

Handbuch DEMOGRAFIE AKTIV

Ein Leitfaden zur Analyse betrieblicher Handlungsbedarfe und Handlungsstrategien im demografischen Wandel

Autoren: Urs Peter Ruf, Helga Unger, Thomas Mühlbradt, Jürgen Grumbach



Gemeinschaftsinitiative (2011 – 2017) von

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



unternehmer nrw
Landesvereinigung der Unternehmensverbände Nordrhein-Westfalen e.V.



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



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



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



Stand Februar 2018

Inhaltsverzeichnis

1. Zum Handbuch	4
2. Das Management-Instrument	5
2.1. <i>Das Konzept</i>	6
2.2. <i>Die Handlungsbedarfsanalyse</i>	7
2.3. <i>Der Verfahrensablauf</i>	9
2.3.1. Die Verfahrensschritte im Überblick	9
2.3.2. Unterstützungsangebot Potentialberatung	10
2.3.3. Beratungsgespräch	10
2.3.4. Prozessorganisation	10
2.3.5. Situationsbeschreibung	11
2.3.6. Bewertung des Handlungsbedarfs	11
2.3.7. Gestaltungskonzept	11
2.3.8. Kommunikation	12
3. Die Arbeitsmaterialien	13
3.1. <i>Basisdaten Unternehmen</i>	13
3.1.1. Inhalte	13
3.1.2. Ziele	13
3.1.3. Anforderungen an die Bearbeitung	13
3.2. <i>Prozessorganisation</i>	14
3.2.1. Inhalte	14
3.2.2. Ziele	14
3.2.3. Anforderungen an die Bearbeitung	15
3.2.4. Hinweise zur Umsetzung	16
3.3. <i>Die Situationsbeschreibung</i>	18
3.3.1. Ziele	18
3.3.2. Anforderungen an die Bearbeitung	18
3.3.3. Hinweise zur Umsetzung	19
3.4. <i>Altersstrukturanalyse</i>	20
3.4.1. Inhalte	20
3.4.2. Ziele	20
3.4.3. Anforderungen an die Bearbeitung	20
3.4.4. Hinweise zur Umsetzung	21
3.4.5. Weitere Informationen und Unterstützung	23
3.5. <i>Demografie-Themen</i>	25
3.5.1. Inhalte	25
3.5.2. Ziele	26
3.5.3. Anforderungen an die Bearbeitung	26
3.5.4. Methoden zur Bearbeitung	27
3.5.5. Bearbeitungshinweise zum Thema Gesundheit	29
3.5.6. Bearbeitungshinweise zum Thema Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation	30
3.5.7. Bearbeitungshinweise zum Thema Wissen und Qualifikation	33
3.5.8. Bearbeitungshinweise zum Thema Unternehmensentwicklung	34
3.5.9. Bearbeitungshinweise zum Thema Personal und Rekrutierung	36

3.5.10.	Bearbeitungshinweise zum Thema Unternehmenskultur und Führung	38
3.5.11.	Beratungshinweise zum Thema Vielfalt	39
3.6.	<i>Bewertung Handlungsbedarf</i>	40
3.6.1.	Inhalte	40
3.6.2.	Ziele	41
3.6.3.	Anforderungen	41
3.6.4.	Bewertungsmatrix Handlungsbedarf	42
3.6.5.	Bearbeitungshinweise	44
3.7.	<i>Das Gestaltungskonzept</i>	48
3.7.1.	Inhalte	48
3.7.2.	Ziele	49
3.8.	<i>Aktionsplan</i>	49
3.8.1.	Inhalte	49
3.8.2.	Ziele	49
3.8.3.	Anforderungen	49
3.8.4.	Hinweise zur Bearbeitung	50
3.8.5.	Weitere Informationen und Unterstützung	54
3.9.	<i>Leitlinien</i>	55
3.9.1.	Inhalte	55
3.9.2.	Ziele	55
3.9.3.	Anforderungen	56
3.9.4.	Hinweise zur Bearbeitung	56
3.10.	<i>Nachhaltigkeit</i>	58
3.10.1.	Inhalte	58
3.10.2.	Ziele	59
3.10.3.	Anforderungen	59
3.10.4.	Hinweise zur Umsetzung	60
3.11.	<i>Kommunikation</i>	62
3.11.1.	Inhalt	62
3.11.2.	Ziel	63
3.11.3.	Anforderungen	63
3.11.4.	Hinweise zur Bearbeitung	63
4.	Abbildungsverzeichnis	65
5.	Tabellenverzeichnis	66

1. Zum Handbuch

Die Sozialpartner und die Landesregierung NRW haben bereits in den Jahren 2007 und 2012 in ihren Erklärungen zum demografischen Wandel in der Arbeitswelt benannt, vor welchen Herausforderungen Unternehmen und Beschäftigte stehen. Mit der Initiative **DEMOGRAFIE A K T I V** (Laufzeit 2011-2017) wurden vielfältige Angebote gemacht, um betriebliche Aktivitäten zur Gestaltung des demografischen Wandels in der Arbeitswelt zu fördern. In diesem Handbuch wird das Management-Instrument **DEMOGRAFIE A K T I V** beschrieben, als ein Resultat dieser Zusammenarbeit. Damit wird Unternehmen sowie Beraterinnen und Beratern ein Leitfaden für die Gestaltung eines wirksamen betrieblichen Demografie-Prozesses an die Hand gegeben. Unabhängig von der Branche und Unternehmensgröße steht damit ein Werkzeug zur Verfügung, mit dem in wenigen Arbeitsschritten transparent, zielorientiert und individuell Handlungsbedarfe ermittelt und Lösungen erarbeitet werden können.

Dieses Handbuch führt in die Inhalte und das Konzept des betrieblichen **DEMOGRAFIE A K T I V** Prozesses ein. Es stellt den Ablauf des Prozesses, die einzelnen Arbeitsschritte und zugehörigen Arbeitsmaterialien, mögliche Anwendungsszenarien sowie Anforderungen an einen wirksamen betrieblichen Prozess dar. Damit liefert das Handbuch alle Informationen, die für die betriebliche Umsetzung des Instruments erforderlich sind. Es dient gleichermaßen als Planungsinstrument für die Vorbereitung eines betrieblichen Demografie-Projekts und als Nachschlagewerk in der Phase der Umsetzung oder des Follow-up von Maßnahmen.

Dieses Handbuch richtet sich an Unternehmen, Verbände sowie Beraterinnen und Berater. Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz sind Erfahrungen in der Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse beispielsweise im Bereich der Qualifizierung, des Gesundheitsmanagements, der Arbeitszeitgestaltung oder der Arbeitsorganisation. Wünschenswert sind Erfahrungen und Hintergrundwissen zu Handlungsanforderungen und Handlungsmöglichkeiten von Unternehmen im demografischen Wandel. Entscheidender Faktor für die Qualität der erzielten Ergebnisse und die Wirksamkeit des Prozesses ist die Beteiligung der Beschäftigten. Hierzu benennt das Management-Instrument Arbeitsschritte, in denen eine Beteiligung erforderlich bzw. sinnvoll ist.

Mit diesem Handbuch, den weiteren Informations- und Arbeitsmaterialien sowie den Hinweisen auf weiterführende Unterstützungs- und Förderangebote sollen Impulse für eine breitere Verankerung der Gestaltung des demografischen Wandels in den Unternehmen gegeben werden.

Dieses Handbuch wurde in Gemeinschaftsarbeit von der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (TBS NRW) und der Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung mbH (GOM mbH) erarbeitet. Das Verfahren selbst wurde in über 30 Unternehmen eingesetzt und hat sich als praktikables Vorgehen bewährt.

2. Das Management-Instrument

Das Management-Instrument **DEMOGRAFIE A K T I V** bietet ein übersichtliches Verfahren und Arbeitsmaterialien, mit denen unkompliziert Chancen und Risiken durch den demografischen Wandel analysiert und Maßnahmen zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit entwickelt werden können. Durch den begrenzten Umfang, durch Fragestellungen, die weitgehend ohne spezielles Fachwissen bearbeitet werden können, und durch die branchenübergreifende Anwendbarkeit eignet sich das Management-Instrument besonders für den Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen. In größeren Unternehmen bietet sich sein Einsatz differenziert nach Abteilungen oder Standorten an.

Dieses **DEMOGRAFIE A K T I V** Angebot gibt Impulse für die Entwicklung und Umsetzung betrieblicher Konzepte zum demografischen Wandel. Daher ist jede Art der betrieblichen Nutzung willkommen. Nutzen Sie die Arbeitsmaterialien, um sich über das Thema zu informieren, um Hinweise zu einzelnen Fragestellungen zu erhalten oder um für das gesamte Unternehmen das Thema demografischer Wandel anzugehen!

Entschließen Sie sich, mit dem Management-Instrument **DEMOGRAFIE A K T I V** das Unternehmen fit zu machen für den demografischen Wandel!

Zu Beginn ist zu entscheiden, ob Unterstützung durch eine qualifizierte externe Beratung für die Gestaltung des demografischen Wandels im Betrieb sinnvoll ist. Wie für jedes Projekt sind auch für das in diesem Handbuch beschriebene Verfahren Zeit, grundlegende Kenntnisse in den zu bearbeitenden Themenfeldern sowie Kompetenzen zur Projektarbeit erforderlich. Unternehmen mit Erfahrung in ähnlich gelagerten Projekten können mit den Arbeitsmaterialien eigenständig das Verfahren durchführen. In der Mehrzahl der Fälle empfiehlt es sich jedoch, zumindest bei einzelnen Fragestellungen auf externe Unterstützung zurückzugreifen. In NRW finden sich eine Vielzahl an Beraterinnen und Beratern, die einen **DEMOGRAFIE A K T I V** Prozess unterstützen können (s. Beraterdatenbank G.I.B. – www.gib.nrw.de).

2.1. Das Konzept

Die Entwicklung betrieblicher Aktivitäten zur Gestaltung des demografischen Wandels beruht auf zwei Voraussetzungen:

Voraussetzungen

- a) Unternehmen nehmen die sich abzeichnenden altersstrukturellen Veränderungen innerhalb der Belegschaft und auf dem Arbeitsmarkt wahr,
- b) Unternehmen erkennen Bandbreite und Nutzen Ihrer Optionen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit im demografischen Wandel.

Das **DEMOGRAFIE A K T I V** Konzept setzt an diesen beiden Fragestellungen an. Mit der Umsetzung des Verfahrens werden Unternehmen durch einen Prozess der Wahrnehmung und Bewertung der Situation geführt, der zu einer sachlich begründeten Einschätzung der eigenen demografischen Herausforderungen führt. Die Herstellung dieser Informationsbasis ist die Grundlage für zielgerichtetes, sachgerechtes und wirksames betriebliches Handeln.

Mit der Bearbeitung des Themas wird im Unternehmen ein Prozess des **organisationalen Lernens** umgesetzt. Die einzelnen Verfahrensschritte des Management-Instruments **DEMOGRAFIE A K T I V** geben Impulse, diejenigen Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln, die für die neue **betriebliche Dauer-Aufgabe „Wahrnehmung, Bewertung und Gestaltung der demografischen Herausforderungen“** erforderlich sind.

Abbildung 1: Organisationales Lernen im demografischen Wandel



2.2. Die Handlungsbedarfsanalyse

Die Ermittlung betrieblicher Handlungsbedarfe im demografischen Wandel erfordert eine Bestandsaufnahme der Ist-Situation. Im Fokus stehen zwei Fragen:

Bestandsaufnahme

- Wie ist das **Demografie-Profil**, d. h. wie ist die Altersstruktur der Belegschaft ausgeprägt, und wie sieht der regionale Arbeitsmarkt heute und in Zukunft aus?
- Über welche **Demografie-Potenziale** verfügt das Unternehmen zur Bewältigung demografischer Herausforderungen durch alternde Belegschaften und weniger Nachwuchs?



Abbildung 2: Elemente der Demografie-Analyse

Das Zwei-Säulen-Modell der Situationsanalyse illustriert, dass betriebliche Handlungsbedarfe im demografischen Wandel weder allein auf Grundlage altersstruktureller Daten noch von ausgewählten Stärken oder Schwächen bestimmt werden können. Vielmehr erfordert die Identifizierung betrieblicher demografischer Herausforderungen die Betrachtung und Bewertung der Potenziale des Unternehmens durch die individuelle demografische Brille. Die im Demografie-Profil enthaltenen Informationen zur aktuellen und zukünftigen Altersstruktur und weiteren demografischen Faktoren zeichnen die betriebliche Situation in einer erweiterten Perspektive. Im Unterschied zu Zukunftsszenarien, die auf einzelne betriebliche Themen wie die Optimierung von Abläufen oder die Gesundheitsförderung fokussieren, wird eine verschiedene Themen- und Handlungsfelder-übergreifende Bestandsaufnahme der IST-Situation realisiert. In der Bewertung der Handlungsbedarfe wird

deutlich zwischen aktuellen und zukünftigen - nicht zuletzt durch die demografische Entwicklung beeinflusst - Herausforderungen unterschieden und damit zwischen kurz- und längerfristigen Handlungsbedarfen.

Zu den beiden Säulen der Demografie-Analyse liegen getrennte Leitfaden-Instrumente vor. Die darin enthaltenen Fragenkataloge leiten durch eine Einschätzung und Beschreibung der aktuellen betrieblichen Situation und der Qualität der jeweiligen Informations- und Wahrnehmungsprozesse. Im Fokus stehen das demografische Profil des Unternehmens und die Demografie-Potenziale in sieben Themenfeldern.

Eine detaillierte Beschreibung der Inhalte findet sich in den Kapiteln 2.3.5 Die Situationsbeschreibung bis 3.5 Demografie-Themen.

Nachhaltigkeit

Ziel des **DEMOGRAFIE A K T I V**-Verfahrens ist die Initiierung einer betrieblichen Analyse, die sowohl unmittelbare Handlungsbedarfe identifiziert, als auch die Etablierung nachhaltiger Strukturen zur Wahrnehmung demografischer Risiken im Unternehmen fördert. Aus diesem Grund beschränkt sich die Bestandsaufnahme zum betrieblichen Demografie-Profil und den Demografie-Potenzialen nicht auf die aktuelle Situation. Für eine vollständige **DEMOGRAFIE A K T I V**-Analyse sind auch die betrieblichen Prozesse der Wahrnehmung, d. h. der regelmäßigen Erstellung und Sichtung von Informationen über die Situation in den Themenschwerpunkten des betrieblichen Demografie-Managements bedeutsam.

2.3. Der Verfahrensablauf

2.3.1. Die Verfahrensschritte im Überblick

Zum Start des DEMOGRAFIE A K T I V Prozesses wird im Unternehmen die Entscheidung über dessen Umsetzung getroffen. An dieser Entscheidung ist auch die betriebliche Interessenvertretung zu beteiligen.



Abbildung 3: Ablaufschema Management-Instrument

Der **erste Verfahrensschritt** folgt auf die Entscheidung zur Umsetzung des DEMOGRAFIE A K T I V -Verfahrens. Die Aufgabe besteht darin, die spezifischen betrieblichen Ziele, das Vorgehen und die am Verfahren zu beteiligenden Personen zu bestimmen. Es werden die Basisdaten zum Unternehmen sowie die entstandene Prozessorganisation dokumentiert.

Der **zweite Schritt** von DEMOGRAFIE A K T I V beinhaltet die Analyse der betrieblichen Situation. Dazu werden a) das Demografie-Profil in Form einer Analyse der Altersstruktur im Unternehmen sowie der demografischen Rahmenbedingungen ermittelt und b) die betrieblichen Potenziale in den Themenfeldern „Gesundheit“, „Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation“, „Wissen und Qualifikation“, „Unternehmensentwicklung“, „Personal und Rekrutierung“ sowie „Kultur und Führung“ beschrieben.

Im **dritten Schritt** wird auf dieser Basis eine Bewertung der Handlungsbedarfe durchgeführt. Durch die „Demografiebrille“ der Altersstrukturanalyse werden Risiken und Chancen der Altersstruktur und der Demografie-Potenziale des Unternehmens abgewogen und bewertet. Der Überblick über diese Gesamtsituation ermöglicht eine sachgerechte und einfach zu handhabende Auswahl von Handlungsprioritäten.

Der **vierte Schritt** beinhaltet die Ausarbeitung eines betrieblichen Gestaltungskonzepts. Entsprechend der gesetzten Prioritäten werden vier Prozesse umgesetzt: a) die Erarbeitung von detaillierten Maßnahmen zur Verbesserung der Demografie-Potenziale (Aktionsplan), b) die Ausarbeitung von Leitlinien zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels, c) Aktivitäten zur Sicherung der Nachhaltigkeit (Beobachtung Demografie-relevanter Entwicklungen, regelmäßige Prüfung und Weiterentwicklung der Handlungsansätze) sowie die Kommunikation der Ergebnisse des Verfahrens an die Beschäftigten. Ziel der Kommunikation ist eine breitere Sensibilisierung für das Thema und ein besseres Verständnis sowie Unterstützung für die Umsetzung von Maßnahmen.

2.3.2. Unterstützungsangebot Potentialberatung

Für die Entwicklung und Umsetzung betrieblicher Demografie-Aktivitäten können kleine und mittlere Unternehmen in NRW das Förderangebot „Potentialberatung“ des Landes in Anspruch nehmen. Informationen hierzu finden sich unter www.potenzialberatung.nrw.de.

2.3.3. Beratungsgespräch

Um eine Entscheidung über die Umsetzung von **DEMOGRAFIE A K T I V** im Unternehmen zu fällen, sind die mit dem Thema verbundenen betrieblichen Zielsetzungen zu klären und ein daraus resultierendes Vorgehen zu planen. Hierzu ist es in der Regel sinnvoll, ein erstes Beratungsgespräch mit einer qualifizierten Beratungsinstitution durchzuführen. Ergänzend können in diesem Gespräch Möglichkeiten zur Nutzung von Förderangeboten erörtert werden.

2.3.4. Prozessorganisation

Entscheidet sich ein Unternehmen für einen **DEMOGRAFIE A K T I V** -Prozess, so sind die betrieblichen Zielsetzungen und die am Prozess beteiligten Personen festzulegen. Soll der Prozess durch eine externe Beratung unterstützt werden, ist dies ebenfalls zu dokumentieren. Mit der Beratungseinrichtung wird hierzu sinnvollerweise ein Kontrakt geschlossen, in welchem die Ziele der Beratung, die zu erbringenden Leistungen, der Einsatz von Methoden wie dem Management-Instrument, der Ablauf der Beratung und die Kosten verbindlich geregelt sind.

Sollte die Kooperation über das Förderangebot des Landes NRW „Potentialberatung“ erfolgen, sind die dafür notwendigen Anforderungen zu beachten (Angebot, Beratungsprotokoll, Beratungsscheck, Zeitdauer, etc.). Aktuelle Informationen zur Potentialberatung und Hinweise zur Auswahl geeigneter Berater und Beraterinnen sind unter www.potenzialberatung.nrw.de erhältlich.

Durch die frühzeitige Abstimmung der Prozessorganisation wird Handlungssicherheit bei allen Beteiligten erreicht. Eine Beschreibung der betrieblichen Arbeitsziele und Prozessverantwortlichen erfolgt im Arbeitsmaterial „Prozessorganisation“.

2.3.5. **Situationsbeschreibung**

Die auf Leitfragen gestützte Beschreibung der Situation des Unternehmens führt in knapper Form durch die Ermittlung des Demografie-Profiles sowie die Analyse der betrieblichen Demografie-Potenziale. Basis dafür stellt zum einen eine betriebliche Altersstrukturanalyse und die Recherche demografischer Trends der Region und des Arbeitsmarktes dar. Zum anderen sind die betrieblichen Merkmale in den sieben Themenfeldern zu erarbeiten und zu dokumentieren. Bei der Erarbeitung kann im Wesentlichen auf Erfahrungswissen, aber auch auf vorhandenes Datenmaterial zurückgegriffen werden. Es geht an dieser Stelle noch nicht um eine Bewertung der demografischen Risiken für das Unternehmen.

