



Juli 2007

PRODUKTIV UND INNOVATIV IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL!

Wege zu einer zukunftsfesten
Personalpolitik – ein Leitfaden



Dieser Leitfaden entstand mit Förderung durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus Mitteln der Europäischen Union.



**PRODUKTIV UND INNOVATIV IM
DEMOGRAFISCHEN WANDEL!**

Wege zu einer zukunftsfesten
Personalpolitik – ein Leitfaden



Produktiv und innovativ im demografischen Wandel!

Wege zu einer zukunftsfesten Personalpolitik – ein Leitfaden

Dieser Leitfaden entstand mit Förderung durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus Mitteln der Europäischen Union.

Inhalt

Einführung: Mit Erfahrung Zukunft meistern	4
1. Schritt: Handlungsfelder identifizieren	6
Instrumente: Die Altersstrukturanalyse Die Kompetenzstruktur	
2. Schritt: Führung für den demografischen Wandel neu ausrichten	22
Instrument: Workshops für Führungskräfte „Mit Erfahrung Zukunft meistern“	
3. Schritt: Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die zweite Hälfte des Berufslebens motivieren und qualifizieren	30
Instrumente: Standortbestimmung durch Entwicklungsgespräche Lernen fördern durch Fit-Gruppen	
4. Schritt: Ein gesundes Unternehmen schaffen	40
Instrumente: Analyse der betrieblichen Gesundheitssituation Workshops zur Betrieblichen Gesundheitsförderung	
Jetzt beginnen: Testen Sie selbst „Der Kultur-Check“	48

Einführung: Mit Erfahrung Zukunft meistern

Das Thema „demografischer Wandel“ ist in den Unternehmen angekommen. Die „Rente mit 67“ ist politische Vorgabe und verlangt einen Paradigmenwechsel in Wirtschaft und Gesellschaft. Der demografisch bedingte Fachkräftemangel wird durch die konjunkturell bedingte hohe Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften noch verstärkt. Eine Umfrage, die der Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie bereits im Jahr 2005 unter Mitgliedsunternehmen durchgeführt hat, zeigt:

Die Mehrzahl der bayerischen M+E-Betriebe beschäftigt Personen über 50. Die Befragten geben an, dass das Thema „alternde Belegschaften“ für sie wichtig sei. Auf der anderen Seite hat aber nur eine Minderheit bereits Maßnahmen, sich auf diese Herausforderung einzustellen, ergriffen.

Die meisten Unternehmensverantwortlichen wissen, dass es schwieriger wird, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Jüngere zu ersetzen und dass sie möglichen Leistungs- und Qualifikationsdefiziten eines älteren Personalbestands heute schon bei den Jüngeren entgegenwirken müssen.

Die deutlich höheren Beschäftigungsquoten bei den 55 – 64-Jährigen in anderen europäischen Ländern weisen darauf hin, dass auch ältere Menschen in einem Unternehmen durchaus produktiv eingesetzt werden können, wenn geeignete Rahmenbedingungen gegeben sind.

Das Projekt **„Mit Erfahrung Zukunft meistern“**, das das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH (f-bb) in Kooperation mit den bayerischen Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie BayME und VBM durchführt, hat sich zum Ziel gesetzt, mit Information und guten Beispielen neue, zukunftsfähige Strategien im Personalbereich voranzubringen.

Mit zehn Modellunternehmen in Bayern werden exemplarisch Konzepte erarbeitet und praktische Erfahrungen gesammelt, die zur Nachahmung und kreativen Weiterentwicklung anregen sollen.

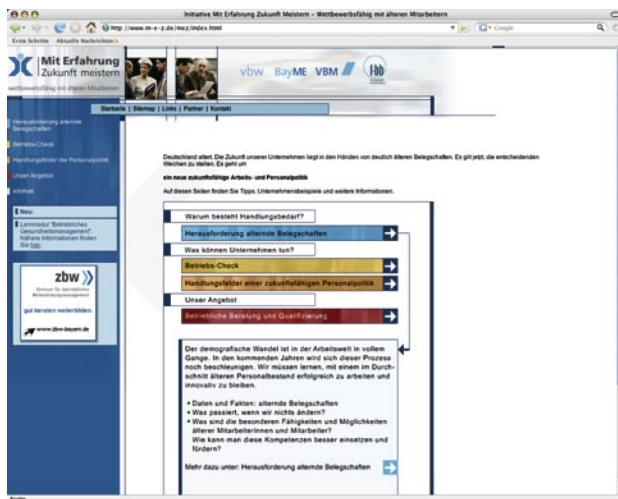
Diese Unternehmen sind:

DELPHI GRUNDIG, GRUNDIG Car InterMedia System GmbH, Nürnberg
Honsel GmbH & Co. KG, Werk Nürnberg
KAYSER-THREDE GmbH, München
Loewe AG (Ofr.), Kronach
Mondi Inncoat GmbH, Raubling
Nürnberg Gummi nip GmbH & Co. KG (Mfr), Georgensgmünd

OFS Fitel Deutschland GmbH., Augsburg
Scherdel Leutendorf GmbH & Co.KG, SCHERDEL GmbH, Marktredwitz
Teleafit GmbH (Swisslog). Puchheim
ZEITLAUF® GmbH antriebstechnik & Co KG, Lauf a.d.P.

Gefördert wird das Modellprojekt durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus Mitteln der Europäischen Union.

Ein Austausch mit dem Partnerprojekt in Sachsen, das vom Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft e. V. durchgeführt wird, verbreitert die Erfahrungsbasis.



Die Empfehlungen und Praxisbeispiele in diesem Leitfaden sind aus der Arbeit mit den Modellunternehmen hervorgegangen. Bei ihnen bedanken wir uns an dieser Stelle ganz herzlich.





1. SCHRITT

Handlungsfelder identifizieren



1. Schritt: Handlungsfelder identifizieren

Instrumente:

Die Altersstrukturanalyse

Die Kompetenzinventur

Der demografische Wandel stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen:

- Innovationen und Flexibilität müssen mit zunehmend älteren Belegschaften bewältigt werden.
- Der systematische Know-how-Transfer im Unternehmen ist in Frage gestellt. Das zeitgleiche Ausscheiden einer relevanten Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern („Alterskohorte“) kann zu wettbewerbsrelevanten Wissensverlusten führen.
- Neue Anforderungen an die Zusammenarbeit und die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit sind zu bewältigen.
- Der Rückgang der Schul- und Hochschulabgängerzahlen wird zu Nachwuchsgapen führen. Die Rekrutierung von Fachkräften wird schwieriger.

Begegnen Unternehmen diesen Herausforderungen nicht rechtzeitig, können erhebliche Kosten für Ad-hoc-Nachbesserungen entstehen.

Entscheidend ist es, jetzt mit einer zukunftsfesten Personalpolitik noch rechtzeitig die Weichen zu stellen!

Das aber kann je nach Ausgangssituation etwas ganz Verschiedenes bedeuten. Ob es darum geht, neue Wege der Rekrutierung zu gehen oder Schichtpläne für langjährige Beschäftigte zu entwickeln, die Weiterbildung anzukurbeln oder die Karrieremöglichkeiten zu diversifizieren, hängt sowohl von der jeweiligen Art und Situation als auch von der Strategie und den Ressourcen eines Unternehmens ab. Eine Analyse der Altersstruktur des Personals und eine Inventur der vorhandenen Kompetenzen muss deshalb vor der Entscheidung für die jeweilige Maßnahmen stehen.

Die Altersstrukturanalyse

In diesem Kapitel erfahren Sie:

- warum es wichtig ist, die Altersverteilung des Personals zu kennen
- welche Handlungsbedarfe sich daraus ableiten
- wie Sie eine Altersstrukturanalyse durchführen
- welche Ergebnisse Sie erwarten können

Mit der Altersstrukturanalyse lassen sich anhand weniger Betriebs- und Personaldaten unter Einbeziehung realisierter oder geplanter Personalmaßnahmen Zukunftsszenarien für die Personalstruktur eines Unternehmens entwickeln. Die Methode der Altersstrukturanalyse wurde erstmals von der Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung mbH in Dortmund im Rahmen der Demotrans-Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung entwickelt und verbreitet (Köchling, Annegret: Leitfa- den zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme im Unternehmen, 2002, www.demotrans.de) und in der Folge in einer Reihe von Projekten angewendet und weiterentwickelt.

Was sagt die Altersverteilung aus?

Das Alter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. seine Verteilung gibt Hinweise auf mögliche Probleme, denen rechtzeitig gegengesteuert werden sollte.

Altersstrukturelle Risiken können in folgenden Bereichen liegen:

- Rekrutierung
- Qualifikation
- Personalentwicklung
- Personaleinsatz
- Gesundheitsförderung
- Know-how-Transfer
- Arbeitszeitgestaltung
- Unternehmenskultur

Die Themen [Rekrutierung](#) und [Know-how-Transfer](#) werden relevant, wenn Personengruppen vor dem Übertritt in die Rente stehen:

- Wie wird die Weitergabe von Wissen und Erfahrung gesichert? Wenn z. B. Vertriebsmitarbeiter, die über Jahre hinweg eine Kundenbeziehung aufgebaut haben, ausscheiden, kann das gravierende Folgen haben.
- Guten Nachwuchs findet man häufig nicht von heute auf morgen. In Bezug auf manche Beschäftig- tengruppen (z. B. Ingenieure) müssen evtl. Programme des Personalmarketing oder Programme mit Schulen aufgelegt werden. Alternative Rekrutierungsmöglichkeiten (Ältere, Heranführen vorhandenen Personals an neue Aufgaben) sind zu überdenken.



Arbeitszeitgestaltung, Personaleinsatz und Gesundheitsförderung können auf der Tagesordnung stehen, wenn der Altersdurchschnitt in kritischen (belastenden) Bereichen steigt:

- Die Krankheitsdaten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die jetzt schon dieses Alter erreicht haben, können Aufschluss über Handlungsbedarf bzgl. Schichtarbeit oder anderen Einschränkungen des Personaleinsatzes geben.

Qualifikation: Die Altersverteilung sollte geprüft werden auf die Verteilung der Qualifikationen, die sie repräsentiert: Sind die nötigen Formalqualifikationen im notwendigen Umfang vorhanden? Stehen nur wenige Jüngere mit aktuellem Wissenstand einer großen Zahl von Älteren mit erheblichem Nachholbedarf gegenüber? Oder ist die Beherrschung wichtiger traditioneller Techniken (z. B. im Handwerk) an wenige Ältere gebunden?

