

# Fit für den demografischen Wandel

Chancen wahren - Zukunft sichern

GRAFSCHAFT BENTHEIM

einfach näher



# Fit für den demografischen Wandel

## Altersstrukturanalyse und Arbeitsfähigkeitsprofil Neue Methoden der Personalentwicklung

Eine Handreichung für Personalverantwortliche/Moderatoren  
in mittelständischen Unternehmen

### Autoren:

Dr. Günter Gebauer

[guenter-gebauer@t-online.de](mailto:guenter-gebauer@t-online.de)

Sabine Seemann

Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg  
Fakultät I, Arbeitsstelle Weiterbildung  
[sabine.seemann@uni-oldenburg.de](mailto:sabine.seemann@uni-oldenburg.de)

Michael Fedler

Landkreis Osnabrück  
[fedler@lkos.de](mailto:fedler@lkos.de)

### Förderer:

Die vorliegende Handreichung wurde gefördert durch das BMWA aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds im EQUAL-Programm / Entwicklungspartnerschaft „Netzwerk für altersgerechte“ Arbeit (NETAB).

### Herausgeber:



Landkreis Grafschaft Bentheim  
Van-Delden-Straße 1-7  
48529 Nordhorn  
Tel.: 05921/96-01  
[info@grafschafft.de](mailto:info@grafschafft.de)  
[www.grafschafft-bentheim.de](http://www.grafschafft-bentheim.de)

Januar 2006

## Management Review:

### Altersstrukturanalyse und Arbeitsfähigkeitsprofil

#### Neue Methoden der Personalentwicklung im demografischen Wandel

Es gibt viele Warnungen vor den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen in Europa. Der sich langsam abzeichnende Fachkräftemangel zeigt, dass die Warnungen bisher kaum gehört werden. Der schleichende Prozess des Wandels und die hohe Arbeitslosigkeit lassen Unternehmen darauf vertrauen, dass der personalpolitische Handlungsbedarf noch in weiterer Ferne liegt.

Deshalb helfen auch wohlmeinende „Kassandrarufe“ wenig. Besser ist es, Unternehmen ein Verfahren anzubieten, mit dem sie – bei relativ geringem analytischen Aufwand – feststellen können, wie weit der demografische Wandel die Belegschaft schon erreicht hat.

Dafür eignet sich das Instrument der Altersstrukturanalyse. Die Altersstrukturanalyse vergleicht den heutigen Altersstand der Mitarbeiter<sup>1</sup> mit der Situation in fünf bzw. zehn Jahren. Dazu werden geplante oder betriebsübliche Personalzugänge und Abgänge zu Grunde gelegt. So einfach das Verfahren ist: Es wird kaum ein Unternehmen geben, in dem danach nicht die roten Warnlämpchen blinken werden.

Ergänzt wird die Altersstrukturanalyse durch ein spezifisches Arbeitsfähigkeitsprofil, das jedes Unternehmen für sich erstellen sollte. Dazu werden die bisherigen Maßnahmen der Personalentwicklung in den Bereichen Qualifizierung, Motivation und Gesundheit daraufhin

untersucht, ob sie zukunftstauglich sind und dem Unternehmen eine arbeits- und konkurrenzfähige Belegschaft sichern und erhalten. Das Arbeitsfähigkeitsprofil liefert eine situationsgerechte Einschätzung darüber, an welchen Stellen der Betrieb gut aufgestellt ist und wo Schwächen im Management der Mitarbeiter vorliegen.

Aus dem Befund können dann betriebliche Verbesserungen abgeleitet und als Maßnahmen kurz-, mittel- und langfristig geplant werden.

Die Gestaltung des demografischen Wandels im Betrieb erfordert eine systematische und stetige Personalentwicklung. Einiges davon wird in den Unternehmen bereits umgesetzt, anderes wird neu akzentuiert werden müssen, weiteres als zusätzliche Aufgabe hinzutreten. Das geht nicht zum Nulltarif, aber es ist auch nicht mit Kostenexplosionen verbunden.

Wer den Wettbewerb gewinnen will, muss investieren – auch und besonders in seine Mitarbeiter.

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird aus Gründen der Lesbarkeit lediglich die männliche Form verwendet. Gemeint sind in der Regel beide Geschlechter.

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Management-Review</b> _____	5
Internetadressen und Literatur _____	9
<b>1. Einleitung</b> _____	<b>11</b>
Deutschland im demografischen Wandel: Eine Herausforderung für die Wirtschaft	
Personalpolitische Sackgassen der letzten Jahre	
Notwendigkeit einer betrieblichen Selbstanalyse und Maßnahmenplanung	
<b>A. Demografischer Wandel und Personalentwicklung: Einführung in das Thema</b>	
2. Ältere auf dem Abstellgleis _____	13
3. Demografische Entwicklung _____	13
4. Vorurteile gegen Ältere _____	14
5. Ältere als zukunftsentscheidendes Potenzial _____	15
<b>B. Quick-Check: Feststellung des Handlungsbedarfs</b> _____	<b>17</b>
<b>C. Altersstrukturanalyse und Arbeitsfähigkeitsprofil Betriebliche Selbstanalyse im demografischen Wandel</b>	
6. Ziel der betrieblichen Selbstanalyse _____	18
7. Konzept der betrieblichen Selbstanalyse _____	18
8. Der erste Schritt: Altersstrukturanalyse _____	19
Einfaches Verfahren – hoher Erkenntniswert	
Altersstrukturanalyse am betrieblichen Beispiel	
9. Der zweite Schritt: Arbeitsfähigkeitsprofil _____	22
„PISA“ für Betriebe	
Ermittlung des Arbeitsfähigkeitsprofils	
Die Leitfragebögen	
Arbeitsfähigkeitsprofil am betrieblichen Beispiel	
10. Der dritte Schritt: Maßnahmenplanung _____	30
Maßnahmenkatalog	
Maßnahmen am betrieblichen Beispiel	
<b>D. Entwicklungsperspektiven für Unternehmen im demografischen Wandel</b>	
11. Demografische Tendenzen im Betrieb _____	32
12. Die entscheidende Rolle der Betriebs- und Führungskultur _____	32
13. Instrumente einer verbesserten Führungskultur _____	33
Ansatz 1: Orientierungsgespräch/Perspektivworkshop 50+	
Ansatz 2: Modell des „Anerkennenden Erfahrungsaustauschs“	
Best Practice bei der Hamburger Hochbahn AG	
14. Veränderte Führungskultur am Beispiel betrieblicher Gesundheitsförderung _____	36
Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen	
Arbeitsbedingter Verschleiß und Krankheitskosten	
Gesundheitsförderliche Maßnahmen im Unternehmen	
<b>E. Ein Vorschlag für die betriebliche Praxis</b>	<b>39</b>

## 1. Einleitung

### **Deutschland im demografischen Wandel: Eine Herausforderung für die Wirtschaft**

Die Mehrzahl der Deutschen weiß inzwischen, dass die Veränderung des Altersaufbaus Konsequenzen für Beschäftigung, Renteneintrittsalter, Wirtschaftswachstum und andere Politikfelder haben wird. Der demografische Wandel wird bis in Fernsehshows hinein thematisiert. Selten konnte sich eine Gesellschaft besser informiert auf eine Umbruchsituation einstellen. Doch gilt das auch für die Wirtschaft?

Auf der politischen Seite wird bereits reformiert. Die Festlegung eines demografischen Faktors bei der Rente und der erschwerte Zugang zur Frührente sind nur zwei Reaktionen. Auf der Seite der Unternehmen bleibt das Wissen über den demografischen Wandel aber bisher weitgehend folgenlos.

Unternehmen, die ihre Arbeitsabläufe unter dem Aspekt alternder Belegschaften betrachten, sind noch in der Minderheit. Doch schon bald wird die Zahl der Schulabgänger, die für das duale Ausbildungssystem zur Verfügung stehen, drastisch zurückgehen.

Wandel ist angesichts dieser Daten keine Zukunftsvision - für ausbildende Unternehmen steht er bereits vor der Tür.

Problematisch ist auch die weiterhin mangelnde Bereitschaft, älteren Menschen Beschäftigung zu geben. In Extremfällen, wie z.B. im Ingenieurberuf, werden bereits über 40 Jahre alte Bewerber nicht mehr eingestellt.

### **Personalpolitische Sackgassen der letzten Jahre**

Viele Unternehmen sind offenbar so sehr in ihrem Tagesgeschäft engagiert, dass sie personalpolitisch erst handeln, wenn es nicht mehr anders geht. Das hat nicht nur mit kurzfristigen Planungshorizonten zu tun, sondern auch mit dem Stellenwert der Personalabteilung in deutschen Unternehmen. Neben den Führungsaufgaben Technik und Finanzen wird die Personalentwicklung häufig nachrangig behandelt.

Der Grund liegt vielleicht in einem historisch bedingten Gewöhnungseffekt. In der Vergangenheit waren Arbeitnehmer stets eine flexible und variable Größe - immer ausreichend vorhanden und jung sowieso.

### **Unterbewertete Stellung der Personalabteilungen in deutschen Unternehmen**

„Viele Personalabteilungen...haben ein Akzeptanzproblem. Etwa 40 Prozent der...befragten Personalverantwortlichen gaben an, in ihrem Unternehmen einen schlechten Ruf zu haben, nur gut die Hälfte...glaubt, im Unternehmen überhaupt als wertschöpfende Einheit wahrgenommen zu werden. Die teils geringe Wertschätzung...äußert sich auch in den Budgets, die dieser Abteilung jeweils zur Verfügung stehen.“

„...Dass die Betonung der strategischen Bedeutung des Faktors Personal in vielen Unternehmen ein Lippenbekenntnis ist, zeigt auch die relativ geringe Präsenz von Personalmanagern in Vorstand oder Geschäftsführung.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29. Januar 2005

Beschäftigte zu finden, war für Unternehmen selten ein Problem. So hat sich gegenüber der Ressource „Arbeitskraft“ ein Bewusstsein der Allverfügbarkeit breit gemacht. Die tägliche Lektüre der Arbeitslosenzahlen leistet diesem Denken zusätzlich Vorschub.

Doch das ist gefährlich angesichts der Herausforderungen des demografischen Wandels.

Ökonomen sehen schon heute im Fachkräftemangel eine erhebliche Wachstumsbremse. Die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft hängt nicht zuletzt davon ab, ob es gelingen kann, die Wissenslücken, die der demografische Wandel in jedes Unternehmen reißt, kontinuierlich zu schließen. Jeder, der Fachkräfte ausbildet, weiß, wie langfristig hier ein Wissenstransfer vorbereitet sein will.

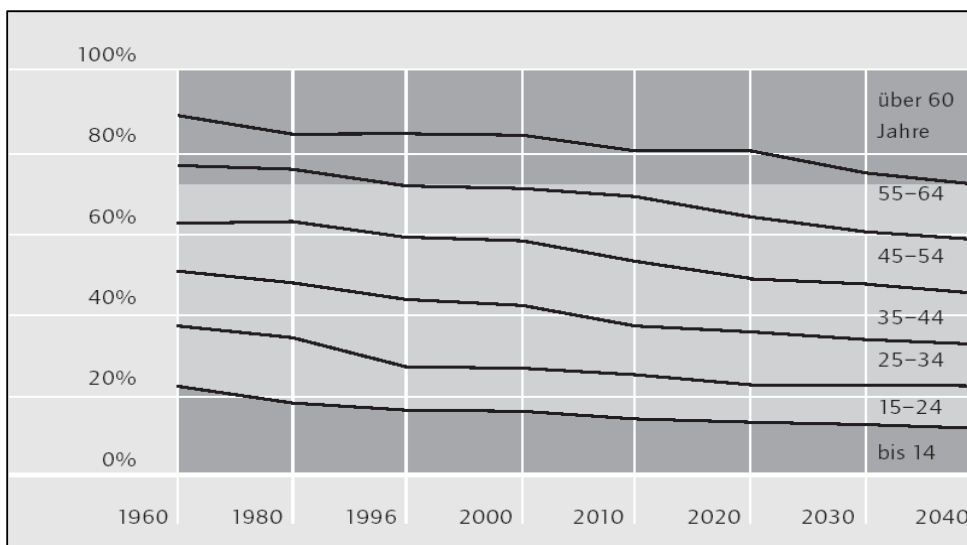


Abb. 1: Entwicklung der Bevölkerung nach Altersgruppen

### **Betriebliche Selbstanalyse und Maßnahmenplanung**

Wer heute in Mitarbeiter investiert, hat morgen das Personal, das den Konkurrenten fehlen wird.

Deshalb sollten sich Unternehmen durch eine betriebliche Selbstanalyse verdeutlichen, wo sie angesichts des demografischen Wandels stehen.

Das in dieser Handreichung vorgestellte Konzept der Altersstruktur- und Arbeits-

fähigkeitsanalyse folgt den Anregungen von Annegret Köchling und fügt sich ein in das umfassende Programm DEMOTRANS des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, in dem Ideen und Maßnahmen für den demografischen Wandel in der Arbeitswelt erarbeitet und umgesetzt wurden.

