

**Projekt:**

Der Erhalt der  
**Beschäftigungsfähigkeit**

vom **Unternehmen** und  
den **Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen**

im **demographischen Wandel**



**Beratung – Training - Coaching**

Tel: 0421 - 7 81 89

Fax: 0421 - 70 53 33

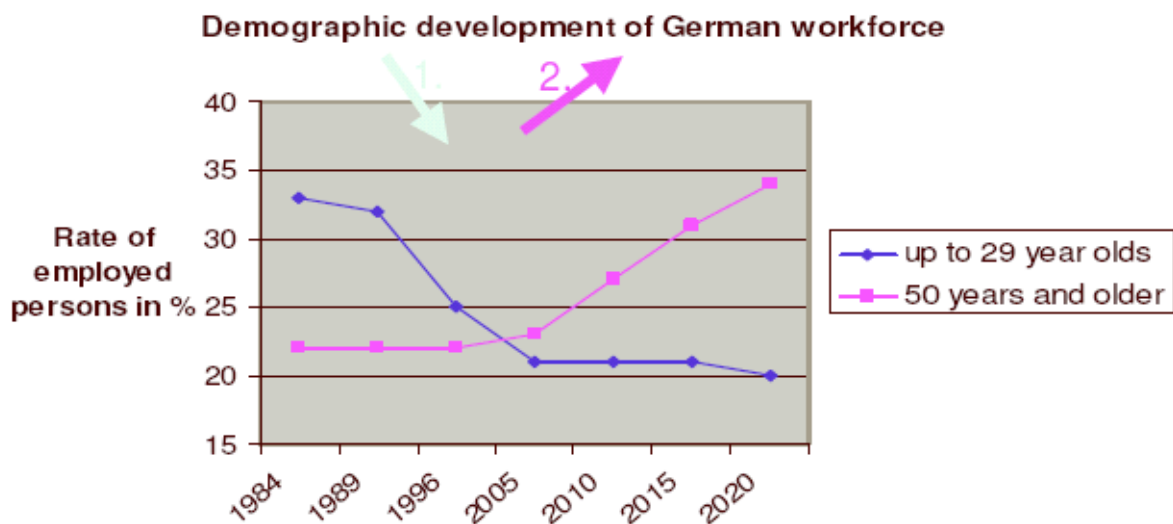
E-mail: kontakt@y-m-mohr.de

## Die Wirkung des demographischen Wandels auf die „Beschäftigungsfähigkeit“

### Die Ausgangslage auf der Unternehmensseite

Viele Untersuchungen zeigen auf, dass unsere Gesellschaft altert – dass bedeutet auch, wenn das Durchschnittsalter in der Bevölkerung immer höher wird, können die MitarbeiterInnen im Unternehmen nicht jünger werden. Der demografische Wandel zwingt Unternehmen zu Veränderungen – in der Organisation von Arbeitsprozessen, in der Mitarbeiterführung und in der Personalentwicklung und –planung. Die Entwicklung bzw. der Erhalt der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern wird für Unternehmen existenznotwendig.

Große Unternehmen haben in ihren strategischen Fokus das „Altersgruppenmanagement“ aufgenommen (z.B. Projekte der Deutsche Bank, Daimler-Chrysler u.a.) und ihr Augenmerk für die Beschäftigungsfähigkeit auch auf die Gruppe der älteren, erfahrenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gerichtet.



