



Vereinigung der Arbeitgeberverbände
der Deutschen Papierindustrie e.V.

Leistungspotenziale älterer Mitarbeiter besser nutzen

Organisations- und Personalentwicklung



Eine Handreichung des VAP-Arbeitskreises Organisations- und Personalentwicklung



Inhalt



| | Seite |
|---|-------|
| Einleitung: Ältere werden wichtiger | 04 |
| Unsere Gesellschaft wird immer älter | 07 |
| Leistungsspektrum ab 50 | 09 |
| Arbeitsteams - die Mischung macht's | 15 |
| Veränderung der betrieblichen Altersstruktur | 18 |
| Elemente geeigneter Personalstrategien | 23 |
| Checkliste zum Handlungsbedarf bei alternder Belegschaft | 30 |
| Hinweise zu Literaturempfehlungen | 34 |



Ältere werden wichtiger

Der demografische Wandel verändert den Arbeitsmarkt.

In Zukunft sind mehr Berufstätige über 50 als unter 30 Jahre alt.

Das erfordert bereits heute ein Umdenken in Personalfragen. Der tiefgreifende demografische Strukturwandel zwingt dazu, sich mit dem Thema „Alterung unserer Gesellschaft“ auseinander zu setzen. Der Nachwuchs wird knapp! Das hat drastische Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Die Einstellung „möglichst früh in den Ruhestand, damit die Jugend nachrücken kann“ funktioniert in Zukunft nicht mehr.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 Jahre – das sind keine „Auslaufmodelle“ mehr, sondern schon bald gefragte Arbeitskräfte. Die deutsche Wirtschaft wird immer mehr auch auf den Schultern der Älteren ruhen. Ein vorausschauendes Unternehmen sollte deshalb schon heute seine Mitarbeiter für ein langes Arbeitsleben einplanen und ihnen die Förderung gewähren, die ihre Qualifikation sichert.

**Ein Blick in die Zukunft macht deutlich:
Ältere werden gefragt sein!**





Ab wann ist man ein Älterer?

Eine Altersdefinition ist immer willkürlich, weil Alter nicht nur eine biologische, sondern auch eine gesellschaftliche Erscheinung ist. Alter hängt mit den sozialen Erwartungen zusammen, mit Rollen, die einem Menschen Platz und Aufgabe in der Gesellschaft zuordnen. Die OECD etwa bezeichnet Personen als Ältere, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, aber das Pensionsalter noch nicht erreicht haben. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit sieht beispielsweise eine fließende Grenze von 45 bis 55 Jahren.

Es gibt also keine einheitlich anerkannte „Altersgrenze“.

Einig sind sich die Forscher darin, dass heute 40-, 50- oder 60-jährige Arbeitnehmer nicht mehr mit einem Gleichaltrigen von einst vergleichbar sind. Die Lebenserwartung heute ist höher; die körperliche Belastung durch das Berufsleben ist ungleich niedriger als früher. Vorausschauende Unternehmen entdecken schon jetzt die Älteren als wertvolles Potenzial bei der Suche nach Mitarbeitern für neue Aufgaben.

Unsere Gesellschaft wird immer älter

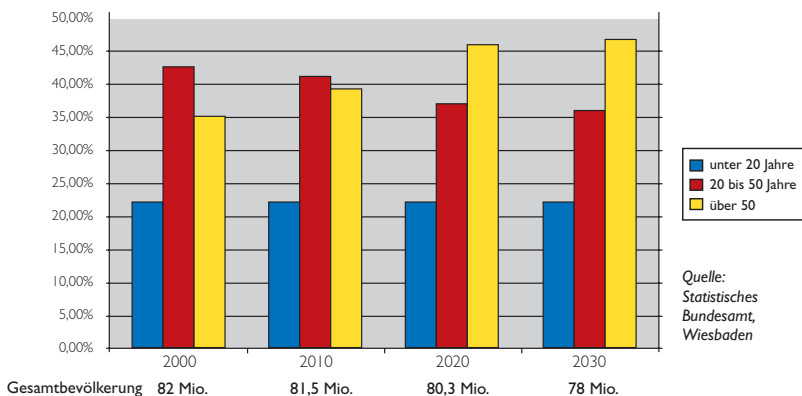
Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland

Die demografische Entwicklung in Deutschland ist eindeutig. Der Anteil der Älteren nimmt stetig zu. Waren im Jahre 2000 noch 35,2 % der Bevölkerung über 50 Jahre alt, so werden es im Jahr 2010 bereits 39,4 % sein. 2030 steigt diese Zahl auf 46,8 % an. Umgekehrt nimmt die Zahl der über 20-Jährigen im gleichen Zeitraum ab, nämlich von 22 % im Jahr 2000 auf 16 % im Jahr 2030. Wir können es uns also nicht mehr leisten, nur auf das Potenzial jüngerer Mitarbeiter zu setzen.



Ältere Mitarbeiter werden wichtiger. Auf die damit verbundenen Fragestellungen sollten wir uns einstellen.