Personalentwicklung: Wie verteilen sich die Führungspositionen auf Altersgruppen? Sind Aufstiegsmöglichkeiten für Potenzialträger vorhanden oder sind alle Positionen auf Jahre hinaus vergeben? Wie können Personen mittleren Alters, die am Ende ihrer möglichen Karriere stehen, weiter motiviert und gefördert werden?

Unternehmenskultur: Generell ist die „komprimierte“ Altersstruktur, die viele deutsche Unternehmen aufweisen, als kritisch anzusehen. Durch den Stellenabbau der letzten Jahre, der überwiegend die Älteren betraf und bei dem zugleich wenig Jüngere neu eingestellt werden konnten, ist eine starke Dominanz der Altersgruppe zwischen 35 und 45 entstanden. Dies kann dazu führen, dass sich eine Monokultur bildet, in der keine fruchtbare Auseinandersetzung und Konkurrenz von Alt und Jung mehr stattfindet.

Dies sind nur Anhaltspunkte. Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschichte und seine eigenen Rahmenbedingungen. Neu gegründete Firmen haben in der Regel eine jüngere Belegschaft als alteingesessene Traditionsbetriebe. In manchen Regionen spielt Zu- oder auch Abwanderung eine wichtige Rolle. Eine wirklich aussagekräftige Altersstrukturanalyse kann deshalb nur von oder mit den Verantwortlichen vor Ort, die diese Bedingungen kennen, durchgeführt werden.

Liegen Daten zu den entsprechenden Gehaltsklassen vor, können die Daten der Alterstrukturanalyse mit Daten zu den Personalkosten verknüpft werden.

Vorgehen

Es ist im Wesentlichen die Fortschreibung einer aktuellen Altersverteilung, die den Verantwortlichen die Augen für Handlungsbedarfe öffnet. In jedem Unternehmen sind Daten über das Alter bzw. das Geburtsdatum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügbar. Einige Unternehmen setzen auch Perso-

nalsoftware ein, die sozusagen „auf Knopfdruck“ Trends der Entwicklung aufzeigen kann. Die meisten, insbesondere mittelständische Unternehmen, verfügen über einfache Datenverarbeitungsstrukturen, z. B. Excel-Dateien mit den Geburtsdaten, die nach Bereichen und Abteilungen geordnet sind. Die Altersstrukturanalyse verwendet die jeweils vorhandenen Daten des Unternehmens. Im Projekt „Mit Erfahrung Zukunft meistern – wettbewerbsfähig mit älteren Mitarbeitern“ wurden gemeinsam mit dem Personalleiter oder der entsprechenden Stelle im Unternehmen auf Basis dieser Daten Berechnungen erstellt und visualisiert.

Die Altersstrukturanalyse bildet die aktuelle Altersstruktur ab und zeigt mehrere mögliche Zukunftsszenarien auf.

1. Aktuelle Altersverteilung (Stand 2007):

- a) Für das Unternehmen insgesamt
- b) nach Bereichen und Abteilungen
- c) für einzelne betriebliche Funktions- (z. B. Meister, leitende Angestellte) und Qualifikationsgruppen (z. B. Akademiker, Ungelernte)

2. Altersentwicklung 2007 – 2012 – 2017:

- a) Für das Unternehmen insgesamt
- b) nach Bereichen und Abteilungen
- c) für einzelne betriebliche Funktions- (z. B. Meister, leitende Angestellte) und Qualifikationsgruppen (z. B. Akademiker, Ungelernte)

Dabei werden Annahmen über die Entwicklung wichtiger Rahmenbedingungen getroffen. Zentrale Rahmenbedingungen sind:

- Fluktuationsquote: Zu- und Abgänge, Rekrutierungserfolg (z. B. erschwerte Rekrutierung von Ingenieuren und anderen Fachkräften)
- Auszubildendenquote und Übernahmequote
- Krankheitsquoten
- Quote an Teilzeit, Altersteilzeit und vorzeitigem Ruhestand.

Je nach Ausprägung der Rahmenbedingungen ergeben sich für die Personalstruktur verschiedene Szenarien.

Die Prognose erfolgt unter

- Konstanz aktueller Rahmenbedingungen
- Variation der wichtigsten Rahmenbedingungen



Zu beachten ist, dass jeder Funktionsbereich eines Unternehmens hier seine Besonderheiten aufweist und somit eine Gliederung der Analyse in einzelne Bereiche weit informativer ist als eine Globalbetrachtung der Altersdaten.

Durchführung

In der Globalanalyse wird zunächst das Unternehmen als Ganzes betrachtet. Abbildung 1 zeigt die Gesamtbelegschaft eines Unternehmens, gegliedert nach Altersgruppen, jeweils im Jahr 2002 und 2012. Es handelt sich hierbei um eine einfache Fortschreibung, Faktoren wie Fluktuation, Rekrutierung oder Übernahme werden nicht berücksichtigt.

Die Grafik zeigt im Jahr 2002 ein relativ junges Unternehmen, mit einem geringen Anteil an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über 55 Jahre. Im Jahr 2012 hat sich die Situation bereits stark gewandelt. Die Gruppe der 45- bis 65-jährigen stellt nun die Mehrheit im Unternehmen. Bislang gibt es im Unternehmen nur wenig Erfahrung im Umgang mit älteren Beschäftigten. Durch das absehbare, massive rentenbedingte Ausscheiden eines großen Belegschaftsteils (ab 2012) droht eine Lücke an Fachkräften und Verlust von Know-how-Trägern.

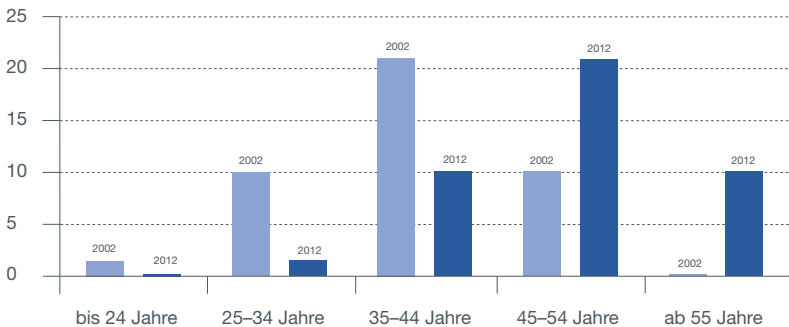


Abbildung 1: Altersstrukturanalyse: Globalanalyse (10-Jahres-Intervall)

In einem zweiten Schritt wird die Altersstrukturanalyse in Kernbereichen durchgeführt. Zwei Kernbereiche sind zu unterscheiden:

- Unternehmensbereiche und Abteilungen
- Beschäftigte (nach Funktion und/oder Qualifikation)

In unserem Beispielunternehmen wird zunächst die Altersstrukturanalyse nach Bereichen vorgenommen. Die beiden Abbildungen zeigen verschiedene Fertigungsbereiche mit ihren spezifischen Alterscharakteristika.

Die Altersstruktur im Bereich Fertigung I zeigt im Jahr 2012 einen Schwerpunkt bei der Gruppe der 45- bis 54-Jährigen.

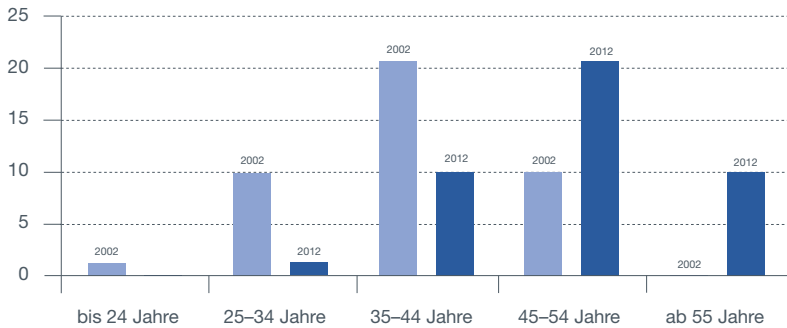


Abbildung 2: Altersstrukturanalyse: Kerngruppenanalyse Bereiche (Fertigung I)

Der Altersverlauf des Bereichs Fertigung II ist dramatischer. Bis zum Jahr 2012 werden drei der 20 Mitarbeiter des Bereichs in Rente gehen. Diese sind bis dahin zu ersetzen. Im Jahr 2012 hat der Bereich einen deutlichen Altersüberhang in der Gruppe der über 55-Jährigen. In den Jahren nach 2012 wird über die Hälfte des Personals dieses Bereichs in Rente gehen! Hier sind Strategien zu entwickeln, um den Verlust an Personal rechtzeitig auszugleichen.

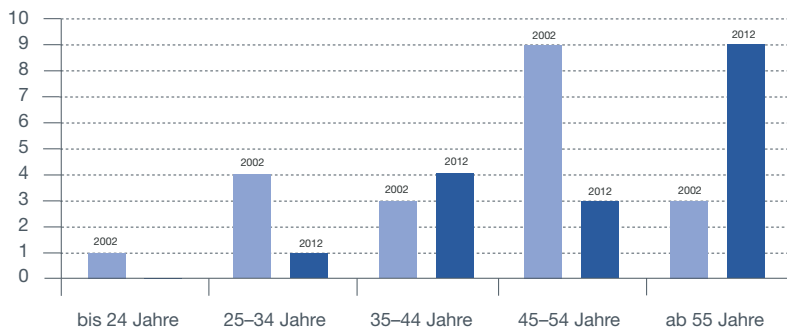


Abbildung 3: Altersstrukturanalyse: Kerngruppenanalyse Bereiche (Fertigung II)

Im nächsten Schritt findet eine Analyse bestimmter Beschäftigtengruppen statt. Wie oben bei der Analyse nach Bereichen und Abteilungen, sind die zu analysierenden Kerngruppen unternehmens-



individuell festzulegen. Im Jahr 2002 ist die Altersverteilung bei den Facharbeitern ausgeglichen, mit einer Betonung der jüngeren Altersgruppen. Rentenabgänge im Personalbestand finden bis 2012 in keinem nennenswerten Umfang statt. Erst ab 2012 wird sukzessive ein Viertel der Belegschaft in Rente gehen. Hier müssen einerseits Strategien entwickelt werden, um die Personalverluste über Rekrutierung und Ausbildung auszugleichen, andererseits müssen die älteren Beschäftigten möglichst lange im Unternehmen gehalten werden.