Diese Analyse wird mit Hilfe der Arbeitsmaterialien Leitfaden „Situationsbeschreibung Altersstrukturanalyse“ und Leitfaden „Situationsbeschreibung Demografie-Themen“ erarbeitet und dokumentiert. Diese Arbeitsergebnisse dienen als Input für den Bewertungsprozess.

2.3.6. **Bewertung des Handlungsbedarfs**

Auf der Basis der Beschreibung der Ausgangssituation des Unternehmens geht es darum, die Handlungsbedarfe zu erkennen. Dies erfolgt in der Regel in einem Bewertungs-Workshop, an dem Unternehmensleitung, Interessenvertretung der Beschäftigten und Beschäftigte teilnehmen und somit auch mehrere Perspektiven beteiligt sind. Die Teilnehmenden führen sich die zentralen Aussagen und Daten der Situationsbeschreibung vor Augen, überlegen und ergänzen, wo sie die Demografie-Potenziale des Unternehmens sehen und wägen das demografische Risiko ab. Wird in einzelnen Themenfeldern ein Risiko, das durch das Unternehmen beeinflussbar ist, und ein daraus resultierender Handlungsbedarf gesehen, werden die Eckpunkte hierzu festgehalten. Wird kein Handlungsbedarf identifiziert, so werden Eckpunkte für die weitere Beobachtung der Ausgangssituation festgehalten.

Diese Bewertung wird im Arbeitsmaterial „Bewertung Handlungsbedarf“ erfasst.

2.3.7. **Gestaltungskonzept**

Das Gestaltungskonzept beinhaltet drei Elemente:

Elemente des Gestaltungskonzepts

- Aktionsplan
- Leitlinien
- Nachhaltigkeit

Zunächst arbeitet das Unternehmen einen Aktionsplan zu den erkannten Bedarfen aus. Einzelne Aktivitäten und deren Ziele sind dabei den einzelnen Themenfeldern zuzuordnen. Eine Dokumentation erfolgt mit Hilfe des Arbeitsmaterials „Aktionsplan“.

Mit diesen Aktivitäten und deren Zielen wird die Unternehmensstrategie im demografischen Kontext implizit mitentwickelt. Ziel des Verfahrens in diesem Schritt ist es, die Ergebnisse dieser Erkenntnis- und Lernprozesse bewusst zu reflektieren und zu dokumentieren. Es gilt, Leitlinien für den Umgang mit demografischen Problemstellungen zu formulieren, die für alle Beteiligten die Unternehmensposition verdeutlicht. Es ist sicher zu stellen und vom Unternehmen darzulegen, wie diese Leitlinien in die Gesamtstrategie des Unternehmens eingefügt sind. Die Dokumentation unterstützt das Arbeitsmaterial „Leitlinien“.

Im Rahmen der Nachhaltigkeit ist schließlich festzulegen,

- wie die Umsetzung der Maßnahmen und deren Weiterentwicklung gesichert werden kann und
- wie Veränderungen in der Ausgangssituation des Unternehmens registriert werden können.

Die Dokumentation erfolgt mit dem Arbeitsmaterial „Nachhaltigkeit“.

2.3.8. Kommunikation

Über den gesamten Verfahrensablauf hinweg werden, wie in der Projektorganisation bereits geplant, Interessenvertretungen, Führungskräfte und zum Teil auch Beschäftigte direkt in den Prozess einbezogen. Da die demografischen Entwicklungen alle Beschäftigten betreffen und der Umgang mit den Auswirkungen auch durch alle getragen werden muss, ist es von zentraler Bedeutung, Ausgangssituation, Leitlinien und Handlungssätze über diesen notwendigerweise begrenzten Kreis betrieblicher Beteiligter hinaus an die gesamte Belegschaft zu kommunizieren. Die Beschäftigten sollen auf diese Weise mit in das „Boot“ genommen werden. Dazu steht mit dem Arbeitsmaterial „Kommunikation“ ein Leitfaden für die Erstellung einer Beschäftigten-Information zur Verfügung.

3. Die Arbeitsmaterialien

Für jeden Abschnitt des in diesem Handbuch beschriebenen Verfahrens stehen Arbeitsmaterialien bereit. Diese enthalten die zu bearbeitenden Fragestellungen und ermöglichen die Dokumentation der Arbeitsergebnisse. Hinweise zur Anwendung der Arbeitsmaterialien (Inhalte, Anforderungen und Dokumentation) sowie Verweise auf weiterführende Informationsmaterialien finden Sie in den nachfolgenden Abschnitten.

3.1. Basisdaten Unternehmen

3.1.1. Inhalte

Der Basisdatenbogen erfasst grundlegende Informationen zum Demografie-aktiven Unternehmen sowie – soweit vorhanden – zum Beratungsunternehmen, das den Prozess unterstützt. Zu dokumentieren sind:

- Angaben zu Sitz und Rechtsform des Unternehmens,
- Ansprechperson und Kontaktdaten für den **DEMOGRAFIE A K T I V** - Prozess,
- Informationen über den Wirtschaftszweig, Produkte und Leistungen,
- Angaben zur Anzahl der Beschäftigten und der Beschäftigungsart,
- Informationen über die Aufbauorganisation des Unternehmens,
- Angaben zu dem / den am Prozess beteiligten Beratungsunternehmen und Ansprechpersonen,
- Angaben zur Nutzung von Förderangeboten

3.1.2. Ziele

Mit dem Basisdatenbogen werden zu Beginn eines **DEMOGRAFIE A K T I V** -Prozesses die wichtigsten Informationen zum Unternehmen zusammengefasst. Sie dienen der Information gegenüber einer Beratungseinrichtung bzw. eines Fördermitelgebers.

Mit der Klärung und Dokumentation der Basisdaten wird die Abstimmung der Prozessorganisation für die Umsetzung des **DEMOGRAFIE A K T I V** -Verfahrens vorbereitet.

3.1.3. Anforderungen an die Bearbeitung

Die Basisdaten können direkt vom Unternehmen oder im Rahmen einer Arbeitssitzung der Projektverantwortlichen erstellt werden.

3.2. Prozessorganisation

3.2.1. Inhalte

Die Durchführung eines **DEMOGRAFIE A K T I V** -Prozesses erfolgt im Rahmen eines im Unternehmen durchzuführenden Projekts. Dies bedeutet, dass zeitlich begrenzt von den Mitgliedern einer Projektgruppe und nach Maßgabe zuvor festgelegter Ressourcen und Befugnisse ein vorab bestimmtes Thema zielorientiert bearbeitet wird.

Das Arbeitsmaterial „Projektorganisation“ erfasst grundlegende Merkmale des betrieblichen Projekts zur Bearbeitung des **DEMOGRAFIE A K T I V** -Prozesses. Dazu zählen:

Projektmerkmale

- Projektziele
- Projektverantwortliche und Projektbeteiligte
- Projektbeginn und geplantes Ende
- Grobplanung für die Meilensteine des **DEMOGRAFIE A K T I V**-Prozesses

Der **DEMOGRAFIE A K T I V** -Prozess gibt bereits einen klar umrissenen inhaltlichen und methodischen Rahmen vor. Daher können die betrieblichen Zielsetzungen in der Regel knapp und als Ergänzung formuliert werden.

3.2.2. Ziele

Im Prozess der Entscheidungsfindung über die Durchführung **DEMOGRAFIE A K T I V** -Prozesses werden Erwartungen an dessen Ergebnisse und Wirkungen benannt. Diese betrieblichen Ziele motivieren zur Bearbeitung des Themas „Demografischer Wandel im Unternehmen“ und liefern den Gradmesser für die Bemessung des Erfolgs. Zu Beginn des **DEMOGRAFIE A K T I V** -Prozesses sind diese Vorstellungen zwischen den Beteiligten abzustimmen und zu dokumentieren. Indem diese Informationen mit Planungen zu den am betrieblichen Projekt beteiligten Personen und Funktionen, den personellen und materiellen Ressourcen sowie zeitlichen Rahmendaten versehen werden, wird die Voraussetzung für eine transparente interne Kommunikation geschaffen.

Diese Angaben zu den Zielen des **DEMOGRAFIE A K T I V** -Prozesses und den an der Entscheidungsfindung Beteiligten dient im weiteren Projektverlauf den betrieblichen Entscheidungsträgern, der Interessenvertretung, den Projektbeteiligten und Beschäftigten zur Information über die spezifischen betrieblichen Zielsetzungen und Zuständigkeiten im Projekt. Die Transparenz dieser Informationen ermöglicht es den Beteiligten, im Projektverlauf auftretende Veränderungen der Ziele, des Ressourcenbedarfs etc. zu erkennen und bei Bedarf steuernd einzugreifen.

Die dokumentierte Prozessorganisation ist im Projektverlauf zu überprüfen und bei Bedarf hinsichtlich veränderter Zielsetzungen und Umsetzungsbedingungen anzupassen. Entscheidende Funktion des Arbeitsmaterials ist die Steuerung der Prozessumsetzung.

3.2.3. Anforderungen an die Bearbeitung

Die Festlegung der Prozessorganisation erfordert die gemeinsame Abstimmung der betrieblichen Entscheidungsträger. Dies sind neben der Geschäftsführung auch Vertreter der betrieblichen Interessenvertretung der Beschäftigten. Am Abstimmungsprozess sollten darüber hinaus der oder die federführend mit der Projektumsetzung betrauten Mitarbeitenden sowie ggf. eine beauftragte externe Unternehmensberatung beteiligt werden. Für den Prozessverlauf ist sicherzustellen, dass Veränderungen gegenüber der ursprünglichen Planung und bei den beteiligten Personen dokumentiert werden.

Bewährt hat sich eine Prozessorganisation, in der eine kleine Kerngruppe (Steuer- bzw. Lenkungskreis), an der auch die Interessenvertretung der Beschäftigten beteiligt ist, mit der operativen Steuerung des Projekts zu betrauen. Für diese Gruppe sind klare Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zu definieren. Die Konstituierung dieser Gruppe kann im Rahmen der Vorbereitung einer Auftaktveranstaltung mit allen am Projekt zu beteiligenden Personen erfolgen.

Inhalte	Anforderungen	Dokumentation
Betriebliche Projektziele, ggf. in Ergänzung und Erweiterung zu den DEMOGRAFIE A K T I V -Zielsetzungen. Aufstellung der Projektverantwortlichen und Projektbeteiligten einschließlich Funktion. Geplanter Beginn und Ende des Projekts. Zeitplan für die Meilensteine des DEMOGRAFIE A K T I V -Verfahrens.	Aussagen zu allen Fragen des Arbeitsmaterials. Beteiligung der Interessenvertretung bzw. falls diese nicht besteht von Beschäftigten am Entscheidungsgremium zum Demografie-Prozess (Lenkungs- oder Steuerkreis) Fertigstellung vor Beginn der Situationsbeschreibung. Abstimmung mit den betrieblichen Entscheidungsträgern und der Interessenvertretung sowie den Prozessverantwortlichen. Information aller Prozessbeteiligten. Aktualisierung bei Veränderungen des Prozessverlaufs gegenüber der Planung.	Dokumentation der Abstimmungsergebnisse und der Beteiligten.

Tabelle 1: Prozessorganisation

3.2.4. Hinweise zur Umsetzung

Die Inhalte des Arbeitsmaterials sowie die Struktur des Management-Instruments decken grundlegende Fragestellungen der Verantwortungsbereiche und des Ablaufs des Prozesses sowie der Formulierung von Zielsetzungen ab. Bei der Umsetzung des Prozesses ist es daher möglich, nicht aber zwingend erforderlich, dass die betrieblichen Zielsetzungen über den durch das Management-Instrument definierten Rahmen hinausgehen und weitere Zielsetzungen definieren.

Szenario A:

Eine einfache grundlegende Zielbeschreibung in Übereinstimmung mit den Zielen des Instruments kann wie folgt lauten: *„Ermittlung der betrieblichen Potenziale und Handlungsbedarfe im demografischen Wandel sowie Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen für Themen mit hohem Handlungsbedarf.“*

Szenario B:

In größeren Unternehmen und bei einer Einbindung des **DEMOGRAFIE A K T I V** -Projekts in umfassendere betriebliche Projekte kann es sinnvoll sein, Ziele, Auftrag und Rahmenbedingungen des **DEMOGRAFIE A K T I V** -Projekts genauer als im Arbeitsmaterial „Projektorganisation“ zu bestimmen.

Gehen die betrieblichen Zielsetzungen über den Rahmen des **DEMOGRAFIE A K T I V** -Prozesses hinaus, kann es ratsam sein, diese genauer zu fassen. Dies ist z. B. durch eine stärkere Differenzierung der Zielbeschreibung mit den folgenden vier Aussagen möglich:

1. Unser Ziel ist (allgemeine Beschreibung der Zielsetzungen, z. B. bessere Zukunftsfähigkeit, höhere Motivation):
2. Das bedeutet (detaillierte Zielbeschreibung; z. B. die Entwicklung von innovativen Produkten):
3. Dies erreichen wir durch (Beschreibung des Vorgehens; bspw. Altersstrukturanalyse):

4. Den Erfolg messen wir an (Beschreibung der erwarteten Ergebnisse):

**Abbildung 4: Beispiel für eine detaillierte Zielbeschreibung**

Hierzu kann auf im Unternehmen vorhandene Standardprozesse oder auf weiterführende Informationen zum Thema Projektmanagement zurückgegriffen werden. Hinweise zum Thema finden sich u.a. bei Wikipedia.

3.3. Die Situationsbeschreibung

Es gibt zwei Leitfaden-Instrumente, die bei der Beschreibung der aktuellen Situation des Unternehmens anzuwenden sind. Die Inhalte sind:

- Das betriebliche Demografie-Profil (Inhalte: Altersstrukturanalyse und regionale Daten),
- die betrieblichen Demografie-Potenziale (Inhalte: betriebliche Daten, Informationen und Einschätzungen zur IST-Situation in den sieben Demografie-Themen).

Da beide Leitfaden-Instrumente dieselbe Struktur aufweisen, sind die grundlegenden Hinweise zur Nutzung in diesem Abschnitt zusammengefasst.

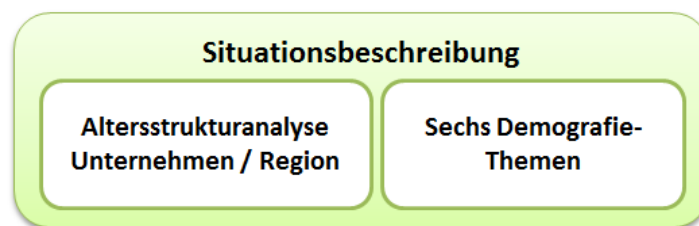


Abbildung 5 : Die Säulen der Situationsbeschreibung

3.3.1. Ziele

Die Situationsbeschreibung hat folgende Ziele:

Ziele der Situationsbeschreibung

- a) Eine übersichtliche, die wichtigsten Merkmale umfassende Beschreibung der Situation des Unternehmens in den Demografie-Themenfeldern.
- b) Die Beteiligung unterschiedlicher betrieblicher Personen, der betrieblichen Interessenvertretung ebenso wie von Beschäftigten.
- c) Die Aufbereitung und Dokumentation der Ergebnisse in einer übersichtlichen und für die Akteure sowie die betriebliche Öffentlichkeit leicht nachvollziehbaren Form.
- d) Die Sammlung, Auswahl und Aufbereitung relevanter Informationen für die betrieblichen Entscheidungsprozesse in Hinblick auf Handlungsbedarfe und Maßnahmenentwicklung.

3.3.2. Anforderungen an die Bearbeitung

Die Durchführung der Situationsbeschreibung setzt voraus, dass Ziele, Vorgehen und Verantwortlichkeiten für den **DEMOGRAFIE A K T I V**-Prozess geklärt und dokumentiert sind.

Die Bearbeitung der Demografie-Themen erfolgt auf Grundlage der Leitfäden. Diese sind in beiden Modulen für jedes der Demografie-Themen in folgende drei Blöcke gegliedert:

- Die Situation im Unternehmen in Hinblick auf das jeweilige Themenfeld beziehungsweise den Stand der Informationen zum Thema,
- die Verfahren und Prozesse, mit denen diese Informationen im Unternehmen gewonnen und verarbeitet werden,
- die Qualität der Unternehmensprozesse und der Umfang der Beteiligung von Beschäftigten und Schlüsselakteuren.

Die offen gestellten Leitfragen ermöglichen es den betrieblichen Beteiligten, die Beschreibungen der IST-Situation an die jeweiligen Möglichkeiten und die Komplexität der Thematik im Unternehmen anzupassen. Erforderlich sind dabei Aussagen zum Kenntnisstand im Unternehmen zu allen Themen und Fragestellungen. Liegen diese nur teilweise vor oder fehlen sie ganz, ist zu entscheiden, ob weitere Informationen zu beschaffen sind oder begründet werden soll, wieso diese Informationen nicht erforderlich sind. Gleichzeitig ermöglicht das Verfahren im Beschreibungsprozess, deutlich über diese Mindestanforderungen hinauszugehen und detaillierte Informationen zu den Fragen zu liefern.

Für die Themenschwerpunkte der Situationsbeschreibung sind darüber hinaus die betrieblichen Verfahren zur Informationsgewinnung zu beschreiben. Dies geschieht einheitlich für alle Themen mit den Fragen:

- Wie beobachtet und bewertet das Unternehmen die Entwicklungen zum Thema?
- Wer ist zuständig?

Die Einschätzung des Unternehmens-Typus schließt die Situationsbewertung zu den einzelnen Themenbereichen ab. Diese Grobeinschätzung anhand festgelegter Kategorien fordert zu einer Reflektion über die Qualität der eigenen Prozesse auf. Unschlüssigkeiten und Unsicherheiten in der Bewertung können und sollten in diesem Bearbeitungsschritt durch Kommentare und Mehrfach-Antworten zunächst dokumentiert werden. Anschließend sind die Aussagen im Rahmen eines Klärungs- und Abstimmungsprozesses produktiv aufzugreifen und zu klaren Aussagen zu verdichten.

3.3.3. Hinweise zur Umsetzung

Die beiden Module der Situationsbeschreibung können unabhängig voneinander und durch verschiedene Personen bearbeitet werden. Detaillierte Hinweise zu den Anforderungen sowie dem betrieblichen Einsatz finden sich in den nachfolgenden Abschnitten zu den beiden Modulen.

Teilnehmende am nachfolgenden Bearbeitungsschritt „Bewertung Handlungsbedarf“ benötigen eine gute Kenntnis der Ergebnisse beider Module der Situationsbeschreibung. Das wirksamste Vorgehen zur Sicherstellung einer optimalen Informationslage ist die Beteiligung der entsprechenden Personen an der Erarbeitung der beiden Module der Situationsbeschreibung. Besonders für das Modul „Demografie-Themen“ ist dies empfehlenswert.

3.4. Altersstrukturanalyse

3.4.1. Inhalte

Die Situationsbeschreibung zur Altersstrukturanalyse greift drei für Unternehmen relevante Aspekte des demografischen Wandels auf:

- Die aktuelle Altersstruktur der Belegschaft sowie Prognosen zu Personalbedarf, Alterung der Belegschaft und weiteren Kennzahlen,
- Für das Unternehmen relevante demografische Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sowie bei Kunden,
- die Beschreibung der Qualität der betrieblichen Prozesse zur Wahrnehmung altersstruktureller und demografischer Veränderungen.

Die Bearbeitung der Fragestellungen erfolgt unter zwei Blickwinkeln:

- a) Beschreibung der aktuellen Situation, bzw. der Prognosen (Was ist?) und
- b) Beschreibung der Qualität der Prozesse zur Informationsgewinnung (Wie wird wahrgenommen?).

3.4.2. Ziele

Die Erarbeitung der Informationen zur Altersstruktur dient dazu, den betrieblichen Beteiligten zentrale Wirkungen des demografischen Wandels im und für das Unternehmen zu verdeutlichen. Die Informationen zu betrieblichen Kennzahlen, zu den demografischen Informationen über den Arbeitsmarkt sowie über weitere demografische Veränderungen mit Folgen für das Unternehmen (z. B. alternde Kundschaft) bilden für die betrieblichen Entscheidungsträger die Grundlage für die Bewertung betrieblicher Handlungsbedarfe.

