Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

INITIATIVE
NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT

Fachkräfte sichern – Empfehlungen für die betriebliche Praxis

Inhalt

Ausgangslage
Der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt
—— Seite 3

› Ziel und Zielgruppen dieser Broschüre, Aufbau und Lesehinweise

Themenfeld
Diversity
—— Seite 6

› Vielfältige Belegschaften: Chancen und Herausforderungen
› Alter
› Lebensphasenorientierung, Geschlechter- und Gendergerechtigkeit
› Menschen mit Einwanderungsgeschichte
› Menschen mit Behinderungen, chronischen Erkrankungen sowie neurologischen und psychischen Variationen

Themenfeld
Führung
—— Seite 26

› Aufgaben-, mitarbeitenden- und veränderungsorientierte Führung
› Empowerment und Partizipation als Schlüssel zur Mitarbeitendenbindung
› Stellschrauben für gute Führung in KMU

Themenfeld
Gesundheit
—— Seite 36

› Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
› Verhältnis- und Verhaltensprävention
› Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
› Betrieblicher Arbeitsschutz
› Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
› Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Themenfeld
Kompetenz
—— Seite 46

› Bedeutung von Kompetenzausbau vor dem Hintergrund alternder Belegschaften
› Strategische Personalplanung und -entwicklung
› Informelles und arbeitsintegriertes Lernen
› Lernförderliche Arbeitsgestaltung und lebenslanges Lernen
› Wissensmanagement und Wissenstransfer

Übergreifende Fördermöglichkeiten und Beratungsangebote für KMU
—— Seite 56

› INQA-Coaching
› INQA-Netzwerkbüro
› Zukunftszentren
› Förderung der beruflichen Weiterbildung
› Weitere Förderprogramme
› Beratungsangebote des Demographie Netzwerks (ddn)
› Beratung durch die Offensive Mittelstand

Literatur
—— Seite 60

Ausgangslage

Der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

Mehr ältere Menschen, weniger junge: Der **demografische Wandel** stellt unsere Gesellschaft vor tiefgreifende Herausforderungen. Denn das Fachkräftepotenzial, also die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Menschen, nimmt kontinuierlich ab. Während die geburtenstarken Jahrgänge zunehmend in den Ruhestand gehen, bleiben in vielen Unternehmen wichtige Stellen lange oder dauerhaft unbesetzt. Die daraus entstehenden **Fachkräfteengpässe** beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und die Stabilität der Gesamtwirtschaft.[8]

Darüber hinaus werden durch die gesellschaftliche Alterung die Pflegebedarfe höher. So werden in Bereichen wie Gesundheit, Pflege und Soziales die bereits heute bestehenden Engpässe weiter verschärft. Nicht zuletzt fehlen in einer Vielzahl von Berufen die notwendigen Fachkräfte – etwa im Handwerk, in Bau- und Verkaufsberufen, im Mobilitätssektor, in der Erziehung oder der Informations- und Kommunikationstechnik. Für die Unternehmen in den betroffenen Branchen bedeutet das ein hohes Risiko für ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit.[3, 10]

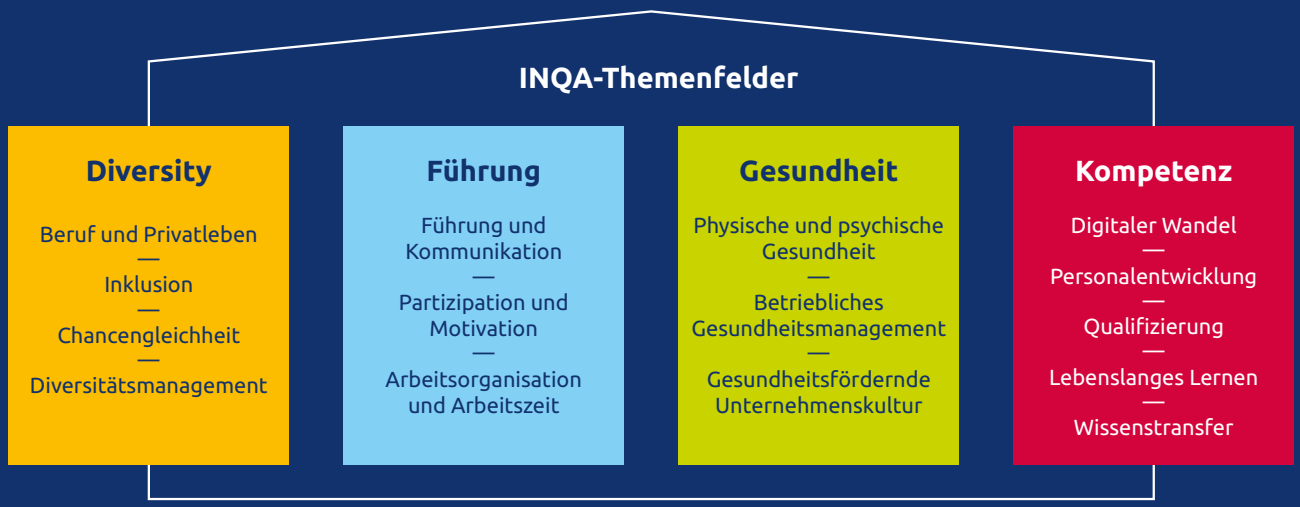
Um Fachkräfteengpässe zu bewältigen, sollten Unternehmen bisher ungenutzte Erwerbspotenziale erschließen: Wichtig ist es, dass Betriebe in der Lage sind, vielfältigere Beschäftigtengruppen anzusprechen, diese erfolgreich als Mitarbeitende zu integrieren und langfristig zu binden. Folglich ist es ratsam, dass Arbeitgebende verstärkt auf die Bedürfnisse der (potenziellen) Arbeitskräfte eingehen, damit sie konkurrenzfähig bleiben.[9]

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Diese Broschüre mit Hilfestellungen zur Fachkräftesicherung angesichts des demografischen Wandels wurde unter Federführung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) erstellt.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) benötigen häufig Unterstützung dabei, noch nicht erschlossene Erwerbspotenziale zu nutzen. Als Rückgrat der deutschen Wirtschaft stellen KMU einen großen Anteil der Arbeitsplätze. Dabei bietet die Struktur kleinerer Unternehmen in Bezug auf rasche Anpassungsprozesse viele Vorteile. Dank flacher Hierarchien können kleinere Betriebe meist schneller entscheiden und Änderungen umsetzen. Regionale Verbundenheit und teils familiäre Strukturen fördern Vertrauen sowie Loyalität und bieten Mitarbeitenden gute Voraussetzungen, sich beruflich zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen. Diese Vorteile machen KMU für potenzielle Arbeitnehmende attraktiv und fördern die langfristige Bindung von Fachkräften.[54]

Aber diesen Vorteilen stehen auch besondere Herausforderungen gegenüber: KMU verfügen oft nicht über die gleichen finanziellen und personellen Ressourcen wie Großunternehmen. Dies kann die Investitionen in Personalentwicklung, Weiterbildungen oder neue Technologien erschweren. Um Fachkräfte anzuwerben, können KMU oftmals weniger in teure Kampagnen oder externe Personalagenturen investieren. Gleichzeitig sind sie im Vergleich zu großen Unternehmen in der Regel weniger bekannt und müssen mehr Aufwand betreiben, um ihre Attraktivität als Arbeitgebende zu vermitteln.[10] Flachere Hierarchien bedeuten häufig auch, dass es weniger klassische Aufstiegsmöglichkeiten gibt als in großen Unternehmen. Dies kann von ambitionierten Fachkräften als Hemmnis wahrgenommen werden, wenn sie eine klare Karriereentwicklung erwarten. Zudem sind KMU stärker von Personen in Schlüsselpositionen im Unternehmen abhängig: Wenn solche Beschäftigte das Unternehmen verlassen, kann dies weitreichende Folgen haben, da ihr umfassendes Know-how nicht leicht ersetzbar ist.



Ziel und Zielgruppen dieser Broschüre, Aufbau und Lesehinweise

Diese Broschüre fasst wichtige Informationen für Unternehmen zu den Folgen des demografischen Wandels zusammen. Sie liefert Instrumente für die Praxis und greift besonders die Bedarfe von KMU auf. Die vier INQA-Themenfelder (Führung, Diversity, Gesundheit, Kompetenz) bilden dafür die Grundlage.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Unter dem Motto „Gemeinsam machen wir Arbeit besser“ begleitet die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) ins Leben gerufene und von starken Partnern getragene Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) Unternehmen und ihre Beschäftigten im Wandel der Arbeitswelt. Der Fokus liegt dabei auf den Bereichen Diversity, Führung, Gesundheit und Kompetenz. Maßnahmen in allen vier Themenfeldern können die Arbeitgebendenattraktivität erhöhen und Arbeitsbedingungen so gestalten, dass diese zu einer höheren Leistungsfähigkeit, mehr Wohlbefinden, einer besseren Gesundheit, mehr Engagement und einer höheren Bindung der Beschäftigten an den Betrieb beitragen. Innerhalb der vier Säulen gibt es praxisnahe Informationen und konkrete Tools, die vor allem Führungskräfte und Personalverantwortliche in Unternehmen bei der Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels unterstützen.

Dies soll die Verantwortlichen aus den Unternehmen und Organisationen dabei unterstützen, ihre individuellen Herausforderungen besser zu identifizieren und einzuordnen. Für jedes der vier Themenfelder gibt es eine kurz gehaltene inhaltliche Einordnung. Die tiefergehenden Informationen, Tools oder Maßnahmenvorschläge helfen bei der Analyse der Situation vor Ort und geben Empfehlungen für konkrete Maßnahmen. Die Broschüre bietet Leser*innen eine Auswahl von Handlungshilfen, die vor allem wegen ihrer hohen Praxisrelevanz und überwiegend kostenfreien Verfügbarkeit zusammengestellt wurde.

Zielgruppe dieser Broschüre sind Verantwortliche in Unternehmen wie Inhaber*innen, Unternehmensleitungen, Geschäftsführungen, Führungskräfte, Verantwortliche für Human Resources (Personal) sowie Personalführungskräfte- und Organisationsentwickler*innen in Betrieben, Verwaltungen, Kammern und Beratungsfirmen. Die Inhalte sind besonders auf die Situation und die Bedarfe in kleinen und mittleren Unternehmen ausgerichtet. Um konkrete Handlungsansätze im Unternehmen zu veranschaulichen, enthalten die Kapitel Praxisbeispiele. Diese realen Fälle zeigen, wie Unternehmen Maßnahmen erfolgreich umgesetzt haben. Am Ende der Broschüre findet sich außerdem eine Übersicht zu übergreifenden Fördermöglichkeiten und Beratungsangeboten.

Das Wichtigste in Kürze

Unternehmen und Organisationen stehen vor den Herausforderungen des demografischen Wandels. Dies führt zu Fachkräfteengpässen. Verantwortliche stehen vor der Aufgabe, Mitarbeitende zu gewinnen sowie an ihr Unternehmen zu binden und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. Diese Broschüre ordnet auf Basis der vier INQA-Themenfelder Führung, Diversity, Gesundheit und Kompetenz die Herausforderungen des demografischen Wandels, insbesondere in KMU, ein, und versammelt eine Vielzahl von wichtigen Informationen und Konzepten.

www.inqa.de
Auf www.inqa.de werden u. a. Handlungsempfehlungen, Selbst-Checks für Unternehmen, Praxisbeispiele sowie Tools bereitgestellt.

Themenfeld

Diversity

1

Vielfältige Belegschaften: Chancen und Herausforderungen

Durch den demografischen Wandel nimmt das Arbeitskräftepotenzial ab und die Erwerbsbevölkerung wird zunehmend älter. Er führt aber auch dazu, dass Diversität – objektive oder subjektive Unterschiede zwischen Gruppen innerhalb der Belegschaft – zunimmt. Diese Vielfalt gilt es, erfolgreich zu gestalten und zielgerichtet zu nutzen. So können beispielsweise durch die längere Erwerbsbeteiligung älterer Beschäftigter, die Steigerung des Erwerbsumfangs Teilzeitbeschäftigter (häufig Frauen) und die Einbindung von Menschen mit Einwanderungsgeschichte, Behinderungen oder gesundheitlichen Beeinträchtigungen wichtige Erwerbspotenziale erschlossen werden.[9]

Um Fachkräfte gezielt zu gewinnen und langfristig im Unternehmen zu halten, sollten potenzielle Beschäftigtengruppen durch geeignete Konzepte und optimale Arbeitsbedingungen angesprochen und erfolgreich integriert werden. Die Potenziale, die sich aus der Vielfalt innerhalb des Unternehmens ergeben, sollten genutzt und auch für die gesamte Belegschaft spürbar gemacht werden. Wer Vielfalt in Organisationen nicht nur akzeptiert, sondern sich auch aktiv für die Erreichung der Unternehmensziele einsetzt, erschließt zahlreiche Chancen. Die unterschiedlichen Perspektiven, Erfahrungen, Fähigkeiten und Hintergründe der Mitarbeitenden können zu innovativen Ideen, besseren Entscheidungen und insgesamt besseren Ergebnissen führen.[38]

Im besten Fall stärkt dies die Unternehmenskultur, insbesondere in Bezug auf die Akzeptanz, die Hilfsbereitschaft und die Identifikation mit dem Unternehmen: Beschäftigte mit verschiedenen Hintergründen bringen unterschiedliche Standpunkte ein, die zu einem umfassenderen Verständnis eines Problems oder einer Situation führen und damit die Kreativität und Effektivität der Gruppe verbessern.[37, 42]

Wenn Unternehmen Belegschaften vielfältig zusammensetzen und dies als Teil ihrer strategischen Personalpolitik verstehen, schaffen sie ein attraktives Arbeitsumfeld, das eine große Vielfalt von Talenten anzieht und bindet – und so die Fachkräftesicherung stärkt. Indem verschiedene Hintergründe und Perspektiven in den Betrieb integriert werden, können Führungskräfte sicherstellen, dass sie die am besten geeigneten Beschäftigten einstellen und halten können. Dies ist besonders wichtig in einem globalen Marktumfeld, in dem gute betriebliche Konzepte im Umgang mit dieser Vielfalt zunehmend als Schlüsselkomponenten für den Erfolg gelten.[55]

Diversität und Intersektionalität

Diversität bzw. Vielfalt bezeichnet das Ausmaß, in dem objektive oder subjektive Unterschiede zwischen Gruppenmitgliedern (hier Belegschaften einer Organisation) bestehen. Bezogen auf eher offensichtliche und objektive demografische Merkmale etwa kann hinsichtlich dieser Unterschiede differenziert werden nach Geschlecht, Alter, Ethnizität, Nationalität, sexueller Orientierung, Religion, körperlichen Fähigkeiten, sozioökonomischem Status etc. Aber auch Merkmale wie Berufserfahrung, Branchen- und Fachkenntnisse oder Funktionen im Unternehmen unterscheiden die Personen(-gruppen) der Gesamtbelegschaft. Zudem ist es grundsätzlich denkbar, die Vielfalt von Beschäftigten in einem Unternehmen nach Denkstilen, Lernstilen, Persönlichkeitsmerkmalen und Bildungshintergrund zu unterscheiden.

Diversität beschreibt zudem auch ein gesellschaftliches Konzept, das die Individualität jedes einzelnen Menschen betont und Anerkennung sowie Respekt fördern soll – in Organisationen umfasst dies die Schaffung eines inklusiven Umfeldes, in dem Vielfalt aktiv gefördert und wertgeschätzt wird. Das Konzept der Intersektionalität erklärt, wie verschiedene Zugehörigkeiten und Identitäten zusammenwirken. Es zeigt, dass Diskriminierungen wie Rassismus, Sexismus oder Klassismus oft gleichzeitig auftreten. Verschiedene Dimensionen der Vielfalt, etwa Geschlecht, Herkunft oder Alter, beeinflussen sich gegenseitig. Diese Überschneidungen führen zu strukturellen Benachteiligungen oder Privilegien und machen Ungleichheiten sichtbar.[5, 42]

Die damit verbundenen Chancen beziehen sich besonders auf folgende Aspekte:

Innovation und Kreativität:
Vielfalt kann zu einem breiteren Spektrum an Perspektiven und Ideen führen; die Innovationsfähigkeit einer Organisation kann dadurch gesteigert werden. Wenn Herausforderungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden, entstehen kreative Lösungsansätze.

Repräsentation:
Eine vielfältige Belegschaft ermöglicht es, die Vielfalt der Kund*innenbasis besser zu reflektieren und sich besser auf die Bedürfnisse der ebenfalls vielfältigen Zielgruppen einzustellen. Dies kann zu einer stärkeren Kund*innenbindung und Markenloyalität führen.

Unternehmenskultur:
Eine inklusive und integrative Arbeitsumgebung, in der sich Mitarbeitende unabhängig von ihrem Hintergrund respektiert und wertgeschätzt fühlen, kann die Beschäftigtenzufriedenheit und -bindung sowie die Motivation und Produktivität steigern.

Talentakquise und -bindung:
Unternehmen und Organisationen, die Diversität aktiv fördern, haben oft einen Wettbewerbsvorteil beim Recruiting und bei der Bindung von Fachkräften. Menschen suchen vermehrt nach Arbeitsplätzen, die eine Vielfalt an Perspektiven und Erfahrungen bieten und an denen sie sich akzeptiert fühlen.

Image und Reputation:
Unternehmen und Organisationen, die sich für Diversität einsetzen, können ein positives Image aufbauen und für vielfältige Talente als attraktive Arbeitgebende gelten. Dies kann dazu beitragen, das Ansehen des Unternehmens oder der Organisation in der Öffentlichkeit zu stärken.

Compliance und Recht:
In vielen Ländern, so auch in Deutschland, gibt es Gesetze und Vorschriften, die eine diskriminierungsfreie Arbeitsumgebung vorschreiben. Wenn Unternehmen und Organisationen Diversität fördern, können sie die rechtlichen Anforderungen besser erfüllen und das Risiko von Diskriminierungsklagen verringern.

Die Förderung von Vielfalt in der Belegschaft bietet also viele Vorteile, stellt aber auch Anforderungen an Unternehmen und Organisationen. Für eine integrative und produktive Arbeitsumgebung ist es wichtig, diese Anforderungen proaktiv zu managen. Einen wichtigen Aspekt stellt der Umgang mit Vorurteilen und Stereotypen dar. Menschen neigen häufig dazu, sich selbst und andere anhand ihrer sozialen Gruppenzugehörigkeit wahrzunehmen und zu bewerten. Sie fühlen sich eher von Menschen angezogen, die ähnliche Eigenschaften, Interessen oder Meinungen haben wie sie selbst. Dies kann im Umkehrschluss dazu führen, dass Personen ihre eigene Gruppe positiver bewerten und anderen Gruppen gegenüber Vorurteile oder sogar Feindseligkeiten entwickeln. Besonders problematisch kann es werden, wenn Menschen befürchten, dass ihre Rollen, Aufgaben oder Arbeitsabläufe durch die als „anders“ bewerteten Mitarbeitenden verändert werden. In solchen Fällen kann Vielfalt in Unternehmen als Spaltung, Ungleichheit oder Störung der Gruppendynamik wahrgenommen werden, was zu Konflikten führen kann.

Risiken und Herausforderungen im Umgang mit Vielfalt können sich auf folgende Aspekte beziehen:

Kommunikations- und Verständnisprobleme:
Mitarbeitende mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, aus differierenden Altersgruppen sowie mit verschiedenen Perspektiven und Sozialisationen können neben nationalen oder sprachlichen Barrieren auch unterschiedliche Kommunikationsstile, Werte und Überzeugungen mitbringen. Dies kann zu Missverständnissen und Konflikten führen, wenn Unternehmen und Organisationen nicht ausreichend dafür sensibilisieren oder keine Maßnahmen ergreifen.

Komplexere Teamdynamiken:
Diversität bringt vielfältige Denk- und Arbeitsweisen in Teams ein, was die Arbeit oft bereichert, aber auch zu Meinungsverschiedenheiten und langsameren Entscheidungsprozessen führen kann.

Kosten für Schulung und Anpassung der Unternehmenskultur:
Wenn es darum geht, heterogene Personengruppen erfolgreich zu integrieren, sind Schulungen in kultureller Sensibilität, Anti-Diskriminierung und inklusiver Führung sehr hilfreich. Die umfassende Schulung von Führungskräften, Anpassungen von Prozessen der Personalplanung und -beschaffung sowie der Wandel von Organisationsklima und -kultur sind langwierig, aufwändig und kostenintensiv. Jedoch amortisieren sich diese Investitionen häufig darüber, dass langfristig die Kosten durch Fluktuation sinken.