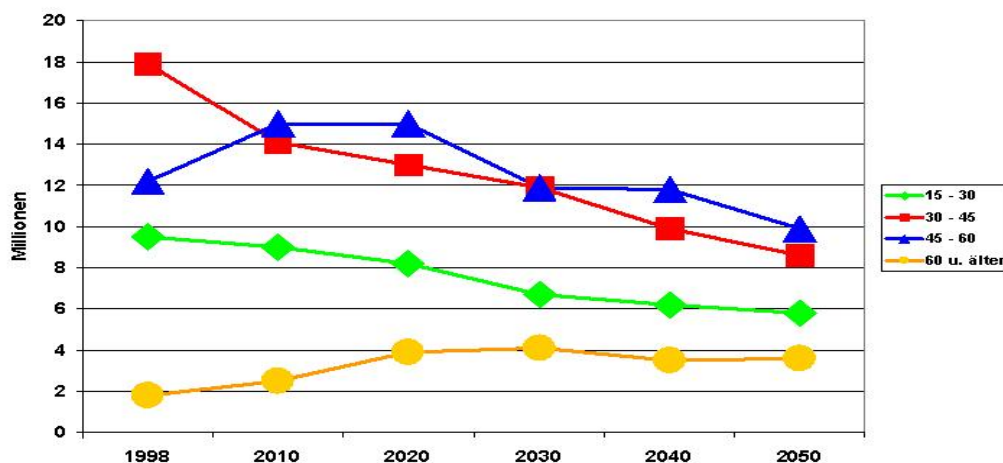
Grafik aus: Buck 2004

## Die Ausgangslage auf der MitarbeiterInnenseite

Bei den Mitarbeitenden zeigt sich aus vielen Gründen eine deutliche Tendenz zu einer längeren Lebensarbeitszeit. Die große Koalition hat die Erhöhung des Rentenalters schon in das Programm genommen. Individuelle Lebensplanungen, die mit Frühpensionierung und vorzeitigem Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess rechnen, werden immer unrealistischer.

Entgegen der Praxis der letzten Jahre sind entsprechend die Mitarbeitenden gefordert, ihre individuelle Beschäftigungsfähigkeit auf eine längere Lebensarbeitszeit hin auszurichten, und dass in einem Kontext, in dem sich Berufsbilder und –qualifikationen rasant verändern und eine lebenslange kontinuierliche Beschäftigung in einem Unternehmen und einem Beruf eher seltener werden.

Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials nach Berechnung des DIW



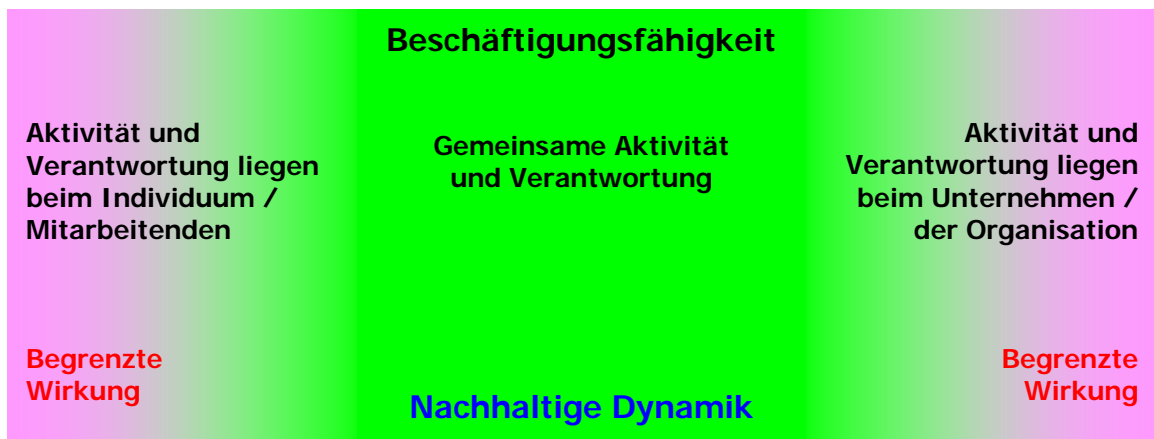
## Der demographische Wandel fordert Unternehmen und Mitarbeitende

**Der Aspekt für die Organisation:** Beschäftigungsfähigkeit meint für Unternehmen, Strukturen und Prozesse entwickelt zu haben, mit den auf dem Arbeitsmarkt vorhandenen Mitarbeitern erfolgreich unternehmerisch tätig sein zu können -  
**Beschäftigungsfähigkeit des Unternehmens - auch mit älteren Mitarbeitern.**

