

Fachtag  
Diakonisches Werk Hamburg  
12.09.2012 in Hamburg

Institut für Sozialforschung  
und Sozialwirtschaft e.V.  
Saarbrücken



# Länger arbeiten in gesunden Organisationen

Vorgehensweisen, Konzepte, Praxisbeispiele  
aus dem Modellprojekt LagO

Dr. Ingrid Matthäi



Gefördert und fachlich begleitet von:



## Profil *iso* -Institut

- § Selbständige und unabhängige sozialwissenschaftliche Forschungseinrichtung in Saarbrücken
- § 18 Wissenschaftlerinnen und -wissenschaftler aus Sozialwissenschaften, Ökonomie, Psychologie und Politikwissenschaften
- § Seit 40 Jahren – ohne Grundfinanzierung – erfolgreich am Markt für Forschung und Beratung



### Auftraggeber:

- § Bundesministerien: BMBF, BMG, BMAS, BMFSFJ
- § Ministerien der Länder (insbes. Hessen, Saarland, NRW)
- § Europäische Kommission
- § Weltbank
- § Stiftungen (insbes. HBS, Bertelsmann, VW, DFG, Bosch)
- § Verbände und Kammern
- § Unternehmen der privaten Wirtschaft

[www.iso-institut.de](http://www.iso-institut.de)

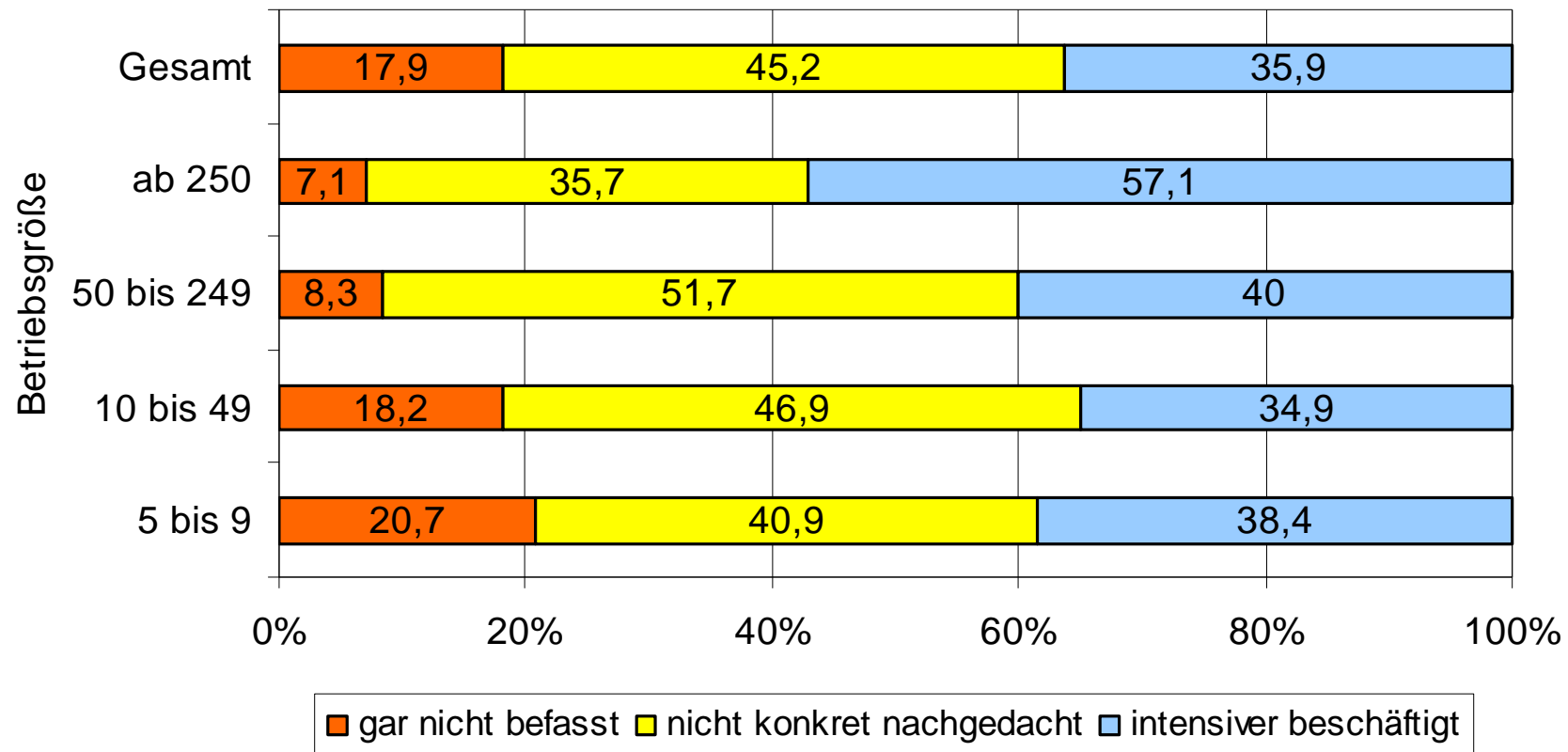
# 15 Jahre erfolgreiche Demografieforschung im *iso*

- § Forschungsprogramme zum demografischen Wandel / BMBF
- § Modellprogramme des BMAS
- § Demografie-Initiative I und II des BMBF
- § modellhafte Gestaltungsprojekte mit Unternehmen
- § Transferprojekte (Handlungshilfen, Tools, etc.) / Bertelsmann-Stiftung, Boeckler-Stiftung, BAuA, INQA, VDMA, BMAS, BMBF; BKK



# Hohes Umsetzungsdefizit trotz steigender Sensibilität

## Informationsstand der Unternehmen zum demografischen Wandel



Quelle: Institut für Mittelstandsforschung (2008)

# Zentrale betriebliche Herausforderungen im demografischen Wandel

## § Erwerbsbevölkerung:

Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials  
Disparate Entwicklung auf regionaler Ebene

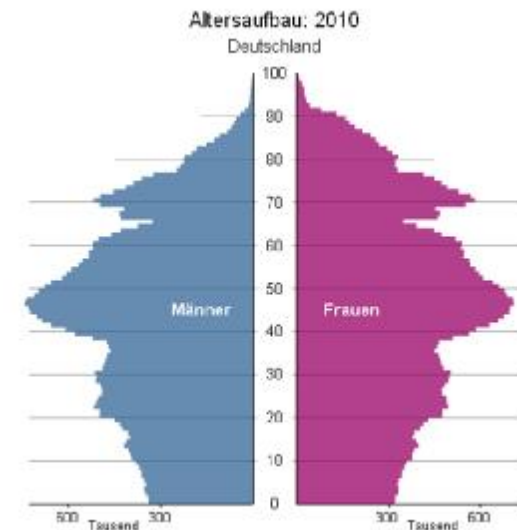
## § Arbeitsmarkt:

Nachwuchsmangel und Fachkräfteverknappung  
aber: nicht ausgeschöpftes Erwerbspersonenpotenzial /Mismatch

## § Unternehmen:

„Alterungsschub“ durch geburtenstarke Jahrgänge  
längere Verweildauer Älterer im Arbeitsleben statt  
früher Entberuflichung“

Ältere Beschäftigte sind unverzichtbar für  
den Erhalt der betrieblichen Leistungsfähigkeit