Diversitätskonzepte mit „Feigenblattfunktion“:
Manchmal wird Diversität in Organisationen als reines Imageziel verfolgt, ohne echte Teilhabe und Chancengleichheit zu fördern. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeitende sich instrumentalisiert oder nicht ernsthaft integriert fühlen, was wiederum die Motivation und die Bindung an das Unternehmen beeinträchtigt. Wie bei allen Maßnahmen zur Entwicklung einer Organisation gilt das zentrale Prinzip: Die Veränderung muss auf allen Ebenen verstanden, gewollt und konsistent verfolgt werden.

Überwinden lassen sich diese Herausforderungen durch gezielte Strategien. Dazu gehören ein geeignetes Diversitätsmanagement und eine bewusst gelebte Kultur der Teilhabe, Chancengleichheit und Wertschätzung. Maßnahmen, die auf Vielfalt in einem Unternehmen oder einer Organisation abzielen, gelten dann als wirksam, wenn sie Teil der Gesamtstrategie sind. Eine solche Strategie sollte die Zugehörigkeit zum Team fördern und sowohl das Verhalten der Teammitglieder wie auch ihre Einstellungen ansprechen.[60]

Gelungenes Diversitätsmanagement steigert die Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten, verringert die Fluktuation, führt zu mehr Engagement und trägt zur Leistung sowie zur Bindung an das Team und die Organisation bei. Auf Teamebene werden die Gruppenleistung, der Informationsaustausch und die Kreativität gefördert. Dies geschieht allerdings nicht von allein. Es muss eine Vielzahl von Handlungsbereichen im Betrieb berücksichtigt werden, wie etwa Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement, Wissensmanagement, persönliche Entwicklung, Organisationsklima bzw. -kultur – sowie vor allem auch Führung. Die Führungsleitlinien und das Führungsverhalten müssen den Umgang mit mehr Vielfalt in den Teams berücksichtigen

und begünstigen. Das Management sowie die Geschäftsführung müssen das Thema Vielfalt aktiv aufgreifen und engagiert voranbringen, um einen positiven Einfluss auf ein günstiges Organisationsklima bzw. eine günstige Organisationskultur im Hinblick auf Vielfalt herbeizuführen (siehe dazu auch den Abschnitt zu „Führung"). Angesichts begrenzter Ressourcen können KMU von der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen ihrer Branche oder Region profitieren, um die komplexen Herausforderungen des Diversitätsmanagements zu bewältigen. Gemeinsam können sie sich mit Themen wie Personalrekrutierung, Qualifizierung, Betreuungsaufgaben und Gesundheitsmanagement auseinandersetzen. Die folgenden Abschnitte befassen sich mit bestimmten Beschäftigtengruppen und Handlungsfeldern, die im Hinblick auf den demografischen Wandel erhebliche unerschlossene Arbeitskräftepotenziale bieten.[60]

Das Wichtigste in Kürze

Diversitätsmanagement ist für kleine und mittlere Unternehmen von zentraler Bedeutung, da es nicht nur ethische und soziale Werte unterstützt, sondern auch Vorteile für die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum eines Unternehmens bringt. Unternehmen sollten gezielt ungenutzte Potenziale verschiedener Erwerbstätigengruppen nutzen, um Fachkräfteengpässen entgegenzuwirken. Zugleich müssen dabei Herausforderungen und Konfliktpotenziale im Hinblick auf vielfältigere Belegschaftsstrukturen berücksichtigt werden.

Weitere Informations- und Unterstützungsangebote

INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb"
Mit dem INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb" lässt sich ein Bewusstsein für Vielfalt nachhaltig im Betrieb verankern. Ziel ist es, dass Unternehmen und Organisationen die unterschiedlichen Blickwinkel und Fähigkeiten der Beschäftigten in alle betrieblichen Prozesse einbeziehen können.

SoViel-Toolbox
Die SoViel-Toolbox gibt Handlungsempfehlungen zu den Bereichen Unternehmensstrategie, Arbeitgebendenattraktivität, vielfaltssensible Führung sowie Erkennen und Nutzen von Potenzialen.

Charta der Vielfalt
Die Charta der Vielfalt ist eine Arbeitgebendeninitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen.

Queer at Work – LSBTIQ* in der Arbeitswelt
Die Broschüre gibt queeren Menschen, aber vor allem Unternehmen und Institutionen Anhaltspunkte für eine queersensible Arbeitskultur.

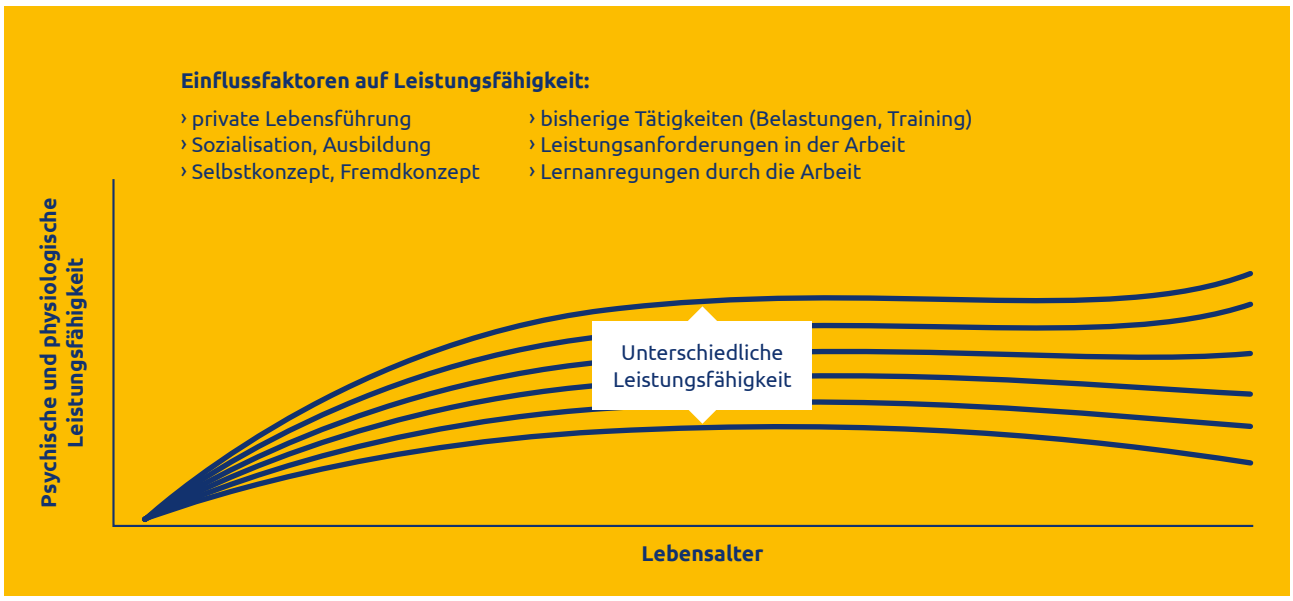
Alter

Ältere Beschäftigte sind eine wichtige Gruppe, wenn es darum geht, Potenziale der Belegschaft zu nutzen. Während die Erwerbstätigenquote der 50- bis 64-Jährigen stark gestiegen ist und mittlerweile deutlich über dem OECD-Mittel liegt, rangiert Deutschland bei den 65–74-Jährigen unter dem OECD-Durchschnitt. Dabei zeigt der internationale Vergleich, dass neben arbeitsmarktrechtlichen Regulierungen, Förderprogrammen und Einkommensbedarfen auch Bildung und Qualifikation, gesundheitliche Prävention und Antidiskriminierungsanstrengungen eine Rolle spielen.[56]

Der Blick auf ältere Beschäftigte ist nach wie vor häufig von Vorurteilen getrübt: Ältere seien weniger produktiv und lern- bzw. anpassungsfähig. Dass die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter generell abnimmt, konnte wissenschaftlich nicht bestätigt werden. Vielmehr hängt die Entwicklung ihrer Leistungsfähigkeit von einer Vielzahl von Faktoren ab, deren Wechselwirkung nicht eindeutig geklärt ist.[39]

Zunahme der Leistungsunterschiede zwischen Beschäftigten mit steigendem Alter

Quelle: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO)



Fakt ist: Der Alterungsprozess führt zu einem körperlichen Funktionswandel in Schnelligkeit, Flexibilität, Ausdauer, Kraft und Koordination. Bis zum Alter um die 40 Jahre verläuft der physiologische Leistungsfähigkeitsabfall i. d. R. flach, danach steiler – so lassen Sinnesfunktionen wie Sehen und Hören ab dem 40. Lebensjahr nach. Kognitive Funktionen unterliegen ebenfalls einem altersbedingten Wandel, der mit der Verlagerung von fluiden Funktionen (z. B. schnelle Informationsverarbeitung, Fähigkeit zu Aufmerksamkeitswechsel) hin zu sogenannten kristallinen Funktionen (stabil, gespeichertes Wissen, Kommunikationsfähigkeit) einhergeht. Im Hinblick auf die Leistungsmerkmale älterer Beschäftigter zeigt sich indes andererseits, dass sie grundsätzlich im Vergleich zu jüngeren mehr Arbeitsengagement über ihre Arbeitsaufgabe hinaus zeigen. Ältere Beschäftigte beachten Sicherheitsregeln besser und verursachen weniger Unfälle. Darüber hinaus zeigen sie weniger kontraproduktives Arbeitsverhalten, weisen weniger Alkohol- und Drogenmissbrauch auf, sind pünktlicher und bleiben seltener der Arbeit fern.[6]

Die Verschiebung hin zu kristallinen Funktionen, also dem verstärkten Nutzen von Wissen und Erfahrung, variiert stark zwischen Individuen. Daher zeigen ältere Beschäftigte oft erhebliche Unterschiede in ihrer Leistungsfähigkeit. Ein geistig anregender Lebensstil, anspruchsvolle Arbeit und Training haben eine positive Wirkung auf die kognitive Kompetenz Älterer. Arbeitsgestaltung spielt hier dementsprechend eine sehr große Rolle. Unternehmen und Organisationen sollten daher die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter möglichst lange erhalten. Darüber hinaus geht es darum, die Arbeitsbedingungen an die sich verändernden Bedürfnisse und Fähigkeiten der älteren Beschäftigten anzupassen und ein positives Bild von der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter in der Organisation zu etablieren. Dazu gehört, das Altern als individuellen Veränderungsprozess in Bezug auf Gesundheit, Kompetenz und Motivation zu betrachten. Hier ist vor allem Kommunikation gefragt, z. B. in Form eines offenen und transparenten Austauschs im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen zum Thema Eintritt in die Rente. Ebenso sollte über Weiterbeschäftigungsoptionen gesprochen werden, und die interne Kommunikation von Unternehmen und Organisationen sollte alle Altersgruppen gezielt ansprechen.[39, 60]

So gelingt Kompetenzentwicklung in jedem Alter

1. Vorurteile über „das Alter“ entkräften, indem man die einzelne Person mit ihren Fähigkeiten und Erfahrungen in den Mittelpunkt rückt.
2. Strategische Personalplanung frühzeitig angehen und damit unnötigen Zeitdruck vermeiden.
3. Lernmaterial klar strukturieren und übersichtlich gestalten.
4. Lerninhalte visuell und akustisch optimiert präsentieren.
5. Arbeitsbedingungen schaffen, die stetiges Lernen ermöglichen (und nicht zu „Lernentwöhnung“ führen).
6. Das Fachwissen der Älteren aufgreifen und mit neuen Inhalten daran anknüpfen.
7. Lerninhalte alltagsnah und konkret gestalten.
8. Auf sinnvolle, konkrete und eindeutige Lernstoffe fokussieren.
9. Ablenkungen minimieren und für eine ruhige Lernumgebung sorgen.

Selbstbestimmtes und selbstorganisiertes Lernen ist entscheidend. Vor allem bei spezifischen Aufgaben wie dem Erlernen neuer Technologien empfiehlt sich der Einsatz homogener Lerngruppen. Auf diese Weise lässt sich der Lernerfolg optimieren.

Das Wichtigste in Kürze

Es ist entscheidend, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit über die gesamte Erwerbsbiografie hinweg zu fördern, um die langfristige berufliche Gesundheit und Produktivität der Mitarbeitenden zu sichern. Dies trägt dazu bei, den Fachkräfteengpässen entgegenzuwirken, indem ältere Arbeitnehmer länger produktiv im Berufsleben bleiben können. Zudem ermöglicht es eine kontinuierliche Anpassung der Qualifikationen an sich wandelnde Arbeitsmarktanforderungen und Technologien, was die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert.

Weitere Informations- und Unterstützungsangebote

Alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung
Die Publikation enthält eine Zusammenstellung der aktuellen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur alters- und alternsgerechten Arbeitsgestaltung.

Alle in eine Schublade: Altersstereotype erkennen und überwinden
Die Publikation zeigt auf, welche Potenziale in älteren Beschäftigten stecken, setzt gängige Altersstereotypen in einem „Altersquiz“ mit Fakten außer Kraft und gibt viele weitergehende Praxistipps an die Hand.

Arbeiten im Ruhestand
Der Flyer fasst Erkenntnisse zur Arbeit im Ruhestand zusammen und zeigt, wie sie in Unternehmen gesundheitsförderlich gestaltet werden kann.

Work Ability Index (WAI)
Der WAI und das INQA-WAI-Netzwerk unterstützen Unternehmen bei der Anwendung des Arbeitsfähigkeitskonzepts und dem Haus der Arbeitsfähigkeit.

Later Life Workplace Index (LLWI)
Der Later Life Workplace Index (LLWI) erfasst betriebliche Faktoren für einen erfolgreichen Umgang mit alternden Belegschaften. Unternehmen werden in die Lage versetzt, sich selbst entlang dieser Faktoren hinsichtlich des Umgangs mit dem demografischen Wandel im Vergleich zu anderen Organisationen einzuschätzen und Handlungsoptionen abzuleiten.

Lebensphasenorientierung, Geschlechter- und Gendergerechtigkeit

Ob früh oder spät in Ausbildung, mit Kindern oder ohne. Egal, ob jemand früh oder spät in der Ausbildung ist, Betreuungsaufgaben übernimmt, mit einer chronischen Krankheit lebt oder einen Schicksalsschlag erfahren hat: Eine lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung passt die Arbeitsbedingungen an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden in ihren verschiedenen Lebensphasen an. Auch vor der Rente oder darüber hinaus ermöglicht lebensorientierte Arbeitsgestaltung eine flexible Anpassung.

Die Anforderungen und Prioritäten von Beschäftigten verändern sich im Laufe ihres Berufslebens – besonders, wenn sie zusätzliche Verantwortungen wie Kinderbetreuung oder Angehörigenpflege übernehmen. Eltern mit kleinen Kindern profitieren von flexiblen Arbeitszeiten, Homeoffice-Möglichkeiten, Kinderbetreuungsangeboten und kurzfristigen Freistellungen bei Krankheitsfällen. Für pflegende Angehörige sind Freistellungsoptionen ebenso wichtig, da Pflegesituationen schwer planbar sind. Altersteilzeitmodelle können beim Übergang in den Ruhestand dazu beitragen, wertvolles Know-how weiterzugeben, die Arbeitsbelastung zu reduzieren, soziale Kontakte und finanzielle Sicherheit aufrechtzuerhalten und einen sanften Einstieg in einen neuen Lebensabschnitt zu schaffen. Ferner trägt eine auf die eigenen Wünsche abgestimmte Arbeitszeitgestaltung dazu bei, dass sich ältere Beschäftigte einen längeren Verbleib im Erwerbsleben vorstellen können.[63]

Eine lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung berücksichtigt diese wechselnden Bedürfnisse und bietet Optionen wie orts- und zeitflexible Arbeit, Teilzeitmöglichkeiten, Kinderbetreuungsangebote oder gezielte Gesundheitsmaßnahmen, die auf die jeweilige Lebenssituation zugeschnitten sind. Sie trägt zur langfristigen Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden bei und fördert die Bindung

Praxisbeispiele

Moderne Arbeitszeitgestaltung in der stationären Langzeitpflege

In den INQA-Experimentierräumen geht es um die Frage, wie wir in Zukunft arbeiten wollen. Akteur*innen aus betrieblicher Praxis und Wissenschaft entwickeln und erproben gemeinsam innovative Lösungen für die Herausforderungen der Arbeitswelt. Der Frage, wie Arbeitszeit in der Pflege lebensphasengerecht und bedarfsorientiert gestaltet werden kann, um die Bedingungen für die häufig überlasteten Beschäftigten zu verbessern und das Berufsfeld für Fachkräfte attraktiver zu machen, widmet sich das INQA-Experimentierraum-Projekt „Pflege:Zeit“. Bei der Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach werden in der stationären Langzeitpflege verschiedene Gestaltungsoptionen in puncto Arbeitszeit erprobt:

Dienstplanung im Team:
Statt vorgegebene Dienstpläne zu nutzen, entscheiden die Teams gemeinsam, wie die Schichtpläne gestaltet werden und wer wann Dienst hat.

Mobiles Arbeiten in der Pflege:
Einzelne definierte Tätigkeiten können von den Beschäftigten auch von zuhause durchgeführt werden, beispielsweise Dokumentationsaufgaben.

Ausfallmanagement:
Per App kann schnell eine Vertretung gefunden werden. Zudem gibt es Prämien für kurzfristiges Einspringen und Ampelkonten, um die Arbeitszeit im Blick zu behalten.

Für eine bedarfsgerechte Versorgung wird die Perspektive von Bewohner*innen einbezogen. Durch die Berücksichtigung der Perspektiven von Beschäftigten und Führungskräften sollen bessere Führungsstrukturen entstehen, die Wirtschaftlichkeit gesichert sowie Personal rekrutiert und gebunden werden.

www.projekt-pflegezeit.de

ans Unternehmen. Gleichzeitig wird so die Beschäftigungsfähigkeit über die gesamte berufliche Laufbahn hinweg unterstützt, was im Kontext des demografischen Wandels auch zur Fachkräftesicherung beiträgt.

In den vergangenen Jahren ist die Erwerbstätigenquote von Frauen in Deutschland deutlich gestiegen und heute liegt sie mit 74 Prozent nur noch sieben Prozentpunkte unter der der Männer. Dennoch existieren weiterhin Rollenklischees und Vorurteile, die es Frauen erschweren, ihr berufliches Potenzial voll auszuschöpfen. Indem Unternehmen die Perspektiven von Beschäftigten und Führungskräften einbeziehen, können sie bessere Führungsstrukturen schaffen, die Wirtschaftlichkeit verbessern und Personal erfolgreich gewinnen und binden. Die aktive Ansprache und Förderung von Frauen gerade in traditionell männlich dominierten Berufsfeldern (wie Maschinenbau oder Handwerk) ist eine entscheidende Strategie zur Fachkräftesicherung. Hindernisse wie körperliche Belastungen, die Frauen bisher von solchen Berufen abgehalten haben, verlieren an Gewicht, da technische Fortschritte Arbeitsbedingungen verbessern. Viele Schulabgängerinnen erzielen zudem bessere Abschlussnoten und verfügen über hohe fachliche Kompetenzen, weshalb sie als Nachwuchsfachkräfte attraktiv sind. Zielgruppenspezifische Maßnahmen wie Informationsveranstaltungen (z. B. Berufsmessen) oder die Teilnahme am „Girls' Day" oder „Boys' Day" können dazu beitragen, Geschlechterstereotype zu überwinden. Maßnahmen zum Abbau von Rollenklischees und Vorurteilen werden auch vor dem Hintergrund sich wandelnder gesellschaftlicher Vorstellungen von Gender und Vielfalt immer relevanter. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen wider.[48]

Initiative Klischeefrei

Die „Initiative Klischeefrei" setzt sich aktiv für eine Berufs- und Studienwahl frei von Geschlechterklischees ein. Die Initiative versteht sich als breites Bündnis und richtet sich an alle am Bildungs- und Berufswahlprozess beteiligten Organisationen. Zu den konkreten Maßnahmen der „Initiative Klischeefrei" gehören:

- Methodensets für den Einsatz in Bildungseinrichtungen
- Quiz zur spielerischen Auseinandersetzung mit Klischees
- eine umfassende Infothek
- Anregungen guter Praxis
- Fachtagungen und Seminare

Mehr über die „Initiative Klischeefrei" erfahren Sie auf: **www.klischee-frei.de**

„Girls' Day"/„Boys' Day"

Der „Girls' Day" (Mädchen-Zukunftstag) und der „Boys' Day" (Jungen-Zukunftstag) sind bundesweite Aktionstage in Deutschland, die Schülerinnen und Schülern Einblicke in sogenannte geschlechteruntypische Berufe bieten. Unternehmen können sich unter **www.girls-day.de** und **www.boys-day.de** anmelden.