Entwicklung der deutschen Bevölkerungsstruktur nach Altersgruppen



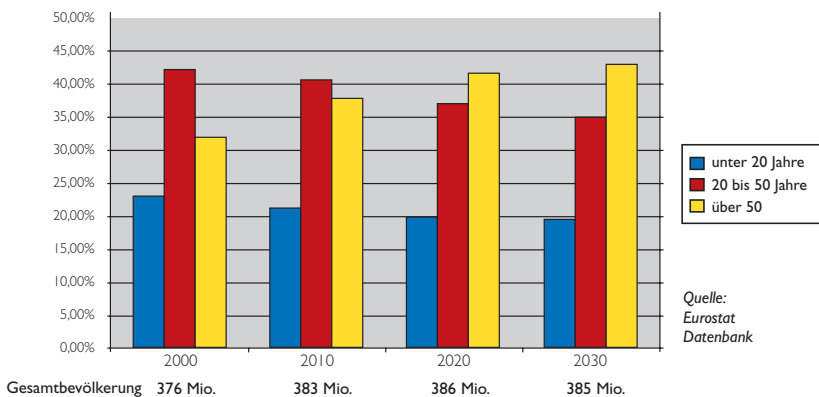
Entwicklung der Bevölkerungsstruktur in den EU-Ländern

Zum Vergleich hier die Hochrechnungen der Bevölkerungsentwicklung in folgenden 15 EU-Staaten:

Belgien, Dänemark, Deutschland, Griechenland, Frankreich, Spanien, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal, Finnland, Schweden, Großbritannien. Unseren europäischen Nachbarn geht es ähnlich wie uns, auch dort altert die Gesellschaft. Ebenso reduziert sich der Anteil der unter 50-Jährigen. Dies wird in den Nachbarländern ähnliche Einflüsse auf den Arbeitsmarkt haben wie bei uns.



Entwicklung der europäischen Bevölkerungsstruktur nach Altersgruppen



Leistungsspektrum ab 50

Leistungsfähigkeit von Alt und Jung

Selbstverständlich ist nicht zu leugnen, dass gewisse Fähigkeiten im Alter zurückgehen: Die Reaktionsfähigkeit bei schnellen Bewegungsabläufen, körperliche Kraft und Konzentration lassen in vielen Fällen nach. Doch meist gehen diese Fähigkeiten erst zwischen dem 70. und 80. Lebensjahr stark zurück. Der Unterschied bei den 50-Jährigen ist wesentlich geringer als vielfach vermutet.

Studien haben ergeben, dass die Leistungsfähigkeit bis zum 50. Lebensjahr zunimmt, die kognitiven Fähigkeiten und das logische Denkvermögen bis zum 60. Lebensjahr unverändert bleiben sowie dass die Lernbereitschaft bei entsprechender Motivation genauso groß ist wie bei jüngeren Menschen.

Die Leistungsfähigkeit nimmt bis zum 50. Lebensjahr zu.

Die Erfahrung macht Ältere wertvoll.



Vorurteile müssen überdacht, Leistungen neu bewertet werden.

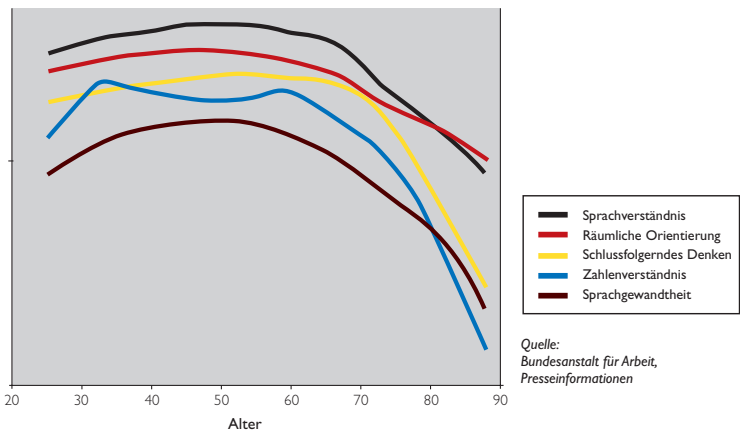
Vorurteile, ältere Mitarbeiter seien häufig krank, wenig motiviert und vergesslicher, ihre Einstellung geprägt von Routine und Ressort-Egoismus, lassen sich nicht bestätigen. Im Gegenteil: Oft besitzen Ältere ein fundiertes, jobspezifisches Wissen, verfügen über eine gute Urteilsfähigkeit und die Fähigkeit zur Risikoabwägung und haben Sinn für das Machbare.



Dank veränderten Ernährungsverhaltens, medizinischen Fortschritts und eines stärkeren Gesundheitsbewusstseins kann heute ein Großteil der Bevölkerung bis ins hohe Alter aktiv sein.

Soziale Kompetenz, Menschen- und Branchenkenntnis, das Beherrschen der kommunikativen Infrastruktur im Betrieb sind häufig die besonderen Stärken der Älteren.

Geistige Leistungsfähigkeit und Lebensdauer



Ältere können Aufgaben tendenziell besser erfüllen, die:


- vertraut und trainiert sind
- autonom bearbeitet werden können, d. h. Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf sollten in einem gewissen Umfang selbst bestimmbar sein
- komplexe Arbeitsabläufe beinhalten, für deren Beherrschung Erfahrung eine wichtige Rolle spielt
- soziale Kompetenzen voraussetzen
- Kenntnisse über betriebliche Abläufe und informelle Beziehungen voraussetzen.



