

Florian Kunze/
Heike Bruch

Aktives Demografie- management

Gezielte Maßnahmen steigern die Unternehmensleistung

Wie sollen Unternehmen in Deutschland auf den voranschreitenden demografischen Wandel reagieren? Zur Lösung dieser Frage werden Personalmanagementmaßnahmen vorgestellt, durch die es gelingen kann, die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit sowie die Motivation und Qualifikation Mitarbeitender aller Altersgruppen zu erhalten und eine produktive Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen zu ermöglichen.

Der demografische Wandel ist eine der zentralen Herausforderungen für viele Unternehmen. Nach der mittleren Prognose des statistischen Bundesamts wird die Erwerbsbevölkerung in Deutschland bis ins Jahr 2050 im Vergleich zum Jahr 2009 um 14 Millionen Personen zurückgehen. Gleichzeitig wird eine massive Verschiebung innerhalb der Alterszusammensetzung stattfinden (vgl. Abb. 1).¹ Schon im Jahr 2020 wird danach die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen mit mehr als 40% den größten Anteil an der Erwerbsbevölkerung stellen.

Für Unternehmen und Führungskräfte bedeutet dies, dass sie mit zwei zentralen Herausforderungen konfrontiert sind:

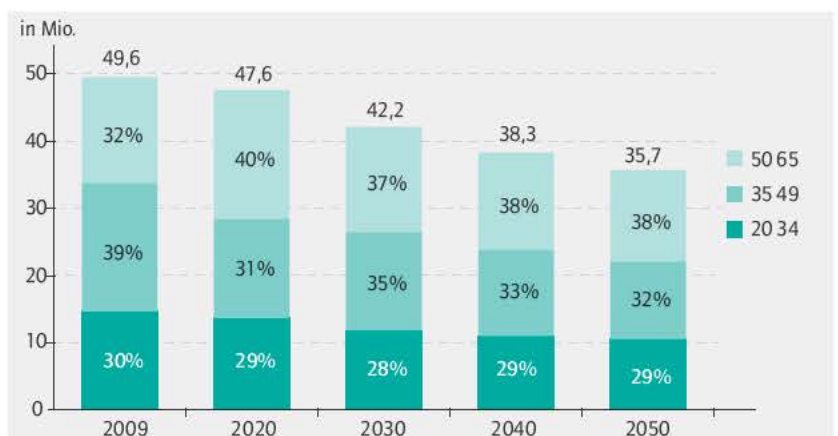


Abb. 1 Prognose der Entwicklung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland bis 2050

- Das *Durchschnittsalter der Mitarbeitenden* wird kontinuierlich steigen und das bedingt, dass deutlich ältere Mitarbeitende motiviert, qualifiziert und produktiv im Arbeitsprozess gehalten werden müssen.
- Die *Altersvielfalt in vielen Teams* wird zunehmen, da es sich fast kein Unternehmen mehr leisten können wird, eine rein jugendzentrierte Belegschaft zu haben. In diesen altersdiversen Teams wird es darum gehen, die Potenziale aller Altersgruppen produktiv nutzbar zu machen und mögliche Konflikte oder negative Konkurrenz zu vermeiden.

Drei Handlungsfelder des Demografiemanagements

Doch welche Maßnahmen auf Unternehmensebene sind sinnvoll, um der Herausforderung des demografischen Wandels erfolgreich zu begegnen? Basierend auf eigenen Untersuchungen sehen wir ein besonders großes Potenzial in den folgenden drei Bereichen für demografieorientierte Aktivitäten in Unternehmen:

- Die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden aller Altersgruppen muss gefördert werden. Hierfür erscheint ein *präventives physisches und psychisches Gesundheits- und Ergonomiemanagement* sinnvoll.
- Die Motivation und Qualifikation von Mitarbeitenden muss möglichst lange hochgehalten werden. Hierfür sind Maßnahmen in der *Führungskräfteschulung*, im *Karrieremanagement* und in der *Personalentwicklung* sinnvoll.
- Schließlich muss auch die produktive Zusammenarbeit von unterschiedlichen Altersgruppen gefördert werden. Hierfür sollte in den Unternehmen ein aktives *Altersdiversitätsmanagement* betrieben werden.

