



Aus der Praxis für die Praxis

# Den demografischen Wandel erfolgreich bewältigen

# Veränderungsprozesse anstoßen - Demografie in Unternehmen verankern

**Wenn es darum geht, Fachkräfte zu gewinnen, ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten und mit Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten an den Betrieb zu binden, steht besonders die industriell geprägte Unternehmenslandschaft vor großen Herausforderungen. Denn ohne diese Fachkräfte wäre es nicht möglich, die Innovationskraft und Leistungsfähigkeit dieser Schlüsselbranche sicherzustellen.**

Der Leitfaden „Den demografischen Wandel erfolgreich bewältigen“ - aus der Praxis für die Praxis erarbeitet - beinhaltet Erfahrungen von Industrieunternehmen aus der Region Ruhr-Ost, die während des geförderten Projektes „Netzwerk-Exzellenz-Demografie“ begleitet wurden.

Der Leitfaden soll Industrieunternehmen Ansätze für die Gestaltung eines wirksamen betrieblichen Demografie-Prozesses in den Handlungsfeldern „Unternehmenskultur und Führung“, „Personal und Rekrutierung“, „Gesundheit“, „Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation“ und „Wissen und Qualifikation“ an die Hand geben. Mit übersichtlichen Check-Listen können Betriebe zunächst für sich einen Handlungsbedarf in den fünf Themenfeldern erkennen. Praxiserprobte Empfehlungen zum Handeln runden die einzelnen Kapitel ab.

Das Projekt „NED - Netzwerk-Exzellenz-Demografie“, durchgeführt von 2013 bis 2015 mit den Partnern ForTrans e. V., teampenta GmbH & Co. KG und Institut für Produktionssysteme an der TU Dortmund zielte auf einen netzwerkweiten Veränderungsprozess im Bereich „Demografischer Wandel“ in Produktionsbetrieben ab. Das Projekt wurde gefördert vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und dem Europäischen Sozialfond.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlechter.

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Das netzwerkweite Demografie-Leitbild  
für eine demografiefeste Unternehmenskultur

Wir arbeiten stetig  
an der Optimierung  
von Arbeitsplätzen und  
Arbeitsbedingungen auf  
allen Ebenen ...

Wir streben nach  
einer respektvollen  
und wertschätzen-  
den Unternehmens-  
führung ...

Es ist  
uns wichtig,  
ein attraktiver  
Arbeitgeber zu  
sein ...

Wir unterstützen  
unsere Mitarbeiter  
beim Erhalt und der  
Förderung ihrer  
Gesundheit ...

Wir engagieren  
uns für den Erhalt,  
die Förderung und  
den Ausbau von  
Wissen ...

# Leitsätze für eine starke Unternehmenskultur

## Unternehmenskultur & Führung:

**Wir streben nach einer respektvollen und wertschätzenden Unternehmensführung.** Wir sind überzeugt, dass die Basis für produktive und motivierte Mitarbeiter in einem fairen und kollegialen Umgang und der Vereinbarung klarer Ziele liegt. Kompetenzen und Motivation stärken wir zudem durch direkte Einbeziehung und Übertragung von Verantwortung. Diese Aspekte dienen als Grundlage für unser Führungsverhalten.

## Personal & Rekrutierung

**Es ist uns wichtig, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.** Unsere Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und -rekrutierung sind zielgruppenorientiert und altersgerecht ausgerichtet und werden von bedarfsgerechten Angeboten unterstützt. Dabei achten wir auch auf individuelle und sinnvolle Kommunikationswege.

## Gesundheit

**Wir unterstützen unsere Mitarbeiter beim Erhalt und der Förderung ihrer Gesundheit.** Deshalb engagieren wir uns für ein ganzheitliches Gesundheitskonzept, bei dem die Sensibilisierung und eine aktive Umsetzung im Vordergrund stehen. Damit übernehmen wir wichtige Sozialverantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern, die unser wertvollstes Kapital sind.

## Arbeitsplätze & Arbeitsorganisation

**Wir arbeiten stetig an der Optimierung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen auf allen Ebenen.** Eine faire, offene und freundliche Arbeitsatmosphäre steht für uns an erster Stelle. Dazu zählt unter anderem eine offene Kommunikation, ein respektvolles Miteinander und die Einrichtung flexibler Arbeitszeitmodelle, angepasst an die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter und des Unternehmens. Durch die Schaffung einer lernfähigen Organisation können wir unsere Abläufe und Strukturen stets anpassen und verbessern. Diese Eigenschaft weiterzuentwickeln, ist unser Ziel.

## Wissen & Qualifikation:

**Wir engagieren uns für den Erhalt, die Förderung und den Ausbau von Wissen.** Um unser Unternehmen langfristig zu stärken, analysieren wir nicht nur zukünftig benötigtes Wissen, sondern motivieren unsere Mitarbeiter auch dazu, vorhandenes Wissen auszutauschen und weiterzugeben. Gleichzeitig bieten wir ihnen individuelle Qualifikations- und Entwicklungsmöglichkeiten, bei denen wir sie bestmöglich unterstützen.



Die Demografie-Leitsätze wurden mit Maschinenbauunternehmen aus der Region RuhrOst erarbeitet.

Handlungsfeld #1

## Unternehmenskultur & Führung

Mittelständische Unternehmen zeichnen sich häufig durch solide Unternehmenskulturen basierend auf Familientraditionen, eine hohe Mitarbeiterbindung, geringe Fluktuation und hohe Mitarbeiterzufriedenheit aus. Führungskräfte werden in der Regel aufgrund ihrer technischen Fähigkeiten ausgewählt, Führungsfähigkeiten in Richtung Mitarbeitermotivation werden in der Regel nicht gezielt entwickelt. Dabei ist die Motivation der Mitarbeiter der entscheidende Moment, die Herausforderungen des demografischen Wandels in den Unternehmen zu meistern.