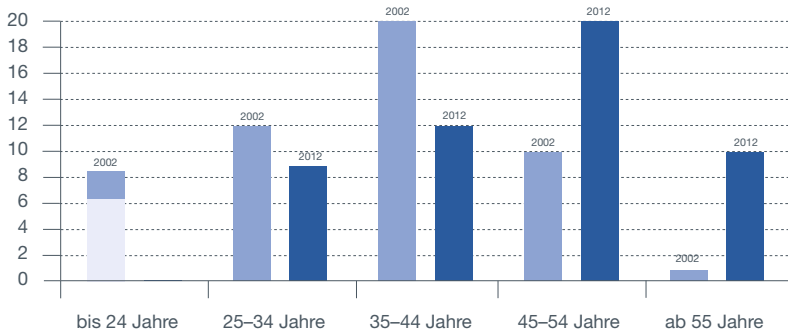


Abbildung 4: Altersstrukturanalyse: Analyse nach Beschäftigtengruppen; Facharbeiter

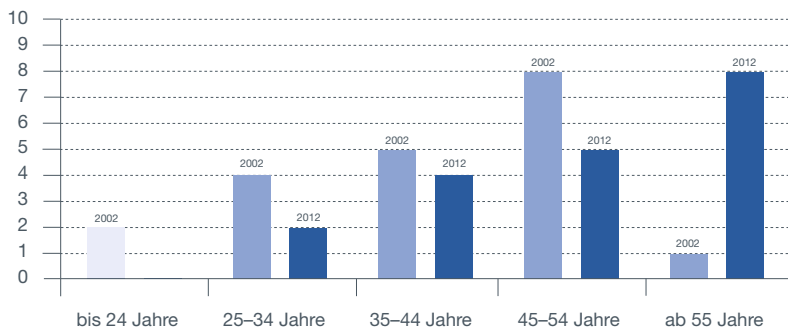


Abbildung 5: Altersstrukturanalyse: Analyse nach Beschäftigtengruppen; Vertriebsmitarbeiter

Drastischer ist die Entwicklung bei den Vertriebsmitarbeitern, da ab dem Jahr 2012 knapp die Hälfte dieser Beschäftigtengruppe sukzessive in Rente gehen wird und dann ein massiver Know-how-Verlust mit Gefahr für die Kundenbindung droht.

Die hier gezeigte modellhafte Altersstrukturanalyse zeigt bereits die Analysekraft des Verfahrens. Je nach Fragestellung ist eine weitere Verfeinerung der Analyse möglich. Faktoren wie z. B. Ausbildung, Übernahme, Fluktuation, Altersteilzeit, Rekrutierung können in die Modelle mit eingebunden werden und erlauben so noch genauere Szenarien.

Fallbeispiel Firma

Jung & Alt:

Die Firma Jung & Alt befindet sich in einer Region, die durch einen starken Bevölkerungsrückgang gekennzeichnet ist. Der Mangel an jungem Nachwuchs ist akut. Die Altersstrukturanalyse zeigt den typischen „Mittelaltenberg“, ein Vergleich der Fehlzeiten ergibt eine deutlich höhere Quote bei den über 50-Jährigen. Als vordringliche Maßnahmen werden daher alternative Rekrutierungsstrategien und Gesundheitsprävention schon bei den Jüngeren definiert.

Ein Vergleich von Arbeitseinsatz und Weiterbildung zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern zeigt weiterhin eine Tendenz zur Dequalifizierung: Ältere arbeiten häufiger an Altsystemen und werden zu den neuen Technologien nicht mehr „mitgenommen“. Sie nehmen deshalb auch weniger an Weiterbildung teil.

Da das Unternehmen eine Alterung des Personals für unausweichlich hält, besteht Handlungsbedarf sowohl beim Arbeitseinsatz als auch bei der Weiterbildung.

Webtipp



Hinweise und Material zur Durchführung einer Altersstrukturanalyse finden Sie auf der Website www.m-e-z.de

Die Kompetenzinventur

In diesem Kapitel erfahren Sie:

- warum es wichtig ist, sich einen Überblick über die Kompetenzen des Personals zu verschaffen
- wie Sie eine Kompetenzinventur durchführen
- wie Sie ein integriertes Kompetenzmanagement aufbauen können
- welche Ergebnisse Sie erwarten können

Eine Kompetenzinventur stellt zusammen mit der Altersstrukturanalyse die Grundlage für die betriebs-spezifische Konzeption von Maßnahmen eines nachhaltigen Personalmanagements dar. Sie verhilft zu



einem Überblick über die im Unternehmen bzw. in Unternehmensbereichen und Abteilungen vorhandenen Qualifikationen bzw. Kompetenzen.

Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter werden vielfach nicht oder nicht ausreichend genutzt. Häufig sind relevante Kompetenzen oder Potenziale gar nicht bekannt. Eine **Qualifikationsmatrix** gibt meist nur einen begrenzten Überblick. Aktuell und zukünftig erforderliche Kompetenzen werden häufig nicht erfasst und stehen daher auch nicht im Blickfeld der Mitarbeitergespräche oder der Personalplanungen. Dabei sollte gerade unter sich verändernden Bedingungen die Sicherstellung der aufgaben- und situationsgerechten Nutzung von Fähigkeiten und Fertigkeiten oberstes Ziel der Personalentwicklung sein.

Die Darstellung der Kompetenzen kann insbesondere in der Form der **Kompetenzmatrix** sehr anschaulich erfolgen und ist in dieser Form recht einfach handhabbar.

	Meyer	Müller	Schulze	Schmidt
Word	++	+	+	+
Excel	+	o	++	+++
Powerpoint	++	+	++	++
Access	o	+	o	+

+++ hohe Kompetenz, ++ mittlere Kompetenz, + Grundkenntnisse, o keine Kenntnisse

Vertikal lässt sich das Kompetenzprofil eines einzelnen Mitarbeiters ablesen. Horizontal ergibt sich die Ausprägung einer bestimmten Kompetenz in der Abteilung.

Meist ist es nicht nötig, dass jede Person in allen verlangten Kompetenzen perfekt ist. Am Beispiel: Die geringen Access-Kenntnisse können in der Abteilung XY durchaus genügen, wenn Access nur gelegentlich mit einfachen Funktionen benötigt wird.

Analog zu den faktischen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte für die gesamte Abteilung ein SOLL-Profil erstellt werden. Aus den Differenzen von SOLL zu IST ergibt sich eventueller Weiterbildungsbedarf.

Die Liste der Kompetenzen (das Kompetenzmodell) kann natürlich erheblich differenzierter sein als in diesem Beispiel. Sie wird in fachliche, methodische, sozial-kommunikative und personale Kompetenzen gegliedert und spezifisch für das Unternehmen insgesamt und für die einzelnen Bereiche entwickelt.

Dabei sollten auch Kompetenzen aufgenommen werden, denen in Zukunft mehr Bedeutung zukommen wird. Dies können spezielle fachliche Kompetenzen (z. B. neue Techniken, neue Softwarelösungen, neue Dienstleistungen angesichts neuer Märkte und neuer Zielgruppen oder neuere Produktlinien sein). Einigen personengebundenen Fähigkeiten wird zukünftig generell mehr Bedeutung zukommen, so z. B.:

- Flexibilität: Bereitschaft und Fähigkeit, unterschiedliche Tätigkeiten auszuüben
- Lernfähigkeit und -bereitschaft
- Fähigkeit, in neuen und komplexen Situationen zielorientiert zu handeln

Vorgehen

In vielen Fällen ist es hilfreich, das vorhandene Instrumentarium mit Kompetenzprofilen auszubauen oder das bestehende Auswahl- und Beurteilungssystem gleich mit Kompetenzprofilen neu auszurichten.

Damit ergibt sich zugleich die Möglichkeit, ein integriertes **Kompetenzmanagement** einzuführen. Das heißt, dass Kompetenzprofile in der Personalplanung, der Personalauswahl und dem Personaleinsatz über die Personalbeurteilung bis hin zur Personalentwicklung genutzt werden. Sie helfen, eine transparente und durchgängig handhabbare betriebsspezifische Verknüpfung der Unternehmensstrategie, den Anwendungen der Personalarbeit und der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter herzustellen.

Um die Einführung möglichst betriebsnah und praktikabel zu gestalten, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

- ein betriebsspezifisches Kompetenzmodell entwickeln (= Liste benötigter Kompetenzen)
- funktionsbezogene Anforderungsprofile erstellen (Bereichsleiter, Führungskraft)
- SOLL-Linien pro Funktion eintragen (Bereichsleiter, Führungskraft)
- IST-Linie pro Mitarbeiter ermitteln
- SOLL-IST Abgleich und Festlegung des Entwicklungsbedarfs
- Ableitung von Entwicklungsplänen oder Entwicklungslandkarten
- Verknüpfung mit weiteren Methoden des Wissensmanagements und der Organisations- und Personalentwicklung

Das allgemeine Kompetenzmodell

Ausgangspunkt ist ein allgemeines Kompetenzmodell, welches vier Kompetenzdimensionen umfasst:

- **Fachliche Kompetenzen:** alle zur Erfüllung einer konkreten beruflichen Aufgabe notwendigen fachspezifischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse.
- **Methodische Kompetenzen:** von den fachlichen Kompetenzen weitgehend unabhängige Fähigkeiten



zur Planung und Durchführung der Arbeit. Methodenkompetenz bedeutet, Arbeitstechniken, Verfahrensweisen und Lernstrategien sachgerecht, situationsbezogen und zielgerichtet einsetzen zu können.

- **Sozial-kommunikative Kompetenzen:** die Fähigkeit, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d. h. sich mit anderen kreativ auseinanderzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln.
- **Personale Kompetenzen:** die Fähigkeit einer Person, sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen und Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.

Jede dieser vier Dimensionen beinhaltet mehrere Unterkategorien (wie z. B. Maschinenbedienung, Problemlösungsfähigkeit, Kundenorientierung etc.).

Die vier Dimensionen und die wichtigsten Kategorien sind in dem Allgemeinen Kompetenzmodell (AKM) dargestellt.

Webtipp

- ☞ Das Allgemeine Kompetenzmodell (AKM) steht Ihnen im Internet auf den Seiten des Projekts zum Download zur Verfügung: www.m-e-z.de.

Auf der Basis des unternehmensspezifischen Kompetenzmodells leiten die Bereichs- und Abteilungsleiter für ihren Aufgabenbereich funktionsbezogene Kompetenzprofile ab. Sie können am besten die tatsächlich vor Ort relevanten fachlichen und methodischen Kompetenzen definieren. Dabei können sie von der Personalstelle unterstützt werden. Soziale und personale Kompetenzen können weitgehend vom unternehmensspezifischen Kompetenzmodell übernommen werden.