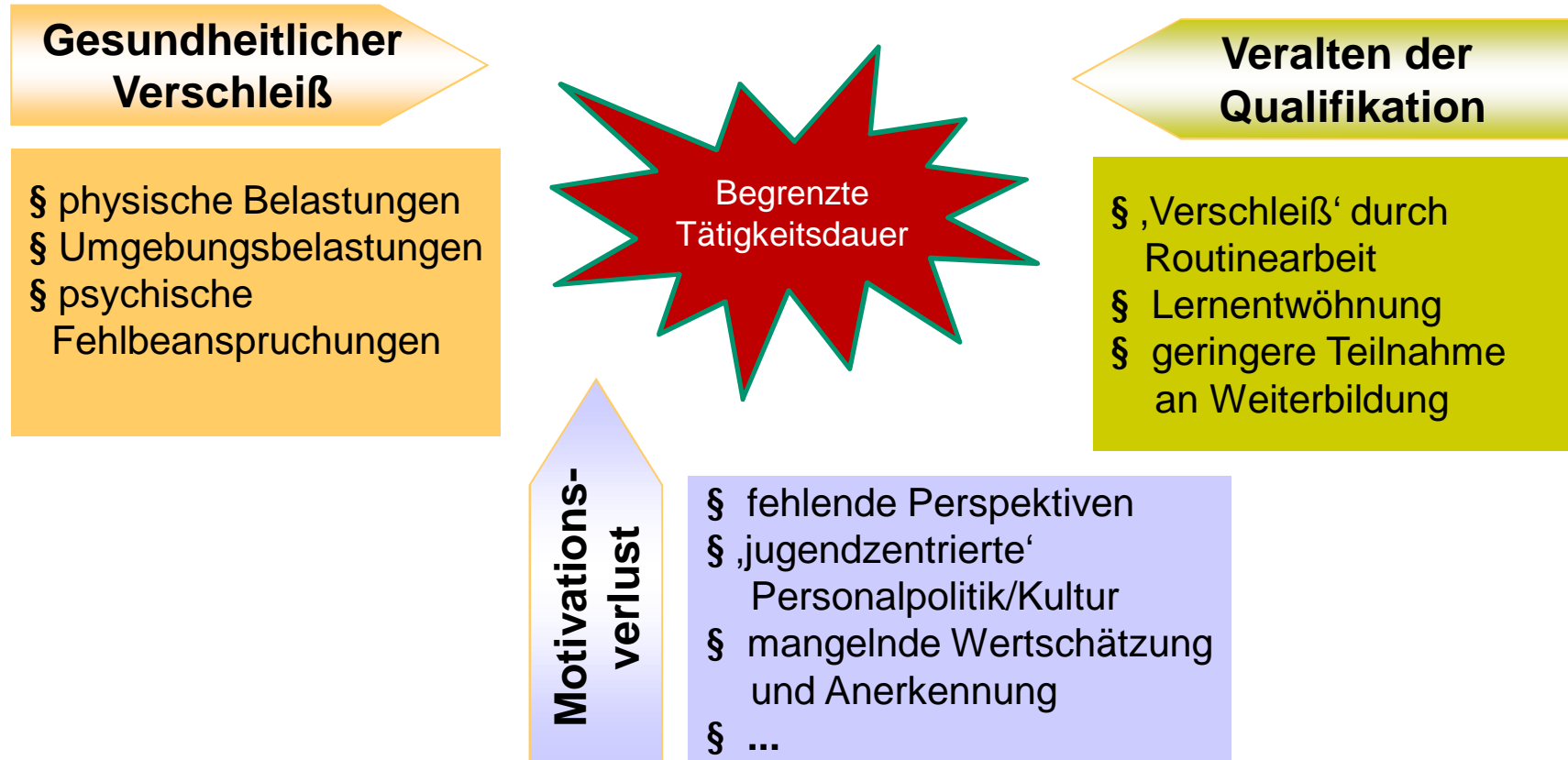




- § Ältere Arbeitnehmer sind prinzipiell genauso produktiv und leistungsfähig wie jüngere;
- § innerhalb der Altersgruppen gibt es größere Leistungsunterschiede als zwischen den Altersgruppen;
- § Parallelität von Abfall, Zunahme und Konstanz in einzelnen Leistungsbestandteilen mit fortschreitendem Alter (Leistungswandel);
- § alterstypische Leistungseinbußen können durch spezifische Leistungsvorteile Älterer ausgeglichen werden.

Nachlassende Beschäftigungsfähigkeit ist kein Alterseffekt, sondern ein Ergebnis kumulativer Belastungen im Erwerbsverlauf

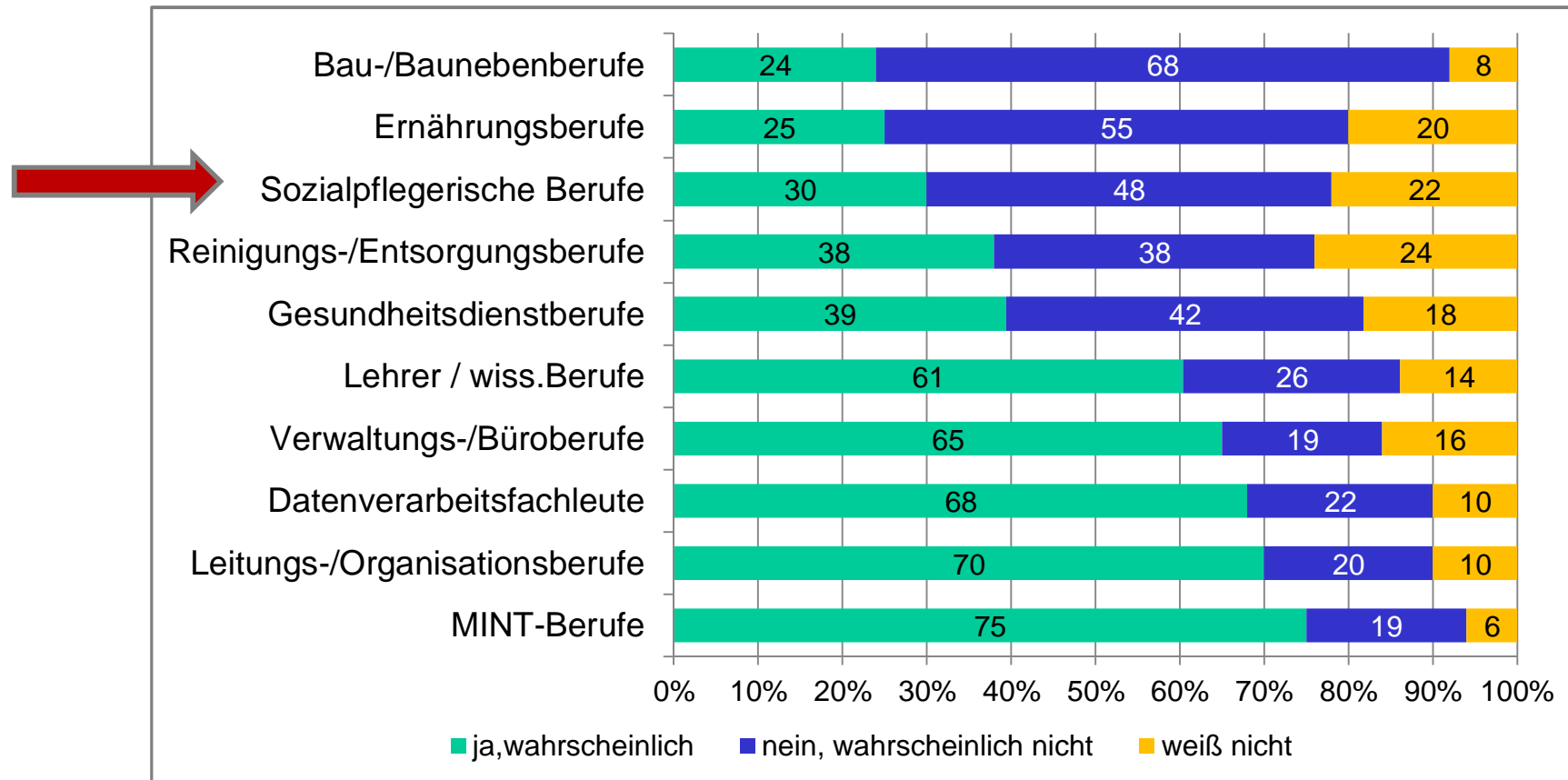
# Hauptursachen nachlassender Beschäftigungsfähigkeit im Berufsverlauf



- § 18 Prozent aller Rentenzugänge entfallen auf Erwerbsunfähigkeit;
- § durchschnittliches Frühverrentungsalter liegt bei 50,4 Jahren
- § Erwerbsunfähigkeit ist typisches „Berufsrisiko“

# DGB-Index Gute Arbeit: Arbeitsfähig bis zur Rente?

## Subjektive Einschätzungen nach ausgewählten Berufsgruppen (in Prozent)



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2008, Kistler (2008)

Subjektive Einschätzungen korrelieren mit Frühverrentungsgeschehen (EM-Rente)