Die im folgenden dargestellte pragmatische Vorgehensweise wurde in einem EQUAL-Projekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) in 25 Betrieben der Weser-Ems Region erprobt.

## A. Demografischer Wandel und Personalentwicklung

### 2. Ältere auf dem Abstellgleis?

Im Mittelpunkt betrieblicher Personalstrategien stehen traditionell jüngere Mitarbeiter zwischen 18 und 35 Jahren. Die systematische Nutzung des Potenzials der älteren, erfahrenen Arbeitnehmer ab 45 Jahren ist bisher eher die Ausnahme.

Dahinter steckt eine in unserer Gesellschaft fest verwurzelte Haltung gegenüber älteren Arbeitnehmern, die von verkrusteten Denkweisen, Vorurteilen und eindimensionalen Nutzenrechnungen geprägt wird.

In den letzten 20 bis 30 Jahren sollten stets die Älteren ihren Arbeitsplatz für Jüngere freimachen. Zugleich geht immer noch der Verdacht um, Ältere würden hinsichtlich ihrer Leistung und ihrer Qualifikation im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern schlechter dastehen.

Werden dann die oftmals höheren Löhne älterer Mitarbeiter ins Verhältnis zum geringen Entgelt Jüngerer gesetzt, ist die Weiche zum „Abstellgleis“ für ältere Arbeitnehmer endgültig gestellt.

### 3. Demografische Entwicklung

Die demografische Entwicklung der nächsten Jahre beruht nicht auf Schätzungen und Prognosen, sondern auf gesicherten Zahlen und Fakten. Die Menschen, die ab 2010 und darüber hinaus dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen sollen, sind alle schon geboren.

Der Rückgang der arbeitsfähigen Bevölkerung ist ein unverrückbares Datum. Auch Rationalisierungseffekte und neue Quellen für Beschäftigung (Frauen, Zuwanderer, etc.), selbst die Ausdehnung der Lebensarbeitszeit, werden an der Tendenz nichts ändern. Genauso wenig, wie am stetig steigenden Altersdurchschnitt der Belegschaften.

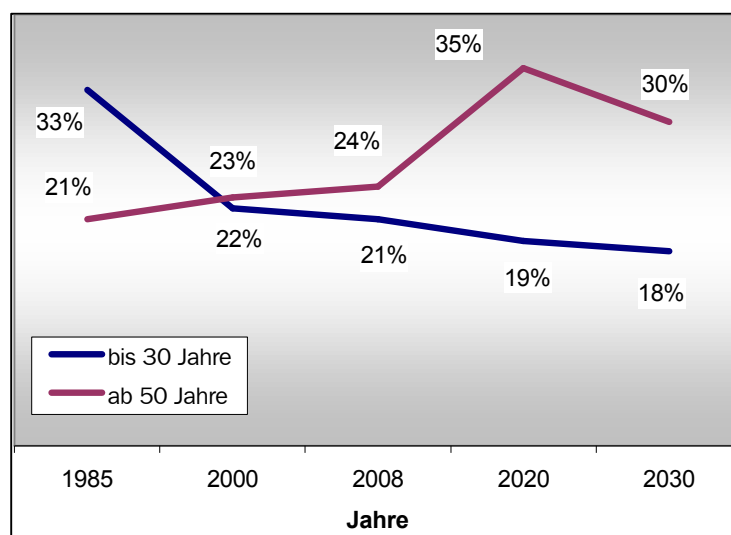


Abb. 2: Arbeitskräfteangebot nach Altersgruppen

Es gibt heute bereits mehr 50-jährige Erwerbspersonen im Arbeitskräfteangebot als unter 30-jährige. Hochrechnungen zeigen, dass die Schere weiter auseinander gehen wird.

Zusätzlich droht der Wirtschaft ein gewaltiger Wissensverlust, sobald die geburtenstarke Generation der „Baby-Boomer“ in die Jahre kommt und immer weniger Jüngere „nachwachsen“.

Auf diese Entwicklungen müssen Unternehmen schon heute reagieren. Schließlich benötigt ein Betrieb, der seine Facharbeiter selbst ausbildet, drei bis vier

Jahre, bis diese einen großen Teil der betrieblichen Anforderungen erfüllen. Damit sie ein Rückgrat betrieblicher Wertschöpfung werden, vergehen weitere Jahre.

Nach einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) klagen schon jetzt 60 Prozent der Betriebe darüber, dass ihnen qualifizierte Mitarbeiter fehlen. 80 Prozent der Betriebe sehen nach einer neuen Umfrage des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) in den nächsten Jahren einen Ingenieurmangel auf sich zukommen.

### 4. Vorurteile gegen Ältere

Noch heute wird in vielen Unternehmen davon ausgegangen, dass Arbeitnehmer in der zweiten Hälfte ihres Arbeitslebens an körperlichen und geistigen Fähigkeiten stark einbüßen und nicht mehr ausreichend lernfähig sind.

#### „Eine Neueinstellung eines über 50jährigen Mitarbeiters?“

Nein, sagen dazu 57 Prozent (der befragten Unternehmen), nur 10 Prozent würden zu einer solchen Einstellungspolitik neigen.“

Capgemini, Wirtschaftsstimmung Sommer 2005, S.36

„Alte Belegschaften sind ein Wettbewerbsnachteil!“ Diese Ansicht werden sich viele Unternehmen als praktische Richtschnur ökonomisch nicht mehr leisten können. Denn dann müssten sie sich an einem immer stärker werdenden Konkurrenzkampf um jüngere Mitarbeiter beteiligen. Weil das Gut „jüngerer Mitarbeiter“ aber immer knapper wird, wird es auch immer teurer. Wer dann den Wettbewerb um die Jüngeren gewinnen wird,

kann man leicht ausrechnen: Es werden die großen (und attraktiven) Unternehmen sein, die auch jetzt schon unter den besten Fachkräften auswählen können.

Und die anderen? Die sollen sich schon heute die Frage stellen, ob diese Sichtweise überhaupt stimmt. Stimmt es, dass „alt“ gleichzusetzen ist mit leistungsunfähig oder leistungsgemindert, mit lernunfähig, unflexibel und desinteressiert, mit angegriffen und kränklich? Stimmt es, dass „jung“ bedeutet, qualifiziert, leistungsstark und gesund zu sein?

Wer diese Frage ernsthaft prüft, wird die Vorurteile schnell entlarven. Das Bild vom jungen, leistungsstarken Mitarbeiter als „Olympionik der Arbeit“ ist mehr vom überzogenen Ideal als von der Wirklichkeit geprägt. Statistiken über Rückenleiden junger Leute oder die Qualität von Schulabschlüssen reden da eine ganz andere Sprache. Und auch wissenschaftlich sind die Urteile über Leistung und Leistungsabfall Älterer längst widerlegt.



**„Ältere sind nicht weniger, sondern anders leistungsfähig als Jüngere.“**

Ältere Mitarbeiter im Betrieb,  
Ein Leitfaden für Unternehmer,  
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber-  
verbände, S. 10

Zweifellos gibt es Ältere, die körperlich und geistig „verbraucht“ sind. Ihre Leistungsprobleme liegen aber nicht unbedingt im Alter begründet, sondern sind meistens eine Folgewirkung einseitiger und oft bis zur Höchstbelastung verlaufender Beanspruchungen bei der Arbeit.

Das Sprichwort „Wer rastet, der rostet“ gilt aber auch für die geistigen Fähigkeiten. Ist erst mal eine „Lernentwöhnung“ eingetreten, fällt es schwer, Neues zu lernen. Lernentwöhnung tritt auf, wenn betriebliche Fortbildung vorrangig für jüngere Mitarbeiter angeboten wird oder ausschließlich die Jungen im Betrieb mit Innovationen betraut werden und Ältere in spezialisierten Nischen oder Bereichen mit niedrigen Qualifikationsanforderungen „vergessen“ werden.

Wenn Mitarbeiter spüren, dass sie für die Personalentwicklung uninteressant geworden sind, fühlen sie sich selbst bald „alt“. Der eintretende Frust blockiert dann vorhandene Potenziale.

Ein spürbarer altersbedingter Leistungsabbau beginnt tatsächlich erst ab dem 70. Lebensjahr. Bis dahin kommt die vermutete Leistungsminderung eher einer Leistungswandlung gleich. Aus zahlreichen Untersuchungen ist bekannt, dass mit zunehmendem Alter

- die Lebens- und Berufserfahrung, die Kooperations- und Konfliktfähigkeit, die Urteilsfähigkeit über sich und andere, das Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein eher zunehmen,
- die physische Ausdauer, die Konzentrationsfähigkeit, die Kreativität und die Leistungsorientierung etwa gleich bleiben,
- die körperliche Leistungsfähigkeit, die Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung, das Kurzzeitgedächtnis sowie die geistige Beweglichkeit langsam abnehmen.

## **5. Ältere als zukunftsentscheidendes Potenzial**

Unternehmen, die schon immer selbst ausgebildet haben, werden auch im demografischen Wandel im Vorteil sein. Ein Engagement in der Erstausbildung allein reicht aber nicht mehr aus. Spätestens zum Ende des Jahrzehnts wird die Zahl der Schulabgänger stark rückläufig sein. Es beginnt dann ein Konkurrenzkampf sowohl um die talentiertesten Ausbildungsplatzbewerber als auch um qualifizierte jüngere Fachkräfte (war of talents).

Dann sind Unternehmen im Vorteil, die es durch eine geschickte Arbeits- und Laufbahngestaltung geschafft haben, ihren Mitarbeitern eine Tätigkeit bis zum

regulären Renteneintritt zu ermöglichen. Auch die Rekrutierung älterer Mitarbeiter wird stärker in den Blick geraten. Die reine Jugendzentrierung bei der Nachwuchsgewinnung hat jedenfalls keine Zukunft mehr.

Wettbewerbsvorteile erlangt dann dasjenige Unternehmen, das versucht, alle Mitarbeiter – auch die Älteren – zu binden und zu fördern. Zur künftigen Bewältigung der Arbeitsanforderungen muss vor allem für eine kontinuierliche Qualifizierung aller Mitarbeiter ohne Altersbeschränkung gesorgt werden. Dazu müssen neue Beschäftigungsquellen erschlossen werden: Ältere Lern-

Ungewohnte, aber auch Angelernte, Berufsrückkehrerinnen, ausländische Arbeitskräfte usw. müssen in Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen werden.

Viele Unternehmen haben derzeit einen „Altersbauch“ in der Gruppe der 40- bis 55-Jährigen - der sogenannten Baby-boomer-Generation. Ab 2010 werden diese Mitarbeiter zeitgleich und blockweise in Rente gehen. Dem drohenden kollektiven Wissens- und Erfahrungsverlust können die Betriebe durch frühzeitige Nachwuchsgewinnung, systematischen Wissenstransfer und zeitlich versetztes Ausscheiden der Mitarbeiter begegnen.

Zusammengenommen geht es um nichts geringeres als das Ziel, eine Wende in der Personalpolitik einzuleiten und die Vorurteile gegenüber den Älteren aufzuheben.

Die wesentlichen Instrumente für den angestrebten Paradigmenwechsel sind:

- ✓ **Wertschätzung**
- ✓ **Qualifizierung**
- ✓ **Wissenstransfer**
- ✓ **Gesundheitsprävention**

## B. Quick-Check: Feststellung des Handlungsbedarfs

Beantworten Sie für sich diese Fragen, um festzustellen, ob Ihre Personalpolitik zukunftsorientiert ist:

Quick-Check einer zukunftsorientierten Personalentwicklung	Trifft eher zu	...eher nicht zu
Wir kennen die Alterzusammensetzung im Unternehmen (und in den Abteilungen). Die Daten sind Bestandteil personalpolitischer Entscheidungen.		
Die Altersstruktur ist bei uns ausgewogen, sie besteht zu etwa gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern		
Die Tätigkeitsabläufe sind bei uns so gestaltet, dass die Mitarbeiter sie bis zum Erreichen des regulären Rentenalters ausführen können		
Die Arbeitsbedingungen bei uns werden unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter gestaltet		
Wir haben keine Probleme, den Bedarf an jungen Facharbeitern auszubilden bzw. diesen am Arbeitsmarkt zu rekrutieren		
Mitarbeiter aller Altersgruppen nehmen bei uns an den Qualifizierungsmaßnahmen teil. Das trifft selbstverständlich auch auf über 45-Jährige zu		
Der Wissensaustausch zwischen älteren (erfahrenen) Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird bei uns gezielt gefördert. Wenn ein Mitarbeiter bei uns in Rente geht, hat er sein Wissen weitervermittelt.		
Wir versuchen, allen Mitarbeitern eine berufliche Entwicklungsperspektive im Unternehmen zu bieten		
Bei Stelleinausschreibung/-besetzung spielt das Alter keine Rolle		

Quelle: Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V. (GiGA)

Wenn Sie bei diesen Fragen mehrmals mit „trifft eher nicht zu“ geantwortet haben, sollten Sie sich mit dem demografischen Wandel und seinen Auswirkungen auf Personal und Personalgewinnung beschäftigen.

