

# Business Excellence im Demografiemanagement

## Ideen und erste Erfahrungen

Basis-Workshop „Wettbewerbsfähig mit Qualitätsmanagement und Ergebnisorientierung“  
Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 29. September 2010

GEFÖRDERT VON:

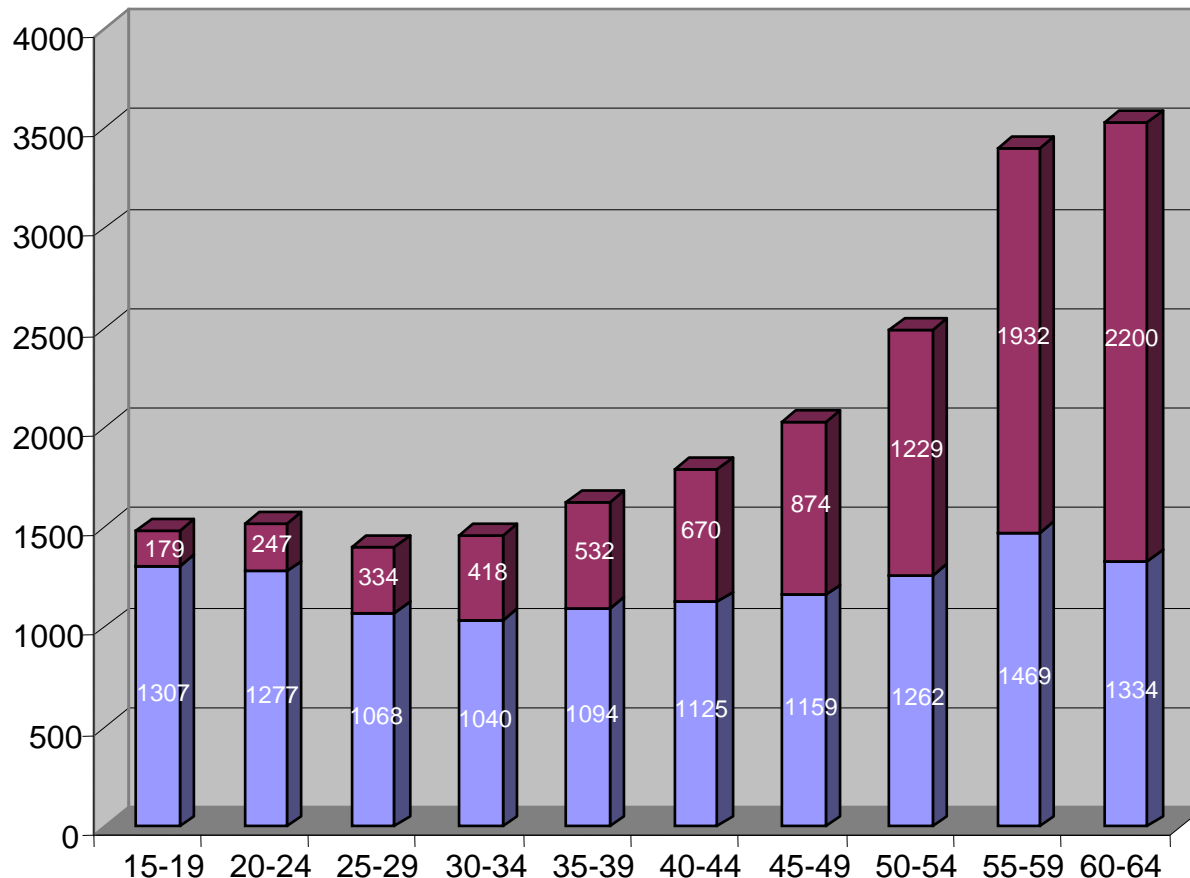


# Gliederung



1. Demografischer Wandel und Handlungsbedarf
2. Entwicklung demografischer Strategien in Unternehmen
3. Strategiefindung und -begründung
4. Organisationales Lernen als Alternative
5. Erste Erfahrungen mit einem Selbstbewertungsverfahren
6. Business Excellence im Demografiemanagement

# Demografischer Wandel und Handlungsbedarf



■ AU-Tage je 100 AOK-Mitglieder der Langzeitfälle ab 42 Tagen

■ AU-Tage je 100 AOK-Mitglieder der Fälle mit 1-42 Tagen

Quelle: Vetter, C.: Einfluss der Altersstruktur auf die krankheitsbedingten Fehlzeiten.

