

Im Dialog

econsense

Forum Nachhaltige Entwicklung
der Deutschen Wirtschaft

Allianz
BASF
Bayer
BMW Group
Bosch
DaimlerChrysler
Degussa
Deutsche Bahn
Deutsche Bank
Deutsche Telekom
EnBW
E.ON
HeidelbergCement
Lufthansa
RAG
RWE
SAP
Siemens
Tetra Pak
ThyssenKrupp
TUI
VCI
Volkswagen



Unternehmen demografischer Wandel

Vorwort

Die Stimme der Wirtschaft

Die demografische Entwicklung gehört zu den Megathemen der Nachhaltigkeitsagenda, die Politik, Wirtschaft und Gesellschaft bewegen. Sie fordert unsere Fähigkeit zu Innovation, Generationengerechtigkeit und sozialem Zusammenhalt heraus. Gefragt sind ein Mentalitätswandel und Gestaltungswille auf allen Ebenen. Was liegt daher näher, als die Unternehmensplattform econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft zu nutzen, um als Wirtschaft Lösungskonzepte voranzubringen und den Dialog nach innen und außen zu suchen? Aus eigenem wirtschaftlichen Interesse heraus und als „Corporate Citizens“ wollen sich die in econsense zusammengeschlossenen Unternehmen an der Debatte um die Bewältigung des demografischen Wandels beteiligen.

Die demografische Herausforderung ist als unternehmenspolitisches Thema in den Betrieben angekommen: Globale Unternehmen der deutschen Wirtschaft von A wie Allianz bis V wie Volkswagen entwickeln in ihren Häusern maßgeschneiderte strategische Antworten auf die anstehenden Veränderungen. Wie die gesamte Gesellschaft durchlaufen sie dabei einen Lernprozess. Seit einigen Jahren und nun zunehmend intensiver nimmt sich econsense die-

econsense-Engagement in 2007 – europäisch denken

Nach dem „Aufschlag“ mit einem Arbeitspapier zum demografischen Wandel, das im November 2006 unter dem Titel „Die demographische Herausforderung bewältigen“ vorgelegt wurde (vgl. S. III-VI), wird sich econsense auch im Jahr 2007 aktiv mit dem Thema auseinandersetzen und den Unternehmen eine kontinuierliche Plattform für den Austausch bieten.

econsense will damit auch zur „Europäischen Allianz für Corporate Social Responsibility“ beitragen. Die CSR-Allianz, im März 2006 von Europäischer Kommission und Wirtschaft ins Leben gerufen, versteht sich als innovative Partnerschaft von Kommission und Wirtschaft, um CSR in Europa zu stärken. Unternehmen sind eingeladen, sich mit freiwilligem Engagement in den Prozess einzubringen und an der Verwirklichung gemeinsamer Ziele für ein nachhaltiges, wettbewerbsfähiges Europa mitzuwirken. Die demografische Entwicklung gehört zu den wichtigen Aktionsfeldern der CSR-Allianz. econsense versteht seine Aktivitäten auch als Beitrag zu diesem europäischen Prozess und engagiert sich deshalb unter anderem als deutscher Partner des europäischen Unternehmensnetzwerks CSR Europe.



ses Themas an: Die Mitglieder diskutieren gemeinsam die Aufgaben, die es anzupacken gilt – die individuellen unternehmerischen Herausforderungen ebenso wie die erforderlichen politischen und gesellschaftlichen Weichenstellungen.

Denn als Unternehmen am Standort Deutschland sind sie auf eine Politik und Gesellschaft angewiesen, die ihrerseits den Wandel so gestalten, dass die Basis für Wertschöpfung erhalten bleibt. Der demografische Wandel ist mit seiner Wucht nicht aufhaltbar. Seine Wirkungen lassen sich jedoch abmildern. Vor allem zwingt er uns, lange vor uns her geschobene Probleme mit Verve anzugehen. Nicht Aktionismus, sondern vor allem ein besonnener Pragmatismus und wirkungsvolle Maßnahmen im Konkreten sind dabei gefragt. Für Unternehmen heißt dies, in den nächsten Jahren und Jahrzehnten mit zügig alternden Belegschaften innovativ und produktiv zu bleiben und das Güter- und Dienstleistungsangebot verstärkt den Bedürfnissen alter und sehr alter Menschen anzupassen. Es bedeutet aber auch, sich aktiv in den Dialog mit der Öffentlichkeit einzubringen, um die notwendigen objektiven und subjektiven Anpassungen voranzutreiben. Diese Publikation ist ein weiterer Baustein dafür.

Die demografische Herausforderung bewältigen

Sie sind 30 und zupfen sich das erste weiße Haar aus der Frisur? Wenn Sie abends in die U-Bahn steigen, könnten die meisten der Mitfahrenden Ihre Eltern oder Großeltern sein? Sie joggen im Park und kommen aus der Puste, während ein rüstiger Rentner mühelos an Ihnen vorbeizieht? Ja, die Zeichen mehren sich, dass Deutschlands Bevölkerung immer älter und immer weniger wird. Weniger bekannt ist, dass Deutschland einig Altenheim dadurch im Vergleich zu Ländern mit deutlich jüngeren Erwerbsbevölkerungen massive Standortnachteile ins Haus stehen könnten. Denn wirtschaftliche Stabilität hängt auch von demografischer Nachhaltigkeit ab.

Wie sich eine Bevölkerung entwickelt, ob sie überwiegend jung oder alt ist, zunimmt oder schrumpft – all das wird sich erheblich auf die Qualität des Wirtschaftsstandorts Deutschland, den Wohlstand sowie den gesellschaftlichen Zusammenhalt auswirken. Denn der demografische Wandel droht ohnehin bestehende Probleme zu verschärfen. Etwa, wenn sich nichts daran ändert, dass Kosten wie die Verschuldung der öffentlichen Haushalte und der sozialen Sicherungssysteme künftigen Generationen aufgebürdet werden. In die Zukunft verschoben werden auch andere wirtschaftliche und soziale Risiken wie die unzureichende Integration Hunderttausender von Migrant(inn)en in die deutsche Gesellschaft. Und die Erblasten zu schultern wird für nachfolgende Generationen nicht gerade leichter, wenn das Bildungsniveau weiter stagniert und Deutschland weiterhin weniger in Bildung, Forschung und Entwicklung investiert als viele andere vergleichbare Staaten.

Aufzuhalten ist der demografische Wandel nicht, aber er ist gestaltbar. Es gilt mehr denn je, die heutigen Interessen und Bedürfnisse mit denen der nachfolgenden Generationen auszubalancieren. Das heißt vor allem auch, sich von einigen überholten Sicht- und Verhaltensweisen zu verabschieden. Gefragt ist der Mut zum Durchbrechen von Gewohnheiten.

