

„Arbeiten dürfen, können und wollen!“  
 Welche Ansatzpunkte für Führungskräfte gibt es?  
 ... Training „Führen im demografischen Wandel“



Um Projektergebnissen und -erfahrungen Rechnung zu tragen, hat das IFGP gemeinsam mit dem E-Learning-Spezialisten WEBACAD im Projekt ein Online-Training entwickelt und erprobt, das Führungskräfte für das Thema „demografischer Wandel in Unternehmen“ sensibilisiert und auf seine Herausforderungen vorbereitet. Denn: Forschungsergebnisse zeigen, dass **gutes Führungsverhalten nachweisbar der einzig signifikante Faktor ist, der zu einer Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter beiträgt.**

In verschiedenen **Modulen** werden Grundlagen und konkrete Gestaltungsempfehlungen in den folgenden Handlungsfeldern aufgezeigt und an Praxisbeispielen verdeutlicht:

- **Führung:** z.B. Welche Aufgaben kommen mit dem demografischen Wandel auf Führungskräfte zu? Wie kann Führungsverhalten daran angepasst werden?
- **Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung:** z.B. Wie verändern sich Fähigkeiten/ persönliche Möglichkeiten mit dem Alter? Wie kann Führung Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten fördern?
- **Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit:** z.B. Wie lassen sich Arbeitsmotivation und -zufriedenheit fördern bzw. erhalten? Welche Ansprüche, Potenziale und Fähigkeiten können genutzt werden?
- **Lernen und Lernkultur:** z.B. Warum hat lebensbegleitendes Lernen im demografischen Wandel eine besondere Bedeutung? Wie kann Führung Lernfähigkeit und Lernkultur fördern?



**Nutzen des Online-Trainings „Führen im demografischen Wandel“**

- Die komprimierte und verständliche Aufbereitung umfassender Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis verschafft Führungskräften **schnell** einen **fundierte Überblick** über die Handlungsfelder.
- Um unternehmerische Ziele wie Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Flexibilität mit einer älter werdenden Belegschaft zu verfolgen, lernen Führungskräfte Potenziale älterer Beschäftigten zu erkennen und zu nutzen.
- Eine **frühzeitige Sensibilisierung** von Führungskräften macht Unternehmen fit für die anstehenden Herausforderungen im demografischen Wandel. Erwartete Schwierigkeiten werden objektiviert und können so konstruktiv angegangen werden.

Das Projekt „MiaA“  
 Was steht an?  
 ... Projektausblick



Die Ergebnisse des Projektes und die vielfältigen Ansatzpunkte, die in den Pilotunternehmen erarbeitet wurden, münden in einen **Handlungsleitfaden**, der Unternehmen Hinweise zur Bearbeitung des Themas geben soll.

Auf der Abschlussveranstaltung des Projektes und des gesamten Förderschwerpunktes am **15. September 2009** in Dortmund werden diese Erkenntnisse der Öffentlichkeit vorgestellt.

Weitere Informationen zum **Projekt MiaA** und zur Abschlussveranstaltung des Förderschwerpunktes „Altersgerechte Arbeitsbedingungen“ erhalten Sie beim

**Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP)**  
 Wolbecker Windmühle 13 a  
 48167 Münster  
 Tel.: 02506 - 30028 0  
 Fax.: 02506 - 30028 29  
 E-Mail: [projekt@ifgp.de](mailto:projekt@ifgp.de)  
<http://www.ifgp.de>  
<http://www.miaa.de>



Informationen zum Förderschwerpunkt „Altersgerechte Arbeitsbedingungen“ im Modellprogramm erhalten Sie bei der

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin**  
 Gruppe 6.6  
 Andrea Lohmann-Haislah  
 Nöldnerstraße 40/42  
 10317 Berlin  
 Tel.: 030 - 51548 4218  
 E-Mail: [modellprogramm@buaa.bund.de](mailto:modellprogramm@buaa.bund.de)  
<http://www.buaa.de/modellprogramm>



Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen –  
 Förderschwerpunkt „Altersgerechte Arbeitsbedingungen“



**MiaA**

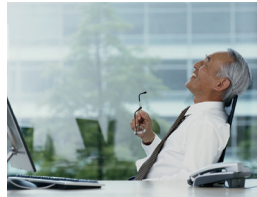
Menschen in altersgerechter Arbeitskultur  
 Arbeiten dürfen, können und wollen!

