

Führung ist der entscheidende Hebel

Unternehmen und Führungskräfte
für die Gestaltung des
demografischen Wandels motivieren

Kai-Stephan Roth,
Institut für gesundheitliche Prävention, IFGP
Dresden, 14+15. März 2011

gefördert und fachlich begleitet durch:



Die Themen im Überblick

Ausgangssituation – das Projekt MiaA

Projektidee von MiaA

Was Unternehmen tun

Bedürfnisse von Beschäftigten kennen lernen

Wissen wo man steht

Führungskräfte zum Handeln motivieren und befähigen

Die Themen im Überblick

Ausgangssituation – das Projekt MiaA

Projektidee von MiaA

Was Unternehmen tun

Bedürfnisse von Beschäftigten kennen lernen

Wissen wo man steht

Führungskräfte zum Handeln motivieren und befähigen

Ausgangssituation zu Projektbeginn

Zum Umgang mit dem Thema Demografie lagen viele **wissenschaftliche Erkenntnisse** bereits vor.

Erfahrungen aus Veranstaltungen und Gesprächen mit Unternehmen zeigten jedoch, ...

- ▲ dass die **Umsetzung** in den Unternehmen **hakt** und zudem
- ▲ der Wunsch älterer Beschäftigter länger im Unternehmen zu verbleiben, nicht hoch ausgeprägt (**fehlende Nachfrage**) schien.

Herausforderung und mögliche Wege waren bekannt, aber erste Schritte fehlten ...

Hypothesen zu möglichen Ursachen

Defizitmodell immer noch **vorherrschend** –
konkrete, effektive altersgerechte
Arbeitsgestaltung wird nicht ausprobiert

Gesamtgesellschaftliches Bild und **Kultur in Unternehmen** hat zu Einstellung zur Arbeit geführt, in der die letzten Erwerbsjahre nicht als sinnerfüllter Karriereabschnitt gesehen wird.

Betriebswirtschaftliche Gründe für die Beschäftigung Älterer noch zu wenig bekannt oder akzeptiert.

Führungskräfte scheinbar noch nicht in der Lage, die Bedürfnisse älterer Beschäftigter zu erfassen und nutzbar zu machen.

... warum funktioniert es nicht?

