

Der MiaA-Kurz-Check im Detail

(s. MiaA-Handlungsleitfaden)

	Unternehmensleitung	Führungskräfte	Beschäftigte
„Arbeiten dürfen“	<ul style="list-style-type: none"> Das Unternehmen ist gewillt und in der Lage, ältere Beschäftigte zu fördern und arbeitsfähig zu halten. Das Unternehmen ist für das Thema „Arbeit & Alter“ sensibilisiert und motiviert, sich aktiv damit auseinander zu setzen. Die Unternehmensleitung bezieht bewusst Position zur Beschäftigung verschiedener Altersgruppen. Das Thema wird durch die Unternehmensleitung strukturiert angegangen. Das Unternehmen ist fähig, den demografischen Wandel intern anzugehen und zu gestalten. 	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte wissen um das Thema "Arbeit & Alter", sind sensibilisiert und motiviert, sich durch eine alter(n)sgerechte Mitarbeiterführung für eine alter(n)sgerechte Arbeitskultur zu engagieren. Position der Unternehmensleitung im Thema ist Führungskräften bekannt. Die eigene Position zum Thema wird von den Führungskräften reflektiert. Führungskräfte sind für das Thema sensibilisiert und motiviert, sich damit aktiv auseinander zu setzen. Der Führungsstil entspricht den Anforderungen an eine altersgerechten Mitarbeiterführung. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Beschäftigten wissen und erfahren, dass ein langes gesundes und motiviertes Erwerbsleben von Seiten des Unternehmens erwünscht ist. Beschäftigte sind über die Möglichkeiten einer langen Erwerbskarriere informiert.
„Arbeiten können“	<ul style="list-style-type: none"> Das Unternehmen schafft positive Rahmenbedingungen, die ein langes Erwerbsleben möglich machen. Das Unternehmen verfügt über Erkenntnisse, die die Gesundheit und das Wohlbefinden beeinflussen. Es werden von der Unternehmensleitung positive Rahmenbedingungen in den Handlungsfeldern geschaffen. Es werden unterstützende Strukturen zur nachhaltigen Beschäftigung mit dem Thema geschaffen 	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte gestalten aktiv das Arbeitsumfeld der Beschäftigten, um eine lange Erwerbstätigkeit möglich zu machen. Führungskräfte erkennen den Bedarf, Aspekte des Arbeitsumfeldes zu überprüfen bzw. verändern, um eine lange Erwerbstätigkeit zu ermöglichen. Führungskräfte initiieren und fördern Aktivitäten in den verschiedenen Handlungsfeldern Führungskräfte reagieren auf den Bedarf durch die Schaffung bzw. Nutzung von Gestaltungsmöglichkeiten in den Handlungsfeldern darauf. 	<ul style="list-style-type: none"> MA sind körperlich und mental in der Lage, ihre Arbeit aktuell und langfristig zu verrichten. Die Voraussetzungen für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit sind vorhanden. MA können Bedürfnisse mitteilen (Interessen, Potenziale/ Schwächen). Beschäftigte verfügen über ein gewisses Maß an Gesundheitskompetenz und entsprechendes (positives) Gesundheitsverhalten. MA sind über Möglichkeiten einer altersgerechten Arbeitsgestaltung informiert, die ihre körperliche und mentale Gesundheit und Leistungsfähigkeit stärken. Beschäftigte nehmen Möglichkeiten an und nutzen sie.
„Arbeiten wollen“	<ul style="list-style-type: none"> Das Unternehmen schafft positive Rahmenbedingungen, die ein langes Erwerbsleben wünschenswert machen UN verfügt über Erkenntnisse, was die Motivation und den Wunsch nach einem langen Berufsleben die Gesundheit beeinflusst. UN bietet den Beschäftigten Gestaltungsmöglichkeiten und Angebote, die den Wunsch nach einer langen 	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte sind befähigt, die Arbeitsmotivation der (älteren) Beschäftigten zu gestalten und zu fördern. Führungskräfte sind sich ihrer Rolle als Vorbild und Werteträger im Thema bewusst. Führungskräfte schaffen eine altersgerechte Arbeitskultur in ihrem Bereich. Führungskräfte sind befähigt und nutzen die 	<ul style="list-style-type: none"> Beschäftigte sind motiviert, bis zum gesetzlichen Rentenalter zu arbeiten und lange arbeitsfähig zu bleiben Die Einstellung zum Alter und zum Thema „Arbeit & Alter“ bei Beschäftigten ist bekannt. Beschäftigte teilen ihre Bedürfnisse z.B. ihrer direkten Führungskraft mit (Interessen, Potenziale/ Schwächen/ Motivatoren). Beschäftigte geben