### Check-Box

Handlungsbedarf besteht, wenn:

- > Motivationsprobleme bei den Mitarbeitern bestehen
- > junge Mitarbeiter sich nicht verstanden fühlen, ältere Mitarbeiter sich ausgegrenzt, nicht wertgeschätzt fühlen
- > die Eigeninitiative bei den Mitarbeitern rückläufig ist
- > Führungskräfte unzufrieden sind und sich überlastet fühlen
- > der Zusammenhalt als Team zu wünschen lässt
- > die Beschwerden über Vorgesetzte zunehmen
- > die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen abzunehmen scheint

## Herausforderungen

Die Herausforderung besteht darin, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und das wirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens unter sich wandelnden Bedingungen zu erhalten und zu erhöhen.

Wer kennt das nicht: Mitarbeiter sehen, dass die Dinge im Unternehmen schief laufen, tun aber nichts dagegen. Das oberste Management versucht Entscheidungen unter Kontrolle zu halten, wohingegen die Mitarbeiter sich über „unvernünftige“ Entscheidungen der Chefetage beklagen. Zudem fühlt sich das Management allein gelassen und versteht nicht so recht, warum Anweisungen und Verabredungen nicht umgesetzt werden. Das „Schwarze-Peter-Spiel“ wird überall gespielt. Es wird mehr Zeit mit dem Beschuldigen als mit Lösungsfindung verbracht. Schwache Leistung wird beschönigt oder nicht thematisiert, Fehler werden verborgen. Vorgesetzte kontrollieren jedes Detail und wundern sich, dass ihre Beschäftigten innerlich bereits gekündigt haben.

Hinter all diesen Problemen versteckt sich häufig ein Führungsproblem, das im erheblichen Maße dazu beitragen kann, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens negativ zu beeinflussen. Grund dafür ist, dass die Mitarbeiter nur eingeschränkt wissen, was **von ihnen erwartet wird**, was **sie können sollen**, was **sie wollen sollen** und was **sie dürfen**.

## Vorgehensweise

Prinzipiell geht es darum durch geeignete Maßnahmen der Führung die Arbeitszufriedenheit und dadurch auch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen. Hier heißt es, alle Mitarbeiter des Unternehmens im Blick zu haben und differenzierte Maßnahmen für sie anzubieten. Voraussetzung ist, dass das Unternehmen eine motivierende, herausfordernde Zielsetzung hat oder entwickelt, die von Führungskräften und Mitarbeitern als erstrebenswert empfunden wird.

Im Rahmen eines „Führungskräfte-Checks“ sollte ermittelt werden, inwieweit die Vorgesetzten willens und in der Lage sind, diese Zielsetzung motivierend an die Mitarbeiter zu vermitteln und zusammen mit den Mitarbeitern daran zu arbeiten. Delegation, Konfliktbewältigung und Förderung der Kreativität sind einige der erforderlichen Fähigkeiten.

Dort wo Führungsdefizite festgestellt werden, sind geeignete individuelle Maßnahmen, z. B. gezielte Trainings, deren Lernerfolge überprüft werden, anzusetzen. Als individuelle Maßnahmen sind hierbei auch „Coachings“ zu nennen, die durch interne oder externe Fachleute durchgeführt werden können.

## Handlungsempfehlungen

Das perfekte Unternehmen gibt es nicht. Erhöhte Aufmerksamkeit ist dann erforderlich, wenn sich Problemsituationen und kritische Anlässe im Unternehmen häufen. Hier ist proaktives Handeln gefragt, um die Probleme - oft gemeinsam mit den Mitarbeitern - zu lösen.

Eine erste Maßnahme sollte darin bestehen, ein Problembewusstsein bei den Beteiligten zu erreichen. Vielfach sind Kenntnisse über Führungsaufgaben, Führungsinstrumente und Führungskonzepte bei Vorgesetzten nicht genügend entwickelt. Feedback von den Mitarbeitern - anonym im Rahmen von Befragungen oder direkt in Mitarbeitergesprächen - fördert den Erkenntnisprozess.

Meist werden Defizite durch jahrelange Führungserfahrungen kompensiert, eine Lernerfahrung zu optimalem Führen im Vergleich zu dem eigenen Führungsverhalten ist nicht zu unterschätzen.

Lernen unter Kollegen - innerhalb eines Unternehmens oder unternehmensübergreifend - hat sich als sehr effektiv herausgestellt. Die Methode der „Kollegialen Fallberatung“ wird hier mit Erfolg eingesetzt.

Konkret erkannte Probleme sollten, wenn möglich, im Rahmen von Teamworkshops mit allen Beteiligten gelöst werden.

## Praxistipps

Bei Motivationsproblemen gibt es klar zu benennende Handlungsfelder. Führungskräfte mit erfolgreichen Führungsqualitäten wissen, welche Maßnahmen in welcher Situation bei ihren Mitarbeitern anzusetzen sind.

- Es gilt, den Mitarbeitern **Leistungs- und Erfolgserlebnisse** zu vermitteln. Entscheidend ist dabei, dass Mitarbeiter bei der Bewältigung einer Aufgabe weder über- noch unterfordert werden.
- **Anerkennung** in Form von wertenden Stellungnahmen für erbrachte Leistungen und erwünschtes Verhalten steigern die Identifikation mit der Arbeit.
- Beim **Arbeitsinhalt** ist es von zentraler Bedeutung, dass der Mitarbeiter über die erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt, er Abwechslung und Dazulernen erfährt sowie seine Aufgaben selbst planen kann.
- Mitarbeiter, die innerhalb eines begrenzten Aufgabengebietes die Möglichkeit haben, selbst zu planen, sollten auch die **Verantwortung** dafür haben.
- Mitarbeiter, die die Möglichkeit haben, sich zu engagieren, wollen sich oft weiterentwickeln. Sie benötigen **Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven**. Mit anderen Worten: Engagierte Mitarbeiter möchten immer wieder vor neue Aufgaben gestellt werden und sich weiterqualifizieren.