Das Wichtigste in Kürze

Eine lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung sowie geschlechtergerechte und gendersensible Unternehmenspraktiken sind entscheidend, wenn es darum geht, Beruf und Care-Arbeit gut vereinen zu können und Chancengleichheit zu fördern. Hierzu können u. a. eine orts- und zeitflexible Arbeitsgestaltung, Freistellungs- und Teilzeitmöglichkeiten, Angebote zur Kinderbetreuung, Gesundheitsmaßnahmen sowie zielgruppenspezifische Informationsveranstaltungen beitragen. Organisationen können hierdurch nicht nur die Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten fördern, sondern auch wertvolle Fachkräfte gewinnen und ans Unternehmen binden.

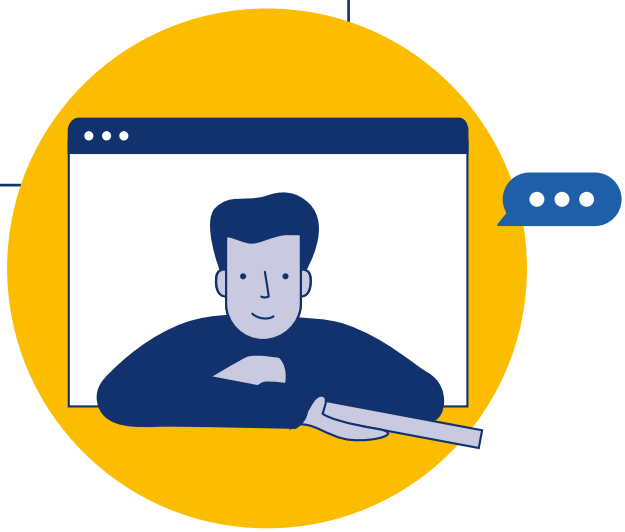
Weitere Informations- und Unterstützungsangebote

baua: Praxis – Flexible Arbeitszeitmodelle
Die Broschüre informiert über Grundsätze des Arbeitszeitschutzes und stellt 16 flexible Arbeitszeitmodelle ausführlicher vor.

INQA-Arbeitszeitbox
Die Onlineanwendung bietet Beispiele und Praxishilfen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung.

INQA-ZEITREICH-Toolbox
Die Toolbox stellt Informationen, Trainingsunterlagen und Praxisbeispiele zu mobiler Arbeit, agilem Arbeiten und flexiblen Arbeitszeiten für Führungskräfte, Betriebs- und Personalräte bereit.

Arbeiten im Ruhestand
Die Praxisbroschüre gibt Informationen und Gestaltungsempfehlungen für das Arbeiten über den Ruhestand hinaus.



Menschen mit Einwanderungsgeschichte

Auswertungen des Mikrozensus 2022 zeigen: Ein Viertel der Erwerbstätigen in Deutschland hat eine Einwanderungsgeschichte. Das heißt, sie selbst oder beide Elternteile sind seit dem Jahr 1950 nach Deutschland eingewandert. Menschen mit Einwanderungsgeschichte stellen für den Arbeitsmarkt somit eine wichtige Gruppe dar, deren Erwerbspotenziale es in Zeiten von Fachkräfteengpässen weiter zu erschließen und auszubauen gilt. Insbesondere, da das Durchschnittsalter in der Gruppe der Menschen mit Einwanderungsgeschichte deutlich niedriger als der Bundesdurchschnitt ist und sie somit dem Arbeitsmarkt längerfristig zur Verfügung stehen können.[44, 47] Damit Einwanderung nachhaltig zur Fachkräftesicherung beiträgt, müssen eingewanderte Arbeitskräfte dauerhaft in Deutschland bleiben. Hierfür sind attraktive Perspektiven sowie eine Willkommens- und Anerkennungshaltung notwendig, die zum Verbleib motivieren. Nach wie vor bestehen große Herausforderungen bei der erfolgreichen gesellschaftlichen Integration. Vor allem mangelnde Sprachkenntnisse und fehlende passgenaue Berufsqualifikationen erweisen sich häufig als größte Hindernisse. Auch Diskriminierungserfahrungen gehören für Menschen mit Migrationshintergrund immer noch oft zum Alltag und betreffen neben der Wohnungssuche sowie dem Umgang mit Ämtern und Behörden auch insbesondere den Arbeitsalltag.

So gelingt die Integration in den Arbeitsmarkt

Unternehmen und Organisationen können als Arbeitgebende bei der Integration unterstützen –

- beim Angebot von oder bei der Vermittlung in Sprach-, Integrations- und Berufssprachkurse
- beim Umgang mit Behörden
- bei der Inanspruchnahme von Angeboten der Bundesagentur für Arbeit bzw. der Jobcenter
- bei der Schaffung von Berufsperspektiven für Familienangehörige
- bei der Kinderbetreuung
- bei der Wohnungssuche
- bei der Anerkennung von ausländischen Berufsqualifikationen, z. B. durch eine Anerkennungspartnerschaft
- durch ein strukturiertes Onboarding
- durch die Bereitstellung von Buddy-Programmen, die neuen Mitarbeitenden eine persönliche Ansprechperson zu Seite stellen, die sie bei Alltagsfragen, kulturellen Unterschieden und beruflichen Abläufen unterstützt
- durch angemessene Arbeitszeitmodelle, die kulturellen Bedürfnissen oder der zusätzlichen Care-Arbeit entgegenkommen
- durch die Bereitstellung verständlicher Informationsmaterialien, Unterweisungen und Betriebsanweisungen
- durch die Stärkung von Demokratiekompetenz und die Förderung kultureller Sensibilität (z. B. durch interkulturelle Trainings, Maßnahmen gegen Extremismus, Populismus und [rassistische] Diskriminierungen am Arbeitsplatz)
- vor allem durch die Schaffung eines Klimas der Aufnahmebereitschaft und einer Willkommens- und Anerkennungskultur

Mit dem **Flüchtlingszuzug** im Jahr 2015 sowie mit dem Krieg in der Ukraine und durch die weltpolitischen Entwicklungen der vergangenen Jahre ist die Gruppe der Menschen mit Einwanderungsgeschichte noch einmal deutlich gewachsen. Die Arbeitsmarktintegration Geflüchteter wird durch institutionelle Vorgaben (z. B. Asylverfahren, Beschäftigungsverbote, Wohnsitzauflagen) geregelt. Weiterhin gibt es Unterschiede in Bezug auf Struktur und Qualität der Systeme der schulischen und beruflichen Ausbildung in den Herkunftsländern im Vergleich zu Deutschland. Dies erschwert die Anerkennung und Übertragung von Qualifikationen und Berufserfahrungen für den Arbeitsmarkt insgesamt und für Unternehmen als potenzielle Arbeitgebende.[44]

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, die Bundesagentur für Arbeit, das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge sowie weitere Akteur*innen arbeiten daran, Integrationsverläufe für Geflüchtete zu beschleunigen. Die Erwerbstätigenquote Geflüchteter weist ein deutliches Gefälle zwischen den Geschlechtern auf. Gründe für die deutlich geringere Quote bei Frauen sind Care-Arbeit, geringere Sprach- und Bildungsinvestitionen sowie die Tatsache, dass Frauen bereits in ihren Herkunftsländern seltener erwerbstätig waren. Insbesondere eingewanderte Mütter könnten dabei von einer besseren Kinderbetreuung profitieren, um Sprach- und Bildungsangebote wahrzunehmen sowie eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen.[7, 21, 44]

Praxisbeispiele

Kulturelle und sprachliche Barrieren in Verkehrsunternehmen überbrücken

Gezielte Sprachförderung und partizipative Ansätze in KMU können dazu beitragen, den demografischen Wandel erfolgreich zu gestalten und die Zusammenarbeit in vielfältigen Teams zu stärken. So waren beispielsweise in dem Projekt „KompResifÖV“ Verkehrsunternehmen mit einer multikulturellen Belegschaft vor die Herausforderung gestellt, dass Mitarbeitende mit begrenzten Deutschkenntnissen Schwierigkeiten in der Kommunikation mit Kolleg*innen und Fahrgäst*innen hatten. Dies führte zu Missverständnissen und beeinträchtigte die Servicequalität und Sicherheit.

In dem Projekt führten Unternehmen folgende Maßnahmen ein:

- Vermittlung von berufsspezifischem Vokabular und Verwendung von einfacher Sprache in Ausbildungsmedien
- Einführung von Funkkarten, die Fahrer*innen mit sprachlichen Barrieren Hilfestellung bei Funksprüchen gaben und dadurch die Verständigung mit der Leitstelle verbesserten
- Entwicklung von spezifischen Sprachkursen, die auf den Arbeitsalltag im ÖPNV zugeschnitten waren. Diese Kurse konnten flexibel online absolviert werden und vermittelten praxisnahe Sprachkenntnisse
- Durchführung von Deeskalationstrainings zur Vermittlung von notwendigen Fähigkeiten für sicheres und professionelles Agieren in herausfordernden Situationen

Das Wichtigste in Kürze

Menschen mit Einwanderungsgeschichte bieten wertvolle neue Erwerbspotenziale für den Arbeitsmarkt. Eine erfolgreiche Integration erfordert, dass Unternehmen gezielt Sprach-, Integrations- und (ggf. berufsbegleitende) Berufssprachkurse (z. B. durch Freistellungen) in ihren Onboarding-Prozess integrieren. Durch Buddy-Programme, Hilfestellung bei Behördenprozessen, flexible Arbeitszeitmodelle und interkulturelle Sensibilisierungen können sie eine Willkommens- und Anerkennungskultur schaffen. So tragen Unternehmen dazu bei, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu binden sowie das Arbeitsklima durch Vielfalt und Offenheit zu stärken.

Weitere Informations- und Unterstützungsangebote

IQ Netzwerk: Integration durch Beschäftigung
Das Netzwerk bietet konkrete Hilfen zur Integration erwachsener Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt.

INQA-Kurzcheck „Onboarding ausländischer Fachkräfte“
Der Kurzcheck gibt einen Überblick über die wichtigsten Schritte für ein professionelles Onboarding ausländischer Fachkräfte.

INQA-Kurzcheck „Geflüchtete im Betrieb integrieren“
Der Kurzcheck hilft beim erfolgreichen Vorbereiten und Gestalten der Beschäftigung von Geflüchteten – von der Gewinnung über das Ankommen im Unternehmen bis zur langfristigen Bindung neuer Mitarbeitender.

NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge
Das NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge unterstützt Unternehmen aller Größen, Branchen und Regionen bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten.

Workbook „Vorurteile im Betrieb – Weniger Sprachlosigkeit, mehr Argumente für ein gutes Betriebsklima“
Das Workbook bietet Impulse für die betriebliche Integration zugewanderter Beschäftigter.

Integration von Geflüchteten in Ausbildung und Beschäftigung – Leitfaden für Unternehmen
Der Leitfaden vermittelt Unternehmen grundlegende rechtliche Informationen zum Thema Aufenthalt und Zugang zum Arbeitsmarkt sowie über Einstiegswege in den Arbeitsmarkt, Ausbildung und Förderinstrumente.

LIA.praxis: Arbeitsschutz in Deutschland – das Wichtigste im Überblick
Die Broschüren stellen wichtige Informationen zum Arbeitsschutz in verschiedenen Sprachen (Deutsch, Englisch, Polnisch, Rumänisch, Ukrainisch, Russisch, Türkisch, Bulgarisch, Arabisch, Farsi, leichte Sprache) dar.

Menschen mit Behinderungen, chronischen Erkrankungen sowie neurologischen und psychischen Variationen

Beschäftigte mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Menschen mit Behinderungen oder neurologischen und psychischen Variationen stellen weitere wichtige Beschäftigtengruppen für Betriebe dar. Die Häufigkeit **psychischer Erkrankungen** zeigt beispielhaft, dass es Konzepte für den Umgang mit dieser Beschäftigtengruppe braucht: In Deutschland sind jedes Jahr fast 28 Prozent der erwachsenen Bevölkerung von einer psychischen Erkrankung betroffen, was zu erheblichen Fehlzeiten in den Unternehmen führen kann.[14, 64]

Auch **chronische Erkrankungen** sind ein gesellschaftlich bedeutendes Thema. In Deutschland leben 40 Prozent der Menschen mit einer oder mehreren chronischen Erkrankungen. Dennoch wird dieses Thema von den meisten bislang kaum aktiv angegangen. Oft fehlen notwendige Informationen, was zu Vorurteilen und Unsicherheiten im Umgang mit betroffenen Mitarbeitenden führt. Ihre speziellen Bedürfnisse werden in betrieblichen Abläufen und Arbeitsplanungen häufig nicht berücksichtigt.

Zudem zögern viele chronisch erkrankte Menschen, ihre Erkrankung offenzulegen – aus Angst vor Diskriminierung, sozialer Ausgrenzung oder gar dem Verlust ihres Arbeitsplatzes.[51]

Gleichzeitig hat sich unter dem Begriff **psychische Diversität** oder **Neurodiversität** ein neues Bewusstsein für verschiedene Denkstile und Verhaltensmuster entwickelt. Darunter fallen etwa Menschen mit Autismus-Spektrum-Störung, Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätsstörung (ADHS), Lese-Rechtschreib-Schwäche (Dyslexie bzw. Legasthenie), Hochsensibilität oder bipolarer Störung. Diese Menschen bringen oft einzigartige Stärken und Perspektiven mit, die für Unternehmen wertvoll sein können.[11, 15, 18, 42]

Die hohe Verbreitung von psychischen und chronischen Erkrankungen macht daher deutlich, dass es für Unternehmen wichtig ist, betroffene Beschäftigtengruppen mit hilfreichen und entstigmatisierenden Angeboten zu unterstützen.

Arbeitgebende mit mindestens 20 Arbeitsplätzen sind zudem gesetzlich dazu verpflichtet, einen bestimmten Anteil ihrer Stellen mit **schwerbehinderten Menschen** oder diesen gleichgestellten Personen zu besetzen (§ 154 SGB IX). Andernfalls wird eine monatliche Ausgleichsabgabe fällig. Einerseits soll die Ausgleichsabgabe Arbeitgebende motivieren, schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen. Andererseits schafft sie einen finanziellen Ausgleich zwischen Arbeitgebenden, die ihrer Beschäftigungspflicht nachkommen und denen daraus ein zusätzlicher Aufwand entsteht (z. B. behinderungsgerechte Einrichtung und Ausstattung von Arbeitsplätzen, Zusatzurlaub für schwerbehinderte Beschäftigte), und Arbeitgebenden, die diese Pflicht nicht erfüllen.

Wie aber sieht die Einbindung von Menschen mit Behinderungen in den Arbeitsmarkt aus?

Belastbare Zahlen für die Teilhabe am Arbeitsleben liegen insbesondere für schwerbehinderte Menschen vor. Hier zeigt sich, dass die Beschäftigungsquote regional sowie branchenübergreifend sehr unterschiedlich ausfällt. Der öffentliche Sektor beschäftigt im Vergleich zum privaten Sektor überdurchschnittlich viele Menschen mit Schwerbehinderung. Im privaten Sektor zeigt sich ein heterogenes Bild: Während schwerbehinderte Menschen in Branchen wie dem verarbeitenden Gewerbe und dem Gesundheitswesen gut vertreten sind, weisen das Bau- und Gastgewerbe niedrigere Beschäftigungszahlen auf. Dies liegt einerseits an den spezifischen Arbeitsanforderungen, andererseits aber auch an strukturellen Barrieren, die es schwerbehinderten Menschen erschweren, Zugang zu bestimmten Tätigkeitsfeldern zu finden. Auch regional zeigen sich deutliche Unterschiede: Während Großstädte und Ballungsräume mit einem besseren Zugang zu spezialisierten Programmen und größeren Arbeitgebenden oft höhere Beschäftigungsquoten aufweisen, kämpfen ländliche Regionen mit einer geringeren Beschäftigungsquote.[64]

Wie bei älteren Beschäftigten gibt es auch gegenüber Menschen mit Behinderungen, chronischen Erkrankungen oder neurologischen und psychischen Variationen nach wie vor ausgeprägte Vorbehalte. So werden etwa reduzierte Leistungsfähigkeit, Verfügbarkeit, Flexibilität und Belastbarkeit sowie Zusatzbelastungen für den Betrieb bzw. den Rest der Belegschaft angenommen. Hinzu kommen Sorgen mit Blick auf den erhöhten Kündigungsschutz und die Angst vor einer potenziell ungerechtfertigten Bevorzugung. Wichtig sind deshalb der Abbau von Vorurteilen, die Sammlung eigener Erfahrungen und die Schaffung eines inklusiven Betriebsklimas. Dies gelingt über Orte des offenen Austauschs im Betrieb und eine Null-Toleranz-Regel für diskriminierendes Verhalten am Arbeitsplatz. Das Inklusionsbarometer Arbeit belegt, dass der überwiegende Anteil der Arbeitgebenden keine Leistungsunterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Behinderung wahrnimmt. Nicht zuletzt ist dies auf die zahlreichen Hilfsmittel und technischen Arbeitshilfen zurückzuführen, die für eine barrierefreie und bedarfsgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes zur Verfügung stehen.[1, 11, 45]

Darüber hinaus können Arbeitgebende die Chancen der Digitalisierung für sich nutzen und z. B. Mitarbeitenden mit Mobilitätseinschränkungen mehr zeit- und ortsflexibles Arbeiten ermöglichen. Zudem stehen zahlreiche staatliche Unterstützungs- und Förderleistungen zur Verfügung, wenn es um die Schaffung oder Sicherung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderungen oder chronischen Erkrankungen geht. Die **Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (LTA)** unterstützen Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen, ihre Erwerbsfähigkeit zu sichern, wiederherzustellen oder auszubauen. Diese Leistungen werden z. B. von der Rentenversicherung, der Bundesagentur für Arbeit oder der Unfallversicherung erbracht. Sie zielen darauf ab, den Betroffenen langfristig eine möglichst selbstständige und stabile berufliche Teilhabe zu ermöglichen. Zu den konkreten Angeboten gehört die Beratung zu geeigneten beruflichen Perspektiven, Weiterbildung und Umschulung, Arbeitsplatzanpassungen und Hilfsmitteln (z. B. technische Geräte, Spezialsoftware), Praktika und Probebeschäftigungsoptionen sowie psychosozialer und medizinischer Begleitung. Arbeitgebende können finanzielle Förderungen für Anpassungsmaßnahmen am Arbeitsplatz oder Lohnkostenzuschüsse erhalten. Zur Sicherung bereits bestehender Arbeits- und Ausbildungsverhältnisse von schwerbehinderten oder diesen gleichgestellten Menschen können außerdem die Integrationsämter **begleitende Hilfen im Arbeitsleben** erbringen.[64]

Praxisbeispiele

Inklusion neurodiverser Fachkräfte im Unternehmen auticon

Die IT-Consulting-Firma auticon ist mehrfach für die Inklusion insbesondere von Menschen mit Autismus ausgezeichnet worden. Deren stark ausgeprägtes logisches Denken, ein scharfer Blick für kleinste Details und eine lange Konzentrationsfähigkeit machen sie zu gefragten Expert*innen, z. B. in Softwareentwicklung, IT-Security und Data Analytics. Dem stehen die Schwächen von Mitarbeitenden mit Autismus in der sozialen Interaktion gegenüber. Diese Schwächen lassen sich jedoch überwinden durch die Schaffung eines Arbeitsumfeldes, das Sicherheit und Struktur bietet, sowie durch intensive Unterstützung durch qualifizierte Projektmanager*innen und Job Coaches – beruflich wie privat.

Erfolgsfaktoren:

- Gleichstellung neurodiverser Erwachsener in der Arbeitswelt und Bewusstsein für die Vorteile von Neurodiversität
- erfolgreiche Verzahnung von sozialen und wirtschaftlichen Ansätzen
- Schaffung einer funktionierenden Arbeitsumgebung für Menschen mit Autismus und damit Erschließung von qualifizierten Arbeitskräften

Ein zentraler Anlaufpunkt für Unternehmen und Organisationen in allen Fragen der Einstellung, Ausbildung und Weiterbeschäftigung von schwerbehinderten oder diesen gleichgestellten Menschen sind die **Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAA).** Sie beraten und informieren zu passenden Fördermöglichkeiten und unterstützen ganz konkret bei der Antragsstellung bei den zuständigen Leistungsträgern.

