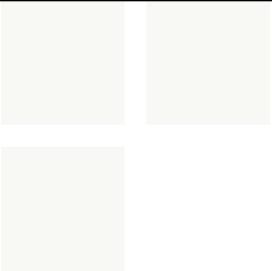


DEMOGRAFIEFESTE PERSONALPOLITIK EIN ERFOLGSFAKTOR



INHALT

DEMOGRAFIEFESTE PERSONALPOLITIK ERHÄLT DIE WETTBEWERBS- FÄHIGKEIT DER UNTERNEHMEN	3
HANDLUNGSFELDER EINER VORAUSSCHAUENDEN, DEMOGRAFIEFESTEN PERSONALPOLITIK	10
WEITERFÜHRENDE LINKS UND LITERATURHINWEISE	31



DEMOGRAFIEFESTE PERSONALPOLITIK ERHÄLT DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER UNTERNEHMEN

Der durch die BDA angestoßene politische Paradigmenwechsel weg von der früheren Frühverrentungspraxis hin zu einer höheren Beschäftigung Älterer war und ist höchst erfolgreich. Die Erwerbstätigenquote der 55- bis unter 65-Jährigen ist zwischen 2000 und 2012 um mehr als die Hälfte gestiegen – von 37,4 % auf 61,5 % (Eurostat, 2013). Die Erwerbstätigenquote der 60- bis unter 65-Jährigen hat sich in diesem Zeitraum sogar mehr als verdoppelt (von 19,6 % auf 44,2 %). Damit hat sich die Erwerbstätigkeit Älterer in Deutschland positiver entwickelt als in vielen anderen Ländern. Dies ist ein eindrucksvoller Beleg dafür, dass nicht zuletzt zur Überwindung von Fachkräfteengpässen immer mehr Unternehmen verstärkt auch auf ältere Arbeitnehmer setzen.

Der demografische Wandel gehört aber nach wie vor zu den zentralen Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Dieser wird dazu führen, dass die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter (20 bis 65 Jahre) bis 2030 von aktuell ca. 50 Mio. um rd. 8 Mio. abnehmen wird. Auch deswegen droht eine Fachkräftelücke bis 2030 von rd. 5 Mio. Arbeitskräften. Für die betriebliche Personalpolitik bedeutet dies, mit insgesamt alternden Belegschaften und einem sinkenden Potenzial an Fach- und Führungskräften die betriebliche Leistungsfähigkeit im globalen Wissens- und Innovationswettbewerb zu erhalten bzw. zu stärken. Das geringere Angebot an Fach- und Führungskräften bekommen insbesondere die Unternehmen zu spüren, die aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit,

ihrer regionalen Lage oder ihrer Unternehmensgröße bei potenziellen Bewerbern nicht so stark im Fokus stehen und somit noch nicht als „employer of choice“ gelten. Die noch bessere Erschließung der Potenziale älterer Arbeitnehmer ist daher gerade für sie unerlässlich.

In der Wirtschaft gibt es dazu zahlreiche Beispiele guter Praxis. Die ganz überwiegende Mehrheit der Unternehmen weiß um die strategische Bedeutung, die eine demografiefeste Personalpolitik für ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit hat. Diese Broschüre soll auf diese Beispiele insbesondere aus kleinen und mittleren Unternehmen aufmerksam machen und Unternehmen, aber auch die Arbeitnehmer selbst für die Chancen und Potenziale einer demografiefesten Personalpolitik weiter sensibilisieren.

Das Leistungsspektrum älterer Mitarbeiter: Altern ist kein Defizit – Kompetenzen wandeln sich

Die Personalverantwortlichen und Führungskräfte wissen um die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft älterer Mitarbeiter.

i

Wer gilt als älterer Mitarbeiter?

Ältere Mitarbeiter sind laut OECD Mitarbeiter, die sich in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens befinden, gesund bzw. arbeitsfähig und noch nicht pensioniert sind. Die OECD unterscheidet weiterhin zwischen alternden Mitarbeitern (40–55 Jahre) und älteren Mitarbeitern, welche sich zwischen dem 55. Lebensjahr und der Pensionierung befinden. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) bei der Bundesagentur für Arbeit benennt eine fließende Untergrenze von 45 bis 55 Jahren.

Ältere Mitarbeiter galten lange als unterdurchschnittlich produktiv, anfällig für Krankheiten und wenig leistungsfähig. Nach einer Studie des GfK-Marktforschungsinstituts (2010) haben inzwischen gut acht von zehn Arbeitgebern ein gutes oder halbwegs gutes Altersbild. Danach halten die Firmen ihre älteren Beschäftigten für besonders erfahren (95 %), verantwortungsbewusst (94 %), loyal (87 %) und schreiben ihnen eine positive Wirkung auf das Betriebsklima zu. Acht von zehn Unternehmen finden die älteren Beschäftigten genauso produktiv wie die jüngeren und 70 % halten sie für ebenso innovativ.

Bestimmte physische und psychische Fähigkeiten werden mit zunehmendem Alter weniger (u. a. Muskelkraft, Resistenz gegenüber Dauerbelastungen, Kurzzeitgedächtnis). Neben gleich bleibend ausgeprägten Fähigkeiten (u. a. Resistenz gegenüber arbeitsüblichen Belastungen, Allgemeinwissen) können sich bei älteren Mitarbeitern bestimmte Fähigkeiten aber ebenso verbessern (u. a. soziale Kompetenz, Ausdrucksvermögen, Selbstständigkeit, Entscheidungsfähigkeit). Langjährige Erfahrung und Soft Skills gleichen daher vieles aus. Ein Zuwachs an Fähigkeiten und Kompetenzen ist aber kein Automatismus, denn es gilt auch: „Den“ älteren Mitarbeiter gibt es nicht. Die individuelle Erwerbsbiografie, die persönliche Lebensweise, die gesundheitliche Grundkonstitution, das private Umfeld, die Sozialisation etc. bestimmen die individuelle Gesundheit sowie die Lern- und Leistungsfähigkeit bzw. -bereitschaft:

Erwerbsbiografie aktiv gestalten



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Buck/Kistler/Mendius

Hartmut Buck | Ernst Kistler | Hans Gerhard Mendius: Demografischer Wandel in der Arbeitswelt



Bei der Gestaltung von Personalmaßnahmen und -instrumenten ist diese Unterschiedlichkeit zu beachten. Sicher ist: Die Beschäftigungsdauer, -fähigkeit und -bereitschaft werden nicht durch das biologische Alter bestimmt. Generelle Aussagen zum Fähigkeitspektrum lassen sich daher oft nur schwer treffen. Im Vordergrund der betrieblichen Personalpolitik müssen vorrangig individuelle Fähigkeiten und Potenziale stehen. Die Führungskraft spielt hier eine entscheidende Rolle.

