

Die weise Organisation

Der demografische Wandel führt unaufhaltsam zur Verschiebung der Altersverteilung in Unternehmen. Warum aber sehen das so viele als Nachteil? Berater Christian Jerusalem plädiert vielmehr dafür, das Altern der Belegschaft als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Seinen Managementansatz der „Wise Organization“ stellt Jerusalem in seinem neuen Buch vor. Ein Auszug.

● Im Laufe der vergangenen Jahre habe ich oft beobachtet, wie schwer es HR fällt, die Führungskräfte von der Notwendigkeit zu überzeugen, die sich verändernde Altersverteilung in einer Organisation zu berücksichtigen. Obwohl allgemein bekannt ist, dass eine alternde Belegschaft die Unternehmensleistung beeinträchtigt, betrachten viele Führungskräfte altersbewusste Initiativen als „nice-to-have“. Personalinitiativen starten oft mit viel Enthusiasmus, aber ohne ein besseres Verständnis von Seiten des Unternehmens sind diese Bemühungen zum Scheitern verurteilt.

Wenn 30 Prozent Ihrer Mitarbeitenden demnächst über 50 Jahre alt sind, wird die Altersverteilung zu einer strategischen Herausforderung. Um diese erfolgreich zu meistern, braucht es eine grundlegende Veränderung des Mindsets. Unternehmen, die diesen Unterschied verstehen und den Wandel in der Altersverteilung strategisch nutzen, sind auf dem Weg zu einer „Wise Organization“. Wir bezeichnen ihren Managementansatz als „Wise Management“.

Eine Wise Organization nutzt die gesamte Erfahrung ihrer Belegschaft, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und strategische Geschäftsprioritäten umzusetzen. Dieser Ansatz entspricht den Bedürfnissen von älteren Arbeitnehmenden und fördert den Austausch zwischen den Generationen sowie die Teamarbeit, um die besonderen Stärken jeder Altersgruppe zum Nutzen des Unternehmens und zum Wohlbefinden älterer Mitarbeitenden zu nutzen.

Der Business Case einer Wise Organization

Unternehmen in wettbewerbsintensiven Märkten stehen vor einer Fülle schwieriger geschäftlicher Herausforderungen. Sie müssen Wege finden, um innovativ zu sein und sich zu transformieren, während sie gleichzeitig ihre Produktivität steigern und den Fachkräftemangel bewältigen müssen. Wie sollen sich Führungskräfte angesichts des demografischen Wandels und einer schnell alternden Belegschaft auf die Zukunft vorbereiten? Ich empfehle Ihnen, sich zunächst folgende Fragen zu stellen: Wie kann Ihr derzeitiger Führungsansatz dazu beitragen, den demografischen Wandel in der Organisation zu bewältigen? Wie gut sind Sie auf das Management einer alternden Belegschaft vorbereitet – im Hinblick auf Unternehmenskultur, Teameffektivität und Geschäftsergebnisse?



Ich habe diese Fragen im Laufe der Jahre vielen Kunden von WiseForce Advisors gestellt; die Mehrheit von ihnen ist der Meinung, dass die Unternehmen, für die sie arbeiten, die Herausforderungen einer alternden Belegschaft nicht ausreichend im Griff haben. Die meisten von ihnen möchten, dass ihre Unternehmen schon jetzt Maßnahmen ergreifen, um dem Alterungstrend entgegenzuwirken. Diese Auffassung stützt sich auf mehrere Faktoren, und aufgrund dieser Gespräche bin ich zum Schluss gekommen, dass es unerlässlich ist, schon heute mit der Transformation zu einer Wise Organization zu beginnen. Das betrifft sowohl strategische Implikationen als auch das Talentmanagement, Innovation und Anpassungsfähigkeit, Personalplanung, Unternehmenskultur und Engagement sowie finanzielle Aspekte. Neben diesen Faktoren sprechen vier weitere Aspekte für die Einrichtung einer „Wise Organization“: die Auswirkung des demografischen Wandels auf