Die Themen im Überblick

Ausgangssituation zu Projektbeginn

Projektidee von MiaA

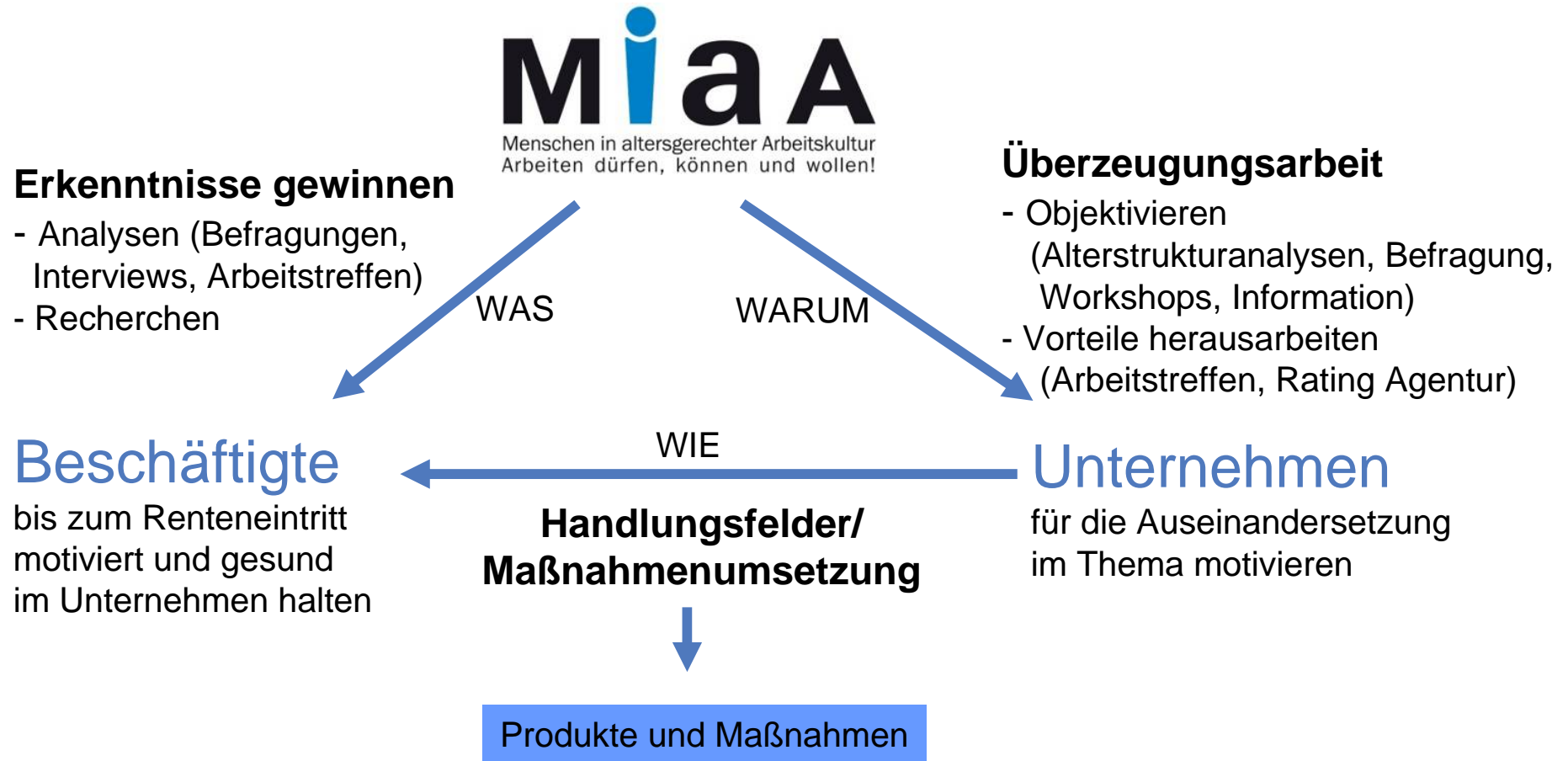
Unternehmen motivieren

Bedürfnisse von Beschäftigten kennen lernen

Wissen, wo man steht

Führungskräfte zum Handeln motivieren und befähigen

Zielsetzung von MiaA



Die Themen im Überblick

Ausgangssituation zu Projektbeginn

Projektidee von MiaA

Was Unternehmen tun

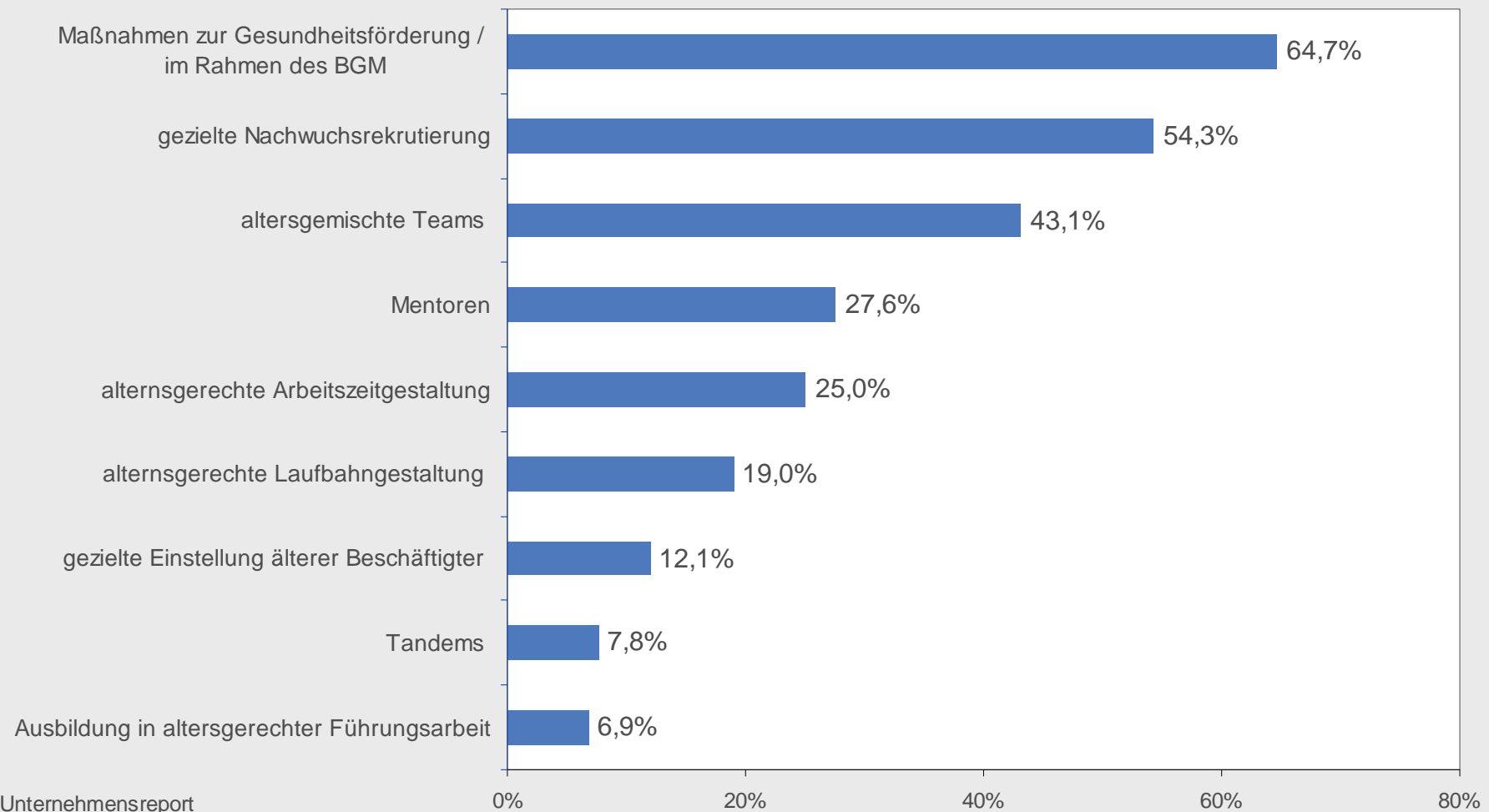
Bedürfnisse von Beschäftigten kennen lernen