## LagO - „Länger arbeiten in gesunden Organisationen“

### Projektziel:

Entwicklung und Erprobung altersgerechter Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit älterer Erwerbstätiger

*Förderschwerpunkt: „Altersgerechte Arbeitsbedingungen“ im „Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen“*

Gefördert und fachlich begleitet von:



### Partnerunternehmen des **iso**:

Continental



Nutzfahrzeuge



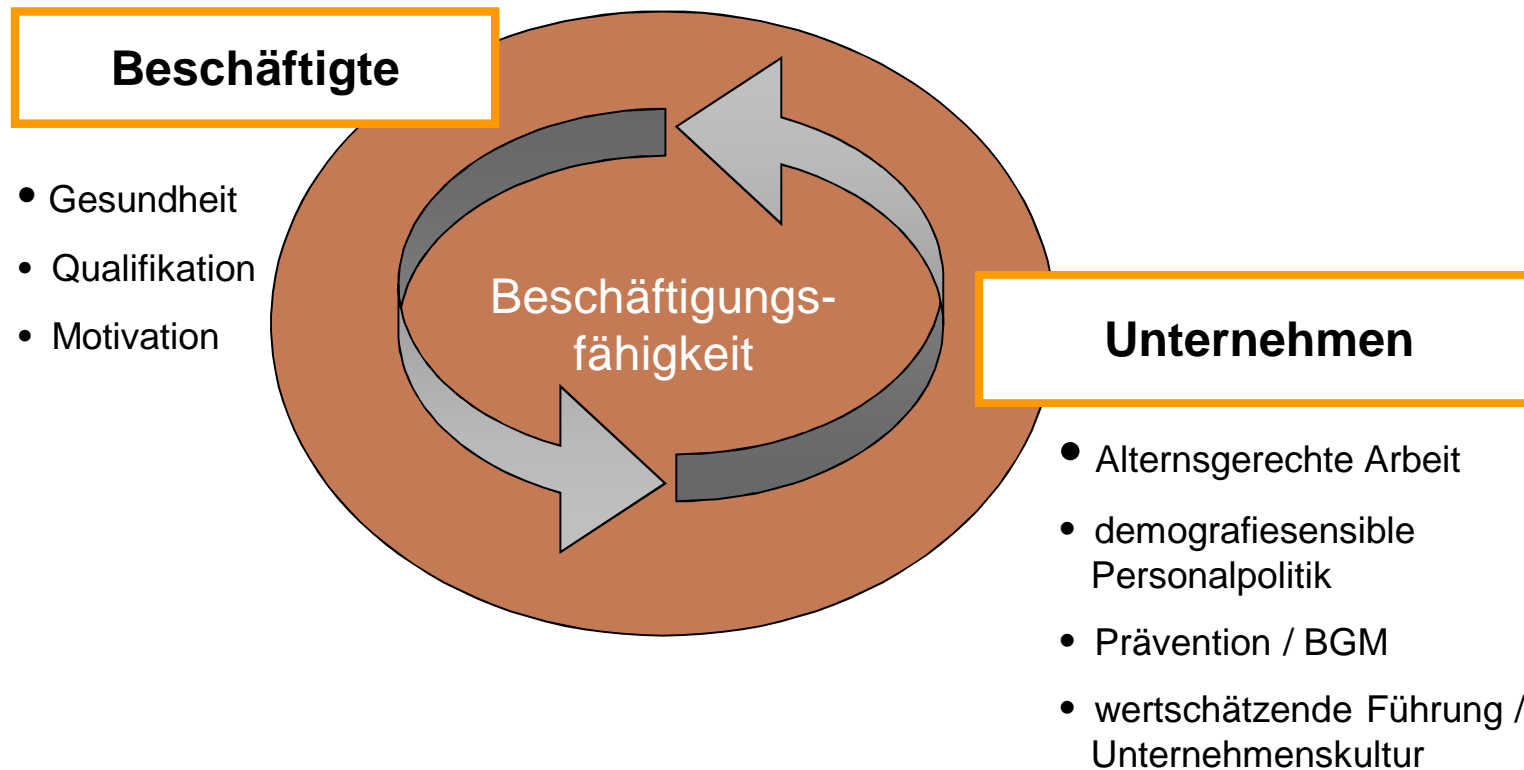
REWE  
GROUP

EJOT

e.on | Kraftwerke

# Beschäftigungsfähigkeit als gemeinsame Aufgabe

*Beschäftigungsfähigkeit muss individuell und organisationell gepflegt werden.  
Unternehmen und Beschäftigte tragen dabei eine gemeinsame Verantwortung!*





## **Altersgerecht / präventiv:**

Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg

## **Altersgerecht / integrativ:**

Erhalt bzw. Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit Älterer



## **Ganzheitlicher Ansatz:**

Berücksichtigung betrieblicher Rahmenbedingungen und individueller Bedürfnisse



# In vier Schritten zur demografiefesten Organisation

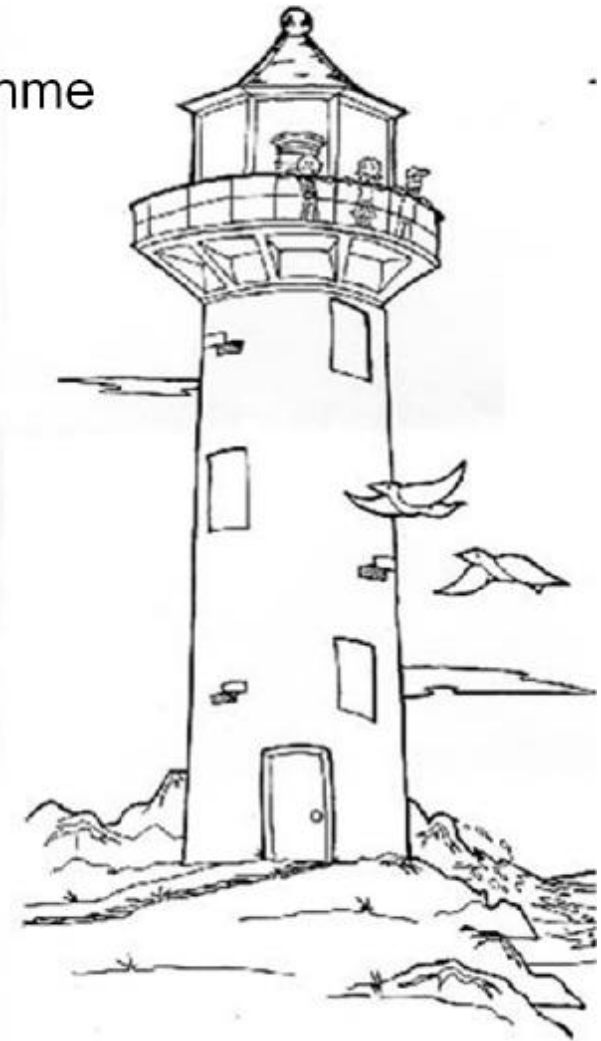


Isolierte Einzelmaßnahmen und mangelnde Nachhaltigkeit sind Hauptursachen für geringe Wirksamkeit