Gesundheitsmanagement

beschäftigt sich mit der Verringerung von physischen und psychischen Belastungen für die Beschäftigten, indem arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren reduziert und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen geschaffen werden.²

Ergonomiemanagement

Arbeitsbedingte Erkrankungen betreffen zu einem hohen Prozentsatz das Muskel-Skelettsystem. Beim Ergonomiemanagement steht die Verhinderung dieser Erkrankungen durch ergonomische gestaltete Arbeitsplätze im Vordergrund.³

Altersdiversitätsmanagement

befasst sich mit der Entwicklung einer Belegschaft, die sich aus vielen Altersgruppen zusammensetzt. Ziel ist die Steigerung der Kreativität und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens aufgrund von generationenübergreifendem Wissen und Erfahrungen.⁴

Arbeitsfähigkeit erhalten

Alter(n) im Berufsleben ist nicht zwangsläufig mit einem Rückgang der physischen Leistungsfähigkeit verbunden. Der Prozess des Alterns bis in das 6. Lebensjahrzehnt muss keinen negativen Einfluss auf das berufliche Leistungsvermögen haben.⁵ Allerdings prägen sich ab einem Alter von 45 Jahren starke Unterschiede im Leistungsvermögen der verschiedenen Mitarbeitergruppen aus. So haben diejenigen Mitarbeitenden, die stark einseitige, belastende Tätigkeiten zu verrichten haben und wenig sportlich aktiv sind, schon mit 45 Jahren eine schlechtere körperliche Konstitution als ihre Kollegen, die älter als 60 Jahre sind, einseitige Belastungen aber vermieden und regelmäßig Gesundheitsprävention betrieben haben.⁶ Unternehmen sollten sich deshalb darum bemühen, Angebote im Gesundheitsmanagement – wie sportliche Aktivitäten, Gesundheitsberatung, gesunde Ernährung – für alle Altersgruppen zu machen und gleichzeitig auch körperliche Fehlbelastungen am Arbeitsplatz, die mittel- und langfristig zu Problemen und Fehlzeiten führen, durch eine ergonomisch schonende Gestaltung der Arbeitsplätze zu vermeiden. Die Personalverantwortlichen in den Unternehmen haben wir deshalb befragt, in welchem Ausmaß sie

- a) ein altersgerechtes Fitness- und Gesundheitsmanagement und
- b) ergonomische Anpassung von Arbeitsplätzen an unterschiedliche Altersgruppen vornehmen.

Durch präventive Maßnahmen kann die volle körperlich-geistige Leistungsfähigkeit bis zur Rente erhalten bleiben.

Neben der körperlichen Gesundheit ist insbesondere bei einer alternden Belegschaft verstärkt auf Stress und psychische Belastung zu achten. So ist von 1999 bis 2010 die Zahl der stressbedingten Fehltage am Arbeitsplatz um 80% angestiegen.⁷ In einem zunehmenden dynamischeren und komplexeren Arbeitsumfeld, das durch starken Wandel und hohe Arbeitsbelastung geprägt ist, sind bei immer mehr Mitarbeitenden Symptome psychischer Erschöpfung zu beobachten. Unternehmen, die dem demografischen Wandel aktiv begegnen wollen, sollten sich deshalb darum bemühen, Vorsorge und Trainingsmaßnahmen im Bereich des Gesundheitsmanagements über die körperlichen Faktoren hinaus auch auf psychische Faktoren hin auszuweiten. Hier können beispielsweise Seminare angeboten werden, die sich mit dem richtigen Umgang mit Stress am Arbeitsplatz oder auch mit Stress, der sich aus einer Doppelbelastung durch Berufs- und

Privatleben ergibt (z. B. Kinderbetreuung oder Pflege von älteren Angehörigen), beschäftigen. In der Studie wurden die führenden Personalverantwortlichen befragt, in welchem Ausmaß ihr Unternehmen

c) Trainingsangebote auf mentaler Ebene (z. B. Stressmanagement) anbietet.

