

# DEMOPRAX.

Newsletter zur demographischen Praxis in Unternehmen und Verwaltungen. November 2009.

## Schwerpunktthema

**Sensibilisierung für den demographischen Wandel.  
Die gefühlte Situation mit Daten und Fakten füllen.**

### Inhalt

Wann ist man alt im Berufsleben? Ergebnisse einer Umfrage von LuxConsulting S. 1

Es wird Zeit. Ergebnisse einer Alterstrukturanalyse in einem mittelständischen Metallbetrieb S. 2

Auf die Perspektive kommt es an. Kurzcheck in einem Krankenhaus S. 3

Lebenslanges Lernen mit Bildungscoaching fördern. Ergebnisse aus einer Personalversammlung S. 4

## Für Führungs- und Leitungskräfte

Alternde Belegschaften. Ein Geschenk des Fortschritts. Vom Konzept der intergenerativen Führung. Über innere Bilder. Die produktive Energie nutzen.

Seminar/Training/Vortrag von Barbara Lux



*Liebe Leserinnen und Leser,*

der demographische Wandel beinhaltet eine Schrumpfung der Gesamtbevölkerung, mit gleichzeitig erhöhter Lebenserwartung und einer gleichbleibend geringen Geburtenrate. Gesellschaftliche Alterung ist kein „demographischer Unfall“, keine Krankheit oder Degeneration.

Sondern sie ist das natürliche Resultat von verbesserter Gesundheit und stabilen Lebensbedingungen. Das hat zur Folge, dass es mehr Ältere als Jüngere zukünftig geben wird. Birgt dies Risiken für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen/Verwaltungen? Was heißt dieses für die Führung von Personal? Wie kann die Generationenvielfalt produktiv genutzt werden?

Mit unserem Newsletter **Demoprax**, wollen wir aus unserer Arbeit berichten. Wir hoffen, Ihnen damit Impulse für Ihre Praxis im Umgang mit Ihrer älter werdenden Belegschaft zu geben. Wir freuen uns über Ihre Erfolgsgeschichten und Ihr Feedback.

Ich verbleibe mit den besten Wünschen für die Weiterentwicklung der produktiven Energie in Ihrem Unternehmen

*Ihre Barbara Lux*

PS: Beratung und Training heißt Vertrauen für Veränderungsprozesse. Darum berichten wir ausschließlich in anonymisierter Form!

## Wann ist man alt im Berufsleben?

### Ergebnisse einer Umfrage von LuxConsulting

Knapp 200 Menschen haben an der Befragung teilgenommen. Mehr als die Hälfte meinten, dass man im Berufsleben ab 60 Jahren alt ist. Alter kann aus verschiedenen Gesichtswinkeln betrachtet werden: kalendarisch, biologisch, gesellschaftlich, psychologisch oder biographisch. Jeder von uns hat eine bestimmte Vorstellung von Alter. Die Vorstellung kann variieren. Das kommt auf den Standpunkt an - ergab die Befragung auf der website von LuxConsulting.

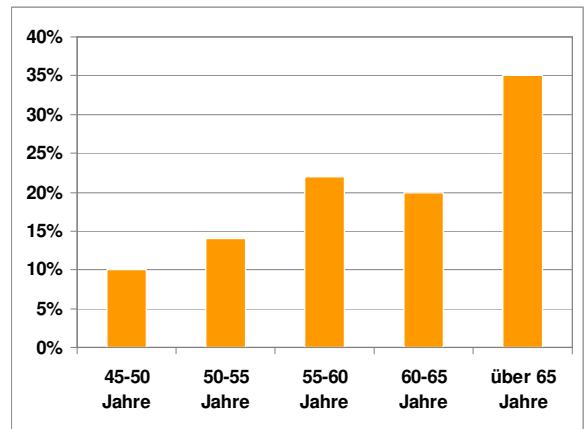
Insgesamt ist das Bild sehr unterschiedlich und stellt dar, dass es nicht „die eine richtige Definition von Alter gibt“, sagt Sandra Holm von LuxConsulting. Es gab viele Kommentare per email zu der Umfrage. „Es fehlte vielen eine weitere Kategorie. So käme es darauf an, welchen Beruf man ausübt. Manche meinten, es würde eine Rolle spielen, ob man dieses als

Mitarbeitende oder als Chef beurteilt oder aus der Perspektive des eigenen Kindes. Und wieder andere schrieben, dass das kalendarische Alter an sich keine gute Kategorie sei, oder dass man hoffe, so lange wie möglich arbeiten zu können.“ erläutert Sandra Holm.