1. Transformationsinitiativen
2. Nachhaltigkeitsstrategien
3. Arbeitsroutine
4. Persönliche Entwicklung

Auswirkungen auf die Geschäftstransformation

Geschäftstransformation meint den umfassenden und strategischen Prozess, bei dem wesentliche Änderungen an der Struktur, den Prozessen und Technologien eines Unternehmens vorgenommen werden, um dessen Leistung und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Diese Art der Transformation ist für Unternehmen unerlässlich, um sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen, die eigene Leistungsfähigkeit zu verbessern und neue Wertsteigerungen zu erzielen. Die damit verbundenen Veränderungen betreffen häufig einen Mix aus Mitarbeitenden, Prozessen und Technologien. Wenn Unternehmen demografische Veränderungen vernachlässigen, behindern sie auch die Transformationsvorhaben auf folgende Weise:

Qualifikationslücken und Wissensverlust: Wenn ältere, erfahrene Mitarbeitende ohne geeignete Maßnahmen zum Wissenstransfer in den Ruhestand gehen, riskieren Unternehmen den Verlust wertvoller institutioneller Erfahrungen und Fachkenntnisse. Dies bremst die Transformationsbestrebungen, da den Unternehmen die erforderlichen Fähigkeiten und Erkenntnisse fehlen, um neue Strategien oder Technologien effektiv umzusetzen.

Verlust von Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit: Wenn Unternehmen demografische Veränderungen nicht ernst nehmen, führt dies möglicherweise zu einer Belegschaft, der es

an Vielfalt in Sachen Alter, Hintergrund und Perspektive fehlt. Diese Homogenität kann Innovation und Kreativität hemmen, die für eine erfolgreiche Unternehmenstransformation unerlässlich sind. Dies behindert die Transformationsbemühungen, da Unternehmen nicht über die erforderlichen Erfahrungen und Kompetenzen verfügen, um neue Strategien oder Technologien erfolgreich umzusetzen.

Geringere Leistungsfähigkeit: Werden demografische Veränderungen nicht proaktiv angegangen, führt dies zu Produktivitätsverlusten. Eine alternde Belegschaft ist möglicherweise mit körperlichen Einschränkungen konfrontiert oder benötigt veränderte Arbeitsbedingungen, was sich auf die Gesamtproduktivität auswirken kann. Umgekehrt fehlt einer überwiegend jüngeren Belegschaft möglicherweise die für bestimmte komplexe Aufgaben erforderliche Erfahrung. Werden diese Aspekte nicht berücksichtigt, kann dies Transformationsinitiativen verlangsamen und die betriebliche Effizienz beeinträchtigen.

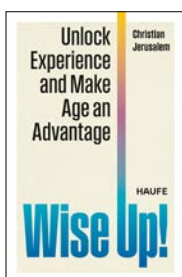
Höhere Kosten für Personalbeschaffung und Weiterbildung: Eine unzureichende Steuerung des demografischen Wandels führt oft zu höheren Fluktuationsraten und einem erhöhten Personalbedarf. Gehen erfahrene Mitarbeitende in den Ruhestand oder verlassen sie das Unternehmen, müssen laufend neue Mitarbeitende eingestellt und eingearbeitet werden, was kostspielig und zeitaufwendig sein kann. Diese zusätzlichen Kosten und Anstrengungen lenken Ressourcen von Transformationsprojekten ab, verzögern die Umsetzung oder reduzieren die Reichweite.

Kulturelle Verwerfungen: Demografische Veränderungen führen oft zu Verschiebungen in der Arbeitsplatzkultur und den Werten. Jüngere Generationen haben möglicherweise andere Erwartungen an die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die Karriereplanung und die Unternehmenswerte als ältere Mitarbeitende. Diese Diskrepanz kann zu Reibungen führen, das Engagement der Mitarbeitenden verringern und letztendlich die erfolgreiche Umsetzung von Transformationsprojekten behindern.

Widerstand gegen Veränderungen: Ältere Mitarbeitende fühlen sich möglicherweise durch neue Technologien oder Arbeitsweisen bedroht, während jüngere Mitarbeitende von veralteten Prozessen frustriert sind. Dieser Widerstand kann Transformationsbemühungen zum Scheitern bringen, da die Mitarbeitenden möglicherweise nicht bereit sind, neue Systeme oder Verfahren zu übernehmen.