Die Einschätzung und Dokumentation der Qualitätsmerkmale der betrieblichen Prozesse zur Informationsgewinnung ermöglicht es, Handlungsbedarfe in diesem Bereich zu ermitteln. Die regelmäßige Erstellung und Sichtung von Informationen zum Thema ist eine wichtige Voraussetzung für eine Strategie, die auch zukünftig sich verändernde Anforderungen berücksichtigt und damit langfristig wirksam ist.

3.4.3. Anforderungen an die Bearbeitung

Die Tabelle gibt eine Übersicht der Inhalte und Anforderungen zur Bearbeitung des Moduls. Darüber hinaus werden Möglichkeiten zur Dokumentation benannt.

Die Dokumentation der Situationsbeschreibung mit Tabellen und Grafiken zur Altersstruktur kann sowohl im Arbeitsdokument zum Modul als auch gesondert, zum Beispiel in einer Präsentation erfolgen.

Inhalte	Anforderungen	Dokumentation
Die aktuelle betriebliche Altersstruktur sowie Prognosen zur Entwicklung der Altersverteilung und dem Personalbedarf in den wesentlichen Unternehmensabteilungen sowie für wesentliche Beschäftigtengruppen. Demografische Trends der für das Unternehmen relevanten Arbeitsmärkte und der Schulabgänger (regional und/oder fachbezogen). Ggf. weitere relevante demografische Veränderungen (z. B. alternde Kunden) bzw. durch die demografische Entwicklung veränderte Marktanforderungen für das Unternehmen. Qualität der betrieblichen Prozesse zur Wahrnehmung demografischer Veränderungen.	Aussagen zu allen Fragen des Leitfragenkatalogs. Beteiligung des Fachpersonals für Personaldaten an der Erstellung der Informationen. Information und Abstimmung der Situationsbeschreibung mit der Geschäftsführung, der Interessenvertretung der Beschäftigten sowie weiteren Schlüsselakteuren entsprechend den Projektverantwortlichkeiten. Eignung der erarbeiteten Materialien zur Information aller Mitwirkenden an der Bewertung der Handlungsbedarfe. Beteiligung eines oder mehrerer Personen im Betrieb an der Ausarbeitung. Information mindestens aller an den Prozessschritten Situationsbeschreibung Demografie-Themen und „Bewertung Handlungsbedarf“ Beteiligten.	Tabellarische und/oder grafische Aufbereitung der zentralen Merkmale der aktuellen betrieblichen Altersstruktur. Prognosen zur Altersstruktur in 5 und 10 Jahren. Aussagen u.a. zur Entwicklung des regionalen Ausbildungsmarktes, des Fachkräfteangebots, der Altersstruktur der erwerbsfähigen Personen (bezogen auf die wichtigsten Beschäftigtengruppen). Option: Informationen über demografische Einflüsse auf das Marktgeschehen und Kundenverhalten. Beschreibung der Verfahren der Informationsgewinnung und der betrieblichen Information von Akteuren und Beschäftigten zum Thema. Prozessbeteiligte.

Tabelle 2: Thema Altersstrukturanalyse**3.4.4. Hinweise zur Umsetzung*****Voraussetzungen für eine gelungene Altersstrukturanalyse***

In vielen, insbesondere kleineren Unternehmen sind die grundlegenden Informationen zur betrieblichen Altersstruktur und den daraus entstehenden Handlungsbedarfen, wie z. B. der Stellenneubesetzung bei Verrentungen, gut bekannt. Auch in den Abteilungen größerer Unternehmen ist meist bekannt, „wer wann geht“. Dennoch ist es sinnvoll, auch in diesen Fällen eine strukturierte Altersstrukturanalyse zu erstellen. Zum einen, weil dabei weitere Informationen bewertet werden können, zum anderen, weil dadurch gewonnene Erkenntnisse auf diese Weise besser kommuniziert werden können. Damit diese Ziele erreicht werden können, sind die Anforderungen zu berücksichtigen, welche die Durchführung einer aussagekräftigen Altersstrukturanalyse erfordert.

Altersstrukturanalysen, die allein das Alter der Gesamtbelegschaft berücksichtigen, sind zwar schnell erstellt, ermöglichen aber kaum Aussagen zu konkreten betrieblichen Handlungsbedarfen. Notwendig hierfür ist die Erfassung einer größeren Bandbreite an Informationen. Damit steigt die Komplexität der Datenlage und der Auswertungen rasch an, und die Erstellung der Altersstrukturanalyse kann leicht aufwändig und schwer überschaubar werden.

Um im Datendschungel nicht den Blick für das Wesentliche zu verlieren und unnötigen Aufwand zu betreiben, ist es notwendig, die Datensammlung und Auswertung auf Fragestellungen zuzuspitzen, die für das Unternehmen wichtig sind. Dies erfordert eine sorgfältige Planung der Fragestellungen und der zu untersuchenden Daten. Alternativ zu einer solchen strategischen Planung des Vorgehens kann das Thema in mehreren kleinen Schritten angegangen werden. Dazu wird zunächst eine Altersstrukturanalyse mit nur wenigen Parametern und Auswertungsvarianten durchgeführt. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse können in der Folge weitere Detail-Daten für die Analyse aufbereitet und weitergehende Auswertungen erstellt werden. So kann sich z. B. zeigen, dass die erfassten Informationen zur Abteilungszugehörigkeit oder Qualifikation zu grob sind und stärker differenziert werden müssen, oder dass für bestimmte Fragestellungen Auswertungen erforderlich sind, die Vergleiche zwischen Beschäftigtengruppen darstellen.

Das Modul „Altersstrukturanalyse“ der **DEMOGRAFIE A K T I V** -Situationsbeschreibung benennt die grundlegenden Fragestellungen einer Altersstrukturanalyse. Es ist im Unternehmen zu entscheiden, inwieweit das Thema durch weitergehende Analysen und ein differenzierteres Datenmaterial zu vertiefen ist. Alternativ zu dem stufenweisen Ausarbeiten der Altersstrukturanalyse können die skizzierten Schritte auch zusammengefasst werden. Vor einer abschließenden Präsentation der Ergebnisse ist es in jedem Fall sinnvoll, diese in einer Projektgruppe zu sichten und möglicherweise vorhandenen Ergänzungs- und Klärungsbedarf zu identifizieren.

Durchführung der Altersstrukturanalyse

Als erster Schritt zur Durchführung der Altersstrukturanalyse ist im Unternehmen zu klären, welche Daten zu den Fragen des Moduls erforderlich sind und wie diese beschafft werden können. Für eine grundlegende Altersstrukturanalyse ist es erforderlich, zu den folgenden Merkmalen der Beschäftigten Informationen zu sammeln und für eine Auswertung aufzubereiten:

- Alter
- Zugehörigkeit zu Abteilungen bzw. Arbeitsbereich
- Qualifikation

Zu diesen Daten können erste Auswertungen erstellt werden, aus denen die Entwicklung der Altersstruktur für das gesamte Unternehmen und einzelne Beschäftigtengruppen ermittelt werden kann.

Vertiefende Analysen setzen weitere und differenziertere Daten voraus. Spätestens zu diesem Zeitpunkt sind die Fragestellungen zu benennen, die im Weiteren zu untersuchen sind. Damit ist gewährleistet, dass die Auswertungen zielgerichtet erfolgen und es nicht zu einem „Verzetteln“ kommt.

Ist die betriebliche Altersstruktur aufbereitet, ist dasselbe Vorgehen auf die Analyse demografischer Veränderungen am Arbeitsmarkt sowie ggf. weitere demografische Veränderungen anzuwenden, die für das Unternehmen relevant sind.

Die Erstellung der betrieblichen Altersstrukturanalyse erfordert neben einem Zugriff auf Daten der Personalabteilung fachliches Know-how im Hinblick auf den Einsatz geeigneter Software zur Analyse und Ergebnisdarstellung. Dabei kann auf gängige Tabellenkalkulationsprogramme oder spezielle, teils kostenlos verfügbare Tools zurückgegriffen werden. Hinweise und Links zu diesen wie auch zu weiteren Informationen finden sich im nächsten Abschnitt.

Bei der Durchführung einer Altersstrukturanalyse ist zu berücksichtigen, dass sensible personenbezogene Daten erfasst und verarbeitet werden. Dabei ist der Datenschutz zu gewährleisten. In den meisten Fällen ist es aus diesen Gründen sinnvoll, einzelne Personen bzw. eine kleine Arbeitsgruppe mit der Aufgabe der Altersstrukturanalyse zu beauftragen und die Ergebnisse in der Steuerungsgruppe bzw. vor den Teilnehmenden der Bewertung des Handlungsbedarfs vorzustellen.

Aufgrund der Komplexität des Themas kann es sinnvoll sein, für die Ausarbeitung der Altersstrukturanalyse Dritte, wie z. B. ein externes Beratungsunternehmen mit ausgewiesener Kompetenz in der Erstellung von betrieblichen Altersstrukturanalysen oder betriebsinterne, fachkundige Personen zu beauftragen.

3.4.5. Weitere Informationen und Unterstützung

Die Erstellung betrieblicher Altersstrukturanalysen kann durch verschiedene Tools unterstützt werden. Beispielhaft werden hier zwei genannt.

Weiterhin existieren diverse kommerzielle Tools mit umfassenden Analyse- und Simulationsfunktionen zur betrieblichen Altersstruktur. Entsprechende Beispiele

DemografieKompass-Software der TBS NRW e.V.:

Kostenloses Tool zur Erstellung von Altersstrukturanalysen mit umfassenden Möglichkeiten zur grafischen und tabellarischen Auswertung und Prognoseerstellung. Datenimport aus gängigen Tabellenkalkulationen. Kostenloser Download, Info-Broschüre und Hilfefunktionen auf www.demobib.de.

Altersstrukturanalyse-Tool der IHK Osnabrück:

Der Excel-basierte und kostenlose Demografie-Rechner 2.0 zeigt Ihnen aus drei Blickwinkeln (Unternehmen, Branche, Region), ob Ihr Unternehmen fit ist für den demografischen Wandel. Betriebliche Daten können mit den Daten zur Altersstruktur der Branche sowie ausgewählter Regionen verglichen werden, die im Tool enthalten sind.

Regionale Demografie-Daten sind bei verschiedenen Internetportalen erhältlich:

www.wegweiser-kommune.de: Info-Portal der Bertelsmann-Stiftung mit Kennzahlen zur demografischen Entwicklung in Kreisen und Kommunen. Umfassende Möglichkeiten zur Auswahl demografischer, wirtschafts- und arbeitsmarktbezogener Kennzahlen. Zahlreiche Funktionen zur Erstellung von grafischen Auswertungen und zum Vergleich von Kennzahlen.

www.statlas.nrw.de/Statlas: Regionalstatistischer Onlineatlas NRW. Bietet interaktiv abrufbare Informationen über regionale Entwicklung demografischer Kennzahlen in NRW. Umfangreiche Trendanalysen diverser statistischer Kennzahlen über den Zeitraum von 2008 bis 2012 möglich.

www.zdwa.de (Rostocker Zentrum für den demografischen Wandel): Dieses Informationsportal bereitet fortlaufend Forschungsergebnisse zum demografischen Wandel allgemeinverständlich auf und stellt sie der Öffentlichkeit zur Verfügung.

www.destatis.de: Das Statistische Bundesamt bietet umfangreiche Daten zur Bevölkerungsentwicklung sowie zum Arbeitsmarkt. Einzelne Prognosen und Berichte zum Thema.

3.5. Demografie-Themen

3.5.1. Inhalte

Die sieben Demografie-Themen erfassen mit jeweils zwei bis zehn Leitfragen die betrieblichen Potenziale, die Grundlage für eine aktive betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels sind. Tabelle 3 stellt die Themen und damit verbundenen Fragestellungen dar.

	Thema	Fragestellung
I.	Gesundheit	Über welche Kenntnisse zum Krankheitsgeschehen verfügt das Unternehmen?
II.	Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation	Über welche Kenntnisse zu belastenden und förderlichen Eigenschaften von Arbeitsplätzen und Arbeitsorganisation verfügt das Unternehmen?
III.	Wissen und Qualifikation	Über welche Kenntnisse zur Entwicklung von Wissen und Qualifikationen verfügt das Unternehmen?
IV.	Unternehmensentwicklung	Wie nimmt das Unternehmen Veränderungsbedarfe infolge der Entwicklung von Branche und Wettbewerb wahr, und wie bewertet es diese?
V.	Personal und Rekrutierung	Über welche Erfahrungen und Kenntnisse verfügt das Unternehmen bei der Gewinnung und Bindung von Personal?
VI.	Unternehmenskultur und Führung	Inwieweit sind Unternehmenskultur und Führung geeignet, Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten im demografischen Wandel zu erhalten und zu fördern?
VII.	Vielfalt	Inwieweit wirken sich Diversitäten im Unternehmen auf die Zukunftsfähigkeit aus? Sind die Diversitäten im Unternehmen bekannt und kann das Unternehmen diesen begegnen und gerecht werden?

Tabelle 3: Inhalte der Demografie-Themen

Analog zur Situationsbeschreibung im Modul „Altersstrukturanalyse“ enthalten die Demografie-Themen Fragen mit zwei Blickwinkeln:

- a) Beschreibung der aktuellen Situation (*Was ist?*) und
- b) Beschreibung der Qualität der Prozesse zur Informationsgewinnung (*Wie wird wahrgenommen?*).

Die überwiegende Anzahl der Fragen richtet sich auf qualitativ zu beschreibende Sachverhalte aus Gegenwart und jüngerer Vergangenheit. Diese können in der Regel aus dem Erfahrungskontext der betrieblichen Akteure abgeleitet werden. Die entstehenden Beschreibungen geben direkt einzelne Aussagen wieder oder ver-

dichten diese. Durch diese Entstehungsstruktur sind die Ergebnisse der Situationsbeschreibungen stark durch die betrieblichen Besonderheiten geprägt und dicht am betrieblichen Sprachgebrauch. Ebenso ermöglicht das Verfahren eine zügige Bearbeitung und setzt bei den beteiligten Akteuren keine speziellen fachlichen Vorkenntnisse voraus.

Annahmen über zukünftige Anforderungen werden hier noch nicht getroffen. Dies ist dem nachfolgenden Bearbeitungsschritt der Bewertung von Handlungsbedarfen vorbehalten. Die klare inhaltliche Abgrenzung der jetzigen Situation auf der einen Seite und der Annahmen über zukünftige Entwicklungen und Anforderungen andererseits ist wichtig, um in der Situationsbeschreibung die Wahrnehmung und Dokumentation aktueller Stärken und Schwächen konzentriert umzusetzen. Eine Vermischung dieses Prozesses mit Diskussionen zu zukünftigen Herausforderungen und Defiziten führt erfahrungsgemäß zu unvollständigen und einseitigen Beschreibungen. Diese sind keine tragfähige Basis für den nachfolgenden Verfahrensschritt der Bewertung von Handlungsbedarfen. Die Einhaltung der beschriebenen Reihenfolge an Bearbeitungsschritten ist daher von entscheidender Bedeutung für den erfolgreichen Einsatz des Demografie-Aktiv-Verfahrens.

Abbildung 6: Prozessschritte im Überblick



3.5.2. Ziele

Die Beschreibung der betrieblichen Demografie-Potenziale hat folgende Ziele:

- Mit geringem Aufwand eine sachliche Beschreibung der aktuellen Stärken und Schwächen zu liefern, die als Grundlage für eine nachfolgende Chancen-Risiken-Analyse in Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen durch den demografischen Wandel dienen soll,
- im Kreis der betrieblichen Akteure das Verständnis für die betrieblichen Gestaltungsfelder des demografischen Wandels zu vertiefen,
- im Unternehmen und unter den Prozess-Beteiligten einen Konsens über die betrieblichen Potenziale herzustellen und unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungen sachlich zu klären,
- das methodische Know-how für eine strukturierte Analyse der IST-Situation als Grundlage nachfolgender Bewertungs- und Entscheidungsprozesse zu stärken.

3.5.3. Anforderungen an die Bearbeitung

Die Fragen zielen auf eine qualitative Beschreibung der aktuellen Situation. Zur Beantwortung sind sowohl – soweit vorhanden – betriebliche Daten und Fakten als

auch die Einschätzung und Erfahrungswerte zentraler betrieblicher Personen, der Interessenvertretung und der Beschäftigten zu nutzen.

Eine gelungene Situationsbeschreibung besteht aus kurzen und aussagekräftigen Beschreibungen zum abgefragten Sachverhalt, die von den beteiligten Personen geteilt werden.

In allen Demografie-Themenfeldern gelten die folgenden **Anforderungen an die Situationsbeschreibung**:

- Entwicklung von Aussagen zu allen Fragen des Demografie-Themenkatalogs auf Grundlage der aktuell verfügbaren Informationen,
- Entscheidung über die Beschaffung und Aufbereitung weiterer Daten bei fehlenden oder unzuverlässigen Informationen,
- Beteiligung der für die einzelnen Fragestellungen zuständigen betrieblichen Verantwortlichen an der Erstellung der Situationsbeschreibung,
- Information und Abstimmung der Situationsbeschreibung mit der Geschäftsführung, der betrieblichen Interessenvertretung sowie weiteren Schlüsselpersonen entsprechend den Projektverantwortlichkeiten,
- Feststellung der Eignung der erarbeiteten Materialien zur Information aller Mitwirkenden an der Bewertung der Handlungsbedarfe.

Anzahl der an der Situationsbeschreibung zu beteiligenden Personen

Die beteiligten Personen sollen möglichst in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens tätig sein.

- Kleinunternehmen bis 10 Beschäftigte: mindestens 2 Personen, davon ein Vertreter der Interessenvertretung bzw. alternativ ein Beschäftigter sofern keine Interessenvertretung besteht
- Unternehmen von 11 bis 50 Beschäftigte: mindestens 3 Personen, davon je ein Vertreter der Interessenvertretung und der Beschäftigten, bzw. alternativ 2 Beschäftigte, sofern keine Interessenvertretung besteht
- Unternehmen von 51 bis 250 Beschäftigte: mindestens 5 Personen, davon mindestens ein Vertreter der Interessenvertretung und der Beschäftigten, bzw. alternativ mindestens zwei Beschäftigte sofern keine Interessenvertretung besteht

Bei der Themenbearbeitung in Workshops sollte die Gruppengröße möglichst nicht mehr als acht Personen betragen, um eine effektive Arbeit sicher zu stellen.

Die an der Erstellung der Situationsbeschreibung beteiligten Personen sind im Arbeitsdokument „Leitfragen Demografie-Themen“ zu dokumentieren.

3.5.4. Methoden zur Bearbeitung

Die Situationsbeschreibung der Demografie-Themen kann mit unterschiedlichen Vorgehensweisen erstellt werden. In beiden Fällen sind die teilnehmenden Perso-

nen vorab über den Leitfragenkatalog zu informieren. Für eine effiziente Bearbeitung einzelner Fragestellungen kann es sinnvoll sein, im Vorfeld Aufträge zur Informationsbeschaffung und –aufbereitung zu vergeben.

Szenario A:

Interview-Methode: Die im Projektplan benannten betrieblichen Beteiligten werden durch eine geschulte Person mittels des Leitfragenkatalogs interviewt. Die Ergebnisse der Einzelinterviews werden in einer Situationsbeschreibung verdichtet. Im Anschluss sind bei offen gebliebenen Themen, bei gegensätzlichen Einschätzungen oder anderen Klärungsbedarfen durch gezielte Recherchen weitere Informationen zu beschaffen. Zwischen den am Prozess Beteiligten ist als Ergebnis ein Konsens über alle Elemente der Situationsbeschreibung herzustellen. Dies kann je nach Klärungsbedarf im Rahmen von gemeinsamen Treffen, eigenen Workshops oder auch im Rahmen des Bewertungsworkshops erfolgen.



Das Interview-Verfahren bietet den Vorteil, dass die Informationen asynchron und ohne wechselseitige Beeinflussung der Beteiligten erfasst werden können. Deckungsgleiche und abweichende Beschreibungen werden transparent.



