Unternehmen der Zukunft

FIR+IAW-Zeitschrift für Organisation und Arbeit in Produktion und Dienstleistung

4 | Dez. 2005



Schwerpunkt: Humanpotenzial im demographischen Wandel

Seite 5
Seite 9
Seite 10
Seite 12
Seite 15
Seite 18
Seite 22

Seite 27

Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen
Förderung mittels Assessment Center
Quick-Check und Kompetenzbilanzierung
Performance und Mitarbeiterpartizipation
Communities Of Practice
AerViCo: Personalentwicklung in VU
Gefährdung am Arbeitsplatz
Mit Strategie erfolgreich innovieren



Inhalt

UdZ-Schwerpunkt

Quo vadis Veränderung? Evaluation von Veränderungsprozessen im Rahmen der Gestaltung des gemeinsamen Lernens von älteren und jüngeren Mitarbeitern . 3

Das Potenzial älterer
Mitarbeiter stärker nutzen:
Auswirkungen des demographischen Wandels auf
KMU des produzierenden
Gewerbes der Wirtschaftsregion Aachen

Mitarbeiterförderung mittels Assessment Center .. 9

Unternehmen im demographischen Wandel: Quick-Check und Kompetenzbilanzierung 10

Performance und Mitarbeiterpartizipation: Gestaltungskriterien nachhaltiger Veränderungsprozesse 12

UdZ-Schwerpunkt

Communities of Practise als Möglichkeit expansiven Lernens 15

Kompetenzen in der deutschen Bauwirtschaft .. 18

Personalentwicklung in Virtuellen Unternehmen: Wie Potenziale der Mitarbeiter in VU optimal genutzt werden 20

Gefährdungsanalyse mit Methode: Können Sie beurteilen, was Mitarbeiter und Gesetzgebung erwarten? 22

Benninghoven:
"Beste Auslese" bei
einem Anlagenbauer
an der Mosel.
Reorganisation der
Geschäftsprozesse
und Auswahl eines
geeigneten ERP-Systems ... 24

UdZ-Themen

Dienstleistungsforum 29

UdZ-Rubriken

Editorial
Impressum 26
Personalia 30
Literatur aus FIR+IAW 30
Veranstaltungskalender 32

Impressum

"UdZ – Unternehmen der Zukunft"

informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen regelmäßig über die wissenschaftlichen Aktivitäten des Institutsverbundes von FIR+IAW

Herausgeber

Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. (FIR) an der RWTH Aachen, Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen, Tel.: +49 2 41/4 77 05-1 20, FAX: +49 2 41/4 77 05-1 99, E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de.

E-Maii: info@fir.rwtn-aachen.de Web: www.fir.rwth-aachen.de,

im Verbund mit dem

Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen, Bergdriesch 27, D-52062 Aachen, Tel.: +49 2 41/80-9 94 40, FAX: +49 2 41/80-9 21 31,

E-Mail: info@iaw.rwth-aachen.de, Web: www.iaw.rwth-aachen.de

Institutsdirektoren

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh (FIR), Univ.-Prof. Dr.-Ing. Christopher Schlick (IAW) Geschäftsführer (FIR): Dr.-Ing. Volker Stich

Leitende Mitarbeiter

Bereichsleiter (FIR):

Dipl.-Ing. Gerhard Gudergan (Dienstleistungsmanagement)
Dipl.-Ing. Carsten Schmidt (Produktionsmanagement)

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Peter Laing (Informationsmanagement) Oberingenieure (IAW):

Dipl.-Kff. Iris Bruns

Dr.-Ing. Stephan Killich

Dr.-Ing. Dipl.-Inform. Alexander Künzer

Forschungsgruppenleiter (IAW):

Dipl.-Kff. Iris Bruns (Human Ressource Management)

Dr.-Ing. Stephan Killich (Arbeitsorganisation)

Dr.-Ing. Alexander Künzer (Ergonomie u. Mensch-Maschine-Systeme) Dr. phil. Dipl.-Ing. Martin Frenz (Fachdidaktik) Redaktion, Layout und Database Publishing

Olaf Konstantin Krueger, M.A.