Tendenziell schwer fällt Älteren die Bewältigung von Aufgaben bei:

- extremen Umgebungseinflüssen, wie Hitze, Kälte und hoher Luftfeuchtigkeit
- schwerer körperlicher Arbeit
- Situationen mit Zeit- und Leistungsdruck
- fremdbestimmtem Arbeitstempo
- Fehlen ausreichender Erholungsmöglichkeiten
- der Erfordernis einer differenzierten Seh- und/oder Hörleistung





Leistungsspektrum ab 50

Physiologische Leistung

Psychologische Leistung

Qualifikation

Erwartete Vorteile

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Geübtheit in motorischen Abläufen | <ul style="list-style-type: none">• Verantwortungsbewusstsein• menschliche Reife• Gelassenheit• Loyalität | <ul style="list-style-type: none">• praktisches Urteilsvermögen• Organisationstalent• Erfahrungsgewinn• Zuverlässigkeit• Genauigkeit |
|---|--|--|

Erwartete Nachteile

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• eingeschränkte Wahrnehmung• verminderte Reaktionsfähigkeit• geringere Leistungsreserven• Abnahme von Kraft und Beweglichkeit• körperlicher Verschleiß | <ul style="list-style-type: none">• Resignation, Frustration• konservatives Denken• Starrheit• geringe psychische Belastbarkeit• Gedächtniseinbußen• geringes Wahrnehmungstempo | <ul style="list-style-type: none">• veraltetes Wissen• fehlende Weiterbildung• unzureichende Lernmotivation• unterentwickelte Teamfähigkeit |
|---|--|--|

Nicht das Alter, Anlagen und Förderung bestimmen die Leistung.

Das Alter der Arbeitnehmer als solches ist zunächst kein Faktum, das sich einer Berufsausübung entgegenstellen oder diese erschweren würde. Bei älteren Menschen ist häufig eine Abnahme der Reaktionsfähigkeit, der Wahrnehmungsleistung und eine Verlangsamung der geistigen Verarbeitungsprozesse zu beobachten. Diese Leistungsdefizite können, sofern sie überhaupt auftreten und im Arbeitsprozess eine Rolle spielen, durch geeignete Maßnahmen der Arbeitssystemgestaltung aufgefangen werden.

Leistungsanlagen wie Gedächtnis, Kreativität, soziale Kompetenz,

Problemlösungskompetenz, Intelligenz oder Stressbewältigungsfähigkeit sind im hohen Maße von den Anregungsbedingungen abhängig, denen ein Individuum im Laufe seines Berufslebens ausgesetzt ist.

Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass die Fähigkeit älterer Mitarbeiter, Neues zu lernen, stark vom Niveau und Umfang der bisherigen Lernerfordernungen in ihrem Arbeitsleben abhängig ist.

Leistungsanlagen können durch gezielte Förderung erhalten beziehungsweise aufgebaut werden.





Eine „gesunde“ Mischung

Jüngerer

Belastbarkeit
Dynamik
Entwicklungsfähigkeit
Flexibilität
Spontaneität

Älterer

Kompetenz
Erfahrung
Wissen
Durchblick
Verantwortungsbewusstsein



Team

Belastbarkeit
Dynamik
Entwicklungsfähigkeit
Kompetenz
Erfahrung
Wissen
Flexibilität
Durchblick
Spontaneität
Verantwortungsbewusstsein

Arbeitsteams - die Mischung macht's

Allgemein werden jüngeren und älteren Mitarbeitern unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen im Team zugeordnet - für ein funktionierendes Team braucht man jedoch eine „gesunde“ Mischung.



Altersgemischte Teamarbeit

Zielsetzung

Bei der Einführung von Teamarbeit sollte es ein erklärtes Ziel des Managements sein, ein hoch flexibles Arbeitssystem zu gestalten, welches auch zukünftigen Anforderungen an steigende Komplexität und Variantenvielfalt der Aufgaben gewachsen sein kann. Die Einsatzflexibilität der Mitarbeiter sollte so groß sein, dass im Prinzip jeder Mitarbeiter jede Tätigkeit der Teamaufgabe beherrscht.

Deshalb sollte dem Team von vornherein ein Budget für Grund- und Weiterbildung zur Verfügung gestellt werden.

Zusätzlich sollte ein Entlohnungssystem gemeinsam mit der Gruppe erarbeitet werden, welches einen Anreiz zur Rotation über aller Gruppentätigkeiten durch eine Prämie bei nachgewiesener regelmäßiger Rotation auslöst. Diese Prämie könnte stufenweise nach dem Prozentsatz der beherrschten Tätigkeiten gestaffelt sein.

Jüngere Mitarbeiter können die älteren bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten entlasten, während umgekehrt die Älteren die Jüngeren durch ihre Erfahrung unterstützen.

Altersgemischte Teamarbeit soll die Weitergabe des fachlichen und organisationsbezogenen Erfahrungswissens der Älteren sichern.

Grundvoraussetzungen

Die Teamarbeit muss so organisiert sein, dass mögliche Einschränkungen der körperlichen Leistungsfähigkeit Älterer durch Erfahrung, Problemlösungsfähigkeit und Planungskompetenz kompensierbar sind. Bezieht sich die Arbeitsaufgabe eines Teams auf rein ausführende (manuelle) Tätigkeiten, sind solche Kompensationsstrategien kaum umsetzbar:

Ein altersgemischtes Team muss im Prinzip die gleiche Leistung (Menge, Qualität, Zeit) erbringen

wie eine altershomogene Gruppe von Jüngeren. Gelingt dies nicht, wird der Druck auf dieses Team anwachsen und in der Folge können verstärkt Konflikte zwischen den jüngeren und älteren Teammitgliedern auftreten. Eine zu hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung innerhalb des altersgemischten Teams ist zu vermeiden, denn sonst können die gewünschten Synergieeffekte zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen nicht realisiert werden.