Hinzu kommen Führungskompetenzen zur Beurteilung von Führungskräften und potenziellen Nachwuchskräften.

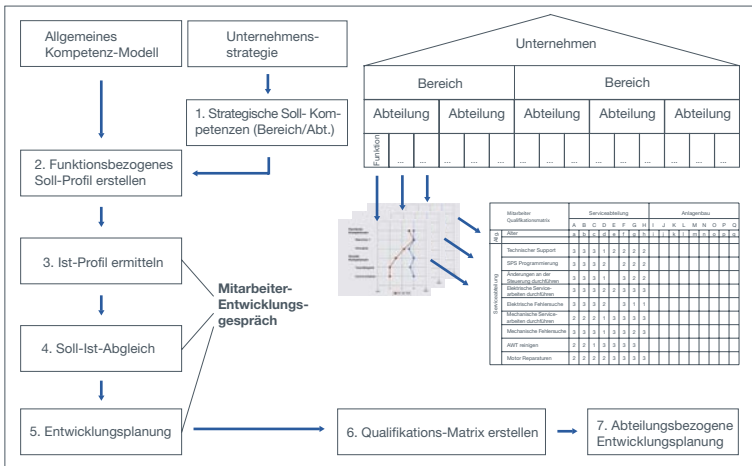


Abbildung 6: Ablauf der Einführung von Kompetenzprofilen (Beispiel)

Die so eingeführten Kompetenzprofile können genutzt werden für

- Personalbestandsplanung
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatzplanung
- Personalbeurteilung und
- Personalentwicklung
- Erstellung von Kompetenzbilanzen

In der Verknüpfung mit weiteren Methoden des Wissensmanagements und der Organisations- und Personalentwicklung bieten die Kompetenzprofile eine Voraussetzung für ein umfassendes, stimmiges System des Kompetenzmanagements.

Fallbeispiel: Einführung eines strategischen Kompetenzmanagements bei der Firma Jung & Alt

Ziel des beschriebenen Prozesses war es, „die jährliche Mitarbeiterbeurteilung auf die strategischen Kompetenzen des Unternehmens auszurichten und deren Entwicklung gezielt zu fördern.“ (Personalleiter)

Ansatzpunkte	Vorgehensweise	Beteiligte
<p>Ein funktionsbezogenes Kompetenzprofil entwickeln Soll-Profil (aktuell)</p>	<p>Erfassung der <u>aktuell</u> relevanten Kompetenzen für die jeweiligen Funktionen und Bestimmung der <u>momentan</u> erforderlichen Kompetenzausprägungen durch Eintragen in entsprechende Skala</p>	<p>Führungskraft, Arbeitskraft</p>
<p>Ist-Ausprägungen für die relevanten Kompetenzen des Funktionsträgers ermitteln Ist-Profil (aktuell)</p>	<p>Selbst- und Fremdbewertung, aus der sich das heutige „Ist-Profil“ ergibt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ mit allen heutigen Soll-Kriterien ■ mit in Zukunft erforderlichen Kompetenz-Kriterien 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vorgabe durch Führungskraft, 2. Besprechung mit MA im MA-Gespräch 3. Konsens oder Entscheidung durch FK
<p>Soll- und Ist- Profile abgleichen Profilabgleich</p> <p>Individuelle Entwicklungsplanung</p>	<p>Aufschluss über aktuelle Stärken und Schwächen in Bezug auf die aktuelle Funktion, Austausch von Erwartungen und Verbesserungsvorschlägen</p> <p>Erörterung der vorhandenen Stärken und Defizite</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Austausch von Erwartungen und Verbesserungsvorschlägen ■ Vereinbarung geeigneter Maßnahmen 	<p>Führungskraft mit Mitarbeiter (evtl. Personalabteilung) im MA-Gespräch</p> <p>Führungskraft mit Mitarbeiter (evtl. Personalabteilung)</p>
<p>Erstellung einer Qualifizierungsmatrix pro Abteilung (evtl. als Zwischenschritt vor Schritt 4, zur besseren Ableitung individueller Pläne)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ X-Achse: Aufstellung aller für eine Abteilung erfassten Kompetenzen ■ Y- Achse: Auflistung der Mitarbeiter einer Abteilung ■ Mitarbeiterspezifische Ist-Werte für die jeweils relevanten Kompetenzen und funktionspezifische Soll-Werte eintragen 	<p>Führungskraft, (unterstützt durch Personalabteilung)</p>

Ansatzpunkte	Vorgehensweise	Beteiligte
<p>Strategische Kompetenzen ableiten Soll-Profil (morgen)</p>	<p>Ableitung aus der Unternehmensstrategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mittelfristig vorgesehene Beiträge der Bereiche/ Abteilungen und zukünftige Herausforderungen in den Bereichen ermitteln ■ Ermittlung der Kompetenzen, die zur Erreichung der zukünftigen Beiträge und Bewältigung der neuen Herausforderungen in den einzelnen Bereichen/ Abteilungen notwendig sind 	<p>Bereichsleiter, Personalabteilung, Wissensträger (Meister etc.)</p>
<p>Individuelle Entwicklungsplanung strategisch orientiert (inkl. Nachfolgeplanung und abteilungsbezogener Planung) Stellvertreter und Nachfolgeplanung</p>	<p>Individuellen Entwicklungsplan erstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Für unternehmensbezogene und allgemeine Kompetenzen ■ Berücksichtigung von Eigen- und Fremdwahrnehmung ■ Ziel: Motivation, Lernbereitschaft, Gesundheit nachhaltig fördern. 	<p>Vorgesetzter, Mitarbeiter, Personalabteilung</p>





2. SCHRITT

Führung für den demografischen Wandel neu ausrichten



2. Schritt: Führung für den demografischen Wandel neu ausrichten

Instrument:

Workshops für Führungskräfte

“Mit Erfahrung Zukunft meistern”

Führungskräfte sind wichtige Promotoren und Vorbilder einer **Unternehmenskultur**, die sich an Kompetenzen und Ergebnissen statt an Kategorien wie Alter oder Geschlecht orientiert. Sie können entscheidend dazu beitragen, das häufig noch vorzufindende Vorruhestandsdenken abzubauen und Motivation für längere Lebensarbeitszeiten aufzubauen. Wie Befragungen in Unternehmen zeigen, ist das Haupthindernis, das der Akzeptanz einer längeren Lebensarbeitszeit entgegensteht, eine als unbefriedigend erlebte Führung.

Dem **Führungsstil** kommt bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern noch mehr Bedeutung zu, als dies bei jüngeren schon der Fall ist. Ältere Personen möchten für das, was sie für die Firma bereits geleistet haben, respektiert werden. Sie möchten Sinn in ihrer Tätigkeit sehen und wissen, warum sie Neues lernen oder sich für ihren Betrieb einsetzen sollen. Dann bringen sie umso besser ihr Erfahrungswissen und ihre Fähigkeiten ein.

Personalverantwortliche haben es dabei immer mit spezifischen, individuellen Lebens- und Berufsverläufen zu tun, welche die weitere Leistungsfähigkeit und Entwicklungsfähigkeit entscheidend prägen. Menschen, die in fördernden und zum Lernen anregenden Umgebungen arbeiten, können ihr Potenzial häufig bis weit über das traditionelle Ruhestandsalter hinaus entfalten.

Vorbeugende Maßnahmen sollten also rechtzeitig im Berufsverlauf ansetzen. Hier ist die direkte Führungskraft gefragt, die am besten die persönlichen Profile und Motivationslagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfassen kann.

Workshopreihe für Führungskräfte „Mit Erfahrung Zukunft meistern“

In diesem Kapitel erfahren Sie:

- warum es wichtig ist, Führungskräfte auf neue Aufgaben im Zusammenhang mit der Alterung des Personals vorzubereiten

- welche Themen für die Führungskräfte von Bedeutung sind
- wie Sie Workshops zum demografischen Wandel/ Alterung der Belegschaften durchführen können

Die Rolle der Führungskräfte im mittleren Management hat sich im Laufe des letzten Jahrzehnts schon entscheidend verändert. Der demografische Wandel verlangt nun weitergehende Lösungen für Führungsstrukturen und -verhalten. Konzepte und Instrumente sollten angesichts alternder Belegschaften weiter- bzw. neu entwickelt werden. Wesentliche Ansatzpunkte sind:

- Die Führungskraft als **Promotor**
 - Mitarbeiter auf sich ändernde Bedingungen vorbereiten
 - Alternsgerechte Unternehmenskultur fördern
 - Neue Führungsleitlinien entwickeln und umsetzen
- Die Führungskraft als **Personalentwickler**
 - Potenziale erkennen und fördern
 - Entwicklungsgespräche führen
 - Zentrale Personalentwicklung und Führungsarbeit miteinander verzahnen

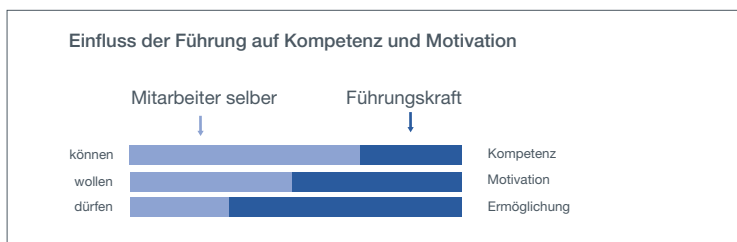


Abbildung 7: Einfluss der Führung auf Kompetenz und Motivation



Die Workshops sollen

- Führungskräfte informieren und sensibilisieren, Problembewusstsein schaffen und Handlungsbereitschaft wecken
- die im Unternehmen konkret geplanten Veränderungsprozesse vorbereiten
- die Führungskräfte auf neue Funktions- und Rollenanforderungen einstimmen
- (im zweiten Schritt) Führungskräfte zur Übernahme neuer Funktions- und Rollenanforderungen trainieren
- (im dritten Schritt) kollegiale Beratung und weitere professionelle Unterstützung ermöglichen

Das Vorgehen am Beispiel des Auftakt-Workshops „Mit Erfahrung Zukunft meistern“ (Sensibilisierung)

Ziele des Workshops:

- Entscheidungsträger/innen im Betrieb sind informiert und sensibilisiert
- Die Teilnehmenden
 - kennen das Handlungsspektrum, die Nutzenargumente und die relevanten Maßnahmen
 - kennen erfolgreiche Praxisbeispiele
 - können Hemmnisse und Vorbehalte erfassen und bearbeiten
 - erhalten Anregungen durch Informationsmaterialien, Checklisten und Instrumente zur Umsetzung im Betrieb
 - erhalten Moderation und Hilfestellung bei Konflikten im Betrieb
- Das Thema wird vernetzt mit weiteren Themen im Betrieb (z. B. Fluktuationsquote, Mitarbeiterzufriedenheit, Chancengleichheit).
- Es werden Mentoren und Multiplikatoren zur weiteren Umsetzung gewonnen
- Ansatzpunkte für Maßnahmen im Unternehmen sind lokalisiert, Schritte werden in die Wege geleitet.