FIR-Bereich Informationsmanagement, RWTH Aachen

Tel.: +49 2 41/4 77 05-5 10

E-Mail: kg1@fir.rwth-aachen.de, redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de School of Communication, Information and New Media, University of South Australia, Adelaide SA 5001 Australia Ph.: +61 8 83 02 46 56, Email: office@m-publishing.com

Bildnachweis

Soweit nicht anders angegeben: FIR+IAW-Archiv,

Titelbild: Dipl.-Kff. Iris Bruns

Bildnis: Dipl.-Ing. Klaus Nießen (stehend) und Angela Grübler

Erscheinungsweise

vierteljährlich

Bankverbindung

Sparkasse Aachen, BLZ 390 500 00, Konto-Nr. 000 300 1500

Anzeigenpreisliste

Es gilt Tarif Nr. 4 vom 1.3.2005

Druck

Kuper-Druck GmbH, Eduard-Mörike-Straße 36, D-52249 Eschweiler

Copyright

Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISSN 1439-2585 (PDF-Dokument 1.5, 20051111)

Weitere Literatur von FIR+IAW im Web

www.fir.rwth-aachen.de/service/, www.iaw.rwth-aachen.de/publikationen/

Das Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen

Auswirkungen des demographischen Wandels auf KMU des produzierenden Gewerbes der Wirtschaftsregion Aachen

In Anbetracht des demographischen sowie des technisch-organisatorischen Wandels in der Arbeitswelt stehen Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Sie müssen diesen Veränderungen zukünftig mit zunehmend älteren Mitarbeitern begegnen. Aus diesem Grunde wird es besonders für klein- und mittelständische Unternehmen, die in der Regel über weniger Ressourcen in materieller, finanzieller und personeller Hinsicht als Großbetriebe verfügen, notwendig sein, das Potential und die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter stärker zu nutzen.

Mit Hilfe einer empirischen Untersuchung wurde überprüft, ob und inwieweit die klein- und mittelständischen Unternehmen des produzierenden Gewerbes der Wirtschaftsregion Aachen im Hinblick auf ihre Personalstruktur und ihren gegenwärtig unternehmens- und personalpolitischen Maßnahmen auf den demographischen Wandel vorbereitet sind. Es ging darum, mögliche Risiken und Ansatzpunkte einer Bewältigung zu erkennen. Die Untersuchung ermöglichte es, Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die das Ziel verfolgen, den betrieblichen Akteuren praktische Handlungshilfen an die Hand gegeben. Sie werden dadurch in die Lage versetzt, frühzeitig auf mögliche alterstrukturelle Risiken zu reagieren.

Demographische Ausgangslage und daraus resultierende Folgen.

In Deutschland verlaufen demographische Entwicklungen regional recht unterschiedlich. Für die Wirtschaftsregion Aachen prognostiziert das Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik (LDS) Nordrhein Westfalen bis zum Jahr 2020 einen weniger dramatischen Bevölkerungsrückgang als in anderen Regionen; die Alterung der Bevölkerung nimmt jedoch – wie es sich auch bundes- und landesweit beobachten lässt – zu. Für die Erwerbsquote der Wirtschaftsregion Aachen bedeutet dies, dass auch sie sich durch eine überproportionale Abnahme junger sowie einer deutlichen Zunahme älterer Menschen weiter verringern wird (vgl. [1]).

Besonders für die KMU, die in der Regel über weniger Ressourcen als große Unternehmen verfügen, besteht in einigen Jahren die Gefahr, im Wettbewerb um junge Nachwuchskräfte gegenüber Großunternehmen das Nachsehen zu haben, wenn sie bis zu diesem Zeitpunkt nicht ihre Position als attraktive Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt ausgebaut haben. Infolgedessen ist es vor allem für diese Unternehmensgruppe essentiell und existentiell, sich frühzeitig und konsequent mit dem Thema Demographie auseinanderzusetzen. Neben einer Rekrutierung neuer, junger Erwerbspersonen sollten vor allem auch die älteren Mitarbeiter längerfristig an das Unternehmen gebunden sowie ihr Erfahrungswissen gesichert werden. In den Unternehmen muss sich dafür oftmals zunächst ein Perspektivenwechsel vollziehen. Ältere Mitarbeiter, die bisher eher defizitär gesehen wurden, müssen als wertvolle Humanressource erkannt werden und in die unternehmerische Zukunftsplanung miteinbezogen werden. Die Basis hierzu bieten die Ergebnisse der neueren gerontologischen Forschung, die das Defizitmodell widerlegen und die Potentiale älterer Mitarbeiter differenziert betrachten (vgl. [2]).