In: B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter: Fehlzeitenreport 2002. Springer (2003), S. 251.

- Aktuelle Altersstrukturen vor dem Hintergrund der Rentengesetzgebung
- Tarifverträge, z.B. Stahl, Chemie, Metall&Elektro
- Mittelfristig absehbare Verrentungswellen
- Veränderung von Märkten und Kundenanforderungen

# Entwicklung demografischer Strategien in Unternehmen



## Charakteristika der demografischen Herausforderung

- Betriebliche Ausgangslagen sind unterschiedlich (z.B. Altersstruktur, Region, Branche, Unternehmensgröße, ...)
- Ungewöhnlich lange Planungszeiträume (> 10 Jahre)
- Handlungsbedarf überspannt Fachgebiete und Verantwortungsbereiche
- „Demografie“ ist unbekannt als Gestaltungs- und Steuerungskonzept

## Demografie-Strategie

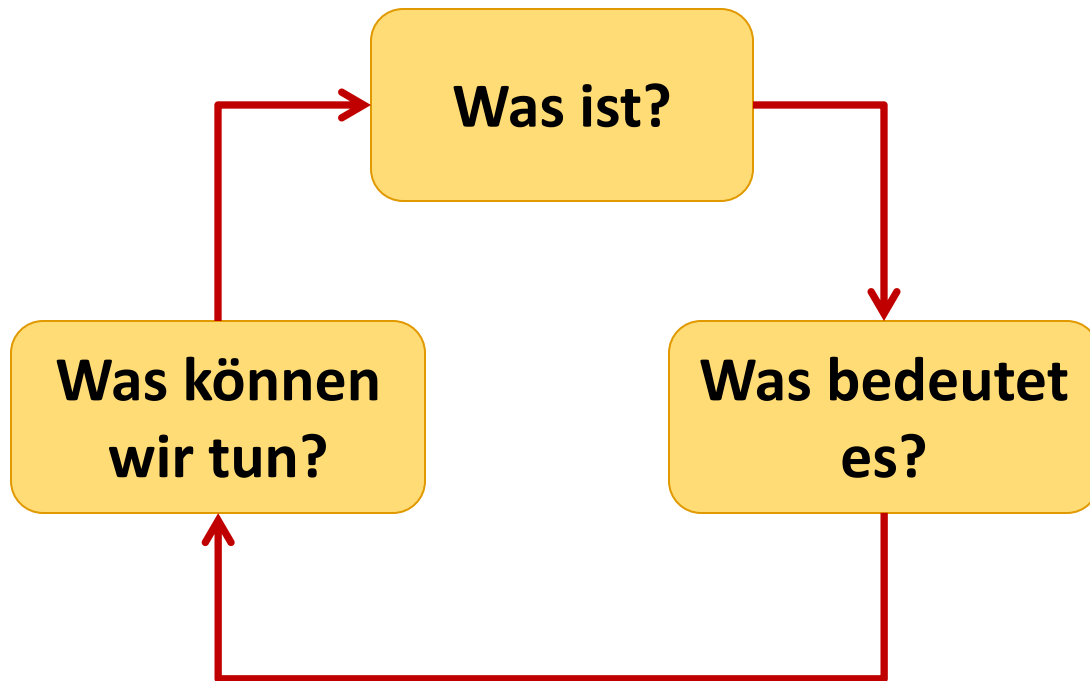
- Diese Charakteristika erfordern eine betriebliche Demografie-Strategie
- Eine solche Strategie bedarf der Kommunikation und Mobilisierung...
- ... und daher bedarf sie der Erklärung und der Begründung

# Strategiefindung und –begründung vor dem Hintergrund verschiedener Optionen



- **Umsetzung von Maßnahmen „Prima Facie“**
  - Kein gemeinsames strategisches Dach, gemischte Erfahrungen mit Maßnahmen  
Beispiel: „Altersgemischte Teams“
- **Orientierung an Maßnahmenkatalogen**
  - Doppelt so viel ist nicht doppelt so gut
- **Wissenschaftlich begründete Vorgehensweisen/Instrumente**
  - Fokussierung, Komplexität und Akzeptanz der resultierenden Instrumente  
Beispiel: „Work Ability Index“
- **Orientierung an „Good Practice“**
  - Unklare Erfahrungstiefe, beträchtliche Kommunikationshürden
- **Nutzung externer Expertise bei Beratern und Dienstleistern**
  - These: Es gibt am Markt keine qualifizierten und bezahlbaren Generalisten

