

# iga.Fakten 5



## Betriebe demografiefest gestalten

### Zu den iga-Fakten

Das Ziel der iga-Fakten: praxisnahe Empfehlungen und Hinweise für eine erfolgreiche Prävention für die Arbeitswelt, deshalb liefern iga-Fakten wesentliche Informationen zu ausgewählten Themenschwerpunkten. Neben Hintergründen und Daten werden wirksame Strategien und erfolgreiche Instrumente vorgestellt oder Trends und ihre Bedeutung für die Praxis beleuchtet. Die iga-Fakten wenden sich in erster Linie an Interessierte, die sich ohne zeitintensive Recherche themenspezifisch informieren wollen.

Die Veröffentlichung erfolgt in loser Folge.

### Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) kooperieren gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

iga wird getragen vom BKK Bundesverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek).

# Betriebe demografiefest gestalten

Die demografische Entwicklung und ihre Herausforderungen sind inzwischen überall in Deutschland bekannt: Das seit geraumer Zeit beschriebene „doppelte demografische Dilemma“ wirkt schon heute in mehrfacher Hinsicht. Organisationen wie Unternehmen und staatliche Einrichtungen können spüren oder zumindest abschätzen, wie sich die Kombination aus Fachkräftemangel und älteren Belegschaften auf Produktivität und Wettbewerbsposition auswirken. Rekrutierungsquote, Mitarbeiterfluktuation, Krankenstand, Renteneintrittsalter und Qualifikationsniveau können hierbei als messbare Kenngrößen die Ausprägung demografischer Risiken beschreiben.

Während wettbewerblich stark geforderte Großunternehmen die Situation seit längerem systematisch bearbeiten, wird für kleine und mittlere Unternehmen (weniger als 50 bzw. 250 Beschäftigte) branchenübergreifend erheblicher Handlungsbedarf gesehen. Diese Einschätzung wird für eine Vielzahl öffentlicher Einrichtungen (in der Folge ebenfalls unter dem Begriff Unternehmen subsumiert) geteilt.



Abb. 1: Exemplarische Altersstrukturprognose einer Organisation unter Berücksichtigung des demografischen Wandels (Quelle: Fraunhofer IAO)

In einem iga-Projekt wurden Demografie-Instrumente recherchiert, um die Unternehmen anzuregen und zu unterstützen, ihre Betriebsabläufe alter(n)sgerecht zu gestalten. Diese werden hier dargestellt und mit den zentralen Zugangsfeldern zum Thema Demografie im Betrieb verknüpft.



## Positive Unternehmenskultur als Grundlage

Die voranschreitende Alterung und Schrumpfung der Gesellschaft erfordern ein aktives und innovatives Organisationsmanagement. Im zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte, motivierte und produktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird es eine entscheidende Rolle spielen, inwieweit Organisationen adäquate Formen der Arbeitsgestaltung im Rahmen einer innovativen Führungsphilosophie integrieren können.

Organisationen mit einer ausgeprägten Kultur der Wertschätzung für Mitarbeitende jeden Alters haben gute Chancen darauf, die anstehenden Hürden aus einer Position der Stärke heraus zu überwinden. Die Arbeitsbedingungen werden in immer mehr Branchen an die Bedürfnisse von Erwerbstätigen und ihren Familien angepasst. Der Blick richtet sich dabei weg von den bislang fokussierten vermeintlichen Defiziten (bspw. familiäre Pflichten oder der Alterungsprozess mit seinen körperlichen Auswirkungen) hin zu den Potentialen der Beschäftigten in verschiedenen Lebenslagen. Der Förderung von Kompetenzen, seien sie tätigkeits-, qualifikations- oder gesundheitsbezogen, wird eine Schlüsselfunktion für den zukünftigen Erfolg von Unternehmen zugeschrieben. Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst fordert der demografische Wandel, entsprechende Potentiale auszuschöpfen und nach Möglichkeit aktiv auf betriebliche Veränderungen hin- und einzuwirken. Sie müssen die entsprechenden Maßnahmen „leben“ und auch eigenverantwortlich Aktivitäten für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit ergreifen.

Erforderlich ist dabei der Wille der Unternehmensleitung, die notwendigen Konzepte zu verinnerlichen und konsequent umzusetzen. Maßnahmen, die nicht von einer entsprechenden Unternehmenskultur getragen werden, haben bislang in der Praxisanwendung kaum Aussicht auf Erfolg geboten. Die erforderliche Reflexion der im Unternehmen gelebten Werte kann folglich als dem eigentlichen Projektmanagement vorgeschaltete, notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Unternehmensführung im Zeitalter des demografischen Wandels angesehen werden. Maßnahmen in diesem Zugangsfeld sollten auf jeden Fall Bestandteil von betrieblichen Aktivitäten zum Thema Demografie sein.

# Betriebliche Zugänge zur Gestaltung der demografischen Herausforderung

Verschiedene Untersuchungen weisen darauf hin, dass insbesondere kleine und mittlere Unternehmen oftmals nicht oder zumindest nicht in allen Dimensionen auf den demografischen Wandel reagieren. In einer Befragung, die der Recherche von Demografie-Instrumenten vorgeschaltet war, konnte dieser Eindruck bestätigt werden. Viele Unternehmen beginnen zwar mit einer Altersstrukturanalyse, Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen stehen aber noch aus. Selbst „themensensible“ Organisationen bearbeiten die relevanten Schwerpunkte nur punktuell. Die bestehenden Aktivitäten, die in der Befragung von den Unternehmen genannt wurden, sind für die Strukturierung von möglichen Maßnahmen aufgegriffen und für die Einteilung der Zugangsfelder in diesen iga-Fakten verwendet worden (siehe Abb. 2 und 3).