Alterung und Schrumpfung – Belastungsprobe für die Gesellschaft

Die tief verinnerlichte Gewissheit von Deutschen und Europäern, die jeweils nachfolgende Generation sei bereits aufgrund ihrer größeren Zahl belastbarer als die aktuell handelnde, hat ihre Grundlage verloren. In den meisten Ländern der Welt – vor allem in Asien, Afrika und Südamerika – werden in den nächsten Jahren und Jahrzehnten zunächst noch mehr und vor allem jün-



gere Menschen als je zuvor leben. Hingegen werden in Europa, Japan und anderen Industriestaaten die Bevölkerungszahlen sinken und die Älteren dominieren. Während also die Mehrheit der Länder konfrontiert bleibt mit den Chancen und Risiken zahlenmäßig expandierender und insgesamt recht junger Bevölkerungen, ist eine Minderheit den Chancen und Risiken von Schrumpfung und Alterung ausgesetzt. Deutschland steht hier mit an der Spitze. Eine Fülle von Zahlen gibt Zeugnis davon: Die Zahl der 60-Jährigen wird mit gut einer Million im Jahr 2050 vermutlich doppelt so hoch sein wie die Zahl der Neugeborenen – 2005 gab es fast genauso viele Neugeborene wie 60-Jährige. Die Zahl der 80-Jährigen und Älteren wird sich auf zehn Millionen im Jahr 2050 nahezu verdreifachen. Zur Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis 64 Jahren gehören heute etwa 50 Millionen Menschen. Im Jahr 2050 werden es – je nach dem Umfang der Zuwanderung – bis zu 29 Prozent weniger sein.

Wenn sich die Bevölkerung eines Landes derart verändert, steht auch die Leistungsfähigkeit der Gesellschaft auf wackligen Füßen. Um dem entgegen zu wirken, muss die Volkswirtschaft ihre Produktivität steigern – und zwar in einem Maß, das über das bisherige weit hinausgeht. Keine leichte Aufgabe, bedenkt man, dass die Erwerbsbevölkerung in Deutschland nicht nur immer älter wird und schließlich schrumpft, sondern auch zunehmend an Qualifikationen verliert. Wissen und Ausbildung können den hohen und weiter steigenden Anforderungen des Arbeitsmarktes vielfach nicht mehr das Wasser reichen, qualifiziertes Personal kann zum kritischen Engpass werden. Das dürfte Unterneh-



Podiumsdiskussion zum demografischen Wandel auf der econsense-Jahrestagung 2006

men zunehmend veranlassen, ihre Standorte und Investitionen von demografischen Gesichtspunkten abhängig zu machen.

Da es bisher noch nie derart „alte“ Bevölkerungen gegeben hat, ist es ungewiss, wie sich die demografische Entwicklung auf die Wachstumsdynamik auswirken wird. Prognosen gehen davon aus, dass das Wachstum demografiebedingt sinken wird. In allen frühindustrialisierten Ländern gehören die 25- bis 44-Jährigen zu den aktivsten Unternehmensgründer(inne)n. Kommen weniger Junge nach, gibt es vermutlich auch weniger Innovationen und Firmenneugründungen. Ein weiterer Hemmschuh für die Produktivität: In einer alternden Bevölkerung herrschen andere Sicht- und Verhaltensweisen vor. Zwar werden sich ältere Menschen einer besseren Gesundheit erfreuen und zu höheren physischen Leistungen in der Lage sein als ihre Vorfahren. Doch dürfte ihr Ruhe- und Sicherheitsbedürfnis das der Jüngeren immer noch übersteigen und die Bereitschaft zur Veränderung abnehmen, die immerhin eine tragende Säule des Wirtschaftswachstums ist. Spannend bleibt allemal, was sich die Märkte einfallen lassen werden, um die veränderten (materiellen) Bedürfnisse älterer Menschen zu befriedigen, und wie groß die Konsumfreude einer alternden – und durchaus kaufkräftigen – Bevölkerung sein wird.

Hausgemachte Probleme verschärfen sich

Da in Deutschland der Staat weitgehend für die soziale Sicherheit der Bürger(inne)n sorgt, nimmt seine Bedeutung in dem Maße zu, wie der Anteil der auf ihn angewiesenen Menschen steigt. Ein soziales Sicherungssystem, das auf der Grundlage funktioniert, dass die Zahl der Erwerbstätigen, die für Kinder und Rentner(innen) aufkommt, über Generationen hinweg gleich bleibt, kann im Falle der „umgedrehten Bevölkerungspyramide“ nur erodieren. Die Älteren werden mehr, die jüngeren Erwerbstätigen weniger – diese Entwicklung erhöht die Ausgaben und vermindert zugleich die Einnahmen. Schon heute beträgt die Summe der offenen und verdeckten Staatsschulden aus den umlagefinanzierten Sozialsystemen etwa acht Billionen Euro bzw. 350 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Für junge expandierende Bevölkerungen sind öffentliche Schulden eine Last – für schrumpfende

und stark alternde Bevölkerungen sind sie eine Bedrohung. In ihrer jetzigen Form sind die sozialen Sicherungssysteme viel zu anfällig für demografische Veränderungen. Sie „demografiefest“ zu machen ist eine Mammutaufgabe, die einen gemeinsamen Handlungswillen voraussetzt. Gefragt ist eine ausgewogene Mischung aus etwa zwei Dritteln umlagefinanzierter Basisversicherung über die Sozialversicherung und einem Drittel privater kapitalgedeckter Vorsorge. Dadurch wird der betrieblichen Altersversorgung künftig größere Bedeutung zukommen. Hier können auch die Unternehmen aktiv werden, ihre Mitarbeiter(innen) verstärkt über die betrieblichen Modelle für eigenfinanzierte Altersvorsorge zu beraten sowie diese regelmäßig unter demografischen Gesichtspunkten zu modifizieren.

Verstärkt wird sich auch der Druck, sich intensiver mit den Themen Migration und Integration zu befassen. In Deutschland leben Hunderttausende Migranten, die nicht oder unzureichend in die deutsche Gesellschaft integriert sind. Begünstigt durch intensiven Informationsaustausch und gestiegene Mobilität, werden Menschen weltweit mehr denn je in attraktive Lebens- und Wirtschaftsräume abwandern. Da Europa künftig der vermutlich wichtigste Einwanderungskontinent sein wird, ist die Bevölkerungsentwicklung verstärkt in größeren räumlichen Zusammenhängen zu betrachten. Deutschland wie Europa und die EU-Mitgliedsstaaten sind aufgerufen, gemeinsam eine belastbare Einwanderungs- und Integrationspolitik zu entwickeln.