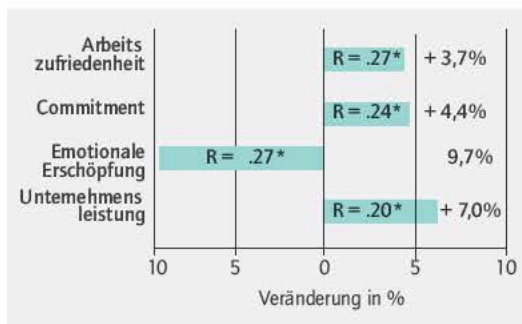


Abb. 2 Effekte des Gesundheitsmanagements (R = Korrelationskoeffizient; * = Irrtumswahrscheinlichkeit < .05)

Die Ergebnisse der Studie in 93 Unternehmen machen deutlich, dass sich die drei Maßnahmen im Bereich Gesundheitsmanagement zusammengenommen klar positiv auf die Arbeitszufriedenheit, das Commitment der Mitarbeitenden und die generelle Unternehmensleistung sowie negativ auf die emotionale Erschöpfung auswirken (vgl. Abb. 2). Die größten prozentualen Unterschiede ergeben sich für die emotionale Erschöpfung der Mitarbeitenden, die in den Unternehmen, die entsprechende Maßnahmen im Gesundheitsmanagement durchführen, um fast 10% niedriger ist als bei Unternehmen ohne solche Maßnahmen. Aber auch bei den drei anderen Zielvariablen ergeben sich bedeutsame positive Effekte, die verdeutlichen, dass es für Unternehmen betriebswirtschaftlich lohnenswert ist, in physisches und psychisches Gesundheitsmanagement zu investieren.

Motivation und Qualifikation aller Altersgruppen

Neben dem Erhalt der körperlichen und geistigen Konstitution aller Mitarbeitenden muss es für Unternehmen und Führungskräfte im fortschreitenden demografischen Wandel darum gehen, die Motivation und Qualifikation der Mitarbeitenden aller Altersgruppen zu bewahren. Hierfür müssen drei Faktoren Berücksichtigung finden: Eine Sensibilisierung und *Weiterbildung der Führungskräfte* zum Umgang mit verschiedenen Altersgruppen, gleiche *Karrieremöglichkeiten für alle Altersgruppen* sowie *Weiterbildungsangebote* unabhängig vom Alter.

Empirische Studien zeigen, dass der Zusammen-

Studiendesign

Die Studie wurde im Jahre 2009 in 93 deutschen Unternehmen mit insgesamt 30.061 Mitarbeitenden durchgeführt. Die Größe der Unternehmen variierte zwischen 19 und 3.269 Mitarbeitenden (Durchschnitt = 273). Die Unternehmen setzten sich aus unterschiedlichen Branchen zusammen: 20% Produktion, 10% Handel, 65% Service/Dienstleistung, 6% Versicherung/Finanzen. Es wurden zwei verschiedene Datenquellen verwendet. Zum einem wurde jeweils der führende Personalmanager zu seinen Einschätzungen zur Verbreitung demografiespezifischer Personalmanagementmaßnahmen (Gesundheitsmanagement, Motivation und Qualifikation sowie Altersdiversitätsmanagement) als auch zur Unternehmensleistung (aktuelle finanzielle Lage und Effizienz der Geschäftsabläufe) im vergangenen Jahr befragt (Likert-Skala 1–7). Zum anderen wurden jeweils alle Mitarbeitenden der Unternehmen zu ihrer Arbeitszufriedenheit⁸, ihrem Commitment⁹ und ihrer emotionalen Erschöpfung befragt. Bei den befragten Mitarbeitenden erzielten wir eine Rücklaufquote von 71%. Die beiden Datenquellen ermöglichten die Verknüpfung der Angaben über die Durchführung von demografiespezifischen Personalmanagementmaßnahmen mit der Wirkung auf die betroffenen Mitarbeitenden.