Über allem sollte der Leitsatz stehen: „Oft ist es einfacher Demotivation zu vermeiden als Motivationsquellen zu suchen.“

## Werkzeugkasten

Folgende Methoden und Instrumente sind zum Handlungsfeld „Unternehmenskultur und Führung“ zu nennen:

- Mitarbeiterbefragungen - Stimmungsbilder oder Komplettbefragungen
- Vorgesetztenbeurteilung - z. B. 360-Grad-Feedback
- Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens
- Führungs-„Führerschein“
- Führungskräfte-Training
- Kollegiale Unterstützung in Führungstandems
- Trainings zu Spezialthemen (Kommunikation, schwierige Gespräche, Feedback usw.)
- Abteilungsworkshops
- Teambuildingmaßnahmen
- Kulturdiagnose



## Handlungsfeld #2

# Personal & Rekrutierung

Um in Zeiten des demografischen Wandels einem Personalmangel bzw. Fachkräftemangel vorzubeugen, gilt es vor allem, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren – sowohl für die Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen sind, als auch für diejenigen, die wir dafür gewinnen wollen. Die Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und -rekrutierung müssen zielgruppenorientiert und altersgerecht ausgerichtet sein. Es muss berücksichtigt werden, dass sich Ansprüche und Verhaltensweisen ändern („Generation Y“) und die Art der Kommunikation laufenden Veränderungen unterliegt.

### Check-Box

Handlungsbedarf besteht, wenn:

- > keine Altersstrukturanalyse vorliegt
- > Schwierigkeiten bestehen Auszubildende zu finden
- > im Unternehmen Fachkräfte fehlen
- > durch Gesetzesänderungen (Rente mit 63) ungeplante Vakanz auftreten
- > qualifizierte Mitarbeiter nicht langfristig gebunden werden können
- > die Themen Personal u. Rekrutierung im Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle spielen
- > offene Stellen nur schwer oder gar nicht besetzt werden können
- > das Arbeitgeber-Image (Employer Branding) nicht positiv ausfällt bzw. nicht bekannt ist

## Herausforderungen

Mittelständische Unternehmen sehen unter dem Einfluss des demografischen Wandels für das Personalmanagement und die Rekrutierung von Fachkräften vor allem vier konkrete Herausforderungen:

- Abteilungsübergreifendes Personalmanagement – Personalabteilung und Fachabteilungen müssen eng zusammenarbeiten, um Bedarfe frühzeitig zu erkennen.
- Mitarbeiterbindung – Mitarbeiter müssen möglichst lange im Unternehmen gehalten werden.
- Internes Employer Branding – Mitarbeiter müssen intern in der Wahl ihres Arbeitgebers bestätigt werden.
- Externes Employer Branding – eine positive Arbeitgebermarke muss nach außen kommuniziert werden.

## Vorgehensweise

Gezieltes Personalmanagement erfordert zunächst eine solide Übersicht, an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht und welche Möglichkeiten vorhandensind, diesem Handlungsbedarf zu begegnen. Ausgehend von einer einfachen Altersstrukturanalyse muss eine gezielte Rekrutierungsstrategie erarbeitet und konsequent umgesetzt werden. Es ist zu befürchten, dass in Zukunft immer weniger hochqualifizierte Bewerber zur Verfügung stehen werden und nur die besten Unternehmen eine Chance im großen Arbeitgeberpool haben.

Deshalb gilt es, zunächst die internen Ressourcen zu nutzen und dann potenzielle externe Bewerber zielgerichtet anzusprechen und durch eine attraktive Arbeitgebermarke für sich zu gewinnen. Ist dies gelungen, müssen Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden werden, um die Personalfrage bestmöglich abzusichern. Voraussetzung hierfür ist es, die Stärken und Potenziale der eigenen Mitarbeiter zu kennen, um entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten zu definieren und zu realisieren und somit Potenziale gezielt zu entfalten.

## Handlungsempfehlungen

Mit bereits im Unternehmen vorhandenen Mitarbeitern offene Positionen zu besetzen, ist ein attraktiver Weg. Das setzt voraus, dass man im Rahmen des Personalmanagements eine gute Übersicht über die Fähigkeiten, die Entwicklungsmöglichkeiten und die Entwicklungswünsche eines Mitarbeiters hat. Für jede Stelle im Unternehmen sollten Nachfolgekandidaten und erforderliche Einarbeitungszeiten bekannt sein.

Wichtig ist, dass Mitarbeiter, besonders zukünftige Führungskräfte, durch Trainingsangebote in die Lage versetzt werden, interne Angebote wahrzunehmen. Dabei sind Trainings, die auf das gegenseitige Lernen, das Lernen von Kollegen setzen, von besonderem Wert.

Im Wettbewerb um die weniger werdenden Bewerber auf dem freien Arbeitsmarkt setzen die teilnehmenden Unternehmen auf ihre externe Wirkung. Als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, war für alle Teilnehmer des Demografieprojektes ein wichtiger Faktor. Denn nur dann ist es überhaupt möglich, qualifizierte Kräfte für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Die eigene Außenwirkung zu analysieren und gegebenenfalls zu optimieren, hat somit höchste Priorität bei der Personalgewinnung.

Des Weiteren standen in den Gesprächen die spezifische Zielgruppenorientierung und entsprechend bedarfsgerechte Angebote. Nur wer jene erreicht, die er auch ansprechen will, kann erfolgreiches Rekrutierung betreiben. Denn oftmals sind die gängigen Methoden, wie z. B. die Schaltung von Anzeigen in Printmedien, nicht mehr ausreichend. Hier muss moderner und innovativer an die Suche herangegangen werden.

## Praxistipps

Die Erfolgsfaktoren liegen auf der Hand:

- Wie kann ich die internen Personalressourcen des Unternehmens optimal nutzen?
- Wie kann ich mich auf dem Arbeitsmarkt positiv von meinen Marktbegleitern differenzieren?