Wissen, wo man steht

Führungskräfte zum Handeln motivieren und befähigen

Aktuelle Maßnahmen in Unternehmen zum Thema

Welche der folgenden Maßnahmen werden im Rahmen des demografischen Wandels derzeit in Ihrem Unternehmen umgesetzt? (Mehrfachnennungen möglich. Unternehmen mit Erfahrung im Thema)



MiaA-Unternehmensreport
© IFGP 2008

N = 116

Auseinandersetzung - Hinweise aus Unternehmen...

fördernde Faktoren, z.B.:

- Anstoß von außen
(Tagungen, andere Unternehmen)
- Objektivierung der Situation
(Alterstrukturanalysen, Analysen, Workshops)
- „Notwendigkeit des Vorstandes, sich zum Thema öffentlich zu äußern“
- Fusion, andere Entwicklungen/
Veränderungsprozesse
- Notwendigkeit des Wissenstransfers
- Chance u.a. in Stadtverwaltungen?
↳ viele verschiedene Berufe/ Tätigkeiten
↳ Flexibilität wäre möglich

hemmende Faktoren z. B.:

- Existierende Altersteilzeitregelungen:
Thema zunächst vertagt
- Starke Shareholder Value-Orientierung
↳ oft kurzfristige Sichtweise bei
Unternehmensberatung
- Chancen im Thema zu wenig beleuchtet
↳ „Schreckensszenarien“ werden erstellt
- Handlungsdruck noch zu gering
(Notwendigkeit jetzt zu handeln nicht erkannt)
- Andere dringliche Aktivitäten
(Umstrukturierungen...) überlagern
- schnelle Erfolge durch Maßnahmen nur
schwer zu erreichen