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte in jeweils zwei Schritten, die gebündelt in den Abbildungen 2 bis 4 dargestellt werden. Zuerst wurde die statistische Relevanz der Zusammenhänge mit Hilfe von Korrelationsstatistiken untersucht. Diese geben Auskunft darüber, ob die Zusammenhänge zwischen den Demografiemaßnahmen und den drei Ergebnisvariablen statistisch bedeutend und eine Irrtumswahrscheinlichkeit unter 5% aufweisen. Im zweiten Schritt wurden die Zusammenhänge in einer für Praktiker in Unternehmen greifbareren Form dargestellt. Hierfür wurden die Unternehmen in zwei Gruppen eingeteilt: Eine Gruppe von Unternehmen, die schon viele Aktivitäten im Bereich des Demografiemanagements entfalten, und eine Gruppe von Unternehmen, die weniger aktiv ist. In die entsprechenden Gruppen eingeteilt wurde aufgrund des Zentralwerts (**Median**) der jeweiligen Demografiemanagementdimensionen. Für diese beiden Gruppen wurden dann jeweils die prozentualen Unterschiede der Zielvariablen dargestellt.

hang zwischen Alter und Motivation nicht zwingend negativ ist, sondern dass Mitarbeitende bis zum Renteneintrittsalter motiviert bleiben, wenn sie am Arbeitsplatz weiterhin genügend fordernde Ziele vorfinden.¹⁰ Diese mit ihnen gemeinsam in unterschiedlichen Karrierephasen zu entwickeln, ist eine zentrale Aufgabe der Führungskräfte. Sie müssen dafür Sorge tragen, dass Mitarbeitende unterschiedlicher Altersgruppen entsprechend ihrer spezifischen Stärken eingesetzt werden und diese auch kontinuierlich weiterentwickeln.¹¹ Unternehmen sollten deshalb als erstes *spezifische Trainingsprogramme für ihre Führungskräfte* anbieten, die sie für die Herausforderungen des demografischen Wandels vorbereiten und mit den richtigen Führungsansätzen für verschiedene Altersgruppen vertraut machen. Die erste Frage zu dieser Dimension lautete, inwiefern

a) die Unternehmen Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte zum demografischen Wandel (z. B. zur Sensibilisierung für den demografischen

Median

Ein Median (oder Zentralwert) ist ein Begriff aus der Statistik und halbiert eine Verteilung in zwei gleich große Hälften. Er liefert im Gegensatz zum arithmetischen Mittel auch dann noch aussagekräftige Werte, wenn bei einer Erhebung in einzelnen Fragen extrem abweichende Ergebnisse auftauchen.¹²

Für die Praxis

Um erfolgreich im demografischen Wandel bestehen zu können, sollten Unternehmen in den folgende Maßnahmen des Demografiemanagements ergreifen:

- ein präventives Gesundheitsmanagement, das die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit aller Altersgruppen fördert;
- altersgerechte Führung, Karriereoptionen und Weiterbildungsmöglichkeiten, die die Motivation und Qualifikation aller Altersgruppen fördern;
- ein aktives Altersdiversitätsmanagement, das die produktive Zusammenarbeit aller Altersgruppen unterstützt.

Wandel, Führung unterschiedlicher Altersgruppen) anbieten.

Motivation und Lernbereitschaft hängen nicht vom Alter der Mitarbeitenden ab.