Bei der internen Nutzung ist es – neben einem soliden Personalmanagement – hilfreich, mehr über die Mitarbeiter zu wissen, als nur deren fachlichen Fähigkeiten in der gerade ausgeübten Tätigkeit oder Funktion. Persönliche Weiterentwicklungswünsche, berufliche Interessen oder Neugier anderes kennenzulernen, können zu überraschenden Stellenbesetzungen führen (von der Konstruktion in die Produktion, aus der Buchhaltung in das Personalmanagement usw.).

Eine interessante Variante kann auch der Wechsel von einer hierarchieorientierten Führung zu einer mehr teamorientierten Führung sein. Erfolgversprechend ist auch das Heranziehen des eigenen Führungsnachwuchses im moderierten kollegialen Austausch.

Auf dem externen Markt wichtig sind:

- eine stimmige und überzeugende Selbstdarstellung des Unternehmens
- die Nutzung aller relevanten Kommunikationskanäle – einschließlich der sozialen Medien
- eine schnelle, präzise und motivierende Kommunikation mit den Bewerbern

Die Notwendigkeit für eine zielgerichtete und durchdachte Personalmarketing- und Employer-Branding-Kampagnen steigt zunehmend im Zuge des demografischen Wandels. Kompetente Fachkräfte und motivierte Auszubildende, die auf dem Arbeitsmarkt immer begehrter werden, haben nahezu freie Wahl bei der Wahl ihres künftigen Arbeitgebers. Dennoch realisieren viele Unternehmen noch immer Personalgewinnungsmaßnahmen ohne jedes Konzept. Und genau darin liegt der Fehler.

Nur wenn der demografische Wandel im Unternehmen als relevant und wichtig eingestuft wird, kann es sich gezielt darauf ein- und für die Zukunft richtig aufstellen. Richtet ein Unternehmen sein Denken und Handeln darauf aus, ist die wichtigste Grundlage geschaffen.

## Werkzeugkasten

Die Kommunikationswege für potenzielle Mitarbeiter sowie Personalentwicklungsinstrumente sind so vielfältig wie nie. Einige im Demografieprojekt erprobte und mit den beteiligten Unternehmen diskutierte Werkzeuge, die praxistauglich und sich als immer mehr unumgänglich für Unternehmen erweisen, sind:

- Alterstrukturanalyse-Tools
- Nachfolgeplanung
- Nachfolgetrainings
- Interne Stellenausschreibungen und interne Empfehlungsprogramme
- Talent-Pools
- Mentorenprogramme
- Online-Businessnetzwerke
- Online-Jobbörsen
- Karrieremessen
- attraktive Unternehmensdarstellung im Internet
- Internationale Rekrutierung



## Handlungsfeld #3

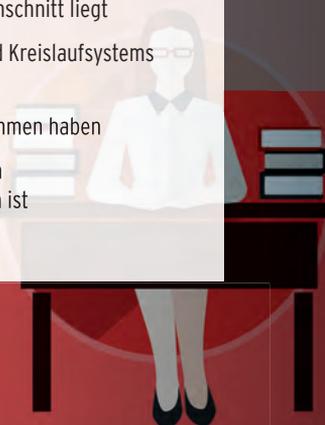
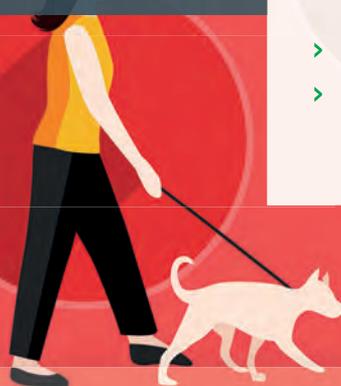
# Gesundheit

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) hat das Ziel die Gesundheit und damit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten. Eine bewusste Ernährung, regelmäßige Bewegung, ausgewogene private und berufliche Verhältnisse sind entscheidende Faktoren für die Prävention von physischen und psychischen Erkrankungen. Wie viele von diesen Faktoren ein Unternehmen für seine Mitarbeiter unterstützend begleiten sollte bzw. kann, wird in der Wirtschaft oft diskutiert. Für seine Gesundheit ist generell der Mensch selbstverantwortlich. Dennoch erkennen die Unternehmen die Mitverantwortung für den Erhalt der Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Diese ist das Fundament für eine gute Arbeitsfähigkeit und Produktivität.

## Check-Box

Handlungsbedarf besteht, wenn:

- > der Krankenstand in den letzten Jahren gestiegen ist
  - > Erhöhte Dauer der Krankschreibung
  - > Gestiegene Anzahl der Kurzerkrankungen
- > der Krankenstand über dem Branchendurchschnitt liegt
- > Krankheiten des Muskel-Skelett-, Atem- und Kreislaufsystems zugenommen haben
- > Stresssituationen am Arbeitsplatz zugenommen haben
- > die Nachhaltigkeit bei bislang angebotenen Gesundheitsmaßnahmen nicht zu erkennen ist



## Herausforderungen

Die größte Herausforderung bei der Einführung eines BGMs, ist die Begeisterung der Mitarbeiter für das Thema Gesundheit zu wecken und die langfristige Beteiligung an entsprechenden Aktivitäten zu realisieren. Dabei geht es um Personengruppen, die die Wichtigkeit gesund zu leben noch nicht verinnerlicht haben. Eine gesunde Ernährung, Sport und verantwortungsvoller Umgang mit Genussmitteln zählen für diese Personengruppen nicht als Aufbau und Erhalt ihrer Lebensqualität, sondern eher als anstrengend und qualitätsmindernd. Die Herausforderung ist es, bei diesen Personengruppen durch individuelle Motivation die innere Haltung zu ändern und Anstöße zur Veränderung zu geben. Je mehr Mitarbeiter die Einstellung „Gesundheit macht Spaß“ im Unternehmen forcieren, desto nachhaltiger werden Gesundheitsangebote angenommen.

## Vorgehensweise

Um wirkungsvolles Gesundheitsmanagement einzuführen, muss von der Geschäftsführung ein initiiertes und getragener Prozess gestartet werden, der in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen, zur Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur passt.