Herausforderungen bei Talentgewinnung und -bindung: Unternehmen, die sich nicht an die sich verändernde Demografie der Belegschaft anpassen, könnten Schwierigkeiten haben, herausragende Talente zu gewinnen und zu halten. Jüngere Arbeitnehmende suchen oft nach Arbeitgebern, die flexible Arbeitsbedingungen, Aufstiegsmöglichkeiten und ein vielfältiges, inklusives Umfeld bieten. Unternehmen, die diese Erwartungen nicht erfüllen, könnten Schwierigkeiten bekommen, die Talente zu gewinnen, die sie benötigen, um ihre Transformationsvorhaben voranzutreiben.

Verringerte Wettbewerbsfähigkeit: Verringerte Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt: Mit dem demografischen Wandel verändern sich auch die Kundenbasis und die Marktanforderungen. Unternehmen, die ihre internen demografischen Veränderungen nicht erfolgreich bewältigen, kann es schwerfallen, die Bedürfnisse ihrer sich wandelnden Zielgruppe zu verstehen und zu erfüllen. Diese Diskrepanz kann zu einer Verringerung der Wettbewerbsfähigkeit führen, was den Erfolg von Transformations-



Dieser Text ist ein gekürzter Auszug aus dem Buch „Wise up!“
Christian Jerusalem: Wise Up.
Unlock Experience and Make Age an Advantage. Haufe 2025. 39,99 Euro.

vorhaben behindert, die auf eine Verbesserung der Customer Experience oder eine Ausweitung des Marktanteils zielen.

Compliance- und Rechtsrisiken: Werden demografische Veränderungen nicht berücksichtigt, können Unternehmen Compliance- und Rechtsrisiken auf sich ziehen. So kann Altersdiskriminierung beispielsweise zu einem erheblichen Problem werden, wenn Unternehmen nicht über geeignete Richtlinien und Praktiken für den Umgang mit einer altersdiversen Belegschaft verfügen. Solche rechtlichen Herausforderungen lenken die Aufmerksamkeit und Ressourcen von den Transformationsbemühungen ab und schaden dem Ruf des Unternehmens.

Aus all diesen und weiteren Gründen drohen demografische Veränderungen die Transformationsbemühungen zu untergraben. Lassen Sie sich davon nicht unvorbereitet treffen. Gehen Sie stattdessen mit einer „Wise Organization“-Denkweise an die Sache heran.

Auswirkungen auf Nachhaltigkeitsstrategien

ESG-Initiativen (Environmental, Social and Governance) zielen darauf ab, die ökologischen, sozialen und unternehmensinternen Governance-Praktiken eines Unternehmens zu messen und kontinuierlich zu verbessern. In der heutigen Geschäftswelt sind diese Initiativen aus mehreren Gründen von zentraler Bedeutung:

1. Risikomanagement: ESG-Bemühungen helfen Unternehmen dabei, potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und abzuschwächen, die den Ruf, die Profitabilität oder den Betrieb erheblich beeinträchtigen könnten.

2. Erwartungen der Investoren: Mittlerweile berücksichtigen rund zwei Drittel aller Investoren ESG-Faktoren bei ihren Entscheidungen. Unternehmen mit einer starken ESG-Performance gelten als weniger risikobehaftet und besser für langfristigen Erfolg gerüstet.

3. Einhaltung gesetzlicher Vorschriften: Das regulatorische Umfeld entwickelt sich rasant weiter und fordert von Unternehmen immer mehr Transparenz in Bezug auf ihre ESG-Praktiken.

4. Druck durch Stakeholder: Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden sowie die Öffentlichkeit erwarten zunehmend verantwortungsbewusstes Handeln von Unternehmen – insbesondere im Hinblick auf eine nachhaltige Zukunft.

5. Finanzielle Performance: ESG-Kriterien werden heute neben traditionellen Finanzkennzahlen herangezogen, um die zukünftige Leistung eines Unternehmens sowie dessen Kapitalrendite einzuschätzen.

