

# MAN[AGE]MENT

Arbeitsfähigkeits  
Gesundheits  
Erhaltung



***„Konzepte und Trends für  
zukunftsfähige Betriebe und Beschäftigte“***

***„AGE-Management“ –  
Mit älter werdenden Beschäftigten wachsen***

*Dr. Michael Krause  
ARÖW GmbH*

*Dortmund  
12. Dezember 2007*

## Inhalt

- Kurzvorstellung des Projektes
- Zugang zu Betrieben - Themen und Türöffner?
- Handlungsfelder mit kurz- und mittelfristiger Perspektive
- Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltbarkeit
- Neue Fragen und Themenstellungen?

## Das Projekt AGE-Management

Zielsetzungen des Modellprojektes waren/sind

- mit den teilnehmenden Unternehmen konkrete Lösungen zur betrieblichen Gestaltung des demographischen Wandels erarbeiten und umsetzen (betriebliche Fallstudien)
- Hilfestellungen für Unternehmen erarbeiten
- vorhandene Instrumente auf die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen anpassen  
-> „**Werkzeugkasten Demographie**“
- Erfahrungsaustausch und Transferarbeit

Nähere Informationen zum Modellprojekt unter [www.age-management.net](http://www.age-management.net)

## Betriebliche Fallstudien

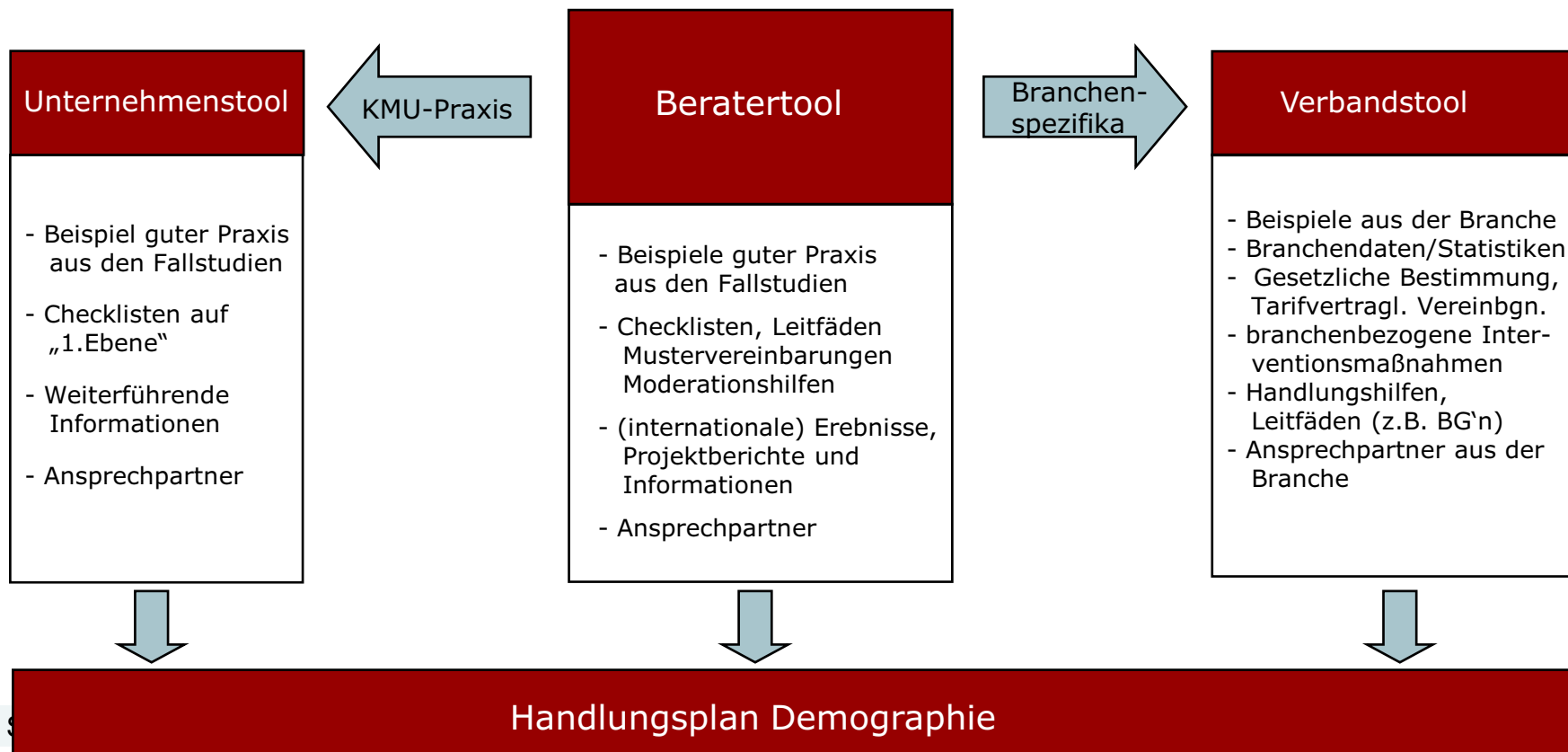
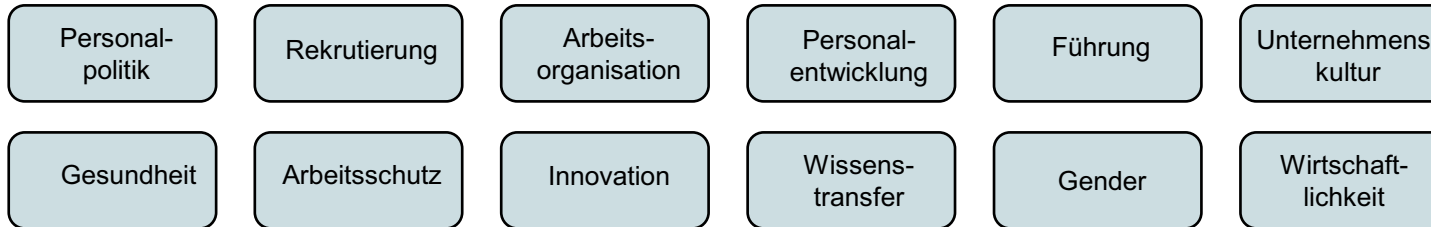
- **10 Unternehmen als Modellunternehmen direkt einbezogen**
  - unterschiedliche Betriebsgrößen (von 5 bis 4.500 MitarbeiterInnen)