Problemstellung bei hohem Grad an Spezialisierung

Wenn sich ein Arbeitsteam derart organisiert, dass jedes Teammitglied die Teiltätigkeiten erledigt, welche es am besten beherrscht, dann kann daraus folgen, dass die Jüngeren vor allem die manuellen Tätigkeiten durchführen, während die Älteren die komplexen Tätigkeiten des Prüfens und Organisierens vornehmen.

Da die einfachen Tätigkeiten den jüngeren Gruppenmitgliedern in erster Linie Kraft, Geschicklichkeit und Geschwindigkeit abfordern, werden durch Trainingseffekte die körperlichen Leistungsvoraussetzungen erhalten bzw. sogar erweitert. Die vorhandenen Facharbeiterqualifikationen dieser Mitarbeiter werden dagegen nicht abgefordert. Bei der Teilgruppe der älteren und erfahreneren Mitarbeiter ist aufgrund

der komplexen Tätigkeiten davon auszugehen, dass die vorhandene Qualifikation, Erfahrung und Lernfähigkeit erhalten oder sogar ausgebaut werden kann.

Für die Gruppe insgesamt bzw. für das Arbeitssystem ist allerdings mittelfristig von einer Verschärfung der Polarisierung von Qualifikation, Erfahrung und Lernfähigkeit auf Ältere und der physischen Leistungsfähigkeit, Kraft, Geschicklichkeit, aber auch der entsprechenden Belastungen auf Jüngere auszugehen. Insgesamt gesehen ergibt sich durch die gewählte Arbeitsteilung eine geringe Personaleinsatzflexibilität. Bei Abwesenheit von Mitarbeitern mit einer Engpassqualifikation durch Urlaub oder Krankheit ergeben sich zusätzlich Qualitäts- und Produktivitätsprobleme.



Veränderung der betrieblichen Altersstruktur

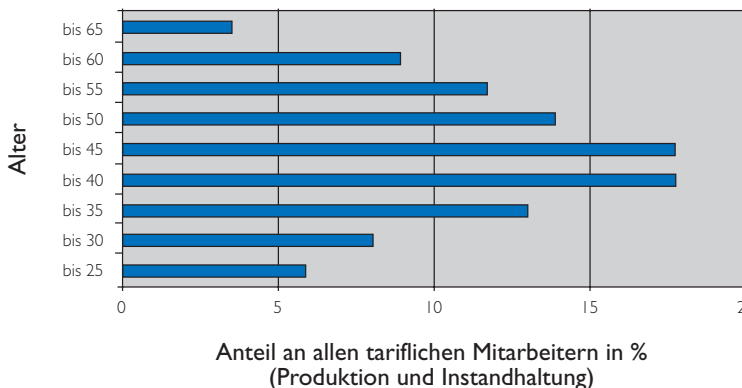
Alte Denkansätze zum Altersaufbau sind in Frage zu stellen.

In der Vergangenheit waren Theorien zur Altersstruktur von gleichmäßigem Wirtschaftswachstum geprägt, Unternehmen hielten deshalb einen ebenmäßigen „Alters-Tannenbaum“ für ideal. In nicht mehr so stark wachsenden Unternehmen mit hohen technologischen und Erfahrungsanforderungen wird

bei gleichzeitig zahlenmäßig schwächeren jüngeren Jahrgängen und geringerer Fluktuation von einem anderen Altersaufbau auszugehen sein. Der Altersaufbau wird sich künftig gleichmäßiger über die im Unternehmen vertretenen Jahrgänge verteilen.

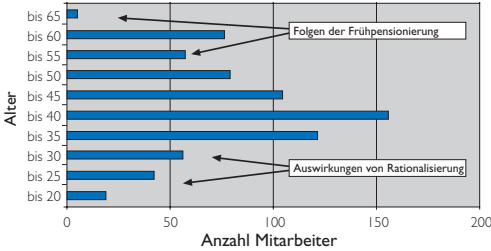
Insbesondere die Jahrgänge im Alter von über 50 Jahren werden einen deutlich stärkeren Anteil erhalten als früher.