## Analyse

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten, die demografische Situation eines Unternehmens zu analysieren und die betriebliche Entwicklung vorzuberechnen. Zum einen bietet es sich an, eine Altersstrukturanalyse vorzunehmen, für die es zahlreiche erprobte und frei verfügbare Computerprogramme oder Tabellenkalkulationsdateien gibt (siehe Demografie-Instrumente, Seite 7). Vielfach wird dabei die Möglichkeit geboten, nach einzelnen Unternehmensteilen oder auch nach Qualifikationsprofilen von Mitarbeitern zu differenzieren. Diese Instrumente ermöglichen nicht nur den Blick in die Zukunft, sondern zeigen ganz konkret den Handlungsbedarf im Unternehmen auf. Die Anwendung der Instrumente ist in den meisten Fällen beschrieben und verhältnismäßig einfach umzusetzen.

Zusätzlich zur Altersstruktur- und Qualifikationsanalyse ist es zudem möglich, weitere Informationen im Unternehmen zu erheben, sei es durch eine gesundheitsfokussierte Mitarbeiterbefragung, eine Befragung im Rahmen des Arbeitsbewältigungscoachings oder auch im Zusammenhang mit bestehenden Gesundheitszirkeln. Die Situationsanalyse und die Prognose geben wertvolle Hinweise für das Vorgehen, ohne die planvolles Handeln nicht möglich ist.

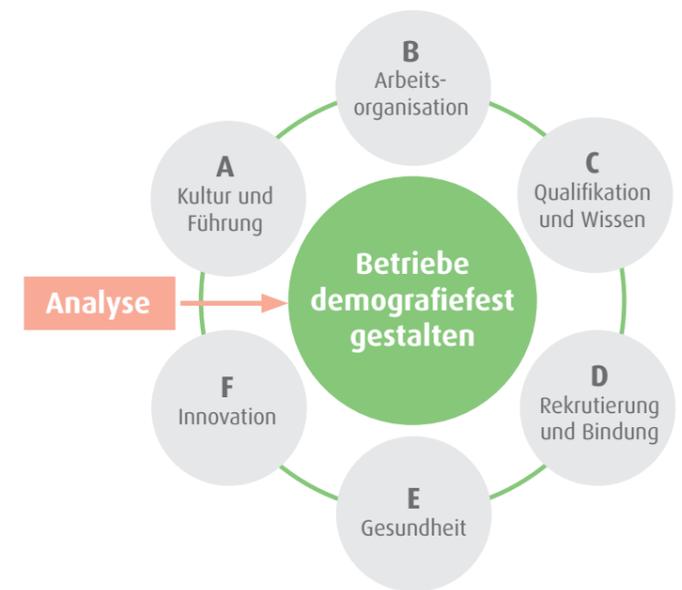


Abb. 2: Ausgewählte Zugangsfelder zum Thema demografischer Wandel im Betrieb

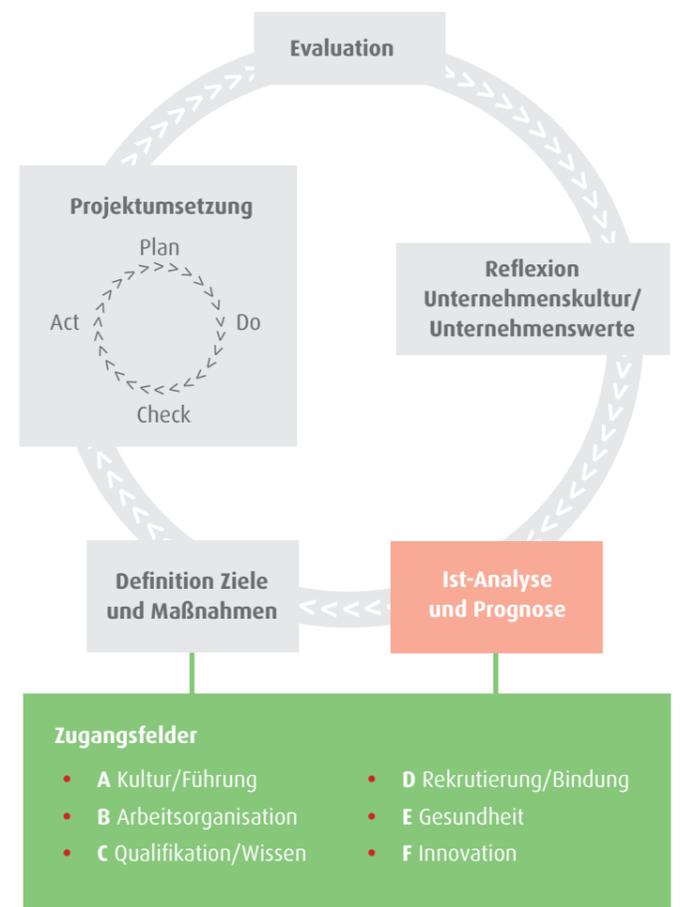


Abb. 3: Schematische Ablaufskizze für Unternehmensprojekte im Bereich Demografie

Im Folgenden werden die einzelnen Zugangsfelder beschrieben und mit konkreten Maßnahmen untermauert.

