp@wko.at)  
T: 05 90 900 – 4522, E: [unternehmerservice@wko.at](mailto:unternehmerservice@wko.at)  
I: [www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at) unter „Publikationen, Tool, Downloads“

### Das WIFI Unternehmerservice

ist ein Team des WIFI der Wirtschaftskammer Österreich. Es bereitet neue Themen auf, die für Unternehmen in Zukunft wichtig werden. Zu aktuellen Themen werden Veranstaltungen und Publikationen angeboten. Im Mittelpunkt steht das Entwickeln und Koordinieren von geförderten Beratungsprogrammen mit Finanzierungspartnern.

**Gendering:** Soweit in diesem Text personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

**Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe und vorheriger Rücksprache.

**Haftungsausschluss:** Alle Angaben erfolgen, trotz sorgfältigster Bearbeitung, ohne Gewähr und Haftung des Medieninhabers.

## Demografische Fitness für Österreichs Wirtschaft

Die meisten Industrieländer sind vom demografischen Wandel betroffen. Steigende Lebenserwartung und niedrige Geburtenziffern verschieben die Altersstruktur unserer Gesellschaft kontinuierlich: **Während der Anteil jüngerer Menschen sinkt, wächst die Zahl älterer.** Diese „stille Revolution“ stellt nicht nur die Sozialsysteme vor eine Belastungsprobe. Sie prägt auch immer mehr Unternehmen und ganze Wirtschaftsbranchen.

Während man die „Generation 50plus“ als kaufkräftige Zielgruppe bereits entdeckt, wird ihr Potenzial für die Unternehmen und die Gesellschaft selbst noch viel zu wenig erkannt. Mehr noch: **Die personalpolitischen Konsequenzen der demografischen Entwicklung und der daraus resultierende Handlungsdruck werden systematisch unterschätzt.** Die stärkere Integration Älterer in den Betrieben ist kein rein gemeinwohlorientierter Auftrag, sondern schlichtweg ein wirtschaftliches Erfordernis zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Angesichts eines sich schon heute abzeichnenden Fachkräftemangels ist Österreichs Wirtschaft in den nächsten Jahren auf qualifizierte ältere Arbeitskräfte angewiesen, um wettbewerbsfähig zu bleiben – und zwar unabhängig von der Betriebsgröße.

Wer rechtzeitig erste Schritte einleitet, wird die demografische Entwicklung nicht als Problem erleben. Im Gegenteil: **In der wachsenden Zahl älterer Menschen stecken enorme Chancen. Wer seine Personalstrategien und Arbeitsorganisation frühzeitig an die veränderten Rahmenbedingungen anpasst, wird vom demografischen Wandel profitieren und zu den Trend-Gewinnern zählen.**

Diese Broschüre ist eine Kooperation von Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, Wirtschaftskammer Österreich und Zukunftsinstitut. Sie zeigt Ihnen,

- ❖ wie der demografische Wandel Wirtschaft und Arbeit prägt,
- ❖ welche neuen Wege innovative Unternehmen gehen und
- ❖ wie Sie zukunftsweisende Strategien für Ihr Unternehmen nutzen können.

Eine erkenntnisreiche und inspirierende Lektüre wünschen Ihnen



Dr. Reinhold Mitterlehner  
Bundesminister für Wirtschaft,  
Familie und Jugend



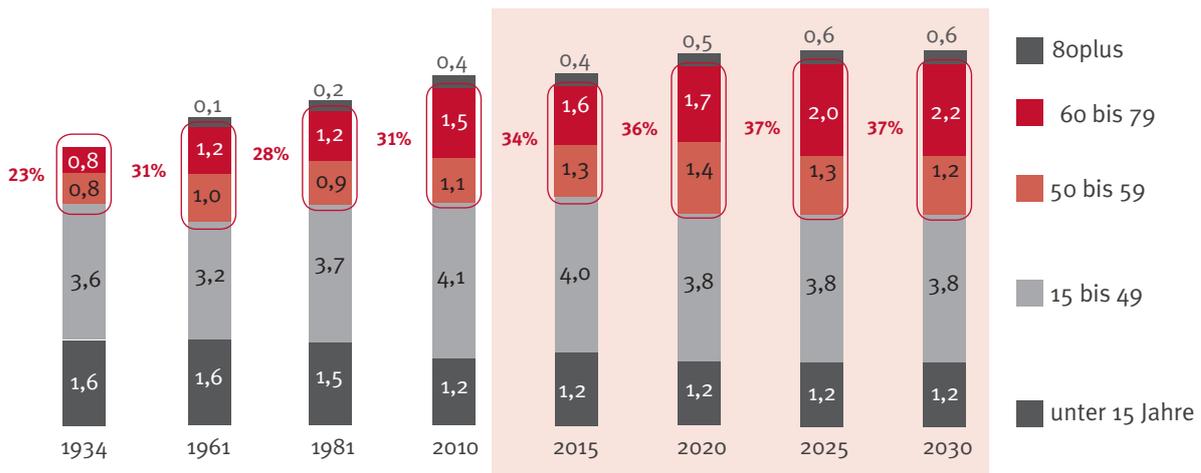
Dr. Christoph Leitl  
Präsident der Wirtschaftskammer Österreich

## Trends: Wie der demografische Wandel Wirtschaft und Gesellschaft prägt

In Europa, wo heute bereits ca. 160 Millionen über 60-Jährige leben, werden es 2020 rund 185 Millionen sein. Das ist dann jeder vierte Europäer. Wie in vielen Industrieländern ist der demografische Wandel auch in Österreich deutlich spürbar: **Waren hierzulande Anfang der 1950er Jahre noch weniger als 16 Prozent der Menschen 60 Jahre oder älter, liegt der Anteil heute bei 23 Prozent – 1,9 Millionen Bürger. 2025 werden es fast 30 Prozent der Bevölkerung sein.** Der demografische Wandel ist also kein kurzweiliges, vorübergehendes Phänomen, sondern ein Megatrend, der uns noch Jahre in Atem halten wird.

