

Erfolgreich mit älteren Mitarbeitern

Handlungsfelder, Praxistipps und bayerische Unternehmensbeispiele
einer demografiefesten Personalpolitik



Industrie- und Handelskammern
in Bayern



**GEMEINSAM FÜR
FACHKRÄFTE**



Vorwort

Der demografische Wandel geht auch an Bayern nicht spurlos vorüber. Allerdings sind hier die prognostizierten alterstrukturellen Veränderungen nicht ganz so gravierend wie andernorts in Deutschland. Dennoch müssen sich Wirtschaft und Gesellschaft auch hierzulande den Aufgaben stellen, die mit einer älter werdenden Gesellschaft verbunden sind.

Insbesondere die Unternehmen sind gefordert, personalpolitische Strategien zur Bewältigung der demografischen Herausforderung zu entwickeln und umzusetzen. Schließlich müssen sie die wirtschaftlichen Herausforderungen schon bald mit deutlich älteren Belegschaften bewältigen und sich dabei auf deren Leistungsfähigkeit, Motivation und Kreativität verlassen. Damit verbunden ist die Frage, wie eine Arbeitswelt gestaltet sein muss, in der sich auch ältere Beschäftigte wohlfühlen, in der sie gesund, leistungsfähig und motiviert bleiben.

Antworten auf diese Frage gibt diese Broschüre. Sie zeigt Ihnen, was Sie in Ihrem Betrieb als Eigentümerin bzw. Eigentümer, als Managerin bzw. Manager mit Personalverantwortung oder als Sicherheitsfachkraft für alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen tun können und worauf Sie achten sollten. Dazu gibt die Broschüre einen Überblick über die wesentlichen Handlungs- und Themenfelder des betrieblichen Generationen-Managements und liefert praxisorientierte Tipps, mit denen Sie Ihr Unternehmen demografiefest machen können.



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Erich Greipl
Präsident, Bayerischer Industrie- und
Handelskammertag (BIHK) e. V.



Peter Driessen
Hauptgeschäftsführer, Bayerischer
Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e. V.



3	Vorwort
6	Kapitel 1 Blick nach vorn Die demografische Entwicklung in Deutschland und Bayern
13	Kapitel 2 Ergrauende Belegschaften – (k)ein Problem? Alter und Arbeitsfähigkeit
17	Kapitel 3 Arbeitsfähigkeit erhalten, Wettbewerbsfähigkeit sichern! Die Handlungsfelder einer demografiefesten Unternehmensführung
21	Kapitel 4 Wissen, was los ist Werkzeuge einer demografiefesten Unternehmensführung
25	Kapitel 5 Interventionsfeld: Weiterbildung und Qualifikation
29	Kapitel 6 Interventionsfeld: Gesundheit
33	Kapitel 7 Interventionsfeld: Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
37	Kapitel 8 Interventionsfeld: Unternehmens- und Führungskultur
39	Fazit

Anmerkung zum Gender-Aspekt

Diese Broschüre bemüht sich um eine geschlechtergerechte Sprache. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit stark eingeschränkt würde, gelten die gewählten personenbezogenen Bezeichnungen für beide Geschlechter.



Blick nach vorn

Die demografische Entwicklung in Deutschland und Bayern

In Zukunft weniger

Die künftige demografische Entwicklung Deutschlands ist schnell zusammengefasst: Schon bald werden hier weniger Menschen leben, die im Durchschnitt älter sein werden. So hat Deutschland aktuell rund 82 Millionen Einwohner, im Jahre 2031 werden es je nach Zuwanderung im ungünstigsten Fall nur noch 77 Millionen sein. Verantwortlich für diese Schrumpfung ist der stetige Rückgang der Geburtenzahlen und die Zunahme der Sterbefälle. Ebenfalls eindeutig sind die Modellrechnungen des Statistischen Bundesamtes hinsichtlich der Zusammensetzung dieser schrumpfenden Bevölkerung nach Altersgruppen: Es wird weniger Kinder und mehr Ältere geben, die zudem länger leben werden.

Anders stellt sich die Situation in Bayern dar. Hier wird die Bevölkerung nach der aktuellen regionalisierten Bevölkerungsvorausberechnung im Zeitraum von 2011 bis 2031 mit dann 12,61 Mio. Einwohnern nur leicht abnehmen. Das „Bergfest“ der demografischen Entwicklung wird dabei bereits 2021 gefeiert: Bis zu diesem Jahr wird die bayerische Bevölkerung sogar noch zunehmen, in den darauf folgenden Jahren geht's dann langfristig leicht bergab. Wer näher hinschaut, stellt allerdings fest, dass in Sachen Bevölkerungsentwicklung von Bayern eigentlich nicht gesprochen werden kann – dazu sind die regionalen Unterschiede viel zu groß.

So kann Oberbayern in den kommenden 20 Jahren als einziger Regierungsbezirk in Bayern noch mit einer deutlichen Bevölkerungszunahme (+6,5 %) rechnen. Die Regierungsbezirke Niederbayern (-1,3 %), Schwaben (-0,9 %) und Mittelfranken (-1,4 %) werden eine relativ stabile Einwohnerentwicklung haben und im Jahr 2031 – wenn die demografischen Trends der Vergangenheit auch in den kommenden 20 Jahren fortbestehen – einen Bevölkerungsbestand nur wenig unter dem heutigen Niveau vorweisen können. Weite Teile der Oberpfalz (-3,5 %) – ausgenommen Stadt und Landkreis Regensburg – und besonders die Regierungsbezirke Unterfranken (-6,0 %) und Oberfranken (-9,3 %) hingegen müssen sich auf merkliche Bevölkerungsverluste einstellen. (Quelle: Statistisches Landesamt Bayern, 2012)

Demnach stehen insbesondere die Regierungsbezirke Oberfranken und Unterfranken vor einem starken Rückgang der Bevölkerung, während Oberbayern weniger Probleme bekommen wird. Dabei ist es nicht so, dass die Hauptursachen des vor rund 40 Jahren einsetzenden demografischen Wandels in Oberbayern nicht vorhanden wären. Hier wie anderswo in Bayern und Deutschland sinken seit 1965 die Geburtenzahlen kontinuierlich, seit 1972 übersteigt zudem die Sterbeziffer in Deutschland die Geburtenziffer. Dieser sogenannte demogra-

fische Übergang hätte schon seit Anfang der 1970er Jahre zu einer Abnahme der Bevölkerung führen müssen. Dass dies in Deutschland erstmals erst 1997 der Fall war, ist einzig und

allein das Ergebnis der Zuwanderung. Diese wird allerdings deutschlandweit die Abnahme der Bevölkerung nicht aufhalten, sondern nur verzögern.

Bevölkerungsentwicklung in den kreisfreien Städten und Landkreisen Bayerns
Veränderung 2031 gegenüber 2011 in Prozent



Veränderung 2031 gegenüber 2011 in Prozent		Häufigkeit
■	bis unter -7,5 „stark abnehmend“	18
■	-7,5 bis unter -2,5 „abnehmend“	24
■	-2,5 bis unter 2,5 „stabil“	34
■	2,5 bis unter 7,5 „zunehmend“	14
■	7,5 oder mehr „stark zunehmend“	6

Größte Abnahme: Lkr Wunsiedel i.Fichtelgebirge -17,9 %
Größte Zunahme: Lkr München 10,9 %
Bayern: 0,1 %

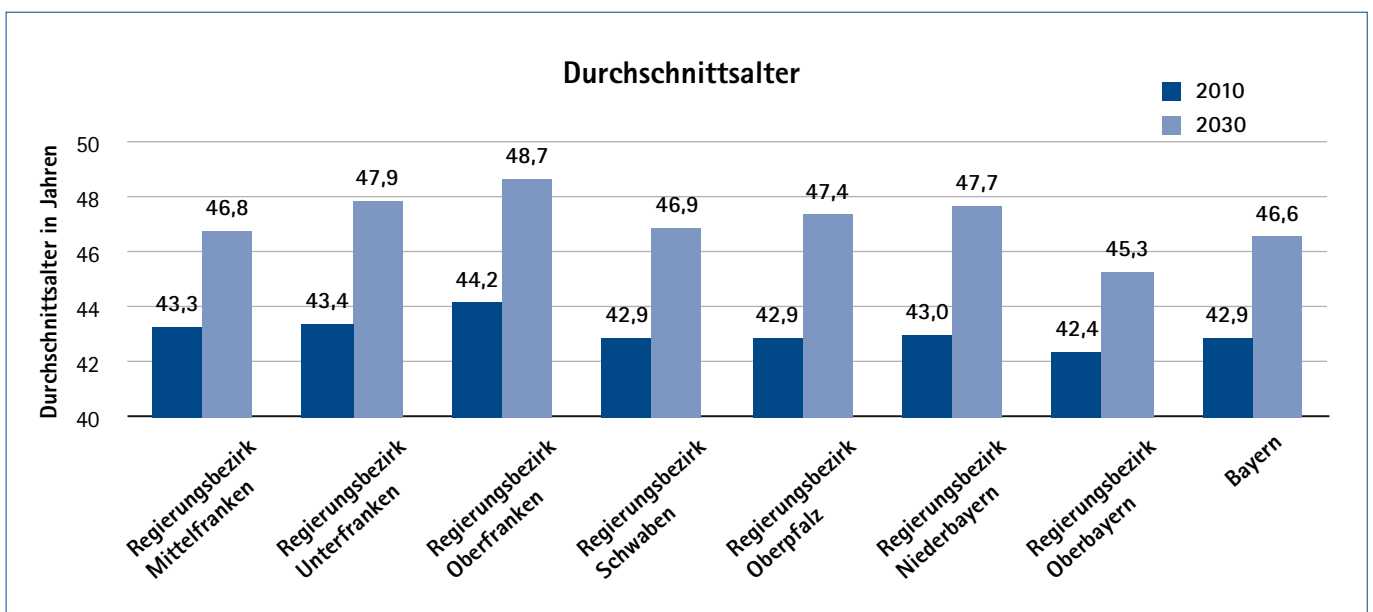
Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, München 2012

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, München [2012]

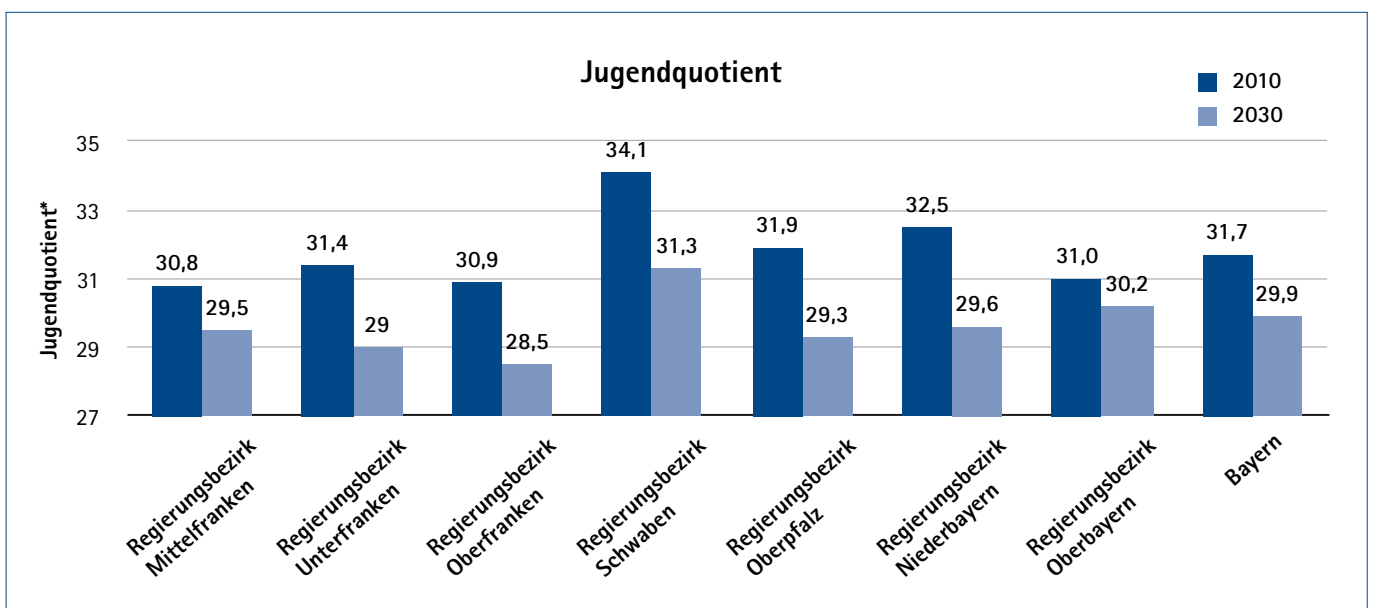
Im Durchschnitt älter

Es wird in vielen Regierungsbezirken Bayerns nicht nur weniger Einwohner geben, diese werden im Durchschnitt auch älter sein. Während aktuell die mittleren Jahrgänge am stärksten besetzt sind, wird im Jahre 2030 folglich die Altersgruppe 60plus den größten Anteil mit einem Zuwachs von über 30 % stellen. Die mittleren und jüngeren Altersgruppen hingegen stehen deutlich geschwächt dar. Das bedeutet auch, dass immer weniger Personen im erwerbsfähigen Alter von 20 bis 64 bzw. 66 Jahren zur Verfügung stehen. Die Prognose ist naheliegend, dass einige Unternehmen künftig durchaus Probleme bekommen könnten, gut qualifiziertes Personal in ausreichender Zahl zu rekrutieren. Der Fachkräftemangel wird sich dadurch weiter verschärfen.