Die Unternehmen sollten sich, um die Motivation, Lernbereitschaft, Lernfähigkeit, Flexibilität und Innovationskraft aller Mitarbeiter zu erhalten und zu steigern, eine alternsgerechten, lebensphasenorientierten Sichtweise aneignen, die das Individuum, als das in seinen Möglichkeiten zu entwickelnde und zu bildende Subjekt zum Gegenstand hat und den Prozess des Älterwerdens zum Ausgangspunkt betrieblicher Personal- und Organisationsmaßnahmen macht.

Zu den wichtigsten Aufgabenbereichen und Handlungsmöglichkeiten gehören vor dem Hintergrund des demographischen Wandels vor allem folgende:

- Unternehmenskultur und Führung
- Personalentwicklung
- Betriebliche Gesundheitsförderung.

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist in erster Linie der Bereich der Unternehmenskultur und Führung von Bedeutung. Aus Organisationsentwicklungsprozessen ist bekannt, dass Maßnahmen, die nicht mit der Unternehmenskultur im Einklang stehen und durch die Führungskräfte nicht vorgelebt werden, nur bedingt angenommen werden. Darüber hinaus ist besonders ein Zusammenspiel von Unternehmenskultur und Personalentwicklung erforderlich. Die Unternehmenskultur übernimmt dabei eine pädagogische Funktion, da konsequentes, lebenslanges, berufliches Lernen in Anbetracht des demographischen Wandels immer wichtiger wird. Diese beiden Handlungsfelder beeinflussen maßgeblich ein weiteres arbeitswissenschaftliches Aufgabengebiet, die Organisationsentwicklung. Organisationale Veränderungen sind notwendig, um Unternehmen auf den demographischen Wandel vorzubereiten. Die Bewältigung dieser Herausforderungen ist zudem nur mit gesunden Mitarbeitern möglich und erfordert eine Maßnahme, die sich am Indivi-

Human Resource Management



Marena-Nathalie Kaven, M.A. Betriebspädadogin Tel.: +49 2 41/4 01 34 84 E-Mail: m.kaven@t-online.de



Marie-Christine Stemann M.A. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am IAW in der Forschungsgruppe Human Resource Management Tel.: +49 2 41/80-9 94 54 E-Mail: t.stemann@iaw.rwth-aachen.de

Human Resource Management

duum und seinen Bildungsmöglichkeiten orientiert und einen Beitrag zur Leistungserstellung und zur Mitgestaltung von Arbeit, Technik und Organisation leistet – die betriebliche Gesundheitsförderung.

Alle Handlungsfelder bedingen sich gegenseitig und lassen sich insofern zusammen in einem Interdependenz-Diagramm darstellen (vgl. Bild 1). Die Beschaffenheit der Unternehmenskultur beeinflusst das Führungsverhalten, die Personalentwicklung und die betriebliche Gesundheitsförderung ebenso wie sie selbst wieder von diesen beeinflusst wird und diese sich wiederum gegenseitig beeinflussen. Für die Zukunft ist es notwendig, dass sich diese Handlungsfelder einer demographischen Perspektive unterstellen.

Empirische Untersuchung. Die 3. empirische Untersuchung leistet einen zielgruppenspezifischen Beitrag

zur Ermittlung der Auswirkungen des demographischen Wandels auf klein- und mittelständische Unternehmen des produzierenden Gewerbes der Wirtschaftsregion Aachen. Als Stichprobe wurden 150 kleinund mittelständische Unternehmen des produzierenden Gewerbes aus der Wirtschaftsregion Aachen ausgewählt.

In diesem Kontext wurden folgende 6. Fragestellungen untersucht:

- Gibt es Besonderheiten bei der Alterstrukturzusammensetzung klein- und mittelständischer Unternehmen?
- Welche Bedeutung nimmt die Thematik des demographischen Wandels für die KMU, gerade vor dem Hintergrund einer Personalrekrutierung auf dem regionalen Markt, ein?
- Inwieweit wird seitens der kleinund mittelständischen Unternehmen eine vorausschauende

- Personalpolitik betrieben, um den demographischen Wandel produktiv bewältigen zu können?
- 4. Wie beurteilen die KMU das Leistungsvermögen und die Einsatzflexibilität ihrer älteren/älter werdenden Mitarbeiter?
- Werden seitens der KMU gesundheitsfördernde und arbeitsplatzgestaltende Maßnahmen ergriffen?
- 6. Lassen sich in klein- und mittelständischen Unternehmen intergenerative, unternehmenskulturelle Ansätze finden?