Ablaufplan Beispielsworkshop

Dauer (Min.)	Was?	Wer?
10-15	Begrüßung, Vorstellungsrunde	Moderator (M)
5	Ablauf des Workshops, Agenda	M
30	Input: 1. Hintergrund „alternde Belegschaften“- Herausforderung für Unternehmen 2. Was tun andere Unternehmen ? 3. Das Konzept „MEZ- Mit Erfahrung Zukunft meistern“	M

Dauer (Min.)	Was?	Wer?
15	Input: 4. Zum Unternehmen: Bisherige Ansätze, neue Ansätze und Planungen	Personalleiter M
	Fragestellung für die Moderation: Worüber müssen wir reden, um das Konzept „Mit Erfahrung Zukunft meistern“ in unseren Arbeitsbereich zu integrieren?	M
10	Kartenabfrage	
10	Kaffeepause	M
10	Clustern bzw. Priorisieren, Mehrpunktabfrage	alle
90	Diskussion, Themen bearbeiten, Ableitung von Maßnahmen	M
15	Ausblick: Umsetzung und Einbindung möglicher Maßnahmen (u. a. Entwicklungsgespräche)	M
15	Die nächsten Schritte	M
	Kurzes Feedback, z. B. Blitzlicht	

Themen für weitere Workshops (nach Bedarf):

- Aspekte einer zukunftsfähigen Personalpolitik
- Einführung von flexiblen Arbeitszeiten
- Abbau von Frühverrentungsorientierung
- Motivation zu neuen Herausforderungen fördern
- Flexible Arbeitsformen und effiziente Arbeitsorganisation
- Kompetenzentwicklung von Führungskräften
- Verhinderung des Know-how-Abflusses aufgrund Verrentung oder Weggang von Spezialisten
- Personalentwicklung von Mitarbeiter/innen und Teams
- Veränderung der Unternehmenskultur



Fallbeispiel: Ergebnisse des Auftaktworkshops bei Firma Jung & Alt Themensammlung und Ansatzpunkte

Kompetenzen

- Kompetenzinventur
- Welche Kompetenzen braucht Jung & Alt tatsächlich dauerhaft?
- Welche der benötigten Kompetenzen werden durch das Altern begünstigt?
- Wie sieht die „Kompetenz-Lücke“ aus und ist sie durch kurzfristige Maßnahmen zu schließen?
- Kompetenzfelder (-entwicklung) definieren

Mitarbeiterentwicklung und Führung

- Führungskräfte als Coach
- Auch die älteren Mitarbeiter als „vollwertige“ Arbeitskräfte mit einbeziehen (keine falsche Rücksicht)
- Systematische Feedback-Kultur entwickeln – positives und negatives Feedback geben
- Mitarbeiter fordern
- Den älteren Mitarbeitern sagen, dass sie gebraucht werden und entsprechend einsetzen
- Aufgabenflexibilisierung innerhalb eines Fachbereichs
- Karriereoptionen jenseits der 50 im Mittelstand?
- Perspektiven aufzeigen (im Alter)

Motivation

- Wie motivieren Ü-50?
- Jedem Mitarbeiter verdeutlichen, wie lange er noch zu arbeiten hat
- Mitarbeiter in die Gestaltung des Arbeitsplatzes mit einbeziehen

Weiterbildung

- Die Lernbereitschaft fördern durch Übertragen neuer Aufgaben
- Fortbildung Ü-40 Jahre gezielt
- Weiterbildung als Pflichtprogramm
- Budget für Fortbildungen/Weiterbildungen wieder aktivieren
- Freiraum für Fortbildung in der Personalentwicklung
- Kooperation mit Universitäten bei der Fortbildung
- Individuelle Weiterbildung
- Wissenstransfer von Alt zu Jung

Arbeitsgestaltung

- Sonderaufgaben, -projekte ab gewissem Alter
- Alternsgerechte Arbeitszeit
- Leistungsdruck reduzieren
- stufenweise Arbeitszeitreduzierung
- flexiblere Gestaltungsmöglichkeiten für die Lebensarbeitszeit
- Anreize schaffen
- Kinder- und familienbewusste Personalpolitik
- Akzeptanz der Rente mit 67/ längere Lebensarbeitszeit fördern
- Vorhandene Tools nutzen (Zielvereinbarungen u. a.), nicht nur lästige Pflicht
- Reduzierung Kosteneinflüsse durch Alter

Im Folgeworkshop wurde das Thema „Weiterbildung“ vertieft.

Fallbeispiel: Erster Maßnahmenplan zum Thema „Weiterbildung“ bei Firma Jung & Alt

Nr.	Was – Wozu	Wer?	Wann?
1	Projektgruppe gründen zum Thema „Hochschulnetz“	H. Meyer H. Müller Fr. Klein	Nächster Termin Anfang Mai
2	Projektgruppe gründen zur Gestaltung eines Beurteilungssystems für den AT-Bereich <ul style="list-style-type: none">■ Kompetenzprofil■ Stellenbeschreibung■ Wissensnetzwerk	H. Schulze H. Schmidt H. Müller	Nächster Termin Anfang Mai
3	Diplomarbeiten werden in Zukunft wieder präsentiert; Termine hierzu werden im Intranet veröffentlicht	Fr. Fischer	01.04.2006





3. SCHRITT

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die zweite Hälfte des Berufslebens motivieren und qualifizieren



3. Schritt: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die zweite Hälfte des Berufslebens motivieren und qualifizieren

Instrumente:

Standortbestimmung durch Entwicklungsgespräche

Lernen fördern durch Fit-Gruppen

Nicht nur die Führungskräfte, auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein Lebensmodell verinnerlicht, das einen Rückzug aus der Berufstätigkeit mit Mitte 50, ein Ende der möglichen Karriere mit ca. 45 beinhaltet. Die anstehende *Verlängerung des Erwerbslebens* bedeutet aber, dass die Mehrheit der Beschäftigten im Alter von Mitte 40 noch 20 Jahre Arbeit vor sich hat. Es wäre nicht nur ein enormer wirtschaftlicher Verlust, sondern auch individuell unbefriedigend, wenn die Menschen diese Zeit nur „absitzen“ würden.

Personalentwicklung und Karrierewege müssen sich daher ganz erheblich ändern. Die Beschäftigten werden im Hinblick auf ein längeres Berufsleben ihre persönlichen Ressourcen – Qualifikation, Gesundheit – stärker eigenverantwortlich pflegen müssen. Die Unternehmen ihrerseits müssen Perspektiven bieten, für die sich ein Engagement auch mit 50 noch lohnt.

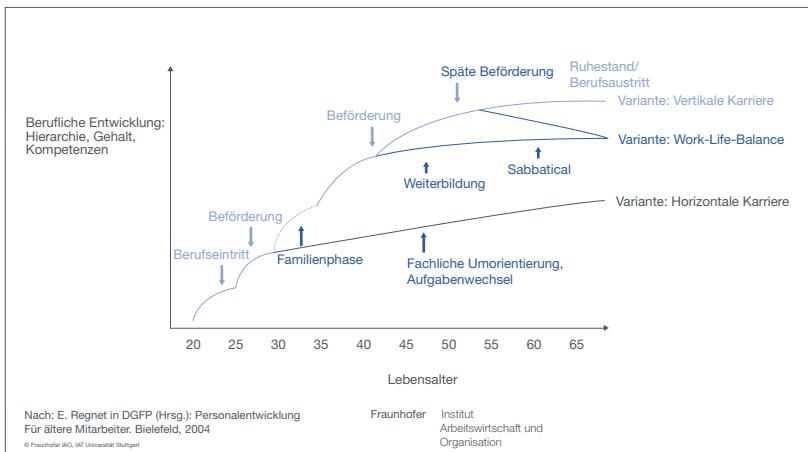


Abbildung 8: Mögliche Varianten der beruflichen Entwicklung

Standortbestimmung durch Entwicklungsgespräche

In diesem Kapitel erfahren Sie:

- warum eine Standortbestimmung in der „Halbzeit“ des Berufslebens wichtig ist
- wie Sie das Instrument des Entwicklungsgesprächs dafür nutzen können
- wie Sie Führungskräfte und Mitarbeiter darauf vorbereiten können

Die nachlassende Beteiligung der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Weiterbildung wird häufig beklagt. Aber können sie denn auch wissen, wofür und mit welcher Perspektive sie sich weiterbilden sollen? Die Führungskräfte können ihnen dabei nicht immer behilflich sein, weil sie die **Motivation**, die **Lernbereitschaft** und die individuellen Kalkulationen ihrer Beschäftigten gar nicht so genau kennen.

Das Instrument des Entwicklungsgesprächs ist nicht neu, wird hier aber unter einem neuen Gesichtspunkt empfohlen. Entwicklungsgespräche haben zum Ziel, die Vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre berufliche Situation mit der Einschätzung des Vorgesetzten und den Möglichkeiten, die das Unternehmen bietet, abzugleichen. Wenn statt der vorzeitigen Ausgliederung aus dem Erwerbsleben künftig die verstärkte Beschäftigung Älterer in den Fokus rücken soll, dann müssen Themen wie Tätigkeitswechsel und Gesunderhaltung zusätzlich zu Entwicklung und Weiterbildung mit angesprochen werden.

Entwicklungsgespräche mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen motivieren und Perspektiven aufzeigen. Den Führungskräften ermöglichen sie einen Einblick in den aktuellen Stand der beruflichen Karriereplanung, der Motivation und der Leistungsfähigkeit bzw. -bereitschaft ihrer Gesprächspartner.

Im Entwicklungsgespräch werden die Potenziale des/ der Älteren erarbeitet, wie beispielsweise Erfahrungswissen, spezifische fachliche und methodische Kenntnisse, aber auch Einstellung zu Qualität, Zuverlässigkeit und Loyalität.

Entwicklungsgespräche können als Teil eines bestehenden Mitarbeitergesprächs dieses erweitern oder als neu konzipiertes Instrument hinzukommen. Sie können Bestandteil eines integrierten Kompetenzmanagement werden.