## C. Altersstrukturanalyse und Arbeitsfähigkeitsprofil Betriebliche Selbstanalyse im demografischen Wandel

### 6. Ziel der betrieblichen Selbstanalyse

Grundlage einer fundierten betrieblichen Maßnahmeplanung im Hinblick auf den demografischen Wandel sind Altersstrukturanalyse und Arbeitsfähigkeitsprofil der Unternehmens.

Die Instrumente berücksichtigen, dass jedes Unternehmen bei seinen Personalmaßnahmen – von der Rekrutierung neuer Mitarbeiter über die Altersteilzeit bis zur (vorzeitigen) Verrentung – quantitative wie qualitative Daten im Blick haben muss.

Dabei richtet sich die vorausschauende quantitative Personalanpassung am zukünftig erwarteten Personalbestand und dessen Altersstruktur aus, während sich die qualitative Personalanpassung am Stand der jetzigen und (vermuteten) zukünftigen Arbeitsfähigkeit orientiert und dabei Maßnahmen zum Erhalt und zur Verbesserung von Qualifikation, Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter einbezieht.

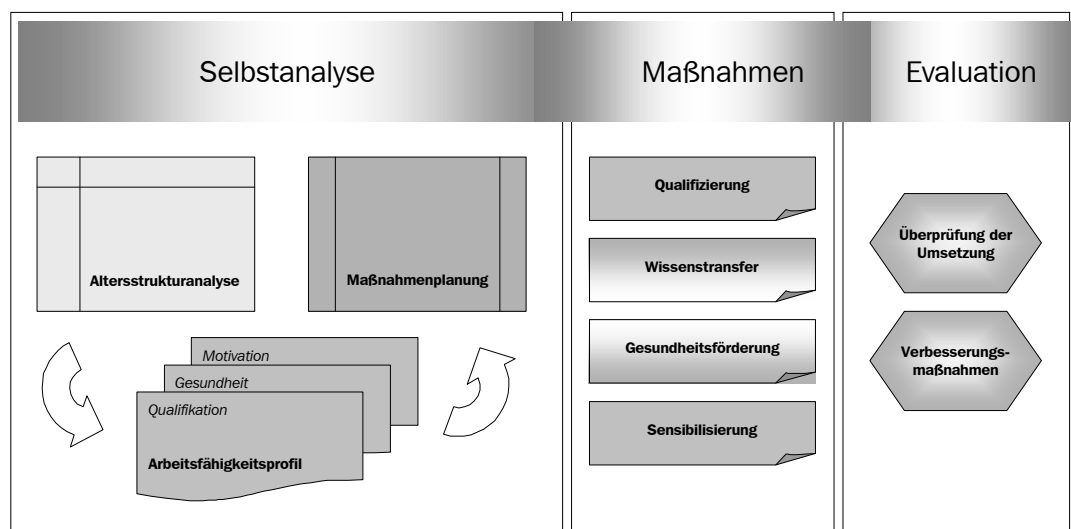


Abb. 3: Konzept der betrieblichen Selbstanalyse

### 7. Konzept der betrieblichen Selbstanalyse

Der erste Analyseschritt besteht aus einer betrieblichen Altersstrukturanalyse, die mit wenigen Daten und Annahmen auskommt.

Die Aufgabe besteht darin, die Altersstruktur der Gesamtbelegschaft zu ermitteln. Zusätzlich sollte sich eine gesonder-

te Analyse auf Unternehmensbereiche erstrecken, die für die Wertschöpfung des Betriebes besonders wichtig sind. Durch eine Hochrechnung der Daten für die kommenden zehn Jahre, werden Einbrüche in der fachlich-personellen Kontinuität absehbar. Die Altersstrukturanalyse ist damit ein Frühwarnindikator, der

Anhaltspunkte zur Steuerung von Personalzu- und -abgängen liefert.

In einem zweiten Schritt werden alle betrieblichen Maßnahmen an den Voraussetzungen gemessen, die der Betrieb zum Erhalt und zur Entwicklung der Arbeitsfähigkeit seiner insgesamt alternden Belegschaft bereitstellt. Unter Arbeitsfähigkeit wird hier ein Konzept verstanden, das Qualifikation, Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter bewertet und nach ihrer Potenzialität befragt.

Das Arbeitsfähigkeitsprofil liefert eine Einschätzung aller laufenden und geplanten Maßnahmen zur Personalentwicklung im Unternehmen.

Ein dritter Schritt besteht darin, über neue (oder verbesserte) Maßnahmen nachzudenken, sie zu planen und umzusetzen. Dabei wird jeder Betrieb für seine Bedarfslage nach Lösungen suchen und seinen individuellen Weg der Planung und Umsetzung einschlagen.

## 8. Der erste Schritt: Altersstrukturanalyse

### Einfaches Verfahren – hoher Erkenntniswert

Folgende Schritte umfasst die Durchführung der Altersstrukturanalyse:

- Aufstellung der aktuellen Altersstruktur für den Gesamtbetrieb nach Altersgruppen
- Voraussichtliche Altersverteilung der Belegschaft in 10 Jahren

- Gleichartige Vergleichsbetrachtung der betrieblich wichtigen Kernarbeitsgruppen (z. B. Werkzeugbau, Konstruktion).

Alle drei Schritte sollten unter Fortschreibung der durchschnittlichen Personalbewegungen der Vergangenheit erfolgen, können aber bereits vorausschauende Modifikationen berücksichtigen, mit denen absehbaren Problemen vorgebeugt werden soll.

### Altersstrukturanalyse am betrieblichen Beispiel

Das Beispielunternehmen beschäftigt ca. 250 Mitarbeiter, ist seit 50 Jahren in einer stadtnahen, aber ländlichen Region tätig und stützt sich in seiner operativen Tätigkeit vor allem auf angelernte Arbeitskräfte, die in der Region bisher relativ leicht zu rekrutieren waren. Hier macht sich aber bereits jetzt ein Wandel aufgrund mangelnder Attraktivität der Arbeit bemerkbar.

Die Abläufe in den Produktionslinien sind halb- oder teilweise automatisiert. Es fallen eine Reihe von kognitiv „einfachen, aber körperlich schweren Tätigkeiten an. Dies betrifft ca. ein Drittel der Mitarbeiter. Diese Arbeit ist mit einer hohen Rückenbelastung verbunden, die für einen überdurchschnittlichen Krankenstand (8 %) und einen frühen Verschleiß mit der Folge vorzeitiger Verrentung verantwortlich ist. Die Fluktuation in der Belegschaft ist relativ gering und liegt bei etwa zwei Prozent (bei den Jüngeren etwas höher) - vermutlich deshalb, weil die Arbeitslosigkeit in der Region insgesamt hoch ist (über 7,5 %). Das Unternehmen bildet im kaufmännischen Bereich aus. Die Quote der Auszubildenden liegt bei zwei Prozent. Altersteilzeit gibt es im Unternehmen nicht.

Jedes Unternehmen hat seine für die Wertschöpfung und Entwicklung wichtigen Kernbereiche, sozusagen seinen Motor. Wenigstens in diesen Bereichen muss der Betrieb herausragend positioniert sein und sich gut qualifizierte und engagierte Mitarbeiter leisten, wenn es am Markt bleiben und Wettbewerbsanteile gewinnen will.

In unserem Unternehmensbeispiel ist das (aktuell und zukünftig) die Instandhaltung, außerdem die FuE-Abteilung und der vor allem durch exzellente Vertreter im Vertrieb geschaffene hohe Marktanteil. Die Kontinuität der Arbeit und die Wachstumsraten der Wertschöpfung haben darin ihren wesentlichen Kern. In der Instandhaltung arbeiten 31 Mitarbeiter, in der FuE/Verkauf sind 24 Mitarbeiter tätig.

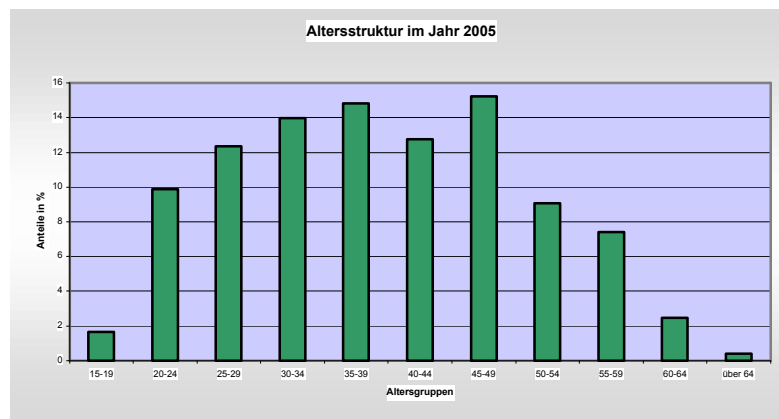


Abb. 4: Altersstruktur des Beispielunternehmens im Jahr 2005

Das Schaubild der Altersstruktur in 2005 zeigt eine noch relativ ausgewogene Altersstruktur, die allerdings beim genauen Hinsehen bei den ganz jungen und den älteren Jahrgängen schon erhebliche Lücken aufweist.

Die Hochrechnung für die nächsten zehn Jahre – hier wird der Einfachheit halber eine einfache Fortschreibung auf Basis gleichbleibender Personalzu- und -abgänge unterstellt – zeigt ein bedenkliches Bild.

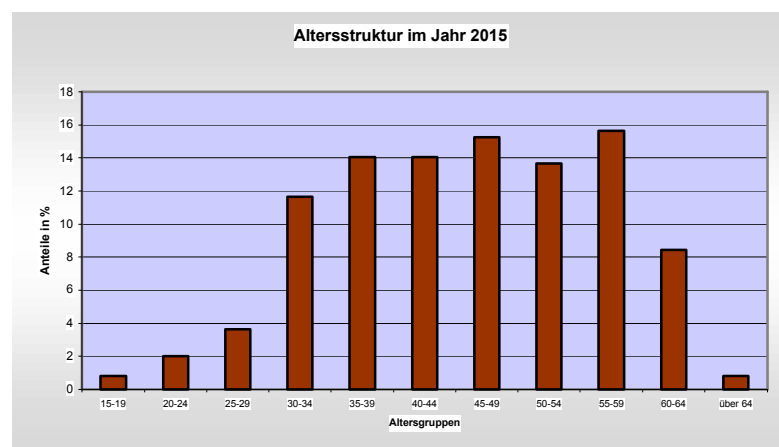


Abb. 5: Altersstruktur des Beispielunternehmens im Jahr 2015

Die Hälfte der Mitarbeiter ist dann bereits über 45 Jahre alt und die Anzahl der jüngeren Mitarbeiter unter 35 Jahren auf ca. 20 Prozent geschrumpft. Von einer ausgewogenen Altersstruktur kann nicht mehr die Rede sein.

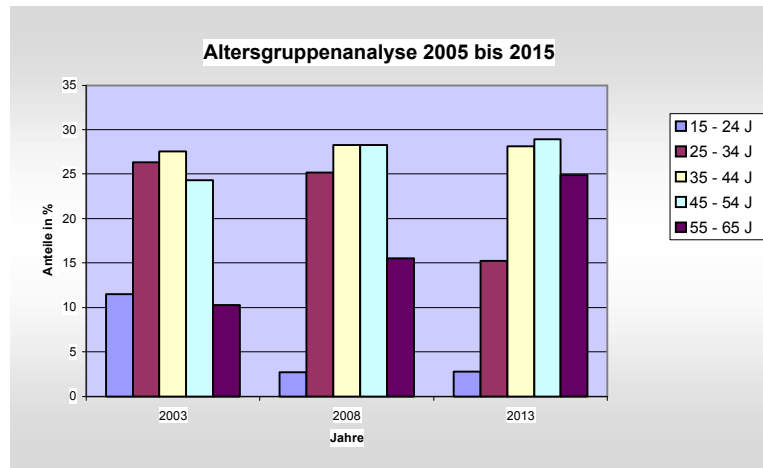


Abb. 6: Altersgruppenanalyse des Beispielunternehmens 2005 bis 2015

Die Alterstrukturanalyse erweist sich also schon in einer wenig aufwändigen Form als „Frühwarnsystem“. Die Zahlen legen dem Unternehmen nahe, einerseits nach Möglichkeiten zur Gewinnung jüngerer Mitarbeiter zu suchen und andererseits die vorhandene, älter werdende Belegschaft dauerhaft gesund und qualifiziert zu erhalten.