Nachteile entstehen durch den Aufwand für die Durchführung der Interviews und die Zusammenfassung der Ergebnisse. Zur Überprüfung dieses Arbeitsergebnisses ist entweder zum Abschluss der Situationsbeschreibung oder aber im Rahmen der Bewertung des Handlungsbedarfs ein Workshop erforderlich, in dessen Rahmen die Situationsbeschreibung zwischen den Beteiligten abgestimmt wird.

Grobe Richtwerte zum Zeitbedarf:

- Interviews: 1,5 h-2,5 h je Person,
- Abschluss-Workshop: 3-4 h (ggf. im Rahmen der Bewertung des Handlungsbedarfs),
- Weitere Workshops nach Bedarf,
- Zeitbedarf für Vor- und Nachbereitung.

Szenario B:

Workshop-Methode: Die im Projektplan benannten betrieblichen Beteiligten erarbeiten in einem oder mehreren Workshops gemeinsam die Situationsbeschreibung. Eine im **DEMOGRAFIE A K T I V**-Prozess und in der Moderation kompetente Person führt die Arbeitsgruppe durch den Leitfragen-Katalog und fasst die Arbeitsergebnisse zusammen. Fragen und Ergebnisse werden direkt über einen Beamer der Arbeitsgruppe dargestellt. Alternativ können Leitfragen den Beteiligten auf Ausdrucken vorgelegt und die Ergebnisse in Stichworten auf Metaplanwand oder Flipchart dokumentiert werden.



Das Verfahren hat den Vorteil, dass die Situationsbeschreibung interaktiv im Dialog der Beteiligten erstellt wird und alle unmittelbar an der Klärung von Sachverhalten

und Verständnisfragen teilhaben. Indem die Teilnehmenden die Gründe für abweichende Einschätzungen und Situationen kennen lernen, wird bereits in dieser Phase an einem besseren gemeinsamen Verständnis der betrieblichen Potenziale gearbeitet. Aus diesem Grund kann es sinnvoll sein, den Kreis der Teilnehmenden gezielt zu erweitern. Zusätzlicher Aufwand für die Synchronisierung von Arbeitsergebnissen entfällt.



Nachteile des Verfahrens ergeben sich aus den hohen Anforderungen an die Moderation des Workshops, die gleichzeitig für die Steuerung der Diskussion als auch

Grobe Richtwerte zum Zeitbedarf:

- Workshop: 4-5 h
- weitere Workshops nach Bedarf
- Zeitbedarf für Vor- und Nachbereitung

die Dokumentation und in Teilen die Ausformulierung der Ergebnisse verantwortlich ist.

Weitere Optionen

Die beiden Varianten bieten grobe Leitlinien zum Vorgehen. Abhängig von der Unternehmensgröße, der Anzahl und Struktur der Abteilungen und weiterer Faktoren können die Methoden und Abläufe kombiniert und verändert werden. So können in größeren Unternehmen Workshops abteilungsbezogen durchgeführt, in kleineren Unternehmen Vorlagen zur Diskussion und Abstimmung in Workshops von einzelnen Personen erstellt werden. Entscheidendes Kriterium für die Qualität der Situationsbeschreibung ist die Erfüllung der Anforderungen aus Abschnitt „Anforderungen an die Bearbeitung“.

3.5.5. Bearbeitungshinweise zum Thema Gesundheit

Informationen zum Krankheits- bzw. Gesundheitsgeschehen, d. h. zur Häufigkeit und Dauer von krankheitsbedingten Abwesenheiten, liegen im Unternehmen in unterschiedlicher Form vor. Während größere Unternehmen häufig Statistiken zum Krankenstand führen, liegen diese in kleineren Unternehmen nur selten vor. Sowohl die systematischen statistischen Daten zum Krankenstand als auch die eher unstrukturierten qualitativen Informationen ermöglichen Aufschlüsse über die Gesundheitssituation der Beschäftigten und können den betrieblichen Entscheidungsträgern angemessene Informationen liefern. Ziel der Bearbeitung des Themas „Gesundheit“ ist es, diese Informationen zu sammeln und zu dokumentieren.

Die Dokumentation der Gesundheitssituation in Verbindung mit Informationen über Unterschiede zwischen Alters- und Beschäftigtengruppen lenkt den Fokus der Bestandsaufnahme auf bereits heute bestehende „Risikogruppen“. Diese sind zu benennen.

Gleichzeitig sind Versuche zur Klärung von Ursachen im Themenfeld „Gesundheit“ zu begrenzen. Krankheitsursachen sind nicht Gegenstand des Themenfelds „Gesundheit“. Es können aber Hinweise auf Krankheitsursachen außerhalb der Arbeitssituation, wie z. B. Freizeitunfälle, in die Beschreibung aufgenommen werden, wenn diese wichtige Erklärungen für ein bestimmtes Krankheitsgeschehen liefern (z. B. hoher Krankenstand infolge von Langzeiterkrankungen durch Freizeitunfälle o. ä.). Betriebliche Ursachen für ein bestimmtes Krankheitsgeschehen sind Gegenstand des nachfolgenden Themenfelds „Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation“.

Grundsätzlich ist bei der Bearbeitung dieser Fragestellungen zu berücksichtigen, dass belastbare Aussagen zu Krankheitsursachen nur durch Fachleute bzw. auf Grundlage entsprechender Analysen getroffen werden können.

Inhalte	Dokumentation
Informationen zum Krankenstand, zu dessen Entwicklung in den vergangenen Jahren sowie zum Anteil von Kurzzeit- und Langzeiterkrankungen.	Kennzahlen zum Anteil der krankheitsbedingten Fehltage, zur Dauer und Häufigkeit von krankheitsbedingten Abwesenheiten und/oder qualitative Beschreibungen des Krankheitsgeschehens.
Unterschiede im Krankheitsgeschehen bei den Alters- und Beschäftigtengruppen.	Option: Berichte und Informationen der Krankenkassen.
Optional unter Berücksichtigung des Datenschutzes: Informationen zu den Erkrankungsarten.	Informationen über Verfahren der Informationsgewinnung und der zuständigen Personen bzw. Funktionsträger.
Die betrieblichen Verfahren zur Informationsgewinnung im Themenfeld.	

Tabelle 4: Thema Gesundheit

Weitere Informationen und Unterstützung zum Thema Gesundheit

Für die Vertiefung der Informationen zum Krankheitsgeschehen kann auf die Beratungsangebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung der gesetzlichen Krankenkassen zurückgegriffen werden. Diese können Branchenkennzahlen liefern und ab einer bestimmten Anzahl von versicherten Beschäftigten Auswertungen zu Krankheitssymptomen und Arbeitsunfähigkeitsdauer liefern.

3.5.6. Bearbeitungshinweise zum Thema Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation

Im Themenfeld „Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation“ sind auf Grundlage der im Betrieb vorhandenen Informationen belastende und förderliche Merkmale der Arbeitsplätze und der Arbeitsorganisation zu beschreiben. Grundlage für die Beschreibung ist eine Kenntnis der Situation vor Ort aus eigener Anschauung. Das bedeutet, an der Formulierung der Beschreibung sind Beschäftigte (lokale Führungskräfte oder Beschäftigte) zu beteiligen. Dies kann durch direkte Mitwirkung in der Projektgruppe oder durch eine Abfrage und Rückmeldung zu den in der Projektgruppe erarbeiteten Einschätzungen sein. Sinnvoll kann es sein, auf bereits vorliegende Ge-

fährdungs- und Belastungserkenntnisse zurückzugreifen oder im Vorfeld Befragungen unter den Beschäftigten zum Thema durchzuführen. Weitere Hinweise finden Sie am Ende dieses Abschnitts.

Ziel der Situationsbeschreibung im Thema „Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation“ ist ein Überblick über die wesentlichen physischen und psychischen Belastungen sowie über förderliche und entlastende Merkmale. Im Zuge der Bearbeitung kann sich weitergehender Klärungsbedarf zur Situation ergeben. In diesem Fall sollte dieses Ergebnis in der Situationsbeschreibung dokumentiert und in den Themenspeicher für die zu bewertenden Handlungsbedarfe übertragen werden. Ziel der Situationsbeschreibung ist nicht eine abschließende und in allen Aspekten detaillierte Beschreibung der Belastungen, sondern die Dokumentation des aktuellen Wissensstands zum Thema. Dies kann auch Leerstellen einschließen.

Inhalte	Dokumentation
Beschreibungen der physischen und psychischen Belastungsmomente der Arbeitsplätze bzw. in den Abteilungen des Unternehmens.	Aufzählung der physisch bzw. psychisch belastenden Merkmale der Arbeitsplätze auf Grundlage vorhandener Informationen und unter Einbeziehung guter Kenntnisse der Situation an den Arbeitsplätzen.
Beschreibung, inwieweit physische und psychische Belastungen unterschiedlich auf die Alters- und Beschäftigtengruppen verteilt sind.	Aufzählung der Belastungsschwerpunkte bezogen auf Beschäftigtengruppen (Bereiche, Alter, ...).
Beschreibung der förderlichen und entlastenden Merkmale der Arbeitsplätze und Arbeitstätigkeiten.	Aufzählung der förderlichen Eigenschaften und Merkmale der Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation.
Orientierung von Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufen auf eine Verringerung von Belastungen.	Verweis bzw. Zitat aus Berichten und Informationen zur Belastungssituation (z. B. Gefährdungsbeurteilungen).
Belastende und förderliche Merkmale der Arbeitszeitregelung im Unternehmen.	Beschreibung der Arbeitszeitregelungen in den Unternehmensbereichen einschließlich einer Beschreibung der jeweils förderlichen und belastenden Merkmale.
Die betrieblichen Verfahren zur Informationsgewinnung im Themenfeld.	Informationen über Verfahren der Informationsgewinnung und der zuständigen Personen bzw. Funktionsträger.

Tabelle 5: Thema Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation

Weitere Informationen und Unterstützung zum Thema Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation

Für die Ermittlung von Belastungen und förderlichen Merkmalen der Arbeitsplätze sowie der Arbeitsorganisation können verschiedene Instrumente eigenständig oder mit Unterstützung durch eine externe Beratung genutzt werden.

TBS UnternehmensCheck und SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit (www.demobib.de): Der UnternehmensCheck ermöglicht Einzelpersonen oder Gruppen, eine Einschätzung belastender und förderlicher Merkmale von Arbeitsplätzen durchzuführen. Der SelbstCheck ermöglicht die Bilanzierung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit im Kontext der betrieblichen Bedingungen. Das kostenlos online verfügbare Tool bietet eine automatische Auswertung. Neben dem Online Tool ist eine Broschüre kostenlos als Download verfügbar.

TBS ABETO-Ergoprüfer (www.abeto-online.de): Der ABETO-Ergoprüfer ermöglicht die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung für Bildschirmarbeitsplätze. Das Instrument ist in die vier Module „Ausführungsbedingungen“, „Software“, „Arbeitstätigkeit“ und „Beanspruchung“ unterteilt. Diese können auch unabhängig und einzeln verwendet werden. So kann mit dem Modul „Arbeitstätigkeit“ bereits mit wenigen Fragen eine fundierte Einschätzung der psychischen und physischen Beanspruchung durch die Arbeitstätigkeit erstellt werden.

TBS StressProfilCheck (www.demobib.de): Der StressProfilCheck ermöglicht die Analyse psychischer Belastungen am Arbeitsplatz sowie der individuellen Beanspruchung. Das Instrument differenziert verschiedene Belastungsmomente und beruht auf erprobten Fragestellungen. Berücksichtigt werden auch Belastungen durch Interaktion mit Kunden und Klienten.

Arbeitssituationsanalysen der gesetzlichen Krankenkassen: Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung bieten die gesetzlichen Krankenkassen Unternehmen Beratung und Unterstützung bei der Analyse von Belastungen am Arbeitsplatz sowie zum Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements an. Sprechen Sie hierzu die im Unternehmen vertretenen gesetzlichen Krankenkassen an.

Online-Tools zum Thema: Eine gut strukturierte Übersicht an Instrumenten und Methoden zur Analyse von Belastungen an Arbeitsplätzen bietet die Seite www.institut-aser.de. Dort gibt es Themenrubriken, wie u. a. zum Thema „Arbeit und Gesundheit“.

3.5.7. **Bearbeitungshinweise zum Thema Wissen und Qualifikation**

Eine wirksame Steuerung von Wissen und Qualifikationen ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung des demografischen Wandels in Unternehmen. Bei ausscheidenden Beschäftigten ist sicherzustellen, dass nicht mit der Person wichtiges Wissen das Unternehmen verlässt. Gleichzeitig sind neue Anforderungen an Wissen und Qualifikationen zu erkennen und entsprechendes Know-how in der Belegschaft zu verankern.

Inhalte	Dokumentation
Beschreibungen der bisherigen Maßnahmen und Vorgehensweisen zur Abdeckung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarfen.	Beschreibung von Beispielen zu Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarfen, die in der jüngeren Vergangenheit entstanden sind. Dabei sind - soweit vorhanden – folgende Punkte zu berücksichtigen:
Beschreibung, inwieweit unternehmenskritisches Wissen bzw. Qualifikationen auf einzelne Beschäftigte oder Beschäftigtengruppen verteilt sind.	Verschiedene Anforderungen und Erfolgsfaktoren für den Erhalt und Ausbau von Wissen und Qualifikationen (Erhalt von Zertifikaten, Entwicklung neuer Produkte, Anforderung zum internen Wissenstransfer u. a.).
Beschreibung der Beteiligung der Beschäftigten und Beschäftigtengruppen an Weiterbildung und Qualifizierung.	Formelle und informelle Prozesse der Erarbeitung von Know-how und Wissen (d. h. zertifizierte Schulungen ebenso wie Lernen am Arbeitsplatz).
Die betrieblichen Verfahren zur Informationsgewinnung im Themenfeld.	Überblicksartige Auflistung von unternehmenskritischem Wissen einschließlich einer Beschreibung, inwiefern dieses auf einzelne Beschäftigte oder bestimmte Beschäftigtengruppen verteilt ist. Die Beschäftigten und Beschäftigtengruppen sind zu benennen.
	Kurze Charakterisierung, wie in den beschriebenen Beispielen die Teilnahme an Weiterbildung und Qualifizierung auf die Beschäftigtengruppen verteilt ist.
	Informationen über Verfahren der Informationsgewinnung zum Thema und der zuständigen Personen bzw. Funktionsträger.

Tabelle 6: Thema Wissen und Qualifikation

Mit den Fragen des Themenfelds „Wissen und Qualifikation“ werden die bisherigen Leistungen des Unternehmens zur Ermittlung von Anforderungen und dem Erhalt und Aufbau von Qualifikationen, Kompetenzen und Wissen betrachtet. Wie in den anderen Themenfeldern geht es auch hier darum, zu sammeln und zu dokumentieren, auf welche Weise und mit welchem Erfolg wissensbasierte Herausforderungen im Unternehmen bislang erkannt und bewältigt wurden. Dabei ist die gesamte Bandbreite des Themas zu berücksichtigen. Diese umfasst den Aufbau von Wissen und Fertigkeiten für neue Produkte und Leistungen ebenso wie Maßnahmen zur innerbetrieblichen Wissensweitergabe oder zur gezielten Vertiefung und Erhaltung vorhandener Kenntnisse und Kompetenzen. Ausgangsbasis für die Beschreibung der Situation ist zunächst die Erfahrungswelt der am Prozess Beteiligten. Die Fragen können gut anhand einer Analyse von Beispielen aus der betrieblichen Praxis der vergangenen Jahre bearbeitet werden. Dabei ist zu klären, inwiefern unterschiedliche, positive wie negative Erfahrungen vorliegen. Bei Bedarf können Detailfragen nachrecherchiert und dokumentiert werden. Eine weitere Betrachtungsebene bietet die Unterscheidung der betrieblichen Praxis in den Bereichen verpflichtender Weiterbildungen und Zertifizierungen (z. B. Staplerschein, Schweißschein etc.) von den Weiterbildungsmaßnahmen mit langfristigen und strategischen Zielsetzungen (z. B. nachholende Berufsausbildung, Meisterausbildung etc.).

Weitere Informationen und Unterstützung zum Thema „Wissen und Qualifikation“

Die Bestandsaufnahme zu den bisherigen Anlässen und Erfahrungen der Gestaltung von Qualifizierungsprozessen und des Umgangs mit Wissen kann und soll in erster Linie auf das Erfahrungswissen der am Beschreibungsprozess Beteiligten zurückgreifen. Das vorhandene Erfahrungswissen soll dokumentiert und reflektiert werden. Wichtig ist, dass bei der Beschreibung eine möglichst hohe Bandbreite der Unternehmensbereiche und Beschäftigtengruppen abgedeckt wird. Entsteht in diesem Zusammenhang Klärungs- oder Detaillierungsbedarf, so können diese Informationen nachgetragen werden. Nicht bearbeitet werden sollen Fragen zukünftigen Qualifizierungsbedarfs.

In größeren Unternehmen und im Fall eines erkannten tiefergehenden Bedarfs an Aufarbeitung und Dokumentation können mehr betriebliche Situationen und Erfahrungen mit der Gestaltung von Wissen und Qualifikation aufgearbeitet werden. Zu berücksichtigen sind dabei die Ausgangssituation und der Anlass der Qualifizierungs- und Wissensaneignungsprozesse, die entwickelten Maßnahmen, die beteiligten Personen und Gruppen sowie deren Aufgaben und schließlich die erzielten Ergebnisse.

3.5.8. Bearbeitungshinweise zum Thema Unternehmensentwicklung

Durch den demografischen Wandel können für Unternehmen neue Anforderungen auf vielen Handlungsfeldern entstehen. Neben einer veränderten Altersstruktur der Belegschaft oder neuen Anforderungen an die Bindung und Rekrutierung von

Beschäftigten können durch die Alterung der Bevölkerung neue Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen entstehen. Bei der Entwicklung einer betrieblichen Strategie zur Gestaltung des demografischen Wandels ist es daher sinnvoll, die bisherigen Strategien und Zielsetzungen zur Unternehmensentwicklung zu reflektieren.

Mit den Fragen des Themenfelds „Unternehmensentwicklung“ wird erarbeitet, wie im Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit Innovations- und Veränderungsbedarfe erkannt und umgesetzt wurden. Auch hier geht es darum, die im Unternehmen gesammelten Erfahrungen anhand konkreter Beispiele aufzuarbeiten. Mit den Leitfragen wird beleuchtet, inwiefern es bislang gelungen ist, angemessen auf Veränderungsbedarfe zu reagieren, und wie breit diese Prozesse im Unternehmen verankert sind.

Wie in den anderen Themenfeldern ist die Erfahrungswelt der am Prozess Beteiligten die Grundlage für die Bearbeitung des Themenfelds. Im ersten Bearbeitungsschritt sind Beispiele für aufgetretene Herausforderungen an die Unternehmensentwicklung zu benennen. Aus dieser Liste sind Fälle herauszugreifen, die eine möglichst große Bandbreite hinsichtlich der Art der Herausforderungen, der beteiligten Akteure und den erzielten Ergebnissen abdecken. Bei Bedarf können Detailfragen nachrecherchiert und dokumentiert werden.

Inhalte	Dokumentation
Beschreibungen der bisherigen Vorgehensweisen zur Identifizierung von Anforderungen an die Unternehmensentwicklung sowie der Prozesse zur betrieblichen Umsetzung.	Beschreibung von Beispielen zu Bedarfen der Unternehmensentwicklung, die in der jüngeren Vergangenheit erkannt wurden. Zudem Beispiele der hierzu entwickelten Maßnahmen und Ergebnisse.
Beschreibung, welche Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen an den Prozessen der Unternehmensentwicklung beteiligt waren.	Kurze Charakterisierung, wie in den beschriebenen Beispielen die Beteiligung der verschiedenen Beschäftigtengruppen ausgeprägt ist.
Die betrieblichen Verfahren zur Informationsgewinnung im Themenfeld.	Informationen über Verfahren der Informationsgewinnung zum Thema und der zuständigen Personen bzw. Funktionsträger.