# Organisationales Lernen als Alternative\*



- Der demografische Wandel ist eine (langsam verlaufende) Umweltveränderung
- Bereits die Wahrnehmung dieser Veränderung erfordert eine aktive Leistung
- Die erfolgreiche Anpassung an diese Veränderung erfordert eine gemeinsame Interpretation
- Es handelt sich um einen zyklischen Vorgang, daher lohnt es, Kompetenzen aufzubauen

# Selbstbewertungsverfahren

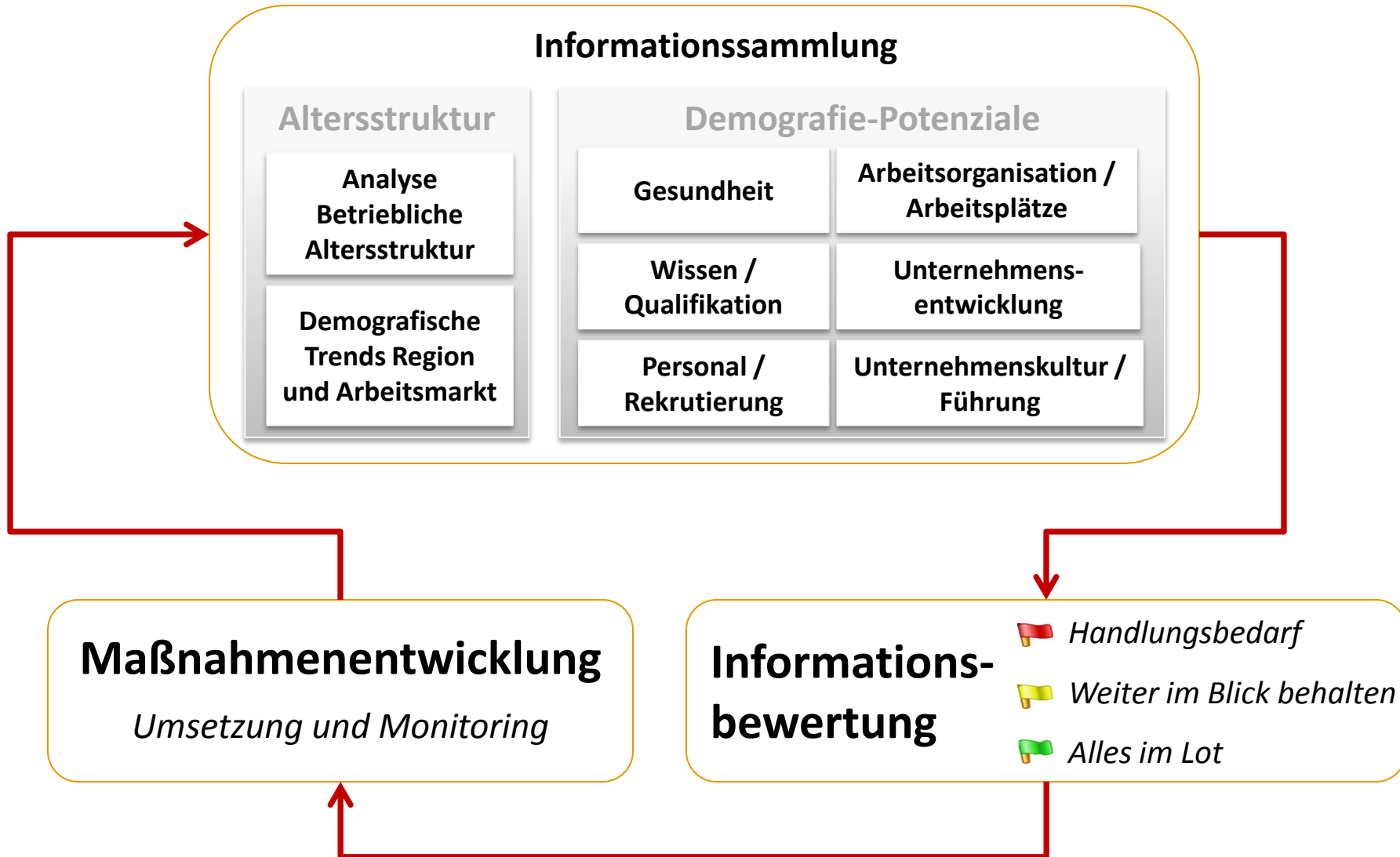
- Selbstbewertung („Self Assessment“): Umfassende, systematische und regelmäßige Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse einer Organisation anhand eines Kriterienmodells durch betroffene Mitarbeiter und Abteilungen der Organisation\*