Bezüglich der Alterstrukturzusammensetzung zeigt sich, dass in den KMU sowohl die Gruppe der 35-45-Jährigen als auch die Gruppe der 45-55-Jährigen zahlenmäßig besonders stark vertreten sind (vgl. Bild 2). In absehbarer Zeit werden diese Mitarbeitergruppen folglich "en bloc" altern. Für die Unternehmen bedeutet dies einen fortschreitenden Verlust von Erfahrungswissen gepaart mit verstärkt notwendigen Einstellungsbemühungen. Es bedarf daher frühzeitiger Strategien, die den Verlust an Erfahrungswissen kompensieren und die einen systematischen Transfer der vorhandenen Kenntnisse und Kompetenzen ihrer älteren Mitarbeiter an ihre jüngeren Mitarbeiter ermöglichen.

Der Thematisierung zukünftiger demographischer Veränderungen schenken nur weniger als die Hälfte der befragten KMU Beachtung. Dies zeigt sich zum einen darin, dass lediglich in 40 % der Unternehmen die Alterung der Belegschaften angesprochen worden ist, zum anderen haben sich rund 29 % der Unternehmen noch überhaupt keine Gedanken darüber gemacht, welche Konsequenzen der demographische Wandel für ihre Personalbeschaffung auf dem regionalen Arbeitsmarkt haben könnte. Bei zahlreichen befragten betrieblichen Akteuren, nämlich 53 %, dominiert sogar die Auffassung, dass es keine Probleme bezüglich ihrer Personalbeschaffung auf dem regionalen Arbeitsmarkt geben wird, da ihrer Meinung

Bild 1 Interdependenzdiagramm

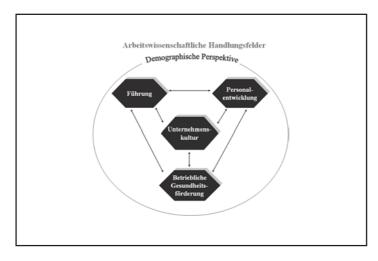
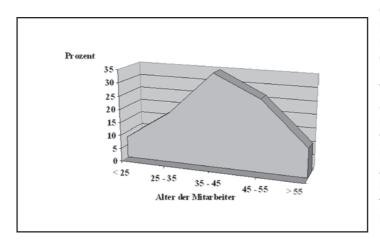


Bild 2 Atersstruktur der KMU



nach künftig auch weiterhin genügend Erwerbspersonen in Form von Arbeitslosen und leistungsfähigen älteren Mitarbeitern zur Verfügung stehen werden.

Während im Bereich der Personal**politik** bei der Entwicklungsplanung unter anderem positiv festzuhalten ist, dass 63 % kontinuierlich Mitarbeitergespräche mit allen Beschäftigten durchführen, so kristallisiert sich im Bereich Qualifizierung heraus, dass die KMU der Wirtschaftsregion Aachen deutlich seltener spezifische Maßnahmen für ältere Mitarbeiter, wie beispielsweise den Einsatz einer altersgerechten Didaktik in Weiterbildungsmaßnahmen (73 % wählen die Antwortkategorie "selten") berücksichtigen. Im Bereich des Know How-Transfers geben lediglich 31 % der KMU an, dass bei ihnen Systeme einer organisierten Wissensweitergabe von Alt nach Jung existieren. Zukünftig wird jedoch gerade die Sicherung dieses Erfahrungswissen besonders für die KMU zu einer existentiell wichtigen Aufgabe werden. Immerhin geben bereits jetzt 83 % der KMU an, dass ihre älteren Mitarbeiter über Erfahrungswissen verfügen, das unabdingbar notwendig für die Aufrechterhaltung der betrieblichen Arbeitsprozesse ist. Diese große Zahl offenbart akuten Handlungsbedarf.