  - verschiedene Branchen (Schwerpunkte im Bereich Druck- und Medienindustrie, Verwaltung/Dienstleistung, Maschinenbau und Handwerk)
- Transfer von Ergebnissen in **12 weitere Unternehmen**  
(u.a. im Rahmen von Betriebsberatungen zu anderen Themenstellungen)
- Integration/Qualifizierung von insgesamt **ca. 2.000 MitarbeiterInnen**  
(u.a. Befragungen, Workshops, Seminare, Gesundheits-Check-ups)

Schwerpunkte lagen bei den Themen:

- Gesundheit und Arbeitsschutz (speziell Muskel-Skelett/Rücken und Stress)
- Arbeitsgestaltung und Organisation (Teamentwicklung/altersgemischte Teams, Wissensweitergabe, Nachfolge)
- Kompetenzentwicklung (insbesondere Führung, Mitarbeiter-/PE-Gespräche, Gesundheitsthemen)

## Instrumentenanpassung und Werkzeugkasten

### Audit - „Das demographiefeste Unternehmen“



## Themen und Türöffner („Lessons learned“)

- **Ausgangssituation** in den Betrieben
  - Vorbehalte der MitarbeiterInnen (Geheimhaltung, neg. Vorerfahrungen, kein Bewusstsein für das Thema Älterwerden in Beschäftigung)
  - MitarbeiterInnen durch Restrukturierungsprozesse der letzten Jahre geprägt
  - „Sozialisierung in der Frühverrentung“
  - Angst der Unternehmensleitung vor Abhängigkeit von externer Beratung
  - Gegensätzliche Erwartungshaltungen Leitung – MitarbeiterInnen
  