AUF EINEN BLICK

Fragen in der Personalpolitik

Wichtige und richtige Fragen sind daher nicht die nach dem Alter, sondern z. B.:

- Welche Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten sind für die Tätigkeit erforderlich?
- Was ist an individuellem Können und Willen vorhanden?
- Wie können eventuelle Defizite bei der Qualifikation, Gesundheit oder Motivation ausgeglichen werden?

Altersstrukturrisiken – oder wie sie gar nicht erst entstehen

Die altersstrukturellen Risiken Dequalifikation, Demotivation und ein schlechterer Gesundheitszustand treten nicht zwangsläufig auf. Strategisch orientierte und ganzheitliche Ansätze einer demografiefesten Personalpolitik sind ein guter Weg, um den Folgen des demografischen Wandels frühzeitig und wirkungsvoll zu begegnen. Anhaltspunkte für die unternehmensspezifische Gestaltung liefert der Selbstcheck zur Identifikation alter(n)sstruktureller Herausforderungen.

Selbstcheck – alter(n)sstrukturelle Herausforderungen erkennen

Ein erster wichtiger Schritt ist die Altersstrukturanalyse. Diese liefert erste und wichtige Informationen darüber, in welchen demografiesensiblen Handlungsfeldern das Unternehmen demografisch fit gemacht werden muss. Die Unternehmen können ihre spezifischen Risikopotenziale analysieren und dann personalpolitische Strategien im Umgang mit den Folgen des demografischen Wandels ableiten.

AUF EINEN BLICK

Fragen zur internen Demografie

Wichtige Fragen für Unternehmen zur internen Demografie sind z. B.:

- Wie sieht die interne Demografie heute, in fünf und in zehn Jahren aus?
- Welche relevanten Unternehmensbereiche sind von einer Überalterung bedroht?
- Wer sind relevante Erfahrungswissensträger im Unternehmen und wann scheiden diese altersbedingt aus dem Unternehmen aus?
- In welchen relevanten Unternehmensbereichen entsteht wann Nachbesetzungsbedarf?
- Ist ein systematischer Erfahrungswissenstransfer zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer gewährleistet?

Denn: Gelingt in der betrieblichen Personalpolitik keine ausgewogene Altersdiversität, so altern ggf. ganze Belegschaftssegmente gemeinsam. Dies bedeutet ein zunehmendes Durchschnittsalter in den betroffenen Unternehmen und eine absehbare Verrentungswelle bei großen Teilen der Belegschaft. Gegebenenfalls müssen Unternehmen aus Altersgründen ausscheidende Mitarbeiter en bloc ersetzen. Dies wird wiederum durch ein weiter schrumpfendes Angebot an Fach- und Führungskräften erheblich erschwert werden. Zielsetzung sollte es daher sein, junge Nachwuchskräfte mit erfahrenen Experten ausgewogen zu mischen.

Weitere wichtige Analysefelder sind neben der Darstellung der (jetzigen und prognostizierten) Altersstruktur die demografiesensiblen Bereiche Nachwuchskräfte-sicherung, Personalentwicklung (insbesondere Aus- und Weiterbildung), Gesundheits- und Arbeitsschutz, Arbeitsorganisation (insbesondere Arbeitszeit) und Arbeits(platz)gestaltung, aber auch Führung und die gelebte Unternehmenskultur.

Zielsetzung ist die Einleitung nachhaltiger und eher langfristig orientierter Maßnahmen zur Gestaltung einer ausgewogenen Altersstruktur in den Unternehmen. Neben der Ermittlung des Alters der Mitarbeiter sollten dementsprechend auch qualitative Fragen zur Weiterbildungs- und Gesundheitssituation der Mitarbeiter Teil der Analyse sein. Eine Kombination der so gewonnenen Daten erlaubt eine mehrdimensionale Darstellung der

unternehmensspezifischen Situation bzw. der demografierelevanten Chancen und Risiken. Besonderer Aufmerksamkeit bedarf auch die Identifikation der für das Unternehmen relevanten Leistungs- und Wissensträger. Der Prozess der Übergabe an einen Nachfolger ist hier für das Unternehmen von strategischer Bedeutung. Wichtig ist, langfristig zu planen. Im Fokus der Analyse stehen dabei altersunabhängig alle Mitarbeiter des Unternehmens, da ein altersintegratives „Age Management“ alle Generationen und Lebensphasen umfassen sollte.

Nähere Informationen unter www.inqa.de > Chancengleichheit und Diversity > Publikationen > Altersstrukturanalysen und Demografiechecks



HANDLUNGSFELDER EINER VORAUSSCHAUENDEN, DEMOGRAFIEFESTEN PERSONALPOLITIK

Im Mittelpunkt einer vorausschauenden und somit demografiefesten Personalpolitik steht nicht das Alter, sondern der Alterungsprozess selbst. Damit eng verbunden sind unterschiedliche Lebensphasen, in denen sich der Mitarbeiter altersbedingt befindet. Je aktiver Unternehmen und Mitarbeiter die Gesundheit, die Qualifikation und die Motivation positiv beeinflussen, umso mehr verlieren Altersunterschiede an Bedeutung. Das Alter als

entscheidende demografische Variable tritt immer mehr in den Hintergrund. Mitarbeiter unterscheiden sich letztendlich eher durch ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. Somit wird auch vermieden, dass eine Altersgruppe in den Vordergrund rückt und somit eine besondere Behandlung erfährt. Dies ist unbedingt zu vermeiden, um die Motivation altersübergreifend auf hohem Niveau zu erhalten.