Anteil der Altersgruppen in der deutschen Papierindustrie 2004

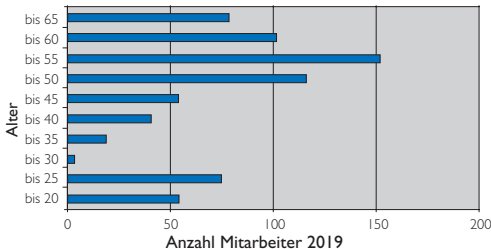
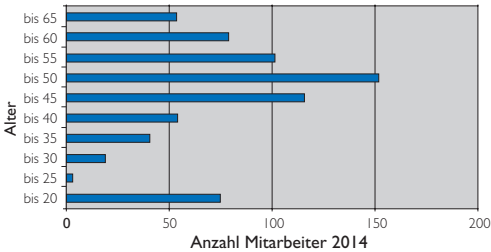
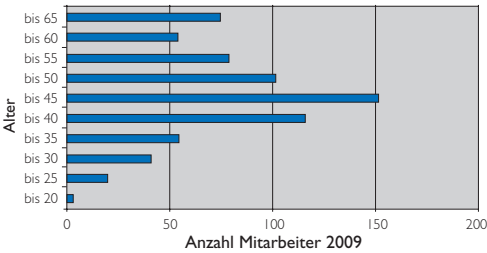


Quelle:
Umfrage der
Landesarbeitgeber-
verbände zur
Altersstruktur, 2004

Struktur in einem gewachsenen Betrieb der deutschen Papierindustrie



Verschiebung der Alterspyramide bis in 15 Jahren



Annahme: Gleichbleibende Mitarbeiterzahl, Ersatz der Verrentungen durch junge Mitarbeiter

Konsequenzen aus der Veränderung der betrieblichen Altersstruktur

Das Älterwerden betrieblicher Belegschaften ist ein schleichernder Prozess, der die Unternehmen gegenwärtig - in Abhängigkeit von ihrer Altersstruktur, Personalpolitik und Unternehmenskultur - in unterschiedlichem Ausmaß betrifft.

Mittelfristig bis langfristig wird in den meisten Betrieben eine starke Gruppe von Personen über 50 Jahren einer relativ schwach besetzten Gruppe jüngerer Personen gegenüber stehen. Die heute mittleren Altersgruppen sind zahlenmäßig besonders stark vertreten, werden aber in der Folge „en bloc“ altern.

Die dann zu erwartende größere Zahl von Pensionierungen oder Frühverrentungen bedeutet für den Betrieb, dass sowohl viele Arbeitskräfte als auch ein beträchtliches Maß an Erfahrungswissen auf einen Schlag verloren gehen.

Zielsetzung: Beschäftigungsfähigkeit bis zur Erreichung des Renteneintrittsalters erhalten

Mit einer Pensionierungswelle wird dann wahrscheinlich eine Rekrutierungswelle korrespondieren. Beides bedeutet für die Betriebe einen erheblichen organisatorischen und finanziellen Aufwand. Es macht demzufolge Sinn, Ungleichgewichte in der Altersstruktur möglichst frühzeitig zu korrigieren. Strategien des „Nichtstuns“ oder „Auf sich zukommen lassen“ können die

Betriebe teuer zu stehen kommen. Eine auf Entwicklung ausgerichtete Personalpolitik muss sich intensiv der heute mittleren Generation widmen.

Zielsetzung: Bereits in dieser Lebensphase die Beschäftigungsfähigkeit so entwickeln, dass sie bis zur Erreichung des Renteneintrittsalters erhalten bleibt.





Elemente geeigneter Personalstrategien

Altersselektive Personalstrategien werden fragwürdig.

Viele Unternehmen verfolgen eine Personalpolitik, die Ältere zwar nicht offen benachteiligt, aber dennoch Strategien erkennen lässt, die genau diese Wirkung haben. Unternehmen mit hohen Technologieanforderungen konzentrieren ihre Personalpolitik auf Jüngere, von denen erwartet wird, dass sie einerseits bei hohen Arbeitsbelastungen besser bestehen können und andererseits über größere Flexibilität verfügen, so dass Technologiekompetenz in angemessener Zeit erarbeitet und langfristig genutzt werden kann. Diese Politik wird künftig aufgrund fehlenden Nachwuchses und geringerer Fluktuation fragwürdig werden.

Gerade die in der Papierindustrie typischen schrittweisen Neuerungen (Großinvestitionen) bei langer Dauer der Investitionsnutzung werden künftig dazu führen, Technologiewissen z. B. in Entwicklungs- und Projektbereichen zu konzentrieren und

dort eine altersgemischte Teambesetzung positiv zu bewerten. Älteren Mitarbeitern dürften dann Vorteile bei der Beherrschung komplexer Prozesse und beim Standhalten in schwierigen Projektsituationen zugetraut werden.

Altersselektive Personalstrategien hätten fehlende Entwicklungsmöglichkeiten für ältere Mitarbeiter und Ausgrenzung von Qualifizierung zur Konsequenz. Folglich wären ihr Wissen, ihre Kompetenz und ihre Erfahrung nicht zu erschließen. Die geschilderten Vorteile würden den technologischen Kompetenzbereichen nicht zugute kommen.



Lösungsansatz in der Praxis

Wichtig ist es, präventiv und damit altersorientiert zu handeln, bevor „Altersprobleme“ auftreten. Es geht darum, die Arbeits- und Beschäftigungssituation so zu gestalten und Arbeitnehmer so zu fördern, dass ihre Leistungspotenziale über den gesamten Erwerbsverlauf zur Geltung

kommen, erhalten und ausgebaut werden. Dies erfordert eine vorausschauende und realistische Beurteilung der Technologieentwicklung ebenso wie Maßnahmen der Qualifizierung, der Gesundheitsförderung und der sozialen Anerkennung älterer Mitarbeiter.