### Demografischer Wandel – ein Megatrend auch in Österreich

Bevölkerung nach Alter (Millionen)



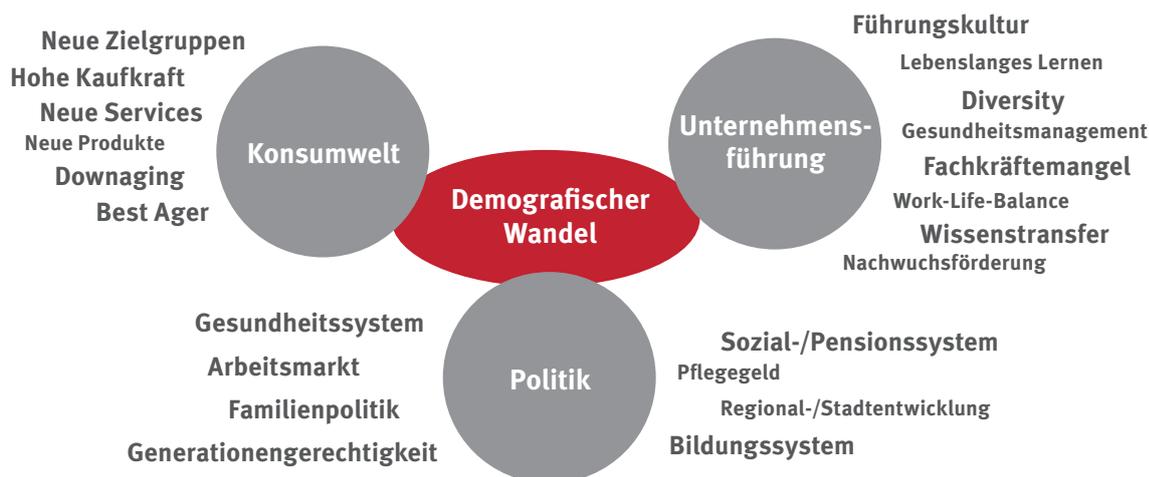
Quelle: Statistik Austria

### Steigende Lebenserwartung verändert die Einstellung gegenüber Alter und Ruhestand

Bessere Gesundheitsversorgung und allgemeiner Wohlstandszuwachs lassen die Lebenserwartung auch älterer Menschen massiv steigen: Anfang des 20. Jahrhunderts hatten 60-Jährige im Schnitt gerade einmal noch 13 Jahre vor sich. Heute sind es 21 Jahre bei 60-jährigen Männern und 25 Jahre bei gleichaltrigen Frauen – Tendenz steigend. Bereits jetzt können 60-Jährige also davon ausgehen, dass sie einen Großteil ihres Lebens noch vor sich haben und zwar bei größter Vitalität und bester Gesundheit. **Wer aber auf eine Lebenserwartung von 80 Jahren oder mehr blickt, muss und will sich nicht mit 50, 60 oder 65 schon aus dem Berufsleben verabschieden.** Im Gegenteil: Gerade weil die Arbeit heute nicht mehr so sehr an den körperlichen Kräften zehrt, verändert sich die Einstellung gegenüber dem Alter und dem Ruhestand. Die Jahre zwischen 50 und 80 werden zu einem völlig neuen Lebensabschnitt, in dem die Grenze zwischen Berufsleben und Pension immer durchlässiger wird.

Der demografische Wandel wirkt sich auf nahezu alle Bereiche in Wirtschaft und Gesellschaft aus. In der Konsumwelt stellt die wachsende Zahl der „Best Ager“ eine immer wichtigere Zielgruppe dar, auf die sich Unternehmen völlig neu einstellen müssen. Politiker müssen nicht nur die Strukturen von Altersvorsorge, Gesundheits- und Pflegesystem überdenken, sondern zum Beispiel auch nach neuen Konzepten in der Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Familienpolitik suchen. Das Management von Unternehmen wiederum steht vor nicht weniger großen Handlungsanforderungen: **Integration Älterer, lebenslanges Lernen, Gesundheitsmanagement, Wissenstransfer, Work-Life-Balance** – all das wird zum Bestandteil eines notwendigen Demografie-Managements, um auf eine älter werdende Belegschaft und den gleichzeitigen Fachkräftemangel, die richtigen Antworten zu liefern.

#### Die Silberne Revolution – Konsequenzen und Handlungsfelder



Quelle: Zukunftsinstitut

#### Arbeitsmarkt: Politische und unternehmerische Konsequenzen

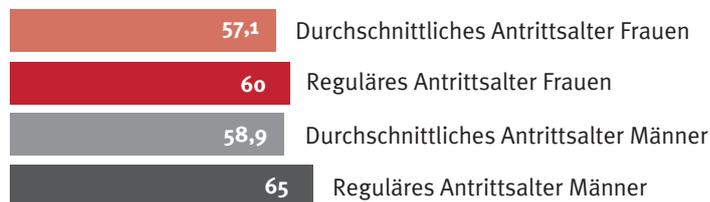
In ganz Europa steigt der Anteil der Menschen im Pensionsalter deutlich. Wie sehr die „Silberne Revolution“ auch Österreich erfasst, wird am sogenannten Altersquotienten deutlich: Kamen 2008 hierzulande auf 100 Personen zwischen 15 und 64 im Schnitt erst 25 über 65-Jährige, steigt die Zahl bis zum Jahr 2020 voraussichtlich auf 29 und bis 2030 auf 38. Die „doppelte Alterung“ – steigende Lebenserwartung einerseits, weniger Geburten andererseits – wird nicht nur für die Sozialsysteme zur Herausforderung. **Der ausbleibende Nachwuchs verschärft vor allem einen Fachkräftemangel, auf den sich Unternehmen frühzeitig einstellen müssen, wollen sie weiter wachsen.** Eine Studie des Personaldienstleisters Manpower aus dem Jahr 2009 über die Talentknappheit zeigt, dass schon heute 28 Prozent der Arbeitgeber in Österreich Schwierigkeiten haben, bestimmte Stellen zu besetzen. Angesichts des demografisch bedingten Mangels an qualifizierten Arbeitskräften wird es künftig mehr denn je auf ältere Beschäftigte ankommen, um den Pool verfügbarer Humanressourcen zu erweitern.

**28% der Unternehmen haben Schwierigkeiten Stellen zu besetzen**

Die Realität allerdings sieht gegenwärtig noch anders aus. **Die Potenziale werden längst nicht ausgeschöpft.** Liefen alles nach Plan, würden Männer in Österreich bis 65, Frauen bis zum 60. Lebensjahr arbeiten. Tatsächlich aber liegt das Pensionsantrittsalter im Schnitt bei 59 bzw. 57 Jahren. Das wird nicht nur für die Pensionsversicherung zum Problem, es stellt vor allem einen riesigen Erfahrungs- und Know-how-Verlust für Unternehmen dar.