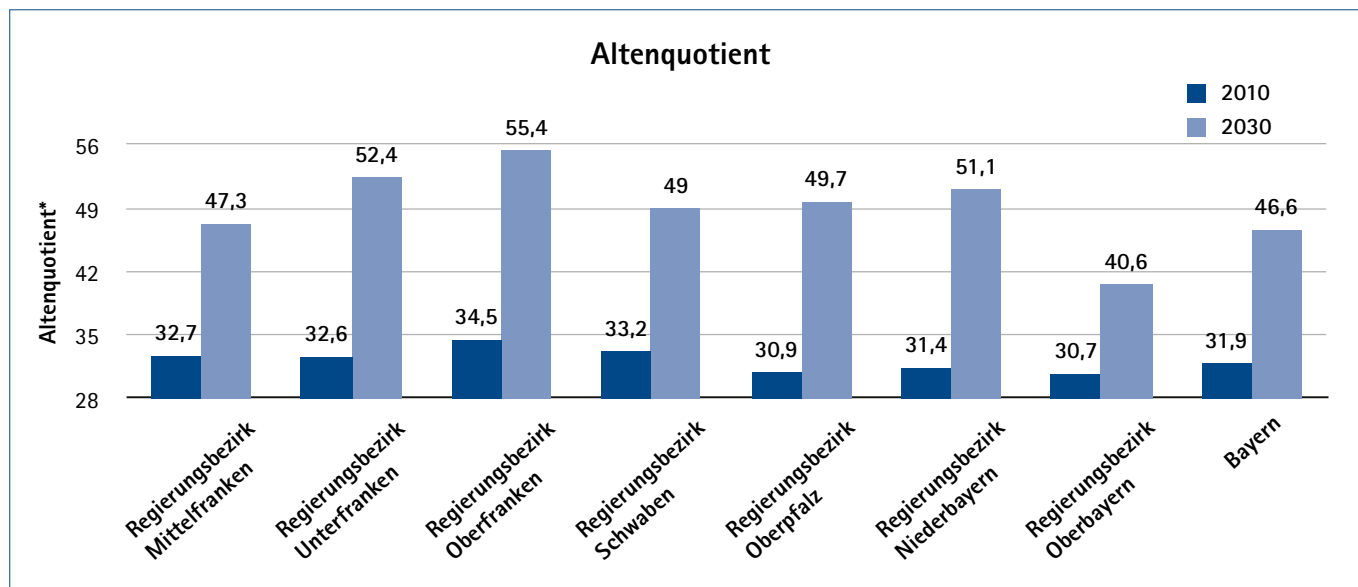
Mit dem steigenden Durchschnittsalter der Gesamtbevölkerung steigt selbstverständlich auch das durchschnittliche Alter der Menschen, die 2030 im erwerbsfähigen Alter sein werden. Auch hier fällt die Prognose nicht schwer, dass schon bald die über 45-Jährigen den Hauptanteil bei den Belegschaften stellen werden, während die Jüngeren immer weniger werden. Die folgenden Grafiken zeigen die wesentlichen demografischen Entwicklungen für die einzelnen bayerischen Regierungsbezirke.



Durchschnittsalter in Jahren; (Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2012)



* Jugendquotient: Anzahl 0-19-Jährige je 100 Personen im Alter von 20 bis 64 Jahren; (Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2012)



* Altenquotient: Anzahl 65-Jährige oder Ältere je 100 Personen im Alter von 20 bis 64 Jahre ; (Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2012)

PRAXISBERICHT – ÜBER DEN TAG HINAUS GEDACHT

Über den Tag hinaus gedacht

Branche: Nahrungsmittel
Unternehmen: Andechser Molkerei Scheitz GmbH, Andechs
Beschäftigte: ca. 180



Nachhaltige Produkte erfordern auch eine nachhaltige Personalstrategie: Die Andechser Molkerei Scheitz bietet Jugendlichen vielfältige Ausbildungschancen und fördert zugleich die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. So ist das oberbayerische Traditionsunternehmen gut gerüstet für den demografischen Wandel.

Wenn die Zahl der Schulabgänger kleiner und der Mangel an Fachkräften größer wird, kommt es darauf an, den Nachwuchs frühzeitig an ein Unternehmen zu binden. Die Andechser Molkerei Scheitz hat deshalb seit Jahren mehr als zehn Auszubildende im Unternehmen – bei 178 Beschäftigten eine beachtliche Quote. „Auf die Förderung von Nachwuchskräften legen wir großen Wert und sehen diese als wichtigen Baustein zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung. Für uns als mittelständisches Unternehmen der Milchwirtschaft ist es elementar ein fundiertes Aus- und Fortbildungsprogramm für Mitarbeiter bieten zu können. Damit bleiben wir als Arbeitsgeber heute und in Zukunft attraktiv“, ist sich Geschäftsführerin Barbara Scheitz sicher.

Das Kalkül geht auf: Die Auszubildenden in den fünf Ausbildungsberufen des Unternehmens machen durch

hervorragende Abschlussprüfungen von sich Reden. Qualifikation hat ohnehin einen hohen Stellenwert in dem oberbayerischen Unternehmen. Regelmäßig wird der Schulungsbedarf ermittelt, Fortbildungen werden unabhängig vom Alter und der Betriebszugehörigkeit angeboten. Auch bei langfristigen Karriereschritten wie Meisterkursen unterstützt die Andechser Molkerei Scheitz ihre Beschäftigten, etwa durch Freistellungen.

Auch für ältere Arbeitnehmer ist in der Andechser Molkerei Scheitz ein Platz. Gute Arbeitsbedingungen und eine ganze Reihe von Angeboten zur betrieblichen Gesundheitsförderung sichern die Beschäftigungsfähigkeit langfristig. Bei Neueinstellungen sind Leistungswille und Kompetenz ausschlaggebend, nicht das Alter, sodass auch über 50-Jährige eine reelle Chance auf einen Job haben. Für seine vorbildliche Personalpolitik wurde das Unternehmen im Rahmen des Wettbewerbs „Unternehmen mit Weitblick“ ausgezeichnet.

Ansprechpartnerin:
 Irmgard Strobl (Marketingleitung)
 Telefon: 08152 - 37 93 42
 E-Mail: irmgard.strobl@andechser-molkerei.de

Wie schnell ist nichts getan!

Bayerische Unternehmen, die sich angesichts der vergleichsweise stabilen Bevölkerungsperspektive bis zum Jahre 2030 entspannt zurücklehnen, könnten das schon bald bereuen. Denn der demografische Wandel ist auch in Bayern in vollem Gange, wenngleich er regional sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. So erscheint die „Boomregion“ Oberbayern zweifellos ein wenig abgekoppelt vom allgemeinen demografischen Trend, sowohl was Zuwachs als auch was die Entwicklung der Altersstruktur angeht. Allerdings „schönen“ die oberbayerischen Zahlen die Zahlen für Gesamtbayern, was Unternehmen außerhalb Oberbayerns in falscher Sicherheit wiegen könnte. In zahlreichen Regionen sieht es demografisch alles andere als gut aus!

Aber auch Unternehmen in jenen Landkreisen, die dank Zuwanderung hinsichtlich ihrer Bevölkerung wachsen oder zumindest nur gering schrumpfen, müssen in Sachen Demografiefestigkeit aktiv werden. Denn ob die „Zuagroasten“ z. B. die richtige Qualifikation bzw. Ausbildung im Reisegepäck haben, weiß heute noch kein Mensch. Nicht vergessen werden sollte zudem, dass in allen Regierungsbezirken und nur mit Ausnahme einiger weniger Landkreise der Altersdurchschnitt der Bevölkerung und damit auch der Belegschaften weiter steigen wird. So werden für Produktion und Innovation in den Unternehmen immer mehr die über 50-Jährigen verantwortlich sein, während die jüngeren Jahrgänge immer schwächer vertreten sein werden.

Insofern sind auch die bayerischen Unternehmen gut beraten, sich mit den Herausforderungen des demografischen Wandels zu befassen. Es gilt einerseits so attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen, dass ein Unternehmen im Wettbewerb um jüngere Bewerber mithalten kann und auch künftig noch ausreichend Personal rekrutieren kann. Und es geht andererseits darum, die Arbeitsbedingungen so gut und ergonomisch zu gestalten, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters auch tatsächlich erfüllen können. Wie das gehen kann, davon handeln die nächsten Kapitel.



LINKS & LITERATUR

- Für Deutschland finden Sie Infos rund um die Bevölkerungsentwicklung auf den Seiten des Statistischen Bundesamt Deutschland – www.destatis.de.
Um diese einzusehen, müssen Sie nur auf der Startseite links den Menüpunkt „Bevölkerung“ anklicken. Hier können Sie auch das Heft 1 der Reihe „Demographischer Wandel in Deutschland“ herunterladen, das den Titel „Bevölkerungs- und Haushaltentwicklung im Bund und in den Ländern“ (2011) trägt. Interessant ist auch die Broschüre „Bevölkerung Deutschland bis 2060“, die das Statistische Bundesamt anlässlich einer Pressekonferenz 2009 herausgegeben hat und welche die Ergebnisse der 12. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung verständlich zusammenfasst.
- Für Bayern hat das Bayerische Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung alle relevanten Informationen zusammengestellt: www.statistik.bayern.de/statistik/
Wenn Sie auf der Startseite links oben den Menüpunkt „Statistik“ anklicken, gelangen Sie zum Portal „Demographischer Wandel“. Hier finden Sie alle Zahlen und Prognosen für Bayern, die Regierungsbezirke und Regionen, für die Landkreise und kreisfreien Städte sowie für die Gemeinden.



PRAXISBERICHT – DEN KARRIERESTAU UMGEHEN

Den Karrierestau umgehen

Branche: Unterhaltungselektronik
Unternehmen: Loewe Opta GmbH, Kronach
Beschäftigte: ca. 1000

Veränderungen in der Alterstruktur von Unternehmen erschweren den Aufstieg – und blockieren Innovationspotenziale. Die Loewe AG hat im Rahmen des EU-geförderten Projekts „Wertflex“ wirksame Alternativen gefunden.

Eine längere Lebensarbeitszeit und eine größere Zahl von Beschäftigten über 40 wirken sich unmittelbar auf die Karrierechancen der Jüngeren im Unternehmen aus: Der Weg nach oben ist über Jahre hinaus blockiert. Bei der Loewe AG verstärken die an sich gewünschten flachen Hierarchien diesen Effekt. Für Loewe war es deshalb wichtig, eine Umgehung für den Karrierestau zu schaffen und der nachrückenden Generation neue Karrierepfade zu ebnet. Ohne diesen „Bypass“ würde die Innovationsfähigkeit des Technologieunternehmens auf die Dauer leiden.

Neben der üblichen Führungslaufbahn mit ihren drei Ebenen werden in dem oberfränkischen Unternehmen nun alternative Projekt- und Fachlaufbahnen angeboten. Fach- und Führungskräfte haben dadurch die Möglichkeit, sich ihrer persönlichen Kompetenz und Neigung entsprechend kontinuierlich weiterzuentwickeln. Unterstützt werden sie dabei durch Individual-

coachings, die in enger Zusammenarbeit mit der Universität Bamberg durchgeführt werden.

Daneben tut Loewe viel, um die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. So werden gemeinsam mit der AOK regelmäßig Check-ups angeboten. Gemeinsam mit lokalen Sportvereinen und Einrichtungen organisiert das Unternehmen unterschiedliche sportliche Aktivitäten. Damit das Sitzen nicht zur Last wird, gibt es Ausgleichsgymnastik am Arbeitsplatz. Nicht zuletzt kümmert sich Loewe auch um die geistige Fitness der Beschäftigten und lässt derzeit wissenschaftlich untersuchen, inwieweit bestimmte Trainingsformen auch zur Steigerung der kognitiven Leistungsfähigkeit beitragen können.

Ansprechpartner:

Werner Kotschenreuther
 (Leiter Personal- und Sozialwesen)
 Telefon: 09261 - 99-316
 E-Mail: werner.kotschenreuther@loewe.de



Ergrauende Belegschaften – (k)ein Problem?

Alter und Arbeitsfähigkeit

Wettbewerbsfähig mit Älteren?

In den nächsten Jahren stehen immer mehr Beschäftigte im mittleren und höheren Alter immer weniger Jüngeren gegenüber. Kann das funktionieren? Wie steht es um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in Bayern, wenn in den kommenden Jahren immer mehr ältere Beschäftigte am Computermonitor sitzen und an der Werkbank stehen? Werden diese dann tatsächlich – wie vom Gesetzgeber bereits beschlossen – bis zur Rente mit 67 arbeiten, wo doch heute schon viele ihren 60. Geburtstag nicht mehr am Arbeitsplatz erleben, sondern gesundheitsbedingt oder aufgrund ihrer eigenen Lebensplanung früher in Renten gehen? Bleibt der Wirtschaftsstandort Bayern auch weiterhin wettbewerbsfähig, wo doch ältere Beschäftigte nach gängiger Meinung häufiger krank, weniger belastbar und leistungsfähig sowie kaum lernfähig sind?

Eindeutig ja, vorausgesetzt die Unternehmen nehmen die Herausforderungen der demografischen Entwicklung an und richten den Blick verstärkt auf das Altersmanagement in ihren Betrieben. Denn entgegen allen Vorurteilen ist die Annahme

längst wissenschaftlich widerlegt, wonach Altern generell und schicksalhaft mit der Einbuße von Fähigkeiten auf allen Ebenen verbunden ist. Zwar verliert der Mensch im Regelfall im Alter an Muskelkraft sowie an Schnelligkeit, ebenso lassen die Sinnesorgane Augen und Ohr in ihrer Leistungsfähigkeit nach. Die Frage ist allerdings, ob diese Einschränkungen durch die gesammelten Erfahrungen nicht wettgemacht werden können, zumal eine Brille, bessere Beleuchtung, ein Hörgerät oder Ähnliches in vielen Fällen die nachlassende körperliche Leistungsfähigkeit kompensieren können.