Im Bereich der Qualifikation ältere Mitarbeiter zeigt sich, dass die in den KMU vorhandenen älteren Mitarbeiter bezüglich ihres Leistungsvermögens und ihrer Einsatzflexibilität insgesamt sehr positiv beurteilt werden. Mehr als die Hälfte der Unternehmen (77 %) betont, dass ältere Mitarbeiter genauso kompetent wie ihre jüngeren Kollegen neue Technologien und Arbeitsabläufe beherrschen und 66% der KMU geben an, dass das Einsatzspektrum ihrer älteren Mitarbeiter genauso groß ist, wie das ihrer jüngeren. In der Bilanz der Leistungsbeurteilung älterer Mitarbeiter zeigt sich, dass sie quantitativ nicht hinter den jüngeren zurückbleiben, sich qualitativ aber auf verschiedenen Ebenen unterscheiden. Besonders die traditionellen Arbeitstugenden wie Arbeitsmoral, Qualitätsbewusstsein und Loyalität zeichnen ebenso wie das Vorhandensein von Erfahrungswissen eher ältere Mitarbeiter aus. Die typischen jugendzentrierten, stereotypen Eigenschaften wie Lernbereitschaft, Lernfähigkeit, theoretisches Wissen sowie körperliche Belastbarkeit werden eindeutig eher Jüngeren zugeordnet. Bei den übrigen Eigenschaften wurde seitens der KMU kein Unterschied zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern gesehen.

Als ein positiver Ansatzpunkt bei der betrieblichen Gesundheitsförderung kann gesehen werden, dass 71 % der befragten KMU aktiven Arbeits- und Gesundheitsschutz betreiben. Das Vorhandensein altersgerechter Arbeitsplätze jedoch, die gezielt für den Einsatz älterer Mitarbeiter genutzt werden, verneinen 83 % der Unternehmen. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass diese Unternehmen das qualitativ gewandelte Leistungsvermögen ihrer älteren Mitarbeiter nicht beachten oder sich dessen nicht bewusst sind und nicht an deren altersspezifischen Kompetenzen ansetzen.

Vor dem Hintergrund des Aufbaus einer intergenerativen Unternehmenskultur achten 97 % der Unternehmen darauf, dass ältere Mitarbeiter ebenso wie ihre jüngeren Mitarbeiter Anerkennung und Wertschätzung ihrer Arbeit erfahren. Infolgedessen wird ihnen die Bewältigung des demographischen Wandels leichter fallen, da wertgeschätzte Mitarbeiter einerseits eher bereit sind, ihr Erfahrungswissen auch an andere weiterzugeben, andererseits motiviert sind, auch für eine längere Zeit im Unternehmen zu bleiben. Lediglich 17 % der KMU verfügen jedoch über Strategien, um Vorurteilen über eine generell geringere Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Unternehmen entgegenzuwirken. Dieser Anteil ist eindeutig zu gering, da eine Unternehmenskultur, die - sei es auch lediglich unterschwellig – nur Jüngeren eine optimale Leistungsfähigkeit zutraut, ältere Mitarbeiter demotiviert.

Abschließend ergibt sich somit folgendes Bild bezüglich des Handlungsbedarfs in den unterschiedlichen Bereichen: Während sich in den Bereichen Thematisierung/Sensibilisierung, Qualifizierung und Know How Transfer tendenziell ein akuter Handlungsbedarf herauskristallisiert, so existiert in den Bereichen Einstellung von älteren Mitarbeitern, Entwicklungsplanung, Qualifikation älterer Mitarbeiter, betriebliche Gesundheitsförderung sowie Unternehmenskultur ein präventiver Handlungsbedarf. Die dieser Einordnung zugrunde gelegte Skala bewegt sich zwischen risikoreich, aber nicht chancenlos, wenn sich kleine Anhaltspunkte zur Bewältigung des

Human Resource Management

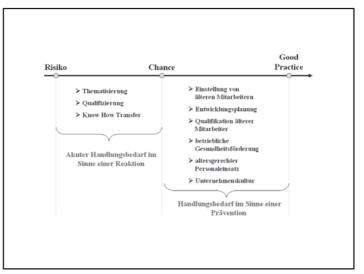


Bild 3 Handlungsfelder der KMU

Human Resource Management

demographischen Wandels finden lassen sowie zwischen chancenreich und good practice, wenn bereits deutliche Ansatzpunkte verfolgt werden, die aber noch weiter ausgebaut werden müssen (vgl. Bild 3).

Handlungsempfehlungen für KMU. Basierend auf den Ergebnissen der schriftlichen Befragung wurden Handlungsempfehlungen für klein- und mittelständische Unternehmen der Wirtschaftsregion Aachen zur Bewältigung des demographischen Wandels konzipiert.

