



STABILA

Stärkung der Arbeits-, Beschäftigungs-, Innovations-
und Leistungsfähigkeit von alternden Belegschaften

Unternehmen im demografischen Wandel

Eine Information des Netzwerkes in der Region Aachen

Einleitung



Bezirksregierung Köln



Der demografische Wandel wird die Arbeitswelt tief greifend verändern. Das bedeutet für die Betroffenen einen Mentalitätswandel: Die Unternehmen müssen dafür gewonnen werden, die Weichen für altersgerechtes Arbeiten zu stellen. Zugleich werden sich die Beschäftigten darauf einstellen müssen, dass ein vorzeitiger Ruhestand aus unterschiedlichen Gründen zukünftig eher die Ausnahme sein wird. In der Region Aachen haben daher kompetente Partner ein Netzwerk gegründet, um Unternehmen bei der Gestaltung des demografischen Wandels zu fördern und zu unterstützen.

Mit dem regionalen Modell-Projekt STABILA wurde ein erster erfolgreicher Schritt unternommen. Getragen von den Netzwerkpartnern und mit finanzieller Förderung durch das Land Nordrhein-Westfalen und die Europäische Union konnten für zahlreiche Unternehmen der Region Unterstützungsangebote in Form von Erstberatungen, Umsetzungsbegleitungen, Erfahrungsaustauschtreffen und Informationsveranstaltungen realisiert werden.

Die vorliegende Broschüre gibt einen Einblick in die Aktivitäten von STABILA und des regionalen Netzwerkes. Die Fallbeispiele zeigen, dass der Demografische Wandel gleichermaßen ein Thema für Industrie, Dienstleistung und Handwerksbetriebe ist. Deutlich wird auch, dass eine gute demografische Strategie gleichermaßen der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu Gute kommt.

Im Rahmen des Projektes STABILA wurde als dauerhafte Maßnahme ein Demografiebüro eingerichtet. Es steht als zentrale Anlaufstelle allen Unternehmen in der Region Aachen zu Fragen des demografischen Wandels zur Verfügung. Wir würden uns freuen, wenn dieses Angebot zahlreich genutzt würde.

Karl Smeetz, Hauptdezernent Arbeitsschutz, Bezirksregierung Köln

Zukunft gestalten

Die qualifizierte Beratung und Vermittlung von kompetenten Experten umfasst u.a.:

- das Erstellen einer Altersstrukturanalyse, die Identifikation der betriebsspezifischen Handlungsfelder und das Aufzeigen geeigneter Handlungsstrategien
- die Analyse der arbeitsbedingten Gesundheitsrisiken und die Entwicklung geeigneter Gegenmaßnahmen
- die Gestaltung einer kontinuierlich betriebenen Weiterbildung aller Beschäftigten
- die Finanzierung der betrieblichen Weiterbildung durch Bildungsschecks des Landes NRW oder durch Mittel der Agentur für Arbeit
- die Entwicklung von Programmen zur Personal- und Organisationsentwicklung, ggf. im Rahmen einer Potenzialberatung des Landes NRW
- die Entwicklung von Programmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung

Die Beratungs- und Vermittlungsleistungen des Demografiebüros können von Unternehmen, die in der Stadt Aachen oder in den Kreisen Aachen, Heinsberg, Düren oder Euskirchen angesiedelt sind, in Anspruch genommen werden.

Als Ansprechpartner steht Herr Christian Hirsch

Telefon: 0241-8873-0

Fax : 0241-8873-555

E-Mail : christian.hirsch@bezreg-koeln.nrw.de

zur Verfügung.



Christian Hirsch

Zukunft gestalten



Bernd Bogert

- Einrichtung des Arbeitskreises „Jahrgang 1960 und früher“ zum Thema altersgerechtes Arbeiten (Austausch von Erfahrungen, Entwicklung von Ideen und Vorschlägen)