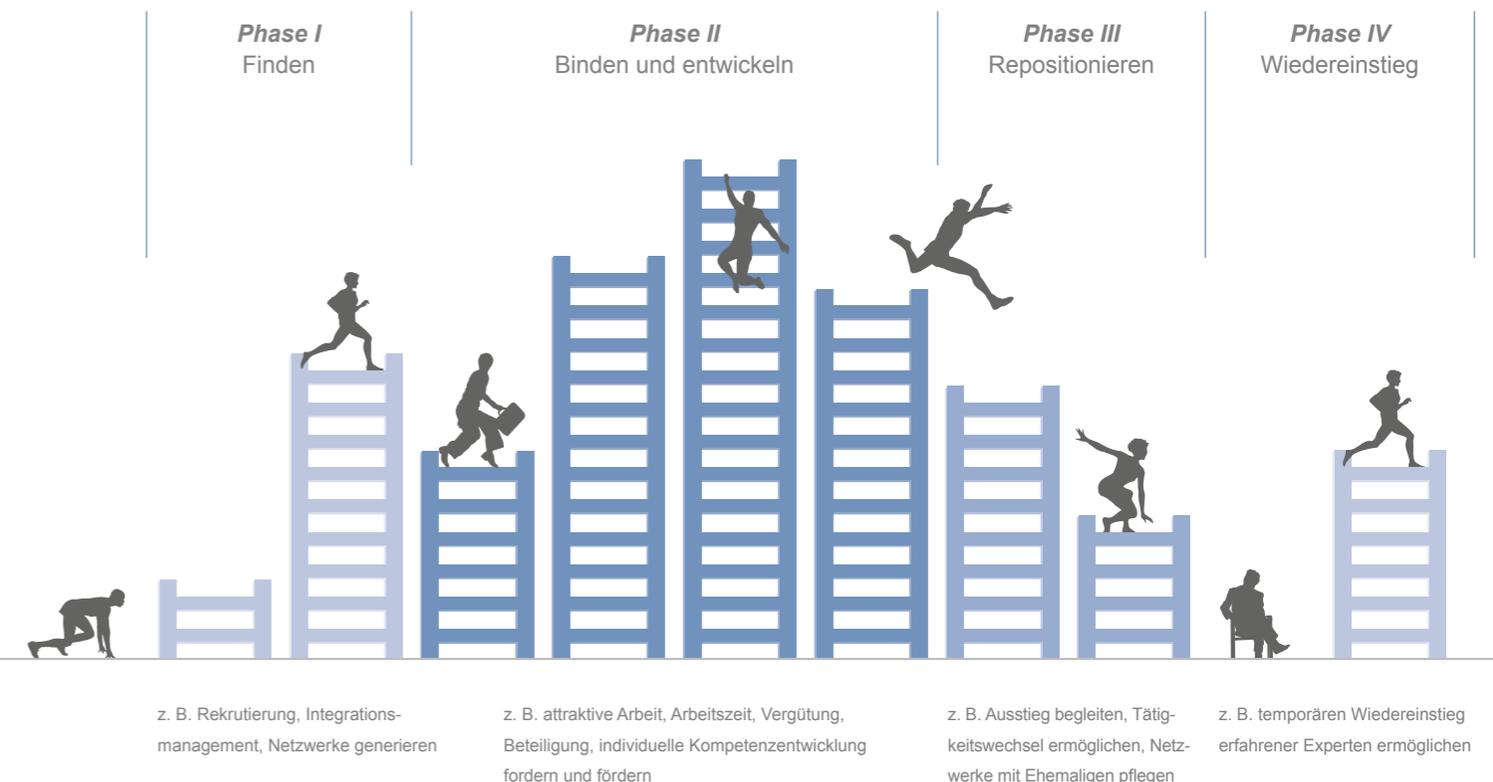
PRAXISBEISPIEL

Nachhaltige Personalstrategie bei der Deutschen Bahn AG

„Mit dem demografischen Wandel verändert sich die deutsche Bevölkerung. Wir werden weniger, älter und in der gesellschaftlichen Zusammensetzung bunter. Das spüren wir als Unternehmen sowohl in Bezug auf unsere Mitarbeiter, auf die Arbeitsmärkte als auch mit Blick auf unsere Kunden. Um als Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen wir ökonomische, soziale und ökologische Aspekte gleichrangig betrachten. Diese Überzeugung kommt in unserer Unternehmensstrategie DB 2020 zum Ausdruck. Eine demografiefeste Personalpolitik ist wesentlicher Bestandteil der DB 2020. Gemeinsam mit der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) haben wir uns auf einen Demografietarifvertrag (DemografieTV) verständigt. Die Beschäftigungsbedingungen werden individueller und flexibler, so dass die jeweiligen Berufs- und Lebenszyklen des Einzelnen stärker berücksichtigt werden können. Der DemografieTV beschreibt den gesamten Weg von der Ausbildung über die verschiedenen Phasen des Berufslebens bis zum gleitenden Übergang in die Rente. Im Zentrum steht das Lebensphasenmodell, das Perspektiven für ein gesamtes Berufsleben bei der DB aufzeigt. Dazu zählen die Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften, die lebenslange Förderung von Potenzialentwicklung, die Gesundheitsförderung, der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, die Beschäftigungssicherheit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Eine zukunftsorientierte Personalpolitik muss bei den Nachwuchskräften beginnen und alle Mitarbeiter in allen Lebens- und Berufsphasen einschließen.“

Sigrid Heudorf | Leiterin Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik

Längerfristige Orientierung des Personalmanagements sinnvoll



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart



Personalauswahl – Wettbewerb um ältere und jüngere Talente

Im Zuge des zunehmenden Fachkräftemangels ist eine Neuausrichtung der Rekrutierungsstrategie notwendig: Unternehmen können einen zusätzlichen Wettbewerbsvorteil erzielen, indem sie bei der Personalsuche verstärkt den Fokus auch auf ältere Bewerber lenken, die in vielen Bereichen eine qualifizierte und motivierte Alternative darstellen. Gleichzeitig sollten die Unternehmen versuchen, die relevanten und motivierten Erfahrungsträger möglichst lange im Unternehmen zu halten. Ein langfristiges Ziel aber sollte es sein, einen ausgewogenen Generationenmix innerhalb der Belegschaft zu realisieren. Daher dürfen Personalmarketingmaßnahmen an Schulen und Hochschulen oder die Ausbildung nicht vernachlässigt werden. Gleichzeitig gewährleistet die Rekrutierung jüngerer Nachwuchskräfte die Erneuerung des Unternehmens durch den Import neuer Ideen und neuen Wissens.