	<p>Erwerbskarriere fördern.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ UN schafft motivierende Rahmenbedingungen für eine altersgerechte Arbeitskultur ▪ Eine altersgerechte Arbeitskultur wird gepflegt und gefördert. 	<p>unternehmerischen Gestaltungsspielräume</p>	<p>Rückmeldung zu Gestaltungsmöglichkeiten.</p>
--	---	--	---

Kurz-Check zum Ziel 1: Das Unternehmen ist gewillt und in der Lage, ältere Beschäftigte zu fördern und arbeitsfähig zu halten.	
Zielmerkmale	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
<p>Das Unternehmen ist für das Thema „Arbeit & Alter“ sensibilisiert und motiviert, sich aktiv damit auseinander zu setzen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist bekannt, wie sich der Wandel der Altersstruktur auf Deutschland, die Region und das Unternehmen auswirkt? ▪ Ist bekannt, dass ein Wandel der Altersstruktur in der Belegschaft Auswirkungen auf die Leistung des Unternehmens haben kann? ▪ Ist bekannt, welche Auswirkungen die Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg hat? ▪ Wird den Beschäftigten im Unternehmen ein Stellenwert beigemessen, z. B. hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit, der Unternehmensphilosophie?
<p>Die Unternehmensleitung bezieht bewusst Position zur Beschäftigung verschiedener Altersgruppen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist bekannt, wie das Unternehmen zum Thema „Arbeit & Alter“ steht? ▪ Bestehen Vorurteile hinsichtlich bestimmter Altersgruppen? ▪ Wird die Position der Unternehmensleitung zum Thema „Arbeit & Alter“ oder „demografischer Wandel“ an die Belegschaft kommuniziert (z.B. durch Mitarbeiterzeitung)?
<p>Das Thema wird durch die Unternehmensleitung strukturiert angegangen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liegt ein klarer Auftrag vor, sich mit dem Thema "Arbeit & Alter" strukturiert zu beschäftigen? ▪ Werden Ressourcen für eine erste Auseinandersetzung mit dem Thema bereitgestellt? ▪ Ist die momentane Altersstruktur des Unternehmens bekannt? Sind Zukunftsszenarien bekannt, wie sich die Belegschaftsstruktur voraussichtlich in den nächsten Jahren verändern wird? Werden z.B. gleichzeitig in manchen Bereichen gleiche Jahrgänge rentenbedingt ausscheiden? Ist bekannt, in welchen Bereichen/ Abteilungen/ Werken oder Teams Handlungsbedarf besteht?
<p>Das Unternehmen ist fähig, den demografischen Wandel intern anzugehen und zu gestalten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liegen im Unternehmen entsprechende Erkenntnisse vor, wie an das Thema "Arbeit & Alter" heranzugehen ist (Instrumente, Methoden, Handlungsansätze)?

Kurz-Check zu Ziel 2: Das Unternehmen schafft positive Rahmenbedingungen, die ein langes Erwerbsleben möglich machen.	
Zielmerkmale	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
<p>Das Unternehmen verfügt über Erkenntnisse, welche (Arbeits-)Bedingungen die</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist bekannt, welche Rahmenbedingungen im Unternehmen konkret die körperliche und mentale Gesundheit der Beschäftigten beeinflussen?

Gesundheit und das Wohlbefinden beeinflussen.	<ul style="list-style-type: none"> Ist bekannt, wie solche Erkenntnisse gewonnen werden können (z.B. durch unternehmensinterne oder -externe Quellen)? Ist bekannt, wer intern über diese Erkenntnisse verfügt?
Es werden von der Unternehmensleitung positive Rahmenbedingungen in den Handlungsfeldern (s. Kap. 5) geschaffen.	<ul style="list-style-type: none"> Ist von Seiten der Unternehmensleitung die Motivation vorhanden, vorhandene Erkenntnisse umzusetzen? Ist bekannt, welche Handlungsfelder mit welchen Zielen für das Unternehmen wichtig sind? Ist entschieden, welche Rahmenbedingungen in den Handlungsfeldern geschaffen werden sollen?
Es werden unterstützende Strukturen zur nachhaltigen Beschäftigung mit dem Thema geschaffen	<ul style="list-style-type: none"> Ist bekannt, welche Akteure zur Bearbeitung des Themas im Unternehmen Bedeutung haben? Werden die relevanten Akteure einbezogen? Sind die Zuständigkeiten Bearbeitung des Themas "Arbeit & Alter" bekannt (z.B. Steuerkreis „Demografie“)?