### Vorzeitiger Ausstieg

Pensionsantrittsalter in Österreich 2008



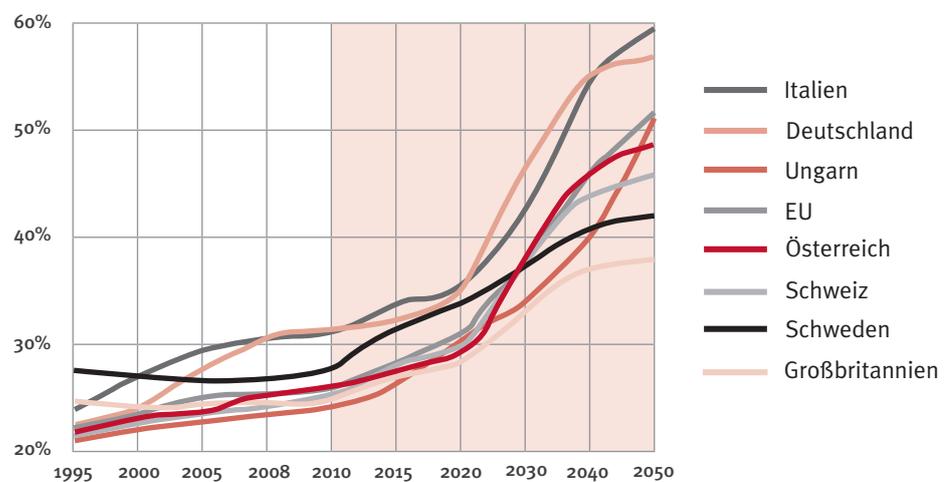
Quelle: Statistik Austria

### Wandel der Arbeitswelt schafft neue Möglichkeiten

Bis heute dominiert in der Öffentlichkeit eine klare Fehleinschätzung über das Bild einer alternden Gesellschaft: Vergreisung, Pflegebedürftigkeit, Rentenkatastrophe einerseits, andererseits seien ältere Mitarbeiter – so das Vorurteil – nicht leistungsfähig, nicht produktiv und innovativ, dafür aber oft krank und teuer. Diese Negativszenarien sind eng gekoppelt an die Erwerbsbiografien und Tätigkeitsmuster der alten Industriegesellschaft, als die Mehrheit in Fa-

### Der demografische Wandel erfasst ganz Europa

Verhältnis über 65-Jähriger zu 15- bis 64-Jährigen (Altersquotient)



Quelle: Eurostat

briken oder starren Nine-to-five-Bürojobs arbeitete. Diese Ära ist jedoch längst vorbei. **Unsere Wirtschaftswelt ist heute vor allem von Dienstleistung, Wissens- und Informationsarbeit geprägt. Produktivität und Wachstum basieren mehrheitlich auf geistiger, immaterieller Wertschöpfung statt auf körperlich schweren Tätigkeiten:** Service und Beratung, Forschung und Entwicklung, Handel, Kommunikation, Planung und Organisation, Sachverhalte analysieren, Entscheidungen treffen, den Markt beobachten, in der gigantischen Informationsflut das richtige Wissen finden, um Probleme zu lösen.

All das erfordert auch eine völlig neue Arbeitskultur, in der Unternehmen mit älteren Mitarbeitern wettbewerbsfähig sind. Denn statt physischer Leistungsfähigkeit sind in der modernen Arbeitswelt andere Fähigkeiten gefragt: Neben Fachwissen zählen insbesondere kommunikative, soziale Kompetenzen, lebenslanges Lernen, Innovationsfähigkeit, emotionale Intelligenz und Empathie, die Vertrauen schafft, analytische Schärfe, Frustrationstoleranz, Kreativität etc. Statt strenger Hierarchien und Arbeitsprozesse, die den Einzelnen zum gehorsamen, austauschbaren Rädchen im Getriebe machen, kommt es heute auf Eigenverantwortung und selbstständiges Arbeiten ebenso an wie auf Teamfähigkeit.

Dass die Alterung der Gesellschaft mit den neuen Spielregeln in der globalen Wissensökonomie zusammenfällt, ist ein riesige Chance. **Denn die neue Ökonomie und Arbeitskultur schaffen die Voraussetzung, bei weniger Belastung länger produktiv und effizient zu arbeiten – wenn man will bis ins hohe Alter.** Flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeit, Elternzeiten, freiwillige berufliche Auszeiten, sogenannte Sabbaticals, und häufigere Jobwechsel sorgen dafür, dass sich die Berufsbiografien – auch von Männern – immer diskontinuierlicher vollziehen. Zudem verschiebt sich die Grenze zwischen Berufsleben und Ruhestand und wird durchlässiger. **Die flexiblen Strukturen und veränderten Leistungsanforderungen der Wissensarbeit bilden die Basis, auch mit 60 Jahren und darüber hinaus noch viele Kompetenzen profitabel einzubringen, weil die Beschäftigungsbedingungen weniger an der Gesundheit zehren als früher.** Zwar mag mit dem Alter die physische Leistungsfähigkeit zurückgehen, das muss allerdings keineswegs mehr eine Einschränkung der Produktivität von Mitarbeitern bedeuten, wenn man sie richtig einsetzt.

Und nicht zuletzt haben Ältere gegenüber Jungen viele Wettbewerbsvorteile, weil sich manch wichtige Eigenschaften erst mit den Jahren herausbilden:

- ...↳ Lebens- und Berufserfahrung,
- ...↳ betriebs-, branchen- und kundenspezifisches Wissen,
- ...↳ Urteilsfähigkeit und Risikobewusstsein,
- ...↳ Kundenorientierung und Verhandlungsgeschick,
- ...↳ Loyalität, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein.

Das alles sind Fähigkeiten Älterer, die zunehmend über den wirtschaftlichen Erfolg in der Wissensgesellschaft entscheiden. Daher haben Teams, in denen Ältere arbeiten, oft eine bessere Gesamtleistung als „junge“ Teams, weniger interne Konflikte, besseres Arbeitsklima und Kundenfeedback inklusive.

***Neue Arbeitskultur durch immaterielle Wertschöpfung statt schwerer körperlicher Arbeit***

***Länger arbeiten in einer neuen Berufswelt***

***Vorteile Älterer entscheiden über den Erfolg in der Wissensökonomie***

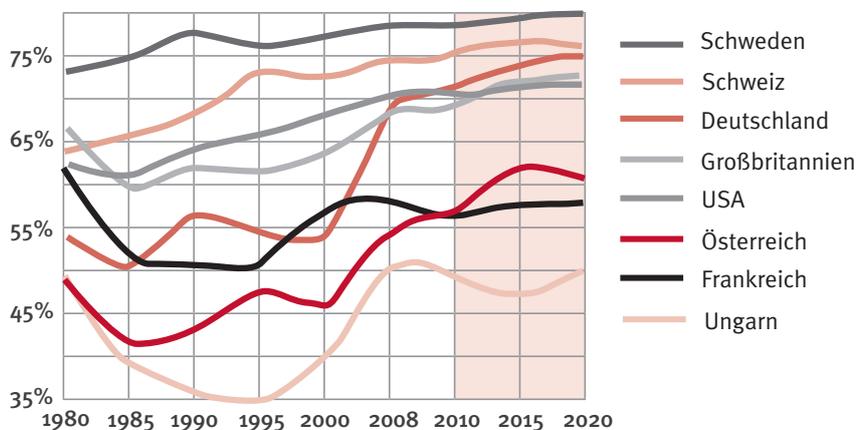
## Länger arbeiten statt früher Ruhestand

### Reife Leistung: Immer mehr ältere Arbeitnehmer

Aber der Wind dreht sich. Während die Beschäftigung Älterer vor allem als Ergebnis von Frühpensionierungen in den 1980er und 90er Jahren vielerorts deutlich zurückging, kehrt sich der Trend allmählich um: **Die Beschäftigungsquoten etwa bei den 50- bis 64-Jährigen steigen inzwischen wieder spürbar an.** In Schweden, der Schweiz, Deutschland, Großbritannien und den USA zum Beispiel sind nach Arbeitsmarkt- und Pensionsreformen schon heute wieder über zwei Drittel dieser Altersgruppe berufstätig. Österreich ist davon zwar noch weit entfernt. Aber auch hier gab es erste Pensionsreformen und setzt ein Umdenken in den betrieblichen Beschäftigungsstrategien ein. Der Trend ist aber ebenso Ausdruck eines veränderten Lebensstils und neuer biografischer Muster älterer Menschen, die nicht mehr auf möglichst frühen (Vor-)Ruhestand setzen, sondern auf lebenslanges Lernen und eine möglichst lange aktive Berufslaufbahn.