PRAXISBEISPIEL

Gezielte Ansprache Älterer bei der Fahrion Engineering GmbH & Co. KG

„Wir haben uns bezüglich des Fähigkeitsprofils unserer Projektleiter gefragt, welche essentiellen Kompetenzen bei dieser Tätigkeit benötigt werden. Entscheidende Charakteristika wie Verhandlungsgeschick, Eloquenz, Bereitschaft zu Dienstreisen, eine geringere Wechselneigung aufgrund von Karrieremotiven sowie verantwortungsbewusstes Handeln fanden wir in der Summe am ehesten in der Bewerbergruppe 50+ angesiedelt. Aufgrund dieser Überlegungen haben wir seitdem bewusst ältere Ingenieure und Techniker durch eine gezielte Ansprache in Stellenanzeigen aktiv rekrutiert. Eine gezielte Ansprache war auch deshalb notwendig, weil sich herausgestellt hat, dass sich viele Ältere nicht mehr bewerben und wir diese Zielgruppe sonst nicht ausreichend erreicht hätten.“

Jens Fahrion

Personaleinsatz lebensphasenorientiert planen

Der Personaleinsatz, der den demografischen Faktor Alter berücksichtigt, orientiert sich an den unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeiter. Zielsetzung ist der Erhalt der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Mitarbeiters über die unternehmensbezogene Erwerbsbiografie hinweg.

Demografiefeste Personalpolitik optimiert den Personaleinsatz älterer und jüngerer Mitarbeiter in qualitativer, quantitativer, örtlicher und zeitlicher Hinsicht. Wesentliche Handlungsfelder sind Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung.



PRAXISBEISPIEL

Lebensphasenorientierung in der REWE Group

„Lebensphasenorientierung ist ein fester Bestandteil des nachhaltigen Personalmanagements der REWE Group. Im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik wurden zahlreiche Maßnahmen entwickelt. Hierzu gehört der Ausbau der Arbeitszeitmodelle, welche den Beschäftigten mehr zeitliche Flexibilität bieten. So wurden u. a. Modelle für eine Pflege-Auszeit und ein Sabbatical entwickelt. Das Angebot von Home-Office ermöglicht zudem eine hohe örtliche Flexibilität. Um die Beschäftigten in kritischen Lebensphasen und -ereignissen zu unterstützen, wurden im Rahmen des Projektes LoS! (Lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz) zahlreiche Medien erarbeitet (z. B. Anbieter-Navigator, Kurz-Check Pflege/Scheidung/Finanzen, ...). Zudem wurden über die gesamte Bundesrepublik Deutschland Multiplikatoren ausgebildet, die Beschäftigten in den unterschiedlichen Lebenssituationen eine Erstberatung anbieten. Weitere Maßnahmen, welche die Beschäftigten der REWE Group in ihren unterschiedlichen Lebensphasen unterstützen, sind unter anderem: die Eröffnung einer eigenen Kindertagesstätte, Eltern-Kind-Büros, der Ausbau des Audits ‚Beruf und Familie‘ und diverse Informationsveranstaltungen.“

Berndfried Dornseifer | Leiter Personal/Personalentwicklung Konzern

Ältere und Jüngere im Team – altersspezifisches Wissen kombinieren

Mitarbeiter sind Know-how-Träger. Es droht ein Verlust an Erfahrungswissen, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen z. B. aus Altersgründen verlässt und die Personalpolitik nicht frühzeitig Maßnahmen ergreift, um dieses Erfahrungswissen zu erhalten. Ein informeller Wissenstransfer im Kontext altersgemischter Teams gewährleistet den rechtzeitigen Austausch und die Kombination von altersspezifischem Wissen (Austausch von Erfahrungswissen und aktuellem Ausbildungswissen). Alt und Jung profitieren hier gleichermaßen. Der Jüngere kann von den erfahrungswissensbasierten Fähigkeiten der Älteren profitieren: z. B. von dem routinierten Umgang mit Maschinen, Arbeitsabläufen oder Kunden. Aufgrund seines angesammelten Wissens über das Unternehmen ist der erfahrene Mitarbeiter oftmals besonders gut in der Lage, flexibel mit unerwarteten Situationen umzugehen (Material- oder Personalengpässe, Zusatzaufträge, Änderungen im Zeitplan etc.) und zu improvisieren. Gleichzeitig ist in der Regel ein Gespür für das Klima im Unternehmen vorhanden, Konflikte können so schneller erkannt und gelöst werden. Umgekehrt profitiert der Ältere vom häufig besseren Zugang jüngerer Kollegen zu neuen Technologien. Altersheterogene Teams bergen aber auch Risiken. Ältere setzen sich unter Leistungsdruck, Jüngere vergleichen ihr altersgemischtes Team mit jüngeren

Teams und befürchten Defizite oder Bevormundung durch ältere Kollegen. Zum Teil altersbedingt unterschiedliche Lebenssituationen und -stile sowie differierende Wertvorstellungen erfordern von allen Mitarbeitern intergenerative Kompetenz. Generationentandems oder Mentoring sind weitere Möglichkeiten der produktiven Zusammenarbeit zwischen Älteren und Jüngeren.



PRAXISBEISPIEL

Altersgemischte Teams bei der Schumann Haustechnik GmbH & Co.

„Um Erfahrungs- und aktuelles Ausbildungswissen im Unternehmen generationenübergreifend zu verankern, setzen wir bei Schumann Haustechnik insbesondere auf altersgemischte Teams. Die von uns eingesetzten Montage-teams im Bereich Heizung, Lüftung und Sanitär sowie bei der Installation von alternativen Energieanlagen bestehen aus jüngeren und älteren Kollegen. Dies fördert den Wissenstransfer innerhalb der Belegschaft insbesondere von Alt zu Jung und führt im Endergebnis zu einer höheren Qualität und Quantität der Arbeit und somit nicht zuletzt zu zufriedeneren Kunden.“

Detlef Schumann



AUF EINEN BLICK

Know-how-Tandems

Erfolgreiche Gestaltung von Know-how-Tandems:

- Eine schriftliche Vereinbarung zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer verdeutlicht deren Commitment im Transferprozess.
- Die Festlegung von Meilensteinen strukturiert den Transferprozess und sichert somit Effektivität und Effizienz bei der Wissensvermittlung.
- Meilensteingespräche zu Beginn, in der Mitte und am Ende des Transferprozesses dokumentieren Handlungsbedarf, das bereits Erreichte und noch offene Fragen.
- Nach Abschluss des Transferprozesses kann ein Unterstützungsvertrag geschlossen werden, um auch nach Ausscheiden des Erfahrungswissensträgers aus dem Unternehmen dessen Know-how an das Unternehmen zu binden, z. B. als Senior-Experte.
- Erfahrungswissen muss hinsichtlich seines Nutzens für den betrieblichen Alltag hinterfragt werden – Erfahrungswissen ist nicht unantastbar.





