FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION IAO

STUDIE »ALTERNSGERECHTES ARBEITEN«

Ergebnisbericht mit Unternehmensbeispielen

EINE STUDIE IM AUFTRAG DES MINISTERIUMS FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT BADEN-WÜRTTEMBERG
DURCHGEFÜHRT VOM FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION IAO
IN KOOPERATION MIT DER ALLIANZ FÜR FACHKRÄFTE BADEN-WÜRTTEMBERG

Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg

Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT

Fraunhofer IAO

FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION IAO

STUDIE »ALTERNSGERECHTES ARBEITEN«

Ergebnisbericht mit Unternehmensbeispielen

EINE STUDIE IM AUFTRAG DES MINISTERIUMS FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT BADEN-WÜRTTEMBERG
DURCHGEFÜHRT VOM FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION IAO
IN KOOPERATION MIT DER ALLIANZ FÜR FACHKRÄFTE BADEN-WÜRTTEMBERG

Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg

Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT

Fraunhofer IAO

Inhalt

1 Zusammenfassung und Übersicht 8
1.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse 8
1.2 Übersicht zum Bericht und Leseleitfaden 10

2 Zur Studie »Alternsgerechtes Arbeiten« 12
2.1 Motivation 12
2.2 Zielsetzung 12
2.3 Thema »alter**n**sgerechtes Arbeiten« 13
2.4 Grundmodell »alternsgerechtes Arbeiten« 14
2.5 Methodisches Vorgehen 16
2.6 Instrumente 18
2.7 Stichprobe 21

3 Bestandsaufnahme betrieblichen Handelns 24
3.1 Bestandsaufnahme im Überblick 24
3.1.1 Aktivitäten der Unternehmen 24
3.1.2 Unterstützungsbedarf der Unternehmen 25
3.1.3 Besondere Herausforderungen für die Unternehmen 26
3.1.4 Sensibilisierungsbedarf 27
3.2 Bestandsaufnahme nach Gestaltungsfeldern 28
3.2.1 Gestaltungsfeld Strategie & Kultur 28
3.2.2 Gestaltungsfeld Führung 32
3.2.3 Gestaltungsfeld Personalpolitik & Lernen 35
3.2.4 Gestaltungsfeld Innovation & Wissen 38
3.2.5 Gestaltungsfeld Gesundheit 42
3.2.6 Gestaltungsfeld IT-Unterstützung 45
3.2.7 Gestaltungsfeld Arbeitsbedingungen 48

4 Beispiele guter Praxis: Fallbeispiele ausgewählter Unternehmen 53
4.1 Aus dem Handwerk: Bürkle + Schöck Transformatoren GmbH 53
4.2 Aus der produzierenden Industrie: Karl Marbach GmbH & Co. KG 59
4.3 Aus der Dienstleistungs-Branche: STP Informationstechnologie AG 68

5 Beispiele guter Praxis: Beispielmaßnahmen zu den Handlungsfeldern 76
5.1 Gestaltungsfeld »Strategie & Kultur« 76
5.1.1 Umfassendes Demografiekonzept aufsetzen 76
5.1.2 Arbeitgeberattraktivität steigern 81
5.1.3 Verantwortungsübernahme und Veränderungsbereitschaft fördern 85
5.2 Gestaltungsfeld »Führung« 86
5.2.1 Alternsgerechtes Führen praktizieren 86
5.2.2 Lernförderliches Führen praktizieren 86
5.2.3 Rahmenbedingungen demografieorientierter Führung schaffen 87
5.3 Gestaltungsfeld »Personalpolitik & Lernen« 91
5.3.1 Lebensphasenorientierte Personalpolitik betreiben 91
5.3.2 Kontinuierliches, lebenslanges Lernen fördern 96
5.3.3 Neue, individuelle Lernformen nutzen 102
5.4 Gestaltungsfeld »Innovation & Wissen« 107
5.4.1 Erfahrungsaustausch fördern 107
5.4.2 Innovationsprojekte vorantreiben 111
5.4.3 Veränderungsmanagement durchführen 114
5.5 Gestaltungsfeld »Gesundheit« 116
5.5.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement realisieren 116
5.5.2 Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit demografieorientiert betreiben 125

5.5.3 Gesunde Arbeitsprozesse gestalten ... 127
5.6 Gestaltungsfeld »IT-Unterstützung« ... 128
5.6.1 Mit Informationstechnik Arbeitsprozesse unterstützen ... 128
5.6.2 Mit IT Information, Kommunikation und Wissensaustausch unterstützen ... 129
5.6.3 Räumlich verteilte und mobile Arbeit technisch unterstützen ... 130
5.7 Gestaltungsfeld »Arbeitsbedingungen« ... 131
5.7.1 Flexible Arbeitsformen anbieten ... 131
5.7.2 Gebäude, Räume und Arbeitsumfeld gestalten ... 133
5.7.3 Arbeitssystem und Arbeitsplätze demografieorientiert gestalten ... 134

6 Fachgespräch ... 139

7 Handlungsempfehlungen und weitergehende Schlussfolgerungen ... 141
7.1 Handlungsempfehlungen für KMU ... 141
7.2 Auftrag für Förderung und Forschung ... 145
7.2.1 Unterstützung für die Unternehmen ... 145
7.2.2 Initiative »FIT für Produktivität« ... 147

8 Verzeichnis der Unternehmen und Studienpartner ... 148
8.1 Die beteiligten Unternehmen ... 148
8.2 Die verantwortlichen Durchführenden ... 160
8.2.1 Beauftragung der Studie ... 160
8.2.2 Begleitung der Studie ... 161
8.2.3 Das durchführende Forschungsinstitut ... 162

9 Impressum ... 163

1 0 Index der »Beispiele guter Praxis« ... 164

1
Zusammenfassung und Übersicht

1.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Motivation und Zielsetzung

Um die Unternehmen Baden-Württembergs darin zu unterstützen, gezielt Maßnahmen zu ergreifen, dem demografischen Wandel – hier: dem Fachkräftemangel und der Alterung der Belegschaften – zu begegnen, beauftragte das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, in Abstimmung mit der Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg, das Fraunhofer IAO mit der Durchführung der Studie »alternsgerechtes Arbeiten«.

Ziel war, in Erfahrung zu bringen, wie gut die kleinen und mittleren Unternehmen Baden-Württembergs (KMU) auf den demografischen Wandel vorbereitet sind – und weitergehende Handlungsempfehlungen für die Unternehmen, aber auch für Politik, Sozialpartner und Forschung, abzuleiten.

Grundmodell der Studie und Vorgehen

Mit »alter**n**sgerechtem Arbeiten« ist das Arbeiten aller, auch der Jüngeren, angesprochen. Formuliert ist darin der Anspruch, dass Arbeit so gestaltet ist, dass das Älterwerden im Betrieb in gesunder Weise erfolgt – physisch, psychisch, kognitiv, sozial – und so, dass die Mitarbeitenden bis zu ihrem Renteneintritt leistungsfähig bleiben und motiviert und produktiv arbeiten.

Das Grundmodell der Studie bildet sieben Gestaltungsfelder mit jeweils drei Handlungsfeldern ab: Strategie & Kultur, Führung, Personalpolitik & Lernen, Innovation & Wissen, Gesundheit, IT-Unterstützung, Arbeitsbedingungen (siehe Abb. 01: Grundmodell »alternsgerechte Arbeit«, S. 15).

Im Rahmen der Studie kam ein Methodenmix aus Online-Fragebogen, Telefoninterviews, Fallbesichtigung und Fachgespräch zum Einsatz. Dies ermöglichte, einerseits auf einer möglichst breiten Datenbasis aufzusetzen und andererseits tiefergehende Einblicke zu gewinnen.

Ergebnisse

Die 82 teilnehmenden Unternehmen haben ihren eigenen Angaben zufolge einzelne Gestaltungsfelder verstärkt im Blick, wenn es um die Gestaltung alternsgerechter Arbeit geht. Jeweils ca. 80 Prozent der Befragten gaben an, in folgenden Handlungsfeldern Maßnahmen zu verfolgen:

- Strategie & Kultur: Arbeitgeberattraktivität steigern; Verantwortungsübernahme und Veränderungsbereitschaft fördern;
- Personalpolitik & Lernen: Kontinuierliches lebenslanges Lernen fördern;
- Innovation & Wissen: Erfahrungsaustausch fördern;

- Gesundheit: Betriebliches Gesundheitsmanagement realisieren;
- IT-Unterstützung: Mit Informationstechnik Arbeitsprozesse unterstützen; mit IT Information, Kommunikation und Wissensaustausch unterstützen; räumlich verteilte und mobile Arbeit technisch unterstützen;
- Arbeitsbedingungen: Flexible Arbeitsformen anbieten.

Es bleibt jedoch noch einiges zu tun. Immerhin jeweils rund ein Drittel der Unternehmen gab an, in den folgenden Feldern zwar noch nicht aktiv zu sein, hier aber Handlungsbedarf zu sehen:

- Strategie & Kultur: Umfassendes Demografiekonzept aufsetzen;
- Führung: Alternsgerechtes führen praktizieren; Lernförderliches Führen praktizieren; Rahmenbedingungen demografieorientierter Führung schaffen;
- Personalpolitik & Lernen: Lebensphasenorientierte Personalpolitik betreiben; neue, individuelle Lernformen nutzen;
- Innovation & Wissen: Veränderungsmanagement durchführen;
- Gesundheit: Arbeitsschutz und -sicherheit demografieorientiert betreiben;
- Arbeitsbedingungen: Gebäude, Räume und Arbeitsumfeld gestalten; Arbeitssystem und -plätze demografieorientiert gestalten.

Klar erkennbar ist auch weiterer Bedarf zur Sensibilisierung der KMU für die Notwendigkeit zur gezielten und systematischen Gestaltung eines alternsgerechten, gesunden und lernförderlichen Arbeitsumfeldes. Einige betriebliche Handlungsfelder werden doch eher von größeren Unternehmen (2.500 Mitarbeitende und mehr) als relevant betrachtet, während sich kleine und mittlere Unternehmen mit Maßnahmen teilweise deutlich zurückhalten. So sieht fast jedes fünfte Unternehmen heute keinen Anlass, ein Demografiekonzept aufzusetzen. Und jene, die hier heute bereits aktiv sind, sehen selbst deutlichen Nachholbedarf: Gefragt, wie gut sie darin sind, die Führungskräfte z. B. im Rahmen von Leitungssitzungen zu den Themen Demografie und Altern zu informieren und zu sensibilisieren, vergeben sie sich im Durchschnitt die Schulnote 3,5 (befriedigend bis ausreichend).

Im zweiten großen, eng mit dem demografischen Wandel verknüpften Handlungsfeld, dem Gesundheitsmanagement, sieht es bei genauerer Betrachtung nicht besser aus. Hier sind es eher die größeren Unternehmen, die ein zusammenhängendes Konzept des betrieblichen Gesundheitsmanagements verfolgen. Bei den Unternehmen kleiner 2.500 Mitarbeiter hingegen konnten auch im Rahmen der geführten Interviews keine guten Beispiele für ein betriebliches Gesundheitsmanagement, das den Namen verdient, ausfindig gemacht werden.

Weitergehende Empfehlungen

Angesichts der Alterung der Belegschaften und der kommenden Verrentungswellen gewinnen Themen wie die alternsgerechte (und damit: produktive) Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitssystemen sowie Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zusätzlich an Bedeutung. Demografiemanagement und betriebliches Gesundheitsmanagement bilden dazu eine notwendige Klammer und so sollte hier ein Schwerpunkt liegen, wenn es darum geht, die KMU Baden-Württembergs in ihren

Anstrengungen zur Gestaltung alternsgerechten Arbeitens durch gezielte Aktivitäten von Politik, Sozialpartnern und Forschung zu unterstützen.

Ein weiterer Schwerpunkt sollte bei der Führung liegen. Einerseits, weil Führung - im Sinne der personalen Führung sowie des übergreifenden Führungs- und Werte-Systems – einen eminent wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Verankerung notwendiger Maßnahmen des produktiven und alternsgerechten Arbeitens leistet. Andererseits, weil hier gleichzeitig die Unternehmen am wenigsten aktiv sind und für sich erkannt haben, dass sie deutlich Nachholbedarf haben, wenn es um die Gestaltung alternsgerechten Arbeitens geht.

1.2 Übersicht zum Bericht und Leseleitfaden

Der Bericht zur Studie gliedert sich in vier große Abschnitte:

Zum Einstieg wird kurz dargelegt, was die Forschungspartner zur Beauftragung und Durchführung der Studie veranlasste und mit welcher Zielsetzung die Studie durchgeführt wurde; das Forschungsthema »alternsgerechtes Arbeiten« wird umrissen und das der Studie zugrunde gelegte Modell wird ausgebreitet; zur besseren Nachvollziehbarkeit des Vorgehens und Einordnung der Ergebnisse werden das methodische Vorgehen, die Befragungsinstrumente sowie die Unternehmensstichprobe vorgestellt.
(Kapitel 2:Zur Studie »Alternsgerechtes Arbeiten«)

Es folgen die ausführlichen Ergebnisse. Zunächst wird, auf Basis der Online-Befragung von 82 Unternehmen, abgebildet, in welchen Gestaltungs- und Handlungsfeldern alternsgerechten Arbeitens die Unternehmen bereits aktiv sind und wo sie nach eigener Einschätzung noch Handlungsbedarf haben; es folgen drei ausgewählte Unternehmensbeispiele für vorbildliche und breite Aktivität zur Gestaltung alternsgerechten Arbeitens (auf Basis einer Fallbesichtigung); ausgehend von Telefoninterviews konnten 94 Beispiele guter Praxis aufgenommen werden, wie mit einzelnen Maßnahmen das alternsgerechte Arbeiten gestaltet wird; schließlich wird, kurz, dargelegt, welche Fragestellung vertiefend mit Experten der Wissenschaft und Vertretern der Praxis in einem Fachgespräch erörtert wurden und was die Erkenntnis war.
(Kapitel 3: Bestandsaufnahme betrieblichen Handelns; Kapitel 4: Beispiele guter Praxis: Fallbeispiele ausgewählter Unternehmen; Kapitel 5: Beispiele guter Praxis: Beispielmaßnahmen zu den Handlungsfeldern; Kapitel 6: Fachgespräch

Zum Abschluss werden die Ergebnisse der Studie in Form von Handlungsempfehlungen für die kleinen und mittleren Unternehmen und Schlussfolgerungen für Politik, Sozialpartner und Forschung zusammengefasst.
(Kapitel 7: Handlungsempfehlungen und weitergehende Schlussfolgerungen)

In den »Anhangkapiteln« können interessierte Leser anhand von Kurzprofilen mehr über die Unternehmen erfahren, die in Form von Interviews bereit waren, ihre nachahmenswerten Maßnahmen für alternsgerechtes Arbeiten zu schildern; die für die Beauftragung, Begleitung und Durchführung der Studie Verantwortlichen und Ansprechpartner werden vorgestellt; auf den letzten Seiten findet sich das Impressum und eine Übersichtstabelle zu den gesammelten »Beispielen guter Praxis«.
(Kapitel 8: Verzeichnis der Unternehmen und Studienpartner; Kapitel 9: Impressum
Kapitel 10: Index der »Beispiele guter Praxis«)

Es lohnt sich, quer zu lesen! Alle aufgenommenen Beispiele guter Praxis wirken in mehrfacher Hinsicht, das heißt sie lassen sich zumeist mehr als einem der sieben Gestaltungsfelder alternsgerechter Arbeit zuordnen. Die katalogisierten Beispiele sind im Folgenden jeweils nur einmal beschrieben: in jenem Gestaltungs- und Handlungsfeld, in welchem sie primär wirken.

2
Zur Studie »Alternsgerechtes Arbeiten«

2.1 Motivation

Der demografische Wandel in Deutschland zeigt sich bereits heute in der Alterung der Gesellschaft, nicht zuletzt auch beschleunigt durch einen starken Rückgang der Geburtenzahlen. In den Unternehmen Baden-Württembergs, mit ihren innovativen Produkten und hervorragenden Wachstumschancen weltweit, ist der demografische Wandel in ersten Ansätzen heute bereits angekommen. Die großen Herausforderungen jedoch werden sich erst in wenigen Jahren stellen: Dann, wenn in vielen Betrieben ein Durchschnittsalter von ca. 50 Jahren erreicht ist, gehen die »Baby-Boomer« in großer Zahl in Rente und nur sechs von zehn dieser bestens ausgebildeten, erfahrenen Fachkräfte können über den Arbeitsmarkt ersetzt werden.

Der Blick in aktuelle Fachveröffentlichungen, Bildungsangebote oder Programme der Personal-Konferenzen erweckt hier den Eindruck, das Allheilmittel gegen den drohenden Fachkräftemangel läge in der verstärkten Rekrutierung Jüngerer oder von Fachkräften im Ausland. Dabei ist es aufgrund des Ausmaßes des Fachkräftemangels mindestens ebenso wichtig, sich dem weit größeren Teil der Belegschaft zuzuwenden: denjenigen, die bereits im Unternehmen tätig sind und dies (hoffentlich) noch viele Jahre sein werden. Nur wenn es gelingt, deren Potenziale optimal zu fördern und zu nutzen – und keine Mitarbeiterpotenziale mehr zu verschwenden –, kann der Fachkräftebedarf in der sich abzeichnenden Größenordnung gedeckt werden und sich der Fachkräftemangel in gleichem Zuge letztlich als die entscheidende Produktivitätschance zeigen, die der deutschen Wirtschaft auf längere Sicht einen Wettbewerbsvorsprung im Weltmarkt bringt.

»Alternsgerechtes Arbeiten« wird damit zum entscheidenden Produktivitätsziel für die Unternehmen: Um vorhandene Mitarbeiterpotenziale weiterzuentwickeln und gezielt zu nutzen und um ein gesundes, produktives Arbeiten bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter zu ermöglichen. Neben unterstützenden Maßnahmen seitens der Politik und ergänzenden Angeboten z. B. der Sozialpartner, sind hier vor allem die Unternehmen gefragt, mit gezielten Maßnahmen anzusetzen.

Mit dem Ziel, kleinen und mittleren Unternehmen aller Branchen konkrete Handlungsempfehlungen zur Schaffung eines alternsgerechten Arbeitsumfeldes an die Hand zu geben, beauftragte das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg die Studie »Alternsgerechtes Arbeiten«, die das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Kooperation mit der Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg durchführte.

Die Leitfrage der Studie lautete: »Was kann getan werden, damit die Mitarbeitenden gerne und gesund älter werden im Unternehmen?«

2.2 Zielsetzung

Mit der Studie wurden drei Zielsetzungen verfolgt.

Ziel 1: Bestandsaufnahme betrieblichen Handelns erstellen

Zunächst galt es in Erfahrung zu bringen, wie gut die Unternehmen bereits auf den demografischen Wandel vorbereitet sind: Welche Maßnahmen verfolgen Sie, um die

Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden bis zum Rentenalter zu erhalten und gleichzeitig die vielfältigen Potenziale ihrer Mitarbeitenden zu nutzen? Und decken sie dabei alle relevanten betrieblichen Gestaltungsfelder ab bzw. wo besteht weiterhin Handlungsbedarf?

Ziel 2: Beispiele guter Praxis abbilden

Ausgehend von der Betrachtung betrieblichen Handelns sollten im Rahmen der Studie gute Beispiele aus der Praxis zusammentragen werden. Geplante und erprobte Praxislösungen sollten als operativ nutzbares Informationsmaterial direkt für die KMU bereitgestellt werden. Aufgezeigt werden sollte, wie »Hidden Champions« die Vielfalt an Themen im betrieblichen Alltag erfolgreich umsetzen, um so ein Lernen voneinander zu fördern und Ideen zu verbreiten.

Ziel 3: Weitergehende Handlungsempfehlungen ableiten

Schließlich sollten, ausgehend von der Ist-Situation und unter Berücksichtigung der gefundenen guten Beispiele, weitergehende Handlungsempfehlungen für die Unternehmen, aber auch für die anderen Akteure im Wirtschaftsmarkt, für Politik, Sozialpartner und Forschung, formuliert werden. Ziel war es, die Bemühungen der Unternehmen mit weiteren flankierenden Maßnahmen zu unterstützen.

2.3 Thema »alter**n**sgerechtes Arbeiten«

Das Forschungsinteresse der Studie gilt dem »alternsgerechten Arbeiten« - eine Thematik und Begrifflichkeit, die der Erklärung und genaueren Betrachtung bedarf. Denn allzu leicht wird »alter**n**sgerecht« mit »altersgerecht« verwechselt und die Rede ist dann schnell nur noch von den Älteren, den Über-50-Jährigen, die besonderer Behandlung oder wenigstens besonderer Motivation bedürfen. Wer alter**n**sgerechtes Arbeiten jedoch allein für diese Mitarbeitendengruppe ausgestaltet oder gar reduziert auf Motivlagen, hat das Anliegen »alter**n**sgerechter Arbeit« missverstanden. Begriffskosmetik im Stil der »Best Ager« stellt kein adäquates Lösungsrezept dar für die Herausforderungen des demografischen Wandels.

Vielmehr geht es bei »alter**n**sgerechtem Arbeiten« um die Betrachtung des Unternehmenssystems mit einem Fokus auf das stetige Altern und Älterwerden aller Mitarbeitenden – vom Eintritt als Lehrling bis zum Austritt mit Erreichen des gesetzlichen Rentenalters. Dies mag zunächst als unzulässige oder zumindest befremdliche begriffliche Dehnung erscheinen. Allerdings begründet sich diese konzeptionelle Ausdehnung auf die Noch-Jüngeren nicht zuletzt daraus, dass wir ab Mitte 30 körperlich altern und bereits ab Anfang 20 geistig altern und die Leistungsfähigkeit rasch zurückgeht, wenn Körper und Geist nicht kontinuierlich trainiert werden bzw. gefordert sind.

Unter diesem Blickwinkel ist ein Unternehmen »alter**n**sgerecht« aufgestellt, wenn es gelingt, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Mitarbeitenden gerne und gesund älter werden im Unternehmen und dabei bis zum gesetzlichen Rentenalter produktiv arbeiten.

Dies gelingt nur, wenn das gesamte Unternehmenssystem, von der Strategie und der Unternehmenskultur über die Führung und die Personalpolitik bis zu den Arbeitsbedingungen im engeren Sinne, gezielt nach Produktivitäts- und Demografieerfordernissen gestaltet wird. Zu berücksichtigen sind dann auch die Arbeitsmarktsituation und Aspekte alternsgerechten Arbeitens zum Erhalt der physischen, psychischen, kognitiven und sozialen Leistungsfähigkeit.

Dies muss kein Widerspruch sein, denn beides hängt gleichermaßen stark von der täglichen Arbeitsumgebung ab. Sie hat entscheidenden Einfluss auf Schlüsselfaktoren für gesundes, produktives Altern: ergonomiegerechte Gestaltung bestimmt Geschwindigkeit und Fehlerfreiheit ebenso wie Belastungsfreiheit von Arbeit; die Arbeitsorganisation hat einen Einfluss auf Durchlaufzeiten und reibungslosen Ablauf und somit unmittelbar auf wesentliche Stressoren; erforderliche Veränderungen, erwünschte Innovation, stellen Lernanreize dar – Lernmöglichkeiten wiederum führen zu Veränderungsbereitschaft und Innovationen; Führung fordert und fördert individuelle Entwicklung und Produktivität und berücksichtigt Unternehmenserfordernisse ebenso wie berechtigte Anliegen der Menschen. Hier haben Unternehmen die Selbstverantwortung aller Mitarbeitenden kontinuierlich einzufordern – sowohl zum Erhalt und Schutz der individuellen Beschäftigungsfähigkeit als auch mit dem Ziel, die Gestaltungspotenziale und Wertbeiträge aller Mitarbeitenden im Wettbewerb um Marktanteile voll auszuschöpfen, Wer dem Wettbewerb standhalten und bei der Bindung der besten Köpfe jeden Alters erfolgreich sein möchte, der hat umfassende organisatorische, technische und kulturelle Maßnahmen zur Erreichung der eigenen Wachstumspläne im Blick und nimmt sämtliche Rahmenbedingungen für produktive, attraktive und die Leistungsfähigkeit erhaltende Arbeit ins Visier.

Damit dies gelingt, sind die Unternehmen gefordert, neben der Arbeitsorganisation und der Gesundheitsprävention Themen wie Führung, Personalentwicklung, Weiterbildung und Wissensmanagement zu berücksichtigen, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Beschäftigungsfähigkeit erhält und der Garant dafür ist, die Mitarbeiterpotenziale optimal zu nutzen.

2.4 Grundmodell »alternsgerechtes Arbeiten«

Arbeit »alternsgerecht gestalten« bedeutet für Unternehmen, das Unternehmenssystem als Ganzes zu betrachten und durch das gezielte Verfolgen geeigneter Maßnahmen so anzupassen oder zu erweitern, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden, die das gesunde und produktive Altern aller Mitarbeitenden unterstützen. Es ist davon auszugehen, dass ein Unternehmen dann bestens gerüstet ist für den demografischen Wandel, wenn es in allen Gestaltungsfeldern mit der genannten Schwerpunktlegung aktiv ist, wobei alle Felder zunächst eine gleichwertige Relevanz haben:

- Strategie & Kultur:
  Unternehmensstrategie und -kultur müssen Hand in Hand gehen. Zur Etablierung eines alternsgerechten Arbeitsumfeldes sind Maßnahmen im Einklang mit der Unternehmensstrategie auszugestalten. Des Weiteren sind die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und die Offenheit der Mitarbeitenden für zukünftige Veränderungen zu fördern.

- Führung:
  Die Führungskräfte sind zentrale Leistungsträger im Unternehmen. Sie sind in Ihrem Arbeitsalltag direkt mit den Auswirkungen des demografischen Wandels konfrontiert. Sie benötigten Informationen, Hilfsmittel und Ressourcen zur Bewältigung der veränderten Herausforderungen.

- Personalpolitik & Lernen:
  Personalentwicklung wird künftig weiter an Bedeutung gewinnen. Zur Ausschöpfung der Mitarbeiterpotenziale bis zum gesetzlichen Rentenalter wird es daher noch viel stärker darauf ankommen, möglichst alle Mitarbeitenden mit lebenslangem Lernen kognitiv fit zu halten und ihnen Laufbahnen zu bieten, die ihren persönlichen Stärken und ihrer momentanen Lebensphase entsprechen.

- Innovation & Lernen:
  Stetige Innovation ist für nahezu jedes Unternehmen wettbewerbsentscheidend, sei es nun Prozess- oder Produktinnovation. Um dies mit einer alternden Belegschaft und Verrentungswellen leisten zu können, wird es stärker darauf ankommen, einen intensiven Wissensaustausch zwischen Jung und Alt zu fördern.

- Gesundheit:
  Wer die Gesundheit nicht achtet, dem wird es im Alter Leid tun. Unternehmen werden zukünftig vermehrt darauf achten müssen, gesunde Arbeitsplätze und -systeme zu gestalten und die Mitarbeitenden in ihrer Eigenverantwortung zu sensibilisieren.

- IT-Unterstützung:
  Technik ist das Mittel zum Zweck. Unter demografischer Perspektive meint dies vor allem, Menschen nach ihren individuellen Fähigkeiten in der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen. Auch Lern-, Wissensaustausch- und Innovationsprozesse sind IT-technisch zu unterstützen.

- Arbeitsbedingungen:
  Unsere Mitarbeitenden verbringen die meiste aktive Zeit des Tages mit Arbeit. Die Arbeitsbedingungen spielen bei der Auswahl des Arbeitgebers sowie bei der Entscheidung, wie sehr sich die Mitarbeitenden engagieren, eine entscheidende Rolle.

Das Grundmodell der Studie weist entsprechend sieben Gestaltungsfelder aus, denen je drei auf den Gegenstand des alternsgerechten Arbeitens zugeschnittene Handlungsfelder zugewiesen sind. Zur Unterstützung der weiteren Abfragen wurden zudem zu jedem Handlungsfeld drei konkrete, erfolgversprechende Einzelmaßnahmen aufgeführt. Dadurch sollten zum einen auch jene Unternehmensaktivitäten erkennbar werden, die von diesen evtl. verfolgt werden, aber nicht notwendig unter dem Label »alternsgerecht« geführt werden. Zum anderen erlaubte dies die genauere Durchleuchtung, z. B. auf die Frage hin ob ein Demografiekonzept verfolgt wird, das diesen Namen verdient (siehe Abb. 01: Grundmodell »alternsgerechte Arbeit«).

Abb. 01: Grundmodell »alternsgerechte Arbeit«

Trotz dieser Festlegung auf konkrete Einzelmaßnahmen ist das Grundmodell der Studie insofern offen gestaltet, als die Unternehmen sowohl im Online-Fragebogen als auch im Rahmen der Interviews die Gelegenheit hatten, andere oder ergänzend verfolgte Maßnahmen aufzuführen.

2.5 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen der Studie kam ein Methodenmix aus Online-Fragebogen, Telefoninterviews, Fallbesichtigung und Fachgespräch zum Einsatz. Dies ermöglichte es, einerseits auf einer möglichst breiten Datenbasis aufzusetzen und andererseits tiefergehende Einblicke zu gewinnen sowie die über den Online-Fragebogen erhobenen Angaben zu validieren und besser einzuschätzen.

Abb. 02: Methodisches Vorgehen

82 Online-Fragebögen

Ziel der Befragung mittels Online-Fragebogen war es, eine Bestandsaufnahme zu leisten und zu einer Einschätzung zu kommen, wie gut die kleinen und mittleren Unternehmen Baden-Württembergs auf den demografischen Wandel durch die Gestaltung alternsgerechten Arbeitens vorbereitet sind.

Mit Unterstützung des Beirates, der sich aus Mitgliedern der Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg zusammensetzte (siehe Kapitel 8.2.2: Begleitung der Studie, S. 161), wurde gemäß des Forschungsauftrags gezielt unter kleinen und mittleren Unternehmen aller Branchen für die Teilnahme an der Studie geworben (eine Repräsentativität der Stichprobe ist durch das gewählte Vorgehen somit nicht gegeben, auch wenn sich neben KMU auch größere und große Unternehmen beteiligten). Im Befragungszeitraum (Mai bis November 2013) nahmen 82 Unternehmen an der Umfrage teil, alle Fragebögen konnten verwertet werden und waren vollständig und sorgfältig ausgefüllt (siehe auch Kapitel 2.7 Stichprobe).
Der Fragebogen diente der Selbstbewertung durch die Unternehmen, die Angaben dazu machten, in welchen Gestaltungs- und Handlungsfeldern alternsgerechten Arbeitens sie aktiv sind, welche Maßnahmen sie verfolgen und wie erfolgreich sie nach eigener Einschätzung dabei sind (siehe auch Kapitel 2.6 Instrumente).

Der Online-Fragebogen wurde mittels des IAO-eigenen »OnlineSurveyTool« realisiert, das als einziges Umfragetool die Möglichkeit bietet, den Teilnehmenden ein qualitatives Sofort-Feedback zu ihren Antworten zurück zu spiegeln: Nach Absenden des vollständig ausgefüllten Fragebogens erhielten die Teilnehmenden detaillierte Rückmeldungen dazu, in welchen Gestaltungs- und Handlungsfeldern sie bereits »alternsgerechte« Arbeitsstrukturen aufweisen. Zu Feldern mit Nachholbedarf erhielten sie Tipps, welche Maßnahmen geeignet sind, das Unternehmen demografiegerechter auszurichten.

26 Telefoninterviews

Ziel der Telefoninterviews war, von KMU für KMU, Maßnahmen aus der Praxis zu sammeln, die sich im Sinne der Gestaltung alternsgerechten Arbeitens bewährt haben und als Beispiele guter Praxis nachahmenswert sind.

Zur Auswahl von Ansprechpartnern wurden die mittels Online-Fragebogen erhobenen Selbstbewertungen und besonders die darin angegebenen Maßnahmenbeispiele begutachtet. Unternehmen, die konkrete und geeignet erscheinende Maßnahmenbeispiele und Lösungsansätze aus der eigenen Praxis im Online-Fragebogen benannten, wurden kontaktiert und nach ihrer Bereitschaft zu weiterer Auskunftserteilung gefragt. Letztlich ergriffen 26 Unternehmen die Chance, an den Telefoninterviews teilzunehmen und so ihre Maßnahmen als prominente »Beispiele guter Praxis« im Rahmen der Studie abbilden zu lassen (siehe auch Kapitel 2.7 Stichprobe).

Im Rahmen der Telefoninterviews wurden die von den Unternehmen genannten Maßnahmenbeispiele entlang eines Interviewleitfadens detaillierter erhoben. Zudem wurden die Unternehmen durch gezielte Fragen nach weiteren Maßnahmen, die sie zwar verfolgen, aber evtl. im Online-Fragebogen nicht angaben, gefragt (siehe auch Kapitel 2.6 Instrumente).

Durchschnittlich dauerte ein Telefoninterview zur Aufnahme von zwei bis sieben Praxisbeispielen 90 Minuten. Die Interviews wurden zumeist von zwei wissenschaftlichen Experten des Fraunhofer IAO geführt, parallel aufgezeichnet und nachgearbeitet.

3 Fallbesichtigungen

Ziel der Fallbesichtigungen war, anhand konkreter Beispiele den KMU Baden-Württembergs aufzuzeigen, wie es »Hidden Champions« gelingt, die Breite an Gestaltungs- und Handlungsfeldern zu alternsgerechtem Arbeiten zu bedienen. Verdeutlicht werden sollte, dass es auch KMU gelingen kann, ein umfassendes Bündel an Maßnahmen zu verfolgen und so dem demografischen Wandel angemessen zu begegnen.

Ausgehend von den geführten Telefoninterviews wurden gezielt drei Unternehmen, die mit ihren Maßnahmenbündeln überzeugten – ein Handwerksunternehmen, eines aus der produzierenden Industrie und eines aus der Dienstleistungsbranche – für eine mögliche Fallbesichtigung ausgewählt. Alle drei Wunschkandidaten stimmten einer Fallbesichtigung vor Ort zu.

Bei der Vor-Ort-Besichtigung wurden die im Rahmen der Telefoninterviews aufgenommen Maßnahmen tiefergehend durchleuchtet und um weitergehende Informationen ergänzt. Zudem wurden weitere geeignete Maßnahmenbeispiele aufgenommen, um das Maßnahmenbündel möglichst vollständig abzubilden.

Die Vor-Ort-Besichtigungen wurden jeweils von zwei wissenschaftlichen Experten des Fraunhofer IAO vorbereitet, durchgeführt und dokumentiert. Gesprächspartner in den Unternehmen waren Geschäftsführung, Personal- und Bereichsverantwortliche. Die Besichtigungen dauerten drei bis vier Stunden.