Es gibt kein allgemeingültiges Altersbild. Aber es gibt Vorstellungen und Erwartungen, die bei jedem von uns unbewusst im Hintergrund mitlaufen und unser Handeln und unsere Entscheidungen bestimmen. „Stellen Sie sich vor, eine Führungskraft ist der Meinung, ein Mitarbeiter sei schon mit 40 alt. Darum bietet sie dem Mitarbeiter auch keine Qualifizierung an. Der Mitarbeiter findet aber er möchte gesund in die Rente gehen und will gerne lernen. Da die Führungskraft ihm mit dem „Defizitblick“ begegnet, kann das zu Resignation und Rückzug führen.“ berichtet Sandra Holm.

Umgekehrt kann das auch der Fall sein. Immer entstehen damit Situationen, die im Unternehmen zu Resignation, Trägheit oder Korrosion führen können, anstatt produktive Energie aufzubauen und zu festigen. Im Ergebnis heißt dieses, geringe Arbeitsintensität und schlechte Qualität.

Altersgemischte Gruppen und Unternehmen, die mit dem demographischen Wandel aktiv vorgehen sind erfolgreicher. Aber wie geht das? Was ist zu tun? „Wir empfehlen ein systematisches Vorgehen. Es geht als erstes darum, dass Thema konkret besprechbar zu machen. Ein Kurzcheck und eine Altersstrukturanalyse sind dafür gute Instrumente.“ betont Barbara Lux. „Und dann ist es wichtig die Brennpunkte, also die Hebel mit einer aktiven Wirkung zu identifizieren. Schließlich können nicht alle Handlungsfelder zur gleichen Zeit bearbeitet werden.“



Ergebnisse der Befragung im Oktober auf der website von LuxConsulting: „Ab wann ist man im Berufsleben alt?“

**Falsche Bilder über Alter stehen bei der Entwicklung von produktiver Energie im Weg**

Impulsvorträge mit kombinierten Lernmethoden von LuxConsulting

- Teamgespräche
- Führungsrunden
- Belegschaftsversammlungen

**Beispiel:**

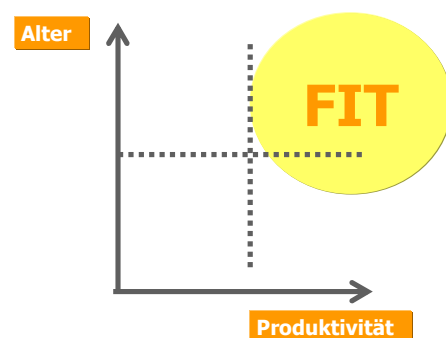
Ein 30jähriger Mitarbeiter, gerade neu in der Abteilung XY, baut gerade ein Haus und wird in einigen Monaten zum ersten Mal Vater. Und ein 50jähriger Mitarbeiter, die Kinder sind aus dem Haus. Wer von beiden ist flexibler? Wer von beiden entwickelt neuen beruflichen Ehrgeiz und ist offen für neue Lernprozesse und neue Herausforderungen?

## „Es ist Zeit zu handeln!“ Alterstrukturanalyse im mittelständischen Industriebetrieb

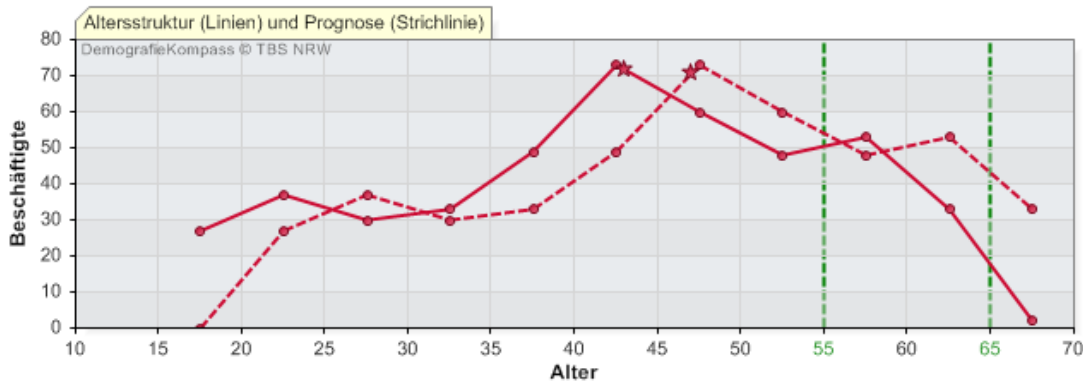
Insgesamt wird die Gesellschaft älter werden. Das Durchschnittsalter wird bis 2050 um 8,8 Jahre zunehmen und die Lebenserwartung steigt. Hinzu kommt, dass die geburtenstarken Jahrgänge, aus denen sich die Kernbelegschaften rekrutieren, langsam in die Kategorie „Ältere Arbeitnehmer“ hineinwachsen. Darum sollte jedes Unternehmen exakte Kenntnisse über die Altersstrukturen, Kenntnisse und Fähigkeiten der Belegschaft haben.