Hebel richtig ansetzen

Um die negativen Folgen des demografischen Wandels abzumildern, gibt es zahlreiche Stellenschrauben und Hebel. Sie zu betätigen setzt voraus, dass Politik, Wirtschaft und Gesellschaft der Aufgabe unverzüglich Priorität einräumen. Heutige Strategien reichen noch nicht weit genug, um sich den unterschiedlichen Herausforderungen zu stellen und die absehbaren Umbrüche zu bewältigen. Für Unternehmen heißt das zunächst, ihre Führungskräfte, Mitarbeiter(innen) und Arbeitnehmervertreter für den demografischen Wandel zu sensibilisieren und in Gremien der Wirtschaft das Bewusstsein für die tief greifenden Veränderungen zu wecken. Die Bevölkerung entwickelt sich in Generationen,

„Zuletzt reden wir, wenn wir von der Überalterung, der Vergreisung reden, abfällig über einen Zustand, den jeder von uns persönlich ganz vorteilhaft findet: von dem Glück, länger leben zu dürfen.

Das ist im Übrigen eine der großen kulturellen Errungenschaften. [...] Aber was machen wir mit den gewonnenen Jahren?

Wir verbringen sie im Vorruhestand. Bei Bismarck war das Renteneintrittsalter 70 Jahre. In den 90ern, bei längerer Lebenserwartung: 58. Heute 60. Bei der Bundesagentur für Arbeit gilt man jenseits der 45 als schwer vermittelbar.

Daran sieht man: Es gibt keine unveränderliche Altersgrenze. Alter – das ist ein Konstrukt.“

Roland Tichy, stellv. Chefredakteur des Handelsblatts, auf der econsense-Jahrestagung „im Dialog 2006“ am 09.11.2006 in Berlin.

Politik und Wirtschaft entscheiden üblicherweise mit deutlich kürzeren Zeithorizonten – ein Kernproblem der Nachhaltigkeit. Umdenken bedeutet: Jede und jeder muss sich von der Illusion verabschieden, von den Umwälzungen des demografischen Wandels nicht oder nur am Rande betroffen zu sein. Das gelingt nur, wenn die Bürger(innen) umfassend und sachlich aufgeklärt werden. Eine parteiübergreifende, nüchterne und ehrliche Diskussion darüber, wie Deutschland und Europa den demografischen Wandel meistern können, tut Not.

Unternehmen kommt bei der Bewältigung demografischer Herausforderungen eine wichtige Rolle zu. Eine Unternehmenspolitik, die sich an der Bevölkerungsentwicklung orientiert, sichert Wettbewerbsvorteile. Und indem Unternehmen zeigen können, dass auch stark alternde Belegschaften innovativ und produktiv arbeiten, wenn Wissen und Kapital effizient eingesetzt werden, setzen sie Vertrauen schaffende Zeichen für die Zukunft.

Wissen darf nicht in Rente gehen

Bevölkerungsrückgang ist das eine, Alter das andere Zauberwort der neuen Ära. Den Begriff des Alters zu modernisieren ist dringend angebracht – halten die meisten Menschen doch noch an einer Vorstellung von Alter fest, die aus einer Zeit stammt, in der die Menschen nur halb so alt wurden wie heute. Entscheidend ist nicht, dass man eine bestimmte Zahl an Jahren durchlebt hat. Vielmehr heißt „alt sein“ ganz wesentlich, dass jemand ab einem bestimmten Zeitpunkt zu hinfällig ist, um aus eigener Kraft für seinen Unterhalt aufzukommen und am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen. Wann dieser Zeitpunkt gekommen ist, hängt vom individuellen Lebensverlauf ab. Mittlerweile werden die Menschen in Europa durchschnittlich 80 Jahre alt. Und obwohl Untersuchungen zeigen, dass sich physische und psychische Leistungsgrenzen immer weiter an der Jahresskala nach oben schieben, bezeichnet die Bundesagentur für Arbeit schon über 44-Jährige als „älter“ und dadurch schwerer vermittelbare Arbeitnehmer.

Auch einige beschäftigungspolitische Praktiken – wie etwa die Vorruhestandsregelung – werden zurecht überdacht. Ältere Erwerbs-

personen aus dem Arbeitsmarkt zu verabschieden, um ihre Stelle mit Jüngeren zu besetzen, wird schnell zur Milchmädchenrechnung, wenn in wenigen Jahrzehnten jeder und jede zweite Erwachsene mehr als 59 Lenze zählen wird.

Den Deutschen steht ein langes Leben bevor. Und sie müssen lernen, dass sie dafür (vor-)sorgen müssen, indem sie mit ihrer Arbeitskraft haushalten. Dabei sollten die Unternehmen sie aus eigenem Interesse unterstützen. Gerade in der sogenannten „rush hour des Lebens“, den Jahren zwischen 25 und 40, wo Ausbildungsende, Berufseinstieg, Partnersuche, Familiengründung und das Erklimmen der Karrierestufen in schneller zeitlicher Abfolge bzw. parallel erfolgen, sind Mitarbeiter(innen) auf mehr Zeitsouveränität und die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf angewiesen. Auch der gleitende Übergang in den Ruhestand bringt Unternehmen und Beschäftigten Vorteile. Da Alterungsprozesse sehr individuell ablaufen, sind Unternehmen gefordert, das Leistungsvermögen Älterer und Jüngerer urteilsfrei einzuschätzen und zu fördern, den Dialog zwischen den Generationen auszubauen und einen alter(n)sgerechten Führungsstil zu pflegen.

Berufswissen und Erfahrung drohen mit dem Ausscheiden der Erwerbstätigen „in Rente zu gehen“. Damit das Wissen nicht zu früh verloren geht, bedarf es sowohl unternehmerischer Maßnahmen zur Sicherung der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit als auch der Eigenverantwortung der Mitarbeiter(innen), sich weiterzubilden. Bislang sind weder Wirtschaft noch Gesellschaft hinreichend darauf eingestellt, dass die gebotenen Innovations- und Produktivitätssteigerungen zunehmend von älteren Arbeitskräften erbracht werden müssen. Dabei gibt es immer mehr Unternehmen, die die langfristige Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter(innen) durch ein Bündel an Maßnahmen gezielt und entsprechend den unternehmerischen Bedürfnissen fördern. Dazu zählt, Weiterbildungsprogramme zu entwickeln, die Gesundheitsvorsorge auszubauen und die Arbeitnehmer(innen) regelmäßig mit anderen Tätigkeiten zu betrauen, um ihre Flexibilität zu erhalten. Eine altersgerechte Arbeitszeitpo-

litik, altersgerechte Führungs- und Managementmethoden sowie eine altersunabhängige Entlohnung ergänzen die Strategie in vielen Unternehmen.