## A Kultur und Führung

Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung sind eng miteinander verknüpft. Der konkrete, im Betrieb gelebte Führungsstil im Sinne eines bestimmten kommunikativen Verhaltens wird maßgeblich durch die Unternehmenskultur geprägt. Auf der anderen Seite verhalten sich die Führungskräfte nicht nur entsprechend dieser Kultur, sondern prägen sie mit und wirken als Multiplikatoren. Ein Zugang zum Thema Demografie eröffnet sich damit auch über die grundlegenden Werte einer Organisation. Auf jeder betrieblichen Ebene und in allen denkbaren Zusammenhängen können – häufig implizit – vermittelte Werthaltungen positive oder negative Wirkung entfalten. Dies betrifft beispielsweise die vorhandenen Altersbilder in einem Betrieb. Vorstellungen von der Jugend und vom Altern, von den grundlegenden Fähigkeiten junger und älterer Arbeitnehmer können die Art und Weise beeinflussen, wie mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im jeweiligen Alterssegment umgegangen wird. Führungsverhalten kann dabei sehr positiv oder auch sehr negativ auf die Motivation und Leistungsfähigkeit der Belegschaft wirken. Wissenschaftliche Erkenntnisse belegen, dass gutes, alter(n)sgerechtes Führungsverhalten ein signifikanter Faktor für die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von älteren Beschäftigten ist und damit den Interessen der jeweiligen Organisation dient.



## B Arbeitsorganisation

Ob ein Betrieb im demografischen Wandel gut aufgestellt ist, entscheiden insbesondere die Bedingungen und die konkrete Organisation der Arbeit. Wichtig sind hierbei etwa die alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung sowie eine flexiblere Ausgestaltung der Arbeitszeiten. So können Arbeitszeitkonten und Konzepte wie Job-Rotation oder horizontale Karrieren einzeln oder in Kombination eingesetzt werden. Es zeigt sich, dass demografieorientierte Unternehmen auf diesem Feld besonders aktiv sind und zahlreiche kreative Lösungen entwickelt haben, die es älteren Beschäftigten ermöglichen, gesünder, effizienter und insgesamt länger am Arbeitsprozess teilzuhaben und zum unternehmerischen Erfolg beizutragen.

### Beispiele für Maßnahmen

- Abbau ungünstiger physischer oder psychischer Arbeitsbelastungen
- Altersgerechte Gestaltung der Arbeitsumgebung (Ergonomie, Licht, Lautstärke)
- Übertragung vollständiger Aufgaben mit passendem Handlungsspielraum
- Durchbrechung monotoniebedingter Belastungen durch Arbeitsplatz- oder Tätigkeitswechsel (Job-Rotation, horizontale Karrieren)
- Flexible Arbeitszeitmodelle (Arbeitszeitkonten, Gleitzeit, lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle, Telearbeit, Teilzeit,...)
- Altersgerechte Pausenregelung, die Erholungszeiten nach individuellen Bedürfnissen ermöglicht (z. B. kürzer, aber häufiger)

### Beispiele für Maßnahmen

- Aufbau und Pflege eines motivierenden Wertesystems, das durch die Leitungsebenen aktiv gelebt und weitervermittelt werden kann – und sollte, z. B. durch die Erarbeitung oder Anpassung von Unternehmensleitbildern und das Vorleben dieser Leitbilder
- Vorurteile und negative Stereotype aktiv bekämpfen und positive Aspekte des Alter(n)s kommunizieren
- Führungskräfte sensibilisieren und zum alter(n)s- und gesundheitsgerechten Führen schulen
- Lebensphasengerechte Gespräche sowohl mit jüngeren als auch älteren Mitarbeitern zu ihrer Laufbahnplanung (Personalentwicklungsgespräche)
- Themen des Alterns in Teamentwicklungsmaßnahmen behandeln
- Patensystem für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Altersgemischte Teams bilden und diese ggf. am Anfang begleiten
- Mobbing-Frühwarnsystem
- Gesundheitszirkel oder Arbeitskreis Gesundheit
- Rückmeldemöglichkeiten für Beschäftigte, z. B. durch Mitarbeiterbefragungen oder eine offene Besprechungskultur

## C Qualifikation und Wissen

Das Zugangsfeld betrifft mit berufsbezogenem Wissen und den entsprechenden Fertigkeiten elementare Bereiche des Unternehmens. Es geht hierbei nicht nur um das Wissen der einzelnen Mitarbeiterin oder des einzelnen Mitarbeiters, sondern auch um den Wissensbestand des gesamten Unternehmens und seine gezielte Konsolidierung und Weiterentwicklung. Üblicherweise wird dieses Feld über die Personalentwicklung und Systeme des Wissensmanagements gesteuert. Seine Bedeutung leitet sich zum einen aus der Notwendigkeit ab, auch ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Weiterbildungsprogramme zu integrieren. Zum anderen verfügen Ältere oft über ausgeprägtes Erfahrungswissen, welches im Idealfall beim Ausscheiden aus dem Beruf das Unternehmen nicht verlässt. Es zeigt sich, dass die Themen Wissensmanagement und Personalentwicklung bei demografiefesten Organisationen eine wichtige Rolle spielen.