Das Richtige tun – Bedürfnisse von Beschäftigten kennen, bedenken und handeln

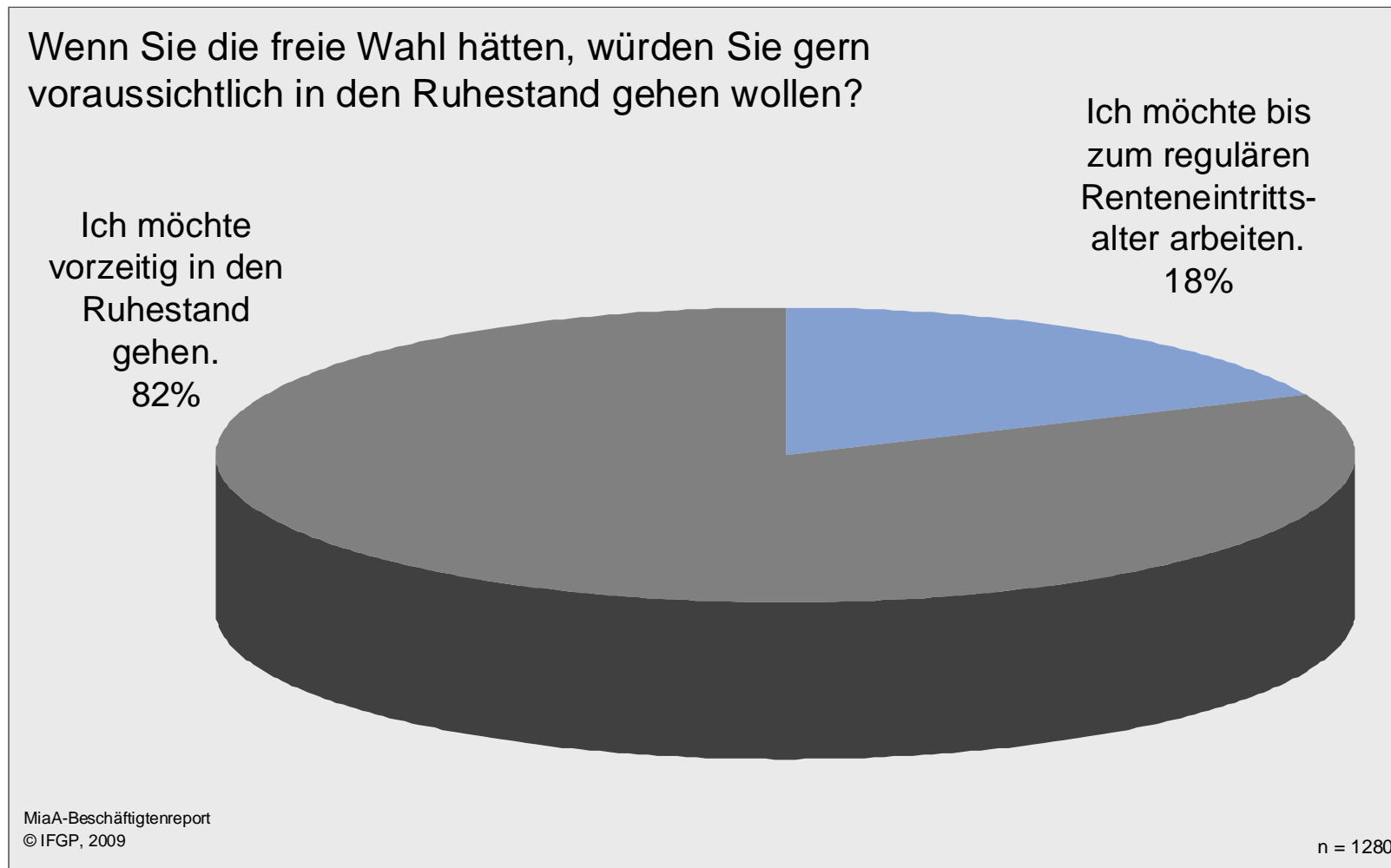
Aktivitäten im Projekt ...

Beschäftigtenbefragungen (Papierfragebogen bzw. online)
in den Piloten

Interviews mit freiwillig vorzeitig **ausgeschiedenen**
Beschäftigten in den Piloten

ergänzt um **Sekundäranalysen, Recherchen Projekt-/**
Praxiserfahrungen

Herausforderung: Ruhestandswunsch von Beschäftigten



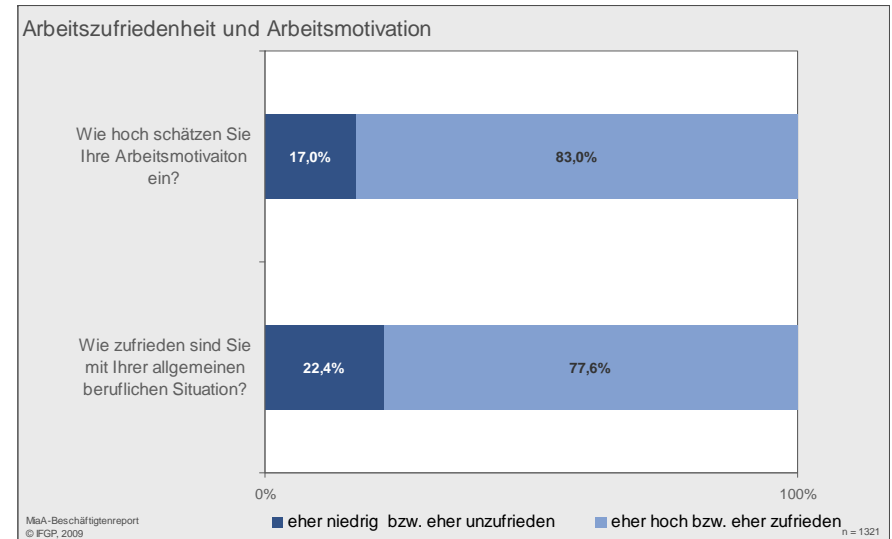
Wunschalter für den Renteneintritt: 59 Jahre

Stichprobe: Verwaltungsbereich, Durchschnittsalter 48 Jahre; N = 1321

„Wie hoch schätzen Sie Ihre Arbeitsmotivation ein?“

Arbeitsmotivation ist umso höher ausgeprägt, je höher...