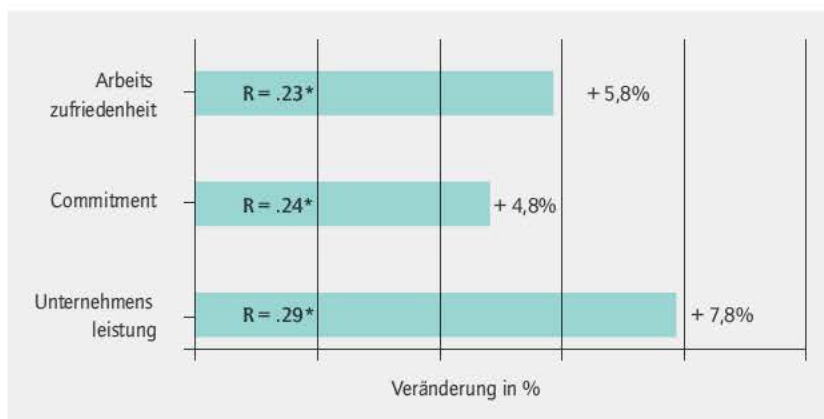
Eine motivierende Führung für alle Altersgruppen kann aber nur erfolgreich sein, wenn die Unternehmen die richtigen institutionellen Rahmenbedingungen schaffen. Dazu gehören, als zweite wichtige Maßnahme, gleiche *Karrieremöglichkeiten für Mitarbeitende aller Altersgruppen*. Auch den Mitarbeitenden über 50 Jahre sollten noch Möglichkeiten zur Weiterentwicklung geboten werden. Es müssen nicht unbedingt ausschließlich hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten sein. Vielmehr können Unternehmen auch Fachkarrierewege für erfahrene Mitarbeitende anbieten, die ihnen Entwicklungsmöglichkeiten ohne die Übernahme größerer Personalverantwortung erlauben. Eine weitere Entwicklungsmöglichkeit kann auch die Übernahme von neuen Rollen und Aufgaben in der bisherigen Position sein (z. B. als Coach oder Mentor). Die zweite Frage lautete deshalb

b) in welchem Ausmaß die Unternehmen gleiche Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter aller Altersgruppen anbieten.

Korrelationskoeffizient

ist ein statistisches Maß für die wechselseitige Beziehung zwischen zwei zufälligen Größen.¹³

Abb. 3 Effekte von Maßnahmen zur Motivation und Qualifikation (R = Korrelationskoeffizient; * = Irrtumswahrscheinlichkeit < .05).



Als dritte wichtige Maßnahme muss schließlich auch die Qualifikation aller Altersgruppen im Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt werden. Dies sollte vornehmlich dadurch geschehen, dass *Weiterbildungsangebote für alle Altersgruppen* angeboten werden. Entgegen allgemeiner Vorurteile ist die generelle Lernfähigkeit nämlich vom rein chronologischen Alter entkoppelt.¹⁴ Viel wichtiger als das Geburtsdatum sind die individuellen Anreize, die Mitarbeitende für kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz erhalten. Angebote von Weiterbildungsveranstaltungen, insbesondere für erfahrene Mitarbeitende, können so z. B. mit den oben beschriebenen Karriereperspektiven verknüpft werden und sind gleichzeitig ein starker symbolischer Ausdruck der Wertschätzung für alle Altersgruppen. Deshalb lautete die dritte Frage an die Personalverantwortlichen,

c) inwiefern ihr Unternehmen gleiche Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen anbietet.

Auch Maßnahmen im Bereich Motivation und Qualifikation scheinen zusammengenommen einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, deren Commitment und sogar die Unternehmensleistung der befragten Unternehmen zu haben, was die Ergebnisse der Studie in Abbildung 3 illustrieren. Wiederum sind alle **Korrelationskoeffizienten** signifikant. Der stärkste prozentuale Effekt ergibt sich hinsichtlich der Unternehmensleistung, die in Unternehmen, die in die Führungskräfteausbildung, das Karrieremanagement und Weiterbildungsmaßnahmen in Hinblick auf den demografischen Wandel investieren, um 7,8% steigt.

