

# Check-Liste zum Erkennen altersstruktureller Problemlagen im Betrieb

## Hinweise zur Benutzung

Die Checkliste dient dazu, sich einen Überblick über die Ausgangssituation im Unternehmen mit Blick auf den Altersstrukturwandel zu verschaffen. Es geht darum, mögliche altersstrukturelle Risiken und Ansatzpunkte ihrer Bewältigung zu erkennen. Man kann die Checkliste in Einzelarbeit anwenden. Es ist aber ebenso möglich, sie im Rahmen eines betrieblichen Workshops zur Durchführung einer gemeinsamen Stärken-Schwächen-Analyse zu nutzen.

Schauen Sie sich nach dem Ausfüllen die markierten Antworten genauer an:

- **Alle rot markierten Antworten** verweisen zum einen auf Risiken. Zum anderen weisen sie auf mögliche Ansatzpunkte zur Bewältigung des Altersstrukturwandels hin, die im Betrieb bislang noch nicht praktiziert werden. Hier raten wir dazu, sich vertiefend mit der Frage auseinanderzusetzen, ob es sinnvoll und machbar ist, die angesprochenen Maßnahmen und Strategien zukünftig zu verfolgen.
- **Alle blau markierten Antworten** verweisen auf Ansatzpunkte und Maßnahmen, die im Betrieb schon im Sinne von Good Practice verfolgt werden. Hier raten wir dazu, darauf zu achten, dass diese Strategien auch in der Zukunft weiter verfolgt werden oder sie gegebenenfalls sogar zu verstärken.

Einstellung von Mitarbeitern	
Wir finden am Arbeitsmarkt zunehmend weniger Nachwuchskräfte.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Es ist davon auszugehen, dass der demografische Wandel auf unserem regionalen Arbeitsmarkt künftig zu Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung führen wird.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wenn wir in unserem Unternehmen Personal einstellen, achten wir schon auf bestimmte Altersgrenzen.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir stellen auch ältere Bewerber(innen) in unserem Unternehmen ein.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Stellenausschreibungen formulieren wir stets so, dass auch ältere Fachkräfte angesprochen werden.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

<b>Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsorganisation</b>	
Wir bieten den Beschäftigten in unserem Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen an, damit sie ihre Qualifikation weiterentwickeln.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir überprüfen regelmäßig, ob unsere älteren Mitarbeiter(innen) genauso häufig wie die jüngeren an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir unterstützen aktiv, dass gerade auch die älteren Mitarbeiter(innen) an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen setzen wir alters- bzw. erwachsenengerechte Lernmethoden ein.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Unsere Mitarbeiter(innen) mittleren und höheren Alters beherrschen neue Technologien ebenso kompetent wie unsere jüngeren Mitarbeiter(innen).	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Das Einsatzspektrum der älteren Mitarbeiter(innen) ist ebenso groß wie das der jüngeren.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir achten darauf und fördern, dass unsere älteren Mitarbeiter(innen) ebenso häufig wie die jüngeren an Arbeitsplätzen eingesetzt werden, an denen neue Verfahren und Entwicklungen eine Rolle spielen.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir achten darauf, dass die Beschäftigten bei uns immer mal wieder die Arbeitsaufgaben bzw. den Arbeitsplatz wechseln und damit auch ihre Lernfähigkeit trainieren.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Die Beschäftigten in unserem Unternehmen arbeiten zumeist in Gruppen bzw. Teams zusammen.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir schneiden Arbeits- bzw. Gruppenaufgaben gezielt so zu, dass diese lernrelevant sind und damit ein „training on the job“ ermöglichen.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir verfügen über ausreichende Informationen über zukünftige Qualifikationsanforderungen im Betrieb und mögliche Qualifizierungsbedarfe der Mitarbeiter(innen).	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

<b>Entwicklungsplanung und Personalentwicklungswege</b>	
Wir führen regelmäßig Mitarbeitergespräche mit allen Beschäftigten durch, um Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln und Fragen ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu besprechen.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir unterstützen unsere Mitarbeiter(innen) aktiv darin, ihre berufliche Weiterentwicklung zu planen	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir führen Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter(innen) „über 40“ durch.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir achten bewusst darauf, dass unsere Mitarbeiter(innen) nicht langfristig (10 Jahre und länger) Routinetätigkeiten ausüben.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir sorgen für eine flexible Arbeitsorganisation, so dass die Mitarbeiter(innen) in ihrer Arbeit beständig dazulernen.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

Wir fördern, dass die Beschäftigten im Verlauf ihres Berufslebens in unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Aufgabenfeldern des Unternehmens tätig werden, um sich dadurch beruflich weiterzuentwickeln.

- ja  
 nein

Wir haben keine Altersgrenze bei der innerbetrieblichen Stellenbesetzung.

- ja  
 nein

### Gesundheitsförderung und altersgerechter Personaleinsatz

Bestimmte Arbeitsplätze bzw. Arbeitsbereiche in unserem Betrieb sind „alterskritisch“ (z.B. körperlich anstrengende Arbeiten, taktgebundene Arbeiten, Tätigkeiten unter hohen Arbeitsumgebungsbelastungen).