## 1. Schritt

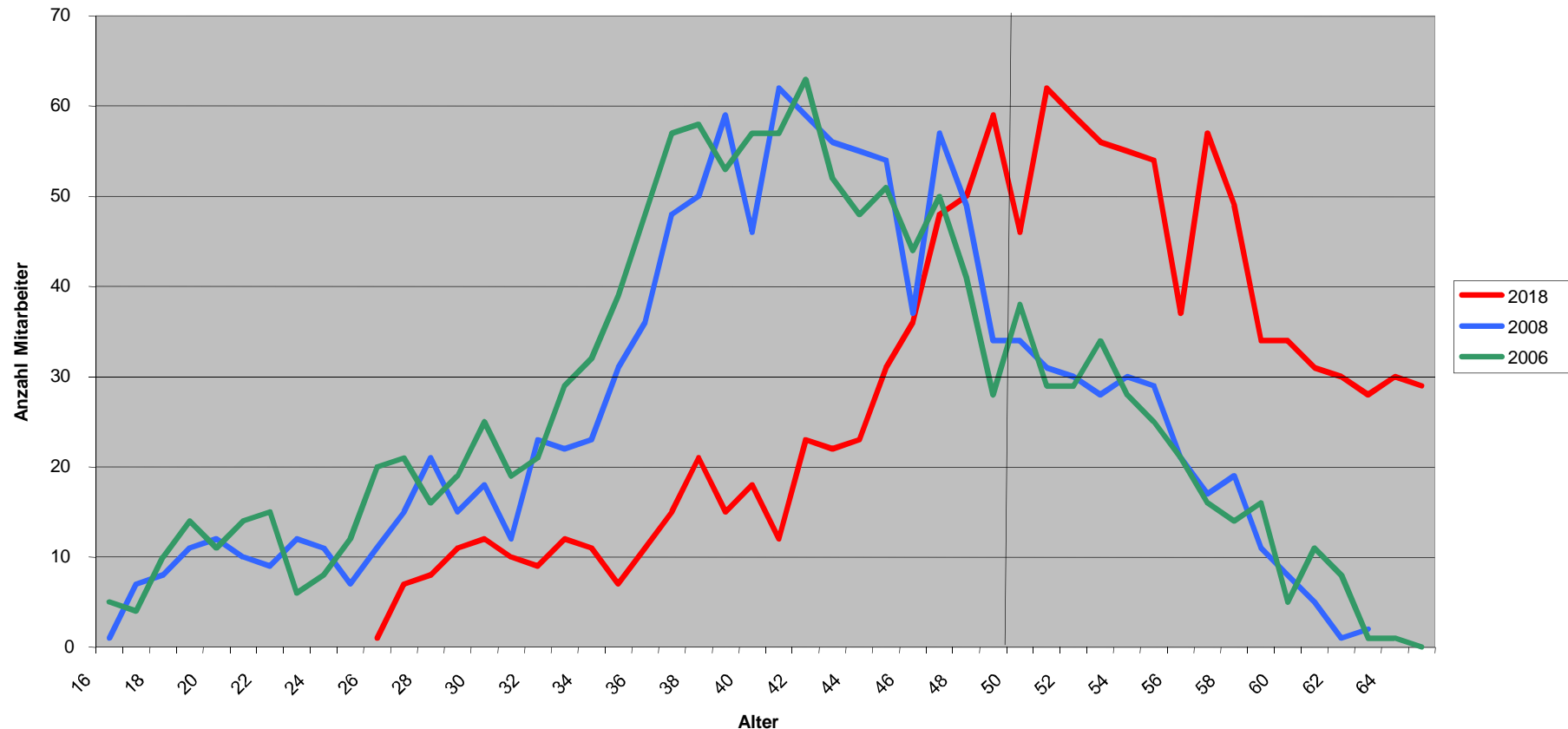
## Analyse / Bestandsaufnahme

Vorgehensweisen und  
Analyseinstrumente



## Altersstrukturanalysen – vielseitig nutzbar

*Altersstrukturanalysen sind erster Schritt zur Sensibilisierung und IST-Analyse; sie sind Planungsgrundlage einer mittel-/längerfristigen Personalplanung*

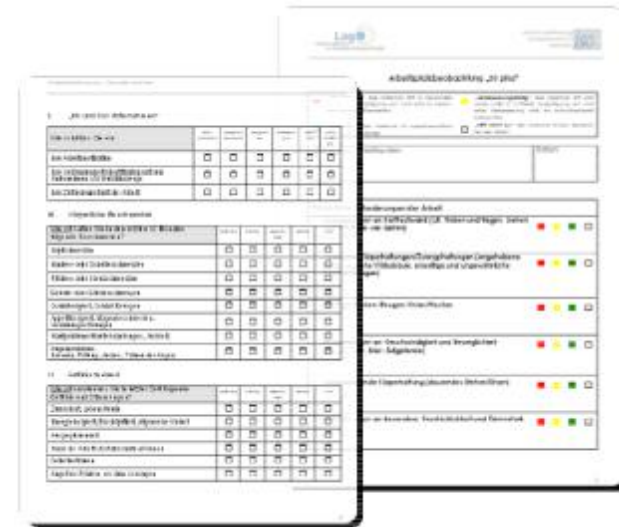


Analyse weiterer Personalstrukturdaten (u.a. Geschlecht, Formalqualifikation, Fehlzeiten, Weiterbildungsteilnahme) unter altersstrukturellen Aspekten notwendig

# Ganzheitliche Überprüfung der demografischen Fitness

## Tools zur Analyse der Arbeits- und Leistungsbedingungen

- Checklisten
- Mitarbeiterbefragung
- Gefährdungsbeurteilung, Arbeitsplatzanalysen
- Gesundheitszirkel
- KVP-Workshops
- Gesundheitsberichte u.a.



## Sichtung vorhandener personalpolitischer Konzepte

- Personalpolitische Instrumente
- Konzepte der Personalentwicklung
- Arbeits-/Personaleinsatzkonzepte
- Betriebliche Weiterbildung
- Maßnahmen /Angebote der BGF

## Sichtung der gegenwärtigen arbeitspolitischen Konzepte

- Arbeitszeitregelungen
- Leistungs- und Entgeltsysteme
- Leistungsanreizsysteme
- Betriebsvereinbarungen

# Sensibilisierung durch beteiligungorientiertes Vorgehen



Ausschnitt aus Fragebogen  
„Gesundes Arbeiten“ (LagO)

**Lag**  
Virtuelle Lager- und Logistik-Optimierung

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. | Leibniz Universität Hannover | **ISO**

Fragebogen „Gesundes Arbeiten“

1. Allgemeine Fragen zu Ihrer Arbeit

Ist Ihre Arbeit in den letzten zwei Jahren qualitativ gewandert?

Ja, und zwar ...

... insgesamt mehr

... komplizierter, mit höheren Anforderungen

Nein

Wie oft ist es in den letzten vier Arbeitswochen vorgekommen, dass Sie ...

	nie	selten	oft	immer
... mit wichtiger Freude gearbeitet haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... durch Ihre Arbeit Anerkennung bekommen haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... stolz auf Ihre Arbeit waren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sich mit Ihrem Unternehmen besonders verbunden gefühlt haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Und wie oft ist es in den letzten vier Arbeitswochen vorgekommen, dass Sie ...

	nie	selten	oft	immer
... sich nach der Arbeit leer und ausgebraunt gefühlt haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sich auch in Ihrer Freizeit (bei <u>privater</u> Anwesenheit) Sorgen machen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Ihre Arbeitsbelastung als befriedigend empfunden haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... mit einem klaren Gefühl an Ihre berufliche Zukunft gedacht haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Körperliche Beanspruchung und Arbeitsumgebung

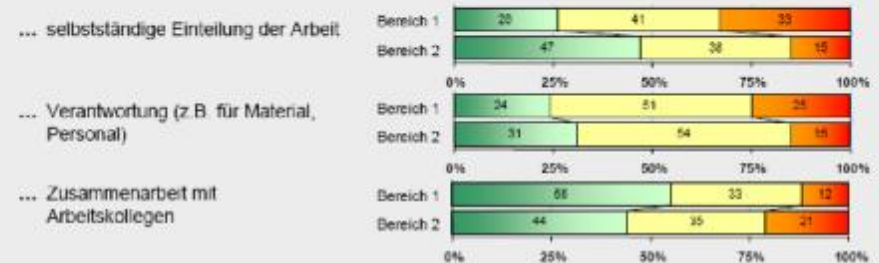
Wie empfinden Sie Ihren Arbeitssitz in Bezug auf die folgenden Merkmale?	sehr schlecht	ziemlich schlecht	es geht so	ziemlich gut	sehr gut	sehr viele
körperliche Anforderungen (z.B. Steigen/Haben von schweren Gegenständen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gleichbleibende Körperhaltung/Wandhaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verfügbare oder funktionstüchtige Arbeitsmittel (z.B. Werkzeuge, Geräte, Computer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raum-/Platzverhältnisse am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gefahren am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

© Iso-Institut

## Durch Mitarbeiterbefragung Belastungen und Ressourcen aufdecken

### Positive Merkmale der Arbeitssituation

Wie empfinden Sie Ihre Arbeitssituation in Bezug auf folgende Merkmale ... ?



Eine gute Zusammenarbeit mit Kollegen ist eine wichtige Ressource.