Ältere sind anders leistungsfähig

Was in vielen Personalabteilungen oft noch unbekannt ist: Viele Fähigkeiten und Eigenschaften des Menschen bleiben vom Altersgang unberührt, andere reifen sogar erst im fortgeschrittenen Alter. So haben nach Erkenntnissen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) ältere Beschäftigte vor allem die folgenden Stärken:



Personalverantwortliche mit Erfahrung im Umgang mit älteren Beschäftigten bestätigen diese wissenschaftlichen Erkenntnisse (Fußnote: Eigenschaften von Arbeitnehmern aus Sicht von Personalverantwortlichen – Jüngere und Ältere im Vergleich, Brüssig 2005). Sie attestieren den „Silberrücken“ in ihren Belegschaften mehr Erfahrungswissen und Arbeitsdisziplin, eine solide Einstellung zur Qualität, mehr Zuverlässigkeit und Loyalität im Vergleich zu den jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Diese wiederum können bei Kreativität, der Lernbereitschaft, der Lernfähigkeit, der Flexibilität und auch bei der körperlichen Belastbarkeit punkten. Insofern spricht vieles für altersgemischte Belegschaften, in der sich die jeweiligen Stärken und Schwächen ergänzen und ausgleichen. Und tatsächlich belegen zahlreiche Studien, dass solche heterogenen Belegschaften häufig auch wirtschaftlich die erfolgreichereren sind.

Warum Ältere oft alt aussehen

Trotz dieser positiven Beurteilung erreichen nach wie vor viele Beschäftigte das gesetzliche Rentenalter nicht in Arbeit – sie sind vorzeitig verschlissen und scheiden häufig im besten Alter gesundheitsbedingt aus dem Erwerbsleben aus. Ursächlich verantwortlich dafür ist häufig weniger das Alter selbst, als vielmehr die Bedingungen, unter denen die Betroffenen jahrzehntelang ihre Arbeit verrichtet haben. Immer noch werden viele Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz einseitig und damit fehlbelastet. Das trifft auf das Dauersitzen bei der Bildschirmarbeit ebenso zu wie auf wenig abwechslungsreiche Überwachungstätigkeiten in der Werkshalle. Grundsätzlich gilt: Wer immer das gleiche machen muss, wessen Arbeit monoton ist, wer ständig physisch und/oder psychisch unter- oder überfordert ist, läuft Gefahr krank zu werden und das Rentenalter nicht im Beruf zu erreichen.

Insofern ist die vermeintliche (und auch häufig tatsächlich) schlechtere Arbeitsfähigkeit Älterer keineswegs biologisch zwingend – und damit auch nicht unvermeidlich. Wesentliche Leistungsvoraussetzungen wie Gedächtnis, Problemlösekompetenz, Kreativität, Kommunikations-, Innovations- und Lernfähigkeit sind allerdings stark von den Reizen beeinflusst, denen der Mensch im Laufe seines Berufslebens ausgesetzt war und ist. Wer als Arbeitgeber auch in Zukunft noch gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen möchte, die zudem lernfähig und somit flexibel einsetzbar sind, der sollte heute folglich Arbeitsbedingungen und Aufgabenzuschnitte anbieten, die angemessen fordern und fördern. Wie das genau gehen kann, welchen Einfluss Sie als Arbeitgeber für den Erhalt und den Ausbau der Arbeitsfähigkeit Ihrer Beschäftigten haben, ist Thema der nächsten Kapitel.



LINKS & LITERATUR

- Wenn Sie sich näher über den Zusammenhang von Altern, Arbeit und Arbeitsfähigkeit informieren möchten, haben Sie dazu hier Gelegenheit: Unter www.pfiffprojekt.de/pfiff1 finden Sie zahlreiche Informationen zum Einfluss der Arbeitsgestaltung auf die geistige Gesundheit und Leistungsfähigkeit von älter werdenden Beschäftigten. Das Projekt Pfiff ist ein von INQA gefördertes Gemeinschaftsprojekt mit vielen Partnern aus Wissenschaft und Industrie, welches das Ziel verfolgt, Mittel und Wege zum Erhalt und Ausbau der intellektuellen Fähigkeiten von älteren Arbeitnehmern zu erforschen und für die betriebliche Praxis aufzubereiten.
- Ebenfalls interessant ist der Aufsatz von Gunda Maintz, „Arbeit bis 67? – Überlegungen aus arbeitsmedizinischer Sicht“. Eine Downloadmöglichkeit finden Sie unter www.baua.de, Suchwort: „Arbeiten bis 67?“



PRAXISBERICHT – HEUTE SCHON ARBEITEN WIE MORGEN!

Heute schon arbeiten wie morgen!

Branche: Automobilbau
Unternehmen: BMW AG, Werk Dingolfing
Beschäftigte: ca. 18 000 (am Standort)

**BMW
GROUP**



Das „Produktionssystem 2017“ im Dingolfinger BMW Werk 2.1

Im Jahr 2007 wurde unter dem Dach des BMW Group Demographie-Projekts „Heute für morgen“ das Pilotprojekt „Produktionssystem 2017“ im Dingolfinger BMW Werk 2.1 gestartet.

Ziel war es, erstmals in einem hochproduktiven Fertigungsbereich (der im Zeit-, Kosten- und Qualitätswettbewerb mit externen Anbietern steht) konkret zu untersuchen, was es heißt, mit einer älteren Belegschaft zu arbeiten und herauszufinden, was getan werden kann, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern und zu erhalten.

Dazu wurde an einem Band der Hinterachsgetriebemontage 10 Jahre in die Zukunft geblickt und die zu erwartende Altersstruktur der Belegschaft des Jahres 2017 vorweggenommen und simuliert (d.h. Erhöhung des Altersdurchschnitts von 39 auf 47 Jahre). In enger Abstimmung mit dem Betriebsrat haben Führungskräfte, Meister und Mitarbeiter dann gemeinsam an einer Optimierung der Arbeitsplätze und der Arbeitsorganisation an diesem Band gearbeitet. Flankiert wurde dies durch eine umfassende Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Themen Gesundheit und Alter (beispielsweise Workshops zum Biologischen Alter) sowie durch gezielte Angebote im Bereich Physiotherapie / Bewegung und Ernährung. Herausgekommen ist so eine Vielzahl von kleinen Einzelmaßnahmen, die bei geringem finanziellen Aufwand spürbare Verbesserungen für die Mitarbeiter gebracht und für ein alterngerechtes

Arbeitsumfeld gesorgt haben – von gelenkschonenden Holzfußböden, über schwenkbare Monitore mit größerer Schrift, über Lupen, ergonomische Sitzmöglichkeiten bis hin zu Themen wie belastungsoptimierte Arbeitsplatz-Rotation oder Anpassung der Schicht- und Arbeitszeitmodelle.

Zudem wurde – vorgelebt durch die Führungskräfte – eine spürbare Kulturveränderung und Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema Gesundheit und Prävention erreicht. Die enge Einbindung der Mitarbeiter war dabei ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor. Denn zum einen wussten die Mitarbeiter vor Ort am besten, was sie in ihrem Arbeitsalltag stört und verändert gehörte. Zum zweiten wurde damit ihr Bewusstsein geschärft und die Eigenverantwortung gestärkt. Zentrale Erkenntnis des Projekts war, dass all diese Verbesserungen des Arbeitsumfelds erzielt werden konnten, ohne dass dies Einbußen bei Produktivität und Qualität nach sich zog. Das Band mit den im Durchschnitt älteren Mitarbeitern konnte – bei verbesserter Ergonomie – in punkto Betriebswirtschaft und Qualität mit Vergleichsbändern voll mithalten. Wertschöpfung und Wertschätzung gehören zusammen.

Ansprechpartner:

Bernhard Schneider (Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
 BMW Werke Dingolfing und Landshut)
 Telefon: 08731 – 76-22020
 E-Mail: Bernhard.SB.Schneider@bmwgroup.com



Arbeitsfähigkeit erhalten, Wettbewerbsfähigkeit sichern!

Die Handlungsfelder einer demografiefesten Unternehmensführung

Was tun?

Vor fast 30 Jahren stellte man sich am „Finnischen Institut für Arbeitsmedizin“ (FIOH) u. a. die Frage, wie die Potenziale von Beschäftigten einerseits so gefördert werden können, dass die Unternehmen möglichst lange von ihnen profitieren können, andererseits die Beschäftigten möglichst gesund und vital in

Rente gehen. Ein wichtiges Forschungsergebnis des FIOH ist: Die Arbeitsfähigkeit bleibt nicht allein durch Arbeiten erhalten, ihr Erhalt und Ausbau erfordert vielmehr Aktivitäten auf den folgenden Interventionsfeldern:

Gesundheit

Weiterbildung

Arbeitsgestaltung

Führungskultur

Geschieht hier nichts, nimmt die Arbeitsfähigkeit in der Regel zwar nicht wegen des Alters, aber dennoch im Altersgang ab. Um das zu verhindern, sollte die betriebliche Demografiearbeit frühzeitig im Unternehmen ein Thema werden. Denn obgleich sich die Arbeitsfähigkeit auch im reiferen Alter durch geeignete Maßnahmen noch verbessern lässt: Vorbeugen ist auch hier besser als Heilen. Ebenfalls wichtig: Betriebliche Demografiearbeit sollte sich nicht ausschließlich auf die „Silberrücken“ in der

Belegschaft beschränken, sondern bereits die Jungen und insbesondere die Beschäftigten im besten Alter einbeziehen.

Schließlich sind das die Älteren von morgen, deren künftige Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bereits jetzt durch entsprechende Interventionen gefördert werden kann (und muss).

Zweigleisig zum Erfolg!

Maßnahmen, welche die Arbeitsfähigkeit unterstützen, sollten in zwei Richtungen zielen

alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung

Darunter fallen spezifische Maßnahmen für die Gruppe älterer Arbeitnehmer, deren Leistungsspektrum sich verändert hat. Ziel ist dabei, älteren Mitarbeitern Beschäftigungsmöglichkeiten zu sichern, bzw. neue Perspektiven im Unternehmen zu eröffnen.

alter(n)sgerechte Erwerbsbiografien

Da die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit von den Anforderungen und Belastungen abhängig ist, mit denen der Mensch im gesamten Verlauf seines Erwerbslebens konfrontiert wird, müssen früh Strategien entwickelt werden, die präventiv der Entstehung alterstypischer Einbußen entgegenwirken.

Das professionelle Gesundheitsmanagement des Maschinenbauers schafft die Voraussetzung für ein langes und erfolgreiches Berufsleben.



Branche: Maschinenbau
Unternehmen: KRONES AG, Neutraubling
Beschäftigte: ca. 8800 in Deutschland

Im Jahresdurchschnitt kehrt nicht einmal einer von hundert Krones-Mitarbeitern dem Unternehmen den Rücken. So viel Treue hilft, auch im demografischen Wandel erfolgreich zu sein und kommt nicht von ungefähr. Das betriebliche Gesundheitsmanagement stellt einen immer wichtiger werdenden Baustein der Unternehmenskultur dar und soll bereits frühzeitig den Grundstein für die körperliche und geistige Fitness der älter werdenden Arbeitnehmer legen.

Seit 2010 veranstaltet Krones in den deutschen Werken Gesundheitstage zu verschiedenen Themen. Dabei werden auch Themen wie die zunehmende psychische Belastung im beruflichen Alltag aufgegriffen. Laut dem Gesundheitsbericht der Krones-BKK liegen die auf psychischen Belastungen resultierenden Fehlzeiten bei Krones glücklicherweise weit unter dem Branchendurchschnitt.

Krones geht aber noch einen Schritt weiter bei der Gesundheitsvorsorge für die Mitarbeiter.

Dabei spielen die Führungskräfte eine wichtige Rolle. Sie haben die Aufgabe, zum einen ihr Augenmerk auf gesunde Arbeitsbedingungen zu richten. Zum anderen aber auch, ihre Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber zum Ausdruck zu bringen und in offenen Gesprächen Konflikte bzw. Belastungen der Mitarbeiter zu erkennen und soweit möglich zu lösen. Zur Steuerung aller gesundheitsbezogenen Aktivitäten im Unternehmen hat Krones ein sogenanntes BGM-Team etabliert. Im Gremium vertreten sind neben der Personalabteilung, der Sozialberatung, dem betriebärztlichen Dienst, der Krones BKK und dem Fachbereich Arbeitssicherheit auch die Arbeitnehmervertretung. Aus dem Team heraus wird die BGM-Strategie von Krones festgelegt und konkrete Maßnahmen zum Erhalt der Mitarbeitergesundheit eingesteuert.

Ansprechpartnerin:

Danuta Kessler-Zieroth (CC Public Relations Presse)
 Telefon: 09401 70-2222
 E-Mail: presse@krones.com

Der Arbeitsfähigkeitsindex (Work Ability Index – WAI)

Der Begriff Arbeitsfähigkeit ist jetzt schon einige Male gefallen. Was verbirgt sich eigentlich dahinter?

Wenn man die üblichen Maßstäbe zur Bewertung eines Arbeitsplatzes wie z. B. die Arbeitsstättenverordnung, Berufsgenossenschaftlichen Vorschriften für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (BGV), DIN-Normen etc. anlegt, weiß man hinterher, ob ein Arbeitsplatz den gesetzlichen Vorschriften entspricht.

Wie gut derjenige, der dort arbeiten soll, mit diesem Arbeitsplatz zurechtkommt, weiß man aber dann noch nicht. Diese Lücke schließt der WAI. Es handelt sich dabei um ein Fragebogeninstrument, das die Beschäftigten nach der persönlichen Beurteilung ihres Arbeitsplatzes fragt.

Dabei kommen die physischen und psychischen Anforderungen ebenso zur Sprache wie der eigene Gesundheitszustand und die eigenen Leistungsreserven. Für die Antworten werden Punkte vergeben, woraus sich ein Ergebnis zwischen 7 (schlechte

LINKS & LITERATUR

- Das Demografieportal des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gliedert sich in die Portale „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ und „Werkzeuge für eine demografieorientierte Personalpolitik“. Beide bieten eine Fülle von Informationen, wobei das eine mehr Hintergrundinformationen und Basiswissen zum demografischen Wandel bietet, während Sie beim zweiten mit konkretem Handlungswissen versorgt sowie mit diversen Demografiwerkzeugen vertraut gemacht werden. Zugang finden Sie unter www.demotrans.de.
- Mehr Infos rund um den WAI finden Sie auf der Website des WAI-Netzwerks, das sich unter www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/ präsentiert.