Weitere ungehobene Schätze heben

Es ist oft beklagt: Deutschland nutzt seine Arbeitskraft unzureichend. So sehr die Potenziale der Älteren im Fokus stehen – ein ganzheitlicher Ansatz geht weit darüber hinaus und nimmt nicht weniger die Jungen in den Blick. Deren Qualifikation sinkt und etwa ein Drittel des Nachwuchses in Deutschland wird voraussichtlich nicht in der Lage sein, so viel zu erwirtschaften, wie es verbraucht. Hier stehen vor allem die staatlichen Bildungssysteme in der Verantwortung. Die Wirtschaft kann und will ihre Berufsanfänger(innen) nicht immer umfassender nachqualifizieren – doch sie leistet einen wichtigen Beitrag dazu, durch Zusammenarbeit mit öffentlichen Bildungseinrichtungen junge Menschen zum Lernen zu motivieren und die Schul- und Berufsausbildung besser als bislang an die Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen. Um dem demografiebedingten Fachkräftemangel vorzubeugen, liegt es im unternehmerischen Interesse, an der Modernisierung der betrieblichen Ausbildung mitzuwirken und möglichst viele Ausbildungsplätze anzubieten.

Es gibt noch mehr „ungehobene Schätze“. Neben Älteren sind in Deutschland auch Men-

schen mit Migrationshintergrund und Frauen wesentlich schlechter in den Arbeitsmarkt integriert als in zahlreichen vergleichbaren Ländern. Das kann sich Deutschland nicht länger leisten. Unternehmen können ihren Teil zu besserer Integration beitragen, indem sie Führungskräfte internationalisieren, kulturell gemischte Teams bilden und Migrant(inn)en durch Mentoring-Programme zu einem gleichberechtigten Teil der Belegschaft und des Managements machen. Eines der effizientesten Mittel, um den Fachkräftebedarf auch in Zukunft zu decken, ist eine familienorientierte Personalpolitik. Bereits heute rentieren sich familienfreundliche Maßnahmen für die Betriebe, dieser Effekt wird sich verstärken. Flexiblere Arbeitsbedingungen bilden die Voraussetzung, um das Erwerbspotential von Frauen besser ausschöpfen zu können. Familienfreundliche Arbeitszeiten und die betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung sind nur zwei Beispiele, mit denen Unternehmen bereits erfolgreich dafür sorgen, dass Frauen (und Männer!) Beruf und Familie miteinander vereinbaren können. Die Politik hat erkannt, dass sie mehr für ein breites Angebot an Kinderbetreuung tun muss. Auf eine gute Zusammenarbeit von Wirtschaft und Politik kommt es ganz besonders an, denn die Maßnahmen können nur im Verbund richtig wirken.

Nachahmer gesucht

Wirtschaft, Politik und Gesellschaft können auf vielfältige Art und Weise die Auswirkungen des demografischen Wandels in Deutschland abfedern. Einige Unternehmen haben bereits Pionierarbeit geleistet und frühzeitig Lösungsstrategien entwickelt. Allmählich setzt sich auch in der Breite der Bevölkerung ein Bewusstsein dafür durch, dass die demografische Entwicklung gestaltbar ist – wenn wir jetzt damit beginnen und umdenken.



econsense hat Ende 2006 ein Arbeitspapier „Die demographische Herausforderung bewältigen“ veröffentlicht (mit wissenschaftlicher Begleitung des Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft Bonn). Einige Kerngedanken daraus enthält der obige Beitrag. Lesen Sie das ganze Dialogpapier inklusive ausführlichen Praxisbeispielen unter www.econsense.de.

„Alle Beteiligten brauchen ein neues Verständnis von Alter und Erwerbsbiografie“

Schrumpfende Märkte und vergleichsweise alte Arbeitnehmer: Welchen Anreiz werden global agierende Unternehmen in 20 Jahren noch haben, ihren Standort in Deutschland zu halten oder sich dort anzusiedeln?

Es kommt darauf an, wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Wohlstand Deutschlands ist kein Selbstläufer, sondern muss vor dem Hintergrund der Globalisierung jeden Tag neu erarbeitet werden. Die starke Alterung ist ein belastender Faktor. Wir müssen ihn durch mehr Flexibilität, Innovationsbereitschaft und Einsatz von Wissenskapital wettmachen. Das wird eine enorme Herausforderung für die sozialen Sicherungssysteme, für die Qualifizierung auf dem Arbeitsmarkt und die Prioritätensetzung der Gesellschaft. Es gibt viele Industrieländer in vergleichbarer Situation; wir müssen von den besten Lösungen lernen und unsere Stärken weiterentwickeln.

Sind abnehmende Bevölkerungszahlen in Europa für die global agierenden Unternehmen von econsense überhaupt ein Problem? Sie haben doch schon heute genug Standorte in „jungen Ländern“.

Deutschland und Europa sind unsere Heimatmärkte. Es sind ausgesprochen wichtige Standorte mit vielen Mitarbeitern und hoher Wertschöpfung. Die Unternehmen haben hier ihre Wurzeln, aus denen sie ihre Identität beziehen. Die demografische Entwicklung ist nur ein Standortfaktor, aber einer, der auf viele Bereiche ausstrahlt. Keine Frage, globale Unternehmen sind mobil und verfügen auch über Alternativen. Dennoch ist klar: Wir wollen hierzulande zukunftsfähig bleiben und deshalb rechtzeitig handeln.

Die Agentur für Arbeit bezeichnet über 44-Jährige als „ältere Arbeitnehmer“. econsense fordert hier zu Recht ein Umdenken. Aber hat nicht gerade die Wirtschaft mit Entlassungen älterer Arbeitnehmer und Frühruhestandsregelungen dieses Bild wesentlich (mit)geprägt?

Natürlich. Das liegt an dem klassischen Nachhaltigkeitsdilemma, dass das, was kurzfristig Erfolge garantiert, sich nicht immer mit den langfristigen Erfordernissen verträgt. Wir haben beispielsweise Zielkonflikte am Arbeitsmarkt, den Jungen einen Einstieg zu ermöglichen und gleichzeitig die Potenziale der Älteren nicht zu vergeuden. Alte Lösungen wie staatlich geförderte Altersteilzeit werden nicht weiter zur Verfügung

stehen. Das Umsteuern in den Unternehmen ist deshalb in vollem Gang.

Die Situation fordert in Zukunft eine wesentlich längere Lebensarbeitszeit. Derzeit ist die Arbeitswirklichkeit der qualifizierten „Elite“ von 80-Stunden-Wochen sowie einem zunehmendem Leistungsdruck geprägt. Verbrauchen Unternehmen ihr „Humankapital“ bereits in den ersten 20 Arbeitsjahren?