- ja  
 nein

Wir unternehmen konkrete Anstrengungen, um Arbeitsbelastungen abzubauen und um den Gesunderhalt der Beschäftigten gerade in Arbeitsbereichen mit hohen physischen oder psychischen Anforderungen vorbeugend zu fördern (z.B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Durchführung von Gesundheitsworkshops, Rückenschule).

- ja  
 nein

Die Arbeit erfolgt bei uns teilweise im Schichtbetrieb (Wechsel- oder Nachtschicht).

- ja  
 nein

Wir ermöglichen älteren Mitarbeiter(innen) nach langjähriger Ausübung von Schichtarbeit, dass sie aus dem Schichtbetrieb aussteigen können. Wenn dies nicht durchführbar ist, gestalten wir die Schichtarbeit möglichst gesundheitsschonend (Planung von Schichtfolgen, Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit nach Gesundheitskriterien).

- ja  
 nein

Wir gestalten die Arbeitsabläufe bzw. den Arbeitseinsatz so, dass ältere Mitarbeiter(innen) ihre Arbeit selbst einteilen und damit ihren Arbeitsrhythmus weitgehend selbst bestimmen können.

- ja  
 nein

Wir achten auf eine „begrenzte Verweildauer“ von Beschäftigten in alterskritischen Arbeitsbereichen und bieten ihnen die Möglichkeit, nach langer Tätigkeitsausübung auf physisch und psychisch weniger beanspruchende Arbeitsplätze zu wechseln.

- ja  
 nein

Wir definieren altersgerechte Arbeitsplätze und nutzen diese gezielt für den Einsatz älterer Mitarbeiter(innen).

- ja  
 nein

Wir verfügen über ausreichende Informationen über den Gesundheitszustand der Belegschaft und mögliche Ansatzpunkte zur Förderung der Gesundheit im Betrieb.

- ja  
 nein

### Know-how-Transfer

Wir besprechen mit unseren Mitarbeiter(innen) in den rentennahen Jahrgängen frühzeitig, wann und in welcher Form sie aus dem Unternehmen ausscheiden möchten.

- ja  
 nein

Wir bieten den älteren Mitarbeitern – je nach individuellem und betrieblichem Interesse – unterschiedliche Modelle des Berufsaustritts an (z.B. Arbeit bis zur Regelaltersgrenze, Teilzeit).

- ja  
 nein

Unsere älteren Mitarbeiter(innen) verfügen über ein spezifisches (Erfahrungs-)Wissen, das für die Aufrechterhaltung der betrieblichen Arbeitsprozesse unabdingbar ist.

- ja  
 nein

Wir bilden gezielt altersgemischte Teams, um den Wissensaustausch zwischen den Generationen zu fördern.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir pflegen spezielle Systeme der Wissensweitergabe zwischen den Generationen: z.B. zeitlich begrenzte Betreuung von Jüngeren durch Ältere (Paten, Mentoren, Coaches), langfristige Zusammenarbeit zwischen Jüngeren und Älteren (Tandem, altersgemischte Projektteams u.ä.)	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir fördern Modelle eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand, um die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter(innen) zu erhalten und die Wissensweitergabe von Alt nach Jung zu unterstützen.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

<b>Arbeitszeitgestaltung</b>	
Wir bieten unseren Mitarbeiter(innen) unterschiedliche Arbeitszeitmodelle an (z.B. Teilzeit, Blockfreizeiten, job-sharing).	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir ermöglichen unseren Mitarbeiter(innen), ihre wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit flexibel zu gestalten.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir bieten unseren Mitarbeiter(innen) Langzeit-Arbeitszeitkonten an.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir ermöglichen unseren Beschäftigten, eine berufliche „Aus-Zeit“ (Sabbatical) zu nehmen, um sich beruflich weiterzubilden oder zu regenerieren.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

<b>Unternehmenskultur</b>	
Wir verfügen über Strategien, um Vorurteilen über eine generell geringere Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter(innen) im Unternehmen etwas entgegenzusetzen.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir achten bewusst darauf, dass ältere Mitarbeiter(innen) ebenso wie jüngere Anerkennung und Wertschätzung in ihrer Arbeit erfahren.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir achten auf einen kooperativen Führungsstil im Unternehmen und darauf, dass die Mitarbeiter(innen) bei wichtigen Fragen, die ihre Arbeit betreffen, beteiligt werden und Eigeninitiative entwickeln.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Unsere Führungskräfte und Belegschaftsvertreter(innen) haben sich schon mit dem Thema „Alter und alternde Belegschaften“ fundiert auseinandergesetzt.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wir haben Unternehmensleitlinien für eine altersausgewogene Personalpolitik entwickelt.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
In unserem Unternehmen werden Diversity-Konzepte thematisiert und vorangetrieben.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

Quelle: © Bertelsmann Stiftung; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 2003 und 2005, S. 152ff