### Immer mehr ältere Arbeitnehmer

Beschäftigungsquote 50- bis 64-Jähriger (Prozent)



Quelle: International Labour Organization

## Das Potenzial Älterer wächst, man muss es nur nutzen

### Erfahrung als Erfolgsfaktor: Das Potenzial Älterer wächst

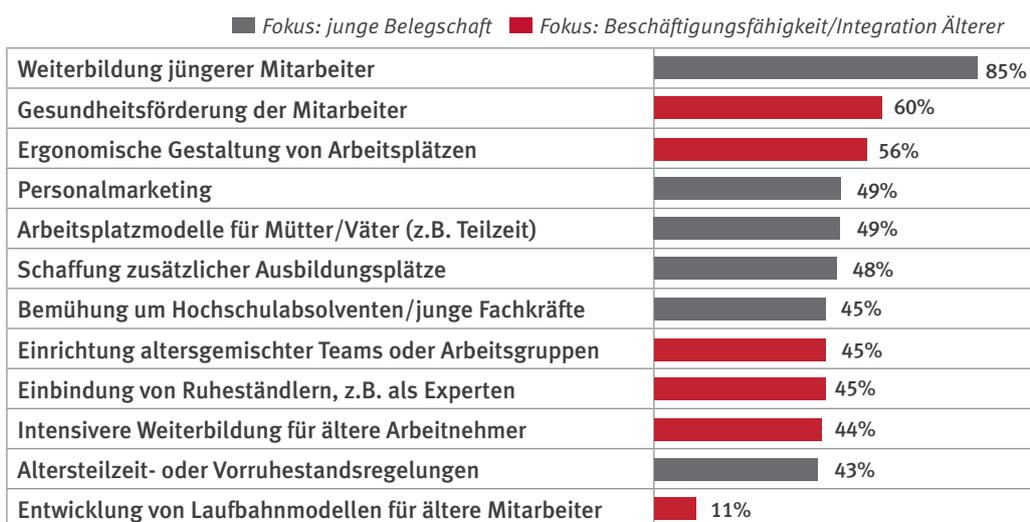
Während in Österreich die Zahl der Menschen im Alter zwischen 15 und 49 schon in den nächsten 10 Jahren um rund 8 Prozent zurückgeht, steuern wir systematisch auf einen Fachkräftemangel zu, der sich bereits heute bemerkbar macht. **Zugleich steigt bis 2020 die Zahl der Menschen zwischen 50 und 80 Jahren um 28 Prozent von heute 2,5 Millionen auf 3,2 Millionen.** Entscheidend daran: Wenn Unternehmer clever sind, sehen sie darin nicht Gefahren, sondern sagen sich: Okay, das Potenzial älterer Menschen wächst. Wir müssen es uns nur zu Nutzen machen.

## Beispiele: Wie sich Unternehmen fit für die Zukunft machen

Nahezu alle Unternehmen müssen künftig mit einer wesentlich älteren Belegschaft ihre Innovationsfähigkeit und Produktivität steigern, wenn sie weiter wachsen wollen. Wie wichtig es ist, sich darauf bereits heute angemessen vorzubereiten, um in fünf oder zehn Jahren noch gut dazustehen, ist aber erst wenigen Unternehmern bewusst. Umfragen zeigen: **Auf die Anforderungen einer alternden Gesellschaft reagieren Betriebe einseitig mit der Qualifizierung der jungen Belegschaft.** Weiterbildungsangebote und die Entwicklung von Laufbahn- oder Karrieremodellen für ältere Mitarbeiter stellen hingegen bislang eine Ausnahme dar und die Vorteile altersgemischter Teams bleiben oft noch ungenutzt (siehe Abbildung).

### Unternehmen setzen zu selten auf Perspektiven für Ältere

Wie bereiten sich die Unternehmen in der Personalpolitik auf den demografischen Wandel vor?



Quelle: Commerzbank AG

Es gibt aber auch Beispiele erfolgreicher Vorreiter in der Industrie und im Dienstleistungssektor, die die Chancen erkennen, die aus der wachsenden Gruppe älterer Arbeitnehmer entstehen: **Zukunftsweisende Unternehmen reagieren schon heute mit vielfältigen Strategien auf den Demografie-Trend, damit ihnen aus einer älter werdenden Belegschaft keine Wettbewerbsnachteile entstehen.** Die Bandbreite der Maßnahmen reicht von der Rekrutierung und Qualifizierung älterer Mitarbeiter über Gesundheitsprävention bis zur Neugestaltung der Arbeitsorganisation und innovativen, langfristig tragfähigen Altersaustrittsmodellen.



**Programm für demografische Fitness:** Der Stahlkonzern **Voestalpine** investiert nicht nur in neue Anlagen, um die Qualitätsführerschaft auszubauen, sondern geht auch neue Wege im Bereich Human Resources. Mit seinem Programm LIFE trägt das Unternehmen der demografischen Entwicklung, dem steigenden Personalbedarf und dem Wandel in der Arbeitswelt Rechnung. LIFE steht für „lebensfroh, ideenreich, fit und erfolgreich“. Dahinter steckt ein Bündel von Maßnahmen: Von flexiblen Arbeitszeitmodellen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen und Belastungen der Schichtarbeit abfedern, über lebensphasengerechte Arbeitsplatzgestaltung, die die Stärken jeder Altersphase bestmöglich fördern, bis zur Chancengleichheit junger und älterer Mitarbeiter. Und nicht zuletzt sorgen verschiedene Sicherheits- und Gesundheitsvorsorgemaßnahmen dafür, dass die Leistungsfähigkeit der rund 42.000 Mitarbeiter gesichert und gefördert wird. [www.voestalpine.com](http://www.voestalpine.com)