Zitat Bernd Bogert, Heimleiter

„In der Pflege wird die Zukunft nicht einfacher. Diese steigenden Anforderungen müssen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bewältigen können. Da ist es schon etwas beunruhigend, zu wissen, dass wir in einigen Jahren deutlich mehr Mitarbeiter über 45 als darunter haben werden. Aber an dieser Struktur werden wir nichts ändern können, auch wenn wir zukünftig nur Junge einstellen würden, das hat uns die STABILA-Altersstrukturanalyse deutlich vor Augen geführt. Mit dieser Situation müssen wir eben lernen umzugehen. Und da setze ich auf meine Mitarbeiter – die sind erfahren und wissen sehr gut, was es heißt, älter und schließlich alt zu werden. Der Gesprächskreis ist genau das Richtige, um neben den so genannten wissenschaftlichen Erkenntnissen, Lebens- und Praxiserfahrung in das doch manchmal recht abstrakte und wenig fassbare Thema „Demografie“ zu bringen.“

Zukunft gestalten - Das Demografiebüro in der Region Aachen

Kleine und mittlere Betriebe sind meist so sehr auf das aktuelle Tagesgeschäft konzentriert, dass für die notwendige betriebsspezifische Auseinandersetzung mit den Konsequenzen der demografischen Veränderungen in der Regel die Zeit fehlt.

Aus diesem Grund wurde im Rahmen des Modellprojekts STABILA ein Demografiebüro für Unternehmen in der Region Aachen eingerichtet.

Als zentrale Beratungs- und Vermittlungsstelle bündelt das Demografiebüro Erfahrungen und Kompetenzen zum Thema Demografie, organisiert den Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen und gewährleistet den Transfer von Ergebnissen.

Grußworte

AGIT mbH Aachener Gesellschaft für Innovation und Technologietransfer

Der demografische Wandel in der Arbeitswelt stellt Unternehmen und Beschäftigte, Staat und Gesellschaft vor neue Herausforderungen.

Die Veränderung der Altersstruktur und des Durchschnittsalters der erwerbsfähigen Bevölkerung wird den Arbeitsmarkt und die betriebliche Arbeitswelt nachhaltig beeinflussen. Während das Durchschnittsalter der Belegschaften kontinuierlich steigt, rücken gleichzeitig immer weniger Nachwuchskräfte nach.

Das Land NRW und die Regionen bieten besonders kleinen und mittleren Unternehmen, die sich den Herausforderungen der Zukunft stellen, Beratung und Unterstützung an. In dem Modellprojekt STABILA haben 50 Unternehmen aus der Region Aachen mit Förderung aus dem Europäischen ihre individuelle Strategie zur aktiven Gestaltung des demografischen Wandels entwickeln können. Die Beispiele guter Praxis in dieser Broschüre sollen auch anderen Mut machen, die nächsten Schritte in Richtung Zukunft zu gehen.

Elke Breidenbach, Leiterin Regionalagentur Aachen AGIT mbH
Aachener Gesellschaft für Innovation und Technologietransfer

Vereinigte Unternehmerverbände Aachen

Der Begriff „Demografischer Wandel“ ist derzeit in aller Munde. Im Kern werden unter dieses Schlagwort alle Fragestellungen gefasst, die mit den Herausforderungen ständig älter werdender Belegschaften an Wirtschaft und Gesellschaft verbunden sind. Qualifizierter Nachwuchs ist für Unternehmen am Arbeitsmarkt zunehmend schwieriger zu erhalten. Damit entsteht die Notwendigkeit, verstärkt die Gesundheitsförderung sowie die regelmäßige Aktualisierung des Wissensstandes älterer Arbeitnehmer auch als unternehmerische Aufgabe zu verstehen.

Erste Überlegungen und Ansätze, wie diese Herausforderungen gemeistert werden können, sind im Rahmen des von uns gemeinsam mit verschiedenen anderen Akteuren des Arbeits- und Wirtschaftslebens der Region getragenen Projektes „STABILA“ auf ihre Praxistauglichkeit getestet worden. Die gefundenen



REGIONAL<agentur>AACHEN



Vereinigte Unternehmerverbände, Aachen

Grußworte

Ergebnisse werden in die Arbeit des Demografie-Büros in der Region Aachen einfließen, das als feste Institution gerade kleineren und mittleren Unternehmen in Fragen der demografischen Veränderungen in der Arbeitswelt mit seinen Fachkräften als wichtiger Ansprechpartner zur Verfügung stehen wird. Die Einrichtung dieses Büros wird von Seiten der Unternehmen sehr begrüßt, die die angebotenen Hilfestellungen sicherlich gern in Anspruch nehmen werden. Wir wünschen den Mitarbeitern des Demografie-Büros bei der Erfüllung ihrer anspruchsvollen und für die Anpassung der Arbeitswelt so wichtigen Aufgaben viel Erfolg.