**Der individuelle Aspekt:** Beschäftigungsfähigkeit meint für Mitarbeitende, dauerhaft am wirtschaftlichen und sozialen Leben aktiv teilhaben zu können und dafür Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften entwickelt zu haben, die den Anforderungen und Möglichkeiten von Unternehmen und Arbeitsmarkt entsprechen. -  
**Individuelle Beschäftigungsfähigkeit auch bei verlängerten Lebensarbeitszeiten**

## Leitsätze

- ⇒ Die „Medaille Beschäftigungsfähigkeit“ hat zwei Seiten:
  - Die Organisation / das Unternehmen muss befähigt sein, mit dem gesellschaftlich gegebenen Potenzial „Mitarbeiter“ wettbewerbsfähig am Markt teilnehmen zu können. Bezogen auf den demographischen Wandel bedeutet es:
    - Es sind Strukturen für die Zukunft im Unternehmen zu entwickeln, um mit älteren Mitarbeitern wettbewerbsfähig zu bleiben.
    - Aktuell sind Strukturen vom Unternehmen zu etablieren, die förderlich sind, die Mitarbeitenden individuelle auf eine verlängerter Lebensarbeitszeit auszurichten und sich heute dafür notwendige Kompetenzen anzueignen.
  - Das Individuum / die Mitarbeitenden müssen befähigt sein, Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften zu entwickeln, die den Anforderungen und Möglichkeiten von Unternehmen und Arbeitsmarkt entsprechen – auch bei verlängerter Lebensarbeitszeit.
- ⇒ Beschäftigte und Unternehmen sind gemeinsam für die „Beschäftigungsfähigkeit“ verantwortlich.
- ⇒ Die Herstellung einer gemeinsamen Verantwortung für Beschäftigungsfähigkeit bildet die Grundlage nachhaltiger und erfolgreicher Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit.



## Gestaltungsfelder der Beschäftigungsfähigkeit

Unternehmen und Mitarbeitende können in unterschiedlichen Gestaltungsfeldern aktiv ihre Beschäftigungsfähigkeit beeinflussen und so strategisch auf die Wirkung des demographischen Wandels Einfluss nehmen.



In allen Gestaltungsfeldern sind die Unternehmen gefordert, Strukturen und Verhältnisse zu schaffen, die es dem Unternehmen ermöglichen, auch mit älteren Mitarbeitern erfolgreich im Markt agieren zu können. Und aktuell, die Strukturen zu schaffen, damit die heutigen Mitarbeitenden auch im Alter leistungsfähig bleiben.

Die Mitarbeitenden müssen in den Feldern ein Verhalten entwickeln, dass sie in Zukunft befähigt, auch bei verlängerter Lebensarbeitszeit produktiv am Arbeitsleben teilhaben zu können.