PRAXISBEISPIEL

Abwechslung als personalpolitisches Instrument in der tesa Werk Offenburg GmbH

„Unser größter Erfolgsfaktor ist der Mensch. Mit der Erhöhung des Rentenalters auf 67 Jahre wurden wir vor die Aufgabe gestellt, für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rahmenbedingungen zu schaffen, damit diese gesund bis zur Rente arbeiten können. Dazu haben wir u. a. das Arbeiten im Team gepaart mit einem hohen Abwechslungs- und Verantwortungsgrad als personalpolitisches Instrument etabliert. Durch diesen Wechsel gelingt es uns, einseitige Belastungen zu vermeiden und somit die individuelle Gesundheit zu erhöhen. Zudem gibt es bei uns das Instrument „E-Flex – 5 Tage im Jahr einen anderen Job machen“. Diese fünf Tage können über das Jahr verteilt oder in verschiedenen Bereichen absolviert werden und ermöglichen einen Blick über den eigenen Tellerrand und fördern die Flexibilität des eigenen Denkens und Handelns.“

Nadja Prinz | Personalteamleiterin

Tätigkeitswechsel gezielt nutzen

Ein geplanter Tätigkeitswechsel erhält und erweitert funktionale sowie funktionsübergreifende Kompetenzen (z. B. der Erhalt bzw. die Erhöhung der Veränderungsfähigkeit). Jobrotation hat somit positive Lerneffekte und verbessert letztendlich die Einsatzflexibilität des Mitarbeiters. Ein Vorteil gegenüber dem „training off the job“ ist die bessere Anpassung an unternehmensspezifische Bildungsbedürfnisse. Jobrotation bezieht sich auf einen attraktiven Tätigkeitswechsel ohne zwingenden hierarchischen Aufstieg. Entscheidend ist auch hier die Veränderungsbereitschaft des Mitarbeiters, sich auf neue Arbeitssituationen und neue Herausforderungen einzustellen.

Gesund länger arbeiten

Maßnahmen des Gesundheitsmanagements tragen dazu bei, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter über die gesamte Erwerbsbiografie zu erhalten. Dementsprechend kann die Beschäftigungsdauer älterer Mitarbeiter bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter reichen oder ggf. darüber hinaus verlängert werden. Denn: Der Gesundheitszustand Älterer war nie besser als heute. So ist ein 60-Jähriger heute so fit wie ein höchstens 55-Jähriger der Vorgängergeneration. Ebenso sind Ältere seltener krank als Jüngere, auch weil sie häufig ein hohes Maß an Verantwortungs- und Pflichtgefühl mitbringen. Im statistischen Durchschnitt sind Ältere aber (bezogen auf den Einzelfall) deutlich länger krank. Problematisch sind insbesondere Muskel-Skelett- sowie Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Hier besteht jedoch kein altersbezogener Automatismus. Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und der Arbeitsorganisation ermöglichen es alterskritische Belastungen zu verringern bzw. weitestgehend zu vermeiden. Der Fokus eines strategischen Gesundheitsmanagements liegt daher nicht auf den älteren Mitarbeitern allein, alle Mitarbeitergruppen werden einbezogen, denn auch schon in jungen Jahren sollten gesundheitsorientierte Themen berücksichtigt werden. Die Vielfalt und Komplexität der Maßnahmen, die von den Unternehmen im Rahmen betrieblicher Gesundheitsförderung ergriffen und praktiziert werden, sind groß. Die Unternehmen können durch regelmäßige Gesundheits-Checks, Beratung der Mitarbeiter in



PRAXISBEISPIEL

Entwicklung einer Gesundheitsvision mit dem Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Ifaa)

„Im Rahmen des Projektes „g.o.a.l. (Gesunde Organisation – Strategien zur Förderung der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten) begleiten wir fünf mittelständische Unternehmen – drei aus der Metall- und Elektroindustrie und 2 aus der Chemie-Industrie – über einen Zeitraum von 2,5 Jahren bei der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.“

Ganz wichtig: Eine Pauschallösung gibt es nicht, vielmehr muss ein unternehmensspezifisches Gesundheitsmanagement aufgebaut werden. Nach einer Analyse des Ist-Zustands der Unternehmen, haben wir mit den Geschäftsführungen eine Gesundheitsvision entwickelt. Erst dann lassen sich gezielte Maßnahmen der Gesundheitsförderung ableiten, die tatsächlich die Gesundheit der Beschäftigten in den jeweiligen Unternehmen langfristig verbessern. Eine Gesundheits-Scorecard unterstützt die Führungskräfte bei der Realisierung einer nachhaltigen Gesundheitskultur.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Projekt sollen als allgemeingültige Vorgehensweise für Unternehmen aller Branchen zugänglich und übertragbar gemacht werden.“

Timo Marks (Projektleiter) & Anna Peck

Gesundheitsfragen, eine ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und -systeme oder geplante Arbeitsplatzwechsel (Jobrotation) ein strategisches Gesundheitsmanagement implementieren.

Die individuelle Gesundheit kann von den Unternehmen aber nur zu einem Teil durch betriebliche Gesundheitspolitik positiv beeinflusst werden. Vielmehr wird diese in erster Linie vom Verhalten des Einzelnen maßgeblich selbst bestimmt. Unabhängige Voraussetzung und notwendiger Beitrag zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sind daher die Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters und dessen Bewusstsein für die eigene Gesundheit.

Maßgeblich muss der Mitarbeiter eigeninitiiert und direkt Einfluss nehmen auf seine Leistungsfähigkeit. Das betriebliche Gesundheitsmanagement muss daher beteiligungsorientiert gestaltet werden und den Mitarbeiter motivieren, sich eigenverantwortlich gesund zu halten. Eine Reduktion potenzieller Risikofaktoren (Übergewicht, Rauchen, Bewegungsmangel) unterstützt dementsprechend die Maßnahmen der Unternehmen und wirkt gesundheitlichen Beeinträchtigungen entgegen. Insbesondere bei körperlich anspruchsvollen Tätigkeiten ist der Erhalt der physischen Fitness wichtig und herausfordernd.