- Laufbahngestaltung
- Personaleinsatz
- Lohn- und Leistungs politik
- Gesundheitsförderung
- Weiterbildung
- Soziale Anerkennung

- Erhalt und Förderung von
- Gesundheit
- Qualifikation
- Motivation
- Erwerbsverlauf



Förderung = Motivation = Ausschöpfen knapper Reserven

Um gesundheitliche Risiken im Alter zu vermindern, ist es wichtig, Gesundheit und Gesunderhaltung schon in jungen Jahren zu fördern. Betriebliche Gesundheitsförderung kann eine breite Palette präventiver Maßnahmen umfassen, z. B. eine ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitssystemgestaltung, die zugleich persönliche Bedürfnisse berücksichtigt.

Maßnahmen dürfen sich nicht allein in Qualifizierungsmaßnahmen erschöpfen. Vielmehr müssen die Beschäftigten auch so eingesetzt werden, dass sie ihre Kompetenzen einbringen, ausbauen und sich in der Arbeit selbst immer neue Entwicklungen und Verfahrensweisen aneignen

können. In diese Richtung zielen Konzepte für altersorientierte Laufbahngestaltungen, Rotationsmodelle oder auch qualifikationsfördernde Varianten von Gruppen- und Teamarbeit.

Soziale Anerkennung, Aufforderung zur Qualifizierung oder gezielte Karriereplanung für älter werdende Mitarbeiter verhindern Sinnkrisen, innerliche Kündigungen und eingeschränkte Einsatzmöglichkeiten.

Auch Gruppen außerhalb der Unternehmen (Personen in stillen Reserven, z. B. während der Erziehungsphase) sollen mit geeigneten Maßnahmen an die Unternehmen herangeführt werden.

Gesundheitsförderung

- ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitssystemgestaltung
- präventive Maßnahmen wie Rückenschule, Nichtraucherurse und auf die betrieblichen Einzelfälle abgestimmte Einzelmaßnahmen aufgrund gemeinsamer Analyse mit Krankenkassen, Betriebsarzt und Berufsgenossenschaft
- Vorsorgeuntersuchungen und gezielte Gesundheitschecks
- Förderung von Betriebssport und Fitnessaktivitäten
- Gesundheitszirkel

Qualifikation

- lebensbegleitendes Lernen fördern und fordern sowie für die Mitarbeiter selbstverständlich machen
- gezielte Schulungen für ältere Mitarbeiter dort, wo man bei ihnen Defizite vermutet (z.B. IT-Schulungen gezielt für Gruppen älterer Mitarbeiter konzipieren, ältere Mitarbeiter mit ihren oft gleichen Problemen in Kursen zusammenfassen)
- Qualifikation zum Trainer/Coach (Wissenstransfer)
- gezielte Eingliederung älterer Mitarbeiter in Technologiefortbildung
- Einsatz älterer Mitarbeiter als Trainer oder Coach
- Einsatz älterer Mitarbeiter als Mentoren
- Wegfall von Altersgrenzen für Qualifizierungsmaßnahmen

Beispiele





Beispiele

Gestaltung des Erwerbsverlaufes

- gezieltes Herauslösen älterer Mitarbeiter aus Funktionen mit hohen physischen Belastungen (z.B. Wechsel des älteren ersten Gehilfen ins Qualitätslabor)
- gezielter Wechsel aus Linienpositionen mit hohen psychischen Anforderungen in kompetenzfordernde Stabsfunktionen (z.B. Wechsel des älteren Produktionsleiters in den Bereich Forschung und Entwicklung)
- Übernahme von Projektarbeiten oder Beratungstätigkeiten (z. B. auch im Ausland)
- Jobrotation
- Arbeitszeitreduzierung anstelle von turnusmäßigen Gehaltsanhebungen
- betriebliche Regelungen von Ausnahmen für ältere Mitarbeiter bereinigen





Handlungsbedarf und erste Schritte

Unternehmen sollen innovative, lernfördernde Arbeitsbedingungen schaffen: Es sind Konzepte für eine integrierte Personalpolitik zu entwickeln, die sich nicht nur auf einzelne Aspekte, sondern umfassend auf Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation, Technik, Arbeitszeit, Kooperation und soziale Beziehungen, Gesundheitsförderung, Leistungsregulierung und Qualifizierung richten mit dem Ziel einer möglichst langen Integration älterer Arbeitnehmer.

Dies beinhaltet vor allem eine Verzahnung von Organisationsentwicklung und Personalpolitik.

Unternehmen sollten rechtzeitig eine generationenübergreifende Unternehmenskultur vorantreiben, welche sich an unterschiedlichen Potenzialen der Belegschaft orientiert: Aufzugreifen

sind Fragestellungen des Wissensmanagements und des generationsübergreifenden Wissenstransfers, da traditionelle Wege der Akquisition neuen Wissens durch die Einstellung junger Fachkräfte in Zukunft eingeschränkter zur Verfügung stehen werden.

Ein Handlungsfeld für Unternehmen stellen die Möglichkeit und Grenzen der Entwicklung inner- und überbetrieblicher Erwerbsverläufe da. Zu erwähnen sind hier Konzepte lebensbegleitenden Lernens und auch attraktive Tätigkeitswechsel unabhängig vom hierarchischen Aufstieg. Arbeitnehmer sollten ihre Mitverantwortung an der Gestaltung ihres Erwerbsverlaufs erkennen: Entsprechende Maßnahmen können nur dann greifen, wenn sie an der Berufsorientierung der Beschäftigten ansetzen und vorhandene Interessen und Widerstände berücksichtigen.