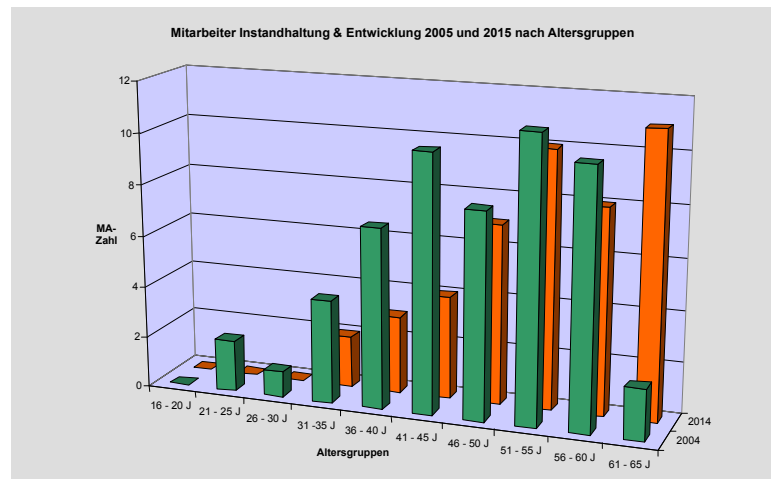


Abb. 7: Mitarbeiter Instandhaltung und FuE/Verkauf 2005 und 2015 nach Altersgruppen im Beispielunternehmen

Wird zusätzlich die Messlatte an die Kernarbeitsbereiche des Unternehmens – hier vor allem die Instandhaltung und die arbeitsintensiven Abteilungen FuE/Verkauf – angelegt, verdüstert sich das Bild erheblich. In diesen Bereichen arbeitet jeweils mehr als ein Zehntel aller Mitarbeiter. Und sie haben ein weit höheres Durchschnittsalter als die generelle Altersübersicht aufweist.

Jedes weitere Jahr, das vergeht, ohne dass Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels ergriffen werden, erschwert die richtigen Lösungsschritte und verteuert sie.

Es zeigt sich also schon jetzt, dass Fragen der Wissensweitergabe, der Einarbeitung und der Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern angesichts der zu erwartenden Altersabgänge als vorrangige Aufgaben anzusehen sind. Handlungsalternativen sind z.B. der Einstieg des Unternehmens in die technische Ausbildung, Nachwuchswerbung durch Präsenz in den Abgangsklassen der Schulen, Attraktivität der Beschäftigung für Ältere, „altersneutrale“ Personalsuche und Qualifizierung, etc.

An diesem Beispiel wird vor allem deutlich, dass es nicht ausreicht, im Unternehmen nur eine globale Übersicht der Alterszusammensetzung zu erstellen. Mindestens die zentralen Arbeitsbereiche sollten gesondert betrachtet werden, damit die richtigen, zielführenden Maßnahmen der Personalentwicklung geplant werden können.

## 9. Der zweite Schritt: Arbeitsfähigkeitsprofil

### PISA für Betriebe

Das Arbeitsfähigkeitsprofil ist ein Instrument der langfristigen Personalentwicklung, d.h. für Planungszeiträume von 3 bis 10 Jahren vorgesehen.

Es dient der Pflege des Personalbestandes und zur Einschätzung der Entwick-

lungsfähigkeit von Mitarbeitern und Prozessen.

Dabei wird unter der Arbeitsfähigkeit eines Mitarbeiters bzw. der Belegschaft eine Kombination aus den drei Faktoren Qualifikation, Motivation und Gesundheit verstanden.

Faktoren	Elemente	Faktorübergreifende Elemente
<p><b>Qualifikation</b> kann als das bezeichnet werden, was jemand gelernt hat und was er dazulernt. Geschicklichkeit durch Übung und natürliche Voraussetzungen erlauben die Ausführung spezifischer Tätigkeiten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenz</li> <li>• Wissenstransfer (Erfahrungsaustausch und Einarbeitung)</li> <li>• Lernen</li> <li>• ...</li> </ul>	Berufsbegleitendes Lernen
<p><b>Motivation</b> entscheidet als Art und Weise, wie jemand seine Aufgabe wahrnimmt und wie weit er dabei Kollegen im positiven Sinne „ansteckt“, mit über das Arbeitsergebnis (Qualität und Quantität).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzung im Unternehmen</li> <li>• Aufstiegschancen</li> <li>• Betriebsklima (Vertrauen/Personalabbau/-zugang)</li> <li>• Beteiligungssysteme</li> <li>• Lohngerechtigkeit</li> <li>• ...</li> </ul>	Berufsbegleitendes Lernen Arbeits(platz)gestaltung
<p><b>Gesundheit</b> wird durch sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen sichergestellt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Physiologische und psychische Gesundheit</li> <li>• Gesundheitsvorsorge</li> <li>• ...</li> </ul>	Arbeits(platz)gestaltung

Abb. 8: Faktoren der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen



Keiner dieser drei Faktoren konstituiert für sich genommen Arbeitsfähigkeit. Sie müssen geordnet zusammenspielen und werden im Prinzip von der Motivation „dirigiert“. Ohne Motivation wird es keinen zielgerichteten, koordinierten Einsatz der anderen Faktoren geben.

Bei der Analyse der Arbeitsfähigkeit treffen „subjektive“ Faktoren auf „objektive“ betriebliche Bedingungen (z.B. Qualifikationsanforderungen, Gehalt und Arbeitsbedingungen), die positiv oder negativ verstärkend wirken. Das Arbeitsfähigkeitsprofil fasst alle Faktoren zu einer Einschätzung des Ist-Zustandes zusammen, aus dem Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit abgeleitet werden können.

Das Arbeitsfähigkeitsprofil überprüft alle betrieblichen Maßnahmen im Personalwesen - der laufenden und der geplanten - unter dem Gesichtspunkt der Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens angesichts des demografischen Wandels in den nächsten zehn Jahren an.

### **Ermittlung des Arbeitsfähigkeitsprofils**

Für das Erstellen eines Arbeitsfähigkeitsprofils haben sich Arbeitskreise mehrerer Unternehmen oder betriebsinterne Workshops bewährt. Sie folgen dem Prinzip des Coachings durch kollegiale Reflexion („Betrieb coacht Betrieb“ oder „Abteilung coacht Abteilung“). Praktische Vorschläge und der Erfahrungsaustausch liefern Denkanstöße zur Verbesserung der einzelbetrieblichen Praxis. Durch die Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen wird das Arbeitsfähigkeitsprofil zu einem Benchmarking-Instrument.

Das Arbeitsfähigkeitsprofil wird in Form einer leitfragengestützten Befragung ermittelt. Leitfragebögen gibt es zu den

Teilprofilen Qualifikation, Motivation und Gesundheit. Aus ihrer Beantwortung resultiert ein Plus-Minus-Profil der Arbeitsfähigkeit des Unternehmens, aus dem direkt die erforderlichen Maßnahmen abgeleitet werden können.

Die Leitfragen gehen allerdings stärker auf die sachlichen Voraussetzungen im Betrieb ein als auf die subjektiven Empfindungen der Beschäftigten, die z.B. durch Befragungen ermittelt werden können. Diese sachlichen Voraussetzungen müssen nicht mit einem subjektiven Befund seitens der Mitarbeiter zusammenfallen, sie sind dennoch als Maßstab zu einer nüchternen Einschätzung aller Faktoren geeignet.

Wichtig ist deshalb, dass nicht eine einzelne Person die Beurteilung zu allen Punkten allein vornimmt. Die Fragen sollten mit Personalleitern, Meistern, Vorarbeitern und anderen Fachleuten besprochen werden, damit ein umfassendes Bild entsteht. Entscheidend ist dabei auch nicht die Bewertungsnote, sondern die jeweils beurteilten Handlungen oder Maßnahmen und die mögliche Verbesserungstendenz.

Folgende Punkte sollten bei der Durchführung von Arbeitskreisen und Workshops beachtet werden:

- Aufgabenstellung, Diskussionsführung und Ergebnispräsentation übernimmt ein Moderator; die eigentliche Analyse, Diskussion und Optimierung erfolgt durch kollegialen Austausch der betrieblichen Fachleute.
- Jedes Unternehmen bzw. jede Abteilung erarbeitet im Arbeitskreis ein spezielles Konzept. Durch verbindliche Arbeitsvorgaben und die schrittweise Anwendung der Methoden auf das eigene Unternehmen kann für

einen schnellen betrieblichen Nutzen gesorgt werden.

- Über die Arbeit am Arbeitsfähigkeitsprofil sollte unternehmensintern breit informiert werden. Selbstverständlich ist die verantwortliche Einbindung der Geschäftsführung.
- Resultate und geplante Maßnahmen lassen sich gut für die Öffentlichkeitsarbeit und Imagewerbung nutzen (Verbände, Presse, Internet usw.).

Parallel zur Erstellung des Arbeitsfähigkeitsprofils können bereits wichtige Handlungsfelder durch Referate und Arbeitsgruppen vertieft diskutiert und konkretisiert werden.

Mögliche Themen sind:

- ✓ **Nachwuchsgewinnung**
- ✓ **Berufsbegleitendes Lernen**
- ✓ **Betriebsbindung und Beteiligungssysteme**
- ✓ **Altersmix schaffen - Potenziale besser nutzen**
- ✓ **Wissens- und Know-how-Transfer**
- ✓ **Vorzeitige Verrentung/Alterszeit/Arbeitszeitkonten**
- ✓ **Berufliche Entwicklung/Rekrutierungsstrategien**
- ✓ **Gesundheitsvorsorge**

## Die Leitfragebögen

In folgende Schritte zerlegt sich die Arbeit mit den Leitfragebögen:

- Nehmen Sie die Fragen als Leitfragen zu einer vorläufigen, aber gründlichen Einschätzung.
- Denken Sie daran, auch Maßnahmen einzuschätzen, die Ihnen selbstverständlich sind, quasi „natürlich“ vorkommen.
- Berücksichtigen Sie bitte, ob die Maßnahmen
  1. für alle Beschäftigten gelten oder nur für ausgewählte,
  2. alle Altersgruppen berücksichtigt werden,
  3. Schutzfunktionen für „Leistungsgewandelte“ sowie Benachteiligte eingeschlossen sind,
  4. berufsbegleitenden Charakter (Fernziel: Arbeitsfähigkeit bis zur Rente) haben?
- Überlegen Sie, wo Sie im Unternehmen bereits gut sind und ob Sie daraus genug „machen“.
- Bei welchen Punkten sind Sie der Meinung, da müsse eigentlich schon längst oder mal wieder was gemacht werden?
- Fügen Sie weitere, Ihnen wichtige Elemente ein.
- Denken Sie an den aktuellen Stand und an auf Sie zukommenden Entwicklungsnotwendigkeiten.
- Diskutieren Sie Ihre Einschätzung Punkt für Punkt vor, begründen Sie diese und Ihre vorläufige Benotung.

**LEITFRAGEN ZUR BESTANDSAUFNAHME DER MITARBEITERINNEN-QUALIFIKATION IM UNTERNEHMEN**

<b>Fragen</b>	<b>Punkte</b>	<b>Ist-Stand</b>	<b>Punkte Ist</b>	<b>Mögliche Veränderungen/ Soll-Stand</b>	<b>Punkte Soll</b>
1. Wie wichtig ist das Thema Qualifizierung in Ihrem Unternehmen?	0 - 2				
2. Wird Qualifizierung kontinuierlich verfolgt?	0 - 1				
3. Weiterbildungsbudget a. Gibt es ein Weiterbildungsbudget? Wenn ja, wie hoch ist es? b. Würden Sie ein anderes Budget einsetzen?	0 - 3				
4. Bildungsbedarfsanalyse a. Erheben Sie die Bildungsbedarfe bei sich im Unternehmen? b. Nach welchen Kriterien richten Sie sich?	0 - 2				
5. Qualifikationsgruppen a. Welche Qualifikationsgruppen gibt es im Unternehmen? b. Wo mangelt es an Kompetenzen und Qualifikationen - bezogen auf die aktuellen Bedarfe? - bezogen auf künftige Anforderungen und Zukunftsbedarfe (3 – 10 Jahre)?	0 - 3				
6. Ausbildung a. Bilden Sie aus? b. Was ist der Grund dafür? c. Werden Azubis qualifiziert/gefördert? (wenn ja, wie?) d. Werden Azubis übernommen?	0 - 5				
7. Welche Maßnahmen der Weiterbildung gibt es bei Ihnen/veranlassen/fördern oder unterstützen Sie?	0 - 5				
8. In wieweit decken sich Ihre Vorstellungen über notwendige Weiterbildungs- oder Fördermaßnahmen mit der Betriebspolitik?	0 - 2				
9. Machen Sie Unterschiede bei den Lerngruppen (z. B. Jüngere/Ältere, Führungskräfte/gering qualifizierte)? Warum?	0 - 1				
10. Was passiert bei Ihnen nach gelaufenen Weiterbildungs-Maßnahmen?	0 - 2				
11. Was geschieht bei Ihnen, wenn sich abzeichnet, dass Mitarbeiter den Betrieb verlassen (Kündigung, Ruhestand, Elternzeit usw.)?	0 - 2				
12. Wie wird bei Ihnen für Wissenstransfer gesorgt?	0 - 2				
13. Weitere Punkte, die Ihnen wichtig sind!	0 - 2				
<b>Gesamtpunktzahl/Note</b>	<b>32</b>				