### Beispiele für Maßnahmen

- Bildung von altersheterogenen Teams
- Lebenslanges Lernen: Unterstützung von Weiterqualifizierungsmaßnahmen aller Mitarbeiter – ohne Altersbeschränkung!
- Lernförderliche Arbeitsumgebungen und -situationen schaffen (z. B. bei den Aufgaben, Schulungen, E-Learning)
- Austausch von (explizitem und implizitem) Wissen in Form von Wissenstandems, Mentorenmodellen, Patenschaften
- Langfristige und systematische Sicherung von Wissen im Betrieb durch eine Form des Wissensmanagements
- Laufbahnberatung, horizontale Karrieremöglichkeiten

## D Personalgewinnung (Rekrutierung) und Personalbindung

In der aktuellen und künftigen Arbeitsmarktsituation sind erfolgreiche Strategien zur Gewinnung qualifizierter (Nachwuchs-)Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erforderlich. Dabei konkurrieren besonders die kleinen und mittleren Unternehmen mit Großunternehmen, die über Jahre hinweg Ressourcen in den Aufbau attraktiver „Arbeitgebermarken“ eingebracht haben und auch die gezielte crossmediale Ansprache geeigneter Kandidaten und Kandidatinnen mit Nachdruck betreiben und weiterentwickeln. Kleine und mittlere Unternehmen könnten ihr Spektrum an Personalgewinnungsmethoden erweitern und z. B. prüfen, ob sie ihren Fachkräftebedarf in anderen Alters- oder Qualifikationssegmenten bzw. auch auf ausländischen Arbeitsmärkten decken können. Nach erfolgreicher Rekrutierung liegt die unternehmerische Hauptaufgabe darin, die Bindung der Beschäftigten durch eine adäquate Vergütung sowie motivierende und das Betriebsklima verbessernde Maßnahmen zu festigen und ihre Leistungsfähigkeit durch altersgerechte Arbeitsbedingungen zu erhalten.



### Beispiele für Maßnahmen

- Gezieltes Marketing zur Gewinnung von Fachkräften (Tag der offenen Tür, Veranstaltungen, Job-Messen, Sponsoring, Pressearbeit)
- Nutzung aller vorhandener Mediengattungen (z. B. Web 2.0) zur Rekrutierung
- Kooperationen mit Schulen, Hochschulen und/oder Ausbildungsstätten
- Vergabe von Praktika, Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten, ggf. Promotionsstellen
- Bereitstellung von Ausbildungsplätzen und Übernahme geeigneter Kandidaten
- Unbefristete Verträge
- Laufbahnkonzepte
- Steigerung der Attraktivität durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, z. B. im Bereich Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (wie Teilzeitmöglichkeiten, Kinderbetreuung, Home-Office, zusätzliche Sozialleistungen, Unterstützung von pflegenden Beschäftigten)
- Ausweitung des Zielgruppenspektrums: junge und ältere Beschäftigte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, Quereinsteiger, ausländische Staatsbürger



## E Gesundheit

Die Möglichkeiten, Gesundheitsförderung und Prävention im Betrieb anzusiedeln, sind umfangreich. Erfolge von systematischem Gesundheitsmanagement, aber auch von singulär und individuell angelegten Interventionen zeigen sich regelmäßig schon kurz- und mittelfristig. Aber auch „weiche“ Faktoren wie Motivation und Betriebsklima werden nachweislich positiv beeinflusst. Durch gesundheitsorientierte Befragungen zu Analyse Zwecken lassen sich zudem auch aufschlussreiche Erkenntnisse etwa zur Wahrnehmung betrieblicher Verhältnisse generieren. Die Befragung zeigt: Maßnahmen der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung sind für viele Unternehmen überaus bedeutsame Instrumente, um die langfristige Arbeitsfähigkeit zu sichern.

### Beispiele für Maßnahmen

- Als gesetzlich verankerte Grundlage: Gefährdungsbeurteilung
- Analyse der krankheitsbedingten Fehlzeiten
- Arbeitsplatzbegehungen
- Durchführung von Mitarbeiterbefragungen
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
- Belastungsabbau an Arbeitsplätzen
- Gesundheitszirkel
- demografiefeste Arbeitsplatzsituationsanalyse
- Gesundheitschecks
- Förderung wirksamer verhaltenspräventiver Ansätze (Betriebssport, Anti-Raucherurse, Rückenschule, Stressbewältigung...)
- Gesundheitsförderliches Umfeld (ruhige Besprechungs- und Pausenräume, Angebote zur gesunden Ernährung...)
- Stärkung gesundheitlicher Kompetenzen durch Information, betriebsinterne Beratung und Schulungen zur Arbeitsfähigkeit
- Arbeitsfähigkeit als integrales Element in Mitarbeitergesprächen
- Wiedereingliederungsmaßnahmen
- Rückkehr- und Fürsorgegespräche
- Eigene Aktivitäten der Beschäftigten

## F Innovation

In vielen Wirtschaftszweigen ist die kontinuierliche Neu- oder Weiterentwicklung von Produkten oder Dienstleistungen für die Betriebe überlebenswichtig. Ein entsprechendes Zugangsfeld für das Management eröffnet die Möglichkeit, Fähigkeiten und Ideen aller Beschäftigten – unabhängig vom Alter – in die Innovationsentwicklung mit einzubeziehen. Es liegt auf der Hand, dass die Erträge solcher Strategien nicht in jeder Unternehmenskultur gleich ergiebig sind. Dort, wo Beschäftigte in Entscheidungen einbezogen werden, wo ihre Meinung eine Rolle spielt, entwickelt und erhält sich die Fähigkeit, in Richtung des unternehmerischen Prozesses mitzudenken. Unternehmen ohne partizipative Gegebenheiten und mit problematischem Betriebsklima können dahingehend nur mit geringem innovationsrelevantem Input rechnen.