Produktive Zusammenarbeit aller Altersgruppen

Neben dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit sowie der Motivation und Qualifikation aller Altersgruppen birgt der demografische Wandel für Unternehmen und Führungskräfte noch eine weitere große Herausforderung: die zunehmende Altersvielfalt in Teams und Unternehmen. Altersvielfalt ist wie andere Formen der betrieblichen Vielfalt ein zweiseitiges Schwert, das sowohl zu positiven als auch zu negativen Gruppenergebnissen führen kann.¹⁵ Von einer optimistischen Perspektive aus betrachtet können Teams, in denen verschiedene Altersgruppen vertreten sind, unterschiedliche Perspektiven, Ressourcen und Informationen zur gemeinsamen Problemlösung nutzen und so Produktivitätsgewinne erzielen. Aus negativer Sicht kann es in altersdiversen Teams auch zu Abgrenzungs-

prozessen zwischen verschiedenen Altersgruppen kommen, die wechselseitige Vorurteile, Diskriminierung und letztlich auch Produktivitätsverluste erzeugen.

Empirische Studien¹⁶ zeigen leider, dass Altersvielfalt häufig zunächst zu den beschriebenen negativen Konsequenzen für Teams¹⁷ oder sogar komplette Unternehmen führen kann¹⁸ und es für Unternehmen darum gehen muss, diese negativen Effekte durch ein aktives Altersdiversitätsmanagement zu verhindern. Ein wichtiger Bestandteil eines solchen Ansatzes ist die aktive Zusammenstellung altersgemischter Teams. Diese proaktiv zusammengestellten Teams sind im Gegensatz zu solchen, in denen Altersvielfalt eher zufällig durch Fluktuation und Alterungsprozesse entsteht, von Anfang an darauf ausgerichtet, ihre wechselseitigen Potenziale für die Erfüllung gemeinsamer Aufgaben einzusetzen. Sie werden dann auch wirklich für Aufgaben, bei denen die Vorteile von Altersdiversität zum Tragen kommen, eingesetzt, wie z. B. bei der Lösung von komplexen Problemen oder der Entwicklung von neuen Produkten. Während in Teams, in denen Altersdiversität pfadabhängig über die Zeit entsteht, ein geringes Bewusstsein für die potenziellen Risiken der Alterssubgruppenbildung besteht, gehen Führungskräfte in bewusst zusammengestellten Teams mit dieser Herausforderung von Anfang an aktiver um. Deshalb haben wir versucht zu erkunden, inwiefern

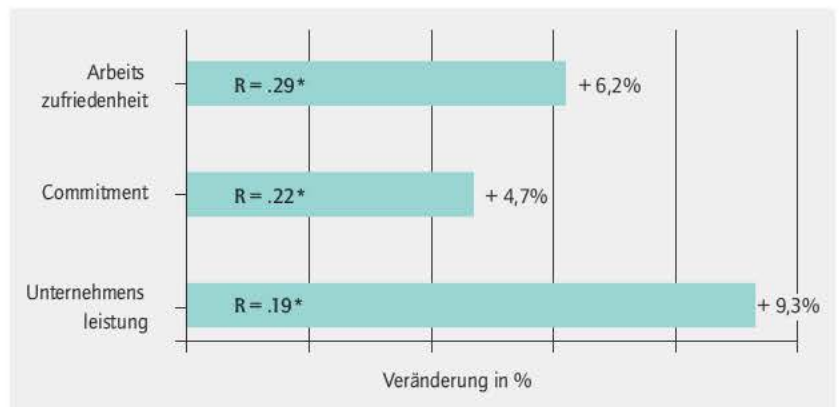
a) ein bewusstes Zusammenstellen von Teams mit Mitarbeitern gemischten Alters stattfindet.

Die besten Ergebnisse liefern gemischtaltrige Teams, die überlegt zusammengestellt und klug geführt werden.