## Nutzen der Beschäftigungsfähigkeit

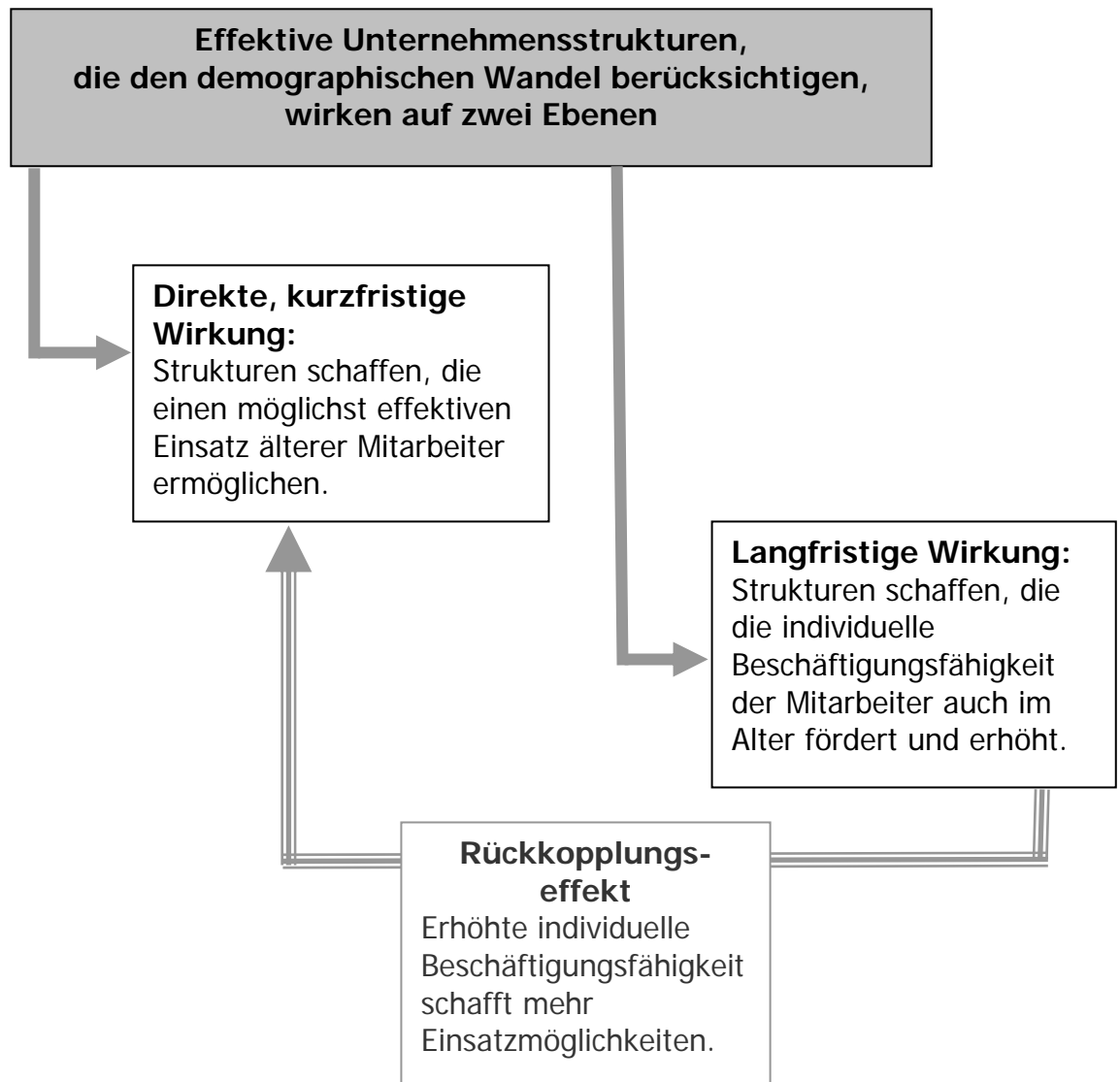
- ⇒ Unternehmen profitieren von flexiblen, qualifizierten, motivierten und loyalen Mitarbeitenden
- ⇒ Beschäftigte profitieren von Beschäftigungsalternativen innerhalb und außerhalb des Betriebs

„Es darf nicht sein, dass Mitarbeitende bei uns sind, bloß weil es ihnen an Alternativen mangelt.“  
(Crédit Suisse)

## Anforderungen und Handlungsfelder im Unternehmen

Die Unternehmen sind gefordert Strukturen zu entwickeln und zu fördern, die

- ⇒ **kurzfristig und aktuell** möglichst optimal die Ressourcen und Fähigkeiten der älteren Mitarbeiter nutzen und
- ⇒ **langfristig** die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter erhöht.