Wilfried Haas, Rechtsanwalt

VUV - Vereinigte Unternehmensverbände Aachen



Deutscher Gewerkschaftsbund, Region NRW Süd-West

In Politik und Medien herrscht weitgehend Einigkeit. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels müssen wir in Zukunft länger arbeiten und später in Rente gehen. Viele Arbeitnehmer können dies nur als Hohn empfinden, solange die Arbeitsmarktchancen für Ältere nicht zunehmen oder die Beschäftigungsfähigkeit älterer Menschen nicht verbessert wird, damit ein gesunder Übergang in den Altersruhestand möglich ist.

Viele Betriebe und Verwaltungen sind noch nicht auf die personalpolitischen Erfordernisse im Rahmen des demografischen Wandels eingestellt. Konkrete Maßnahmen für altersgerechte Arbeitsbedingungen sucht man allzu oft vergeblich. Aber es gibt auch gute Beispiele, in denen Betriebe sinnvolle und innovative Wege zu einer altersgerechten Arbeitskultur beschreiten.

Das regionale Projekt STABILA will Vorschläge entwickeln, will Beispiele für konkrete betriebliche Rahmenbedingungen vorstellen und Hilfestellung bei der Suche von Fördermöglichkeiten bieten. Dazu soll diese Broschüre einen Beitrag leisten.

Die Gewerkschaften wollen die Debatte um besseren Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, um altersgerechte Arbeitsbedingungen, den Ausbau betrieblicher

Die Umsetzung von Erfahrungen Alten- und Pflegeheim Haus Berg

zierung zur Beteiligung und Selbstverantwortung in betrieblichen Abläufen.

Zitat Thomas Gronen

„Das Projekt STABILA unterstützt uns durch professionelle fachliche Begleitung. Durch Nutzung neuer Methoden in internen Projekten überwinden wir gemeinsam mit den Mitarbeitern auch generationsbedingte Barrieren in der betriebsinternen Kommunikation und Organisation.“

Zitat Wolfgang Wynands

„Wir als Firma Wynands/Franzen & Kretzmann haben mit dem Projekt „Interne Kompetenzvermittlung“ begonnen. Hierbei geben unsere erfahrenen Mitarbeiter in betriebseigenen Seminaren ihr in vielen Berufsjahren erworbenes Know-how sehr gezielt an junge Kollegen, Gesellen wie Lehrlinge, weiter. Dabei bekommen wir Unterstützung durch STABILA.“

Alten- und Pflegeheim Haus Berg

Die Menschen werden immer älter – und damit steigt auch die Pflegebedürftigkeit. Auch das Alten- und Pflegeheim Haus Berg in Hückelhoven muss sich Entwicklungen stellen, die kaum als „rosige Zukunft“ bezeichnet werden können: Steigender Kostendruck, hohe Qualitätsansprüche, die stetige Zunahme von schweren Pflegefällen ... – Herausforderungen, die – so ergab die im Rahmen des STABILA-Projektes durchgeführte Altersstrukturanalyse – mit Pflegekräften bewältigt werden müssen, von denen in 5 Jahren knapp die Hälfte 50 Jahre und älter sein wird.

Gemeinsam mit der Belegschaft wurden folgende Präventivmaßnahmen für das Haus Berg erarbeitet und mit Hilfe des STABILA-Teams umgesetzt:

- ständige Weiterbildung (Seminar 45+, Selbstpflege)
- Ausbau der betrieblichen Angebote zur Gesundheitsförderung

W Y N A N D S



M A L E R M E I S T E R



MALERWERKSTÄTTEN
**FRANZEN
KRETZMANN**



Wolfgang Wynands



Zusammenarbeit der Generationen Malerbetrieb Wynands/Franzen & Kretzmann und Malerbetrieb Gronen