Bedarfsgerechte Konzeptionen zur Motivation,  
 Qualifizierung und altersgerechten Gestaltung von Arbeit

(September 2006 – August 2009)



„Arbeiten dürfen, können und wollen!“  
**Was will das Projekt erreichen?**  
 ... zum Hintergrund von MiaA



Der demografische Wandel trifft früher oder später alle Unternehmen. Auch wenn das Ausmaß variiert, ist unbestritten, dass in nahezu jedem Unternehmen gehandelt werden muss.

Mitarbeiterbefragungen im Rahmen des Projektes **MiaA** ergaben, dass ca. 80% der Befragten gern vorzeitig in den Ruhestand gehen würden. Hier setzt das Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP) mit dem Projekt an: Unter dem Leitsatz „Arbeiten dürfen, können und wollen!“ geht es um Fragen der Motivation von Unternehmen, ältere Beschäftigte im Unternehmen zu halten, adäquat einzusetzen und zu fördern sowie um die Schaffung von Rahmenbedingungen, die eine längere Erwerbstätigkeit möglich und für Beschäftigte wünschenswert machen.



Aufgabenstellung und Zielsetzung des Projektes **MiaA** sind:

- Erfassung relevanter Einflussfaktoren auf die **Motivation** und **Arbeitszufriedenheit** älterer Beschäftigter
- Ermittlung von **Gestaltungskriterien** für eine sinnstiftende Arbeit und gewünschte Erwerbstätigkeit bis zum Renteneintritt
- Aufzeigen von Win-Win-Konstellationen, die den **Nutzen** und die **Potenziale** für Unternehmen und Beschäftigte gleichsam verdeutlichen und zum Handeln auffordern
- Vermittlung von Know-how zu **altersgerechten Arbeitsbedingungen** (z.B. Arbeitszeitmodelle, Arbeitsorganisation)
- Konzeption und Realisierung von **Qualifizierungskonzepten** für Führungskräfte
- Entwicklung eines **Handlungsleitfadens**, der Unternehmen bei der strukturierten Bearbeitung des demografischen Wandels im Unternehmen qualifiziert und unterstützt

Die drei Pilotunternehmen, die im Projekt beteiligt sind, stammen aus der Banken- und Kommunalverwaltungsbranche.

„Arbeiten dürfen, können und wollen!“  
**Was sagen Beschäftigte?**  
 ... der MiaA-Beschäftigtenreport



**Befragung von Beschäftigten**

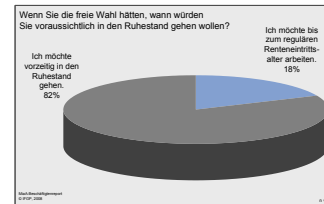
Wie stehen Beschäftigte dem Thema „Alter und Arbeit“ gegenüber? Dazu befragte das IFGP mehr als 1.300 Beschäftigte in den Pilotunternehmen (Online-Befragung; Durchschnittsalter 48 Jahre).