Arbeitsfähigkeit) und 49 (sehr gute Arbeitsfähigkeit) Punkte ergibt. Die erreichte Punktzahl gibt einerseits Auskunft darüber, wie hoch die eigene Arbeitsfähigkeit jetzt und künftig eingeschätzt wird, zum anderen lassen sich Ziele ableiten, wie z. B. Arbeitsfähigkeit wiederherstellen, verbessern oder auch unterstützen.

Der WAI ermöglicht individuelle Lösungen für jeden Mitarbeiter, eben weil er neben allen gesetzlichen Regelungen zusätzlich das Individuum mit seinen Stärken und Schwächen in den Fokus der Arbeitsgestaltung rückt. Wer sich näher für den WAI und seine Einsatzgebiete interessiert – siehe Links & Literatur.

PRAXISBERICHT – DIE RICHTIGE MISCHUNG MACHT'S

Die richtige Mischung macht's

Branche: Automobilbau
Unternehmen: BMW Werk Regensburg
Beschäftigte: ca. 9000 (am Standort)

BMW in Regensburg bereitet sich durch ein systematisches Bündel von Maßnahmen auf das zunehmende Durchschnittsalter seiner Belegschaft vor.

Angesichts der demografischen Entwicklung steigt in den nächsten Jahren auch das Durchschnittsalter bei BMW in Regensburg. Doch gibt man sich hier optimistisch: „Die Leistung älterer Mitarbeiter nimmt nicht zwangsläufig ab. Wir können eine Menge tun, um leistungsfähig zu bleiben.“, betont Werkleiter Dr. Andreas Wendt.

Mensch, Organisation, Technik – diese drei Handlungsfelder hat man sich in Regensburg genauer angesehen. So können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr biologisches Alter erfahren und werden dadurch für den eigenverantwortlichen Umgang mit ihrer Gesundheit sensibilisiert. Auch erfahren sie, was gesundheitsgerechtes Arbeiten an ihrem Arbeitsplatz konkret bedeutet und mit welchen Übungen sie Muskulatur und Skelett entlasten können.

**BMW
GROUP**



In der Organisation des Arbeitsplatzes bieten sich ebenfalls Möglichkeiten, den Körper dauerhaft zu schonen, etwa durch eine systematische Schichtrotation. Sie verhindert, dass über einen zu langen Zeitraum im Knien, Sitzen oder gebeugt gearbeitet werden muss. Technische Hilfsmittel und optimal gestaltete Arbeitsplätze runden das BMW Maßnahmenpaket für den demografischen Wandel ab. So konnten unnötige Wege und Wegezeiten der Mitarbeiter bei der Montage reduziert werden, was im übrigen auch die notwendige Montagefläche verringerte. Hier gehen Entlastungen für die Beschäftigten und die Optimierung der Produktion Hand in Hand.

Ansprechpartnerin:

Martina Griebhammer (Leiterin Presse-, Öffentlichkeitsarbeit und Mitarbeiterkommunikation)
 Telefon: 0941 - 770-2014
 E-Mail: martina.griesshammer@bmw.de



Wissen, was los ist

Werkzeuge einer demografiefesten Unternehmensführung

In die Menschen investieren

Es gibt viele Möglichkeiten, wie Unternehmen die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten, verbessern und erweitern können. Erfolgversprechend sind vor allem solche Konzepte, welche die Aktivitäten auf den relevanten Handlungsfeldern zu einem ganzheitlichen betrieblichen Generationenmanagement bündeln. Wichtig ist dabei, dass dieses Generationenmanagement frühzeitig im Unternehmen thematisiert und angegangen wird, da viele Maßnahmen bereits bei den Jüngeren ansetzen müssen und entsprechend erst mittel- und langfristig wirken. Wenn die betriebliche Demografiearbeit also rechtzeitig Erfolge bringen soll, ist jetzt der richtige Zeitpunkt gekommen, damit zu beginnen.

Am Anfang jeder guten betrieblichen Demografiearbeit steht die Analyse der Ist-Situation des Unternehmens. Auf dieser Basis lassen sich dann Handlungsbedarfe identifizieren und damit verbundene Investitionsentscheidungen zielsicher treffen. Für die Analyse des demografischen Status quo eines Unternehmens gibt es zahlreiche Instrumente und Methoden, die sich in drei unterschiedlich ausgerichtete Gruppen gliedern lassen:

- die Altersstrukturanalyse
- die Qualifikationsbedarfsanalyse
- die alter(n)skritische Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung

Die Altersstrukturanalyse

Die Altersstruktur eines Unternehmens entscheidet mit über dessen künftige Wettbewerbsfähigkeit. Angestrebt werden sollte eine altersgemischte Belegschaft, da Betriebe dann von den unterschiedlichen Stärken und Potenzialen der verschiedenen Altersgruppen profitieren können.

Auf diese „gesunde Mischung“ hat jedes Unternehmen durch seine personalpolitischen Entscheidungen großen Einfluss – insofern ist die künftige Altersstruktur eines Unternehmens oder einer Abteilung weitgehend steuerbar. Dafür muss zunächst die Ist-Situation erfasst werden, danach können dann Ziele formuliert und Maßnahmen eingeleitet werden.

Möglich wird das mit der Altersstrukturanalyse, die z. B. die folgenden Fragen stellt: Gibt es mehr Mitarbeiter über als unter 40 im Unternehmen? Werden bei Neueinstellungen sowohl Ältere als auch Jüngere eingestellt? Wie ist es um die Frauenquote bestellt? Wie hoch ist die Zahl der An- und Ungelernten im Unternehmen?

Auf Basis solcher Fragen kann nicht nur die gegenwärtige Altersstruktur analysiert werden, möglich wird auch der Blick in die personalpolitische Zukunft eines Unternehmens. So lässt sich z. B. abschätzen, wie viele Beschäftigte aus welchen Abteilungen mit welchen Qualifikationen wann in Rente gehen und ersetzt werden müssen.

Insofern liefert die Altersstrukturanalyse ein belastbares Zukunftsszenario hinsichtlich der Zusammensetzung der Belegschaft nach Alter, Qualifikation, Geschlecht und Beschäftigtenstatus. Auf dieser Basis lassen sich dann aktuelle und künftige Personal- und Qualifikationsengpässe früh erkennen, sodass die Personalabteilung ebenso früh gegensteuern kann.

Alles, was Sie als Unternehmer für eine solche Altersstrukturanalyse brauchen, sind die aktuellen Personaldaten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, also Alter, Geschlecht, Qualifikation, Funktion, Arbeitsbereich, erwartbares Ausscheiden aus dem Unternehmen z. B. durch Ende der Befristung, Altersteilzeit, Rente.

INFO-BOX

Wie steht es um die Altersstruktur im Unternehmen?

Der IHK-Demografierechner Bayern gibt Auskunft

Nur wer die jetzige und künftige Altersstruktur seines Unternehmens kennt, kann Personalengpässe erkennen und rechtzeitig gegensteuern. Der IHK-Demografierechner Bayern unterstützt Sie kostenfrei bei dieser wichtigen Aufgabe. Mit seiner Hilfe lassen sich Altersstruktur und das Durchschnittsalter der Mitarbeiter Ihres Unternehmens bis in das Jahr 2025 visualisieren. Zugleich sehen Sie, wo Sie personalpolitisch stehen, da sich mit dem Instrument die Altersstruktur Ihres Unternehmens mit denen Ihrer Region und Ihrer Branche vergleichen lassen. Darüber hinaus zeigt es Ihnen Handlungsansätze für eine demografiefeste Personalpolitik auf. Interessiert? Das Instrument finden Sie unter www.ihk-demografierechner-bayern.de.



Der Altersstruktur-Test für die Wirtschaft

Wissen erhalten und weitergeben

Branche: Aufzugbau
Unternehmen: Butz & Neumair GmbH, Bergkirchen
Beschäftigte: ca. 100



Die Butz & Neumair GmbH aus Bergkirchen im Landkreis Dachau baut Aufzüge und bietet Service und Wartung. Dabei steht das Wissen der Beschäftigten im Mittelpunkt.

Die Geschichte von Butz & Neumair ist eine Erfolgsgeschichte. Schnell wuchs das Unternehmen vom Zwei-Mann-Service-Betrieb zum mittelständischen Aufzugbauer mit über 100 Mitarbeitern – darunter 34 aus der Zielgruppe 50 plus. Für Geschäftsführer Jürgen Neumair ist diese Altersstruktur allerdings kein Grund zur Sorge. Im Gegenteil: „Hoffentlich bleiben die älteren Mitarbeiter möglichst lang. Da es den Ausbildungsberuf des Aufzugbauers in Deutschland nicht mehr gibt, ist es für uns besonders wichtig, dass sie ihr Know-how an die Auszubildenden und die jüngeren Mitarbeiter in unserem Unternehmen weitergeben.“

Butz & Neumair engagiert sich als Ausbildungsbetrieb und kann so den Wissenstransfer im eigenen Unternehmen fördern und mitbestimmen. Dabei spielt das Personalmanagement des Unternehmens eine wichtige Rolle. Sehr regelmäßig, mindestens einmal pro Jahr, findet mit jedem Beschäftigten ein Personalgespräch statt, in dem detailliert über Entwicklungschancen, mögliche Belastungen und eine Aufgabenrotation gesprochen wird. Letztere bewirkt, dass Belastungen gerade bei Älteren nicht überhandnehmen – und das Wissen weitergegeben wird. So können Montage-Mitarbeiter Erfahrungen in der Produktion sammeln und umgekehrt.

Ältere Montagemeister, die noch die Ausbildung als Aufzugsbauer absolviert haben, arbeiten beispielsweise mit jüngeren Quereinsteigern für einige Zeit im Team zusammen. Dort profitieren beide Seiten voneinander: Der junge Mechatroniker oder Feinmechaniker bekommt von seinem älteren „Mentor“ Spezialwissen über Aufzugtechnik vermittelt. Umgekehrt erhält der ältere Mitarbeiter durch die Jungen ein „Update“. Eine zentrale Rolle bei der Bewältigung des demografischen Wandels nimmt bei Butz & Neumair das Personalmanagement ein. Anhand der Mitarbeitergespräche wird dort über die betriebsinterne Rotation und die Zusammenstellung der Teams beraten und entschieden – eine Vertrauensstellung.

Für Jürgen Neumair steht fest: Auch mit dem Eintritt ins Rentenalter muss das Arbeitsleben nicht zwingend enden. 65-Jährige können noch als Berater, für Schulungen oder für Kontrollen auf Baustellen eingesetzt werden – und ihr Wissen an Jüngere weitergeben.

Für diese vorausschauende Unternehmenskultur wurde Butz & Neumair im Bundeswettbewerb „Unternehmen mit Weitblick 2010“ ausgezeichnet.

Ansprechpartner:

Jürgen Neumair (Geschäftsführer)
 Telefon: 08138 - 69 78-0
 E-Mail: info@butz-neumair.de

Die Qualifikationsbedarfsanalyse

Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit jedes Unternehmens sind qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Da die in Zukunft demografiebedingt knapper werden, müssen Betriebe ihr Augenmerk darauf richten, die vorhandenen Ressourcen und Potenziale – also ihre Beschäftigten – zu entwickeln und zu qualifizieren.

Viele Unternehmen wissen das zwar – wissen aber nicht so richtig, wie sie das betriebliche Qualifizierungsmanagement anpacken sollen. Werden dann Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt, sind diese oft unsystematisch und führen nicht wirklich zum Ziel.

Soll sich Qualifizierung hingegen gleichermaßen für Betrieb und Beschäftigte auszahlen, ist eine systematische und maßgeschneiderte Qualifizierungsplanung unverzichtbar. Dabei hilft die Qualifikationsbedarfsanalyse. Sie ermittelt einerseits jene Qualifikationsanforderungen des Unternehmens, die für den optimalen Rundlauf aller Betriebsbereiche jetzt und künftig benötigt werden. Andererseits lassen sich mit dem Instrument zusätzlich alle Fähigkeiten, Kenntnisse und Potenziale der Mitarbeiter erfassen, über die diese bereits verfügen. Die sich daraus ergebenden Anforderungs- und Fähigkeitsprofile werden gegenübergestellt und ausgewertet.

Der Qualifikationsbedarf des Unternehmens ergibt sich dann aus der Differenz zwischen dem Soll des benötigten Qualifikationsstandes und dem Ist-Zustand der vorhandenen Qualifikationen.

Gerade mit Blick auf die demografische Entwicklung ist die Bedeutung der Qualifikationsanalyse kaum zu überschätzen, da mit ihrer Hilfe sogenannte Engpassqualifikationen identifiziert werden können. Das sind solche, über die unternehmensweit nur sehr wenige Mitarbeiter verfügen, ohne die aber das große Ganze nicht funktioniert. Werden solche Arbeitsplätze identifiziert, lohnt der Blick in die Altersstrukturanalyse. Hier lässt sich ablesen, wann dieses spezifische Wissen mitsamt seinem Träger verrentet wird – und schlimmstenfalls dem Unternehmen von heute auf morgen nicht mehr zur Verfügung steht. Damit solche personalpolitischen Lücken rechtzeitig erkannt und geschlossen werden, ist die Qualifikationsbedarfsanalyse ebenso unverzichtbar wie die Altersstrukturanalyse. Wie so etwas genau geht, was Sie als Unternehmer dafür brauchen, welche Hilfen zur Verfügung stehen – siehe Links & Literatur.