## Aktionsfelder für die Beschäftigungsfähigkeit

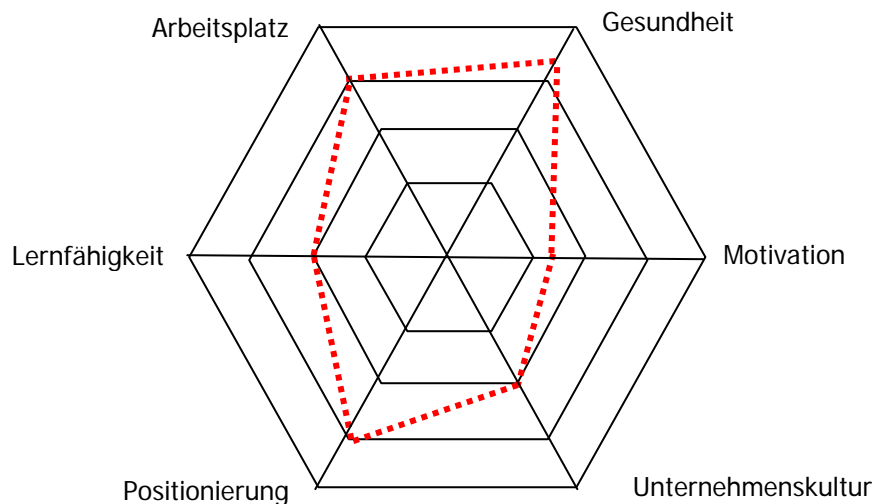
Anwendungsorientiert haben wir für die Potenzialanalyse in den Unternehmen die Beschäftigungsfähigkeit in ein Aktionsfelder-Modell gegliedert. Es ergeben sich damit schon bei der Ist-Analyse mit dem nachfolgend beschriebenen „Potenzialnetz“ sowohl für das Unternehmen, wie auch für die Mitarbeitenden Interventions- und Verbesserungsmöglichkeiten, die sich gut in das Unternehmenskonzept bzw. die persönliche Karriereplanung integrieren lassen

<b>Arbeitsplatzstrukturen / Arbeitsplatzgestaltung</b>	
<b>Unternehmen</b>	<b>Mitarbeitende</b>
Wieweit hat das Unternehmen bei der Gestaltung der Arbeitsplätze und –abläufe die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter in Bezug auf das Alter und die Berücksichtigung von altersbezogene Stärken und Schwächen als strategische Zielsetzung entwickelt.	Wieweit haben die Mitarbeiter ein Bewusstsein von ihren altersbezogenen Stärken und Schwächen entwickelt und bringen ihr Potenzial aktiv in der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze und – abläufe ein?
<b>Motivation / Engagement</b>	
<b>Unternehmen</b>	<b>Mitarbeitende</b>
Wieweit hat das Unternehmen Strukturen entwickelt, die auch älteren Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten bietet und deren besondere Humanressource nutzt.	Wieweit haben die Mitarbeitenden eine Lebens- und Karriereplanung, die auch im Alter Entwicklungsschritte vorsieht und in der die besonderen Alterskompetenzen eingebracht werden können
<b>Positionierung / Mitarbeiterbindung</b>	
<b>Unternehmen</b>	<b>Mitarbeitende</b>
Wieweit ist innerhalb und außerhalb des Unternehmens bekannt (Region/Branche), dass im Unternehmen auch ältere Mitarbeiter positiv eingebunden sind und so eine Sogwirkung auf qualifizierte Mitarbeiter erreicht wird.	Wieweit vertreten die Mitarbeiter nach außen ihre Lust, auch als Älterer im Unternehmen mitzuarbeiten und erhalten dafür Anerkennung?
<b>Lebenslanges Lernen / Flexibilität</b>	
<b>Unternehmen</b>	<b>Mitarbeitende</b>
Wieweit fördert und fordert das Unternehmen eine Kompetenz zum lebenslangen Lernen und hat im Unternehmen dafür förderliche Strukturen entwickelt.	Wieweit nutzen die Personen die Möglichkeiten, eine Kompetenz zum lebenslangen Lernen zu entwickeln und zeigen ein entsprechendes Verhalten.
<b>Gesundheit</b>	
<b>Unternehmen</b>	<b>Mitarbeitende</b>
Wieweit hat das Unternehmen ein Gesundheitsmanagement entwickelt, dass auf eine verlängerte Lebensarbeitszeit ausgerichtet ist.	Wieweit zeigen die Mitarbeitenden ein Verhalten, dass ihre Arbeitsfähigkeit auch im Alter sicher stellt.
<b>Unternehmenskultur / Integration</b>	
<b>Unternehmen</b>	<b>Mitarbeitende</b>
Wieweit fördert und fordert das Unternehmen generationsübergreifende Zusammenarbeit und entwickelt eine Unternehmenskultur, in der Verschiedenheit als Ressource gewünscht und genutzt wird	Wieweit haben die Mitarbeitenden in der Zusammenarbeit gelernt mit unterschiedlichen Wertvorstellungen und Lebenssituationen produktiv umzugehen und gestalten aktiv ein Arbeitsklima der Integration und des Miteinanders