### Beispiele für Maßnahmen

- Bildung (alters-)heterogener Teams
- Förderung wechselnder Teams
- Förderung von lebenslangem Lernen, z. B. durch entsprechende Aufgaben, Weiterbildung
- Maßnahmen zum Wissenstransfer
- Partizipation der Mitarbeiter (Vorschlagswesen, Ideentreffs)
- „FedEx-Day“ (24 Stunden Freiraum zur Entwicklung neuer Konzepte und Produkte)



# Konkrete Handlungshilfen: vorhandene Demografie-Instrumente

Welches Instrument eignet sich für welche Problemstellung im Unternehmen? Die hier vorgestellte Übersicht über Instrumente und Maßnahmen erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit und will insbesondere keine Anbieter hervorheben oder ausschließen. In erster Linie soll es darum gehen, den Zugang zu erprobten und auch weitgehend kostenfreien Instrumenten zu ermöglichen.

Die Instrumente divergieren sehr stark – zum Beispiel in Bezug auf den Aufwand (Planung und Anwendung). Der Aufwand erhöht sich insbesondere dann, wenn es sich um ein sehr umfangreiches Instrument mit einer Vielzahl zu beantwortender Fragen handelt, weitere Daten hinzuzuziehen oder weitere Personen zu beteiligen sind. Wer soll es im Betrieb anwenden? Richtet es sich vornehmlich an Personalverantwortliche? Ist die Geschäftsführung zu beteiligen? Oder ist es sinnvoll Mitarbeitervertretung, Führungskräfte oder Fachkräfte zu involvieren? Sollte zur Beantwortung der Fragen eine Art Workshop durchgeführt werden? In einigen Fällen sind diesbezüglich Hinweise zur konkreten Anwendung hinterlegt. Einige Instrumente stehen sowohl in einer Kurz- als auch Langversion zur Verfügung, zum Teil mit der Möglichkeit online eine EDV-gestützte Auswertung zu generieren.

Der überwiegende Teil der Instrumente ist branchen- und betriebsgrößenübergreifend. Nur in wenigen Fällen richten sie sich ausdrücklich an bestimmte Branchen, so z. B. an das Handwerk, Bildungseinrichtungen, öffentliche Gebietskörperschaften, Produktionsbetriebe oder die Pflege.

Sehr unterschiedlich ist auch der zu erwartende Nutzen. Nicht in allen Fällen ergeben sich konkrete Hinweise auf Handlungsbedarfe oder Lösungsansätze. Viele Instrumente bieten stattdessen eher einen ersten Überblick, zeigen Problemstellungen auf und führen an das Thema heran. Je nachdem, wie das Thema Demografie im Unternehmen schon besetzt ist, kann das durchaus sinnvoll und erfolgversprechend sein.

Die Gestaltung des demografischen Wandels im Betrieb ist (siehe Abb. 3) über verschiedene Zugangsfelder möglich. In der Regel konzentrieren sich die Instrumente auf eine Auswahl. Nur sehr wenige bieten einen umfassenden Überblick. Die meisten Instrumente beziehen sich dabei auf die Themen Qualifikation und Wissen sowie Gesundheit. Eher „stiefmütterlich“ behandelt wird dagegen das Thema Innovation, während Kultur und Führung sowie Rekrutierung und Bindung „im Mittelfeld liegen“.

## Werkzeugkasten für eine demografieorientierte Personalarbeit

Analyse	A Kultur und Führung	B Arbeitsorganisation	C Qualifikation und Wissen	D Rekrutierung und Bindung	E Gesundheit	F Innovation
Kurz-Check	x	x	x	x		
Zielgruppe	alle					
URL	<a href="http://www.demowerkzeuge.de">http://www.demowerkzeuge.de</a>					
Anbieter	Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung (GfAH) mbH					

Das Projekt gibt einen detaillierten Überblick über zahlreiche praxiserprobte Werkzeuge zum Thema Demografie im Betrieb. Es werden Handlungsmöglichkeiten beschrieben und handlungsunterstützende Materialien wie Leitfäden bereitgestellt. Die Seite bietet zudem einen Kurz-Check, für dessen Durchführung die Altersstruktur des Unternehmens bereits bekannt sein muss.