Checkliste zum Handlungsbedarf bei alternder Belegschaft

Mit Hilfe dieser Checkliste können Sie testen, auf welchen Gebieten in Ihrem Unternehmen/Betrieb zukünftiger Handlungsbedarf besteht. Auf den Gebieten, wo die Nein-Antworten überwiegen, sollten Sie Ihre Aktivitäten beginnen.



Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsorganisation

Wir überprüfen regelmäßig, ob unsere älteren Mitarbeiter genauso häufig wie die jüngeren an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.
ja nein

Wir legen Wert darauf, dass gerade auch die älteren Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.
ja nein

Bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen setzen wir altersbeziehungsweise erwachsenengerechte Lernmethoden ein.
ja nein

Unsere Mitarbeiter mittleren und höheren Alters beherrschen neue Technologien ebenso kompetent wie unsere jüngeren Mitarbeiter.
ja nein

Das Einsatzspektrum der älteren Mitarbeiter ist ebenso groß wie das der jüngeren.
ja nein

Wir achten darauf, dass unsere älteren Mitarbeiter ebenso häufig wie die jüngeren an Arbeitsplätzen eingesetzt werden, an denen neue Verfahren und Entwicklungen eine Rolle spielen.
ja nein

Wir zielen darauf ab, dass die Beschäftigten bei uns häufiger die Arbeitsaufgaben beziehungsweise den Arbeitsplatz wechseln und damit auch ihre Lernfähigkeit trainieren.
ja nein

Die Beschäftigten in unserem Unternehmen arbeiten zumeist in Gruppen beziehungsweise Teams zusammen.
ja nein

Wir verfügen über ausreichende Informationen über zukünftige Qualifikationsanforderungen im Unternehmen und möglichen Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter.
ja nein

Entwicklungsplanung und Personalentwicklungswege

Wir führen regelmäßig Mitarbeitergespräche mit allen Beschäftigten durch, um Qualifizierungsbedarf zu ermitteln und Fragen ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu besprechen.
ja nein

Wir führen Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter „über 40“ durch.
ja nein

Wir achten bewusst darauf, dass unsere Mitarbeiter nicht langfristig (zehn Jahre und länger) Routinetätigkeiten ausüben.
ja nein

Wir sorgen für eine flexible Arbeitsorganisation, so dass die Mitarbeiter in ihrer Arbeit beständig dazulernen.
ja nein

Wir haben kein Alterslimit bei der innerbetrieblichen Stellenbesetzung.
ja nein

Gesundheitsförderung und altersgerechter Personaleinsatz

Viele Arbeitsplätze beziehungsweise Arbeitsbereiche in unserem Betrieb sind „alterskritisch“ (z. B. körperlich anstrengende Arbeiten, taktgebundene Arbeit, Tätigkeiten unter hohen Arbeitsumgebungsbelastungen).
ja nein

Wir unternehmen konkrete Anstrengungen, um Arbeitsbelastungen abzubauen und um den Gesunderhalt der Beschäftigten gerade in Arbeitsbereichen mit hohen physischen und psychischen Anforderungen präventiv zu fördern (z.B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Durchführung von Gesundheitsworkshops, Rückenschule).
ja nein

Nur wenige Bereiche arbeiten im Schichtbetrieb (Wechsel- oder Nachtschicht).
ja nein

Wir ermöglichen älteren Mitarbeitern nach langjähriger Ausübung von Schichtarbeit, dass sie aus dem Schichtbetrieb aussteigen können.
ja nein

Wir gestalten die Schichtarbeit möglichst gesundheitsschonend (Planung von Schichtfolgen, Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit nach Gesundheitskriterien).
ja nein

Wir achten auf eine „begrenzte Verweildauer“ von Beschäftigten in alterskritischen Arbeitsbereichen und bieten ihnen die Möglichkeit, nach langer Tätigkeitsausübung auf physisch und psychisch weniger beanspruchende Arbeitsplätze zu wechseln.
ja nein

Wir definieren altersgerechte Arbeitsplätze und nutzen diese gezielt für den Einsatz älterer Mitarbeiter. Wir verfügen über ausreichende Informationen über den Gesundheitszustand der Belegschaft und mögliche Ansatzpunkte zur Förderung der Gesundheit im Betrieb.
ja nein

Know-how-Transfer

Wir besprechen mit unseren Mitarbeitern in den rentennahen Jahrgängen frühzeitig, wann und in welcher Form sie aus dem Unternehmen ausscheiden möchten.
ja nein

Unsere älteren Mitarbeiter verfügen nur über ein geringes spezifisches (Erfahrungs-)Wissen, das für die Aufrechterhaltung der betrieblichen Arbeitsprozesse unabdingbar ist.
ja nein

Wir bilden gezielt altersgemischte Teams, um den Wissensaustausch zwischen den Generationen zu fördern.
ja nein

Wir pflegen spezielle Systeme der Wissensweitergabe zwischen den Generationen (z.B. Patensysteme, Mentoring, Tandems oder altersgemischte Projektteams).
ja nein

Wir fördern Modelle eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand, um die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten und die Wissensweitergabe von Alt nach Jung zu unterstützen.
ja nein