**Beste Fabrik mit Best Agern:** Der Autohersteller BMW stellt sich massiv auf die alternde Gesellschaft ein. Im Werk Dingolfing – 2008 ausgezeichnet mit dem Industrial Excellence Award als „Beste Fabrik“ Deutschlands – setzt der Konzern verstärkt ältere Mitarbeiter ein. Der Altersdurchschnitt liegt dort mit 47 Jahren 8 Jahre über dem konzernweiten Mittelwert. So wird die demografische Situation der **BMW-Group** im Jahr 2017 simuliert, wenn der Anteil der Altersgruppe 50plus von heute 14 auf dann 37 Prozent gestiegen sein wird. Mit dem Ergebnis ist man mehr als zufrieden: Die Qualität sei besser, die Effizienz so hoch wie in Werken mit jüngerer Belegschaft, weshalb man die Initiative auf weitere Standorte ausdehnen will. Sie ist Teil des Projekts „Heute für morgen“, mit dem BMW auf breiter Front dem demografischen Wandel am Arbeitsplatz begegnet und ein neues Bewusstsein schaffen will: vom Gesundheitsmanagement und Qualifizierung über ergonomische Arbeitsplätze und Mitarbeiterrotation bis zu Sabbaticals und der Schichtplangestaltung nach neuesten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen. [www.bmw.com](http://www.bmw.com)

**Ehemalige Mitarbeiter**  
verfügen über Fach- und  
Führungswissen, fundierte  
Kenntnis des Unternehmens  
und der Firmenkultur

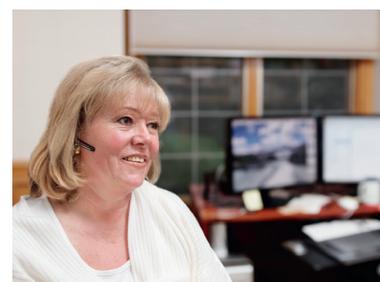
**Management-Support durch Pensionisten:** Das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen **Bosch** bittet ausscheidende Wissensträger, ihre Kompetenzprofile in einer Datenbank festzuhalten und hat eine eigene Tochtergesellschaft, die Beratung durch ehemalige Mitarbeiter anbietet. Die **Bosch Management Support GmbH (BMS)** verfügt über 880 Senior-Experten im Alter zwischen 60 und 75. „Jeder verfügt über 30 bis 40 Jahre Erfahrung. Insgesamt kommen so mehr als 26.000 Jahre zusammen. Dies ist ein Wert, den wir unbedingt so lange wie möglich an Bord halten wollen“, sagt Alfred Odendahl, Geschäftsführer von BMS. Die Senior-Experten sind überall dort gefragt, wo es bei Engpässen kurzfristigen, aber professionellen Bedarf gibt. Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Bosch-Pensionisten, vom Meister bis zum Manager, haben spezifisches Fach- und Führungswissen, fundierte Kenntnis des Unternehmens und der Firmenkultur. Das ermöglicht es ihnen, bei Aufträgen sofort voll einzusteigen. Zudem bleiben Erfahrung und Qualifikationen im Haus, geringere Honorarsätze als externe Berater helfen, Kosten zu sparen. Allein 2008 wurden gut 580 Einsätze mit über 20.000 Beratertagen absolviert, davon die Hälfte im Ausland. Der Umsatz lag bei knapp 13 Millionen Euro. [www.bosch.com](http://www.bosch.com)

**Höhere Effizienz und besseres Image:** Der Automobilzulieferer **Brose** überschrieb vor wenigen Jahren ganzseitige Stellenanzeigen mit „Senioren gesucht“ und warb damit ausdrücklich um qualifizierte ältere Fach- und Führungskräfte ab 45 Jahren, die außer Berufs- auch Lebenserfahrung und Persönlichkeit mitbringen. Die Idee hatte Michael Stoschek, Gesellschafter und Vorsitzender der Geschäftsführung der Brose-Gruppe, der einen „gesunden Generationen-Mix“ erreichen wollte, um die Effizienz des Unternehmens zu stärken. Zuvor hatte man nach eigenen Angaben zu sehr auf die Jugend gesetzt. Das Ergebnis: Innerhalb eines Jahres gingen über 1.400 Bewerbungen ein, mehr als 200 Gespräche fanden statt und rund 50 „Senioren“ wurden eingestellt. Überraschenderweise haben sich auch viele 30-Jährige beworben, mit der Begründung, Brose sei ein attraktiver Arbeitgeber, der ihnen auch später noch berufliche Perspektiven bietet, ohne eine Entlassung fürchten zu müssen, weil sie angeblich zu alt wären. [www.brose.com](http://www.brose.com)

**Finanzwelt setzt auf Erfahrung:** Auch im Dienstleistungssektor reagiert man auf den demografischen Wandel. So setzt etwa die **Sparda Bank** Baden-Württemberg, Deutschland, gezielt auf ältere Mitarbeiter. Rund ein Drittel der Neueinstellungen in den letzten Jahren sind Menschen über 50 Jahre. Das Argument, Ältere wären teurer, lässt der Vorstandsvorsitzende Thomas Renner nicht gelten: „Bereits mit 30 Jahren kann ein Mitarbeiter elf Jahre im Unternehmen arbeiten und somit Anspruch auf die höchste Gruppierung im Bankentarif haben.“ Auch Nicola Sievers, Geschäftsführerin der Executive-Search-Gesellschaft Inner Circle Consultants mit Schwerpunkt Finanzdienstleistungen bestätigt: „Ältere Mitarbeiter sind besonders da gefragt, wo sie ihre Erfahrung ausspielen können, etwa im Vertrieb.“ Frank Schabel, Sprecher beim Personaldienstleister Hays, bilanziert: „Es wird generell mehr Wert auf ein Gleichgewicht zwischen alten und jungen Mitarbeitern gelegt, weil die Alten ein enormes Fachwissen und Lebenserfahrung haben.“ [www.sparda-bw.de](http://www.sparda-bw.de)

**Ältere Mitarbeiter als Kundenberater:** In den USA setzen Handelsunternehmen wie **The Home Depot**, die größte Baumarkt-Kette der Welt, oder **CVS Caremark** in der Pharmabranche seit Jahren erfolgreich auf ältere Mitarbeiter als Verkäufer und Kundenberater, denn auch die Kundschaft wird älter. Und ältere Kunden schenken älteren Mitarbeitern eher Vertrauen als jüngeren. In Deutschland betreibt der Handelskonzern **Netto** erfolgreich zwei Supermärkte, die ausschließlich Mitarbeiter beschäftigen, die mindestens 45 Jahre alt sind. Die „45+ Märkte“ sind Ausdruck einer auf den demografischen Wandel ausgerichteten Firmenstrategie: „Eine gesunde Altersstruktur in einem Unternehmen ist uns wichtig. Deshalb möchten wir einen Altersmix in unseren Märkten durchsetzen, damit die Generationen voneinander lernen und sich so gezielter auf die Kunden einstellen können“, beschreibt der Discounter seine Ziele. Der Erfolg gibt ihm Recht: „Ältere Arbeitnehmer sind engagiert, belastbar, genauso wenig oder oft krank wie jüngere Mitarbeiter und verfügen über viele Erfahrungen im Umgang mit den Kunden“, weiß man bei Netto. [www.homedepot.com](http://www.homedepot.com), [www.cvscaremark.com](http://www.cvscaremark.com), [www.netto-supermarkt.de](http://www.netto-supermarkt.de)