Für Unternehmen steht bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen viel auf dem Spiel – besonders vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Eine Strategie zur Förderung von Nachhaltigkeit ohne Berücksichtigung dieser Veränderungen ist kurzsichtig. Es ist essenziell, demografische Entwicklungen aktiv in Ihre Nachhaltigkeitsstrategie einzubinden, um:

- die Anpassung an veränderte Konsumgewohnheiten zu ermöglichen;
- einem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken – insbesondere durch das Ausscheiden erfahrener Mitarbeitender in den Ruhestand –, da dies wertvolles institutionelles Wissen sowie Fachkompetenz kosten kann und somit den Wettbewerbsvorteil gefährdet;
- das Innovationspotenzial einer altersgemischten Belegschaft voll auszuschöpfen;

- unterschiedliche technologische Kompetenzniveaus innerhalb der Belegschaft erfolgreich zu managen und davon zu profitieren.

Führungskräfte, die proaktiv auf den demografischen Wandel reagieren, können ihre soziale Nachhaltigkeitsleistung verbessern, was sich wiederum auf die gesamte Wertschöpfungskette auswirkt. Zwar spielen andere Aspekte sozialer Nachhaltigkeit ebenfalls eine zentrale Rolle (wie etwa Mitarbeiterwohlbefinden, faire Löhne und Arbeitsbedingungen oder Verantwortung für die gesamte Lieferkette), doch Initiativen ohne einen klaren Fokus auf den demografischen Wandel bleiben in ihrer Wirkungskraft oft begrenzt.

Die Routinefalle

„Ich bin schon lange genug dabei, um zu wissen, wie man diese Probleme löst. Aber mein Vorgesetzter vertraut mir nur die immer gleichen Aufgaben an – Tag für Tag.“ Kommt Ihnen das bekannt vor? Vor Kurzem hörte ich zufällig, wie ein Mitarbeiter genau das einem Kollegen in dem Büro erzählte, in dem ich als Berater tätig war. Es ist eine klassische Lose-Lose-Situation: Das Unternehmen verliert wertvolles Know-how und Potenzial, weil es die Erfahrung seiner Mitarbeitenden nicht nutzt. Und der Einzelne fühlt sich unterschätzt – was dazu führt, dass er nur noch das absolute Minimum leistet.

Ein paar Tage später traf ich den unzufriedenen Mitarbeiter in der Cafeteria und kam mit ihm ins Gespräch. Ich gab offen zu, dass ich sein vorheriges Gespräch aufgeschnappt hatte. Daraufhin erklärte er mir: „Ich bin seit mehr als 30 Jahren in diesem Geschäft und habe vor einigen Jahren die 50 überschritten. Klar habe ich meine Nische gefunden – ich kenne mich bestens aus und könnte meine Arbeit im Schlaf erledigen. Aber genau da liegt das Problem: Tag für Tag dieselben Aufgaben, dieselben Herausforderungen, dieselbe alte Routine. Mein Chef? Solange alles läuft und Fristen eingehalten werden, ist er zufrieden. „Ab und zu schicken sie uns auf Schulungen – damit wir bei neuen Fachbegriffen oder Software-Updates auf dem Laufenden bleiben. Aber echte berufliche Weiterentwicklung? Fehlangeige.“

Wenn ich mich unter meinen Kollegen umschaue: Viele von uns sitzen im selben Boot. Wir haben uns eingerichtet, aber wir stagnieren. Es fühlt sich an, als wäre wir in dieser Routinefalle gefangen: Wir kennen unsere Aufgaben in- und auswendig, aber wir gehen nicht mehr an unsere Grenzen. Wir wachsen nicht mehr daran, lernen nichts mehr dazu und tragen nichts Neues bei. Und ganz ehrlich? Das zermürbt einen irgendwann. Ich habe noch mindestens zehn Berufsjahre vor mir – vielleicht sogar mehr –, doch der Gedanke daran macht mir manchmal schlaflose Nächte: Noch ein Jahrzehnt mit denselben Routineaufgaben?