Insgesamt werden folgende Themen behandelt:

- Demografieorientierte Analyse und Planung der Personalarbeit
- Personalgewinnung
- Weiterbildung und Personalentwicklung
- Personaleinsatz
- Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung
- Berufsaustritt, Übergang in die Rente
- Unternehmenskultur

## Toolbox zum Age-Management für Unternehmen

Analyse	A Kultur und Führung	B Arbeitsorganisation	C Qualifikation und Wissen	D Rekrutierung und Bindung	E Gesundheit	F Innovation
x	x	x	x	x	x	x
<b>Zielgruppe</b>	alle					
<b>URL</b>	<a href="http://toolbox.age-management.net">http://toolbox.age-management.net</a>					
<b>Anbieter</b>	Gesellschaft für Arbeits-, Reorganisations- und ökologische Wirtschaftsberatung (Aröw) mbH					

Die Toolbox enthält Instrumente und Handlungshilfen zur Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen. Enthalten sind Beispiele guter Praxis, Checklisten und weiterführende Informationen. Das Unternehmenstool beschreibt, wie demografieorientierte Maß-

nahmen in Unternehmen geplant und umgesetzt werden können. Die Analyse erfolgt über eine Befragung („Audit“), für die eine Anmeldung erforderlich ist. Der Werkzeugkasten dient der Erarbeitung entsprechender Handlungsmöglichkeiten.

## demoBiB – Informationsportal der TBS NRW

Analyse	A Kultur und Führung	B Arbeitsorganisation	C Qualifikation und Wissen	D Rekrutierung und Bindung	E Gesundheit	F Innovation
x	x	x	x	x	x	x
<b>Zielgruppe</b>	alle					
<b>URL</b>	<a href="http://www.demobib.de">http://www.demobib.de</a>					
<b>Anbieter</b>	Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V.					

Das Portal bietet einen umfassenden Einstieg in das Thema „Wie managen wir den demografischen Wandel“ und stellt neben erläuternden Texten auch zahlreiche Handlungshilfen wie etwa Leitfäden und Checklisten bereit.

Besonders hervorzuheben ist die aktuell gehaltene Software zur Altersstrukturanalyse namens „DemografieKompass“, die eine gut strukturierte und leicht zu handhabende Analyse ermöglicht. Ein Online-Tool ist ebenfalls verfügbar.

## Informationsangebot der Hans-Böckler-Stiftung

Analyse	A Kultur und Führung	B Arbeitsorganisation	C Qualifikation und Wissen	D Rekrutierung und Bindung	E Gesundheit	F Innovation
	x	x	x	x		
<b>Zielgruppe</b>	alle					
<b>URL</b>	<a href="http://www.boeckler.de">http://www.boeckler.de</a> (>> Mitbestimmung >> Praxisblätter )					
<b>Anbieter</b>	Hans-Böckler-Stiftung					

Der Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung bietet zahlreiche textbasierte Informationen und Checklisten zu relevanten Zugangsfeldern zum Thema Demografie im Betrieb. Als Beispiele sind zu nennen:

- Integrative Unternehmenskultur
- Personalpolitik und -strategie
- Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel

## EQUAL-Toolbox „Älter werden im Berufsleben“

Analyse	A Kultur und Führung	B Arbeitsorganisation	C Qualifikation und Wissen	D Rekrutierung und Bindung	E Gesundheit	F Innovation
x	x	x	x		x	x
<b>Zielgruppe</b>	alle					
<b>URL</b>	<a href="http://www.gpi-projekte-innovation.de/start.html">http://www.gpi-projekte-innovation.de/start.html</a>					
<b>Anbieter</b>	Netzwerk „Altersmanagement“, Gesellschaft für Projektentwicklung und Innovation (GPI) mbH, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH					

Neben Checklisten, Informations- und Anleitungsmaterialien beinhaltet das Angebot ein Werkzeug für die Altersstrukturanalyse im Microsoft-Excel-Format. Zudem werden einschlägige Seminarkonzepte vorgestellt.

- Checkliste „Auf dem Weg zum Altersmanagement“
- Altersstrukturanalyse und Arbeitsfähigkeitsprofil (Excel)
- Leitfaden für Kompetenzanalyse und Qualifizierungsplanung
- Konzepte zur Qualifizierung und zur Weitergabe des Wissens im Unternehmen

- Seminarkonzept für Führungskräfte
- Darstellung altersgerechter Arbeitszeitmodelle
- Trainingskonzept „Gesundheitliche Führung – Workshopreihe für Führungskräfte“
- Workshop für Betriebsräte „Qualität der Arbeit – gesund in die Rente“
- Information zu Fördermöglichkeiten

## Länger arbeiten in gesunden Organisationen (Lago)

Analyse	A Kultur und Führung	B Arbeitsorganisation	C Qualifikation und Wissen	D Rekrutierung und Bindung	E Gesundheit	F Innovation
x	x	x	x		x	
<b>Zielgruppe</b>	alle					
<b>URL</b>	<a href="http://lago-projekt.de">http://lago-projekt.de</a>					
<b>Anbieter</b>	Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V., Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua)					

Das Projekt entwickelt und erprobt gemeinsam mit Unternehmen Konzepte und Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und -möglichkeiten älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die hierbei entwickelten Handreichungen bestehen derzeit aus einführenden Texten und handlungsanleitenden Dokumenten:

- Anleitung zur Altersstrukturanalyse
- Checkliste zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen
- Leitfaden für Erstgespräche mit Betriebspraktikern

- Fragebogen zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung „Gesundes Arbeiten“
- Leitfaden zur Arbeitsplatzbeobachtung „55 plus“
- Leitfaden zur Durchführung von Perspektivengesprächen mit älteren Beschäftigten
- Workshop-Konzept „Gesünder arbeiten“
- Maßnahmenkatalog zur altersgerechten Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung
- Arbeitsbewältigungsindex/Work Ability Index (WAI)