## Beispiel: Das Bewerbungsverfahren der Initiative Demografie-Aktiv in Nordrhein-Westfalen

- Träger: unternehmer nrw, DGB Landesbezirk NRW und Landesregierung NRW
- Derzeit Pilotphase in 12 Unternehmen vor dem Abschluss
- Betriebe mit 12-240 Mitarbeitern in den Branchen Handwerk, Metall&Elektro-Industrie, Gesundheitswesen, Aus- und Weiterbildung
- Der Erfolg im Bewerbungsverfahren wird testiert und erlaubt Unternehmen den Zutritt zur Initiative

# Der Lernkreislauf im Bewerbungsverfahren



# Auszug aus der demografischen Strategie der Wicke GmbH + Co. KG

**Gesundheit**



Es ist unser Ziel, im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung die Gesundheit unserer Mitarbeiter mit betrieblichen Maßnahmen zu unterstützen

Seminar  
"Gesundes Führen"

MA-Ausbildung  
"Rückengerechtes  
Arbeiten"

Teilnahme an  
Forschungsprojekt  
"ReSuDi"

Aktionstag  
Schlaganfall

Aktionstag  
Defibrillator

Aktionstag  
.....

Allgemeine Gesundheitsförderungsmaßnahmen  
(z.B. Bezuschussung Fitnessstudio - Getränkespender – Obstkorb – Zuschuss  
Mittagsverpflegung ... )

Aufbau und Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagement-Systems  
(enge Kooperation mit der AOK Westfalen-Lippe, überbetr. AOK Arbeitskreis; regelm. Analysen  
Gesundheitsstatus Belegschaft)

01/2010

01/2011

# Anforderungen an Selbstbewertungsverfahren



- **Qualität des Verfahrens**

- Qualität hinsichtlich theoretisch geforderter Merkmale (z.B. Wahrnehmung fördern)
- Qualität hinsichtlich der Korrelation mit externen Kriterien (z.B. wirtschaftlicher Erfolg, Arbeitszufriedenheit)
- Qualität der eingesetzten Instrumente, Schulungskonzepte (z.B. Verständlichkeit)

- **Akzeptanz des Verfahrens**

- Durch Entscheider der Zielgruppe (z.B. Geschäftleitung)
- Durch die Interessengruppen innerhalb der Zielgruppe (z.B. Personalvertretung)
- Durch wichtige Dritte (z.B. Forschung, Multiplikatoren, Netzwerke)

- **Kontinuität und Weiterentwicklung des Verfahrens**

- Dafür geeignete Strukturen und Prozesse
- ... und deren Finanzierung

- **Verfahrenskombination**
  - Beide Verfahren kommen im Unternehmen zum Einsatz
  - Identifikation und Ausgestaltung von Verfahrensschnittstelle
  - EFQM zur Reflexion der demografischen Selbstbewertung
- **Verfahrensevaluation**
  - EFQM stellt ein „Benchmark“ für Selbstbewertungsverfahren dar
  - EFQM zur Reflexion des Selbstbewertungsverfahrens
  - Erfahrungsaustausch mit EFQM-Akteuren
- **Angestrebte Erträge**
  - Verbesserung des demografischen Selbstbewertungsverfahrens
  - Steigerung der Akzeptanz für eine demografische Strategieentwicklung
  - Ansprache neuer Zielgruppen für demografische Fragen

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Thomas Mühlbradt

GOM Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung mbH

[www.gom.de](http://www.gom.de)

[t.muehlbradt@gom.de](mailto:t.muehlbradt@gom.de)