Tabelle 7: Thema Unternehmensentwicklung

Weitere Informationen und Unterstützung zum Thema Unternehmensentwicklung

Die Bestandsaufnahme zu den bisherigen Anlässen und Erfahrungen in Hinblick auf die Gestaltung von Unternehmensentwicklungsprozessen soll in erster Linie auf das Erfahrungswissen der Beteiligten zurückgreifen. Ziel ist eine Reflektion und Aufarbeitung der im Unternehmen vorhandenen Verfahren zur Erkennung entsprechender Handlungsbedarfe sowie eine Bewertung von deren Qualität und Angemessenheit. Diese auf Grundlage des Erfahrungswissens der an der Erarbeitung teilneh-

menden Personen getroffenen Einschätzungen sollen es ermöglichen, weitergehenden Informationsbedarf zum Thema zu identifizieren oder grundlegende Probleme zu erkennen. Allerdings können sie detaillierte Analysen nicht ersetzen.

Kein Gegenstand des Themenfelds sind inhaltliche Bewertungen zu bereits getroffenen oder anstehenden Entscheidungen zur Unternehmensstrategie. Über diese Fragen können zwischen den verschiedenen Unternehmensparteien unterschiedliche Auffassungen bestehen. Der **DEMOGRAFIE A K T I V**-Prozess hat nicht das Ziel, diese Fragestellungen zum Thema zu machen, und bietet keinen geeigneten Rahmen für Aushandlung und Entscheidungsfindung. Werden im Verlauf des Verfahrens Diskussions- und Klärungsbedarfe zwischen den beteiligten betrieblichen Parteien festgestellt, ist es sinnvoll, das Thema durch die Beteiligten genau definieren zu lassen und einen Konsens über ein Verfahren zur Bearbeitung außerhalb des **DEMOGRAFIE A K T I V** -Rahmens festzulegen.

3.5.9. Bearbeitungshinweise zum Thema Personal und Rekrutierung

Unmittelbar mit dem demografischen Wandel sind Fragen der Steuerung des Personalbedarfs im Unternehmen verknüpft. Die entscheidenden Faktoren hierfür sind die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen und die Fähigkeiten und Möglichkeiten zur Personalgewinnung. Die Leitfragen des Themenfelds sprechen beide Fragestellungen an und unterstützen dabei, die Situation im und für das Unternehmen zu beschreiben. Neben der Aufarbeitung des bereits in der Altersstrukturanalyse dokumentierten Personalbedarfs durch Renteneintritte wird in diesem Themenfeld zudem erarbeitet, welchen Einfluss die Fluktuation auf die Entwicklung der Belegschaft und des Personalbedarfs hat.

Ziel der Bearbeitung des Themenfelds ist die Reflektion und Dokumentation der bisher im Unternehmen genutzten Methoden und Vorgehensweisen sowie der hiermit erzielten Ergebnisse. Darüber hinaus zielen die Fragen auf eine differenzierte Beschreibung des IST-Zustandes. Nicht thematisiert wird, inwiefern die Verfahren bzw. die Situation bereits zukünftigen Anforderungen genügen. Abhängig von der Unternehmensgröße, der Art und dem Umfang der Personalrekrutierung können die Leitfragen anhand von Fallbeispielen oder einer Beschreibung der betrieblichen Praxis zum Thema beschrieben werden.

Wie in den anderen Themenfeldern ist die Erfahrungswelt der am Prozess Beteiligten die Grundlage für die Bearbeitung des Themenfelds. Als Einstieg in das Thema sind Beispiele für die Gewinnung von Personal zu sammeln. Diese sind in der Folge genauer zu beschreiben und um Informationen zur Mitarbeiterbindung und Fluktuation zu ergänzen. Abhängig von der Unternehmensgröße und -situation können sehr unterschiedlich breit gefächerte und intensive Erfahrungen zum Thema vorliegen. Fehlen praktische Erfahrungen im Unternehmen, so ist allein dieser Zustand zu dokumentieren, die Ursachen und Hintergründe sind zu klären. Bei Bedarf können Detailfragen nachrecherchiert und dokumentiert werden.

Beschreibung der bisherigen Erfahrungen zur Ansprache und Gewinnung von Personal. Beschreibung der Erfahrungen, Vorgehensweisen und Angebote zur Bindung von Beschäftigten in unterschiedlichen Lebenslagen an das Unternehmen. Beschreibung der Fluktuation im Unternehmen sowie von Unternehmensbereichen und Beschäftigtengruppen im Vergleich. Die betrieblichen Verfahren zur Informationsgewinnung im Themenfeld.	Beschreibung von Beispielen oder Verfahren zur Personalgewinnung und Bindung von Beschäftigten sowie der damit erzielten Ergebnisse in der jüngeren Vergangenheit. An Fallbeispielen oder Kennzahlen orientierte Beschreibung bzw. Dokumentation der Fluktuation im Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen und Beschäftigtengruppen. Informationen über Verfahren der Informationsgewinnung zum Thema und die zuständigen Personen bzw. Funktionsträger.
--	--

Tabelle 8: Thema Personal und Rekrutierung

Weitere Informationen und Unterstützung zum Thema Personal und Rekrutierung

Personalgewinnung und Maßnahmen zur Bindung von Beschäftigten sind in Unternehmen stark unterschiedlich ausgeprägt. Besonders in kleinen Unternehmen werden Erfahrungen auf diesem Gebiet situativ gemacht. Die Planung und Umsetzung von Maßnahmen wird dabei stark durch konkrete Bedarfsfälle gesteuert. Seltener werden auf der Grundlage dieser Erfahrungen und für zukünftige Bedarfe Prozesse und Vorgehensweisen systematisch entwickelt und umgesetzt.

Mit dem Verfahren soll nicht ein fallbezogenes Vorgehen zum Thema in den Unternehmen in Frage gestellt werden. Abhängig von der Unternehmensgröße und den Anforderungen kann ein solches Vorgehen angemessen sein. Sinnvoll ist es jedoch, mit der Bearbeitung des Themas den Charakter der aktuellen Vorgehensweise im Unternehmen klar zu benennen. Im nachfolgenden Schritt der Bewertung von Handlungsbedarfen ist auf dieser Grundlage eine bewusste und informierte Entscheidung über den Bedarf an einer Veränderung des Vorgehens zu treffen. In diesem Zusammenhang können die im Verfahren dokumentierten Erfahrungen im Rahmen der Entwicklung eines **DEMOGRAFIE A K T I V**-Gestaltungskonzepts auch für die Optimierung eines fallbezogenen Vorgehens zur Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden genutzt werden.

Ein für viele noch weitgehend unbearbeitetes Themenfeld ist die Entwicklung von Angeboten zur Bindung von Beschäftigten in unterschiedlichen Lebenslagen. Im Blickpunkt dieser Frage stehen betriebliche Bedingungen und Angebote, die es Beschäftigten beispielsweise in der Phase der Familiengründung, bei der Pflege von Angehörigen, aber auch bei Wünschen nach einer beruflichen Weiterbildung erleichtern, im Unternehmen in Beschäftigung zu verbleiben. In vielen Unternehmen sind hierzu eine große Bandbreite an Maßnahmen entwickelt worden, die entweder allgemeine Regelungen beschreiben, oder aber auf der Ebene des Einzelfalls greifen. Häufig sind solche Regelungen nicht explizit im Kontext der Gestaltung des demografischen Wandels entstanden. In diesen Fällen sind die bereits erzielten Ergebnisse im Rahmen des **DEMOGRAFIE A K T I V**-Prozesses zu dokumentieren

und können darüber hinaus im Bereich des Gestaltungskonzepts aufgegriffen werden.

3.5.10. **Bearbeitungshinweise zum Thema Unternehmenskultur und Führung**

Eine herausragende Erkenntnis der arbeitswissenschaftlichen Forschung zur Gestaltung des demografischen Wandels lautet, dass Anerkennung und Wertschätzung der Beschäftigten einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowie der Motivation haben. Mit dem Alter der Beschäftigten wächst die Bedeutung dieses Faktors¹ immer stärker an. Gleichzeitig verringern sich die äußeren Anreize zum Beispiel in Form von Aufstiegsmöglichkeiten.

Vor diesem Hintergrund fällt der Unternehmenskultur und dem Führungsverhalten eine entscheidende Bedeutung für die Entwicklung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen mit einer alternden Belegschaft zu. Die Leitfragen zum Thema leiten dazu an, sowohl die Beziehungen zwischen den Beschäftigten als auch die Praxis des Führungsverhaltens zu beschreiben. Ein besonderes Gewicht kommt in diesem Themenfeld der Einschätzung der Prozesse zu, mit denen im Unternehmen Informationen zu diesen Fragestellungen geschaffen und weitergeleitet werden. Bereits in kleinen Unternehmen sind in dieser Frage – bezogen auf einzelne Bereiche und Beschäftigtengruppen – häufig sehr unterschiedlich dichte und genaue Informationslagen festzustellen.

Ziel der Situationsbeschreibung im Themenfeld ist eine Charakterisierung der Unternehmenskultur und des Führungsverhaltens in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen sowie zwischen den Beschäftigtengruppen, d. h. zwischen Beschäftigten unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Qualifikation und unterschiedlicher Abteilungszugehörigkeit. Anhaltspunkte hierfür liefern positive und negative Fallbeispiele.

Inhalte	Dokumentation
Beschreibungen der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Alters- und Beschäftigtengruppen im Unternehmen unter Berücksichtigung positiver wie negativer Situationen.	Beschreibung von unterschiedlichen (positiven wie negativen) Beispielen oder kurze Charakterisierung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Beschäftigten- und Altersgruppen.
Beschreibung des Verhaltens der Führungskräfte gegenüber den verschiedenen Alters- und Beschäftigtengruppen. Zu berücksichtigen sind positive und negative Situationen.	Beschreibung der unterschiedlichen (positiven wie negativen) Formen des Führungsverhaltens im Unternehmen. Beschreibung, inwiefern gegenüber unterschiedlichen Beschäftigten- und Altersgruppen verschiedenes Führungsverhalten praktiziert wird.
Die betrieblichen Verfahren zur Informationsgewinnung und der Rückmeldung zu den Fragen des Themenfelds.	

¹ Vgl. Forschungsergebnisse Prof. Dr. Juhani Ilmarinen (veröffentlicht z.B. in „[Towards a longer worklife](#)“, 2005)

Informationen über Verfahren der Informationsgewinnung zum Thema und der zuständigen Personen bzw. Funktionsträger.

Tabelle 9: Thema Unternehmenskultur und Führung

Weitere Informationen und Unterstützung zum Thema Unternehmenskultur und Führung

Vielschichtigkeit und Sensibilität des Themas können es sinnvoll machen, zusätzlich zu den an der Erarbeitung der Beschreibung Beteiligten weitere betriebliche Akteure und Beschäftigte einzubinden. Diese können in Gruppen oder Einzelgesprächen ohne Beteiligung von Vorgesetzten getroffene Einschätzungen kommentieren und ergänzen. Alternativ sind vor der Erstellung der Situationsbeschreibung die Einschätzungen verschiedener Beschäftigtengruppen einzuholen. Vor einer Entscheidung zur Durchführung einer Befragung oder weiterer Interviews in der Phase der Situationsbeschreibung sind der hierfür erforderliche Aufwand und Nutzen sorgfältig abzuwägen. Jede zusätzliche Datenerhebung verzögert die auf eine rasche Umsetzung ausgerichtete Situationsbeschreibung. Damit wird der Prozess bei gleichzeitig steigendem Aufwand deutlich verlängert. Sollte im Rahmen der Situationsbeschreibung eine einvernehmliche Einschätzung getroffen werden können, sollten daher Entscheidungen über umfangreiche weitergehende Maßnahmen zur Informationsbeschaffung auf die nachfolgenden Prozessschritte verschoben werden.

3.5.11. Beratungshinweise zum Thema Vielfalt

Bisherige Erkenntnisse zeigen auf, dass alters- oder kulturell gemischte Gruppen in der Zusammenarbeit häufig von Konflikten, Problemen oder (sprachlichen und kulturellen) Missverständnissen betroffen sind oder ihre Arbeit durch Koordinations- und Integrationsprobleme beeinträchtigt wird.

Bei der Entwicklung von Maßnahmen sollten zwei inhaltliche Punkte beachtet werden:

- die personenbezogene Diversität
- die verhaltensbezogene Diversität

Personenbezogene Diversitäten beziehen sich u.a. auf das Geschlecht, die ethnische Herkunft, das Alter und der Bildungsabschluss. Aber auch die sexuelle Orientierung kann ein personenbezogener Aspekt sein. Allerdings beziehen nur wenige Unternehmen diesen Aspekt mit in das Verständnis von Diversity ein.

Verhaltensbezogene Diversitäten beziehen sich darauf, wie Menschen in bestimmten Situationen reagieren als Folge ihrer personenbedingten Eigenschaften und Werte. Werden verhaltensbezogene Diversitäten mit in dem **DEMOGRAFIE A K T I V** –Prozess und der Entwicklung von Maßnahmen berücksichtigt, kann ein günstigeres Umfeld entstehen und zum Erfolg der Maßnahmen beitragen.

Ziel der Situationsbeschreibung im Themenfeld ist einen Überblick zu erhalten inwieweit Diversitäten in den sechs Themenfelder „Gesundheit“, „Personalentwicklung“, „Arbeitsorganisation/Arbeitsplätze“, „Unternehmenskultur/Führung“, „Wissen/Qualifikation“ und „Unternehmensentwicklung“ enthalten sind. Bei dem Thema Wissen/Qualifikation kann das die Hinterfragung sein ob Weiterbildungen gleichermaßen von der Belegschaft angenommen werden und bei der Unternehmenskultur kann das die Fragestellung hinsichtlich einer Willkommenskultur sein.

Inhalte	Dokumentation
Beschreibungen der personen- und verhaltensbezogenen Diversitäten im Unternehmen unter Berücksichtigung positiver wie negativer Situationen. Beschreibung des Verhaltens der Führungskräfte gegenüber den verschiedenen Alters- und Beschäftigtengruppen. Zu berücksichtigen sind positive und negative Situationen. Die betrieblichen Verfahren zur Informationsgewinnung und der Rückmeldung zu den Fragen des Themenfelds.	Beschreibung der Altersstrukturanalyse und Personalentwicklung bezüglich der personenbezogenen Diversität (positive wie negative Beispiele). Beschreibung der unterschiedlichen (positiven wie negativen) Formen des Führungsverhaltens im Unternehmen. Beschreibung, inwiefern Weiterbildungen zum Thema Diversitäten angeboten werden. Beispiele oder kurze Charakterisierung der Zusammenarbeit und Kommunikation in der Belegschaft (verhaltensbezogene Diversität). Informationen über Verfahren der Informationsgewinnung zum Thema und der zuständigen Personen bzw. Funktionsträger.

Tabelle 10: Thema Vielfalt

3.6. Bewertung Handlungsbedarf

3.6.1. Inhalte

Auf Basis der Altersstruktur und der Situationsbeschreibung geht es in diesem Schritt darum, die Ausgangssituation zu bewerten. Es gilt einzuschätzen, welche Risiken und Chancen in welchem Ausmaß durch den demografischen Wandel auf das Unternehmen und die Beschäftigten zukommen und welche Potenziale zur Gestaltung dieser Herausforderungen vorhanden sind. Aus dieser Einschätzung werden aktuelle und zukünftige Handlungsbedarfe abgeleitet. Die Bewertung ist unter Beteiligung der betrieblichen Projektverantwortlichen, der Interessenvertretung sowie unter Umständen weiterer, mit den Inhalten der Situationsbeschreibung vertrauter Personen durchzuführen.



Abbildung 7: Prozessschritt Bewerten

Ergebnis dieses Bewertungs-Workshops ist eine Bilanzierungsmatrix mit den folgenden Inhalten:

- Eine Bewertung des Handlungsbedarfs in den Demografie-Themen und für verschiedene Zeithorizonte,
- Beschreibungen des Handlungsbedarfs in den Demografie-Themen,
- eine möglicherweise korrigierte Situationsbeschreibung.

Entstehen in dem Workshop neue Erkenntnisse zur betrieblichen Situation, so sind diese auch in den beiden Arbeitsdokumenten zur Situationsbeschreibung zu ergänzen.

3.6.2. Ziele

Auf Grundlage der Informationen zur betrieblichen Altersstruktur und zu den Demografie-Potenzialen werden die Handlungsbedarfe und Prioritäten ermittelt. Durch diesen systematischen Prozess sammeln die beteiligten betrieblichen Akteure praktische Erfahrungen und Fähigkeiten in der systematischen Nutzung der „demografischen Brille“, die auf die eigene betriebliche Situation zugeschnitten ist.

Mit dieser gezielten Erweiterung der eigenen Perspektive zur Analyse von Stärken und Schwächen sowie mit den damit verbundenen Handlungsbedarfen wird die Sensibilität für die betrieblichen Herausforderungen des demografischen Wandels geschärft. Mit dem Durchlaufen des Zyklus aus Situationsbeschreibung und der anschließenden Bewertung von Handlungsbedarfen in Bezug auf bestimmte Rahmenbedingungen wird ein analytisches Vorgehen im Unternehmen realisiert, das nachhaltig fortgesetzt werden kann.

Gleichzeitig stellt diese Bewertung eine bedarfsorientierte und somit auch betriebs-spezifische Grundlage für die weiteren Überlegungen zu einem demografischen Gestaltungskonzept dar.

3.6.3. Anforderungen

Bereits in der Projektplanung wurde der an dieser Stelle einzubeziehende Führungs- und Beschäftigtenkreis sowie das Prozedere, wie eine Bewertung durchgeführt wird, festgelegt. An dieser Stelle werden möglicherweise noch einzelne Konkretisierungen vorzunehmen sein, die sich aus dem bisherigen Verlauf ergeben haben (z. B. Einbezug weiterer Personen, Unterstützung durch Demografie-Expertise).

Ein Ergebnis dieses Bewertungsprozesses kann sein, dass sich das Unternehmen in allen Feldern als „gut aufgestellt“ sieht (grüner Bereich) – auch wenn dies nach aller Erfahrung eher selten der Fall sein wird. In diesem Fall gilt es, die Schlüssigkeit in Bezug auf die Beschreibung der Ausgangssituation und der Ressourcen sowie hinsichtlich der Bewertung kritisch zu betrachten und gegebenenfalls gemeinsam zu hinterfragen.

Inhalte	Anforderungen	Dokumentation
Bewertung der betrieblichen Potenziale in den sieben Themenfeldern der Situationsbeschreibung in Bezug auf: Aktuelle Anforderungen, zukünftige, durch die Veränderung der betrieblichen Altersstruktur und den demografischen Wandel entstehende Anforderungen, Beschreibung der erkannten aktuellen und zukünftigen Handlungsbedarfe.	Situationsbeschreibung liegt vor. Die Bewertungsmatrix wird mit der Geschäftsführung, der betrieblichen Interessenvertretung sowie weiteren Schlüsselakteuren entsprechend der Projektverantwortlichkeiten abgestimmt. Es gibt plausible Begründungen zu Zusammenhängen zwischen den betrieblichen Potenzialen in der Situationsbeschreibung und der Einschätzung von aktuellen und zukünftigen Chancen und Risiken. Die betriebliche Interessenvertretung und/ oder Beschäftigte sind an der Abstimmung der Leitlinien beteiligt.	Vollständige Dokumentation: der Bewertungen für den aktuellen und zukünftigen Handlungsbedarf in jedem Themenfeld, der Beschreibung der Handlungsbedarfe. Als Raster dafür steht die Bilanzierungsmatrix zur Verfügung. Prozessbeteiligte

Tabelle 11: Bewertungsprozess**3.6.4. Bewertungsmatrix Handlungsbedarf**

Grundlage zur Bearbeitung und Dokumentation dieses Prozessschrittes ist eine Matrix. Für jedes der sieben Themenfelder ist mittels eines Ampelschemas in zwei Spalten zu dokumentieren, wie gut die Situation geeignet ist, a) den gegenwärtigen und b) den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. In einer dritten Spalte ist in Stichpunkten zu dokumentieren, worin und in welchem Ausmaß der Handlungsbedarf besteht.