Zu bedenken ist, dass der Großteil der Behinderungen und langfristigen gesundheitlichen Einschränkungen erst im Verlauf des Erwerbslebens auftritt. Das zeigt, wie wichtig ein präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz ist. Zudem gilt es, Menschen mit Behinderungen oder gesundheitlichen Beeinträchtigungen in den Arbeitskontext (wieder) zu integrieren, etwa durch **Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung** und des **Betrieblichen Eingliederungsmanagements** (vgl. Abschnitt „Gesundheit“).

Die erfolgreiche Inklusion von Menschen mit Behinderungen, chronischen Erkrankungen sowie neurologischen und psychischen Variationen kommt aber nicht nur dieser Gruppe zugute. Praktiken von Akzeptanz und Rücksicht haben positive Auswirkungen auf das Organisationsklima und die Unternehmenskultur insgesamt. Inklusion kann das Bewusstsein für Gemeinschaft und gegenseitige Unterstützung im Team verbessern, indem Empathie und Verständnis unter den Mitarbeitenden gestärkt werden, was zudem Zufriedenheit, eine positive Arbeitsatmosphäre und die Bindung aller Mitarbeitenden fördert.

Auch mit Blick auf die Außenwirkung profitieren Arbeitgebende. Denn eine inklusive Unternehmensstrategie verbessert das öffentliche Ansehen und stärkt das Image als verantwortungsvolles und sozial engagiertes Unternehmen. Dies kann dazu beitragen, potenzielle Mitarbeitende (mit oder ohne Einschränkungen) sowie neue Kund*innen und Geschäftspartner*innen zu gewinnen, die Wert auf soziale Verantwortung und Diversität legen.

Das Wichtigste in Kürze

Menschen mit Behinderungen, chronischen Erkrankungen sowie neurologischen und psychischen Variationen sind bedeutende Beschäftigtengruppen, die ein Gewinn für jedes Unternehmen sein können. Ihre erfolgreiche Inklusion fördert nicht nur ein positives Arbeitsklima und ein attraktives Arbeitgebendenimage, sondern nutzt auch die vielfältigen Stärken der Mitarbeitenden, was insbesondere in Zeiten eines Fachkräfteengpasses von großem Vorteil ist.

Weitere Informations- und Unterstützungsangebote

REHADAT Gute Praxis
Das Portal liefert Beispiele aus der inklusiven Arbeitswelt und Hinweise zur Umsetzung.

Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAA)
Informationen der Integrationsämter zu den EAA mit Ansprechpartnersuche.

Initiative Inklupreneur
Handlungshilfen für mehr Teilhabe und einen inklusiven Arbeitsmarkt.

Projekt „Chronisch erkrankte Menschen in der Arbeitswelt“
Die Website bietet Informationen dazu, wie die Integration chronisch Erkrankter gelingen kann.

Selbsttest „Sag ich’s? Chronisch krank im Job“
Der interaktive Selbsttest richtet sich an schwerbehinderte und chronisch kranke Beschäftigte, die überlegen, ob sie auf der Arbeit von ihrer Erkrankung bzw. Behinderung erzählen sollen.

DGUV: Arbeit und Gesundheit in leichter Sprache
Das Portal für Sicherheitsbeauftragte stellt Informationen zu Arbeit und Gesundheit in leichter Sprache bereit.

Themenfeld

Führung

2

Gute Führung ist eine entscheidende Ressource für die Mitarbeitenden, denn sie bietet Orientierung, Klärung sowie Unterstützung und ist verbunden mit Motivation, Zufriedenheit, Wohlbefinden und Gesundheit. Ist das Führungsverhalten nicht unterstützend oder wird es gar als unfair empfunden, verlassen Beschäftigte mit einer hohen Wahrscheinlichkeit das Unternehmen oder die Organisation.

Bei dem Ziel, Mitarbeitende an den Betrieb zu binden, sind die Führungskräfte bzw. das Führungsverhalten daher einer der wichtigsten Einflussfaktoren. Denn sie haben eine Schlüsselfunktion für viele Abläufe in den Teams und im Betrieb insgesamt.[35, 43] Für die Mitarbeitenden sind die Führungskräfte die wichtigste Schnittstelle zur Organisation. Mit ihrem Rollenverhalten sind Führungskräfte Vorbild und für fast alle Angelegenheiten bei der Arbeit die Anlaufstelle:

- Sie geben Informationen aus der Organisation in ihre Teams weiter und ordnen diese Informationen ein
- Sie klären mit ihren Mitarbeitenden die Aufgaben und Anforderungen
- Sie binden neue Mitarbeitende in Teams und Prozesse ein („Onboarding“) und gestalten den Übergang bei Personalwechsel („Offboarding“ und Wissenstransfer)
- Sie kümmern sich um das soziale Gefüge des Teams und der einzelnen Mitarbeitenden
- Sie planen und gestalten für ihre Abteilungen und Teams notwendige Veränderungsprozesse. Dabei müssen sie bei hohem Veränderungsdruck in der Lage sein, Verantwortung abzugeben und Mitarbeitende zu eigenverantwortlichem Arbeiten zu befähigen und sie dabei zu unterstützen

Im Folgenden werden die jeweiligen Anforderungen an Führung näher skizziert – unter Berücksichtigung von Wohlbefinden und Gesundheit auch der Führungskräfte selbst.[29]

Aufgaben-, mitarbeitenden- und veränderungsorientierte Führung

Wie also sieht gute Führung in Zeiten von Fachkräfteengpässen aus? Welche Aspekte müssen Unternehmen bei der Auswahl von Führungskräften sowie bei deren Fort- und Weiterbildung beachten? In der operativen Führungsarbeit sind vor allem drei Bereiche relevant: Aufgaben-, Mitarbeitenden- und Veränderungsorientierung.

Aufgabenorientierte Führung:

Zentrale Funktionen von Führung sind die Schaffung klarer Erwartungen, die Klärung von Rollen und die Planung von Aufgaben sowie deren Umsetzung. Dies strukturiert die Arbeit der Mitarbeitenden. Regelmäßiges Feedback seitens der Führungskraft hilft dabei, Fortschritte sichtbar zu machen, Hindernisse bei der Aufgabenerfüllung rechtzeitig aufzudecken und bei Problemen die Mitarbeitenden zu unterstützen. So sichert die Führungskraft die Planbarkeit der Arbeit und kann Überlastungssituationen verhindern. Aufgaben- und Rollenklarheit sind für Beschäftigte eine zentrale Orientierungsgröße. Ihr Fehlen stellt ein Risiko nicht nur für die Erfüllung der Teamziele, sondern maßgeblich auch für Wohlergehen, Gesundheit und die Bindung an das Unternehmen dar.

Führung, die sich an Mitarbeitenden orientiert:

Beziehungsorientierte Führung gewährleistet und verbessert die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Dabei legen die Führungskräfte besonderen Wert auf gute und vertrauensvolle Beziehungen zu ihren Teammitgliedern und deren individuelle Bedürfnisse sowie deren Wohlergehen. Mit Blick auf die Bindung an den Betrieb ist diese Mitarbeitendenorientierung sogar noch wichtiger als ein klarer und transparenter Umgang mit Aufgaben und Rollen. Dazu müssen sich die Führungskräfte mit den Bedürfnissen, Sorgen, Wünschen und Zielen der Mitarbeitenden vertraut machen. Auch Gesundheit, Innovationsfähigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden hängen eng mit mitarbeitendenorientierter Führung zusammen. Einige Aspekte sind dabei besonders wichtig:

- Führungskräfte sollten Mitarbeitenden auf Augenhöhe begegnen. Vertrauen, ein konstruktiver Umgang mit Fehlern, die Möglichkeit, im Team und gegenüber der Führungskraft angstfrei Meinungen, Missstände etc. ansprechen zu können, sowie Unterstützung und Wertschätzung sind zentrale Elemente
- Führungskräfte können gezielt die tägliche Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden nutzen, um Fortschritte wertzuschätzen oder die Mitarbeitenden nach ihren Ideen, Problemen oder Wünschen zu fragen
- Zuhören ist eine essenzielle Komponente von mitarbeitendenorientierter Führung
- Wie die Kompetenzen der Mitarbeitenden gezielt eingesetzt und weiterentwickelt werden können, lässt sich am besten gemeinsam mit diesen erarbeiten.

Veränderungsorientierte Führung:

Veränderungen und Innovationen sind in der heutigen Arbeitswelt keine Einzelereignisse mehr, sondern fester und regelmäßiger Bestandteil der Arbeit. Führungskräften kommt dabei eine entscheidende Rolle zu:[57] Sie müssen die strategischen Vorgaben aus dem Management bei Veränderungen im Team erklären und einordnen, Sinn vermitteln und gemeinsam mit den Mitarbeitenden umsetzen. Zudem sind sie für die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen (mit-)verantwortlich. Zur Bewältigung von Veränderungsprozessen müssen sie Beschäftigten ermöglichen, ihre Kompetenzen im Hinblick auf neue Anforderungen zu erhalten und auszubauen. Zudem haben sie die Aufgabe, die Gestaltungs- und Veränderungskompetenz in der Belegschaft weiterzuentwickeln (siehe Abschnitt „Kompetenz"). Eine hohe Bedeutung haben Führungskräfte vor allem für eine lernförderliche Arbeitsgestaltung. Sie beeinflussen den Grad der Lernförderlichkeit bei der Arbeit insbesondere durch die Interaktion in täglichen Führungssituationen (z. B. durch klare Zieldefinitionen, das Gewähren von Handlungsspielräumen, durch Fehlertoleranz, Fehlerreflexion, die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen, regelmäßiges Feedback, Transparenz und Offenheit).

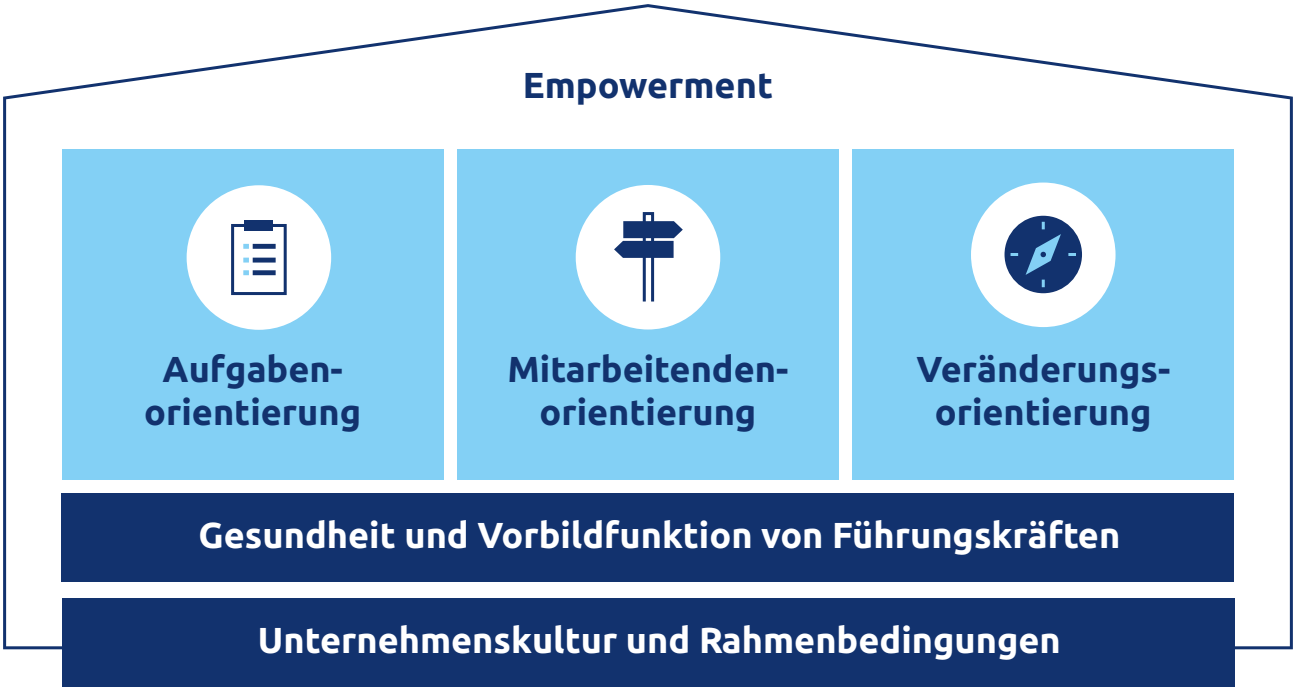
Umbrüche aufgrund von Veränderungsprozessen sind häufig mit Unsicherheiten in Bezug auf neue Aufgaben und Rollen, den Verlust von wertgeschätzten Arbeitsabläufen, den Wegfall von Ressourcen und Arbeitsintensivierung verbunden. Bei all diesen Fragen ist die Führungskraft Ansprechperson für das Team. Gerade in einer vielfältigen Belegschaft ist es wichtig, alle Mitarbeitenden bei Veränderungen und Neuerungen „mitzunehmen", indem sie eingebunden werden.

Besonders wichtig im Umgang mit Veränderung und Unsicherheit ist es, in den Teams und der Organisation ein Klima der **psychologischen Sicherheit** zu schaffen. Mitarbeitende sollen das Gefühl haben, dass sie offen sprechen, Risiken eingehen und Fehler zugeben können – ohne Angst vor negativen Konsequenzen. Psychologische Sicherheit ist ein Schlüsselfaktor für teambezogene Leistung sowie Innovation und besonders wichtig in Veränderungsprozessen. Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle dabei, solch ein Umfeld zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Durch offene Kommunikation, Empathie, Wertschätzung und Vertrauen, einen konstruktiven Umgang mit Fehlern sowie Raum für Ideen und Widerspruch senden sie ein starkes Signal der psychologischen Sicherheit in ihre Teams und stärken diese nachhaltig.[16, 17]

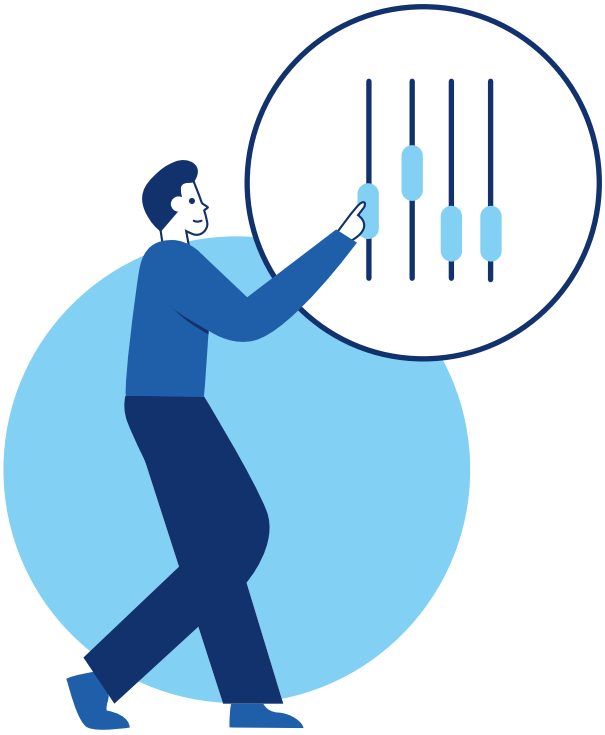
Empowerment und Partizipation als Schlüssel zur Mitarbeitendenbindung

Die Expertise der Mitarbeitenden ist eine der wichtigsten Ressourcen, wenn es darum geht, Arbeitsaufgaben zu erfüllen und Veränderungsprozesse zu bewältigen. Gute Führung nutzt diese Ressource. Wichtig dabei ist, die Mitarbeitenden eng in Planungen und Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Neben der Einführung neuer und flexibler Arbeitsformen sollten Führungskräfte ein hohes Ausmaß an Partizipation und Empowerment in den Teams ermöglichen. Während Partizipation bedeutet, Mitarbeitende einzubeziehen und zu beteiligen, geht Empowerment noch weiter. Empowerment (zu Deutsch: Befähigung oder Ermächtigung) betont die Eigenständigkeit und Selbstorganisation der Mitarbeitenden.[26] Dabei wird der Einfluss auf Entscheidungen und Verantwortung mit den Mitarbeitenden geteilt bzw. auf diese übertragen. Führung findet dabei – anders als in hierarchischen Arbeitsweisen – auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden statt. So wird deren (Fach-)Expertise bestmöglich genutzt und die Motivation und Zufriedenheit werden durch Beteiligung gesteigert. Führungskräfte können z. B. erfahrene Mitarbeitende in die Projektplanung einbeziehen und ihnen die Verantwortung übergeben, eigenständig Entscheidungen zu treffen. Der höhere Handlungs- und Entscheidungsspielraum kann die Arbeitgebendenattraktivität erhöhen und somit aktiv zur Fachkräftesicherung beitragen.

Gleichzeitig muss die Führungskraft sensibel handeln und darf die Mitarbeitenden nicht überfordern. Empowerment und Partizipation meinen nicht das Abladen von Verantwortung zur eigenen Entlastung. Führungskräfte müssen weiterhin unterstützen und die Gesamtentwicklung von Projekten im Auge behalten. Sie beschaffen die nötigen Ressourcen, vernetzen mit relevanten Akteur*innen und stellen so die Infrastruktur bereit, mit deren Hilfe Mitarbeitende sich entwickeln können. Lernprozesse und Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden sind zentrale Elemente von Empowerment. Dieser Ansatz unterscheidet sich grundsätzlich von traditionellen Vorstellungen hierarchischer Führung. Führungskräfte müssen daher gut unterstützt und auf eine solch komplexe Führungsrolle vorbereitet werden.[57, 59]



Stellschrauben für gute Führung in KMU



Es gibt vielfältige, auch niedrigschwellige Ansätze, gute Führung zu ermöglichen:

Auswahl von Führungskräften:

Gute Führung fängt mit der Auswahl der Führungskräfte an. Häufig werden Beschäftigte in Führungspositionen gebracht, weil sie bis dahin sehr gute Fachleistungen erbracht haben. Die vorherige Leistung als Fachkraft bietet jedoch nachweislich keinen Aufschluss darüber, ob eine Person eine gute Führungskraft im Sinne der oben beschriebenen Anforderungen ist. Vielmehr sind vor allem Persönlichkeit, Auffassungsgabe und Selbstreflexionsfähigkeit relevant. Organisationen sollten daher auch neben dem Karriereweg als Führungskraft alternative Fachkarrieren im Sinne von „Spezialist*innenlaufbahnen“ anbieten.