## Das Potenzialnetz der Aktionsfelder

In der Praxis hat sich gezeigt, dass schon die reine Ist-Analyse – meistens führen wir sie mittels Interviews oder schriftlichen Fragebogen durch – einen neuen Wahrnehmungsfokus im Unternehmen setzt und die individuelle Handlungsorientierung der Mitarbeitenden erhöht. Ausgewertet lässt sich der Handlungsbedarf für das Unternehmen gut schematisch mit dem Potenzialnetz darstellen.

### Darstellungsbeispiel: Potenzialnetz



In dem Beispiel wird deutlich, dass es in den Aktionsfeldern „Arbeitsplatz, Gesundheit und Positionierung“ eine relativ hohe Ausschöpfung im Unternehmen gibt, dagegen die Aktionsfelder Lernfähigkeit, Motivation und auch Unternehmenskultur noch ungenutzte Ressourcen bieten.

Die weiterführende Arbeit ist saubere Organisations- und Personalentwicklung, eingebunden in das betriebliche Gesamtkonzept. Entscheidend für den Erfolg ist dabei, dass von der Unternehmensführung eine klare strategische Ausrichtung für die Organisations- und Personalentwicklung erarbeitet wird und die gemeinsame Verantwortung für eine Beschäftigungsfähigkeit – vom Unternehmen und den Mitarbeitenden nach innen kommuniziert wird.

### Ausblick

- ⇒ Ob wir wollen oder nicht:  
Der demografische Wandel kommt auf uns zu - Unternehmen und Mitarbeitende müssen sich darauf einstellen und ihre Beschäftigungsfähigkeit entsprechend entwickeln.

Die „Großen“ wie Daimler-Chrysler oder die Deutsche Bank sammeln schon jetzt Erfahrungen mit dem „Altersgruppenmanagement“ für die Zukunft und haben entsprechende Projekte im Unternehmen etabliert.

Kleine und mittlere Betriebe sind gefordert, diese Veränderungen mit zu gestalten, sonst droht ein „Ausbluten“ der KuM an qualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Zukunft.

### Impulsfragen

Im Anhang haben wir eine Checkliste mit Impulsfragen zusammengestellt, die einen Einstieg in das Thema ermöglichen sollen.