AUF EINEN BLICK

Beispiele für Gesundheitsmanagement

Beispiele für ein aktives, systematisches und umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement

- Gesundheits- und Rückkehrgespräche
- Mitarbeiterbefragungen
- Medizinische Präventionsprogramme (Vorsorgeuntersuchungen, Beratung, Impfungen)
- Suchtpräventionsprogramme
- Programme zur körperlichen Aktivität (Rückenschule, Kreislauftraining)
- Ernährungsberatung und -programme (Neuausrichtung der Kantine)
- Kooperation mit Krankenkassen



Arbeitsfähigkeit: Work Ability Index (Arbeitsfähigkeitsindex, WAI)

Der Work Ability Index (WAI) ist ein Instrument zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen. Es handelt sich um ein Fragebogeninstrument, das entweder von den Befragten selbst oder von Dritten, z. B. Betriebsärzten bei der betriebsärztlichen Untersuchung, ausgefüllt wird. Dieses arbeitsmedizinische Instrument wurde in Finnland entwickelt und dort über Jahre erfolgreich eingesetzt. Es wurde inzwischen in 21 weitere Sprachen übersetzt. Der WAI betrachtet die mentalen und physischen Arbeitsanforderungen zusammen mit den gesundheitlichen Voraussetzungen des Beschäftigten. Daraus können wertvolle Hinweise auf eine gesundheitsfördernde Lebensführung oder eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung abgeleitet werden.

Weitere Informationen:
www.arbeitsfaehigkeit.net



(Lebens-)Arbeitszeit entlang der Erwerbsbiografie gestalten

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie berücksichtigt die unterschiedliche Lebenssituation der Mitarbeiter: Neben Müttern und Vätern sind dies verstärkt Mitarbeiter, die sich um pflegebedürftige Verwandte kümmern müssen und wollen. Für die präsenste Gruppe der Babyboomer werden zukünftig Pflegeverpflichtungen zunehmen. Die individuellen Zeitbedürfnisse orientieren sich daher an den unterschiedlichen Lebensphasen des Mitarbeiters. Erziehung, Pflege und insbesondere Weiterbildung sind wichtige Handlungsparameter bei der Gestaltung einer flexiblen Arbeitszeitregelung.

Der Übergang zwischen Erwerbsleben und Ruhestand sollte weiter individualisiert und flexibilisiert werden. Hier können Unternehmen einen wichtigen Beitrag leisten. Vertragliche Gestaltungen mit individuell vereinbarten und flexibel gestaltbaren Zeitvolumina können hilfreiche Instrumente der Lebensarbeitszeitflexibilisierung sein – auch über die Verrentungsgrenze hinaus.

Warum nicht länger als bis 67 arbeiten, wenn unternehmerische Bedarfe und individuelle Bedürfnisse dafür sprechen? Die Einbindung pensionierter Experten, der „Silver Workers“, kann den Rückfluss von Erfahrungswissen in das Unternehmen ermöglichen. Diese aktiven Ruheständler, die nach Erreichen der Verrentungsgrenze noch einer

Tätigkeit nachgehen, tun dies weniger des Geldes wegen. Im Vordergrund steht vielmehr der Wunsch, aktiv zu bleiben, soziale Kontakte in der Arbeitswelt zu halten sowie sich persönlich weiterzuentwickeln. Silver Workers stellen aber auch Bedingungen an die Weiterbeschäftigung: Hohe Flexibilität und ein gewisses Maß an Freiwilligkeit sind Koordinaten, die die Personalverantwortlichen beachten müssen.



„Ältere Mitarbeiter sind inzwischen für viele Unternehmen ein wertvoller Schatz, der gehegt und gepflegt wird. Und das auch noch nach deren altersbedingtem Ausscheiden aus dem Unternehmen. Diese Silver Workers haben Spaß an der Arbeit und sind mit ihrem Erfahrungswissen ein Gewinn für Kunden, Kollegen und Unternehmen.“

Prof. Jürgen Deller, Universität Lüneburg



PRAXISBEISPIEL

In der Berufsmitte Karriere neu denken bei der BASF

„Seit 2012 berät unser Lernzentrum mit der ‚Laufbahnoorientierung der BASF‘ die Mitarbeiter jeden Alters zu Themen der beruflichen Weiterentwicklung. Die Laufbahnoorientierung bietet Orientierungshilfe für die Vielfalt der Möglichkeiten innerhalb der BASF: von der Analyse der Stärken und Potenziale der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über die Vorbereitung auf das Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräch bis hin zu möglichen Folgemaßnahmen zur beruflichen Orientierung und weiteren Qualifizierungsangeboten. Speziell für Mitarbeiter in der Berufsmitte, die ihren bisherigen Werdegang reflektieren und ihre kommenden beruflichen Herausforderungen aktiv gestalten wollen, bietet die BASF das Seminar ‚Standortbestimmung 45+‘.“