Weiterentwicklung von Führungskräften:

Führungsverhalten ist weitestgehend trainierbar. Entsprechend ist die (Weiter-)Entwicklung von Führungskräften von großer Bedeutung. Dazu sollte sich das Unternehmen auf oberster Ebene ernsthaft und ehrlich Gedanken darüber machen, welche Führungskräfte benötigt werden und welches Führungsverhalten gewünscht ist. Nachwuchsführungskräfte sollten gut auf ihre neue Position vorbereitet werden und auch erfahrene Führungskräfte profitieren von Entwicklungsangeboten. Während externe Trainings oder Coachings hilfreich sein können, gibt es auch unternehmensinterne Möglichkeiten: Peer-Coachings (Unterstützung unter Kolleg*innen) und informelle Austausche der Führungskräfte können dazu beitragen, von erfahrenen Führungskräften zu lernen, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren oder kritische Führungssituationen mit anderen zu besprechen. Darüber hinaus gibt es kostenfreie Angebote (siehe „Weitere Informations- und Unterstützungsangebote“) zur Reflexion und Entwicklung des Führungsverhaltens.[33]

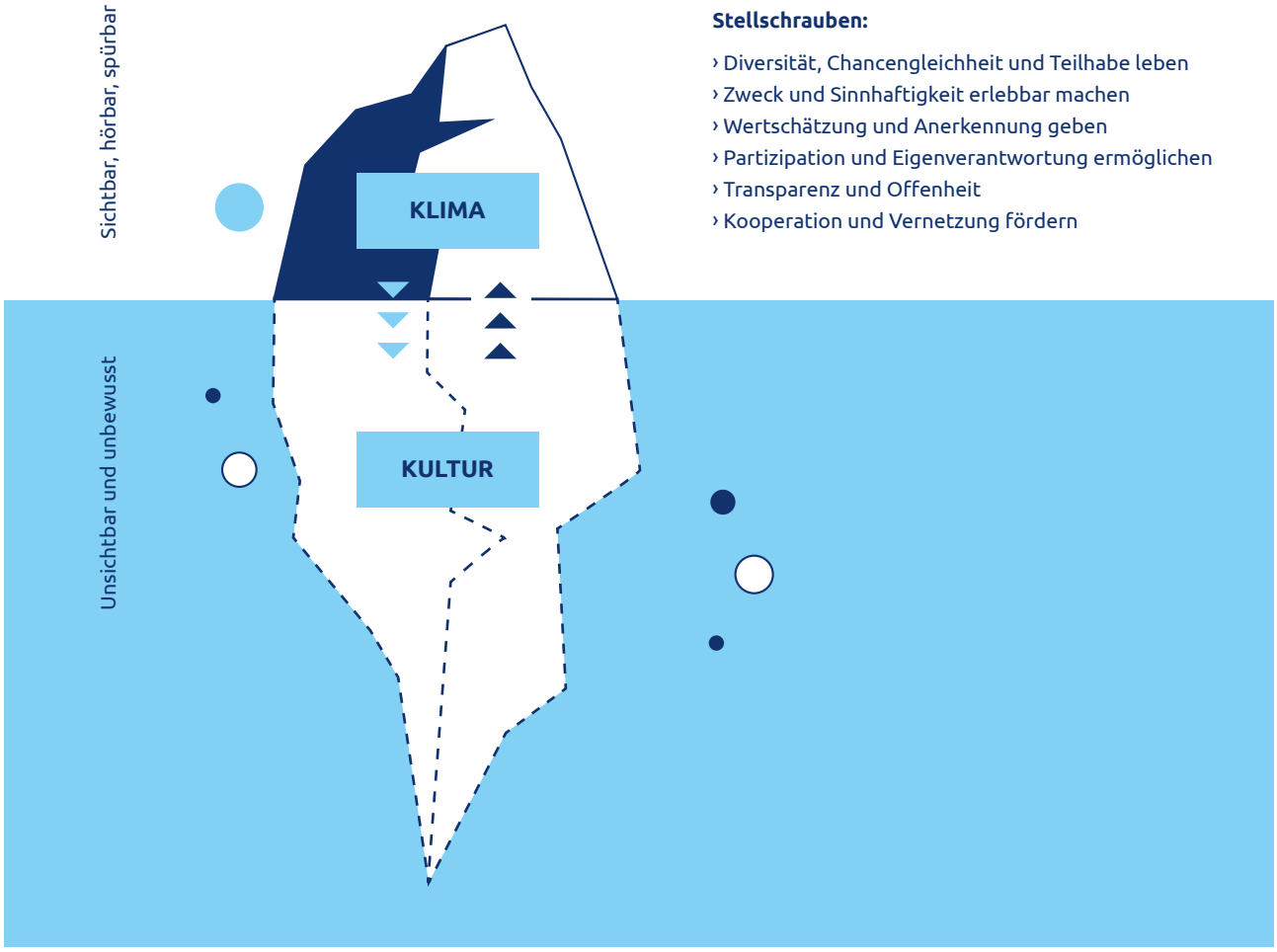
Rahmenbedingungen für Führungskräfte:

Führungskräfte tragen große Verantwortung und haben eine Vielzahl von Rollen und Aufgaben. Entsprechend benötigen sie ausreichende Ressourcen wie Zeit oder Handlungsspielraum, um den Anforderungen gerecht zu werden. Überlastete Führungskräfte neigen verstärkt zu Verhaltensweisen, die gerade nicht der Aufgabenerfüllung dienen – etwa, indem sie Prozesse einfach „laufen lassen“ oder sich sogar respektlos und aggressiv ihren Mitarbeitenden gegenüber verhalten. Sowohl passives als auch aggressives Verhalten stellen große Risiken für die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Bindung der Mitarbeitenden dar. Zur Vermeidung von Überlastung bei den Führungskräften ist es daher wichtig, auch ihre Arbeitsbedingungen und ihre Gesundheit im Auge zu behalten. So sollten Führungskräfte der unteren und mittleren Führungsebene beispielsweise zusätzlich zu ihren Führungsaufgaben nur wenige operative Aufgaben übertragen bekommen. Zudem sollte auf eine angemessene Führungsspanne (d. h. Anzahl der zu führenden Mitarbeitenden) geachtet werden.[36, 50, 61]

Unternehmenskultur:

Führung findet immer im Kontext des Unternehmens statt. Neben den strukturellen Maßnahmen zur Unterstützung von Führung (Weiterbildung, Entlastung etc.) entscheiden das Betriebsklima bzw. die Unternehmenskultur darüber, welche Art von Führung gelebt wird und ob Führung letztlich gelingt. Ist die Unternehmenskultur z. B. von Misstrauen geprägt oder gibt es starke Hierarchien, kann mitarbeitendenorientierte Führung nur schwer funktionieren. Hier kommt der Geschäftsführung eine besondere Bedeutung zu. Denn sie sendet u. a. durch ihr Verhalten, ihr Rollenbeispiel und ihre Haltungen eine Vielfalt von Signalen in die Organisation und nimmt damit enormen Einfluss darauf, wie die Beschäftigten ihre Organisation wahrnehmen. Das obere Management und die Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle dabei, ob Mitarbeitende Vertrauen entwickeln, wie Fehler gehandhabt werden und inwieweit Aspekte wie Informationsfluss, Transparenz, Offenheit, der Umgang miteinander sowie die Verteilung von Ressourcen als angemessen wahrgenommen werden. Diese Wahrnehmungen münden häufig auch in unausgesprochenen Regeln, Annahmen und konkreten Verhaltensweisen, die die Abläufe in einem Unternehmen empfindlich stören können. Beispiele dafür sind Zynismus, das Verbreiten von Gerüchten oder absichtlich schädigendes Verhalten.[52]

Betriebsklima und Unternehmenskultur werden häufig mit Hilfe der Eisberg-Metapher erklärt, wonach die Kultur in der Organisation ein „unter der Oberfläche liegendes Phänomen“ ist. Das heißt, sie ist extrem wichtig, aber kaum direkt mit Maßnahmen zu verändern. Führung und Management sind daher wichtige Brücken, wenn es darum geht, zunächst das Betriebsklima (Teil des „Eisbergs oberhalb der Wasseroberfläche“) sowie längerfristig die Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen.



Stellschrauben:

› Diversität, Chancengleichheit und Teilhabe leben
› Zweck und Sinnhaftigkeit erlebbar machen
› Wertschätzung und Anerkennung geben
› Partizipation und Eigenverantwortung ermöglichen
› Transparenz und Offenheit
› Kooperation und Vernetzung fördern

Konkret heißt das:

Manager*innen und Führungskräfte sollten durch ihr Verhalten (Wertschätzung, Offenheit, Partizipation etc.) vorangehen und ein Beispiel dafür sein, welche Art von Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen gewünscht ist. Gleichzeitig sollte die Geschäftsführung in gleicher Weise mit den Führungskräften auf mittlerer und operativer Ebene umgehen. So können nicht nur Fachkräfte, sondern auch Führungskräfte langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Führungskräftegesundheit:

Wie dargelegt müssen Führungskräfte hohe Anforderungen an Aufgabenmenge und Rollenvielfalt schultern. Dabei wird nicht selten die notwendige Sorge um die Führungskräfte selbst vernachlässigt. Insbesondere deren Gesundheit hat jedoch einen großen Einfluss darauf, wie sie führen. Während gute, konstruktive Führung häufig das Ergebnis ausreichender Ressourcen und eines moderaten Stresslevels ist, tritt destruktive Führung vor allem zusammen mit herabgesetzter Gesundheit der Führungskräfte auf. Die Gesundheit der Führungskräfte hängt somit auch mit der Gesundheit sowie Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden zusammen. Dabei haben gerade Führungskräfte eine wichtige Vorbildfunktion, wenn es um die Gesundheit und den Umgang mit Belastungssituationen geht. Führungskräfte, die beispielsweise abends oder am Wochenende Mails verschicken oder krank zur Arbeit kommen, erzeugen eine Norm im Unternehmen, an der sich die Mitarbeitenden orientieren. So übertragen sich gesundheitsbezogene Verhaltensweisen der Führungskräfte auf deren Teams. Dementsprechend sollte auch die Gesundheit von Führungskräften zentrales Anliegen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Unternehmenskultur sein.

Das Wichtigste in Kürze

Gute Führung ist am Arbeitsplatz entscheidend. Führungskräfte beeinflussen ihre Mitarbeitenden maßgeblich, indem sie die Arbeitsbedingungen im Team gestalten, als Vorbilder agieren und durch ihr Verhalten entweder eine wertvolle Unterstützung oder eine Belastung darstellen können. Sie sind zentrale Ansprechpersonen für die meisten Anliegen der Beschäftigten. Ihr Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre und die Motivation der Mitarbeitenden ist somit von zentraler Bedeutung. Gute und konstruktive Führung lässt sich trainieren und durch entsprechende Maßnahmen im Unternehmen fördern. Gute Führung heißt auch, die Gesundheit der Führungskräfte zu beachten.

Weitere Informations- und Unterstützungsangebote

INQA-Themenfeld Führung
Die Themenseite liefert vielfältige Handreichungen und Checklisten zum Thema Führung.

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“
Der Check behandelt alle wesentlichen Themen des betrieblichen Managements sowie des Wertschöpfungsprozesses.

INQA-Check für die öffentliche Verwaltung: „Führung“
Der INQA-Check „Führung“ regt zur Selbstreflexion an und macht Handlungsbedarfe für Führungskräfte – nicht nur in der öffentlichen Verwaltung – sichtbar.

DigiLAP – Digital Leadership Assistance Platform
Die Website bietet eine Online-Lernplattform und ermöglicht Führungskräftefeedback zum Training von Führungsverhalten.

Train the Trainer – Handlungsleitfaden für changeorientierte Führung
Der Handlungsleitfaden stellt ein qualitätsgesichertes Training vor, das Führungskräfte in Veränderungsprozessen unterstützt.

E-Learning-Tool: Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe
Das INQA-Tool zeigt, wie Führungskräfte die psychische Gesundheit von Beschäftigten fördern können.

Themenfeld

Gesundheit

3

Mit einer zunehmend alternden Belegschaft wird es – um Fachkräfteengpässen entgegenzuwirken – noch wichtiger, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Die physische und psychische Gesundheit zu stärken, leistet einen wichtigen Beitrag, damit Mitarbeitende lange gesund, produktiv und motiviert am Arbeitsplatz bleiben können.

Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung

Wie Arbeit gestaltet ist, beeinflusst die körperliche und psychische Gesundheit erheblich. Dies betrifft sowohl Arbeitsaufgaben, Arbeitsmittel und soziale Beziehungen als auch die Arbeitszeit, die Arbeitsorganisation und die Arbeitsumgebung, in der Beschäftigte ihre täglichen Aufgaben bewältigen. Insbesondere psychischen Faktoren kommt dabei nachweislich eine zunehmend wichtige Rolle zu.[22, 43]

Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz beeinflussen, wie stark Beschäftigte beansprucht werden und welche Auswirkungen die Arbeit auf ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit hat. Hohe Anforderungen wie Zeitdruck oder körperlich belastende Tätigkeiten können, abhängig von **individuellen Voraussetzungen** und der **Dauer der Belastung,** zu Erschöpfung und gesundheitlichen Beschwerden führen. Dem gegenüber stehen die Ressourcen, also stärkende Faktoren wie gute Arbeitsmittel, soziale Unterstützung im Team, klare Aufgabenstrukturen und Entwicklungsmöglichkeiten.[4]

Arbeitsbedingungen: Anforderungen und Ressourcen

- **Arbeitsinhalte/-aufgabe,** z. B. Ganzheitlichkeit, Schwierigkeitsgrad, körperliche, kognitive und emotionale Anforderungen, Vielfalt Handlungsspielraum
- **Arbeitsmittel,** z. B. Werkzeuge, Maschinen, Hard- und Software, persönliche Schutzausrüstung
- **Soziale Beziehungen,** z. B. Betriebsklima, Führungsverhalten, Unterstützung
- **Arbeitsumgebung,** z. B. physikalische, chemische, biologische und ergonomische Faktoren wie Beleuchtung, Lärm, Schadstoffe
- **Arbeitsorganisation,** z. B. Arbeitsintensität, Kommunikation, Störungen, Kompetenzen
- **Arbeitszeit,** z. B. Dauer, Lage, Flexibilität, Vorhersagbarkeit, Erholungszeiten

Faktor Zeit

Individuelle Voraussetzungen, z. B. Gesundheit, Alter, Fähigkeiten, Bewältigungsstrategien, Resilienz

Kurz- und langfristige Auswirkungen auf die Person

- Motivation
- Sinnerleben
- Zufriedenheit
- Leistung
- Frustration
- Erschöpfung
- Beeinträchtigungen der psychischen und physischen Gesundheit
- Fehlzeiten
- Kündigung
- Frühverrentung

…

Verhältnis- und Verhaltens-prävention

Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsprävention lassen sich zwei Ansätze unterscheiden: Verhältnisprävention und Verhaltensprävention.

Die **Verhältnisprävention** zielt darauf ab, Arbeitsbedingungen und -umgebungen zu gestalten, um strukturelle Gesundheitsrisiken zu verringern. Hierzu zählen etwa ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, optimierte Licht- und Lärmbedingungen sowie Verbesserungen der Arbeitsorganisation (beispielsweise klare Arbeitsprozesse oder Pausenzeiten).

Die **Verhaltensprävention** nimmt das individuelle Verhalten der Mitarbeitenden in den Blick und umfasst Maßnahmen, die gesundheitsbewusstes Verhalten fördern. Beispiele hierfür sind Schulungen zu rückenschonendem Arbeiten oder Stressbewältigungstrainings.

Zusammen unterstützen Verhaltens- und Verhältnisprävention ein ganzheitlich gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld, in dem die Beschäftigten sicher und gesund arbeiten können.

Praxisbeispiele

Psychische Gesundheit im Nachtleben stärken

Beschäftigte im Nachtleben sind einer Vielzahl von Belastungen ausgesetzt – von Nacht- und Schichtarbeit über Lärm bis hin zu schwierigen Situationen mit Gäst*innen. Das INQA-Experimentierraum-Projekt „Mental Health in Clubs“ widmete sich daher der Frage, wie Clubs ein Umfeld schaffen können, das ihre Mitarbeitenden besser vor psychischen Belastungen schützt.

In sieben Berliner Pilotclubs wurden u. a. folgende Maßnahmen umgesetzt:

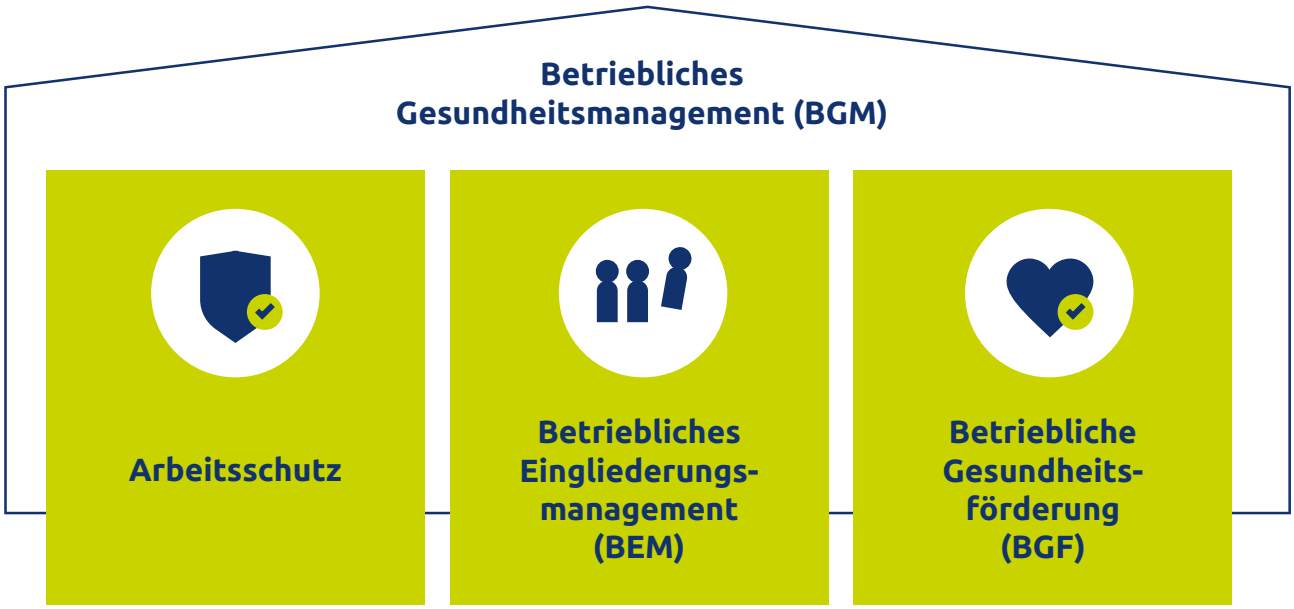
- Durchführung von Inhouse-Workshops mit Blick auf strukturelle Prozessänderungen auf Organisationsebene
- Angebot von Workshops für Führungskräfte
- Einführung von Peer-to-Peer-Beratung
- psychologische Erstberatung für Club- und Nachtmitarbeitende durch die Charité
- Bereitstellung achtsamkeitsbasierter Ausgleichsangebote und Seminare zur Stärkung der Resilienz von Mitarbeitenden

Ein Mix aus präventiven und akuten Sofortmaßnahmen und inner- wie außerbetrieblichen psychosozialen Interventionen am Arbeitsplatz trägt zur Stärkung der psychischen Gesundheit der Beschäftigten im Nachtleben bei und hilft Clubs, sich resilienter aufzustellen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) umfasst alle Maßnahmen und Strategien, die in Unternehmen eingesetzt werden, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern und langfristig zu erhalten. Es besteht aus drei Säulen:[2]

- dem Arbeitsschutz, der gesetzlich vorgeschrieben ist und sich darauf konzentriert, Unfälle und gesundheitliche Risiken zu vermeiden
- dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM), das Beschäftigte nach längeren Krankheitsphasen dabei begleitet, in den Arbeitsalltag zurückzukehren
- der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF), die durch freiwillige Maßnahmen wie Bewegungs- und Ernährungsangebote die Gesundheit präventiv unterstützt



Arbeitsschutz

Der Arbeitsschutz ist gesetzlich vorgeschrieben und in Gesetzen wie dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und dem Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) sowie in entsprechenden Verordnungen und Vorschriften verankert. Unternehmen sind dazu verpflichtet, für die Sicherheit und den Schutz der Gesundheit ihrer Beschäftigten Sorge zu tragen. Zentral sind dabei u. a. die folgenden Aspekte:

Gefährdungsbeurteilung (§§ 5 und 6 ArbSchG):
Unternehmen müssen die Risiken für die Gesundheit und Sicherheit ihrer Mitarbeitenden, einschließlich psychischer Belastungen, ermitteln, geeignete Maßnahmen ergreifen und dies dokumentieren. Die Gefährdungsbeurteilung bildet die Grundlage für weitere Schutzmaßnahmen. Dazu gehört, Gefährdungen direkt an der Quelle zu beseitigen und technische, organisatorische sowie persönliche Maßnahmen umzusetzen, um Unfälle zu verhindern und Sicherheits- sowie Gesundheitsrisiken zu minimieren.

Unterweisung und Schulung (§ 12 ArbSchG):
Regelmäßige Schulungen zu Sicherheitsvorschriften und sicheren Arbeitspraktiken sind Pflicht, um das Bewusstsein für Arbeitssicherheit zu fördern.

Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes (ASiG, DGUV Vorschrift 2):
Unternehmen müssen eine Struktur schaffen, die den Arbeitsschutz sicherstellt. Dazu gehören u. a. die Bestellung von Sicherheitsbeauftragten und die Zusammenarbeit mit Fachkräften für Arbeitssicherheit und mit Betriebsärzt*innen.