1 Fachgespräch

Ziel des Fachgesprächs war, eine Thematik, die in Zeiten des demografischen Wandels von besonderer Bedeutung ist, umfassender zu behandeln.

Da der Fachkräftemangel besondere betriebliche und überbetriebliche Anstrengungen zur Förderung und Nutzung der Mitarbeiterpotenziale erfordert, wurde das Fachgespräch unter das Motto »Lernen in Zeiten alternsgerechter Arbeit« gestellt.

Das Fachgespräch wurde in Form eines moderierten Workshops mit Impulsvortrag durchgeführt. An der Abendveranstaltung nahmen, neben drei Experten des IAO, fünf Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft teil:

- Markus Folz
  RAFI GmbH & Co. KG (Berg)
  Bereichsleiter Organisationsentwicklung Personalwesen, Ausbildung, Corporate Compliance & Qualitätsmanagement

- Michael Härtel
  Bundesinstitut für Berufsbildung BiBB (Bonn)
  Leiter des Arbeitsbereichs »Digitale Medien, Fernlernen, Bildungspersonal«

- Anna Hoberg
  Fraunhofer IAO
  Leitung der Studie »alternsgerechtes Arbeiten«

- Dr. Josephine Hofmann
  Fraunhofer IAO
  stellv. Leitung Geschäftsfeld Unternehmensentwicklung und Arbeitsgestaltung

- Gabriele Korge
  Fraunhofer IAO
  Demografie-Expertin

- Daniel Stricker
  E.G.O. Elektro-Gerätebau GmbH (Oberderdingen)
  Personal- und Sozialwesen / Leiter Personalentwicklung

- Dr. Caroline Surmann
  Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt DLR (Bonn)
  Wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Projektträger für Digitale Medien in der Beruflichen Bildung

- Clemens Volkwein
  Arbeitgeberverband HessenChemie (Wiesbaden)
  Demografieberater, Referent Sozial- /betriebliche Personalpolitik

2.6 Instrumente

Neben dem Online-Fragebogen kam im Rahmen der Telefoninterviews ein Leitfaden zum Einsatz. Dieser baute direkt auf dem Fragebogen auf und enthielt darüber hinaus lediglich die üblichen Interviewer-Anleitungen zur Einleitung, Führung und Nachbereitung des Gespräches. Vorgestellt wird hier lediglich der Fragebogen. Die Kenntnis der Fragenkonstrukte hilft, die Ableitung und Interpretation der Ergebnisse besser nachzuvollziehen.

Zur Studie »Alternsgerechtes Arbeiten«

Im Online-Fragebogen zur Selbstbewertung wurden die teilnehmenden Unternehmensvertreter in einem dreistufigen Vorgehen gebeten, Auskunft über verfolgte Maßnahmen zu alternsgerechtem Arbeiten zu geben.

Der Online-Fragebogen deckt sämtliche relevanten unternehmerischen Gestaltungs- und Handlungsfelder ab, entsprechend des Grundmodells alternsgerechten Arbeitens (siehe Abb. 01: Grundmodell »alternsgerechte Arbeit«).

Zur Bearbeitung konnten die Teilnehmenden je nach tatsächlicher Aktivität sowohl eine umfängliche Selbstbewertung über alle Felder hinweg vornehmen, als auch gezielt einzelne Gestaltungs- und Handlungsfelder bearbeiten.

Um sowohl einen allgemeinen Überblick über das betriebliche Handeln zu gewinnen, als auch detaillierter zu erfahren, welche konkreten Maßnahmen wie erfolgreich verfolgt werden, wurde ein dreistufiges Befragungskonzept umgesetzt.

Stufe 1: In welchen Gestaltungsfeldern werden Maßnahmen verfolgt?

Zunächst sollte zu jedem der sieben Gestaltungsfelder und hier jeweils zu den drei Teilaspekten (siehe am Beispiel des Gestaltungsfeldes Strategie & Kultur die Abb. 03: Fragen zum Gestaltungsfeld **»**Strategie & Kultur«) Auskunft darüber erteilt werden, ob das Unternehmen hier:

- Die konkret benannten Maßnahmen (z. B. zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität) verfolgt, oder
- dies aktuell zwar nicht tut, aber eigentlich Bedarf gesehen wird, mit Maßnahmen anzusetzen, oder aber
- aus Sicht des Unternehmens keinerlei Bedarf gesehen wird, derartige Maßnahmen zu verfolgen.

Aus diesen Antworten wurden dann Aussagen dazu abgeleitet, in welchen Gestaltungs- und Handlungsfeldern die Unternehmen besonders aktiv sind mit Maßnahmen bzw. wo besonderer Nachholbedarf besteht. Weiterhin ließ sich erkennen, zu welchen Gestaltungsfeldern Sensibilisierungsbedarf besteht, weil die Unternehmen deren Bedeutung für alternsgerechtes Arbeiten offensichtlich noch nicht erkannt haben.

	Wird nicht verfolgt, es besteht auch kein Bedarf	Wird nicht verfolgt, wir haben aber Bedarf	Verfolgen wir mit Maßnahmen
Umfassendes Demografie-Konzept aufsetzen	❍	❍	❍
Arbeitgeberattraktivität steigern	❍	❍	❍
Verantwortungsübernahme und Veränderungsbereitschaft fordern und fördern	❍	❍	❍

Abb. 03: Fragen zum Gestaltungsfeld »Strategie & Kultur«

Stufe 2: Wie gut sind die Unternehmen in der Maßnahmenverfolgung?

Wurde im ersten Schritt angegeben, in einem Handlungsfeld mit Maßnahmen aktiv zu sein (z. B. Arbeitgeberattraktivität steigern), so wurde das Unternehmen zu diesem Handlungsfeld um weitere Auskünfte gebeten:

- Welche von drei vorgegebenen Maßnahmen, die besonders geeignet sind, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, werden verfolgt?
- Wie gut gelingt es dem Unternehmen, diese Maßnahmen erfolgreich umzusetzen?
- Mit konkreten Beispielen zur Umsetzung wurde sichergestellt, dass die Befragten an alle eventuell von ihnen verfolgten Maßnahmen denken, die im Unternehmen zwar nicht unter dem Label »Demografie« verfolgt werden aber dennoch geeignet sind, die jeweils abgefragte Zielsetzung zu verfolgen (siehe »Mouse over«-Inhalte Abb. 04: Beispielhafte Selbstbewertungsfrage, hier zum Handlungsfeld »Arbeitgeberattraktivität steigern«).

So konnte – ausgehend von schlechteren Noten – der konkretere Bedarf der Unternehmen für weitere Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen abgeschätzt werden und – ausgehend von guten Noten – eine gezielte Erfassung von Beispielen guter Praxis im Rahmen der Interviews vorbereitet werden.

Abb. 04: Beispielhafte Selbstbewertungsfrage, hier zum Handlungsfeld »Arbeitgeberattraktivität steigern«

Welche Maßnahmen verfolgen Sie – und welche Schulnoten vergeben Sie zur wirksamen Stärkung der Arbeitgeberattraktivität nach Innen und Außen?

	Wird nicht verfolgt	Verfolgen wir: Note 5/6	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Die Arbeit wird für Jede/ Jeden gezielt attraktiv gestaltet. Mouse over-Ergänzung: z. B. werden Entwicklungsperspektiven aufgezeigt, attraktive Herausforderungen/ Aufgaben werden gestellt.	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Führungs- und Personalverantwortliche haben den Auftrag, Mitarbeiter zu halten/gewinnen und werden daran gemessen, dieses Ziel zu verfolgen und erreichen.	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Unternehmensidentifikation und die Stärkung der Gemeinschaft werden mit einem Bündel an Maßnahmen verfolgt. Mouse over-Ergänzung: z. B. ist ein Unternehmensleitbild formuliert, gemeinsame Ausflüge/ Feiern werden organisiert, Familienangehörige werden bevorzugt eingestellt, es gibt gemeinsame Pausen-/ Speiseräume.	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Stufe 3: Welche Beispiele für Maßnahmen führen die Unternehmen an?

Ergänzend zu den geschlossenen Fragen, mit vorgegebenen Maßnahmen und Antwortskalen, wurden die Unternehmensvertreter gebeten, Auskunft darüber zu erteilen, welche anderen/weiteren Maßnahmen, die auch geeignet sind, alternsgerechtes Arbeiten zu gestalten, sie eventuell verfolgen bzw. welche guten Beispiele für eigene Maßnahmen sie hier anführen können.

Auch diese Auskünfte wurden genutzt, um Beispiele guter Praxis in den nachfolgend geführten Telefoninterviews aufzunehmen.

2.7 Stichprobe

Zur Teilnahme an der Online-Befragung – aus welcher sich die Teilnehmer der Telefoninterviews und auch die Fallbeispiele rekrutierten – wurden gezielt Unternehmen Baden-Württembergs aufgefordert. Die Ansprache erfolgte auf mehreren Wegen, wobei neben dem Fraunhofer IAO vor allem die Mitglieder des Studien-Beirates (siehe Kapitel 8.2.2: Begleitung der Studie) durch Publizieren auf den eigenen Internetseiten, durch Anschreiben von Mitgliedern mit Newsletter u.ä.m. für die Teilnahme warben. Eine Repräsentativität der Stichprobe ist durch das gewählte Vorgehen nicht gegeben, zumal die Teilnahme der Unternehmen bezüglich der Unternehmensgröße u.a. durch gezieltes Anschreiben bewusst gesteuert wurde. Ebenso ist zu berücksichtigen, dass sich vorzugsweise bereits aktive Unternehmen beteiligen. Aus diesem Grund ist bei den im Folgenden dargestellten Ergebnissen keine Schlussfolgerung auf alle Unternehmen in Baden-Württemberg zulässig.
Insgesamt nahmen 82 Unternehmen an der Online-Befragung teil. Ausgehend von den Angaben zu eigenen Maßnahmen für alternsgerechtes Arbeiten und unter Betrachtung der Selbstbewertung, wie gut es den Unternehmen gelingt, die Maßnahmen zu verfolgen, wurden in Vorbereitung der Telefoninterviews 41 Unternehmen kontaktiert. 26 Unternehmen erklärten sich bereit, im Rahmen eines Telefoninterviews weitergehende Auskünfte über die von ihnen verfolgten Maßnahmen zur Gestaltung alternsgerechter Arbeit zu erteilen (siehe Abb. 05: Anzahl Teilnehmer Online-Befragung und Telefoninterviews).

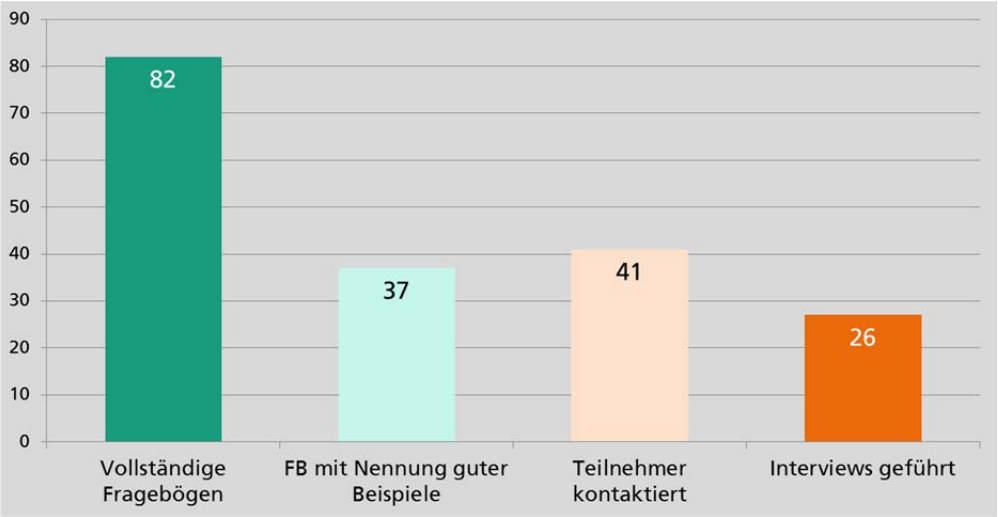


Abb. 05: Anzahl Teilnehmer Online-Befragung und Telefoninterviews

Da die Teilnehmer der Telefoninterviews aus der Stichprobe der Online-Befragung gewonnen wurden, beschränkt sich die folgende detaillierte Vorstellung der Stichprobe nach betrieblichen/ beruflichen Merkmalen auf die Stichprobe der Online-Befragung.

Antwortende Unternehmensvertreter nach Funktion

Mit Blick auf die Funktion der befragten Personen wird deutlich, dass das Thema »alternsgerechtes Arbeiten« Chef- bzw. Managementsache ist: Die meisten Antwortenden waren Personalverantwortliche (n=34; 47 Prozent) bzw. Geschäftsführer (n=18; 25 Prozent) oder hatten eine Bereichsleiterfunktion (n=9; 13 Prozent).

Rechtsform

Die Unternehmen haben zu mehr als der Hälfte die Rechtform einer GmbH (n=44; 54 Prozent), elf weitere (13 Prozent) sind AGs. Daneben haben sich auch Unternehmen aller anderen verbreiteten Organisationsformen beteiligt, z. B. Stiftungen, eingetragene Vereine, eingetragene Genossenschaften und Körperschaften des öffentlichen Rechts.

Geschäftsführung

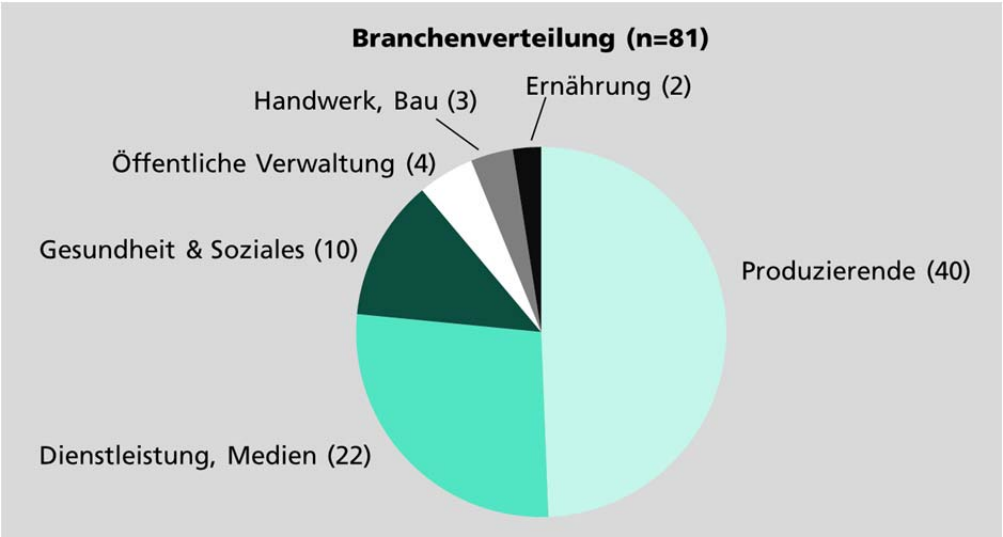
Bezogen auf die unterschiedlichen Formen der Geschäftsführung fand eine sehr ausgeglichene Beteiligung statt. Antwortende aus gründer-/familiengeführten Unternehmen (n=31; 44 Prozent) halten sich mit managergeführten Unternehmen (n=30; 42 Prozent) die Waage. Zehn Unternehmen (14 Prozent) sind managergeführt.

Standorte

Die meisten Teilnehmenden geben ihren Sitz im PLZ-Bereich 7x oder 8x an (n=60; 73 Prozent). Da sich die Aufforderung zur Teilnahme stark auf Baden-Württemberg bezog und ausschließlich Unternehmen aus Baden-Württemberg zur Teilnahme aufgefordert wurden, erklärt sich die Beteiligung von Unternehmen/Betrieben aus anderen Bundesländern am ehesten über die Standortfrage, zumal die meisten teilnehmenden Unternehmen über mehrere Standorte verfügen (n=56; 68 Prozent).

Branchenzugehörigkeit

Abb. 06: Unternehmen nach Branchen



Die gewünschte vielfältige Beteiligung unterschiedlicher Branchen konnte erreicht werden. Etwa die Hälfte der Unternehmen sind dem produzierenden Sektor zuzuordnen, ein knappes Drittel stammt aus dem Dienstleistungssektor und auch der Bereich Ge-

sundheit und Soziales ist mit 12 Prozent gut vertreten. Handwerk/Bau, öffentliche Verwaltung und Ernährung sind mit Einzelrückmeldungen vertreten. Da nicht explizit abgefragt wurde, ob die Unternehmen in der Handwerksrolle eingetragen sind, ist davon auszugehen, dass der Anteil der Handwerksunternehmen größer ist als in der Grafik ausgewiesen (siehe Abb. 06: Unternehmen nach Branchen).

Zur Studie »Alternsgerechtes Arbeiten«

Unternehmensgröße

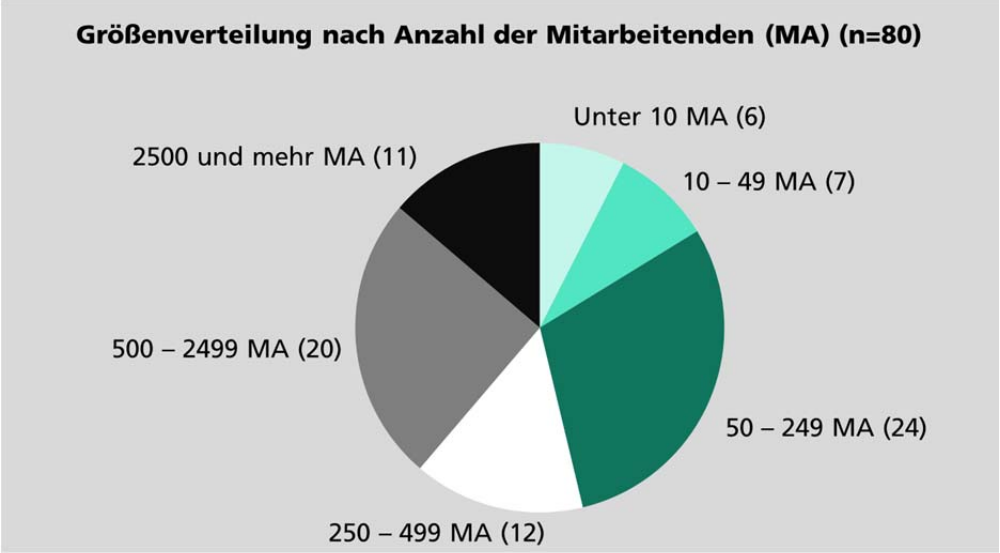


Abb. 07: Unternehmen nach Größe

Es ist mit der Studie gelungen, einen Schwerpunkt auf kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden zu legen: Diese Unternehmen machen knapp die Hälfte der Teilnehmenden aus (46 Prozent). Unter Berücksichtigung der bekanntermaßen zurückhaltenden Beteiligung dieser Unternehmen ist dies ein beachtliches Ergebnis, das nicht zuletzt durch das Engagement des Studien-Beirates (siehe Kapitel 8.2: Die verantwortlichen Durchführenden) erzielt werden konnte.

3 Bestandsaufnahme betrieblichen Handelns

Ausgehend von der Selbstbewertung der Unternehmen, die diese in der Online-Befragung vornahmen, wird hier zunächst im Überblick dargelegt, wie gut die Unternehmen bereits auf den demografischen Wandel vorbereitet sind – und wo weiterer Handlungs-, Unterstützung- oder Sensibilisierungsbedarf besteht.

Es schließt sich die ausführlichere Darstellung der Ergebnisse für die einzelnen Gestaltungs- und Handlungsfelder an.

3.1 Bestandsaufnahme im Überblick

Aus der Befragung lassen sich Erkenntnisse zu den vier großen Fragen ableiten, die im Folgenden zusammenfassend für alle Gestaltungs- und Handlungsfelder dargestellt werden:

- In welchen Feldern alternsgerechter Arbeit sind die Unternehmen bereits aktiv?
- In welchen Feldern gibt es noch größeren Unterstützungsbedarf?
- Welche Felder und Maßnahmen stellen die Unternehmen vor besondere Herausforderungen?
- Wo besteht weiterhin besonderer Sensibilisierungsbedarf?

3.1.1 Aktivitäten der Unternehmen

Wenn auch »alternsgerechte Arbeit« als Konzept noch keine Verbreitung in die Managementebenen gefunden hat, so lässt sich doch feststellen, dass in sechs der sieben Gestaltungsfelder bereits in größerem Umfang Maßnahmen verfolgt werden, die sich eignen, Arbeit alternsgerecht zu gestalten: Jeweils ca. 80 Prozent der Unternehmen geben an, in den in der Abbildung hervorgehobenen Handlungsfeldern mit Maßnahmen aktiv zu sein.

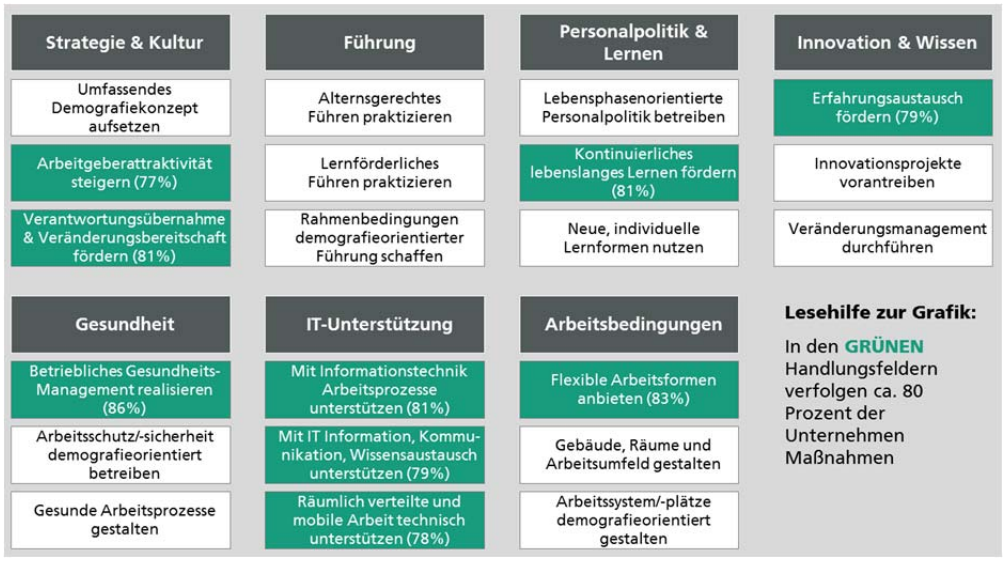


Abb. 08: Aktivitäten der Unternehmen nach Handlungsfeldern

Es fällt auf, dass das Gestaltungsfeld IT-Unterstützung umfänglich über alle drei Handlungsfelder hinweg von einer großen Mehrheit der Unternehmen bearbeitet wird – wohingegen das Führungsthema als Ganzes weniger Beachtung erfährt.

Besonders gut und wirksam bewerten Unternehmen ihre Maßnahmen im Handlungsfeld »Neue, individuelle Lernformen nutzen« (Gestaltungsfeld Personalpolitik & Lernen) und im Feld »Arbeitsschutz und -sicherheit demografieorientiert betreiben« (Gestaltungsfeld Gesundheit).

Die große Aktivität in den ausgewiesenen Handlungsfeldern ist zwar noch kein Ausweis dafür, dass hier keinerlei Handlungsbedarf mehr besteht, denn über die Güte der Maßnahmen ist damit noch keine Aussage getroffen. Es zeigt aber doch, dass hier die Relevanz zum Handeln erkannt wurde. Zumal jeweils ca. weitere 10 Prozent der Unternehmen angaben, in diesen Handlungsfeldern zwar noch nicht aktiv zu sein, gleichwohl einen Handlungsbedarf zu haben.

3.1.2 Unterstützungsbedarf der Unternehmen

Die Unternehmen wurden explizit auch gefragt, in welchen Handlungsfeldern sie zwar noch nicht aktiv sind, sehr wohl aber Handlungsbedarf sehen.

Die Übersicht hebt jene Handlungsfelder hervor, in welchen jeweils ca. ein Drittel (und bis zu 60 Prozent) der Unternehmen nach eigenen Angaben einen Handlungsbedarf sehen.

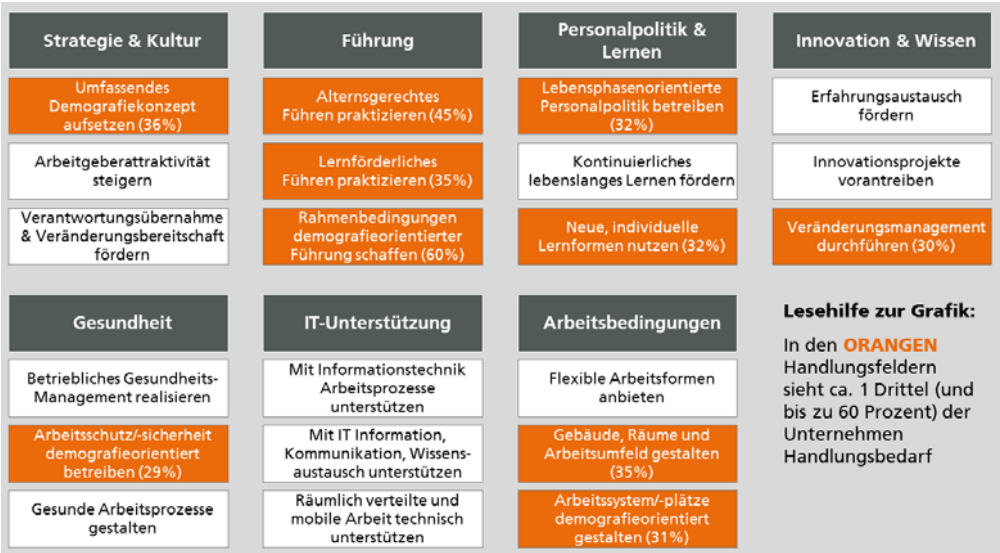


Abb. 09: Unterstützungsbedarf nach Handlungsfeldern

Das Handlungsfeld »Führung« sticht deutlich hervor, was angesichts dessen Bedeutung einerseits und der besonderen Herausforderungen zur Ergreifung erfolgversprechender Maßnahmen andererseits nicht weiter verwundert: Die Führungskräfte, als die zentralen Leistungsträger im Unternehmen, sind in ihrem Arbeitsalltag direkt mit den Auswirkungen des demografischen Wandels konfrontiert. Die befragten Geschäftsführer und Manager haben mehrheitlich erkannt, dass sich die Führungskräfte oft im Spagat zwischen den Produktivitätszielen, den vorherrschenden Arbeitsbedingungen und den Anforderungen zur alternsgerechten Arbeit befinden und hier dringend Unterstützung benötigen.

Indem diese Einschätzungen ganz überwiegend von der Geschäftsführung und dem verantwortlichen Management getroffen wurden, ist hier durchaus die Schlussfolgerung erlaubt, dass die hervorgehobenen Felder jene Bereiche markieren, in welchen

die Unternehmen in naher Zukunft besonders aktiv sein werden mit Maßnahmen zur Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen.

3.1.3 Besondere Herausforderungen für die Unternehmen

Jene Unternehmen, die angeben auf einem Handlungsfeld aktiv zu sein, wurden gebeten, weitere Angaben dazu zu machen: Welche Maßnahmen konkret verfolgen sie und wie erfolgreich sind sie dabei?

In der Tabelle aufgeführt sind jene Maßnahmen, in welchen sich die Unternehmen selbst ein »befriedigend« (eine Drei) oder schlechtere Noten gaben: Maßnahmen, die wirksamer umgesetzt sein bzw. verfolgt werden könnten.

Abb. 10: Bisher weniger gut umgesetzte Maßnahmen

Ø-Note	Maßnahme	Zugehöriges Gestaltungs- und Handlungsfeld
3,0	Ein Demografie-Monitoring zur Betrachtung von (statistisch) relevanten Daten wird regelmäßig durchgeführt.	Strategie & Kultur: Umfassendes Demografie-Konzept
3,5	Demografie und Altern sind Thema bei Leitungssitzungen, dazu werden alle Führungskräfte informiert, aufgeklärt und sensibilisiert.	Strategie & Kultur: Umfassendes Demografie-Konzept aufsetzen
4,6	Führungskräfte werden zu einem Teil nach ihrem individuellen Beitrag für erfolgreiche Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen bewertet und belohnt.	Führung: Rahmenbedingungen demografieorientierter Führung schaffen
3,1	Auf Führungsebene und in Teams wird für eine rechtzeitige und belastungsverträgliche Nachfolgeregelung gesorgt.	Führung: Rahmenbedingungen demografieorientierter Führung schaffen
3,7	Für Mitarbeitende, die belastungsintensive Arbeitsplätze besetzen, auf welchen ein Arbeiten bis zum gesetzlichen Rentenalter nicht allen möglich ist, gibt es geplante alternative Entwicklungsmöglichkeiten.	Personalpolitik & Lernen: Lebensphasenorientierte Personalpolitik betreiben
3,3	Die Entwicklung der Mitarbeitenden wird überprüft. Stillstand wird in jedem Alter aktiv angegangen.	Personalpolitik & Lernen: Kontinuierliches lebenslanges Lernen
4,2	Wissensweitergabe im Kollegenkreis ist standardmäßig Teil der Stellenbeschreibung, wird organisiert und wird spätestens ab 60 mit Nachdruck verfolgt.	Innovation & Wissen: Erfahrungsaustausch fördern
3,0	Mitarbeitende nutzen Freiräume während der Arbeit, um Neues ergebnisoffen zu erproben, die Führungskräfte unterstützen dies.	Innovation & Wissen: Innovationsprojekte vorantreiben
3,5	Zur Erhöhung der Erfolgschancen technischer Innovationen werden soziale und organisationale Innovationen gefördert.	Innovation & Wissen: Veränderungsmanagement durchführen
3,4	Gemeinsam vereinbarte Regeln zur Erreichbarkeit ermöglichen störungsfreies, konzentriertes Arbeiten und sichern echte Auszeiten und	Gesundheit: Gesunde Arbeitsprozesse gestalten

Ø-Note	Maßnahme	Zugehöriges Gestaltungs- und Handlungsfeld
	Pausen ab.	
3,2	Die Beschäftigten nutzen Web 2.0-Tools für schnellen, offenen Austausch und das Einstellen von eigenen Inhalten.	IT-Unterstützung: Räumlich verteilte und mobile Arbeit technisch unterstützen

Unmittelbar erkennbar wird, dass selbst die aktiven Unternehmen deutlichen Unterstützungsbedarf haben, wenn es um die Gestaltung alternsgerechter Arbeit geht. Lediglich im Gestaltungsfeld »Arbeitsbedingungen« sind sie nach eigener Einschätzung »gut« unterwegs.

3.1.4 Sensibilisierungsbedarf

Gefragt nach Gestaltungs- und Handlungsfeldern, in welchen Unternehmen aktiv sind, konnten diese auch angeben »wird nicht verfolgt, es besteht auch kein Bedarf«.

In den folgenden Feldern sehen jeweils mindestens zehn Prozent der Unternehmen keinen Bedarf, mit Maßnahmen aktiv zu werden:

- Strategie & Kultur: Umfassendes Demografie-Konzept aufsetzen
  Trotz anstehender Verrentungswellen und sinkender Erwerbspersonenzahl sehen 17 Prozent der Unternehmen keinen Bedarf, Zahlen zur Altersstruktur, zum Arbeits- und Absatzmarkt und zur Gesundheit der Mitarbeitenden zu erheben um daraus frühzeitig organisatorische Handlungsbedarfe abzuleiten.

- Führung: Alternsgerechtes Führen praktizieren
  14 Prozent sehen keinen Bedarf dafür, dass Führungskräfte bei ihren Mitarbeitenden auf physische, psychische, kognitive und soziale Gesundheit achten und so führen, dass die alternden Mitarbeitenden belastbar und leistungsfähig bleiben.

- Personalpolitik & Lernen: Neue, individuelle Lernformen anbieten
  Ähnlich hoch ist das Desinteresse an neuen und individuell auf die Mitarbeitenden zugeschnittenen Lernformen: 19 Prozent wollen hier nicht aktiv werden. Dies überrascht, haben die Unternehmen doch die Notwendigkeit zu Handeln erkannt, wenn es um das Handlungsfeld »kontinuierliches lebenslanges Lernen« geht. Doch offensichtlich sehen sie nicht, dass hierzu individuelles Lernen erforderlich ist.

- Arbeitsbedingungen: Gebäude, Räume und Arbeitsumfeld demografieorientiert gestalten
  22 Prozent der Unternehmen sehen keinen Bedarf, hier aktiv zu werden. Denkt man an die kleinen Unternehmen, mag nachvollziehbar sein, dass die Notwendigkeit zur Förderung von zufälliger Begegnung und Austausch durch die bewusste Gestaltung von Räumen nicht von so hoher Bedeutung ist. Zukünftig wird vor allem verstärkt hier eine belastungsfreie Gestaltung der Arbeitsumgebung zu gestalten sein.

- Arbeitsbedingungen: Arbeitssystem und -plätze demografieorientiert gestalten
  Jedes zehnte Unternehmen erkennt trotz alternder Mitarbeitender und späterem Renteneintritt keinen Bedarf, auf die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen zu achten oder Leistungsgewandelte so zu integrieren, dass sie einen produktiven Beitrag leisten.

Gemäß dem Grundmodell »alternsgerechtes Arbeiten« sind alle Gestaltungs- und Handlungsfelder relevant, geht es darum, Arbeit demografieorientiert zu gestalten. Und nachdem das Grundmodell eigens für diese Studie und zur Einschätzung der Situation von kleinen und mittleren Unternehmen entwickelt wurde, deutet die Nichterkennung von Handlungsbedarfen in einzelnen Feldern durch die Unternehmen darauf hin, dass hier Sensibilisierungsbedarf besteht: Hier sind die Sozialpartner, Forschung und Politik gefragt, Unternehmen die Bedeutung von alternsgerechter Strategie & Kultur, Führung, Personalpolitik & Lernen sowie von Arbeitsbedingungen aufzuzeigen.