Ebenso kann Ihnen der IHK-Demografierechner Bayern – siehe Info-Box Seite 21 – wertvolle Hinweise für Ihre Personalplanung geben. Sie können sich mit diesem Instrument Ihre Ersatzbedarfe bis in das Jahr 2025 darstellen lassen und bekommen die jeweilige Fachkräftesituation in den jeweiligen Berufen dargestellt. Weitere Informationen über die Entwicklung des Fachkräfteangebots und -nachfrage in einzelnen Berufen, Qualifikationen, Regionen oder Branchen in Bayern finden Sie unter: www.ihk-fachkraefte-monitor-bayern.de.

Die alter(n)skritische Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung

Als Unternehmer sind Sie nach dem Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, eine sogenannte Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Damit sollen Mängel bei der Arbeitsumgebung, -gestaltung und -organisation auf Grundlage von Richtlinien, Normen, Grenzwerten etc. identifiziert werden, um sie danach im Sinne von Sicherheit und Gesundheit zu beseitigen.

Einen Schritt weiter geht die nicht vorgeschriebene, aber mit Blick auf älter werdende Belegschaften sinnvolle, alter(n)s-kritische Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung. Sie basiert auf der „normalen“ Gefährdungsbeurteilung, berücksichtigt bei der Bewertung von Arbeitsplätzen aber auch alterskritische Gefährdungen und Belastungen. Im Ergebnis kann dann schon einmal herauskommen, dass ein Arbeitsplatz beleuchtungstechnisch zwar regelkonform ist, für einen älteren Mitarbeiter aber dennoch unterbelichtet ist. Einen solchen Mangel zu beseitigen, ist mit wenig finanziellem Aufwand verbunden, birgt aber Vorteile für alle Beteiligten: Der Mitarbeiter kann seine Aufgaben besser erfüllen, das Unternehmen profitiert von der besseren Produktivität. Bei einer üblichen Gefährdungsbeurteilung wäre ein solcher Mangel nicht weiter aufgefallen.

INFO-BOX

Wissen, was morgen ist!

Der IHK-Fachkräftemonitor Bayern macht Personalplanung demografiesicher

Wie entwickeln sich Angebot und Nachfrage nach Fachkräften in den einzelnen Berufsgruppen in den nächsten Jahren? Gibt es regionale und branchenspezifische Unterschiede? In welchen Berufsgruppen ist mit Fachkräftengpässen zu rechnen? Mit dem IHK-Fachkräftemonitor Bayern stellen die bayerischen IHKs ihren Mitgliedsunternehmen ein Analyse- und Prognoseinstrument zur Verfügung, das Angebot und Nachfrage von Fachkräften nach Regionen oder Wirtschaftszweigen bis zum Jahr 2030 aufzeigt. Mit Hilfe dieser Informationen haben Sie die Möglichkeit, Ihre Personalstrategie langfristig auf die Entwicklungen am Fachkräftemarkt abzustimmen und gegebenenfalls gegenzusteuern. Denn wer frühzeitig die Fakten kennt, kann rechtzeitig Alternativen prüfen und z. B. durch Aus- und Weiterbildung gezielt Fachkräfte im Unternehmen aufbauen oder auch solche Zielgruppen ansprechen, die bisher vielleicht weniger im Fokus der Personalrekrutierung standen, z. B. Frauen, Ältere oder Menschen mit Migrationshintergrund. Das Instrument steht allen Interessierten kostenlos zur Nutzung zur Verfügung. Sie finden es unter www.ihk-fachkraefte-monitor-bayern.de.



Das Prognose-Tool für die Wirtschaft

LINKS & LITERATUR

- Eine gute Übersicht über das ganze Spektrum von Altersstrukturanalyse-Werkzeugen finden Sie auf der Seite der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) unter www.inqa.de (Suchwort: Altersstrukturanalyse).
- Viele Informationen für die Praxis bündelt auch die Broschüre „Aller guten Dinge sind drei!“, welche die hier kurz vorgestellten Verfahren und Methoden detailliert vorstellt und auf Weiterführendes verweist. Zu beziehen ist die Broschüre kostenlos über www.inqa.de – hier finden Sie auch eine Möglichkeit zum Herunterladen.



Interventionsfeld: Weiterbildung und Qualifikation

Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans...

aber anders!

Die Zeiten sind endgültig vorbei, in denen eine Ausbildung für das ganze Berufsleben reichte. Heute dreht sich das Rad immer schneller – der technische Fortschritt, neue Verfahren und Methoden sorgen in der Arbeitswelt für mehr Veränderungen, als uns oft lieb ist. Insbesondere ältere Beschäftigte stehen bei vielen Personalern unter dem Generalverdacht, kaum lernfähig und nur mäßig lernbereit zu sein. Entsprechend stehen ältere Beschäftigte bei Personalern häufig nicht sehr hoch im Kurs – sie gelten als „altes Eisen“, das den Anforderungen nicht länger gerecht wird.

Ein Irrtum – denn es spricht nichts dagegen, dass Ältere ihr Wissen erhalten, aktualisieren und erweitern können. So bleibt die geistige Fitness bei entsprechendem Training auch im Alter weitgehend erhalten, selbst die Lernfähigkeit muss nicht nachlassen. Warum Ältere in den Statistiken zu Weiterbildung und Qualifizierung dennoch oft schlechter wegkommen als ihre jüngeren Kollegen, hat folglich andere Ursachen als das Alter. Die meisten davon sind „hausgemacht“ und können durch einige wenige Maßnahmen im Unternehmen vermieden werden.

Investition in ständiges Lernen!

Viele Unternehmen investieren in ihre älteren Beschäftigten immer noch wenig oder gar nichts, da sie deren Ausscheiden aus dem Betrieb bereits – bewusst oder unbewusst – einplanen. Hier ist Umdenken angesagt. Denn alle Beteiligten – Sie als Arbeitgeber ebenso wie Ihre Mitarbeiter – müssen sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels darauf einstellen, dass ein längeres Verbleiben im Unternehmen zur Regel wird.

Sie als Unternehmer können es sich dabei schlichtweg finanziell nicht leisten, dass ein knapp Fünfzigjähriger sich für die verbleibenden 20 Jahre in Ihrem Unternehmen nicht weiterbildet, da bestehendes Wissen immer schneller veraltet. Die mühsam entwickelte Fachkraft verliert den Anschluss an aktuelle Entwicklungen, verliert an Produktivität und letztendlich mit der Zeit auch die Fähigkeit, zielgerichtet zu Lernen.

Soll das gelingen, ist eine Unternehmenskultur Voraussetzung, die lebenslanges Lernen als generationenübergreifende Aufgabe versteht und entsprechend organisiert. Eine solche Kultur zeigt zum Beispiel die folgenden Symptome:

- **Entwicklungsperspektiven.** Die Aussicht auf persönliche Entwicklung weckt den Wunsch nach Weiterbildung: Wenn die Karriereleiter nach oben nichts mehr „her gibt“ – schaffen Sie horizontale Entwicklungsmöglichkeiten für Ihre Mitarbeiter, z.B. durch die Übernahme von Projekten oder die Mitarbeit in Projekten anderer Teams.
- **Klares Bekenntnis zu Weiterbildung.** Fordern Sie die Bereitschaft aller Mitarbeiter zu Weiterbildung ein – egal welchen Alters! Durch strukturierte Mitarbeitergespräche können Sie jährlich an dieses Thema erinnern oder eine Weiterbildung pro Jahr sogar zu einer festen Regel im Unternehmen machen.
- **Respekt.** Schätzen Sie wert, was Ihre „älteren“ Mitarbeiter im Laufe Ihres Arbeitslebens bereits an Erfahrungswissen gesammelt haben, zum Beispiel durch Kaminabende zum Austausch mit Geschäftsführung oder Vorstand. Nur wer sich respektiert fühlt, hält sich auch freiwillig für das Unternehmen auf Trab.
- **Gleichbehandlung.** Machen Sie das Alter nicht zum Stigma. Je selbstverständlicher junge und ältere Mitarbeiter miteinander arbeiten, leben und lernen können, desto weniger wird die eigene Lernfähigkeit hinterfragt. Sonderprogramme für Ältere machen nur in Ausnahmefällen Sinn, das könnten zum Beispiel Umschulungsangebote bei schweren körperlichen Tätigkeiten oder Anwenderschulungen für neue Kommunikationstechnologien (Smartphones, Tablets, etc.) sein.

Die Investition in ständiges Lernen kann durch Ausgaben für klassische Schulungen und Trainings getätigt werden. Was man hierzu bei der Auswahl von Maßnahmen berücksichtigen kann, haben wir in der Infobox auf S. 26 beschrieben. Viel wichtiger ist allerdings das Gestalten von Lernprozessen im Arbeitsalltag.

Abwechslung im Arbeitsalltag!

Es gibt kein größeres Lernhindernis, als eine Tätigkeit, bei der es subjektiv oder objektiv nichts zu lernen gibt! Eine solche Tätigkeit mit viel Routine und wenig Abwechslung führt langfristig dazu, dass man sich das Lernen regelrecht abgewöhnt und damit auch Qualifikationen verliert. Nachdem aber nun mal nicht alle Arbeitsplätze besonders abwechslungsreich sind, muss man gezielt dafür sorgen, diese so gut es geht herzustellen.

Als „Gegenmittel“ empfiehlt die Arbeitswissenschaft eine Arbeitsorganisation, die unterschiedliche Arbeitsinhalte zu

einer möglichst zusammenhängenden Tätigkeit bündelt. Solche abwechslungsreichen Aufgabenzuschnitte, wie sie z. B. typisch für Mischarbeit sind, fordern und fördern die Beschäftigten und tragen so zum Erhalt der Lern- und Arbeitsfähigkeit bei.

Für die Personalverantwortlichen stellt sich die Aufgabe, Mitarbeiter langfristig so einzusetzen, dass sie möglichst viele ihrer – zum Teil vielleicht noch unerkannten – Potenziale entwickeln können. Unverzichtbar ist dabei auch die Übertragung solcher Aufgaben, bei denen die Beschäftigten mit neuen Techniken und Verfahren umgehen müssen, auch wenn sie es sich selbst vielleicht nicht zutrauen. Es gibt klassische Modelle für eine solche lernförderliche Arbeitsorganisation, wie z.B.

- **„Job Rotation“**, bei denen die Mitarbeiter zwischen unterschiedlichen Arbeitsplätzen mit verschiedenen Anforderungen pendeln – dies ist je nach Aufgabe für kurze Zeit möglich, aber auch durchaus für ganze Quartale umsetzbar. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter an unterschiedlichen Arbeitsplätzen im Unternehmen hospitieren. Dabei kann die befristete assistierende Mitarbeit durchaus in allen Bereichen des Unternehmens bis hin zur Produktion stattfinden.
- **Betriebsinterne Praktika**, die zeitlich und inhaltlich über die Hospitationen hinausgehen. Sie ermöglichen eingehende Einblicke in andere Arbeitsbereiche und erleichtern den Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens, wenn dieser eines Tages notwendig werden sollte. Die Zusammenarbeit zwischen den Generationen wird ebenso gefördert wie das Verständnis für Arbeits- und Produktionsabläufe.
- **„Job Enrichment“**, die Tätigkeitsbereiche eines Mitarbeiters für kurze oder längere Zeit anreichern mit verwandten Tätigkeiten oder solchen, die mit der eigenen täglichen Arbeit in Verbindung stehen. Im Falle einer Person, die an einer CNC-Fräse arbeitet, könnte diese z.B. auch Teile von Kundenführungen durch die Produktionshalle übernehmen oder bei der Schichtplanung mitwirken.
- **Teamorientierte Projektstrukturen**, die Beschäftigte aller

LINKS & LITERATUR

- Unter www.demotrans.de finden Sie unter dem Suchwort „Weiterbildung“ u. a. Leitlinien für die Gestaltung einer altersgerechten Weiterbildung im Betrieb.
- Viele Infos zum Thema finden Sie auf der Seite des Bundesinstituts für Berufsbildung (www.bipp) unter dem Suchwort „WeisE“, das für „Weiterbildung älterer Beschäftigter“ steht. Neben Konzepten und Handlungsanleitungen finden Sie hier auch den Abschlussbericht des gleichnamigen Forschungsprojekts.

Altersgruppen in interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Projektarbeiten einbinden. Dabei profitieren einerseits die Projektergebnisse von der Erfahrung der Älteren, diese bleiben andererseits durch die Beschäftigung mit aktuellen Projekten auf dem Laufenden. Es muss aber nicht immer das große Arbeitsprojekt sein. Auch Firmenfeste, Kundenveranstaltungen oder Messeauftritte können kleine Projekte darstellen, in welchen sich Mitarbeiter entsprechend einbringen können.

- **Mentoring- und Tandem-Systeme** führen zum einen neue Mitarbeiter schneller in die Kultur und Arbeitsweise des Unternehmens ein und zwingen den Mentor dazu, sein Erfahrungswissen zu reflektieren und strukturiert wiederzugeben.

All diese Modelle sind für alle Beteiligten vorteilhaft. Die Zusammenarbeit zwischen den Generationen wird ebenso gefördert wie das Verständnis für Arbeits- und Produktionsabläufe. Und was auch nicht unterschätzt werden sollte: Der persönliche Kontakt mit anderen Beschäftigten verbessert die sozialen und kommunikativen Kompetenzen der Beschäftigten. Das wiederum verbessert das Betriebsklima, was oft mit steigender Produktivität einhergeht.