## INQA Demografie-Check

Analyse	A Kultur und Führung	B Arbeitsorganisation	C Qualifikation und Wissen	D Rekrutierung und Bindung	E Gesundheit	F Innovation
Kurz-Check	x	x	x		x	
<b>Zielgruppe</b>	Kleine und mittlere Unternehmen					
<b>URL</b>	<a href="http://www.inqa-demographie-check.de">http://www.inqa-demographie-check.de</a>					
<b>Anbieter</b>	Gesellschaft für Arbeits-, Reorganisations- und ökologische Wirtschaftsberatung (Aröw) mbH					

Die Seite bietet kurze Informationstexte sowie einen webbasierten Fragebogen zur Selbstbeurteilung der eigenen Demografiesituation. Der Fragebogen kann auch offline verwendet werden und bietet damit die Möglichkeit, Beschäftigte und Leitungspersonal in die Befragung einzubeziehen. Folgende Themen werden behandelt:

- Personalführung und Rekrutierung
- Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
- Qualifizierung und Kompetenzentwicklung
- Führung und Unternehmenskultur
- Gesundheit und Arbeitsschutz

## Projekt „JobMotion – Fachkräfte in Bewegung“

Analyse	A Kultur und Führung	B Arbeitsorganisation	C Qualifikation und Wissen	D Rekrutierung und Bindung	E Gesundheit	F Innovation
		x	x	x	x	
<b>Zielgruppe</b>	Kleine und mittlere Unternehmen, Handwerk					
<b>URL</b>	<a href="http://www.ziz-berlin.de/download">http://www.ziz-berlin.de/download</a>					
<b>Anbieter</b>	zukunft im zentrum GmbH					

Aus dem Projekt sind zahlreiche Publikationen hervorgegangen. Hauptprodukt ist hierbei der „Praxisleitfaden für kleine und mittlere Unternehmen“ (>> Demografie handhaben). Er fungiert als eine Art Demografie-Wegweiser von der Bedarfsanalyse über die Umsetzung von Maßnahmen bis zur Ergebnissicherung und bietet mit einzelnen Beispielen guter Praxis einige Ideen und Anknüpfungspunkte. Explizit unterschieden werden hierbei folgende Themenmodule:

- Arbeitsbedingungen
- Wissenstransfer
- Weiterbildung
- Gesundheitsförderung
- Fachkräftegewinnung und -bindung

## Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU

Analyse	A Kultur und Führung	B Arbeitsorganisation	C Qualifikation und Wissen	D Rekrutierung und Bindung	E Gesundheit	F Innovation
	x	x	x	x	x	
<b>Zielgruppe</b>	Kleine und mittlere Unternehmen					
<b>URL</b>	<a href="http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/Forschungsberichte-Arbeitsmarkt/fb424-instrumentenkasten-altersgerechte-arbeitswelt.html">http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/Forschungsberichte-Arbeitsmarkt/fb424-instrumentenkasten-altersgerechte-arbeitswelt.html</a>					
<b>Anbieter</b>	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)					

Der Instrumentenkasten KMU, der im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales entstanden ist, bietet vor allem den kleinen und mittleren Betrieben Unterstützung bei der Gestaltung der demografischen Herausforderung. Er zeigt für verschiedene Zugangsfelder vielfältige Handlungsoptionen auf. Für folgende Handlungsfelder

- werden Instrumente und Maßnahmen beispielhaft dargestellt:
- Gesundheit und Leistungsfähigkeit
  - Kompetenz
  - Werte, Einstellungen, Motivation
  - Arbeit, Arbeitsorganisation, Führung

## EQUAL-Toolbox „Betriebliche Frühwarnsysteme“

Analyse	A Kultur und Führung	B Arbeitsorganisation	C Qualifikation und Wissen	D Rekrutierung und Bindung	E Gesundheit	F Innovation
x	x	x	x	x	x	x
<b>Zielgruppe</b>	Kleine und mittlere Unternehmen					
<b>URL</b>	<a href="http://www.fruehwarnsysteme.net">www.fruehwarnsysteme.net</a>					
<b>Anbieter</b>	Arbeitsgruppe „Betriebliche Frühwarnsysteme“ des Nationalen Thematischen Netzwerks „Lebenslanges Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)“					

Die Arbeitsgruppe hat eine umfangreiche Angebotssammlung mit Links zu den jeweiligen Angeboten zusammengetragen. Folgende Themenfelder werden abgedeckt:

- Altersstrukturanalyse
- Innovation
- Kooperation
- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Personal)
- Kunden
- Produkte und Märkte
- Organisation
- Führung
- Produktion
- Finanzen
- Rechtssicherheit

## Weitere Instrumente zur betrieblichen Analyse

### Regionaler Demografie-Rechner

Typ: Excel-Datei mit der Möglichkeit eines regionalen Branchenvergleichs  
Anbieter: Regionale Industrie- und Handelskammern  
URL: [www.google.de/search?q=ihk](http://www.google.de/search?q=ihk)

### Quick-Check Demografie

Typ: Excel-Datei zur Überprüfung der relevanten Unternehmensaspekte  
Anbieter: Demografie Experten e.V.  
URL: <http://www.demografie-experten.de>  
Altersstrukturanalyse-Software ASA & ASAPro  
Typ: Software, differenzierte Analyse möglich; Lizenzerwerb nötig  
Anbieter: MittelstandsBeratung Dr. Norbert C. Schepanski  
URL: <http://www.mbs-essen.de>