Netzfahrzeuge

ziemlich gut  
sehr gut

es geht so  
trifft nicht zu

sehr schlecht  
ziemlich schlecht

Betriebliches Beispiel für Auswertung und  
Ergebnisdarstellung





als Input und Diskussionsgrundlage für

- § Demografie-Workshops
- § Gesundheitszirkel
- § KVP-Workshops
- § Arbeitsplatzprogramme
- § Gestaltungs-Workshops

**„Aufdeckung“**  
**Reflexion**  
**Aktivierung**  
**Umsetzung**

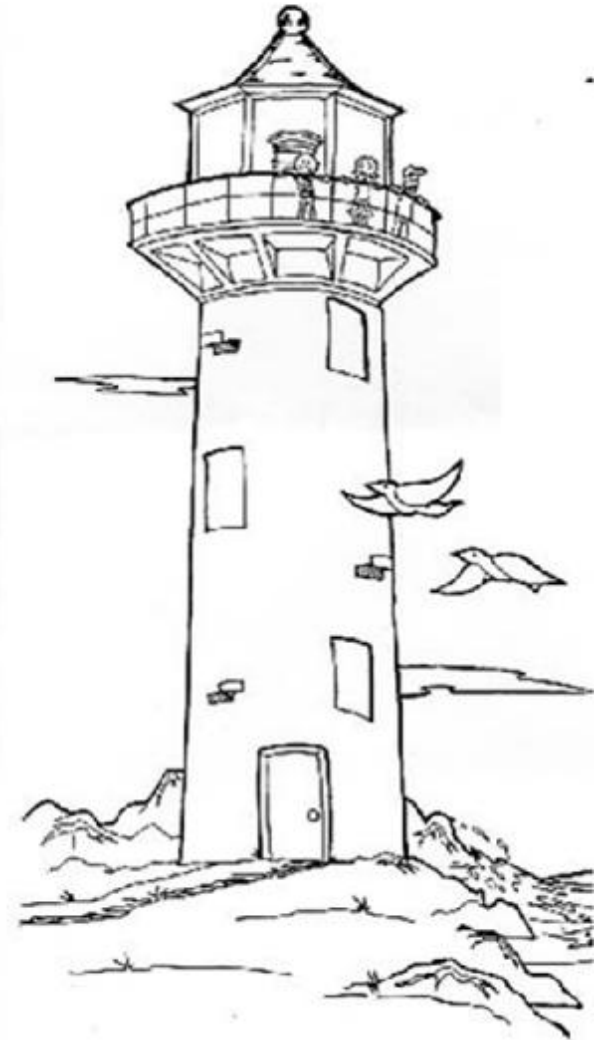
Überblick über den Workshopablauf		
Begrüßung und Einführung	Einführung	20 Minuten
<b>Block A</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>30 Minuten</b> Personen
Der demographische Wandel und seine Auswirkungen auf Betrieb und Belegschaft		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hintergründe des demographischen Wandels, Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland und im Unternehmen</li> <li>• Abgleich vom Istzustand und Verlangung der Lebenserwartung</li> <li>• Eine demografiefähige Arbeits- und Personalpolitik über den langfristigen Beschäftigungsspektren</li> </ul>		
<b>Block B</b>	<b>Reflexion</b>	<b>30 Minuten</b> Gruppenarbeit und Personen
Länger arbeiten – gesund in der Arbeit? Was heißt das in unserem Betrieb?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Arbeitsbedingungen entscheiden es, gesund bis zur Rente zu arbeiten?</li> <li>• Welche betrieblichen Faktoren entscheiden es, fit und leistungsfähig bis ins Rentenalter zu bleiben?</li> <li>• Besondere Stärken und Fähigkeiten von Jüngeren und Älteren (Diskussion der vorhandenen Altersstile, Überwindung gängiger Altersstereotypen)</li> </ul>		
<b>Block C</b>	<b>Aktivierung</b>	<b>30 Minuten</b> Gruppenarbeit und Personen
Gesünder arbeiten – ein gemeinsames Projekt von Unternehmen und Beschäftigten		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie lässt sich die Beschäftigungsfähigkeit über die Erwerbsbiografie hinweg erhalten?</li> <li>• Betriebliche Ansätze zur Gesundheitsförderung</li> <li>• Individuelle Möglichkeiten zum Gesundhalten und zu einer gesünderen Arbeitsaufführung</li> </ul>		
<b>Block D</b>	<b>Befragung</b>	<b>120 Minuten</b> Gruppenarbeit und Personen
Meinwerkstatt – Schritte in die Umsetzung		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Ideen, Vorschlägen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, zum Abbau von Belastungen und zur altersgerechten Gestaltung der Arbeit</li> <li>• Priorisierung von Handlungsfeldern und Gestaltungsvorschlägen</li> <li>• Festlegung von Umsetzungsstellen und Verantwortlichkeiten</li> </ul>		

- a) *Die Ergebnisse sind Ausgangspunkt für die Beschäftigten, konkrete Ideen und Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, zum Abbau von Arbeitsbelastungen, zur gesundheitsschonenderen Arbeitsausführung zu entwickeln*
- b) *Prüfung auf schnelle Realisierbarkeit durch Vorgesetzte und Fachkräfte*
- c) *Umsetzung realisierbarer Gestaltungsvorschläge*