Die 80-Stunden-Woche ist sicher ein Extremfall. Der Berufseinstieg wird früher und die Phasen von Lernen, Arbeiten und Familie werden in Zukunft flexibler sein. Einer der größten Hemmschuhe ist mentaler Natur: Alle Beteiligten brauchen ein neues Verständnis von Alter und Erwerbsbiografie. So ein kultureller Prozess vollzieht sich nicht von heute auf morgen. Bei den econsense-Mitgliedsunternehmen gibt es jedoch bereits heute viele innovative Arbeits- und Karrieremodelle, etwa bei der Frauenförderung.

econsense beklagt die Inflexibilität des deutschen Arbeitsmarktes und spricht zugleich vom größeren Sicherheitsbedürfnis älterer Mitarbeiter. Wie lässt sich da ein Ausgleich zwischen den Bedürfnissen der Unternehmen und der Arbeitnehmer erreichen?

Flexibilität beinhaltet Chancen und Risiken. Wir überbetonen die Schutzfunktionen, ohne zu merken, dass sie auch gegenläufige Wirkungen haben. Oft leiden sogar die angeblich geschützten Personengruppen unter der Regelungswut und es bilden sich Umgehungstatbestände oder der Schwarzmarkt profitiert. Flexibilität und Leistungsbereitschaft müssen in eine neue Balance mit berechtigten Schutzbedürfnissen gebracht werden. Entscheidend ist der Wille, Veränderungen nicht von vornherein als Zumutung zu empfinden. Das durchschnittliche Renteneintrittsalter liegt in Deutschland zurzeit bei etwa 60 Jahren! Unsere Lebensarbeitszeit wird sich verlängern, mit guten Gründen. Wir müssen aber schon genau hinsehen, welcher Berufsgruppe wir was abverlangen können.

Carolin Boßmeyer führte das Interview mit Reinhold Kopp



Reinhold Kopp ist Vorsitzender des Vorstandes von econsense.

Best Practice

„... , außer man tut es!“ – Auf die Praxis kommt es an

Die BASF nennt es „Generations@Work“, bei ThyssenKrupp Steel heißt es „Programm Zukunft“, bei DaimlerChrysler „Aging Workforce“: Den demografischen Wandel gestalten – das haben sich die econsense-Mitgliedsunternehmen zum Ziel gesetzt. Denn „nur wer sich rechtzeitig auf die Veränderungen einstellt und das Beste aus ihnen herausholt, bleibt im globalen Wettbewerb konkurrenzfähig“, heißt es in einem Strategiepapier von Volkswagen. Die Umkehrung der Alterspyramide in Deutschland birgt eine Menge neuer Herausforderungen. Die Global Player Deutschlands gehen sie an – alle Unternehmen haben mittlerweile beispielhafte Projekte und Strategien. Die folgenden Ausführungen zeigen daraus einen kleinen Ausschnitt.

Die Belegschaften werden im Durchschnitt älter sein, gut ausgebildete Nachwuchskräfte werden mehr und mehr zu einem knappen Gut. Neue Konzepte sind gefragt, um die Leistungsfähigkeit der eigenen Belegschaft zu erhalten. Ein **Demografie-Check** gehört deshalb zum Pflichtprogramm jedes zukunftsorientierten Unternehmens. Maßnahmen zur Förderung der **Gesundheit** der Mitarbeiter helfen, deren Arbeitskraft zu erhalten. Dank **Qualifikation und Weiterbildung** bleiben sie dabei auch geistig fit für die wechselnden Erfordernisse der modernen Arbeitswelt.

Weil der demografische Wandel die gesamte Gesellschaft betrifft, hören die neuen Konzepte nicht am Werkstor auf. Viele Firmen nehmen gesellschaftliche Verantwortung auch dadurch wahr, dass sie die **Altersversorgung** ihrer Mitarbeiter optimieren. Eine wichtige Aufgabe angesichts der zunehmenden Überlastung der alten, umlagefinanzierten sozialen Sicherungssysteme. Die Strategie der Unternehmen zielt nicht zuletzt auch auf die sich verändernden Märkte: Eine ältere Gesellschaft hat einen an-

deren Lebensstil und andere Bedürfnisse. Hier gilt es, rechtzeitig die richtigen Produkte zu haben und die „neuen Alten“ für sich zu gewinnen – eine solche **Kundenbindung** wird den Unternehmenserfolg nachhaltig sichern.

Demografie-Check

Wie alt sind meine Mitarbeiter? Diese scheinbar einfache Frage hat es in sich, denn für eine demografiefeste Personalarbeit ist es entscheidend, vorausschauend zu planen und eine solide Bestandsaufnahme vorzunehmen. Ein Unternehmen muss nicht nur das Durchschnittsalter seiner Belegschaft kennen, sondern auch die Altersentwicklung. Es muss wissen, wie viele Mitarbeiter in welchen „Altersstufen“ sind und wie sich diese Verteilung zukünftig verschieben wird. Nur so lässt sich, wie bei der Deutschen Bank, „Age Diversity“ – die Vielfalt der Generationen – gezielt gestalten. DaimlerChrysler startete die Initiative „Aging Workforce“ mit einer Analyse der organisationsdemografischen Daten. BASF implementiert im Rahmen seines Programms „Generations@Work“ ein systematisches Demografie-Monitoring und hat dazu eine „Risikolandkarte“ der Standorte gezeichnet. Das Unternehmen will den Werte- und Kulturwandel in Bezug auf das Altern aktiv mitgestalten. E.ON Ruhrgas war die Sichtweise der Belegschaft besonders wichtig: Das wissenschaftlich begleitete Projekt „Umgang mit wieder älter werdenden Belegschaften“ erfasst neben den quantitativen auch qualitative Daten, die die Mitarbeiterperspektive berücksichtigen.

Nachhaltige Personalplanung heißt auch, das eigene Management für demografische Entwicklungen zu sensibilisieren. Bei Lufthansa folgte deshalb der Demografieanalyse eine intensive Kommunikationskampagne für die Entscheidungsträger im Unternehmen. Auch bei der BMW Group ist man überzeugt: „Jeder Mitarbeiter muss wissen, dass ihn die demografische Entwicklung persönlich betrifft“. Das firmeneigene Intranetportal „Meine Zukunftsvorsorge“ hilft Führungskräften und Mitarbeitern, ihren persönlichen Vorsorgebedarf und die Handlungsmöglichkeiten zu ermitteln.