- 32 - 29,5 Punkte: *sehr gut*  
 29 - 26 Punkte: *gut*  
 25,5 - 21,5 Punkte: *befriedigend*  
 21 - 16 Punkte: *ausreichend*

**LEITFRAGEN ZUR BESTANDSAUFNAHME DER MITARBEITERINNEN-GESUNDHEIT IM UNTERNEHMEN**

Fragen	Punkte	Ist-Stand	Punkte Ist	Mögliche Veränderungen/ Soll-Stand	Punkte Soll
1. Wie wichtig ist das Thema Gesundheit in Ihrem Unternehmen? (Bitte auf der Skala markieren)	0 - 2	Sehr wichtig    weniger wichtig    nicht wichtig			
2. a. Wer ist (neben den Mitarbeitern selbst) bei Ihnen für die Gesundheit der Mitarbeiter zuständig? b. Gibt es Mitarbeiter-Befragungen dazu? c. Machen Sie Unterschiede zwischen jung und alt? Wie sehen diese aus?	1 - 5				
3. Gesundheitsförderung a. Was wird zur Gesundheitsförderung angeboten? b. Gibt das Unternehmen den Mitarbeitern Anregungen zur Gesunderhaltung?	0 - 3				
4. Fehlzeitenstatistik a. Wird eine Fehlzeitenstatistik geführt? Was wird darin erfasst? b. Welche Folgen hat die Statistik der krankheitsbedingten Fehlzeiten?	0 - 3				
5. Aufgaben a. Gibt es eine Fachkraft für Arbeitssicherheit/Sicherheitsingenieur/Betriebsarzt? b. Wie sind die Aufgabenzuschritte? c. Wie sieht die Zusammenarbeit mit Berufsgenossenschaft, Krankenkassen usw. aus?	0 - 3				
6. Gefährdungen a. Gibt es über die gesetzlichen Notwendigkeiten hinaus bei Ihnen Gefährdungsbeurteilungen/-analysen? b. Was folgt aus diesen?	0 - 2				
7. Arbeitsplatzanalysen a. Gibt es Arbeitsplatzanalysen bzw. Begehungen? b. Unter welchen Gesichtspunkten erfolgen diese (z.B. Verschleiß, langfr. Planungen von Besetzungen/Arbeitsplatzveränderungen)? c. Wer ist darin wie eingebunden?	0 - 4				
8. Welche Gestaltungsspielräume haben die Mitarbeiter bei der Arbeit? (wichtig auch für die Motivation)	0 - 3				
9. Gibt es Arbeitsplätze, von denen man weiß, das niemand daran bis ins Rentenalter arbeiten kann? Wie wird damit umgegangen?	0 - 1				
10. Laufbahngespräche a. Für wen gibt es Laufbahngespräche? b. Haben diese auch dauerhafte (einseitige) Belastung, Stress etc. zum Inhalt? c. Wie wird mit den Ergebnissen verfahren?	0 - 2				
11. Welche Maßnahmen werden durchgeführt, wenn Mitarbeiter gesundheitlich beeinträchtigt sind?	0 - 2				
12. Weitere Punkte, die Ihnen wichtig sind!	0 - 2				
Gesamtpunktzahl/Note	32				

- 32 - 29,5 Punkte:                    *sehr gut*
- 29 - 26 Punkte:                    *gut*
- 25,5 - 21,5 Punkte:                *befriedigend*
- 21 - 16 Punkte:                    *ausreichend*

**LEITFRAGEN ZUR BESTANDSAUFNAHME DER MITARBEITERINNEN-MOTIVATION IM UNTERNEHMEN:**

<b>Fragen</b>	<b>Punkte</b>	<b>Ist-Stand</b>	<b>Punkte Ist</b>	<b>Mögliche Veränderungen/ Soll-Stand</b>	<b>Punkte Soll</b>
1. Wie wichtig ist das Thema Motivation in Ihrem Unternehmen?	0 - 2				
2. a) Was gehört für Ihr Unternehmen zum Thema Wertschätzung der MA? b) Wie würden Sie die Unternehmenskultur beschreiben?	1 - 3				
3. Gibt es bei Ihnen Führungsgrundsätze? Wenn ja, wie werden sie mit Leben gefüllt?	1 - 2				
4. Welche Möglichkeiten der Mitarbeiter-Entwicklung /Laufbahn gibt es in Ihrem Unternehmen?	0 - 2				
5. Wie sehen Mitarbeiter-Beteiligungssysteme bei Ihnen aus? a) BVW, Ideenmanagement etc. b) Betriebsfeste, Gesprächsforen etc. c) Prämien d) In wiefern stoßen Beteiligungssysteme bei Ihren Mitarbeitern auf Akzeptanz?	0 - 5				
6. Welchen Einfluss können Ihre Mitarbeiter auf die Arbeitsorganisation nehmen (Arbeitszeit, -inhalte, -gestaltung)?	0 - 3				
7. Woran orientieren sich bei Ihnen die Lohn- und Gehaltszahlungen (Beurteilungssysteme, transparente Mitarbeiter-Bewertung, usw.?)	0 - 2				
8. a) Wo entstehen in Ihrem Unternehmen Konflikte? b) Welcher Art sind sie und wie werden sie gelöst?	0 - 2				
9. a) Arbeiten bei Ihnen altersgemischte Teams? b) Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit von jung und alt?	0 - 2				
10. a) Wie schätzen Sie die Bindung Ihrer Mitarbeiter ein? b) Wie hoch ist die Mitarbeiter-Fluktuation? c) Gründe dafür?	0 - 2				
11. Wie steht Ihr Unternehmen nach außen da? Presse, Schulen usw.. Was machen Sie dafür?	0 - 2				
12. Wie wird mit Freisetzungen und Rationalisierung umgegangen?	0 - 2				
13. Weitere Dinge, die Ihnen wichtig sind!	0 - 3				
<b>Gesamtpunktzahl/Note</b>	<b>32</b>				

- 32 – 29,5 Punkte: *sehr gut*
- 29 - 26 Punkte: *gut*
- 25,5 - 21,5 Punkte: *befriedigend*
- 21 - 16 Punkte: *ausreichend*

## Arbeitsfähigkeitsprofil am betrieblichen Beispiel

Beispielhaftes Kurzprofil: Einschätzung betrieblicher Potenziale und Schwächen

Das ist bereits positiv	Da müsste was getan werden
Es gibt fast keine Mitarbeiter-Fluktuation, die Mitarbeiter sind auch emotional sehr betriebsverbunden.	Ist darin schon eine Unternehmensphilosophie versteckt vorhanden? (Plakate vermitteln: Selbstbewusstsein, Stärke, Flexibilität).
Jeder Mitarbeiter wird mit seinen Stärken und Schwächen angenommen und bei Schwierigkeiten aufgefangen.	Wenn es stimmt, sollte das bewusst als motivationsfördernder Faktor eingesetzt werden.
Bei Einstellungen spielt das Alter kaum mehr eine Rolle. Es gibt Einarbeitungsphasen am Beginn.	Das Unternehmen sollte gezielt ab 45 rekrutieren.
Kfm. Azubis werden über eigenen Bedarf ausgebildet, wobei die schulischen Grundlagen immer mangelhafter werden. Eine technische Ausbildung ist in der Überlegung.	Unterstützungsmaßnahmen für lernschwache Auszubildende organisieren; Kontakte zu Schulen und Aktionen wie „Girls Day“ nutzen für die Nachwuchsgewinnung im technischen Bereich.
Bildungsbedarfe werden teilweise mit Mitarbeiter-Beteiligung erhoben, Weiterbildung wird ausschließlich altersheterogen angeboten, die Umsetzung durch Mitarbeiter benotet.	Altersdifferenzierung kann bei bestimmten Weiterbildungsmaßnahmen sinnvoll sein.
Kursgebühren bei Aufstiegsfortbildung werden übernommen, im Anschluss gibt es i. d. R. keinen Arbeitsplatzwechsel.	Das Unternehmen sollte Laufbahngespräche einführen und die vertikale durch horizontale Laufbahnplanung ergänzen. Langfristig kann die Vergütung als Motivationshebel eingesetzt werden.
Führungskräfte werden erst seit kurzem in Führungskompetenz und Mitarbeiter-Motivation geschult.	Es fehlt ein betriebsinternes Coaching für führende Mitarbeiter.
Im Unternehmen existieren Qualitätszirkel (QZ).	Es wird nicht deutlich, was die QZ leisten (sollen).
Wissenstransfer wird durch Besprechungsunden sichergestellt. Altmeister und Jungmeister arbeiten in Tandems.	Die Einrichtung weiterer Tandems und Teamstrukturen alt/jung sollte geprüft werden, z.B. durch Nutzung der QZ.
Im Betrieblichen Vorschlagswesen werden relativ wenige Vorschläge realisiert, ca. 30% werden umgesetzt.	Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Behandlung von Anregungen gelegt werden, die nicht weiterverfolgt werden.
Das Unternehmen pflegt eine Wertschätzungskultur.	Die Ansätze sollte durch den Aufbau eines Beurteilungssystems incl. Prämien usw. ergänzt werden.
Junge Mitarbeiter arbeiten für Ältere z. T. in der Nachtschicht.	Schichtarbeit für alle – muss das überhaupt sein?
Es gibt ein Bonussystem bei Fehlzeiten durch Erkrankung und Rückkehrgespräche (durch geschulte Führungskräfte).	Nötig wären eine differenzierte Fehlzeitenstatistik (Diplomarbeit?), Mitarbeiterbefragungen (Krankenkasse?), Angebote zur Gesundheitsvorsorge und gezielte Mitarbeitergespräche.

### Beispielanalyse

Im Unternehmen ist aufgefallen, dass Plakate und Poster in den Arbeitsräumen u.a. Selbstbewusstsein, Stärke, Flexibilität und „Intelligenz“ der Firma gegenüber ihren großen Wettbewerbern zum Ausdruck bringen. Dies ließe sich leicht zu einer Unternehmensphilosophie ausformulieren, zu der auch gehört, dass jeder Mitarbeiter mit seinen Stärken und Schwächen angenommen wird.

Die Rekrutierung von Azubis könnte künftig z. B. durch Maßnahmen wie Betriebs- und Praxistage für Schüler oder den „Girls Day“ erfolgen. Letzteres, um langfristig auch mehr Frauen als Mitarbeiter zu erreichen. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund zu sehen, dass ab 2007 jedes Jahr sukzessive weniger junge Menschen dem Lehrstellenmarkt zur Verfügung stehen werden. Dabei wird die Qualität der Schulabschlüsse nicht besser. Aus diesem Grund ist bei Einstellungsgesprächen zu prüfen, ob vielleicht gering qualifizierte Bewerber durch Unterstützungsmaßnahmen gefördert werden können.

Das Unternehmen mischt in seinen Weiterbildungsmaßnahmen regelmäßig alle Altersgruppen. Hier sollte differenzierter vorgegangen werden: Was in einem Fall sinnvoll ist (z.B. Wissenstransfer zwischen den Generationen) kann im anderen Fall den Lernfortschritt hemmen (z.B. bei unterschiedlichem Lernverhalten in IT-Fortbildungen).

Mitarbeiter, die sich qualifizieren, finden oftmals keinen adäquaten Arbeitsplatz im Unternehmen. Wegen der nur begrenzten vertikalen Aufstiegsmöglichkeiten sollte auch eine horizontale Laufbahnplanung in Erwägung gezogen werden - vor allem, um den Betrieb attraktiver zu machen. In einigen Jahren ist eine gesonderte Vergütung als Motivationshebel für zusätzliche Leistungen (z. B. bei Maschinenführern) denkbar.

Es ist zu überlegen, ob die Schulung der Führungskräfte auch betriebsintern bzw. die Stabilisierung des Erlernten durch Coaching möglich ist.

Qualitätszirkel zum Thema Qualität/Information/Problembehandlung werden mit drei bis vier Veranstaltungen pro Jahr abgehalten. Sie werden von den Meistern geleitet, denen in der Meisterausbildung das Rüstzeug dafür vermittelt wird. Es ist nicht klar, was in diesen Sitzungen erreicht wird. Mehr Teamarbeit bzw. teilautonome Gruppenarbeit (selbstbestimmte Planung) wären darüber hinaus in der Produktion sinnvoll.

