

«Fit für die Arbeitswelt bleiben»

Ausgewählte Instrumente und Massnahmen

Anja Mücke

Anne Jansen

Michael Karrer

Vorwort

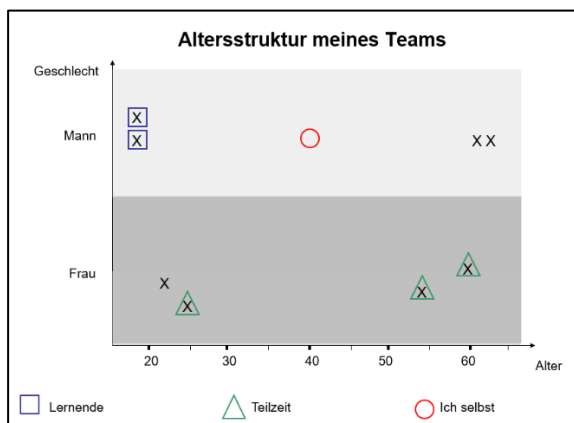
Es gibt eine grosse Vielfalt an Ansatzmöglichkeiten, Massnahmen, Instrumente, Methoden und Beispiele guter Praxis, die dazu beitragen, dass Mitarbeitende «fit für die Arbeitswelt» sind und bleiben. Da die Workshopzeit sehr begrenzt ist und wir nur erste Einblicke vermitteln und diskutieren können, haben wir einige Instrumente hier ausgewählt. Diese sind verkürzt dargestellt. Weiterführende Informationen gibt es in den Literaturhinweisen. Viel Spass beim Stöbern und Ausprobieren.

Michael Karrer, Anne Jansen & Anja Mücke

Altersstrukturanalyse mit Vorlage

Es ist sinnvoll, sich die Altersstrukturen im KMU anzuschauen. Eine Altersstrukturanalyse besteht in der Regel aus zwei Schritten: der Analyse der aktuellen Altersstrukturen (Ist-Analyse) sowie den Prognosen, wie sich die Altersstrukturen in Zukunft entwickeln könnten. Dies kann man z.B. mit Excel oder anderen Tools machen oder ganz niederschwellig z.B. für einzelne Team mit der sogenannten Alterslandkarte.

Das folgende Beispiel verdeutlicht, wie eine solche aussehen kann:



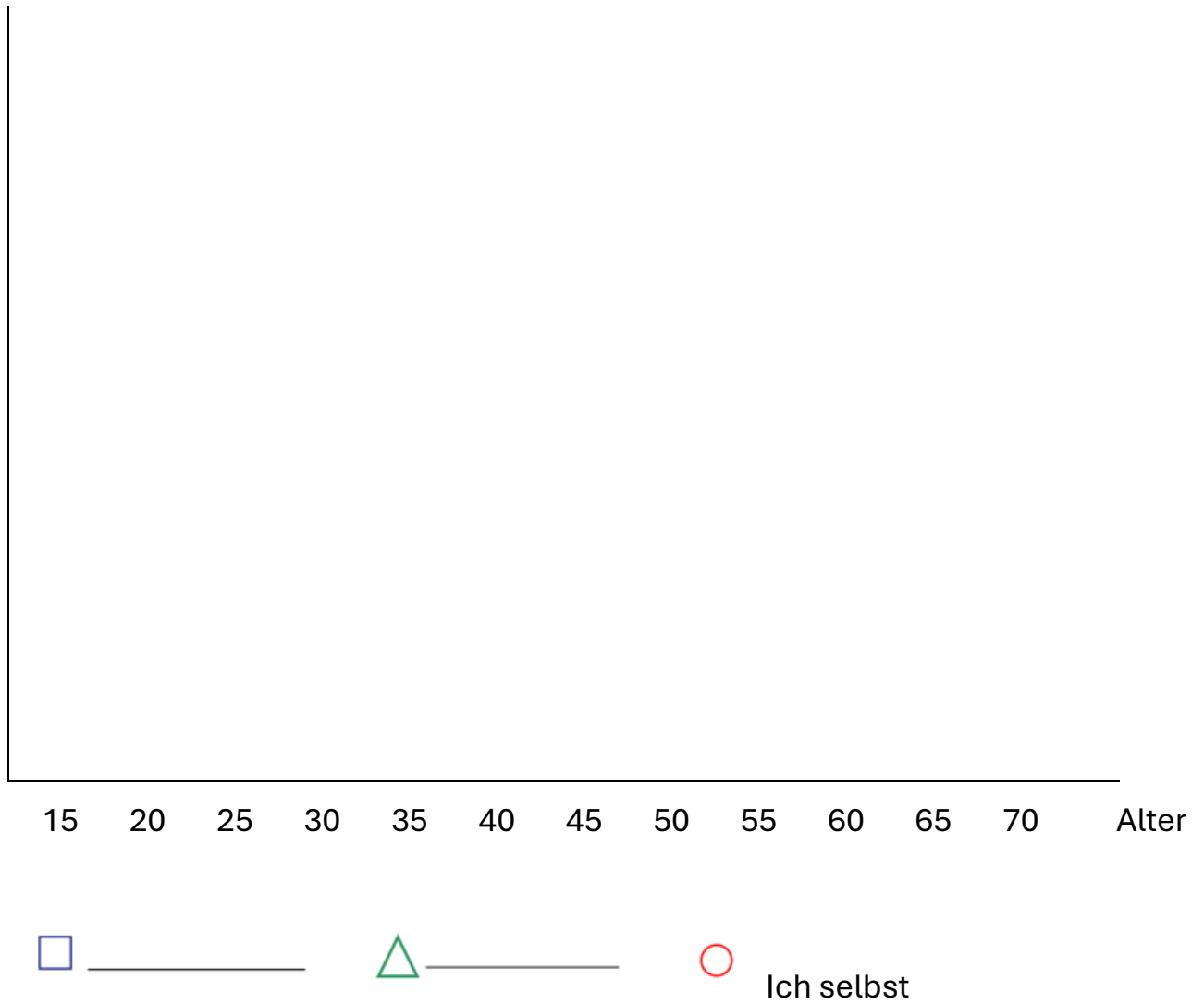
Anhand der Visualisierung ist es sinnvoll, die Altersstruktur zu reflektieren z.B. anhand folgender Reflexionsfragen:

- Wie sieht die aktuelle Altersstruktur aus? Wie altersdivers ist mein Team?
- Welche weiteren Merkmale sind relevant und warum?
- Worin besteht die Vielfalt meines Teams?
- Was sind Gründe für die Altersstruktur/die Zusammensetzung?
- Was sind die Vorteile und Potenziale?
- Was sind Nachteile bzw. wo liegen Herausforderungen?
- Wie verorte ich mich selbst im Team? Wie passe ich mit meinem Alter/anderen Merkmalen zu meinem Team? Ergibt sich hieraus Nähe oder Distanz zum Team/zu einzelnen Mitarbeitenden?
- Wo gibt es Handlungsbedarf? Welche Veränderungen wären wünschenswert?
- Zeichnet sich aufgrund der Entwicklung der Altersstruktur meines Teams Handlungsbedarf für die nächsten Jahre ab z.B. aufgrund Pensionierungen
-

Hier finden Sie nun die Vorlage für die Alterslandkarte zum selbst Ausprobieren:

Meine (Alters)Diversitätslandkarte

Weiteres
Merkmal:



Ansatzpunkte einer guten Praxis: Selbstcheck

In den folgenden Checklisten sind Ansatzpunkte angeführt, die dazu beitragen können, das Potenzial aller Altersgruppen, insbesondere aber auch älterer Beschäftigter zu nutzen:

Wo <Gute Praxis> in der **Personalgewinnung** ansetzen kann:

- Es werden gezielte Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität ergriffen
- Die Ausbildungskapazitäten werden erhöht
- Die Übernahmequote von Lehrlingen wird erhöht
- Es werden Massnahmen des Hochschulrecruitings implementiert und umgesetzt
- Die Rekrutierungsstrategie wird auf den Prüfstand gestellt
- Die Ansprache und Einstellung «neuer» Zielgruppen z.B. Einstellung von Mitarbeitenden 50plus, Wiedereinsteiger, Frauen ... wird geprüft und umgesetzt
- Die Personalmarketingmassnahmen werden durch zielgruppenspezifische Kanäle und Maßnahmen intensiviert
- Das interne Rekrutierungspotenzial wird mehr genutzt
- Es werden Wiedereinsteiger- und Rückkehrerprogramme angeboten
- Der Rekrutierungsprozess ist professionell gestaltet (schnell, transparent, wertschätzend etc.)
- Die an der Rekrutierung beteiligten Personen werden qualifiziert (z.B. Stereotype sowie Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler) und unterstützende Hilfsmittel (z.B. Rekrutierungsleitfäden, Beobachtungsbogen) zur Verfügung gestellt
- ...

Wo <gute Praxis in der **Personalentwicklung & Laufbahnplanung** ansetzen kann:

- Die erfolgskritischen Kompetenzen des Unternehmens sind bekannt und werden regelmässig überprüft
- Der Personalentwicklungsbedarf wird regelmässig auf allen Funktionsstufen und bei allen Altersgruppen individuell abgeklärt.
- Den Mitarbeitenden wird in regelmäßigen Abständen die Möglichkeit einer beruflichen Standortbestimmung angeboten.
- Auf Basis einer Kompetenz-, Qualifikations- oder Schlüsselstellenmatrix können Qualifikationsbedarfe abgeleitet werden.
- Die Nachwuchsplanung und -förderung bzw. das Talentmanagement ist Bestandteil der Personalentwicklung und wird aktiv angegangen.
- Im Rahmen der Laufbahnplanung werden rechtzeitig Alternativen überlegt, um alterskritischen Berufs- bzw. Erwerbsverläufen gegenzusteuern.
- Es gibt Entwicklungsprogramme und Karrierewege für Mitarbeitende 45+ (z. B. Fachkarrieren, Projektkarrieren).
- Es gibt Entwicklungsprogramme und Karrierewege für Mitarbeitende 55+ (z. B. Interims-Führung, Senior-Expert, Projekt-Coaching).
- Mit Nachhol- und Anschlussqualifizierungsmassnahmen trägt das Unternehmen zur Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden bei.
- Durch Veränderung und Anpassung der Aufgabenprofile werden für Mitarbeitende in der späten Erwerbsphase Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen.
- Job Rotation und Aufgabenanreicherung wird auch bei älteren Mitarbeitenden gezielt gefördert.
- Bei Reorganisations- und -Innovationsprojekten sowie in Qualitätszirkeln wird auf eine altersgemischte Zusammensetzung der Projekt- bzw. Arbeitsgruppen geachtet.
- Bei der Arbeit an/mit neuen Produkten und Dienstleistungen werden Mitarbeitende aller Altersgruppen berücksichtigt.
- Im Rahmen des Personal-Controllings wird das Jobalter der Mitarbeitenden erhoben und ausgewertet.
- Es wird in Mitarbeitende aller Altersgruppen investiert und die Weiterbildungstage sowie Kosten nach Alter ausgewertet.
-