Wichtige Anlaufstellen für Unternehmen und Organisationen sind hier u. a. die **Berufsgenossenschaften bzw. gesetzlichen Unfallversicherungen.** Zu ihren Aufgaben gehören die Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie die Beratung von Arbeitgebenden in Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

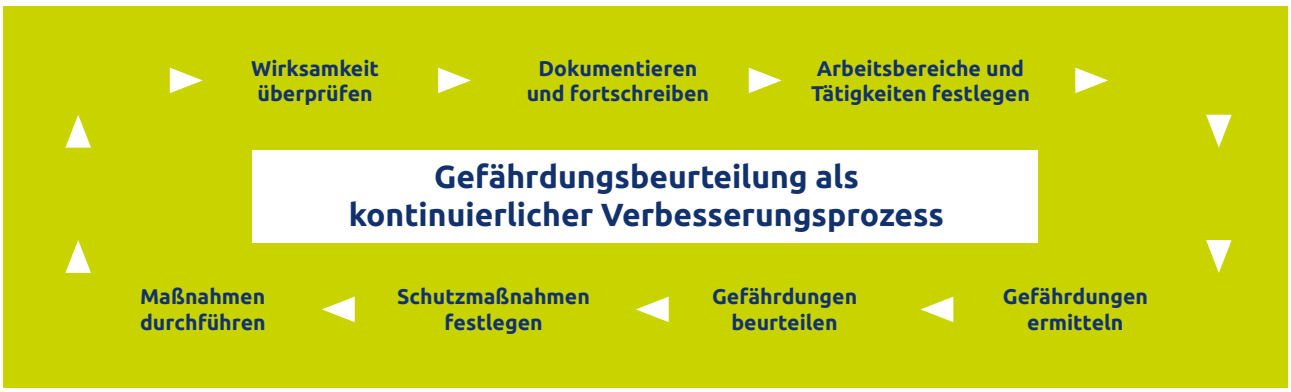
Mit einer älter werdenden Belegschaft steigt das Risiko für langfristige Erkrankungen oder Behinderungen, die die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen können. Beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) geht es darum, Beschäftigte nach längerer Krankheitszeit dauerhaft wieder in den Betrieb einzugliedern, weitere Arbeitsunfähigkeitszeiten zu vermeiden und damit das Arbeitsverhältnis auf lange Sicht zu sichern. Hiervon profitieren sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgebende. Die Rehabilitationsträger (gesetzliche Rentenversicherung, gesetzliche Krankenkassen, gesetzliche Unfallversicherung, Bundesagentur für Arbeit) beraten und unterstützen Unternehmen bei der Einführung, Umsetzung und Nutzung des BEM.

Nach § 167 Abs. 2 SGB IX sind Arbeitgebende verpflichtet, ein BEM anzubieten, wenn Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind. Dieses können sie selbst durchführen oder extern in Auftrag geben (interne*r/externe*r BEM-Beauftragte*r). Die Teilnahme am BEM ist dabei für die betroffenen Beschäftigten freiwillig. Das Verfahren verfolgt das Ziel, in einem gemeinsamen, ergebnisoffenen Suchprozess passende Maßnahmen zu entwickeln, um Arbeitsunfähigkeiten zu überwinden, erneuten Ausfällen vorzubeugen und die Arbeitsfähigkeit der betroffenen Person sowie den Arbeitsplatz auf nachhaltige Weise langfristig zu sichern. Der BEM-Kompass der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation bündelt zentrale Informationen für Arbeitgebende und Beschäftigte (siehe Infobox mit weiteren Informations- und Unterstützungsangeboten).

Das **Vier-Phasen-Modell der Wiedereingliederung** gibt vor, wie der BEM-Prozess strukturiert werden kann:

1. Zu Beginn findet ein Vier-Augen-Gespräch statt. Dieses dient dem Aufbau von Vertrauen sowie der Verständigung über die Ausgangssituation und mögliche Maßnahmen.
2. Die zweite Phase beinhaltet einen gemeinsamen Such- und Verständigungsprozess, im Rahmen dessen Maßnahmen im Betrieb vorbereitet und abgestimmt werden.
3. Die dritte Phase begleitet die eigentliche Rückkehr an den Arbeitsplatz und die Maßnahmenumsetzung.
4. Abschließend konzentriert sich die vierte Phase darauf, die Arbeitsfähigkeit langfristig zu sichern und den Arbeitsplatz nachhaltig an die Bedürfnisse der zurückkehrenden Person anzupassen.

Während des Prozesses können weitere Akteur*innen hinzugezogen werden, z. B. Betriebsrat, Schwerbehindertenvertretung, der Betriebsarzt bzw. die Betriebsärztin sowie andere (externe) Fachkräfte wie behandelnde Ärzt*innen, Therapeut*innen oder Personen des Vertrauens.[49]



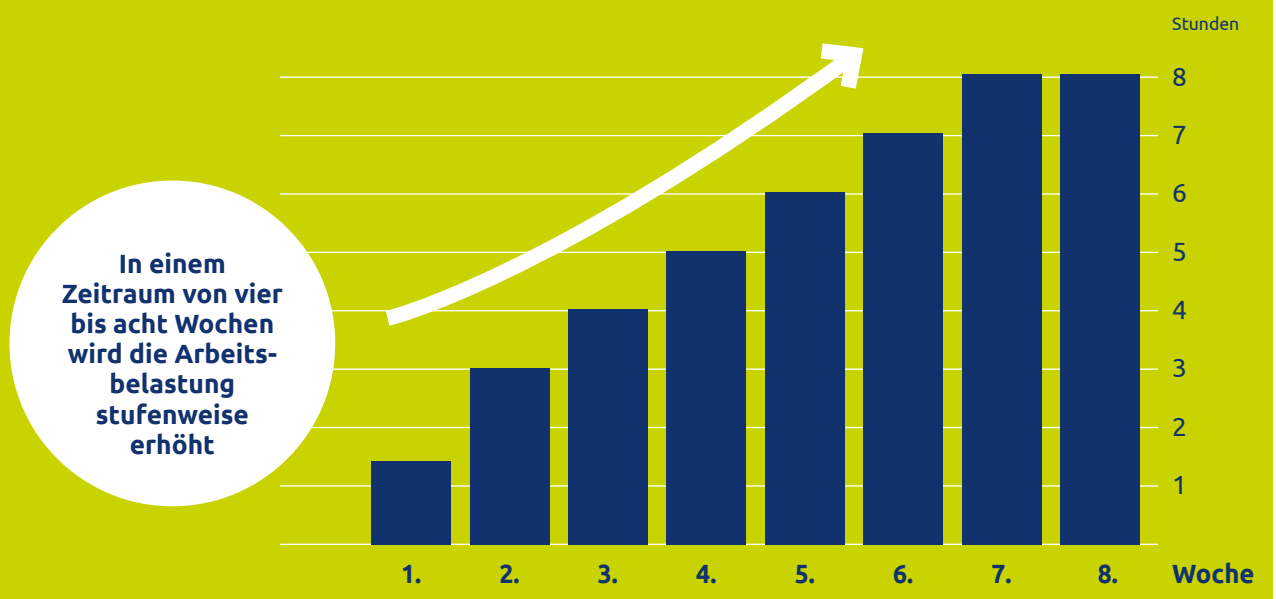
Vielen längerfristig erkrankten Beschäftigten bietet eine **stufenweise Wiedereingliederung,** häufig auch **„Hamburger Modell“** genannt, die Möglichkeit, ihre Belastbarkeit schrittweise zu steigern und ihre Selbstsicherheit am Arbeitsplatz wiederzugewinnen. Das Instrument wird auch regelmäßig im BEM genutzt. Durch den schrittweisen Einstieg können Überlastung und Ängste vor Überforderung, Versagen oder einem Rückfall abgebaut werden. Die Betroffenen übernehmen nach und nach mehr Arbeitsaufgaben und Verantwortung, während überfordernde Tätigkeiten vermieden werden. Optimal gelingt die Wiedereingliederung, wenn Arbeitszeiten und -inhalte schrittweise angepasst werden. Häufig erfolgt die Steigerung der Arbeitszeit über einen Zeitraum von vier bis acht Wochen (z. B. zwei Stunden pro Woche – vier Stunden – sechs Stunden).

Das BEM gewinnt auch vor dem Hintergrund zunehmender psychischer Erkrankungen an Bedeutung. So sind diese im Jahr 2023 im Vergleich zu 2022 um mehr als ein Fünftel gestiegen. Angesichts dieses Trends ist zu erwarten, dass die Zahl der Betroffenen in den kommenden Jahren weiter ansteigen wird. In diesem Kontext kann das BEM ein wichtiges Instrument darstellen, Anpassungen der Arbeitsplatzgestaltung vorzunehmen, Präventions- und Rehabilitationsleistungen zu organisieren, aber auch berufliche Stressoren zu erkennen und abzubauen, um so die Arbeitsfähigkeit von betroffenen Mitarbeitenden wiederherzustellen und langfristig zu erhalten.

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist eine freiwillige Arbeitgebendenleistung, gewinnt aber im demografischen Wandel zunehmend an Bedeutung, da mit einer alternden Belegschaft das Risiko für chronische Erkrankungen und gesundheitliche Einschränkungen steigt. Unter BGF werden systemische Interventionen in Unternehmen und Organisationen verstanden, die gesundheitskritische Belastungen senken und personelle und betriebliche Ressourcen stärken. Das Sozialgesetzbuch V (§ 20b SGB V) ermutigt Arbeitgebende ausdrücklich zur Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden.

Beispiel für die stufenweise Wiedereingliederung („Hamburger Modell“[44])



Die Krankenkassen unterstützen dabei durch finanzielle Zuschüsse und Beratungsangebote. Die **BGF-Koordinierungsstelle,** ein Gemeinschaftsangebot der gesetzlichen Krankenkassen, begleitet Unternehmen beispielsweise mit kostenloser Erstberatung für den Aufbau einer Betrieblichen Gesundheitsförderung. Die BGF-Koordinierungsstelle richtet sich vor allem an kleine und mittlere Unternehmen, die oft nicht über Ressourcen für breit angelegte Gesundheitsprogramme verfügen.[25]

BGF-Maßnahmen, z. B. Bewegungs- und Ernährungsprogramme, Stressmanagement-Kurse oder ergonomische Arbeitsplatzgestaltungen, fördern die Gesundheit der Mitarbeitenden präventiv und unterstützen sie dabei, fit und leistungsfähig zu bleiben. Mittels BGF können Unternehmen Fehlzeiten und Ausfallkosten reduzieren, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern und ihre langfristige Beschäftigungsfähigkeit sichern. Dass sich Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention auch wirtschaftlich lohnen, zeigen Analysen der Initiative Arbeit und Gesundheit. Demnach zahlt sich jeder eingesetzte Euro um das 2,7-Fache aus.[28]

Praxisbeispiele

Gemeinsam geht es leichter: Betriebsnachbarschaft für Gesundheitsangebote

Ein umfassendes Gesundheitsangebot für Beschäftigte? Für viele kleine und mittlere Unternehmen ist das eine finanzielle und logistische Herausforderung. Was im Alleingang undenkbar ist, lässt sich jedoch in enger Abstimmung mit Unternehmen und Gesundheitsanbietern aus der Region innerhalb einer Betriebsnachbarschaft realisieren, wie das Beispiel Waldbröl zeigt. „Im Verbund profitieren die Betriebe von einer Vielzahl an Maßnahmen, die sie allein nicht umsetzen könnten“, so Dr. Birgit Schauerte, Gesundheitscoach im Projekt „GeMit – Gesunder Mittelstand Deutschland“. KMU in direkter Nachbarschaft schlossen sich zusammen und gingen in überbetrieblicher Betreuung gemeinsam Projekte wie den Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements an. Ein Markt der Gesundheitsmöglichkeiten, Bewegungsschulungen am Arbeitsplatz, Seminare zum Stressmanagement und weitere Angebote steigerten die Zufriedenheit und erhielten die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten.

Erfolgsfaktoren:

- Die Nutzung des INQA-Checks „Gesundheit“ als Managementinstrument ermöglichte die Planung und Verknüpfung gezielter Maßnahmen in allen relevanten Handlungsfeldern
- Die Nachhaltigkeit wird durch langfristig angelegte Maßnahmen gesichert
- Einbindung von regionalen Gesundheitsanbietern (Fitnessstudios, Ernährungsberater*innen)

Das Wichtigste in Kürze

Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ist entscheidend, wenn es darum geht, Fachkräfteengpässen entgegenzuwirken und qualifizierte Mitarbeitende im Unternehmen zu halten. Eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung ist dabei eine wichtige Grundlage. Die drei Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) – Arbeitsschutz, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) – spielen eine Schlüsselrolle dabei, ein gesundes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Weitere Informations- und Unterstützungsangebote

INQA-Check „Gesundheit“
Der Check zeigt auf, wie Unternehmen die Gesundheit ihrer Beschäftigten für den Unternehmenserfolg fördern und nutzen.

INQA-Handlungshilfe „Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen“
Die Handlungshilfe erklärt anschaulich und praxisnah, wie ein BGM implementiert werden kann.

BAuA: Handbuch Gefährdungsbeurteilung
Das Handbuch erläutert die Grundlagen der Gefährdungsbeurteilung.

Beratungsservice KomNet
Die KomNet-Datenbank und -Expert*innen beantworten Fragen zum Thema Arbeitsschutz und gesunde Arbeit.

GDA-ORGAcheck
Der GDA-ORGAcheck ermöglicht KMU, ihren Arbeitsschutz zu überprüfen und zu verbessern.

BGF-Koordinierungsstelle
Die BGF-Koordinierungsstelle unterstützt KMU mit kostenloser Erstberatung beim Aufbau einer BGF.

Publikationsreihe „LIA.praxis“
Die Broschüren bieten wichtige Informationen zum Arbeitsschutz und zur betrieblichen Gesundheit.

BAuA Praxis: Die Rückkehr gemeinsam gestalten – Wiedereingliederung nach psychischen Krisen
Die Praxisbroschüre ist eine konkrete Handlungshilfe zur Wiedereingliederung anhand des Vier-Phasen-Modells.

BMAS-Broschüre: Schritt für Schritt zurück in den Job: Betriebliche Eingliederung nach längerer Krankheit
Die Broschüre erläutert anschaulich den Weg zurück an den Arbeitsplatz mit BEM und „Hamburger Modell“.

E-Learning-Tool für Beschäftigte zur Förderung ihrer psychischen Gesundheit
Das INQA-Tool zeigt, wie Beschäftigte ihre psychische Gesundheit stärken können.

Themenfeld

Kompetenz

4

Bedeutung von Kompetenzausbau vor dem Hintergrund alternder Belegschaften

Neue und flexiblere Organisationsformen sind mit mehr Selbstorganisation verbunden, die in Unternehmen und Organisationen auf allen Ebenen Veränderungen notwendig machen. Bei den Beschäftigten setzen sie Flexibilität und das Einlassen auf neue Aufgaben, Anforderungen und Prozesse voraus. Gerade um die Leistungsfähigkeit alternder Belegschaften zu sichern und um eventuelle (Aus-)Bildungsstände bei Menschen mit Einwanderungsgeschichte auszugleichen, ist es bedeutsam, Kompetenzen zu erhalten und auszubauen (siehe Abschnitt „Diversity"). Die folgenden Abschnitte ordnen verschiedene Aspekte von Kompetenz ein und sensibilisieren für die relevanten Stellschrauben.[55]

Die Summe der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Lernstrategien kann als **Lernkompetenz** einer Person bezeichnet werden. Auch das Beherrschen von Lerntechniken (relevante Aspekte von Informationsmaterial erfassen, visuelle bzw. digitale Hilfsmittel nutzen etc.) gehört zur Lernkompetenz. Sie beruht zum einen auf erfahrungsbasierten Aspekten (sprachliche Fähigkeiten, strategisches Denken) und zum anderen auf erfahrungsunabhängigen, fluiden Aspekten (Gedächtnis, Aufmerksamkeitsfokus). Damit Beschäftigte ihre Lernkompetenz ausbauen können, müssen Arbeitsaufgaben und -bedingungen so gestaltet werden, dass sie niederschwellig und voraussetzungsarm entsprechende Lernmöglichkeiten bieten. Hierbei spielt die direkte Führungskraft eine zentrale Rolle – durch die Schaffung eines vertrauensvollen Klimas und den offenen und konstruktiven Umgang mit Fehlern.[46]

Kompetenzförderung ist für die erfolgreiche (Ein-) Bindung von Beschäftigten, ihr Wohlbefinden und auch ihre Gesundheit eine zentrale Voraussetzung. Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit – und damit auch der Kompetenzerhalt und -ausbau – liegt in der gemeinsamen Verantwortung von Beschäftigten und Arbeitgebenden, mit besonderer Verantwortung der direkten Führungskraft für den konkreten Kompetenzerwerb im Team.[27]

Die **Lernorientierung** einer Person ist eine zentrale Grundlage für Lernkompetenz und bezieht sich auf die persönlichen Lernziele. Sie wird durch grundsätzliche Einstellungen und Überzeugungen in Bezug auf Lernen bestimmt. Für manche Menschen bedeutet Lernen eher „Auswendiglernen", während andere mit dem Ziel lernen, Probleme besser lösen zu können. Die Sichtweise beeinflusst die Wahl der Lernmethode, die Disziplin beim Lernen und die Bereitschaft zur Anstrengung.[12]

Menschen unterscheiden sich zudem dahingehend, ob sie Lernbedarfe eigenständig erkennen und gezielt angehen. Für den Betrieb bedeutet dies, dass für die Auswahl von Maßnahmen und Lernformaten die Lernorientierungen der Beschäftigten berücksichtigt werden sollten. Kontinuierliches Lernen gewinnt an Bedeutung, da ältere Belegschaften verstärkt auf kristalline Kompetenzen (erworbenes Wissen und Erfahrung) angewiesen sind.[30]

Während erfahrungsbasierte Fähigkeiten mit der Zeit häufig zunehmen, können fluide Kompetenzen, also die Fähigkeit, neue Probleme zu lösen und sich an neue Situationen anzupassen, mit dem Alter eher abnehmen. Für ältere Mitarbeitende ist es daher wichtig, fluide Funktionen gezielt zu fördern, um weiterhin flexibel und lernfähig zu bleiben (siehe Abschnitte zu Diversität/älteren Beschäftigten). Gerade vor dem Hintergrund anhaltender Veränderungen der Arbeitswelt sind fluide Fähigkeiten von besonderer Bedeutung dafür, neue Arbeitsaufgaben bewältigen zu können.[20]

Gestaltungs- und Veränderungskompetenz sind die Schlüssel, wenn es darum geht, Beschäftigte darauf vorzubereiten, den Wandel des Arbeitslebens aktiv zu gestalten. Sie ermöglichen es, in sich verändernden Arbeitswelten den eigenen Platz zu finden und aktiv zum Arbeitsprozess beizutragen.[64]

Veränderungskompetenz bezieht sich darauf, persönliche Fähigkeiten und Qualifikationen flexibel an unterschiedliche Anforderungen anzupassen und produktiv für die berufliche Entwicklung zu nutzen. Sie ist relevant im Hinblick auf soziale Beziehungen, die Organisation der eigenen Arbeitsabläufe und fachliche Anforderungen. Gestaltungskompetenz ermöglicht es darüber hinaus, aktiv auf die Umgebung (das Team, die Kolleg*innen) einzuwirken, anstatt nur sich selbst und die eigene Umgebung anzupassen.

Beide Kompetenzen sind unverzichtbar für alle Beschäftigten, wenn es darum geht, selbstbestimmt und erfolgreich im heutigen dynamischen Arbeitskontext zu bestehen: Veränderungskompetenz ist notwendig dafür, auf äußere Einflüsse zu reagieren und Anpassungen vorzunehmen. Gestaltungskompetenz hingegen befähigt dazu, eigene Vorstellungen umzusetzen und die Arbeit im Team voranzubringen.

Strategische Personalplanung und -entwicklung

Unternehmen und Organisationen benötigen langfristige und strategische Planungen, um die Kompetenzen der Beschäftigten im Sinne einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung und einer diverseren Belegschaftsstruktur zu erhalten und zu stärken. Studien zeigen, dass nur sehr wenige KMU eine Personalplanung über den Zeitraum von drei Jahren hinaus vornehmen.[13]

Dabei existieren erprobte strategische Personalansätze, mit denen sich Arbeitsplätze in vier Kategorien einordnen lassen:

- Einstiegsarbeitsplätze zeichnen sich durch eine kurze Einarbeitungszeit aus
- Umstiegs-, Entwicklungs- und Aufstiegsarbeitsplätze fördern den Wechsel von Anforderungen und bieten Raum für berufliche Weiterentwicklung
- Verweilarbeitsplätze erlauben flexible Anpassungen an veränderte Leistungsprofile und ermöglichen den Verbleib bis zum Renteneintritt
- Ausstiegs- und Entlastungsarbeitsplätze bieten moderate Arbeitsbelastungen bei hohen Qualifikationsanforderungen und ermöglichen ebenfalls eine Beschäftigung bis zur Regelaltersgrenze

Damit diese Planungen nicht am Bedarf der Beschäftigten vorbeigehen, sollte die Belegschaft bei der Bestimmung der Zielrichtung und der Maßnahmenpakete innerhalb dieser Kategorien beteiligt werden.[19]

Die **Altersstrukturanalyse** ist ein zentrales Instrument der Personalplanung und -entwicklung. Sie hilft dabei, die Altersverteilung der Belegschaft zu erfassen und mögliche Herausforderungen, z. B. eine hohe Anzahl von Beschäftigten im Rentenalter oder einen Mangel an Nachwuchskräften, frühzeitig zu erkennen. Die Analyse kann in mehreren Schritten durchgeführt werden: Zunächst wird die Altersstruktur der Belegschaft ermittelt, indem die Beschäftigten nach Altersgruppen (z. B. 20–30, 30–40, 40–50) kategorisiert werden. Danach folgt eine Prognose über die zukünftige Entwicklung, die auch die Fluktuation und die Ruhestandspläne der älteren Mitarbeitenden berücksichtigt. Aus diesen Erkenntnissen lassen sich gezielte Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung und -bindung sowie zur alternsgerechten Gestaltung der Arbeitsplätze ableiten. Eine regelmäßige Altersstrukturanalyse ermöglicht es, rechtzeitig auf Veränderungen zu reagieren und die Arbeitsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.[31]

Horizontale Erwerbsperspektiven entwickeln

Mit zunehmendem Alter können manche berufliche Tätigkeiten häufig nicht mehr ausgeübt werden. Hierfür können gesundheitliche Probleme, veraltete Qualifikationen oder ein zu langer Verbleib auf den Arbeitsplätzen mit begrenzter Tätigkeitsdauer verantwortlich sein. Hier hilft die Entwicklung einer horizontalen Erwerbsperspektive. Dabei geht es nicht um einen vertikalen Aufstieg im Unternehmen, sondern um regelmäßige Wechsel der Aufgaben innerhalb einer Karrierestufe.