3.2 Bestandsaufnahme nach Gestaltungsfeldern

Für jedes der sieben Gestaltungsfelder wird in Bezug auf seine drei Teilaspekte zunächst detailliert aufgezeigt,

- in welchem Umfang die Unternehmen hier jeweils heute bereits mit Maßnahmen aktiv sind bzw.
- wo sie zwar derzeit keine Maßnahmen zur Gestaltung alternsgerechter Arbeit verfolgen, jedoch Handlungsbedarf sehen bzw.
- in welchen Gestaltungs- und Handlungsfeldern sie nicht aktiv sind und auch keinen Handlungsbedarf sehen.

Die entsprechende Frage im Online-Fragebogen zur Selbstbewertung lautete (siehe Abb. 03: Fragen zum Gestaltungsfeld **»**Strategie & Kultur«, S. 19):

» Uns interessiert hier zunächst, wo Sie heute in Ihrem Unternehmen Handlungsbedarf sehen und wo Sie bereits mit Maßnahmen ansetzen?«

Es schließen sich detailliertere Betrachtungen zu den Handlungsfeldern und den drei hier prioritär zu verfolgenden Maßnahmen für ein alternsgerechtes Arbeiten an:

- Wie viele der Unternehmen, die im Handlungsfeld aktiv sind, setzen mit den abgefragten, besonders wirkungsvollen Maßnahmen an?
- Und wenn sie die abgefragten Maßnahmen verfolgen: Wie gut sind sie dann nach eigener Einschätzung in der Umsetzung?

Die entsprechende Frage im Online-Fragebogen zur Selbstbewertung lautete (für den genauen, Handlungsfeld spezifischen Wortlaut siehe Abb. 04: Beispielhafte Selbstbewertungsfrage, hier zum Handlungsfeld »Arbeitgeberattraktivität steigern«, S. 20):

»Welche [der] Maßnahmen verfolgen Sie – und welche Schulnoten geben Sie sich dafür?«

3.2.1 Gestaltungsfeld Strategie & Kultur

Zur Etablierung eines alternsgerechten Arbeitsumfeldes ist aus strategisch langfristiger Sicht ein umfassendes Demografie-Konzept aufzusetzen. Für eine gute Unternehmenskultur ist Arbeitgeberattraktivität zur Bindung und zur Anziehung potenzieller Bewerber zu steigern. Langfristig sind die Verantwortungsübernahme und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu fordern und zu fördern.

Es zeigt sich, dass die strategisch-konzeptionellen Arbeiten im Gestaltungsfeld, zum Aufsetzen eines Demografie-Konzeptes, mit zu den schlechtesten Selbsteinschätzungen über alle Gestaltungs- und Handlungsfelder hinweg gehören, während eine hohe Sen-

sibilität und Aktivität zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität und der Unternehmenskultur bezüglich Verantwortungsübernahme und Veränderungsbereitschaft bereits bestehen.

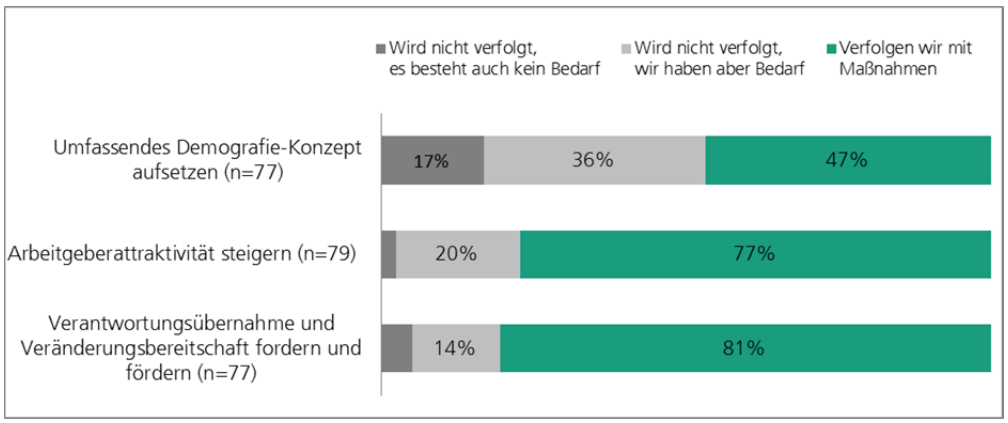


Abb. 11: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Strategie & Kultur«

Handlungsfeld Umfassendes Demografiekonzept aufsetzen

Bereits fast die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen verfolgt Maßnahmen, um ein umfassendes Demografie-Konzept aufzusetzen (47 Prozent). Das heißt aber auch, in der übrigen Hälfte der Unternehmen werden Zahlen zur Altersstruktur, zum Arbeits- und Absatzmarkt und zur Gesundheit der Mitarbeitenden nicht regelmäßig erhoben, es findet (noch) kein Abgleich erhobener Kenngrößen mit Unternehmenszielen statt und es werden keine organisatorischen Handlungsbedarfe abgeleitet.

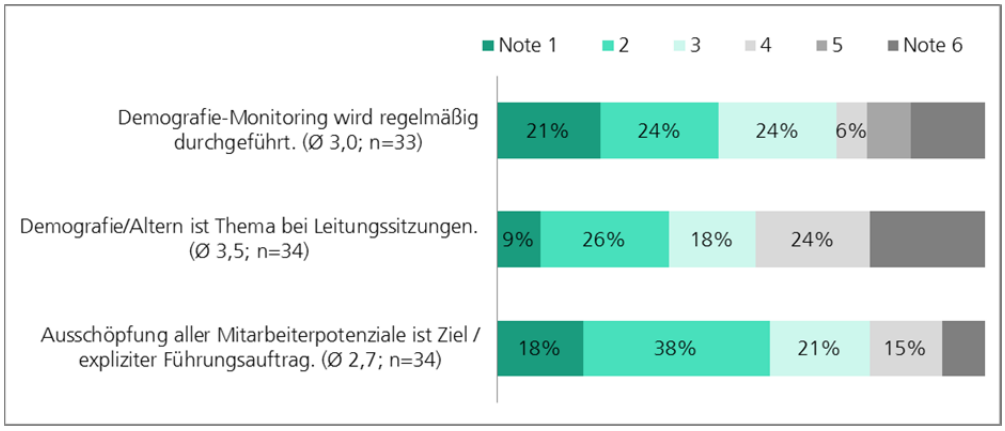


Abb. 12: Selbstbewertung zu »Demografiekonzept«

Aus weiteren Detailauswertungen wird erkennbar, dass sich allerdings viele der Unternehmen, die bereits Maßnahmen verfolgen (n=36), in der Umsetzung noch schwer tun und im Vergleich zu anderen Handlungsfeldern zu einer entsprechend schlechten Bewertung kommen, wie erfolgreich sie unternehmensspezifische, demografische Veränderungen in der Unternehmensführung berücksichtigen.

Bei der Selbstbewertung zum Demografie-Monitoring nach Schulnoten erreichen die aktiven Unternehmen eine befriedigende Durchschnittsnote (Ø-Note=3,0). Das kann vor allem dadurch erklärt werden, dass die Unternehmen zwar »Ja« zum Demografie-Konzept sagen, aber 15 Prozent davon im Detail dann doch einräumen müssen, dass sie ein Demografie-Monitoring zur regelmäßigen Betrachtung der Altersstruktur, der

Veränderungen der Kundenstruktur und des internen sowie externen Arbeitsmarktes nicht verfolgen (geht in der Bewertung als Schulnote 6 »ungenügend« ein).

Ein ähnliches Bild zeigt sich darin, wie wirksam sich ihr Engagement in der gelebten Kultur und täglichen Führung niederschlägt. Die Bewertung der Unternehmen, die ein Demografie-Konzept mit Maßnahmen verfolgen, fällt über alle abgefragten Maßnahmen zum »alternsgerechten Arbeiten« mit am schlechtesten aus. Es fehlt insbesondere daran, Demografie und Altern explizit zum Thema bei Leitungssitzungen zu machen und alle Führungskräfte zu informieren, aufzuklären und zu sensibilisieren. Nur neun Prozent beschreiben sich hier als sehr gut, hingegen räumen 15 Prozent der aktiven Unternehmen ein, dass sie derartige Maßnahmen gar nicht verfolgen (Schulnote 6). So ergibt sich selbst bei den aktiven Unternehmen nur ein ausreichender Notendurchschnitt (Ø-Note=3,5) – die drittschlechteste Selbsteinschätzung über alle Handlungsfelder hinweg.

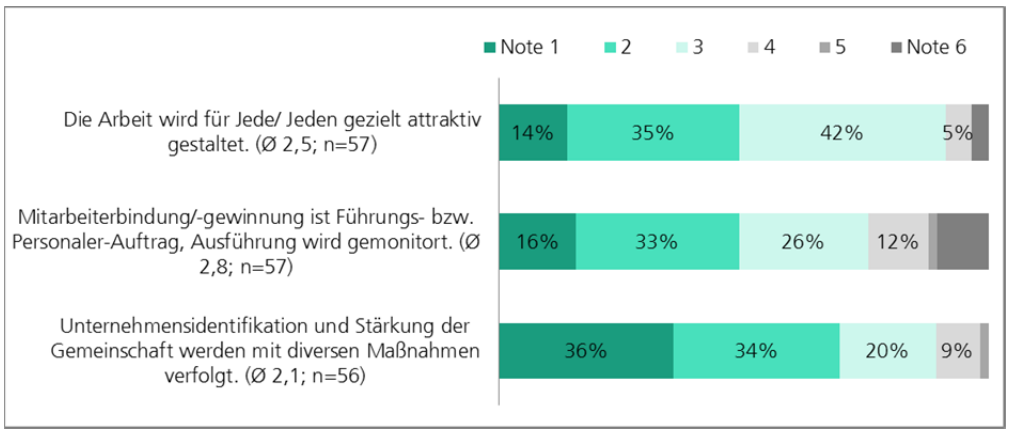
Im Vergleich dazu zeigen sich die aktiven Unternehmen verhalten zufriedener, wenn es um die Verfolgung von Maßnahmen zur Ausschöpfung aller Mitarbeiterpotenziale geht. Über die Hälfte schätzt sich hier »gut« oder sogar »sehr gut« ein und so wird hier im Durchschnitt ein »Befriedigend« (Ø-Note=2,7) erzielt.

Handlungsfeld Arbeitgeberattraktivität steigern

Dass »Arbeitgeberattraktivität« das zentrale Element zur Gestaltung alternsgerechten Arbeitens ist, bezeugen alle Befragten. Die Ergebnisse zeigen: Aktivitäten, um Mitarbeitende an das eigene Unternehmen zu binden und Nachwuchs zu gewinnen, werden über alle Gestaltungs- und Handlungsfelder hinweg von allen als am relevantesten eingestuft. Lediglich 2,5 Prozent der teilnehmenden Unternehmen sind nicht für den Stellenwert der Arbeitgeberattraktivität sensibilisiert und sehen auch keinen Bedarf, hier aktiv zu werden (siehe Abb. 11: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Strategie & Kultur«).

Während jedes fünfte Unternehmen noch nicht aktiv geworden ist, können schon über drei Viertel der Befragten Aussagen dazu machen, wie wirksam es ihnen gelingt, Arbeitgeberattraktivität nach innen und außen zu stärken und wie erfolgreich sich dieses in Bewerberzahlen, Zugehörigkeitsdauer, Wiedereintritt nach Fortbildung u. ä. wiederspiegelt. Es zeigt sich: Nur wenige Unternehmen haben Probleme, Aktivitäten im Detail systematisch zu verfolgen und geben sich selbst entsprechend schlechte Noten.

Abb. 13: Selbstbewertung zu »Arbeitgeberattraktivität«



Die Hälfte der zur Arbeitgeberattraktivität aktiven Unternehmen (49 Prozent) gibt an, dass es ihnen »gut« oder sogar »sehr gut« gelingt, die Arbeit für alle gezielt attraktiv zu gestalten. Insgesamt bewerten sich neun von zehn aktiven Unternehmen mit min-

destens befriedigend, wenn es darum geht, z. B. Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und attraktive Herausforderungen und Aufgaben zu stellen (Ø-Note=2,5).

Im Verhältnis weniger erfolgreich wird in den Unternehmen nachgehalten, wie engagiert Führungs- und Personalverantwortliche Mitarbeitende halten und gewinnen. Jedes zehnte (elf Prozent) Unternehmen, die Arbeitgeberattraktivität mit Maßnahmen verfolgen, verankert die Mitarbeiterbindung nicht im Führungsauftrag (Schulnote 6). Das führt trotz in Teilen toller Umsetzung dazu, dass hier im Notendurchschnitt nur ein »Befriedigend« (Ø-Note=2,8) erzielt wird.

Bestens aufgestellt sehen sich die Unternehmen, wenn es darum geht, die Unternehmensidentifikation und die Stärkung der Gemeinschaft mit einem Bündel an Maßnahmen zu verfolgen. Die Unternehmen geben sich Bestwerte für Unternehmensleitbilder, gemeinsame Ausflüge oder Feiern, bevorzugte Einstellung von Familienangehörigen und für vorhandene gemeinsame Pausen- oder Speiseräume (Ø-Note=2,1).

Handlungsfeld Verantwortungsübernahme und Veränderungsbereitschaft fördern

»Verantwortungsübernahme« und »Veränderungsbereitschaft« gehören zu den am breitesten mit Maßnahmen verfolgten Themen (siehe Abb. 08: Aktivitäten der Unternehmen nach Handlungsfeldern). Beispiele dafür sind die Delegation von Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse mit betrieblichen Aufgaben und die explizite Belohnung von Lernleistungen, Beiträgen zu Innovationen und Wertschätzung gelebter Kollegialität. Außerdem gehört eine positive Veränderungskultur seitens Leitung und den Führungskräften vorzuleben dazu.

Die Abbildung zeigt, welche Schulnoten sich die Teilnehmenden für einzelne Maßnahmen zur Förderung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden, zur Übernahme von Verantwortung und zum Mittragen von Veränderungen selbst gaben.

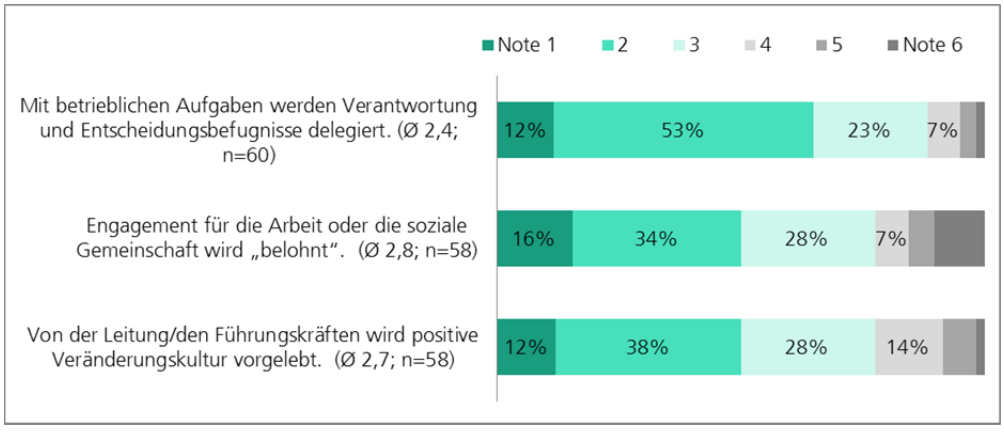


Abb. 14: Selbstbewertung zu »Verantwortungsübernahme«

»Gut« oder sogar »sehr gut« gelingt es bereits 65 Prozent der Unternehmen nach ihren Aussagen, mit betrieblichen Aufgaben immer auch möglichst umfassend Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse zu delegieren. Das heißt, Verantwortungsübernahme wird in jedem Einzelfall eingefordert und so delegiert, dass eine Rückdelegation verhindert wird (Ø-Note=2,4).

Durchschnittlich wird das Engagement für die Arbeit oder die soziale Gemeinschaft belohnt. Da jedes zehnte Unternehmen (10,5 Prozent) sich nicht darin engagiert, Lernleistung, Innovationsbeiträge, Kollegialität bei Aufgabenzuweisungen oder Beförderun-

gen explizit zu berücksichtigen (Schulnote 6), fällt die durchschnittliche Bewertung mittelmäßig aus (Ø-Note=2,8).

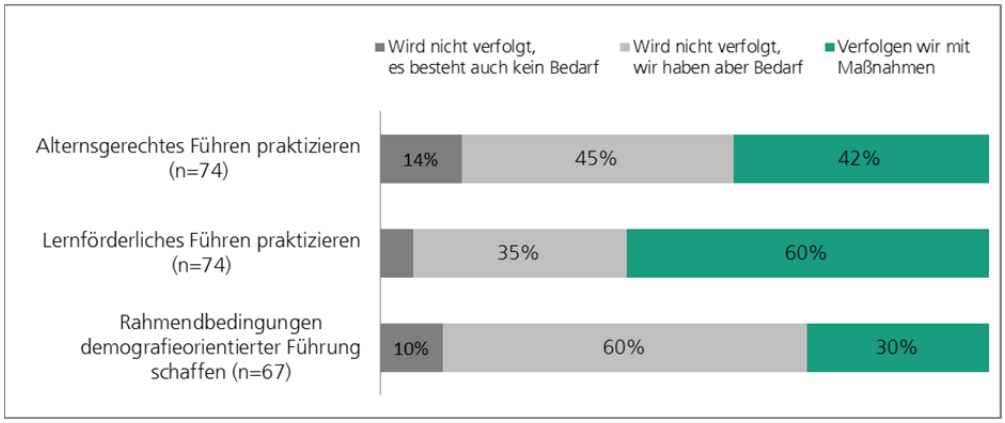
Auch wenn erfreulich viele Unternehmen von der Leitung und den Führungskräften einfordern, eine positive Veränderungskultur vorzuleben, fallen die Noten hier sehr gemischt aus: Der Hälfte gelingt es bereits (sehr) gut! Mit »ausreichend« oder gar »mangelhaft« bewertet lediglich jedes fünfte Unternehmen (21 Prozent) die Bestrebungen, Erfolg und Veränderungen als Chance für Verbesserung vorzuleben. Daher hier nur ein »Befriedigend« als Durchschnittsnote (Ø-Note=2,7).

3.2.2 Gestaltungsfeld Führung

Zur Etablierung eines alternsgerechten Arbeitsumfeldes bedarf es einer veränderten Führung. Führung sollte alternsgerecht praktiziert werden, lernförderlich ausgestaltet sein und es sollten von den Unternehmen Rahmenbedingen geschaffen werden, die eine demografieorientierte Führung möglich machen und stützen.

In der Selbstbewertung zeigt sich Führung als das schwächste Gestaltungsfeld: In keinem anderen Gestaltungsfeld gaben, über alle drei Handlungsfelder hinweg, so wenige Unternehmen an, wirkungsvolle Maßnahmen zu verfolgen. Zwar nennen die Unternehmen hier viele Praxisbeispiele, aber diese stellen sich bei der genaueren Betrachtung nicht als hinreichend wirksame Maßnahmen heraus.

Abb. 15: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Führung«



Handlungsfeld Alternsgerechtes Führen praktizieren

Zwei von fünf Unternehmen (42 Prozent) praktizieren heute alternsgerechte Führung. Das bedeutet im Umkehrschluss: Die Mehrheit der Unternehmen (59 Prozent) tun dies bis heute nicht, fast die Hälfte aller Unternehmen (insgesamt 45 Prozent) sind noch nicht aktiv, sehen hier aber durchaus Handlungsbedarf. Aber es bleiben 14 Prozent von Unternehmen, die keinen Bedarf sehen, alternsgerechtes Führen zu praktizieren. Hier gilt es, das Thema alternsgerechter Führung bekannt zu machen, darüber aufzuklären und dazu zu sensibilisieren (siehe Abb. 15: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Führung«).

Die 45 Prozent Unternehmen, die angaben, sie würden im Unternehmen alternsgerechtes Führen praktizieren, bewerteten ihre einzelnen Aktivitäten mit durchaus guten Noten. D. h. da, wo es Unternehmen ein Anliegen ist, kommen alternsgerechte Aspekte in der täglichen Führungspraxis überwiegend an.

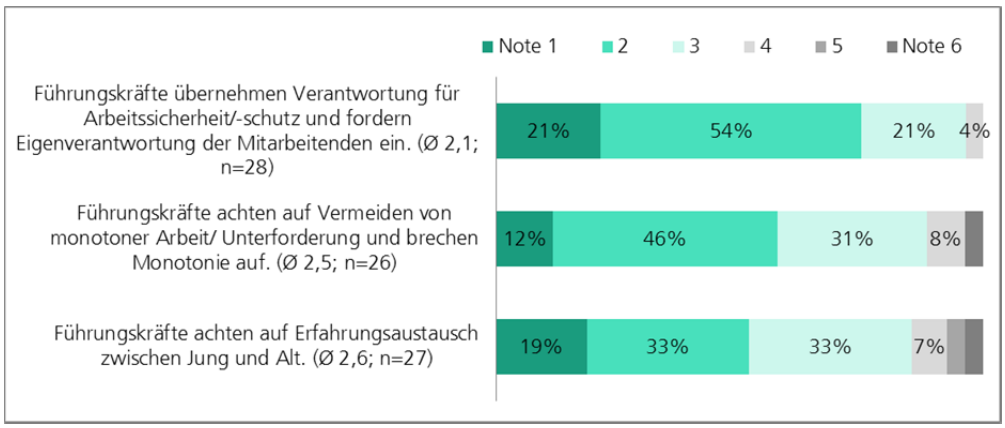


Abb. 16: Selbstbewertung zu »alternsgerechtes Führen«

Sind Arbeitssicherheit/-schutz und die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden in der Führungskultur verankert, übernehmen Führungskräfte dafür auch Verantwortung und fordern die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden ein. Unternehmen geben sich durchschnittlich ein »gut« dafür, wie z. B. Mitarbeitende von den Führungskräften sensibilisiert werden und Arbeitsplatzbewertungen und anschließende Verbesserungen erfolgen (Ø-Note=2,1).

Nach Ansicht der alternsgerecht führenden Unternehmen achten ihre eigenen Führungskräfte auch auf die Vermeidung monotoner Arbeit und Unterforderung. Gezielt wird hier Monotonie beispielsweise durch Zuweisung von Kreativaufgaben oder durch Veränderungen aufgebrochen (Ø-Note=2,5).

Auch scheint es gut zu gelingen, dass Führungskräfte in ihren Teams auf einen Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt in beide Richtungen achten: über die Hälfte der Unternehmen bewerten ihre Bemühungen hier mit »sehr gut« oder »gut« (Ø-Note=2,5).

Handlungsfeld Lernförderliches Führen praktizieren

Auch wenn im Handlungsfeld »lernförderliche Führung« im Vergleich zu den anderen Führungsthemen relativ viele Unternehmen Maßnahmen verfolgen (60 Prozent), gehört das Thema trotzdem auf die Top-5-Liste des Handlungsbedarfes: Jedes dritte Unternehmen meldet Bedarf an, die Motivation der Mitarbeitenden zur eigenen Weiterbildung und ihr Interesse an Neuem explizit zu fördern (35 Prozent, siehe Abb. 15: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Führung«).

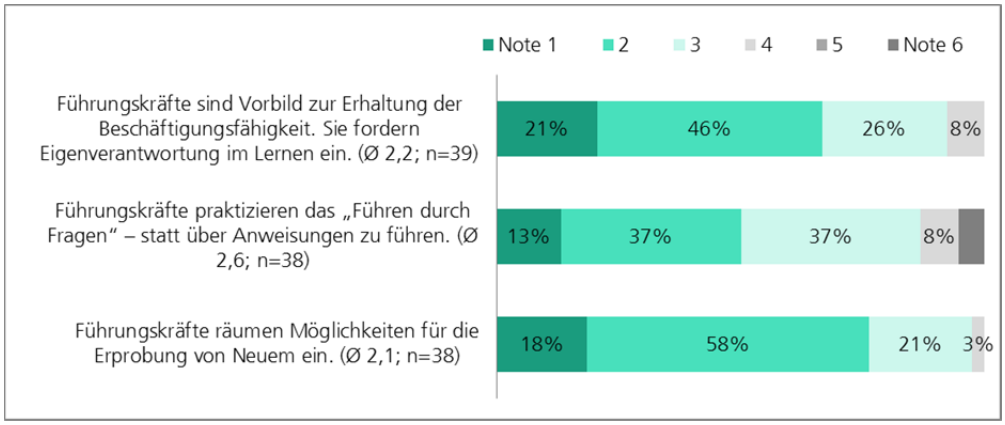


Abb. 17: Selbstbewertung zu »lernförderliches Führen«

Mehr als die Hälfte (60 Prozent der Antworten) geben an, dass die Führungskräfte ihrer Verantwortung nach lernförderlichem Führen nachkommen: und das durchaus gut und wirksam. Die Führungskräfte leben Eigenverantwortung zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit z. B. durch die eigene Teilnahme an Weiterbildungen vor, außerdem fordern sie Eigenverantwortung im Lernen ein (Ø-Note=2,2).

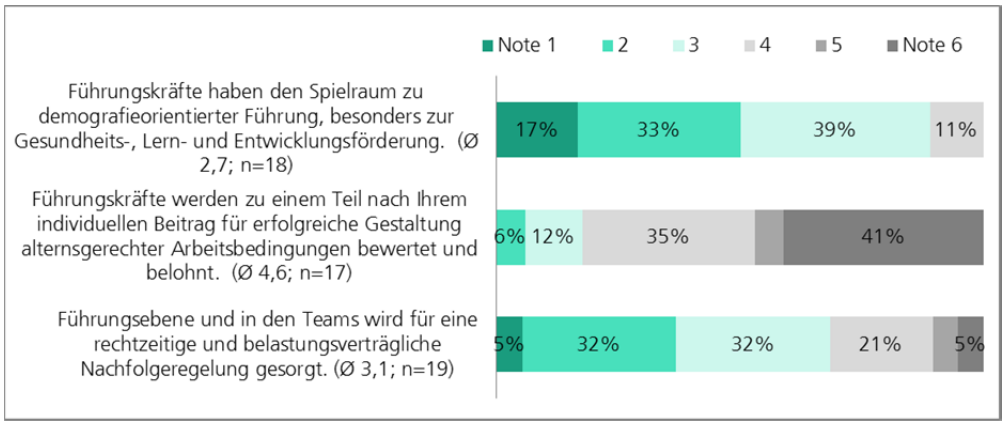
Ein starkes »Befriedigend« gibt es für ein »Führen durch Fragen« (Ø-Note=2,6). Im Vergleich zu den andern beiden Maßnahmen bewerten viele Unternehmen ihre Bemühungen hier mit »befriedigend« oder nur »ausreichend«. Einige Unternehmen geben auch an, dass sie bei ihren Führungskräften gar nicht nachhalten, ob sie über Fragen oder Anweisungen führen und so die Verantwortung bei den Mitarbeitenden belassen.

Überzeugt sind die Unternehmen wiederum davon, dass ihre Führungskräfte Möglichkeiten für die Erprobung von Neuem, z. B. von neuen Vorgehensweisen oder Werkzeugen, einräumen: Insgesamt drei Viertel (76 Prozent) geben sich hier ein »Gut« (Ø-Note=2,1).

Handlungsfeld Rahmenbedingungen demografieorientierter Führung schaffen

Negativ fällt in der Selbstbewertung das Feedback zu Rahmenbedingungen demografieorientierter Führung aus (siehe Abb. 15: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Führung«). Die Unternehmen sehen den stärksten Nachholbedarf darin, Führungskräfte für die kommenden Herausforderungen zu rüsten: Mit 60 Prozent aller Unternehmen, die hier Handlungsbedarf anmelden, ist dies über alle Gestaltungs- und Handlungsfelder hinweg die Maßnahme mit dem höchsten Nachholbedarf. Entsprechend gering ist die Anzahl derer, die mit der Schaffung entsprechender organisatorischer Strukturen und Bedingungen bereits ein alternsgerechtes Führen fördern und fordern. Nur 30 Prozent der an der Selbstbewertung teilnehmenden Unternehmen gehen die Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen schon aktiv an, entsprechend gering sind die Fallzahlen in der Detailauswertung zu verfolgten Maßnahmen: nur 17 bis 19 Unternehmen sahen sich hier überhaupt in der Lage, weiter Auskunft zu verfolgten Maßnahmen zu erteilen.

Abb. 18: Selbstbewertung zu »Rahmenbedingungen für Führung«



Ein starkes »Befriedigend« gaben sich die 18 aktiven Unternehmen im Durchschnitt dafür, dass ihre Führungskräfte Spielraum zu demografieorientierter Führung haben. Besonders zur Gesundheits-, Lern- und Entwicklungsförderung stehen Mittel, Entscheidungsbefugnisse u. ä. bei den Antwortenden in befriedigendem Maße zur Verfügung (Ø-Note=2,7).

»Mangelhaft« ist dagegen der Umstand, dass Führungskräfte offensichtlich nicht nach ihrem individuellen Beitrag für erfolgreiche Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen bewertet und belohnt werden. Weder scheint die Gestaltung alternsgerechter

Arbeitsbedingungen in Zielvorgaben noch in variablen Lohnanteilen verankert zu sein (Ø-Note=4,6). Es kann festgehalten werden, dass hier einer der massivsten Stellhebel zur verbesserten Umsetzung liegt.

Besser aufgestellt sehen sich die Unternehmen darin, auf Führungsebene und in den Teams für eine rechtzeitige und belastungsverträgliche Nachfolgeregelung zu sorgen (Ø-Note=3,1).

3.2.3 Gestaltungsfeld Personalpolitik & Lernen

Wer seine Mitarbeitenden im Unternehmen gesund und produktiv altern lassen möchte, der sollte im Personalmanagement dafür sorgen, dass Personalpolitik lebensphasenorientiert betrieben, Lernen vor allem kontinuierlich und lebenslang gefördert wird und dazu neue und individuelle Lernformen genutzt werden.

Zu diesem Gestaltungsfeld nennen erfreulich viele Unternehmen Beispiele aus ihrer Praxis. Das kann zum einen damit erklärt werden, dass eine Vielzahl der Teilnehmenden direkt für das Personalmanagement verantwortlich sind, allerdings auch damit, dass im Personalbereich bereits viel in die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden investiert wird. Insbesondere beim lebenslangen Lernen haben 96 Prozent der Unternehmen Nutzen und Relevanz erkannt und vier Fünftel (81 Prozent) sind hier mit Maßnahmen aktiv. Ein Erfolg! Die Befragten haben diese Erkenntnis aber noch nicht durchgehend in neue und individuelle Lernformen überführt: nur die Hälfte ist hier aktiv, ein Drittel hat Handlungsbedarf und insgesamt 20 Prozent sehen nicht die Relevanz, sich mit neuen individuellen Lernformen zu engagieren. Das weist auf notwendige Sensibilisierungsarbeit hin.

Insgesamt schneidet das Gestaltungsfeld Personalpolitik & Lernen aufgrund der heterogenen Selbstbewertung im Detail im Verhältnis zu den übrigen Gestaltungsfeldern auch nur mittelmäßig ab.

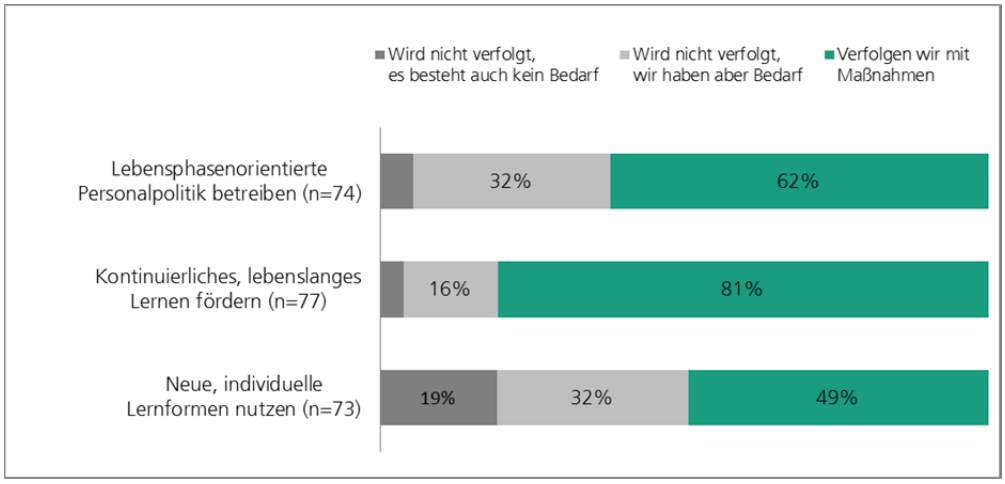


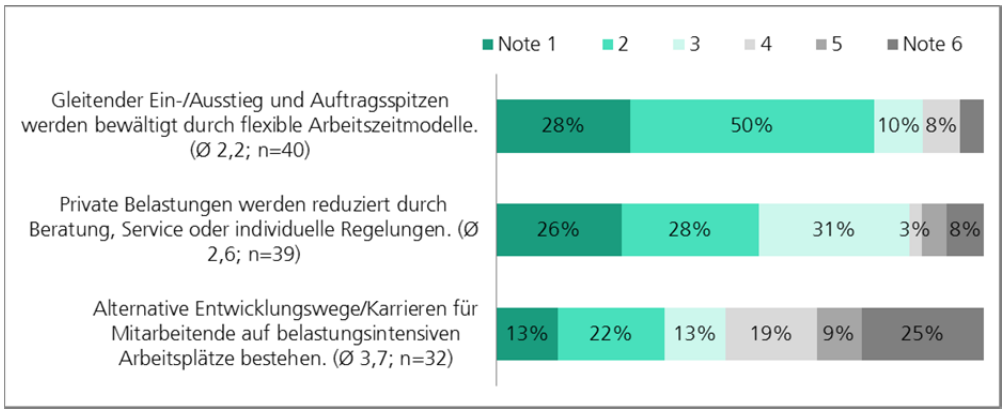
Abb. 19: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Personalpolitik & Lernen«

Handlungsfeld Lebensphasenorientierte Personalpolitik betreiben

Das Thema »lebensphasenorientierte Personalpolitik« liegt mit den erzielten Werten im guten Mittelfeld. Erfreulich ist mit 62 Prozent der hohe Anteil an Unternehmen, die aktiv personalpolitische Maßnahmen angehen, und also je nach Bedarf Entlastung schaffen, Stress mindern und Raum für Entwicklung und individuelle Karrieren einräumen. Allerdings sollte nicht vernachlässigt werden, dass 38 Prozent der Unternehmen ihre Personalpolitik noch nicht lebensphasenorientiert ausgestalten – wenn auch die

allermeisten von ihnen (32 Prozent) den Handlungs- und Nachholbedarf erkannt haben (siehe Abb. 19: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Personalpolitik & Lernen«).