Die Grundlage einer Alterstrukturanalyse sind Personaldaten, die anonymisiert in einer Excelliste zusammengestellt und mit verschiedenen Filteroptionen ausgewertet werden können. Der Industriebetrieb N. hat sich für die Merkmale Alter, Qualifikation, Tätigkeitsbereich, Hierarchie, Betriebszugehörigkeit, AU-Tage, Weiterbildungstage entschieden.

**Herausforderung:**  
Arbeitsfähigkeit sichern



Die Auswertung und Interpretation der Daten wurde von Barbara Lux erstellt und in einem betrieblichen Workshop präsentiert. Die Graphik einer Altersstrukturanalyse, die im Herbst 2009 von LuxConsulting in dem Industriebetrieb N. in Schleswig Holstein erstellt wurde, zeigt eine alterszentrierte Ausrichtung. Detailanalysen verdeutlichten u.a., dass ein Teil der Belegschaft geschlossen mit vielen Führungskräfte in Rente gehen wird. Da der Metallbetrieb in einem hochqualitativen Bereich tätig ist, wo man Jahre an Erfahrungswissen benötigt, „um als Facharbeiter richtig gut zu sein“, ist hier Handlungsbedarf erkennbar. Tandemmodelle zwischen alt und jung könnten ein gutes Instrument sein.



Graphik: Altersstruktur im Industriebetrieb 2009 und in der Prognose für 2014

„Wie schaffen Sie es, ältere Mitarbeiter für Lernprozesse zu motivieren?“ war eine Frage aus der Personalabteilung. „Ich habe bisher gute Erfahrungen damit gemacht, zwei Verträge abzuschließen. Einen Vertrag mit der Geschäftsleitung, indem ich u.a. einen Handlungsfreiraum vereinbare und einen Vertrag mit der Lerngruppe.“ erzählt Barbara Lux. Sie berichtet aus ihrer Trainingspraxis und von erfolgreichen kombinierten Lernprozessen zu sozialen und methodischen Kompetenzen von Un- und Angelernten, über Facharbeiter bis zu Ingenieuren im Unternehmen.

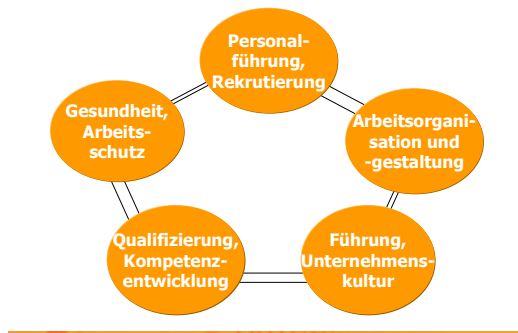
Den aufgezeigten demographischen Entwicklungen will man sich mit einem Paket von verschiedenen Maßnahmen (angefangen bei individuellen PE-Maßnahmen, organisatorischen Maßnahmen „Gesund in die Rente“ bis zum Training von Führungskräften) stellen. „Die Altersstrukturanalyse ist ein gutes Instrument, um die gefühlte Situation mit Daten und Fakten zu beschreiben. Sie zeigt, es ist Zeit zu handeln. Nun müssen alle – auch die Geschäftsführung – dafür sensibilisiert werden.“ fasst der Personalleiter die Ergebnisse zusammen.

## Auf die Perspektive kommt es an.

### Demographischer Kurzcheck im Krankenhaus

Es wurden 20 Personen aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen und Hierarchien in dem Krankenhaus mit dem Kurzcheck zum demographischen Wandel zu fünf Handlungsfeldern befragt. Es war eine Initiative des Betriebsrates. Für zukünftige Aktivitäten entstanden so ein erster Eindruck über mögliche Brennpunkte in dem Krankenhaus und eine Orientierung für das weitere Vorgehen.

5 Handlungsfelder für demographiefeste Betriebe



Beim Vergleich der individuellen Einschätzungen wurde deutlich, dass Handlungsbedarfe aus der Perspektive der

eigenen Arbeitsaufgabe (z.B. als Mitarbeitende oder Führungskraft, oder Verwaltung und Pflege) unterschiedlich bewertet wurden. Allerdings gab es auch Übereinstimmungen und es konnten allgemeine Hypothesen für Brennpunkte formuliert werden, wie

- fehlende Anreize für Fach- und Führungskräfte,
- nicht vorhandener Wissenstransfer der Mitarbeitenden bei Ausscheiden aus dem Unternehmen,
- ungenügende altersgerechte Gestaltung der Tätigkeiten und Arbeitsabläufe, um die Tätigkeit bis zum 65. Lebensjahr ausüben zu können,
- unzureichende Kompetenz von Führungskräften im Umgang mit älteren Mitarbeitenden,
- keine Integration der Alterung der Belegschaft in den Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Um Klarheit über spezifische Handlungsanlässe zu bekommen, könnte eine Mitarbeitendenbefragung sehr hilfreich sein: entweder mit der Krankenkasse, oder dem DGB - Gute Arbeit Index oder mit dem Kurzcheck in ausgewählten Abteilungen. Das wird nun gemeinsam zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber geklärt.