Auch **präventive Tätigkeitswechsel** sind ein bewährtes Instrument, wenn es darum geht, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Bei einem geplanten Tätigkeitswechsel sollten besonders persönliche Kompetenzen, der Gesundheitsstatus, die Motivation, aber auch die spezifischen Anforderungen möglicher neuer Arbeitsplätze berücksichtigt werden.

Zukunftsgespräche und systematische Nachfolgeplanung: BarteltGLASBerlin

Was tun, wenn eine detaillierte Altersstrukturanalyse für die zentralen Unternehmensbereiche eine Alterszentrierung im Bereich 50+ ergibt? Die Antwort: Arbeitsfähigkeit erhalten und stärken, Kompetenzen entwickeln und eine moderne Unternehmens- und Führungskultur gestalten.

Im Fall des Berliner Unternehmens BarteltGLASBerlin bestand der erste Schritt auf diesem Weg in der gemeinsamen Diskussion und Vereinbarung spezifischer Unternehmenswerte unter Einbeziehung aller Bereiche und Hierarchieebenen. Flankierend wurden Instrumente zur Personalplanung und -entwicklung geprüft und eingeführt. Mittels Prozessberatung, des INQA-Checks „Personalführung“ und des INQA-Unternehmenschecks „Guter Mittelstand“ entstand ein passgenaues Kompetenzmodell, das Zukunftsgespräche mit Mitarbeitenden über 50 Jahren und eine systematische Nachfolgeplanung vorsieht. Ein gefördertes Coaching mit den Schwerpunkten Führung und Kompetenz wurde genutzt, um die zuvor hausintern festgelegten Werte in Führungshandeln umzusetzen und die Führungskräfte in ihren unterschiedlichen Führungsrollen zu stärken.

Erfolgsfaktoren:

- Wertschätzung vorhandener und bewährter Ansätze, Instrumente und ggf. Förderprogramme, Integration in das Gesamtkonzept
- die Überzeugung, dass nur über eine gemeinschaftliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhalten und gestärkt werden kann und dass eine ganzheitliche Sicht- und Handlungsweise zu den Themen Kompetenz und Qualifikation, Werte und Unternehmenskultur nötig ist
- Transparente und im Unternehmen geläufige Werte der unternehmensspezifischen Kultur und Zusammenarbeit; sind relevant für Personal- und Unternehmensentscheidungen

Besonders für KMU ist es herausfordernd, eine langfristige und mit Kosten verbundene Kompetenzstrategie zu entwickeln. Dennoch kommen auch kleinere Unternehmen nicht daran vorbei, **Kompetenzprofile und Entwicklungspfade** zu erstellen, um systematisch die für das Unternehmen nötigen Fähigkeiten zu identifizieren und gezielte Weiterbildungsmaßnahmen zu planen. Dabei ist Weiterbildung nicht gleich Weiterbildung: Kompetenzlücken im Team können zum einen durch **Upskilling** geschlossen werden, d. h., die Kompetenzen der Beschäftigten im bisherigen Tätigkeitsbereich werden erweitert, um auf aktuelle und zukünftige Anforderungen vorbereitet zu sein. Beim **Reskilling** hingegen erwerben die Beschäftigten ähnlich einer Umschulung gänzlich neue Fähigkeiten bzw. bauen auf bestehenden Kompetenzen auf, die sie für die Übernahme neuer Aufgaben auch in anderen Tätigkeitsbereichen qualifizieren.

Um die Beschäftigten dabei „mitzunehmen“, ist es wichtig, **individuelle Entwicklungsziele** zu setzen, um diejenigen Fähigkeiten zu fördern, die im Berufsalltag gebraucht werden. Das kann z. B. im Rahmen regelmäßiger **Mitarbeitendengespräche** erfolgen. Beschäftigte erhalten dadurch klare Perspektiven und Orientierung. Wo es in kleinen Unternehmen an Kompetenz und Orientierung fehlt, kann ggf. externe Unterstützung weiterhelfen. Denkbar sind in diesem Zusammenhang **Kooperationen** mit Bildungseinrichtungen, Berufsgenossenschaften, Kammern und Fachverbänden. Durch eine solche Zusammenarbeit erhalten auch KMU Zugang zu speziellen Qualifizierungsprogrammen und Fördermaßnahmen, die auf die Bedürfnisse der jeweiligen Branche zugeschnitten sind. Weiterhin können durch Netzwerke und regionale Kompetenzzentren KMU vom Austausch mit anderen Unternehmen profitieren und neue Impulse für die Kompetenzentwicklung aufnehmen.

Informelles und arbeitsintegriertes Lernen

Besonders wichtig im Umgang mit neuen Anforderungen ist es, **informelles und arbeitsintegriertes Lernen** zu ermöglichen. In Abgrenzung zu formellem Lernen in Bildungseinrichtungen ist dabei die Arbeit selbst der Ort, an dem Wissen und Erfahrungen kontinuierlich erweitert werden. Informelles Lernen erweitert notwendige Fertigkeiten und Fähigkeiten. Es fördert die Problemlösungsfähigkeit und hilft, konkrete Anforderungen wirksam zu bewältigen. Es findet am Arbeitsplatz statt, unterstützt bei aktuellen Arbeitsherausforderungen und ist problembezogen und lösungsorientiert. Grundlage hierfür sind Rückmeldungen aus dem Arbeitsprozess durch die Kolleg*innen, Diskussionen mit diesen, aber auch Beobachtungen oder das gezielte Nachdenken über die eigene Arbeitsaufgabe bzw. deren Erfüllung.[24, 41]

Jüngere und ältere Beschäftigte sind grundsätzlich ähnlich lernfähig, jedoch benötigen ältere Lernende oft angepasste Rahmenbedingungen.[23] Studien belegen, dass Trainingsfortschritte bei älteren Personen in der Regel etwas geringer ausfallen, besonders bei neuem oder abstraktem Lernmaterial. Auch die Lernforschung zeigt, dass altersbedingte Faktoren wie veränderte Wahrnehmung und geringere Lernerfahrung den Lernerfolg mindern können. Weitere Hindernisse können durch wenig praxisnahes Lernmaterial und Altersstereotype entstehen. Außerdem gehen Ältere mit Rückmeldungen häufig anders um und lernen aus Fehlern weniger effizient als jüngere. Um diese Aspekte zu berücksichtigen, ist eine Anpassung des Lernumfeldes notwendig.

Lernförderliche Arbeitsgestaltung und lebenslanges Lernen

Eine der wichtigsten Maßnahmen in Personalentwicklungsstrategien ist es, für eine lernförderliche Arbeitsumgebung zu sorgen. Vor dem Hintergrund alternder Belegschaften gehört dazu vor allem die Etablierung von lebenslangem Lernen. Die folgenden Ansätze zeigen, wie flexible und niedrigschwellige Lösungen in KMU aussehen können.

Interne Schulungen, Coaching und Mentoring:
KMU können interne Schulungen und Coaching anbieten, bei denen erfahrene Mitarbeitende als Mentor*innen fungieren. Dieses Konzept des „Lernens am Arbeitsplatz" ermöglicht eine praxisnahe Vermittlung von Wissen, senkt Kosten und stärkt den Teamzusammenhalt.

Lernen im Arbeitsalltag:
Das Lernen durch praktische Aufgaben und Herausforderungen am Arbeitsplatz ist besonders effektiv (informelles Lernen). Durch das Bewältigen realer Probleme und den direkten Bezug zur Praxis können Beschäftigte Wissen anwenden und direktes Feedback erhalten.

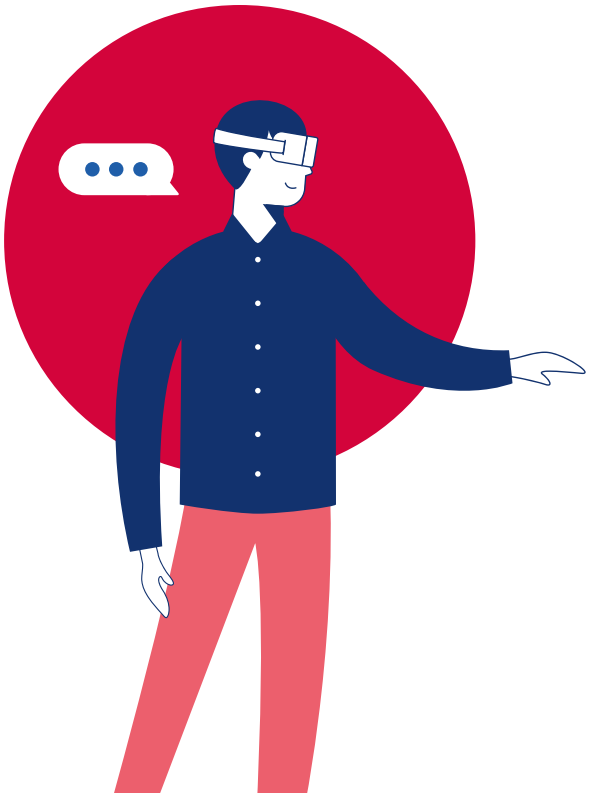
Wissensaustausch und Networking:
Die Einrichtung von Wissensgruppen oder regelmäßigen Meetings zur Diskussion von Best Practices fördert das Lernen innerhalb des Unternehmens und hilft dabei, kollektive Kompetenzen aufzubauen.

Jobrotation:
Durch den Wechsel von Arbeitsbereichen können Beschäftigte neue Kompetenzen aufbauen und ihr Wissen erweitern. Diese Strategie fördert die Flexibilität der Belegschaft und schafft eine breite Wissensbasis im Unternehmen.

Lernen durch Projekte:
Die Teilnahme an interdisziplinären Projekten ermöglicht es Beschäftigten, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in unterschiedlichen Bereichen anzuwenden und weiterzuentwickeln. Projekte bieten darüber hinaus die Gelegenheit, neue Ideen einzubringen und Verantwortung zu übernehmen.

E-Learning und digitale Tools:
Onlinekurse und Lernplattformen bieten KMU eine kostengünstige Möglichkeit, Wissen zeit- und ortsunabhängig zu vermitteln. Diese Lösungen sind besonders flexibel und können an den Arbeitsalltag angepasst werden.

Genau wie große Organisationen müssen zur Bewältigung des Wandels der Arbeitswelt auch KMU eine Unternehmenskultur entwickeln, die kontinuierliches Lernen unterstützt, Feedback (positiv wie negativ) einfordert und die Weiterentwicklung der Beschäftigten fördert. Das Management und die Führungskräfte müssen dabei als Vorbilder auftreten, indem sie selbst aktiv lernen und sich weiterentwickeln. Ihre Haltung gegenüber Weiterbildung und persönlicher Entwicklung prägt die Lernkultur nachhaltig.[40]



Praxisbeispiele

Kann ich Künstliche Intelligenz in meinem Betrieb nutzen?

KI kann Unternehmen produktiver und wirtschaftlicher machen – wenn Unternehmer*innen, Führungskräfte, Beschäftigte und Betriebsräte über die nötigen Kompetenzen verfügen. An diesen mangelt es jedoch häufig. Das INQA-Experimentierraum-Projekt „KomKI“ hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, KI-Kompetenzen zu fördern. Der im Projekt entwickelte und in Unternehmen erprobte „KomKI“-Baukasten enthält 40 Lernsequenzen in fünf Qualifizierungsbausteinen sowie praktische Tipps und Handlungshilfen zum Thema KI.

Die Nutzungsmöglichkeiten im Betrieb und die damit verbundenen Effekte sind vielfältig:

- Empowerment: Nutzer*innen werden in die Lage versetzt, die meist technikzentrierten KI-Lösungen sowie oftmals schleichende KI-Integration zu erkennen und grundlegende eigene KI-Gestaltungsvorstellungen auf Basis sozialer Innovationen zu entwickeln
- Die Instrumente verknüpfen Lernsequenzen mit den Herausforderungen der Arbeitspraxis und erlauben selbstbestimmtes Lernen, modular sowie zeit- und ortsunabhängig
- Die KomKI-Weiterbildungsbausteine können in bestehende Bildungs- und Transferstrukturen integriert werden, auch in Kooperation mit bereits vorhandenen E-Learning-Angeboten

Wissensmanagement und Wissenstransfer

Der demografische Wandel stellt Unternehmen vor die Herausforderung, wertvolles Fach-, Erfahrungs- und Prozesswissen älterer Mitarbeitender zu sichern und an jüngere Generationen weiterzugeben. Insbesondere implizites Wissen, das auf Erfahrung basiert und schwer dokumentierbar ist, droht beim Eintritt in den Ruhestand verloren zu gehen. Um diesem Wissensverlust vorzubeugen, bieten sich verschiedene Maßnahmen an:

- **Wissensstafetten** ermöglichen eine geordnete Wissensübergabe. Nach der Zielfestlegung kann beispielsweise durch strukturierte oder teilstrukturierte Interviews, Storytelling, Workshopformate oder Mindmapping-Techniken Wissen weitergegeben, visualisiert und nachhaltig gesichert werden[33]
- **Narrative Techniken** helfen, Erfahrungswissen durch persönliche Geschichten lebendig und nachvollziehbar zu machen. Auf diese Weise kann auch implizites Wissen (unbewusst genutztes Wissen, z. B. praktische Erfahrung) zugänglich gemacht werden
- **Tandemarbeit, Mentoring-Programme oder „Job Shadowing“** ermöglichen eine schrittweise Verantwortungsübernahme und den Wissensaustausch
- **Digitale Unterstützung und Tools:** Wissensdatenbanken, Wikis, Kollaborationstools oder Checklisten ermöglichen die systematische Speicherung und Verbreitung von Wissen
- **Generationenübergreifende Trainings, Teambuilding-Maßnahmen und bedachte Teamzusammensetzungen** stärken die Zusammenarbeit und schaffen die Grundlage für eine konstruktive Wissensweitergabe

Das Wichtigste in Kürze

Angesichts von Fachkräfteengpässen wird der Ausbau von Kompetenzen immer wichtiger, wenn es darum geht, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden langfristig zu sichern. Für Unternehmen ist es entscheidend, die Arbeitsumgebung so zu gestalten, dass Mitarbeitende ihre Lernkompetenz ausbauen und sich kontinuierlich an neue Anforderungen anpassen können. Dabei ist eine gezielte Personalentwicklung wichtig, die individuelle Lernbedürfnisse und horizontale Erwerbsperspektiven berücksichtigt sowie Möglichkeiten für informelles Lernen bietet. Zugleich sind Unternehmen und Organisationen gefordert, im Rahmen des Wissensmanagements bei einem Generationen- oder Jobwechsel wertvolles Wissen zu sichern.

Weitere Informations- und Unterstützungsangebote

INQA-Check „Wissen und Kompetenz“
Der Check hilft KMU, Ressourcen im Bereich Wissen und Kompetenz systematisch zu entwickeln und zu steuern.

INQA-Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“
Die Potenzialanalyse zeigt auf, wie die Lernbereitschaft gefördert und die Möglichkeiten der betrieblichen Bildung genutzt werden können.

INQA-Handbuch: Strategische Personalplanung leicht gemacht
Die Broschüre erläutert die notwendigen Schritte einer strategischen Personalplanung.

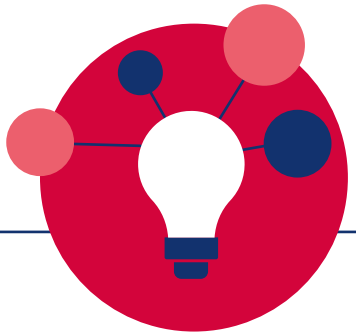
INQA-Broschüre: Teams und Belegschaften systematisch entwickeln
Die Broschüre zeigt anhand der Instrumente Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, Gefährdungsbeurteilung und Arbeitsplatzkataster, wie alternsgerechte Arbeitsgestaltung funktionieren kann.

BAuA: Lernen in der digitalen Transformation
Das Buch beleuchtet das Potenzial des arbeitsintegrierten Lernens und zeigt Führungskräften ihre Gestaltungschancen in diesem Bereich auf.

Präventionsberatung des Bundesverbands Deutscher Berufsförderungswerke (BFW)
Die Beratung unterstützt Unternehmen dabei, individuelle Erwerbsverläufe frühzeitig so zu gestalten, dass Beschäftigte bis zur Rente leistungsfähig bleiben.

DemografieKompass: betriebliche Altersstrukturanalyse
Mit dem DemografieKompass schätzen Unternehmen in wenigen Minuten die Altersstruktur und die Qualifikationen ihrer Beschäftigten ein oder starten eine detaillierte Altersstrukturanalyse.

ProWis – Prozessorientiertes Wissensmanagement für den Mittelstand
Der Werkzeugkasten hilft Unternehmen, ein Wissensmanagement aufzubauen, das sich an den Wertschöpfungsprozessen orientiert.



Übergreifende Fördermöglichkeiten und Beratungsangebote für KMU

Um wettbewerbsfähig zu bleiben und die Chancen des Wandels optimal zu nutzen, kann es für Unternehmen auch sinnvoll sein, externe Expertise hinzuzuziehen.

Für KMU gibt es verschiedene Möglichkeiten, finanzielle Unterstützung für Unternehmensberater*innen und Coaches sowie für die Weiterbildung von Beschäftigten zu erhalten. Diese Förderungen helfen, die Kosten zu senken und gleichzeitig professionelle Beratung in Anspruch zu nehmen. Die folgenden Förder- und Beratungsangebote können beispielsweise genutzt werden.

INQA-Coaching

Als zentrales Angebot von INQA unterstützt INQA-Coaching Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden dabei, passgenaue Lösungen für die personalpolitischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungsbedarfe im Zusammenhang mit der digitalen Transformation zu finden. So hilft INQA-Coaching Unternehmen, sich zukunftsfähig aufzustellen und eigenständig auf Veränderungsprozesse reagieren zu können. Das stärkt die Resilienz sowie Wettbewerbsfähigkeit und sichert Fachkräfte.

Im Rahmen des Programms können Unternehmen Zuschüsse für Beratungsleistungen erhalten – bis zu 80 Prozent der Kosten werden übernommen. Die Beratung erfolgt in mehreren Phasen, begleitet durch einen autorisierten INQA-Coach, und ist individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten. Dazu zählen beispielsweise die Gestaltung alternsgerechter Arbeitsplätze, Personalentwicklungsmaßnahmen, die Förderung von lebenslangem Lernen, die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder die Einführung innovativer Technologien, um Beschäftigte zu entlasten.

INQA-Netzwerkbüro

Das INQA-Netzwerkbüro bringt kleine und mittlere Unternehmen, Netzwerke und weitere Arbeitsmarktakteur*innen miteinander ins Gespräch und stellt ihnen ein vielfältiges Service-, Beratungs- und Unterstützungsangebot zur Verfügung.

Durch eine gute regionale Netzwerkarbeit und das Lernen von anderen erfolgreichen Unternehmen können die Arbeitsbedingungen und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verbessert werden. Mit der Netzwerkkarte finden KMU Austausch- und Kooperationsmöglichkeiten vor Ort.