Um eine balancierte Altersstruktur zu erhalten, bemüht sich das demografiesensible Human Resources Management schon jetzt aktiv um junge Mitarbeiter. ThyssenKrupp Steel ist in Kooperation mit dem Betriebsrat und den Tarifpartnern einen bemerkenswerten Schritt gegangen und vereinbarte eine temporäre Arbeitszeitverkürzung bis 2013. Das Stahlun-

Strategie „Heute für morgen“ der BMW Group

Mit dem Projekt „Heute für morgen“ nimmt die BMW Group die Herausforderung des demografischen Wandels ganzheitlich an. Dabei berücksichtigen die Maßnahmen alle Altersgruppen im Unternehmen und nicht nur die älteren Arbeitnehmer. Die Schwerpunkte des Projekts sind: zukunftsorientierte Gestaltung des Arbeitsumfeldes etwa durch ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze, Gesundheitsmanagement an allen Standorten, Qualifizierung und Kompetenzmanagement, bedarfsgerechte Lebensarbeitszeitmodelle und Schärfung des Bewusstseins für die demografischen Veränderungen.

ternehmen schafft so den Spagat zwischen heutigem Personalüberhang und dem mittelfristigen Personalbedarf. Anstelle betriebsbedingter Kündigungen entstehen 500 neue Stellen und 1.000 junge Ausgebildete können zusätzlich unbefristet übernommen werden.

Doch was, wenn die Fachkräfte knapp werden? Für den zunehmenden Wettbewerb am Arbeitsmarkt müssen sich die Global Player rechtzeitig positionieren; ein attraktives Arbeitgeberimage ist hierbei ein entscheidender Faktor. BASF will deshalb das Unternehmen „im Wettbewerb um das beste Team von morgen“ als besten Arbeitgeber aufstellen. Und auch die Deutsche Bank und SAP formulieren in einem gemeinsamen EU-Projekt „active@work“ das Ziel, sich auch künftig als „employer of choice“ zu positionieren – für alle Altersgruppen.

Gesundheit

Die krankheitsbedingten Fehlzeiten steigen in den meisten Branchen mit zunehmendem Alter; auch die Einschränkungen aufgrund gesundheitlicher Probleme nehmen zu. Um mit ihren alternden Belegschaften innovativ und produktiv zu bleiben, müssen Unternehmen die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter möglichst lange erhalten. Ein vorsorgendes Gesundheitsmanagement liegt deshalb im Interesse jedes Unternehmens. Hierfür gibt es zwei Hauptansatzpunkte: die Unterstützung der individuellen Vorsorge und die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Die Gesundheitsvorsorge setzt auf Eigenverantwortung, denn jeder Mitarbeiter hat selbst das größte Interesse, gesund zu bleiben. So fördern viele Unternehmen sportliche Aktivitäten – ob in den werkseigenen Fitnesscentern bei BMW oder SAP, in den Sportgruppen bei E.ON oder in den Lufthansa-Sportvereinen. Der Trend zur gesundheitsbewussten Ernährung wird gezielt gefördert, etwa durch kalorienbewusste Angebote in Kantinen. Größere Aktionen stärken gleichzeitig das Gemeinschaftsgefühl: Die Belegschaft des BMW Werks Regensburg speckte im Rahmen der Aktion „Schlank in den Sommer“ im Jahr 2006 insgesamt 2300 Kilogramm ab.

Die Früherkennung von Erkrankungen ist ein wichtiger Baustein im Gesundheitsmanagement. Viele Unternehmen bieten regelmäßige Vorsorgeuntersuchungen und Gesundheit-Checks an. Die Palette reicht vom online-gestützten „Health Risk Assessment Tool“ bei SAP bis zu Krebsvorsorgeuntersuchungen. Beim neu konzipierten „Forum Gesundheit“ der BMW Group



Fit im Alter: Gesundheitscoaching bei VW in Salzgitter

erhält jeder Teilnehmer nach der Vorsorgeuntersuchung einen detaillierten Befundbericht inklusive Präventionsprogrammen, die das Unternehmen anbietet. VW entwickelte einen neuartigen „Vitalitätsmessplatz“: Ein Mitarbeiter kann hier seinen persönlichen „Vitalitätslevel“ im Vergleich zum Durchschnitt seiner Altersklasse errechnen lassen und erhält darauf basierend ein individuelles Trainingangebot.

Da alle Präventionsmaßnahmen auf die Einsicht und das Engagement der Mitarbeiter bauen, kommt der gesundheitlichen Beratung besondere Bedeutung zu. BMW trägt dem mit Expertenvorträgen und der Seminarreihe „Gesundheitstraining“ Rechnung. DaimlerChrysler konzentriert sich in der Prävention besonders auf gesunde Ernährung, Bewegung und Work-Life-Balance.

Ergonomisch optimierte Arbeitsplätze sind der zweite wichtige Ansatzpunkt für die Gesunderhaltung der Mitarbeiter. Büroarbeitsplätze müssen insbesondere den Rücken schonen und Fehlhaltungen verhindern. Im Produktionsbereich sind Maßnahmen vordringlich, die das Bücken, Beugen und Strecken verhindern oder das Heben und Tragen von Gewichten reduzieren. Hier stehen die Unternehmen vor der Aufgabe, vermehrt Arbeitsplätze für gesundheitlich beeinträchtigte Mitarbeiter vorzusehen. Ein umfassender Arbeitsschutz versteht sich von selbst – und wird kontinuierlich an die Veränderungen der Produktionsprozesse angepasst. DaimlerChrysler verankert die ergonomische Bewertung von Arbeitsplätzen bereits in den Planungsprozessen.

Projekt „Altersdifferenzierte Arbeit“ bei VW

Mit zunehmendem Alter der Mitarbeiter steigt die Zahl derer, die nicht mehr voll einsetzbar sind. In Zukunft sind also mehr Beschäftigungsmöglichkeiten für gesundheitlich beeinträchtigte Mitarbeiter vorzusehen. Im VW-Werk Kassel wird hierfür im Rahmen des umfangreichen, sechsjährigen Forschungsprojektes „Altersdifferenzierte Arbeit“ ein neuartiges Arbeitsplatz-erfassungssystem entwickelt: Auf der Basis von Daten zu Ergonomie, Arbeitsorganisation und Arbeitssicherheit erlaubt es eine genaue Analyse sämtlicher Gefährdungen und Belastungen eines Arbeitsplatzes. Das System hilft dabei, auch für mehrfach eingeschränkte Mitarbeiter einen geeigneten, also Wert schöpfenden Arbeitsplatz im Unternehmen zu finden.

Degussa-Qualifizierungsoffensive „30, 40, 50+“

Lebenslanges Lernen ist die Devise – und dabei ist jeder Einzelne gefragt. Die Degussa GmbH fördert mit ihrem Programm „30, 40, 50+“ die Selbstverantwortung ihrer Mitarbeiter, für die eigene, lebenslange Weiterqualifizierung aktiv zu werden. Rund 20 Seminarthemen stehen zur Auswahl, darunter Sprachen, EDV, fachspezifische Themen sowie – für die „Generation 50+“ – mentale Fitness oder Gesundheit. Aus diesem Angebot können sich die Mitarbeiter des Unternehmens ihr individuelles Qualifizierungsprogramm zusammenstellen. Voraussetzung für eine Teilnahme: Sie sind bereit, zehn Tage ihrer Freizeit in die Fortbildungsmaßnahmen zu investieren. Weitere fünf Tage werden als Arbeitszeit gutgeschrieben. Die Kosten der Qualifizierung übernimmt das Unternehmen.