Mit dem Entschluss, etwas für die Gesundheit der Mitarbeiter im Unternehmen zu tun, ist bereits der erste Schritt getan. Ressourcen für ein vollumfängliches Paket eines „ganzheitlichen Gesundheitsmanagements“ sind nicht immer vorhanden. Kleinere, wohlbedachte Schritte können jedoch bereits viele Veränderungs- und Denkprozesse bei den Mitarbeitern anstoßen.

Vor Beginn der Implementierung eines BGMs sollte eine Bestandsaufnahme im Unternehmen durchgeführt werden. Viele Betriebe unterschätzen hierbei im Vorfeld oftmals, was sie bereits an gesundheitsförderlichen Angeboten wie betriebliches Eingliederungsmanagement, Betriebsarzt, Sportgruppe usw. in ihrer Organisation vorfinden. Oft ist den Betrieben gar nicht bewusst, dass vorhandene Ressourcen bereits einen förderlichen Beitrag zur Gesundheit der Mitarbeitenden darstellen.

## Handlungsempfehlungen

Bevor ein Unternehmen mit dem Thema „Gesundheit“ aktiv auf die Mitarbeiter zugeht, sollte die Geschäftsführung die Entscheidung treffen, wie die Organisation des Themas in das Unternehmen eingebunden wird. Folgende Optionen stehen dabei zur Auswahl:

1. **Gesundheitsmanagement als Unternehmensaufgabe** - ein multifunktionales „Gesundheitsteam“, vertreten durch die Geschäftsführung, übernimmt die Verantwortung für das Gesundheitsmanagement und führt alle erforderlichen Aktivitäten durch bzw. veranlasst diese.
1. **Gesundheitsmanagement als Teil der Führungsaufgabe** - alle Führungskräfte wirken als Vorbildfunktion und halten Mitarbeiter dazu an, Gesundheitsangebote zu nutzen. Gesundheitsaktivitäten werden von einem „Gesundheitsteam“ (gebildet aus Mitarbeiter/innen des Unternehmens) vorbereitet und koordiniert.
1. **Gesundheitsmanagement als Fachfunktion** - ein Gesundheitsbeauftragter der Unternehmensleitung kümmert sich um das Gesundheitsmanagement, erarbeitet Angebote und bewirbt diese im Unternehmen, hält Nutzungsgrade nach und berichtet regelmäßig an die Geschäftsführung.

Anschließend wird für das Gesundheitsmanagement von der Geschäftsführung ein Projekt mit messbaren Zielen, definierten Kennzahlen, Zeitrahmen, Budget und Verantwortlichkeiten aufgelegt. Folgend werden die Verantwortlichen als Gesundheitsteam bzw. der Gesundheitsbeauftragte die Umsetzung des Projektes planen und durchführen. Wichtig ist dabei die Einbeziehung der Führungskräfte - unabhängig von Option 1, 2 oder 3 - durch regelmäßiges Informieren. Die Bekanntgabe des offiziellen Projektstarts eines BGMs durch die Geschäftsführung an alle Mitarbeiter (z. B. bei der Betriebsversammlung) ist ebenfalls wichtig.

## Praxistipps

Der Austausch mit den beteiligten Unternehmen während der Projektlaufzeit hat gezeigt, dass betriebliches Gesundheitsmanagement, bis auf wenige Ausnahmen, in der Personalabteilung angesiedelt ist. Eine Befürwortung seitens der Geschäftsführung zur Verfolgung der Gesundheitsziele ist zwar gegeben, eine tatkräftige Rückendeckung jedoch seltener vorhanden. Die größte Chance für ein Unternehmen Umdenkprozesse und Verhaltensänderungen bei Mitarbeitern zu erreichen ist, wenn **„Gesundheit auch Chefsache ist“**.

Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor, den wir den Lesern auf den Weg geben, ist eine gesunde Führungskultur im Unternehmen, die ein respektvolles Miteinander erlaubt, s. dazu Handlungsfeld „Unternehmenskultur und Führung“.

Die Berücksichtigung folgender Tipps aus der Praxis helfen Unternehmen weiter, ein BGM einzuführen:

- Ansiedlung der Verantwortlichkeiten zum Thema „Gesundheit“ in unterschiedlichen Abteilungen
- Gesetzte Gesundheitsziele sind attraktiv und machen auf dem Weg der Zielerreichung Spaß
- Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Planung - Ideen und Vorschläge sind ernst zu nehmen und, wenn realisierbar, umgesetzt
- Schnelle Erfolgserlebnisse, sogenannte „Quick-wins“, zu Beginn eines Gesundheitsprojektes
- Durchgängige, transparente Kommunikationen mit einem deutlichen Wiedererkennungswert (z. B. grafisches Symbol für alle Gesundheitsmaßnahmen im Unternehmen)
- Aktive Teilnahme an Gesundheitsmaßnahmen seitens der Geschäftsführung und Führungskräfte - Vorbildfunktion

## Werkzeugkasten

Bekannte Maßnahmen wie Gesundheitstage oder Gesundheitszirkel, die ebenfalls zu einem erfolgreichen Gesundheitsmanagement beitragen, werden an dieser Stelle nicht genannt. Es werden Maßnahmen aufgezählt, die während der Projektlaufzeit die Mitarbeiter motivierten, sich mit dem Thema Gesundheit näher auseinander zu setzen.