Das Unternehmen verpasst dabei ebenfalls Chancen. All das Wissen und die jahrelange Erfahrung werden einfach nicht genutzt. Niemand treibt uns an, innovativ zu sein, die Jüngeren als Mentoren zu begleiten oder irgendetwas zu bewegen. Warum sehen sie nicht mehr in uns als nur die zuverlässige Arbeitskraft? Warum geben sie uns nicht eine echte Chance, um zu wachsen, Führung zu bewegen und etwas zu verändern? Im Moment stecke ich in meiner bequemen Routine fest und zähle die Jahre. Es ist eine Falle, und ich weiß nicht, wie ich da wieder herauskommen soll. Andererseits machen mich große Veränderungen nervös, weshalb ich nicht sicher sagen könnte, wie ich reagiere, wenn

sich nun tatsächlich etwas Neues ergeben würde. Ich habe im Laufe der Jahre zu viele gescheiterte Initiativen miterlebt.“

Es ist nachvollziehbar, dass ältere Mitarbeitende durch jahrelange Routinen eine gewisse Skepsis gegenüber Veränderungen entwickeln; jede Abweichung vom Gewohnten wird schnell als Bedrohung wahrgenommen. Mit zunehmendem Alter wächst unser Widerstand gegen den Wandel. Das ist Teil des menschlichen Verhaltens – und wir können lernen, mit diesem Widerstand zu arbeiten, statt gegen ihn anzukämpfen.

Warum es wichtig ist, im Flow-Zustand zu bleiben

In seinem Buch „Beyond Boredom and Anxiety (deutscher Titel: Das Flow-Erlebnis: jenseits von Angst und Langeweile)“ stellt Mihaly Csikszentmihalyi das Konzept des „Flow“ vor – einen Zustand intensiver Freude, fokussierter Energie und kreativer Konzentration, den Menschen bei herausfordernden Aktivitäten erleben können. Er zeigt auf, wie dieser Flow-Zustand sowohl im Berufsleben als auch in der Freizeit erreicht werden kann. Csikszentmihalyi beschreibt diesen Flow als eine Phase tiefster Konzentration, in der sich das Individuum seiner Handlung bewusst ist, nicht jedoch seines eigenen Bewusstseins. Im Flow verlieren Menschen oft das Zeitgefühl und sich selbst aus den Augen, sie erleben ein Gefühl der eigenen Kompetenz und Kontrolle und erfahren sich als im Einklang mit ihrer Umgebung. Weil manche Aktivitäten darüber hinaus eine so starke intrinsische Befriedigung mit sich bringen, führen Menschen diese um ihrer selbst willen aus – unabhängig von äußeren Belohnungen.

Was bedeutet Flow am Arbeitsplatz? Menschen, die kontinuierlich Veränderungen erleben und nach persönlichem Wachstum streben, befinden sich häufig im Flow-Zustand. Vor dem Hintergrund einer alternden Belegschaft wird es jedoch immer wichtiger sicherzustellen, dass auch ältere Mitarbeitende weiterhin lernen, sich verändern und wachsen können, damit sie nicht abgehängt werden. Wenn „der Flow“ fehlt, kann dies negative Folgen haben: Langeweile, Angst oder Apathie treten häufiger auf. Wenn ältere Mitarbeitende keinen Flow-Zustand erleben, zeigt sich dieser Stillstand in ihrer Arbeit und in ihrem Privatleben – Leistung und Motivation sinken, das Risiko für einen Burnout steigt.

Ein anhaltender Mangel an Flow-Erfahrungen kann sich darüber hinaus negativ auf die allgemeine Zufriedenheit auswirken und die Fähigkeit mindern, mit den Unsicherheiten im Leben umzugehen. Dies wiederum erhöht die Gefahr negativer Bewältigungsstrategien wie Alkoholmissbrauch oder familiärer Konflikte. Doch auch wenn Flow-Erlebnisse im Allgemeinen positiv sind, ist es der Normalzustand, nicht „im Flow“ zu sein. Der Schlüssel liegt darin, ein Gleichgewicht zu finden und in unterschiedlichen Lebensbereichen Gelegenheiten für solche Erlebnisse zu schaffen. Dies gilt auch für spätere Lebensphasen.