Jörg von Walcke-Wulffen | Labor Law and Legal





PRAXISBEISPIEL

Flexibler Einstieg in die Rente bei der Continental AG, Rubber Group Deutschland

„Bei Continental unterstützen wir den flexiblen Einstieg unserer Mitarbeiter in die Rente mit einer Vielzahl von Konzepten. Mit dem ContiTIME Langzeitkonto können unsere Mitarbeiter heute schon Zeitguthaben, Überstunden, Urlaub und übertarifliche Entgeltbestandteile ansparen, um später vor dem gesetzlichen Rentenbeginn bezahlt in den Ruhestand zu gehen. Weiterhin können seit 2013 unsere Mitarbeiter, die unter den Tarif der chemischen Industrie fallen, auf der Grundlage des Tarifvertrags und einer Betriebsvereinbarung ihren flexiblen Übergang in den Ruhestand gestalten. Dazu verzichtet der Mitarbeiter z. B. ab dem 55. Lebensjahr fünf Jahre lang auf die ihm wöchentlich zustehenden 2,5 Stunden Altersfreizeit. Im Gegenzug muss er ab dem 60. Lebensjahr bis zum Eintritt in den Ruhestand mit 65 nur noch vier Tage in der Woche arbeiten – bei vollem Entgelt. Finanziert wird das Konzept durch einen arbeitgeberfinanzierten Fonds, in den wir pro tariflichen Arbeitnehmer jeweils 200 € im Jahr einzahlen. Sofern die lokalen Betriebsparteien dies vereinbaren, können Teile des Fonds auch für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung genutzt werden. So können Mitarbeiter z. B. für Weiterbildung, Kindererziehung, Pflege der Angehörigen für eine begrenzte Zeit die Arbeitszeit ohne Entgelteinbußen reduzieren. Zusätzlich erhöhen wir bei Continental kontinuierlich den Anteil sog. altersstabiler Arbeitsplätze in der Produktion: Seit 2005 arbeiten wir in einem deutschlandweiten präventiven Ergonomieprojekt. Mit Hilfe unseres Belastungsdokumentsystems – kurz BDS genannt – analysieren wir systematisch unsere Arbeitsplätze in den Produktionsbereichen und leiten so die Gestaltung der Rahmenbedingungen ein. Auf diese Weise können wir sicherstellen, dass wir ältere Mitarbeiter im Erwerbsprozess halten, und investieren damit sowohl in ältere als auch in nachkommende Mitarbeiter. Die Arbeitsplätze müssen prinzipiell von Mitarbeitern jeden Alters auszuüben sein; wir sprechen daher auch von altersgerechten Arbeitsplätzen. In einem nächsten Schritt planen wir, BDS zunächst europaweit und dann weltweit einzusetzen.“

Holmer Struck | Head of HR ContiTech

Arbeits- und Beschäftigungs- fähigkeit durch lebenslanges Lernen erhalten

Eigeninitiiertes und lebenslanges Lernen sollte zu einem festen Bestandteil der betrieblichen Erwerbsbiografie aller Mitarbeiter werden. Jeder Mitarbeiter sollte sich der Notwendigkeit einer möglichst eigeninitiierten Kompetenzerneuerung bewusst sein. Die Lernmotivation kann sinken, wenn der Erfahrene keinen Lernbedarf (mehr) sieht. Lernangebote, die nicht altersgerecht ausgestaltet sind, tun ihr Übriges. Das funktionale Wissen veraltet, die Dequalifikation setzt ein. Betriebliche Personalpolitik muss gezielt Lernanreize setzen, um den älteren Mitarbeiter im Bereich Qualifikation „anschlussfähig- und -bereit“ zu halten. Die zielgruppenorientierte Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen ist hier ein entscheidender Erfolgsfaktor. Zur Überwindung von Lern- und Motivationsbarrieren älterer Mitarbeiter bei der Weiterbildung sollten geeignete Lehr- und Lernmethoden zum Einsatz kommen, um den Lernerfolg sicherzustellen. Nutzt ein Unternehmen im Rahmen der Arbeitsorganisation aber lediglich das Erfahrungswissen der Älteren durch deren Einsatz in immer gleichen Zusammenhängen, ohne den Wissensstand zu aktualisieren oder zu erweitern, verlernt der (ältere) Mitarbeiter das Lernen. Einmal in der Spezialistenfalle kann neues Wissen aber nur mit einem höheren Aufwand erlernt werden – das Lernen selbst muss neu erlernt werden. Kurzfristig kann dies auch eine Anpassungsqualifizierung

Älterer bedeuten, um deren Wissensstand zu aktualisieren. Ziel muss es aber sein, die Mitarbeiter mit ihren fachlichen und persönlichen Kompetenzen auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen im Unternehmen vorzubereiten. Langfristig sollten Anpassungsqualifizierungen überflüssig werden, da der aktuelle Wissensstand immer den tatsächlichen Anforderungen entspricht.





PRAXISBEISPIEL

Höher und weiter qualifiziert im Alter bei der Hering Bau GmbH & Co. KG

„Unsere Mitarbeiterbefragungen haben ergeben, dass nicht wenige Beschäftigte sich Sorgen machen, ob sie bis zur Rente einsatzfähig bleiben können. Für uns als Unternehmen ist daher von großer Bedeutung, diese Sorgen ernst zu nehmen und die Leistungsfähigkeit der Belegschaft möglichst lange zu erhalten, auch indem z. B. die Lernbereitschaft gefördert wird oder wir kontinuierlich Maßnahmen der Personalentwicklung durchführen. Dabei forcieren wir insbesondere die Höher- und Weiterqualifizierung der älteren Kollegen mit dem Ziel, dass diese zukünftig komplexere und somit physisch weniger belastende Aufgaben übernehmen können, z. B. im Projektmanagement.“

Nicole Trettner | Leitung Personalmanagement



AUF EINEN BLICK

Was sind Lernbarrieren für Ältere?

- Die Lernsituation „älterer Lernender und jüngerer Lehrender“ kann die Älteren bei der Formulierung von Verständnisfragen hemmen oder Akzeptanzprobleme verursachen.
- Eine jahrelange Lernentwöhnung kann die Aufnahme und Verarbeitung neuen Wissens erschweren, ist aber nicht Ausdruck altersbedingt nachlassender Lernfähigkeit.
- Je praxisorientierter und näher am Job, desto höher ist meist der Lerntransfer.
- Das Erfahrungswissen Älterer ist der Maßstab, an dem neues Wissen gemessen und häufig kritisch hinterfragt wird, z. B. hinsichtlich des Nutzens.

Laufbahn aktiv und lebensphasenorientiert gestalten

Zur Vermeidung von Demotivation gerade in der Gruppe der Fach- und Führungskräfte 40+ (hier ist oft kein beruflicher Auf- oder Umstieg mehr möglich) kann die Personalplanung eine individuelle Laufbahnplanung unterstützen. Berücksichtigt werden sollte, dass bei flacher werdenden Hierarchien vertikale Karrieremöglichkeiten seltener werden. Eine Aufwertung von Fachkarrieren wird daher wichtiger, Fach- und Projektkarrieren als Alternative zum traditionellen Aufstieg bekommen mehr Bedeutung. Es ist aber darauf zu achten, dass die Mitarbeiter auch an horizontale Karriereverläufe Erwartungen hinsichtlich des Gehalts und des Statusgewinns

knüpfen. Um Demotivation zu vermeiden, müssen in Laufbahngesprächen realistische Karriereziele vereinbart werden. Verhindert werden muss die Abwanderung jüngerer und älterer Potenzialträger mangels betrieblicher Alternativen. Ziel ist ein langfristiges, altersübergreifendes Commitment.