- Aktive Pausengestaltung, z. B. durch einen kleinen Spaziergang mit Kollegen
- Regelmäßige Lockerungsübungen am Arbeitsplatz, besonders geeignet für Büroaktivitäten
- Erreichung von persönlichen Gesundheitszielen in Gruppen durch kollektiven Austausch und Motivation, z. B. Rauchentwöhnung, Gewichtsreduzierung, Steigerung der sportlichen Aktivitäten in der Freizeit
- Angebote wie Metabolische Blutuntersuchung, Obst für die Mitarbeiter, stilles Wasser, Teeangebot statt nur Kaffee
- Mobile Massage (z. B. anteilsfinanziert durch Unternehmen)
- Informations- und Aufklärungsveranstaltungen, z. B. zu Angeboten von Krankenkassen, Vorsorgeuntersuchungen mit zunehmendem Alter, Umgang mit Stress, Burnout-Prophylaxe, gesunde Ernährung am Arbeitsplatz, insbesondere in der Schichtarbeit
- Gesunde Kantinenverpflegung mit Ausgabe der Rezepten zum Nachkochen
- Schulungen für Führungskräfte zum Thema „Gesund Führen“



## Handlungsfeld # 4

# Arbeitsplätze & Arbeitsorganisation

In Zeiten von hohem Wettbewerbsdruck und steigenden dynamischen und komplexen Marktanforderungen steigen auch die Anforderungen an die Mitarbeiter. Zusätzlich ist bei zunehmendem Alter der Belegschaft eine Veränderung der individuellen, physiologischen Leistungsfähigkeit zu erkennen. Diese beiden Effekte führen zu einer großen Spanne zwischen den gestellten Anforderungen und den Fähigkeiten eines Mitarbeiters und resultieren somit in einem ineffizienten Einsatz des Menschen. Zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gilt es daher, einerseits die Arbeitsplätze und andererseits die Arbeitsorganisation derart zu gestalten, dass auch leistungsgewandelte Mitarbeiter ihre Arbeitskraft und Erfahrungen gewinnbringend einsetzen können.

## Check-Box

Handlungsbedarf besteht, wenn:

- ein hohes Durchschnittsalter der Belegschaft vorherrscht
- häufig Leiden oder Erkrankungen der Mitarbeiter aufgrund von Überbeanspruchung auftreten, bspw. in Form von
  - Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems
  - Erkrankungen der Sehnscheiden
- physische Anforderungen der Arbeitsplätze an Mitarbeiter höher sind, als ihre im Alter wandelnden Leistungsparameter
- Mitarbeiter im Umgang mit neuen Technologien, komplexeren Arbeitsabläufen, veränderten Organisationsstrukturen und neuer Kommunikations- & Lernkultur überfordert sind



## Herausforderungen

Die Herausforderungen bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen und -organisation betreffen grundsätzlich zwei Aspekte: die erstmalige Planung bzw. Einrichtung hinsichtlich demografischer Schwerpunkte und die kontinuierliche Verbesserung. Der erste Themenbereich adressiert technische und organisatorische Fragestellungen, welche durch komplexere Produkte und Arbeitsabläufe sowie steigende, individuelle Anforderungen von Mitarbeitern an ihren Arbeitsplatz im Zeitverlauf umfangreicher werden. Einen Arbeitsplatz für heterogene Produktvarianten zu schaffen und dabei die individuellen Anforderungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen, kann in der Praxis schwierig sein. Es bestehen weitere Herausforderungen, wie die langfristige Motivation der Mitarbeiter, sich bei der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsplätze und -organisation aktiv einzubringen. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei die Priorisierung der Aktivitäten seitens der Führungsebene. Konkret sollen die Mitarbeiter durch die Schaffung von Freiraum aktiv an der Identifizierung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen beteiligt werden. Aufgrund der häufig divergierenden Altersstrukturen stehen die operativen Führungskräfte vor der Herausforderung, ein Gleichgewicht zwischen dem Einbringen von Innovation und Erfahrung herzustellen, um optimale Lösungen zu generieren.

## Vorgehensweise

Die Gestaltung von Arbeitsplätzen zielt auf die Verbesserung eines Ausgangszustands ab, basierend auf einem vorab zu definierenden Zielzustand. Dieser Zielzustand wird durch die sukzessive Implementierung kurzzyklischer Verbesserungen angestrebt. Im Rahmen demographischer Fragestellungen sind die Anpassung von Arbeitsplätzen an gewandelte Leistungsfähigkeiten sowie die Umstrukturierung von Arbeitssystemen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter häufig der Auslöser von Veränderungsmaßnahmen. In einem ersten Schritt erfolgt i. d. R. die Aufnahme der Ist-Situation als Basis für die Identifizierung von Schwachstellen und Optimierungspotentialen. Daraufhin wird ein Konzept zur Erreichung des Zielzustands entwickelt, welches zunächst in einem Pilotbereich probeweise implementiert wird. Diese Testphase dient dazu, mögliche Hindernisse in einem abgegrenzten Betrachtungsbereich zu identifizieren. Nach umgesetzter Konzeptanpassung kann die Implementierung der Neuerung im kompletten Arbeitssystem erfolgen. Neben der hiermit u. a. verfolgten Standardisierung ist zu beachten, dass die Veränderung fest in der Unternehmenskultur verankert wird.

## Handlungsempfehlungen

Einen Arbeitsplatz gilt es so zu gestalten, dass die Mitarbeiter die Arbeit auf Dauer ihrer gesamten Erwerbstätigkeit ermüdungsfrei und ohne gesundheitliche Schädigungen ausführen können. Ebenso gilt es, den Mitarbeiter entsprechend der bestehenden Anforderungen für die Ausübung seiner Tätigkeit mithilfe geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen zu befähigen.

Zur Erreichung dieser Ziele ist es Aufgabe der Geschäftsleitung, die dafür wesentlichen Voraussetzung zu schaffen, indem die Arbeitssystemgestaltung unter demografischen Aspekten in die Unternehmenskultur eingebunden wird. Dies beinhaltet die Freigabe der erforderlichen personellen Kapazitäten und finanzieller Ressourcen, bspw. in Form von Schulungen zur Durchführung von objektiven Bewertungen der ergonomischen Belastung oder Investitionen in die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen.