Die Erarbeitung der Einschätzungen kann flexibel durchgeführt werden. Der Handlungsbedarf kann sowohl für ein gesamtes Themenfeld oder differenziert für die einzelnen Fragen innerhalb eines Themenfelds dokumentiert werden. Ersteres ist dann sinnvoll, wenn Situation und Handlungsbedarf für die verschiedenen Fragen eines Themenfeldes nicht voneinander abweichen. Liegen dagegen unterschiedliche Bewertungen zu den einzelnen Fragestellungen vor, sind diese auch vollständig im Bewertungsschema zu erfassen.

	Die bestehende Situation bzw. der Prozess...: Hinweis: Die Einschätzung erfolgt unter Berücksichtigung der Erkenntnisse der aktuellen Altersstruktur und der Prognose.		
Thema / Frage Nr.	A:  ist geeignet, die aktuellen Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte gut zu bewältigen.	B:  bietet gute Voraussetzungen, in Zukunft die Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte zu bewältigen (veränderte Altersstruktur und veränderte Wettbewerbssituation)	C:  Beschreibung des Handlungsbedarfs: a) Was kennzeichnet den Handlungsbedarf? b) Was begründet bestehenden / fehlenden Handlungsbedarf?

Abbildung 8: Frageraster der Bewertungsmatrix Handlungsbedarf

Mit der Bilanzierungsmatrix wird auf Grundlage von Ampelfarben eine Einschätzung der Beteiligten zu den Chancen und Risiken demografischer Veränderungen und den betrieblichen Potenzialen dokumentiert:

-  Grün = Das Unternehmen ist gut aufgestellt, es besteht kein Handlungsbedarf,
-  Gelb = Es besteht zwar kein akuter Handlungsbedarf, aber die Entwicklungen müssen im Blick gehalten werden,
-  Rot = Es besteht direkter Handlungsbedarf.

Dabei kann die Situation in den drei Ampel-Grundfarben oder auch mit Zwischentönen wie „grün-gelb“ oder „gelb-rot“ gekennzeichnet werden. Ebenso können Kommentare und Hinweise zur Begründung oder Beschreibung des Sachverhalts dokumentiert werden.

Mindestens für jedes Themenfeld ist eine Einschätzung in Bezug auf die aktuellen sowie die zukünftigen, durch eine veränderte demografische Situation geprägten Anforderungen an das Unternehmen zu treffen. Sollten für ein Demografie-Thema grundsätzlich unterschiedliche Einschätzungen vorliegen, sind die Bewertungen detaillierter für einzelne Fragestellungen und/oder Teilbereiche zu erarbeiten.

Jede Bewertung des aktuellen und zukünftigen Handlungsbedarfs ist in Form einer Aussage zu beschreiben. Das heißt, sowohl die positiven als auch die negativen Einschätzungen sind so in Worte zu fassen, dass die Einschätzungen für Dritte innerhalb und außerhalb des Unternehmens nachvollziehbar sind.

Das Beispiel in 8 illustriert, wie für das Demografie-Thema „Gesundheit“ der Handlungsbedarf bewertet und dokumentiert werden kann. Die Bewertung ist für alle Themenfelder bezogen auf die Einschätzung der Situation und die Prozessqualität durchzuführen.

Themenfeld 1: Gesundheit 			
Nr.	A: 	B: 	C: 
1 a-d)			Aktuell Problemfall Abteilung 2 mit hohem Krankenstand Risiken eines höheren Krankenstandes in den Bereichen mit hoher körperlicher Beanspruchung, die zukünftigen Älteren haben bereits heute einen höheren Krankenstand als die aktuell Älteren
1 e)/f)			Prozesse und Informationsfluss zum Thema Gesundheit werden ab sofort noch stärker abteilungsbezogen erarbeitet und genutzt werden Präventiver Arbeitsschutz muss ausgebaut werden

Abbildung 9: Beispiel für die Bewertung und Beschreibung des Handlungsbedarfs

Die gewählten Ampelfarben und Beschreibungen des Handlungsbedarfs bilden die Grundlage für die Entwicklung eines Gestaltungskonzepts. Wird ein Themenfeld als kritisch („rot“) bewertet, wird entweder eine gestaltende Maßnahme entwickelt, oder es muss begründet werden, inwiefern dieses Thema im Rahmen des **DEMOGRAFIE A K T I V**-Prozesses nicht weiterbearbeitet wird. Zu Themenfeldern, die mit guten oder ausreichenden Potenzialen für die Zukunft bewertet werden („grün“), können bei Bedarf im Rahmen des Gestaltungskonzepts zur Erhaltung oder dem weiteren Ausbau der vorhandenen Stärken entwickelt werden. Im Fall einer „gelben“ Einstufung ist zu prüfen, inwiefern direkter Handlungsbedarf zur Veränderung der Demografie-Potenziale besteht oder inwieweit vorrangig die Entwicklungen im Blick zu behalten sind.

Welche Aktivitäten als Konsequenz aus den mit Hilfe der Bewertungsmatrix formulierten Handlungsbedarfen entwickelt werden, ist Gegenstand des Gestaltungskonzepts und dort zu dokumentieren.

3.6.5. Bearbeitungshinweise

Um zu einer Bewertung zu gelangen, gibt es verschiedene Vorgehensweisen, die sich in dem Ausmaß der Beteiligung und der Differenzierung von Themen und betrieblichen Bereichen unterscheiden können. Dies hängt in der Regel von der Größe des Unternehmens, den zur Verfügung stehenden Kapazitäten und oftmals auch der „gespürten“ Wichtigkeit des Themas ab. Es werden hier zwei Szenarien dargestellt, welche die Bandbreite möglicher Vorgehensweisen aufzeigen.

Szenario A:

Die Bewertung wird durch die mit der Durchführung des **DEMOGRAFIE A K T I V**-Verfahrens betrauten Personen und betrieblichen Entscheidungsträgern durchgeführt. In einer gemeinsamen, moderierten Projekt-Teamsitzung wird die Matrix mit Bewertungen und Beschreibungen des Handlungsbedarfs gefüllt. Die Dokumentation kann entweder live per PC und Beamer oder mit Metaplan-Tafeln erfolgen.



Vorteil: Die Bewertung kann mit geringem personellen und zeitlichen Aufwand durchgeführt werden. Der Aufwand für die Einarbeitung in das Bewertungsverfahren und die Festlegung gemeinsamer Bewertungskriterien ist überschaubar.



Nachteil: Nur eine begrenzte Zahl betrieblicher Personen ist an der Einschätzung der Handlungsbedarfe beteiligt. Dieser Nachteil kann durch eine Kommunikation der Ergebnisse ausgeglichen werden.

Szenario B:

Die Bewertung erfolgt in einem oder mehreren Workshops, an dem – wie in der Projektorganisation festgelegt – unterschiedliche Beschäftigtengruppen und Beschäftigte der zentralen Unternehmensbereiche teilnehmen.

Der Teilnehmerkreis sollte 6-8 Personen nicht übersteigen. Bei größeren Gruppen werden die Abstimmungs- und Klärungsbedarfe erfahrungsgemäß so hoch, dass der Zeitbedarf für ein effektives Vorgehen zu stark ansteigt. Soll eine größere Anzahl Personen in das Verfahren integriert werden, beispielsweise um mehrere Unternehmensbereiche abzudecken, können mehrere Workshops angesetzt werden, in denen für Teilbereiche des Unternehmens Ergebnisse erarbeitet werden. Diese sind anschließend wie in Szenario A zusammenzuführen und an die Beteiligten zu kommunizieren.

Die Teilnehmenden sind rechtzeitig über die bereits vorliegenden Ergebnisse des **DEMOGRAFIE A K T I V**-Verfahrens zu informieren, um eine angemessene Vorbereitung zu ermöglichen. Sinnvoll ist eine Einladung mit Beschreibung der Workshop-Ziele, des Ablaufs, der Ergebnisse der Altersstrukturanalyse und einer Zusammenfassung der Situationsbeschreibung in den Themenfeldern.

Der Zeitbedarf für einen Bewertungsworkshop liegt bei 3-4 Stunden. Es ist nicht zu empfehlen, diesen Zeitrahmen auszudehnen, da die Konzentration erfahrungsgemäß sinkt und unter Zeitdruck die Qualität der Bewertungsprozess sinkt. Dann sollte besser ein zweiter Termin angesetzt werden.

Einen beispielhaften Ablauf zeigt Tabelle 12: Beispiel Ablauf Bewertungs-Workshop.

Zeit (min.)	Thema	Inhalt
5	Einführung	Ziele des Verfahrens
10	Workshop-Inhalte und Ablauf	Vorstellung Workshop-Ablauf und Ziele Übersicht und Begründung der Themenfelder
20	Altersstrukturanalyse + demografische Trends	Derzeitige Altersverteilung, Prognose, Kennzahlen Welche Trends sind vorhanden? Welche Trends sind für das Unternehmen relevant?
jeweils ca. 30-40	Themenfeld-Bearbeitung	Je Themenfeld Umsetzung der Schritte A) bis C) Zeitbedarf netto 3-4 Stunden
	A) IST-Situation prüfen	Kurze Vorstellung der Ergebnisse der Situationsbeschreibung: Was müsste noch ergänzt werden? Über welche Potenziale verfügt das Unternehmen?
	B) Bewertung des Handlungsbedarfs	Jede/r Teilnehmende gibt ihre/seine persönliche Einschätzung ab ● Wir brauchen nichts tun, alles im Lot. ● Wir sollten die Entwicklungen im Auge behalten. ● Wir müssen etwas tun, sonst haben wir Probleme. Was ist der Hintergrund für Ihre Bewertung?
	C) Formulierung des Handlungsbedarfs	Schlussfolgerung aus dieser Bewertung. Welcher Handlungsbedarf ergibt sich nun daraus?
20	Workshop-Bilanz	Fazit der Teilnehmenden: • Sind die relevanten Themen im demografischen Wandel angesprochen worden? • Sind die Handlungsbedarfe richtig und umfassend genug erkannt?

Tabelle 12: Beispiel Ablauf Bewertungs-Workshop

Vorteil: Die Bewertung entsteht auf einer breiten Basis und bildet somit unterschiedliche Perspektiven besser ab. Es erfolgt eine breitere Sensibilisierung zum Thema im Unternehmen.



Nachteil: Die Bewertung ist zeit- und ressourcenaufwändig und bedarf einer guten Vor- und Nachbereitung durch eine kompetente Moderation.

Hilfsmittel zur Workshop-Durchführung

Für die Durchführung und Dokumentation des Bewertungsprozesses bieten sich zwei methodisch-technische Varianten an, die untereinander auch kombinierbar sind:

Szenario A: Präsentation und Dokumentation der Ergebnisse mithilfe von Laptop und Beamer

Vorgehen: Die Altersstrukturanalyse wird den Teilnehmenden in Form einer Folienpräsentation gezeigt und gemeinsam diskutiert. Im Anschluss werden bei der Bewertung jedes Themenfeldes die entsprechenden Teile aus der Situationsbeschreibung gezeigt (Dokument: Leitfragen), so dass diese diskutiert und möglicherweise ergänzt oder korrigiert werden können. Dann erfolgt eine Bewertung direkt in die Bilanzierungsmatrix hinein, in welcher gleichzeitig der von den Teilnehmenden angegebene und diskutierte Handlungsbedarf festgehalten wird. Die Moderation der Veranstaltung arbeitet dabei direkt in den mit dem Beamer verbundenen PC, alle Teilnehmer verfolgen die Eingaben unmittelbar mit.



Vorteil: Alle Teilnehmer verfügen über dieselben detaillierten Informationen. Es muss kein Zusatzaufwand für die Dokumentation betrieben werden.



Nachteil: Für die Teilnehmenden kann dieses Vorgehen auch zu einer Überforderung führen, weil viele Informationen in relativ kurzer Zeit zu erarbeiten sind. Es ist jeweils nur eine Ansicht möglich, deshalb kann nur schwerlich der Verlauf nachvollzogen oder schnell auf frühere Ergebnisse zugegriffen werden. Lichtverhältnisse und Projektionsfläche müssen ausreichend sein.

Szenario B: Präsentation und Dokumentation mithilfe von Pinnwänden.

Vorgehen: Eine andere Variante ist das Arbeiten mit Pinnwänden. Hier können die Essenzen der Situationsbeschreibung je Themengebiet stichwortartig bereits im Vorfeld notiert und dann gemeinsam mit den Teilnehmenden ergänzt und auf Unstimmigkeiten untersucht werden (1 Thema pro Pinnwand). Vor diesem Hintergrund erfolgt dann die Bewertung durch jede einzelne teilnehmende Person (Punktvergabe) sowie die Diskussion und Begründung der Ergebnisse. Die Handlungsbedarfe werden ebenfalls auf der Pinnwand festgehalten.



Vorteil: Alle relevanten Informationen sind im Blick der Teilnehmenden. Über die Moderation und die Abstimmung der Beteiligten über die Wichtigkeit der Themen (z. B. durch Markierung oder auch „Punkten“ der drei wichtigsten Themen durch jeden Teilnehmenden) ist „Bewegung“ in der Veranstaltung. Die Teilnehmenden können auf vorherige Diskussionen Bezug nehmen.



Nachteil: Die Ergebnisse der Wandzeitungen können zwar als Bilanzierungsmatrix genutzt werden. Oftmals sind aber das Schriftbild und die Dokumentation qualitativ nicht ausreichend, so dass die Ergebnisse zusätzlich via PC oder Laptop verschriftlicht werden müssen. Der Platzbedarf im Veranstaltungsraum ist mit mehreren Pinnwänden höher als mit der Beamer-Variante.

3.7. Das Gestaltungskonzept



Abbildung 10: Prozessschritt Handeln

3.7.1. Inhalte

Das betriebliche Gestaltungskonzept zum demografischen Wandel besteht aus drei Elementen:

- Einem Aktionsplan (Maßnahmen),
- einer betrieblichen Demografie-Strategie (Leitlinien),
- Aktivitäten zur Nachhaltigkeit.

Zu jedem dieser Punkte sind im Verfahren Aussagen zu machen, die in direktem Zusammenhang mit der analysierten Ausgangssituation und dem formulierten Handlungsbedarf stehen.



Abbildung 11: Inhalte Gestaltungskonzept

Der **Aktionsplan** beschreibt dabei einzelne, terminierte und mit festen Verantwortlichkeiten versehene Aktivitäten des Unternehmens, die innerhalb der folgenden 1-2 Jahre umgesetzt werden sollen. Die **Demografie-Leitlinien** fassen die Zielsetzungen der betrieblichen Maßnahmen bezogen auf die Demografie-Themen zusammen. In die Leitlinien fließen die Erkenntnisse aller Schritte des **DEMOGRAFIE A K T I V**-Verfahrens ein: Situationsbeschreibung, Bewertung des Handlungsbedarfs, Aktionsplan. Einen besonderen Stellenwert hat das **Nachhaltigkeits-Konzept**. Es stellt dar, wie das Unternehmen beabsichtigt, die Beobachtung neuer Anforderungen und betrieblicher Potenziale im demografischen Wandel als dauerhafte Aufgabe im Unternehmen zu verankern. Die Festlegungen hierzu können in die Leitlinien integriert oder durch Integration in andere unternehmensinterne Prozesse und Management-Instrumente dokumentiert werden.

3.7.2. Ziele

Alle drei Elemente des Gestaltungskonzeptes stehen in einem engen Zusammenhang. Sie leiten dazu an, kurz- und mittelfristig Aktivitäten zu entfalten. Dabei geht es nicht um ein „je mehr, desto besser“, sondern um möglichst bedarfsorientierte und zielgerichtete Maßnahmen, die dann auch sicher erreicht werden können. Ebenso wenig ist es Ziel des Gestaltungskonzeptes, den „großen Wurf“ zu platzieren, sondern gezielte Schritte in die richtige Richtung zu entwickeln und zu prüfen, ob die erwarteten Ergebnisse erzielt werden.

3.8. Aktionsplan

3.8.1. Inhalte

Mit der Aktionsplanung werden zu den erkannten Handlungsbedarfen Maßnahmen zur Verringerung von Risiken sowie zur Stärkung von Potenzialen entwickelt. Für die mit Handlungsbedarf priorisierten Themen und Sachverhalte – so wie über die Bilanzierungsmatrix dargestellt – werden konkrete Lösungsansätze erarbeitet. Für die Umsetzung der Maßnahmen sind personelle Verantwortlichkeiten und terminliche Zielsetzungen zu vereinbaren.

Konkrete Ergebnisse dieses Schritts sind:

- Ausgearbeitete Formulierungen der Aktivitäten des Unternehmens,
- Zeitplan und geklärte Verantwortlichkeiten,
- ein Planungszeitraum von mindestens 1 Jahr.

3.8.2. Ziele

Ziel ist es, Problemlösungen für den identifizierten betrieblichen Handlungsbedarf zu entwickeln. Diese sollen von allen am **DEMOGRAFIE A K T I V**-Verfahren beteiligten Akteuren getragen werden und – bezogen auf die Situation und die Handlungsmöglichkeiten – angemessen sein.

3.8.3. Anforderungen

Der Aktionsplan muss mindestens zu jedem Themenfeld, zu dem ein dringender Handlungsbedarf beschrieben wurde (rote Ampel), Aktivitäten vorsehen. Sollte in einem Themenfeld zwar hoher Handlungsbedarf bestehen, jedoch keine Maßnahme/n vorgesehen sein, so ist dies zu begründen. Häufig können einzelne Maßnahmen nicht nur einem, sondern mehreren der sieben Demografie-Themen zugeordnet werden. Das Arbeitsmaterial „Aktionsplan“ bietet hierfür eine eigene Spalte. So kann leicht eine Übersicht über die durch Aktivitäten abgedeckten Themenfelder hergestellt werden.

Für die Entwicklung von Maßnahmen ist sicherzustellen, dass Betroffene und Umsetzungsverantwortliche in die Klärung des Sachverhalts, die Lösungsentwicklung sowie die Erprobung einbezogen sind.

In der Maßnahmenplanung geht es nicht darum, den Kanon möglicher demografischer Aktivitäten so weit wie möglich umzusetzen, sondern die Maßnahmen entsprechend der in der Bewertungsmatrix festgelegten Priorisierung sukzessive zu entwickeln. Wichtig sind nicht olympische Leistungen, sondern Arbeitsvorhaben, die gleichermaßen einen Bedarf decken, Nutzen hervorbringen und einen zu bewältigenden Aufwand erfordern.

Das Verfahren stellt gleichzeitig die Anforderung an das Unternehmen, die Maßnahmen bei der Aktionsplanerstellung konsequent aus dem festgestellten Handlungsbedarf heraus zu entwickeln und ihre „Schlüssigkeit“ abzuwägen.

Inhalte	Anforderungen	Dokumentation
Planung von betrieblichen Aktivitäten zur Verbesserung der betrieblichen Potenziale für eine erfolgreiche Bewältigung des demografischen Wandels. Themen sind Ergebnis der Bewertungsmatrix zum Handlungsbedarf. Themen mit hohem Handlungsbedarf („rote Ampeln“) sind vorrangig zu bearbeiten.	Situationsbeschreibung und Bewertungsmatrix liegen vor. Zu dem priorisierten betrieblichen Handlungsbedarf werden angemessene Maßnahmen generiert. Dabei kann auf vorhandene und laufende Aktivitäten oder auf bereits geplante Aktivitäten zugegriffen werden. Die betrieblichen Umsetzungsträger sind an dieser Planung zu beteiligen. Stehen einem erkannten Handlungsbedarf keine Maßnahmen gegenüber, so ist dies ausdrücklich zu begründen. Die betriebliche Interessenvertretung und/ oder Beschäftigte sind an der abschließenden Entscheidung über die geplanten Aktionen beteiligt. Beteiligung der für die Umsetzung verantwortlichen Personen an der Aktionserarbeitung.	Die Aktivitäten werden in einem Aktionsplan festgehalten. Je Themenfeld – sofern als kritisch eingestuft – sind darin eine oder mehrere Maßnahmen dokumentiert. Was wird getan? Wer ist dafür verantwortlich? In welchem Zeitraum sind die Maßnahmen durchzuführen? Dokumentation Prozessbeteiligte.