Wo <Gute Praxis> des **betrieblichen Gesundheitsmanagements** ansetzen kann

- Strategie und Ziele von einem demografieorientierten BGM und Personalmanagements sind aufeinander abgestimmt.
- Die Massnahmen des BGM werden den Bedürfnissen verschiedener Gruppen (Alter, Geschlecht, Funktion etc.) angepasst.
- Das BGM umfasst verhaltens- und verhältnisorientierte sowie präventive als auch korrektive Massnahmen
- Alterskritische Tätigkeits- und Belastungsprofile sind identifiziert.
- Eine umfassende und ganzheitliche alterssensiblen Gefährdungsbeurteilung wird an bestehenden und/oder für geplante Arbeitsplätze durchgeführt.
- Die Arbeitsplätze sind ergonomisch gestaltet
- Auch jüngeren Altersgruppen wird ein systematischer Belastungswechsel geboten, um die Gesundheit über das ganze Berufsleben zu erhalten.
- Es gibt die Möglichkeit, auf weniger beanspruchende Arbeitsplätze zu wechseln.
- Job Rotation und Aufgabenanreicherung wird auch bei älteren Mitarbeitenden gezielt gefördert.
- Es wird auf eine begrenzte Verweildauer der Mitarbeitenden in alterskritischen Arbeitsbereichen geachtet.
- Im Rahmen des Personal-Controllings werden gesundheitsrelevante Kennzahlen wie z.B. das Jobalter der Mitarbeitenden erhoben und ausgewertet.
- Im Rahmen der jährlichen Mitarbeitendengespräche werden Ziele und Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung vereinbart und überprüft.
- Massnahmen des BGM werden hinsichtlich ihrer Inanspruchnahme überprüft und nach Alter ausgewertet.
- Älteren Mitarbeitenden haben Einflussmöglichkeiten auf ihren Einsatz im (Nacht)-Schichtsystem oder wird die Möglichkeit geboten, nach langjähriger Ausübung von Schichtarbeit aus dem Schichtbetrieb aussteigen zu können.
- Führungskräfte werden für die Belange eines demografieorientierten BGM qualifiziert.
-

Wo <Gute Praxis> der **Nachfolgeplanung und des Wissensmanagements** ansetzen kann:

- Die Nachfolgeplanung erfolgt nach vorher festgelegten Kriterien und ist transparent.
- Gemeinsam mit der Linie wird eine systematische Nachfolgeplanung umgesetzt.
- Die Mitarbeitenden werden soweit möglich in die Nachfolgeplanung eingebunden.
- Potenzielle Nachfolger werden (von den erfahrenen Mitarbeitenden) systematisch unterstützt und gefördert.
- Eine gezielte Altersdurchmischung von Teams und Projektgruppen wird genutzt, um den Wissenstransfer zu unterstützen.
- Erfahrene Mitarbeitende werden zu Trainer:innen, Coaches oder Mentor:innen ausgebildet, um jüngeren Mitarbeitenden ihr Erfahrungswissen weiterzugeben.
- Im Unternehmen gibt es spezielle Massnahmen, um die Wissensweitergabe zwischen den Generationen zu unterstützen (z.B. Göttisysteme, Wissenstandems, Triadengespräche).
- Für den Nachwuchs wird ein Mentoringprogramm angeboten.
- Ältere Mitarbeitende werden im Rahmen eines "Reverse-Mentoring-Programms" bei der Erarbeitung von neuem Wissen durch die jüngeren Mitarbeitenden gecoacht.
- Das Wissensmanagement ist als Aufgabe im Job-Profil aufgenommen.
- Ziele des Wissensmanagements werden in den Mitarbeitenden- bzw. Zielvereinbarungsgesprächen aufgenommen, überprüft und honoriert.
-

Wo <Gute Praxis> im **Retention Management & beim Austritt** ansetzen kann:

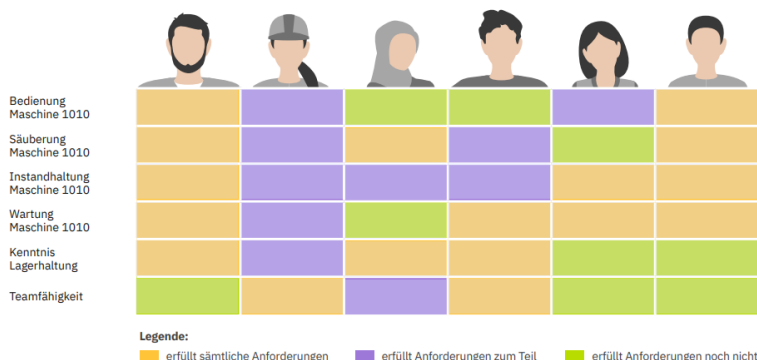
- Mit gezielten Massnahmen des Retentionmanagements (z.B. flexible Arbeitszeitmodelle, Fringe Benefits, Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Elder Care Programme, Home-Office) werden unterschiedliche Altersgruppen bzw. Mitarbeitenden in unterschiedlichen Lebensphasen angesprochen.
- Im Rahmen der Mitarbeitendenbefragungen wird das Commitment zum Unternehmen und zum Team, zur Arbeit sowie den Kunden erhoben.
- Austrittsinterviews werden durchgeführt und systematisch ausgewertet.
- Es werden Rückkehrer- bzw. Alumniprogramme angeboten.
- Die Einführung neuer Mitarbeitender wird durch ein strukturiertes Onboarding-Programm unterstützt.
- Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in der späten Erwerbsphase wird mit attraktiven Teilzeitmodellen offensiv unterstützt.
- Mit dem Angebot eines Lebensarbeitszeitmodells wird die Flexibilisierung des Übergangs in die Rente gefördert.
- Mitarbeitende werden mit einem Seminarangebot für das weitere Tätig-Sein nach dem Renteneintritt unterstützt.
- Ab einem bestimmten Alter (ab 58 Jahren) werden systematisch strukturierte Mitarbeitendengespräch zur Gestaltung des Übergangs von der späten Erwerbs- in die Nacherwerbsphase geführt.
- Es bestehen Angebote für Beschäftigte nach Erreichen des Rentenalters weiterzuarbeiten.
- Es bestehen Experten-/Expertinnenpools von ehemaligen Beschäftigten im Ruhestand, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann.
- Bridge Employment Modelle sind Bestandteil der strategischen Personalplanung und werden zwischen Linie und Personalmanagement abgestimmt.
-

Qualifikationsmatrix

Ein weiteres nützliches Instrument ist die sogenannte Qualifikationsmatrix. Sie hilft zu visualisieren und zu reflektieren, welche Aufgaben und Anforderungen in einem Team/KMU bestehen und welche Mitarbeitenden über die notwendigen Kompetenzen/Qualifikationen verfügen, um diese auszuführen. Damit zeigen sich Einsatzmöglichkeiten, Risiken, aber auch Qualifizierungsbedarf. Eine Qualifikationsmatrix kann im Rahmen eines Workshops erarbeitet und visualisiert werden, eine Excel-Tabelle sein oder es kommt spezialisierte Software zum Einsatz.

Das folgende Beispiel zeigt, wie eine solche Qualifikationsmatrix aussehen kann:

QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN



Literatur

Graf, A., Mücke, A., & Dornemann, S. (2024). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und lebenslanges Lernen in der Organisation stärken*. Springer Gabler.

Zölch, M., & Mücke, A. (2018). *Personalmanagement demografiegerecht gestalten*.

Kohlhammer. (Die Checklisten sowie die Informationen zur Altersstrukturanalyse sind daraus entnommen)

Zölch, M., & Mücke, A. (2015). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. 2. überarb. Auflage. Haupt.* (Die Checklisten sowie die Informationen zur Altersstrukturanalyse sind daraus entnommen)

Zölch, M., Mücke, A., Graf, A., & Schilling, A. (2009). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Haupt.

[Demografiefitness - Herausforderungen des demografischen Wandels](#)

[Leitfaden_Weiterbildung_Erstellung_Qualifikationsmatrix_interaktiv.pdf](#)

[Demografiefeste Arbeit - gewusst wie](#) (hier gibt es u.a. eine Excelvorlage für eine Qualifikationsmatrix)

[Startseite | Gesunde KMU](#) (mit vielen Praxisbeispielen)

[HR-Toolbox | «Friendly Work Space»](#) (von Gesundheitsförderung Schweiz ausgerichtet auf KMU)

[Leadership-Kit | «Friendly Work Space»](#) (von Gesundheitsförderung Schweiz ausgerichtet auf KMU)

Kontakt:

Prof. Dr. Anja Mücke

Institut für Personalmanagement & Organisation, FHNW

Riggenbachstrasse 16

4600 Olten

anja.muecke@fhnw.ch