## Praxistipps

Um der aufgeführten Vorgehensweise und Handlungsempfehlung nachzugehen, sind folgende Praxistipps hilfreich:

- Mit vielen kleinen Schritten zum Ziel - Herunterbrechen des Gesamtzieles in Teilziele zur Generierung einzelner Maßnahmen
- Benennung eines von der Belegschaft akzeptierten Verantwortlichen für die Koordination und die Einforderung der Umsetzung geplanter Maßnahmen
- Mitarbeiter zur Schaffung einer breiten Akzeptanz der Veränderungen am Arbeitsplatz proaktiv informieren und in die Bearbeitung und den Stand der Umsetzung einbeziehen
- Klare Positionierung der Führungskräfte zur Relevanz ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung für langfristige Gesundheitsförderung und implizit für den langfristigen Unternehmenserfolg
- Gewährung von Freiräumen sowie eines Budgets zur Lösungsfindung und Maßnahmenumsetzung

## Werkzeugkasten

In der Literatur und Praxis gibt es viele Werkzeuge, die im Kontext der Gestaltung und Verbesserung von Arbeitssystemen angewandt werden können. In diesem Leitfaden wird ein kurzer Überblick über ausgewählte Werkzeuge gegeben, die im Demografieprojekt bzw. bei den Mitgliedsunternehmen des NIRO-Netzwerks eine erfolgreiche Anwendung fanden.

- **5S-/ 5A-Maßnahmen** - dienen der Schaffung von Ordnung, Sauberkeit und Transparenz an Arbeitsplätzen. Helfen u. a. Arbeitsplätze zu standardisieren, Mitarbeiter schneller einzuarbeiten und Gefahrenquellen zu beseitigen.
- **Wertstromaufnahmen / Prozessaufnahmen** - dienen der Schaffung von schnittstellenübergreifender Transparenz über die gelebten Material- und Informationsflüsse. Ermöglichen die Identifizierung von Schwachstellen und Verbesserungspotentialen. Unterstützen durch die Dokumentation der Prozesse die Weitergabe von Wissen erfahrener Mitarbeiter und verkürzen somit die Anlernzeiten.
- **Ergonomie-Bewertungsverfahren** - stellen ein systematisches Vorgehen zur Bewertung von Arbeitsplätzen hinsichtlich der auftretenden körperlichen Belastungen und Risiken für den Mitarbeiter dar. Dienen zum Aufzeigen von Handlungsbedarf in der technischen, organisatorischen und sozialen Arbeitsgestaltung. Tragen einerseits zur Prävention physischer Beeinträchtigung in Folge von hohen Belastungen der Mitarbeiter bei und berücksichtigen andererseits bereits bestehende Leistungswandlungen der Mitarbeiter bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen.
- **KVP-Routinen / Shopfloor Management** - dienen zur Koordination kontinuierlicher Verbesserungsarbeit und zur schnellen Identifikation von Abweichungen. Sensibilisieren für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen mit dem Fokus auf demografische Aspekte.



## Handlungsfeld #5

# Wissen & Qualifikation

Wissen wird immer mehr zum entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg. Experten sprechen neben Kapital, Boden und Rohstoffen bereits von Wissen als einer vierten Produktionsressource. Dies gilt gleichermaßen für personenunabhängiges wie auch -gebundenes Wissen.

Der Umgang mit diesem Wissen wird zur Überlebensfrage von Unternehmen. Die Differenzierung, was aus der Wissensflut wichtig für das Unternehmen ist, und was überflüssiger Ballast ist, beeinflusst die Effizienz. Die Kenntnis, wo Wissenslücken bestehen und wie diese gefüllt werden können, sorgt für Kontinuität und ist Voraussetzung für Innovation.

## Check-Box

Handlungsbedarf besteht, wenn:

- > die Übersicht des für das Unternehmen relevanten Wissens fehlt
- > Wissensmanagement mit Einführung eines EDV-Datenmanagementsystems gleichgesetzt wird
- > kein Konzept vorhanden ist, wie mit personengebundenem Wissen der Mitarbeiter umzugehen ist
- > der individuelle Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter nicht bekannt ist
- > Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeiter nicht dokumentiert wird



## Herausforderungen

Alle Unternehmen sind sich der enormen wirtschaftlichen Bedeutung des Wissens in den Datenbeständen und vor allem in den Köpfen ihrer Mitarbeiter bewusst. Es ist auch bekannt, dass dieses Wissen einem immer kürzeren Lebenszyklus unterliegt und vielfach gefährdet ist, wenn es ausschließlich personengebunden bleibt. Die daraus resultierende Notwendigkeit eines systematischen Wissensmanagements wird dagegen erst langsam erkannt. Die Komplexität der Wissensmanagementsysteme, die erforderlichen Fachkenntnisse und die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen sind für mittelständische Unternehmen eine hohe Hürde.

Zudem stehen Unternehmen vor neuen Herausforderungen durch Organisationsveränderungen, neue Aufgabengebiete mit neuen Anlagen und Produktionsverfahren. Damit Beschäftigte diesen stetig wachsenden Anforderungen folgen können, ist zudem eine strategisch sinnvolle Personalentwicklung und Qualifizierungsplanung im Unternehmen unabdingbar.

## Vorgehensweise

Von dem breiten Feld des Wissensmanagements soll hier nur ein kleiner Ausschnitt behandelt werden, der bevorzugt dabei hilft, Folgen des demografischen Wandels zu begegnen.

Beim Ausscheiden von Mitarbeitern besteht häufig die Gefahr, dass Wissen verloren geht. Unternehmen sollten deshalb eine Verfahrensweise zum gezielten Wissenstransfer entwickeln. Sechs Schritte helfen dabei den Transferprozess systematisch zu gestalten:

1. Entscheidung treffen
2. Schlüsselperson identifizieren
3. Voraussetzungen schaffen
4. Wissensfelder ermitteln
5. „Verdecktes“ Wissen auffinden und dokumentieren
6. Erfolg messen

Am zeitintensivsten sind die Schritte 4 und 5, die wenn sie konsequent ausgeführt werden, zur Basis einer Wissensbilanz eines Unternehmens werden.