**Gesunder Generationenmix**  
für mehr Effizienz im Unternehmen



**Mehr Gleichgewicht**  
zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern

**Demografie**  
als Firmenstrategie

**Generationen-Mix für First-Class-Service:** Das **Royal Plaza on Scotts**, ein erstklassiges Business-Hotel in Singapur, bietet Mitarbeitern im Ruhestand ein Wiedereinstiegsmodell, das es ihnen ermöglicht, über das Pensionierungsalter hinaus an Umschulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, um ins Unternehmen zurückzukehren. Zudem wirbt der Betreiber gezielt um ältere Bewerber, die schon eine Weile nicht mehr im Berufsleben standen. Flexible Arbeitszeiten sind ebenso Teil der Firmenphilosophie wie Job-Sharing-Möglichkeiten und Sozialeistungen, die auf Ältere zugeschnitten sind. Führungskräfte werden im Umgang mit einer Mehrgenerationen-Belegschaft geschult und ein „Buddy-System“ von mehreren Partnern bringt jüngere und ältere Mitarbeiter zusammen, so dass man voneinander lernt und der Wissenstransfer garantiert wird. Das alles tut das Royal Plaza on Scotts nicht als soziales Engagement, sondern als Antwort auf die veränderte Personaldemografie.

[www.royalplaza.com.sg](http://www.royalplaza.com.sg)

## Beispiele: Mit innovativem Personalmanagement gegen den Fachkräftemangel

Arbeitgeber müssen sich bereits heute auf ein knapper werdendes Angebot jüngerer Arbeitskräfte und gleichzeitig alternde Belegschaften einrichten. Der demografische Wandel lässt sich zwar nicht aufhalten, die Gestaltungsmöglichkeiten, um Betriebe auf die Veränderungen angemessen vorzubereiten, sind allerdings groß. Um dem **Mangel an qualifizierteren Nachwuchskräften** entgegenzuwirken, werden vor allem KMUs künftig verstärkt auf die Vermittlung älterer Fachleute und Führungskräfte im Ruhestand angewiesen sein.

**Alternative Karrieren für Win-Win-Strategien:** Die Schweizer **Consenec AG** vermittelt ehemalige Top-Manager seiner Trägerfirmen ABB, Alstom und Bombardier für Beratungsleistungen und Interimseinsätze. Neben den drei Trägerfirmen steht der Experten-Pool allen zur Seite, die kurzfristig vom Erfahrungspotenzial profitieren wollen: Kommunen, Krankenhäusern, öffentlichen Institutionen, großen und kleinen Unternehmen. Das Modell: Im Alter von 60 Jahren scheidet die Fach- und Führungskräfte aus ihrer bisherigen Firma und Funktion aus und treten in die Consenec AG über, wo sie einen Vertrag über fünf Jahre haben, der ihnen ein Minimum an Einkommen garantiert, basierend auf dem letzten Gehalt. Zudem berechnet jeder Experte seinen eigenen Honorarsatz und arbeitet soviel und so unabhängig, wie er möchte. Aufträge erstrecken sich in der Regel über mehrere Tage, können aber auch auf eine jahrelange Zusammenarbeit hinauslaufen. [www.consenec.ch](http://www.consenec.ch)



**30 Billionen Euro**  
verliert die deutsche Wirtschaft  
durch ungenutztes Wissen  
von Ruheständlern

**Das Comeback der Hochkaräter:** Den Wert des ungenutzten Wissenspotenzials von Pensionisten in Deutschland schätzen Volkswirte auf über 30 Billionen Euro. Dieses Humankapital nutzbar zu machen, gab den Anstoß zur Gründung von **Erfahrung Deutschland**, dem größten Netzwerk für Fach- und Führungskräfte im „aktiven Ruhestand“. Mit über 7.500 Experten stehen Unternehmen kumuliert mehr als 344.000 Jahre hochqualifizierte Erfahrung aus verschie-

denen Bereichen und Funktionen für befristete Projekte zur Verfügung. Ganz ähnlich: der **Senior Experten Service** (SES). Auch er leistet mit pensionierten Fachkräften Hilfe zur Selbsthilfe – vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern. Seit der Gründung 1983 ist die Zahl der Senior Experten, die ihr Fachwissen ehrenamtlich zur Verfügung stellen, kontinuierlich auf über 8.000 gewachsen. Seither kam es zu über 20.000 Vermittlungen. Inzwischen ziehen immer mehr Online-Portale wie **AgeBroker** und **Expertia** nach und spezialisieren sich auf die Vermittlung älterer High Potentials. [www.erfahrung-deutschland.de](http://www.erfahrung-deutschland.de), [www.ses-bonn.de](http://www.ses-bonn.de), [www.agebroker.com](http://www.agebroker.com), [www.expertia.de](http://www.expertia.de)



Erfahrung Deutschland

**Experten-Pool für Österreichs Wirtschaft:** Die Erfahrungen, das Wissen und die Netzwerke pensionierter Unternehmer, Fach- und Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung weiterhin gewinnbringend zu nutzen, ist auch Ziel des **Austrian Senior Experts Pool** (ASEP). Die rund 200 Mitglieder des gemeinnützigen Vereins beraten und unterstützen KMUs, Start-ups, öffentliche Institutionen und Non-Profit-Organisationen – vom Management auf Zeit bis zum Coaching, Mentoring, Training oder der Mediation. Nach dem Motto „Hilfe zur Selbsthilfe“ fungieren die Senior Experts als Diskussions- und Sparringpartner, ohne dabei eigene wirtschaftliche Interessen zu verfolgen. Die Kosten belaufen sich lediglich auf den Spesenersatz plus 300 Euro pro Beratertag, die an den Verein gehen. Rund 80 Projekte betreute ASEP allein 2008 im In- und Ausland. [www.asep.at](http://www.asep.at)



## Beispiele: Netzwerke für erfolgreiche Demografie-Strategien

Die demografische Entwicklung wird Unternehmen nachhaltig verändern. Deshalb wird „**Age Management**“ zum Erfolgsfaktor in der Unternehmens- und Führungskultur, in der Personalentwicklung, Arbeitsgestaltung, Weiterbildung und im Gesundheitsmanagement. Um das Potenzial älterer Mitarbeiter zu sichern und auszubauen, wird es immer stärker auch darum gehen, die **alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation** zu optimieren – um Arbeitsplätze für Ältere attraktiver zu machen, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu fördern, eine hohe Produktivität älterer Menschen zu sichern, eine konstruktive Zusammenarbeit in altersgemischten Teams zu gewährleisten und um sicherzustellen, dass ältere Mitarbeiter ihre Erfahrungen und ihr Wissen an jüngere weitergeben.