- ▲ die Zufriedenheit mit der Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeitstätigkeit
- ▲ die Zufriedenheit mit dem Arbeitsinhalt
- ▲ die Zufriedenheit mit der eigenen Stellung innerhalb der Abteilung
- ▲ die Zufriedenheit mit der persönlichen Weiterentwicklung
- ▲ die Zufriedenheit mit der Beeinflussung des Inhalts u. des Ablaufs der Tätigkeit
- ▲ die Beteiligung an Entscheidungen



Arbeitsmotivation – „Was sagen Beschäftigte im O-Ton?“

„Bitte nennen Sie Gründe/ Anlässe, die Ihre Arbeitsmotivation maßgeblich positiv oder negativ beeinflusst haben und geben Sie an in welche Richtung“, z.B.

Motivationsförderlich

- Anerkennung durch Führungskraft, Kollegen, Unternehmensleitung, Kunden
- Abwechslungsreiche Tätigkeit
- Eigenverantwortung
- Selbstständigkeit
- Gehalt
- Erfolgserlebnisse
- Führung

Motivationshemmend

- Führungsverhalten/ Führungsstil (fehlende Gerechtigkeit)
- Gehalt (Höhe, Perspektiven, Gerechtigkeit)
- Strategie der Unternehmens/ Informationsfluss (unverständlich, wechselhaft)
- Bürokratie
- Fehlende Perspektiven