Kurz-Check zu Ziel 3: Das Unternehmen schafft positive Rahmenbedingungen, die ein langes Erwerbsleben wünschenswert machen.	
Zielmerkmale	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
Das Unternehmen verfügt über Erkenntnisse, was die Motivation und den Wunsch, nach einem langen Berufsleben, die Gesundheit beeinflusst.	<ul style="list-style-type: none"> Ist bekannt, welche Rahmenbedingungen im Unternehmen konkret die Motivation/ das Engagement/ den Wunsch nach einem langen Erwerbsleben beeinflussen? Ist bekannt, wie solche Erkenntnisse gewonnen werden können (z.B. Studien, Beispiele guter Praxis, Beschäftigtenbefragungen)? Ist bekannt, wer im Unternehmen über diese Erkenntnisse verfügt (z.B. Personal-/ Betriebsrat, Vorgesetzte, Vertrauensperson)?
Das Unternehmen bietet den Beschäftigten Gestaltungsmöglichkeiten und Angebote, die den Wunsch nach einer langen Erwerbskarriere fördern.	<ul style="list-style-type: none"> Werden diesbezüglich Möglichkeiten und Maßnahmen angeboten und an die Beschäftigten herangetragen? Können die Angebote in Anspruch genommen werden?
Das Unternehmen schafft motivierende Rahmenbedingungen für eine altersgerechte Arbeitskultur	<ul style="list-style-type: none"> Existieren Ziele zur Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen? Gibt es Aktivitäten, an denen sich anknüpfen lässt? In welchen Bereichen lassen sich Synergien erzeugen? Sind die relevanten Akteure im Thema miteinander vernetzt? (z.B. Personal- und Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement)
Eine altersgerechte Arbeitskultur wird gepflegt und gefördert.	<ul style="list-style-type: none"> Sind Veränderungen auf Dauer angelegt? Geht es um das Bemühen einer neuen Kultur und Denkweise (oder werden eher einzelne Maßnahmen angestrebt)? Welche Schnittstellen/ Instrumente/ Verfahren o.ä. sind für das Unternehmen nützlich, um eine altersgerechte Arbeitskultur dauerhaft zu implementieren? Welche Strategie bietet sich dafür an?

Kurz-Check zu Ziel 4: Führungskräfte wissen um das Thema "Arbeit & Alter", sind sensibilisiert und motiviert, sich durch eine alter(n)sgerechte Mitarbeiterführung für eine alter(n)sgerechte Arbeitskultur zu engagieren.

Zielmerkmale	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
Die Position der Unternehmensleitung im Thema ist Führungskräften bekannt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennen Führungskräfte die Unternehmens-/ Personalpolitik der Unternehmensleitung zum Thema „Arbeit & Alter“? ▪ Sind die Erwartungen der Unternehmensleitung an die Arbeit der Führungskräfte im Thema klar und bekannt? ▪ Ist bekannt, welche Bemühungen von Seiten der Unternehmensleitung zur Gestaltung einer altersngerechten Unternehmenskultur unternommen oder geplant werden?
Die eigene Position zum Thema wird von den Führungskräften reflektiert.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist bekannt, wie Führungskräfte selbst zum Thema „Alter“ und „Arbeit & Alter“ stehen und welche Assoziationen sie damit verbinden? ▪ Reflektieren sie selbst ihr eigenes Alter(n)?
Führungskräfte sind für das Thema sensibilisiert und motiviert, sich damit aktiv auseinander zu setzen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind Führungskräfte über die Altersstruktur im Unternehmen im Allgemeinen und ihres Bereiches im Speziellen bekannt? ▪ Erkennen Sie die Notwendigkeit, sich dem Thema zu stellen? ▪ Sind sie sich ihrer Rolle bewusst, den demografischen Wandel im Unternehmen zu gestalten? ▪ Sind Führungskräfte motiviert, aus der Sensibilisierung und Überzeugung heraus, das Thema in ihren Führungsalltag zu integrieren?
Der Führungsstil entspricht den Anforderungen an eine altersngerechten Mitarbeiterführung.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es einen bestimmten Führungsstil/ bestimmte Inhalte etc., die der Unternehmensleitung bei der Etablierung einer altersngerechten Arbeitskultur wichtig sind? Wissen die Führungskräfte darum? ▪ Ist den Führungskräften bekannt, welche Aspekte eine altersngerechte Mitarbeiterführung ausmachen?