Erforderlich ist darüber hinaus:

- ein Training für Führungskräfte (mit Leitfaden)
- eine Vor- und Nachbereitung der Gespräche (mit Leitfaden)



Fallbeispiel:

Das Training „Entwicklungsgespräche führen“ bei der Firma Jung & Alt

Um die Führungskräfte zum Führen von Entwicklungsgesprächen zu qualifizieren, werden sie in einem ersten Baustein für die Notwendigkeit solcher Gespräche sensibilisiert (Teil 1). Im zweiten Teil lernen sie Techniken und Verhaltensweisen aus dem Repertoire kommunikativer Möglichkeiten kennen (Teil 2).

Zielgruppe

Alle Führungskräfte, die zukünftig Entwicklungsgespräche führen werden bzw. diese begleiten.

Inhalte

- Führungskräfte sensibilisieren: Welche Veränderungen sind zu erwarten und welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang Entwicklungsgespräche?
- Professionelle Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – was heißt das, wie geht das und warum ist es manchmal so schwierig?
- Bestehende Mitarbeiterjahresgespräche ergänzen/ neu konzipieren
- Potenziale erkennen – Kompetenzen aufbauen
- Gespräche aktiv steuern – die wesentlichen Techniken/ die innere Haltung
- Produktive Kommunikation im Kollegenteam
- Diskussionen, Gesprächssimulationen und kollegiale Beratung zum Themenblock

Arbeitsweise

Führungskräfte werden mit der Notwendigkeit vertraut gemacht, die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesen zu vereinbaren und Potenziale zu fördern. Sie erhalten ein passgenaues Kommunikationshandwerkszeug und üben dieses ein. Komprimierte Inputs, Gesprächssimulationen, intensive Auswertungen im Plenum, ggf. Einzelberatung der Teilnehmenden und angeleitete kollegiale Beratung sind die Eckpunkte des Lernprozesses. Es wird viel in Kleingruppen gearbeitet, um einen intensiven Arbeitsprozess zu ermöglichen.

Dauer

1,5 Tage

Die Anzahl der Teilnehmenden ist auf 12 begrenzt.

Vorgehen: Vorbereitung auf ein Entwicklungsgespräch

Entwicklungsgespräche brauchen einen Rahmen. Besonders ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befürchten in diesen Gesprächen Sanktionen oder Beschneidung ihrer Kompetenzen. Im Vorfeld sollte die Unternehmensleitung darüber informieren, warum diese Gespräche stattfinden und welche Ziele damit verbunden sind. Die Führungskraft sollte sich sowohl zeitlich als auch inhaltlich sorgfältig auf das Gespräch vorbereiten.

Basis dieses Gesprächs muss eine Standortbestimmung sein, die sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter betrifft.

Folgende Checkliste kann zur Vorbereitung hilfreich sein:

Inhaltliche Vorbereitung

- Notieren Sie die Stärke und den Entwicklungsbedarf der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, bezogen auf einen bestimmten Zeitraum, zum Beispiel im Verlauf eines Jahres.
- Überlegen Sie, mit welchen zusätzlichen oder anderen evtl. verantwortungsvolleren Aufgaben Sie sie/ihn künftig gerne betrauen möchten und welche Position sie/er in Zukunft einnehmen könnte.
- Stellen Sie fest, wie er/ sie schrittweise zu dieser Position gelangen könnte.
- Bitten Sie Ihre Mitarbeiterin/Ihren Mitarbeiter bei der Terminvereinbarung, als Vorbereitung auf das Gespräch ihre/seine beruflichen Ziele und Wünsche präzise zu formulieren.
- Gleichen Sie im Gespräch Ihre Vorstellungen ab.
- Vereinbaren Sie konkrete Entwicklungsschritte, beispielsweise den Besuch von Seminaren.
- Wie werden Sie mit gegensätzlichen Vorstellungen und Bedürfnissen umgehen?
- Zeigen Sie auf keinen Fall unrealistische Perspektiven auf!

Zeitliche Vorbereitung und Rahmenbedingungen

- Wie lange soll das Gespräch dauern und welchen zeitlichen „Spielraum“ soll es haben?
- Wo findet das Gespräch statt?
- Wie formulieren Sie die Einladung bzw. den Gesprächsanlass?

Äußerer Rahmen des Gesprächs

- Wie gelingt es Ihnen, eine Atmosphäre zu schaffen, die einen positiven Ablauf unterstützt?
- Wie schaffen Sie es, das nötige Vertrauen und ein offenes und konstruktives Gespräch zu gestalten?
- Wie werden konkrete Entwicklungsschritte festgehalten?



Lernen fördern durch Fit-Gruppen

In diesem Kapitel erfahren Sie:

- Wie auch lernentwöhnte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder ans Lernen herangeführt werden können
- Wie Sie kontinuierliches Lernen in die tägliche Arbeit einbauen können und damit gleichzeitig die Abläufe verbessern

Auch jenseits von Weiterbildungskursen können Sie mit geringem Aufwand kontinuierliches Lernen im Betrieb fördern. Natürlich ist die Fit-Gruppe dabei eine Methode von vielen. Damit wurden jedoch in den Modellunternehmen besonders gute Erfahrungen gemacht.

Fit-Gruppen bestehen aus fünf bis zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich regelmäßig zu 60-minütigen Sitzungen unter der Leitung eines dafür geschulten Moderators aus ihren Reihen treffen. Ihre Aufgabe ist es, Probleme, die sie aus ihrer täglichen Arbeit kennen, mit Hilfe einer effektiven Problemlösetechnik zu besprechen und Vorschläge zu deren Lösung zu erarbeiten, die sie weitgehend selbst umsetzen können.

Mit Fit-Gruppen werden zwei Ziele verfolgt:

- Lernen und
- Prozess- bzw. Qualitätsverbesserungen

Lernen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Altersgerechtes Lernen bedeutet nicht eine Didaktik nur für Ältere, sondern die Verzahnung des Lernens mit der Arbeitstätigkeit und dem Berufsverlauf, so dass mit dem Altern nicht zugleich die Qualifikation veraltet. Das Lernarrangement einer Fit-Gruppe integriert Lernen in den Arbeitsprozess und stellt so eine geeignete Methode dar, keine Altersgruppe auszuschließen und einer Lernentwöhnung vorzubeugen. Folgende Elemente der Fit-Gruppe charakterisieren sie als Lernform:

- **Zuwachs an fachlicher, sozialer und kommunikativer Kompetenz:** Der Wissenszuwachs entsteht durch den fachlichen Austausch untereinander und bei der gemeinsamen Besprechung der eigenen Arbeit. In altersgemischten Gruppen kommt hinzu, dass Ältere und Jüngere voneinander lernen. Denn für die heute Älteren gilt, dass sie zum Teil gegenüber den Jüngeren in Rückstand geraten sind: in fachlicher wie in methodischer Hinsicht (Lernkompetenz).
- Die gemeinsame Bearbeitung eines Problems fördert darüber hinaus die **Team- und Kommunikationsfähigkeit** der Teilnehmenden: für eine effektive Arbeit in der Gruppe müssen die Argumente der anderen Mitglieder angehört und die eigenen angemessen vertreten werden.

- Lernen aus und für die Praxis: Lernen wird mit Problemlösen verknüpft. Diese Methode ist altersgerecht, da sie die Bedeutsamkeit für die Teilnehmenden sichert und an ihrem Wissen und ihren Erfahrungen anknüpft.
- Selbstorganisiertes Lernen: Die Teilnehmenden bestimmen weitgehend über den Ablauf der Aufgabenbearbeitung, die Häufigkeit und Dauer ihrer Treffen, die Schritte, die sie gehen wollen. Sie haben keinen Lehrer oder Dozenten, sondern beschaffen sich selbst Informationen und geben Wissen weiter. Die Gruppe wählt die zu bearbeitenden Probleme selbst aus. Diese weitgehende Selbstbestimmung sorgt dafür, dass der Lernprozess sich an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Teilnehmenden orientiert. Da es sich bei diesen in der Regel um pädagogische Laien handelt, benötigen sie die Unterstützung eines Moderators für ein strukturiertes Vorgehen. Dafür wurden bei der Firma Jung & Alt ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschult.

Prozess- und Qualitätsverbesserung

Wandelnde Märkte verlangen anpassungsfähige Unternehmen, die schnell auf Veränderungen reagieren können und zugleich ein System haben, um Fehler und Verschwendungen aufzuspüren. Eine Fit-Gruppe bietet durch ihre institutionalisierte Struktur ein solches System, das sich kontinuierlich der Arbeitsprozesse annimmt, um diese schnell und effektiv umzugestalten oder von störenden Einflüssen zu befreien.

Probleme können am ehesten dort erkannt und beseitigt werden, wo sie anfallen, und zwar durch die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst. Verbesserungen können den Arbeitsplatz betreffen, aber auch die Arbeitsorganisation. Sie können Kosteneinsparungen mit sich bringen sowie eine Verbesserung der Produktqualität oder der Kundenorientierung.

Vorgehen: Einführung von Fit-Gruppen

Steuerungsgruppe und Koordinator

Zunächst wird eine Steuerungsgruppe bestimmt, die so zusammengesetzt ist, dass sie über Entscheidungsgewalt verfügt und die höchstmögliche Akzeptanz der Fit-Gruppen innerhalb des Unternehmens erreichen kann. Neben der Entwicklung einer Konzeption entscheidet sie über folgende wichtige Arbeitsschritte:

- Beschluss des Konzeptes in der Geschäftsleitung, mit dem Betriebsrat
- Information aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Einrichtung der Stelle eines Koordinators
- Auswahl und Schulung von Moderatoren
- Start der Gruppentreffen, zunächst in Pilotabteilungen
- Erfahrungsaustausch im Moderatorenkreis
- Information über Zwischenergebnisse an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



- Review und Weiterentwicklung in der Steuerungsgruppe
- Kontinuierliche Information über Ergebnisse an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Der Koordinator organisiert die einzelnen Maßnahmen und ist Ansprechpartner für alle Beteiligten.

Die Moderatoren

Zwei ausgewählte Personen aus jeder Abteilung werden in einem Training auf ihre neue Rolle als Moderator vorbereitet. Themen dieser Schulung sind Moderationsmethoden, Problemlösungstechniken und Ablauf und Organisation der Fit-Gruppen-Treffen. Im ersten Fit-Gruppen-Treffen wird der Moderator vom Trainer unterstützt, in den weiteren von einem anderen geschulten Kollegen. Nach zwei bis drei Sitzungen treffen sich die Moderatoren zum reflektierenden Erfahrungsaustausch mit dem Trainer und danach untereinander in den regelmäßig stattfindenden Moderatorentreffen.