Die Zusammenarbeit von Jung und Alt in Tandems wird praktiziert, da neue Mitarbeiter drei bis vier Wochen mit dem bisherigen Stelleninhaber zusammenarbeiten bzw. angeleitet werden. Neuerdings werden die Mitarbeiter für verschiedene Tätigkeiten qualifiziert, da andere Schichtmodelle dies erforderlich machen. Bisher blieb ein Mitarbeiter über sehr lange Zeit an derselben Maschine oder in derselben Tätigkeit. Das betriebliche Vorschlagswesen bringt 30 Prozent brauchbare Vorschläge hervor, die auch umgesetzt werden. Sinnvolle Vorschläge, die noch nicht umgesetzt werden können, werden mit einer Anerkennungsprämie von 50 Euro belohnt. Aber die Zahl der Eingaben ist sehr gering, so dämmert die Mitarbeiterbeteiligung (ein wichtiger Motivationshebel in jedem Unternehmen) vor sich hin. Motivationsfördernd ist die offene und ermutigende Rückmeldung bei Vorschlägen, die nicht weiterverfolgt werden. Ein Beurteilungssystem

existiert momentan nicht, ist aber in Verbindung mit einem neuen Tarifvertrag ab 2007 geplant. Der Umgang mit dem Thema Gesundheit ist ein zentraler Schwachpunkt im Unternehmen. Die Fehlzeitenstatistik wird monatlich geführt, die Krankmeldung mittlerweile am ersten Krankheitstag verlangt. Das Unternehmen müsste hinsichtlich der Gesundheitsvorsorge einiges tun, möchte aber gerne sukzessive mit kleinen und überschaubaren Maßnahmen anfangen. Es herrscht die Befürchtung vor, dass Mitarbeiterbefragungen und größere Gesundheitsmaßnahmen ein übersteigertes Anspruchsdenken der Mitarbeiter fördern.

## 10. Der dritte Schritt: Maßnahmenplanung

Aus der betriebsinternen Diskussion der Arbeitsfähigkeit ergeben sich fast automatisch Erkenntnisse über die Entwicklungserfordernisse des Unternehmens.

Der an dieser Stelle einsetzende Prozess der Maßnahmenplanung ist individuell auf die Möglichkeiten und Abläufe im Unternehmen anzupassen.

### Maßnahmenkatalog

Qualifikation	Gesundheit	Motivation
Auswahl der Mitarbeiter nach Altersgruppen	Verhaltensorientierte Maßnahmen im Unternehmen systematisieren, kontinuierlich anbieten und erweitern	Einstellungswandel gegenüber dem Alter
Altersbegrenzung für betriebliche Fortbildung aufheben	Verhältnisorientierte Maßnahmen in kleinen Schritten mit/aus Gesundheitszirkeln starten bzw. erweitern	Gleitende Übergänge in Rente schaffen
Stärkere Berücksichtigung vorhandener Lernerfahrungen	Eventuell laufende Verbesserungsprozesse mit ergonomisch-gesundheitlichen Maßnahmen koppeln	Mitarbeiter als Experten in eigener Sache ernstnehmen
„Sanfte“ Verpflichtung aller zum Lernen	Abteilungsdenken zwischen Personalfachleuten und Arbeitssicherheitsfachkräften überwinden	Das Mitarbeitergespräch ausbauen - Anerkennung der großen Mehrheit
Lernen mit Laufbahn verbinden	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen in kleinen Schritten realisieren.	Beschränktheit der Fehlzeiten- und Beurteilungsgespräche verstehen
Lernen als ständige Notwendigkeit im betrieblichen Ablauf verankern (Betriebskultur)	Zusammenarbeit mit Krankenkassen für betriebliche Gesundheitsfördermaßnahmen anstoßen / ausbauen	Neue horizontale Laufbahntwicklung im Unternehmen planen; Wertigkeit von Stellen jenseits höherer Bezahlung schaffen
Altersgemischte Gruppen systematisch bilden (Lerntandems / Partnerschaft alt/jung)	Gesunde ältere Mitarbeiter befragen: Was hält sie gesund bzw. hat sie gesund gehalten?	Gratifikationen für verdiente Mitarbeiter schaffen (Betriebstreue) bzw. beibehalten
Wissenstransfer systematisch an Schnitt- und Kernpunkten angehen		Vertikale Laufbahntwicklung durchdenken und neu auslegen
Gesprächsfähigkeit über Verbesserungsprozesse unter den Mitarbeitern entwickeln		Flexibilität und Planungsräume in Arbeit erhöhen Arbeitsorganisation verbessern, Pausen neu durchdenken



	<p>Betriebliche Arbeitsplätze nach Schwere- und Lerngrad gemeinsam mit Mitarbeitern beurteilen („Landkarte des Betriebes“) und daraus Folgerungen für Rotation usw. ziehen</p> <p>Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements</p>	<p>Maßnahmen altersspezifisch und -unabhängig ergreifen</p>
<p><b>Führung(sverhalten) zum Thema machen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft zur Kooperation</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung</li> <li>• Einstellung gegenüber Altern</li> </ul>	<p><b>Führung(sverhalten) zum Thema machen</b></p>	<p><b>Führung(sverhalten) zum Thema machen</b></p>

Abb. 9: Katalog möglicher Maßnahmen

### Maßnahmen am betrieblichen Beispiel

#### Kurzfristige Maßnahmen

Das Unternehmen hat sich entschlossen, seine Unternehmensphilosophie zu formulieren, Führungsverhalten zu vereinheitlichen und den Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern (vor allem auch jung und alt) zu systematisieren. Außerdem soll eine technische Ausbildung gestartet werden. Dazu wird die Präsenz in den Schulabgangsklassen in der Region gesucht, um darüber die Gewinnung von Nachwuchs sicherzustellen. Schließlich sollen zukünftig systematisch die Lernschwächen der Auszubildenden nachgebessert werden.

#### Mittel- und langfristige Maßnahmen

Schichtarbeitsplätze sind zu überprüfen, weil es eine Reihe vor- und nachgelagerter Tätigkeiten gibt, deren Erledigung nicht notwendigerweise an das Schichtsystem gebunden ist oder im Zweischichtbetrieb zu bewältigen sind. Gesundheitsmaßnahmen sollen betriebsintern und individualisiert forciert werden. Man ist entschlossen, die „Angst vor dem Mitarbeiter“ (im Hinblick auf Befragung) abzulegen und sukzessive kleine Schritte des Gesundheitsmanagements zu gehen. Außerdem sind fortlaufende Gespräche über Beschäftigungschancen bis ins Alter und mögliche Veränderungen zu führen (Laufbahnplanung). Die Kooperation mit Arbeitsmedizinern wird ausgebaut. Eine Bewertung der Arbeitsplätze nach ihrem Lernpotenzial und nach Kriterien der Belastung ist vorgesehen. Dadurch sollen Lern- und Aufstiegschancen systematisiert und für alle Mitarbeiter geöffnet werden.

Das Ideenmanagement soll überarbeitet werden, um die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg zu verbessern.

Das Management wird verstärkt an Schulungen über Führung, Talentpotenziale, Gesundheit usw. teilnehmen, neue Ziele setzen und diese mit Leben erfüllen. Alter soll in Zukunft kein Kriterium des Ausschlusses sein, sondern in die Ausrichtung von Unternehmensprozessen einbezogen werden.

## **D. Entwicklungsperspektiven für Unternehmen im demografischen Wandel**

### **11. Demografische Tendenzen im Betrieb**

Heute dominieren die „Baby-Boomer“ der geburtenstarken Jahrgänge die Altersstruktur. Diese Generation wird bald in geschlossenen Jahrgängen aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Dadurch ist mit einem (kollektiven) Wissens- und Erfahrungsverlust in den Betrieben zu rechnen. Dem rechtzeitigen Nachrücken, dem Wissenstransfer und versetzt gesteuerten Abgängen von Mitarbeitern muss daher sehr viel Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Bereits 2009 laufen die bisherigen Regelungen des Altersteilzeitgesetzes aus - und damit die Gewissheit eines materiell abgesicherten frühzeitigen Ausscheidens aus dem Berufsleben. Das betrifft viele Mitarbeiter, die ihre Lebensperspektive auf einen frühen Übergang in Rente ausgerichtet haben. Wer bisher in der Hoffnung lebte, bald Arbeit gegen Rente einzutauschen, und diese Hoffnung schwin-

den sieht, ist ein betrieblicher Leistungsträger auf Abruf. Also muss die Personalabteilung das motivierende Gespräch suchen und Orientierung anbieten.

Mit der Alterung der Belegschaften wächst die Zahl der Mitarbeiter, deren Arbeitsfähigkeit sich gewandelt hat und die nur noch bestimmte Aufgaben in der Produktion übernehmen können. Für diese Menschen müssen neue Aufgaben im Unternehmen gefunden werden, die den Betroffenen zugleich eine neue Perspektive geben.

Die Reallohnentwicklung der letzten Jahre gibt einen Hinweis darauf, dass Lohnsteigerungen in Zukunft als Motivationshebel ausfallen. Deshalb müssen andere Hebel verstärkt werden. Das können neue Formen der Laufbahngestaltung sein oder der Ausbau der betrieblichen Qualifizierung und Gesundheitsvorsorge.

### **12. Die entscheidende Rolle der Betriebs- und Führungskultur**

Die absehbaren Folgen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt stellen vor allem hohe Anforderungen an die Führungskultur in einem Unternehmen. Ein Unternehmen, das eine ausgewogene ganzheitliche Betriebskultur pflegt - zu der faire Konfliktlösungen genauso gehören wie ein glaubwürdiges Miteinander -, geht mit einem Wettbewerbsvorsprung in die Zukunft eines sich personell verengenden Arbeitsmarktes.

Aus langfristigen Untersuchungen der Arbeitsmedizin weiß man, dass das betriebliche Führungsverhalten für die Verbleibsdauer Älterer in Arbeit und die

Erhaltung ihrer Arbeitsfähigkeit eine signifikante Rolle spielt: Führung entscheidet über Wohlbefinden im Arbeitsprozess.

Eine funktionierende Führungs- und Betriebskultur in Zeiten des demografischen Wandels drückt sich vor allem im Vorhandensein von Maßnahmen der Gesundheitsprävention, Qualifizierung und Mitarbeitermotivation aus:

- Die Statistiken der Krankenkassen zeigen, dass Ältere nicht häufiger krank sind als Jüngere. Wenn sie allerdings erkranken, sind sie erheblich

länger krank. Damit wird ihre Erkrankung zu einem relevanten Kostenfaktor. Gesundheitsprävention ist daher ein Gebot der Stunde. Und das bedeutet: Heute und nicht erst morgen damit zu beginnen.

- In der betrieblichen Weiterbildung herrschte lange Zeit eine kurzsichtige Kalkulation vor. Da Betriebe das Zurückholen von Qualifizierungsinvestitionen auf längere Laufzeiten (10 Jahre) berechneten, wurden ältere Mitarbeiter systematisch von entsprechenden Maßnahmen ausgeschlossen. Dabei wurde aber nie gesehen, dass das neue Wissen evtl. schon nach 4-5 Jahren (Halbwertszeit) überholt ist oder jüngere Mitarbeiter vielleicht schon nach 2-3 Jahren den Betrieb verlassen.
- Vorgesetzte haben lange Zeit pauschale Urteile über die Lernfähigkeit älterer Arbeitskräfte gefällt. Wie immer die älteren Mitarbeiter selbst dazu gestanden haben mögen, irgendwann hat sich das (Vor-)Urteil von selbst bestätigt: "Wir Älteren können

und müssen nicht mehr lernen". Wissensverlust und Demotivierung von Mitarbeitern im Betrieb waren die Folge.

- Inwieweit diese Haltung überwunden werden kann, hat etwas mit der Wiederherstellung des Vertrauens und dem eigenen Sich-Etwas-Zutrauen der Mitarbeiter zu tun. Der leistungsgerechte Einsatz und die Motivation der in ihrer Arbeitsfähigkeit eingeschränkten Mitarbeiter ist dazu nötig. Die Mitarbeiter selbst sollten zusammen mit den Vorgesetzten einschätzen, welche Aufgaben sie sich noch zutrauen und was der Betrieb bereitstellen kann.

Es ist eine entscheidende Führungsaufgabe der Gegenwart, älter werdende Mitarbeiter aus der Ecke der „Lernunfähigen“ herauszuholen. Ein Betrieb, der das unterlässt, wird den Anteil der Mitarbeiter steigern, die nur noch auf ihre Rente warten und dementsprechend auch für Krankheiten anfälliger werden. Das ist ein Potenzial, das stimmungsmäßig auf das Betriebsklima drückt und übrigens auch den Nachrückern eine „schöne“ betriebliche Zukunft vor Augen stellt.

### **13. Instrumente einer verbesserten Führungskultur**

Das A und O eines erneuerten Umgangs mit älter werdenden Mitarbeitern ist der Dialog. Dafür bieten sich zwei im folgenden dargestellte Gesprächsinstrumente an.

Der Dialog funktioniert allerdings nur, wenn

- die Geschäftsführung bewusst hinter dem Thema steht,
- Personal-/Betriebsräte überzeugt und beteiligt sind,

- die demografische Entwicklung im Konzept der Personalentwicklung verankert ist,
- Führungsebenen für Mitarbeitergespräche geschult sind,
- das Thema allen Mitarbeitern auf Betriebs- bzw. Abteilungsversammlung vorgestellt wurde,
- das Unternehmen den Mitarbeiter als Experten in eigener Sache ansieht
- und Mitarbeiterbefragungen auf allen Feldern als hilfreich für den Betriebsnutzen erkannt werden.

### **Ansatz 1: Orientierungsgespräch/Perspektivworkshop 50+**

Mit 50 mitten im Arbeitsleben - Was können wir gemeinsam tun, damit Sie bis 65 arbeiten können und gesund bleiben?

Ältere Mitarbeiter in den Unternehmen sind verunsichert: Gilt für sie noch die Alterszeitzeit? Was haben sie an Rente zu erwarten? Was hat der Betrieb mit ihnen vor? Was können sie sich noch zutrauen ?

Die Unsicherheit belastet. Es ist deshalb eine wichtige motivierende Aufgabe des Unternehmens, sich diesen Fragen anzunehmen. Es lohnt sich, „Zukunftsbewältigungsgespräche“ zu führen – mit einzelnen Mitarbeitern oder in Gruppen. Inhalte sind dabei:

Wie stellen Sie sich ihre Zukunft im Betrieb vor in den nächsten 5-10 Jahren?

Und zwar vor dem Hintergrund der Fragen:

- Wie sehen die Angebote der gesetzlichen Rentenversicherung aus? Wie die der betrieblichen Zusatzrente? Wie verläuft die politischen Diskussion? Wie sieht ein plausibles Zukunftsszenario aus? (Rahmenbedingungen)
- Was kann der Betrieb tun, was können die Mitarbeiter tun - damit die Arbeit für alle weitergehen kann? (Laufbahnreflexion)
- Was muss sich ganz genau ändern (Arbeit, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit), damit die Interessen der Mitarbeiter wieder/besser mit den betrieblichen Interessen zusammen passen? (Arbeitsbedingungen)
- Was kann der Betrieb tun, was können die Mitarbeiter tun, damit dieses Ziel kurz- und mittelfristig erreicht werden kann? (praktische Veränderungen)

### **Ansatz 2: Modell des „Anerkennenden Erfahrungsaustausches“**

Zentrales Anliegen des aner kennenden Erfahrungsaustauschs ist es, die Wünsche und Belange der älteren Mitarbeiter mit langjähriger Betriebszugehörigkeit mit den betrieblichen Belangen und Erfordernissen abzugleichen.

Dabei wird der Fokus zunächst auf die älteren Mitarbeiter und deren Befinden gelegt, um über diesen Pilotbereich in weiteren Schritten die Mehrzahl der Belegschaft in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess durch Mitarbeitergespräche einzubeziehen.

Im Dialog geht es um folgende Fragen

- „Was stört Sie am – meisten – bei der Arbeit?“ (Das meisten ist wichtig, um die Themen einzugrenzen. Also möglichst auf wenige Aussagen beschränken)
- Was belastet Sie – am meisten?
- Wenn Sie in meiner Position wären, was würden Sie als erstes weiter verbessern?
- Was macht aus Ihrer Sicht das Unternehmen für die Gesundheit der Mitarbeiter?
- Was ist gut im Unternehmen?
- Angenommen Ihr bester Freund ist Mitarbeiter bei uns, würde er unter den bestehenden Arbeitsbedingungen bis 65 arbeiten wollen? Wenn nein, was müsste sich genau ändern, damit er bleibt?

Die Erfahrungen zeigen, dass sich individuelle Wünsche für gesundheitspräventive Maßnahmen am Arbeitsplatz sowie Veränderungen in der Arbeitszeitgestaltung als realisierbar und kostengünstig erweisen. Diese Maßnahmen werden von den Beschäftigten als Wertschätzung aufgefasst, sie wirken motivationsfördernd und können z.B. den Krankenstand deutlich reduzieren.

### **Best Practice bei der Hamburger Hochbahn AG**

Vor allem ältere Bus- und Hochbahnfahrer haben einen vergleichsweise hohen Krankenstand. Unter einem neuen Blickwinkel ist der Hamburger Hochbahn AG dabei aufgefallen, dass kranke Mitarbeiter dem Personalchef in der Regel bewusst bekannt sind - die Gesunden aber nicht.

In den Fehlzeiten- oder Rückkehrgesprächen werden erkrankte Mitarbeiter erreicht (...und gebessert oder selektiert). Abgesehen davon, dass insbesondere für Langzeiterkrankte diese Gespräche kaum einen Sinn machen (Langzeiterkrankte brauchen z.B. Arbeitsbewältigungsgespräche), ist die entscheidendere Frage: Was ist mit den gesunden Mitarbeitern? Brauchen Mitarbeiter, die eigentlich immer da sind, keine Gespräche? Reichen die Beurteilungs- und Jahresgespräche aus? Wieso lernt man nicht von diesen Kollegen mehr über die guten Seiten des Betriebes? Und über die Art und Weise, wie und dass diese Mitarbeiter jeden Tag zur Arbeit gehen? Hier wird ein wesentliches, produktives Potenzial des Unternehmens verschenkt.

Um den Krankenstand zu senken, hat das Unternehmen ein Programm 55+ aufgelegt:

- Mit 47 älteren Mitarbeitern wurden Arbeitsbewältigungsgespräche in 6-8 Personen-Gruppen geführt.
- Frage war immer: was brauchen Sie, um arbeitsfähig bis zur (regulären) Rente zu bleiben? - Die Antworten dazu wurden live dokumentiert (Notebook und Beamer).
- Geschäftsleitung, Betriebsrat und Dienstenteiler waren beim Gespräch anwesend.
- Es gab vorab die Zusage, dass mindestens ein Wunsch verbindlich erfüllt werden wird.
- Im Ergebnis wurde eine breite Palette sehr unterschiedlicher, aber nur sinnvoller Wünsche genannt.
- Anschließend wurde ein sogenannter „psychologischer Arbeitsvertrag“ verhandelt, in dem beide Seiten ein Plus für sich verbuchen konnten.

Erfolge zeigten sich darin, dass die Älteren heute weniger krank werden, von sich aus früher aus der Krankheit zurückkommen und sich anerkannt fühlen. Insgesamt hat das positive Auswirkungen. Die Kosten für das Programm waren gering. Der Krankenstand der Älteren liegt heute unter 4%.

## 14. Veränderte Führungskultur am Beispiel betrieblicher Gesundheitsförderung

### Gesunde Mitarbeiter – gesunde Unternehmen

Gesundheitsförderung wird bis heute in den meisten Betrieben vor allem unter dem Gesichtspunkt eines gesundheitsbewussten Verhaltens von Mitarbeitern gesehen. Angesichts des demografischen Wandels, der leeren Kassen in den Sozialsystemen und der sich abzeichnenden Notwendigkeit, das faktische Renteneintrittsalter anzuheben, reicht diese Sichtweise nicht mehr aus. Unternehmen werden in Zukunft nicht mehr nur ihre Mitarbeiter für deren Gesundheit verantwortlich machen können, sondern Mitverantwortung übernehmen und gesundheitsförderliche Maßnahmen im Betrieb ergreifen müssen. Das macht die Eigeninitiative der Mitarbeiter nicht hinfällig, sondern ergänzt sie um den notwendigen betrieblichen Anteil.

Ein solches Umdenken wird einerseits zusätzliche Kosten verursachen, andererseits aber auch Kosten senken. Denn: gesunde Mitarbeiter sind ein Wettbewerbsvorteil.

Lange Zeit hat im gewerblichen Bereich der Wirtschaft für viele Mitarbeiter ein im wahrsten Sinne „ungesundes“ Modell gegolten: Mit 30 „ranklotzen für das ‚große‘ Geld“, mit 45 „die Sache langsamer angehen“ und mit 55 „in den Vorruchstand“. Dabei sind in der Produktion Leistungen erbracht worden, die mancher Mitarbeiter sich und seiner Gesundheit auf Dauer besser nicht zugemutet hätte. Muskelverschleiß und Skeletterkrankungen sind mit fortschreitendem Alter die Folge.

Da inzwischen das Prinzip der Frühverrentung volkswirtschaftlich nicht mehr

aufrecht zu erhalten ist, muss Arbeit wieder so organisiert werden, dass über die Dauer eines ganzen Erwerbslebens (vom 18. bis zum 65. Lebensjahr) ohne gesundheitliche Schäden ausgeübt werden kann. Mit dieser Perspektive rückt das betriebliches Gesundheitsmanagement in den Fokus des Handelns der Unternehmensführungen.

### Arbeitsbedingter Verschleiß und Krankheitskosten

Eine Ursache frühzeitiger Berufsaustritte unter Arbeitnehmern ist der arbeitsbedingte Gesundheitsverschleiß. Der Anteil der Mitarbeiter, die nur noch eingeschränkt für betriebliche Aufgaben einsetzbar sind (sogenannte „Leistungsgewandelte“), steigt mit dem Alter an. Dabei ist die Gleichung „Alt = Krank“ statistisch unhaltbar. Ältere Mitarbeiter sind nicht häufiger krank als jüngere. Wenn sie allerdings erkranken, steigt die Dauer ihrer Arbeitsunfähigkeit gegenüber jüngeren Mitarbeitern ganz erheblich an.

Auch wenn eine genaue Trennung von arbeits- und freizeitbedingten Erkrankungen kaum möglich ist - so viel ist klar: Arbeitsbedingte Erkrankungen sind teuer. Es wird geschätzt, dass die Kosten weltweit etwa 4 Prozent des Bruttosozialprodukts betragen. In Deutschland werden die Kosten der arbeitsbedingten Erkrankungen aktuell auf 28,4 Mrd. Euro – resultierend aus körperlichen Arbeitsbelastungen - und 24,5 Mrd. Euro - resultierend aus psychischen Arbeitsbelastungen - geschätzt. Als wichtigste krankmachende Faktoren werden von den Betroffenen Arbeitsschwere, geringer Handlungsspielraum und geringe psychische Anforderungen genannt.

## **Gesundheitsförderliche Maßnahmen im Unternehmen**

Damit Beschäftigte in Zukunft länger arbeiten können, bedarf es einer gesundheitsorientierten und altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik. Dazu gehören der Abbau von Arbeitsbelastungen, eine Begrenzung der Verweildauer in gesundheitskritischen Tätigkeitsfeldern sowie die Stärkung von Gesundheitsressourcen.

Dabei stehen nicht nur Maßnahmen für Ältere auf der Tagesordnung, sondern auch und gerade Maßnahmen für die „Nachrücker“ jüngeren und mittleren Alters. Denn die Jungen von heute sind die Alten von morgen.

Primär wird die betriebliche Gesundheitsförderung bisher einseitig verhaltensorientiert gesehen. Verhaltensorien-

tierte Maßnahmen umfassen in der Regel Informationen für die Mitarbeiter, Motivationsseminare und ein praktisches Training. Sie zielen damit auf ein generell gesundheitsförderliches Verhalten ab und sind meist kurzfristig angelegt. Durchschlagender Erfolg bleibt ihnen meistens verwehrt - sie sind eben nur eine Seite der Medaille.

Verhältnisorientierte oder präventive Maßnahmen hingegen beinhalten eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen. Das schließt Inhalte, Organisation, Kommunikation, Umgebung und Technik mit ein. Verhältnisorientierte Maßnahmen haben den Anspruch auf Nachhaltigkeit und lassen sich als Gesundheitsmanagement charakterisieren, für das die Geschäftsführung Verantwortung übernimmt. Als Bestandteil der Unternehmensziele und Unternehmenskultur sind sie nicht an sporadische Maßnahmen geknüpft.

### **Anforderung und Gestaltung der Arbeit für ältere Mitarbeiter**

aus: **Ilmarinen, Tempel: Arbeitsfähigkeit 2010** – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg 2002 (S.234 – 295)

- Physikalische Belastungsfaktoren (z.B. Vibration, Lärm, Hitze, Kälte, Luftverschmutzung) vermindern.
- Physische Arbeitsanforderungen (z.B. eingeschränkte Arbeitshaltung, Tragen schwerer Lasten, monotone und repetitive Arbeit, statische Muskelarbeit, Spitzenbelastungen) abbauen.
- Der Vereinfachung der psychischen Arbeitsanforderungen sollte vorgebeugt werden. Ältere benötigen interessante Arbeit unter Einbeziehung neuer Lernprozesse.
- Sie benötigen mehr Möglichkeiten, ihre Arbeit zu gestalten und sollen insbesondere nach anstrengender Arbeit die Möglichkeit bekommen, Mikropausen einzulegen. Das hängt damit zusammen, dass ihre Integration ins Arbeitsleben ihnen aufgrund des Alterungsprozesses größere individuelle Leistungen abverlangt. Also mehr Erholungsmöglichkeiten.
- Der Unfallvermeidung ist besondere Beachtung zu widmen, da sich das Risiko für tödliche Arbeitsunfälle mit dem Alter deutlich erhöht.
- Der Abbau von zu engen Arbeitsanweisungen und hohem Arbeitstempo ist ein wichtiges Ziel, um ältere Mitarbeiter länger im Arbeitsleben zu halten.