INFO-BOX

Achten Sie bei der Suche nach Seminaren für Ältere besonders auf:

- Die Lernziele: Sind sie nur Inhaltsangaben oder wird beschrieben, was die Teilnehmer am Ende „tun können“ ?
- Das Lerntempo: Ist es flexibel, z.B. durch einen Blended-Learning Ansatz?
- Die Lernmethodik: Wie viel Zeit wird auf aktive Methoden, wie z. B. Diskussion, Rollenspiel, Kleingruppenarbeit, Übung der praktischen Anwendung des Gelernten usw. verwendet?
- Darstellung: Legt der Trainer/Anbieter Wert auf den Einsatz audiovisueller Medien?
- Praktische Übung: Ist es möglich, den Lehrstoff „vor Ort“ – also je nach Thema z.B. direkt am Computer, in einer Produktionshalle, anhand von selbst mitgebrachten Unterlagen aus dem eigenen Arbeitsalltag zu erlernen und damit gleich anzuwenden?
- Dozent: Wie viel praktische Erfahrung hat der Dozent im Themenbereich?
- Nachhaltigkeit: Gibt es die Möglichkeit zur Nachbereitung der Inhalte (z.B. praktische Übungsaufgaben, Telefonsprechstunde, etc.?)



PRAXISBERICHT – ENDE NICHT IN SICHT! FUJITSU SCHAFFT ALTER(N)SGERECHTE ARBEITSPLÄTZE

Ende nicht in Sicht! Fujitsu schafft alter(n)sgerechte Arbeitsplätze



Branche: IT
Unternehmen: Fujitsu Technology Solutions GmbH,
 Augsburg
Beschäftigte: ca. 1800

Auch in vergleichsweise jungen Branchen altern im Zuge des demografischen Wandels die Belegschaften. Die Computerfabrik des japanischen Technologiekonzerns Fujitsu in Augsburg stellt sich der Herausforderung mit fernöstlicher Philosophie und moderner Produktionstechnik.

Von den 1800 Mitarbeitern des Augsburger Fujitsu-Werks sind 400 ausschließlich mit der Montage von PCs und Servern beschäftigt. Wie müssen solche Arbeitsplätze gestaltet sein, damit die Arbeitsfähigkeit älter werdender Beschäftigter langfristig erhalten bleibt? Diese Frage hat eine Diplomarbeit gestellt, die in Kooperation mit Fujitsu Technology Solutions entstanden ist. Die Antworten wurden dem Unternehmen auf einem Workshop vorgestellt, an dem auch Vertreter der IHK Schwaben sowie des iwB Anwenderzentrums Augsburg teilgenommen haben. Im Rahmen einer Betriebsbegehung konnten zudem die aktuellen Arbeitsbedingungen in der Produktion besichtigt werden. Hier hat Fujitsu im vergangenen Jahr bereits 5 Millionen Euro in ein modernes Produktionssystem investiert. Für das Unternehmen ist das allerdings kein Grund, die Hände in den Schoß zu legen – im Gegenteil!

„Wir werden diese Arbeitsplätze in den nächsten Jahren in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess weiter optimieren und an die Belange der älter werdenden Beschäftigten anpassen“, so Hartwig Uhl, verantwortlich für die Produktion im Werk Augsburg. Methodisch orientiert man sich dabei an bekannte japanische Verfahren: „Kaizen“ und „Kaikaku“. Dabei bedeutet „kaizen“ wörtlich „Veränderung zum Besseren“ – ein Prozess, der irgendwann an seine natürliche (System-) Grenze gelangt. Dann geht's weiter mit „Kaikaku“, was so viel bedeutet wie „Verbesserung von großer Tragweite“. Damit die möglich wird, will Fujitsu auch weiterhin mit Hochschulen kooperieren – schließlich sind die gemachten Erfahrungen positiv. So bildete die im Rahmen der erwähnten Diplomarbeit stattgefundenen Analyse der vorhandenen Arbeitsplätze durch das iwB die Basis für viele kreative Vorschläge zur ergonomischen Arbeitsplatzoptimierung. Derzeit prüft das Unternehmen die Umsetzungsmöglichkeiten. Und im Anschluss daran wird es dann vielleicht zu einer „Verbesserung von großer Tragweite“ im Sinne von alter(n)sgerechten Arbeitsplätzen kommen!

Ansprechpartner:

Hartwig Uhl (Director Supply Operations Production)
 Telefon: 0821 - 804-0
 E-Mail: hartwig.uhl@ts.fujitsu.com



Interventionsfeld: Gesundheit

Gesundheit als Unternehmensziel

Ein gewisses Maß an Gesundheit und Wohlbefinden ist Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Motivation – auch und gerade im fortgeschrittenen Alter. Dabei meint Gesundheit hier mehr als die bloße Abwesenheit von Krankheit – es geht vielmehr um einen Gesundheitsbegriff, der in Anlehnung an die Definition der Weltgesundheitsorganisation einen Zustand völligen physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens beschreibt.

Damit ist Gesundheit ein ehrgeiziges Ziel. Und eines, dass Sie als Unternehmer am besten gemeinsam mit Ihren Beschäftigten verfolgen sollten – schließlich profitieren Sie ebenso wie ihre Mitarbeiter von einem Zuwachs an Gesundheit und Wohlbefinden.

Das Mehr an körperlicher und seelischer Gesundheit trägt einerseits bei den Beschäftigten zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit bei und verbessert die Lebensqualität. Andererseits ist die Gesundheit der Mitarbeiter ein bedeutsamer Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens – es sind schließlich die Beschäftigten, die sich engagiert für die Unternehmensziele einsetzen sollen. Und das können sie am besten, wenn sie gesund sind und sich bei der Arbeit (und darüber hinaus!) wohlfühlen.

Zudem bedeuten viele krankheitsbedingte Fehltag – einerlei in welcher Altersgruppe – immer auch Ärger und vor allem Kosten. Weil die Mitarbeitergesundheit insofern wettbewerbsrelevant ist, muss sie neben Qualität, Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit zu den Zielen eines jeden Unternehmens gehören, insbesondere von solchen mit alternden Belegschaften.

Arbeit kann krank machen!

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten für Unternehmen, positiven Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nehmen – Stichwort: Betriebliche Gesundheitsförderung. Sich hier zu engagieren, ist für jedes Unternehmen sinnvoll – für Unternehmen mit älteren Belegschaften aber schon fast zwingend. Denn mit steigendem Alter nimmt zwar nicht die Häufigkeit der Erkrankungen zu, wohl aber deren Dauer. Das bedeutet, dass Unternehmen mit älteren Belegschaften bei ansonsten gleichen Rahmenbedingungen mehr Fehlzeiten haben und somit weniger wettbewerbsfähig sind.

Viele Erkrankungen sind dabei weniger eine Folge des Alters als vielmehr schlechten Arbeitsdingungen geschuldet, mit denen Beschäftigte oft lange konfrontiert waren. So finden sich z. B.

Muskel- und Skeletterkrankungen, die bundesweit rund ein Viertel aller AU-Tage ausmachen, nachweislich oft bei Beschäftigten, deren Tätigkeiten mit hohen körperlichen Belastungen verbunden sind. Auch die in den letzten Jahren zu verzeichnende stetige Zunahme der Arbeitsunfähigkeit wegen psychischer Erkrankungen wird von Fachleuten zu einem guten Teil auf die Arbeit bzw. die Arbeitsbedingungen zurückgeführt. Die krankmachenden Belastungen reichen dabei vom steigenden Leistungs- und Konkurrenzdruck, Dauerstress, mangelnder Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit, fehlender Anerkennung oder geringen Aufstiegschancen bis hin zu Monotonie oder auch Unter- bzw. Überforderung. Nicht selten führt eine Kombination verschiedener Belastungen letztendlich zu einer psychischen Erkrankung mit allen negativen Folgen für die Betroffenen wie auch für das Unternehmen.

Nicht vergessen werden sollte zudem, dass sich eine „angeschlagene“ Psyche auch physisch bemerkbar machen kann. So ist man sich in der Arbeitsmedizin weitgehend einig, dass Stress und Überforderung zu Rückenschmerzen führen können – und dann hilft der ergonomische Bürostuhl auch nicht weiter.

Ganzheitliches Gesundheitsmanagement sinnvoll

Die Vielfalt der Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt entspricht der Vielfalt an Möglichkeiten, die Ihnen als Unternehmer zur Verfügung steht, positiv und präventiv auf die Gesundheit Ihrer Beschäftigten einzuwirken. Dabei ist es für den Erfolg entscheidend, dass Sie systematisch vorgehen und Ihre Aktivitäten zu einem ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement bündeln.

Informationen, wie so etwas geht und was Sie dafür tun müssen, haben die bayerischen IHKs in einer eigenen Broschüre zusammengestellt – siehe Links & Literatur Seite 30! Grundsätzlich erstreckt sich die betriebliche Gesundheitsförderung sowohl auf verhältnispräventive als auch auf verhaltenspräventive Maßnahmen. Im Bereich der Verhältnisprävention kommen z. B. in Frage:

- Maßnahmen des klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, also die ergonomische Optimierung von Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung und Arbeitsablauf z. B. durch die Vermeidung von Lärm, Kälte, Hitze, Zugluft, Schadstoffen usw.

- Die Einführung einer gesundheitsförderlichen Arbeitsorganisation, wie z. B. Mischarbeit, die Abwechslung bietet, wenig Routineanteile enthält, der Monotonie vorbeugt und viele Freiheitsgrade bietet.

Bei der Analyse der von Ihnen angebotenen Arbeit und Arbeitsbedingungen hilft Ihnen die im Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung, die Sie am besten um alterskritische und beteiligungsorientierte Aspekte anreichern – siehe Kapitel 3.

Ebenso wichtig für die Gesundheit Ihrer Beschäftigten ist neben der Verhältnisprävention die Verhaltensprävention. Denn neben anlagebedingten Faktoren sowie Belastungen aus der Arbeitswelt beeinflusst der Lebensstil die Gesundheit des Menschen maßgeblich. Hier zu intervenieren und positive Anreize zu schaffen, ist in jedem Fall lohnenswert. Dazu gilt es zunächst, die Beschäftigten für das Thema Gesundheit zu interessieren, um sie dann im nächsten Schritt zu motivieren, Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen. Dazu dienen z. B. Gesundheitstage, Vortragsreihen zu Gesundheitsthemen oder auch kleine Ausstellungen. Solchermaßen sensibilisiert, können Sie als Unternehmer dann konkrete Angebote im Bereich Verhaltensprävention unterbreiten. Dazu gehören z. B.:

- Fitnessprogramme für die Beschäftigten, z. B. im Rahmen von Betriebssport oder als Kooperationsprojekt mit örtlichen Fitness-Studios
- Ernährungsberatung, Kochkurse, Vollwert-Kantine
- Rauchentwöhnungsprogramme
- Rückenschule, Angebote zum richtigen Heben und Tragen
- Angebote im Bereich Zeitmanagement und Stressbewältigung

Solche verhältnis- und verhaltenspräventiven Maßnahmen sind gesundheitsförderlich für alle Altersgruppen im Betrieb. Der Unterschied: Während sie bei jüngeren Beschäftigten vor allem präventive Wirkung im Sinne von Erhalt der Gesundheit haben, können sie bei älteren Beschäftigten therapeutisch im Sinne einer Verbesserung von Gesundheit und damit der Arbeitsfähigkeit wirken.



LINKS & LITERATUR

- Die bayerischen IHKs haben eine Broschüre zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung herausgegeben, die kurz die wesentlichen Handlungsfelder vorstellt und jeweils auf weitere Informationsmöglichkeiten und Anlaufstellen verweist. Sie können die Broschüre „Gesundheit wird auch im Betrieb gemacht! Handlungsfelder. Instrumente. Praxisbeispiele aus Bayern.“ herunterladen z. B. unter www.muenchen.ihk.de/fachkraefte in der Rubrik Praxisleitfäden, Checklisten, Tipps.
- Empfehlenswert für alle Themen rund um das Thema demografischer Wandel in der Arbeitswelt ist die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie vom Europäischen Sozialfonds geförderte Gemeinschaftsinitiative Equal, die das Portal „Älter werden im Berufsleben“ unterhält. Hier finden sich neben zahlreichen Infos und Praxisbeispielen auch zahlreiche Demografie-Werkzeuge, u. a. auch das Trainingskonzept „Gesundheitliche Führung – Workshopreihe für Führungskräfte“. Mit Hilfe dieses Instruments können Führungskräfte lernen, was sie für die Gesundheit ihrer Beschäftigten tun können. Zu finden ist das Ganze unter www.gpi-projekte-innovation.de/start.html unter dem Menüpunkt „Infos für Unternehmen“.



PRAXISBERICHT – GRÜNDLICH GEHECKT

Gründlich gecheckt

Branche: Glastechnologie
Unternehmen: SCHOTT AG, Landshut
Beschäftigte: ca. 1500

SCHOTT
 glass made of ideas

Die SCHOTT AG bietet Beschäftigten, die älter als 45 Jahre sind, ein umfassendes Präventionsprogramm an. Durch die frühzeitige Erkennung von Risikofaktoren und Erkrankungen steigt die Chance, die Arbeitsfähigkeit dauerhaft zu sichern.

Alternde Belegschaften und Fachkräftemangel lassen sich meistern, wenn Unternehmen den richtigen Weg einschlagen. Neben Nachwuchsförderung, strategischer Personalplanung und Vorruhestandsregelungen hat sich die SCHOTT AG die Entlastung der Älteren im Unternehmen zum Ziel gesetzt.

Ein wichtiger Ansatzpunkt dabei ist ein umfassendes Check-Up-Angebot, das bei weitem über Blutdruckmessungen und großes Blutbild hinausgeht: EKG, Seh- und Hörtest, Überprüfung der Lungenfunktion und eine Körperanalyse liefern den Arbeitsmedizinern bei der SCHOTT AG zusätzliche Anhaltspunkte für eine zielgerichtete Prävention.

Mit der Bestimmung des Arbeitsfähigkeitsindex setzt die SCHOTT AG zudem ein Instrument ein, mit dessen Hilfe die Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen bestimmt werden kann. Dabei werden die Beschäftigten nach der Selbsteinschätzung ihrer Beschäftigungsfähigkeit befragt.

Aus der Auswertung der Fragebögen ergeben sich weitere wichtige Hinweise für deren Erhaltung. Die Teilnahme am Check Up ist freiwillig, ebenso das Ausfüllen des Fragebogens.