**Personalentwicklung für Best Ager:** Gerade KMUs haben nicht immer die Kompetenzen im eigenen Haus, wenn es darum geht, das Unternehmen „demografiefest“ zu machen. Mit den Herausforderungen steigt aber auch das Angebot an strategischer Unterstützung von außen. Das **Best Age Network** etwa ist ein Netzwerk von Trainern, Beratern und Coachs, die sich auf Personal-, Organisations- und Marktentwicklung im Kontext des demografischen Wandels spezialisiert haben: Demografie-Checks und Workshops, Beratung zum Gesundheits-, Werte- und Wissensmanagement stehen dabei ebenso im Mittelpunkt wie die Qualifizierung langjähriger Mitarbeiter, die Führung Älterer, altersgerechte Arbeitsorganisation etc. [www.bestagenetwork.de](http://www.bestagenetwork.de)



Lösungen zum demografischen Wandel



### **Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer sichern**

### **Bewusstsein für eine neue Alterskultur**

**Erfolg durch Generationenmanagement:** Die Verlängerung von Erwerbsbiografien durch die zunehmende Flexibilisierung der Pensionierung und die Integration älterer Mitarbeiter muss in Betrieben nicht automatisch zu einer größeren Konkurrenz zwischen Jung und Alt führen. Vielmehr geht es darum, die Produktivität und Synergien zu erhöhen – durch intergenerationale Zusammenarbeit, durch Vielfalt und altersgemischte Teams. Voraussetzung dafür: Die gezielte Identifizierung, Nutzung und Weiterentwicklung der besonderen Expertise von Fachkräften mit langer Berufserfahrung im Generationen-Mix. Genau dafür macht sich die Schweizer **PowerAge Foundation** stark. Sie will den Erfolg von Unternehmen stärken, indem sie ihnen dabei hilft, die Qualitäten von Jung und Alt zu kombinieren und diese Ressourcen u.a. für erfolgreichere Innovationsleistungen professioneller, produktiver und kreativer zu nutzen.

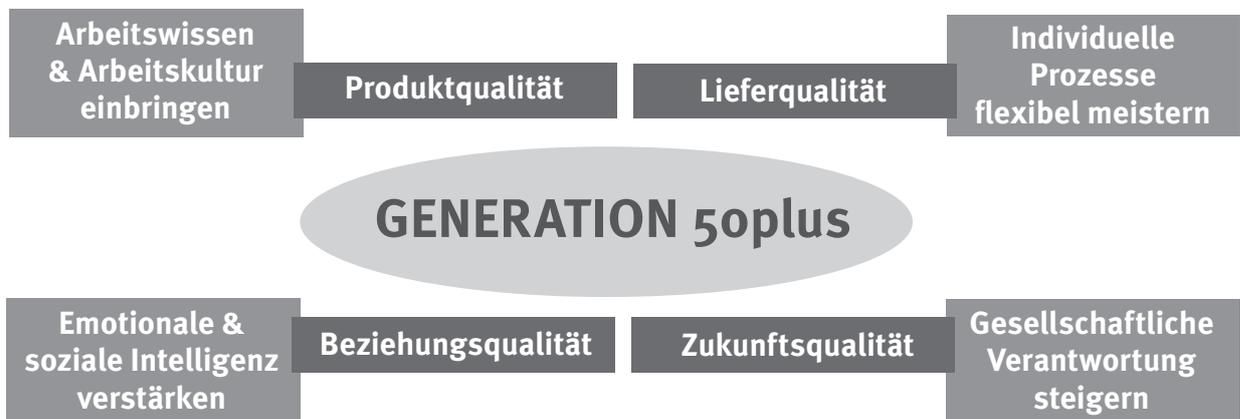
[www.poweraging.org](http://www.poweraging.org)

**Strategische Partnerschaft für produktives Altern:** Die Sicherung der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit älter werdender Mitarbeiter hat sich das Projekt „Arbeit & Alter“ zur Aufgabe gemacht. Durch das Sammeln und Aufarbeiten erfolgreicher Beispiele und internationaler Erfahrungen bildet die gemeinsame Initiative der Wirtschaftskammer Österreich, Industriellenvereinigung, Bundesarbeitskammer und dem Österreichischen Gewerkschaftsbund eine nützliche Informationsplattform für Manager, Personalverantwortliche, Betriebsräte und Unternehmensberater. Interessierte finden hier innovative Ideen, Beispiele und konkrete Maßnahmen für eigene Projekte zur altersgerechten Arbeitsorganisation in Betrieben und um Personalstrategien zielgerichtet an den demografischen Wandel anzupassen. [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at)

**Reife Leistung in der dritten Lebensphase:** Österreichs Vorreiter in Sachen Generationenbalance und alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation im Unternehmen ist Dr. Rudolf Karazman vom **Institut für humanökologische Unternehmensführung (IBG)**. Das IBG hat eigene Programme entwickelt, die ein produktives Älterwerden im Arbeitsprozess fördern, damit Unternehmen von älteren Mitarbeitern profitieren. Das interdisziplinäre Beraterteam erarbeitet Strukturen und Systeme, um optimale Arbeitsprozesse für jede Altersgruppe zu definieren. Ziele: eine für alle Generationen attraktive Arbeitswelt, Prävention und Kompensation von Beeinträchtigungen der Arbeitsfähigkeit, längerer Verbleib älterer Mitarbeiter, Nachwuchsförderung, Wissenstransfer sowie Sicherung der Teamqualität. Zur Beurteilung von Arbeitsplätzen hinsichtlich ihrer Altersgerechtigkeit, also ob man an ihnen gesund älter werden kann, hat das IBG einen Altersgerechtigkeitsindex entwickelt. Betriebe bekommen damit die Möglichkeit, Verbesserungspotenziale zu erkennen und Arbeitsplätze altersgerecht zu gestalten. [www.worklab.at](http://www.worklab.at)

**Berater fürs Age-Management:** Zu den Pionieren auf dem Gebiet demografischer Veränderungsprozesse zählt auch **AgeCon**. Die Beratung verbindet Kompetenzen im demografischen Wandel mit Fach-, Prozess- und Technologie-Know-how, um die wirtschaftliche Position seiner Kunden nachhaltig zu stärken. Das demografische Risiko von Unternehmen wird zum Beispiel auf Basis einer Altersstrukturanalyse inklusive Kompetenzmatrix der Belegschaft bewertet. Anschließend entwickelt AgeCon Konzepte für die Personalbedarfsplanung und -entwicklung, für flexible Arbeitszeitmodelle, betriebliches Gesundheitsmanagement, Qualifizierungsmaßnahmen oder die Weiterbeschäftigung von regulär aus dem Erwerbsleben ausscheidenden Mitarbeitern. Ähnliche Wege im Age-Management geht auch **„NETZ Training + Beratung“**: Mit den Seminaren für ältere Mitarbeiter und Führungskräfte, die ältere Mitarbeiter führen, sowie mit spezifischen Maßnahmen bekommen Unternehmen Instrumente in die Hand, um sich schon heute auf den demografischen Wandel proaktiv vorzubereiten. [www.agecon.de](http://www.agecon.de), [www.netz-training.eu](http://www.netz-training.eu)