Abb. 20: Selbstbewertung zu »lebensphasenorientierte Personalpolitik«



Die im Themenfeld aktiven Unternehmen wurden im Detail befragt, wie wirksam die Bindung der Mitarbeitenden, die Stressreduzierung, die Entwicklungsförderung u. ä. gelingen, indem die wechselnden Bedürfnisse der alternden Mitarbeitenden im Rahmen der Personalpolitik berücksichtigt werden.

78 Prozent der Antwortenden stufen das eigene Unternehmen in Bezug darauf, wie flexible Arbeitszeitmodelle genutzt werden, als »gut« oder gar »sehr gut« ein. Entsprechende Modelle werden erfolgreich genutzt, um einen gleitenden Ein- und Ausstieg von Mitarbeitenden zu unterstützen oder zur stressfreien Bewältigung von Auftragsspitzen beizurtagen. Dazu nutzen die Antwortenden u.a. Teilzeitmodelle, Freischichtangebote oder auch befristete Beschäftigungen von Ehemaligen (Ø-Note=2,2).

Ähnlich häufig gelingt es den Antwortenden, private Belastungen durch beratende bzw. Serviceunterstützung oder individuelle Regelungen zu reduzieren: 92 Prozent der hier aktiven Unternehmen bieten z. B. verlängerte Mittagspausen, Kinderbetreuung (in Kooperationsmodellen) oder Beratung zur Pflege an. Mit dem Resultat sind weitestgehend zufrieden, daher gibt es in der Selbsteinschätzung im Durchschnitt ein »Befriedigend« (Ø-Note=2,6).

Nur »ausreichend« bewerten sich die Unternehmen im Durchschnitt, wenn es um alternative Karrierewege für belastungsintensive Arbeitsplätze geht (Ø-Note=3,7). Hier müssen relativ viele Unternehmen eingestehen, dass sie sich (noch) nicht gut genug um Arbeitsplätze kümmern, auf welchen ein Arbeiten bis zum gesetzlichen Rentenalter nicht allen möglich sein wird: ein Viertel (25 Prozent) muss hier eingestehen, gar nicht aktiv zu sein (Schulnote 6), jedes zehnte Unternehmen (neun Prozent) bewertet die eigenen Bemühungen mit »mangelhaft« und doppelt so viele (19 Prozent) nur mit »ausreichend«.

Handlungsfeld Kontinuierliches, lebenslanges Lernen fördern

»Kontinuierliches, lebenslanges Lernen« ist eines der fünf Gestaltungsfelder, die am intensivsten von den Unternehmen mit Maßnahmen verfolgt werden: Hier sind 81 Prozent der Unternehmen aktiv. Maßnahmen gelten der regelmäßigen Information über Weiterbildungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten, mit dem Ziel, dass die Mitarbeitenden spüren, dass Weiterbildung wichtig ist und Angebote wahrnehmen. Außerdem geben mit nur drei Prozent erfreulich wenige Unternehmen an, dass sie lebenslanges Lernen generell nicht als Handlungsfeld sehen und also bis auf weiteres auch keinen Bedarf sehen, hier aktiv zu werden (siehe Abb. 19: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Personalpolitik & Lernen«).

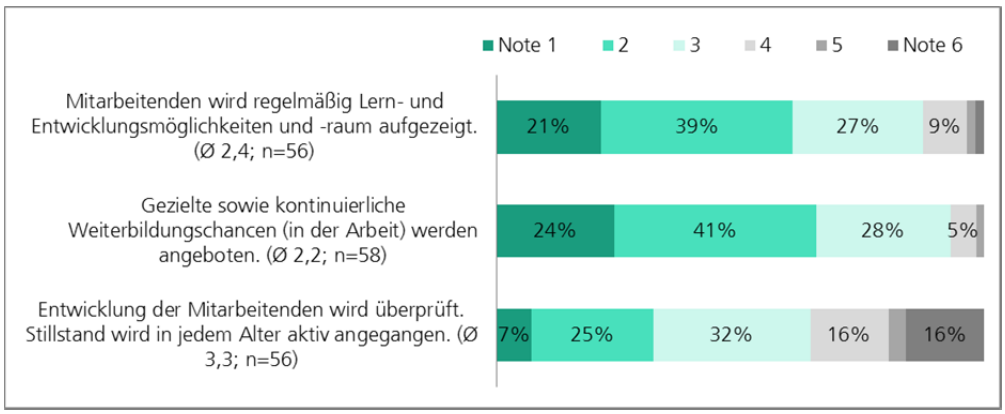


Abb. 21: Selbstbewertung zu »lebenslanges Lernen«

Auch hier wurden die im Themenfeld aktiven Unternehmen gebeten, sich selbst Schulnoten zu vergeben, wie gut sie sicherstellen, dass die Mitarbeitenden, von ihrem Eintritt bis zum Ausscheiden, kontinuierlich lernen. Dabei sollten sie Maß daran nehmen, wie gut es gelingt, alle Mitarbeitenden auch tatsächlich nach ihren jeweiligen Möglichkeiten zu fördern.

Ein »Gut« stellten sich die Unternehmen im Durchschnitt für Maßnahmen wie jährliche Entwicklungsgespräche oder Anpassung von Stellenanforderungen aus. Mit diesen Instrumenten unterstützen Unternehmen die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden u.a. indem sie regelmäßig konkrete Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen (Ø-Note=2,4).

65 Prozent der Antwortenden befanden das eigene Unternehmen als »gut« oder gar »sehr gut« darin, gezielte sowie kontinuierliche Weiterbildungschancen anzubieten und auch Möglichkeiten für ein Lernen in der Arbeit zu realisieren. Weitere 28 Prozent sind hier auf einem guten Weg und vergeben für die eigenen Bemühungen ein »Befriedigend«. So haben bis auf wenige Unternehmen nahezu alle Maßnahmen im Programm wie z. B. gezielte Förderung durch Trainings, Tandembildung, Messebesuche oder kontinuierliche Aktivitäten im Rahmen von KVP- oder Qualitätssicherungs-Workshops (Ø-Note=2,2).

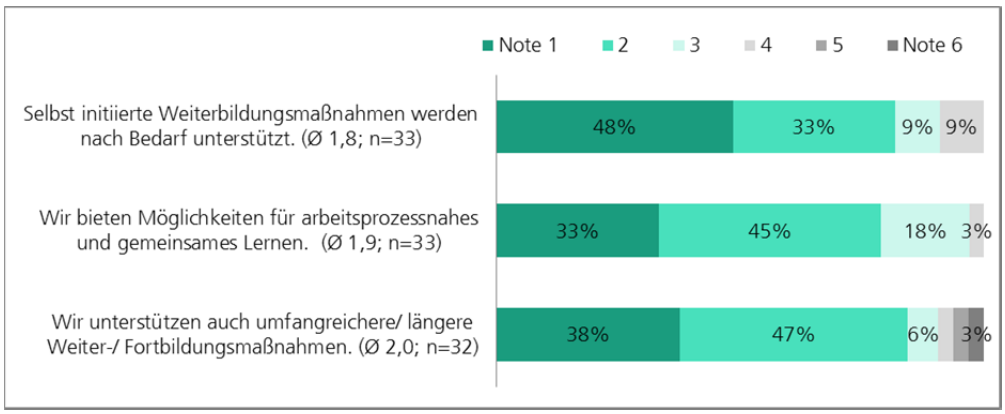
Für einen systematischen Förderprozess im Unternehmen sollte darüber hinaus die Entwicklung der Mitarbeitenden überprüft werden. 16 Prozent der hier Antwortenden räumt ein, nicht aktiv zu werden, wenn einzelne sich zu lange nicht weitergebildet oder sich im Allgemeinen nicht weiterentwickelt haben. Nur 7 Prozent geben an, die Entwicklung der Mitarbeitenden über alle Alternsgrenzen hinweg erfolgreich zu überwachen und einzufordern. Im Durchschnitt ergibt sich so ein »Befriedigend« (Ø-Note=3,3).

Handlungsfeld neue, individuelle Lernformen nutzen

Wie oben bereits erwähnt, fällt die Beteiligung an »neuen, individuellen Lernformen« schwach aus. Jeder Fünfte erachtet es nicht als notwendig, die Eigeninitiative der Mitarbeitenden im Bereich des Lernens zu unterstützen. Die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen gewährt Mitarbeitenden allerdings für deren Lernaktivitäten Raum und nutzt neue und individuelle Formen des Lernens (siehe Abb. 19: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Personalpolitik & Lernen«).

Die 33 Unternehmen, die offen sind für eine eigenständige Entwicklung der Mitarbeitenden, geben sich für ihr Engagement Bestnoten. Sie realisieren äußerst erfolgreich bedarfsorientierte, alternative und individuell zugeschnittene Lernmöglichkeiten und -formen.

Abb. 22: Selbstbewertung zu »individuelle Lernformen«



Knapp der Hälfte der Unternehmen (48 Prozent) gelingt es »sehr gut«, Weiterbildungsmaßnahmen zu unterstützen, die bei Bedarf von den Beschäftigten selbst initiiert und vorgeschlagen werden. Und ein weiteres Drittel der Befragten benoten sich mit »gut«, wenn sie für solche Vorschläge auch einen Rahmen und Gelegenheiten z. B. durch Anpassung von Pausenzeiten oder Schaffung technischer Voraussetzungen für E-Learning bieten. Entsprechend gut fällt die Durchschnittsnote aus: Ø-Note=1,8.

Ähnlich gut wird von den Antwortenden das Angebot für arbeitsprozessnahes und gemeinsames Lernen bewertet. Mehr als drei Viertel der Befragten gelingt es »gut« oder gar »sehr gut«, durch z. B. kollegialen Austausch, gemeinsame Fehler- und Qualitätsdiskussionen oder durch die Nutzung der Szenario-Technik im Alltag arbeitsprozessnahes und gemeinsames Lernen zu integrieren (Ø-Note=1,9).

Auch die Bewertung des langfristigen Engagements ist mehrheitlich vorbildlich. Im Durchschnitt unterstützen die Unternehmen auch umfangreichere und längere Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen »gut«, indem z. B. betriebliche Auszeiten genommen werden können oder Beschäftigungsgarantien ausgesprochen werden (Ø-Note=2,0).

3.2.4 Gestaltungsfeld Innovation & Wissen

Wer die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens wahren und fördern will, der benötigt die vielfältigen Potenziale sowie das facettenreiche Wissen der gesamten Belegschaft, um diese für Innovationen zu nutzen. Alternsgerechtes Arbeiten ist daher auch darauf angewiesen, dass intern wie extern der Erfahrungsaustausch gefördert wird, Innovationsprojekte aufgesetzt und betrieben werden und die Mitarbeitenden in der sich immer schneller drehenden Welt »mitgezogen« werden, mithin ein Veränderungsmanagement erfolgt.

»Innovation & Wissen« liegt im Vergleich zu den übrigen Gestaltungsfeldern im guten Mittelfeld. Erfreulich an dieser Stelle ist die hohe Aktivität und Sensibilität der Befragten. Je nach Handlungsfeld sehen nur 3 bis 5 Prozent der Unternehmen keinen Bedarf, hier mit Maßnahmen aktiv zu werden.

Zunehmend relevant für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen wird, neben der Beschäftigungsfähigkeit und der Motivation der Mitarbeitenden, das Veränderungsmanagement. Hier kündigen die Antwortenden vergleichsweise hohen Handlungsbedarf an, und nur sehr wenigen Unternehmen fallen gute Beispiele ein. Hier verbergen sich zentrale Entwicklungspotenziale für die Unternehmen.

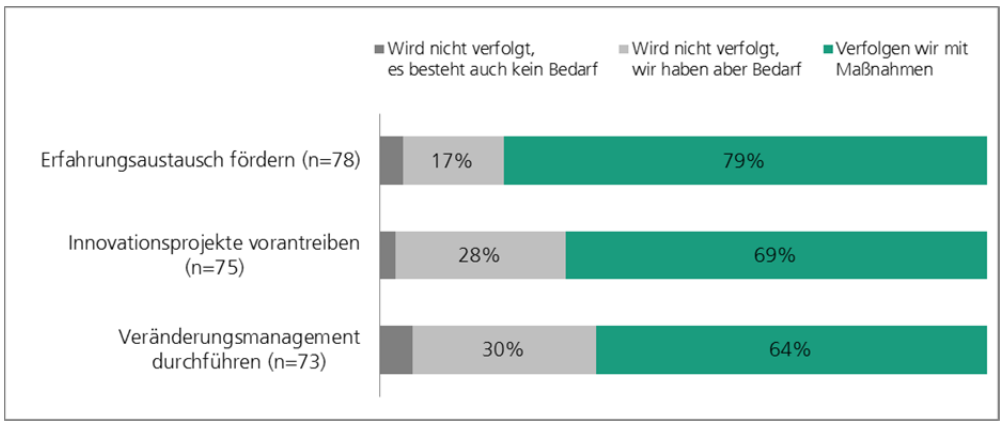


Abb. 23: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Innovation & Wissen«

Handlungsfeld Erfahrungsaustausch fördern

Mit gut drei Viertel der Unternehmen (79 Prozent) geben erfreulich viele an, den Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens, insbesondere in Bezug auf die Wahrung von Wissen der ausscheidenden Mitarbeitenden, systematisch zu fördern (siehe Abb. 23: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Innovation & Wissen«). Bittet man diese Gruppe zu differenzierteren Einschätzungen, werden die verfolgten Maßnahmen zur Innovationsförderung und zur Wissenswahrung unterschiedlich gut bewertet.

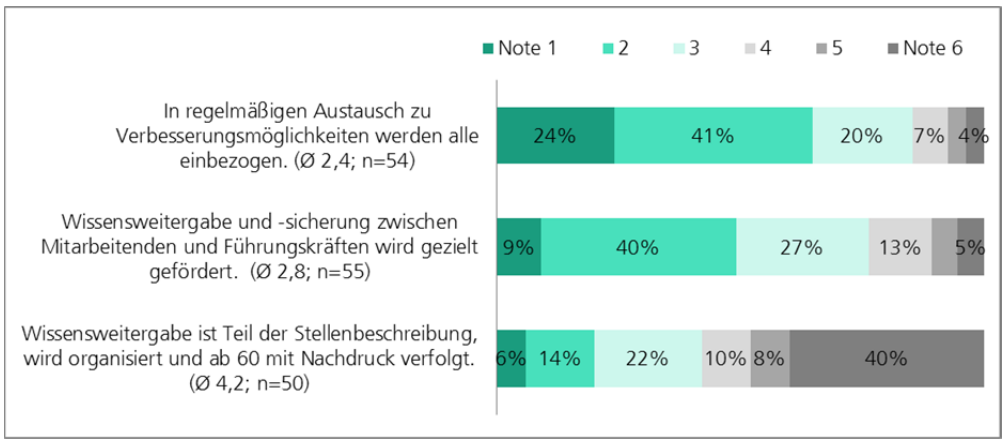


Abb. 24: Selbstbewertung zu »Erfahrungsaustausch«

Durch einen regelmäßig angestoßenen, intensiven Erfahrungsaustausch mit und innerhalb einer alternden Belegschaft werden erfolgreich Verbesserungsmöglichkeiten sichtbar gemacht. Da alle Betroffenen in den Prozess mit einbezogen werden, sind die Antwortenden im Durchschnitt sehr zufrieden mit dem Wissensaustausch z. B. im Rahmen von KVP oder Qualitätszirkeln (Ø-Note=2,4).

Als »Befriedigend« bewerten die Unternehmen ihre Aktivitäten zur gezielten Förderung von Wissensweitergabe zwischen den Mitarbeitenden und Führungskräften und zur Wissenssicherung (Ø-Note=2,8). Nur sehr spärlich wird ein »Sehr gut« vergeben, wenn es z. B. um eigenverantwortliche Organisation bzw. Schichtübergaben, Tandembildung, Patenschaften oder entsprechend abgestimmte Teamzusammensetzungen geht.

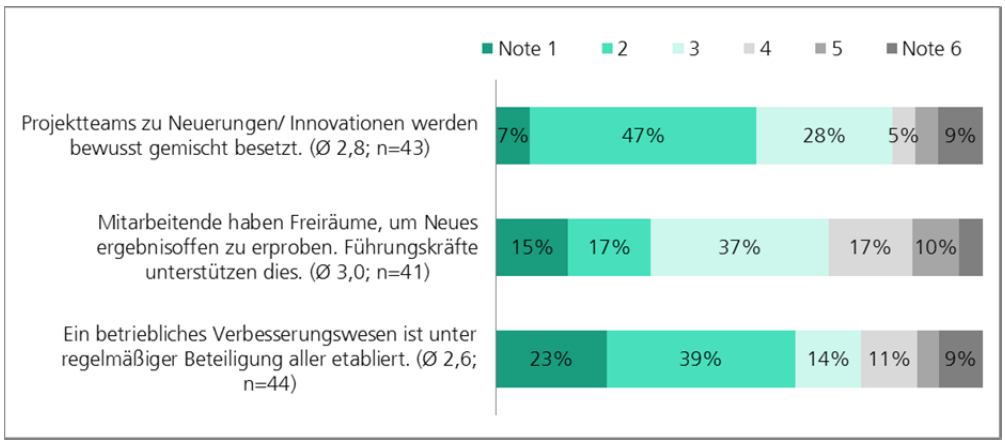
Die vermeintlich einfache Aufgabe, Wissensweitergabe z. B. über angepasste Stellenbeschreibungen adäquat zu verankern, wird nach eigenen Aussagen nur »ausreichend« erfüllt (Ø-Note=4,2). Zu wenige kommen heute der Aufgabe nach, spätestens ab 60 mit Nachdruck die Wissensweitergabe im Kollegenkreis zu verfolgen und zu wenige Unternehmen sind mit den Resultaten des initiierten Wissenstransfers wirklich zufrie-

den. Insgesamt stellt die Förderung des Erfahrungsaustauschs ein Tätigkeitsfeld dar, in dem mit wenig Aufwand viel erzielt werden könnte.

Handlungsfeld Innovationsprojekte vorantreiben

Die Unternehmen erkennen in großer Mehrheit die Bedeutung des Handlungsfeldes an: Mehr als zwei Drittel (69 Prozent) sind hier mit Maßnahmen aktiv, ein weiteres knappes Drittel (28 Prozent) sehen hier Bedarf, aktiv zu werden – und nur 3 Prozent sehen generell keinen Bedarf, hier Maßnahmen zu verfolgen (siehe Abb. 23: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Innovation & Wissen«).

Abb. 25: Selbstbewertung zu »Innovationsprojekte«



Erfreulich ist, dass sich mehr als die Hälfte der Unternehmen (54 Prozent) im Hinblick auf die Durchmischung von Projektteams zu Neuerungen und Innovationen als »gut« oder gar »sehr gut« einschätzt. Und weitere 28 Prozent erzielen immerhin ein »Befriedigend«, wenn es darum geht, Projektteams bewusst gemischt zu besetzen, um verschiedene Ansätze und Erfahrungen einzubringen. Weil jedoch jedes zehnte Unternehmen (neun Prozent) einräumen muss, die Projektteams nicht gezielt zu besetzen (Schulnote 6), ergibt sich im Notendurchschnitt nur ein »Befriedigend« (Ø-Note=2,8).

Auch bezüglich des Einräumens von Freiräumen, damit Mitarbeitende Neues ergebnisoffen erproben können, geben sich die Unternehmen im Durchschnitt ein »Befriedigend« (Ø-Note=3,0). Beschäftigte können sich in 32 Prozent der teilnehmenden Unternehmen der »guten« oder »sehr guten« Unterstützung ihrer Führungskräfte bewusst sein, wenn sie z. B. neue Vorgehensweisen, neue Methoden oder neue Materialien austesten.

Erstaunlich schwach fällt die Bewertung des betrieblichen Verbesserungswesens aus, im Durchschnitt ergibt sich auch hier ein »Befriedigend« (Ø-Note=2,6). Jeder Zehnte (neun Prozent), der mit seinem Unternehmen Innovationsprojekte vorantreibt, räumt ein, dass ein betriebliches Verbesserungswesen bei ihnen nicht unter regelmäßiger Beteiligung aller Mitarbeitenden etabliert ist, weitere 16 Prozent vergeben sich hier nur ein »ausreichend« oder gar ein »mangelhaft«. Hier ist es umso wichtiger, dass immerhin ein Viertel der Unternehmen (23 Prozent) mit »sehr gutem« Beispiel voran geht und erfolgreich die Einbringung Aller einfordert und bei der Umsetzung alle Betroffenen aktiv mit einbezieht.

Handlungsfeld Veränderungsmanagement durchführen

Wie oben angeführt, platziert sich das Thema »Veränderungsmanagement« in den Ergebnissen der Selbstbewertung im Mittelfeld. Dass 30 Prozent der Unternehmen hier noch nicht aktiv sind aber Bedarf ankündigen, weist auf die zunehmende Sensibilisierung und den Trend hin, dass die Entwicklung hin zu einer starken Gemeinschaft mit kollegialem Verhalten immer wichtiger wird. Unternehmen sind aufgefordert, Mitarbeitende zunehmend frühzeitig in Entscheidungen und Veränderungsprozesse zu integrieren und zu beteiligen. Knapp zwei Drittel (64 Prozent) beteuern, dass sie sich hier schon aktiv engagieren, um gegen potenzielle Verunsicherung, mangelnde soziale Unterstützung in der Arbeitsaufgabe und Arbeitsverdichtung sowie Überforderung gegenzusteuern (siehe Abb. 23: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Innovation & Wissen«). Bei der Bewertung konkreter Veränderungsmaßnahmen geben jedoch etliche zu, dass sie die abgefragten Aktivitäten nicht gezielt verfolgen.

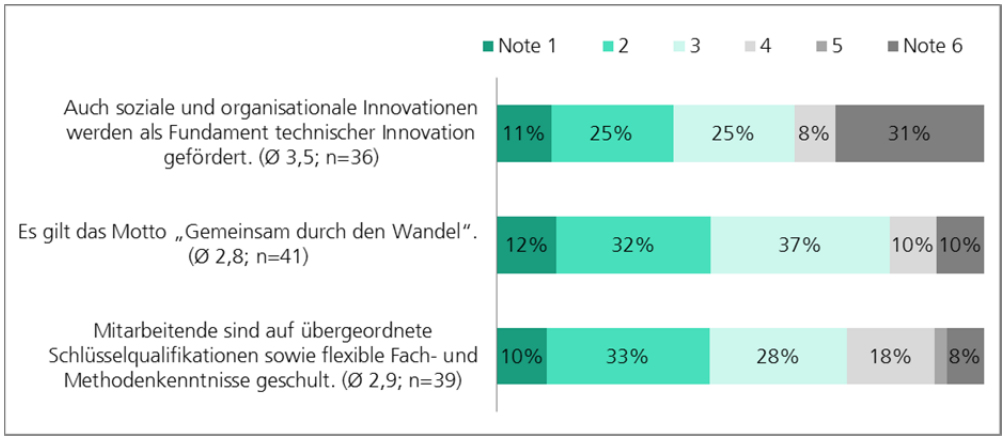


Abb. 26: Selbstbewertung zu »Veränderungsmanagement«

So beispielsweise bei sozialen und organisationalen Innovationen: 31 Prozent der Antwortenden räumen ein, dass in ihrem Unternehmen weder kollegiales Verhalten ausgezeichnet noch gemeinsame Frühstückszeiten oder ähnliches gefördert werden, um damit gezielt die Erfolgschancen technischer Innovationen zu erhöhen. Obwohl die soziale Begleitung für technische Entwicklungen (intern wie extern) ein essentielles Fundament legt, wird hier nur die Durchschnittsnote »ausreichend« erzielt (Ø-Note=3,5). Ein im Prinzip einfach zu erschließendes Potenzial.

Das Motto »Gemeinsam durch den Wandel« gilt hingegen für deutlich mehr Unternehmen. Nur zehn Prozent der Unternehmen sind hier nicht aktiv, weitere zehn Prozent vergeben sich ein schwaches »Ausreichend«. Dem stehen 44 Prozent gegenüber, die sich hier mit »gut« oder gar »sehr gut« erfolgreich einschätzen. Da aber mit 37 Prozent sich relativ mittelmäßig bzw. »befriedigend« einschätzen, bleibt es hier bei einer im Verhältnis mittelmäßigen Durchschnittsnote (Ø-Note=2,8).

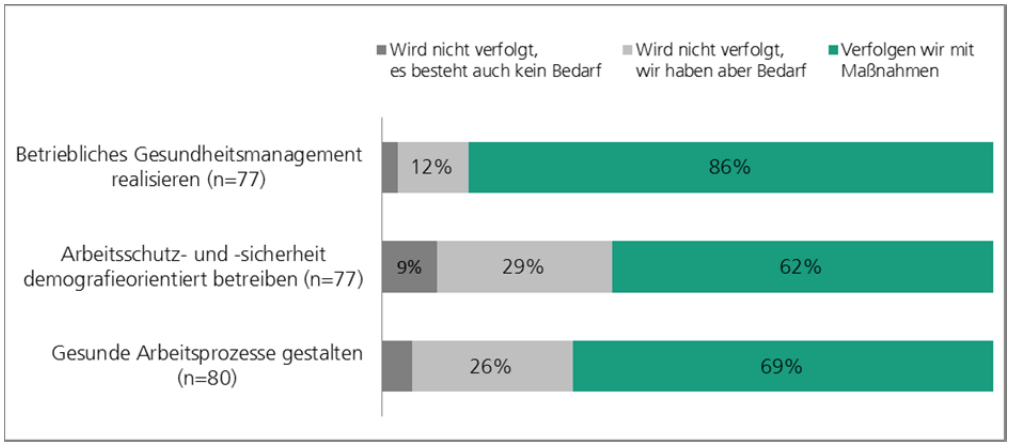
Der Schulungs- und Qualifikationsaspekt kann in der Zukunft für den Wandel in Unternehmen ebenso wesentlich besser genutzt werden. Auch hier ergreifen die Unternehmen aus ihrer Sicht »befriedigend«-wirksame Maßnahmen, Mitarbeitende auf übergeordnete Schlüsselqualifikationen sowie flexible Fach- und Methodenkenntnisse zu schulen (Ø-Note=2,9). Es bleibt ein notwendiger Erfolgsfaktor, Mitarbeitende so für häufige Änderungen durch neue Technologien, Organisations- und Ablaufstrukturen zu rüsten.

3.2.5 Gestaltungsfeld Gesundheit

Nur kerngesunde Unternehmen werden mit weniger und älteren Mitarbeitenden in Zukunft erfolgreich sein. Dazu ist ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zu realisieren, Arbeitsschutz und -sicherheit demografieorientiert zu betreiben und vor allem sind Arbeitsprozesse »gesund« zu gestalten.

Das gesamte Gestaltungsfeld »Gesundheit« weist exzellente Werte bzgl. betrieblicher Aktivitäten auf und zeigt, dass nur sehr wenige der Antwortendenden den Bedarf, hier aktiv zu werden, nicht erkennen (drei bis neun Prozent). Dagegen sind mit etwa zwei Dritteln im Verhältnis wenige bereits aktiv, wenn es um Arbeitsschutz und -sicherheit oder gesunde Arbeitsprozesse geht.

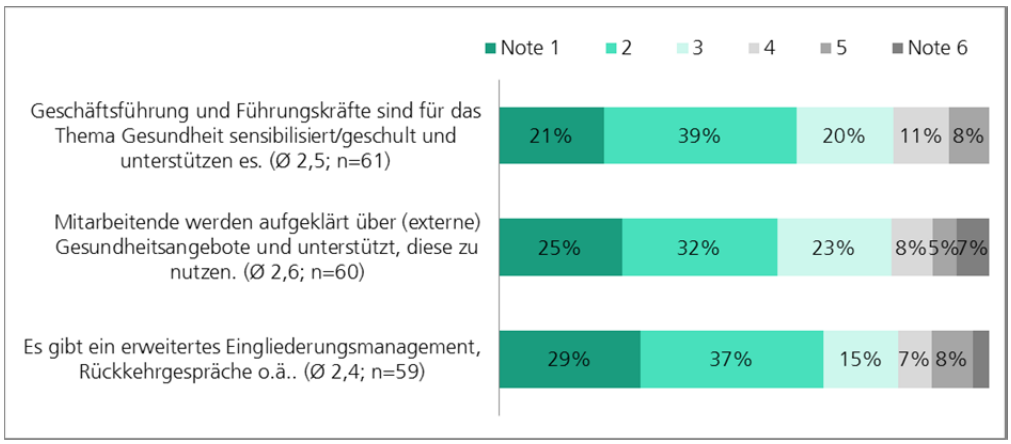
Abb. 27: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Gesundheit«



Handlungsfeld betriebliches Gesundheitsmanagement realisieren

Um betriebliches Gesundheitsmanagement überzeugend zu betreiben, sollte das Engagement eine gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation, gezielte Angebote sowie eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte zur eigenverantwortlichen Gesundheitsvorsorge und -förderung umfassen. 86 Prozent der Unternehmen bestätigten, sich schon mit dem Gesundheitsmanagement um die Mitarbeitenden zu kümmern und Rahmenbedingungen für eine gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation erfolgreich aufgebaut zu haben (siehe Abb. 28: Selbstbewertung zu »betriebliches Gesundheitsmanagement«).

Abb. 28: Selbstbewertung zu »betriebliches Gesundheitsmanagement«



Mehr als der Hälfte der antwortenden Unternehmen gelingt es »gut« oder »sehr gut«, Geschäftsführung und Führungskräfte für das Thema Gesundheit zu sensibilisieren und

explizit zu schulen, so dass das Thema Gesundheit auch die adäquate Management- und Führungsunterstützung erfährt. Verbessern können sich hier noch 20 Prozent, die sich aber bereits ein »Befriedigend« geben. Aber immerhin jedes fünfte Unternehmen (19 Prozent) hat noch echten Nachholbedarf, wenn es darum geht, mit den Mitarbeitenden zu den Arbeitsbedingungen und Belastungen regelmäßigen Austausch zu suchen und bewertet die eigenen Bemühungen nur mit »ausreichend« oder gar mit »mangelhaft«. So ergibt sich eine starke »befriedigende« Durchschnittsnote (Ø-Note=2,5).

Ein Viertel bewerten die Leistungen ihres Unternehmens mit »sehr gut«, wenn es darum geht, die Mitarbeitenden über interne wie externe Gesundheitsangebote aufzuklären und sie darin zu unterstützen, diese zu nutzen. Im Durchschnitt gibt es ein »Befriedigend« für regelmäßige Informationsveranstaltungen über Angebote z. B. der Krankenkassen oder Berufsgenossenschaften (Ø-Note=2,6). Und auch hier hat jedes fünfte Unternehmen deutlichen Nachholbedarf, weil es sich nur mit »ausreichend« oder schlechter bewertet.

Durchschnittlich »gut« werden die Aktivitäten zum erweiterten betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) bewertet (Ø-Note=2,3). Rückkehrgespräche, bei denen bei Bedarf ein Arzt einbezogen wird und Rat bei Kammern eingeholt wird, sind weit verbreitet und gut etabliert, um die Wiedereingliederung von gesundheitsbedingt länger abwesenden Mitarbeitenden zu unterstützen. Aber auch hier hat nahezu jedes fünfte Unternehmen (18 Prozent) Nachholbedarf.

Handlungsfeld Arbeitsschutz und -sicherheit demografieorientiert betreiben

Dass weniger als zwei Drittel der Unternehmen (62 Prozent) Arbeitsschutz/-sicherheit aktiv mit Maßnahmen betreiben und ein Drittel (29 Prozent) hier Handlungsbedarf sehen, muss sicher so interpretiert werden, dass in der Summe mindestens die 91 Prozent Unternehmen im Arbeitsschutz/-sicherheit gemäß gesetzlicher Vorschriften aktiv sind – aber eben nicht alle dieses Handlungsfeld unter der demografischen Brille bearbeiten (siehe Abb. 27: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Gesundheit«).

Die Unternehmen, die Arbeitsschutz/-sicherheit bereits demografieorientiert betreiben (41 bis 43 Unternehmen), vergeben sich in diesem Handlungsfeld Bestnoten. Sie halten die ergriffenen Maßnahmen mehrheitlich für sehr wirksam, um die Mitarbeitenden vor arbeitsbedingten Sicherheits- und Gesundheitsgefährdungen zu schützen.

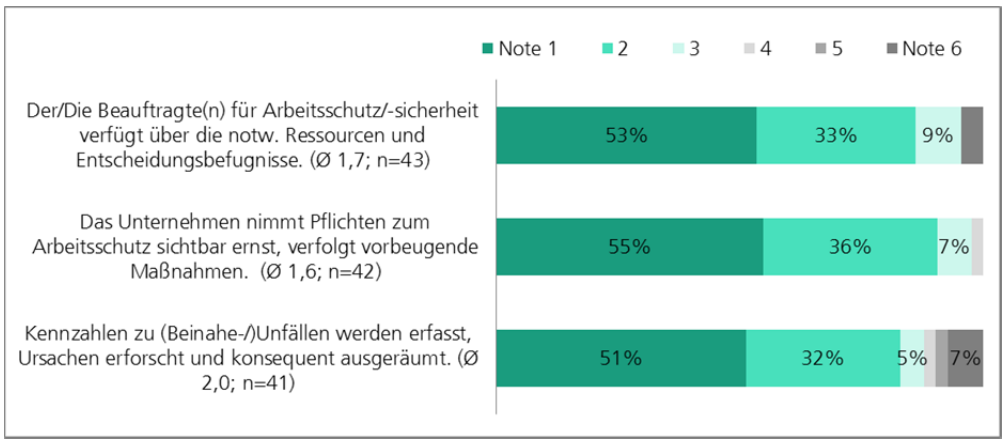


Abb. 29: Selbstbewertung zu »Arbeitsschutz/-sicherheit«

In mehr als der Hälfte der Unternehmen (55 Prozent) verfügen die Beauftragten für Arbeitsschutz/-sicherheit im eigenen Unternehmen über »sehr gute« Voraussetzungen, ihre Aufgabe zu erfüllen, weil die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden und

die Entscheidungsbefugnisse geregelt sind. In einem weiteren Drittel der Unternehmen wird ein »Gut« spendiert. Entsprechend fällt die Durchschnittsnote aus: Ø-Note=1,7.

Die befragten Unternehmen nehmen auch ihre Pflichten zum Arbeitsschutz sichtbar ernst, verfolgen vorbeugende Maßnahmen und behandeln relevante Sicherheitsfragen auf Geschäftsleitungsebene. Dazu gehört z. B. auch regelmäßige Arbeitsschutz-Unterweisungen von Mitarbeitenden und Besuchern vorzunehmen und auch ergonomische sowie psychische Gefährdungsanalysen durchzuführen. Auch beim unternehmerischen, vorbeugenden Engagement werden exzellente Durchschnittsnote erzielt, ein »Gut« das nur knapp das »Sehr gut« verfehlt (Ø-Note=1,6).