Qualifikation und Weiterbildung

Als Hochtechnologiestandort hat Deutschland vor allem eine entscheidende Ressource: topqualifizierte Arbeitskräfte. Deutsche Unternehmen müssen sowohl ihre älter werdende Belegschaft zu lebenslangem Lernen animieren als auch ausreichend Nachwuchskräfte gewinnen. Berufliche Weiterentwicklung ist zukünftig keine Frage des Alters mehr. Bisher waren über 50-Jährige von der Weiterbildung größtenteils ausgeschlossen, doch neue Aufgaben und Qualifizierungen werden auch für ältere Arbeitnehmer bald der Normalfall sein.

Die Deutsche Bank, bei der ein generationenübergreifendes Personalmanagement zentraler Baustein des umfassenden Diversity-Managements ist, setzt auf „Employability“ und lebenslanges Lernen. In 2006 startete sie zusammen mit dem Konzernbetriebsrat das berufliche Fitness-Programm „in eigener Sache“. Es hilft mit vielfältigen Angeboten zur individuellen Standortbestimmung und zum Ausbau von Schlüsselkompetenzen Mitarbeiterin jedes Alters dabei, beruflich fit zu bleiben und die Veränderungskompetenz zu stärken. BASF hat in Ludwigshafen ein Lernzentrum eingerichtet, in dem sich jeder Mitarbeiter in allen Qualifizierungsfragen beraten lassen und sich bedarfsgerechte Lernpakete schnüren lassen kann. Bei DaimlerChrysler wird mit jedem Mitarbeiter jährlich ein Qualifizierungsgespräch geführt. Speziell für Ältere werden Seminare zur per-

Unternehmerisches Engagement im Stiftungswesen – Beispiel Robert Bosch Stiftung

Herausforderung demografischer Wandel – hier darf das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Stiftungen nicht vergessen werden. Zum Beispiel die umfangreichen Aktivitäten der Robert Bosch Stiftung: Zu ihrem Programmbereich „Bildung und Gesellschaft“ gehört eine intensive Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel unter dem Blickpunkt der Familie. Mit einer Expertenkommission unter Leitung von Kurt Biedenkopf, Studien wie „Unternehmen Familie“ (2006) und den „Berliner Gesprächen zur Demographie“ gibt die Stiftung wertvolle Impulse für eine verbesserte Familienförderung.

sönlichen Standortbestimmung angeboten. VW setzt auf die Einheit von Arbeiten, Lernen und Kommunizieren. Die konzerneigene Auto 5000 GmbH bietet 300 verschiedene Kurzschulungen an, die direkt vor Ort in den Produktionshallen durchgeführt werden. Jeder Mitarbeiter kann auch selbst ein Thema anmelden und wird so vom Lernenden zum Lehrenden. Fast alle Unternehmen nutzen das Intranet zur Weiterbildung; so bietet etwa E.ON einen digitalisierten Wissensspeicher mit Datenbanken, Nachschlagewerken und Arbeitsanweisungen an.

Gerade in alternden Belegschaften spielt der Wissenstransfer zwischen den Generationen eine große Rolle – gehen die älteren Jahrgänge in den Ruhestand, darf kein „brain drain“ einsetzen. SAP führt deshalb mit „X%-Jobs“ ein Rotationsprogramm für Mitarbeiter ab 45 Jahren ein. Sie sollen durch den internen Wechsel des Arbeitsplatzes ihr Wissen an jüngere Mitarbeiter weitergeben und gleichzeitig von diesen lernen – ein Modell, das so ähnlich in der Deutschen Bank gelebt wird. Auch E.ON verstärkt seine Aktivitäten, die Bildung altersgemischter Teams und Projekte gezielt zu fördern und durch Mentorenprogramme die Wissensweitergabe zu verbessern.

Der demografische Wandel fordert zu ganz neuen Ansätzen heraus: So beteiligt sich der Energieversorger RWE an der Initiative „Erfahrung Deutschland“. Dieses Projekt verfolgt die Idee, das Wissen und die Erfahrung von Führungskräften im Ruhestand zu erschließen und Unternehmen Zugang zu diesem wertvollen Expertenwissen zu verschaffen.

Wenn es um Qualifikation geht, steht ein Thema heute immer ganz oben auf der Agenda: die Potenziale von Frauen mehr zu nutzen als bislang. Die Diskussion um Chancengleichheit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat in Deutschland völlig neuen Auftrieb bekommen. Individuelle betriebliche Lösungen im Sinne einer familienorientierten Personalpolitik sind auf dem Vormarsch, die Wertschätzung bei den Unternehmensleitungen steigt. Von der Arbeitszeitflexibilisierung über Hilfen beim Wiedereinstieg bis hin zu Unterstützung bei der Kinderbetreuung und anderen Serviceangeboten jedes der Unternehmen hat Maßnahmen entwickelt und weiß zugleich, dass ein attraktives Konzept in Zukunft noch wichtiger wird.

Altersvorsorge

Die sozialen Sicherheitssysteme Deutschlands sind umlagefinanziert – und daher extrem demografiefähig. Deutsche Unternehmen tragen mit ihren Programmen zur privaten Vorsorge dazu bei, die Alterssicherung demografiefest zu machen. Sie ergänzen traditionell mit Betriebsrenten die staatliche Vorsorge. Dieses erfolgreiche System gilt es auszubauen, für flexible Erwerbsbiografien anzupassen und zukunftsfähig abzusichern. Altersvorsorge ist kein Gebiet für Standardlösungen, sondern ein lebendiges Aktionsfeld, auf dem immer wieder kreative neue Ansätze den Bedürfnissen von Mitarbeitern und Unternehmen gerecht werden müssen.

Wie viel Geld werde ich im Alter haben? Mit dieser Frage dürfen Unternehmen ihre Mitarbeiter nicht allein lassen. Lufthansa bietet intensive Beratungen an, um die persönliche Versorgungssituation ihrer Beschäftigten zu klären und mit der Lufthansa PrivatRente passende Ergänzungen zu finden. Auch DaimlerChrysler ermöglicht individuell zugeschnittene Versorgungslösungen aus Betriebsrente, Versorgungskapital oder Direktversicherung.

Durch leistungsbezogene Entgeltbestandteile, die in Form von Aktien oder Altersbezügen vergütet werden, verbindet BASF aktuelle Arbeitsmotivation und Vorsorge für die Zukunft. DaimlerChrysler und SAP fördern mit Langzeitkonten die Eigenverantwortung der Beschäftigten und beziehen sie in die Altersvorsorge ein: Sie ermöglichen nicht nur begrenzte Auszeiten (Sabbaticals), sondern geben den Mitarbeitern zudem die Chance, durch eigenverantwortliches Ansparen von Zeitguthaben den Ausstieg aus dem Berufsleben flexibel zu handhaben.