GRONEN
MALERARBEITEN



Thomas Gronen

Zitat Ingo Zimmermann, Betriebsrat

„Stahlindustrie ist in manchen Bereichen Schwerarbeit. Die Großen der Branche haben mehr als wir die Möglichkeit, ältere Kolleg/innen, die nicht mehr in der Lage sind, im Kontischichtbetrieb und unter schwierigen Belastungsbedingungen zu arbeiten, auf „Schonarbeitsplätzen“ unterzubringen, etwa im Werkschutz, im Qualitätswesen oder in Überwachungsfunktionen. Wir haben diese Möglichkeit kaum, deswegen ist es umso wichtiger, Gesundheitsschutz, intelligente Schichtsysteme und Qualifizierung auch für Ältere so zu organisieren, dass ein Arbeitsleben bis zur Rente schädigungslos möglich ist. Dabei hat uns STABILA geholfen“

Malerbetrieb Wynands/Franzen & Kretzmann und Malerbetrieb Gronen

Der Malerbetrieb Gronen ist ein 1930 gegründeter Familienbetrieb, der heute in dritter Generation vom Maler- und Lackierermeister und Betriebsfachwirt Thomas Gronen geleitet wird. Der Betrieb beschäftigt 12 Facharbeiter und vier Auszubildende.

Das Malerunternehmen Wynands, ein 1945 gegründetes Familienunternehmen, wird heute vom Sohn, Diplomdesigner Wolfgang Wynands sen., Maler und Lackierermeister, und vom Enkel, Betriebsfachwirt Wolfgang Wynands jun., Maler und Lackierermeister, geführt. Der Betrieb hat 30, teilweise seit ihrer Ausbildung dort beschäftigte, Mitarbeiter.

Beide Unternehmen verbindet eine beispielhafte Kooperation durch betriebsübergreifende Weiterbildungen.

STABILA unterstützt die Firma Gronen und die Firma Wynands/Franzen & Kretzmann in der Überwindung der „überfachlichen“ Generationsprobleme durch die Konzeption und Begleitung der stattfindenden Werkstattgespräche, die Erarbeitung von Maßnahmen zur Förderung von betriebswirtschaftlichem Denken und Handeln und eine altersgruppengerechte Qualifi-

Grußworte

Weiterbildung und einen gesunden Übergang in den Altersruhestand offensiv führen. Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung, stetige Qualifizierungsangebote und alternsgerechte Arbeitszeiten sind kein Hemmnis für die wirtschaftliche Entwicklung, sondern können im Gegenteil Standortvorteil sein.

Heinz Kaulen, Regionsvorsitzender Deutscher Gewerkschaftsbund, Region NRW Süd-West

Handwerkskammer Aachen

Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

„Wir werden ja alle nicht jünger“ ist eine vielfach mit einem entschuldigenden Schmunzeln geäußerte Bemerkung, die dann verwendet wird, wenn einem etwas körperlich oder von der Schnelligkeit her nicht mehr so recht von der Hand geht.

Wird eine ganze Gesellschaft und damit ebenfalls die Beschäftigten in den Betrieben einschließlich der Inhaber durchschnittlich immer älter, dann ist auch das kein Grund zur Panik. Diese Tatsache sollte jedoch Anlass sein, sich als Betriebsinhaber auf zukünftige Entwicklungen rechtzeitig vorzubereiten und konkrete Lösungswege zu finden. Das Projekt STABILA hilft kleinen und mittleren Unternehmen dabei. Nutzen Sie das für Sie kostenfreie Informations- und Beratungsangebot.

Nicole Tomys M.A., stv. Hauptgeschäftsführerin der Handwerkskammer für die Region Aachen

Industrie- und Handelskammer Aachen

Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer,

wir werden älter, wir werden weniger, wir werden bunter – das ist der kurze Nenner für die demografische Entwicklung Deutschlands. Die positiven Werte der Bevölkerungsentwicklung in der Aachener Region sollten Sie als Unternehmer nicht in den Glauben versetzen, bei uns ist alles anders. Älter wird auch Ihre Belegschaft. Mit Hilfe des STABILA-Projektes können Sie sich mit externer Unterstützung ein Bild über die Entwicklung der Altersstruktur verschaffen und rechtzeitig Instrumente im Rahmen Ihrer Personalpolitik entwickeln. Nutzen Sie dieses Angebot.