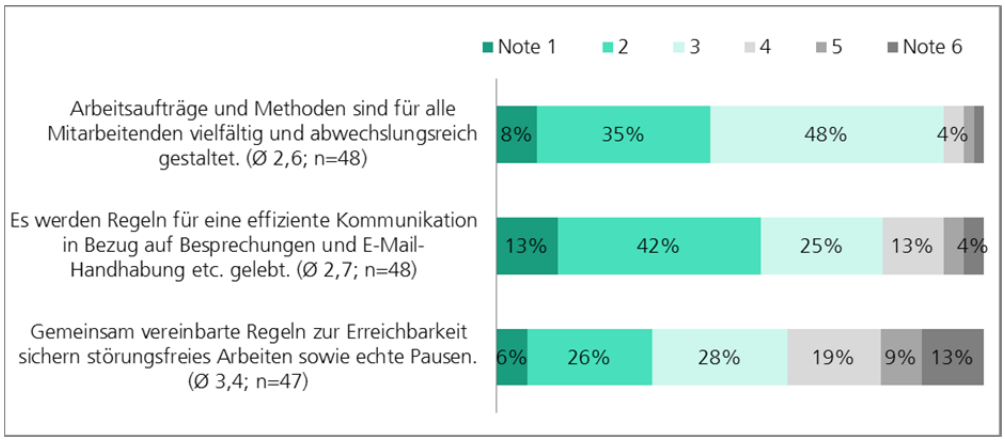
»Gut« oder gar »sehr gut« gelingt es einer großen Mehrheit von Unternehmen (83 Prozent), Kennzahlen zu Unfällen/ Beinahe-Unfällen zu erfassen, zeitnah Ursachen zu erforschen, diese konsequent auszuräumen und den Erfolg von eingeleiteten Maßnahmen zu überprüfen. Auch hier wird im Durchschnitt ein starkes »Gut« erzielt (Ø-Note=2,0).

Handlungsfeld Gesunde Arbeitsprozesse gestalten

Neben dem Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz/-sicherheit, die beide explizit vom Unternehmen für die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden aufgesetzt werden, ist es auch wichtig, das Augenmerk auf die Arbeitsprozesse zu richten, in denen die Mitarbeitenden tagtäglich eingebunden sind. Zur gesunden Gestaltung von Arbeitsprozessen sind Arbeits-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse aufeinander abzustimmen, um Stress zu vermeiden.

Zwar geben hier ähnlich viele Unternehmen an, aktiv zu sein, wie in den beiden anderen Handlungsfeldern der Gesundheit (siehe Abb. 27: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Gesundheit«) – im Vergleich zu den gesetzlich verpflichtenden Aktivitäten fallen die Selbstbewertungen aber schlechter aus. Vor allem sehen sich jeweils nur wenige Unternehmen »sehr gut« aufgestellt. Über alle Maßnahmen hinweg gelingt es »befriedigend«, effizientes und effektives Arbeiten gesundheitsförderlich zu unterstützen.

Abb. 30: Selbstbewertung zu »gesunde Arbeitsprozesse«



So gibt beispielsweise fast die Hälfte aller Antwortenden dem eigenen Unternehmen die Schulnote »befriedigend« (48 Prozent) für das Resultat, wie Arbeitsaufträge und Methoden im Unternehmen für alle Mitarbeitenden vielfältig und abwechslungsreich gestaltet werden. Auch die durchschnittlich zufriedenstellende Bewertung zeigt, dass in Unternehmen noch nicht jede bzw. jeder neben ausführenden auch planende, dokumentierende, problemlösende u. ä. Aufgaben übernehmen kann (Ø-Note=2,6).

Auch Regeln für eine effiziente Kommunikation in Bezug auf Besprechungen und E-Mail-Handhabung etc. werden durchschnittlich »befriedigend« gelebt (Ø-Note=2,7). Erfreulicherweise bewertet bereits eine Mehrheit (55 Prozent) die eigenen Aktivitäten z. B. zur stressfreien Gestaltung von Meetings oder zur Beschränkung des Email-Verkehrs auf das Notwendige mit »gut« oder gar »sehr gut«.

Schwächer fällt dagegen das Ergebnis zu gemeinsam vereinbarten Regeln für Erreichbarkeit und störungsfreies Arbeiten aus (Ø-Note=3,4). Hier schafft es ein Drittel (32 Prozent) »sehr gut« oder »gut«, störungsfreies, konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen und echte Auszeiten und Pausen abzusichern. 41 Prozent der Unternehmen haben hier dagegen Nachholbedarf - sie bewerten ihre Aktivitäten mit »ausreichend« oder schlechter.

3.2.6 Gestaltungsfeld IT-Unterstützung

Ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende effizient und produktiv und damit stressfrei ihren Arbeitsaufgaben nachgehen können, bedarf auch geeigneter Unterstützung durch Informationstechnik (IT). Diese sollte die Mitarbeitenden in ihren Arbeitsprozessen unterstützen, Informations-, Kommunikations- und Wissensaustausch ermöglichen und die Mitarbeitenden befähigen, auch räumlich verteilt und mobil von unterwegs zu arbeiten.

Das Gestaltungsfeld »IT-Unterstützung« hat im Vergleich gut abgeschnitten, in den befragten Unternehmen wird die IT-Unterstützung sehr konsequent über alle Handlungsfelder hinweg mit explizit befugten Spezialisten oder zumindest Verantwortlichen in der Umsetzung betrieben. Dies zeigen auch die geringen Werte für »wird nicht verfolgt, wir haben aber Bedarf«. Maximal 9 Prozent der Unternehmen sehen hier generell keinen Handlungsbedarf.

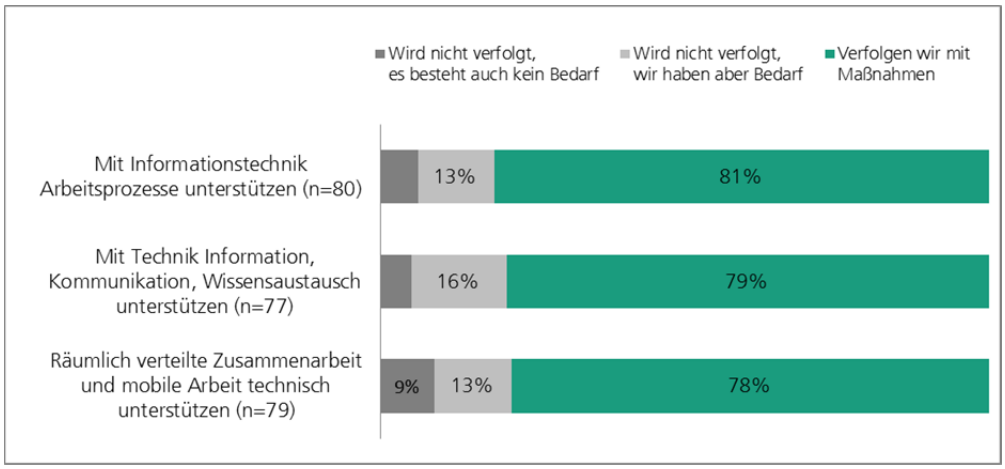
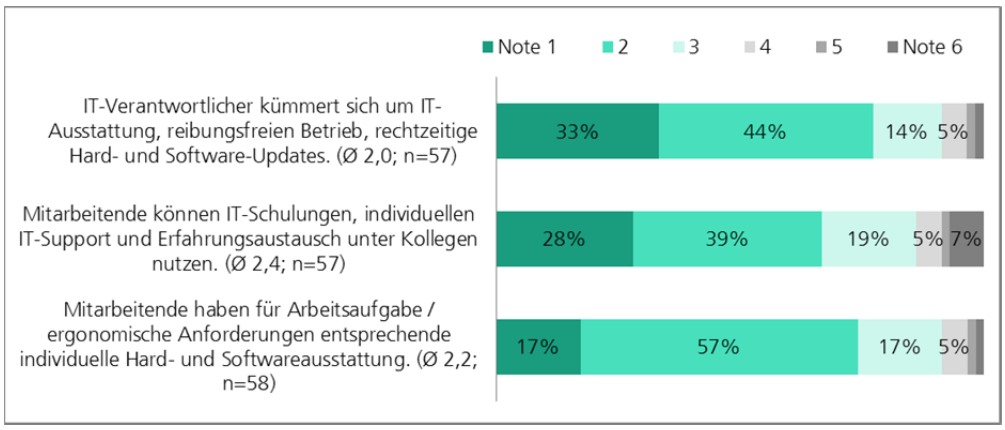


Abb. 31: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »IT-Unterstützung«

Handlungsfeld mit Informationstechnik Arbeitsprozesse unterstützen

Entsprechend hoch ist der Anteil der Unternehmen, die mithilfe der IT Arbeitsprozesse unterstützen. Vier von fünf Unternehmen (81 Prozent) verfolgen eine systematische Unterstützung, in der z. B. Verantwortlichkeiten für die IT und deren Wartung geregelt sind, Schulungen sowie individueller IT-Support geboten werden und auch gegenseitiger Erfahrungsaustausch untereinander stattfindet. Des Weiteren wird bei der Hard- und Softwareauswahl auf die Arbeitserfordernisse und die Ansprüche der Nutzer geachtet (siehe Abb. 31: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »IT-Unterstützung«).

Abb. 32: Selbstbewertung zu »IT-gestützte Arbeitsprozesse«



Mit Blick darauf, wie wirksam es gelingt, effektives und effizientes Arbeiten zu unterstützen, haben die im Themenfeld aktiven Unternehmen die IT-Ausstattung der Mitarbeitenden im Detail bewertet und beurteilt. Untersucht wurde, ob die IT die Mitarbeitenden nach individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten in der Aufgabenerfüllung unterstützt.

IT-Verantwortliche kümmern sich bei 77 Prozent der Unternehmen »sehr gut« oder »gut« um die IT-Ausstattung. Daher kann im Durchschnitt ein hervorragendes »gut« z. B. für einen reibungsfreien Betrieb und rechtzeitige Release-Zeiten der Hard- und Software erzielt werden (Ø-Note=2,0).

»Gut« geben die Antwortenden ihren Unternehmen im Durchschnitt auch für die Schulungen und geleistete Hilfestellung für die Anwendung (Ø-Note=2,4). Vergleichsweise viele Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden möglicherweise größenbedingt keine expliziten IT-Schulungen und keinen individuellen IT-Support an. Dabei gibt es auch Lösungsansätze für kleine Unternehmen, etwa das Angebot für einen angeleiteten Erfahrungsaustausch unter Kollegen.

Drei Viertel der Unternehmen (74 Prozent) erhalten ein »Sehr gut» oder ein »Gut« für die Ausstattung von Arbeitsplätzen mit ergonomisch adäquater Hard- und Software. Und auch hier haben nur sehr wenige Unternehmen (neun Prozent) einen Nachholbedarf, weil sie sich nur mit »ausreichend« oder schlechter bewerten. Die Durchschnittsnote fällt auch hier entsprechend gut aus (Ø-Note=2,2).

Handlungsfeld mit Technik Information, Kommunikation, Wissensaustausch unterstützen

Für Unternehmen, die sich für Innovation und Wissen einsetzen, sollte es selbstverständlich sein, nahezu allen Mitarbeitenden Zugang zum Internet zu ermöglichen. Ergänzend wird für einen guten Informationsaustausch ein sicherer Austausch interner Dokumente an einem zentralen aber gut zugänglichen Ort benötigt: im internen IT-Netzwerk, im Intranet oder auf einem gesicherten Server.

Vier von fünf Befragten (79 Prozent) unterstützen aktiv mit Technik die Zusammenarbeit (siehe Abb. 31: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »IT-Unterstützung«). Bewertet und bemessen werden sollte im Detail, ob und wie gut die Mitarbeitenden in der Lage sind, diese Technik sinnvoll einzusetzen und effizient und effektiv zu nutzen.

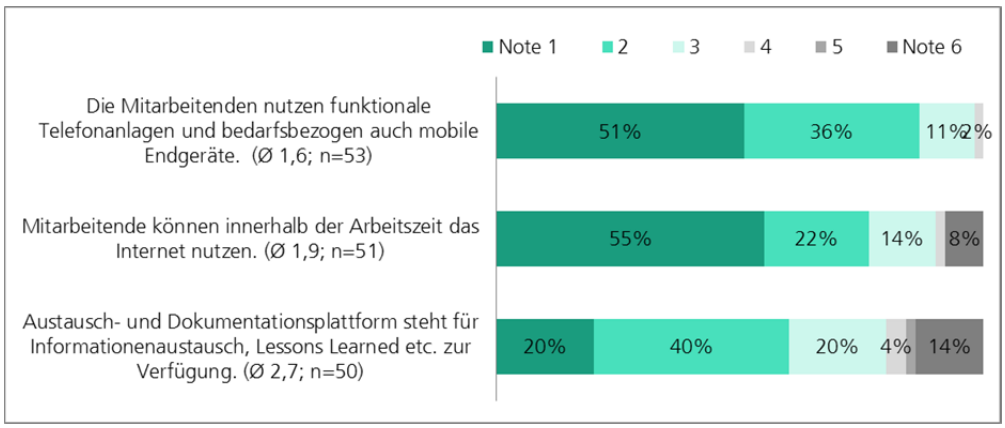


Abb. 33: Selbstbewertung zu »IT-gestützte Kommunikation«

Bei der Ausgestaltung alternsgerechter Arbeitsumgebungen erhält die eingesetzte Telefontechnik in den Unternehmen Bestwerte (Ø-Note=1,6). Die Telefonanlagen sind nach Auskunft der Beteiligten funktional, so dass z. B. Wahlwiederholungen möglich sind, Kurzwahltasten sich individuell konfigurieren lassen und es Optionen zur Konferenzschaltung gibt. Bei Bedarf (z. B. wegen umfangreicher Reisetätigkeit, Arbeit beim Kunden oder fallweiser häuslicher Arbeit) werden offensichtlich auch mobile Endgeräte ausgegeben.

Über die Hälfte der Antwortenden (55 Prozent) bewertet das eigene Unternehmen mit »sehr gut« für den Zugang zum Internet. In diesen Unternehmen können die Mitarbeitenden innerhalb der Arbeitszeit jederzeit das Internet nutzen. Da immerhin bei acht Prozent der Unternehmen nicht angestrebt wird, Mitarbeitenden z. B. für dienstliche Informations- und Recherchezwecke sowie für Innovationsprozesse den Internetzugang zu gewähren, erhält die Internetnutzung im Durchschnitt leichte Abstriche und nur ein »Gut« (Ø-Note=1,9).

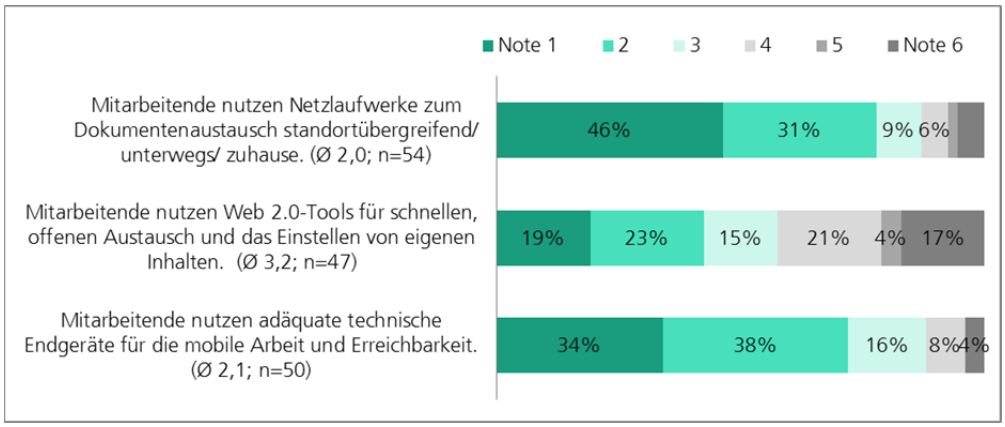
Zufriedenstellend, wenn auch weniger gezielt werden von den Unternehmen offensichtlich IT und Medien zum Austausch und zur Dokumentation eingesetzt. Hier liegt der Anteil derer, die keine IT-Unterstützung verfolgen mit 14 Prozent vergleichsweise hoch. Dies ist möglicherweise dadurch bedingt, dass keine IT-Anwendungen zur Erfüllung der primären Arbeitsaufgabe notwendig sind. Außerdem ist der Anteil der Unternehmen, die »sehr gut« darin sind, Austausch-/Dokumentationsplattformen zur Verfügung zu stellen, mit 20 Prozent im Vergleich zu den anderen Aktivitäten gering. Im Mittel gelingt der IT-basierte Austausch von aktuellen Informationen, wie Lessons Learned, Kundenspezifika und ähnlichem z. B. übers Intranet, ein CRM-System oder zumindest über einen definierten, gemeinsam genutzten Serverplatz »befriedigend« (Ø-Note=2,7).

Handlungsfeld räumlich verteilte Zusammenarbeit und mobile Arbeit technisch unterstützen

Die rasanten informationstechnischen Entwicklungen der letzten Jahre machen heute eine standortübergreifende Zusammenarbeit möglich und erlauben Mitarbeitenden von unterwegs oder von zu Hause aus zu arbeiten. Auch hier geben erfreulich viele Unternehmen (78 Prozent) an »up-to-date« zu sein, technische Maßnahmen zu ergreifen und den Mitarbeitenden entsprechende Angebote zu unterbreiten. Nur 13 Prozent sehen für sich einen generellen Nachholbedarf, weil sie noch nicht mit Maßnahmen aktiv sind, dies aber für sinnvoll erachten würden (siehe Abb. 31: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »IT-Unterstützung«).

Nicht jedes Unternehmen benötigt für die Verfolgung seines Geschäftszweckes und seiner Ziele für die Mitarbeitenden Zugriff auf die IT von unterschiedlichen Standorten. Die 78 Prozent Unternehmen, die hier Maßnahmen zur alternsgerechten Arbeit verfolgen, haben die technische Unterstützung von Zusammenarbeit und mobiler Arbeit bewertet. Sie beurteilten, wie sinnvoll die Technik in der täglichen Zusammenarbeit über Standorte hinweg und im mobilen Einsatz genutzt wird.

Abb. 34: Selbstbewertung zu »IT-gestützte Zusammenarbeit«



Die Mitarbeitenden haben durchschnittlich einen »guten« Zugriff auf Netzlaufwerke und tauschen so standortübergreifend, von unterwegs oder auch von zuhause reibungslos interne Dokumente aus (Ø-Note=2,0). Fast die Hälfte der Unternehmen (46 Prozent) ist hier sogar »sehr gut« aufgestellt.

Der Einsatz von Web 2.0-Tools und Social Media ist im Mittel »befriedigend« in den Betrieben etabliert (Ø-Note=3,2). Ob im Intranet, zur Dokumentation oder auch in der Kommunikation nach außen, die Beschäftigten nutzen bisher nur mäßig Web 2.0-Tools für einen schnellen, offenen Austausch und das Einstellen von eigenen Inhalten. Hier kann mit gezielten Angeboten Unterstützung gegeben werden. Auch hier ist zu berücksichtigen, ob die IT-Ausstattung bereits für primäre Arbeitsabläufe genutzt wird.

Wiederum ziemlich »gut« und offensichtlich pragmatisch ist die Anbindung für mobile Arbeit und die Erreichbarkeit geregelt (Ø-Note=2,1). Egal wo sich die Beschäftigten während der Arbeit aufhalten, sie nutzen von Zuhause aus, vor Ort beim Kunden oder gar von der Baustelle aus adäquate technische Endgeräte für die mobile Arbeit und Erreichbarkeit.

3.2.7 Gestaltungsfeld Arbeitsbedingungen

Für alternsgerechte Arbeitsbedingungen ist es wichtig, gleich ein Bündel an unterschiedlichen Themen zu berücksichtigen: So sind flexible Arbeitsformen anzubieten, Gebäude, Räume und Arbeitsumfeld demografieorientiert zu gestalten und entsprechend Arbeitssystem und -plätze einzurichten.

Im Gestaltungsfeld »Arbeitsbedingungen« kommt es aufgrund der Breite an subsumierten Themen zu heterogenen Bewertungen. Flexible Arbeitsformen werden von der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen bereits verfolgt. Dagegen erhält die demografieorientierte Ausgestaltung von Gebäuden, Räumen und vom Arbeitsumfeld in der Bewertung die schlechteste Aktivitäts-Quote über alle Gestaltungs- und Handlungsfelder hinweg, gleichzeitig geben hier am meisten Unternehmen an, es bestünde auch gar kein Bedarf, hier aktiv zu werden.

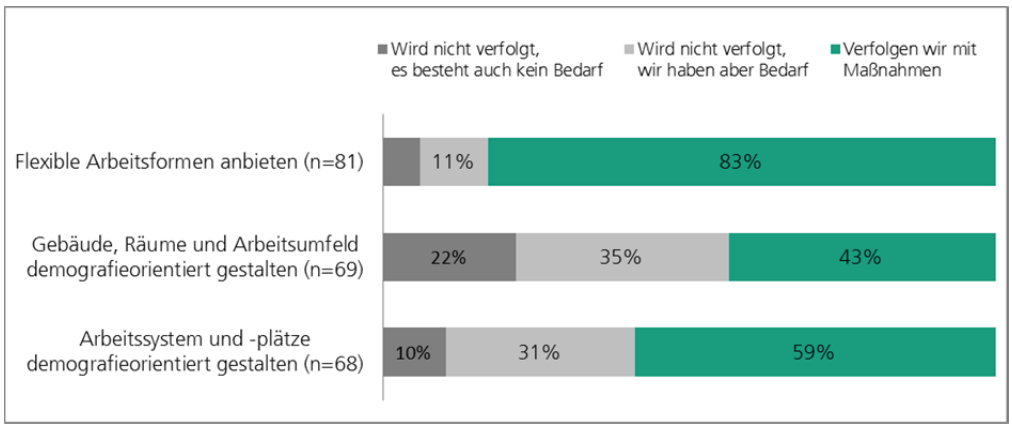


Abb. 35: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Arbeitsbedingungen«

Handlungsfeld Flexible Arbeitsformen anbieten

83 Prozent der Befragten geben an, im Unternehmen werden Arbeitsformen flexibel an die individuellen Umstände ihrer Mitarbeitenden angepasst. Sie versuchen Arbeitszeitmodelle und flexible Gleitzeitmodelle zu finden, die sowohl den Unternehmenserfordernissen entsprechen als auch den Mitarbeitenden die benötigten Spielräume bieten (siehe Abb. 35: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Arbeitsbedingungen«).

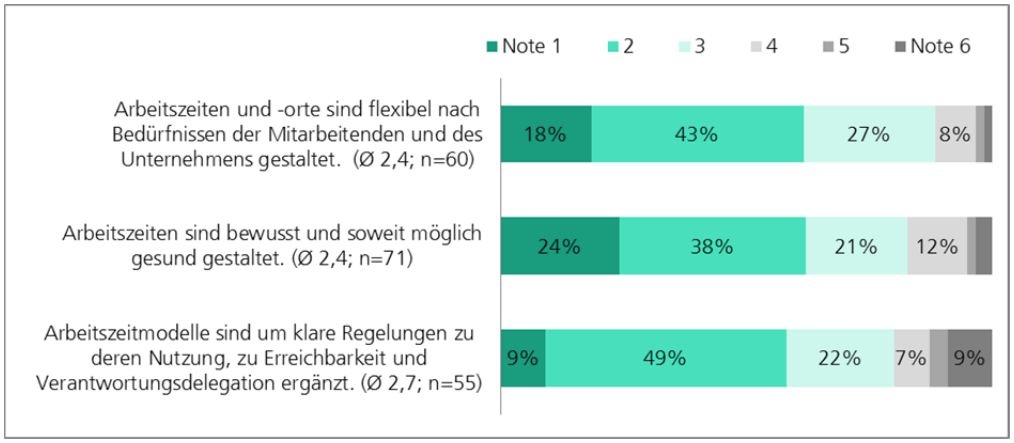


Abb. 36: Selbstbewertung zu »flexible Arbeitsformen«

Diese 83 Prozent wurden weitergehend zur Wirksamkeit des konkreten Angebots von flexiblen Arbeitszeiten und -formen zur gezielten Förderung der Work-Life-Balance befragt. Sie bewerteten in Form von Schulnoten, dass gesundes und produktives Arbeiten durch dieses Angebot im Mittel »gut« unterstützt wird und gelingt (Ø-Note=2,4). Erfreuliche 61 Prozent bewerten mit »gut« bzw. »sehr gut«, wie es im Unternehmen gelingt, die Arbeitszeiten und Arbeitsorte flexibel nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und des Unternehmens auszugestalten. In diesen Unternehmen werden z. B. Telearbeitsplätze angeboten und die Bedarfe an mobilem Arbeiten regelmäßig ermittelt. Die Nachfragen werden soweit (wie) möglich in Einklang mit den Kundenanforderungen und den Erfordernissen produktiver Arbeitsgestaltung gebracht.

Eng mit der flexiblen Ausrichtung auf Mitarbeiter-Bedürfnisse verknüpft ist das unternehmensseitige Engagement, grundsätzlich Arbeitszeiten bewusst und soweit möglich gesund zu gestalteten. Im Mittel »gut« geben sich die Unternehmen auch für ihr Bestreben, z. B. gesetzliche Vorschriften zu Ruhepausen u. ä. einzuhalten, physische Leistungskurven zu berücksichtigen, Schichtarbeit, Wechselschichten und Nachtarbeit wo möglich zu vermeiden, notwendige Kapazitäten realistisch einzuschätzen und Doppeleinsatzplanung zu vermeiden (Ø-Note=2,4).

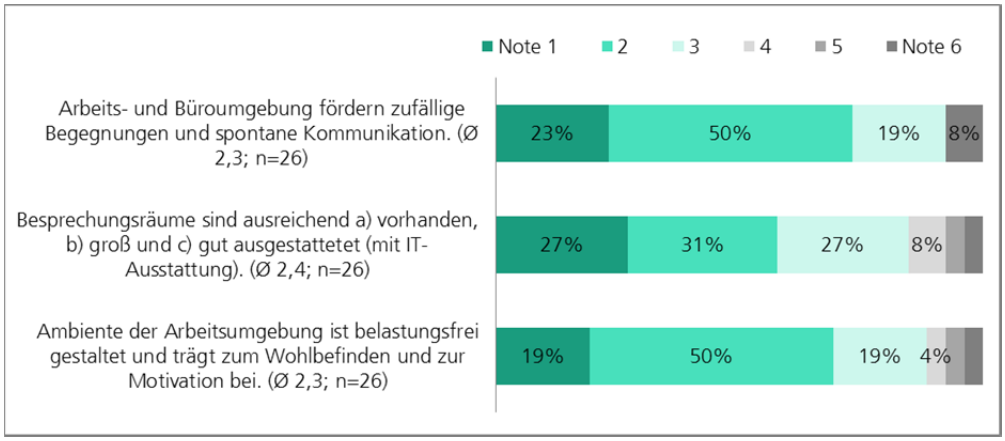
»Befriedigend« fällt das Urteil im Durchschnitt aus, wenn es darum geht, flexible Arbeitsformen mit klaren Regelungen zu untermauern (Ø-Note=2,7). Hier ist bisher weniger als jedes zehnte Unternehmen (9 Prozent) nach eigenen Maßstäben »sehr gut« in der Kür, die Arbeitszeitmodelle um klare Regelungen zu deren Nutzung, zu Erreichbarkeit, und Verantwortungsdelegation u. ä. zu ergänzen. Erfreulicherweise schätzt sich aber die Hälfte der Unternehmen (49 Prozent) als »gut« ein. Insgesamt sehen noch 20 Prozent einen Nachholbedarf zur begleitenden Regelung von flexiblen Arbeitszeitmodellen: sie bewerten sich mit »ausreichend« oder schlechter.

Handlungsfeld Gebäude, Räume und Arbeitsumfeld demografieorientiert gestalten

Die räumlich durchdachte Gestaltung von Gebäuden und Räumen ermöglicht die Begegnung und den informellen Austausch z. B. zwischen eigentlich getrennten Fachbereichen. Raum und Ambiente unterstützen zum einen maßgeblich sozialen Austausch während des Arbeitstages, der für ein gesundes Altern wichtig ist. Zur Bewältigung der kommenden demografischen Herausforderungen tragen (ausreichende) Besprechungsräume und kommunikationsförderliche Arbeitsumgebungen auch zum verbesserten Wissensaustausch bei.

Während jedes zehnte Unternehmen (zehn Prozent) generell keinen Bedarf sieht für eine demografieorientierte (Aus-)Gestaltung von Räumen, Gebäuden und dem Arbeitsumfeld, meldet ein Drittel (31 Prozent) einen Nachholbedarf an (siehe Abb. 35: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Arbeitsbedingungen«). Die 40 Prozent, die hier bereits aktiv sind, bewerten sich aber durchweg gut.

Abb. 37: Selbstbewertung zu »demografieorientierte Raumgestaltung«



Fast drei Viertel der insgesamt im Handlungsfeld aktiven Unternehmen (n=26) sind nach eigener Einschätzung »gut« oder »sehr gut« darin, durch Gestaltung von Arbeits- und Büroumgebung zufällige Begegnungen und spontane Kommunikation zwischen Mitarbeitenden, Teams und Abteilungen zu fördern. Im Mittel ergibt sich ein »gut« (Ø-Note=2,3), weil es acht Prozent der Unternehmen gar nicht gelingt, z. B. kommunikationsorientierte Gebäudebelegung, bewusste Gestaltung kommunikativer Ankerpunkte und arbeitsplatznahe Besprechungsmöglichkeiten zu integrieren.

Etwas schwerer fällt es den Unternehmen erfahrungsgemäß, besonders für typische Besprechungszeiten ausreichend viele adäquat ausgestattete Meeting-Räume vorzuhalten. Über die Hälfte der Antwortenden (58 Prozent) bewertet das eigene unternehmerische Engagement hier mit »Gut« oder »Sehr gut«. Über alle Antwortenden entsteht ein »gutes« Gesamturteil für Größe, Verfügbarkeit und entsprechende (IT-)Ausstattung von Besprechungsräumen (Ø-Note=2,4).

Das Gesamturteil für das Ambiente der Arbeitsumgebung fällt ähnlich aus. Im Mittel sind die Unternehmen zufrieden mit der belastungsarmen Gestaltung und mit dem Beitrag, den das Ambiente zum Wohlbefinden und zur Motivation leistet (Ø-Note=2,3). Erfreulicherweise können mehr als zwei Drittel behaupten, dass z. B. bewusste Beleuchtungskonzepte und Lärm- und Schallschutzmaßnahmen bei ihnen »gut« oder »sehr gut« gelingen.

Handlungsfeld Arbeitssystem und -plätze demografieorientiert gestalten

Die alternsgerechte Gestaltung des Arbeitssystems umfasst zum einen, dass der Arbeitsplatz neben allgemeinen Anforderungen wie z. B. Lärmschutz oder Beleuchtung auch individuell ergonomisch gestaltet ist und variierende Anforderungen nach Körpergröße, Belastbarkeit, Sitzhöhe u. ä. berücksichtigt. Zum anderen wird es zukünftig bei der Arbeitssystemgestaltung immer wichtiger werden, Aspekte zu berücksichtigen, wie beispielsweise Leistungsgewandelte sinnvoll in Abläufe zu integrieren sind. Gut die Hälfte der Unternehmen (59 Prozent) ist mit derartigen Maßnahmen aktiv – während rund ein Drittel aber Nachholbedarf anmeldet (31 Prozent) und jedes zehnte Unternehmen die Bedeutung des Handlungsfeldes noch gar nicht erkannt hat (siehe Abb. 35: Aktivitäten im Gestaltungsfeld »Arbeitsbedingungen«).

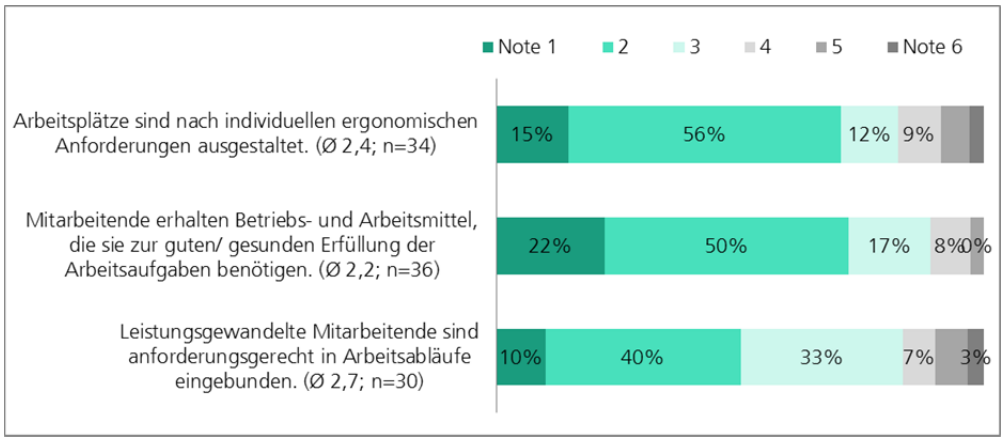


Abb. 38: Selbstbewertung zu »demografieorientierte Arbeitsplatzgestaltung«

Insgesamt 71 Prozent der Unternehmen bewerten die Ausgestaltung mit »gut« oder sogar »sehr gut«, da sie offensichtlich nach individuellen ergonomischen Anforderungen ausgestaltet sind, indem z. B. Sitzgelegenheit und Tische höhenverstellbar und Maßnahmen zur Lärm- und Staubreduktionvorhanden sind. Im Mittel gibt es ein »Gut« am unteren Ende der Skala (Ø-Note=2,4), denn in 18 Prozent der Unternehmen besteht Nachholbedarf. Sie bewerten sich mit »ausreichend« oder schlechter.

Ein starkes »gut« gibt es hinsichtlich Betriebs- und Arbeitsmittel, die die Mitarbeitenden zur guten und gesunden Erfüllung der Arbeitsaufgaben erhalten (Ø-Note=2,2). Hierzu gehören in Produktionsunternehmen z. B. leise Akkuschrauber oder Hebehilfen, in der wissensintensiven Dienstleistungsbranche z. B. große oder gar mehrere, übersichtliche Bildschirme.