Die Themen im Überblick

Ausgangssituation zu Projektbeginn

Projektidee von MiaA


Was Unternehmen tun

Bedürfnisse von Beschäftigten kennen lernen

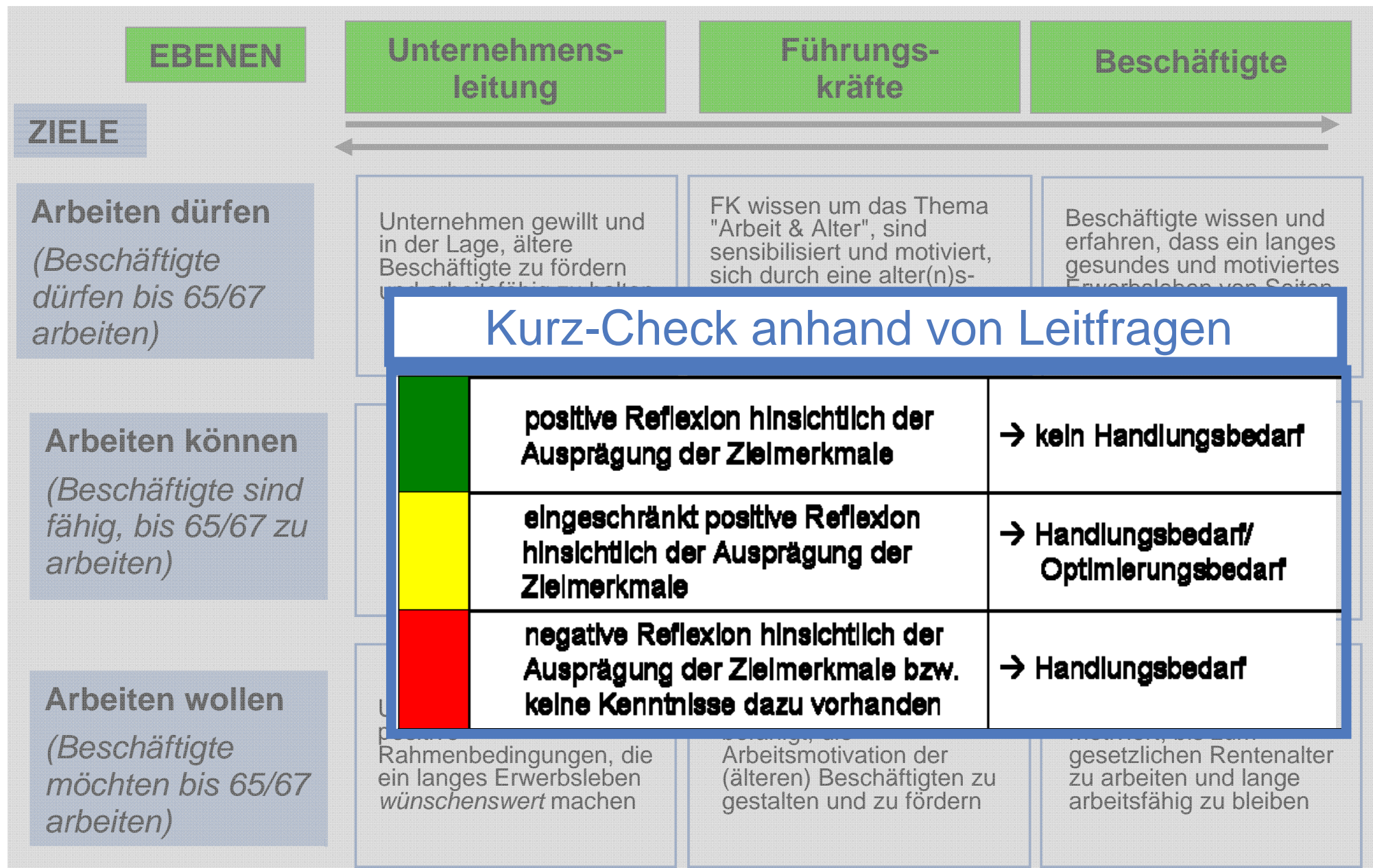
Wissen, wo man steht

Führungskräfte zum Handeln motivieren und befähigen

Sichtweisen zu „Arbeit & Alter“

EBENEN	Unternehmens- leitung	Führungs- kräfte	Beschäftigte
ZIELE			
Arbeiten dürfen <i>(Beschäftigte dürfen bis 65/67 arbeiten)</i>	Unternehmen gewillt und in der Lage, ältere Beschäftigte zu fördern und arbeitsfähig zu halten	FK wissen um das Thema "Arbeit & Alter", sind sensibilisiert und motiviert, sich durch eine alter(n)s-gerechte Mitarbeiterführung für eine alter(n)sgerechte Arbeitskultur zu engagieren	Beschäftigte wissen und erfahren, dass ein langes gesundes und motiviertes Erwerbsleben von Seiten des Unternehmens erwünscht ist
Arbeiten können <i>(Beschäftigte sind fähig, bis 65/67 zu arbeiten)</i>	Unternehmen schafft positive Rahmenbedingungen, die ein langes Erwerbsleben möglich machen	Führungskräfte gestalten aktiv das Arbeitsumfeld der Beschäftigten, um eine lange Erwerbstätigkeit möglich zu machen.	Beschäftigte sind körperlich und mental in der Lage, ihre Arbeit aktuell und langfristig zu verrichten. Voraussetzungen für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit sind vorhanden
Arbeiten wollen <i>(Beschäftigte möchten bis 65/67 arbeiten)</i>	Unternehmen schafft positive Rahmenbedingungen, die ein langes Erwerbsleben wünschenswert machen	Führungskräfte sind befähigt, die Arbeitsmotivation der (älteren) Beschäftigten zu gestalten und zu fördern	Beschäftigte sind motiviert, bis zum gesetzlichen Rentenalter zu arbeiten und lange arbeitsfähig zu bleiben

Ein erster Schritt: Sichtweisen auf das Thema reflektieren



Beispiel zu Kurz-Check zum Ziel 1

Kurz-Check zum Ziel 1: Das Unternehmen ist gewillt und in der Lage, ältere Beschäftigte zu fördern und arbeitsfähig zu halten.

Zielmerkmale	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
Das Unternehmen ist für das Thema „Arbeit & Alter“ sensibilisiert und motiviert, sich aktiv damit auseinander zu setzen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist bekannt, wie sich der Wandel der Altersstruktur auf Deutschland, die Region und das Unternehmen auswirkt? ▪ Ist bekannt, dass ein Wandel der Altersstruktur in der Belegschaft Auswirkungen auf die Leistung des Unternehmens haben kann? ▪ Ist bekannt, welche Auswirkungen die Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg hat? ▪ Wird den Beschäftigten im Unternehmen ein Stellenwert beigemessen, z. B. hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit, der Unternehmensphilosophie?
Die Unternehmensleitung bezieht bewusst Position zur Beschäftigung verschiedener Altersgruppen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist bekannt, wie das Unternehmen zum Thema „Arbeit & Alter“ steht? ▪ Bestehen Vorurteile hinsichtlich bestimmter Altersgruppen? ▪ Wird die Position der Unternehmensleitung zum Thema „Arbeit & Alter“ oder „demografischer Wandel“ an die Belegschaft kommuniziert (z.B. durch Mitarbeiterzeitung)?
Das Thema wird durch die Unternehmensleitung strukturiert angegangen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liegt ein klarer Auftrag vor, sich mit dem Thema "Arbeit & Alter" strukturiert zu beschäftigen? ▪ Werden Ressourcen für eine erste Auseinandersetzung mit dem Thema bereitgestellt? ▪ Ist die momentane Altersstruktur des Unternehmens bekannt? Sind Zukunftsszenarien bekannt, wie sich die Belegschaftsstruktur voraussichtlich in den nächsten Jahren verändern wird? Werden z.B. gleichzeitig in manchen Bereichen gleiche Jahrgänge rentenbedingt ausscheiden? Ist bekannt, in welchen Bereichen/ Abteilungen/ Werken oder Teams Handlungsbedarf besteht?
Das Unternehmen ist fähig, den demografischen Wandel intern anzugehen und zu gestalten.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liegen im Unternehmen entsprechende Erkenntnisse vor, wie an das Thema "Arbeit & Alter" heranzugehen ist (Instrumente, Methoden, Handlungsansätze)?