Vorgehen innerhalb der Fit-Gruppen:

Schritt 1: Thema festlegen (ggf. aus Themenwarteliste auswählen) und Problem exakt beschreiben

Schritt 2: Feststellung möglicher Problemursachen

Schritt 3: Beurteilung und Gewichtung der Problemursachen

Schritt 4: Lösungsfindung und -festlegung und Priorisierung von Maßnahmen

Fallbeispiel: Fit-Gruppen bei Firma Jung & Alt

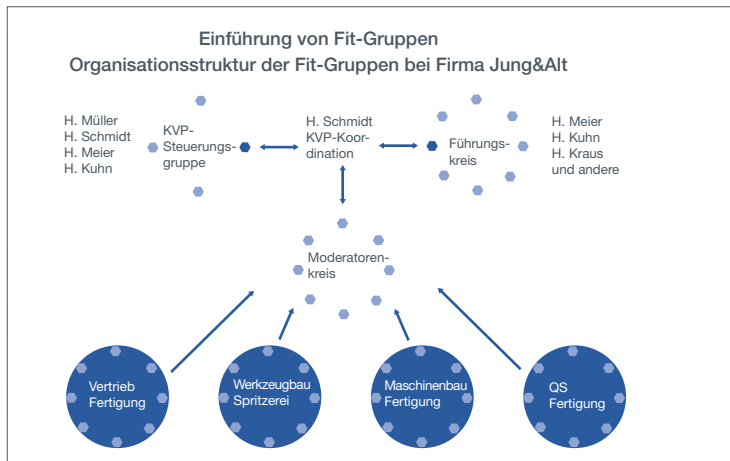


Abbildung 9: Einführung von Fit-Gruppen

Wege zu einer zukunftsfesten Personalpolitik







4. SCHRITT

Ein gesundes Unternehmen schaffen

4. Schritt: Ein gesundes Unternehmen schaffen

Instrumente:

Analyse der betrieblichen Gesundheitssituation

Workshops zur Betrieblichen Gesundheitsförderung

Die AOK Bayern berichtet, dass in den letzten fünf Jahren 7.500 bayerische Unternehmen den AOK-Service „Gesundes Unternehmen“ in Anspruch genommen haben. Nach einer Studie in der M+E-Branche in Baden-Württemberg haben 21 % der befragten Unternehmen „Gesundheitsberatung“ durchgeführt, 19 % geben „Zusammenarbeit mit Krankenkassen“ als Maßnahme zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit an und 9 % haben „Fitnessangebote“ gemacht. Das sind hoffnungsvolle Ansätze, für die **Erhaltung der Leistungsfähigkeit** einer zunehmend älteren Belegschaft dürften sie aber sicher nicht ausreichen.

Statistiken zeigen, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwar seltener erkranken als jüngere, ihre Krankheitsphasen aber länger dauern. So liegt nach einer Untersuchung des wissenschaftlichen Instituts der AOK die Zahl der Fälle von Arbeitsunfähigkeit bei den Beschäftigten bis 24 Jahren um 40 % höher als bei der Gruppe der 55 – 64-Jährigen, letztere weist aber mehr als doppelt so viele Arbeitsunfähigkeitstage auf.

Für Betriebe sind nicht nur die krankheitsbedingten Ausfälle ein Kostenproblem. Kritisch aus Unternehmenssicht ist darüber hinaus die Einschränkung der Leistungsfähigkeit und der Einsatzbreite chronisch erkrankter Älterer. Chronische Erkrankungen sind jedoch keine „natürlichen“ Erscheinungen des biologischen Alterns, wie die Untersuchungen der Kranken- und Rentenversicherungsträger belegen: Arbeits- und Erwerbsfähigkeit hängen stark von den im Verlauf des Erwerbslebens ausgeführten Tätigkeiten ab. Einseitige, schwere und dauerhaft stark belastende Arbeiten fördern den frühzeitigen Verschleiß, der sich physisch, psychisch und mental bemerkbar machen kann.

Betriebliche Gesundheitsförderung verfolgt zwei Ziele:

- Gesundheitliche Belastungen durch die Arbeit so weit wie möglich zu reduzieren.
- Das Gesundheitsbewusstsein und ein gesundheitsförderliches Arbeitsverhalten der Beschäftigten zu fördern.

Analyse der betrieblichen Gesundheitssituation

In diesem Kapitel erfahren Sie:

- warum es wichtig ist, eine Bestandsaufnahme gesundheitlicher Belastungen im Betrieb durchzuführen
- welche Instrumente Sie dazu nutzen können

Eine sorgfältige Bestandsaufnahme der Gesundheitssituation im Unternehmen ist die Grundlage aller Überlegungen und Aktivitäten zur Gesundheitsförderung. Dabei sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einbezogen werden, nicht nur weil sie die Belastungen am Arbeitsplatz am besten kennen, sondern auch um sie für gesundheitsförderliches Verhalten zu sensibilisieren.

Zunehmend werden in Betrieben [Mitarbeiterbefragungen](#) durchgeführt. Sie ermöglichen einen genaueren Einblick in die Art der Belastungsfaktoren, indem sie auch die subjektive Wahrnehmung von Belastungen erfassen.

Weitere Informationen für eine Analyse der Gesundheitssituation im Betrieb bieten [Daten über Krankheitszeiten und Absenzen](#), welche erste Hinweise auf besonders belastende Arbeitsbereiche liefern. Zur Ermittlung ursächlicher Belastungsfaktoren ist die Nutzung weiterer Informationsquellen wie [betriebsärztliche Befunde](#), [Unfallanzeigen](#), [Arbeitsplatzbeurteilungen](#) und [Gefährdungsanalysen](#) notwendig. Mit der [aktiven Beteiligung der Mitarbeiter](#) an einer gesundheitsförderlichen Gestaltung des Arbeitens wird jedoch nicht nur deren Expertise genutzt. Sie kann für sich genommen schon ein Moment der direkten Gesundheitsförderung sein, indem sie zur Schärfung des individuellen Gesundheitsbewusstseins der Beschäftigten beiträgt, sowie ihre Motivation und ihr Vertrauen in die Führung stärkt und so die Arbeitszufriedenheit und damit das individuelle Wohlbefinden fördert. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Beteiligung von den Mitarbeitern nicht als erzwungen erlebt und als Kontrollinstrument verstanden wird. Dies erfordert eine entsprechende Vorbereitung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte, sowie die Kommunikation der Entwicklungen und Ergebnisse.

Die Zusammenführung aller durch die verschiedenen Instrumente und Maßnahmen gewonnenen Informationen in einem betrieblichen [Gesundheitsbericht](#) bietet ein umfassendes Abbild der Situation im Unternehmen. Er dient im Ausgangspunkt den Entscheidungsträgern und Gesundheitsverantwortlichen im Unternehmen für die Planung zielgerichteter Interventionen. Kontinuierlich geführt, ist er gleichzeitig ein Instrument der Evaluation durchgeführter Maßnahmen und der kontinuierlichen Verbesserung des betrieblichen Gesundheitswesens.



Checkliste Betriebliche Gesundheitsförderung:

Arbeitszeiten

- Werden bei der Arbeitszeitregelung die Bedürfnisse verschiedener Mitarbeitergruppen (Mütter, Ältere) berücksichtigt?
- Sind die Mitarbeiter in die Zeitplanung mit eingebunden?
- Haben die Mitarbeiter genügend Erholungspausen?

Gesundheitsangebote

- Fördern Sie die Gesundheitskompetenz (Gesundheitsbewusstsein und –verhalten) Ihrer Mitarbeiter (Info-Veranstaltungen, Aushänge, Gesundheitsseminare und -tage)?
- Gibt es konkrete Gesundheitsangebote? (Betriebssport, gesundes Kantinenessen, Stressbewältigungsseminare, Rückenschule)?
- Gibt es gesundheitsförderliche Umfeldbedingungen (ruhige Besprechungs- und Pausenräume, rauchfreie Zonen)?

Gesundheitsförderliche Führung

- Verstehen sich die Führungskräfte als Ansprechpartner für die Arbeitsprobleme ihrer Mitarbeiter?
- Sind die Führungskräfte im Konfliktmanagement geschult?
- Sind die Führungskräfte im Führen von Zielvereinbarungs-, Fehlzeiten- und Rückkehrgesprächen geschult?
- Sehen sich die Führungskräfte auch in ihrem Gesundheitsverhalten in einer Vorbildfunktion?

Management und Kultur

- Ist Gesundheitsförderung im Unternehmensleitbild verankert?
- Ist Gesundheitsförderung in die Unternehmensstrategien integriert?
- Ist Gesundheitsförderung im Unternehmen strukturell verankert (Gesundheitsleitlinien, Arbeitskreis / Steuerkreis Gesundheit, Gesundheitsbudget)?
- Gibt es eine Betriebsvereinbarung zur Gesundheitsförderung?
- Wird kollegiale Unterstützung im Unternehmen gefördert?
- Herrscht im Unternehmen ein Klima des Vertrauens und der Offenheit?

Workshops zur Betrieblichen Gesundheitsförderung

In diesem Kapitel erfahren Sie:

- wie Sie die Weichen für Gesundheitsförderung in Ihrem Unternehmen stellen können
- wie Sie beim Kick-off für betriebliches Gesundheitsmanagement vorgehen können

Betriebliche Gesundheitsförderung, die auch die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Gesundheit stärkt, ist ein wesentliches Element eines zukunftsorientierten Personalmanagements.

Als Kick-off für ein neues Gesundheitsbewusstsein im Betrieb können die im folgenden skizzierten Workshops dienen, die im Rahmen des Projekts „Mit Erfahrung Zukunft meistern“ entwickelt wurden.

Die Workshops richten sich an Betriebsleitung, Führungskräfte, Betriebsräte und weitere für betriebliche Gesundheit (Mit-)Verantwortliche in Unternehmen.

- Das Ziel von **Workshop 1** besteht darin, die Teilnehmenden für Nutzen und Notwendigkeit eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements zu sensibilisieren.
- **Workshop 2** bietet einen Überblick über Ablauf, Instrumente und Methoden des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und soll die Teilnehmenden dazu befähigen, Handlungsbedarf zur Förderung betrieblicher Gesundheit im eigenen Betrieb zu erkennen.