Vor größere Herausforderungen sind die Unternehmen gestellt, wenn sie versuchen, Mitarbeitende, die aufgrund altersbedingter Veränderungen in der eigenen Leistungsfähigkeit nicht mehr alle Aufgaben erfüllen können, anforderungsgerecht in Arbeitsabläufe einzubinden. Hier gelingt es nur einem Zehntel »sehr gut«, Lösungen z. B. durch rollierende Besetzung, Taktausgestaltung oder auch entsprechende Teamzusammensetzungen für die leistungsgewandelten Mitarbeitenden zu finden. Die im Vergleich zu den übrigen Aktivitäten geringere Anzahl an Rückmeldungen (n=30) legt den Schluss nahe, dass bei nicht antwortenden Befragten keine Lösungen im Unternehmen not-

wendig waren oder heute vorhanden sind. Im Mittel finden die Befragten »befriedigend«, wie leistungsgewandelte Mitarbeitende intern produktive Arbeit leisten können ohne dabei überlastet zu sein (Ø-Note=2,7).

4
Beispiele guter Praxis: Fallbeispiele ausgewählter Unternehmen

Anhand von je einem Unternehmen aus dem Handwerk, der produzierenden Industrie und der Dienstleistung wird vorgestellt, wie »Demografie-Champions« die Breite an Handlungsbedarf zur Förderung von alternsgerechtem Arbeiten zur Umsetzung bringen.

4.1 Aus dem Handwerk: Bürkle + Schöck Transformatoren GmbH

Abb. 39: Die Bürkle + Schöck Transformatoren GmbH

Unternehmensprofil

Branche:	Elektrotechnik-Handwerk
Unternehmensführung:	Gründer- bzw. familiengeführtes Unternehmen
Anzahl Mitarbeitende:	Insgesamt 130 Mitarbeitende in den 5 Firmen der Unternehmensgruppe
Anzahl Standorte/Tochterfirmen:	Zwei Standorte: Hauptsitz in Stuttgart, zweiter Standort in Bayern
Unternehmensteil (Anzahl Mitarbeitende) auf den sich die Angaben beziehen:	Unternehmensteil Transformatoren am Standort Stuttgart mit 45 Mitarbeitenden

Was das Unternehmen macht:
Bürkle + Schöck besteht aus fünf eng vernetzten, jeweils selbstständig operierenden Unternehmen. Mit dieser Aufstellung kann Bürkle + Schöck für jede elektrotechnische Anforderung eine individuelle und zukunftsorientierte Lösung bieten. Die an der Studie beteiligte Einheit umfasst die Hauptverwaltung sowie die Produktionsstätte für Sonder-Transformatoren sowie ein Service- und Beratungscenter.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Wir können im Handwerk nicht ohne Menschen. Es ist uns ein Anliegen, Wissen und Know-how so lange wie möglich im Hause zu halten.

Mitarbeiterbindung durch Familienbindung

Bürkle + Schöck ist ein kleines Unternehmen: Blindbewerbungen gibt es nicht. Das ist für ein erfolgreiches Recruiting eine schwierige Ausgangssituation. Daher ist es wichtig, Mitarbeitende zu binden und dafür zu sorgen, dass gerade sie im Außenraum – in der Familie, gegenüber Bekannten – gut über den Arbeitgeber sprechen. Eine gute Grundlage für Mitarbeiterbindung und Recruiting kann nur durch die Pflege von Kontakten und Beziehungen aufgebaut werden. Das bringt keine eigentlichen bzw. nur überschaubare Aufwendungen mit sich – die Maßnahme besteht im Wesentlichen aus kleinen Aufmerksamkeiten.

Die meisten Mitarbeitenden sind aus der Stadt, in der auch die Geschäftsführer wohnen. Daher kennt die Geschäftsführung nicht nur die eigenen Mitarbeitenden alle persönlich gut, sondern man kennt auch deren Familien. Für die Kontaktpflege sind auch Begegnungen beim Einkaufen oder über Schulen der Kinder wichtig.

Darüber hinaus werden im Unternehmen Familienangehörige von Mitarbeitenden gerne gesehen, z. B. wenn es um ein Praktikum oder einen Ferienjob für den Sohn oder die Tochter geht. Im Fall z. B. von Kindern der Mitarbeitenden, die als Ferienjobber mithelfen, ist dies auch fürs Unternehmen eine Win-win-Situation. Gerade diese Kinder sind hoch motiviert und finden sich schnell in die ihnen übertragenen Aufgaben ein.

Außerdem werden in unregelmäßigen Abständen Betriebsfeiern veranstaltet, zu denen die Mitarbeitenden mit ihren Familien eingeladen werden.

Das Fazit des Unternehmens ist eindeutig: Beziehungspflege lohnt sich – wegen der Mitarbeiterbindung und der Arbeitsmotivation!

Arbeitsschutz und Gesundheit sind Führungsaufgabe

Dem Geschäftsführer des kleinen Unternehmens ist klar: Wer eine hohe Mitarbeiterbindung und geringe Fluktuation erreichen will, der muss sich auch verantwortlich fühlen für die Menschen. Dazu gehören insbesondere auch der Arbeitsschutz und die Gesundheitsvorsorge. Nur, wenn die Führung hinter dem Arbeitsschutz und der Gesundheitsvorsorge allgemein aber auch hinter jeder einzelnen Maßnahme steht, werden die Aktivitäten ernst genommen und im Alltag umgesetzt.

Daher erhält das Thema durch die Geschäftsführung eine hohe Aufmerksamkeit. Die geschäftsführenden Führungskräfte aller 5 Firmen leben ihre Verantwortung für Arbeitsschutz und Gesundheit, das ist zentral im Führungsalltag verankert. Zum einen sind Arbeitsschutz und Gesundheit nahezu immer auf der Agenda der Besprechungen in der Führungsriege und es wird für diese Themen ausreichend Zeit eingeplant. Zum

anderen haben alle Führungskräfte den Auftrag, neue oder aktuelle Themen zu Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung an der Basis aufzunehmen, sie in die Besprechungen in der Führungsriege einzubringen sowie Vorschläge für Schulungen zu machen. Auch im Jour fixe der Geschäftsleiter (sechsmal pro Jahr) und in den Beiratssitzungen (viermal pro Jahr) sind Gesundheitsfragen und Weiterentwicklungen ein fester Tagesordnungspunkt. Hier wurde 2013 beispielsweise beschlossen, nach einem neuen Harz zu suchen, der frei ist von dem gesundheitsbeeinträchtigten Styrol. Harz spielt in der Transformatoren-Produktion eine zentrale Rolle. Zwar konnte bis heute noch kein passender Harz gefunden werden, es werden aber kontinuierlich neue Harze getestet.

Werden im Betrieb insgesamt oder auch für einzelne Mitarbeitende Maßnahmen besprochen und ergriffen, ist es explizite Aufgabe der Führungskräfte, für die richtige Umsetzung und dann auch für die Einhaltung zu sorgen.

Im Arbeitsalltag lässt sich beobachten, dass Mitarbeitende z. B. Hebehilfen oder mobile Absauganlagen tatsächlich verwenden und der Arbeitsschutz nicht von ihnen umgangen wird. Dafür ist unbedingt erforderlich, dass die Führungskräfte zum Thema regelmäßig kommunizieren und so die Mitarbeitenden besser mitgenommen werden.

Abb. 40: Absauganlage und Hebehilfe

Aktionsplan und Schulungskatalog »Arbeitsschutz und Gesundheit«

Die Selbstverpflichtung und das Verantwortungsbewusstsein der Geschäftsführung gegenüber den Menschen ist neben der gesetzlichen Verpflichtung zum Arbeitsschutz eine wesentliche Säule in der betrieblichen Ausgestaltung. Zusätzliche wirtschaftliche Motivation erhält das Themenfeld auch dadurch, dass ein kleines Handwerksunternehmen den potenziellen Ausfall Einzelner sofort spürt.

Die Geschäftsführung erstellt daher für jedes Jahr einen für alle (Führungskräfte und Mitarbeitende) verpflichtenden Terminkalender zu Arbeitsschutz-Maßnahmen und zur Gesundheitsförderung.

Dieser sieht jährlich sieben bis acht Termine vor:

- Sechs Termine jährlich zum Arbeitsschutz (inkl. Begehung des Arbeitsplatzes)
- Ein Termin jährlich für Gesundheitsmaßnahmen/Gesundheitsschutz
- Ein Termin alle 2 Jahre zum Gesundheitscheck.

So fanden im Jahr 2013 die folgenden Pflichtveranstaltungen statt:

- Eine medizinische Unterweisung, durchgeführt von der DEKRA
- Drei sicherheitstechnische Unterweisungen zu den Themen anzuwendende Schutzmaßnahmen, Brandschutz/Feuerlöschung, Gefahrenstelle, Werkstattunterweisung, durchgeführt von einem Bildungsdienstleister
- Eine Qualitäts- und Umweltmanagementschulung, durchgeführt von der Geschäftsführung
- Eine Produktschulung, durchgeführt von einem Mitarbeiter

In Vorbereitung der Planung und Organisation informiert sich die Geschäftsführung bei den jeweiligen Durchführenden und externen Experten, d.h. sie lässt sich beraten und holt Vorschläge zu aktuellen und wichtigen Themen ein. Zudem reagiert sie in der Planung auf konkrete Bedarfe, die seitens der Mitarbeitenden geäußert werden.

Bei den Arbeitsschutz-Terminen werden Inhalte auch unterjährig nach Bedarf und aktuellen Anlässen/Themen in der Branche festgelegt. Alle Termine finden während der Arbeitszeit statt und auch die Geschäftsführung nimmt daran teil. Vier der sechs Termine werden von einer externen Sicherheits-Fachkraft für Elektro-Maschinenbauer durchgeführt, zwei werden intern vom Arbeitsschutz-Beauftragten organisiert. Es findet eine Begehung sämtlicher Arbeitsplätze statt. Vor Ort am Arbeitsplatz werden mit dem jeweiligen Mitarbeitenden Gefährdungs-Situationen erörtert (Gefahrenstellen, Unfallgefahren, Umgang mit Gefahrstoffen u.ä.) und Maßnahmen zur Verbesserung besprochen oder ggfs. unmittelbar erprobt. Ergänzend dazu werden, je nach eigenem konkretem Bedarf, oder wenn ein Thema in der Branche aufkommt, gezielt Einzelthemen besprochen und geschult. Außerdem erhält der durchführende Experte vorab Einblick in die interne Dokumentation zu Unfällen (Verbandsbuch) und berücksichtigt diese bei der Begehung und bei der Schulung. Diese Termine haben auch den Zweck der Unterweisung – gehen aber durch die Maßnahmenbesprechung weit darüber hinaus.

Die jährlichen Gesundheitstermine werden von einer externen Betriebsärztin durchgeführt. Es handelt sich dabei um Schulungen. Diese sind so aufgebaut und ausgestaltet, dass auf anschauliche Weise aufgeklärt und persönliche Betroffenheit aufgezeigt wird und die Mitarbeitenden zur erhöhten Eigenverantwortung sensibilisiert werden. Es werden konkrete Maßnahmen besprochen, wie sich die Mitarbeitenden selbst vor Gefahren schützen können. Beispielsweise werden während der Hautschutz-Unterweisung Gefahren, die von Stoffen ausgehen verdeutlicht, indem Hände mit den Stoffen eingerieben werden und die Haut dann unter UV-Licht betrachtet wird. Zusätzlich werden den Mitarbeitenden kostenfrei jährlich einen Grippeschutzimpfung und alle zwei Jahre Gehöruntersuchungen und Sehtests angeboten.

Für regelmäßig stattfindende Gesundheitschecks kommt die IKK-Krankenkasse ins Haus und baut in der Kantine einen Stand und Geräte für zum Beispiel Blutdruckmessungen oder Lungenvolumentests auf. Zudem wird aufgeklärt, z. B. über Bewegungstherapien. Auch hieran nimmt die Geschäftsleitung selbst aktiv teil und kommt so ihrer Vorbildrol-

le nach. Die Mitarbeitenden werden gruppenweise von den Führungskräften zum Besuch des Standes aufgefordert und für diese Untersuchungen und Tests freigestellt.

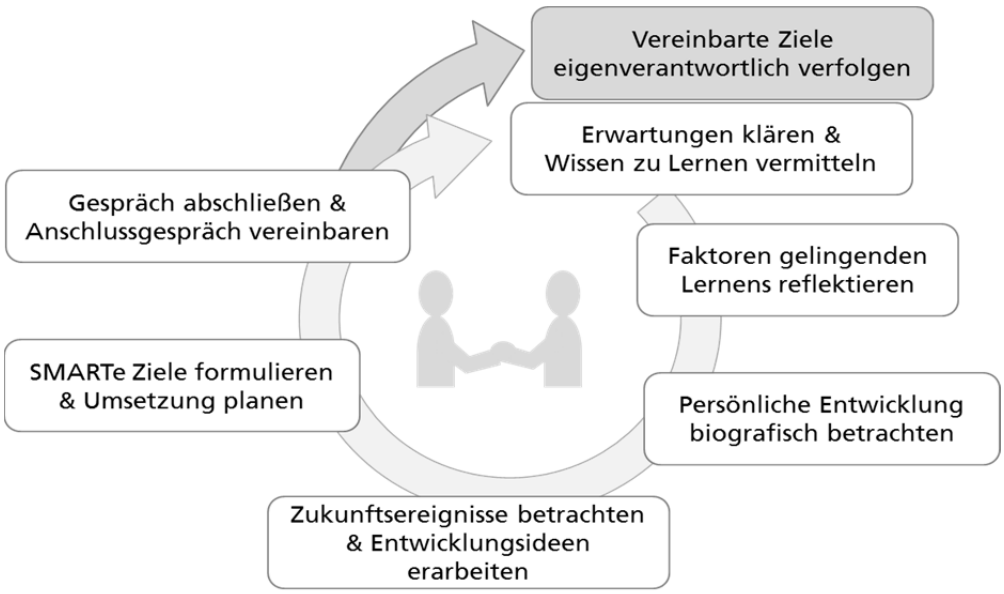
Individuelle Entwicklungsbegleitung

Für ein Handwerksunternehmen in der Elektrobranche ist die technische Innovation sehr wichtig, entsprechend hoch ist der Bedarf für kontinuierliches Lernen. Mittels einer individuellen Entwicklungsbegleitung werden die Potenziale der Mitarbeitenden besser erkannt und können kontinuierlich zukunftsorientiert ausgebaut werden. Als Elektrohandwerk, das sich mit dem Rekrutieren neuer Mitarbeitender eher schwer tut, erhofft sich das Unternehmen mit dem Instrument der Entwicklungsbegleitung auch einen Beitrag zur Mitarbeiterbindung und zur Potenzialentfaltung zu leisten.

Ausgehend von dem BMBF-Forschungsvorhaben ENWIBE (»Entwicklungsbegleitung«), an welchem sich das Unternehmen als Umsetzungspartner beteiligte, wurde für alle Mitarbeitenden die Möglichkeit geschaffen, sich individuell in ihrer Entwicklung beraten zu lassen. Zur Verstetigung des Angebotes nach Ende des Forschungsvorhabens kooperiert das Unternehmen weiterhin mit dem Bildungsdienstleister (dem Elektro-Technologiezentrum Stuttgart), der bereits im Rahmen des Forschungsprojektes zwei Mitarbeiter aus dem Fachgebiet Elektrohandwerk zum Entwicklungsbegleiter weiterbildete – so können externe Ressourcen genutzt werden.

In unregelmäßigen Abständen wird ein externer Entwicklungsbegleiter des Bildungsdienstleisters beauftragt, mit allen Mitarbeitenden eines Bereiches ein Entwicklungsgespräch, bzw. bei Bedarf auch Folgegespräche, zu führen. In den Vier-Augen-Gesprächen werden die Mitarbeitenden nach ihren persönlichen Lernzielen gefragt, es wird mit ihnen gemeinsam reflektiert, wie sie mit der Arbeit zurechtkommen und welche neuen Lernerfahrungen sie zuletzt gemacht haben. Bedarfe für Lernen oder für praktische Verbesserungen im Alltag werden besprochen. Dies können kleine oder größere Lernerfordernisse sein, z. B. verbesserte Deutsch-Kenntnisse in Wort und Schrift; oder auch die Schaffung von Voraussetzungen für leichteres Arbeiten, z. B. ein aufgeräumter Arbeitsplatz. Nach der Lernzieldefinition werden Maßnahmen vereinbart. Dies kann bedeuten, dass passende Schulungen gefunden werden und der Rahmen für ein organisatorisch, zeitlich, finanziell unterstütztes Lernen geschaffen wird (z. B. ein Deutschkurs); oder der Mitarbeiter in großer Eigenverantwortung selbst tätig wird, unterstützt durch die Führungskraft (Arbeitsplatz nach 5S aufräumen, die Führungskraft trainiert/coacht und gewährt Lernzeit). Etwa 6 Monate später wird in einem Folgegespräch nachgehalten, welche Erfahrungen gemacht und ob die Ziele erreicht wurden. Es werden neue Bedarfe aufgenommen, Ziele vereinbart und Maßnahmen zur Verfolgung besprochen.

Abb. 41: Gesprächsfolge in der individuellen Entwicklungsbegleitung



Moderne, mobile Kommunikation

Wie im Elektro-Handwerk üblich, sind die Elektroinstallateure typischer weise den ganzen Tag auf Baustellen und beim Kunden unterwegs. Damit sie dennoch für den Betrieb erreichbar sind, sowie selbst Kontakt untereinander und mit Kunden aufnehmen können, ist mobile Kommunikation unerlässlich.

Daher bekommen die Mitarbeitenden, die tagsüber überwiegend unterwegs sind, vom Arbeitgeber ein Smartphone bereitgestellt. Um die Akzeptanz zu fördern und mit dieser Maßnahme auch die Attraktivität des Arbeitsgebers zu erhöhen, kann die Hardware frei gewählt werden und der Betrieb trägt zunächst die Beschaffungs- und die Anschlusskosten. Die Mitarbeitenden zahlen dann bei privater Nutzung einen Anteil zu.

Beim Kunden gilt die Devise, keine auftragsbezogenen Telefonate zu führen und selbstverständlich keine privaten Gespräche zu führen. Konsequenterweise werden entsprechend auch die betrieblichen Informationen zu Aufträgen u.a. wo möglich per Email oder Textnachricht zugesendet. Diese können z. B. Rückrufbitten oder ergänzende Informationen zum nächsten Auftrag oder Anfragen jüngerer Kollegen enthalten, die das Erfahrungswissen der Älteren zur Erledigung ihrer Aufträge nutzen möchten.

Ein schöner Nebeneffekt ist, dass einige Kollegen die mobilen Endgeräte auch zu anderen betrieblichen Zwecken nutzen, etwa zum Stempeln der Arbeitszeit mit der App »Stechuhr«.

Jeder Mitarbeitende, dem die Option zur Nutzung eines betrieblichen Smartphones unterbreitet wird, nutzt das Angebot sehr gerne.

4.2 Aus der produzierenden Industrie: Karl Marbach GmbH & Co. KG

Unternehmensprofil

Branche:	Verpackungsindustrie
Unternehmensführung:	Familienunternehmen mit externem Management
Anzahl Mitarbeitende:	Rund 800 in Deutschland, 1.200 weltweit
Anzahl Standorte/Tochterfirmen:	Weltweit mehrere und in Deutschland mehrere größere Standorte
Unternehmensteil (Anzahl Mitarbeitende) auf den sich die Angaben beziehen:	Standort Heilbronn mit rund 600 Mitarbeitenden, teilweise auch gültig für die anderen größeren Standorte

Was das Unternehmen macht:
Die Marbach-Gruppe ist weltweit mit 1.200 Mitarbeitenden führender Werkzeughersteller für die Verpackungsmittelindustrie. Als familiengeführtes Unternehmen mit Hauptsitz in Heilbronn (600 Mitarbeitende) steht der Name Marbach für Qualität, innovative Ideen und Zuverlässigkeit. Seit 1923 sichern die qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden den wachsenden Unternehmenserfolg der Marbach-Gruppe.

Warum es Marbach ein Anliegen ist, dass ihre Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Bei Marbach stehen die Mitarbeitenden im Mittelpunkt. Alternsgerechtes Arbeiten knüpft an die Tradition des Familienunternehmens an und prägt die hohe vorhandene Werteorientierung: Es ist Marbach ein Anliegen, wertschätzend und achtsam mit den Menschen umzugehen. Wenn sie ihre Leistung einbringen, so ist es das Selbstverständnis des Unternehmens, ihnen optimale Arbeitsbedingungen zu bieten – ganz unabhängig vom Alter, aber zielgruppengerecht. Das Wachstum der vergangenen Jahre und Jahrzehnte stellt Marbach aber auch vor die Herausforderung, die »Staffel der Werte« weiter zu geben, um nicht den Marbach-Spirit zu verlieren.

Nicht-technisches Training (NTT)

Viele Unternehmen konzentrieren sich bei der Suche nach dauerhaften Wettbewerbsvorteilen auf technologische Konzepte in Produktion, Dienstleistung und Logistik. Dabei wird das Potenzial der Mitarbeitenden zwar häufig erwähnt und hoch bewertet, in den seltensten Fällen jedoch wirklich konsequent ausgeschöpft.

Mit den »Nicht-Technischen-Trainings (NTT)« hat Marbach eine Methodik eingeführt, mit der das volle Potential der Mitarbeitenden entfaltet und für das Unternehmen nutzbar gemacht werden soll.

Im Zentrum steht ein Führungskräfte-Training, das die Führungskräfte in kürzester Zeit in die Lage versetzt, die gezielte Potentialentfaltung ihrer Mitarbeitenden anzustoßen und zu befördern. Hierbei geht es um alle Themen, die die nicht-technischen beruflichen Aspekte eines Arbeitsalltags betreffen, wie z. B.:

- Modernes Führungsverständnis durch Abgleich von gegenseitigen Erwartungen,
- Sicherheit und Umweltschutz,
- Qualität,
- Produktivität,
- Regelungen für erfolgreiche und faire Zusammenarbeit,
- Richtiges Mitarbeiter- und konsequentes Führungsverhalten.

Im Anschluss an die Führungskräfte-Trainings ist es die Aufgabe der Führungskräfte, ihr neu erworbenes Wissen und die vermittelten Grundsätze im eigenen Team weiterzugeben. Zudem ist die Methodik mittlerweile in den Schulungen der neuen Mitarbeitenden verankert. Für 2014 ist auch ein offenes Seminar für NTT angedacht, um Gelerntes wieder aufzufrischen.

Damit die zunächst einmaligen Trainings-Interventionen eine Verstetigung in den Alltag hinein erhalten können, werden an einigen Betriebsstätten Teilthemen zu Monatsthemen bestimmt. Das Thema wird in den Teams vor Ort ausgearbeitet, die Ergebnisse müssen zurückgemeldet werden.

Auszubildende gewinnen und fördern

Mit dem Engagement, Auszubildende zu gewinnen und zu fördern, werden bei Marbach zwei Zielsetzungen verfolgt. Zum einen ist das Unternehmen bei den Schülern und Studierenden nicht so bekannt, d.h. der potenzielle Nachwuchs, die potenziellen Auszubildenden denken nicht unmittelbar an das Unternehmen als möglichen Arbeitgeber. Daher soll die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden und die Mitarbeitenden (auch die Azubis) gebunden werden. Ziel ist die regionale Bekanntheit das Unternehmen zu steigern und es als Teil des gesellschaftlichen Lebens in der Region zu präsentieren. Zudem sollen die Auszubildenden gefördert werden, indem sie einen breiteren Einblick in die Berufswelt erhalten, ihre sozialen und methodischen Kompetenzen ausbauen und die Zusammenarbeit üben.

Es handelt sich letztlich um ein Bündel an Maßnahmen, das aufeinander abgestimmt ist. Es wird dabei teilweise auf übergreifenden, regional organisierten Maßnahmen aufgesetzt:

- Das Unternehmen ist mit einem eigenen Stand auf Bildungsmessen präsent.

- Es pflegt Kontakte zu Hochschulen.

- Marbach baut derzeitig Schulkooperationen mit Haupt- sowie Werkrealschulen auf und bindet auch die Eltern angehender Auszubildender im Rahmen von Informationsabenden ein.

- Marbach veranstaltet jährlich einen »Tag der Ausbildung« im Unternehmen, der sich als Tag der offenen Tür an die Kinder und ihre Eltern richtet. Die Azubis präsentieren dann etwa 200 Besuchern ihre Arbeit. Zur weiteren Erhöhung der Attraktivität des Angebotes sind an diesem Tag auch Externe, z. B. die Krankenkasse, die IHK, die Agentur für Arbeit im Haus vertreten.

- Marbach beteiligt sich am »Marktplatz der guten Geschäfte« in der Stadt: Hier handeln Vertreter/-innen von Unternehmen und gemeinnützige Organisationen in relativer kurzer Zeit gemeinsame Kooperationsprojekte aus. (Bei der Markplatz-Methode geht es nicht um Spenden, sondern um gemeinsame Projekte zur Förderung der Zusammenarbeit.)

- Zwei Drittel der Bewerbungen auf Ausbildungsplätze werden über die Bundesagentur für Arbeit vermittelt. Die Bundesagentur wird ins Unternehmen eingeladen, um auch die untypischen Ausbildungsberufe (z. B. Verpackungsmitteltechnologe) für eine verbesserte Vermittlung bekannt zu machen.

- Marbach stellt Auszubildenden als Lernaufgabe, in der Heilbronner Innenstadt eine Image-Befragung unter dem Titel »Stimmen zu Marbach« durchzuführen.

»Stimmen zu Marbach« ist eine unternehmensspezifische Maßnahme. Sie hat den Charakter eines Projektes. Die damit verbundene Lernaufgabe ist Teil der dualen Ausbildung und hat zum Ziel:

- Die Fähigkeiten auszubauen zu: Projektarbeit, Zusammenarbeit, soziale Kompetenzen, Excel-Anwendung;

- Die Persönlichkeit zu stärken, das Selbstbewusstsein aufzubauen;

- Die Bindung der Azubis an die eigene Stadt zu erhöhen sowie die Gemeinschaft der Azubis zu stärken.

Der Auftrag der Azubis lautet, Passanten in Heilbronn nach der Bekanntheit und Attraktivität des Unternehmens zu fragen – die Erkenntnisse zu dokumentieren und die Ergebnisse aufzubereiten. Die Azubis arbeiten das gesamte Projekt in enger Zusammenarbeit und in weitgehender Eigenverantwortung aus.

Auszubildende gehen am Freitagnachmittag und am Samstag in die Innenstadt, um Passanten, gerade auch Schüler und potenzielle Azubis, über das Unternehmen zu befragen. Kernfragen sind »Kennen Sie unser Unternehmen? Wie beurteilen Sie das Unternehmen – als Arbeitgeber?«. Die Erhebung wird eigenständig vorbereitet und organisiert. Im Anschluss werden die Daten gemeinsam erfasst und zur Auswertung in Excel-Tabellen übertragen. Auch die Auswertung und die Aufbereitung der Ergebnisse erfolgt selbstorganisiert im Team. Die Ergebnisse werden präsentiert, das Management berät auf dieser Basis ggfs. erforderliche Maßnahmen. Dieses Projekt wird alle drei Jahre mit den Azubis durchgeführt.

Abb. 42: Auszubildende 2013

Mit dieser selbstorganisierten Arbeit wächst die Gemeinschaft der Azubis zusammen. Sie lernen das Unternehmen besser kennen und befassen sich mit ihrem Arbeitgeber. Ihre methodischen, organisatorischen und sozialen Kompetenzen werden spürbar ausgebaut.

Kinderbetreuung und Mutti-Treff

Marbach engagiert sich mit verschiedenen Angeboten auch im sozialen und privaten Umfeld der Mitarbeitenden. Die stets aus dem Bedarf heraus entstandenen Angebote werden seit 2014 unter der Dachmaßnahme »Marbach Health & Care« gebündelt. Im konkreten Fall wurde eine Mitarbeitende schwanger und erwartete Zwillinge, was der Auslöser war, um sich dem Themenfeld Kinderbetreuung intensiver zu widmen. Die junge Mutter wollte weiter für das Unternehmen arbeiten und suchte nach einer Kita zur Unterbringung ihrer Kinder. Da die Kita-Plätze in der Stadt knapp sind, wurde das Unternehmen aktiv. Das Unternehmen wählte eine Kita aus und erwarb das Recht, zwei Kita-Plätze zu belegen. Konkret wird für zwei Kita-Plätze eine fixe Belegungs-Summe bezahlt. Dafür hat das Unternehmen das Recht, diese beiden Plätze zu belegen und bis zu zwei weitere Plätze durch Mitarbeitende von Marbach belegen zu lassen. Die Summe wird in voller Höhe fällig, auch wenn in einem Jahr kein oder nur ein Kita-Platz belegt werden sollte. Die Eltern bezahlen zusätzlich für ihr(e) Kind(er) den üblichen Betrag.

Das Unternehmen erhält das Angebot auch nach dem Initialbedarf weiter aufrecht. Nun können andere junge Familien evtl. freie Plätze belegen. Das Angebot gilt für alle Mitarbeitenden gleichermaßen.

Es gibt eine gleichbleibend große Nachfrage. 2013 reichten die vier Plätze nicht mehr aus und es ist angedacht, das Angebot auszudehnen. Die Maßnahme wird als klarer Erfolg gewertet, die Investition lohnt sich - besonders im Vergleich zu Kosten, die entstehen, wenn neue Mitarbeitende rekrutiert und eingearbeitet werden müssen.

Zusätzlich wird ab 2014 ein »Mutti-Treff« angeboten. Dieser Treff richtet sich an Mütter, die in Elternzeit sind. Der Treff wird von einer Mutter organisiert, die nach der Babypause bereits wieder eingestiegen ist. Die Intention ist, in der Zeit der Baby-/ Kinderpause den Kontakt zu den Müttern zu halten, sie über Neuigkeiten zu informieren und auch eine Plattform für praktische Wiedereinstiegsfragen zu schaffen.

Freiwerdende Positionen zur Personalentwicklung nutzen

Wenn bei Marbach eine Stelle neu zu besetzen ist, dann geht der Personalbereich immer erst intern auf die Suche nach passenden Bewerbern. Dies geschieht, wo möglich, bereits Jahre vor dem z. B. altersbedingten Ausscheiden eines Mitarbeiters. Dabei wird auch explizit der Frage nachgegangen, für wen die Arbeitsaufgabe eine Entwicklung bedeuten könnte.

Da dies bei jeder Stellenbesetzung konsequent verfolgt wird, lassen sich auch die jungen Karrieren und z. B. die Übernahme von Auszubildenden gut planen. Teilweise werden Azubis dann bereits im gesamten letzten Ausbildungsjahr in dem Bereich eingesetzt, in welchem ein Nachfolger oder zusätzliche Unterstützung benötigt wird. So kann er oder sie langsam an die neuen Aufgaben aus dem Bereich heran geführt werden.

Darüber hinaus werden insbesondere Teamsprecher und Teamleiterstellen als Entwicklungsstellen verstanden und besetzt. Als Inspirationsquelle nutzt die Personalentwicklung interne Excel-Listen, die sie bei Neubesetzungen durchgehen. In diesen Listen werden Informationen zusammengetragen zu

- Auszubildenden,
- direkten Führungskräften,
- Mitarbeitenden, die sich aktuell berufsbegleitend weiterbilden,
- Teilnehmenden der Personalentwicklungs-Gespräche der letzten zwei Jahre (vgl. separate Maßnahmen-Beschreibung Bedarfsorientierte Personalentwicklungs-Gespräche),
- Projektleitern und -mitarbeitern aus dem Strategieprozess 2023 (vgl. separate Maßnahmen-Beschreibung Innovationsprojekte im Strategieprozess 2023)

So kann ein wertvoller Beitrag zur kontinuierlichen Entwicklung vieler Mitarbeitender geleistet werden.

Bedarfsorientierte Personalentwicklungs-Gespräche

Zusätzlich zu den jährlichen Mitarbeitergesprächen gibt es von der Personalentwicklung das Angebot zu individueller Entwicklungsberatung in Form von Einzelgesprächen. Zwar zeigen auch die Mitarbeitergespräche, ausgehend von Stärken und Schwächen etc., Lern- und Entwicklungsbedarf auf, allerdings liegt der Schwerpunkt an anderer Stelle. Die Personalentwicklung erkannte, dass es Entwicklungsbedarf gibt, der im Rahmen der Mitarbeitergespräche nicht abgedeckt wird. Schließlich soll den Mitarbeitenden auch ein Rahmen geboten werden, um sich längerfristig, umfassender zu verändern oder auch aus der Abteilung hinaus zu entwickeln.

Konkret wird die Personalentwicklung auf Anfrage von Mitarbeitenden oder auch auf Hinweisen von Führungskräften aktiv. Die Führungskräfte können über die Gespräche informiert oder auch eingebunden sein – das muss aber, selbst wenn die Initiative von einer Führungskraft ausging, nicht so sein. Im Rahmen der Gespräche bzw. im Anschluss daran wird

- ausführlich auf die Zufriedenheit eingegangen;
- nach Bedarf ein Persönlichkeitstest durchgeführt, um Neigungen o. ä. herauszufinden;
- ein beruflicher Entwicklungsplan erstellt, unter Einbeziehung der Führungskraft und der Personalentwicklung. Dieser erstreckt sich nicht selten über einen Zeitraum von 2-3 Jahren;
- die Selbstwahrnehmung gestärkt, indem über das Profil u.a. reflektiert wird.

Zurzeit finden am Standort Heilbronn mit seinen rund 600 Mitarbeitenden ca. 20 Gespräche im Jahr statt. Diese gehen sowohl von der Anfrage von Mitarbeitenden aus, als auch auf die Initiative von Führungskräften zurück.

Die im Gespräch zur Anwendung kommenden Persönlichkeitstests wurden auch bereits für ganze Abteilungen eingesetzt. Ziel war es dann, sich aus Restrukturierungen ergebende neue Aufgaben anforderungsgerecht zu vergeben.

Multimedia-Training

Bei der Einführung von TeamViewer, einer Software u.a. für die standortübergreifende Kommunikation, wurde ein einstündiges, niederschwelliges Training angeboten. Mitarbeitende konnten dieses Angebot freiwillig nutzen, z. B. auch, um die eigenen Fragen einzubringen.

Das Training stieß auf hohe Resonanz und hilft, Hemmungen vor der Nutzung zu senken. Durch die gute Durchmischung der Teilnehmenden aus verschiedenen Fachbereichen werden auch automatisch unterschiedliche Nutzungsszenarien und Einsatzzwecke durchgesprochen. Das inspiriert auch zum vielfältigen Einsatz bei der eigenen Nutzung.