### Analyse betrieblicher Altersstrukturen (ABAS)

Typ: außer für brandenburgische Unternehmen kostenpflichtiges Analyseinstrument  
Anbieter: unique GmbH  
URL: <http://www.unique-berlin.de>

### Arbeitssituationsanalyse (asita)

Typ: Anleitung für moderiertes Gruppendiskussionsverfahren  
Anbieter: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege  
URL: <http://www.bgw-online.de>

### Selbstcheck altersgerechte Personalentwicklung

Typ: Online-Fragebogen  
Anbieter: Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung  
URL: <http://selbstcheck.agecert.de>

### Demografie-Check für Kommunen, kleine, mittlere Unternehmen und Vereine

Typ: Fragebögen mit zielgruppenspezifischer Ausrichtung  
Anbieter: Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) e.V.  
URL: <http://www.zirp.de>

Hinweise, wie Maßnahmen für mehr Bewegung und zur Stressbewältigung besser an älteren Beschäftigten ausgerichtet werden, gibt der iga-Report 15: „Gesund älter werden und arbeitsfähig bleiben? Empfehlungen aus der Erwachsenenbildung für die betriebliche Gesundheitsförderung durch Bewegungs- und Stressbewältigungsmaßnahmen“.

## Impressum

### Herausgeber

AOK-Bundesverband  
Rosenthaler Straße 31  
10178 Berlin

BKK Bundesverband  
Kronprinzenstraße 6  
45128 Essen

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV)  
Mittelstr. 51  
10117 Berlin

Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)  
Askanischer Platz 1  
10963 Berlin

### Autoren

Dr. Christiane Perschke-Hartmann,  
AOK-Institut für Gesundheitsconsulting  
Daniel Reuter, ACEVA Wissens-  
schaftsagentur Hannover  
Regina Herdegen, AOK-Bundes-  
verband

### Gestaltung

tk-kommunikation

### Fotos

Fotolia (Ingo Bartussek – S. 1,  
Yuri Arcurs – S. 2, dondoc-foto –  
S. 4, Ingo Bartussek – S. 5, Wood-  
apple – S. 6, Robert Kneschke –  
S. 6, peshkova – S. 12)

### Druck

elbtal Druck & Kartonagen

### Initiative

#### Gesundheit und Arbeit

Internet: [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)  
E-Mail: [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de)  
iga-Fakten Nr. 5  
1. Auflage 11/2012  
© BKK BV, DGUV, AOK-BV, vdek  
2012

iga-Fakten können in kleiner  
Stückzahl kostenlos über  
[projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de)  
bezogen werden.

**Hinweise zur Literatur sind online  
erhältlich.**

## Erfolgsfaktoren

- ✓ Machen Sie das Thema Demografie zur Chefsache. Zum einen erzielen Sie auf diese Art schnellere Wirkungen, zum anderen legt der Bezug zu Fragen der Unternehmenskultur und Werten eine starke Beteiligung der Führung nahe. Die Durchsetzung des Themas in den operativen Leitungsebenen und in der gesamten Belegschaft kann letztlich nur auf diese Art sichergestellt werden.
- ✓ Benennen Sie eine Verantwortliche oder einen Verantwortlichen für das Thema Demografie. Nutzen Sie dabei vorhandene Strukturen oder Expertise aus den Bereichen Arbeitssicherheit, Gesundheit oder Personal. Planen Sie in ausreichendem Maße Arbeitszeit für die notwendigen Arbeiten ein. Ein strukturiertes Vorgehen ist ratsam. Die Erfahrung der Unternehmen zeigt, dass diese Aufgabe „nebenher“ nicht effektiv zu lösen ist.
- ✓ Suchen Sie zunächst nach branchenspezifischen Lösungen. Die möglichen Vorteile sind vorhandene Erfahrungswerte, ein geringerer Anpassungsbedarf und brancheninterne Vergleichsmöglichkeiten. Als Anlaufpunkte kommen z. B. in Frage: Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Branchen- und Unternehmerverbände, Gewerkschaften, Industrie- und Handelskammern.
- ✓ Führen Sie bei Bedarf verknüpfte Altersstrukturanalysen durch. Eine betriebsübergreifende, allgemeine Betrachtung lässt unter Umständen noch keine konkreten Schlüsse auf den Handlungsbedarf zu. Wenn Sie allerdings andere Daten mit heran ziehen, wird es interessant: Wie wird sich ohne Gegenmaßnahmen das Arbeitsfähigkeitsgeschehen in Zukunft darstellen? In welcher Abteilung entstehen wann personelle Engpässe? Zu welchem Zeitpunkt muss welche Qualifikation im Unternehmen aufgebaut worden sein? Auf diese Art können Sie ganz konkret Ihren Bedarf und die betroffenen Zugangsfelder ermitteln.
- ✓ Streben Sie integrierte Lösungen an, die die Themen Sicherheit und Gesundheit im Betrieb mit einschließen. Mehrdimensionale Ansätze auf mehreren Zugangsfeldern bieten größere Erfolgchancen. Wichtig ist es, insbesondere im Betrieb einen Mentalitätswandel herbeizuführen. Die Erfahrungen ausgelobter und prämierter Betriebe (z. B. „Demografie Exzellenz Award“; „Fokus 50+ Award“; „Great Place to Work“) zeigen, dass ein umfassender Ansatz erfolgversprechend ist.