Ich erinnere mich an ein Gespräch während eines Workshops zur Karriereplanung für die späte Berufslaufbahn. Ein Teilnehmer erzählte mir offen, dass er schon seit Längerem keinen Flow mehr erlebt habe und, dass ihm seine aktuelle Situation zu schaffen mache. Er beschrieb das Gefühl, zwischen zwei Emotionen festzustecken – auf der einen Seite die Langeweile der Routine, auf der anderen Seite die Angst vor neuen Herausforderungen. Während des Workshops erkannte er für sich: Um

sich aus dieser unangenehmen Situation zu befreien, musste er für sich zunächst einen neuen Leitstern finden. Dieser Moment markierte den Wendepunkt, aus dem sich alles andere ergab.

Es ist Aufgabe der Führungskräfte, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit ältere Mitarbeitende am Arbeitsplatz von den positiven Emotionen des Flow-Erlebens profitieren und nicht in einer Sackgasse von Langeweile oder Ängstlichkeit landen. Wenn Führungskräfte Möglichkeiten zum Lernen und zur Veränderung bieten, fördern sie damit nicht nur das individuelle Wachstum, sondern auch den Wert dieser Gruppe von Mitarbeitenden für das Unternehmen. Daher sollte ein besonderes Augenmerk darauf liegen, der drohenden Überalterung von Wissen in einer älter werdenden Belegschaft entgegenzuwirken. Auch wenn die Auswirkungen möglicherweise zunächst nicht zu Tage treten, verstärken sie sich gegenseitig und führen schließlich zum Kipppunkt.

Stellen Sie sich einen Mitarbeitenden vor, dessen Wissen – aufgrund der rasanten technologischen Entwicklung – zunehmend veraltet und nicht in ausreichendem Maße durch Weiterbildungen auf Stand gehalten wird. Irgendwann ist ein Zeitpunkt erreicht, ab dem das Upskilling selbst überaltert ist, während ein Re-Skilling für das Individuum eine Gefahr darstellt. Damit steckt der Mitarbeiter fest. Fehlen zudem Lernerfahrungen, wird persönliches Wachstum verhindert. Das kann die persönliche und berufliche Zufriedenheit beeinträchtigen (weil der Flow fehlt) und zu Entlassungen führen. Der Inhaber eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens erzählte mir einmal, dass sein Betrieb den Fehler gemacht habe, bei einer bestimmten Gruppe von Mitarbeitenden gezielt hochspezialisiertes Wissen aufzubauen. Als der rasante technologische Wandel diese Expertise obsolet machte, verfügten die betreffenden Mitarbeitenden nur über begrenzte übertragbare Fähigkeiten – die Möglichkeiten zur Umschulung waren entsprechend eingeschränkt. Der Unternehmer steht nun vor einem Dilemma: Entweder er beschäftigt unproduktive Mitarbeitende weiter oder er entlässt sie und verliert damit die Loyalität langjähriger Beschäftigter.

Wenn solche Situationen nicht rechtzeitig angegangen werden, kann die Überalterung von Wissen langfristig erhebliche finanzielle Folgen für ein Unternehmen haben – darunter geringere Rentabilität, sinkende Produktivität, steigende Personalkosten, höhere Ruhestandsquoten und anhaltender Investitionsbedarf. Mitarbeitenden zu erlauben, in eine „Routinefalle“ zu geraten, ist ein Führungsproblem, das Altersdiskriminierung und unterschiedliche Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten verstärkt. Um diesen negativen Entwicklungen vorzubeugen und strategische Initiativen nicht zu gefährden, sollten Unternehmen ihren über 50-jährigen Mitarbeitenden Möglichkeiten bieten, sich individuell weiterzuentwickeln. Wer jetzt Maßnahmen ergreift, um Produktivitätsverluste oder zusätzliche Kosten durch schlecht gemanagte Belegschaften zu vermeiden, schafft beste Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft. ■■■



CHRISTIAN JERUSALEM ist Gründer und Geschäftsführer von WiseForce Advisors. Mit seinem Beratungsunternehmen unterstützt er Unternehmen, die Lebens- und Berufserfahrung einer alternden Belegschaft erfolgreich zu nutzen.