Der durchführende Trainer war bei der Schulung 19 Jahre jung und hatte gerade frisch seine Informationstechniker-Ausbildung abgeschlossen. Für ihn persönlich war es eine Herausforderung, dieses Training vorzubereiten und selbst zu halten. Mit Unterstützung durch die Personalabteilung hat er die Herausforderung souverän und sehr kunden- und serviceorientiert gemeistert. Er konnte so auch zu vielen Nutzern im Unternehmen einen persönlichen Kontakt aufbauen und sich als (neuer) Ansprechpartner aus der IT bekannt machen.

Netzwerken erwünscht!

Wie in jedem Unternehmen mit mehreren Standorten, bündeln sich auch bei Marbach viele Aktivitäten direkt in und an der Zentrale. In der Vergangenheit wurden z. B. Piloten häufig der Einfachheit halber in der Zentrale erprobt und fertige Konzepte dann den übrigen Betriebsstätten übergestülpt.

Um die standortübergreifende Kommunikation in beiden Richtungen zu fördern, einem echten Erfahrungsaustausch gerecht zu werden und auch auf Augenhöhe mit den

anderen Standorten zu kommunizieren, wurden für verschiedene Zielgruppen im Unternehmen jährliche Events organisiert. So wurde ein Vertriebs- und Sales-Meeting initiiert, ein Techniker-Treffen eingeführt und auch ein persönliches Zusammentreffen aller Marbach CAD-Konstrukteure realisiert.

Bei diesen Events geht es für ein bis zwei Tage um eine gute Mischung aus frontaler Informationsweitergabe, um ein Lernen voneinander in interaktiven Workshops und mitunter wird auch über externe Gastreferenten Inspirierendes und Neues eingebracht. Mit dieser fachspezifischen Aktion wird Netzwerken als explizit erwünscht eingeführt, die Hemmschwelle für direkten Kontakt abgebaut und operativer Erfahrungsaustausch ermöglicht und dauerhaft angestoßen.

Innovationsprojekte im Strategieprozess 2023

Das Unternehmen wurde 1923 gegründet und begeht 2023 sein 100-jähriges Bestehen. Mit Fokus auf das Jubiläum und weil das Unternehmen mit seinen Produkten sehr innovativ ist, wurde bereits vor Jahren der Strategieprozess 2023 aufgesetzt.

Jedes Jahr treffen sich zunächst der Geschäftsführer, die Personalentwicklung und einige Führungskräfte zu Workshops. Ziel ist, 10 bis 15 strategisch relevanten Innovationsprojekte für das aktuelle Jahr zu identifizieren und zu definieren. Beispiele für Innovationsprojekte sind:

- Etablierung eines Innovations-Managements im Konzern,
- Flexibilisierung von Produktionskapazitäten,
- Verkürzung von Durchlaufzeiten,
- Ein bestimmtes Geschäftsfeld in die Profitabilität bringen,
- Lösungen zu verteilten Standorten erarbeiten (Zusammenarbeit, Schnittstellen, Kommunikation).

Zu jedem Projekt werden Projektleiter bestimmt, die für die Durchführung und Umsetzung verantwortlich sind. Diese suchen sich dann (in der Regel vier) weitere freiwillige Mitwirkende. Die Projektteams erarbeiten – parallel zu ihren originären Arbeitsaufgaben – Lösungen und sorgen im Laufe des Jahres für die Umsetzung. Die Teams sind nach Bedarf bereichs- und fächerübergreifend besetzt und organisieren sich selbst, sie arbeiten eigenverantwortlich. Da allen Projekten eine hohe Priorität eingeräumt wird, werden bei Bedarf Projektleiter um bis zu 50 Prozent für die Innovationsprojekte freigestellt.

Anfangs waren die Projektteams ausschließlich aus Führungskräften und den »üblichen Verdächtigen« besetzt. Um dem zu begegnen, wurde in der Folge gezielt versucht, Mitarbeitende auszuwählen, die operative Aufgaben haben. Teilweise wurden auch gezielt Mitarbeitende angesprochen, die sich aufgrund ihrer persönlichen Zurückhaltung nicht selbst aktiv melden. Dies gelingt in einigen Projekten gut – in manchen werden aber auch bestimmte Experten benötigt, um das Ziel zu erreichen.

Bei einem Kick-Off werden alle Projekte des Jahres von den Projektleitern jeweils in einem zehn Minuten-Slot der Geschäftsführung vorgestellt. Außerdem gibt es einen unterjährigen Review-Termin mit der Geschäftsführung. Auch da stehen den Projekten jeweils 10 Minuten zur Verfügung, um den aktuellen Stand, drei geplante Meilensteine vorzustellen und darauf einzugehen, ob das Projektziel im Laufe des Jahres erreicht

werden kann. Am Ende des Jahres wird geprüft, ob das Projektziel erreicht wurde. Wenn ja, so übernimmt die Führung die Aufgabe, einen Roll-out aufzulegen. Wenn das Ziel noch nicht erreicht wurde, so wird das Projekt aufgrund seiner strategischen Bedeutung in aller Regel im neuen Jahr fortgeführt.

Es ist festzustellen, dass die Mitarbeitenden, die aufgefordert werden, sich an einem Strategieprojekt zu beteiligen, dies als Ehre empfinden. Sie sind sehr motiviert und die Motivation hält über das Projekt hinaus an. Darüber hinaus lernen die Mitarbeitenden in diesen Projekten sehr viel und gewinnen wertvolle Erfahrungen.

Aktionsplan Gesundheit

Um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten, sind Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen gefragt. Es bedarf der dauerhaften Initiative und eines Bündels an Maßnahmen. Um alle Mitarbeitenden wirkungsvoll zu erreichen, ist es dem Unternehmen wichtig, auch Maßnahmen zu verfolgen, die die Arbeit direkt betreffen, am Arbeitsplatz ansetzen oder direkt am Arbeitsplatz stattfinden und das Verhalten in der Arbeit regulieren. Über Angebote wie »Tennis spielen unterstützen« werden nur die Sportbegeisterten erreicht. Daher erstellt »Marbach Health & Care«, das im HR-Bereich verankert ist, jedes Jahr einen neuen »Aktionsplan«, der das Gesamtangebot an Gesundheitsmaßnahmen abbildet.

Zur Erstellung des Aktionsplanes kooperiert das Unternehmen mit verschiedenen Anbietern. Berufsgenossenschaften und Krankenkassen haben ein großes Angebot, das die Unternehmen zumeist kostenlos nutzen können.

Der Aktionsplan zeigt das Datum der Angebote auf und nennt die Anbieter je Aktion. Dies sind zum Beispiel: Betriebsarzt, weitere Ärzte, Krankenkassen, Berufsgenossenschaft, Gesundheits-Dienstleister (z. B. Massagedienst). Dies schafft zusätzlich Vertrauen.

Als Auszug aus dem Aktionsplan 2013 seien hier erwähnt:

- Obstwoche,
- Arbeitsplatzanalyse im Büro und in der Produktion,
- Rückenpower indoor (in zwei Monaten im Jahr wird eine wöchentliche Trainingsstunde in der Kantine angeboten),
- IKK Gesundheitscheck-Up (Messung Cholesterin, Zucker, Blutdruck, Sehtest, Lungenfunktion) unter dem Namen »Boxenstopp«, um gezielt auch Männer anzusprechen,
- Grippeschutzimpfung,
- Aktion Impfschutz,
- Fahrsicherheitstraining für PKW und Motorrad (selbst organisiert, durchgeführt von der Verkehrswacht, die Berufsgenossenschaft übernimmt die Kosten),
- Ersthelfer,

- Zweitägige Veranstaltung »Sicher & gesund durch die Ausbildung« (Das Event dient sowohl der Sensibilisierung als auch der Teambildung und wird alle 2 Jahre durchgeführt),
- Azubi: Entspannt in die Prüfung (Workshop),
- Massagedienst alle zwei Wochen bei Marbach vor Ort.

Beispiel für eine Aktion am Arbeitsplatz ist der Vor-Ort-Besuch von Experten (der Sportergonomie), die z. B. richtiges Heben mit den Mitarbeitenden an deren Arbeitsplätzen erörtern und einüben.

Den Aktionsplan gibt es bereits seit zehn Jahren. Er wird gut angenommen und die Maßnahmen zeigen Wirkung im Alltag. Allerdings zeigt die Erfahrung auch, dass die stetige Thematisierung, das wiederholte Anbieten erforderlich sind, um dauerhaftes Interesse, Teilnahme und Verhaltensänderungen zu bewirken.

Identifikation von »Lärm Hot Spots«

Lärm ist einer der zentralen Belastungsfaktoren in der Arbeit. Zu laute Arbeitsumgebungen können das Gehör schädigen und dauerhaft konzentriertes Arbeiten stören.

Daher wurden bei Marbach die lautesten Arbeitsbereiche vom Arbeitsschutzausschuss identifiziert. Direkt nach den zweimal pro Jahr stattfindenden Treffen des Arbeitsschutzausschusses erfolgt nun regelmäßig mit der Geschäftsführung eine Begehung der »Lärm Hot Spots«. Identifizierte Bereiche sind sowohl maschinennahe Plätze in der Produktion aber auch beispielsweise der schallharte Empfangsbereich am Eingang des Unternehmens. Wo möglich, wird mithilfe von Hörschutz-Maßnahmen als Sofort-Hilfe eingegriffen, es wird bei den Begehungen aber auch direkt an der Lärmquelle über Investitionen entschieden, um die Akustik zu verbessern.

Dass die Geschäftsführung mit vor Ort ist und die Mitarbeitenden an ihren Arbeitsplätzen aufsucht, wird von den Mitarbeitenden als Geste der persönlichen Wertschätzung wahrgenommen.

4.3 Aus der Dienstleistungs-Branche: STP Informationstechnologie AG

Unternehmensprofil

Branche:	Informationstechnologie
Unternehmensführung:	Gründer- bzw. familiengeführtes Unternehmen
Anzahl Mitarbeitende:	140
Anzahl Standorte/Tochterfirmen:	Vier Standorte in Deutschland
Unternehmensteil (Anzahl Mitarbeitende) auf den sich die Angaben beziehen:	Auf das Gesamtunternehmen mit seinen 140 Mitarbeitenden

Was das Unternehmen macht:
Die STP-Gruppe gehört zu den umsatzstärksten Anbietern für Rechtsanwalts-Software in Deutschland. Kernkompetenz ist die Entwicklung von Softwarelösungen und Informations-Systemen für Anwälte, Justizverwaltungen und alle mit diesem Kreis in Kontakt stehenden Institutionen. Zum Verbund der Unternehmensgruppe gehören neben der STP Informationstechnologie AG noch vier weitere Gesellschaften.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
STP ist mit 20 Jahren ein noch recht junges Unternehmen, hat jedoch im Vergleich zu anderen Unternehmen der IT-Branche ungewöhnlich lange Betriebszugehörigkeiten: ca. dreißig Mitarbeitende sind seit über 10 Jahren im Unternehmen. Durch die Geschäftstätigkeit in einem Nischen-Markt haben unsere Mitarbeitende Spezialwissen und pflegen langjährige Bindungen zu den Kunden. Das Wissen und das Beziehungsnetzwerk der Mitarbeitenden sind das Kapital der STP. Entsprechend setzen wir, zur Sicherung von weiterem Wachstum und zum Erhalt der Stabilität, auf die Bindung unserer Mitarbeitenden. Ziel ist, sie bis zum Renteneintritt gesund und zufrieden bei uns zu wissen. Wir wollen ein kerngesundes, vitales Unternehmen bleiben. Daran arbeiten wir.

World-Café zu Unternehmenswerten

Vor 13 Jahren entstand im Unternehmen ein erstes Manifest zu Mitarbeiter-Werten. Damals arbeiteten im Unternehmen etwa 30 Personen. Inzwischen ist das Unternehmen deutlich gewachsen und so war es Ziel, mit der Wiederaufnahme des Themas in 2013 den neuen Mitarbeitenden eine Möglichkeit zu bieten, sich mit den Unternehmens-Werten auseinander zu setzen. Die Initiative sollte sowohl die Unternehmenskultur fördern, als auch die Mitarbeiterbindung stärken, u.a. auch durch die erfahrene Wertschätzung.

Den organisatorischen Rahmen der Initiative bildete ein halbtägiges World-Café. Dieses schloss sich an die jährlich stattfindende Informationsveranstaltung an, an welcher alle Mitarbeitenden, von der Geschäftsführung bis zu den Praktikanten, teilnehmen. Im Rahmen des World-Cafés wurden drei zentrale Fragestellungen intensiv diskutiert:

- Wie erlebst du die Unternehmens-Werte in deinem Arbeitsalltag?
- Was bedeutet es dir, bei diesem Unternehmen zu arbeiten?
- Was nimmst du heute aus dem Dialog über das Manifest/die Unternehmens-Werte mit?

In der anschließenden Reflektion wurde deutlich, dass die Mitarbeitenden lediglich Bedenken hatten, die gelebten Werte könnten aufgrund des Wachstums verloren gehen. Das bestehende Manifest wurde immer noch für gültig erklärt und musste nicht angepasst werden. Die beteiligungsorientierten und offenen Diskussionen trugen somit vor allem dazu bei, dass sich alle Beteiligten der guten gelebten Unternehmenskultur und des guten erlebten Arbeitsklimas bewusst wurden.

Das Unternehmen hält es für wichtig, Raum für einen Austausch unter Kollegen zu bieten, die im Alltag nicht direkt in Kontakt kommen. So hatte das World-Café auch eine positive Wirkung, Raum für Austausch zu Themen zu bieten, die nicht primär zur Leistungserstellung beitragen.

Während des World-Cafés war für alle Beteiligten eine persönliche und unternehmensbezogene Wertschätzung greifbar und spürbar. Es ist ratsam, die Erinnerung an die Stimmung und die Erkenntnisse des Tages über verschiedene Kanäle auch in den Alltag zu übertragen. Zur Verstetigung und alltäglichen Erinnerung wurde das Manifest auf Mousepads abgedruckt und als Einladung zum Familien-Sommerfest an alle Mitarbeitende verteilt. Bei diesem Sommerfest wurden von allen Mitarbeitenden die Handabdrücke erbeten, quasi als »Unterschrift«.

Das fertige Bild hängt seit November 2013 für alle Mitarbeitenden und Besucher sichtbar im Empfangsbereich der STP.

Abb. 43: Manifest der Unternehmenswerte

Mitarbeitergetragenes Corporate Social Responsibility

Um die Bindung der Mitarbeitenden weiter zu stärken, ergriff STP in 2013 erstmal Maßnahmen zur Förderung eines mitarbeitergetragenen Corporate Social Responsibility (CSR) sowie zur weiteren Verfestigung des CSR Gedankens.

Zum einen wurden die Mitarbeitenden zu einem CSR Workshop eingeladen. Nach einer kurzen Einführung in das Thema durch ein Aufsichtsratsmitglied bildeten sich drei Gesprächskreise. In drei Runden wurden aus dem CSR-Themenspektrum des Unternehmens, das sich aus den drei Säulen Soziales, Ökologie und Ökonomie bildet, jene Themen diskutiert, die die Teilnehmenden besonders bewegen.

Diskussionsleitend waren dabei jeweils die Fragen:

- Wie wichtig ist CSR bei STP?
- Welche konkreten Maßnahmen können wir umsetzen?
- Welche Prioritäten setzen wir?

Ergebnis der Diskussionen war, dass an folgenden Themen gearbeitet werden sollte:

- Ökologische Gesichtspunkte beim Neubau berücksichtigen;
- Lieferanten auf CSR prüfen;
- Geld-/Zeitspenden sollen die Weihnachtsgeschenke ersetzen;
- CSR Bewusstsein schaffen;
- Berufspraktika für Menschen mit Handicap anbieten;
- Energiesparen vorantreiben.

Die Themen wurden in ihrer Bedeutung noch einmal gewichtet. Sie sollen nun in eine Gesamtstrategie einfließen, damit sie Berücksichtigung finden.

Der Workshop war ein Erfolg und es sind weitere Diskussionsrunden geplant. Alle Mitarbeitenden können von Termin zu Termin frei entscheiden, ob sie sich beteiligen wollen, der Kreis der Teilnehmenden bleibt jederzeit offen für Neue.

Ergänzend zu diesen Workshops wird das CSR im Alltag oder auch zu besonderen Anlässen mit großen und kleinen Maßnahmen laufend gepflegt. Ein Beispiel stellt das jährliche Sommerfest dar, zu dem die Mitarbeitenden mit Familie eingeladen sind. In 2013 wurden zur Förderung der Kommunikation und zur Unterhaltung vier Spielstationen aufgebaut. Für das Durchlaufen der Stationen wurden Punkte vergeben, wobei die

gesammelten Punkte einen Gegenwert in Euro besaßen, der dann nach Wahl einem von drei sozialen Zwecken zukam. Die Spielestationen selbst dienten

- der Festigung der Unternehmenswerte: Das kurz zuvor neu diskutierte Manifest konnte mit einem Handabdruck besiegelt werden (vgl. separate Maßnahmenbeschreibung World-Café zu Unternehmenswerten);
- dem Integrieren der Familien: mit einer Autorennbahn auch für die Kinder;
- der Förderung des CSR: Mit einem Quiz, in welchem Fragen z. B. zu Umweltthemen behandelt wurden.
- Ergänzend war die Festorganisation auf das CSR ausgerichtet, so stammten etwa die Zutaten für die Gerichte ausschließlich aus der Region.

Stimmungsbild einfangen

Auch die Geschäftsführung und die Managementbereiche benötigen Rückmeldung. Da dem Unternehmen die Stimmung unter den Mitarbeitenden sehr wichtig ist, werden ergänzend zu Mitarbeiterbefragungen in unregelmäßigen, unterjährigen Abstände Stimmungsbilder erhoben.

Diese beziehen sich auf die Stimmung an sich oder auch auf ganz konkrete Einzelthemen, wie etwa:

- Arbeitest du gerne bei STP?
- Kannst du an deinem Arbeitsplatz deinen Qualitätsanspruch ausleben?

Um die Stimmungsbilder einzufangen wurde bewusst eine Methode gewählt, die die Lösung von der Arbeit und damit dem täglichen Arbeitsmittel Computer, erfordert: In den Abteilungen und arbeitsplatznah werden transparente, ca. einen Meter hohe Glassäulen aufgestellt. In diese können, je nach Antwort, verschiedenfarbige Bälle eingeworfen werden, z. B.:

- Blau = ich bin stolz, bei STP zu arbeiten und erzähle anderen davon;
- Silber = ich bin stolz, bei STP zu arbeiten;
- Schwarz = ich bin nicht stolz darauf, bei STP zu arbeiten.

Die Rückmeldungen werden bereichsbezogen ausgewertet und an alle rückgespiegelt. Ebenso werden evtl. verfolgte Maßnahmen an die Mitarbeitenden rückgemeldet und es wird zweimal pro Jahr darüber berichtet, wie weit die Bearbeitung vorangeschritten ist.

Personalentwicklung als Instrument der Mitarbeiterbindung

Drei von 120 Mitarbeitenden haben im Jahr 2012 das Unternehmen verlassen. Der von ihnen ausgelöste Wissensabfluss war eine aus Unternehmenssicht sehr schmerzhafte Erfahrung. Analysen führten zur Erkenntnis, dass dringender Handlungsbedarf zur Mitarbeiterbindung besteht: »Wir verlieren Menschen, wenn wir ihnen keine attraktive Entwicklungsperspektive bieten«.

Auch das bisherige Personalteam sah die Personalentwicklung als zentralen Stellhebel zur Mitarbeiterbindung, konnte die damit verbundenen Aufgaben aber kapazitativ nicht in Angriff nehmen. Zum 1.1.2013 wurde daher eine dedizierte Stelle zur Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung neu geschaffen. In der Überzeugung des Un-

ternehmens beeinflusst das durch die Rahmenbedingungen bestimmte Wohlbefinden die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrer Tätigkeit zu 40 bis 60 Prozent, und nur etwa die Hälfte der Zufriedenheit ist auf die Tätigkeit an sich zurückzuführen.

Darum ist es für das Unternehmen wichtig, dass neben den Arbeitsaufgaben auch die Umgebungsfaktoren umfassend berücksichtigt werden: Personalbindung und -entwicklung sind dann nicht wirklich zu trennen. Entsprechend lautete der Ausschreibungstext zur neu geschaffenen Stelle:

> »Unsere wertvollen Mitarbeiter - bestehende und künftige - zu gewinnen, weiterzuentwickeln, zu fordern, zu fördern und dadurch mit engagierten und loyalen STP-Fans zusammen zu arbeiten, ist existenziell für unsere gesamte Gruppe. Für diese neu geschaffene Vollzeitstelle in der Personalabteilung suchen wir einen erfahrenen und berufenen »Vollblut-Personaler« (w/m)«.

Mit der Schaffung der Stelle sollte explizit auch das Manifest bedient werden: »Der Erfolg von STP ist der eines jeden einzelnen Mitarbeitenden! Jeder Mitarbeitende ist ein qualifiziertes und geschätztes Mitglied der STP-Gemeinschaft. Er genießt Vertrauen, Respekt, Förderung und Integrität.«

Entwicklungsgespräche verankern

Zentraler Einstieg in die Arbeit der neu eingerichteten Stelle zur Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung bildete zunächst ein direkter und persönlicher Austausch mit den Mitarbeitenden. Dieser wurde in Form eines Entwicklungsgespräches allen Mitarbeitenden angeboten.

Dieses Entwicklungsgespräch wirkt in zweierlei Weise. Zum einen ist es das beste Marketing, um die neue Stelle im Unternehmen bekannt zu machen, es leistet wertvolle Beziehungsarbeit um eine persönliche Nähe zu Mitarbeitenden aufzubauen und sich als Ansprechpartner zusätzlich zur Führungskraft anzubieten. Darüber hinaus ist es natürlich vor allem ein für die Mitarbeitenden wertvolles Instrument zur persönlichen Standortbestimmung.

Bis zum Herbst 2013 konnte bereits mit einem Drittel der Belegschaft dieser formale Rahmen der offiziellen Entwicklungsgespräche durchlaufen werden. Durch die gesammelten Einblicke erhielt die Personalentwicklerin einen unmittelbaren Einblick in weitere, wichtige Arbeitsfelder und konnte zentrale Maßnahmen ableiten, z. B. zum internen Wissenstransfer, Trainings zu überfachlichen Themen, Einführung von Hospitationen während der Einarbeitungsphase.

Der langfristige Erfolg und die nachhaltige Etablierung der Entwicklungsgespräche werden durch folgende Maßnahmen gezielt gefördert:

- Die Personalentwicklerin bleibt nach dem Erstdurchlauf der Gespräche auch in Zukunft immer Ansprechpartnerin für Entwicklungsthemen der Mitarbeitenden, bietet aber nur im Bedarfsfall ein Gespräch initiativ an.

- Für das Unternehmen sind die Führungskräfte eine wesentliche Stellgröße zum Erfolg von Mitarbeiterbindung. Daher werden die Entwicklungsthemen zukünftig stärker in die Hände der Führungskräfte übergeben. Dies geschieht u.a. dadurch, dass die Führungskräfte eine definierte Rolle und Aufgabe zur Mitarbeiterentwicklung übernehmen und hierzu mit entsprechenden Formularen unterstützt werden.

- Die Arbeit an Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung kann nur Früchte tragen, wenn die Verantwortlichen aus dem Personalteam eine gute Beziehung zu den Führungskräften pflegen. Von daher ist es wichtig, den Mehrwert der neuen Stelle den Führungskräften transparent zu machen und die Führungskräfte im Vorfeld von initiierten Entwicklungsgesprächen zu informieren und sie im weiteren Verlauf mitzunehmen.

- Im Rahmen der Entwicklungsgespräche üben die Mitarbeitenden u.a. auch, worauf es ankommt, um z. B. ihre Veränderungsbedarfe verstehbar und nachvollziehbar zu kommunizieren. So wird im Rahmen des Angebotes auch gezielt die Selbstverantwortung gestärkt.

Vorpraktikum eröffnet Chancen für Ausbildung und Berufseinstieg

Das Unternehmen wächst beständig und sucht neue Mitarbeitende. Dabei wird vor allem Wert darauf gelegt, dass die neuen Mitarbeitenden motiviert sind, sich der Herausforderung zu stellen. Die Durchgängigkeit und Zielgerichtetheit des Lebenslaufes oder das Alter spielen demgegenüber eine nachgeordnete Rolle.

So wurden etwa bereits Auszubildende eingestellt, die sich nach einem Studienabbruch neu orientiert haben – und damit im Alter deutlich über dem Durchschnitt für Auszubildende liegen. Mehrfach wurden Über-50-Jährige eingestellt, etwa in der Buchhaltung oder der Entwicklung.

Um sich hier für die Richtigen zu entscheiden, geht das Unternehmen gezielt den Weg, Bewerbern zunächst ein Vorpraktikum anzubieten, das dann gegebenenfalls direkt in eine Festanstellung umgewandelt wird. So ist es dem Unternehmen eher möglich, auch Quereinsteigern oder Wiedereinsteigern eine Chance zu bieten. Bewerber und Bereichsmitarbeiter/Führungskräfte können sich kennen- und einschätzen lernen.

Wissenstransfer von Mitarbeiter zu Mitarbeiter

Das Unternehmen wollte an den guten Wissenstransfer-Erfahrungen des Fachbereichs Softwareentwicklung anknüpfen und den Wissenstransfer untereinander fördern, institutionalisieren und somit langfristig absichern. In der Abteilung Softwareentwicklung wird mit der SCRUM-Methodik gearbeitet. Dort ist es zusätzlich etabliert, dass zwei Kollegen eine aktuelle Aufgabe gemeinsam bearbeitet (Pair-Programming). Diese enge Zusammenarbeit sichert bereits im kleinen einen Transfer an Wissen.

Nach der STP Unternehmenskultur ist »in Beziehung sein« ein Grundverständnis der gemeinsamen Arbeit, so dass das Ziel eines umfangreichen direkten Austauschs im Wissenstransfer gleichzeitig mit unterstützt werden kann.

Der Wissenstransfer »Von Mitarbeiter zu Mitarbeiter« ist ein strukturiertes und institutionalisiertes Angebot für alle Mitarbeitenden. Dabei stellen Freiwillige in einem eineinhalbstündigen Beitrag am Spätnachmittag vor, an was sie gerade arbeiten, welche Strukturen sie verwenden und was für andere im Unternehmen von Interesse sein könnte.

Vorgesehen ist dazu ein maximal einstündiger Input, die übrige Zeit soll der gemeinsamen Diskussion gewidmet werden und Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch bieten. Vorgesehen ist, dass zehn bis zwölf Personen an den Austauschrunden teilnehmen.

Themenbeispiele zum Wissenstransfer sind:

- Softwareentwicklungsthemen,
- Clean Code,
- Grundmodelle der Kommunikation,
- Vertriebseinsichten für Entwickler: »Vom Erstkontakt bis zum Auftrag«.

Die Maßnahme wurde anfänglich erprobt. Aufgrund der guten Unternehmenskultur besteht eine hohe Bereitschaft der Mitarbeitenden, eigene Themen in dieser Form einzubringen und so ist für das Frühjahr 2014 ein Ausrollen geplant.

Mitarbeitergetragener Newsletter

Das Unternehmen ist über mehrere Standorte verteilt und in Bereiche aufgeteilt und auch das Versinken im Alltagsprojekt tragen nicht unbedingt zu regem, übergreifendem Austausch bei.

Darum wurde aus der Personalabteilung heraus ein Newsletter initiiert, der sich an alle richtet – und der von allen getragen wird.

Um diesen Gedanken der gemeinsamen Verantwortung für den Newsletter zu stützen, ist dieser, entsprechend der Verantwortungsbereiche des Unternehmens, in Prozess aufgeteilt. Jeder Mitarbeitende, nicht nur die jeweilige Führungskraft, kann zu seinem Prozess (z. B. aus der IT heraus, aber auch z. B. zur Personalentwicklung oder Buchhaltung) einen Beitrag einstellen. Die Personalabteilung unterstützt dabei.

Um die anfängliche und auch fortwährende Verbreitung des Newsletters zu unterstützen, nutzt der Personalbereich diesen intensiv für das Einstellen allgemeiner Themen aber auch zur wiederholten Einstellung von »Gedächtnisschnipseln«, etwa Hinweisen zu »Wo sammeln wir uns im Brandfall«.

Der Newsletter wird zunehmend gelesen. Nach wie vor sind es überwiegend die Prozess-Verantwortlichen, die Beiträge einstellen – aber auch hier sind positive Tendenzen erkennbar.

Regelmäßige Arbeitsplatzbegehung zur Ergonomie am Arbeitsplatz

Bildschirmarbeitsplätze unterliegen gesetzlichen Vorgaben des Arbeitsschutzgesetztes (ArbSchuG) und der Bildschirmarbeitsverordnung (BildschArbV). Um den gesetzlichen Vorschriften nachzukommen, begehen die interne Fachkraft für Arbeitssicherheit aus dem Personalbereich und der externe Betriebsarzt viermal pro Jahr die Arbeitsplätze im Unternehmen. Dabei gehen sie mit offenen Augen und Ohren in alle Büros und nehmen Handlungs- und Verbesserungsbedarfe auf.

Das Unternehmen ist sich bewusst, dass gesetzlichen Vorgaben unterschiedlich nachgekommen werden kann: Es lässt sich als lästige Auflage und Last oder aber als sinnvolles Angebot sehen. Mit folgenden Ansätzen gelingt es, dass Mitarbeitende die Maßnahme als wertvolle Hilfestellung wahrnehmen:

- Wenn Mitarbeitende einmal unter Anleitung Tischhöhe und Stuhleinstellungen selbst am Arbeitsplatz vornehmen, ermöglicht das eine sofortige Wahrnehmung der Verbesserung und fördert so das Bewusstsein für Eigenverantwortung.

- Unter dem Motto »Walk the talk« ist es wichtig, dass sich im Nachgang wirklich um Veränderungsbedarfe und Wünsche der Mitarbeitenden gekümmert wird.

- Die kontinuierliche Präsenz über das Jahr hinweg ermöglicht, jeden Mitarbeitenden zu erreichen. Durch den Besuch vor Ort ist es auch möglich, Veränderungen in den Arbeitsplatzsituationen aufzunehmen und mit den Betroffenen direkt zu diskutieren.

Die Maßnahme wird aus Sicht des Unternehmens als Wertschätzung den Mitarbeitenden gegenüber gelebt. Das Unternehmen ist dabei bestrebt, die Mitarbeitenden kontinuierlich auf ihre Eigenverantwortung hinzuweisen.

5
Beispiele guter Praxis: Beispielmaßnahmen zu den Handlungsfeldern

Orientiert an den Gestaltungs- und Handlungsfeldern alternsgerechter Arbeit (siehe Kapitel 0: Grundmodell »alternsgerechtes Arbeiten«) werden die insgesamt 94 im Rahmen der Telefoninterviews gesammelten Beispiele guter Praxis vorgestellt.

Dabei wurde jedes Beispiel jenem Gestaltungs- und Handlungsfeld zugeordnet, auf das es primär zielt. Da nahezu jedes Beispiel seine Wirkung auch in anderen Feldern zeigt, sind in den folgenden Kapitel (Kapitel 6.1. ff.), unter den ausführlichen Beispielen, all jene Beispielmaßnahmen aufgelistet, die gleichermaßen geeignet sind, auf das jeweilige Gestaltungsfeld zu zielen.

5.1 Gestaltungsfeld »Strategie & Kultur«

Bei der demografieorientierten Betrachtung des Gestaltungsfeldes Strategie & Kultur kommt es angesichts der Alterung der Belegschaften und des Fachkräftemangels vor allem darauf an, ein geeignetes Demografiekonzept zu verfolgen, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen sowie die Verantwortungsübernahme und die Veränderungsbereitschaft zu fördern.

5.1.1 Umfassendes Demografiekonzept aufsetzen

»Demografie Roadmap 2020«

Aufgrund des relativ hohen Durchschnittsalters von 46,5 Jahren steht das Unternehmen Diehl Defence vor dem Problem, dass in den nächsten zehn Jahren etwa 30 Prozent der Mitarbeitenden in den Ruhestand gehen wird. Im Durchschnitt werden das etwa 100 ausscheidende Mitarbeitende pro Jahr sein. Wenn man zusätzlich noch die internen Versetzungsketten als Multiplikator nimmt, erhöht sich die Zahl der neu zu besetzenden Stellen um das Zwei- bis Dreifache.

Aufgrund dieser großen, demografisch bedingten Herausforderung, beschloss die Personalabteilug, sich als strategischen Business-Partner der Unternehmensführung zu positionieren. Entwickelt wurde eine HR-Strategie, die regelmäßig an der Unternehmensstrategie ausgerichtet und mit ihr abgestimmt wird.

Begleitend setzte das Unternehmen frühzeitig ein strategisches Demografie-Konzept auf, das mittels einer »Demografie Roadmap 2020« operationalisiert wurde. Zur Bewältigung des demografischen Wandels wird Diehl Defence im Bereich Retention (Mitarbeiterbindung), Recruiting (Mitarbeitergewinnung) und Know-how Update and Transfer (Wahrung und Weitergabe des Unternehmenswissens) mit einem Bündel an Maßnahmen aktiv (siehe Abb. 44: Maßnahmen einer »Demografie Roadmap«).

Retention	Recruiting	Know-how Update and Transfer
Führungskräfteentwicklung	Employer Branding	Perspektive 58+
Employer Branding	e-recruiting	Nachfolgeplanung
Diversity	Praktika	Know-How Debriefing
Frauen & Führung	Girls' Day	Qualifizierung
Gesundheitsmanagement	Absolventen	Expert Debriefing
Expertengruppe	Duale Hochschule	Strategische Schlüsselpositionen
Jubilare	Auszubildende	
Fringe Benefits	Technisches Traineeprogramm	
Familie und Beruf	BORS / BOGY	
Unternehmenskultur	Bachelor / Master / Dissertation	
Führungskultur	Young Professionals / Professionals / Millennials	
Projektmanagement-Kultur		
Mitarbeiterentwicklung		

Abb. 44: Maßnahmen einer »Demografie Roadmap«

Als entscheidender Teil des Demografie-Konzepts werden jährlich intern die strategischen Schlüsselpositionen des Unternehmens identifiziert und dokumentiert. Diehl Defence konzentriert sich dabei auf die wichtigsten 10 Prozent der Gesamtstellen und kümmert sich für diese Stellen um eine gründliche Nachfolgeplanung.