Die Unternehmen sollten gemeinsam mit den Mitarbeitern deren Erwerbsverlauf aktiv gestalten unter Berücksichtigung ihrer Leistungsfähigkeit. Dies kann den Wechsel aus physisch anstrengenden Tätigkeiten bedeuten, ohne auf motivations-schädliche Schonarbeitsplätze ausweichen zu müssen. Ein veränderter Personaleinsatz orientiert sich dabei an den individuellen Fähigkeiten und Kenntnissen. Dazu ist es erforderlich, die Potenziale, insbesondere auch der älteren Mitarbeiter, permanent



PRAXISBEISPIEL

Bogenkarriere bei der Karl Otto Braun GmbH & Co. KG

„Durch die Einführung des personalpolitischen Instruments aKrOBat (Artikulieren, Rückmeldung, Akzeptanz und Transparenz) ist es uns gelungen, die spezifischen Lebensphasen, die unsere Mitarbeiter in der jeweiligen beruflichen Phase durchlaufen (Betreuung von Kindern, Pflegen von Angehörigen), eng mit den vereinbarten Personalentwicklungszielen zu verknüpfen. Wenn sich in den verschiedenen Lebensphasen die private Situation des Mitarbeiters ändert, müssen wir darauf flexibel reagieren. So leisten wir einen aktiven Beitrag zur Steigerung der Motivation und somit auch zur Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.“

Michael Bohrmann | Chief Human Resources Officer

zu identifizieren und zu entwickeln. Dies bedeutet unter Umständen auch die Teilnahme eines älteren Mitarbeiters an einem Assessment-Center mit Entwicklungscharakter. Mitarbeitergespräche machen die individuellen Karriereerwartungen transparent, ergänzen somit eine die Erwerbsbiografie begleitende Laufbahnplanung und sollten auch Fragen zur gesundheitlichen Situation umfassen. Die Einbindung des ausscheidenden Mitarbeiters in die (eigene) Nachfolgeplanung schließt die individuelle Erwerbsbiografie auf betrieblicher Ebene erfolgreich ab.

Altersneutrale Unternehmenskultur und alter(n)sgerechte Führung stärken

Eine die älteren Arbeitnehmer wertschätzende Unternehmenskultur beeinflusst deren Leistungsfähigkeit und Lernfähigkeit positiv. Neben der Branche, den Produkten, dem Unternehmensstandort oder der Unternehmensgeschichte beeinflusst das Management die Unternehmenskultur. Aufgabe des Management die Unternehmenskultur. Aufgabe des Unternehmens ist es, den Wert älterer Mitarbeiter gegenüber den eigenen (jüngeren) Mitarbeitern, aber auch gegenüber Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit zu kommunizieren.

Ein alter(n)sgerechtes Führungsverhalten ist ein entscheidender Erfolgsfaktor bei dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter. Eine



PRAXISBEISPIEL

Mehr Respekt vor der Leistung Älterer bei der Grunewald GmbH & Co. KG

„Auslöser für die Verstärkung unserer Aktivitäten im Bereich Age Management war die Tatsache, dass wir die Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt im Bereich der Fertigung verbessern wollten. Daraufhin haben wir mit der Hilfe eines mediativen Beraters eine neue Kommunikationsstruktur in den Teams etabliert. Diese sieht vor, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wöchentlich zu einem intensiven Erfahrungsaustausch treffen. Wir konnten dadurch ein höheres gegenseitiges Verständnis und eine höhere gegenseitige Akzeptanz erreichen. Erfahrungswissen wird nun mehr geschätzt, aber auch weitergegeben und angenommen.“

Dr.-Ing. Jörg Detering | Betriebsleiter

Unternehmenskultur, die demografiebewusst und altersneutral die leistungsorientierten und -fähigen Mitarbeiter wertschätzt, ist die Basis für die erfolgreiche Bewältigung der demografischen Herausforderungen.

Ein erster wichtiger Schritt in den Unternehmen sind die Sensibilisierung und Qualifizierung der Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen für demografierelevante Themen (z. B. die Führungskraft als „Gesundheitsmanager“) und deren strategische Bedeutung für das Unternehmen. Der Mitarbeiter selbst spielt als „Unternehmer in eigener Sache“ eine ebenso wichtige Rolle. Die bereits genannte hohe Eigen- und Mitverantwortung in den Bereichen Gesundheit und des berufsbegleitenden Lernens sind wichtige Erfolgsbausteine für einen erfolgreichen Transfer einer demografiefesten Personalpolitik in die betriebliche Praxis.

WEITERFÜHRENDE LINKS UND LITERATURHINWEISE:

Informationen und Hilfen:

INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit
www.inqua.de

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Ifaa)
www.arbeitswissenschaft.net

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW)
www.iwkoeln.de

Work Ability Index/Arbeitsfähigkeit
www.arbeitsfaehigkeit.net

Das Demografienetzwerk
www.ddn.de

Literaturhinweise:

Bertelsmann Stiftung und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Demografiebewusstes Personalmanagement – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2008

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW): Effiziente Personalpolitik bei alternden Belegschaften, Köln 2010

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) (Hrsg.): Personalkompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln 2011
kostenloser Download unter: www.iwkoeln.de

DGFP (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung, Düsseldorf 2009

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Ifaa) (Hrsg.): Der demografiefeste Betrieb, Düsseldorf 2009

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Ifaa) (Hrsg.): Demografie meistern Standpunkte | Praxisbeispiele, Düsseldorf 2012
kostenloser Download unter: www.arbeitswissenschaft.net/Downloads-und-Services.811.0.html



BDA | Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände

Mitglied von BUSINESSEUROPE

Hausadresse:

Breite Straße 29 | 10178 Berlin

Briefadresse:

11054 Berlin

T +49 30 2033-1400

F +49 30 2033-1405

arbeitsmarkt@arbeitgeber.de

www.arbeitgeber.de

Stand: Juni 2013

Redaktion:

Dr. Alexander Böhne

Fotografie:

Titel: Marcel Weber | Getty Images

S. 6 sebastianreuter, S. 9 Monkey Business, S. 17 Gina Sanders, S. 21 Robert Kneschke,

S. 23 WavebreakmediaMicro, S. 25 Markus Bechtle, S. 26 Yuri Arcurs | Fotolia.com

S. 12 mediaphotos | iStockphoto.com

www.arbeitgeber.de