Fritz Rötting, Geschäftsführer der Industrie- und Handelskammer Aachen

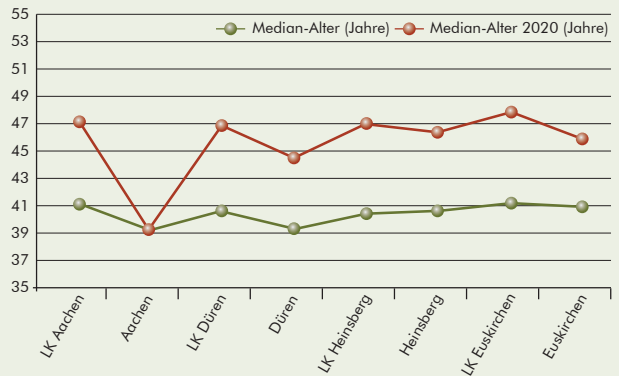


Die Herausforderung annehmen

Die Herausforderung annehmen

Demografische Veränderungen sind in Politik und öffentlichem Diskurs ein aktuelles, durchaus kontrovers diskutiertes Thema. Tatsache ist: Der Rückgang der Geburten und die Verlängerung der Lebenserwartung führen dazu, dass die Bevölkerung Deutschlands in den kommenden Jahren nicht nur deutlich abnehmen, sondern auch deutlich altern wird. Die Verschiebung des Altersgefüges wird in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren zu einer grundsätzlichen Veränderung der Altersstruktur in den Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt führen:

Ab dem Jahr 2020 wird mehr als jeder dritte Erwerbstätige 50 Jahre und älter sein. Verstärkt wird diese Tendenz durch die Erhöhung des Renteneintrittalters und das Auslaufen der Altersteilzeit vor 2009.



Quellen: Bertelsmann Stiftung (Daten), Institut für Arbeitswissenschaft RWTH Aachen (Grafik)

Die Folgen: Der Fachkräftemangel wird verschärft. Belegschaftsverjüngungen durch ein ausreichendes Angebot junger Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt werden nicht mehr ohne weiteres möglich sein. Die Unternehmen werden zukünftige Herausforderungen mit älteren Belegschaften meistern müssen. Die Rolle der älteren Beschäftigten und der Erhalt bzw. die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit werden die zentralen personalpolitischen Themen der – nahen – Zukunft sein.

Rückbesinnung auf die Stärken ESW Röhrenwerke GmbH

Firma ESW Röhrenwerke GmbH

Die ESW Röhrenwerke GmbH ist ein 1987 gegründeter, mittelständischer, inhabergeführter Betrieb, der mit 240 Beschäftigten in einem speziellen, weltweit einzigartigen Verfahren nahtlose Stahlrohre herstellt.

Da das Unternehmen mit Wechselschichtbetrieb arbeitet, und die Beschäftigten zum Teil hohen körperlichen Belastungen durch Hitze, Lärm und Kälte ausgesetzt sind, wurde den Themen „Gesundheit“ und „Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit“ bei ESW von jeher große Bedeutung beigemessen.

Die vom STABILA-Team durchgeführte Kurzberatung zeigte, dass ESW bereits heute mehr über 50-jährige beschäftigt als unter 30-jährige. Folgende zukunftsfähige Maßnahmen wurden gemeinsam mit dem Projektteam beschlossen und überwiegend bereits umgesetzt:

- Wiedereinführung einer eigenen Ausbildung (mit jährlich 3 Auszubildenden) zur Deckung des eigenen Bedarfs an jungen Fachkräften
- Einstellung und Qualifizierung von 40 neuen Mitarbeitern, von denen ein Drittel älter als 50 Jahre ist; teilweise Abschaffung des 3-Schicht-Betriebes; Reduzierung der Mehrarbeit
- Berücksichtigung von altersgerechter Technik bei den anstehenden Investitionen

Zitat Herbert Lenzen, Geschäftsführer und Hans Geesen, Personalleiter

„Der Mix aus Alt und Jung, aus Erfahrung und körperlicher Fitness ist unser Erfolgsfaktor. Wir haben gelernt, die älteren Mitarbeiter/innen nicht daran zu messen, wo sie mit zunehmendem Alter Schwierigkeiten bekommen, sondern wir besinnen uns auf ihre Stärken, von denen auch die Jungen profitieren: Erfahrung, Besonnenheit in Stresssituationen, Gewissenhaftigkeit und – nicht zuletzt – die emotionale Verbundenheit mit unserem Unternehmen.“