Noch effizienter können altersgemischte Teams sein, wenn sie aktive Unterstützung vom Unternehmen bekommen und z. B. die Mitarbeiter und Führungskräfte Beratung und Training für anspruchsvolle Aufgaben im Umgang mit altersdiversen Teams erhalten. In Seminaren können Teammitglieder u. a. darauf vorbereitet werden, wie negative Beziehungskonflikte zwischen Altersgruppen schon im Keim erstickt werden können. Die Personalverantwortlichen wurden befragt, inwiefern ihr Unternehmen

b) Beratungsangebote und Unterstützung für Teams mit Mitarbeitern gemischten Alters anbietet.

Abbildung 4 zeigt die Zusammenhänge zwischen dem Altersdiversitätsmanagement und den drei Zielvariablen. Die Effekte, die sich aufgrund der zwei Maßnahmen im Altersdiversitätsmanagement



ergeben, sind die am stärksten ausgeprägten, wenn man alle drei Dimensionen des Demografiemanagements miteinander vergleicht. Bei signifikanten Korrelationskoeffizienten ist die Arbeitszufriedenheit Mitarbeitenden um 6,2%, ihr Commitment um 4,7% und die Unternehmensleistung sogar um 9,3% höher, wenn Unternehmen altersdiverse Teams gezielt zusammenstellen und diesen auch Beratung und im Unternehmen vorhandene Expertise bei Problemen zur Seite stellen.

Abb. 4 Effekte des Altersdiversitätsmanagements (R = Korrelationskoeffizient; * = Irrtumswahrscheinlichkeit < .05).

Demografiemanagement lohnt sich

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie sind deutlich: Ein aktives Management des demografischen Wandels lohnt sich. In den 93 befragten Unternehmen bestand ein klar positiver Zusammenhang zwischen den Aktivitäten in den Bereichen Gesundheitsmanagement, Motivation und Qualifikation sowie Altersdiversitätsmanagement und Unternehmensleistung. Ebenso korrelieren alle Maßnahmen des Demografiemanagements auch positiv mit der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment der Mitarbeitenden in den befragten Unternehmen. Durch eine stärkere Investition in diese Personalmanagementpraktiken werden die Unternehmen also nicht nur ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht, sondern können auch betriebswirtschaftliche Vorteile erzielen. Der demografische Wandel sollte daher nicht nur als Herausforderung, sondern auch als eine große Chance begriffen werden, die Unternehmen durch die produktive Integration aller Altersgruppen ihrer Belegschaften haben.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschland bis 2060, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2010.
- 2 Vgl. Niedersächsisches Ministerium für Gesundheit und Sport (www.mi.niedersachsen.de), <http://tinyurl.com/8m6bvfc> (letzter Zugriff: 27.8.2012) – Anm. d. Red.
- 3 Vgl. Institut für betriebliche Mitbestimmung (www.ifa.de).