Tabelle 13: Aktionsplan

3.8.4. Hinweise zur Bearbeitung

Das Ergebnis dieses Projektschrittes ist der Aktionsplan, der notwendiger Teil der Dokumentation ist. Das Raster des Arbeitsmaterials „Aktionsplan“ (s. Abbildung 12) kann als Vorlage dienen und bei Bedarf erweitert werden.

Durch die Skizzierung des Handlungsbedarfs, der die Aktion auslöst, wird der Bezug zu den Ergebnissen der Bewertungsmatrix hergestellt. Die Matrix definiert auch die Prioritäten der Aktionen. Ergänzend wird eine Zuordnung der Aktionen zu den Demografie-Themen vorgenommen. Hier sind Mehrfach-Nennungen möglich. Damit kann abgebildet werden, dass einzelne Maßnahmen verschiedene Themenfelder berühren. In der Summe ergibt sich aus der vollständigen Aktionsplanung eine Matrix der Aktionsschwerpunkte – bezogen auf die Demografie-Themen.

Abbildung 12: Aktionsplan-Vorlage mit Beispieldaten

Aktionsplan Demografie-Aktiv											
Nr.	Handlungsbedarf	Aktion	Verantwortlich	Zieltermin	Status	Themenfeld					
						I	II	III	IV	V	VI
1.	Arbeitsplatzgestaltung Schmiede optimieren	u.a. Höhenverstellbare Podeste für die Aggregate (17 Arbeitsplätze)	Müller	Q1 2011	geplant		x	x			
2.	Arbeitsplatzgestaltung Schmiede optimieren	Entkopplung Podeste – Presse (Vibrationen)	Schulz	Q1 2011	geplant		x	x			
3.	Arbeitsplatzgestaltung Schmiede optimieren	Bodenebenen ausbessern	Schulz	Q1 2011	geplant		x	x			
4.	Arbeitsplatzgestaltung Schmiede optimieren	Klärung Umgestaltung der Haltevorrichtungen	Müller	Q1 2011	in Bearbeitung		x	x			
5.	Detaillanalyse Belastungen Fertigung	Gutachten zu physischer Belastungsanalyse, anschließend Termin zur Vorstellung	Müller mit Krankenkassen	Q1 2011	in Bearbeitung		x	x			
6.	Psychische Belastungen	Erhebung durch Mitarbeitendenbefragung - Angebote einholen und prüfen	Müller mit Unterstützung Scholz und Fast	Q4 2010	fertig		x	x			
7.	Qualifikationsmatrix unternehmensweit umsetzen	Qualifikationsmatrix der Abteilung Fertigung als Vorlage für andere Bereiche nutzen. Regelmäßige Aktualisierung sicherstellen	Abteilungsleiter, Meister, Überprüfung durch Personalabteilung	Q4 2010	fertig					x	

Die Erarbeitung von Aktionen erfordert in Hinblick auf die Themenstellung, den Handlungskontext und die Zielsetzung angemessene Vorgehensweisen. Zur Gestaltung betrieblicher Verbesserungs- und Veränderungsprozesse liegt eine breite Palette an Fachpublikationen und Unterstützungsangeboten vor. In diesem Bearbeitungsschritt ist zu entscheiden, wie bei den einzelnen identifizierten Handlungsbedarfen angemessene Handlungsansätze und Aktionen entwickelt werden können.

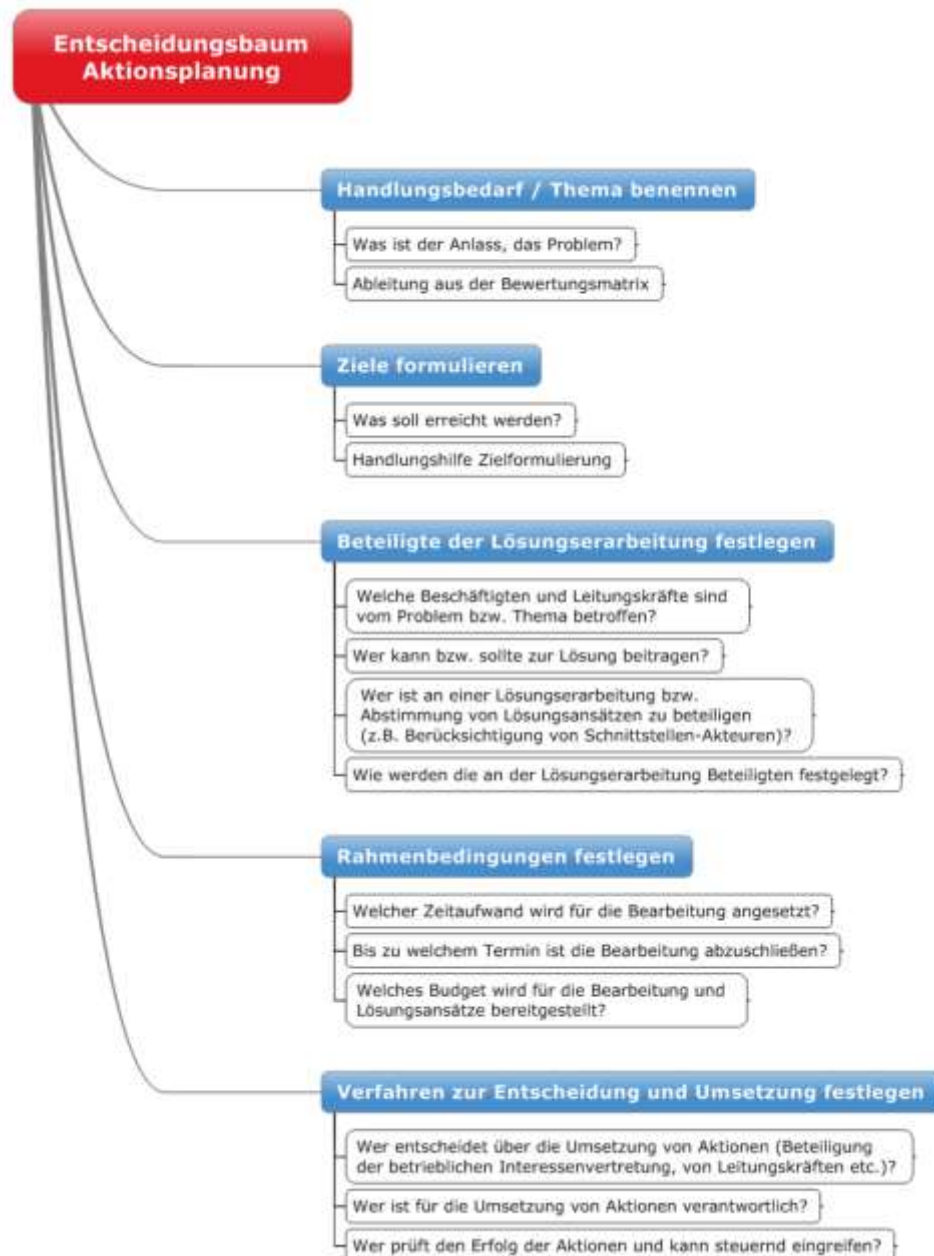
Die Integration bestehender Maßnahmen und Management-Systeme

Viele der Demografie-Themen haben Schnittstellen zu Fragen der Organisations-, Personal- und Unternehmensentwicklung. Das **DEMOGRAFIE A K T I V**-Verfahren hat zum Ziel, die Bandbreite dieser Maßnahmen im Unternehmen zu erfassen und bei Bedarf zu ergänzen. In die Aktionsplanung können daher neben neu entwickelten Maßnahmen auch bereits laufende und in anderen Prozessen verankerte Aktivitäten aufgenommen werden, sofern diese Maßnahmen den festgestellten betrieblichen Handlungsbedarf betreffen. Wichtig ist hierbei, diese Aktivitäten im Kontext der identifizierten Handlungsbedarfe zu betrachten und bei Bedarf zu ergänzen. Eine zusammenhängende Betrachtung aller Aktivitäten ist Grundlage für eine ganzheitliche Demografie-Strategie.

Die Form der Erarbeitung des Aktionsplans unterscheidet sich wenig von der in vielen Unternehmen üblichen Form der Projekt- und Qualitätsarbeit. Welche Bearbeitungsform im Einzelfall im Unternehmen zu wählen ist, wird durch die Unternehmensgröße, den Handlungsbedarf und die Handlungsmöglichkeiten bestimmt. Der

Entscheidungsbaum in Abbildung 13 illustriert, welche Fragestellungen beim Aufbau einer Bearbeitungsstruktur zu klären sind. Zusätzlich werden nachfolgend zwei erprobte Vorgehensweisen für ein a) schlankes und b) vertieftes Vorgehen vorgestellt. Diese verdeutlichen die Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten des Verfahrens.

Abbildung 13: Entscheidungsbaum Aktionsplanung



Szenario A: Zentrale Aktionsplanung

In kleineren Unternehmen wird für die Erarbeitung von Lösungsansätzen zu den zentralen Handlungsbedarfen ein Projektteam benannt. Entscheidend für die Zusammensetzung ist, dass Betroffene und nach Möglichkeit Beschäftigte an der Gruppe beteiligt sind. Die Aufgaben der Projektgruppe sind:

- a) Beschreibung des zu bearbeitenden Sachverhalts: Welche Situation liegt vor? Was ist das Problem?
- b) Entwicklung von Lösungsoptionen: Wodurch können Verbesserungen erzielt werden?
- c) Ausarbeitung von Handlungsprioritäten: Durch welche Aktionen wird das beste Verhältnis von Aufwand und Nutzen erreicht?
- d) Entwicklung von Aktionsplänen: Wer hat was wann mit wem zu realisieren?

Entscheidungen über die Umsetzung von Aktionen können durch die Projektgruppe oder einen eigenständigen Kreis von Entscheidern unter Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung erfolgen. In diesem Szenario werden die verschiedenen Themen durch die Projektgruppe, ggf. auch stellvertretend durch einzelne Beauftragte, bearbeitet. Zu den Aufgaben der Gruppe oder des Kreises von Entscheidenden gehört es, laufende Aktivitäten auf ihre Wirksamkeit hin zu prüfen und aus den Bewertungen heraus neue Maßnahmen zu entwickeln. Absprachen mit weiteren Vertretern im Haus, die für die Umsetzung von Maßnahmen wichtig sind, erfolgen nach Notwendigkeit und Bedarf.

Vorteil: Der personelle und zeitliche Aufwand wird gering gehalten.



Nachteil: Die Einbindung Betroffener ist begrenzt, das Ergebnis wird möglicherweise nicht von allen mitgetragen.

Szenario B: Themen- und bereichsspezifische Aktionsplanung

Bereits in kleinen Unternehmen ist es oftmals sinnvoll, in der Altersstrukturanalyse und Situationsbeschreibung die verschiedenen Arbeitsbereiche und Abteilungen eigenständig zu betrachten. In größeren Unternehmen ist ein solches Vorgehen unverzichtbar. Der Aktionsplan hat dieser Differenzierung der Situation und Handlungsbedarfe Rechnung zu tragen.

Neben gesamtbetrieblichen Maßnahmen sind solche zu entwickeln, die den spezifischen Anforderungen einzelner Beschäftigten-Segmente gerecht werden. Methodisch wird diese Anforderung am besten durch eine Ausdifferenzierung der Lösungserarbeitung in verschiedene Arbeitsgruppen abgedeckt (z. B. Produktion – Verwaltung oder Pflege – Hauswirtschaft). Für jeden Bereich wird ein Team von ca. 3-5 Personen gebildet, das in mehreren Arbeitssitzungen Lösungsansätze zu einem oder mehreren Handlungsbedarfen erarbeitet.

Entscheidend für den Erfolg solcher „Verbesserungsgruppen“ sind:

- Ein klar formulierter und kommunizierter Auftrag,
- festgelegte und kommunizierte Kompetenzen der Arbeitsgruppe und Mitglieder u.a. durch Vorgaben zu Zeit, Budget etc.,
- die Beteiligung von Schlüsselpersonen und Beschäftigten,
- Erfahrung bzw. Anleitung in der strukturierten Klärung von Problemen und sachorientierten Erarbeitung von Lösungen (hierzu s. a. die Hinweise in Szenario A),
- definierte Verfahren zur Entscheidungsfindung und Kommunikation zu Lösungsansätzen.

Aufgabe der **DEMOGRAFIE A K T I V** -Projektleitung bzw. des Projektteams ist, dass Aktionsplanungen, die übergreifenden Charakter haben, über alle Arbeitsgruppen hinweg abgestimmt sind.



Vorteil: Es entstehen auf Basis der jeweiligen „Experten“ und in enger Anknüpfung an den Problemkontext Lösungen, die auf den jeweiligen Bedarf zugeschnitten sind. Über die Beteiligung wird die Sensibilisierung für demografische Fragestellungen ebenso erhöht wie die Umsetzungswahrscheinlichkeit.



Nachteil: Der personelle und organisatorische Aufwand steigt mit zunehmender Ausdifferenzierung.

3.8.5. Weitere Informationen und Unterstützung

Vorgehen und Methodik zur Gestaltung betrieblicher Verbesserungsprozesse geben grundlegende Hinweise und Anstöße zu Vorgehensweisen bei der Erarbeitung einer Aktionsplanung. Eine kurze Einführung und weiterführende Hinweise finden sich z.B. bei Wikipedia.

Ein multimediales Arbeitsmaterial zur zielgerichteten Entwicklung von betrieblichen Verbesserungsmaßnahmen bietet die TBS NRW mit dem internetgestützten „Wegweiser Ziel- und Maßnahmenentwicklung“.

3.9. Leitlinien

3.9.1. Inhalte

Im Prozess der Bewertung der Handlungsbedarfe und Entwicklung von Aktivitäten werden Handlungsmöglichkeiten, Ziele und Strategien des Unternehmens zur Bewältigung des demografischen Wandels diskutiert. Den Niederschlag finden diese Arbeitsergebnisse zunächst in der Situationsbeschreibung, der Festlegung und Priorisierung der Handlungsbedarfe sowie in der darauf aufbauenden Aktionsplanung. In der Summe entstehen in diesem Prozess Erkenntnisse über die Bedeutung des demografischen Wandels für das Unternehmen und seine Beschäftigten sowie Visionen und Aktionen zu den Gestaltungsmöglichkeiten.

Mit den Leitlinien soll diese Quintessenz des betrieblichen **DEMOGRAFIE A K T I V**-Prozesses zusammengefasst und dokumentiert werden. Damit werden jenseits der einzelnen Aktionen der Kern des betrieblichen Handlungsbedarfs sowie die Ziele und Handlungsfelder in der mittel- und langfristigen Perspektive durch die am Demografie-Aktiv-Verfahren Beteiligten zusammengefasst. Dabei kann auf entsprechende, bereits an anderer Stelle (z. B. in den Unternehmens- oder Führungsleitlinien) formulierte Aussagen zurückgegriffen werden.

Kern der Leitlinien sind Aussagen zu den sieben Demografie-Themen. Diese umfassen eine kurze Charakterisierung der Situation, eine Zielbeschreibung sowie Informationen zu den betrieblichen Gestaltungsansätzen. Werden im Unternehmen bereits Management-Systeme und Leitbilder eingesetzt, sind diese zu berücksichtigen und ihre Verbindung und Passfähigkeit mit dem **DEMOGRAFIE A K T I V**-Leitbild sicherzustellen.

Die Ergebnisse des Prozessschritts sind:

- Formulierte Leitlinien in den sieben Themenfeldern,
- Einbettung der Demografie-Strategie in die Unternehmensziele und Management-Strukturen.

3.9.2. Ziele

Die in den Leitlinien benannten Herausforderungen, Zielsetzungen und Gestaltungsansätze bilden die **Leitplanken für die aktuellen und zukünftigen Aktivitäten** zur Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen. Durch ihre Erarbeitung verständigen sich die am **DEMOGRAFIE A K T I V**-Verfahren Beteiligten über die zentralen Erkenntnisse und Ergebnisse.

Neben dem Prozess der Abstimmung und Zusammenfassung der Ergebnisse des Verfahrens unter den Beteiligten haben die Leitlinien das Ziel, die **innerbetriebliche Kommunikation** zum Thema zu stärken. Knapp und verständlich formulierte Leitlinien sind ein wichtiges Instrument, um einen innerbetrieblichen Dialog zum Thema mit und zwischen den Mitarbeitenden wie auch den Führungskräften zu initiieren. Dies stärkt das Verständnis und die Motivation für die erforderlichen Veränderungsprozesse.

3.9.3. Anforderungen

Die Formulierung von Leitlinien dient dem Unternehmen zur Darstellung der geplanten Aktivitäten. Sie sind kurz und anschaulich zu halten. Die zentrale Herausforderung dabei ist das Finden des „richtigen Maßes“, so dass nicht zu kurz, aber auch nicht zu weit „gesprungen“ wird. Erkannte Veränderungsbedarfe sind zu benennen und anzugehen, ohne dabei unrealistische Erwartungen zu wecken – und damit Erwartungen, die zu Enttäuschungen führen können.

Die Minimalanforderung an die Dokumentation ist, dass zu jedem Themenfeld kurze Aussagen zur Situation, den Zielen und dem Gestaltungsansatz formuliert werden. Bei Bedarf kann diese Darstellung um Informationen zu den Aktionsplänen erweitert werden.

Inhalte	Anforderungen	Dokumentation
Formulierung von Leitlinien je Demografie-Themenfeld: Skizze der betrieblichen Ausgangssituation sowie – sofern vorhanden – des Handlungsbedarfs, betriebliche Zielsetzungen, betrieblicher Gestaltungsansatz.	Die Leitlinien machen den Zusammenhang zwischen Situation, Zielen und Gestaltungsansatz in den Demografie-Themenfeldern deutlich und sind: - als positive Orientierung formuliert, - kurz und prägnant, - zur Kommunikation gegenüber den Beschäftigten geeignet. Die Leitlinien eignen sich mittel- und langfristig als Orientierung für die Entwicklung von Demografie-Aktivitäten. Soweit ein Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze oder ähnliche Management-Instrumente eingesetzt werden, sind die Demografie-Aktiv-Leitlinien darin zu integrieren. Die betriebliche Interessenvertretung und/ oder Beschäftigte sind an der Ausarbeitung der Leitlinien beteiligt.	Die Dokumentation der Leitlinien erfolgt für jedes Demografie-Themenfeld. Grundlage der Dokumentation ist das Demografie-Aktiv-Arbeitsmaterial „Leitlinien“ (Vorlage Foliensatz). Dokumentation Prozessbeteiligte.

Tabelle 14: Leitlinien

3.9.4. Hinweise zur Bearbeitung

Eine abschließende Ausarbeitung der Leitlinien erfordert einen Überblick über die Situationsbeschreibung, die Bewertungsmatrix sowie die Summe und Bandbreite der geplanten Aktivitäten. Wenn bereits erste Erfahrungen in der Entwicklung und Umsetzung von Aktivitäten vorliegen, ist dies hilfreich. Zur Vorbereitung der Erstellung der Leitlinien ist es sinnvoll, bereits im Rahmen der vorangehenden Bearbeitungsschritte einen Themenspeicher für die Leitlinien zu führen, der in der Folge weiter ausgearbeitet wird.



Abbildung 14: Beispiel einer Leitlinie für ein Themenfeld

Szenario A

Auf Grundlage des Arbeitsmaterials „Leitlinien“ werden in Form von 1-2 Sätzen je Themenfeld Situation, Ziele und geplantes Handeln in kurzen Aussagesätzen dargestellt. In der Summe vermitteln die Leitlinien den Zusammenhang zwischen diesen Elementen und dokumentieren Willen und Motivation der Geschäftsführung, der betrieblichen Interessenvertretung und der Führungsmannschaft zur Gestaltung des demografischen Wandels. Dazu wird durch das steuernde Kern-Projektteam ein Vorschlag erarbeitet. Dieser ist von den Entscheidungsträgern und -gremien im Unternehmen (Geschäftsführung, Interessenvertretung) zu beraten und verabschieden.