v.l.: Ingo Zimmermann,
Herbert Lenzen, Hans Geesen

Der Blick durch die demografische Brille - Heusch GmbH & Co. KG



Joachim Willms

Firma Heusch GmbH & Co. KG

Die Firma Heusch ist Hersteller von Präzisionsmessern für die Textil- und Lederindustrie. Der Aachener Traditionsbetrieb ist seit 1850 tätig und damit der älteste Textil- und Gerbereimesserhersteller der Welt. Heusch ist Erstausrüster aller führenden Maschinenbauer und beliefert Kunden im In- und Ausland. An den beiden Standorten in Aachen-Burtscheid und Eilendorf-Süd werden rund 100 Mitarbeiter beschäftigt.

Da sich hier im Rahmen der STABILA-Kurzberatung bereits im ersten Workshop mit den Führungskräften zeigte, dass sich die Kenntnis der betrieblichen Altersstruktur auf ungefähre Berechnungen des Durchschnittsalters der Beschäftigten beschränkte, wurde vom STABILA-Team eine Altersstrukturanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse wurden grafisch aufbereitet und in einem zweiten Workshop Führungskräften, Betriebsrat und Mitarbeitern verschiedener Bereiche vorgestellt.

Die gemeinsame Diskussion der Analyse vor dem Hintergrund der derzeitigen Situation und zukünftigen Entwicklung des Unternehmens führte zu wertvollen Hinweisen für Handlungsstrategien bezüglich Qualifikation und Arbeitszeit. Dies galt besonders für die in Form verdichteter Kennzahlen dargestellten Hochrechnungen für die Jahre 2011 und 2015.

Zitat Joachim Willms, Geschäftsführer

„Der Blick durch die „demografische Brille“ war für uns neu und hat einige interessante Erkenntnisse gebracht, die bereits heute in unsere Personalplanung und Entscheidungen einfließen. Im Alltagsgeschäft nimmt man sich selten die Zeit, dies einmal fundiert zu analysieren und daher haben wir das Angebot von STABILA gerne angenommen. Die Kurzberatung mit Altersstrukturanalyse liefert kompakt und verständlich wichtige Informationen.“

Den Weg finden

Für die betriebliche Personalpolitik bedeutet dies, dass

- Arbeitszeit und Arbeitsorganisation die besonderen Belange einer älteren Belegschaft berücksichtigen müssen,
- die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter durch gezielte Maßnahmen erhalten bzw. gefördert werden muss,
- Strategien zur Gewinnung und Bindung von jungen Nachwuchskräften entwickelt werden müssen,
- die personalpolitische Planung auf eine ausgewogene Altersstruktur ausgerichtet sein muss,
- ein systematisches Kompetenz- und Wissensmanagement betrieben werden muss.

Der demografische Wandel und die daraus resultierenden Veränderungen sind nicht aufzuhalten, doch sie sind mit Hilfe zielgerichteter Strategien gestaltbar!

Den Weg finden

Die **Kurzberatung** stellt einen ersten Schritt auf dem Weg in eine „demografiefeste“ Unternehmenszukunft dar. Neben einer grundsätzlichen Einführung in das Thema „Demografischer Wandel im Unternehmen – Chancen und Risiken“ umfasst diese Beratung die Analyse der betriebsspezifischen Ausgangslage, das Aufzeigen von Handlungsfeldern und Handlungsstrategien sowie die Benennung von Unterstützungsmöglichkeiten in der Region.

Die systematische, EDV-gestützte **Altersstrukturanalyse** bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, schon frühzeitig herauszufinden, inwieweit und in welchen Bereichen es von den Auswirkungen der demografischen Entwicklung betroffen ist. Hierzu wird zunächst die aktuelle Altersverteilung in den einzelnen Bereichen des Unternehmens erfasst und unter Berücksichtigung verschiedener Einflussgrößen auf die nächsten fünf bis zehn Jahre hochgerechnet. Die Altersstrukturanalyse bringt somit nicht nur Transparenz in die aktuelle Altersstruktur des Unternehmens, sondern sie erlaubt auch Prognosen über die zukünftige Entwicklung.