Zukunftszentren

Die Zukunftszentren unterstützen Unternehmen, insbesondere KMU, bei der partizipativen Einführung digitaler, auch KI-basierter Systeme und sorgen dafür, dass diese gemeinsam mit den Beschäftigten gestaltet werden.

Regionale Zukunftszentren identifizieren die unterschiedlichen Unterstützungsbedarfe der Regionen und Branchen im digitalen, ökologischen sowie demografischen Wandel und beantworten sie mit individuell zugeschnittenen Beratungsangeboten und innovativen Qualifizierungskonzepten für KMU und deren Beschäftigte.

Förderung der beruflichen Weiterbildung

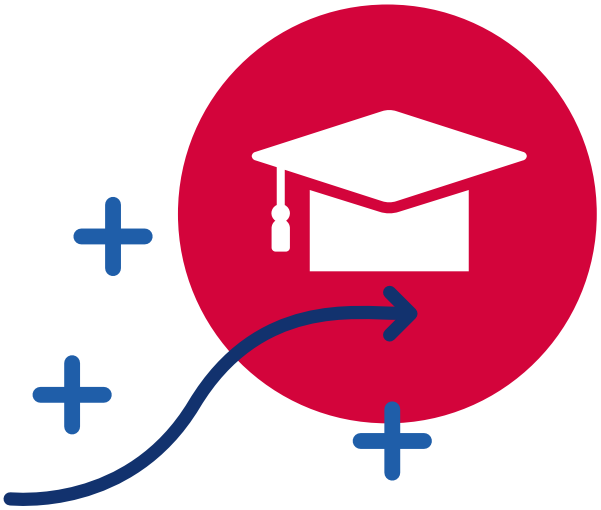
Mit der Förderung der beruflichen Weiterbildung über die Bundesagentur für Arbeit – geregelt im Dritten Buch Sozialgesetzbuch (SGB III) – steht Arbeitgebenden und Beschäftigten ein umfangreiches Förderinstrumentarium zur Verfügung. Die Förderung beschäftigter Arbeitnehmer*innen sieht u. a. die besondere Unterstützung von älteren Beschäftigten in KMU beim Thema Weiterbildung vor. In Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten können für Beschäftigte, die bei Beginn der Weiterbildungsmaßnahme das 45. Lebensjahr vollendet haben, 100 Prozent der Lehrgangskosten übernommen werden. Daneben kann in Abhängigkeit von der Betriebsgröße und altersunabhängig ein Arbeitsentgeltzuschuss während der Weiterbildung zwischen 50 und 80 Prozent gewährt werden. Bei größeren Unternehmen ab 500 Beschäftigten können altersunabhängig eine Förderung von Lehrgangskosten und ein Arbeitsentgeltzuschuss von jeweils bis zu 30 Prozent in Anspruch genommen werden.

Weitere Förderprogramme

Förderung unternehmerischen Know-hows:
Über das **Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)** können KMU Zuschüsse für Beratungsleistungen erhalten, die u. a. Themen wie Fachkräftesicherung, Unternehmensführung und Nachfolgeplanung adressieren.

Förderdatenbank für Bundes-, Länder- und EU-Ebene
Eine Förderdatenbank in der Fördermöglichkeiten für Unternehmen recherchiert werden können.

Weitere Förderungsmöglichkeiten der Bundesländer:
Zusätzlich zu den bundesweiten Programmen bieten die Bundesländer spezifische Förderprogramme für KMU an. Diese sind oft auf regionale Besonderheiten und branchenspezifische Anforderungen zugeschnitten. Eine Übersicht bietet INQA.



Beratungsangebote des Demographie Netzwerks (ddn)

Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn) unterstützt Unternehmen dabei, den demografischen Wandel aktiv zu gestalten. Ein zentrales Angebot sind die **Demografielots*innen,** erfahrene Berater*innen, die KMU in folgenden Bereichen unterstützen:

- Entwicklung demografiesensibler Personalstrategien
- Gestaltung alternsgerechter Arbeitsplätze
- Förderung des Wissenstransfers zwischen Generationen
- Implementierung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung

Beratung durch die Offensive Mittelstand

Die **Offensive Mittelstand** ist ein Zusammenschluss von Partner*innen, die KMU bei der Unternehmensführung unterstützen. Autorisierte Berater*innen der Offensive Mittelstand bieten folgende Leistungen:

- Nutzung von praxisorientierten Checks und Tools zur Unternehmensanalyse
- Beratung zu Themen wie Arbeitsgestaltung, Personalführung oder Unternehmensnachfolge
- Unterstützung bei der Implementierung neuer Technologien

Über die **OM-Beraterdatenbank** können Unternehmen passende Berater*innen vor Ort finden.

Literatur

01. Aktion Mensch e. V. (Hrsg.) (2024). Inklusionsbarometer Arbeit 2024. https://research.handelsblatt.com/wp-content/uploads/2024/11/Inklusionsbarometer_2024.pdf

02. Arbeitswelt-Portal (Hrsg.) (2023). Die drei Säulen des betrieblichen Gesundheitsmanagements: Ein Überblick zu Inhalten und gesetzlichem Rahmen. https://www.arbeitswelt-portal.de/gesunde-arbeit/artikel/die-drei-saeulen-des-betrieblichen-gesundheitsmanagements-ein-ueberblick-zu-inhalten-und-gesetzlichem-rahmen

03. Badura, B., Ducki, A., Baumgardt, J., Meyer, M., und Schröder, H. (2024). Fehlzeiten-Report 2024: Bindung und Gesundheit – Fachkräfte gewinnen und halten. Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-69620-0

04. Bakker, A. B., und Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22 (3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

05. Bapuji, H., Ertug, G., Soundararajan, V., und Shaw, J. D. (2023). Invisible Inequalities: Barriers, Challenges, and Opportunities. Journal Of Management, 50 (3), 835–848. https://doi.org/10.1177/01492063231205294

06. Bode, S., Kuhn, K., Richter, G., und Schröer, A. (2010). Mit Prävention die Zukunft gewinnen – Strategien für eine deomographiefeste Arbeitswelt. Zweites Memorandum. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

07. Brücker, H., Ehab, M., Jaschke, P., und Kosyakova, Y. (2024): Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten: Verbesserte institutionelle Rahmenbedingungen fördern die Erwerbstätigkeit. Nürnberg. https://doku.iab.de/kurzber/2024/kb2024-10.pdf

08. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2023). Fachkräftemonitoring für das BMAS – Mittelfristprognose bis 2027 (Forschungsbericht 625). https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-625-fachkraeftemonitoring-bmas-mittelfristprognose-2027.pdf

09. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2022). Fachkräftestrategie der Bundesregierung. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf

10. Bußmann, S. (2015). Fachkräftemangel am deutschen Arbeitsmarkt. In: Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung: Konzepte für eine positive regionale Entwicklung (S. 45–50). Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08960-3_5

11. Colella, A., und Santuzzi, A. (2022). Known and Unknown Mental Illness: Uncovering the Multiple Routes to Workplace Inequities. Journal Of Management, 50 (3), 898–927. https://doi.org/10.1177/01492063221111758

12. Cress, U. (2006). Lernorientierungen, Lernstile, Lerntypen und kognitive Stile. Handbuch Lernstrategien, 365–377

13. Das Demographie Netzwerk (Hrsg.) (2011). Strategische Personalplanung: die Zukunft heute gestalten. Wirtschaftsverl. NW, Verlag für Neue Wiss.

14. Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde e. V. (DGPPN) (Hrsg.) (2024). Basisdaten zu psychischen Erkrankungen in Deutschland. https://www.dgppn.de/_Resources/Persistent/3067cbcf50e837c89e2e9307cecea8cc901f6da8/DGPPN_Factsheet_Kennzahlen.pdf

15. Dwyer, P. (2022). The Neurodiversity Approach(es): What Are They and What Do They Mean for Researchers? Human Development, 66 (2), 73–92. https://doi.org/10.1159/000523723

16. Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons

17. Edmondson, A. C., und Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10 (1), 55–78. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217

18. Follmer, K. B., und Jones, K. S. (2017). Mental Illness in the Workplace: An Interdisciplinary Review and Organizational Research Agenda. Journal Of Management, 44 (1), 325–351. https://doi.org/10.1177/0149206317741194

19. Frevel, A., und Geißler, H. (2013). Mitalternde Arbeit – „Alternsgerechte Berufsverläufe“als Instrument der Personalentwicklung. praeview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 2 (2013), 8–9

20. Gajewski, P. D., Falkenstein, M. (2012): Training-induced improvement of response selection and error detection in aging assessed by task switching: effects of cognitive, physical, and relaxation training. Frontiers in human neuroscience, 6, 130

21. Gambaro, L., Gutu, L., Schmitz, S., Spieß, C. K., Ziege, E., und Stiftung Ravensburger Verlag (2024). Mütter mit Zuwanderungsgeschichte: Ihre Erwerbs- und Sorgearbeit, Geschlechternormen und schulischen Unterstützungsleistungen. https://www.bib.bund.de/Publikation/2024/pdf/Muetter-mit-Zuwanderungsgeschichte.pdf

22. GDA-Arbeitsprogramm Psyche (Hrsg.) (2022). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis. https://www.gda-psyche.de/fileadmin/gda/Downloads/Broschuere_psychsiche_Belastung_Auflage_4_2024.pdf

23. Hacker, W. (2003). Leistungsfähigkeit und Alter. In: Institut für Arbeitsmarkt – und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Eine Frage des Alters: Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Beschäftigungspolitik, IAB-Colloquium „Praxis trifft Wissenschaft“ (Vol. 20). Technische Universität Dresden

24. Hacker, W., und Pohlandt, A. (2024). Individuelles Lernen beim Arbeiten. Z. Arb. Wiss. https://doi.org/10.1007/s41449-024-00442-5

25. Hartung, S., Faller, G., und Rosenbrock, R. (2021). Betriebliche Gesundheitsförderung. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i042-2.0

26. Helalat, A., Sharari, H., Qawasmeh, R., Bani-Mustafa, A., und Alkhazali, Z. (2023). Revisiting the relationship between transformational leadership and employee psychological empowerment: A more holistic view using organisational culture. Cogent Business & Management, 10 (3), 2254023. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2254023

27. Ilmarinen, J., Tempel, J., und Giesert, M. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, 339

28. Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). (Hrsg) (2019). Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und Prävention: Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2012 bis 2018. https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-40

29. Klasmeier, K. N., Wittmers, A., und Thomson, B. (2024). Führung im Fokus: Wirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten. Gute Arbeit, 36 (7), 8–12

30. Kliegel, M., Storck, C., Martin, M., Ramuschkat, G., und Zimprich, D. (2003). Komplexe prospektive Gedächtnisleistung im Alter. Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie, 35 (4), 212–220

31. Lange, A. (2017). Teams und Belegschaften systematisch entwickeln: Drei Werkzeuge für Qualifizierung, gute Arbeitsgestaltung und Nachfolgeplanung im Mittelstand. Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). https://inqa.de/SharedDocs/downloads/teams-und-belegschaften-systematisch-entwickeln.pdf?__blob=publicationFile

32. Macamo, A., Wittmers, A., und Thomson, B. (2025). Gesunde Führung. Hogrefe

33. Mittelmann, A. (2019): Die Wissensstafette als bewährte Transfermethode bei Fach- und Führungswechseln. In: Heisig, P. (2019) (Hrsg.): Wissensmanagement in digitalen Arbeitswelten – Aktuelle Ansätze und Perspektiven, Potsdam, 237–251

34. Montano, D., Reeske, A., Franke, F., und Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. Journal of Organizational Behavior, 38 (3), 327–350. https://doi.org/10.1002/job.2124

35. Montano, D., Reeske-Behrens, A., und Franke, F. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Führung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). https://doi.org/10.21934/baua:bericht20160713/2a

36. Randel, A. E. (2023). Inclusion in the Workplace: A Review and Research Agenda. Group & Organization Management. https://doi.org/10.1177/10596011231175578

37. Rau, R. (2004). Lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung: eine empirische Studie. Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O, 48 (4), 181–192

38. Richter, G., Bode, S., und Köper, B. (2014). Demographic Changes in the Working World. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

39. Richter, G., Ribbat, M., und Mühlenbrock, I. (2020). Lernförderliche Arbeitsgestaltung im Dienstleistungssektor am Beispiel der Sachbearbeitung: Die doppelte Rolle der Führungskraft. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

40. Richter, G., Ribbat, M., und Thomson, B. (2018). Die Digitalisierung der Arbeit: Arbeitsintegriertes Lernen als Strategie vorausschauender Personalpolitik. In: Redlich, T., Moritz, M., und J. Wulfsberg (Hrsg.). Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung (S. 219–232). Wiesbaden: Springer Gabler

41. Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research agenda. Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior, 6 (1), 69–88. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243

42. Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A., Lenhardt, U., Michel, J., Thomson, B., und Formazin, M. (2017). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

43. Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR) (2012). Benachteiligungserfahrungen von Personen mit und ohne Migrationshintergrund im Ost-West-Vergleich. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_benachteiligungserfahrungen_migrant_innen_ost_west_vergleich.pdf?__blob=publicationFile&v=6

44. Schulz, I. L., Sikora, A., Schröder, U. B., und Stegmann, R. (2021). Stufenweise Wiedereingliederung. Eine integrative Maßnahme der Rückkehr. 1. Auflage, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

45. Stamov, C. (2008). Mythos „alter“ Mitarbeiter. Lernkompetenz jenseits der 40?! Weinheim: Beltz PVU

46. Statistisches Bundesamt (Hrsg) (2024).
Sechs von zehn Erwerbstätigen in Reinigungsberufen haben eine Einwanderungsgeschichte.
https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/03/PD24_081_125.html

47. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2024). Erwerbstätigenquoten 1991 bis 2023.
https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetigenquoten-gebietsstand-geschlecht-altergruppe-mikrozensus.html

48. Statistisches Bundesamt (o. D.). Migration in Zeiten des demografischen Wandels. https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Aspekte/demografie-migration.html

49. Steidelmueller, C., Steinmann, B., Thomson, B., und Wittmers, A. (2020). Anforderungen, Ressourcen und Gesundheit von Führungskräften. In: Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden (S. 105–117). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. https://doi.org/10.21934/baua:bericht20191007

50. Stiftung Gesundheitswissen (2022). Menschen mit chronischen Erkrankungen über Jahrzehnte beeinträchtigt. https://www.stiftung-gesundheitswissen.de/presse/immer-mehr-menschen-mit-chronischen-erkrankungen-ueber-jahrzehnte-beeintraechtigt

51. Thomson, B., Klasmeier, K. N., und Nielsen, K. (2024). The fair share –
multilevel distributive justice as cross-level moderator for the impact of restructuring perceptions.
Journal of Change Management, 24 (2), 102–122. https://doi.org/10.1080/14697017.2024.2337443

52. Thomson, B., Rank, J., Gerstenberg, S., und Ulland, N. (2018). Qualifizierungstools für Führungskräfte und Betriebsräte bei betrieblichen Restrukturierungen. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). https://doi.org/https://doi.org/10.21934/baua:bericht20180927

53. Thomson, B., Steidelmüller, C., Schröder, T., Wittmers, A., Pundt, F., und Weber, C. (2020). Der Zusammenhang organisationaler Rahmenbedingungen und Gesundheit bei Führungskräften und Beschäftigten. BAuA-Projekt F2436: „Führung und Organisation im Wandel". In: Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin: ASU, Zeitschrift für medizinische Prävention, 55, Sonderheft Führungsforschung. https://www.asu-arbeitsmedizin.com/sites/default/files/2023-02/asu_baua_sonderheft_2020.pdf

54. Van Dick, R. (2024). Modelle und Forschungsbefunde zum Konzept der Mitarbeitendenbindung (Commitment und Identifikation). In: Fehlzeiten-Report 2024: Bindung und Gesundheit – Fachkräfte gewinnen und halten. Springer-Verlag

55. Walwei, U. (2024). Ältere Arbeitskräfte im demografischen Wandel: Beschäftigungspotenziale im internationalen Vergleich. In: IAB-Forschungsbericht (No. 14/2024). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). https://doi.org/10.48720/IAB.FB.2414

56. Weber, C., und Thomson, B. (2022). Wie entstehen neue Führungs- und Organisationskonzepte? Organisationale Anpassungsleistungen in Zeiten der Digitalisierung. In: Onnen, C., Stein-Redent, R., Blättel-Mink, B., Noack, T., Opielka, M., und Späte, K. (Hrsg.), Organisationen in Zeiten der Digitalisierung (S. 225–243). Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36514-1_13

57. Weber, C., Thomson, B., und Pundt, F. (2018). Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt – eine Netnografie. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). https://doi.org/10.21934/baua:fokus20180904

58. Wegge, J., und Schmidt, K. H. (2015). Diversity Management: Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern (Bd. 31). Hogrefe Verlag GmbH & Company KG

59. Wittmers, A., und Klasmeier, K. (2021). Führungskräfte im Fokus: Relevanz, Standortbestimmung und Präventionsmöglichkeiten für die Gesunderhaltung von Führungskräften. Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin: ASU, Zeitschrift für medizinische Prävention, 56, 775–779. https://doi.org/10.17147/asu-2112-9010

60. Wittmers, A., Klasmeier, K. N., Thomson, B., und Maier, G. W. (2024). Unveiling the interplay between leadership behavior and leader well-being: A person-centered approach. Journal of Managerial Psychology, 39 (4), 405–420. https://doi.org/10.1108/JMP-06-2023-0339

61. Wittmers, A., Thomson, B., Nitsche, J., und Niedobetzki, S. (2025). Train-the-Trainer-Manual. Seminarkonzept zur Qualifizierung von Führungskräften in betrieblichen Restrukturierungen. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

62. Wittwer, W., und Witthaus, U. (2001). Veränderungskompetenz – Navigator in einer zunehmend vernetzten Arbeitswelt. Berufsbildung. Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule, 72, 3–9.

63. Wöhrmann, A. M., Brauner-Sommer, C., und Michel, A. When reality falls short of preferences: a response surface analysis of working time arrangements and older employees' work ability expectations. Z. Arb. Wiss. 78, 41–53. (2024). https://doi.org/10.1007/s41449-023-00410-5

64. Zapfel, A., Hiesinger, K., und Reims, N. (2024). Die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen als Potenzial für den Fachkräftemangel für kleine und mittlere Unternehmen. In: Fehlzeiten-Report 2024: Bindung und Gesundheit – Fachkräfte gewinnen und halten. Springer-Verlag

Impressum

Herausgeber
Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Wilhelmstraße 49
10117 Berlin
info@inqa.de
www.inqa.de

Stand: Januar 2025

Autor*innen:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Koordination Fachgruppe 1.3: „Strukturelle Veränderungen und Arbeitsorganisation; Projektkoordinierung INQA“

Gestaltung und Illustrationen:
Scholz & Friends Berlin GmbH
Litfaß-Platz 1
10178 Berlin

Wenn Sie dieses Produkt bestellen möchten:
Best.-Nr.: INQA 115

Telefon: 030 182722721
Telefax: 030 18102722721
Schriftlich:
Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Internet: www.bmas.de
Gehörlosen/Hörgeschädigten-Service:
E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de
Fax: 030 221911017
Gebärdentelefon: www.gebaerdentelefon.de/bmas

Druck:
Hausdruckerei BMAS, Bonn

Fotos
S. 1 Nikola Stojadinovic via Getty Images,
S. 23 Maskot via Getty Images,
S. 28 Luis Alvarez via Getty Images,
S. 43 CentralITAlliance via Getty Images,
S. 52 Westend61 via Getty Images

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Zu dieser Broschüre:
Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) beschäftigt sich bereits seit vielen Jahren mit den gesellschaftlichen Auswirkungen des demografischen Wandels. Die Herausforderungen der Fachkräftesicherung machen dieses Thema noch wichtiger. Unternehmen müssen ältere Mitarbeiter halten und Nachwuchskräfte gewinnen. Dafür brauchen sie Maßnahmen und Strategien, um die Arbeitsbedingungen gezielt an die demografischen Veränderungen anzupassen.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) spielt in diesem Kontext eine zentrale Rolle. Als Ressortforschungseinrichtung berät sie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) zu allen Fragen der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Die BAuA ist seit der Gründung von INQA im Jahr 2002 aktiv in die Initiative eingebunden. Ihre Aufgabe umfasst neben der fachlichen Beratung des BMAS auch die fachliche Begleitung von geförderten Projekten sowie die Koordinierung der Projektaktivitäten.

Mit ihrer langjährigen Expertise und ihrer praxisorientierten Forschungsarbeit trägt die BAuA dazu bei, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu bewältigen und nachhaltige Lösungen für Unternehmen und Beschäftigte zu entwickeln.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Mehr Informationen:
www.inqa.de