Ansprechpartnerin:

Katharina Putze (Referentin Gesundheitsmanagement)
 Telefon: 06131 - 66-3354
 E-Mail: katharina.putze@schott.com



Interventionsfeld: Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Arbeit und Gesundheit

Wohlbefinden und Gesundheit nicht nur des älteren Menschen hängen weitgehend von einer interessanten und abwechslungsreichen Arbeitsaufgabe ab, die sich optimalerweise aus planenden, organisierenden, ausführenden und steuernden Anteilen zusammensetzt. Ob und inwieweit eine solche ganzheitliche Arbeitsgestaltung umgesetzt wird, entscheidet maßgeblich über die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation auch Ihrer Beschäftigten. Damit sich beides auf möglichst hohem Niveau einpendelt, sollten Sie insbesondere für ältere Mitarbeiter eine Arbeitsorganisation anstreben, die viele Freiheitsgrade bietet. So schätzen ältere Beschäftigte nachweislich eine weitgehende Autonomie bei

- der Wahl der eigenen Arbeitsweise,
- der Arbeitsmittel,
- der Pausengestaltung,
- der Arbeitszeitdauer,
- der Arbeitsplanung,
- der Arbeitsgeschwindigkeit.

Wenn die Aufgaben dann noch Erfahrung und soziale Kompetenzen erfordern, steht einer erfolgreichen Bewältigung auch durch ältere Beschäftigte wenig im Weg. Problematisch für Jung und Alt sind hingegen anforderungsarme, belastende und hocharbeitsteilige Tätigkeiten, da sie zu vorzeitigem körperlichen und seelischen Verschleiß, Demotivierung, Verlust der Lernfähigkeit und nachlassender geistiger Leistungsfähigkeit führen – und letztlich die Arbeitsfähigkeit gefährden.

Sie können als Arbeitgeber also etwas für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit Ihrer Beschäftigten tun: Ersparen Sie Ihnen Tätigkeiten, die ständig mit folgenden Anforderungen bzw. Bedingungen verbunden sind:

- monotone Arbeitsabläufe
- Zwangshaltungen (Dauersitzen und -stehen)
- körperlich anstrengende Tätigkeiten
- negative Umgebungseinflüsse wie Hitze, Kälte, Stäube und Lärm
- Heben und Tragen
- Daueraufmerksamkeit
- Schichtarbeit, insbesondere mit Nachtschichten
- taktgebundene Arbeit
- hoher Zeitdruck

Arbeit gesundheitsförderlich gestalten

Arbeit muss nicht krank machen, sondern kann im Gegenteil bei richtiger Gestaltung sogar zur Gesundheit beitragen. Sie als Arbeitgeber haben es insofern bis zu einem gewissen Grad in der Hand, wie sinnstiftend und erfüllend – und damit positiv und gesundheitsförderlich – eine Tätigkeit von Ihren Beschäftigten empfunden wird.

Ob eine Arbeit aus arbeitswissenschaftlicher Sicht gut gestaltet ist, darüber geben die folgenden sieben Dimensionen Auskunft:

→ HANDLUNGSSPIELRAUM

Gibt die Aufgabe jeden Arbeitsschritt exakt vor oder existieren Freiräume hinsichtlich Arbeitstempo, Reihenfolge, Vorgehensweise usw.

→ BENUTZERORIENTIERUNG

Berücksichtigt die Arbeitsaufgabe die Fähigkeit und Erfahrung desjenigen, der sie ausführen soll?

→ GANZHEITLICHKEIT

Setzt sich die Arbeitsaufgabe aus planenden, ausführenden, steuernden und kontrollierenden Elementen zusammen?

→ ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

Stellt die Arbeitsaufgabe angemessene Herausforderungen sowie Möglichkeiten des Dazulernens und der Weiterentwicklung vorhandener Kenntnisse?

→ BEDEUTSAMKEIT

Ist die Arbeitsaufgabe wichtig für das große Ganze? Und wenn ja – weiß der Mitarbeiter das?

→ RÜCKMELDUNG

Erhält der Mitarbeiter Rückmeldung über die Qualität seiner Arbeitsergebnisse von Vorgesetzten und Kollegen? Findet er bei diesen auch Hilfe und Unterstützung?

→ VIELSEITIGKEIT

Kann der Beschäftigte möglichst viele Kenntnisse und Fertigkeiten einbringen? Ist mehr als ein Handgriff notwendig?

Arbeit alter(n)sgerecht gestalten

Die ergonomisch optimale Gestaltung eines Arbeitsplatzes verbessert die Arbeitsproduktivität aller Mitarbeiter, einerlei, ob jung oder alt. Insofern ist eine gute Arbeitsplatzgestaltung keine Frage des Alters desjenigen, der dort arbeiten soll, sondern eine der ökonomischen Vernunft.

Abseits dieses Grundsatzes gibt es aber selbstverständlich einige Bereiche, wo Sie Ihren bereits ergrauten Beschäftigten mit einigen altersgerechten Maßnahmen zusätzlich entgegenkommen können, ohne gleich einen – gerade bei den Älteren oft verpönten – Schonarbeitsplatz einzurichten.

So können Sie der im Altergang oft nachlassenden **Sehfähigkeit** Ihrer Beschäftigten mit einer besseren Beleuchtung am Arbeitsplatz begegnen. Zum Beispiel empfiehlt die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) für ältere Mitarbeiter eine individuelle Beleuchtungsstärke am Arbeitsplatz zwischen 750 - 1500 Lux gegenüber 500 Lux, die für Jüngere als ausreichend gelten. Ebenso sollte bei der Einrichtung von Bildschirmarbeitsplätzen darauf geachtet werden, dass die Empfehlungen der VBG möglichst 1:1 umgesetzt werden. So ist gewährleistet, dass auch bereits eingeschränkt Sehfähige die Zeichen der Zeit – also die auf dem Monitor – tatsächliche erkennen. Wo Sie die Empfehlungen finden, können Sie dem Kasten Links & Literatur entnehmen.

Im Durchschnitt sind Ältere eher empfindlich, was ungünstige **raumklimatische Einflüsse** wie Zugluft, Kälte oder auch eine niedrige Luftfeuchte angeht. Wenn Sie Ihre älteren Mitarbeiter hier unterstützen möchten, muss dafür kein Klimagipfel einberufen werden. Es reicht, wenn Sie eher die Ober- als die Untergrenzen der Klimarichtwerte der Arbeitsstättenrichtlinien (ASR) anpeilen. Sie finden diese in der ASR 5 „Belüftung“ sowie in der ASR 6/1.3 „Raumtemperaturen“.

Beim **Thema Lärm** gilt: Weniger ist mehr! Nämlich mehr Gesundheit, mehr Arbeitszufriedenheit, mehr Produktivität. Und zwar bei Jung und Alt. Allerdings ist ein guter Lärmschutz bei älteren Belegschaften noch wichtiger als bei jungen „Mannschaften“. So haben Studien der BAuA gezeigt, dass vor allem die Verbindung von Zeitdruck, gestörte Aufmerksamkeit und Lärm bei Älteren größeren Stress verursacht als bei Jüngeren. Insofern ist z. B. der Lärmgrenzwert für Büros von 55 dB(A) für ältere Beschäftigte eher zu hoch angesetzt, hier sind besser 35-45 dB(A) anzustreben.

Für die **Arbeits- und Pausenzeiten** älterer Beschäftigter lassen sich folgende Empfehlungen aussprechen:

- Im industriellen Bereich sollte Schicht- und Nachtarbeit möglichst vermieden werden; darüber hinaus sind angemessene Erholungspausen nach körperlicher Anstrengung angeraten.



- Im Verwaltungsbereich sind solche Empfehlungen nicht nötig, da hier in der Regel weder Schicht- und Nachtarbeit noch körperlich anstrengende Arbeit anfällt. Ob und inwieweit ältere Beschäftigte die Anforderungen der hier üblichen Bildschirmarbeit bewältigen, ist individuell verschieden. Hier empfiehlt es sich, mit den Mitarbeitern zu sprechen und eventuell bestehende Arbeitszeitwünsche nach Möglichkeit zu berücksichtigen.

LINKS & LITERATUR

- Eine ergonomisch optimale Arbeitsgestaltung ist im Regelfall auch eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung. Wie die aussieht, finden Sie z. B. in den folgenden Schriften der Berufsgenossenschaften:
 - BGI 523 - Mensch und Arbeitsplatz. Berufsgenossenschaftliche Informationen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (BGI)
 - BGI 650 - Bildschirm- und Büroarbeitsplätze - Leitfaden für die Gestaltung
- Interessant ist auch die Website des Projekts **„Länger arbeiten in gesunden Organisationen (LagO)“**, das unter Federführung des Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (ISO) einen Handlungsleitfaden für Unternehmen im demografischen Wandel entwickelt hat. Sie finden den Leitfaden „LagO Praxishilfe zur altersgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst“ als Download unter www.lago-projekt.de.



PRAXISBERICHT – LEBENSERFAHRUNG ZÄHLT, QUALIFIKATION ZAHLT SICH AUS

Lebenserfahrung zählt, Qualifikation zahlt sich aus

Branche: Einzelhandel
Unternehmen: Hans Segmüller Polstermöbelfabrik GmbH & Co. KG, Friedberg
Beschäftigte: ca. 4200

Auch mit 50+ bekommen Verkaufstalente bei Segmüller eine Chance. Ein umfangreiches Auswahl- und Qualifizierungsprogramm ist Grundlage für den Erfolg.

Verkäufer müssen überzeugen und Erfahrung ausstrahlen, insbesondere wenn es um die Einrichtung geht. Das Möbelhaus Segmüller stellt deshalb ganz bewusst ältere Mitarbeiter ein: „Wenn nicht wir, wer dann?“ fragt Reinhold Gütebier, der Gesamtvertriebsleiter und Sprecher der Geschäftsleitung in dem Großunternehmen ist. Bereits vor 15 Jahren hat das schwäbische Einrichtungshaus bei der Eröffnung eines großen Standortes den Versuch mit älteren Mitarbeitern gewagt.

Wer wagt gewinnt: Die Lebenserfahrung der älteren Mitarbeiter hat sich in der Kundenberatung positiv ausgewirkt und auch für das Unternehmen ausgezahlt. Die neuen Älteren wurden zu wichtigen Säulen des Erfolgs.

Doch der kommt nicht von ungefähr. Segmüller nimmt sich viel Zeit für eine sorgfältige Kandidatenauswahl. Erst nach einer Woche intensivem Kennenlernen zeigt sich, wer das notwendige Verkaufstalent besitzt: „Da erleben Sie den Menschen und können ein fundiertes Urteil abgeben“ fasst Reinhold Gütebier seine Erfahrungen zusammen. Nach dem Auswahlverfahren geht es für die angehenden Möbelverkäufer in eine mehrmonatige Schulung, in der die fachlichen Grundlagen für fundierte Beratung und damit für erfolgreiches Verkaufen gelegt werden.

Der Erfolg ist für das Unternehmen messbar: Trotz eines vermeintlich hohen Altersdurchschnitts – 38 Prozent der Beschäftigten sind über 50 – gehören die Segmüller-Häuser zu den umsatzstärksten der Branche.

Ansprechpartner:

Reinhold Gütebier (Gesamtvertriebsleitung,
 Leiter Personal- und Sozialwesen)
 Telefon: 0821 - 6006-1286
 E-Mail: reinhold.guetebier@segmueller.de



Interventionsfeld: Unternehmens- und Führungskultur

Generationengerechte Unternehmenskultur

Demografiesensible Unternehmen verfolgen das Ziel, alle Mitarbeiter möglichst lange und gesund im Unternehmen zu halten. Deshalb etablieren sie Unternehmenskulturen, welche die Gesundheit der Beschäftigten als gleichwertiges Unternehmensziel neben Wirtschaftlichkeit, Qualität und Kundenzufriedenheit stellen. In diesen Unternehmen werden Gesundheitsinvestitionen aus der Einsicht heraus getätigt, dass die Mitarbeiter der entscheidende Faktor für den Unternehmenserfolg sind. Das Führungspersonal wiederum lebt diese an der Mitarbeitergesundheit orientierte Unternehmenskultur vor und nimmt in seiner Vorbildrolle Einfluss auf das Verhalten der Beschäftigten.

Im Dienst der Mitarbeiter

Von einer solchen Unternehmens- und Führungskultur profitieren Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen. So hat das bereits erwähnte FIOH schon vor Jahren herausgefunden, dass nichts so wichtig für den Erhalt und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten ab dem 50. Lebensjahr ist wie das gute Führungsverhalten der Vorgesetzten. Um nicht weniger als den Faktor 3,6 – so die finnische Erkenntnis – steigt die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern, wenn diese mit dem Verhalten ihres Vorgesetzten zufrieden sind. Wenn Sie als Unternehmer folglich möglichst zielgerichtet in die Arbeitsfähigkeit Ihrer älteren Mitarbeiter investieren wollen – hier lohnt es sich wirklich!

Dabei sind es vor allem folgende Eigenschaften und Fähigkeiten von Vorgesetzten, die aus Sicht von älteren Beschäftigten entscheidend für die Qualität von Führung sind:

→ POSITIVE EINSTELLUNG GEGENÜBER DEM ALTER

Wer Probleme mit dem eigenen Älterwerden hat, kann älteren Mitarbeitern kaum vorurteilsfrei und positiv begegnen. Wer dem eigenen Ergrauen hingegen auch Positives abgewinnen kann – z. B. der spürbare Zuwachs an Erfahrung, Gelassenheit und vielleicht sogar Weisheit – wird auch seinem älter werdenden Gegenüber mehr zutrauen.

→ BEREITSCHAFT ZUR ZUSAMMENARBEIT

Vorgesetzte, die sich z. B. abseits üblicher Hierarchiestrukturen in die Projektarbeit der Arbeitsteams einbringen, können die Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen besser beurteilen und die unterschiedlichen Potenziale, Fertigkeiten und Fähigkeiten besser fordern und fördern.

→ KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT UND –BEREITSCHAFT

Unverzichtbare Voraussetzung für einen angemessenen und produktiven Umgang mit älteren Beschäftigten ist eine wertschätzende und vertrauensvolle Kommunikationskultur im Unternehmen. Wer als Vorgesetzter schweigt oder nicht zuhören kann, wird wenig von möglicherweise bestehenden Problemen und Überforderungen erfahren, noch kann er loben oder konstruktive Kritik üben.

→ KOMPETENZ IM BEREICH INDIVIDUELLE ARBEITSPLANUNG

Zukunftsorientierte und demografiesensible Vorgesetzte diskutieren mit ihren alternden Beschäftigten frühzeitig und regelmäßig das Thema „individuelle Arbeitsplanung“, also die langfristige Gestaltung von Arbeit, welche die individuellen Veränderungen des Beschäftigten berücksichtigt.

Wenn diese Führungsqualitäten im Unternehmen tatsächlich gelebt werden, bestehen gute Chancen für einen wertschätzenden Umgang miteinander. Der wiederum ist Voraussetzung für einen beteiligungsorientierten Führungsstil, der die Mitarbeiter bei sie betreffenden Entscheidungen einbezieht und deren Erfahrung aktiv nutzt.

Führung lernen!

Gute Führung älterer Beschäftigter lässt sich lernen. Viele Angebote, Informationen und Projektergebnisse zu diesem Thema finden Sie im Netz – siehe Info-Box Seite 39. Hier nur so viel: Ziel einer solchen Führungskräftebildung ist die Erarbeitung, Vermittlung und Verankerung einer neuen alterssensiblen Führungskultur im Unternehmen, die der mittel- und langfristigen Entwicklung des Unternehmens auch mit Blick auf die demografischen Veränderungen gerecht wird. Die Inhalte einer solchen Führungskräftebildung können z. B. die folgenden sein:

- Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema „Ältere Beschäftigte im Betrieb“ mittels Informationen zu den Stärken und Schwächen älter werdender und älterer Mitarbeiter
- Vorstellung eines Konzepts zum betrieblichen Generationen-Management mit den Unterpunkten Gesundheit, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, Führung und Weiterbildung.
- Vorstellung unterschiedlicher Führungsmodelle mit Schwerpunkt auf solchen mit partnerschaftlichem Ansatz (z. B. konsultativer, kooperativer, beteiligungsorientierter Führungsstil)

PRAXISBERICHT – GEHECKT – UND AUCH MIT ÜBER 50 FÜR „GUT“ BEFUNDEN

Geheckt – und auch mit über 50 für „gut“ befunden

Branche: Post

Unternehmen: Deutsche Post AG Niederlassung Privatkunden/Filialen, Weiden

Beschäftigte: ca. 500

Das mehrfach ausgezeichnete Gesundheitsmanagement der Deutschen Post setzt Maßstäbe – auch für ältere Beschäftigte des Philateliezentrums Weiden in der Oberpfalz.

Ein gesundes Arbeitsumfeld und ein gesunder Lebensstil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wichtige Voraussetzungen, um die Beschäftigungsfähigkeit bis zum regulären Ausscheiden aus dem Arbeitsleben zu erhalten. Die Deutsche Post verfolgt beide Ziele mit ihrem mehrfach ausgezeichneten Gesundheitsmanagement. Ein wichtiges Instrument ist dabei der „Werkzeugkasten Gesundheitsförderung“. Mit ihm steht den Beschäftigten ein großes Angebot zur Gesundheitsförderung zur Verfügung. Der Werkzeugkasten unterstützt dabei die in den Betrieben aktiven Arbeitskreise Gesundheit. Sie finden in dem Werkzeugkasten mehr als 200 Maßnahmen beschrieben, mit denen die Gesund-

Deutsche Post 

heit am Arbeitsplatz wie im Privatleben unterstützt werden kann. Die Arbeitskreise initiieren jährlich zwischen 30.000 und 44.000 Maßnahmen der Gesundheitsförderung.

Beim Philateliezentrum der Deutschen Post in Weiden in der Oberpfalz gibt es derzeit gleich mehrere Projekte: Seit Jahren hat die Darmkrebsvorsorge einen festen Platz im Vorsorgeprogramm des Versandzentrums. Doch auch andere Initiativen wie „Richtiges Heben und Tragen“, die „Rückenschule“ oder ein „Autogenes Training“ werden von den Mitarbeitern gern angenommen. Unkonventionell und vielleicht deshalb so beliebt ist der Kurs „Tanzen – Es muss nicht immer Walzer oder Tango sein“. Gesund bleiben darf auch Spaß machen!

Ansprechpartner:

Erwin Nier (Pressereferent)

Telefon: 089 - 55 99-115 30

E-Mail: e.nier@deutschepost.de

LINKS & LITERATUR

- Mehr zum Thema „gute Führung“ bietet die BAuA/INQA-Broschüre „Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz“, die Sie von der Website der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) herunterladen können.
- Ebenfalls interessant sind die Ergebnisse des Projekts „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur“ (MiaA), die Sie unter www.miaa.de einsehen können. Hier finden Sie neben Infos zum Online-Training „Führen im demografischen Wandel“ auch den MiaA Handlungsleitfaden „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur“ – einfach den Menüpunkt „Downloads“ anklicken!

INFO-BOX

Tipps für gute Führung von alt & jung

- Machen Sie die Unternehmensziele und Entscheidungskriterien für alle Mitarbeiter transparent.
- Binden Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungen ein.
- Seien Sie nicht zu sparsam mit Lob und Anerkennung.
- Bieten Sie interessante Tätigkeiten/Projekte auch älteren Mitarbeitern an.
- Sorgen Sie auch bei Älteren für interne Arbeitsplatzwechsel.
- Machen Sie die Gesundheit zu einem Unternehmensziel neben anderen.
- Berücksichtigen Sie nach Möglichkeit die Arbeitszeitwünsche Ihrer Mitarbeiter.
- Bleiben Sie mit Ihren Mitarbeitern im Gespräch.
- Sorgen Sie für regelmäßige Weiterbildung, auch bei den Älteren.
- Bringen Sie allen Mitarbeitern Anerkennung und Wertschätzung entgegen.

Fazit

Das Durchschnittsalter der Belegschaften in den Betrieben wird weiter zunehmen, auch in Bayern. Allerdings geht das Ergrauen in vielen Landkreisen Bayerns erheblich langsamer vonstatten als im übrigen Bundesgebiet. Damit sind Chancen und Risiken verbunden. So bietet die im Vergleich günstige Ausgangslage große Chancen, dass Bayern auch künftig ein attraktiver und prosperierender Wirtschaftsstandort bleibt. Auf der anderen Seite besteht gerade wegen der relativ guten Ausgangslage das Risiko, dass die Unternehmen die Herausforderungen des demografischen Wandels nicht ernst (genug) nehmen. Dann kann es dazu kommen, dass sie zu wenig Ressourcen in das Generationen-Management stecken – und letztlich so ihre aktuell bestehenden Wettbewerbsvorteile schleichend einbüßen.

Damit es nicht dazu kommt, gilt es rechtzeitig – also jetzt – in die betriebliche Demografiearbeit zu investieren. Ziel aller Anstrengungen muss sein, dass die Beschäftigten möglichst lange mit ihrer Erfahrung, ihrem Wissen und ihrer Kreativität den Unternehmen zur Verfügung stehen. Möglich wird das durch eine alter(n)sgerechte Gestaltung von Arbeit und Erwerbsbiografien.

Wie so etwas aussieht, welche Interventionsmöglichkeiten existieren und worauf Sie als Arbeitgeber beim Generationenmanagement achten müssen – das alles war Gegenstand dieser Broschüre. Wenn Sie Ihnen Anregungen für eine nachhaltige Arbeitsgestaltung gegeben und für das Thema sensibilisiert hat, ist ihr Zweck erfüllt.

Die bayerischen IHKs

IHK für München und Oberbayern

>> Elfriede Kersch
Balanstraße 55 - 59, 81541 München
Tel. 089 5116-1786
elfriede.kersch@muenchen.ihk.de
www.muenchen.ihk.de

IHK für Niederbayern in Passau

>> Thomas Genosko
Nibelungenstraße 15, 94032 Passau
Tel. 0851 507-201
genosko@passau.ihk.de
www.ihk-niederbayern.de

IHK Regensburg für Oberpfalz / Kelheim

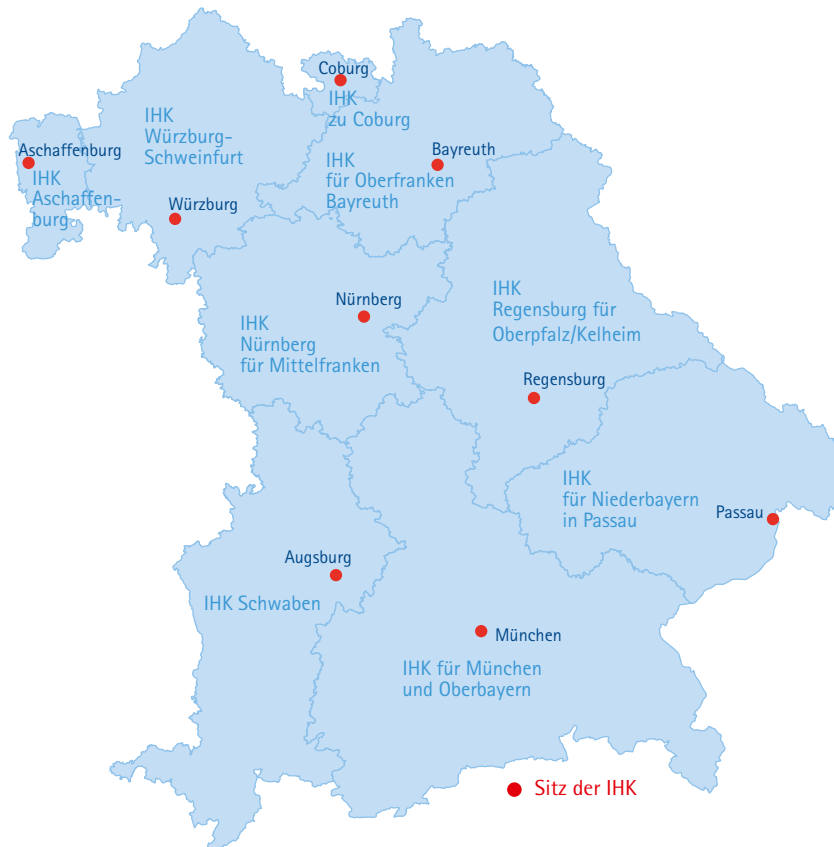
>> Winfried Mellar
D.-Martin-Luther-Straße 12
93047 Regensburg
Tel. 0941 5694-260
mellar@regensburg.ihk.de
www.ihk-regensburg.de

IHK für Oberfranken Bayreuth

>> Peter Belina
Bahnhofstraße 25, 95444 Bayreuth
Tel. 0921 886-115
belina@bayreuth.ihk.de
www.bayreuth.ihk.de

IHK zu Coburg

>> Rainer Kissing
Schloßplatz 5, Palais Edinburg
96450 Coburg
Tel. 09561 7426-29
kissing@coburg.ihk.de
www.coburg.ihk.de



IHK Würzburg-Schweinfurt

>> Max-Martin W. Deinhard
Mainastraße 33, 97082 Würzburg
Tel. 0931 4194-294
max-martin.deinhard@wuerzburg.ihk.de
www.wuerzburg.ihk.de

IHK Aschaffenburg

>> Dieter Schwager
Kerschensteinerstraße 9
63741 Aschaffenburg
Tel. 06021 880-116
schwager@aschaffenburg.ihk.de
www.aschaffenburg.ihk.de

IHK Nürnberg für Mittelfranken

>> Dr. Maiko Müller-Klier
Hauptmarkt 25-27, 90403 Nürnberg
Tel. 0911 1335-376
maiko.mueller-klier@nuernberg.ihk.de
www.ihk-nuernberg.de

IHK Schwaben

>> Andrea Gärtner
Stettenstraße 1+3, 86150 Augsburg
Tel. 0821 3162-261
andrea.gaertner@schwaben.ihk.de
www.schwaben.ihk.de

Impressum

Erfolgreich mit älteren Mitarbeitern
Handlungsfelder, Praxistipps und Unternehmerbeispiele einer
demografiefesten Personalpolitik

Herausgeber:

Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V.
80323 München
Telefon: 089 5116-0
E-Mail: ihkmail@muenchen.ihk.de
Internet: www.muenchen.ihk.de

Verantwortlich: Elfriede Kersch,
IHK für München und Oberbayern

Konzept und Text: Kontext GmbH Oster & Fiedler,
Hattingen (Ruhr)

Gestaltung: Word Wide KG, München

Bildnachweis: Titel: Fotolia®Yuri Arcurs; S. 2: Fotolia®endostock; S. 4:
Fotolia®Yuri Arcurs; S. 6: Fotolia®contrastwerkstatt;
S. 11: Fotolia®Gina Sanders; S. 12: Fotolia®Kurhan; S. 15: Fotolia®Yuri
Arcurs; S. 16: Fotolia®Yuri Arcurs; S. 19: Fotolia® endostock; S. 20:
Fotolia®Yuri Arcurs; S. 24: Fotolia®.shock;
S. 27: Fotolia®Paulus Nugroho R; S. 28: Fotolia®Robert Kneschke; S.
31: Fotolia®Robert Kneschke; S. 32: Fotolia®M. Schuppich, S. 35:
Fotolia®strixcode; S. 36: Fotolia®Yuri Arcurs.

Druck: Rapp-Druck GmbH, Kufsteiner Str. 101, 83126 Flintsbach

Oktober 2012