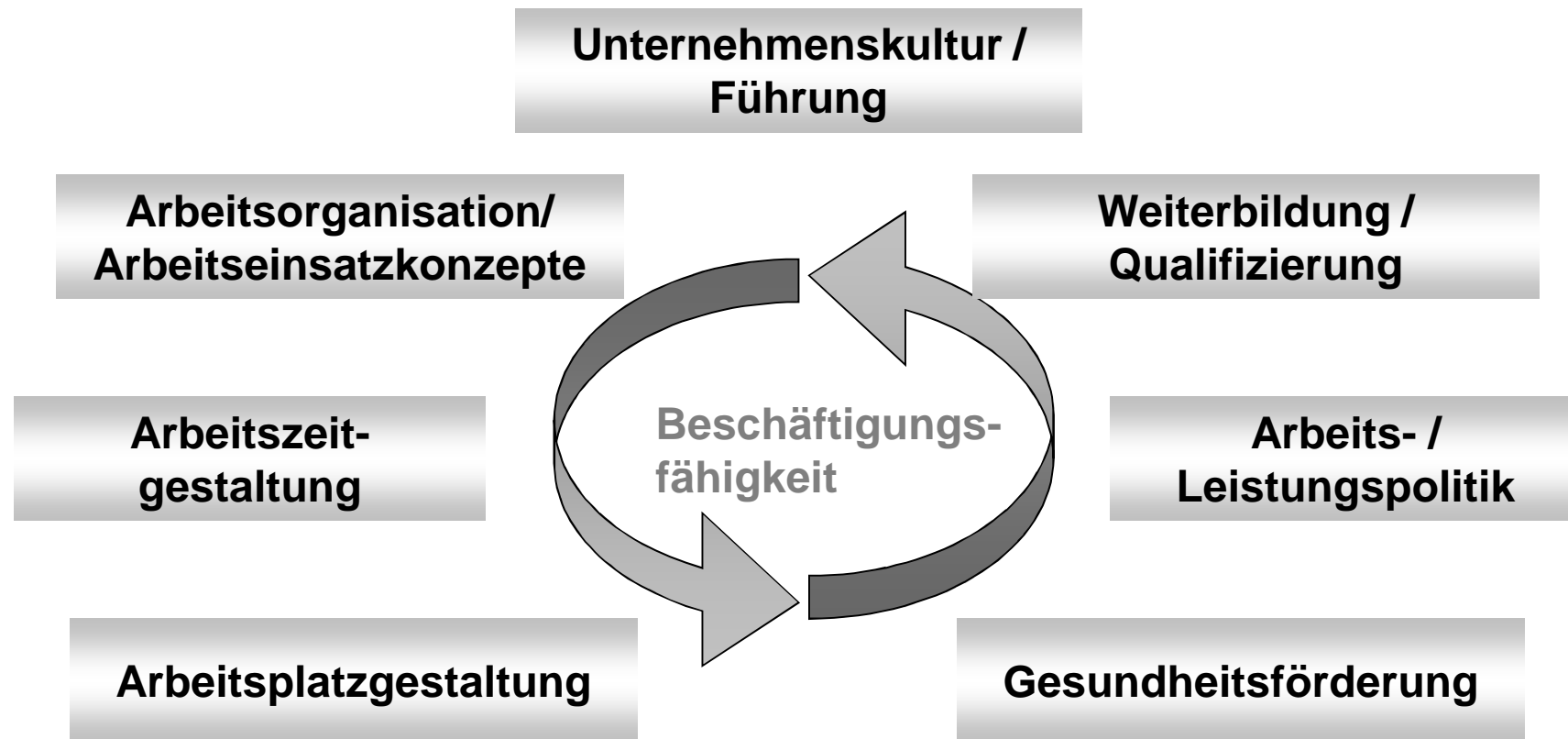
## 2. Schritt

## Konzipierung

Identifizierung der Handlungsfelder  
Priorisierung anhand der Ist-Ergebnisse



# Handlungsfelder zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen



# Vier Ansatzpunkte zur Maßnahmenplanung



Ansatzpunkte	organisationsbezogen (verhältnisorientiert)	personenbezogen (verhaltensorientiert)
<b>belastungsorientiert</b>  <i>(Vermeiden bzw. Beseitigen gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen und Belastungen)</i>	<b>Optimierung der Arbeitsbelastung</b>  <i>(Beispiele: ergonomische Arbeitsgestaltung, Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze)</i>	<b>Optimierung der persönlichen Ressourcen</b>  <i>(Beispiele: Abbau von Risikoverhalten, Stärkung der Gesundheitskompetenz und Resilienz)</i>
<b>ressourcenorientiert</b>  <i>(Schaffen bzw. Erhalten von Kraftquellen, d.h. gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und Kompetenzen)</i>	<b>Aufbau von Kraftquellen</b>  <i>(Beispiele: Gestaltungsspielräume, Unterstützung durch Kollegen / Vorgesetzte, Arbeitsklima, altersgerechter Personaleinsatz)</i>	<b>Aufbau von Fähigkeiten und Kompetenzen</b>  <i>(Beispiele: Weiterbildung, Entwicklung, berufliche Perspektiven)</i>

Quelle: Holm / Geray (2008)

## 3. Schritt Maßnahmenumsetzung

Praxisbeispiele aus dem Modellprojekt



# Erprobte Maßnahmen im Modellprojekt LagO

*Höhere Wirksamkeit bei Kombination von  
verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen*





*Erprobte Maßnahmen zur Aktivierung der Mitarbeiter/innen*

Gesundheitslotsen

Perspektivengespräch

Gesundheitszirkel

Gesundheitswochenende

Copingstrategien

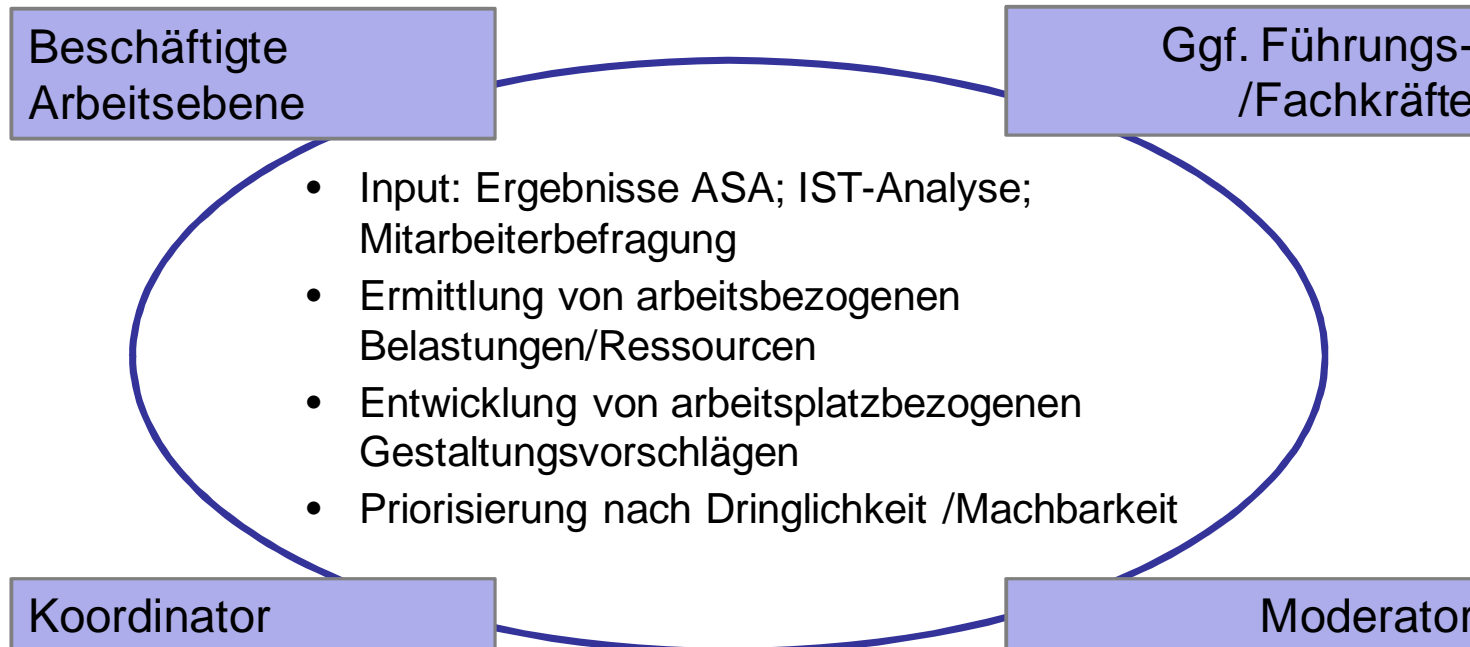
**Gesundheitskompetenz**

Rückenparcours

Bewegungspausen

Arbeitsplatzprogramm

Demographie-Workshop



- 10- 12 Teilnehmer/innen
- Sicherung der Ergebnisse; Festlegung weiterer Schritte
- Feedback über Umsetzungsstand; realisierte Lösungen

Workshop-Konzept unter [www.lago-projekt.de](http://www.lago-projekt.de)



## Ziele:

- Gestaltung der letzten Erwerbsphase
- Sondierung beruflicher Perspektiven und Wünsche
- Gesund arbeiten bis zur Rente

## Themenblöcke:

- Rückblick auf die Erwerbsbiografie im Unternehmen
- Bewertung der aktuellen Arbeitssituation
- Berufliche Zukunftspläne
- Förderung der individuellen Gesundheit

## Ergebnis:

- Abschluss einer schriftlichen Vereinbarung
- Umsetzung (z.B. Weiterbildung; Tätigkeitswechsel, Arbeitsgestaltung, Freistellung von Nachtschicht)

Gesprächsleitfaden unter  
[www.lago-projekt.de](http://www.lago-projekt.de)