Qualitäten älterer Mitarbeiter



Quelle: PowerAge Foundation

## Potenziale: Wie Sie Ihr Unternehmen fit für den demografischen Wandel machen

### → Demografie-Check zur Analyse der Altersstruktur

Eine betriebliche Altersstrukturanalyse ist kein akademischer Luxus oder ein Instrument nur für Großunternehmen, sondern der Anfang jeder vorausschauenden, bedarfsorientierten Personalentwicklung. Schaffen Sie eine demografiefeste Unternehmensorganisation, die den Risikofaktor „Altersaufbau“ berücksichtigt. Setzen Sie daher regelmäßige Demografie-Checks als wichtiges Steuerungsinstrument und Entscheidungsgrundlage für alle weiteren Maßnahmen systematisch ein. Download unter: [wko.at/wp](http://wko.at/wp)

### → Demografiesensible Unternehmenskultur

Machen Sie sich und Ihren Mitarbeitern bewusst, dass hervorragende Leistungen in der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft nicht vom Alter abhängen, sondern von der Verbindung vielfältiger Fähigkeiten, Perspektiven und Erfahrungen. Schaffen Sie daher eine Atmosphäre, in der sich Ältere auch von Jüngeren führen lassen und Mitarbeiter im höheren Alter ohne Gesichtverlust auch wieder Hierarchiestufen niedriger arbeiten können. Verändern Sie, sofern der Kollektivvertrag Spielräume lässt, Vergütungssysteme so, dass das Gehalt weniger von Alter und Beschäftigungsdauer abhängt.

### → Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation

Schaffen Sie alters- und altersgerechte Arbeitsplätze bspw. über flexible, an die Bedürfnisse unterschiedlicher Lebensphasen angepasste Arbeitszeitsysteme. Geben Sie Mitarbeitern mit 50 oder 60 Jahren, wenn es ihre finanziellen Ansprüche zulassen, die Möglichkeit, die Arbeitszeit zu reduzieren oder eine Auszeit zu nehmen. Versuchen Sie auch Produktionsabläufe und Schichtmodelle so umzustrukturieren, dass neue Stellenprofile für Ältere mit ausgewogener Work-Life-Balance geschaffen werden. Karrieremodelle müssen so verändert werden, dass Mitarbeiter auch ohne ständige Beförderung Perspektiven haben und die Grenze zwischen Berufsleben und Pension durchlässiger wird.

### → Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig sichern

Kümmern Sie sich frühzeitig um die Fitness Ihrer Mitarbeiter und investieren Sie in die Gesundheitsförderung. Nur so stellen Sie sicher, dass Sie auch mit einer älter werdenden Belegschaft wettbewerbsfähig bleiben. Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung wie auch die Gesundheitsorientierung durch Wissensvermittlung und Maßnahmen wie Gesundheitschecks, Ernährungsberatung, Rückenschule, Fitnessprogramme, Nichtraucherseminare etc. leisten hierzu einen wichtigen Beitrag.

### ...> Wissenstransfer zwischen Jung und Alt organisieren

Machen Sie sich bewusst, dass mit dem Ausscheiden eines langjährigen Mitarbeiters Sie auch dessen Know-how verlässt. Planen Sie deshalb gemeinsam mit den erfahrenen Mitarbeitern, welche Stärken auf welche Weise erhalten bleiben sollen – auch über die Pensionierung hinaus. Binden Sie ferner ältere Mitarbeiter in die Weitergabe von Wissen und Schulung neuer Kollegen ein. Mentoring-Programme sind ein wertvolles Instrument, Wissen direkt bei der Arbeit weiterzugeben und bei der Qualifizierung jüngerer Kollegen Kosten zu sparen. Nutzen Sie zudem die Vorteile des Generationenmix in Arbeitsgruppen. In ihnen ergänzen sich die Stärken von Alt und Jung.

### ...> Investieren in die Weiterbildung Älterer

Erhalten und stärken Sie die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens durch Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote auch für ältere Mitarbeiter. Diese müssen so gestaltet werden, dass sie nicht als Senioren-Kurse begriffen werden. Investitionen in die Arbeitsfähigkeit und Produktivität älterer Mitarbeiter sind ein ebenso lohnendes Investment wie die Weiterbildung Jüngerer.

### ...> Rekrutierung und Bindung älterer Mitarbeiter

Vergrößern Sie den Pool an verfügbaren Talenten, indem Sie das Potenzial älterer Arbeitnehmer nutzen. Das muss nicht zwingend über eine dauerhafte Festanstellung geschehen. Immer mehr Fach- und Führungskräfte im Alter 50plus stellen ihr Know-how für Projektarbeit oder Management auf Zeit über Personalserviceagenturen zur Verfügung. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen werden es im Kampf um gut ausgebildete Köpfe schwer haben. Suchen Sie daher nach Modellen, Arbeitnehmer über 50 länger und anders im Betrieb zu halten als bisher, bspw. über Teilzeit, weniger stressige Aufgaben, Mentoring-Programme, Beraterstatus etc.

## Ihre Ansprechpartner in der Wirtschaftskammer Österreich

**Dirk M. Kauffmann**

Demografie und Wirtschaft, Gesundheitsmarkt

T: +43 (0)5 90 900 - 4262

E: [dirk.kauffmann@wko.at](mailto:dirk.kauffmann@wko.at)

I: [wko.at/wp](http://wko.at/wp)

**Maria Kaun**

Arbeitsmarktpolitik, ältere Arbeitnehmer

T: +43 (0)5 90 900 - 3712

E: [maria.kaun@wko.at](mailto:maria.kaun@wko.at)

I: [wko.at/sp](http://wko.at/sp)

**Gertrude Steinkellner-Reisinger, Thomas Rubik**

Zukunftsmärkte: Geförderte Beratungen, Veranstaltungen und Publikationen

T: +43 (0)5 90 900 - 3077, - 3710

E: [gertrude.steinkellner-reisinger@wko.at](mailto:gertrude.steinkellner-reisinger@wko.at), [thomas.rubik@wko.at](mailto:thomas.rubik@wko.at)

I: [www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at)

Kostenloser Bestellservice: + 43 (0)5 90 900 - 4522, Download: [wko.at/generationen](http://wko.at/generationen)

### Publikationen zu neuen Märkten:



### Publikationen zu Unternehmensstrategien:

