



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Demografischer Wandel – (k)ein Problem!

## Werkzeuge für Praktiker – von Betrieben für Betriebe



FORSCHUNG

Ideen zünden!

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)  
Referat „Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“  
53170 Bonn

### **Bestellungen**

schriftlich an den Herausgeber  
Postfach 30 02 35  
53182 Bonn

oder per

Tel.: 01805 - 262 302

Fax: 01805 - 262 303

(Festnetzpreis 14 ct/min, höchstens 42 ct/min aus Mobilfunknetzen)

E-Mail: [books@bmbf.bund.de](mailto:books@bmbf.bund.de)

Internet: <http://www.bmbf.de>

### **Redaktion**

Ursula Meyer

Projekträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt  
„Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“, Bonn

### **Autor**

Annegret Köchling, Ulrike Weber, Josef Reindl, Birgit Weber,  
Prof. Dr. Lutz Packebusch, Kooperation: Alexander Schletz  
(siehe Übersicht Autorinnen/Autoren S. 77)

### **Gestaltung**

W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld  
Christiane Zay, Bielefeld

### **Druck**

Moser, Druck + Verlag GmbH, Rheinbach

### **Bildnachweis**

Titelbild: Christian Bürkert GmbH & Co. KG

Seite 4: [www.fotolia.com](http://www.fotolia.com), ©endostock

Seite 10, 13, 48: [www.fotosearch.de](http://www.fotosearch.de)

Seite 28 (George Doyle), 36 (Stockbyte): [www.gettyimages.com](http://www.gettyimages.com)

### **erweiterter Nachdruck**

**Bonn, Berlin 2010**



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Demografischer Wandel – (k)ein Problem!

**Werkzeuge für Praktiker – von Betrieben für Betriebe**



# Grußwort



Die Gesellschaft in unserem Land unterliegt einem tief greifenden Wandel. Die Altersstruktur hat sich in Deutschland ebenso wie in anderen Industrienationen in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend verändert. Die durchschnittliche Lebenszeit hat sich verlängert, gleichzeitig sinkt die Zahl der Geburten. Die Entwicklung stellt Wirtschaft, Gesellschaft und die Politik vor enorme Herausforderungen, auf die nur ganzheitliche Lösungsansätze eine Antwort sein können. Insbesondere Betriebe müssen für sich eine Personalpolitik und eine Unternehmenskultur entwickeln, die alle Altersgruppen einbezieht, um etwa mit Fachkräftemangel, fehlender Nachfolge von Unternehmenseignern und ansteigendem Altersdurchschnitt von Belegschaften konstruktiv umgehen zu können.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat seine Förderpolitik schon vor vielen Jahren auf die neuen Herausforderungen ausgerichtet. Die jetzt vorgelegte und überarbeitete Broschüre „Demografischer Wandel – (k)ein Problem: Werkzeuge für Praktiker – von Betrieben für Betriebe“

stellt eine Sammlung wissenschaftlich fundierter und praktisch erprobter Analyse- und Gestaltungsinstrumente vor. Sie sind das Ergebnis einer langjährigen Zusammenarbeit von Unternehmen, Sozialpartnern, Verbänden und Forschungseinrichtungen.

Mit den Instrumenten und Maßnahmen sollen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels im Hinblick auf die Personallage selbst erkennen und entsprechend handeln können. Das ist die Voraussetzung, um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Beispiel durch gezielte Weiterbildung zu erhalten und damit die Leistungsfähigkeit des Unternehmens mithilfe eines altersspezifischen Personalmanagements auf Zukunft hin zu sichern. Um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland weiter auszubauen, müssen wir die Arbeitsfähigkeit von altersheterogenen Belegschaften ausweiten und den Erfahrungsschatz gerade der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser einbeziehen.

Wichtige Hinweise und praktische Handlungshilfen dafür gibt diese Broschüre.

A handwritten signature in blue ink that reads "Annette Schavan".

Prof. Dr. Annette Schavan, MdB  
Bundesministerin für Bildung  
und Forschung



# Inhalt

<b>1. Betriebe im demografischen Wandel .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Generationenübergreifende Personalpolitik.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Demografische Fitness deutscher Betriebe.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Für eine demografieorientierte Personalpolitik – Für und Wider .....</b>	<b>10</b>
<b>5. Demografie-Werkzeuge nach Charakteristika .....</b>	<b>12</b>
<b>6. Demografie-Werkzeuge nach Gütekriterien .....</b>	<b>14</b>
<b>7. Werkzeuge zur demografieorientierten Analyse und Planung.....</b>	<b>16</b>
7.1 Altersstrukturanalyse .....	16
7.2 Leitfaden zur Selbstanalyse.....	19
7.3 Checkliste zu altersstrukturellen Problemlagen.....	21
7.4 Strategieentwicklung im Handwerk.....	23
<b>8. Werkzeuge zur Personalgewinnung .....</b>	<b>26</b>
8.1 Vermittlungsbörsen für ältere Beschäftigte .....	26
8.2 Personalgewinnung: Ältere Fachkräfte.....	31
<b>9. Werkzeuge zur Weiterbildung und Personalentwicklung .....</b>	<b>34</b>
9.1 Zukunftsgespräche .....	34
9.2 Alternsgerechte Weiterbildung.....	37
9.3 Personalentwicklung im Handwerk .....	40
<b>10. Werkzeuge zum Personaleinsatz .....</b>	<b>43</b>
10.1 Alternsgerechter Personaleinsatz .....	43
10.2 Rückkehrkonzepte für Außendienstkräfte.....	46

<b>11. Werkzeuge zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung .....</b>	<b>49</b>
11.1 Profilabgleich für betriebliches Eingliederungsmanagement .....	49
11.2 Altersorientierte Analyse der Arbeitsunfähigkeit .....	52
11.3 Altersgerechte betriebliche Gesundheitsförderung.....	55
11.4 Arbeitsbewältigungs-Coaching.....	57
11.5 Altersgerechte Arbeitsgestaltung im Handwerk.....	59
<b>12. Werkzeuge zum Übergang in die Rente .....</b>	<b>62</b>
12.1 Nachfolgeplanung.....	62
<b>13. Werkzeuge zur Unternehmenskultur .....</b>	<b>65</b>
13.1 Wertschätzung im Betrieb.....	65
13.2 Wertschätzungs-Trainings.....	67
13.3 Leitbilder zur Wertschätzung.....	71
13.4 Familienfreundlicher Betrieb .....	74
<b>Redaktionsgruppe und Autorinnen/Autoren.....</b>	<b>77</b>



# 1. Betriebe im demografischen Wandel

## Es geht nicht nur um Ältere!

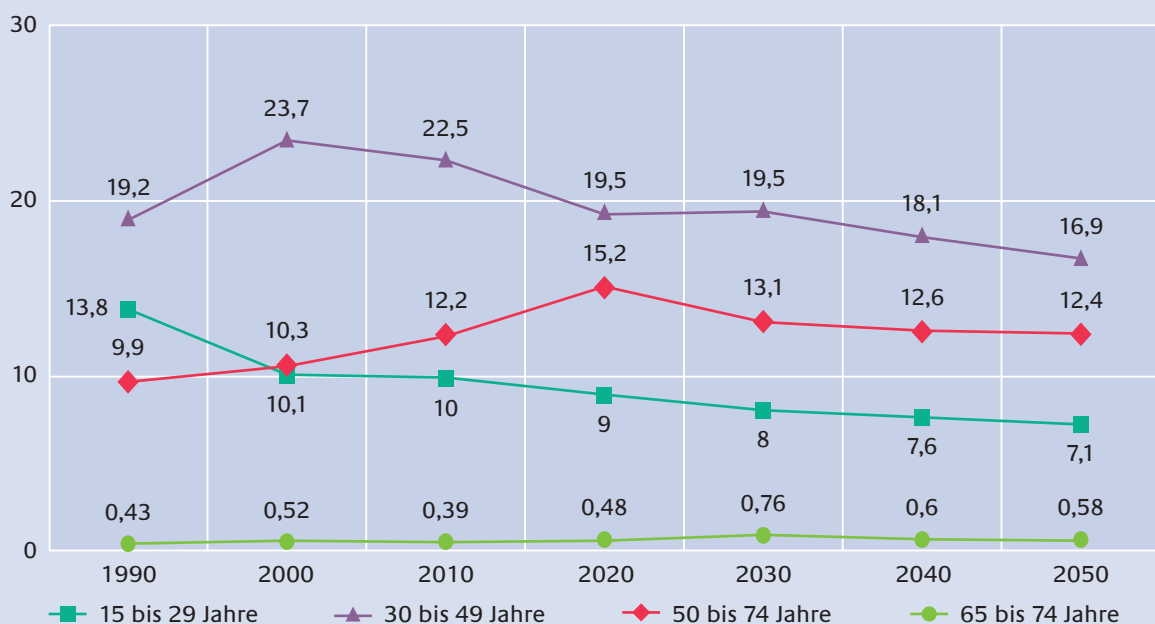
Zwischen 1990 und 2050 kommt es zu großen Umschichtungen in den Altersstrukturen der Arbeitskräfte. Die Anteile jugendlicher und jüngerer Arbeitskräfte nehmen ab und können die Rentenabgänge nicht mehr ausgleichen. Die Folgewirkungen des Geburtenrückgangs auf die Zahlen von SchülerInnen, Auszubildenden, Studierenden und AbsolventInnen machen sich bemerkbar. Die Zunahmen von 50- bis 64-Jährigen sowie 65- bis 74-Jährigen bewirken, dass ab

2000 die älteren die jüngeren Arbeitskräfte zahlenmäßig überrunden. Man spricht vom „Altersschereneffekt“ (nach Volkholz). Die 30- bis 49-Jährigen stellen auch in Zukunft die größten Kontingente bei den Arbeitskräften.

## Jeder Betrieb ist anders!

Jeder Betrieb ist heute bereits von den Wirkungen des demografischen Wandels betroffen – jedoch in unterschiedlichem Ausmaß und mit erheblichen Unterschieden im Handlungsbedarf.

Arbeitskräfteentwicklung 1990 bis 2050 (in Mio.)



Quelle: nach Fuchs, Dörfler 2005; Fuchs 2006 – IAB-Projektionsvariante mit den Einflussfaktoren: um etwa 1,9 Mio. schrumpfende Bevölkerung bei jährlich 200.000 Nettozuwanderung, schrittweise Einführung der Rente bis 67 von 2012 bis 2029, steigende Frauenerwerbsbeteiligung.



## Fachkräftenachwuchs

Insbesondere KMU leiden unter ihrer – im Verhältnis zu Großbetrieben – geringeren Attraktivität als mögliche Arbeitgeber für junge Fachkräfte, aber auch unter den Problemen ihrer betrieblichen Bindung. KMU haben vielfach Nachholbedarf bei Personalmarketing- und Betriebsbindungsstrategien.

## Arbeiten bis 67

In vielen Betrieben liegen langjährige positive Erfahrungen mit älteren Arbeitskräften vor. Als Erfahrungsträger geschätzt, werden sie zielgerichtet eingestellt und eingesetzt. Die Personalarbeit ist an einer „Gesunden Altersmischung“ orientiert. Aus häufig naturwüchsigen Handlungsmustern ist eine planmäßige Personalstrategie zu entwickeln.

In anderen Betrieben wird die Altersteilzeit seit längerem voll ausgeschöpft, Erfahrungen mit Beschäftigten über 55 sind kaum vorhanden. Unter Berücksichtigung des Auslaufens der Altersteilzeit 2009 und der schrittweisen Heraufsetzung des Rentenalters auf 67 von 2012 bis 2020, steht hier eine Umstellung der gesamten Personalarbeit an – insbesondere die Herstellung oder Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit älter werdender Belegschaften.

## Bezugsquellen

Fuchs, J.; Dörfler, K.: Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050. Demografische Effekte nicht mehr zu bremsen, IAB-Kurzbericht 11/2005; Fuchs, J.: Rente mit 67: Neue Herausforderung für die Beschäftigungspolitik, IAB-Kurzbericht 2006 – [www.iab.de](http://www.iab.de)

## 2. Generationenübergreifende Personalpolitik

### Warum generationenübergreifend?

Personalarbeit muss dem Wandel der gesamten Arbeitskräftestruktur Rechnung tragen. Es wäre völlig verfehlt, sich nur auf einen Effekt, z. B. den Anstieg der älteren Arbeitskräfte, zu konzentrieren und die beiden anderen Altersgruppen als Wirkungsbereiche außer Acht zu lassen. Wenn versäumt wird, sich frühzeitig genug auf die zunehmende Knappheit bei den jugendlichen und jüngeren Arbeitskräften einzustellen, wird der Betrieb mit hoher Gewissheit Probleme bei Personaleinstellung und Personaleinsatz bekommen. Falls es zu lange hinausgezögert wird, mit geeigneten Maßnahmen Arbeitskräfte mittleren Alters für ihre letzte Erwerbsperiode fit zu machen, wird der Betrieb Einbrüche in deren Arbeitsleistungen hinnehmen müssen. Letztlich geht es darum, die gesamte Belegschaft auf den demografischen Wandel auszurichten.

### Welche Maßnahmen bieten sich für welche Zielgruppen an?

Projektionen der Effekte des demografischen Wandels auf die nächsten Jahrzehnte (Kapitel 1) zeigen, wie sich der Rückgang der Geburtenrate auswirkt: zuerst sinken die Zahlen von jugend-

lichen und jüngeren BewerberInnen um Ausbildungs- und Studienplätze, von jungen Fachkräften und Absolventen. Ein Ausgleich zu den Personalabgängen (Arbeitgeberwechsel, Renteneintritt) ist in vielen Betrieben nur möglich, wenn das Personalmarketing verstärkt wird. Bewährte Maßnahmen sind u. a. die Einführung von Juniorfirmen als attraktives Angebot für Azubis oder die Erhöhung der Ausbildungsquote. Einige Betriebe versuchen, bereits die Jungfacharbeiter und Jungingenieure an den eigenen Betrieb zu binden. Sie schaffen u. a. Freiräume für einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen Nachwuchskräften.

Die größte Herausforderung auch für die Zukunft ist der sogenannte „Mittelaltenberg“. Es gilt, jetzt deren Arbeitsfähigkeit – Gesundheit, Kompetenz, Motivation – zu erhalten bzw. möglichen oder bereits eingetretenen Gefährdungen entgegenzuwirken. Für die Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden haben einige Krankenkassen und Präventionsdienstleister Werkzeuge zur altersgerechten Gesundheitsförderung einschließlich betrieblicher Wiedereingliederung entwickelt – siehe Kapitel 11. Zum gesunden Eintritt in die Rente ist die gegenseitige Wertschätzung zwischen allen Altersgruppen unverzicht-

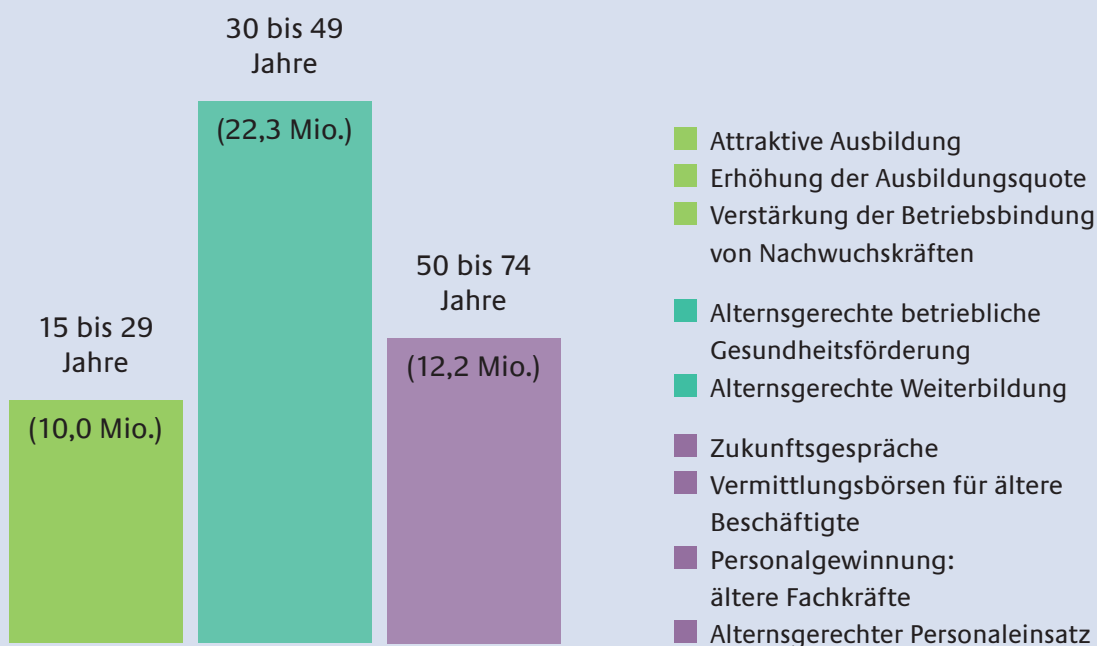
bar – siehe Kapitel 13. Ein wesentlicher Baustein zum lebenslangen Lernen ist eine Methodik des Lernens, die für alle Altersgruppen geeignet ist. Das altersgerechte Lernen beugt dem Rückzug von Älteren aus Weiterbildungskursen – und damit deren Lernentwöhnung – vor (Kapitel 9.2).

Die Anteile an Jugendlichen und Jüngeren gehen auf dem Arbeitsmarkt zurück, die Anteile von mittelalten und älteren Arbeitskräften nehmen zu – letztere auch beeinflusst durch die schrittweise Erhöhung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre. Andere Werkzeuge gehen

direkt auf die Situation der heutigen Älteren ein: Angebote zur Personalentwicklung (Zukunftsgespräche – siehe Kapitel 9.1), zum Personaleinsatz (Kapitel 10.1), zur Personalgewinnung (Kapitel 8) und zur Arbeitsgestaltung im Handwerk (Kapitel 9.3).

Für viele der hier beschriebenen Werkzeuge stehen bestimmte Erwerbsphasen im Brennpunkt. Das Audit Familienfreundlicher Betrieb (Kapitel 13.4) bietet jungen Familienmüttern und -vätern u. a. mehr Zeitflexibilität für Kinderbetreuung und Beschäftigten aller Altersgruppen eine ähnliche Flexibi-

### Arbeitskräfte 2010



Quelle: nach Fuchs, Dörfler 2005, Fuchs 2006; IAB-Projektionsvariante mit den Einflussfaktoren: um etwa 1,9 Mio. schrumpfende Bevölkerung bei jährlich 200.000 Nettozuwanderung, schrittweise Einführung der Rente bis 67 von 2012 bis 2029, steigende Frauenerwerbsbeteiligung.

lität zur Pflege von Familienangehörigen. Wenn ältere Beschäftigte sich aus dem Außendienst aufgrund zu hoher gesundheitlicher Belastungen zurückziehen, Jüngere nachrücken und eingesetzt werden sollen, sind bestimmte betriebliche Organisationsmodelle gefragt (Kapitel 10.2). Ähnliches gilt für zukünftige RentnerInnen, damit diese in Abhängigkeit von den Qualifikationsanforderungen der Stelle ihre NachfolgerInnen frühzeitig genug einarbeiten können – siehe das Planungsmodell in Kapitel 12.1.

### **Personalplanung über längere Zeiträume ist notwendiger denn je**

Für ein gezieltes und passgenaues Platzieren von Personalwerkzeugen bedarf es bewährter Werkzeuge zur Planung und Analyse. In Kapitel 7 wird eine Auswahl vorgestellt.

### **Umorientierungen im Personalmanagement**

Viele im Personalmanagement eingesetzte Werkzeuge zur Personalauswahl, Karriereplanung oder Personalentwicklung sind auf Jüngere zugeschnitten. Es ist an der Zeit, diese Instrumente auf alle Generationen auszurichten und gleichzeitig das Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen den Altersgruppen zu stärken.

### **Gibt es Betriebe ohne dringenden Handlungsbedarf?**

Viele Unternehmen haben sich bereits gut auf die Herausforderungen des demografischen Wandels vorbereitet. Sie haben z. B. ihre Personalpolitik nicht auf bestimmte Mitarbeitergruppen beschränkt, sondern die Fähigkeiten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgedeckt, bei der Auswahl externer Weiterbildungsangebote auf die Einhaltung erwachsenenpädagogischer Erkenntnisse geachtet und bei Neueinstellungen neben jungen auch mittelalte und ältere Bewerberinnen und Bewerber berücksichtigt.

Diese Unternehmen haben seit langem viele der hier genannten Personalwerkzeuge in naturwüchsiger Form bereits eingesetzt und damit positive Erfahrungen gewonnen.

#### **Bezugsquellen**

Köchling, A.; Deimel, M.: Ältere Beschäftigte und altersausgewogene Personalpolitik, In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.): Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Voraussetzungen und Möglichkeiten. Expertisen zum Fünften Altenbericht der Bundesregierung, Bd. 2, Berlin 2006, S. 99 ff. (LIT Verlag) – in gedruckter Form zu beziehen zum Preis von 18,60 Euro über den Bundesanzeiger Verlag – [www.bundesanzeiger.de](http://www.bundesanzeiger.de)

### 3. Demografische Fitness deutscher Betriebe

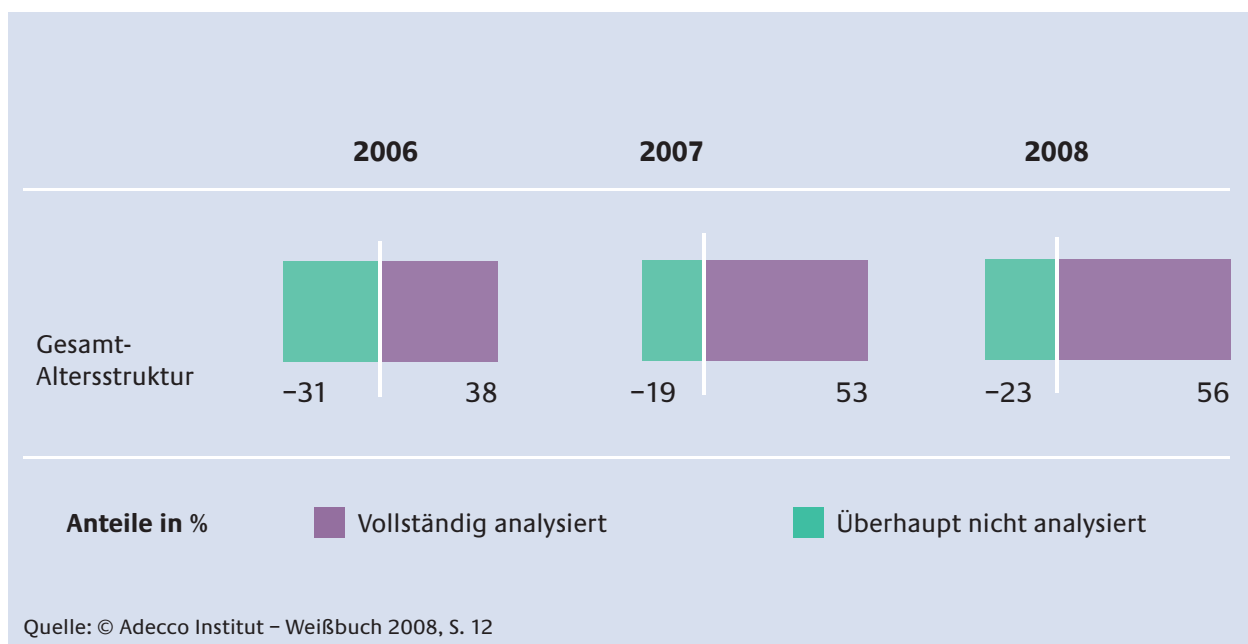
#### Deutsche Betriebe sind besser als ihr Ruf!

Immer mehr deutsche Betriebe (2007 waren es 70 %) betrachten die demografische Entwicklung als Herausforderung und ergreifen entsprechende Maßnahmen.

Betriebe analysieren häufig die Altersstruktur ihrer Belegschaft – und zwar 2007 53 Prozent vollständig, 41 Prozent auch nach Abteilungen oder Bereichen, 33 Prozent nach Qualifikationen, 46 Prozent hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung. Ausführliche Informationen zur Altersstrukturanalyse finden Sie in Kapitel 7.1. dieser Bro-

schüre. Die Analyse der Altersstruktur der Beschäftigten ist einer der ersten Schritte, die von Betrieben geleistet werden, um mit geeigneten Maßnahmen den Wirkungen des demografischen Wandels erfolgreich zu begegnen. 2006 führten nur 38 Prozent der Betriebe die Altersstrukturanalyse durch. In einem Fünf-Länder-Vergleich erreicht Deutschland hier die besten Werte – gegenüber Großbritannien, Frankreich, Italien und Spanien.

Mehr als ein Drittel der Betriebe startete 2007 Initiativen zum Lebenslangen Lernen – mit Betonung auf arbeitsplatzorientierten und individualisierten Schulungsprogrammen. Einzelne Maß-



nahmen aus dem Bereich des lebenslangen Lernens wie u. a. individuelle Bildungsbedarfsanalyse durch regelmäßige Mitarbeitergespräche, arbeitsplatzgebundene Maßnahmen, interne und externe Bildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes wurden von etwa 70 bis 90 Prozent der Betriebe durchgeführt. Im Durchschnitt wurden pro Betrieb 5,6 Maßnahmen genannt.

Das gestiegene Bewusstsein für demografische Veränderung zeigt sich auch in der steigenden Bereitschaft zur Einstellung Älterer ab 50 – bei den Großbetrieben geben dies 15 Prozent an. Mehr als die Hälfte der Betriebe geben an, ihre Einstellungspraxis gegenüber Älteren beizubehalten.

### **Woher stammen diese Ergebnisse?**

Dies sind markante Ergebnisse aus den Adecco-Umfragen zur demografischen Fitness 2006 und 2007 in Deutschland. Befragt wurden insgesamt 502 Betriebe mit einer Größe ab 100 Beschäftigten aus dem gesamten wirtschaftlichen Spektrum – zu gleichen Teilen aus Industrie-, Handels- und Dienstleistungssektor. Unterschieden wurde nach „Mittelstand“ mit Umsatzgrößen zwischen 10 bis 50 Millionen Euro und „Großbetrieben“ mit einem Jahresumsatz über 50 Millionen Euro. Die betrieblichen Interviews führte TNS Infratest unter Verwendung von telefongestützten Interviews durch.

Ausgangsbasis für die Umfragen war das Verständnis einer generationenübergreifenden Personalpolitik (siehe Kapitel 2) mit fünf Handlungsfeldern zur demografischen Fitness: Karriere-Management, Wissensmanagement, Lebenslanges Lernen, Gesundheitsmanagement, Altersvielfalt.

### **Index zur demografischen Fitness**

Aus den Ergebnissen wurde ein Indexwert zur betrieblichen demografischen Fitness (DFX) errechnet – mit maximal 400 Indexpunkten für die vollständige Umsetzung aller angeführten Maßnahmen. Davon erreichten die deutschen Betriebe 2007 etwa 200 Punkte – einige Punkte mehr als bei der gleichen Umfrage 2006. Im Fünf-Länder-Vergleich erreichten die deutschen Betriebe zusammen mit Großbritannien den ersten Platz.

#### **Bezugsquellen**

Adecco Institut-Weißbuch: Sind deutsche Unternehmen bereit für den demografischen Wandel: Demografische Fitness-Umfrage: Deutschland 2007, London, Februar 2008; Adecco Institut-Weißbuch: Sind Europas Unternehmen auf die demografische Herausforderung vorbereitet? Die Demografische Fitness-Umfrage 2007, London, Januar 2008 – beide als Download erhältlich unter [www.adeccoinstitute.com](http://www.adeccoinstitute.com)

## 4. Für eine demografieorientierte Personalpolitik – Für und Wider

Von vielen Ministerien, Institutionen, Verbänden, Initiativen und Parteien werden gegenwärtig regionale und überregionale Veranstaltungen durchgeführt, die sich mit betrieblichen Wirkungen und Lösungen zum demografischen Wandel auseinandersetzen. Zahlreiche Betriebe sind als Vortragende und Teilnehmer dabei. Was bewegt Betriebe,

diese Thematik von sich aus in die Personalarbeit aufzunehmen? Mit welchen Gegenargumenten müssen sie sich oft betriebsintern auseinandersetzen? Aus der reichhaltigen betrieblichen Praxis der drei Vorhaben zur Demografie-Initiative I wird hier eine kleine Auswahl der häufigsten Argumente und Gegenargumente vorgestellt.





Pro	Kontra
<p><b>Für meinen Betrieb gilt der demografische Wandel nicht. In meinem Betrieb sind keine „Altersberge“ erkennbar. Meine Beschäftigten sind fast alle noch jung (genug).</b></p>	<p>Bei einer einfachen Fortschreibung der gegenwärtigen Altersstruktur um zehn Jahre zeigt sich nahezu für jeden Betrieb, dass große Unterschiede in der Altersverteilung zwischen Berufs- und Qualifikationsgruppen wie FacharbeiterInnen, Ingenieuren bzw. Ingenieurinnen, Kaufleuten und Betriebswirten bzw. Betriebswirtinnen bestehen.</p> <p>Beispielsweise gehen bei der einen Gruppe in den nächsten Jahren so viele Erfahrungsträger in Rente, dass Gefahren von Wissensverlusten bestehen. Bei einer anderen Gruppe gibt es seit einigen Jahren Probleme mit Nachwuchskräften. Sie sind nur mit hohem Aufwand zu gewinnen und einzuarbeiten. Sie verlassen den Betrieb in der Regel nach etwa drei Jahren. Dieser Beispielbetrieb befindet sich also noch nicht im Zentrum, sondern in den Ausläufern des demografischen Wandels.</p>
<p><b>Der demografische Wandel geht mich nichts an. Das Durchschnittsalter der Belegschaft in meinem Betrieb ist niedrig.</b></p>	<p>Das gegenwärtige Durchschnittsalter sagt wenig über die Zukunft aus. In zehn Jahren werden aus der Gruppe der 20- bis 30-Jährigen Arbeitskräfte mittleren Alters, aus den 40- bis 50-Jährigen Ältere. Heute bereits ist an die Arbeitsfähigkeit der künftigen Mittelalten und Älteren zu denken. Es sind entsprechende Maßnahmen zur Erhaltung von Qualifikation, Motivation und Gesundheit vorzuzuplanen. Andernfalls ist die Leistungsfähigkeit großer Teile der Belegschaft und damit auch die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit gefährdet.</p>
<p><b>Der Aufwand ist viel zu hoch, jetzt noch zusätzlich zum Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Arbeitsschutzmanagement und anderen Managementsystemen ein „Altersmanagement“ einzuführen.</b></p>	<p>Über das Qualitätsmanagement kann in positiver Weise Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der gesamten Belegschaft – einschließlich der jetzigen und zukünftigen Älteren – genommen werden. Bei der Bildungsbedarfsermittlung u. Ä. kann z. B. sehr genau darauf geachtet werden, dass alle Alters- und Personengruppen gleiche Chancen haben. Damit wird erreicht, dass auch Ältere die neuen Prozesse nach Umstrukturierungen gut beherrschen.</p> <p>Der Werkzeugkasten ist so aufbereitet, dass jeder Betrieb sich passende Werkzeuge auswählen und in seine vorhandene Personalstrategie einbinden kann. Das kann Schritt für Schritt – ohne großen Aufwand – geschehen.</p>

## 5. Demografie-Werkzeuge nach Charakteristika

### Verständnis

Demografie-Werkzeuge sind Vorgehensweisen, Verfahren und Instrumente zur Planung, Analyse und Umsetzung von Personalmaßnahmen, die Betriebe bei einer demografieorientierten Personalarbeit aktiv unterstützen.

### Ziel

Mit Demografie-Werkzeugen sollen Anreize und Hilfestellungen für einen betrieblichen Transfer auf breiter Basis geschaffen werden – mit Orientierung an einer flächendeckenden Verbreitung. Das bedingt, dass bestehende betriebliche Hemmschwellen wie unzureichende Verfügbarkeit geeigneter Arbeitshilfen oder scheinbare Abhängigkeit von Externen abgebaut werden.

### Wissens- und Erfahrungsbasis

Nur auf Grundlage einer sehr breiten und vielfältigen Wissens- und Erfahrungsbasis können Werkzeuge ausgewählt und beschrieben werden, die betrieblichen Bedarfen tatsächlich entsprechen. Diese Werkzeuge sind Quintessenzen aus drei vom BMBF geförderten Vorhaben zur Demografie-Initiative I unter Federführung des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

(VDMA), des Zentralverbandes Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) sowie des Zentralverbandes Sanitär Heizung Klima (ZVSHK) mit über 100 betrieblichen Good-Practice-Beispielen aus allen Produktparten und Größenklassen.

### Bezugsquellen

Reindl, J.; Feller, C.; Morschhäuser, M.; Huber, A.: Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen, Frankfurt 2004 (VDMA-Verlag) [www.vdma-shop.de](http://www.vdma-shop.de)  
 ZVEI (Hrsg.): Herausforderung soziodemografischer Wandel. Good Practice in der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, Frankfurt am Main 2004 (ZVEI-Selbstverlag) – [www.zvei.org/demografie](http://www.zvei.org/demografie)  
 Weber, B.; Packebusch, L.: Betriebliche Strategien einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik, Broschürenreihe Demografie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2003 (IAO-Selbstverlag) [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

## Zielgruppen

Mögliche WerkzeuganwenderInnen und deren Nutznießer sind

- InhaberInnen, GeschäftsführerInnen, Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin,
- Wirtschaftsverbände, Sozialpartner und Kammern, Arbeitsschutzinstitutionen und Krankenkassen,
- Personalberatungen, Bildungsträger und AusbildungsplatzentwicklerInnen.

## Internet-Auftritt

[www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de)

Diese Broschüre enthält Kurzbeschreibungen von Werkzeugen mit Transferhinweisen, Angaben zu Referenzbetrieben und Bezugsquellen. Im Internet-Auftritt [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de) finden sich über 20 ausführlichere Werkzeugbeschreibungen. Teilweise werden die Bezugsquellen nachweise durch Downloads ersetzt oder ergänzt. Teilweise sind Direktbestellungen bei Verlagen oder Selbstverlagen möglich.

Die beiden Internet-Auftritte [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de) und [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) sind miteinander verlinkt.



## 6. Demografie-Werkzeuge nach Gütekriterien

**Diese Werkzeuge befähigen Betriebe, ihre Personalarbeit zur Beherrschung der Wirkungen des demografischen Wandels mit eigenen Kräften zu bewältigen.**

### **Gütekriterien**

An die Auswahl der Werkzeuge sind zwei Gütekriterien angelegt worden:

1. Das Werkzeug soll nachweisbar in einem oder mehreren Betrieben erfolgreich eingesetzt worden sein,
2. Das Werkzeug soll nachweisbar zu einer betrieblichen Lösung geführt haben.

Beide Nachweise erfolgen über Angaben von Referenzbetrieben oder von Dokumentationen mit Referenzbeispielen.

### **Freie Verfügbarkeit und Bezugsquellen**

Alle Werkzeuge sind für interessierte Betriebe frei verfügbar. Die Bezugsquellen werden jeweils angeführt. Die meisten Werkzeuge können vom Betrieb ohne externe Unterstützung eingesetzt werden. Nur bei ausgewählten Werkzeugen, deren betriebliche Anwendung spezielle Fachkompetenzen bzw. zerti-

fizierte Fortbildungen (z. B. Sicherheitstechnik, Arbeitsmedizin, Supervision) oder eine spezielle betriebliche Infrastruktur (Arbeitskräftevermittlung, Lizenzvergabe, Datenbestände zur betrieblichen Arbeitsunfähigkeit) voraussetzt, ist externe Unterstützung erforderlich, mögliche Ansprechpartner sind dann aufgeführt.

### **Transferhinweise**

Viele Werkzeuge sind in Betrieben eingesetzt worden, die sich nach Größe, Branche und anderen Merkmalen unterscheiden. Es erfolgen jeweils Hinweise zum bisherigen Einsatzfeld und weiteren Anwendungsgebieten.

## Betriebseigene Werkzeug-Kombinationen

Betriebe unterscheiden sich in ihren internen und externen Rahmenbedingungen erheblich voneinander. Das gilt nicht nur für die interne Organisation der Personalarbeit, sondern auch für Einflussfaktoren wie Branche, Größe, wirtschaftliche Situation, Personalstruktur, bisherige Nutzung der Altersteilzeitregelung, bisherige Erfahrungen mit der

Beschäftigung älterer Arbeitskräfte und der Gewinnung junger Fachkräfte. Es werden Wahlmöglichkeiten geboten, damit sich Betriebe je nach Bedarf die passenden Werkzeuge selbst zusammensetzen können. Auch Werkzeuge, die sich in der eigenen Personalarbeit bewährt haben, können – direkt oder nach vorheriger Anpassung – übernommen werden.



## 7. Werkzeuge zur demografieorientierten Analyse und Planung

### 7.1 Altersstrukturanalyse

#### Um was geht es?

Es handelt sich um eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung und bildlichen Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger betrieblicher Personalprobleme, die auf die Entwicklung der Altersstruktur zurückführbar sind.

#### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Geschäftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes werden zunehmend vom richtigen Personalbestand und von der richtigen Personalstruktur beeinflusst: Werden personelle Lücken in betrieblichen Kernprozessen zum Dauerzustand? Steht wertvolles Erfahrungswissen zu komplexen technischen Problemen ständig zur Verfügung? Liegt die richtige Qualifikationsstruktur für die geplante Produktstrategie vor?

#### Wie wird vorgegangen?

Daten zur betrieblichen Altersstruktur werden verknüpft mit Daten zur Berufs- oder Qualifikationsstruktur und um zehn Jahre fortgeschrieben. Auf einen Blick sind dann demografiebedingte personelle Risiken erkennbar. Es entstehen Fragen zu geeigneten Personalmaß-

nahmen: Welche Personen aus welchen Berufen und Bereichen, mit welchen Bildungsabschlüssen und Tätigkeiten werden wann in Rente gehen? Wird eine angemessene Nachfolgeplanung durchgeführt? Steht eine ausreichende Anzahl von Auszubildenden-, Praktikanten- und Diplomandenstellen zur Verfügung? Welche Neueinstellungen sind vorausgeplant? Existieren sinnvolle Alternativen zu bisher üblichen Neueinstellungen junger Fachkräfte wie z. B. die Integration von BerufsrückkehrerInnen? Deutlich ins Auge fallen Unterschiede in den Altersstrukturen bei Berufsgruppen: Sind z. B. FacharbeiterInnen insgesamt jünger als IngenieurInnen? Ähnliches gilt für Bereiche, Statusgruppen sowie – bei Großbetrieben – für Standorte. Zeichnen sich insgesamt oder in Teilbereichen hohe Anteile an Älteren ab, ist dieses ein deutliches Signal. Was hat der Betrieb bisher an Beiträgen zur Erhaltung ihrer Arbeitsfähigkeit – in den Bereichen Qualifikation, Motivation, Gesundheit – geleistet? Was wird bei einer älter werdenden Belegschaft zukünftig notwendig sein?

Darauf aufbauend können vereinfachte – auch alternative – Zukunftsszenarien erstellt werden. Dazu werden erfahrungsgemäß drei bis vier Annahmen gemacht: z. B. zum Beschäftigungs-

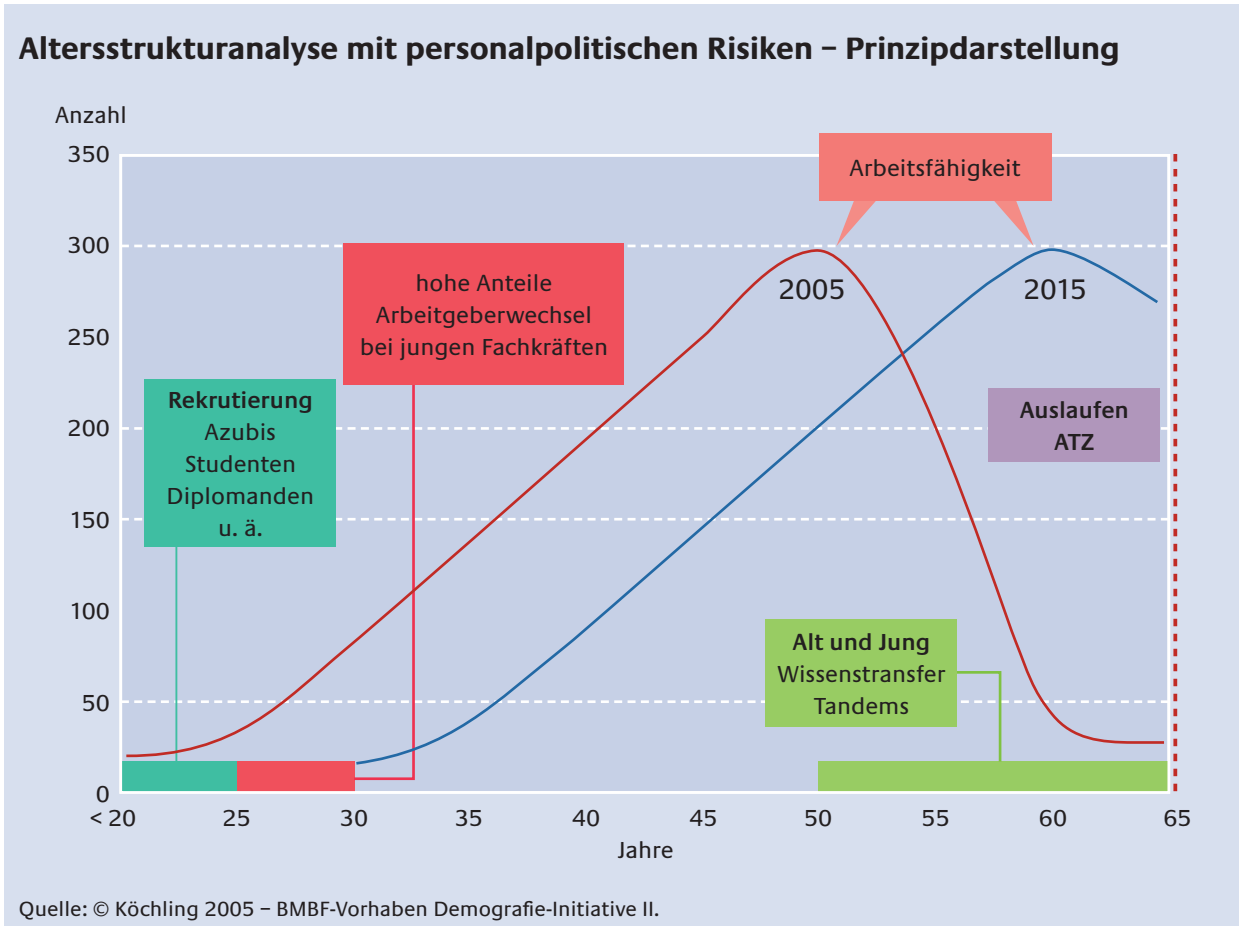
wachstum, zur Altersteilzeit, zur Erstausbildung, zu Neueinstellungen oder zur Fluktuation junger qualifizierter Fachkräfte. Die bisherigen Personalmaßnahmen werden überprüft: welche sollen beibehalten, welche abgeschafft, welche wie verändert, welche zusätzlich ergänzt werden?

Welche Auswirkungen hat eine derartige Altersstrukturanalyse auf die betriebliche Personalarbeit? Welche Planungszeiträume sind für welche Maßnahmen erforderlich? In welchen zeitlichen Abständen soll eine Fortschrei-

bung stattfinden? Ist die Notwendigkeit erkannt worden, Produkt- und Vertriebsinnovationen möglichst frühzeitig mit der vorliegenden Personalplanung abzugleichen?

### Welcher Aufwand ist erforderlich?

Nicht in jedem Fall muss die bisherige Personalpolitik hierbei „vom Kopf auf die Füße gestellt“ werden. Häufig reichen kleine kontinuierliche Verbesserungen völlig aus. Für die einfache Fortschreibung ist ein geringer Aufwand



erforderlich, sofern die Personaldaten über die Personalstatistik oder über das Personalinformationssystem abgerufen werden können. Die anschaulichen bildlichen Darstellungen erleichtern erfahrungsgemäß die innerbetriebliche Sensibilisierung, Diskussion und Entscheidungsfindung erheblich. Über die anfänglich etwas aufwändigeren Zukunftsszenarien werden die betriebsinternen Abstimmungen beschleunigt.

### Was ist besonders zu beachten?

Jeder Betrieb kann die Altersstrukturanalyse in Eigenregie durchführen. Erfahrungsgemäß hat jeder Betrieb eigene Merkmale zur Aufschlüsselung von Personengruppen. Diese sind beizubehalten, um eine stabile und langfristige Integration der Altersstrukturanalyse in den Personalalltag zu gewährleisten.

### Transferhinweise

Bisheriger Einsatz in Industriebetrieben aller Größenklassen – aber zunehmende Verbreitung im öffentlichen und privaten Dienstleistungsbereich.

### Referenzbetriebe

30 Unternehmen der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie – [www.zwei.org/demografie](http://www.zwei.org/demografie); ZVEI (Hrsg.): Herausforderung soziodemografischer Wandel. Good Practice in der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie – als Download abrufbar von der Homepage des ZVEI [www.zwei.org/demografie](http://www.zwei.org/demografie)

### Bezugsquellen

Köchling, A.: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund 2006 (3. Auflage) – Preis 18,10 Euro einschließlich MwSt., zzgl. Porto und Verpackung – GfAH-Selbstverlag [info@gfah-do.de](mailto:info@gfah-do.de)

### Autorin

Annegret Köchling  
E-Mail: [Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de](mailto:Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de)



## 7.2 Leitfaden zur Selbstanalyse

### Um was geht es?

Der Leitfaden ist ein Nachschlagewerk für die demografieorientierte Personalplanung. Über das sehr weite Spektrum der dargestellten Maßnahmen mit Alternativen findet eine Ausweitung des personalpolitischen Lösungsraumes statt.

Die Einführung enthält eine detaillierte Beschreibung zur Vorgehensweise bei der Altersstrukturanalyse in Kombination mit einer Maßnahmenplanung. Im Hauptteil finden sich ausführliche Beschreibungen von acht Personalfunktionen, jeweils ergänzt durch einen Katalog optionaler Personalmaßnahmen, teilweise untersetzt mit Hinweisen auf vertiefende Informationen über Homepages, Praxishilfen u. Ä.

Betriebe mit unterschiedlichen internen und externen Rahmenbedingungen können sich den für sie richtigen Maßnahmen-Mix zusammenstellen. Es wird sowohl der Verknappung junger qualifizierter Fachkräfte als auch der Zunahme mittelalter und älterer Arbeitskräfte Rechnung getragen. Es gibt Personalmaßnahmen für Jugendliche und junge MitarbeiterInnen, für ältere MitarbeiterInnen und für die gesamte Belegschaft.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Jeder Betrieb kann in Eigenregie eine zukunftsgerichtete Personalstrategie entwickeln, ohne von externen ExpertInnen abhängig zu sein. Der Betrieb kann eine betriebsindividuelle Lösung erarbeiten, in die bereits geplante oder verwirklichte Maßnahmen integriert werden können: Welche Personalmaßnahmen sollen beibehalten, welche wie verändert, welche aufgegeben werden und welche als sinnvolle Ergänzung hinzukommen. Die demografieorientierten Erweiterungen und Anpassungen können nahtlos in vorhandene Personalstrategien eingebunden werden. Vorhandene Personalstatistiken und Betriebsdokumente wie z. B. Statistiken zu Personalzu- und -abgängen oder Ergebnisse aus Gefährdungsbeurteilungen, Krankenstandsanalysen und Mitarbeiterbefragungen sollten mit berücksichtigt werden.

### Wie wird vorgegangen?

Durch die direkte Kopplung mit der Altersstrukturanalyse (siehe Kapitel 7.1) ergibt sich ein systematisches Vorgehen mit einem roten Faden, der an zwei Grundfragen orientiert ist:

- 1) Was ist zu tun, um den zukünftigen Personalbestand und die zukünftige Personalstruktur sicherzustellen? Um diese Fragestellung gruppieren sich Personalfunktionen der quantitativen Personalanpassung wie Per-

sonalgewinnung, Betriebsbindung oder Übergang in die Rente. Lassen sich deutliche personelle Lücken bei bestimmten Alters-, Berufs- oder Qualifikationsgruppen erkennen, können die richtigen Maßnahmen ausgewählt werden.

(2) Was ist zu tun, um die künftige Arbeitsfähigkeit der älter werdenden Belegschaft erhalten zu können? Hier geht es um Personalfunktionen der qualitativen Personalanpassung wie z. B. Weiterbildung oder Gesundheitsschutz. Zeigen sich hohe Anteile Mittelalter oder Älterer im Personalbestand insgesamt oder in betrieb-

lichen Teilbereichen, können passende Maßnahmen zugeordnet werden.

### Welcher Aufwand ist erforderlich?

Betriebliche Erfahrungen zeigen, dass der Aufwand beeinflusst wird:

- von der Größe des Betriebes oder der Unternehmensgruppe,
- vom Professionalisierungsgrad der Personalarbeit, der Aktualität und Verfügbarkeit der Personaldaten,
- von der aktiven Unterstützung durch das Management.

### Das Beispiel Personalgewinnung (Auszug)



**Legende**

- junge Arbeitskräfte
- unterschiedliche Wege der Personalgewinnung
- berufsbegleitende Aus- und Fortbildung
- Arbeitskräfte mittlerer und älterer Jahrgänge
- Ausschöpfung der Arbeitsmarktreserven

## Was ist besonders zu beachten?

Das Prinzip der Selbstanalyse beeinflusst Engagement und Motivation der direkt Beteiligten positiv und fördert aktiv das Mitlernen des Personalmanagements und des gesamten Betriebes.

### Transferhinweise

Die Empfehlungen im Leitfaden orientieren sich an Industriebetrieben. Der Leitfaden wird aber zunehmend von privaten und öffentlichen Dienstleistungsbetrieben angefordert. Er ist grundsätzlich für Betriebe aller Größenklassen und Branchen geeignet.

### Referenzbetriebe

30 Unternehmen der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie – [www.zwei.org/demografie](http://www.zwei.org/demografie); ZVEI (Hrsg.): Herausforderung soziodemografischer Wandel. Good Practice in der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie – als Download abrufbar von der Homepage des ZVEI [www.zwei.org/demografie](http://www.zwei.org/demografie)

### Bezugsquelle

Köchling, A.: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund 2006 (3. Auflage) – Preis 18,10 Euro einschließlich MwSt., zzgl. Porto und Verpackung – GfAH-Selbstverlag – [info@gfah-do.de](mailto:info@gfah-do.de)

### Autorin

Annegret Köchling  
E-Mail: [Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de](mailto:Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de)

## 7.3 Checkliste zu altersstrukturellen Problemlagen im Betrieb

### Um was geht es?

Altersstrukturelle Problemlagen in den Betrieben werden häufig von den Alltagserfordernissen und der vorherrschenden Kurzfristorientierung zugedeckt. Die meisten Betriebe versäumen es bislang, geeignete Maßnahmen für den Umgang mit dem demografischen Wandel zu entwickeln.

Mithilfe der vorliegenden Checkliste kann diesem Mangel begegnet werden. Ihr Einsatz ermöglicht es den Verantwortlichen, einen Überblick über denkbare altersstrukturelle Risiken zu gewinnen und Ansatzpunkte ihrer Bewältigung zu erkennen.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Mit der Checkliste haben die Verantwortlichen ein Instrument an der Hand, das ihnen mögliche Probleme und grundsätzliche Handlungsmöglichkeiten aufzeigt. Die demografischen Entwicklungen im Betrieb können leicht diagnostiziert werden, eine wichtige Handlungsvoraussetzung für einen ziel führenden Umgang mit den demografischen Herausforderungen.

## Wie wird vorgegangen?

Die Checkliste befasst sich mit allen demografierelevanten betrieblichen Handlungsfeldern. Im Einzelnen sind dies Einstellungspolitik, Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsorganisation, Personalentwicklung, Personaleinsatz und Gesundheitsförderung, Know-how-Transfer, Arbeitszeitgestaltung und schließlich die Unternehmenskultur. Für jedes Handlungsfeld werden etliche Aussagen aufgelistet, die entweder mit „ja“ oder „nein“ zu beantworten sind.

## Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der Aufwand besteht im gezielten Reflektieren über die personalpolitischen Handlungsfelder. Vieles lässt sich sofort beantworten. Bei manchen Fragen ist eine Vorort-„Prüfung“ ratsam.

## Was ist besonders zu beachten?

Die Checkliste kann in „Einzelarbeit“ angewandt werden; sie kann aber auch als Grundlage für betriebliche Workshops

<b>Checkliste zur altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik</b>	
<b>Einstellung von MitarbeiterInnen</b>	
Wir finden am Arbeitsmarkt auf absehbare Zeit ausreichend Nachwuchskräfte	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir stellen auch ältere BewerberInnen in unserem Unternehmen ein	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Stellenausschreibungen formulieren wir stets so, dass auch ältere Fachkräfte angesprochen werden	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
<b>Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsorganisation</b>	
Wir bieten den Beschäftigten in unserem Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen an, damit sie ihre Qualifikation weiterentwickeln	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Quelle: © Bertelsmann Stiftung; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) 2008, S. 156 ff.	

Verwendung finden. Sie ist ein Frühwarnsystem, das den Betrieben Handlungsbedarf signalisiert; sie ist aber gleichermaßen ein Nachschlagewerk über die gesamte demografieorientierte Personalpolitik im Betrieb.

### Transferhinweise

Die Checkliste ist für alle Betriebe – unabhängig von Branche und Größe – geeignet.

### Referenzbetriebe

Sick AG

### Bezugsquellen

Bertelsmann Stiftung; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Demografiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2008, S. 156 ff. – Preis 22,00 Euro, Bestellung unter [www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag);

Reindl, J.; Feller, C.; Morschhäuser, M.; Huber, A.: Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen, Frankfurt 2004, S. 181 ff. – Preis 39,90 Euro (für VDMA-Mitgliedsfirmen Preisnachlass von 20 %) – VDMA-Verlag – Bestellung unter: [www.vdma-shop.de](http://www.vdma-shop.de)

### Autor

Josef Reindl

E-Mail: [reindl@iso-institut.de](mailto:reindl@iso-institut.de)

## 7.4 Strategieentwicklung im Handwerk

### Um was geht es?

Zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und zur Sicherung Ihrer Existenz planen viele Handwerksbetriebe Anpassungen ihrer Geschäftsfelder an neue Entwicklungen bei Werkstoffen und Technologien, neue Kundenanforderungen (Umweltschutz, Gesundheit) oder neue Bedürfnisse z. B. von Senioren und Behinderten. Gerade in kleinen Handwerksbetrieben mit begrenzten Personalkapazitäten ist es unverzichtbar, diese neuen Strategien direkt in Organisationskonzepte und Personalmaßnahmen zu überführen. Bei älter werdenden Belegschaften erhalten Wissen und Kompetenzen gerade der erfahrenen Fachkräfte dabei eine Schlüsselrolle. Dazu existiert eine für das Handwerk praktikable Vorgehensweise.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Mit dieser Zukunftsstrategie wächst die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit des Handwerksbetriebes.

Die vorhandenen Fachkräfte können mit voller Leistungsfähigkeit bis zum Ruhestand im Betrieb verbleiben und ihre besonderen Stärken einbringen. Ein Fachkräftemangel bleibt den Betrieben erspart. Die Ressourcen werden gezielter eingesetzt.

## Wie wird vorgegangen?

Derartige Einschnitte in den Betriebsalltag setzen die aktive Mitarbeit aller Beteiligten – angefangen von der Inhaberin bzw. vom Inhaber, über den Innen- bis zum Außendienst – voraus. Dazu bieten sich gemeinsame Sitzungen an. Die Entwicklung von neuen Produkt- und Dienstleistungsangeboten, ihre Überführung in Organisations- und Qualifizierungsmaßnahmen erfordert ein systematisches und zielgerichtetes Vorgehen über einen längeren Zeitraum. Betriebliche Stärken

und Schwächen sind dabei ebenso zu berücksichtigen wie unterschiedliche Interessen der Beteiligten. In der betrieblichen Praxis hat sich eine Vorgehensweise in drei Schritten bewährt:

- Analyse der Ist-Situation und der zukünftigen Entwicklung,
- Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten und Festlegung der Strategie(n),
- Bildung von Teams für Betreuung und Weiterentwicklung der Umsetzung.

### Beispielhaftes Vorgehen von Handwerksbetrieben (Sanitär Heizung Klima) zur Entwicklung von senioren- und behindertengerechten Angeboten

Zukunftsstrategie	Betriebliche Maßnahmen
<b>Neue Marktstrategie und Zielgruppe, neues Geschäftsfeld</b>	Entwicklung des neuen Geschäftsfeldes „Senioren- und behindertengerechte Installation“ unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung und Senioren als Kunden
<b>Organisatorische Voraussetzungen</b>	Erstellung von neuen Arbeitsabläufen, Angeboten und Preiskalkulationen; Beschaffung neuer Arbeitsmittel
<b>Weiterbildung</b>	Qualifizierung erfahrener Beschäftigter im neuen Geschäftsfeld: Kundenbedürfnisse, Produktkunde, Planungshilfen u. Ä.; Erstellung individueller Weiterbildungspläne mit Berücksichtigung u. a. der unterschiedlichen Lerntempi bei Jüngeren und Älteren
<b>Gesundes und leistungsstarkes Altern der MitarbeiterInnen</b>	Einbindung der Erfahrungsträger in optimierte Arbeitsabläufe: Einsatz älterer Kundendienstmonteure in Badplanung, Reklamationsbearbeitung und Kundenberatung
<b>Sicherung des künftigen Fachkräftebedarfs</b>	Verstärkung der innerbetrieblichen Betreuung von Auszubildenden über qualifizierte ältere Auszubildende, Erhöhung der Attraktivität der Ausbildung für qualifizierte Bewerber

Quelle: © Weber, Packebusch 2005 – BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative II.

## Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der Arbeits- und Zeitaufwand wird beeinflusst von der Größe des Handwerksbetriebes und den jeweils notwendigen Organisationsformen: gemeinsame Sitzungen, organisierte und moderierte Workshops, Bildung von Teams zu unterschiedlichen Fragestellungen, Einrichtung einer Steuergruppe, externe Begleitung der Einführung u. Ä.

## Was ist besonders zu beachten?

Handwerksbetriebe können diese Aufgaben mit eigenen Mitteln bewältigen oder verschiedene Hilfestellungen in Anspruch nehmen. Bei Einschaltung externer ExpertInnen sollten diese über Kenntnisse und Erfahrungen in Prozessbegleitung, Teamentwicklung und Arbeitsorganisation verfügen. Beispielsweise bieten Bildungseinrichtungen der verschiedenen Gewerke oder Handwerksorganisationen Seminare zur Strategieentwicklung, zu teamartigen Arbeitsformen, zu neuen Trends bei Produkten und Dienstleistungen oder zu zertifizierten Fortbildungen hinsichtlich besonderer Geschäftsfelder an – u. U. auch als betriebsinterne Bildungsmaßnahmen.

## Transferhinweise

Erfahrungen liegen aus SHK – Handwerksbetrieben aller Größenklassen vor. Eine Übertragung auf andere Handwerksbetriebe ist ebenso möglich wie auf kleine Industrie- und Dienstleistungsbetriebe bis etwa 50 Beschäftigte.

## Referenzbetriebe

Brüning Bad & Heizung GmbH;  
Kreuz bad & heizung GmbH;  
ROESE Haustechnik GmbH

## Bezugsquellen

Weber, B.; Packebusch, L.: Betriebliche Strategien einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik. Schwerpunkte, Lösungsansätze, Ergebnisse. In: Zentralverband Sanitär Heizung Klima (Hrsg.): Demografie-Initiative – Betriebliche Strategien einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik, Broschürenreihe Demografie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2003, S. 20 f. (IAO-Selbstverlag) – als Download abrufbar unter [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de); Weber, B.; Herzog, B.: Vorgehensweise zur Entwicklung von Zukunftsstrategien im Handwerk, Mönchengladbach 2005 – als Download abrufbar unter [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de)

## Autorin

Birgit Weber  
E-Mail: [birgit.weber@iap-institut.de](mailto:birgit.weber@iap-institut.de)

## 8. Werkzeuge zur Personalgewinnung

### 8.1 Vermittlungsbörsen für ältere Beschäftigte

#### Um was geht es?

Diese Börsen haben sich insbesondere auf die Vermittlung arbeitssuchender älterer Fach- und Führungskräfte sowie auf die Suche nach geeigneten Erfahrungsträgern für Kundenbetriebe spezialisiert. Angeboten werden teilweise zusätzliche Dienstleistungen wie Betriebspraktika-Vermittlung, fachliche Weiterbildung, Seminare zur Lebensplanung, komplette Programme zur beruflichen Wiedereingliederung sowie Förderberatung.

#### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Betriebe haben ein größeres Auswahlpektrum und erhalten ausführlichere Informationen zu den besonderen Fähigkeiten der BewerberInnen. Sie können betriebliche Schlüsselpositionen und Schaltstellen mit den genau richtigen Erfahrungsträgern besetzen. Langwieriges Suchen auf dem Arbeitsmarkt wird für beide Seiten vereinfacht und beschleunigt. Die Stellenwiederbesetzung erfolgt zügig. Arbeitssuchende Ältere erhalten eine neue Berufs- und Erwerbsperspektive bei einem Arbeitgeber, der von vornherein eine positive Einstellung gegenüber Älteren hat.

#### Wie wird vorgegangen?

Es wird ein Profilabgleich zwischen Stellenanforderungen und Bewerberangaben erstellt. Geeignete Kunden beider Seiten werden miteinander ins Gespräch gebracht. Es findet eine für beide Seiten faire Beratung statt. Passgenauigkeit ist oberstes Gebot.

#### Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der Arbeits- und Zeitaufwand für die übliche betriebliche Personalsuche und -auswahl wird reduziert. Ähnliches gilt für die Stellensuche. Allerdings ist mit zusätzlichen Kosten über die Vermittlungsgebühr (auf Verhandlungsbasis) zu rechnen. Die Bundesagentur für Arbeit bietet spezielle Hilfen.

#### Was ist besonders zu beachten?

Die Passgenauigkeit wird stark durch die Profile – Vollständigkeit und Genauigkeit der Kriterien – beeinflusst.



**Hilfen der Bundesagentur für Arbeit – [www.bundesagentur.de](http://www.bundesagentur.de)****für ArbeitnehmerInnen ab 50 Jahren:**

- Entgeltsicherung bei Arbeitslosigkeit oder der Drohung durch Arbeitslosigkeit: Anreize zur Arbeitsaufnahme,
- Entgeltsicherung bei Aufnahme einer neuen Beschäftigung mit finanziellen Einbußen,
- Eingliederungsgutschein,
- Bildungsgutschein.

**für Unternehmen:**

- Eingliederungszuschuss zum Ausgleich von Minderleistungen förderungswürdiger – hier älterer – ArbeitnehmerInnen,
- finanzielle Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen Älterer.

**Altenteilzeit zur Förderung des gleitenden Übergangs vom Erwerbsleben in die Altersrente**

- für ArbeitnehmerInnen, die ihre Arbeitszeit ab Vollendung des 55. Lebensjahres spätestens ab dem 31.12.2009 vermindern,
- für Unternehmen, die dafür die Einstellung eines sonst arbeitslosen Arbeitnehmers ermöglichen.

**Alle Hilfen der Bundesanstalt für Arbeit unterliegen besonderen Voraussetzungen!**

- Die Geltung der Altenteilzeit ist durch eine Tarifvereinbarung zwischen dem Arbeitgeberverband Südwestmetall und der Gewerkschaft IG Metall für die baden-württembergische Metall- und Elektroindustrie fortgeschrieben worden!

Quelle: in Orientierung an der Homepage der Bundesagentur für Arbeit

## Überblick über Online-Börsen

Die nachfolgenden Online-Börsen zur Stellenvermittlung Älterer repräsentieren ein breites Spektrum an Organisationsformen und Leistungen. Es handelt sich um Stiftungen, Initiativen, eingetragene Vereine (e. V.), Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), teilweise mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Auch einige professionelle Arbeitsver-

mittler haben besondere Sparten für Ältere eingerichtet. Manchmal werden nicht nur ältere Beschäftigte vermittelt, sondern auch Arbeitssuchende aller Altersklassen oder Azubis.

Die Zielgruppen sind neben arbeitslosen oder langzeitarbeitslosen Älteren auch ältere StelleninhaberInnen, die sich neu orientieren möchten.

Die Online-Börsen unterscheiden sich nach ihrer regionalen oder überregionalen, nach ihrer nationalen oder internationalen Ausrichtung.

Gegenstand der Vermittlung sind

- feste und befristete Anstellungen wie Projektarbeit, Saisonarbeit, Interimsmanagement,
- Vollzeit- und Teilzeitarbeit,
- Zeitarbeit,
- geringfügige Beschäftigungsverhältnisse (Minijobs),
- Existenzgründung und Unternehmensnachfolge,
- haupt-, nebenberufliche (für Ruheständler) sowie ehrenamtliche Tätigkeiten.

Einige der Online-Börsen bieten eine Informationsplattform zur Arbeits- oder Lebenswelt Älterer, fördern über die Plattform den Austausch zwischen Arbeitssuchenden, Unternehmen, Organisationen, Initiativen, Zeitarbeitsfirmen, Stellenvermittlern und Personalberatungsfirmen oder sogar zwischen „Tüflern“ und möglichen Investoren. Sie streben eine Netzbildung an.

Die Online-Börsen sorgen entweder für Transparenz zwischen Anforderungs-

profilen von Unternehmen und Kompetenzen der Arbeitssuchenden oder sie bieten einen Profilabgleich („Matching“) an. Ihr Leistungspaket umfasst teilweise Hilfen bei Stellenbewerbungen und betrieblichen Eingliederungen – auch über passgenaue Betreuung und Weiterbildung während der Probezeit.

In der Regel entstehen für Arbeitssuchende keine Kosten (manchmal werden Vermittlungsgutscheine verlangt), während Unternehmen für ihre Aufnahme in die Online-Börse gestaffelte Gebühren bezahlen.



## Online-Börsen

Die Beschreibungen der Online-Börsen sind wie folgt aufgeschlüsselt:

N = Name mit Homepage

Z = Zielgruppe(n)

J = Art der Stellen

E = Einzugsbereich(e)

N: **20 Jahre.com** – [www.20jahre.com](http://www.20jahre.com)

Z: Arbeitssuchende ab 20 Jahren Berufserfahrung

J: Festanstellungen

E: überregional

N: **50plus-in-Berlin** –

[www.50plus-in-berlin.de](http://www.50plus-in-berlin.de)

Z: Arbeitssuchende ab 45 Jahren

J: k. A.

E: Berlin

N: **AgeBroker** – [www.agebroker.de](http://www.agebroker.de)

Z: BewerberInnen mit Erfahrung

J: Vollzeit- und Teilzeitarbeit wie Interimsmanagement, Saison- und Projektarbeit, Minijobs und ehrenamtliche Tätigkeiten

E: überregional

N: **Agentur models best ager** –

[www.models-best-ager.de](http://www.models-best-ager.de);

[www.best-agermodels.de](http://www.best-agermodels.de)

Z: weibliche und männliche Models ab 45 Jahren

J: haupt- und nebenberufliche Tätigkeiten

E: national und international

N: **Chance 50plus** –

[www.chance50.de](http://www.chance50.de)

Z: BewerberInnen ab 50 Jahren

J: Festanstellungen

E: Offenbach, Rüsselsheim, Groß-Gerau

N: **Erfahrung Deutschland** –

[www.erfahrung.deutschland.de](http://www.erfahrung.deutschland.de)

Z: Fach- und Führungskräfte in Ruhestand

J: Festanstellungen

E: überregional

N: **Existentia 45+ Jobvermittlung** –

[www.existentia-berlin.de](http://www.existentia-berlin.de)

Z: Arbeitssuchende ab 45 Jahren

J: k. A.

E: Berlin

N: **Expertencluster** –

[www.expertencluster.de](http://www.expertencluster.de)

Z: Fach- und Führungskräfte sowie Wissenschaftsexperten in Ruhestand

J: Stellen mit zeitlicher Befristung: Interims- und Projektmanagement, Spezialistentätigkeit

E: national und international

N: **Expertia.de GmbH** –

[www.expertia.de](http://www.expertia.de)

Z: arbeitssuchende Fach- und Führungskräfte ab 40 Jahren

J: k. A.

E: überregional

N: **FIFTYPLUS Interims- & Follow-up Experts GmbH** –

[www.fiftyplus-experts.de](http://www.fiftyplus-experts.de)

Z: ManagerInnen ab 50 Jahren mit langjähriger Berufserfahrung für das mittlere und gehobene Management

J: Unternehmensnachfolge, Interimsmanagement

E: überregional

N: **Initiative Arbeit 50 plus e. V.** –

[www.arbeit50plus.de](http://www.arbeit50plus.de)

Z: über 50Jährige, entweder arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht

J: breites Spektrum einschließlich Zeitarbeit und Interimsmanagement

E: Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz, Bayern, Hessen, Nordrhein-Westfalen

N: **Initiative Handwerk Berlin/Brandenburg** –

[www.initiative-handwerk.de](http://www.initiative-handwerk.de)

Z: Auszubildende und Arbeitssuchende ab 45 Jahren

J: Ausbildungs- und Stellenangebote von Handwerksfirmen

E: Berlin und Brandenburg

N: **Neustart50plus** –

[www.neustart.eu](http://www.neustart.eu)

Z: Arbeitssuchende ab 50 Jahren

J: Festanstellungen und Zeitarbeit, nebenberufliche Tätigkeit für Ruheständler,

E: überregional

N: **Plusjobs.de** – [www.plusjobs.de](http://www.plusjobs.de)

Z: über 45 jährige Fach- und Führungskräfte

J: Festanstellungen in Voll- und Teilzeit, (un-)befristete Anstellung, Minijobs, Werkverträge

E: überregional

N: **Senior-Scouts** –

[www.generationenmarketing.de](http://www.generationenmarketing.de);

[www.senior-scouts.de](http://www.senior-scouts.de)

Z: Personen ab 50 Jahren

J: ehrenamtliche Tätigkeit zum Testen von Produkten und Dienstleistungen, zum Erkennen zukünftiger Trends und Alltagsbarrieren auf Seniorenmärkten

E: überregional

N: **SES Senior Experts Service** –

[www.ses-bonn.de](http://www.ses-bonn.de)

Z: aktive Ruheständler

J: ehrenamtliche Tätigkeit als Senior-Expertinnen und -Experten

E: im In- und Ausland in Einrichtungen der Berufsbildung und des Gesundheitswesens, in Organisationen und Institutionen der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)

Quellen: in Orientierung an den Homepages der dargestellten Online-Börsen

## 8.2 Personalgewinnung: Ältere Fachkräfte

### Um was geht es?

Es handelt sich um Strategien und Vorgehensweisen zur Einstellung älterer Fachkräfte, die sich in wesentlichen Punkten von der üblichen jugendzentrierten Personalgewinnung unterscheiden.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Der Betrieb erweitert seine Auswahloptionen um die Gruppe der erfahrenen älteren Fachkräfte. Er bereitet sich überdies auf die Zukunft vor, in der ältere Fachkräfte eine erheblich größere Rolle als heute spielen werden.

### Wie wird vorgegangen?

Das Umsteuern in der Einstellungspolitik durchzieht als Gesamtstrategie Personalbedarfsermittlung, Personalmarketing, Suchstrategien, Personalauswahl und betriebliche Integration. Bei der Personalbedarfsermittlung sind eine längere Beschäftigungsdauer der Arbeitskräfte über eine geringere Fluktuation und einen späteren Renteneintritt sowie die Aufhebung von Altersgrenzen für Einstellungen von vornherein einzuplanen. Der Abschied vom Jugendkult beim Personalmarketing bedeutet, dass die Stärken und Vorzüge älterer Fachkräfte gebührend hervorzuheben sind wie u. a. Erfahrung, Fachkompetenz, Steh- und

Durchsetzungsvermögen, hohe soziale und kommunikative Kompetenz beim Umgang mit Kunden und Lieferanten, Gelassenheit und Distanzierungsvermögen in Stresssituationen.

Intelligente Suchstrategien, die von den traditionellen Akquisitionswegen abweichen, sind u. a.

- gezielte und herausfordernde Ansprache der Älteren in Inseraten mit der Bekräftigung, dass der Betrieb sie wirklich will,
- systematische Beobachtung der internen Arbeitsmärkte von Großbetrieben, vor allem ihrer Vorruhestandsaktionen, ihrer Beschäftigungs- und Transfergesellschaften, ihrer Planungen zum Personalabbau größeren Umfangs,
- systematische Beobachtung von Insolvenzfirmen,
- enge Kooperation mit der Arbeitsagentur, deutliche Bekundung des Interesses an älteren qualifizierten Fachkräften, Nutzung der Fördermöglichkeiten,
- Zusammenarbeit mit Personalberatungsfirmen, die ältere Fach- und Führungskräfte passgenau ermitteln, sowie mit Zeitarbeitsfirmen, um ältere BewerberInnen in der Praxis zu erleben.

Bei der Personalauswahl ist neben den Qualifikationsanforderungen gleichermaßen auf die deutlich geringeren Kosten der Einarbeitung zu achten. Deshalb sollten wegen ihres Alters abgelehnte BewerberInnen unter dieser Perspektive noch einmal neu bewertet werden und Beschäftigte, die den Betrieb verlassen, eine Rückkehroption erhalten. Bei der Einstellung älterer Arbeitskräfte, die entweder lange arbeitslos waren oder bislang nur das Umfeld eines Großbe-

triebes erlebt haben, ist besondere Aufmerksamkeit auf ihre Integration in den neuen Betrieb zu richten. Dazu dienen:

- Gesprächskreise, in denen über den Betrieb und seine Spielregeln informiert wird,
- Bildung von Tandems oder altersgemischten Gruppen.
- großzügige Angebote zur Anpassqualifizierung.

### Beispiel für eine Personalanzeige

## Mit 45 zu alt – mit 55 überflüssig?

Wir suchen Ihre Berufs- und Lebenserfahrung zu

### ingenieurmäßiger Arbeit

für Zukunftsprojekte in Fahrzeugbau, Luftfahrt, Maschinen- und Stahlbau.

### Ingenieuren, Technikern und Meistern bis 65

aus Planung, Konstruktion, AV und Produktion bieten wir interessante und verantwortungsvolle Arbeit als

- **Projektmanager** – gesamtheitliche Fabrikplanung
- **Projektleiter** – Planung von Produktions- und Logistikstrukturen
- **Projektingenieure** – Fertigungs- und Montageplanungen
- **Projektkonstrukteure** – Anlagenprojektierungen

Ihre Kurzbewerbung mit tabellarischem Lebenslauf und Angabe zum Eintrittstermin bitte an: . . .

## Welcher Aufwand ist erforderlich?

Um ältere Fachkräfte zu gewinnen, bedarf es keines größeren Aufwands als im Falle der jungen Fachkräfte. Es ist jedoch in der Regel eine gezieltere Suche und die Nutzung unüblicher Suchwege vonnöten. Allerdings wird vieles leichter, wenn die Ausrichtung auf die Zielgruppe der berufserfahrenen älteren Fachkräfte personalpolitisch vollzogen ist. Ein Vorteil ist, dass die Einarbeitungszeiten normalerweise unter den von jungen Fachkräften liegen.

## Was ist besonders zu beachten?

Gezielt nach Älteren zu suchen, macht bei der Zielgruppe der qualifizierten und hochqualifizierten Fachkräfte gerade für mittelständische Betriebe in bestimmten von Großbetrieben dominierten Regionen wie etwa dem Stuttgarter oder Münchener Raum Sinn.

## Transferhinweise

Einsatz bisher in mittelgroßen (250 bis 800 Beschäftigte), aber auch kleineren (50 bis 250 Beschäftigte) mittelständischen Betrieben des Maschinen- und Anlagenbaus, der Metall- und Elektroindustrie, bei Ingenieurdienstleistern sowie Groß- und Einzelhandelsbetrieben – Übertragung auf andere Industrie- und Dienstleistungsbetriebe möglich

## Referenzbetriebe

Fahrion Engineering GmbH & Co. KG;  
Brose Fahrzeugteile GmbH

## Bezugsquellen

Bertelsmann Stiftung; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Demografiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2008, S. 43 ff. – Preis 22,00 Euro. Bestellung unter [www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag); Reindl, J.; Feller, C.; Morschhäuser, M.; Huber, A.: Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen, Frankfurt am Main 2004, S. 72 ff. – Preis 39,90 Euro (für VDMA-Mitgliedsfirmen Preisnachlass von 20 %) – VDMA-Verlag – Bestellung unter: [www.vdma-shop.de](http://www.vdma-shop.de)

## Autor

Josef Reindl  
E-Mail: [reindl@iso-institut.de](mailto:reindl@iso-institut.de)

# 9. Werkzeuge zur Weiterbildung und Personalentwicklung

## 9.1. Zukunftsgespräche

### Um was geht es?

Zukunftsgespräche sind regelmäßig stattfindende Gespräche über die Arbeitsperspektiven älterer Arbeitskräfte. Es geht um die einvernehmliche Planung des Zeitraums bis zum Ruhestand. Beide Seiten legen ihre jeweiligen Vorstellungen offen und versuchen im Gespräch, auf einen gemeinsamen Nenner hinsichtlich Austrittszeitpunkt, Einsatz, Qualifizierung, Wissenstransfer zu kommen.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Zukunftsgespräche schützen die Betriebe vor abrupten Abschieden und ältere Arbeitskräfte vor Motivationsverlust. Die Betriebe wissen in den seltensten Fällen über die Absichten ihrer Beschäftigten Bescheid und verabsäumen deshalb, eine Nachfolgeplanung oder Vorkehrungen für den Wissenstransfer zu treffen. Die Beschäftigten wiederum fühlen sich in den letzten Jahren häufig an den Rand gedrängt und nicht mehr genügend beachtet, was sie den inneren Rückzug antreten lässt.

### Wie wird vorgegangen?

#### (1) Bewertung der Person

Verantwortliche aus dem Management bzw. Vorgesetzte betrachten das persönliche Leistungsvermögen, die Passung des Leistungsvermögens auf zukünftige Anforderungen und auf betriebliche Wünsche. Beurteilungskriterien sind:

- mehr die Leistungsbreite und Einsatzvielfalt und weniger die Leistungsspitze und Spezialisierung,
- mehr die grundlegende Fähigkeit, mit veränderten Arbeitsumgebungen umzugehen, und weniger die konkrete Anpassungsbereitschaft an einen bestimmten Arbeitsplatz,
- mehr das Querschnittswissen und die Schnittstellenkompetenz und weniger das jeweils aktuelle Fachwissen.

#### (2) Klärungs- und Handlungsbedarf

Nach der Auflistung der Resultate kristallisieren sich drei Personengruppen mit jeweils unterschiedlichem Klärungs- und Handlungsbedarf heraus:



- (a) Personen, die man um jeden Preis so lange wie möglich halten will,
- (b) Personen, die man gerne halten würde,
- (c) Personen, bei denen man an „weiche“ Formen des Ausstiegs (Vorruhestand, Altersteilzeit) denkt.

### (3) Anforderungsabgleich im Gespräch

Personen, die das Vertrauen der Älteren genießen, gleichen gemeinsam mit

diesen die jeweiligen Anforderungen ab. Zur Sprache kommen berufliche und private Pläne (Aufstieg, anderer Arbeitsplatz, Berufsaustritt u. Ä.), Zufriedenheit mit der jetzigen Arbeitssituation, Wandel der Arbeit in den nächsten Jahren, persönliche Bewältigungspotenziale, betriebliche Absichten.

### (4) Schriftliche Zusammenfassung

Die einvernehmlich erzielten Verabredungen zwischen Betrieb und Älterem werden schriftlich festgehalten.

#### Wie wird vorgegangen?

Zukunftsgespräche werden mit allen Beschäftigten, die das 55. Lebensjahr erreicht haben, geführt und im 60. Lebensjahr wiederholt. In der Zwischenzeit hat der Beschäftigte die Möglichkeit, einmal im Jahr um ein „Routine-Gespräch“ nachzusuchen, wenn zwischen Soll und Ist Abweichungen auftreten. Das Zukunftsgespräch selber ist in ein bestimmtes Vorgehen mit vier Schritten eingebettet:

#### Vorgehensweise



## Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der Mehraufwand für Gespräche, Analysen, Dokumentationen wird belohnt durch das höhere Engagement der Älteren. Kenntnisse in Gesprächsführung sind Voraussetzung.

## Was ist besonders zu beachten?

Das Zukunftsgespräch ist als ein Gespräch zwischen Gleichen konzipiert. Sein Ziel ist eine positive betriebliche Perspektive für die MitarbeiterInnen in den verbleibenden Jahren. Es unterscheidet sich wesentlich vom üblichen Personalbeurteilungsgespräch. Hilfreich kann die Einbeziehung des Betriebs- oder Personalrates sein.



## Transferhinweise

Einsatz bei mittelständischen Betrieben sowie Klein- und Mittelbetrieben aller Branchen.

Die Methode ist sehr personenzentriert und deshalb eher bei Kleinbetrieben (50 bis 250 Beschäftigte) anwendbar.

## Referenzbetriebe

PETER Wolters Werkzeugmaschinen GmbH;  
 GEWES – Gelenkwellenwerk Stadtilm GmbH;  
 AWP Kälte – Klima – Armaturen GmbH

## Bezugsquellen

Bertelsmann Stiftung; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Demografiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die Betriebliche Praxis, Gütersloh 2008, S. 72 ff. Bestellung unter [www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag); Reindl, J.; Feller, C.; Morschhäuser, M.; Huber, A.: Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen, Frankfurt 2004, S. 72 ff. – Preis 39,90 Euro (für VDMA-Mitgliedsfirmen Preisnachlass von 20 %) – VDMA-Verlag-Bezugsadresse: [www.vdma-shop.de](http://www.vdma-shop.de)

## Autor

Josef Reindl  
 E-Mail: [reindl@iso-institut.de](mailto:reindl@iso-institut.de)

## 9.2 Alternsgerechte Weiterbildung

### Um was geht es?

Die verstärkte Einbeziehung von Älteren in die betriebliche Kompetenzentwicklung hat Konsequenzen für Form und Inhalt der Weiterbildungsmaßnahmen. Ältere lernen nicht schlechter als Jüngere, aber sie lernen anders. Sie haben bereits ein erhebliches Maß an Vorbildung und Vorerfahrung, die allerdings häufig aufgrund einer langen Lernentwöhnung wieder aktiviert werden müssen (teilnehmerorientiertes und selbstgesteuertes Lernen).

In vielen Betrieben hat sich die betriebliche Weiterbildung bisher vor allem an Nachwuchskräfte, gut qualifizierte, Angestellte und Führungskräfte gerichtet. Der Wandel von Arbeitssystemen, Technologien und Altersstrukturen macht es erforderlich, in stärkerem Maße Erfahrungsträger, Angelernte und gewerblich Beschäftigte zu berücksichtigen. Zur alternsgerechten Aufbereitung von Lernstoff und Lernform existieren bewährte Leitlinien.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Eine alternsgerechte Weiterbildung trägt dazu bei, die Weiterbildungszurückhaltung der älteren MitarbeiterInnen zu überwinden. Diese rührt auch aus ihrer Angst, wieder in eine schulähnliche Situation zu geraten und nochmals die

„Schulbank drücken“ zu müssen. Mit betrieblicher Sensibilität und Angeboten praxisnaher Lernformen werden die mentalen und psychischen Hürden bei Älteren abgebaut und die Älteren „bleiben länger bei der Stange“.

### Wie wird vorgegangen?

Weiterbildung kommt immer dann ins Spiel, wenn sich Technologien, Arbeitsaufgaben und Organisationsstrukturen verändern. Den Wandel anzunehmen fällt den Beschäftigten dann leichter, wenn sie an ihre neue Rolle bzw. Aufgabe herangeführt und dafür qualifiziert werden.

Damit die Beschäftigten diese Veränderung aktiv mittragen, bedarf es einer gezielten Ansprache und Motivierung. Dies gilt in besonderem Maße für Ältere, die erfahrungsgemäß Reorganisationsprozessen und Veränderungen in ihren Arbeitsgewohnheiten skeptischer gegenüberstehen und die deshalb auch gegenüber Qualifizierungsprozessen reservierter sind. Die Veranstalter von Qualifizierungsmaßnahmen sollten deshalb in ihren Planungen bereits Bewährtes berücksichtigen. Zusätzlich spielen pädagogische Leitlinien zur inhaltlichen und methodischen Gestaltung der Maßnahmen eine entscheidende Rolle. Sie gehen davon aus, dass viele Ältere „lernentwöhnt“ sind, weil sie längere Zeit keine Kurse oder Schulungen besucht haben oder Tätigkeiten mit geringen Lernanreizen ausgeübt haben. Sie brauchen geeig-

nete Lernstrategien, um sich in neuen Lernsituationen zurecht zu finden.

## Leitlinien

### **TeilnehmerInnen in die Kurs- und Materialgestaltung einbeziehen!**

Nach dem Verständnis einer Erwachsenenbildung, die Selbstständigkeit ihrer TeilnehmerInnen als Voraussetzung, Weg und Ziel begreift, werden die älteren Lernenden zu Mitgestaltern von Bildungsmaßnahmen.

### **Vorurteile gegenüber der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer abbauen!**

Vorurteile bezüglich der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer führen häufig zu motivationsbedingten Barrieren und Lernhemmnissen aufgrund von mangelndem Selbstvertrauen in die eigene Lernfähigkeit. Vorurteile wie „Was Hänschen nicht lernte, lernt Hans nimmermehr“ sind daher in den Kursen zu diskutieren und durch wissenschaftlich fundierte Gegenargumente abzubauen.

### **Aktivierende Methoden des Lernens und Lehrens verwenden!**

In den Qualifizierungsmaßnahmen sollen aktivierende Methoden des Lernens und Lehrens eingesetzt werden. Klassischer dozentenorientierter Unterricht ist zu vermeiden, da eine zu starke Dozentensteuerung und die damit verbundene Schülerrolle von älteren Erwachsenen häufig als störend empfunden werden.

### **Lernstrategien vermitteln!**

Lernungewohnte Ältere müssen häufig erst das Lernen lernen. Die Vermittlung von Inhalten ist gegebenenfalls zugunsten der Vermittlung von Lernstrategien umzuwandeln: Methoden des Lernens müssen deutlich zum Lerninhalt gemacht werden.

### **Personale Beratung und Betreuung gewährleisten!**

Ältere wünschen sich verstärkt personale Beratung und Betreuung beim Lernen. Bezogen auf die Kursleitung ist daher „Team-Teaching“ zu empfehlen. Die Teilnehmerzahl sollte sechs bis acht Personen pro Dozenten/Dozentin nicht überschreiten.

### **Vorwissen der TeilnehmerInnen einbeziehen!**

Vorwissen spielt beim Lernen eine entscheidende Rolle. Älteren sollte deshalb der Zugang zum Lehrstoff durch die Verwendung von Übungsbeispielen erleichtert werden, die auf bekanntem Wissen aufsetzen.

### **Zusammenhänge vermitteln, Lernstoff strukturieren, Schwierigkeitsgrad vereinfachen!**

Bei Älteren hat es sich zu Beginn von Qualifizierungsmaßnahmen als erfolgreich erwiesen, dass Kenntnisse über den Gesamtzusammenhang vermittelt werden, dass eine übersichtliche Gliederung und eine gute Strukturierung des Lernstoffes gegeben wird und dass der Schwierigkeitsgrad somit vereinfacht wird.

### **Lernaufgaben mit hoher Realitätsnähe verwenden!**

Bei der altersgerechten Gestaltung von Aufgaben sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Es sollen Aufgaben mit hoher Realitätsnähe und starkem Bezug zur Lebens- und/oder Arbeitswelt verwendet werden.
- Prinzipiell ist bei der Gestaltung der Aufgaben sowohl Unter- als auch Überforderung zu vermeiden. Es ist ein breites Spektrum an Aufgaben unterschiedlicher Schwierigkeitsgrade bereitzustellen und an die jeweiligen Bedürfnisse der einzelnen Teilnehmerinnen/des einzelnen Teilnehmers anzupassen.
- Jede Aufgabe soll die Struktur eines vollständigen Arbeitsauftrags haben. Spätere Aufgaben sollen auf vorher gestellten Anforderungen aufsetzen und neue Anforderungen enthalten.

Quelle: © In Orientierung an Stöckl, M.; Spevacek, G. und Straka, G. A.: Altersgerechte Didaktik, In: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Berichte zur beruflichen Bildung 247, Bielefeld 2002, S. 89 ff.

### **Welcher Aufwand ist erforderlich?**

Die Ausrichtung derartiger Qualifizierungsmaßnahmen erfordert ein Umdenken der Führungskräfte: anstatt Nischen für Ältere zu suchen, werden jetzt geeignete Aktivierungs- und Motivierungsstrategien für Ältere verfolgt.

Gleichwohl muss der Aufwand nicht notwendig höher sein als bei der bisherigen Qualifizierung. Es gibt zahlreiche arbeitsplatznahe Qualifizierungsformen, die keinen größeren Aufwand verursachen: z. B. Selbstlernen durch Beobachten und Ausprobieren – gegebenenfalls mit Hilfestellung von KollegInnen und Vorgesetzten am Arbeitsplatz („Training on the Job“); systematische Wechsel zwischen Arbeitsplätzen und Tätigkeiten zur Erweiterung von Kompetenzen, zum Training der Lernfähigkeit und zum Belastungsabbau („Job Rotation“). Arbeitsplatzferne Qualifizierungen basieren meistens auf festen Vertragsbeziehungen mit externen Weiterbildungseinrichtungen. Bereits bei der Anbieterauswahl sollte auf die Prinzipien altersangemessener Lernformen geachtet werden.

### **Was ist besonders zu beachten?**

Die Zusammensetzung von Lerngruppen sollte nicht eine zu große Altersmischung umfassen. Jüngere und Ältere haben unterschiedliche Lernstile und Lerntempi. Für Ältere ist es hilfreich,

wenn sie von einer vertrauten Person aus ihrem Arbeitsbereich unterwiesen werden. Ihr gegenüber haben sie weniger Scheu, Lernlücken zuzugeben. Mit ihr zusammen wird eine realistischere Bestandsaufnahme des aktuellen Wissens und des vorhandenen Lernpotenzials möglich.

### Transferhinweise

Betriebe aller Branchen und Größen

### Referenzbetriebe

Bürkert Werke GmbH und Co. KG; ebmpapst Werke & Co. KG; Marquardt GmbH; Lorch Schweißtechnik GmbH; d & b audiotechnik AG

### Bezugsquellen

Bertelsmann-Stiftung; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Demografiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2008, S. 63 ff. – Preis 22,00 Euro. Bestellung unter [www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)

### Autor

Josef Reindl

E-Mail: [reindl@iso-institut.de](mailto:reindl@iso-institut.de)

## 9.3 Personalentwicklung im Handwerk

### Um was geht es?

Um ein Älter-Werden-Können im Handwerksbetrieb zu erreichen, ist es notwendig den Verlauf von Berufstätigkeiten zu planen. Zur Personalentwicklung sollten turnusmäßig Mitarbeitergespräche stattfinden, die möglichst beim Start in die Berufstätigkeit beginnen und nicht erst beim Auftreten von ersten Leistungseinschränkungen. Inhalte dieser Gespräche sind die Erhaltung von Kenntnissen und Fähigkeiten sowie die Entwicklung von Potenzialen, um einen möglichst langen Verbleib im Beruf zu gewährleisten.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Leistungsbereitschaft und Motivation der MitarbeiterInnen werden verbessert. Mit der Perspektive eines Verbleibs bis zur Rente erhöht sich die betriebliche Bindung. Die Handwerksbetriebe haben einen klaren Wettbewerbsvorteil, wenn sie über ausreichendes qualifiziertes und gesundes Personal verfügen.

### Wie wird vorgegangen?

In den Mitarbeitergesprächen wird gemeinsam mit der Beschäftigten bzw. dem Beschäftigten

- eine Standortbestimmung vorgenommen,
- der Qualifikationsstand mit den Anforderungen an die auszuübende Tätigkeit verglichen und
- über weitere Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven im Hinblick auf die berufliche Zukunft im Betrieb gesprochen.

Nach Festlegung von Gesprächstermin und -dauer sowie der Vereinbarung des Gesprächsziels wird das Gesprächskonzept erarbeitet, um einen roten Faden für den Gesprächsverlauf zu haben. Dieses sollte dem Beschäftigten für die eigene Vorbereitung zur Verfügung gestellt werden. In einem Gesprächsleitfaden sind folgende Schritte berücksichtigt:

- (1) Herstellung eines offenen und freundlichen Klimas,
- (2) Information über die Ziele und den Ablauf des Gesprächs,
- (3) Abgleich der Vorstellungen über die berufliche Zukunft des Beschäftigten: gemeinsame Festlegung des weiteren Vorgehens mit schriftlicher Fixierung, was von wem bis wann zu tun ist einschließlich beider Unterschriften – bei Unklarheit Dokumentation des aktuellen Standes,
- (4) Beendigung mit einer positiven Rückmeldung.

## **Welcher Aufwand ist erforderlich?**

Die Gespräche zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten sollten einmal jährlich stattfinden.

Die systematische Vor- und Nachbereitung der Gespräche ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Dazu dienen Checklisten. Handwerksbetriebe können Mitarbeitergespräche in Eigenregie einführen oder externe Hilfestellung in Anspruch nehmen, um mehr Sicherheit bei Gesprächsführung und Umsetzung zu gewinnen.

## **Was ist besonders zu beachten?**

Die Systematik in der Herangehensweise, das Einverständnis und die Mitarbeit des Beschäftigten sind ausschlaggebend für den Erfolg. Bei einer Begleitung der Einführung durch Externe ist auf deren Vorerfahrungen im Handwerksbereich, gegebenenfalls in den betreffenden Gewerken, sowie auf Fachkenntnisse in Arbeitsorganisation und Personalentwicklung zu achten. ExpertInnen der Handwerksorganisationen können hinzugezogen werden.

## Gesprächskonzept zur Vorbereitung eines Mitarbeitergespräches – Auszug

**Thema:** Personalentwicklung

**Ziel:** Monteur ( männlich, 28 Jahre ) übernimmt Baustellenleitungsfunktion

### Rückschau auf Eignungsschwerpunkte/ Kompetenzen

Was sind die fachlichen und persönlichen Stärken des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin? (z. B. Generalist, Spezialist, Umgang mit KollegInnen, Kontakt mit KundInnen)

- Kann gut mit Menschen umgehen
- Organisationstalent

Wo sehe ich weitere Entwicklungsperspektiven für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin?

- Baustellenleitung
- Stellvertretende Geschäftsführung

### Zukünftige Ziele und Aufgaben

Welche Aufgaben soll der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin zukünftig übernehmen?

- Baustellenleitung

Was benötigt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin zur Erfüllung dieser Aufgaben?

- Unterstützung durch bisherige Baustellenleitung
- Qualifizierung in Baustellenplanung

### Entwicklung von Maßnahmen

Welche Maßnahmen müssen eingeleitet werden, damit der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin die Aufgabe erfüllen kann?

- Informationen über Kunden
- Einarbeitung in Tätigkeit der Bauleitung
- Unterstützung bei der Übernahme einer Baustelle
- Informationen über Kosten

Quelle: © Weber, Packebusch 2002 – BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative I.

## Transferhinweise

Erfahrungen liegen bisher aus Handwerksbetrieben (Sanitär Heizung Klima, Dachdecker) vor. Mögliche Einsatzfelder sind andere Gewerke aller Größenklassen sowie kleine und mittlere Betriebe bis 250 Beschäftigte.

## Referenzbetriebe

Karl-Heinz Efke GmbH Sanitär- und Heizungsbau GmbH; Wilhelm Gobbers GmbH; Rolf Kirchgäßner GmbH; W. Krause

## Bezugsquellen

Weber, B.; Packebusch, L.: Durch qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zum Erfolg. Eine Handlungshilfe, IAP Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach 2002 – Preis 10,70 Euro – Selbstverlag – [info@iap-institut.de](mailto:info@iap-institut.de); Musterformular als Download abrufbar unter [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de)

## Autorin

Birgit Weber  
E-Mail: [birgit.weber@iap-institut.de](mailto:birgit.weber@iap-institut.de)



# 10. Werkzeuge zum Personaleinsatz

## 10.1 Alternsgerechter Personaleinsatz

### Um was geht es?

Die Personaleinsatzmatrix ist ein Instrument, um die betriebliche Arbeitseinsatzpraxis für Ältere zugleich gesundheitsschonend und lernförderlich umzugestalten. Sie liefert Informationen zum realen Arbeitseinsatz von MitarbeiterInnen, zum Belastungsgehalt der jeweiligen Arbeitsplätze, zum Qualifikationsstand und zum Alter der Beschäftigten. Damit kann der Betrieb Risikoarbeitsplätze identifizieren, um im Falle von Belastungshäufungen durch Schulungsmaßnahmen und Arbeitseinsatzstrategien Abhilfe zu schaffen.

Die Personaleinsatzmatrix gibt Hinweise, in welche Richtung qualifiziert werden müsste, damit ältere Beschäftigte entlastende Tätigkeiten ausüben können.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Langjährige Fehlbeanspruchungen können sich im höheren Erwerbsalter in chronische Erkrankungen mit langer Abwesenheitsdauer und hohe Krankheitskosten verwandeln. Die Personaleinsatzmatrix beugt diesem vor. Sie hilft,

das Erwerbsleben der älteren Beschäftigten zu verlängern. Darüber hinaus hat der Betrieb systematische Informationen über seine Produktion zur Hand, die das Personalmanagement für unterschiedliche Zwecke verwenden kann.

### Wie wird vorgegangen?

Es geht zunächst darum, die Betriebsbereiche mit Risikoarbeitsplätzen zu identifizieren, an denen das neue Instrument zum Einsatz gebracht werden soll. Hierzu empfiehlt sich die Analyse des Krankenstandes mit Fehlzeitenhäufigkeit und Fehlzeitendauer, ausgewertet nach Alterskohorten und Betriebsbereichen.

In der Matrix werden in der Kopfzeile sämtliche Arbeitsplätze im betreffenden Bereich aufgelistet und mit Bewertungen zur körperlichen Schwere nach drei Stufen – schwer, mittel, leicht – versehen.

Diese Bewertungen werden vom Vorgesetzten und Betriebsrat gemeinsam durchgeführt. In der Spalte werden sämtliche MitarbeiterInnen mit ihrem jeweiligen Geburtsjahr aufgeführt. In diese Grundstruktur wird dann der Arbeitseinsatz der Beschäftigten eingetragen, unterschieden nach Stammarbeitsplatz und Mehrfachqualifikation. Dabei geht es um die Arbeitsaufgaben,

Personaleinsatzmatrix								
Name	Geburtsjahr	Knickschleifen	Aufhängungschleifen	Richten	Hängebahn	manuelles Anstreichen	Kontrolle	Stapler
		3	3	3	2	2	1	1
Schmidt	1951		X			○		S
Müller	1953	○	X	○		○	S	
Meyer	1953	○	X		○		S	
Becker	1954		X			○	S	
Bauer	1955	X	○		○	○		S
Hamann	1957	○	○	○	○	○	X	○
Schildner	1957	○	○	○	X			
Förster	1958	○	○		X			
Kunz	1960	X		○	○	○		
Uhrmacher	1961	X	○	○	○			
Gerber	1962			X		○		
Hintze	1964		X					
Mathieu	1965	X		○		○	○	
Landau	1965	○	X		○			
Johann	1967				S		X	
Littig	1970	○	○	○	○		X	
Ernst	1971		X					
Braun	1973	○		X		○		
Klein	1974	X	○					

Legende: 1 bis 3 = körperlicher Schweregrad der Arbeit: 1 = leicht, 2 = normal, 3 = schwer  
 X = Stammarbeitsplatz    ○ = Mehrfachqualifikation    S = Schulungsbedarf  
 Alle Angaben wurden anonymisiert.

Quelle: © Vetter 2003 BMBF – Vorhaben Demografie-Initiative I.

die tatsächlich – auch unabhängig von der Stellenbeschreibung – durchgeführt werden. Der 53jährige Beschäftigte Schmidt hält z. B. als seinen Stammarbeitsplatz „Aufhängung schleifen“ inne. Es handelt sich um eine Arbeitstätigkeit mit einem hohen Schweregrad. Er wechselt ab und zu zu einer mittelschweren Tätigkeit „manuelles Anstreichen“. Das Ausweichspektrum des Beschäftigten Müller ist z. B. bedeutend größer, doch

seine „Ersatzarbeitsplätze“ sind nicht minder schwer wie sein Stammarbeitsplatz. Auf dieser Informationsgrundlage können für bestimmte Beschäftigte ein Schulungsbedarf festgelegt und entsprechende Schulungsangebote unterbreitet werden, damit sie zu Arbeitsplätzen mit geringem Schweregrad wechseln können. Bei den MitarbeiterInnen Müller, Meyer und Becker – alle um die 50 Jahre alt und an harten Stammarbeitsplätzen

im Einsatz – ist das z. B. eine Qualifizierung in Kontrolltätigkeiten.

### **Welcher Aufwand ist erforderlich?**

Die Handhabung der Personaleinsatzmatrix erfordert einen geringen Aufwand, da zahlreiche Firmen auf vorhandene Instrumentarien wie Gefährdungsbeurteilungen, Qualifikationsmatrizen u. Ä. zurückgreifen können. Man kann die Personaleinsatzmatrix jederzeit ergänzen, indem man auch psychische Belastungen miterfasst oder die Qualifikation um weitere Kompetenzen ausdifferenziert.

### **Was ist besonders zu beachten?**

Wenn es um die Bewertung von Arbeit und um die Veränderung einer eingespielten Arbeitseinsatzpraxis geht, ist es ratsam, den Betriebsrat – soweit vorhanden – von vornherein mit ins Boot zu nehmen.

### **Transferhinweise**

Geeignet für kleine und mittlere Betriebe (50 bis 500 Beschäftigte) aller Branchen

### **Referenzbetriebe**

Vetter Fördertechnik GmbH

### **Bezugsquellen**

Bertelsmann Stiftung; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Demografiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2008, S. 55 ff. – Preis 22,00 Euro. Bestellung unter [www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag);

Reindl, J.; Feller, C.; Morschhäuser, M.; Huber, A.: Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen. Frankfurt 2004, S. 77 ff. – Preis 39,90 Euro (für VDMA-Mitgliedsfirmen Preisnachlass von 20 %) – VDMA-Verlag – [www.vdma-shop.de](http://www.vdma-shop.de)

### **Autor**

Josef Reindl

E-Mail: [reindl@iso-institut.de](mailto:reindl@iso-institut.de)

## 10.2 Rückkehrkonzepte für Außendienstkräfte im Servicebereich

### Um was geht es?

Es handelt sich um kombinierte Organisations- und Führungskonzepte als Rückkehrkonzepte für den Personalaustausch zwischen Außen- und Innendienst. Die Inbetriebnahme neuer Anlagen in aller Welt und der internationale technische Service zählen zu den schwierigsten und mit hohen Stressanteilen behafteten Arbeiten. Von Außendienstkräften wird immer wieder der Wunsch geäußert, „das Leben aus dem Koffer“ zeitweise oder auf Dauer gegen eine Tätigkeit im Innendienst einzutauschen.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Rückkehrkonzepte befördern den Wissensaustausch zwischen Kunde/Baustelle und Fertigung/Entwicklung. Beschäftigte, die nach jahrelangem Kundeneinsatz in den Betrieb zurückkommen, verfügen über einen umfassenden Erfahrungsschatz. Außerdem lassen sich der gesundheitliche Verschleiß bei Älteren begrenzen und die Betriebsbindung von Jüngeren fördern. Beides liegt im ureigenen betrieblichen Interesse.

### Wie wird vorgegangen?

Die beiden Rückkehrkonzepte – Montagepool und Rotationsmodell – unter-

scheiden sich vor allem in der Steuerung der Austauschprozesse zwischen den Beschäftigten.

### Montagepool

Der Grundgedanke des Montagepools ist es, Außendienstkräfte und betriebsintern eingesetzte Fachkräfte, die an Auslandseinsätzen interessiert sind, in einem Pool zusammenzufassen und ihnen die Entscheidung über Anzahl und Dauer der Außendiensteinsätze selbst zu überlassen – natürlich in Absprache mit den Verantwortlichen in Fertigung und in Außenmontage. Der Pool ist eine Schaltstelle, in der gleichermaßen die Reintegration älterer Außendienstkräfte in die Fertigung (schrittweise Rückführung oder sofortiger Ausstieg) und die Heranführung von jüngeren Beschäftigten aus der Fertigung an begrenzte Auslandsaufenthalte bewerkstelligt wird.

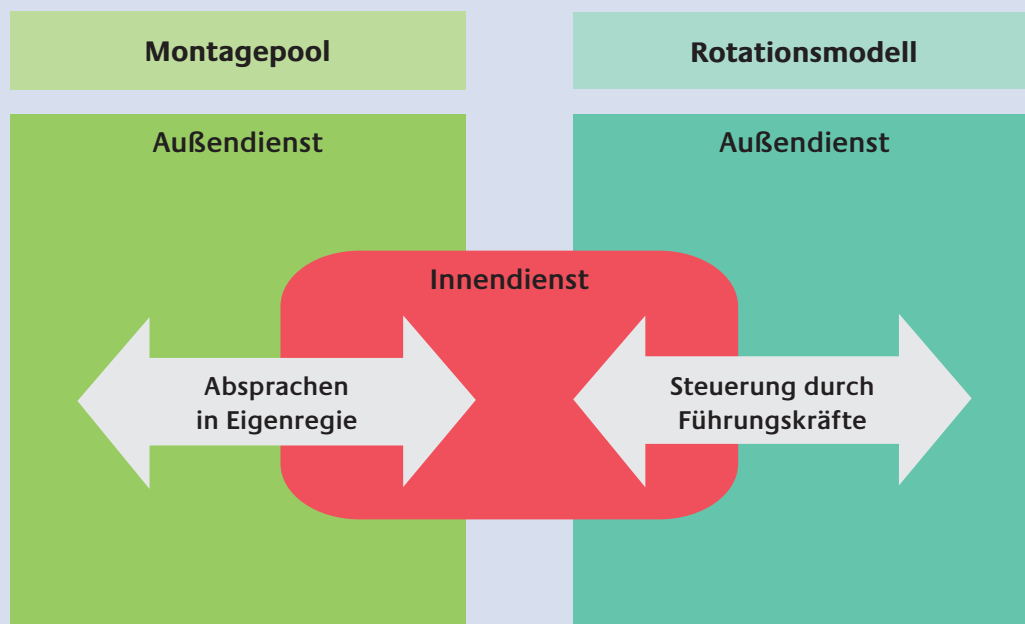
### Rotationsmodell

Das Rotationsmodell für technische Servicekräfte verfolgt ähnliche Ziele. Allerdings erfolgt hier die Steuerung des Wechsels durch Management und Führungskräfte.

Alternativen zum Außendienst sind:

- Die befristete Senkung der Einsätze im Außendienst mit Optionen einer späteren Wiedererhöhung. In der frei

## Rückkehrkonzepte



Quelle: © Reindl 2005 – BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative II.

werdenden Zeit besteht grundsätzlich die Möglichkeit, sich weiterzuqualifizieren, Trainerfunktionen wahrzunehmen oder in Projekten und bei Neuentwicklungen mitzuarbeiten.

- Der Übergang in eine andere Funktion, der mittel- bis langfristig geplant werden muss.
- Die ständige Rotation zwischen Außendienst und anderen betriebsinternen Aufgabenfeldern wie Training jüngerer Servicekräfte, Kundens Schulungen, Mitwirkung bei Neuentwicklungen.

## Welcher Aufwand ist erforderlich?

Montagepool und Rotationsmodell sind vergleichsweise aufwändig in der Planung, da die betrieblichen Serviceleistungen nicht beeinträchtigt werden dürfen. Die Eigenregulation erleichtert zwar den Planungsprozess im Montagepool, fordert aber immer dann die Vorgesetzten, wenn die Eigenregulation an ihre Grenzen stößt. Die Rückkehr von Außendienstlern in den Innendienst setzt das Vorhandensein entsprechender Aufgaben sowie eine Einarbeitung mit einer zeitweiligen Doppelbesetzung von Stellen voraus.

## Was ist besonders zu beachten?

Rückkehrkonzepte machen erst ab einer gewissen Größe von Service und Außenmontage (mindestens 30 Beschäftigte in den fraglichen Bereichen) Sinn. Es bedarf dieser Mindestanzahl von Beschäftigten.

### Transferhinweise

Bisheriger Einsatz in mittleren und großen Betrieben des Maschinen- und Anlagebaus (mehr als 500 Beschäftigte) mit serviceintensiven Produkten – übertragbar auf alle serviceintensiven Produkt- und Dienstleistungssparten, sofern der Außendienstbereich eine bestimmte Anzahl von Arbeitskräften aufweist (mindestens 30 Beschäftigte).

### Referenzbetriebe

Hans Lingl Anlagenbau und  
Verfahrenstechnik GmbH & Co. KG

### Bezugsquellen

Reindl, J.; Feller, C.; Morschhäuser, M.;  
Huber, A.: Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen,  
Frankfurt 2004, S. 136 ff. – Preis 39,90 Euro  
(für VDMA-Mitgliedsfirmen Preisnachlass von 20 %) – VDMA-Verlag –  
Bestellung unter [www.vdma-shop.de](http://www.vdma-shop.de)

### Autor

Josef Reindl  
E-Mail: [reindl@iso-institut.de](mailto:reindl@iso-institut.de)

Des Weiteren darf nicht vergessen werden, dass die Verdiensthöhen im Innendienst deutlich geringer ausfallen als im Außendienst. Das setzt eine innerbetriebliche Regelung voraus.



# 11. Werkzeuge zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung

## 11.1 Profilabgleich für betriebliches Eingliederungsmanagement

### Um was geht es?

IMBA – Integration von Menschen mit Behinderungen in der Arbeitswelt – ist ein Instrument zum Profilabgleich zwischen Arbeitsplatzanforderungen und menschlichen Fähigkeiten auf Basis einheitlicher Merkmale. Es wird bei Menschen mit Leistungseinschränkungen und Behinderungen, insbesondere bei älteren Arbeitskräften, eingesetzt. IMBA ermöglicht den Einsatz des Beschäftigten auf einem Arbeitsplatz, der seinen Fähigkeiten entspricht – in Abkehr von der üblichen Ausrichtung an persönlichen Defiziten. Darauf aufbauend kann eine Aktivierung und Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten eingeleitet werden.

IMBA wird in Verfahren zum betrieblichen Eingliederungsmanagement, aber auch bei Maßnahmen zur Prävention und Rehabilitation angewandt. Prinzipien sind höchstmögliche Transparenz, Einverständnis aller Beteiligten – Beschäftigte, Vorgesetzte, Personalmanagement, Betriebsrat, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin, gegebenenfalls Schwerbehindertenver-

tretung. Die Vertraulichkeit der erhobenen Personaldaten wird gewahrt.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Anstelle einer personenbedingten Kündigung wegen Verlust der Arbeitsfähigkeit oder einer vorzeitigen Verrentung tritt der Verbleib als Leistungsträger im Betrieb. Der für Kündigungen, Abfindungen, Neueinstellungen, Einarbeitung u. Ä. erforderliche Arbeits-, Zeit- und Finanzaufwand im Personalmanagement wird eingespart.

Fehlzeiten – insbesondere mit langer Dauer wegen chronischer Erkrankungen – nehmen ab. Mit dem zu erwartenden Auslaufen der Altersteilzeit ab 2009 sollten sich Betriebe grundsätzlich auf ein „Arbeiten bis 67“ einstellen, insbesondere beim Vorhandensein hoher Anteile Älterer im Personalbestand insgesamt, in Bereichen oder Personengruppen (Facharbeiter, Ingenieure u. Ä.). Mit IMBA kann dieses auch vorausschauend, z. B. bereits bei Beschäftigten der mittleren Jahrgänge, geschehen. Die Auflagen nach Sozialgesetzbuch SGB IX „Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen“ und nach dem „Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen“ werden erfüllt. Es entstehen

Datengrundlagen, um gegebenenfalls Fördermittel für Leistungen oder Hilfen bei den entsprechenden Stellen (Integrationsämter, Rehabilitationsträger, Krankenkassen) beantragen zu können.

### Wie wird vorgegangen?

Die betriebliche Umsetzung erfolgt in drei Schritten:

- (1) **Fähigkeitsprofil:** Es beinhaltet neun Hauptkomplexe (u. a. Körperhaltung, Informationsverarbeitung, Schlüsselqualifikationen) mit insgesamt 70 Einzelmerkmalen. Das Profil wird auf einer fünfstufigen Skala abgebildet.
- (2) **Anforderungsprofil:** Die Anforderungsprofile der Arbeitsplätze werden über Arbeitsplatzbegehungen nach denselben Merkmalen wie die Fähigkeitsprofile erfasst.
- (3) **Abgleich von Fähigkeits- und Anforderungsprofil:** Beide Profile können übereinandergelegt werden, so dass abgebildet wird,
  - wo Übereinstimmungen zum Anforderungsprofil des vorhandenen Arbeitsplatzes vorliegen.
  - wo nur geringfügige Abweichungen bestehen, die über ergonomische Verbesserungen und Qualifizierungen ausgeglichen werden können.
  - wo Abweichungen vorhanden sind, die Maßnahmen zur gesundheitlichen Rehabilitation erforderlich machen.

– wo die Unterschiede so schwerwiegend sind, dass Um- und Versetzungen an andere Arbeitsplätze notwendig sind. Geeignete Arbeitsplätze lassen sich mithilfe der übrigen Anforderungsprofile im gesamten Betrieb finden.

### Welcher Aufwand ist erforderlich?

Eine kurzfristige Aufwandsbetrachtung ist nur bedingt aussagefähig, da es hier um ein erweitertes Verständnis von Wirtschaftlichkeit geht: die Aufwände werden den eingesparten Kosten gegenübergestellt. Hierzu liegen erste Erfahrungen vor, die sich auf einen Zeitraum von etwa drei Jahren erstrecken. Die eigentlichen wirtschaftlichen Effekte kommen aber erst dann zum Tragen, wenn Mittel- und Langfristwirkungen ermittelbar sind.

### Was ist besonders zu beachten?

IMBA wurde von einem interdisziplinären Team aus Arbeitswissenschaftlern, Medizinern und Psychologen im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit und Soziale Sicherung (BMGS) entwickelt und erprobt.

IMBA wird gegenwärtig auch von Rehabilitationsanbietern (Krankenkassen, Integrationsämter, Arbeitsgemeinschaft der Berufsförderungswerke mit bundesweit 28 Berufsförderungswerken) einge-



setzt. IMBA ist auch in englischer Sprache erhältlich. IMBA-Lizenzen, -Software und Einführungsseminare werden über

die drei Lizenzinhaber – IQPR GmbH, Köln; Miro GmbH; Lich und Munda GmbH, Essen – angeboten.

### IMBA-Bilanz der Fordwerke AG Köln 2001 bis 2003

Leistungsgewandelte und behinderte MitarbeiterInnen	503
zu 100 Prozent in die Produktion integriert	263
in 50 Prozent-Arbeitsplätze integriert	60
integriert durch Rückführung von Tätigkeiten aus dem Industriepark	29
integriert in Reinigungstätigkeiten (ehemals Fremdfirmen)	77
integriert in Arbeitsplätze außerhalb der Produktion	43
zur Zeit nicht einsetzbar (z. B. aufgrund von Dauererkrankungen)	31

### Betriebswirtschaftlicher Nutzen

jährliche Einsparung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• von 6 Millionen Euro durch Senkung von Fehlzeiten und langandauernder Arbeitsunfähigkeit</li> <li>• von 9,44 Millionen \$ für Neueinstellungen</li> </ul>
----------------------	--

Quelle: © IQPR; FORD 2003 – BMGS-Vorhaben FILM.

### Transferhinweise

IMBA ist branchen-, betriebsgrößen- und behinderungsunabhängig.

### Referenzbetriebe

Ford Werke GmbH Köln;  
Ford Werke GmbH Saarlouis

### Bezugsquellen

[www.imba.de](http://www.imba.de); [www.iqpr.de](http://www.iqpr.de);  
[www.munda.de](http://www.munda.de); [www.miro-gmbh.de](http://www.miro-gmbh.de)

### Autorin

Annegret Köchling  
E-Mail: [Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de](mailto:Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de)

## 11.2 Altersorientierte Analyse der Arbeitsunfähigkeit

### Um was geht es?

Die Altersstrukturanalyse (siehe dazu die ausführliche Werkzeugbeschreibung in Kapitel 7.1) wird mit der Krankenstandsanalyse einer Krankenkasse – hier der AOK – kombiniert. Es entsteht ein neues Werkzeug: ALSTA, die Altersstruktur-Datenanalyse.

ALSTA liefert für das Personalmanagement Personalstrukturdaten, für die betriebliche Gesundheitsförderung ein neues sehr breites Spektrum von Erkenntnissen zum aktuellen und zukünftigen Krankheitsgeschehen im Betrieb mit Ansatzpunkten für notwendige gesundheitliche Maßnahmen.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Die Ergebnisse der ALSTA-Analyse ermöglichen ein zielgerichtetes Gesundheitsmanagement. Beschäftigte können nach Altersgruppen, nach Stellung im Betrieb (ArbeiterInnen und Angestellte) und nach Krankheitsarten dargestellt werden. Das fördert pass- und zeitgenaue Gesundheitsmaßnahmen.

ALSTA erlaubt eine langfristige Gesundheitsplanung, sofern die Altersstrukturdaten zusammen mit den Krankenstandsdaten über mehrere Jahre fortgeschrieben werden. Betriebe mit älter

werdenden Belegschaften können auf diese Weise die Arbeitsfähigkeit ihrer Belegschaft und die eigene Geschäftsfähigkeit erhalten.

ALSTA ermöglicht einen altersbezogenen Vergleich des eigenen Betriebes mit allen AOK-Firmenkunden aus einer Branche und einer Region zu drei Krankheitsarten – siehe Abbildung.

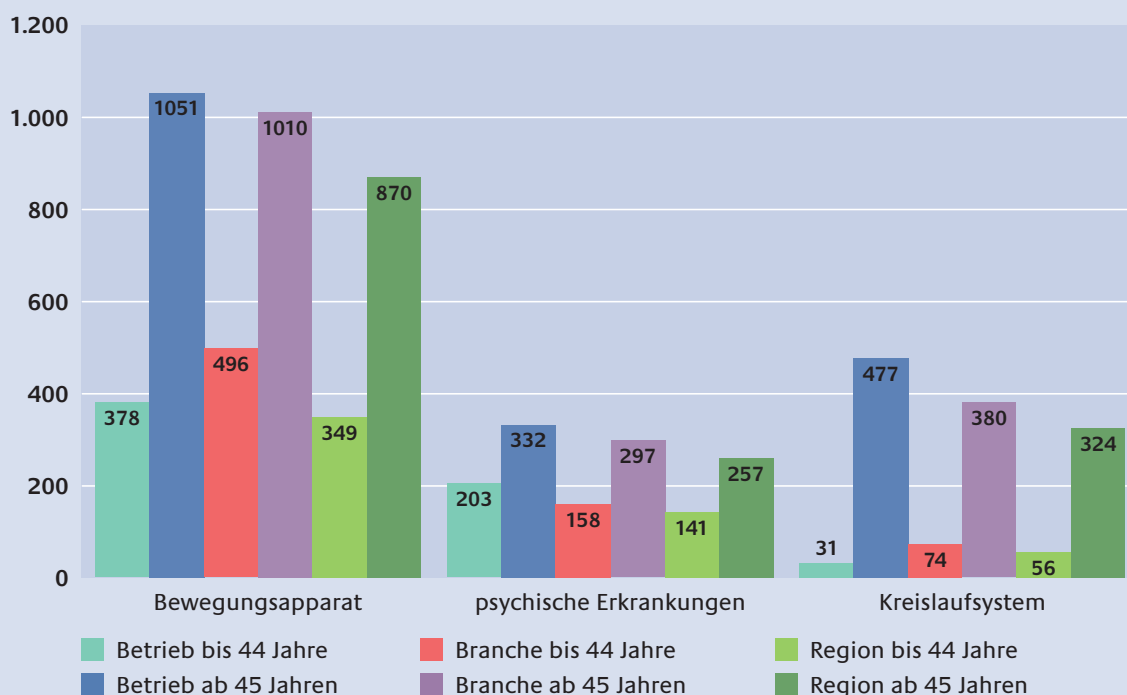
### Wie wird vorgegangen?

Die einfache Fortschreibung der Altersstruktur wird auf Basis von AOK-Modellrechnungen mit Fortschreibungen der Arbeitsunfähigkeit sowohl nach Dauer (in Tagen) und Häufigkeit (als Anzahl der Fälle) kombiniert. Es entsteht ein Negativ-Szenario: Wie wird sich das Krankheitsgeschehen entwickeln, sofern der Betrieb nicht frühzeitig genug geeignete gesundheitliche Maßnahmen ergreift.

Bei der AOK liegen Erkenntnisse über Zusammenhänge von Alter und Krankenstand vor. Die Häufigkeit, zu erkranken, bleibt beim Älterwerden konstant. Mit dem Alter nehmen aber die Dauer der Arbeitsunfähigkeit, Erkrankungen der Psyche, des Muskel- und Skelettsystems, des Herz-Kreislaufsystems zu. Dieser Zusammenhang ist auf keinen Fall zwingend. Einflussfaktoren wie Tätigkeit (Arbeitsanforderungen, Fehlbelastungen) und Betriebsklima (Führungsstil, Kollegialität, Unternehmenskommunikation)

## Erkrankungen nach Altersgruppen und Dauer der Arbeitsunfähigkeit

AU-Tage je 100 Versichertentage



Quelle: © Kaiser, AOK Hessen 2005

sind bekannt und über gezielte Personal- und Gesundheitsmaßnahmen gestaltbar.

Bei der AOK als erfolgreich erwiesen haben sich u. a. Firmenworkshops mit Führungskräften zum altersgerechten Arbeiten und Führen; Begehungen von Arbeitsplätzen mit Anhörung von älteren ArbeitsplatzinhaberInnen als „ExpertInnen in eigener Sache“; Workshops mit über 50jährigen zu Themen wie körperlicher und geistiger Fitness, Arbeitsgestaltung und -motivation; planmäßige Altersmischung in Projektteams mit Austausch von Werten, Kompetenzen und Wissen; betriebliche

Unterstützungen beim lebenslangen Lernen Älterer; Mitarbeiterbefragungen; Gesundheitsaktionen; „Arbeitskreise Gesundheit“ oder „Gesundheitszirkel“ unter dem Fokus „Alter und Gesundheit“ mit Darstellung von Alterserfahrung und Alterskompetenz als unverzichtbare betriebliche Stärken. Kontrollen über die eingetretenen Wirkungen erfolgen in regelmäßigen Abständen über Mitarbeiterbefragungen oder spezielle Review-Workshops.

## Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der ALSTA-Einsatz ist eine kostenpflichtige Dienstleistung. Der zeitliche und finanzielle Aufwand ist höher als bei der üblichen betrieblichen Gesundheitsförderung. Der Aufwand rechnet sich aber in längeren Zeiträumen durch Senkung der Krankheitsquote, Einsparung von Krankheitskosten, Erhaltung des Leistungsgrades der Belegschaft und motivationsbedingten Erhöhungen der Arbeitsproduktivität.

## Was ist besonders zu beachten?

Bei der kombinierten Altersstruktur- und Krankenstandsanalyse sind die Daten anonymisiert. Die Mindestanzahl pro Erhebung und Auswertung umfasst 50 Versicherte.

Vorab sind der Auftrag durch die Geschäftsführung und das Einverständnis des Betriebsrates bzw. Personalrates einzuholen. Eine enge Kooperation mit dem Personalmanagement, mit Fachkräften für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin verstärkt den Erfolg.

Eine Zusammenarbeit mit Externen – den Koordinatoren des AOK-Services Gesunde Unternehmen – ist hier unverzichtbar, da nur über die AOK-Datenbestände zu Firmenkunden Auswertungen des Krankenstandes mit Altersstrukturdaten kombiniert werden können.

## Transferhinweise

Bisheriger und zukünftiger Einsatz bei AOK-Firmenkunden mit über 50 AOK-Versicherten aus dem Industrie- und Dienstleistungsbereich. Je größer das Kollektiv der AOK-Versicherten, desto detailliertere Auswertungen.

## Referenzbetriebe

Pirelli Deutschland GmbH; VAC Vacuum-schmelze GmbH & Co. KG

## Bezugsquellen

AOK Die Gesundheitskasse (Hrsg.): Produktionsfaktor Gesundheit. Betriebliche Gesundheitsförderung für ältere Arbeitnehmer. 6 Praxisbeispiele zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren, Bonn 2006 – als Printmedium oder als Download zu beziehen unter [www.aok-gesunde-unternehmen.de](http://www.aok-gesunde-unternehmen.de) – mit den AnsprechpartnerInnen der Praxisbeispiele, darunter ALSTA von der AOK Hessen. ALSTA wird in einigen anderen Bundesländern von 17 in ALSTA-Anwendung und Demografie qualifizierten Fachberatern angeboten. Kontaktaufnahme über den AOK-Bundesverband: Patricia Lück – [patricia.lueck@bv.aok.de](mailto:patricia.lueck@bv.aok.de)

## Autorin

Annegret Köchling  
E-Mail: [Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de](mailto:Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de)

## 11.3 Altersgerechte betriebliche Gesundheitsförderung

Die nachfolgenden Krankenkassen bieten spezielle Dienstleistungen zu einem demografieorientierten Gesundheitsmanagement an.

Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK) – [www.bkk.de](http://www.bkk.de)

Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH Essen – [www.teamgesundheits.de](http://www.teamgesundheits.de) – [info@teamgesundheits.de](mailto:info@teamgesundheits.de)

Kostenpflichtige Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung für alle BKK-Firmenkunden

### Leistungsspektrum

- Einsatz der Altersstrukturanalyse (Kapitel 7.1) durch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter aus dem Team Gesundheit zur Sensibilisierung von Personalverantwortlichen. Deren zweitägige Qualifizierung erfolgt durch das Institut für Prävention und Gesundheitsförderung an der Universität Duisburg-Essen
- Betriebliche Workshops „Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente“ sowohl für Fach- und Führungskräfte als auch für ältere Beschäftigte

### Medien

- Beschäftigungsfähigkeit erhalten. Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben. Praxishilfe, Essen 2007 – zu beziehen

unter [www.bkk.de](http://www.bkk.de) (Gesundheit, → Gesundheitsförderung im Betrieb, → Medien/Publikationen, → Broschüren und Faltblätter)

- BKK Gesundheitsreport 2006. Demografischer und wirtschaftlicher Wandel – gesundheitliche Folgen, 30. Ausgabe, Essen 2006 – zu beziehen unter [www.bkk.de](http://www.bkk.de) (BKK-Gesundheitsreports).

Deutsche Angestellten- Krankenkasse – [www.dak.de](http://www.dak.de)

Firmenservice Gesundheit im Betrieb der DAK ([sabine.winterstein@dak.de](mailto:sabine.winterstein@dak.de)) gemeinsam mit dem externen Dienstleister Motio Verbund GmbH ([motio.verbund@motio.de](mailto:motio.verbund@motio.de))

Motio hat Kompetenzen im Gesundheitsmanagement, in Personal- und Organisationsentwicklung

Kostenpflichtige Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung für alle DAK-Firmenkunden: „TOP50+“

**Leistungsspektrum für ab 50jährige Beschäftigte zur Milderung bzw. zum Ausgleich und ab 30jährige Beschäftigte zur vorausschauenden Vermeidung alterungsbedingter Beeinträchtigungen:**

- Verdeutlichung der demografischen Situation des Betriebes – basierend u. a. auf der Altersstrukturanalyse (Kapitel 7.1)
- gemeinsame Entwicklung geeigneter Maßnahmen in Analysezirkeln mit Vertretern der Geschäftsführung

und MitarbeiterInnen. Bedarfsorientierte gesundheitliche Maßnahmen sind u. a.

- gesundheitsgerecht Altern
- gesundheitsgerechtes Verhalten
- Lebenslanges Lernen
- Begleitung der betrieblichen Umsetzung mit Erfolgskontrolle

### Medien

- Motio Verbund GmbH: Demografische Entwicklung in Europa. Unternehmen sind unzureichend vorbereitet, in: Motio Verbund GmbH, Newsletter II. Quartal 2008, Karlsruhe
- Motio Verbund GmbH: Erfolgreich im Demografischen Wandel, Strategien für einen zukunftsorientierten Personaleinsatz und Mitarbeiterbindung, in Motio Verbund GmbH, Newsletter III. Quartal 2008, Karlsruhe

Techniker Krankenkasse (TK) – [www.tk-online.de](http://www.tk-online.de)

Betriebliches Gesundheitsmanagement – [team-bgm@tk-online.de](mailto:team-bgm@tk-online.de)

Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung für alle TK-Firmenkunden mit Kostenbeteiligung

### Leistungsspektrum

- Einsatz der Altersstrukturanalyse (Kapitel 7.1) durch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter im Rahmen einer Demografieberatung
- Demografie-Workshops „Gesund alt werden im Betrieb“ für GeschäftsführerInnen, Personalverantwortliche,

Betriebsräte und Mitarbeitervertretungen

- Fokusgruppen „Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern“ als halbtägige moderierte Gruppen aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einer vergleichbaren Altersgruppe
- Gesundheitszirkel unter dem Gesichtspunkt altersgerechter Arbeit mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Altersgruppen
- Zusammenarbeit mit externen Demografieberaterinnen und -beratern mit nachweisbaren Kompetenzen im Personal- und betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Gesundheitsseminare zur Stärkung einer gesundheitsbewussten Arbeits- und Lebensweise

### Medien

Als Downloads verfügbar auf der Homepage [www.tk-online.de](http://www.tk-online.de) (Firmenkunden, → Gesunde Unternehmen, → Zu den Broschüren)

- Gesund alt werden im Betrieb. Wie Führungskräfte den demografischen Wandel gestalten, Veröffentlichungen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement der Techniker Krankenkasse, Band 15, Hamburg 2007
- TK-Gesundheitsreport 2007: Gesundheit im demografischen Wandel, Veröffentlichungen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement der Techniker Krankenkasse, Band 13, Hamburg 2007

### Autorin

Annegret Köchling

E-Mail: [Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de](mailto:Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de)

## 11.4 Arbeitsbewältigungs-Coaching

### Um was geht es?

Das „Arbeitsbewältigungs-Coaching“ (ab-c) ist eine individuelle und betriebliche Methode zur Erhaltung bzw. Förderung der Arbeitsfähigkeit auf individueller und betrieblicher Ebene. Es basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und evaluierten Praxiserfahrungen des Finnish Institute of Occupational Health (FIOH).

Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist das Potenzial eines Menschen, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Sie ist eine variable und gestaltbare Größe, die von der individuellen Kapazität ebenso beeinflusst wird wie von Arbeitsanforderungen. Befinden sich Person und Arbeit in einem Gleichgewicht, liegt eine sehr gute bis gute Arbeitsfähigkeit vor; besteht zwischen beiden ein Ungleichgewicht, ist sie mäßig bis kritisch. Sie ist gefährdet, wenn ein Wandel der individuellen Kapazitäten – auch im Alterungsprozess – keine Anpassung der Arbeitsanforderungen nach sich zieht – und umgekehrt. Ein Mangel an Fördermaßnahmen auf den Ebenen der Qualifikation, des sozialen Miteinanders, der Arbeitsbedingungen oder des Gesundheitsschutzes erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

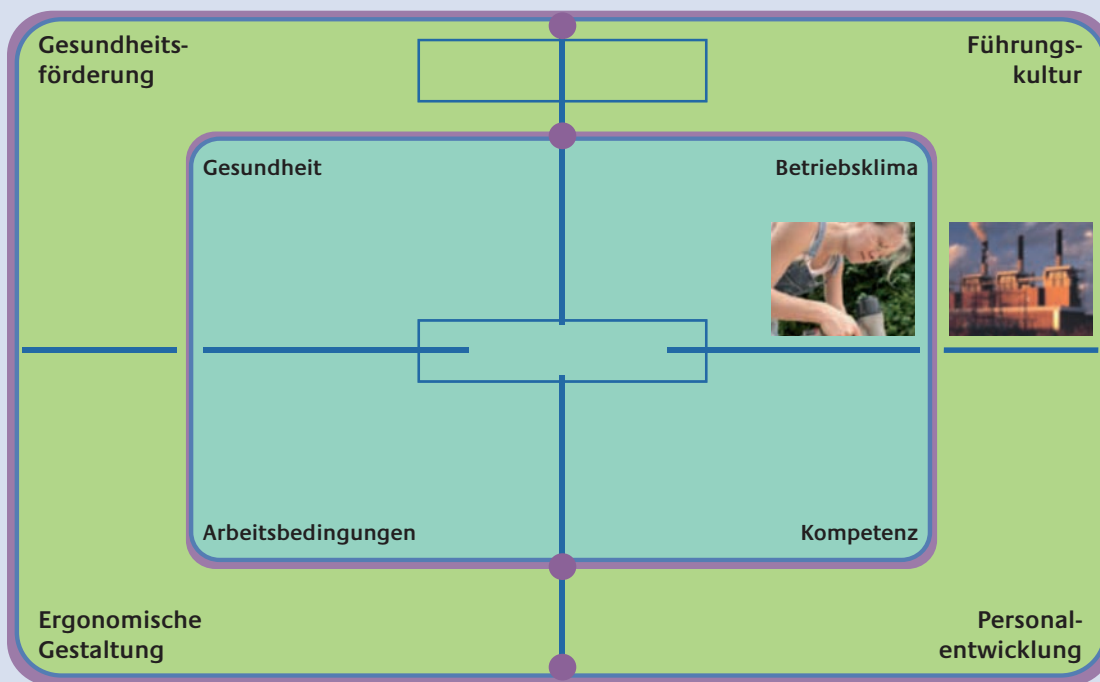
Die Tatsachen älter werdender Belegschaften bei gleichzeitig wachsender Fachkräfteknappheit rücken neben Anstrengungen zur Personalrekrutierung ebenso verstärkt Vorsorgeprogramme für die Beschäftigten in den Fokus betrieblicher Personalpolitik. Die Frühhinweise des Arbeitsbewältigungs-Coachings zielen auf Stabilisierung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Gesamtbelegschaft und auf Unterstützung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit gefährdeter Beschäftigter und sind damit auch ein Beitrag zur MitarbeiterInnenbindung.

### Wie wird vorgegangen?

Grundlage des Betriebsprojektes sind Absprachen mit Geschäftsführung, Belegschaftsvertretung, Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin im Projektsteuerkreis. Vereinbart werden die Zielausrichtung auf Maßnahmenumsetzung, der Projektablauf, die Sicherstellung von Datenschutz und Information der Beschäftigten. Die zentralen Bausteine sind:

- Serviceangebot an Beschäftigte: Das persönlich-vertrauliche „ab-c“ dauert ca. 60 Minuten pro Person. Der Ermittlung und Erläuterung des aktuellen Arbeitsbewältigungsstatus mittels Arbeitsfähigkeits-Index folgt die Entwicklung eines individuell angepassten Förderplans.

## Förderfelder zur persönlichen und betrieblichen Arbeitsfähigkeit



Quelle: © Geissler-Gruber, Hollinetz 2007

- Beratung der betrieblichen EntscheidungsträgerInnen in einem ca. 3-stündigen Arbeitsbewältigungs-Workshop. Anhand der anonymen Zusammenfassung des ermittelten Arbeitsbewältigungsstatus und der Förderbedarfe werden kollektive Maßnahmen erarbeitet und beschlossen.

Nach ein bis zwei Jahren kann eine Wiederholung stattfinden, um eine Wirkungsüberprüfung durchzuführen und Hinweise auf weiterführende Aktivitäten zu erhalten.

### Welcher Aufwand ist erforderlich?

Für einen Betrieb mit 100 Beschäftigten beträgt der Aufwand etwa 17 Beratungstage, für einen Betrieb mit 16 Beschäftigten etwa 5 Tagewerke.

### Was ist besonders zu beachten?

Das Beratungsinstrument „ab-c“ wird nur von zur Verschwiegenheit verpflichteten und im „ab-c“ ausgebildeten BeraterInnen durchgeführt. Voraussetzung für die Teilnahme am zweitägigen Ausbildungsseminar sind gesundheits- und arbeitswissenschaftliche Grundkenntnis-



se und Betriebsberatungserfahrungen. Zur Qualitätssicherung treffen sich die ab-c-BeraterInnen jährlich zum Praxisaustausch.

### Transferhinweise

Besonders gut geeignet für Klein- und Mittelbetriebe, aber auch für Großbetriebe aller Branchen.

### Referenzbetriebe

Ambulante Kranken- und Altenpflege Annweiler; Ökumenische Sozialstation Westpfalz e. V.; Diakoniestation Hachenberg-Bad Marienberg; Evangelisches Krankenhaus Zweibrücken; Landratsamt Günzburg; Berufsgenossenschaft für Gesundheitswesen und Wohlfahrtspflege – Bezirksstelle Mainz

### Bezugsquellen

Arbeit und Zukunft e. V. (Hrsg.): Dialoge verändern, Partizipative Arbeitsgestaltung – Voraussetzung, Methoden und Erfahrungen für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung, Köln 2006 – Preis 29,80 Euro – Kölner Wissenschaftsverlag

[www.koelnerwissenschaftsverlag.de](http://www.koelnerwissenschaftsverlag.de)

(Bericht zum BMBF-Vorhaben PIZA – [www.piza.org](http://www.piza.org))

Informationen zum Arbeitsfähigkeits-Index: [www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net)

Hinweise auf Ausbildungsseminare zum „Arbeitsbewältigungs-Coaching“ auf [www.arbeitundzukunft.de](http://www.arbeitundzukunft.de) und [www.arbeitsleben.com](http://www.arbeitsleben.com)

### Autorin

Annegret Köchling

E-Mail: [Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de](mailto:Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de)

## 11.5 Altersgerechte Arbeitsgestaltung im Handwerk

### Um was geht es?

Der gezielte Abbau alterskritischer Belastungen im Handwerksbetrieb erfolgt über Veränderungen von Arbeitsplatz und -mittel, von Arbeitsorganisation und -ablauf, von Führung und Qualifikation. Als „alterskritisch“ gelten hier Arbeitsanforderungen, wie z. B. Heben und Tragen schwerer Lasten, bestimmte Zwangshaltungen, Arbeiten unter Zeitdruck, die erfahrungsgemäß nicht über eine lange Zeitdauer ausgeübt werden können, ohne dass gesundheitliche Risiken oder chronische Leiden auftreten. Häufig ist nicht die einzelne Belastung allein ausschlaggebend, sondern die Kombination mit anderen Belastungen. Die korrekte Ausführung beruflicher Tätigkeiten wird beeinträchtigt. Ein Älter-Werden-Können im Betrieb wird erschwert.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

In Handwerksbetrieben existieren in der Regel keine belastungsarmen Arbeitsplätze für Um- und Versetzungen leistungsgeminderter Arbeitskräfte. Aufgrund des Fachkräftemangels sind die Betriebe darauf angewiesen, dass ihre qualifizierten Fachkräfte bis zur Rente im Betrieb verbleiben. Positive Wirkungen ergonomischer und organisatorischer Umgestaltungen sind Senkung des Krankenstandes, Verzicht auf krankheitsbedingte Kün-

digung bzw. Neueinstellung, Erhalt des Erfahrungswissens älterer Beschäftigter, Optimierung der Arbeits- und Betriebsorganisation, Stärkung der Auftrags- und Existenzsicherheit.

**Wie wird vorgegangen?**

Die Vorgehensweise besteht aus vier Schritten

(1) Analyse der Tätigkeit, der Zusammenarbeit und der Arbeitsplatzbedingungen einschließlich Befragung der Beschäftigten,

(2) Rückmeldung der Ergebnisse in einem Workshop zum Abbau von Belastungen und Stress. Die Ergebnisse bestehen aus positiven Faktoren (z.B. Aufgabenvielfalt) als auch aus negativen Bedingungen. Sie werden mit allen Beteiligten diskutiert. Die Belastungen können ihren Ausgangspunkt im technischen Bereich (z.B. zugiger Arbeitsplatz), in der betrieblichen Organisation (z.B. mangelnde Planung) und den persönlichen Handlungsvoraussetzungen (z.B. Stress) haben. Es gibt daher immer verschiedene Lösungsmöglichkeiten.

Arbeitsgestaltung in einem Handwerksbetrieb mit 21 Beschäftigten – Auszug		
Außendienst	Belastungen	Maßnahmen
<b>Technik</b>	Belastung von Rücken und Gelenken beim Tragen schwerer Teile	Treppensteigergerät
<b>Organisation</b>	Stress bei zeitgerechter Auftragsbearbeitung, da Auftrag unklar und wichtige Angaben fehlen – nächster Kunde wartet	Erstellung eines Auftragszettels, der notwendige Informationen bei der telefonischen Auftragsannahme systematisch erfasst
<b>Person</b>	Monteur kann Bearbeitung des Auftrags nicht mit Kunden besprechen, da er keine Preise kalkulieren kann – Auseinandersetzung mit unzufriedenem Kunden	innerbetriebliche Qualifizierung zur Preisgestaltung
Innendienst	Belastungen	Maßnahmen
<b>Technik</b>	Arbeitsplatz schlecht beleuchtet, zugig und laut	Verlegung des Arbeitsplatzes
<b>Organisation</b>	Probleme der MitarbeiterInnen untereinander, da Zuständigkeiten für Kunden nicht eindeutig geklärt	Festlegung fester Innendiensttage und Kundenzuordnungen
<b>Person</b>	fehlende Ansprechzeiten der Geschäftsführung für Rückfragen von MitarbeiterInnen – Stress durch mangelnde Absprachemöglichkeiten	interne Schulung der MitarbeiterInnen zur Rechnungsvorbereitung, um Geschäftsführung zu entlasten

Quelle: © Weber 2003 – BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative I .

- (3) Erarbeitung gemeinsamer Verbesserungsvorschläge zu Arbeitserleichterungen mit Bewertung (nach Wichtigkeit, Kosten, Aufwand) als Basis für die Entscheidungsfindung. Es wird ein Arbeitsplan festgelegt, terminiert und um die für die Umsetzung zuständigen Personen ergänzt.
- (4) Durchführung eines Rückmeldeworkshops nach ca. 6 bis 8 Wochen mit allen Beteiligten zur Überprüfung der Umsetzung, zum Erfahrungsaustausch, gegebenenfalls zur Einleitung weiterer Schritte.

### Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der Aufwand hängt von den betrieblichen Ausgangsbedingungen ab. Einen ersten Hinweis auf branchenspezifische Belastungen können eventuell Krankenkassen oder externe sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Dienste geben. Eine Beratung durch Externe empfiehlt sich, wenn eine zuverlässige betriebsbezogene Erfassung und umfangreiche Veränderung des Arbeitssystems gewünscht ist.

### Was ist besonders zu beachten?

In Kleinbetrieben gibt es häufig nicht die Möglichkeit, MitarbeiterInnen beim Auftreten von Problemen an Arbeitsplätze zu versetzen, die weniger belastend sind. Gerade hier ist die Strategie erfolg-

reich, alterskritische Belastungen frühzeitig zu reduzieren und Arbeitsbereiche um weniger belastende Tätigkeitselemente zu ergänzen.

### Transferhinweise

Erfahrungen liegen insbesondere aus SHK-Handwerksbetrieben aller Größenklassen vor – geeignet auch für andere Handwerksgewerke sowie Kleinbetriebe bis zu 50 Beschäftigten

### Referenzbetriebe

Gutkowski & Schmitz Haustechnik GmbH;  
Wilhelm Gobbers GmbH;  
Armin Meuser GmbH & Co. KG

### Bezugsquellen

Weber, B.; Packebusch, L.: Betriebliche Strategien einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik. Schwerpunkte, Lösungsansätze, Ergebnisse, in: Zentralverband Sanitär Heizung Klima (Hrsg.), Demografie-Initiative – Betriebliche Strategien einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik, Broschüren-Reihe: Demografie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2003, S. 12 ff. – Download unter [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

### Autoren

Birgit Weber

E-Mail: [birgit.weber@iap-insitut.de](mailto:birgit.weber@iap-insitut.de);

Prof. Dr. Lutz Packebusch–

E-Mail: [lutz.packebusch@iap-institut.de](mailto:lutz.packebusch@iap-institut.de)

# 12. Werkzeuge zum Übergang in die Rente

## 12.1 Nachfolgeplanung

### Um was geht es?

Es handelt sich um ein Excel-Diagramm als Instrument zur Nachfolgeplanung, das mehrjährige personalpolitische Aktivitäten umfasst und diese überschaubar und damit handhabbar macht. Es kann sowohl für den vorzeitigen Ruhestand als auch für das betriebliche Ausscheiden mit 65 bzw. 67 genutzt werden. Mögliche NachfolgerInnen können sein:

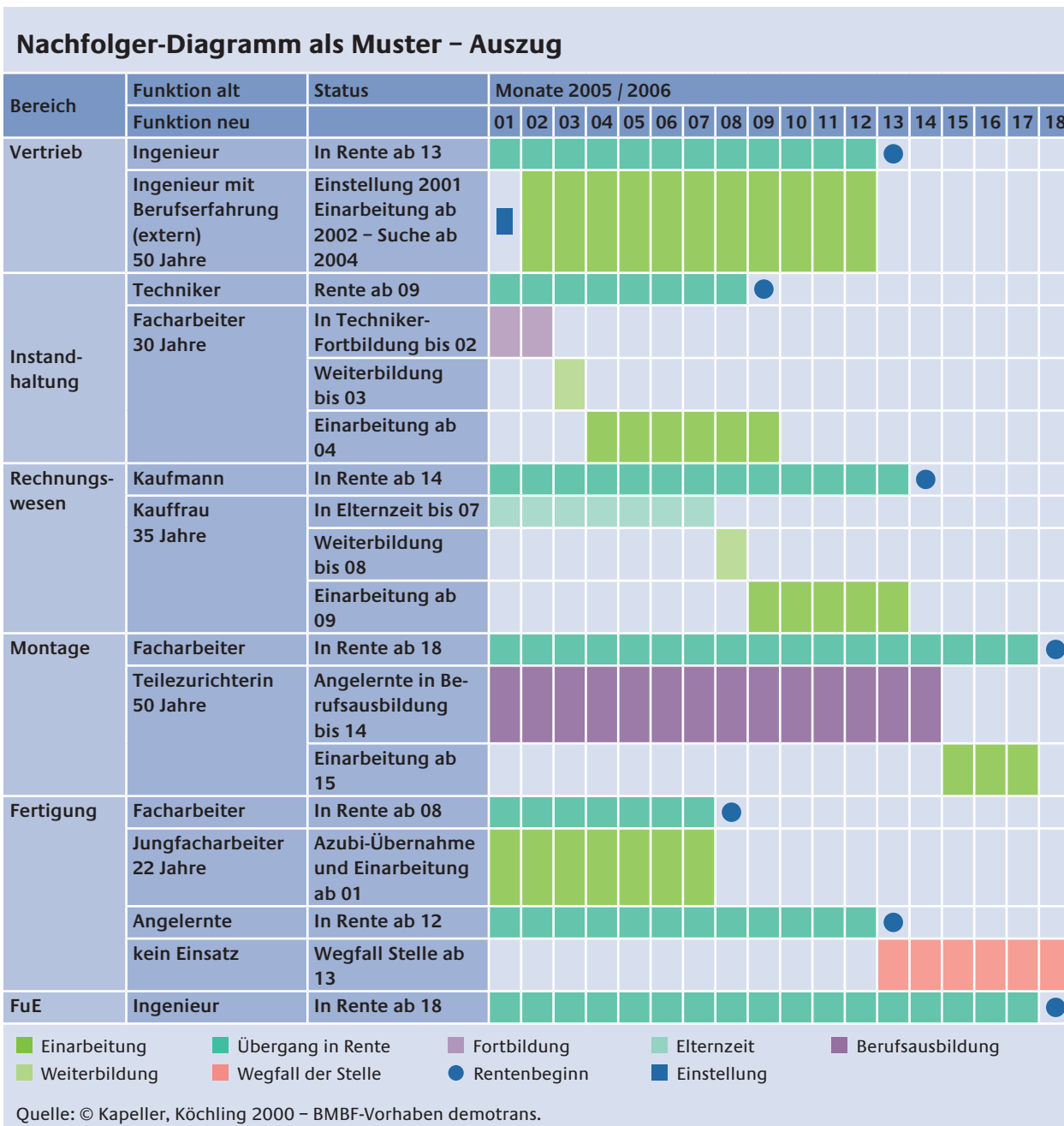
- Neueinstellungen aller Altersgruppen mit vorheriger Suchphase,
- aus der Berufsausbildung zu übernehmende oder übernommene JungfacharbeiterInnen oder -kaufleute,
- Beschäftigte, die um- oder versetzt werden,
- PraktikantInnen, DiplomandInnen, WerkstudentInnen oder Trainees, die für die Besetzung von Leitungs- und Expertenstellen vorgesehen sind,
- sich noch in einer berufsbegleitenden Aus- und Fortbildung z. B. zum Techniker befindende Personen,

- junge Fachkräfte mit Berufserfahrung, die in eine berufsbegleitende Aus- und Fortbildung geschickt werden sollen,
- Angelernte aller Altersgruppen mit absolvierter berufsbegleitender Facharbeiter-Ausbildung,
- RückkehrerInnen aus der Elternzeit, die in Abhängigkeit von der Dauer der Familienpause spezielle Weiterbildungsmaßnahmen durchlaufen.

In der Einarbeitungsphase arbeiten der zukünftige Rentner bzw. die zukünftige Rentnerin mit dem Nachfolger eng zusammen, sei es an einem Arbeitsplatz mit zeitlich überlappenden Arbeitsverhältnissen, sei es an unterschiedlichen Arbeitsplätzen nach einem verbindlichen Einarbeitungs- und Übergabeplan. Dadurch wird nicht nur das in Betriebsdokumenten dokumentierte Wissen, sondern auch das unsichtbare Erfahrungswissen, z. B. über Gewohnheiten von Kunden und Lieferanten, ohne große Verluste weitergegeben.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Infolge der initiierten personenbezogenen Qualifizierungen werden Lernbereitschaft und -fähigkeit der gesamten



Belegschaft angeregt. Die zukünftigen RentnerInnen werden in den letzten Jahren ihres Erwerbslebens gefordert – jenseits eines „Dienstes nach Vorschrift“. Sie stehen Betrieb und Nachfolger häufig nach ihrem Ausscheiden

als Auskunftspersonen zur Verfügung – auch über Beraterverträge. Wenn das Erfahrungswissen im Betrieb verbleibt, sind FuE-Projekte und Auftragsabwicklung häufiger störungs- und reibungs-frei, Instandhaltung und Wartung

komplexer technischer Systeme eher gewährleistet.

Die Wertschätzung zwischen Erfahrungsträgerinnen und -trägern und jüngeren Nachfolgerinnen und Nachfolgern nimmt zu – mit positiven Wirkungen auf das soziale Klima im Betrieb.

## Wie wird vorgegangen

Bei der Einrichtung der Planungssystematik, der Eingabe und Aktualisierung der Daten in das Excel-Diagramm werden verschiedene Farben eingesetzt, um Aussagekraft und Übersichtlichkeit zu steigern. Über das Nachfolger-Diagramm werden ganz unterschiedliche personalpolitische Aktivitäten wie Personalgewinnung, Einstellung, Um- und Versetzung, Einarbeitung, Übergabe, Berufsaustritt, vorzeitige oder reguläre Verrentung, Bildungsmaßnahmen angestoßen bzw. verfolgt.

## Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der Arbeits- und Koordinationsaufwand nimmt mit der Arbeitsteilung im Personalwesen und mit der Anzahl der angestoßenen personalpolitischen Aktivitäten – also mit der Betriebsgröße – zu.

## Was ist besonders zu beachten?

Ein derartiges Excel-Diagramm kann hinsichtlich Personenkreis und Aktivitäts-

ten-Spektrum enger oder weiter gefasst werden. Für die Anpassung an eigene betriebliche Zwecke wird empfohlen, das Gesamtspektrum zuerst einzuschränken und dann nach und nach auszuweiten.

### Transferhinweise

Erfahrungen und Erkenntnisse liegen bisher aus Industriebetrieben unterschiedlicher Größe und Branchen vor. Übertragungen auf öffentliche und private Dienstleistungsbetriebe sind möglich.

### Referenzbetriebe

ABB Automation Products (APR) GmbH; AEM – Anhaltische Elektromotorenwerke Dessau GmbH; Bürkert Werke GmbH und Co. KG; KSG Leiterplatten GmbH; SBA-Trafobau Jena GmbH; Spinner GmbH; Vacu-Tec Messtechnik GmbH – [www.zvei.org/demografie](http://www.zvei.org/demografie)

### Bezugquellen

Köchling, A.: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund 2006 (3. Auflage) – Preis 18,10 Euro einschließlich MwSt., zzgl. Porto und Verpackung – GfAH-Selbstverlag – [info@gfah-do.de](mailto:info@gfah-do.de)

### Autorin

Annegret Köchling  
E-Mail: [Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de](mailto:Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de)

# 13. Werkzeuge zur Unternehmenskultur

## 13.1 Wertschätzung im Betrieb

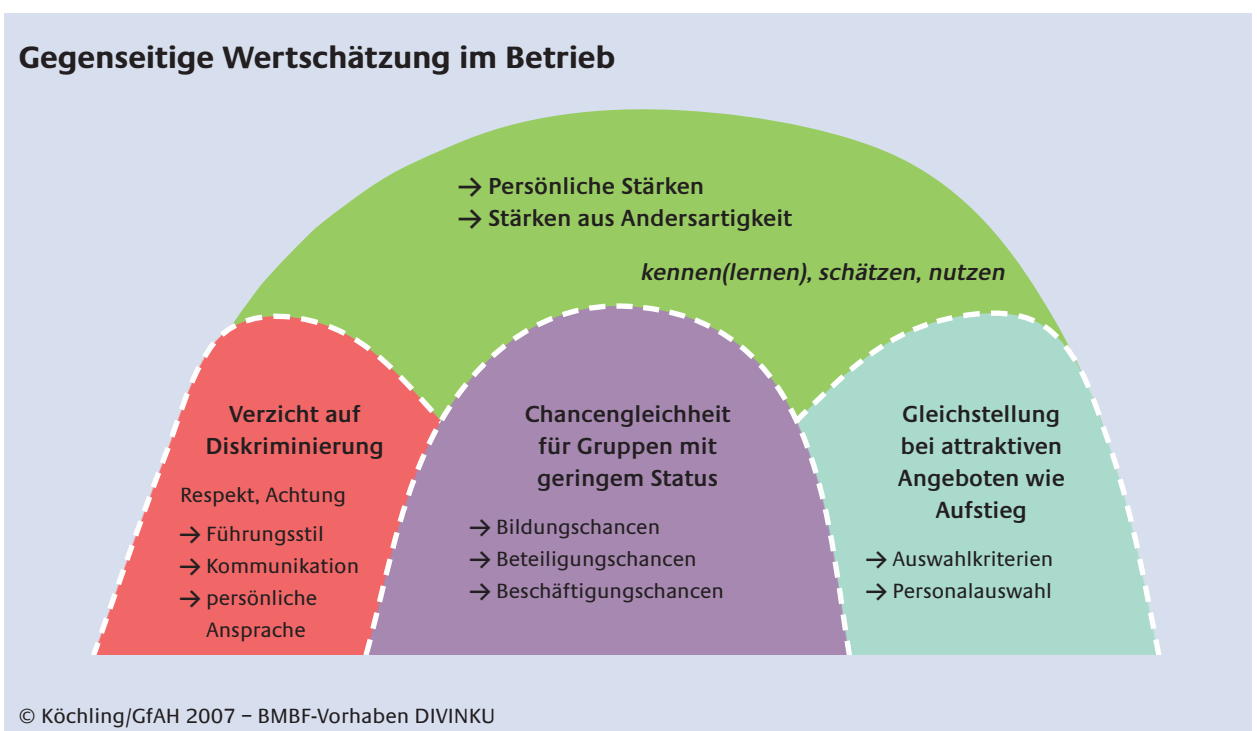
### Um was geht es?

Es geht um soziale Beziehungen im Betrieb, die positive oder negative Auswirkungen auf die gesamte Innovativität und Wirtschaftlichkeit haben.

Wertschätzung wird im Betrieb oft verwechselt mit „Anti-Diskriminierung“, „Chancengleichheit“ oder „Gleichstellung“, d. h. mit allen den Begriffen, die durch die kontroversen sozialpolitischen Diskussionen um die Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) verwendet werden. Dieses

Begriffswirrwarr ist entflechtet worden. Um soziale Beziehungen darstellen zu können, bekam jeder Begriff ein eindeutiges Verständnis (siehe Abbildung). Verzicht auf Diskriminierung betrifft die persönliche Ansprache, den Führungsstil und die Kommunikation. Zu unterscheiden davon sind personalpolitische Regelungen

- zur Förderung von Personengruppen mit geringem sozialem Status: z. B. Weiterbildungschancen für Zeitarbeiter oder Angelernte.
- zur Gleichstellung bei attraktiven betrieblichen Angeboten: z. B. Personal-



auswahl für Höhergruppierung oder Versetzung auf Führungspositionen.

Bei „gegenseitiger Wertschätzung“ geht es um viel mehr: die individuellen persönlichen Stärken stehen im Brennpunkt der Betrachtung – unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer Personengruppe. Für stabile soziale Beziehungen in einem Betrieb ist es wichtig, dass „Außenseiter“ geschätzt und ihre Potenziale sinnvoll genutzt werden.

In der betriebliche Praxis können auch ganz andere soziale Gruppierungen auftreten wie „Akademiker“ und „Nicht-Akademiker“, „Vorgesetzte und „Nicht-Vorgesetzte“, „Techniker“ und „Kaufleute“. Etwaige Gruppenkonflikte sind prägend für die gesamten Sozialbeziehungen. Diese können anhand der oben skizzierten Merkmale beschrieben und offengelegt werden – unter der Zielsetzung der Umwandlung in eine Wertschätzungs-Kultur.

### **Welchen Nutzen hat der Betrieb?**

Die Schaffung einer Wertschätzungs-Kultur wirkt entschärfend auf offene oder verdeckte soziale Reibungen bzw. Konflikte, setzt Effizienzreserven in den Arbeitsprozessen und bisher nicht genutzte Innovationspotenziale frei.

### **Wie wird vorgegangen?**

Es wird eine betriebliche Bestandsaufnahme durchgeführt, basierend auf Gruppendiskussionen mit Beschäftigten zu Themenschwerpunkten wie „Stand der Wertschätzung im Betrieb“ oder „Mögliche betriebliche Nutzeffekte einer Wertschätzungs-Kultur“. Dazu liegen Checklisten vor. Anschließend werden in freien Diskussionen komplexe Ursache-Wirkungsbeziehungen entschlüsselt und Kataloge mit Maßnahmen-Empfehlungen entwickelt. Die Verbesserungsvorschläge sind sehr breit angelegt: Unternehmenskommunikation, Wissensmanagement, Personalmanagement und Führungsstil. Eine notwendige Maßnahmen-Gewichtung erfolgt im günstigsten Fall durch die Beschäftigten selbst, da diese sich dann in der nachfolgenden Umsetzungsphase selbst stark engagieren. Zur Erfolgskontrolle in zweijährigen Abständen wird die Bestandsaufnahme in vereinfachter Form wiederholt.

### **Welcher Aufwand ist erforderlich?**

Der Aufwand ist ähnlich wie bei kombinierten Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklungen und stark von der Betriebsgröße abhängig. Die Wirtschaftlichkeitseffekte haben eine qualitative Ausrichtung – siehe Kapitel 13.2.



## Was ist besonders zu beachten?

Unverzichtbar ist eine breite Mitarbeiter-Einbindung. Ausschließlich auf Leitungs- oder Projektgruppenebene findet kein erfolgversprechender Durchbruch statt.

Zur Koordinierung und Moderation eignen sich bei größeren Betrieben in der Personalentwicklung qualifizierte Mitarbeiter aus dem Personalmanagement. Für kleinere Betriebe kann ein externer Coach mit guten betrieblichen Kenntnissen tätig werden. Eine Anonymisierung der Auswertung der Gruppendiskussionen ist auf jeden Fall sicherzustellen.

### Transferhinweise

Die Vorgehensweise ist für jeden Betrieb geeignet – unabhängig von Größe und Branche.

### Referenzbetriebe

Homepage des DIVINKU-Verbundes:  
[www.diversity-innovation.de](http://www.diversity-innovation.de)

### Bezugsquellen:

Siehe dazu die Homepage:  
[www.diversity-innovation.de](http://www.diversity-innovation.de)

### Autorin

Annegret Köchling  
E-Mail: [Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de](mailto:Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de)

## 13.2 Wertschätzungs-Trainings

### Um was geht es?

Wertschätzungs-Trainings sind Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung für verschiedenartige Zwecke wie

- Verbesserung der sozialen Integration von „Außenseitern“ und der Auseinandersetzung mit Vorurteilen,
- Lösung von Kommunikationsproblemen und Konflikten zwischen Vertretern unterschiedlicher betrieblicher Kulturen, sei es zwischen „Kaufleuten“ und „Technikern“, sei es zwischen „Forschern“ und „Machern“,
- Weckung des Verständnisses für Vielfalt und Andersartigkeit im Betrieb, im Arbeitsbereich, in Teams,
- planmäßige Berücksichtigung persönlicher Stärken beim Personaleinsatz, bei Gruppenbildung und Gremienbesetzung,
- Verlassen von eingefahrenen Denk- und Handlungspfaden, Entwickeln von Offenheit für Perspektivenwechsel, Freisetzen von Kreativität für Produkt- und Prozessinnovationen,
- Vermittlung der Führungsaufgabe, mit Unterschiedlichkeit positiv umzugehen.

Ausschließlich über Wertschätzungs-Trainings können diese Wirkungen nicht erreicht werden.

Erforderlich sind in der Regel Begleitmaßnahmen zur positiven Umgestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wie z. B. Erhöhung der Chancengleichheit bei den Zugangsvoraussetzungen unterschiedlicher Personengruppen zu betrieblichen Bildungsangeboten oder Einführung von Spielregeln zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen jüngeren Angelern und älteren Meistern.

Mit demografischem Wandel, EU-Integration, Zuwanderung und Globalisierung gewinnt die betriebliche Belegschaft an „Buntheit“ und kultureller Vielfalt. Das zeigt sich – insbesondere in kleinen, mittleren und mittelständischen Betrieben – in einer nach Alter, Geschlecht, Nationalität und anderen Personenmerkmalen buntgemischten Zusammensetzung. In einer Belegschaft mit hoher personeller Vielfalt kommt es häufig vor, dass Minderheiten auf Mehrheiten treffen. Ihre Beziehungen zueinander haben Auswirkungen auf die betriebliche Produktivität. Jungfacharbeiter fühlen sich z. B. in einer Umgebung, die von älteren Facharbeitern und Meistern dominiert wird, nicht wohl, wenn ihre Verbesserungsvorschläge immer mit dem Argument von „erst mal mehr Erfahrungen haben“ zurückgewiesen werden. Sie reichen dann keine

Verbesserungsvorschläge mehr ein. Es besteht die Gefahr, dass sie „Dienst nach Vorschrift“ machen. Umgekehrt steigen Unsicherheit und Ängste von Älteren, wenn sie in einer Gruppe tätig sind, die von in IT-Techniken qualifizierten Nachwuchskräften beherrscht wird.

Es gilt, Brücken zwischen unterschiedlichen Generationen, ihrem andersartigen Arbeitsverständnis und ihren unterschiedlichen Kompetenzen zu schlagen, um die Stärken der Älteren (z. B. die Problemlösefähigkeit) mit den Stärken der Jüngeren (z. B. die Bewandtheit in IT-gestützten Methoden) sinnvoll miteinander zu verknüpfen.

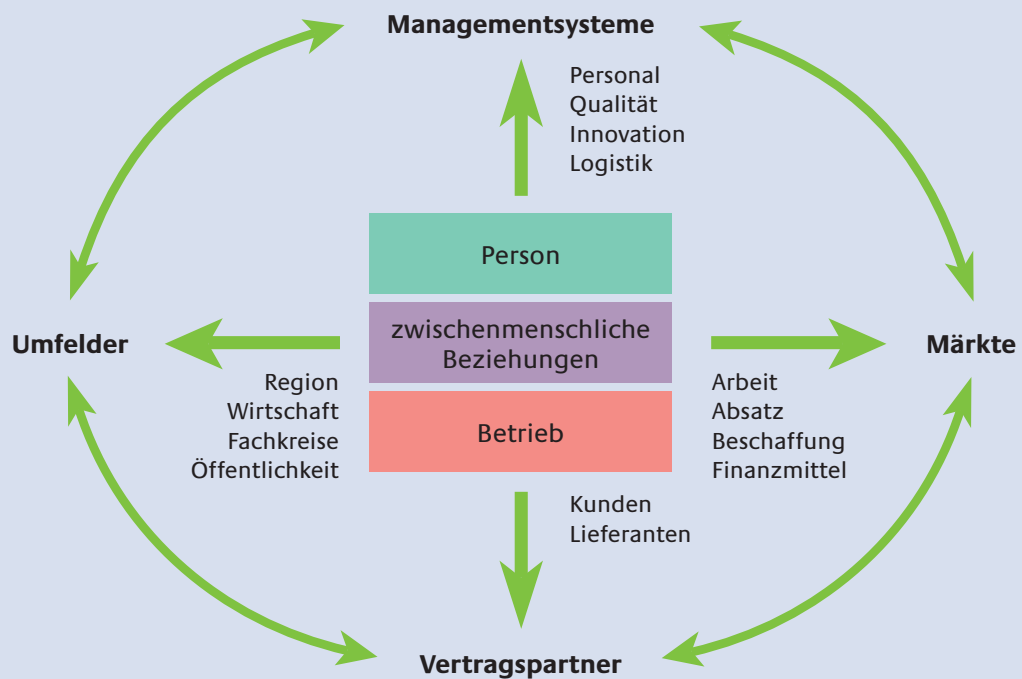
## **Welchen Nutzen hat der Betrieb?**

Die Nutzeffekte können die persönliche wie die zwischenmenschliche Ebene betreffen. Eine „Wertschätzungs-Kultur“ kann sich positiv auf unterschiedliche Managementsysteme und Märkte auswirken, Kunden-Lieferanten-Beziehungen verbessern und die Position im Umfeld (Region, Wirtschafts- oder Fachkreise) stärken.

## **Wie wird vorgegangen?**

Unterschiedliche Anbieter von Wertschätzungs-Trainings bedienen sich unterschiedlicher Vorgehensweisen und Methoden.

### Mögliche betriebliche Nutzeffekte – Prinzipialdarstellung



Quelle: © Köchling 2005 – BMBF-Vorhaben-DIVINKU.

### Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der Aufwand ist – in Abhängigkeit von den jeweiligen Ausgangsbedingungen der betrieblichen Durchdringung mit Prinzipien der gegenseitigen Wertschätzung – großen Schwankungsbreiten unterworfen. Der Aufwand rechnet sich nur bei der Durchführung von Erfolgskontrollen zu den Effekten sowohl der Begleitmaßnahmen als auch der Wertschätzungs-Trainings.

### Transferhinweise

Als „Diversity-Trainings“ fußten Wertschätzungs-Trainings in Deutschland zuerst auf dem aus den USA stammenden „Diversity-Management“-Ansatz und wurden nur in einigen wenigen Weltkonzernen praktiziert. Im Zuge der Auseinandersetzung mit demografischem Wandel und Globalisierung beginnt man inzwischen, vorhandene Konzepte auf KMU und Mittelständler anzupassen oder neuartige zu entwickeln.

IUK Institut für sozialwissenschaftliche Technikforschung GmbH, Dortmund

### Referenzbetriebe

LIMO micro-optics Laser Systems GmbH; Lindt & Sprüngli GmbH; KHS Maschinen- und Anlagenbau AG & Co. KG

### Informationsmöglichkeiten

Weißbach, B.; Kipp, A.: Managing Diversity. Konzepte – Fälle – Tools. Ein Trainings-Handbuch, Dortmund 2004 (Loseblattsammlung) Preis 98,00 Euro einschl. MwSt., Porto und Versand – UK-Selbstverlag – [info@iuk.com](mailto:info@iuk.com) – [www.iuk.com](http://www.iuk.com)

Clemens Lücke Beratung Entwicklung Coaching

### Referenzbetriebe

MEAS Deutschland GmbH HL Planartechnik

### Informationsmöglichkeiten

[www.clemens-luecke.de](http://www.clemens-luecke.de); Lücke; C.: „Komm in mein Haus, du bist willkommen!“ Unternehmenskommunikation am Beispiel eines Veränderungsprojektes, In: IVAM e. V. (Hrsg.): Soft Skills als Wettbewerbsfaktor. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, Dortmund 2007, S. 31 ff., zu beziehen über IVAM-Selbstverlag – [www.ivam.de](http://www.ivam.de) – Preis 25,00 Euro zzgl. MwSt.

p2B management, Laer

### Referenzbetriebe

NanoFocus AG

### Informationsmöglichkeiten

[www.p2b-management.com](http://www.p2b-management.com); Niehaus, G. A.: Führungsaufgaben – Last oder Lust, In: IVAM e. V. (Hrsg.) a.a.O., S. 25 ff.

Der Rote Faden – Institut für Supervision, Organisation, Kommunikation, Weitscheid/Weierhof

### Referenzbetriebe

KSG Leiterplatten GmbH; NanoFocus AG

### Informationsmöglichkeiten

[www.der-rote-faden.de](http://www.der-rote-faden.de)

Ungleich besser Diversity Consulting, Köln

### Referenzbetriebe

Air Products GmbH; Volkswagen Auto Uni

### Informationsmöglichkeiten:

[www.ungleich-besser.de](http://www.ungleich-besser.de)

### Autorin

Annegret Köchling  
E-Mail: [Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de](mailto:Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de)

### 13.3 Leitbilder zur Wertschätzung

#### Um was geht es?

Ein Leitbild wird als Werkzeug gewählt, um eine auf gegenseitiger Wertschätzung gründende betriebliche Kultur einzuführen. Es dient als eine gemeinsame Orientierung zum Umgang miteinander und mit anderen für alle im Betrieb arbeitenden Personen. Das Leitbild gibt Maßstäbe für das alltägliche Handeln, hat eine Brückenfunktion zwischen Gegenwart und Zukunft, beinhaltet eine klare Position in einer von Flexibilität und Veränderungen geprägten Arbeitswelt.

Das Leitbild gibt Antworten auf die Frage, was einen Betrieb im Unterschied zu anderen Firmen wichtig und wertvoll macht. Von den Beschäftigten selbst wird das Leitbild immer daran gemessen, ob und inwieweit es auf der Arbeitsebene wirksam ist.

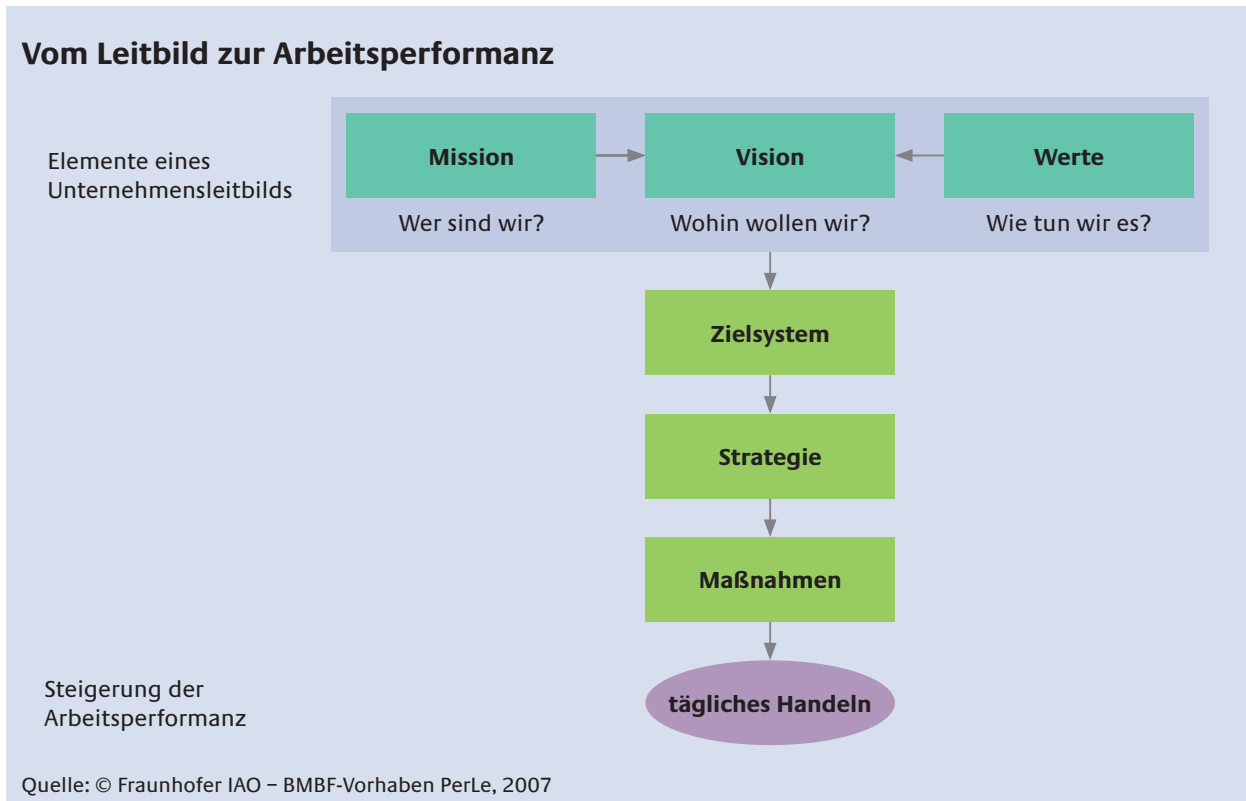
Der hier beschriebene Ansatz verstärkt nicht nur die gegenseitige Wertschätzung auf allen Ebenen, sondern auch die Leistung des gesamten Betriebes bzw. einzelner Arbeitsbereiche („Performanz“). Maßnahmen zur Steigerung der Wertschätzung unterstützen leistungsfördernde Maßnahmen. Wie die Abbildung zeigt, besteht das Leitbild aus drei Basiselementen:

- der Charakterisierung des Betriebes und der betrieblichen Zwecke: die Mission,
- der Vorstellung über eine wünschenswerte, aber realisierbare Zukunft: die Vision.
- der Handlungsorientierung für Fairness, Vertrauen, Leistungsorientierung: die gelebten Werte,

Die Umsetzung des Leitbildes in ein betriebliche Zielsystem, die daraus ableitbaren betrieblichen Strategien und Maßnahmen bilden die Verbindungsstellen zum täglichen Arbeitshandeln aller Beschäftigten in allen Arbeitsbereichen und auf allen Hierarchieebenen.

#### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Beschäftigte, die Zielsetzung und Ausrichtung ihres Betriebes nicht nur gut kennen, sondern in deren Entwicklung und Umsetzung mit eingebunden waren, arbeiten selbstbewusster und zielorientierter. Wesentlich ist, dass alle – Führungskräfte und MitarbeiterInnen – sich bei eventuellen Problemen auf gemeinsame Werte berufen können. Dadurch werden Leistungssteigerungen von Personen, Gruppen oder Bereichen unterstützt. Gesamtbetriebliche Leistungssteigerungen erfordern positive soziale Beziehungen zwischen Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Kunden. Sie beeinflussen das soziale Um-



feld – Kunden, Lieferanten, Investoren – positiv. Sie erleichtern die Übergänge bei Firmennachfolge und betrieblichen Zusammenschlüssen.

### Wie wird vorgegangen?

Bewährt hat sich ein systematisches aber schrittweises Vorgehen über

- die Bestandsaufnahme mit der Aufdeckung aktueller Probleme,
- die Ermittlung von Anforderungen an das Leitbild,
- die schriftliche Fixierung des Leitbildes,
- die Einführung im Betrieb.

Alle diese Aktivitäten werden begleitet von Informationsveranstaltungen, Befragungen von und Workshops mit Führungskräften, Beschäftigten und Kunden, dem Einsatz von Printmedien und Online-Medien für das Intranet, Trainings von Führungskräften und Gruppen. Direkte Ansprache an Personen mit Berücksichtigung von Rückmeldungen fördern die Bereitschaft und das Engagement aller Beteiligten, sich mit dem Leitbild aktiv auseinanderzusetzen. Notwendig ist die Einbindung u. a. in das Qualitätsmanagement, in Zielvereinbarungen bei Prämiensystemen, in Personalentwicklungs-, Weiterbildungs- und Führungsleitlinien.

Regelmäßige Überprüfungen erfolgen über Workshops mit betrieblichen Gruppen oder mittels Kennzahlen.

Nicht zu unterschätzen ist dabei die Rolle des Mittelbaus, der als Multiplikator, aber auch als Hindernis für die Umsetzung des Leitbildes wirken kann.

### Welcher Aufwand ist erforderlich?

Es ist ein ähnlicher Aufwand wie bei Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung üblich.

### Was ist besonders zu beachten?

Jeder Betrieb unterliegt einem stetigen Wandel. Unverzichtbar ist eine konsequente Umsetzungskontrolle mit Instrumenten zur Messung und Bewertung sowie, falls erforderlich, eine kontinuierliche Fortschreibung des Leitbildes.

#### Transferhinweise

Das Werkzeug ist bisher in KMU sowie in klar abgegrenzten Bereichen größerer Betriebe aller Branchen eingesetzt worden und ist für diese Betriebe geeignet. Personen mit Personalentwicklungskompetenzen sind für die Prozessbegleitung erforderlich.

#### Referenzbetriebe

Bertrandt AG; e-pro solutions GmbH; SHE Informationstechnologie AG

### Bezugquellen

Ganz, W.; Graf, N. (Hrsg.): Performance-Leitbilder entwickeln – Unternehmenswerte leben! Betriebliche Umsetzungsbeispiele und Handlungsempfehlungen, Stuttgart 2009 – 39,00 Euro (inkl. MwSt., zzgl. Porto und Verpackung) – zu beziehen über Fraunhofer-IAO-Shop: <http://shop.iao.fraunhofer.de>

Ganz, W.; Graf, N. (Hrsg.): Performanz-Leitbilder. Ergebnisse einer Breitenerhebung zu Leitbildern in der betrieblichen Praxis, Stuttgart 2007 (Fraunhofer IRB Verlag) <http://shop.iao.fraunhofer.de>  
o. A.: Stabile Orientierung in einer dynamischen Arbeits- und Unternehmenswelt-Leitbilder, Werte, Ziele; Stuttgart 2007 (Kurzdarstellung) <http://shop.iao.fraunhofer.de>

Ganz, W.; Graf, N. (Hrsg.): Leitbilder – geliebte Werte oder Worte? Ergebnisse einer Kurzstudie zu Leitbildern in der betrieblichen Praxis, Stuttgart 2006 (Fraunhofer IRB Verlag) <http://shop.iao.fraunhofer.de>  
Diese Ergebnisse aus dem BMBF-Vorhaben PerLe sind als kostenlose Downloads von der Homepage [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de) erhältlich

### Autorin

Annegret Köchling  
E-Mail: [Annegret Köchling@demowerkzeuge.de](mailto:Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de)

## 13.4 Familienfreundlicher Betrieb

### Um was geht es?

Der Rückgang junger Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt führt zur Einstellung und Bindung anderer Personengruppen wie Familienangehörige mit engen familiären Verpflichtungen. Diese Personengruppe ist darauf angewiesen, dass der Arbeitgeber ihnen eine angemessene und planbare Freizeit für Familienaktivitäten, also familienfreundliche Bedingungen, ermöglicht:

- junge Mütter, die direkt nach dem Ablauf des Mutterschutzes wieder arbeiten wollen,
- junge Mütter oder Väter, die nach Ablauf der Elternzeit wieder berufstätig sein wollen,
- Mütter – auch in mittleren Jahren –, die nach einer längeren Familienpause wieder erwerbstätig sein wollen,
- Familienangehörige in jungen, mittleren oder älteren Jahren, die für die Pflege ihrer Angehörigen verantwortlich sind und ihren Beruf beibehalten wollen.

Betriebliche Programme sollen ermöglichen, berufliche und familiäre Aktivitäten sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Sie umfassen einen sehr breiten Katalog möglicher Maßnahmen, gegliedert nach

acht Handlungsfeldern. Die Nutzung dieser Angebote soll dabei von Vorgesetzten, ArbeitskollegInnen, Personalmanagement und Betriebsrat aktiv unterstützt werden. Eine familienbewusste Personalpolitik soll alle betrieblichen Ebenen und Bereiche durchdringen.

Über das Audit berufundfamilie gGmbH werden nicht nur bereits umgesetzte Maßnahmen zur Schaffung von Familienbewusstsein auf Stärken und Schwächen überprüft, sondern auch das betriebsindividuelle Entwicklungspotenzial aufgezeigt sowie gezielte Hilfen zur Realisierung zukünftiger Schritte gegeben.

In einem Forschungsprojekt der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der gemeinnützigen Hertie-Stiftung wurden betriebswirtschaftliche Daten und Informationen aus den auditierten Unternehmen erfasst, um eine mittel- bis langfristige Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung familienbewusster Maßnahmen zu erhalten.

Nachhaltigkeit entsteht über die Kontinuität von Re-Auditierungsprozessen, jährlicher Berichterstattung sowie über Chancen zum jährlichen betrieblichen Erfahrungsaustausch.

### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Von 131 zertifizierten Betrieben wurden bei Befragungen insgesamt neun Ziele



### Rangfolge der Ziele familienbewusster Personalpolitik

Rang	Betriebe (n = 75)	Institutionen (n = 66)
1	Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
2	Stärkung des familienfreundlichen Images	Erhöhung der Produktivität
3	Schnelle Integration aus der Elternzeit	Stärkung des familienfreundlichen Images
4	Schaffung von mehr Zeitsouveränität für die Mitarbeiter	Verkürzung der Elternzeit
5	Erhöhung der Produktivität	Schnelle Integration aus der Elternzeit
6	Gewinnung von Mitarbeitern	Schaffung von mehr Zeitsouveränität für die Mitarbeiter
7	Verkürzung der Elternzeit	Reduktion des Krankenstandes
8	Reduktion des Krankenstandes	Gewinnung von Mitarbeitern
9	Senkung der Fluktuation	Senkung der Fluktuation

Quelle: © FFP Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik 2007

angegeben – mit Unterschieden in der Rangfolge bei zertifizierten Betrieben und Institutionen, wie die Abbildung zeigt. Betriebe betrachten vor allem qualitative Ziele wie „Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit“ und „Stärkung des familienfreundlichen Images“ als wesentlich neben quantitativen Zielen wie „Verkürzung der Elternzeit“, „Reduktion des Krankenstandes“ und „Senkung der „Fluktuation“. Für Institutionen ist auch die „Erhöhung der Produktivität“ bedeutsam.

#### Wie wird vorgegangen?

Die Auditierungen werden bundesweit von zahlreichen entsprechend qualifi-

zierten und autorisierten AuditorInnen durchgeführt, die mit dem zu auditierenden Betrieb Verträge abschließen. Die AuditorInnen dokumentieren gegenüber der berufundfamilie gGmbH die Durchführung. Sie schlagen den Betrieb zur Zertifizierung vor. Ein neutraler und unabhängiger Audit-Rat überwacht die Einhaltung der Richtlinien und entscheidet über die Zertifizierung. Die Audit-Aktivitäten werden im Servicebüro der berufundfamilie gGmbH koordiniert. Sie unterliegen einer kontinuierlichen Überprüfung durch begleitende Forschungsprojekte.

## Welcher Aufwand ist erforderlich?

Es muss unterscheiden werden zwischen der Durchführung der Auditierung und der Umsetzung der vereinbarten Ziele und Maßnahmen.

## Was ist besonders zu beachten?

Viele Betriebe mit hohen Frauenanteilen führen aus ihrem eigenen Selbstverständnis heraus und in Eigenregie Maßnahmen durch, die als familienfreundlich gelten wie z. B. flexible Teilzeitarbeit und Telearbeit oder Befreiung von Schichtarbeit. Familienbewusstsein als Konzept hat also eine hohe betriebliche Verbreitung. Mit dem Audit werden darüber hinaus Passgenauigkeit der Maßnahmen, systematisches Vorgehen, Erfolgskontrolle, Nachhaltigkeit sowie Abgleich zwischen Betriebs- und Beschäftigteninteressen gewährleistet.

## Transferhinweise

Zertifiziert wurden und werden Handwerks-, Industrie- und Dienstleistungsbetriebe aller Größen und Branchen. Für KMU und Mittelstand wurden besondere Handlungshilfen vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) herausgegeben.

## Referenzbetriebe

Homepage [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

## Bezugsquellen

Downloads von Hinweisen, Praxisleitfäden und Studien: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

Kostenfreies Messen des Familienbewusstseins des eigenen Betriebes einschließlich Vergleiche mit anderen Betrieben mit dem „berufundfamilie-Index“ auf der Homepage [www.berufundfamilie-index.de](http://www.berufundfamilie-index.de)

Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschung: [www.ffp-muenster.de](http://www.ffp-muenster.de)

## Autorin

Annegret Köchling

E-Mail: [Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de](mailto:Annegret.Koechling@demowerkzeuge.de)

## Redaktionsgruppe für die 2. erweiterte Auflage

Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA) Geschäftsstelle Altenbericht	Dr. Klaus-Peter Schwitzer
ABB AG Die ABB AG ist Mitglied im Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI)	Dr. Michael Deimel
Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau	Carola Feller
Zentralverband Sanitär Heizung Klima (ZVSHK)	Birgit Jünger
INQA Thematischer Initiativkreis 30, 40, 50plus – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeits- medizin (BAuA)	Prof. Dr. Karl Kuhn
Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)	Christa Dahme
Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)	Rolf Papenfuß
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)	Dr. Edith Perlebach
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber- verbände (BDA)	Dr. Alexander Böhne
Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)	Dr. Hildegard Zimmermann

## Autorinnen und Autoren

### **Annegret Köchling, Ulrike Weber**

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung (GfAH) – Gesamtkoordination

### **Josef Reindl**

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso)

### **Birgit Weber**

Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement GmbH (IAP)

### **Prof. Dr. Lutz Packebusch**

Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement GmbH (IAP)

In Kooperation mit

### **Alexander Schletz**

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