Beispiel zu Kurz-Check zum Ziel 1

Kurz-Check zum Ziel 1: Das Unternehmen ist gewillt und in der Lage, ältere Beschäftigte zu fördern und arbeitsfähig zu halten.

Zielmerkmale

Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.

Das Unternehmen ist für das Thema „Arbeit & Alter“ sensibilisiert und motiviert, sich aktiv damit auseinander zu setzen.

- Ist bekannt, wie sich der Wandel der Altersstruktur auf Deutschland, die Region und das Unternehmen auswirkt?
- Ist bekannt, dass ein Wandel der Altersstruktur in der Belegschaft Auswirkungen auf die Leistung des Unternehmens haben kann?
- Ist bekannt, welche Auswirkungen die Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg hat?
- Wird den Beschäftigten im Unternehmen ein Stellenwert beigemessen, z. B. hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmensphilosophie?

Die Unternehmensleitung beziehungsweise Position zur Beschäftigten verschiedener Altersgruppen.

	positive Reflexion hinsichtlich der Ausprägung der Zielmerkmale	→ kein Handlungsbedarf
	eingeschränkt positive Reflexion hinsichtlich der Ausprägung der Zielmerkmale	→ Handlungsbedarf/ Optimierungsbedarf
	negative Reflexion hinsichtlich der Ausprägung der Zielmerkmale bzw. keine Kenntnisse dazu vorhanden	→ Handlungsbedarf

Das Thema wird durch die Unternehmensleitung strukturiert angegangen.

besteht?

Das Unternehmen ist fähig, den demografischen Wandel intern anzugehen und zu gestalten.

- Liegen im Unternehmen entsprechende Erkenntnisse vor, wie an das Thema "Arbeit & Alter" heranzugehen ist (Instrumente, Methoden, Handlungsansätze)?

Die Themen im Überblick

Ausgangssituation zu Projektbeginn

Projektidee von MiaA

Was Unternehmen tun

Bedürfnisse von Beschäftigten kennen lernen

Wissen, wo man steht

Führungskräfte zum Handeln motivieren und befähigen

Ausgangssituation für Führungskräfte

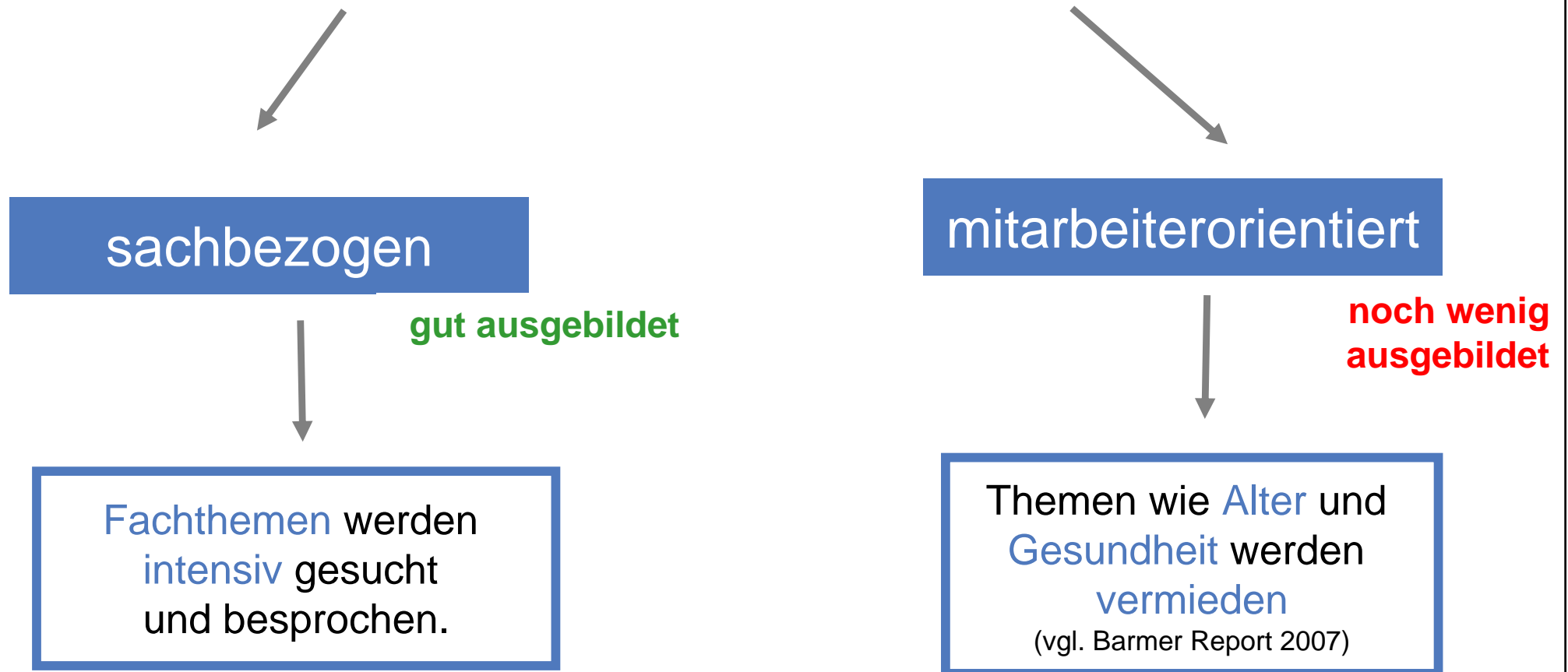
- Frühverrentungspraxis prägte **Bild** der Entbehrlichkeit älterer Beschäftigter
- Zunehmend **ältere Beschäftigte** in den Unternehmen
- Undifferenzierte Betrachtung der **Leistungsfähigkeit Älterer**
- Führung älterer Beschäftigter eher wenig **erforscht**
- **Führungsinstrumente** wie Mitarbeiter-gespräch und Qualifizierung werden bei Älteren oft kaum noch eingesetzt