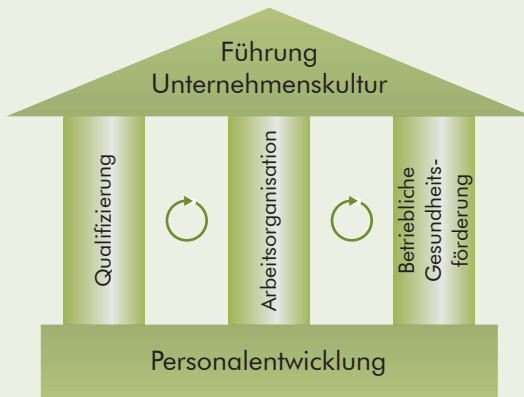
Den Weg finden

Das Aufzeigen des Handlungsbedarfs, d.h. die **Identifikation von Handlungsfeldern** bildet die Entscheidungsgrundlage für Maßnahmen und ermöglicht ein frühzeitiges Handeln - und Gestalten. Eine darauf aufbauende betriebliche Strategie besteht aus einem koordinierten, betriebspezifischen Mix aus Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern. Dabei besteht heute weitgehend Einigkeit darüber, welche Handlungsfelder besonders bedeutsam sind und welche Wechselwirkungen zwischen ihnen bestehen. Das nachstehend abgebildete „Haus der Handlungsfelder“ zeigt diesen Zusammenhang im Überblick:

- Führung und Unternehmenskultur im Unternehmen betreffen die offenen oder verdeckten Einstellungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen mit Bezug auf Alter
- Die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Handlungsfeld Qualifizierung zu erhalten und zu fördern ist eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen im Hinblick auf alternde Belegschaften
- Die Gesundheit zu erhalten und zu fördern ist daneben die zweite große Herausforderung
- Das Handlungsfeld Arbeitsorganisation ist in der Mitte angeordnet, da über die Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen auch zahlreiche Ansatzpunkte zur Qualifizierung und Gesundheitsförderung bestehen
- Schließlich gibt es im Handlungsfeld Personalentwicklung zahlreiche Querschnittsaufgaben, die in den betrieblichen Abläufen vor allem im Personalwesen liegen

Obwohl die drei senkrechten Säulen die zentralen inhaltlichen Gestaltungsfelder bezeichnen, sind Führung und Unternehmenskultur (als Dach) und die Personalentwicklung (als Fundament) unverzichtbar für den Erfolg. Die Kreispfeile verweisen auf die Wechselwirkungen der inhaltlichen Handlungsfelder untereinander.

Den Weg finden



Im Rahmen der STABILA Umsetzungsbegleitung wurden diese Handlungsfelder immer wieder nachgefragt. Ein Beispiel für das Handlungsfeld „Führung und Unternehmenskultur“ findet sich im Fallbeispiel der Malerbetriebe Gronen und Wynands/Franzen & Kretzmann: hier werden „generationenbedingte Barrieren“ in der Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen angegangen. Das Handlungsfeld „Qualifizierung“ findet sich in allen Fallbeispielen, u.a. bei der Pflegeeinrichtung Haus Berg. Das Handlungsfeld „Arbeitsorganisation“ wird im Beispiel der Eschweiler Röhrenwerke mit den Aspekten Schichtplangestaltung und altersgerechte Technikgestaltung aufgegriffen. Auch das Handlungsfeld „Gesundheitsförderung“ scheint in allen Beispielen durch. Hier sei beispielhaft auf die Arbeitszeitthematik bei den Eschweiler Röhrenwerken hingewiesen. Für das Handlungsfeld „Personalentwicklung“ sei schließlich auf die beteiligungsorientierte Vorgehensweise in Form des Arbeitskreises 45+ bei Haus Berg und auf die Rekrutierungsthematik bei den Eschweiler Röhrenwerke verwiesen.

Eine systematische Gesamtstrategie, in der mehr als Schnellschüsse und isolierte Einzelmaßnahmen angesammelt werden, stellt einen betrieblichen Masterplan zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels für Unternehmen dar.

Partner im Projekt STABILA

GOM Gesellschaft für Organisationsentwicklung
und Mediengestaltung mbH
Lukasstr. 11
52070 Aachen
www.gom.de



MA&T Sell & Partner GmbH
Karl-Carstens-Str. 1
52146 Würselen
www.mat-gmbh.de



Das Projekt wird unterstützt von:



Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen.



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen
NÄHER AM MENSCHEN