Ein weiterer guter und effektiver Einstieg in die Thematik des Wissensmanagements ist die Aufstellung einer funktionsbezogenen Qualifikationsmatrix. Für jeden Arbeitsplatz wird festgelegt, welche Kenntnisse und Fähigkeiten erforderlich sind, um fehlerfreie Arbeitsergebnisse zu erzielen. Für den jeweiligen Stelleninhaber wird ermittelt, welches Wissen bereits vorhanden ist, wo Lücken bestehen und wie diese Lücken gefüllt werden sollen.

## Handlungsempfehlungen

Für den praktischen Einstieg in die Qualifizierungsthematik wird die Nutzung einer im Demografieprojekt weiterentwickelten Software „makom“ empfohlen. Der Einsatz des Tools ermöglicht nicht nur die Erhebung vorhandener Kompetenzen, sondern erlaubt ebenso die Planung von Qualifizierungen, Vorbereitung und Wirksamkeitsprüfungen einzelner Schulungen und ein entsprechendes „Dokumentenmanagement“ als Personalakte für jeden einzelnen Beschäftigten. Durch eine klare Darstellung vorhandener und notwendiger Kompetenzen in absoluten Zahlen kann auch unternehmensweit deutlich erkannt werden, in welchen Abteilungen dringender Handlungsbedarf besteht und in welchen Bereichen möglicherweise Know-how verborgen ist, welches an anderer Stelle dringend benötigt wird.

Für das Aufdecken des personengebundenen Wissens werden moderierte Übergabegespräche mit den Stelleninhabern und seinem vorgesehenen Nachfolger empfohlen. Dabei sind Methoden wie Wissenslandkarte, Kompetenzchecklisten oder Wissensbaum vorteilhaft einsetzbar. Wenn die Möglichkeit besteht, sollten mehrere Gespräche im Abstand von etwa drei Monaten stattfinden, um sowohl Fortschritte zu messen als auch bisher übersehene Wissensfelder zu entdecken. Workshops mit allen Beteiligten gelöst werden.

## Praxistipps

Die Erfahrungen im Demografieprojekt, die sich auf zahlreiche Unternehmensgespräche und den gemeinsam entwickelten Leitfaden „Wissensmanagement in KMUs“ berufen, sind:

- > Wissensmanagement muss erkennbar von der Geschäftsführung gewollt sein
- > Mitarbeiter sollten das Bedürfnis haben, ihr Wissen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen
- > Neugier als Motivationsquelle für Wissenserwerb soll geweckt werden
- > Wissenslücken und Gegenmaßnahmen werden in einer Qualifikationsmatrix sichtbar gemacht
- > Weiterentwicklungsmöglichkeiten und damit verbundener Wissenserwerb werden in Mitarbeitergesprächen thematisiert

## Werkzeugkasten

Die dargestellten Werkzeuge sind ein Ausschnitt aus dem Leitfaden „Wissensmanagement in KMUs“. Sie haben das Ziel, den Umgang mit Wissen im Unternehmen zu fördern und sukzessiv die Basis für ein Wissensmanagement zu schaffen. Dabei sind eine positive Unternehmens-, Führungs- und Fehlerkultur entscheidend für einen erfolgreichen Einsatz:

- > Vernetzung Mitarbeiter nach Interessensgruppen
- > Einsatz von Tandemteam (Senior, Junior und ggf. Beobachter)
- > Story-Telling - „Geschichten erzählen“
- > Standup-Meeting - kurzer Austausch innerhalb von 5-15 Minuten
- > Gestaltung der Pausenzeiten - Bewusste Gestaltung von Räumen als Kommunikationsinseln
- > Mitarbeiter als unternehmensinterne Trainer - Zielgerichtete Weitergabe von Fachwissen durch punktuelle Fortbildungen und Seminare
- > Interner Weiterbildungskatalog von Kollegen für Kollegen



# Ein herzliches „Dankeschön“ an unsere Partner

**Der Leitfaden „Den demografischen Wandel erfolgreich bewältigen“ wäre ohne die engagierte Unterstützung, die inhaltliche und redaktionelle Arbeit der Projektpartner nicht zustande gekommen**

Wir bedanken uns ganz herzlich für die enge Zusammenarbeit und für die erfolgreiche Durchführung des Projektes „Netzwerk-Exzellenz-Demografie“.

Vielen Dank an:

- > **Christine Sauer**, ForTrans e. V.
- > **Heidi Schanz**, ForTrans e. V.
- > **Dr. Wolfgang Werner**, ForTrans e. V.
- > **Lena Schulte**, Institut für Produktionssysteme, TU Dortmund
- > **Lukas Stankiewicz**, Institut für Produktionssysteme, TU Dortmund
- > **Lothar Hötger**, teampenta GmbH & Co. KG
- > **Daniela Morkel**, teampenta GmbH & Co. KG
- > **Margarita Grünstern**, Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.
- > **Anna Rommel**, Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.

Unser Dank für die finanzielle Unterstützung gilt dem Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und dem Europäischen Sozialfond.



V.l.n.r.: **Christine Sauer** | ForTrans e. V. – **Jens te Kaat** | Böcker AG, Vorstand NIRO – **Daniela Morkel** | teampenta GmbH & Co. KG – **Dr. Wolfgang Werner** | ForTrans e. V. – **Lena Schulte** | Institut für Produktionssysteme, TU Dortmund – **Lukas Stankiewicz** | Institut für Produktionssysteme, TU Dortmund – **Jan Dettweiler** | Netzwerk Industrie RuhrOst e. V. – **Heidi Schanz** | ForTrans e. V. – **Anna Rommel** | Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.

**Herausgeber:** Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.  
Friedrich-Ebert-Str. 19  
59425 Unna  
[www.ni-ro.de](http://www.ni-ro.de)

**Koordination:** Anna Rommel

**Umsetzung:** [www.pixmightfly.de](http://www.pixmightfly.de)

**Auflage:** April 2015  
250 Exemplare

Mit finanzieller Unterstützung des Landes  
Nordrhein-Westfalen und des Europäischen  
Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds



Friedrich-Ebert-Straße 19  
59425 Unna  
info@ni-ro.de  
www.ni-ro.de