Bedarf vorhanden, sich mit dem Führen im demografischen Wandel auseinander zu setzen!?

Ausbildung von Führungskräften muss sich ändern

Führungsstil



Entwickelt im Rahmen des Projektes „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur – Arbeiten dürfen, können und wollen! (MiaA)“ - www.miaa.de



The screenshot shows the homepage of the MiaA training program. At the top right is the MiaA logo with the tagline "Führen im demografischen Wandel". Below the header, the main heading reads "Willkommen im Training 'Führen im demografischen Wandel'". The text below the heading states: "Unter Förderung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und fachlicher Begleitung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin." and "Erstellt durch das Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP) im Rahmen des Projektes MiaA – Menschen in altersgerechter Arbeitskultur." At the bottom, there are four logos: the German Federal Government (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), baua (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin), IFGP (Institut für gesundheitliche Prävention, Münster), and MiaA (Menschen in altersgerechter Arbeitskultur. Arbeiten dürfen, können und wollen!).

Führen im demografischen Wandel _ Online-Training für Führungskräfte

gefördert und fachlich begleitet durch:



Module des Trainings

Das Training umfasst Basismodule und Gestaltungsmodule:

In den **Basismodulen**

- Einführung
 - Gesundheit und Leistungsfähigkeit
 - Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit
 - Lernen, Qualifizierung und Wissen
 - Meine Rolle als Führungskraft
- wird in das Themenfeld eingeführt und Grundlagen zum Thema vermittelt.

In den **Gestaltungsmodulen**

- Gesundheit und Leistungsfähigkeit
- Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit
- Lernen, Qualifizierung und Wissen
- Weitere Tipps zur Führung

werden die erlernten Grundlagen in einen Anwendungskontext gestellt und beispielhaft aufgezeigt, wie Führungskräfte tätig werden können.



Zum Abschluss: Was macht das Arbeiten & Leben in einer altersgerechten Arbeitskultur aus?

Auswahl an genannten Aspekten (Originaltöne)

**Wertschätzung/ Anerkennung/ Würdigung – Respekt/ Achtung–
Umgang – Akzeptanz – Rücksichtnahme/ Verständnis - Toleranz –
Offenheit – Gleichberechtigung - Fairness – keine Stigmatisierung**

Gestaltungsmöglichkeiten – **Erfahrung** einbringen können – Partizipation

Perspektiven – Möglichkeiten

Betreuung – Angebote (BGF, Arbeitszeitmodelle)

altersgerechte Arbeitsgestaltung – **Passung** von Anforderung und
Möglichkeiten — personengerechtes Arbeitsumfeld

Gesundes **Miteinander** (jung und alt) – Zusammenarbeit – Integration

Der Weg dorthin ist nicht einfach, aber er lässt sich mit dem geeigneten Vorgehen erfolgreich bewältigen!

Vielen Dank für Ihr Interesse und Ihre Aufmerksamkeit!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen zu MiaA erhalten Sie beim

Institut für gesundheitliche Prävention

Wolbecker Windmühle 13a

48167 Münster

Telefon: 02506 – 300 28 - 0



oder unter

www.ifgp.de bzw. www.miaa.de