## Lebenslanges Lernen mit Bildungscoaching fördern. Ergebnisse aus einer Personalversammlung

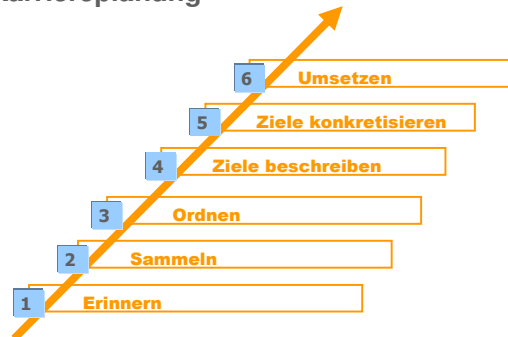
In der Personalversammlung einer Verwaltung ging es im Sommer um das Thema Demographischer Wandel und lebenslanges lernen. Mit einer Kombination aus Aktion, Impulsvortrag und Diskussion wurde von LuxConsulting zu Themen wie „Älter werden“ und „Zusammenarbeit mit vielfältigen Altersgruppen“ sensibilisiert. So wurden beispielsweise vor Beginn der Veranstaltung die Teilnehmenden zu den „Eigenschaften von Jung und Alt“ von Sandra Holm (LuxConsulting) befragt. Es gab ein großes Erstaunen darüber, wie negativ viele die Eigenschaften und Kompetenzen von Älteren - und damit von sich selbst - einschätzten.

Wie kann man als Arbeitnehmer/in den Anforderungen des demographischen Wandels aktiv und selbstbewusst begegnen? Barbara Lux stellte als ein Instrument das Bildungscoaching vor, welches von den Teilnehmenden als ein wichtiges Werkzeug bewertet wurde, um lebenslanges Lernen in den Alltag umzusetzen. Anlässe können sein,

- Klärung und Neuordnung von Aufgabenbereichen
- Stärken- und Entwicklungsprofil für einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- Nachfolgeplanung für Führungsfunktionen
- Integration von lebenslangem Lernen in älter werdenden Belegschaften
- Verbindung von Lern- und Entwicklungsplanung mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Am Ende der Veranstaltung wurden alle gebeten, zukünftige Handlungsfelder in der Verwaltung einzuschätzen. Die Botschaft war eindeutig. Es hatten sich fast 100 % an

### BildungsCoaching für die Berufswege- und Karriereplanung



der anonymen Befragung beteiligt. Davon fanden mehr als 90 %, dass die beruflichen Kompetenzen über die gesamte Erwerbsbiographie aktiviert und gefördert werden müssten. Außerdem war es fast allen sehr wichtig, dass Maßnahmen zum Erhalt der Qualifikation und der Gesundheit umgesetzt werden. Leider ist es so, dass Weiterbildung häufig ab dem Alter von 40 Jahren sehr reduziert wird. Dieses hat auch die Altersstrukturanalyse in dem o.g. Industrietrieb N. ergeben, wo nur die Jüngeren oder Führungskräfte an längeren Qualifizierungen teilgenommen haben.

Als voller Erfolg wurde bewertet, das Thema Demographie in der Personalversammlung von verschiedenen Seiten beleuchtet zu haben. Fast schien es so, als wäre Alter und Altern im Beruf bisher ein Tabu gewesen. Es zum Thema zu machen und „auf die Bühne zu stellen“ tat allen sichtbar gut. Produktive Energie entstand.

### Leistungen von LuxConsulting

- Aktionslernen
- Altersstrukturanalyse
- Altersorientierte Teamentwicklung
- Anlassbezogene Personalentwicklung (ALPEN)
- Befragung „gute Arbeit“ und Begleitung bei anlass- und lösungsorientierten kontinuierlichen Verbesserungen
- Betriebliches Eingliederungsmanagement und BEM-Coaching
- Bildungscoaching für Mitarbeitende
- Intergenerativ führen

- Intergenerative Lernprozesse
- Karriereentwicklung (horizontal und vertikal) im Team
- Kombinierte Lernprozesse (Motivation für Lernen und Veränderung) für Meister, Vorarbeiter, Facharbeiter und Angestellte zu Themen wie Qualität und Teamentwicklung, Arbeitsmethodik und Arbeitseffizienz, Kooperation und Konflikt
- Moderation und Projektmanagement
- Sensibilisierung mit Vorträgen, Coaching und Training für Führungskräfte und Mitarbeitende
- Standortbestimmungsseminare
- Wissenstransfer und Tandemmodelle
- Zirkelarbeit