Jedes KMU der Wirtschaftsregion Aachen sollte jedoch in einem ersten Schritt seinen persönlichen Standort selbst bestimmen. Eine Hilfe bietet dafür eine konzipierte Checkliste (erhältlich in der Broschüre, siehe Verweis). Nur so ist es dem Unternehmen möglich, aus den vielfältigen Handlungsempfehlungen diejenigen auszusuchen, die für das eigene Unternehmen kompatibel erscheinen. Die Chance der KMU in einer modernen Wissens- und Dienstleitungsgesellschaft mit zunehmend älteren Erwerbspersonen weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, wird entscheidend von der Förderung und Nutzung der Humanressourcen in den unterschiedlichen Bereichen abhängen.

Ein Unternehmer sollte daher zukünftig neben seiner sozialen, fachlichen und methodischen Kompe-

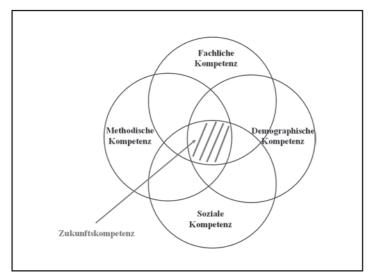
tenz, die er zur Unternehmensführung benötigt, auch über eine weitere wichtige Kompetenz verfügen: die demographische Handlungskompetenz. Sie versetzt ihn in die Lage, Strategien zur Bewältigung des demographischen Wandels zu beherrschen und gezielt einzusetzen (vgl. Bild 4). Diese vier Kompetenzen bestimmen seine Zukunftskompetenz, seine zukünftige, Erfolg versprechende Handlungsfähigkeit, die angesichts der strukturell zu erwartenden Veränderungen überlebenswichtig ist, um auch mit älter werdenden Belegschaften wettbewerbs- und innovationsfähig zu bleiben, neue Sicht- und Handlungsweisen der Unternehmens- und Personalpolitik zu entwickeln sowie sich im "Kampf" um junge talentierte Nachwuchskräfte behaupten zu

Die entwickelten Handlungsempfehlungen sind so ausgelegt, dass sie den Unternehmer in die Lage versetzen, demographische Handlungskompetenz zu erwerben. Hilfreich ist dabei eine Einteilung in kurz-, mittel- und langfristige Empfehlungen. Besonders die meist persönlicher gestalteten Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die kurzen Informationswege, die hohe Flexibilität sowie die flachen Hierarchien, die in KMU vorherrschen, bieten eine gute Basis für die Umsetzung der Handlungsempfehlungen. Neben unternehmerischen Interventionen in den Handlungsfeldern hängt die erfolgreiche Umsetzung der dazugehörigen einzelnen Maßnahmen letztendlich von der Beteiligung des einzelnen Mitarbeiters ab. Hier gilt es besonders seitens der Unternehmer Aufklärungsarbeit zu leisten. Je klarer die Bedeutung dieser Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfelder erkennbar ist, je beteiligungsorientierter die Umsetzung vorbereitet und durchgeführt wird, je klarer Ziel, Inhalt und Nutzen, desto motivierter werden die Mitarbeiter sein, einen Teil der Verantwortung für den Erhalt und die Entwicklung ihrer Humanressourcen zu übernehmen.

Abschließend ist festzuhalten, dass im Konkreten der Handlungsbedarf von der individuellen Situation der KMU abhängig ist, da jedes Unternehmen angesichts unterschiedlicher Herausforderungen seinen eigenen Weg finden muss. Eine Standardempfehlung kann lediglich dahingehend gegeben werden, dass betriebliche Maßnahmen bereits bei den Jüngeren ansetzen und über die Mitarbeiter mittleren Alters bis hin zu den Älteren reichen sollten (vgl. [3]).

Die vollständigen Handlungsempfehlungen sind in einer Broschüre zusammengestellt, in der die einzelnen Maßnahmen ausführlich beschrieben werden. Diese kann bei der Autorin (M. Kaven) sowie am Institut für Arbeitswissenschaft angefordert werden.

Bild 3 Handlungsfelder der KMU



Literatur

- [1] Mielke, Bernd: Bevölkerungsentwicklung in der Region Aachen. In.: http://www.aachen.ihk.de/ftp/ standortpolitik/ (eingesehen am 20.02.2005).
- [2] Adenauer, Sibylle: Die Potenziale ältere Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen. In: Angewandte Arbeitswissenschaft. Zeitschrift für die Unternehmenspraxis, Nr. 172, 2002, S. 19–34.
- [3] Bertelsmannstiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh: Verlag Bertelsmannstiftung, 2003.