## Impulsfragen zur Beschäftigungsfähigkeit im demographischen Wandel

Frage	Ja	Nein	Weiß nicht
Kennen Sie die Prognosen, wie sich der Arbeitskräftemarkt in Ihrer Region in Zukunft entwickeln wird?			
Liegt das Durchschnittsalter in Ihrem Unternehmen über 40?			
Kennen Sie das Frühpensionierungsalter in den Abteilungen?			
Ist die Differenz zwischen Durchschnittsalter im Betrieb und Frühpensionierungsalter geringer als 10 Jahre?			
Kennen Sie das Image Ihres Unternehmens bei jungen Arbeitskräften in der Region?			
Haben Sie bei der Besetzung von Führungspositionen Alterslimits?			
Verfügen Sie über Berechnungen, wie viele und welche Mitarbeiter den nächsten 10 Jahren altersbedingt ausscheiden werden?			
Kennen Sie die Einstellungen Ihrer Führungskräfte gegenüber älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?			
Haben Sie eine eher harte Beziehungskultur in der Anerkennung vorwiegend nach momentanen Umsatz-/Produktionsergebnissen erfolgt?			
Haben Sie ein System für das Wissensmanagement und zur Sicherung des Erfahrungswissens in Ihrem Unternehmen aufgebaut?			
Ist der Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsplätzen für ältere Mitarbeitende ein Thema für die Geschäftsführung?			
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Analyse, in welchen Arbeitsbereichen / an welchen Arbeitsplätzen Erfahrungswissen und Alterskompetenzen besonders effektiv genutzt werden können?			
Wird die Altersstruktur und der Wissenstransfer bei Team- und Gruppenbildung als wesentlicher Faktor mit einbezogen?			
Wird älteren Mitarbeitern eine berufliche Perspektive geboten, die ihren Wert im Unternehmen würdigen?			
Wird gezielt die Lern- und Veränderungsbereitschaft auch für ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gefördert und gefordert (lebenslanges Lernen)?			
Entsprechen Ihre Fortbildungsausgaben für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 45 Jahren der personellen Stärke der Belegschaft?			
Hat der Betrieb ein Gesundheitsmanagement, dass auf den langfristigen Erhalt der individuellen Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet ist?			
Haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihr unmittelbares Arbeitsumfeld ergonomisch ihren individuellen Möglichkeiten entsprechend zu gestalten?			
Ist Ihr Krankenstand 25% über dem Durchschnitt Ihrer Branche?			
Behandelt Ihr Betriebsarzt alle Altersgruppen gleich?			
Hat Ihre 10-Jahres-Unfallrate einen Alters-Gipfel?			
Kennen Sie die 10-Jahres-Prognosen für Ihr Unternehmen, die Gesundheitskosten (Krankentage usw.) in 10 Jahren beschreibt?			
Hat Ihr Unternehmen gezielt altersgerechte Arbeitszeitmodelle entwickelt?			
Gibt es in Ihrem Unternehmen Entlohnungsmodelle, die Älteren eine Mitarbeit auch zu außertariflichen Bedingungen ermöglichen?			

**Y. Martin Mohr**  
**Beratung von Unternehmensentwicklung;**  
**Training - Coaching**  
 Vagtstr. 4 28 203 Bremen  
 T. 0421 – 78189 E-mail: kontakt@y-m-mohr.de



- Auszug**
- Nordsee-Zeitung vom \_\_\_\_\_
  - Nordsee-Zeitung - Cuxhavener Kreisanzeiger (CK) vom 26.04.2006
  - Nordsee-Zeitung - CK / Loxstedter Scheinwerfer vom \_\_\_\_\_
  - Sonntagsjournal vom \_\_\_\_\_
  - vom \_\_\_\_\_

## Auswirkungen des Alterns

### Workshop der Gemeindeverwaltung Loxstedt

**Loxstedt (br).** Leistungsfähig im demographischen Wandel zu bleiben hat sich die Gemeindeverwaltung Loxstedt vorgenommen.

„Unsere Gesellschaft wird immer älter – nicht nur die Einwohner, sondern auch die Mitarbeiter in den Unternehmen und in den Verwaltungen. Deshalb nutzte die Führungsriege der Loxstedter Gemeindeverwaltung die Chance, in einem Modellworkshop mit dem Bremer Unternehmensberater Y. Martin Mohr die Auswirkungen des Alterns der Mitarbeiter für die Verwaltung zu analysieren und für die Zukunft zu planen“, erklärte Gemeindedirektor Rudolf Taxius.

Dabei wurde klar, dass bei zunehmender Arbeitsdichte und immer älter werdenden Mitarbeitern dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit eine wachsende Bedeutung zukommt

Deutlich wurde auch, dass Beschäftigungsfähigkeit nicht nur das persönliche Problem der älteren Mitarbeiter ist, sondern dass Betriebe und auch die Verwaltungen Arbeitsstrukturen schaffen und erhalten müssen, in denen Ältere die geforderte Leistung bringen können. Hier lag der Schwerpunkt dieses Workshops. Die Frage, „Was muss und kann die Gemeinde als Arbeitgeber entwickeln, um weiterhin ihre Aufgaben effektiv zu erledigen“, wurde im Workshop mit einer Ist-Analyse angegangen und erste Projektideen entwickelt.

Der Gemeindedirektor betonte wie wichtig es war, sich dem Thema zu stellen und neue Impulse mitgenommen wurden.