Kurz-Check zu Ziel 5: Führungskräfte gestalten aktiv das Arbeitsumfeld der Beschäftigten, um eine lange Erwerbstätigkeit möglich zu machen.

Zielmerkmale	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
Führungskräfte erkennen den Bedarf, Aspekte des Arbeitsumfeldes zu überprüfen bzw. verändern, um eine lange Erwerbstätigkeit zu ermöglichen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind sie ausreichend informiert und qualifiziert, Bedarfe zu erkennen und bei Beschäftigten nachzufragen? (inhaltlich, methodisch) ▪ Ist bekannt, welchen Wissenstand die Führungskräfte im Thema "Arbeit & Alter" haben? ▪ Wissen Führungskräfte über mögliche Gestaltungs- und Verhaltensaspekte Bescheid? ▪ Gibt es diesbezügliche Unterstützungs- / Qualifizierungsangebote für die Führungskräfte?
Führungskräfte initiieren und fördern Aktivitäten in den verschiedenen Handlungsfeldern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es einen Dialog zwischen der Führungskraft und älteren Beschäftigten zum Thema "Arbeit & Alter"? ▪ Wissen Führungskräfte, an wen sie sich wenden müssen, wenn sie selbst den Bedarf erkannt haben, aber es ihnen nicht möglich ist, Veränderungen anzustoßen? Nutzen Führungskräfte diese Möglichkeiten?
Führungskräfte reagieren auf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennen Führungskräfte die Gestaltungsmöglichkeiten Im

den Bedarf durch die Schaffung bzw. Nutzung von Gestaltungsmöglichkeiten in den Handlungsfeldern darauf.	<p>Unternehmen (Ansprechpartner in den Handlungsfeldern, vorhandene Maßnahmen etc.)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzen Führungskräfte diese Möglichkeiten in ausreichendem Maße? ▪ Gestalten Führungskräfte aktiv das Arbeitsumfeld der Beschäftigten, um die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern?
--	--

Kurz-Check zu Ziel 6: Führungskräfte sind befähigt, die Arbeitsmotivation der (älteren) Beschäftigten zu gestalten und zu fördern.

Zielmerkmale	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
Führungskräfte sind sich ihrer Rolle als Vorbild und Werteträger im Thema bewusst.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind sie sich ihrer Verantwortung als Werteträger und Vorbild bewusst? Wie begreifen Führungskräfte ihre Rolle im Thema „Arbeit & Alter“?
Führungskräfte schaffen eine altersgerechte Arbeitskultur in ihrem Bereich.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es einen Dialog zwischen der Führungskraft und Beschäftigten /Team zum Thema "Arbeit & Alter"? ▪ Wie steht es um die Teamkultur? Können ältere Beschäftigte ihre Anliegen/ Sorgen/ Beschwerden etc. der Führungskraft mitteilen? ▪ Weiß die Führungskraft um die Situation (z.B. Vorruhestandswunsch) der Beschäftigten? ▪ Wissen Führungskräfte um die Vorteile einer individuell-situativen Führung gerade im Kontext der Gestaltung einer altersgerechten Arbeitskultur? (d.h. motivierende Arbeitsbedingungen schaffen / nutzen / anbieten) ▪ Wissen Führungskräfte um die Wirkung bestimmter Führungsstile hinsichtlich ihrer motivatorischen Wirkung?
Führungskräfte sind befähigt und nutzen die unternehmerischen Gestaltungsspielräume	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissen Führungskräfte um die Gestaltungsspielräume im Unternehmen zur Förderung einer altersgerechten Arbeitskultur? ▪ Können die Führungskräfte die Rahmenbedingungen, die das Unternehmen zur Verfügung stellt, nutzen? Werden die Gestaltungsspielräume genutzt?

Kurz-Check zu Ziel 7: Die Beschäftigten wissen und erfahren, dass ein langes gesundes und motiviertes Erwerbsleben von Seiten des Unternehmens erwünscht ist.