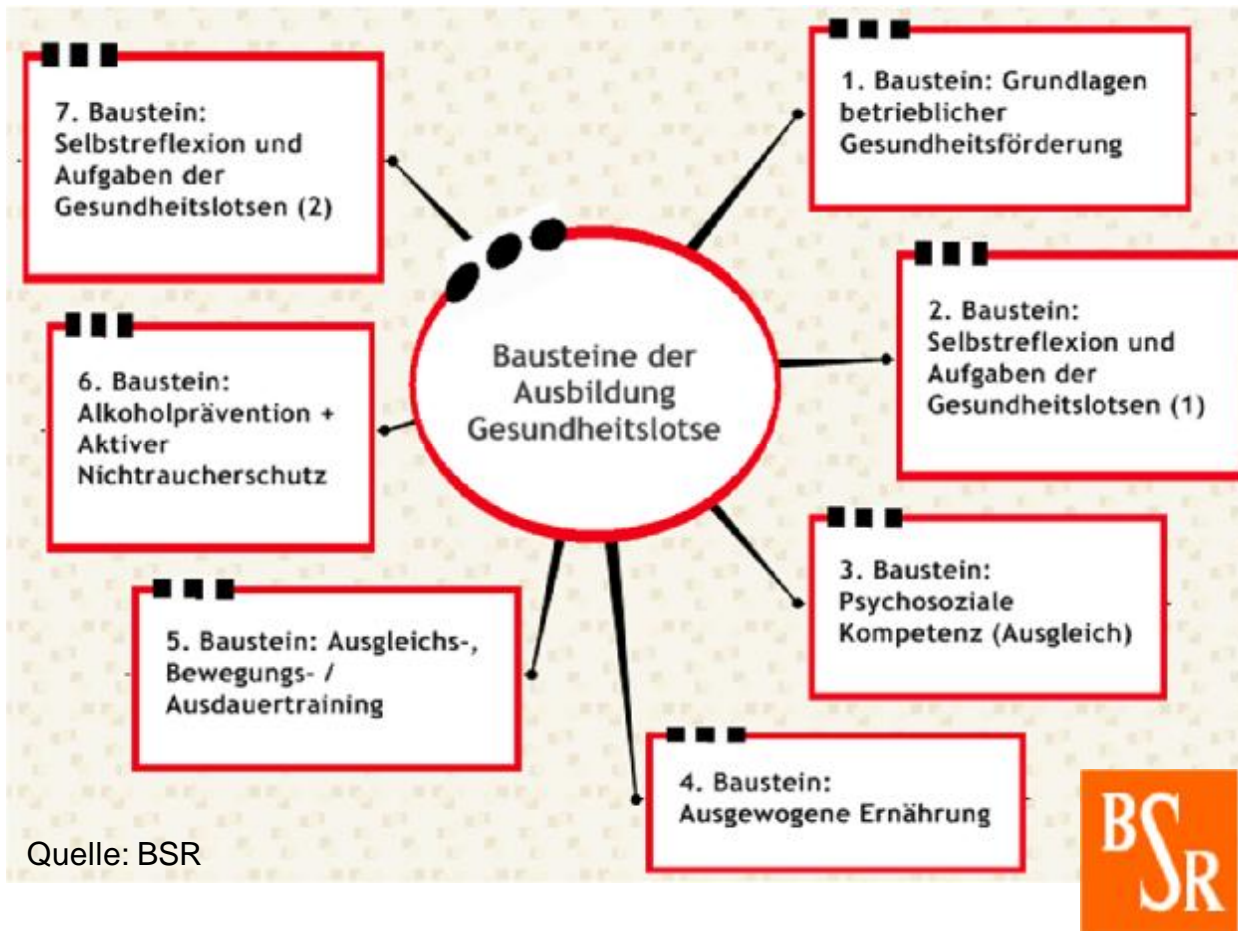
## Vorgehen:

- Sensibilisieren, informieren
- persönliche Einladung
- Gespräch zwischen Personalverantwortlichem und Mitarbeiter/in

The image shows a document titled 'Leitfaden für das Perspektivengespräch mit älteren Beschäftigten'. It is a structured interview guide with sections for 'Gesprächsinhalte' and 'Bewertung der Arbeitssituation'. The 'Gesprächsinhalte' section includes questions about the interviewee's history with the company, their current work situation, and their future plans. The 'Bewertung der Arbeitssituation' section includes a scale for satisfaction with the current work situation and a list of work-related factors to be evaluated. The document is branded with the 'Lago' logo and the 'ISO' logo of the 'Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft'.

# Gesundheitslotsen als kollegiale Präventionskräfte bei den Berliner Stadtreinigungswerken

## Schulungskonzept der Berliner Stadtreinigungsbetriebe



### Ablauf der Schulung:

- Info-Veranstaltung
- 7 Wochenendseminare
- Abschlussveranstaltung
- Ernennung durch PL

### Aufgaben der Lotsen:

nebenamtlich  
Sensibilisierung der Kollegen  
Informationsvermittlung  
Ansprechpartner vor Ort für BGF-Belange  
Bindeglied zur BGF  
Mitwirkung bei BGF-Aktivitäten

-----  
Monatliche Treffen  
jährlicher Workshop (2 Tage)



## Ablauf

Teilnahmevoraussetzung: medizinischer Checkup

- § Dreitägiges Gesundheitsprogramm
  - individuell zugeschnittenes Therapieangebot
  - Belastungsuntersuchung (Belastungs-EKG)
  - Kräftigungs- und Mobilitätstraining (Aqua-Gymnastik, Rückenschule, Muskelaufbautraining etc.)
  - Methoden zur Stressbewältigung
  - Entspannungstraining
  - Ergänzende Vorträge

§ Veranstalter: AOK  
Betreuer: Sporttrainer und Arbeitsmediziner

§ Kostenübernahme durch Unternehmen  
Organisation und Betreuung durch BGM



© Foto EJOT

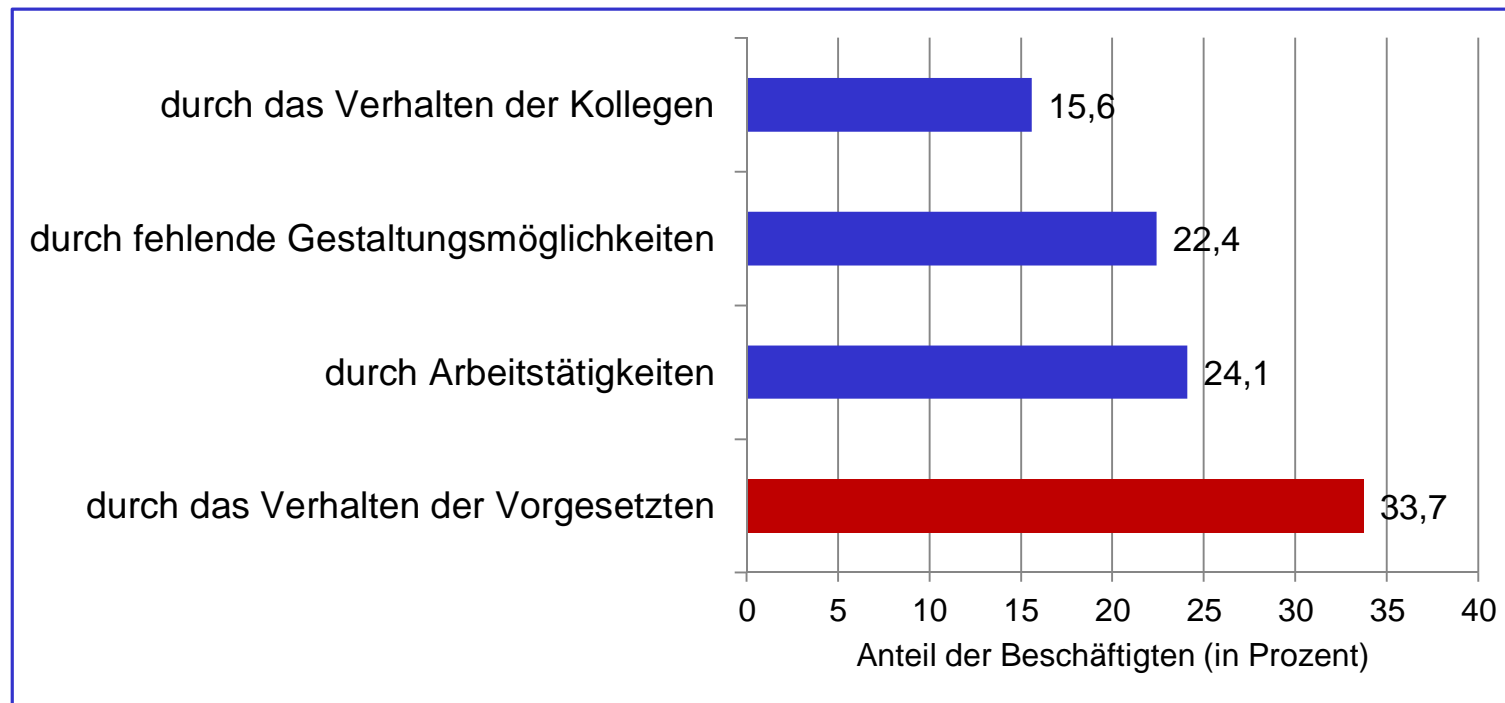


© Foto EJOT

# Führungsverhalten beeinflusst die Befindlichkeit und Gesundheit der Mitarbeiter/innen



## Beschäftigte mit psychischen Fehlbeanspruchungen (in Prozent)



Quelle: BBK Bundesverband (2008: 83)