- Sie sollten die Möglichkeit haben, ihre Arbeit nach eigenem Ermessen einzuteilen und die Reihenfolge von Arbeitsaufgabe, Arbeitsmethode und Arbeitsgeschwindigkeit zu verändern und anzupassen.
- Wie ihre jüngeren Kollegen benötigen sie Anerkennung und Respekt für ihre Arbeitsleistung.
- Ihre Arbeitszeit sollte vermindert und / oder flexibilisiert werden entsprechend ihrer Gesundheit, Ausbildung und den Anforderungen ihrer Lebenssituation (work-life-balance).
- Wichtig: Vorgesetzte benötigen Information und Schulung über die Grundlagen und Methoden, nach denen ältere Mitarbeiter geführt werden. Um diesen Anspruch umzusetzen, brauchen sie aber Einfluss und Unterstützung im Betrieb.



## **E. Ein Vorschlag für die betriebliche Praxis<sup>1</sup>**

### **Lernen, Fort- und Weiterbildung**

Ermutigen Sie alle Ihre Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen. Stellen Sie sicher, dass – soweit wie möglich – alle Ihre Mitarbeiter während des gesamten Arbeitslebens Zugang zu Fort- und Weiterbildungsangeboten sowie zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten haben.

Damit Ihre Belegschaft gut ausgebildet und auf dem neuesten fachlichen Stand qualifiziert ist, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Bieten Sie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen an, die sich nicht ausschließlich auf einen bestimmten Arbeitsplatz oder auf eine bestimmte Aufgabe beziehen, sondern insgesamt auch der Laufbahnentwicklung und Karriereplanung dienen.
- Prüfen Sie regelmäßig den Fort- und Weiterbildungsbedarf aller Ihrer Beschäftigten. Stellen Sie sicher, dass das Alter nicht zum Ausschlusskriterium für eine Teilnahme wird.
- Ermutigen Sie die Beschäftigten aller Altersgruppen, Qualifizierungsangebote auch zu nutzen.
- Wenn Sie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, berücksichtigen Sie dabei sowohl Ihre betrieblichen als auch die individuellen Interessen der Beschäftigten.
- Auch sollten die individuell unterschiedlichen Lern- und Arbeitsstile sowie die bisherigen beruflichen Vorerfahrungen der Teilnehmer angemessene Beachtung finden.
- Tragen Sie mit dazu bei, dass in Ihrem Betrieb Vorurteile gegenüber der Lernmotivation und -fähigkeit von älteren Beschäftigten sowohl bei den Arbeitnehmern selbst (in allen Altersgruppen) sowie bei den Vorgesetzten abgebaut und überwunden werden.

---

<sup>1</sup> Quelle: [http://www.demographie-transfer.iao.fhg.de/literatur/Code\\_of\\_Practice-German.pdf](http://www.demographie-transfer.iao.fhg.de/literatur/Code_of_Practice-German.pdf)

Der Vorschlag wurde im Rahmen eines vergleichenden Forschungsprojekts auf Anregung der Europäischen Kommission, erstellt. An dem Projekt waren acht Mitgliedsstaaten der Europäischen Union beteiligt, darunter Deutschland.

## **Flexible und moderne Arbeitsorganisation**

Passen Sie Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation an sich verändernde Arbeitswünsche und -erfordernisse Ihrer Mitarbeiter an. Berücksichtigen Sie hierbei auch Unterschiede in den familiären Lebensumständen im Lebenslauf (z. B. Kindererziehung, Pflege von älteren Angehörigen).

Damit möglichst flexibel auf sich im Lebenslauf verändernde Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter reagiert werden kann, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Passen Sie auf allen Arbeitsplätzen Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen an Veränderungen im Leistungsvermögen und in den Lebensumständen Ihrer Mitarbeiter an.
- Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeiter/innen bei Bedarf mehr Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitszeiten und sonstigen Arbeitsbedingungen.
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Beschäftigten bei der Einführung sie betreffender Veränderungen am Arbeitsplatz auch beteiligt werden.
- Beachten Sie bei der Gestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation, dass es im Lebenslauf unterschiedliche Erfordernisse in der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie bzw. Pflege gibt. Achten Sie dabei auch auf mögliche Überschneidungen mit anderen Arbeitnehmerrechten (z. B. im Rentenrecht).

## **Arbeitsplatzgestaltung und betriebliche Gesundheitsförderung**

Arbeitsabläufe und -anforderungen sollten so gestaltet sein, dass die Beschäftigten nicht nur gute Leistungen erbringen, sondern möglichst auch von gesundheitlichen Risiken verschont werden und ihre Gesundheit gefördert wird.

Damit Ihre Beschäftigten ihr Leistungsvermögen jederzeit optimal einsetzen können, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen sollten mehrere Ziele beachtet werden: ein Nachlassen in den körperlichen und geistigen Fähigkeiten zu verhindern, evtl. bereits eingetretene Einschränkungen (z. B. Behinderungen) zu kompensieren sowie dem alterstypischen Leistungswandel Rechnung zu tragen.
- Tragen Sie mit dazu bei, dass arbeitsbedingte Erkrankungen und Behinderungen vermieden werden. Fördern Sie damit die Gesundheit Ihrer Belegschaft.
- Ermutigen Sie Ihre Beschäftigten, einen gesunden Lebensstil zu praktizieren sowie selbst am Arbeitsplatz auf potentielle Gesundheitsgefahren zu achten.
- Nutzen Sie die Möglichkeiten von Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie, um den beruflichen Wiedereinstieg nach unterbrochener Erwerbstätigkeit (z. B. nach Krankheit) zu erleichtern.
- Stellen Sie sicher, dass alle Sicherheits- und Hygienevorschriften in Ihrem Betrieb beachtet werden (können).

## **Einstellung von neuen Mitarbeitern**

Stellen Sie neue Mitarbeiter ausschließlich aufgrund der für den jeweiligen Arbeitsplatz benötigten fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen ein. Benachteiligen Sie keine Bewerber aufgrund ihres Alters. Wichtigstes Einstellungskriterium sollte Ihr Eindruck beim Bewerbungsgespräch sein.

Damit Sie fachlich geeignete Bewerber nicht von vornherein ausschließen, sollten Sie folgende Grundsätze beachten:

- Verzichten Sie in Stellenanzeigen auf die Vorgabe von Altersgrenzen.
- Ihre Stellenanzeigen sollten so formuliert sein, dass sie ein möglichst breites Altersspektrum von Bewerbern ansprechen.
- Stellen Sie bei Einstellungen die beruflichen Fähigkeiten, Kompetenzen und das Leistungsvermögen der Bewerber und nicht deren Alter in den Vordergrund.
- Stellen Sie sicher, z. B. durch Schulungen, dass die für die Einstellung verantwortlichen Mitarbeiter nicht aufgrund von Vorurteilen und Stereotypen entscheiden.

## **Innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel**

Achten Sie darauf, dass bei einer Beförderung nur sach- und tätigkeitsbezogene Kriterien für die Übernahme der neuen Aufgabe ausschlaggebend sind.

Damit Beförderungen und andere Arbeitsplatzwechsel einem fairen Verfahren unterliegen, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Sorgen Sie dafür, dass Beförderungen grundsätzlich all jenen Beschäftigten offen stehen, die aufgrund ihrer Qualifikationen und Fähigkeiten für die neue Aufgabe geeignet sind.
- Prüfen Sie die Bewerbungsunterlagen vor allem im Hinblick auf fachliche Qualifikationen, berufliches Leistungsvermögen und auf bisherige Erfahrungen und nicht auf das Alter der Bewerber.
- Stellen Sie sicher (z. B. durch entsprechende Schulungen), dass die für die Beförderung verantwortlichen Mitarbeiter nicht aufgrund von Vorurteilen und Stereotypen entscheiden.
- Eröffnen Sie auch älteren Beschäftigten Möglichkeiten zur beruflichen Fort- und Weiterentwicklung, und zwar innerhalb wie außerhalb des Betriebes gleichermaßen.

## **Ausscheiden aus dem Erwerbsleben und Übergang in die Rente**

Sollten Sie sich von Mitarbeitern trennen müssen, stützen Sie Ihre Entscheidung ausschließlich auf objektive, arbeitsbezogene Kriterien und nicht auf das Alter. Bieten Sie Ihren Beschäftigten unterschiedliche Optionen zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben an und ermöglichen Sie dabei jeweils Chancengleichheit in den Zugangsbedingungen.

Damit das Ausscheiden aus dem Betrieb flexibel und unter den Bedingungen von Chancengleichheit erfolgen kann, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

### a) bei Entlassungen

- Legen Sie Ihrer Entscheidung, von welchen Mitarbeitern Sie sich trennen wollen, objektive Kriterien und nicht das Lebensalter zugrunde, sofern dem keine gesetzlichen Bestimmungen zuwiderlaufen.
- Bevor Sie Mitarbeiter entlassen, suchen Sie nach geeigneten Alternativen, so z. B. Teilzeitbeschäftigung, Job-sharing, sog. „Sabbatjahre“ oder befristete Verträge.
- Wenn bei Ihnen Entlassungen anstehen: Helfen Sie den Betroffenen, sich rechtzeitig darauf vorzubereiten und einen neuen Arbeitsplatz zu finden.

### b) beim Übergang in die Rente

- Garantieren Sie beim Ausscheiden aus dem Erwerbsleben dem Einzelnen so viel individuelle Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit wie möglich.
- Führen Sie keine Frühverrentungsmaßnahmen durch, bevor Sie nicht sorgfältig deren Folgen für die Betroffenen sowie für Ihren Betrieb geprüft haben.
- Bieten Sie, wenn möglich, gleitende Übergänge in die Rente und/oder andere flexible Arbeitszeitregelungen an.
- Erlauben Sie den Beschäftigten, wenn diese es wünschen, auch über die gesetzlichen Altersgrenzen hinaus zu arbeiten; prüfen sie dabei, ob nicht auch eine Anstellung als freier Mitarbeiter möglich ist.
- Stellen Sie sicher, dass bis zum endgültigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben die Fähigkeiten und Erfahrungen Ihrer älteren Mitarbeiter auch tatsächlich genutzt werden.
- Bieten Sie Ihren Beschäftigten Vorbereitungsmaßnahmen auf den Ruhestand an.

## **Einstellungswandel gegenüber älteren Arbeitnehmern**

Klären Sie ihre gesamte Belegschaft darüber auf, wie für ältere Arbeitnehmer Benachteiligungen und Vorurteile entstehen und aus welchen Gründen sie überwunden werden müssen.

Um innerbetriebliche Benachteiligungen aufgrund des Alters zu vermeiden und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter unterschiedlicher Lebensalter ihre je spezifischen Vorzüge und Stärken nutzbringend für den Betrieb unter Beweis stellen können, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Verhindern Sie die Entstehung und Ausbreitung von Vorurteilen gegenüber älteren Arbeitnehmern.
- Schärfen Sie das Bewusstsein Ihrer leitenden Mitarbeiter über das tatsächliche Leistungsvermögen älterer Beschäftigter und sorgen Sie dafür, dass dies möglichst weite Verbreitung findet.
- Machen Sie all Ihren Beschäftigten regelmäßig klar, welche Vorteile eine ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft hat.
- Lernen Sie von positiven Erfahrungen und „Gute Praxis“-Modellen aus anderen Betrieben.
- Sorgen Sie dafür, dass Benachteiligungen aufgrund des Alters auch in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen ausgeschlossen werden.
- Tragen Sie mit dazu bei, dass auch in den betrieblichen Entscheidungsgremien, bei Betriebsräten etc. unterschiedliche Altersgruppen vertreten sind.
- Überprüfen Sie regelmäßig die Alterszusammensetzung Ihrer Belegschaft und sorgen Sie so für eine dauerhaft ausgewogene Generationenmischung in Ihrem Betrieb.
- Helfen Sie mit, dass diese Leitlinien eine möglichst weite Verbreitung finden.

### Abbildungen:

Abb.		Seite
1	Entwicklung der Bevölkerung nach Altersgruppen _____	12
2	Arbeitskräfteangebot nach Altersgruppen _____	13
3	Konzept der betrieblichen Selbstanalyse _____	18
4	Altersstruktur des Beispielunternehmens im Jahr 2005 _____	20
5	Altersstruktur des Beispielunternehmens im Jahr 2015 _____	20
6	Altersgruppenanalyse des Beispielunternehmens 2005 bis 2015 _____	21
7	Mitarbeiter Instandhaltung und FuE/Verkauf 2005 und 2015 nach Altersgruppen im Beispielunternehmen	21
8	Faktoren der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen	22
9	Katalog möglicher Maßnahmen _____	30

### Internetadressen:

[www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)  
[www.netab.de](http://www.netab.de)  
[www.arbid.de](http://www.arbid.de)  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

### Literatur:

Buck, Kistler, Mendius (ed.):  
Demographic Change in the world of work  
Suttgart 2002

Illmarinen, Tempel:  
Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?  
Hamburg 2002

Köchling, Annegret:  
Projekt Zukunft, Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen  
Dortmund 2002

Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt  
Dortmund 2005, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Morschhäuser, Ochs, Huber:  
Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern  
Gütersloh 2003