Auch in Zukunft werden nicht alle Mitarbeiter bis zum Rentenalter berufstätig bleiben können. Selbst nach Wegfall der gesetzlichen Möglichkeiten der Frühverrentung sollten daher finanzielle Spielräume für künftige bedarfsgerechte vorzeitige Altersaustritte geschaffen werden. BMW unterstützt dies in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat durch die Umschichtung von Teilen der Erfolgsbeteiligung des Unternehmens in „Zukunftsvertrag für die Jugend“.

Kundenbindung

Es wäre ein völlig falsches Signal, die demografische Entwicklung auf eine Gefahr für Unternehmen und Gesellschaft zu reduzieren. Sie hält zahlreiche Chancen bereit: durch veränderte Märkte, durch die Nachfrage nach neuen Produkten und Dienstleistungen. Innovative Le-

bensmodelle werden bei uns ausprobiert, die die veränderten Bedürfnisse älterer Gesellschaften berücksichtigen. Was sich an entsprechenden Produkten bei uns erfolgreich bewährt, wird vielleicht schon morgen von den „Best Agers“ anderswo auf der Welt nachgefragt – ein Zukunftsmarkt. Wer seine Kunden erfolgreich an sich und die eigenen Marke binden will, muss mit attraktiven Angeboten für Menschen in der dritten Lebensphase aufwarten. Der Touristikkonzern TUI hat mit seinem Reiseangebot längst auf die Bedürfnisse älterer Urlauber reagiert – 45 Prozent der Kunden sind älter als 50 Jahre. Die Zielgruppe der „Best Ager“ birgt große Chancen für die Tourismusbranche, denn sie verfügt über viel Freizeit und gibt einen hohen Anteil ihres Budgets für deren Gestaltung aus. Dabei gibt es auch bei den Älteren verschiedene Reisekundentypen, von „weniger aktiv“ bis „Sporturlaub“. TUI bietet spezielle Kataloge für Vitalreisen oder den „Club Elan“ mit speziellen Angeboten für ältere Urlauber – mit wachsendem Erfolg. Ein Finanzdienstleister wie die Deutsche Bank wiederum muss für die Zukunft seines Angebots wissen, wie sich der demografische Wandel makroökonomisch auswirkt. Ihr volkswirtschaftlicher Think Tank „DB Research“ simuliert daher mit der Methode des „überlappenden Generationenmodells“, in welche Richtung sich Konsum, Ersparnis, Zinsen, Löhne und öffentliche Finanzen entwickeln.

Gesellschaftliches Engagement verstärkt durch positive Assoziationen mit der eigenen Marke die Kundenbindung. Die Allianz unterstützt daher mit ihrem Generationenförderpreis gezielt Projekte ihrer Vertreter, die zur Begegnung, zum Miteinander und zur wechselseitigen Hilfestellung der Generationen beitragen. Ob das Filmprojekt von Senioren und Grundschulern in Allersberg, das „Generationenhaus“ in Stuttgart oder der wöchentliche Tanzabend für Jung und Alt in Hoppstädten – sie alle wurden von der Allianz als zukunftsweisende Beiträge ausgewählt und gefördert.

Neues Wohnen im Alter

Die Generation 50+ orientiert sich neu: Die Kinder sind aus dem Haus, ein Drittel der Lebenszeit liegt vor einem. Wie und wo möchte man wohnen? – Die HeidelbergCement AG hat zusammen mit anderen Partnern die konzertierte Aktion „Neues Wohnen im Alter“ ins Leben gerufen. In der Metropolregion Rhein-Neckar werden beispielhafte Projekte für altersgerechtes Wohnen realisiert – vom Generationenhaus Bensheim bis zum selbst organisierten Leben und Wohnen im Landhausring Wiesloch. Denn die neuen Alten wollen anders leben als ihre Vorgänger – ein Zukunftsmarkt für die Bauwirtschaft.



Im Stahlwerk bei ThyssenKrupp Steel: Älter werdende Belegschaften sind besonders in körperlich anspruchsvollen Berufen eine Herausforderung.

Kontakt:

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V.
Geschäftsstelle
Breite Straße 29
D-10178 Berlin
Fon ++49 (0)30/2028 -1474, Fax ++49 (0)30/2028 -2474
E-Mail info@econsense.de, www.econsense.de

econsense auf einen Blick

Gemeinsam gesellschaftliche Verantwortung übernehmen – eine nachhaltige Entwicklung voranbringen: econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V. ist ein branchenübergreifendes Netzwerk von 23 führenden, global tätigen Unternehmen und Organisationen der deutschen Wirtschaft, die gemeinsam die Zukunft nachhaltigen Wirtschaftens und gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung gestalten möchten. Das Netzwerk, das sich als Dialogplattform und Think Tank versteht, wurde im Jahr 2000 auf Initiative des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) gegründet.

econsense hat sich das Ziel gegeben,

- den politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsprozess aktiv mitzugestalten,
- voneinander zu lernen, Kompetenzen auszubauen und gemeinsame Standpunkte zu entwickeln,
- die Lösungskompetenz der Wirtschaft überzeugend zu kommunizieren,
- in Veranstaltungen und in kleinen Runden den offenen Dialog mit Politik und den gesellschaftlichen Gruppen zu pflegen, Stakeholder-Dialoge zu initiieren und vertiefen,
- Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischer Verantwortung aufzuzeigen,
- in der Wirtschaft für das Nachhaltigkeitskonzept und CSR zu werben und die Politik für Rahmenbedingungen zu sensibilisieren, die Innovation und Wettbewerbsfähigkeit fördern.

Mitglieder:



Impressum

„econsense im Dialog“ ist eine Sonderveröffentlichung der politischen ökologie 104.

Herausgeber:

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V.,
Geschäftsstelle, Breite Straße 29,
D-10178 Berlin

Redaktion/Lektorat:

Carolin Boßmeyer, econsense
Helena Obermayr, oekom GmbH
Katrin Schießl, oekom GmbH

Koordination:

Carolin Boßmeyer, econsense
Anke Oxenfarth, oekom GmbH

Verlag:

oekom – Gesellschaft für ökologische
Kommunikation mbH, Waltherstr. 29,
D-80337 München, www.oekom.de

Grafik/Satz:

Sandra Filic, München

Druck:

Kessler Verlagsdruckerei,
Michael-Schäffer-Str.1, D-86399 Bobingen
Gedruckt auf FSC-Papier

Bildnachweise:

S. III: www.pixelquelle.de/Lars Kunze
Sonstige Bilder: Archiv econsense/
Mitgliedsunternehmen