Zusammenhänge durch zahlreiche Studien belegt  
(u.a. Fehlzeitenreport 2011; Ilmarinen/Tempel 2002; Fuchs 2006)

## Aspekte ‚guter Führung‘:

- generationenübergreifende Wertschätzung; Anerkennung
- Beteiligungsorientierung
- Transparenz / Offene Kommunikation
- Glaubwürdigkeit / Vorbild
- Unterstützung und Förderung



## Vorgehensweisen:

- § Entwicklung von Unternehmens-/Führungsleitlinien
- § Workshops mit Führungskräften (Sensibilisierung; Hinterfragung stereotyper Altersbilder, Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber Alt und Jung)
- § Mitarbeiterbefragung zum Vorgesetztenverhalten und Führungskräfte-Feedback
- § Beseitigung (in-)formeller Altersbarrieren (u.a. bei Rekrutierung; PE, Weiterbildungsbeteiligung)

# Gesundheit als Führungsaufgabe – Schulungskonzept von Volkswagen Nutzfahrzeuge

*Zielsetzung: die Gesundheit der Mitarbeiter qualifiziert und effizient durch  
Ausübung eines gesundheitsorientierten Führungsverhaltens zu fördern*



Nutzfahrzeuge

## Schulungsinhalte:

- § Überprüfung und Stärkung der eigenen Gesundheitskompetenz
- § Zusammenhänge zwischen eigenem Führungsverhalten und Befindlichkeit der Mitarbeiter/innen erkennen
- § Befähigung zum frühzeitigen Erkennen von Befindlichkeitsstörungen bei Mitarbeiter/innen
- § Überprüfung der eigenen Einstellungen gegenüber jüngeren und älteren Beschäftigten (stereotype Altersbilder)
- § Sensibilität für den Wandel des Leistungsspektrums im Alternsprozess
- § Erkennen von arbeitsbedingten Gesundheitsrisiken
- § Vermittlung von Wissen zur Umsetzung präventiver Maßnahmen im eigenen Arbeitsbereich

Schulung in  
drei Phasen:

- Impuls-Workshop
- Praxistransfer mit Coaching
- Bilanzierungs-Workshop

Zielgruppe:  
Meister; operative  
Führungskräfte

## 4. Schritt

## Verstetigung

Nachhaltigkeit sicherstellen

Beispiele



## **Organisatorische Verankerung**

*Standardprozesse  
Programme  
Linien-/Führungsorganisation  
Managementsysteme  
Arbeits-/Gesundheitsschutz  
...*



## **Strategische Einbettung**

*Unternehmensziele  
Leitbilder  
Unternehmenskultur  
Strategische Personalpolitik  
Weiterbildungsplanung  
...*

## **Überführung in Rahmenvereinbarungen**

*Betriebsvereinbarung  
(Haus-)Tarifvertrag  
...*

## **Weiterführung durch Organisationseinheiten**

*Arbeitsgruppen / Gremien  
Arbeitskreis BGF  
betriebliche Netzwerke  
...*

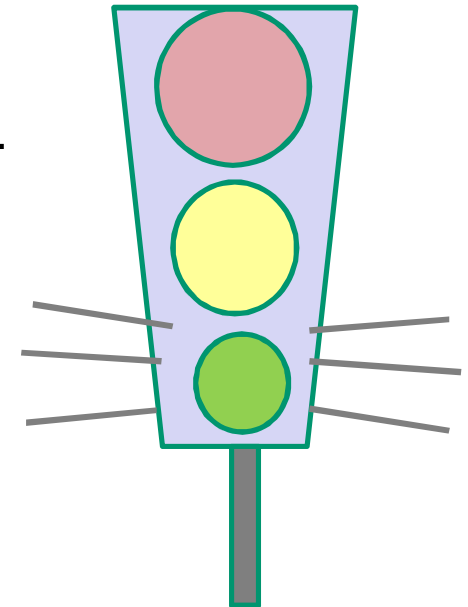
**Nachhaltigkeit sicherstellen!**



## Prävention rechnet sich

*Evidenzbasierte Studien zur betrieblichen Gesundheitsförderung belegen\*:*

- ∅ Messbare Effekte bereits nach drei bis fünf Jahren.
- ∅ Senkung der Krankheitskosten im Schnitt um 26 Prozent.
- ∅ Rückgang der krankheitsbedingten Fehlzeiten um durchschnittlich 27 Prozent
- ∅ Monetärer Effekt: ein investierter Euro zahlt sich drei- bis vierfach aus (ROI 1:3 bis 1:4).
- ∅ Steigende Arbeitszufriedenheit & Arbeitsproduktivität



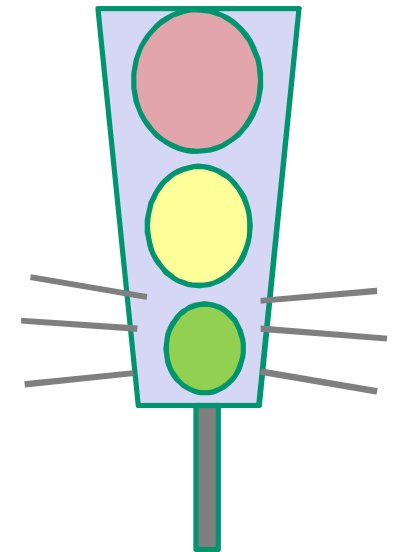
Altersübergreifender Nutzen:

Prävention hilft Jüngern, gesund zu altern und Älteren, fit zu bleiben.

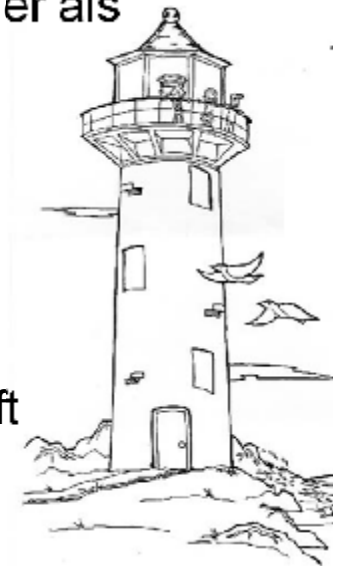
\*Quelle: IGA-Report 13 (2008)

# Wichtige Erfolgsfaktoren für betriebliche Demografie-Projekte

- § Promotoren, Multiplikatoren und Kümmerer im Betrieb
- § Beteiligungsorientiertes Vorgehen sicherstellen
- § BR/PR informieren und einbinden
- § Innerbetriebliche Sensibilisierungs-/Marketingstrategie (alle mitnehmen!)
- § Ressourcen bereitstellen (Personal, Investitionsmittel, Budgets)
- § Festlegung von Verantwortlichkeiten
- § Piloterprobung in ausgewählten Bereichen
- § Erfolgskontrolle (Wirkungen, Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit)



- § **Ganzheitliche Ansätze**, die unterschiedliche Handlungsfelder berücksichtigen und Maßnahmen verzahnen, sind erfolgsträchtiger
- § **Kein One best way** – Unternehmen fahren besser mit betriebsspezifischen Lösungen, die sich an konkreten Handlungsbedarfen orientieren
- § **Sensibilisierung** ist notwendig, aber nicht hinreichend, um Verhaltens- und Einstellungsänderungen zu erzeugen
- § Altersstrukturwandel betrifft alle, deshalb nie als **Altersthema**, immer als **Alternsthema** im Unternehmen kommunizieren
- § **Langer Atem**: Präventionsansätze wirken nicht kurzfristig, erste Effekte zeigen sich nach drei bis vier Jahren
- § Eine **generationenfreundliche Unternehmenskultur** steigert Arbeitgeberattraktivität und fördert Motivation, Leistungsbereitschaft und Mitarbeiterbindung



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

---

**Mehr Informationen zum Modellprojekt LagO unter**

[www.lago-projekt.de](http://www.lago-projekt.de)



Institut für Sozialforschung und  
Sozialwirtschaft e.V.

Trillerweg 68  
66117 Saarbrücken

[www.iso-institut.de](http://www.iso-institut.de)



*Ansprechpartnerin*

Dr. Ingrid Matthäi  
Tel. 0681-95424-20  
[matthaei@iso-institut.de](mailto:matthaei@iso-institut.de)