Arbeitszeitgestaltung

Wir bieten unseren Mitarbeitern unterschiedliche Arbeitszeitmodelle an (z.B. Teilzeit, Blockfreizeiten, Jobsharing).
ja nein

Wir bieten unseren Mitarbeitern Langzeit-Arbeitszeitkonten an.
ja nein

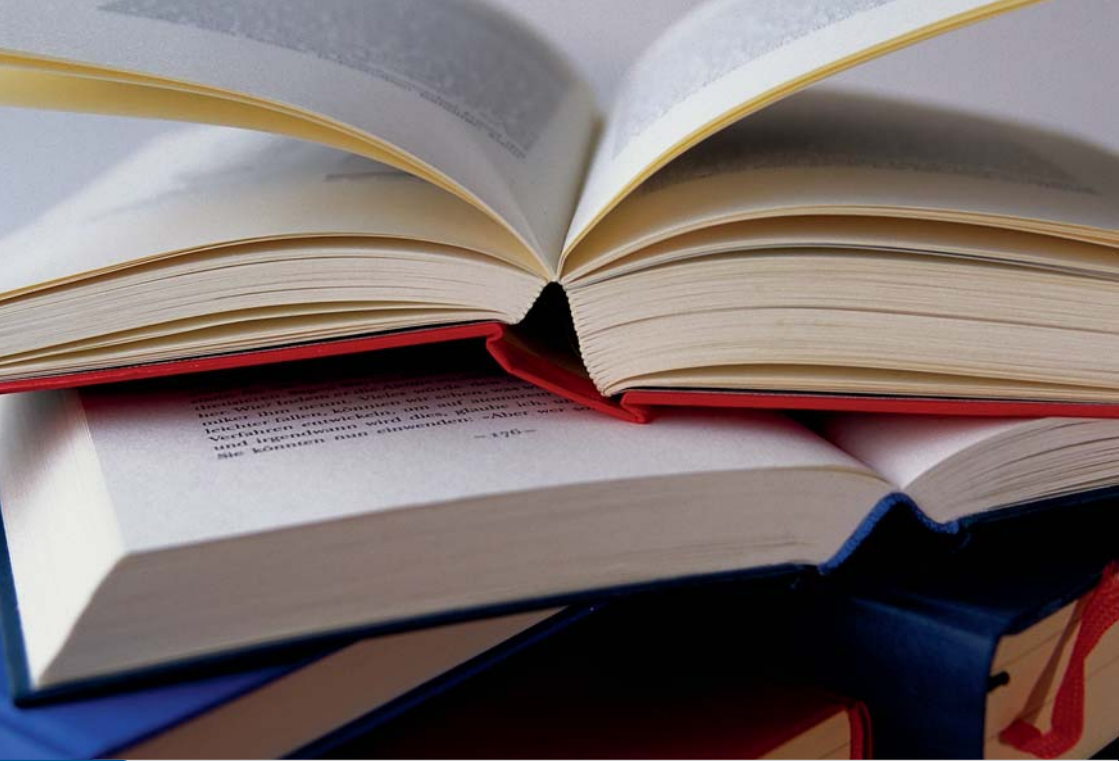
Unternehmenskultur

Wir verfügen über Strategien, um Vorurteile über eine generell geringere Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Unternehmen etwas entgegenzusetzen.
ja nein

Wir achten bewusst darauf, dass ältere Mitarbeiter ebenso wie jüngere Anerkennung und Wertschätzung in ihrer Arbeit erfahren.
ja nein

Unsere Führungskräfte und Belegschaftsvertreter haben sich schon mit dem Thema „Alter und alternde Belegschaften“ fundiert auseinander gesetzt.
ja nein

Wir haben Unternehmensleitlinien für eine intergenerative Personalpolitik entwickelt.
ja nein



Hinweise zu Literaturempfehlungen

DGFP (Hrsg.):

Personalentwicklung für ältere
Mitarbeiter, 2004

IHK Nord Westfalen:

Alternde Belegschaften -
Herausforderung für die betrieb-
liche Personalpolitik der Zukunft,
2005

Huber, A.:

Strategien zur altersgerechten
Gestaltung von Gruppenarbeit -
Gesundheitsförderung und
Qualifizierung, 2002

Buck, H. / Kistler, E. /

Mendius, H.-G.:

Demographischer Wandel in der
Arbeitswelt - Chancen für eine
innovative Arbeitsgestaltung,
2002

Institut der Deutschen

Wirtschaft Köln:

Argumente zu Unternehmens-
fragen Nr. 3 und Nr. 7, 2005

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft:
Demographische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen, 2005

Bullinger, H.-J. (Hrsg.):
Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, 2001

BDA:
Ältere Mitarbeiter im Betrieb - Ein Leitfaden für Unternehmer, 2002

Dobner, E. / Dobner, G.:
Älter werden im Beruf - Instrumente zur flexiblen Mitarbeiterführung, 2002

Buck, H. / Schletz, A. (Hrsg.):
Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung, 2001

Bertelsmann Stiftung:
Jahresbericht 2003





Vereinigung der Arbeitgeberverbände
der Deutschen Papierindustrie e.V.

Adenauerallee 55 · 53113 Bonn
Postfach 17 40 · 53007 Bonn
Telefon: +49 (0)228 - 2 67 28-10
Telefax: +49 (0)228 - 2 15 27 0
E-Mail: info@vap-papier.de