- arbeitsicherheit-betriebsrat.de), <http://tinyurl.com/9rm798n> (letzter Zugriff: 27.8.2012) – Anm. d. Red.
- 4 Vgl. eurelectric (www.eurelectric.org), <http://tinyurl.com/9aqdapc> (letzter Zugriff: 27.8.2012) – Anm. d. Red.
 - 5 Vgl. Petrenz, J.: Alter und berufliches Leistungsvermögen. In: Gussone, M./Huber, A./Morschhäuser, M. (Hrsg.): *Ältere Arbeitnehmer*, Frankfurt a. M. 1999, S. 63–99.
 - 6 Vgl. Ilmarinen, J.: Aging workers. In: *Occupational Health and Environmental Medicine*, 58. Jg., 2001, H. 8, S. 546–552.
 - 7 Vgl. Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Macco, K.: *Fehlzeiten-Report 2011, Führung und Gesundheit*. Berlin 2011.
 - 8 Vgl. Judge, T. A./Parker, S./Colbert, A. E./Heller, D./Ilies, R.: Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review. In: Anderson, N./Ones, D. S./Sinangil, H. K./Viswesvaran, C. (Hrsg.): *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, London 2001, S. 25–52.
 - 9 Vgl. Rhoades, L./Eisenberger, R./Armeli, S.: Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. In: *Journal of Applied Psychology*, 86. Jg., 2001, H. 5, S. 825–836.
 - 10 Vgl. Kooij, D./de Lange, A./Jansen, P./Dijkers, J.: Older Workers' Motivation to Continue to Work: Five Meanings of Age. A Conceptual Review. In: *Journal of Managerial Psychology*, 23. Jg., 2008, H. 4, S. 364–394.
 - 11 Vgl. Bruch, H./Kunze, F./Boehm, S.: *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden 2010.
 - 12 Anm. d. Red.
 - 13 Vgl. DUDEN – Das Fremdwörterbuch, 7., neu bearb. u. erw. Aufl., Leipzig/Mannheim 2001 – Anm. d. Red.
 - 14 Vgl. Bruch, H./Kunze, F./Boehm, S.: a. a. O.
 - 15 Vgl. van Knippenberg, D./Schippers, M. C.: Work group diversity. In: *Annual Review of Psychology*, 58. Jg., 2007, S. 515–541.
 - 16 Vgl. Joshi, A./Roh, H.: The Role of Context in Work Team Diversity Research: A meta-analytic View. In: *Academy of Management Journal*, 52. Jg., 2009, H. 3, S. 599–627, für eine Metaanalyse.
 - 17 Vgl. Kunze, F./Bruch, H.: Age-Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership. In: *Small Group Research*, 41. Jg., 2010, H. 5, S. 593–620.
 - 18 Vgl. Kunze, F./Boehm, S./Bruch, H.: Age Diversity, Age Discrimination, and Performance Consequences – A Cross Organizational Study. In: *Journal of Organizational Behavior*, 32. Jg., 2011, H. 2, S. 264–290.

Zusammenfassung

Der demografische Wandel stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Sie müssen schon heute, und vermehrt in den nächsten Jahren, mit einer zunehmenden Alterung und Altersvielfalt ihrer Belegschaften zurechtkommen. Dieser Beitrag skizziert drei Dimensionen eines Demografiemanagements, mit denen es gelingen kann, dieser Herausforderung erfolgreich zu begegnen. Erstens erscheint ein präventives Gesundheitsmanagement notwendig, um die physische und psychische Konstitution aller Altersgruppen zu bewahren. Zweitens sollten Maßnahmen ergriffen werden, um die Motivation und Qualifikation der Mitarbeitenden aller Altersgruppen zu fördern. Drittens sollte ein Altersdiversitätsmanagement für die produktive Zusammenarbeit aller Generationen eingeführt werden. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen wird in einer empirischen Studie mit 93 Unternehmen untersucht. Die Ergebnisse belegen deutlich die Notwendigkeit eines aktiven Demografiemanagements. Sowohl die generelle Unternehmensleistung als auch die Arbeitszufriedenheit und das Commitment der Mitarbeitenden hängen positiv mit den drei konzipierten Bausteinen des Demografiemanagements zusammen.

Summary

The ongoing demographic change is a pressing challenge for companies. Already today, and even more in the near future, they have to deal with an aging and increasingly age diverse workforce. This article develops three dimension of a demographic management that can help companies to keep up to this challenge. First, a preventive health and ergonomic management is reasonable to support the physical and mental fitness of all employees. Second, measures to increased motivation and qualification of all age groups should be established. Finally, an age-diversity management should help to enable a fruitful cooperation between different age groups. The impact of these organisational measures has been investigated in an empirical study with 93 companies. The results clearly show the relevance of an active management of the demographic change. The overall company performance, as well as the job satisfaction and commitment of the employees is positively related with all three pillars of the demographic change management.