Die Erstellung kurzer und aussagekräftiger Leitlinien stellt besondere Anforderungen an die Akteure. Um ein optimales Ergebnis zu erzielen und die Unternehmensrealität gut abzubilden, ist es sinnvoll, zu einem oder mehreren Entwürfen einen Rückmeldungsprozess im Unternehmen anzustoßen.

Szenario B

Viele größere Unternehmen bauen auf ein Zielmanagementsystem auf, dessen Hintergrund explizite Unternehmensziele und -strategien sind. In diesem Fall sollte mit dem **DEMOGRAFIE A K T I V** -Verfahren kein paralleles Management-System etabliert werden. Sinnvoll ist eine Integration der **DEMOGRAFIE A K T I V**-Leitlinien und -Vorgehensmethode in die bestehende Management-Systematik. Dazu ist

Letztere auf Grundlage der **DEMOGRAFIE A K T I V** -Ergebnisse kritisch hinsichtlich ihrer „Demografie-Tauglichkeit“ zu prüfen, fehlende demografische Aspekte sind in dieses Gesamtkonstrukt zu integrieren. Dazu können die vorhandenen Gremien und Verantwortlichkeiten aus der Prozessorganisation genutzt werden.

Auch in diesem Fall ist es sinnvoll, die Entwicklung der Leitlinien in einen Prozess der Entwurfsgestaltung, Diskussion und Beschlussfassung einzubetten. Je nach Bearbeitungsstand können auch weitere Elemente des **DEMOGRAFIE A K T I V** -Verfahrens, wie z.B. Bewertungsmatrix und Aktionsplan, in diesen Prozess einbezogen werden.

3.10. Nachhaltigkeit

3.10.1. Inhalte

In diesem Verfahrensschritt geht es darum, die Handlungsanforderungen und die zielgerichtete Entwicklung von Aktivitäten so auszugestalten, dass sie bedarfsgerecht und dauerhaft im Unternehmen wahrgenommen werden können. Dabei sind unterschiedliche Zeit-Horizonte zu berücksichtigen:

- a) Der durch den Aktionsplan abgedeckte Zeitraum,
- b) der Zeitraum nach Ende der geplanten Aktionen und vor dem Beginn eines neuen **DEMOGRAFIE A K T I V** -Verfahrens,
- c) der Zeitraum für die Vorbereitung eines Follow-up **DEMOGRAFIE A K T I V** -Verfahrens.

Kurz- bis mittelfristig geht es darum, dass die Aktionsplanung umgesetzt wird. Hierfür ist es sinnvoll, die Umsetzung der Planung regelmäßig zu überprüfen.

Zum anderen ist es wichtig – auch wenn es in bestimmten Feldern derzeit keinen Handlungsbedarf gibt – sicherzustellen, dass Veränderungen in der Ausgangslage erkannt werden. Dazu werden Beobachtungsparameter festgelegt.

Und schließlich ist zu klären, wie und wann ein erneuter Verfahrensdurchlauf geplant werden soll.

Die Ergebnisse dieses Schrittes sind:

- Festlegung der Verantwortlichkeit für die Maßnahmen-Überprüfung,
- Festlegung von Beobachtungsparametern und Verantwortlichkeiten zur fortgesetzten Beobachtung der Unternehmenssituation und Handlungsbedarfe im demografischen Wandel (Monitoring),
- Festlegung der Verantwortlichkeit für die Planung eines Follow-ups **DEMOGRAFIE A K T I V** .

3.10.2. Ziele

Das Durchlaufen des **DEMOGRAFIE A K T I V** -Verfahrens soll und darf keine einmalige Maßnahme sein. Im Unternehmen wird durch das Verfahren der Blick für demografische Fragestellungen geschärft werden. Die Festlegungen und Maßnahmen unter dem Punkt „Nachhaltigkeit“ sollen dazu dienen, das demografische Thema als Dauerthema und als Führungsaufgabe zu verstehen.

Gleichzeitig zielen die Beobachtungsaktivitäten darauf ab, Anstoß für weitere Maßnahmen zu geben, wenn sich die Ausgangslage für das Unternehmen ungünstig verändert.

3.10.3. Anforderungen

Grundlage der Sicherung von Nachhaltigkeit des **DEMOGRAFIE A K T I V** -Prozesses sind Vereinbarungen und Verfahren zur Nachverfolgung und Prüfung von Ergebnissen. Die Herausforderung in diesem Schritt besteht darin, mit möglichst geringem Aufwand ein robustes Vorgehen zu definieren, das verlässlich Informationen über neu entstehende Handlungsanforderungen bzw. fehlende Wirksamkeit von Aktionen liefert.

Inhalte	Anforderungen	Dokumentation
Definition von Vorgehensweisen und Verantwortlichkeiten zur Prüfung von: Ergebnissen vereinbarter Aktionen, Veränderungen der Ausgangssituation und damit verbundener Handlungsanforderungen, Definition des Vorgehens bei neu festgestelltem Handlungs- und Anpassungsbedarf der Demografie-Aktionen, Terminierung der Follow-up-Überprüfung des Demografie-Aktiv-Verfahrens in drei Jahren.	Die zu prüfenden Sachverhalte und Fragestellungen sind benannt. Für jede Aufgabe ist: Eine Person oder ein Funktions-träger verantwortlich benannt, ein Termin und Intervall festgelegt, sodass eine regelmäßige Prüfung sichergestellt ist. Das Verfahren zur Einleitung von Aktionen im Falle zukünftiger Handlungsbedarfe ist beschrieben. Die betriebliche Interessenvertretung und/ oder Beschäftigte sind an der Abstimmung des Konzepts zur Nachhaltigkeit beteiligt.	Vorgehensweisen und Verantwortlichkeiten werden dokumentiert. Als Vorlage zur Dokumentation dient das Arbeitsmaterial „Planung Nachhaltigkeit“. Dabei sind die Ziffern I.-III. verbindlich zu bearbeiten. Dokumentation Prozessbeteiligte.

Tabelle 15: Nachhaltigkeit

3.10.4. Hinweise zur Umsetzung

Maßnahmendurchführung

Wurde ein detaillierter Aktionsplan mit Zeiten und Verantwortlichkeiten erstellt und sind die Umsetzungsträger in das Verfahren einbezogen worden, so ist das laufende Controlling mit geringem Aufwand zu bewerkstelligen.

In manchen Unternehmen gibt es dafür Strukturen und Werkzeuge des Projektmanagements, die genutzt werden können.

Aber auch ohne diese Instrumentarien wird die jeweils verantwortliche Person – häufig die **DEMOGRAFIE A K T I V** -Projektleitung – in regelmäßigen Abständen mit den Umsetzungsträgern in Kontakt treten, um den Umsetzungsstand zu klären und gegebenenfalls Korrekturen im Aktionsplan vorzunehmen.

Gleichzeitig geht es nach – oder auch bereits während – der Umsetzung darum, die erwarteten Effekte im Blick zu haben (z. B. „Ist es tatsächlich zu der gewünschten Veränderung im Gesundheitsverhalten gekommen?“ oder „Nehmen jetzt mehr Menschen an den Fitnessangeboten des Unternehmens teil?“). Dies kann zum einen über verschiedenste regelmäßig im Unternehmen erzeugte Daten (Kennziffern) erfolgen, aber auch durch eine gemeinsame qualitative Bewertung von Maßnahmen durch einzelne Beschäftigte.

Unternehmensdaten, die dazu genutzt werden können, sind z. B.

- Krankheitsstatistiken / Arbeitsunfähigkeitsprofile / Statistiken über den Anteil Langzeitkranker,
- Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen nach Altersgruppen,
- Mitarbeiterbefragungen (die auch nach Alter ausgewertet werden können oder in denen demografiesensible Fragen integriert sind),
- betriebliches Vorschlagswesen und die Beteiligung Älterer.

Beobachtung

Unabhängig davon, wie das Unternehmen die demografischen Risiken bisher für sich bewertet hat (s. Bewertungsmatrix) und welche Aktionen geplant sind, ist eine Fortsetzung der zielgerichteten Beobachtung der Situation des Unternehmens im demografischen Wandel notwendig. Denn nur dies stellt eine rechtzeitige Anpassung an veränderte altersstrukturelle und demografische Rahmenbedingungen sicher. Daher ist die regelmäßige Beobachtung der Situation des Unternehmens ein notwendiger Bestandteil des **DEMOGRAFIE A K T I V** -Verfahrens.

Hierzu sind zu den sieben Themenfeldern gemeinsame oder spezifische Beobachtungsmaßnahmen definiert, da potenziell in allen Themenfeldern Handlungsbedarf entstehen kann. Diese können deckungsgleich mit den Maßnahmen zur Bewertung einzelner Aktivitäten sein (s.o. z. B. Krankheitsdaten), müssen es aber nicht. Der Kern der für die Beobachtung in Frage kommenden Themen und Maßnahmen werden durch die Leitfragenkataloge der Situationsbeschreibung benannt. Darüber

hinaus müssen hier also nicht notwendigerweise neue Kennziffern oder Maßnahmen entwickelt werden.

Pflicht-Bestandteil ist die im Rhythmus von zwei Jahren durchzuführende Altersstrukturanalyse. Die grundlegenden inhaltlichen Anforderungen der Altersstrukturanalyse beschreibt das Arbeitsmaterial „Altersstrukturanalyse“. Darüber hinaus können viele weitere Informationsquellen zur Identifizierung von Handlungsbedarfen für das Unternehmen genutzt werden (z. B. Statistikportale, Verbände, Kammern).

Die Aufstellung einer detaillierten Liste von Beobachtungsaktivitäten kann parallel zu den bisherigen Verfahrensschritten – Situationsbeschreibung und Maßnahmenplanung – mit Hilfe des Arbeitsmaterials „Planung Nachhaltigkeit“ erfolgen. Im einfachsten Fall werden hierzu im Prozess die Punkte, die als laufende Information genutzt werden können, in einem Themenspeicher notiert und zu einem späteren Zeitpunkt im Projektteam abgestimmt.

Anstelle eines einmaligen Zeitpunktes der Umsetzung werden zeitliche Eckpunkte und Intervalle festgelegt, in denen Informationen erhoben und geprüft werden sollen. Gleichzeitig ist festzulegen, wer dafür verantwortlich ist und wie ggf. Entscheidungen über weitere Aktivitäten ausgelöst werden.

An dieser Stelle ist es wichtig, nochmals zu betonen, dass es nicht darum geht, die Kennzahlenflut zu erhöhen, sondern es sollen einige wenige, aussagekräftige – und möglichst bereits vorhandene – Informationsquellen systematisch genutzt werden.

Nachhaltigkeit

Auf Grundlage laufender Entwicklungen sollte in regelmäßigen Abständen eine Bewertung des Aktionsplanes, des weiteren Handlungsbedarfs und der daraus wiederum resultierenden Maßnahmen vorgenommen werden.

An dieser Stelle soll und kann festgelegt werden, wer zu gegebener Zeit dieses „Controlling“ in die Wege leitet.

Dokumentiert werden diese drei Punkte in dem Arbeitsmaterial „Nachhaltigkeit“, das ähnlich wie der Aktionsplan selbst aufgebaut ist.

Planung Nachhaltigkeit Demografie-Aktiv

Nr.	Thema	Aktion	Verantwortlich	Zieltermin	Zyklus	Themenfeld					
						I	II	III	IV	V	VI
I.	Vorgehensbeschreibung zur Sicherung der Umsetzung des Aktionsplans	Bsp.: Regelmäßige Umsetzungskontrolle der Planung Bsp.: Der Demografie-Aktiv Lenkungsreis (Geschäftsleitung, Abteilungsleitung, Betriebsrat) prüft jährlich die Angemessenheit der bestehenden Situationsbeschreibung	n.n.	1. Quartal, 3. Quartal	halbjährlich	X	X	X	X	X	X
II.	Beobachtung von Veränderungen in der Ausgangssituation sowie von neuen Handlungsanforderungen	Aktualisierung der Altersstrukturanalyse und Prüfung des Bedarfs weiterer Auswertungen	n.n.	1. Quartal	jährlich	X	X	X	X	X	X
III.	Altersstrukturanalyse	Bsp.: Der / die zuständige Verantwortliche informiert die Geschäftsführung und den Betriebsrat	alle Verantwortlichen	Innerhalb einer Woche		X	X	X	X	X	X
IV.	Verfahren bei auftretendem Handlungsbedarf										

Abbildung 15: Dokumentation der Nachhaltigkeitsplanung**3.11. Kommunikation**

Die abschließende Dokumentation und Kommunikation der Arbeitsergebnisse markiert das Ende der Analyse- und Konzeptionsphase. In der Folge sind die verabredeten Maßnahmen und Prozesse fortzusetzen und regelmäßig zu überprüfen.

**Abbildung 16: Prozessschritt Ergebnisse kommunizieren****3.11.1. Inhalt**

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der **DEMOGRAFIE A K T I V**-Ergebnisse ist eine breite Unterstützung für die entwickelten Gestaltungsansätze. Bereits im Verfahrensablauf ist aus diesem Grund die Beteiligung von Schlüsselpersonen, der betrieblichen Interessenvertretung und von Beschäftigten vorgesehen. Zum Abschluss eines **DEMOGRAFIE A K T I V**-Prozesses geht es nun darum, allen anderen Beschäftigten mitzuteilen, welche Herausforderungen auf das Unternehmen und die Beschäftigten durch den demografischen Wandel zukommen und welche Gestaltungsansätze genutzt werden sollen.

Die als Teil des Gestaltungskonzepts entwickelten Leitlinien bieten eine gute Grundlage für die Kommunikation der **DEMOGRAFIE A K T I V**-Ergebnisse im Unternehmen. In ihnen werden in kurzer und übersichtlicher Form die Ausgangssituation, die Zielsetzungen des Unternehmens und die dazugehörigen Handlungsansätze beschrieben. Eine exemplarische Beschreibung einzelner Aktionen kann zur Illustration oder als Beleg für angegangene Veränderungen und Erfolge hilfreich sein. Eine vollständige Aufzählung der Maßnahmen hingegen erhöht den Zeitaufwand deutlich und führt leicht zu Unübersichtlichkeit.

3.11.2. Ziel

Ziel der abschließenden unternehmensinternen Kommunikation zum **DEMOGRAFIE A K T I V**-Verfahren ist es, eine möglichst breite Information und damit Sensibilisierung der Führungskräfte und Beschäftigten zu erreichen, um sie für die Mitwirkung an den entwickelten betrieblichen Gestaltungsansätzen zum demografischen Wandel zu gewinnen.

3.11.3. Anforderungen

Vor Umsetzung der Kommunikation ist zu entscheiden, in welcher Weise die Information der verschiedenen betrieblichen Zielgruppen einschließlich der Beschäftigten stattfinden soll. Zur Information können die vorhandenen betrieblichen Plattformen und Verfahren ebenso wie neue Formen der Information und Kommunikation genutzt werden. Abhängig von der gewählten Form entstehen verschiedene Aufwände für die Aufbereitung und Verbreitung der Informationen sowie mehr oder minder direkte Möglichkeiten, Rückmeldungen zu den Ergebnissen zu erhalten.

Neben der Sicherung des direkten Informationsflusses zum Thema sollten ebenso interaktive Formen der Kommunikation geprüft werden. So können in die Zusammenkünfte von Beschäftigten nicht nur Informationen einfließen, sondern es kann ebenso angeregt werden, Rückmeldungen hierzu zu geben und sich mit Kolleginnen und Kollegen über das Thema auseinanderzusetzen. Dabei können u. a. die Situation des jeweiligen Bereiches reflektiert und damit weitere Aktivitäten zur Unterstützung der Umsetzung von geplanten Maßnahmen initiiert werden.

Inhalte	Anforderungen	Dokumentation
Kommunikation der Ergebnisse des Demografie-Aktiv-Verfahrens entsprechend der Leitlinien in das Unternehmen.	Einbindung aller Führungsebenen und Beschäftigten in den Informations- und Kommunikationsprozess. Festlegung eines Verfahrens zur Umsetzung der Kommunikation Zielgruppengerechte Kommunikation der in den Leitlinien enthaltenen Aussagen: • Zur Situation, • zu den Zielsetzungen, • zu den Gestaltungsansätzen.	Dokumentation des gewählten Vorgehens (Zielgruppe, Art der Kommunikation). Dokumentation der Mitarbeiterinformation (z. B. Leitlinien-Foliensatz, Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift).

Tabelle 16: Kommunikation

3.11.4. Hinweise zur Bearbeitung

Zur Dokumentation des Vorgehens liegt das Arbeitsmaterial „Vorgehen Kommunikation“ vor. Zur Präsentation der **DEMOGRAFIE A K T I V**-Ergebnisse können die im Gestaltungskonzept entwickelten Leitlinien (Arbeitsmaterial „Leitlinien“) direkt

oder in angepasster Form genutzt werden. Alternativ können die Ergebnisse in anderen Medien bzw. Formaten dokumentiert und kommuniziert werden.

Vorgehen Kommunikation Demografie-Aktiv

Die Themen I. - IV. sind verpflichtend zu bearbeiten. Weitere Aktionen sind in der Liste zu dokumentieren.

Nr.	Thema	Vorgehen	Verantwortlich	Zieltermin
I.	Inhalte der Kommunikation	Bsp.: Inhalte der Leitlinien, sprachliche Überarbeitung der vorliegenden Version		
II.	Zielgruppen der Kommunikation	Bsp.: Alle Führungsebenen, alle Beschäftigten		
III.	Genutzte Medien	Bsp.: Leitlinien-Foliensatz, Artikel Firmenzeitung		
IV.	Vorgehen zur Information	Bsp.: Information aller Führungskräfte in der Führungskräfte-Runde, Vortrag auf der Betriebsversammlung	Bsp.: Geschäftsführung BR / GF	

Abbildung 17: Beispiel Dokumentation des Vorgehens zur Kommunikation

4. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisationales Lernen im demografischen Wandel.....	6
Abbildung 2: Elemente der Demografie-Analyse	7
Abbildung 3: Ablaufschema Management-Instrument	9
Abbildung 4: Beispiel für eine detaillierte Zielbeschreibung	17
Abbildung 5 : Die Säulen der Situationsbeschreibung	18
Abbildung 6: Prozessschritte im Überblick	26
Abbildung 7: Prozessschritt Bewerten	40
Abbildung 8: Frageraster der Bewertungsmatrix Handlungsbedarf	43
Abbildung 9: Beispiel für die Bewertung und Beschreibung des Handlungsbedarfs	44
Abbildung 10: Prozessschritt Handeln	48
Abbildung 11: Inhalte Gestaltungskonzept	48
Abbildung 12: Aktionsplan-Vorlage mit Beispieldaten	51
Abbildung 13: Entscheidungsbaum Aktionsplanung.....	52
Abbildung 14: Beispiel einer Leitlinie für ein Themenfeld	57
Abbildung 15: Dokumentation der Nachhaltigkeitsplanung.....	62
Abbildung 16: Prozessschritt Ergebnisse kommunizieren	62

5. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Prozessorganisation.....	15
Tabelle 2: Thema Altersstrukturanalyse	21
Tabelle 3: Inhalte der Demografie-Themen	25
Tabelle 4: Thema Gesundheit.....	30
Tabelle 5: Thema Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation	31
Tabelle 6: Thema Wissen und Qualifikation.....	33
Tabelle 7: Thema Unternehmensentwicklung	35
Tabelle 8: Thema Personal und Rekrutierung.....	37
Tabelle 9: Thema Unternehmenskultur und Führung.....	39
Tabelle 10: Thema Vielfalt.....	40
Tabelle 11: Bewertungsprozess.....	42
Tabelle 12: Beispiel Ablauf Bewertungs-Workshop	46
Tabelle 13: Aktionsplan	50
Tabelle 14: Leitlinien	56
Tabelle 15: Nachhaltigkeit.....	59
Tabelle 16: Kommunikation	63