Am Ende des Workshops sollten die Teilnehmenden wissen,

- welche Umwelt- und Arbeitsbedingungen die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (und die eigene) bedrohen oder beeinträchtigen,
- welchen Nutzen betriebliche Gesundheitsvorsorge für Betrieb und Beschäftigte mit sich bringt,
- wie Gesundheit am Arbeitsplatz durch ein **ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement** (BGM) optimiert werden kann.



Workshop 1: Nutzen systematischer Gesundheitsförderung im Betrieb

Zeit	Thema	Ziel	Methode
5 Min.	Begrüßung Agenda	Einstieg in den Workshop, Ablauf kennen	Mündlich, Moderator
5 Min.	Ziele und Erwartungen	Ziele des Workshops vorstel- len, Erwartungen abfragen	Mündlich, Moderator
10 Min.	Was ist (für Sie) Gesundheit?	Eigenen Gesundheitsbegriff reflektieren	Brainstorming
10 Min.	Definition von Betrieblicher Gesundheitsförderung	Maßgebliche Definitionen von Gesundheit kennen lernen – zunehmende Berücksichtigung von Umwelt- und Arbeitsbe- dingungen nachvollziehen	PowerPoint-Präsentation
15 Min.	Gesundheitliche Belastungen im Betrieb	Einflussfaktoren und deren Auswirkungen auf Mitarbei- ter und Betrieb kennen lernen	PowerPoint-Präsentation
5 Min.	Verbesserungswünsche aus Sicht der Mitarbeiter	Sicht der Mitarbeiter einbe- ziehen	PowerPoint-Präsentation
40 Min.	Gesundheitsgefahren im eigenen Betrieb	Belastungssituationen im eigenen Betrieb reflektieren	Gruppenarbeit, Präsen- tation der Ergebnisse im Plenum, Diskussion
10 Min.	Nutzen von BGM für Mitarbeiter und Betrieb	Nutzen von BGM für MA und Betrieb erkennen	PowerPoint-Präsentation
10 Min.	Systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement	Bedeutung eines systemati- schen BGM kennen lernen	PowerPoint-Präsentation
5 Min.	Interventionsbedarf im eigenen Betrieb	Handlungsbedarf und Inter- ventionsmöglichkeiten im eige- nen Unternehmen reflektieren	Mündlich, Moderator
5 Min.	Vorschau auf weiteres Vorgehen	Weitere Schritte kennen lernen	Mündlich, Moderator

Webtipp

Die Folien können Sie von der Website www.m-e-z.de downloaden.

Workshop 2: Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein ganzheitlicher Prozess

Zeit	Thema	Ziel	Methode
15 Min.	Kurze Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse – Themenüberblick	Anknüpfung an bisherige Ergebnisse, Überblick über weiteres Vorgehen	Mündlich, Moderator
15 Min.	Interventionsbedarf im eigenen Betrieb	Überprüfung und Ergänzung relevanter Interventionsfelder	Mündlich, Moderator
10 Min.	Methoden systematischer Problemerkennung und -analyse	Geeignete Schritte zur Problemanalyse kennen lernen	PowerPoint-Präsentation
40 Min.	Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung im eigenen Betrieb	Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung im eigenen Betrieb reflektieren	Kleingruppenarbeit, Präsentation im Plenum
10 Min.	Auswahl und Planung geeigneter Maßnahmen	Auswahl und Planung gesundheitsfördernder Maßnahmen im Rahmen eines ganzheitlichen BGM nachvollziehen	PowerPoint-Präsentation
10 Min.	Ablauf eines systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Zusammenhang	Ablauf von BGM im Zusammenhang verstehen lernen	PowerPoint-Präsentation
10 Min.	Resümee	Ergebnissicherung	Mündlich, Moderator
10 Min.	Ausstieg	Bewertung des WS	Blitzlicht

Webtipp

Die Folien sind zum Download auf der Website www.m-e-z.de verfügbar.





Jetzt beginnen

Testen Sie selbst „Der Kultur-Check“





Jetzt beginnen

Dieser Leitfaden möchte Sie nicht nur informieren, sondern auch zur Umsetzung im eigenen Unternehmen anregen. Erste Überlegungen, wo Sie am besten ansetzen, oder wo in Ihrem Unternehmen der größte Handlungsbedarf besteht, kann Ihnen dieser Selbsttest erleichtern:

Testen Sie selbst: Der „Kultur-Check“

Der Kultur-Check wirft ein Schlaglicht auf die (alterns-)kulturelle Ausrichtung Ihres Unternehmens. Dabei werden mögliche Ansatzpunkte sichtbar, wie Sie Ihre Organisation den künftigen demografischen und strategischen Entwicklungen gemäß anpassen können.

Kultur-Check

Leitbild und Führung	trifft eher zu	trifft eher nicht zu
Wir haben Unternehmensleitlinien für eine altersgerechte Personalpolitik entwickelt.		
Der langfristige Erhalt von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ist eine Zielgröße unseres unternehmerischen Handelns.		
Wir zielen auf einen kooperativen Führungsstil im Unternehmen.		
Wir achten darauf, dass alle Mitarbeiter bei wichtigen Fragen, die ihre Arbeit betreffen, beteiligt werden und Eigeninitiative entwickeln.		
Unsere Führungskräfte haben sich mit dem Thema „Alter und alternde Belegschaften“ fundiert auseinandergesetzt.		
Wir achten bewusst darauf, dass ältere Mitarbeiter ebenso wie die Jüngeren Anerkennung und Wertschätzung ihrer Arbeit erfahren.		

Arbeitsorganisation und -gestaltung	trifft eher zu	trifft eher nicht zu
Wir bilden gezielt altersgemischte Teams und Arbeitsgruppen.		
Wir achten auf eine begrenzte Verweildauer von Beschäftigten in alternskritischen Arbeitsbereichen.		
Die Arbeitsaufgaben sind bei uns weitgehend lernförderlich gestaltet.		
Wir achten darauf, dass die Mitarbeiter häufiger ihre Arbeitsaufgaben wechseln und so auch ihre Lernfähigkeit trainieren.		
In unserem Unternehmen werden durch verschiedene Arbeitszeitmodelle die Bedürfnisse Älterer berücksichtigt.		
Bei uns gibt es definierte Arbeitsplätze für Leistungsgeminderte.		
Unsere älteren Mitarbeiter haben in der Regel Arbeitsaufgaben, die Selbständigkeit und Verantwortung erfordern.		
Kompetenz und Entwicklung	trifft eher zu	trifft eher nicht zu
Intergeneratives Lernen wird bei uns gezielt gefördert.		
Wir richten Qualifizierungsangebote grundsätzlich an alle Altersgruppen.		
Es gibt bei uns spezielle Systeme zur Sicherung des Know-How-Transfers zwischen Alt und Jung.		
Wir verhindern Dequalifizierung durch rechtzeitige kompensatorische Qualifizierungsangebote.		
Bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen setzen wir altersgerechte Lernmethoden ein.		



Wir führen regelmäßige Mitarbeitergespräche zur Bildungsbedarfsermittlung und Entwicklungsplanung durch.		
Personalrekrutierung und -bindung	trifft eher zu	trifft eher nicht zu
Wir schließen bei der Personalbeschaffung Ältere als Zielgruppe nicht aus.		
Wir führen mit unseren Mitarbeitern Berufslaufbahnplanungsgespräche.		
Wir bieten unseren Mitarbeitern horizontale Karrierewege an.		
Wir achten auch auf immaterielle Leistungshonorierung.		
Gesundheitsförderung	trifft eher zu	trifft eher nicht zu
Auf ergonomische Arbeitsplatzgestaltung wird bei uns geachtet.		
Auf ergonomische Arbeitsaufgabengestaltung wird bei uns geachtet.		
Bei uns gibt es verschiedene Angebote zur Förderung von Gesundheit und Fitness der Mitarbeiter.		
Wir fördern gezielt die Gesundheitskompetenz unserer Mitarbeiter.		
Es gibt ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement.		
Betriebsklima	trifft eher zu	trifft eher nicht zu
Bei uns herrscht ein Klima der altersunabhängigen Wertschätzung der Persönlichkeit.		
In unserem Unternehmen herrscht ein Klima des Vertrauens.		

Bei uns wird eine gegenseitige kollegiale Unterstützung gepflegt.		
Alter und Leistungsminderung sind in unserem Unternehmen keine Tabuthemen.		

Auswertung

Sehen Sie sich die Verteilung Ihrer Kreuzchen an:

Wenn Sie in einem Bereich bei zwei oder mehr Statements „Trifft eher nicht zu“ angekreuzt haben, können Sie davon ausgehen, dass dort Handlungsbedarf besteht.

Vermutlich finden Sie in jedem Bereich Verbesserungsbedarf, aber auch manches, was schon „gut läuft“. Dieser Kurzcheck kann eine eingehende Analyse nicht ersetzen. Aber vielleicht haben Sie jetzt einen ersten Eindruck, wo Sie in Ihrem Unternehmen besonders Probleme bekommen können und wo Sie genauer hinschauen sollten.

Die Autoren wünschen allen Lesern einen guten Einstieg in eine altersgerechte Gestaltung von Personalpolitik und Unternehmenskultur. Wir hoffen, die Anregungen in diesem Leitfaden helfen Ihnen dabei.

Webtipp

 Auf der Website www.m-e-z.de finden Sie laufend weitere Informationen und Materialien.

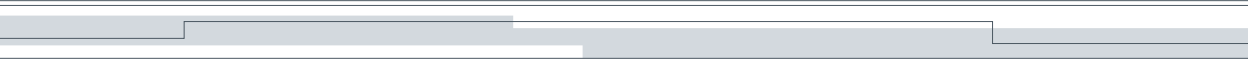


vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.
BayME – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V.
VBM – Verband der Bayerischen Metall und Elektro-Industrie e. V.
Ingo Schömmel
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089-551 78-215
Telefax 089-551 78-214
E-Mail ingo.schoemmel@vbm.de

www.vbw-bayern.de www.bayme.de www.vbm.de

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Dr. Uwe Elsholz
Obere Turnstraße 8
90429 Nürnberg
Telefon 0911-277 79-97

www.f-bb.de



vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.
BayME – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V.
VBM – Verband der Bayerischen Metall und Elektro-Industrie e. V.

Ingo Schömmel
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089-551 78-215
Telefax 089-551 78-214
E-Mail ingo.schoemmel@vbm.de

www.vbw-bayern.de www.bayme.de www.vbm.de

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Dr. Uwe Elsholz
Obere Turnstraße 8
90429 Nürnberg
Telefon 0911-277 79-97

www.f-bb.de