- **Zugang zu den Betrieben und Beschäftigten**
  - „Wording“ ist wichtig (z.B. Demographie / demographischer Wandel möglichst vermeiden)
  - Gesundheit(sthemen) und Fachkräftemangel sind ein geeigneter Einstieg (gute Nachvollziehbarkeit)
  - Wirtschaftlichkeit hat Priorität gegenüber anderen Nutzenargumenten

## Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltbarkeit (1) („Lessons learned“)

- **Gestaltbarkeit** ist abhängig von:
  - (wahrgenommenem) Problemdruck
  - Tagesgeschäft
  - „Mentalität“ der verschiedenen Anspruchsgruppen
  - Überzeugung vom Nutzen
  - Promotoren (Fach-, Macht- und Prozesspromotoren)
  
- Umfangreiche **Analysen** sind in KMU schwierig umzusetzen;  
Analysen und Befragungen nur mit externer Unterstützung möglich
  - > breite Sensibilisierung auf allen Ebenen als zentraler Erfolgsfaktor
  - > Alterstrukturanalyse ist „Augenöffner“ für Führungskräfte
  - > Einsatz Kurz-Check, Workshops/Zirkel mit MitarbeiterInnen (KU)
  - > Einsatz von ABI nur mit Betriebsmedizin (KMU)
  - > Einsatz UnternehmensCheck und SelbstCheck in größeren KMU (offene Fragen!)
  - > „bürokratischen“ Aufwand für das Unternehmen möglichst vermeiden

## Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltbarkeit (2) („Lessons learned“)

- **Verankerung** in bestehenden Strukturen im Betrieb
  - „Erweiterung“ der betrieblichen Gesundheitsförderung
  - Bearbeitung des Themas in bestehenden Arbeitsgruppen im Betrieb (Führungskreis, Gesundheitszirkel, Kaizen-Gruppen, ASA)
  - in größeren Organisationen Projekt unter ein „Motto“ stellen
  
- Unterstützung des **Projektfortschritts** und der **Nachhaltigkeit**
  - Betrieblicher „Kümmerer“ (i.d.R. Fachpromotor)
    - > Demographie-Kompetenz
  - Flankierung durch Macht- und Prozesspromotoren
  - Gewinnung aller Anspruchsgruppen im Unternehmen
  - Erste Maßnahmen möglichst kurz, um für die Thematik zu „werben“ und vom Nutzen zu überzeugen (Überwindung der Eingangshürde)
  - Schaffung von Vertrauen für die Zusammenarbeit mit Externen und die Nutzung bestehender Angebote (z.B. Krankenkassen, BG'n, Kammern, Verbände)

## (Neue) Fragen und Themenstellungen („Lessons learned“)

- **Sensibilisierung** von kleinen und mittleren Unternehmen
  - Neue Formen der Ansprache von Betrieben
  - Mobilisierung über „Testimonials“
  - Chancen stärker in den Mittelpunkt der Demographiedebatte stellen
- **Bekanntmachen** von bestehenden Angeboten und Lösungen
- Bereitstellung von **Branchenlösungen**
  - viele Themen und Lösungen sind branchenunspezifisch
  - Branchenbezug ist hilfreich (u.a. für Betriebszugang, Identifikation mit und Akzeptanz von good-practice Beispielen)
  - Branchenspezifische Umsetzung von Teilthemen sinnvoll und möglich (z.B. Branchenaktivitäten zu Nachwuchs/Berufsbilder/Image)
  - funktionierende (Netzwerk-)Strukturen in Branchen nutzen (z.B. Verbände)

**AGE-Management ist ChAnGE-Management!!!**

## Ansprechpartner

### **ARÖW – Gesellschaft für Arbeits-, Reorganisations- und ökologische Wirtschaftsberatung mbH**

Mülheimer Str. 43  
47058 Duisburg

Tel.: 0203 / 34 69 10

Dr. Michael Krause

[mk@aroew.de](mailto:mk@aroew.de)

Dr. Joachim Hafkesbrink

[jh@aroew.de](mailto:jh@aroew.de)

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



EUROPAISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



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