Zielmerkmal	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
Beschäftigte sind über die Möglichkeiten einer langen Erwerbskarriere informiert.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist die Unternehmens-/ Personalpolitik den Beschäftigten bekannt, z.B. dass eine lange Erwerbskarriere von Seiten des Unternehmens erwünscht ist? Oder sind Beschäftigte fehl informiert (z.B. „Wir Alten sind hier eh nicht mehr erwünscht“)? ▪ Gibt es spezielle Angebote, um ältere Beschäftigte zu fördern/ zu halten etc., z.B. Zusammenarbeit / Fördermöglichkeiten durch die Bundesagentur für Arbeit, die Rentenversicherung? Sind die Beschäftigten darüber informiert? ▪ Kennen die Beschäftigten Ansprechpartner, die über Fördermöglichkeiten informieren können (inhouse/ extern)? ▪ Besteht Offenheit im Unternehmen diese Themen ansprechen zu können – sowohl von Seiten der Beschäftigten nachzufragen als auch von Seiten der Führungskraft es zu thematisieren?

Kurz-Check zu Ziel 8: Beschäftigte sind körperlich und mental in der Lage, ihre Arbeit aktuell und langfristig zu verrichten. Die Voraussetzungen für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit sind vorhanden.

Zielmerkmale	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
Beschäftigte können Bedürfnisse mitteilen (Interessen, Potenziale/ Schwächen).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Können Beschäftigte ihre Interessen und Anliegen offen und ehrlich mitteilen, damit eine altersgerechte und kompetenzgerechte Arbeitsgestaltung möglich ist? ▪ Gibt es einen strukturierten Austausch darüber (z.B. über Mitarbeitergespräche, Sprechstunden, Kontakte/ Angebote der Arbeitsmedizin)?
Beschäftigte verfügen über ein gewisses Maß an Gesundheitskompetenz und entsprechendes (positives) Gesundheitsverhalten.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind Beschäftigte über die Auswirkungen gesunden und ungesunden Verhaltens informiert? (Wie gut ist dieser Wissensstand?) ▪ Ist die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten ausreichend? ▪ Wissen Beschäftigte, wie sie ihre Arbeitsfähigkeit erhalten können?
Beschäftigte sind über Möglichkeiten einer altersgerechten Arbeitsgestaltung informiert, die ihre körperliche und mentale Gesundheit und Leistungsfähigkeit stärken (verhaltens- und verhältnisbezogen).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden Beschäftigte über die Möglichkeiten im Thema informiert (z.B. durch das Intranet, Aushänge etc.)? ▪ Gibt es einen zentralen Ansprechpartner (etc. direkte Führungskraft, Koordinator, Plattform) für die Möglichkeiten?
Beschäftigte nehmen Möglichkeiten an und nutzen sie.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden die Möglichkeiten von den Beschäftigten angenommen und genutzt? ▪ Gibt es Anreize, Beschäftigte zur Nutzung der Möglichkeiten der altersgerechten Arbeitsgestaltung zu motivieren?

Kurz-Check zu Ziel 9: Beschäftigte sind motiviert, bis zum gesetzlichen Rentenalter zu arbeiten und lange arbeitsfähig zu bleiben

Zielmerkmale	Wie sind die Merkmale ausgeprägt? Fragen zum Stand, z.B.
Die Einstellung zum Alter und zum Thema „Arbeit & Alter“ bei Beschäftigten ist bekannt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist bekannt, welches Altersbild bei den Beschäftigten vorherrscht? Gibt es Altersmythen, die objektiviert werden sollten? Ist bekannt, was Beschäftigte mit „Alter“ und „Altern“ verbinden? ▪ Bestehen Vorurteile gegenüber anderen Altersgruppen? ▪ Besteht die Notwendigkeit, sich näher mit der persönlichen Einstellung zum Alter/Altern auseinanderzusetzen?
Beschäftigte teilen ihre Bedürfnisse z.B. ihrer direkten Führungskraft mit (Interessen, Potenziale/ Schwächen/ Motivatoren).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist bekannt, welche Aspekte des Unternehmens oder der Tätigkeit individuell auf die Motivation der Beschäftigten wirken? ▪ Teilen Beschäftigte ihre Interessen, Stärken und Schwächen mit, damit eine Passung von Arbeits- und Personenmerkmalen ermöglicht werden kann? ▪ Sind Instrumente und Verfahren (z.B. Entwicklungsgespräche) bekannt und vorhanden, um diese Passung zu erzielen?
Beschäftigte geben Rückmeldung zu Gestaltungsmöglichkeiten.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haben Beschäftigte Interesse an der Passung der Möglichkeiten/ Angebote hinsichtlich altersngerechter Arbeitsbedingungen? ▪ Äußern sich Beschäftigte zu den Aktivitäten des Unternehmens (positiv und negativ)?