**Älterwerden: Freude und Angst**

- 58% freuen sich auf das Älterwerden, insbesondere die Älteren. Angst davor haben dagegen 29%.
- Nach Meinung der Befragungsteilnehmer liegt die Grenze zwischen „alten“ und „jungen Beschäftigten“ bei 52,6 Jahren.
- Lediglich die Hälfte der Befragten glaubt, dass es für sie gesundheitlich möglich ist, bis zum regulären Renteneintrittsalter zu arbeiten - 36% sind sich unklar darüber. Als Gründe dafür wurden in erster Linie psychische Belastungen angegeben, z.B. Zeitdruck und Hektik, hoher Erfolgs-/Leistungsdruck, zunehmende Komplexität der Aufgaben oder dauerhafte Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

**Wunsch nach vorzeitigem Renteneintritt**

- 82% der Beschäftigten möchten, wenn Sie die freie Wahl hätten, gern vorzeitig in den Ruhestand gehen. 18% möchten gern bis zur regulären Altersgrenze arbeiten.
- Das Durchschnittsalter für den gewünschten Renteneintritt liegt bei den Befragten bei 59 Jahren.



**Wichtiger als den jüngeren sind den älteren Beschäftigten folgende Aspekte während ihrer Arbeit:**

- eigenverantwortlich und selbständig handeln können
- Wissen und persönliche Erfahrung an Andere weitergeben
- anderen Menschen Hilfestellung geben können

**Was ist unter einer „altersgerechten Arbeitskultur“ zu verstehen?**

- Wertschätzung, Anerkennung, Respekt und Akzeptanz
- Zusammenarbeit, Miteinander (jung und alt), Integration
- Rücksichtnahme, Verständnis, Toleranz und Offenheit
- Gleichberechtigung, Fairness und keine Stigmatisierung
- Gestaltungsmöglichkeiten, Erfahrung einbringen können
- Passung von Anforderungen und Möglichkeiten, personengerechtes Arbeitsumfeld
- gute Personalbetreuung, passende Arbeitszeitmodelle, geeignete Ausstiegsmodelle

„Arbeiten dürfen, können und wollen!“  
**Was tun Unternehmen?**  
 ... der MiaA-Unternehmensreport



**Befragung von Unternehmen**

Da weniger die Sensibilisierung als die **konkrete Auseinandersetzung** mit dem demografischen Wandel ein schwieriges Unterfangen für viele Unternehmen darstellt, war es wichtig zu erfahren, ob und wie Unternehmen aktiv sind bzw. was fehlt, um aktiv werden zu können. An der **bundesweiten Online-Befragung** (2008) haben sich insgesamt 116 Unternehmen verschiedener Branchen und Größen beteiligt, von denen 76% bereits Erfahrung mit der Auseinandersetzung im Thema haben.

Die **Dringlichkeit der Auseinandersetzung** mit dem demografischen Wandel wird von Unternehmen unterschiedlich bewertet. Die Szenarien zum drohenden generellen Personalmangel lassen sich durch Altersstrukturanalysen gut objektivieren: sie zeigen auf, wann in einem Unternehmen Handlungsbedarf besteht und in welchen Tätigkeitsgruppen/ Bereichen.

**Welche Argumente/ Auslöser haben zu einer Beschäftigung mit dem Thema „demografischer Wandel“ geführt?**

- Ergebnisse einer Altersstrukturanalyse (73%)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (43%)
- Konferenzen/ Vorträge/ Seminare zum Thema (33%)
- Mangel an Fach-, Nachwuchs- oder Führungskräften (31%, 26%, 13%)

**Welche Maßnahmen im Rahmen des demografischen Wandels werden derzeit in deutschen Unternehmen umgesetzt?**

- Maßnahmen zur Gesundheitsförderung/ im Rahmen von betrieblichem Gesundheitsmanagement (65%)
- gezielte Nachwuchsrekrutierung (54%)
- Konzepte zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (51%)
- altersgemischte Teams (43%)
- Mentoren und Job Rotation (jeweils 28%)
- altersgerechte Arbeitszeitgestaltung (25%)

Intensive Diskussionen im Rahmen der **MiaA** Arbeitstreffen ergaben zudem, dass die **Einstellung** zum Thema „demografischer Wandel“ von Vorständen, Führungskräften und Beschäftigten eine der wichtigsten Voraussetzungen ist, um das komplexe Thema zu bearbeiten. **Führungskräfte** bilden daher eine wichtige Schnittstelle.