Für das Management der Schlüsselpositionen wird IT-technisch erfasst, wer eine strategische Schlüsselfunktion bekleidet, wann dieser in den Ruhestand geht und ob bereits Nachfolgeüberlegungen und konkrete Nachfolgeplanungen angestoßen wurden. Der Bedarf und der aktuelle Stand zur Nachfolgeplanung sind so jederzeit transparent. Es konnte damit eine wichtige Basis geschaffen werden, um rechtzeitig potentielle Nachfolger zu finden.

Wurden Nachfolger bestimmt, werden diese mittels »Expert-Debriefing« in die neue Aufgabe eingewiesen (siehe S. 107 Expert- und Know-How-Debriefing). Der notwendige Wissenstransfer und die damit gekoppelte Bewahrung der Unternehmensexpertise werden so sichergestellt.

Von Unternehmensseite ist der entscheidende Erfolgsfaktor zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen zu »agieren« statt zu »reagieren«.

(Diehl Defence Holding GmbH, Verteidigungsindustrie, 3.000 Mitarbeitende)

Mit Key-Usern Fachkräftebedarf begegnen

WALDNER Laboreinrichtungen sind weltweit in vielen Ländern vertreten. In Regionen und Ländern mit schlechter Wirtschaftssituation (wie z. B. derzeit in Spanien) versucht das Unternehmen, seine Mitarbeitenden weiterhin zu halten und ihnen langfristig eine Perspektive zu bieten.

Wenn möglich werden Mitarbeitende aus temporär wirtschaftsschwachen Regionen zu Unternehmensstandorten in Deutschland transferiert, um sie hier überbrückungsweise weiter zu beschäftigen.

Das konnte beispielsweise derzeit bei der Etablierung von sogenannten Key-Usern umgesetzt werden. Key-User sollen für die einzelnen Länder als Ansprechpartner vor Ort dienen, professionell am Hauptstandort ausgebildet sein und dadurch mit guten Netzwerken in beiden Regionen etabliert werden.

So konnte eine Mitarbeitende aus Spanien übergangsweise in Deutschland arbeiten, hier deutsche Sprachkenntnisse erwerben, einen tieferen Einblick in Unternehmensstrukturen gewinnen und über die so geknüpften Kontakte zu einem Key-User werden. Nachdem sich die Wirtschaftssituation in dem jeweiligen Herkunftsland gebessert hat, gehen die Mitarbeitenden, so auch in diesem Beispiel, zurück und fungieren von da an als direkte Ansprechpartner.

(WALDNER Laboreinrichtungen GmbH & Co.KG, Laboreinrichtungen, 700 Mitarbeitende)

Ausbildungsangebot für Ältere

Für das Unternehmen gab es diverse Gründe mit Maßnahmen Mitarbeiterbindung zu fördern und die Unternehmensattraktivität zu steigern. Zum einen ist in der Bankenbranche der Demografische Wandel schon deutlich in Form von Nachwuchs- und Fachkräftemangel spürbar, zum andern nimmt die BBBank ihren genossenschaftlichen Förderauftrag sehr ernst und kümmert sich um adäquate Modelle zur Förderung der eigenen Mitglieder.

Aufgrund des sehr jungen Durchschnittsalters im Unternehmen von 38 Jahren sah man Potenzial, durch Einstellung Älterer mehr Erfahrung in die sehr jungen Teams zu bringen. Ältere Menschen sind aufgrund ihrer Lebenserfahrung häufig reflektierter und verfügen meist über eine hohe Problemlösungskompetenz. Daher entschied man sich dazu, ein neues Ausbildungsprogramm Bankkaufmann/Bankkauffrau speziell für Menschen in der »zweiten Lebenshälfte« zu erarbeiten und anzubieten.

Über das seit 2012 laufende Programm wurden bisher 13 Auszubildende im Alter von 36 bis 54 Jahren eigestellt.

Zur Bewerbung auf eine der jährlich angebotenen Ausbildungsplätze werden ausschließlich Lebenserfahrung und eine berufliche Vorerfahrung vorausgesetzt. Für alle, die Abitur oder eine Fachhochschulreife vorweisen können, kann die reguläre Ausbildungszeit von drei auf zwei Jahre reduziert werden. Alle, die diese formale Qualifikation nicht erfüllen, müssen aufgrund von Auflagen des Regierungspräsidiums die reguläre Berufsschule besuchen.

Da seitens der verantwortlichen Schulen und Behörden noch kein Ermessensspielraum eingeräumt wird, besuchen aktuell zwei Auszubildende Klassen mit zum Teil hochpubertierenden Jugendlichen. Die BBBank legt hohen Wert darauf, dass die Teilnehmenden – wo möglich – nicht in Klassen der 16- bis 18-Jährigen integriert werden, sondern in Klassen, in denen die Schüler aufgrund eines vorhergegangenen Abiturs bzw. absolvierter Fachhochschulreife über 18 Jahre sind, um sie nicht beim Lernen mit stark pubertären Verhaltensweisen zu konfrontieren.

Eine Mitarbeitende der Personalabteilung ist als Ausbildungsbetreuerin Ansprechpartnerin für alle Fragen der Auszubildenden und zum Programm. Sie nimmt sich der Herausforderung an, den Menschen, die häufig einen besonderen beruflichen Karriereweg verzeichnen, den Wiedereinstieg ins Lernen zu erleichtern.

Die Maßnahme ist vor allem organisatorisch mit relativ viel Aufwand verbunden, vor allem was die Einbindung externer Stellen betrifft. Es müssen Rahmenbedingungen und Kooperationen geschaffen werden, die ein solches Projekt überhaupt ermöglichen. Dazu gehört eine enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsstiftung Karlsruhe und den teilnehmenden Berufsschulen. Hier ist der enge Austausch besonders wichtig, da viel im Ermessensspielraum der Schulen liegt. Weiter wird auch die Arbeitsagentur eingebunden. Gemeinsam mit der Arbeitsagentur wurde ein Weg gefunden, den Auszubildenden, welche zumeist Familie, Auto und Haus haben, während der Ausbildungszeit mehr als den sonst üblichen Ausbildungsgehalt in Höhe von ca. 900€ im ersten Ausbildungsjahr zu bezahlen. Das Gehalt konnte mit Hilfe der Wegebauförderung auf ca. 1.800 Euro verdoppelt werden.

Da es sich um eine vollwertige Ausbildung handelt, haben die Auszubildenden alle Möglichkeiten, Karriere zu machen und etwa eine Führungsposition anzustreben.

Mit diesem Programm erhofft sich die BBBank auch, der alternden Kundschaft weiterhin eine altersadäquate Beratung und einen altersadäquaten Service bieten zu können.

(BBBank eG, Finanzdienstleistung, 1.600 Mitarbeitende)

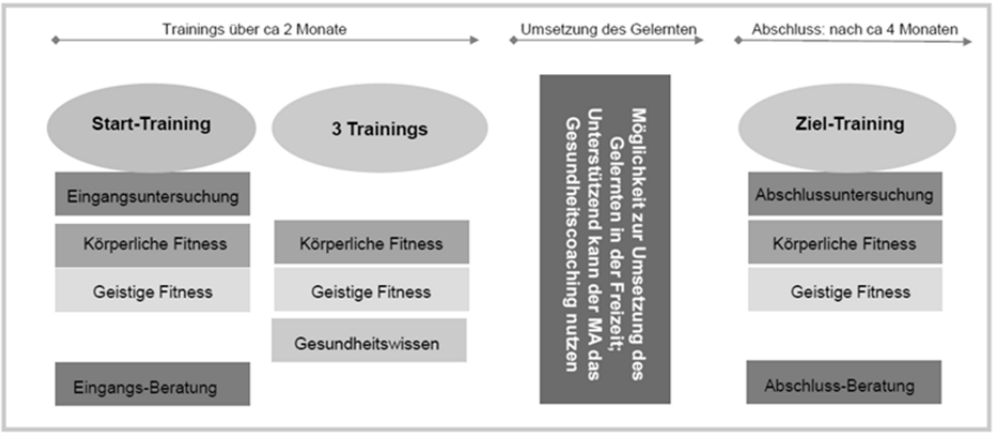
Trainingsprogramm zu eigenverantwortlichem Altern

Die DB beschäftigt in Deutschland rd. 195.000 Mitarbeitende, davon sind rd. 43 Prozent 50 Jahre und älter. Für die DB bilden Wissenssysteme, Handlungsstrategien und Kompetenzen älterer Mitarbeitender zentrale Ressourcen. Um das Ziel Demografiefestigkeit zu erreichen, werden Maßnahmen verfolgt zur Förderung der Motivation, der Leistungsfähigkeit und der Bindung der älteren Mitarbeitenden.

Mit dem Präventionsprogramm »CLARA« sollen die Teilnehmenden erfahren, dass sie selbst einen wesentlichen Einfluss ausüben können auf ihre körperliche und geistige Leistungsfähigkeit sowie ihren Gesundheitszustand. Ein differenziertes Selbstkonzept sowie gestärkte Kontrollüberzeugungen bilden dabei die Grundlage für die Erhaltung und Förderung der Leistungsmotivation.

In der Umsetzung durchlaufen die Mitarbeitenden, verteilt auf vier Monate, fünf Trainingstage (in der Arbeitszeit). Begonnen wird mit einer medizinischen Untersuchung, einem Test zu körperlicher und geistiger Fitness sowie einem Beratungsgespräch. Die folgenden drei Trainings umfassen Tests zur kognitiven und körperlichen Leistungsfähigkeit, Lebensstil- und gesundheitsbezogene Informationen sowie die Reflektion des eigenen Altersbildes. In einer 4-6-wöchigen Umsetzungsphase können die gewonnenen Erkenntnisse und Strategien auch außerhalb der Arbeitszeit angewendet werden. Zum Abschluss finden erneut eine medizinische Untersuchung zur Feststellung der körperlichen und geistigen Fitness, sowie ein Beratungsgespräch statt (siehe Abb. 45: Trainingsprogramm CLARA).

Abb. 45: Trainingsprogramm CLARA



Aktuell durchlaufen 250 Mitarbeitende das Programm, das durchweg positiv bewertet wird. Mit dem Angebot von CLARA werden während der Arbeitszeit auch die Mitarbeitenden erreicht, die bislang wenig für ihre Gesundheit tun. Gleichzeitig wird das Ziel zum Aufbau eines differenzierten Selbstkonzeptes sowie gestärkter Kontrollüberzeugungen zum Erhalt der Leistungsmotivation erreicht. Dies zeigen die festgestellten positiven Veränderungen in der kognitiven und körperlichen Leistungsfähigkeit der Teilnehmenden. Zudem zeigen die Rückmeldungen der Teilnehmenden, dass das Programm motiviert, weil es die Erfahrung vermittelt, dass der Alternsprozess gestaltbar ist.

(Deutsche Bahn AG, Transport- & Logistik, 195.000 Mitarbeitende)

Jahresarbeitszeitkonten statt Leasing von Saisonarbeitskräften

Da die Nachfrage über das Jahr stark schwankt, müssen die Fertigungs- und Service-Kapazitäten saisonal angepasst werden. In einzelnen Werken wird dabei die Grundlast in Spitzenzeiten fast verdoppelt. Im vergangenen Jahrzehnt hat das Unternehmen die phasenweisen hohen Auslastungen nicht durch Neueinstellungen oder befristete Einstellungen kompensiert sondern durch die Beschäftigung von Leasingkräften.

Nun wird ein neues Teilzeit-Beschäftigungsmodell erarbeitet, das

- der mittlerweile bestehenden Überalterung entgegen wirken soll,
- den treuen, jedes Jahr wiederkehrenden, an- und ungelernten Montagekräften gerecht werden soll und
- den gesetzlichen Befristungsrestriktionen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) begegnen soll.

Dabei wird geplant, einige Leasingkräfte zu übernehmen und ihnen einen ganzjährigen Arbeitsvertrag über ca. 70 – 90 Prozent der Regelarbeitszeit anzubieten. Die An- und Ungelernten erhalten einen festen Monatslohn, arbeiten in der Saison Vollzeit und sind außerhalb der Saison ca. drei Monate komplett freigestellt, sodass ihr Arbeitszeitkonto zum Jahresende ausgeglichen ist.

Für die übernommenen Leasing-Kräfte ermöglicht dieses neue Beschäftigungsmodell mehr Verdienst als in der saisonalen Vollzeit-Anstellung als Leasingkraft. Zudem wird es sozialversicherungsrechtlich möglich, dass sie auch in ihrer Freistellung bei einem anderen Arbeitgeber angestellt sind. Das Unternehmen attestiert bei Bedarf auch eine explizite Genehmigung von Nebentätigkeiten.

Für die verantwortliche Werkspersonalchefin ist die Einführung des neuen Beschäftigungs- und Arbeitszeitmodells auf Basis eines Jahresarbeitszeitkontos kein Tagesgeschäft sondern ein umfangreiches, anspruchsvolles Projekt. Das Unternehmen holt sich zur Unterstützung juristische Beratung durch eine Arbeitsrechtskanzlei ein, die zum Beispiel hilft, das Arbeitszeitgesetz und Bundesurlaubsgesetz zu berücksichtigen.

(Anonymes Beispiel, Maschinenbau, 3.000 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »umfassendes Demografiekonzept aufsetzen«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, ein Demografiekonzept zu verfolgen oder zu vervollständigen, die aber bereits unter Kapitel 4 »Beispiele guter Praxis: Fallbeispiele ausgewählter Unternehmen« beschrieben wurden bzw. nicht primär dieses Ziel verfolgen (und unter anderen Gestaltungs-/Handlungsfeldern aufgeführt sind), können genannt werden:

- Mitarbeiterbindung durch Familienbindung, S. 54
- Nicht-technisches Training (NTT), S. 60
- Personalentwicklung als Instrument der Mitarbeiterbindung, S. 71
- Trainingsprogramm zu eigenverantwortlichem Altern, S. 79
- Generationen-Moderation, S. 89
- Perspektivgespräche Ü45, S. 92
- Kompetenzmodelle zur Personalentwicklung, S. 96
- Privates Coaching für Führungskräfte, S. 103
- Wissensaustausch über unternehmenseigene Akademie, S. 109
- Innovationsprojekte zur Kompetenzentwicklung, S. 111
- Top down-Bottom up-Verbesserungsprozess, S.112
- Ergebnisoffenes KVP, s. 113
- Mitarbeitergetragene Marktanalyse, S. 114
- Seminar »gesundes Führen«, S. 122

5.1.2 Arbeitgeberattraktivität steigern

Kooperative Leistungsangebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Volksbank Karlsruhe ist bestrebt, ihren Mitarbeitenden zusätzliche Leistungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf anzubieten. Da das Familienpflegezeitgesetz den Personalverantwortlichen in der Umsetzung nicht hinreichend praktikabel erschien, wurde ein Lösungspaket erarbeitet, mit welchem es besser gelingt, auf die individuellen Belange der Mitarbeitenden einzugehen.

Für Maßnahmen, die nicht das Kerngeschäft der Bank betreffen, werden dazu Kooperationen mit externen Organisationen aufgebaut. So entstand beispielsweise mit der Caritas Karlsruhe eine Kooperation, um den Mitarbeitenden eine Alternative zu dem Familienpflegezeitgesetz zu bieten. Den Mitarbeitenden soll bei Pflegebedarf von Angehörigen geholfen werden, Wege, Aufwand und Zeit zu reduzieren und Stresssituationen aufzufangen. Dadurch können sich diese besser während der Arbeit auf ihre Arbeitsaufgaben konzentrieren.

An zwei Nachmittagen im Monat findet eine Pflegesprechstunde im Unternehmen statt, bei der sich die Mitarbeitenden individuell von einer Fachberaterin des Kooperationspartners Caritas beraten lassen können. Hierbei fungiert das Unternehmen nur als

Vermittler zwischen Mitarbeitenden und Kooperationspartner. Die Fachberaterin steht den Mitarbeitenden ab den ersten Anzeichen einer möglichen Pflegebedürftigkeit beratend zur Seite. Sie geht mit in die Familien, schaut sich die Ausgangssituation an und erarbeitet erste Handlungsvorschläge. Würden sich die Mitarbeitenden selbst und privat an den Caritasverband wenden, wäre die Beratung kostenlos. Durch die Kooperation übernimmt das Unternehmen die Kosten von etwa 300 Euro pro Beratung, welche anonymisiert abgerechnet werden. Dieser Service, und der damit verbundene finanzielle Aufwand werden übernommen, um den Mitarbeitenden zu signalisieren, »das Unternehmen steht hinter euch«. So können die Mitarbeitenden diese privaten Herausforderungen arbeitsplatznah bewältigen und leicht die angebotene Planungsunterstützung in Anspruch nehmen.

Für dieses Maßnahmenbündel wurde dem Unternehmen der BFamily-Award im Detailbereich Pflege überreicht. Die Maßnahmen werden bisher nicht besonders stark nachgefragt, es wurde aber eine Vorlaufzeit eingeplant, bis sich die Maßnahmen etabliert haben.

Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Kind wurde 2013 eine weitere Kooperation mit dem Kreisjugendwerk der Arbeiterwohlfahrt geschlossen. Ursprünglich war nur angedacht, Ferienangebote für Kinder der Mitarbeitenden zu unterbreiten und diese zu bezuschussen. Darüber hinaus wird mittlerweile ein Shuttleservice angeboten, welcher komplett vom Unternehmen getragen wird. In den Ferien können die Kinder zunächst mit den Eltern zur Arbeit fahren. Dort werden diese dann vom Shuttleservice abgeholt und in eine Betreuungseinrichtung gebracht. Abends werden sie wieder am Arbeitsplatz der Eltern abgesetzt, um mit ihnen nach Hause zu fahren. Die aufgenommenen Maßnahmen bilden nur einen Ausschnitt aus den vorhandenen Unterstützungsangeboten im Bereich Vereinbarkeit von Kind und Beruf.

(Volksbank Karlsruhe eG, Finanzbranche, 400 Mitarbeitende)

Netzwerkarbeit und Angebot zum Berufsorientierungsseminar

Aufgrund des Fachkräftebedarfs entschloss sich das Unternehmen, im Rahmen eines Stadtentwicklungsprojekts und gemeinsam mit anderen Unternehmen eine Maßnahme zur Berufsorientierung aufzusetzen, mit welcher in den umliegenden Schulen die Bekanntheit und Attraktivität der regionalen Unternehmen gesteigert werden sollte.

Seit 2005 finden Berufsorientierungsseminare (BOS) mit den achten und neunten Klassen der Haupt-/Realschulen, Gymnasien sowie den kaufmännischen und technischen Gymnasien der beruflichen Schulen in der Region statt. Etwa 60 Firmen und Institutionen der Region wirken an dem BOS-Programm mit.

Die jährlichen BOS erstrecken sich jeweils über fünf Tage. Zwei Tage verbringen die Schüler in den Unternehmen. Hier lernen sie die verschiedenen Bereiche und Ausbildungsberufe kennen. Dabei werden jeweils nur ca. zwei bis sechs Schüler gleichzeitig in ein Unternehmen entsendet, um »Massenveranstaltungen« zu vermeiden und hochwertige Lern- und Entdeckungschancen zu eröffnen. An drei weiteren Tagen finden Workshops statt, die teils in den Unternehmen und durch Unternehmensvertreter, teils in den Schulen abgehalten werden. Angeboten werden zum Beispiel Bewerbungs- oder Knigge-Trainings. Diese drei modular aufgebauten Workshop-Tage werden in Gruppen von ca. zehn bis fünfzehn Schülern organisiert.

Den Schülerinnen und Schülern, die sich aktiv einbringen und deutlich erkennbar engagieren, dient das BOS als Hilfe für die Berufsentscheidung. Die Bewertungen über Feedbackbögen fallen sehr positiv aus.

Mit den BOS wird das Unternehmen wird als Arbeitgeber wahrgenommen und leistet damit nicht nur einen wichtigen Beitrag für den verbesserten Übergang von der Schule in den Beruf, auch die Kooperation mit anderen Unternehmen der Region ist im zukünftigen Kampf um Fachkräfte ein wichtiges Aushängeschild.

(Anonymes Beispiel, Medizintechnik, 350 Mitarbeitende)

Kultur des »Duzen« pflegen

Im Unternehmen duzen sich alle Mitarbeitenden. Dies schließt alle ein, auch die Geschäftsführung und Kollegen, die nur vorübergehend im Unternehmen sind, wie etwa Praktikanten. Neuen Kollegen wird mit Beginn des Dienstes am ersten Tag konsequent das »Du« angeboten und sie selbst werden geduzt.

Ziel der Maßnahme ist, Hemmschwellen abzubauen – in einem Tätigkeitsfeld, in dem sich nicht alle regelmäßig im Büro begegnen, aber alle sehr aufeinander angewiesen sind.

Sich zu Duzen ist für viele zunächst ungewohnt, und Mitarbeitende fallen immer wieder in das Siezen zurück. Verweigert hat sich bis jetzt noch niemand. Die Interviewpartnerin berichtet aus eigenen Erfahrungen: »Durch das Duzen fallen Hemmschwellen, man ist schneller beim Erzählen.« Die Hemmschwelle, auch über persönliche Gefühlslagen zu erzählen, sinkt. Das »Du« stärkt den Zusammenhalt unter den Kollegen.

(Anonymes Beispiel, Baudienstleistung, 60 Mitarbeitende)

Gemeinschaft stärken und Erfolge feiern

Die Mitarbeitenden des Unternehmens sind an mehreren Standorten angesiedelt. Sie sind sehr viel unterwegs bzw. arbeiten vor Ort auf Baustellen. In der Folge begegnen sich Kollegen eher selten und nur zufällig im Büro.

Um dem zu begegnen und das Gefühl der Zusammengehörigkeit zu stärken, werden Zusammenkünfte jeder Art und aus den unterschiedlichsten Anlässen heraus organisiert.

So werden Erfolge als Anlass für gemeinsames Feiern gesehen. Dies gilt auch für Erfolge, die zunächst nur einem Teil der Mitarbeitenden zuzuschreiben sind. Auch sie werden als willkommener Anlass gesehen, sich zu treffen.

Zudem finden, über alle Standorte hinweg, jährliche Weihnachts- und Sommerfeste statt. Ergänzend werden, unterjährig und standortbezogen, regionale Sommerfeste oder Baustellenfeste abgehalten. Ebenfalls standortbezogen treffen sich die Mitarbeitenden zu einem lockeren Get-together nach Feierabend zu Stammtischen.

Bei den standortübergreifenden Festivitäten rotieren die Veranstaltungsorte zwischen den Standorten. Der Stammtisch wird zentral vom Personalbereich organisiert, die Kosten tragen die Mitarbeitenden.

Die Veranstaltungen werden alle gut besucht. Auf den Firmenfeiern sind 90 bis 95 Prozent der Mitarbeitenden anwesend, zum Stammtisch kommen regelmäßig ca. zehn von 35 Mitarbeitenden. Dabei sind alle Altersstufen vertreten und an den Veranstaltungen interessiert.

(Anonymes Beispiel, Baudienstleistung, 60 Mitarbeitende)

Ü55-Kampagne

Mit der Ü55-Kampagne möchte die Volksbank Karlsruhe jenen Mitarbeitenden, welche in absehbarer Zeit verrentet werden, den Übergang erleichtern, den diese Veränderung des Lebensrhythmus und -wandels mit sich bringt. Die Kampagne ist Zeichen der Wertschätzung und Dankbarkeit für die bisherige Zusammenarbeit. Ein Ziel dabei ist, die dabei entstehenden Ängste zu mindern, den Bezug und die Verbundenheit zum Unternehmen zu erhalten und einen Generationenkontakt herzustellen. Sollte nach Ablauf der Kampagne positiv im privaten Umfeld davon berichtet werden, wirkt sich dies natürlich auch positiv auf die Attraktivität des Arbeitgebers aus und stellt somit Werbung für das Unternehmen dar.

Der allgemeine Ablauf der Maßnahme sieht wie folgt aus: Es findet jährlich ein 1,5-tägiger Workshop mit den Mitarbeitenden statt, die in den nächsten zwölf Monaten in Rente gehen oder in die passive Phase der Altersteilzeit wechseln. Der Workshop beginnt mit einer Begrüßung durch den Vorstand, um noch einmal die Wertschätzung für die austretenden Mitarbeitenden kundzutun. Der Spaß des Übergangs in die neue Lebensphase soll im Mittelpunkt des Workshops stehen. Dabei sind auch die Partner der Mitarbeitenden eingeladen, um diese in den Prozess zu integrieren. Inhaltlich werden Gespräche darüber geführt, welche verschiedenen Phasen der Ruhestand mit sich bringt, oder was einem der Beruf gegeben und genommen hat. Beispielsweise sind die Teilnehmenden angehalten, eine Liste ihrer sozialen Kontakte anzulegen und dabei zwischen privaten Kontakten und Kontakten innerhalb des Unternehmens oder des Arbeitslebens zu differenzieren. Im Laufe des Workshops werden verschiedene Aktivitäten durchgeführt, z. B. sollen die Teilnehmenden malen, wie sie sich zukünftig ihre Freizeit vorstellen und diese füllen möchten. Außerdem findet im Rahmen des 1,5 tägigen Programms eine Stadtführung statt. Bei Bedarf besteht im Nachgang zum Workshop die Möglichkeit, Einzelcoachings in Anspruch zu nehmen, um sich weitergehend und individuell coachen zu lassen.

Ergänzend ist geplant, im Intranet einen »Pool der Ehemaligen« aufzubauen. Hier werden ehemalige Mitarbeitende ihre Fähigkeiten und Interessen hinterlegen Diese können dann von anderen ehemaligen oder noch aktiven Mitarbeitenden z. B. in Form einer Kinderbetreuung, Adventsbasteln oder ähnlichem in Anspruch genommen werden.

Das interviewte Unternehmen erachtet die Maßnahme als sehr wertvoll. Besonders die soziale Verantwortung eines Unternehmens steht dabei im Fokus, da man an den Gedanken des Mitarbeitenden teilnimmt und diesen begleitet. Aus Gründen der Vertraulichkeit aller im Workshop besprochenen Themen sollte die Teilnehmerzahl nicht größer als zehn sein.

Im November 2013 waren alle Teilnehmenden aus den letzten drei Jahren eingeladen, um sich auszutauschen. Bei dieser Gelegenheit wurde auch ein aussagefähiges Fazit gezogen.

(Volksbank Karlsruhe eG, Finanzdienstleistung, 400 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »Arbeitgeberattraktivität steigern«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, können genannt werden:

- Auszubildende gewinnen und fördern, S. 60
- Kinderbetreuung und Mutti-Treff, S. 62
- Mit Key-Usern Fachkräftebedarf begegnen, S. 77
- Jahresarbeitszeitkonten statt Leasing von Saisonarbeitskräften, S. 80
- 270°-Führungskräfte-Feedback, S. 88
- Gleitzeitregelung und individuelle Anpassung von Arbeitszeiten, S. 93
- Kleinkinderbetreuung im regionalen Firmenverbund, S. 94
- Tagesworkshop »Perspektive 58 Plus«, S. 95
- Integriertes Personalentwicklungs-Konzept, S. 98

5.1.3 Verantwortungsübernahme und Veränderungsbereitschaft fördern

Leider konnten im Rahmen der Studie kaum Beispiele guter Praxis gefunden werden, die in besonderer Weise und primär darauf abzielen, Verantwortungsübernahme und Veränderungsbereitschaft zu fördern. Als Beispiele, die jedoch durchaus gut geeignet sind, dies zu leisten, die aber bereits unter Kapitel 4 »Beispiele guter Praxis: Fallbeispiele ausgewählter Unternehmen« beschrieben wurden bzw. nicht primär dieses Ziel verfolgen (und unter anderen Gestaltung-/Handlungsfeldern aufgeführt sind), können genannt werden:

- Innovationsprojekte im Strategieprozess 2023, S. 65
- Mitarbeitergetragenes Corporate Social Responsibility, S. 70
- Mit Key-Usern Fachkräftebedarf begegnen, S. 77
- Jahresarbeitszeitkonten statt Leasing von Saisonarbeitskräften, S. 80
- Führungskräfte in die Produktion, S. 110
- Betriebliches Vorschlagswesen, S. 111
- Dokumentation von Veränderungen, S. 115
- Ältere motivieren, S. 134

5.2 Gestaltungsfeld »Führung«

Die Führungskräfte sind zentrale Leistungsträger im Unternehmen. Sie sind in Ihrem Arbeitsalltag direkt mit den Auswirkungen des demografischen Wandels konfrontiert. Die folgenden Beispiele zeigen, wie Unternehmen ihren Führungskräften Hilfsmittel und Ressourcen zur Bewältigung der veränderten Herausforderungen mit an die Hand geben können.

5.2.1 Alternsgerechtes Führen praktizieren

Arbeitssicherheit/-schutz im Rahmen der Mitarbeitergespräche

In jährlich mit dem jeweiligen Vorgesetzten stattfindenden Mitarbeitergesprächen werden u. a. die Themen Arbeitssicherheit und Arbeitsplatzgestaltung thematisiert. Dabei werden bspw. psychologische Belastungen an- und durchgesprochen. Mit Fragen wie: »Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Arbeitsumfeld?« oder »Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?«, erhalten Mitarbeitende die Möglichkeit, persönliche Anliegen anzusprechen und ggf. Lösungen gemeinsam einzuleiten. Diese Herangehensweise fördert die Selbstreflektion und eine jährliche Entwicklung.

Im Halbjahresturnus folgen daraufhin Review-Gespräche, die den Ist-Stand und das Fortkommen thematisieren.

Neben den Mitarbeitergesprächen wird anhand eines Ampelsystems über jeden internen Bereich kontinuierlich eine Gefährdungsbeurteilung erstellt. Zu überprüfende Punkte sind hier bspw. mögliche elektrische Gefährdungen, Lärm und das potenzielle Unfallrisiko.

(Anonymes Beispiel, Mess-/Steuer-/Regelungstechnik, 1.400 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »alternsgerechtes Führen«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, das alternsgerechte Führen zu fördern und zu unterstützen, können genannt werden:

- Arbeitsschutz und Gesundheit sind Führungsaufgabe, S. 54
- Aktionsplan und Schulungskatalog »Arbeitsschutz und Gesundheit«, S. 55
- Nicht-technisches Training (NTT), S. 60
- Ältere motivieren, S. 134

5.2.2 Lernförderliches Führen praktizieren

Führungskräfte übernehmen Aufgaben von Mitarbeitenden

Das Bildungs- und Technologiezentrum ist auf Mitarbeitende angewiesen, die weitgehend eigenständig die ihnen übertragenen Aufgaben lösen. Das fordert insbesondere von Führungskräften eine reife Führungskultur. Spätestens, wenn Aufgaben übertragen werden und mehrfach korrigierend einzugreifen ist, ist das ein Zeichen näher hinzuschauen. Situationen, in die regelmäßig unterstützend und korrigierend eingriffen wird, führen sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte an ihre Belastungsgrenzen.

Die Maßnahme »Führungskräfte übernehmen Aufgaben von Mitarbeitenden« soll das Führen erleichtern und dazu beitragen, das Leistungspensum der Mitarbeitenden besser zu beurteilen und Ursachen fehlender Selbständigkeit besser einschätzen zu können. Dabei kann sich z. B. zeigen, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Aufgaben übertragen, ohne dass den Beauftragten ausreichend Informationen zur Erfüllung der Aufgaben vorliegen, oder dass unerwartete Kompetenzen benötigt werden.

Die punktuelle Übernahme von Aufgaben, die Mitarbeitende aktuell überfordern, schult Führungskräfte, ihre Gegenüber und die Situation richtig einzuschätzen und mit ihren Mitarbeitenden im Anschluss zielführender zu kommunizieren. Sind die Hintergründe für die Probleme einmal bekannt, kann die Führungskraft ihren eigentlichen Kernaufgaben nachkommen und Voraussetzungen für eine effektive Zusammenarbeit schaffen und dafür Sorge tragen, dass ihre Mitarbeitenden auch morgen noch über die erforderliche Kompetenz verfügen, um ihre Aufgaben professionell wahrzunehmen.

Die Maßnahme wird eigeninitiativ von den Führungskräften angestoßen, d.h. die Führungskraft entscheidet, ob und wann sie Aufgaben von Mitarbeitenden übernimmt. Die Rücksprache mit den Mitarbeitenden erfolgt sehr individuell und oft auch informell. In den Meetings der Bereichsleitungen werden Erfahrungen auch auf Führungskräfte-Ebene ausgetauscht.

Diese Vorgehensweise der Führung setzt ein verändertes Verhalten und Selbstverständnis der Führungskräfte voraus. Sie müssen sich zunehmend selbst als Lernende verstehen. Auch wenn die Vorgehensweise überwiegend gut ein- und umgesetzt wird, werden die Führungskräfte regelmäßig ermuntert, diese Vorgehensweise aktiv zu nutzen. Um die Mitarbeitenden nicht zu verunsichern, sollte auf eine gezielte Dosierung geachtet werden, so dass beim Mitarbeitenden nicht der Eindruck erweckt wird »Geh mal weg, jetzt mache ich das!«

(Elektro Technologie Zentrum Stuttgart K.d.ö.R, Bildungsdienstleister, 60 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »lernförderliches Führen«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, das lernförderliche Führen zu fördern und zu unterstützen, können genannt werden:

- Aktionsplan und Schulungskatalog »Arbeitsschutz und Gesundheit«, S. 55
- Nicht-technisches Training (NTT), S. 60
- Personalentwicklung als Instrument der Mitarbeiterbindung, S. 71
- Entwicklungsgespräche verankern, S. 72
- Generationen-Moderation, S. 89
- Kompetenzmodelle zur Personalentwicklung, S. 96
- Entwicklungsvereinbarungen, S. 98
- Privates Coaching für Führungskräfte, S. 103

5.2.3 Rahmenbedingungen demografieorientierter Führung schaffen

Nachfolgekonzept

Diese Maßnahme wurde geschaffen, um die Nachfolge ausscheidender Beschäftigter zu gewährleisten. Hierzu wurde eine Übersicht mit allen Mitarbeitenden erstellt, die in

den nächsten fünf Jahren ihren Austritt aus dem Unternehmen planen. Aktuell beinhaltet diese etwa 15 Mitarbeitende. Auf dieser Grundlage entscheiden Betriebsleitung, Geschäftsführung und Personalleitung, teilweise auch unter Einbeziehung des Betriebsrates, ob und in welchem Umfang das Nachfolgekonzept greift.

Auf leitender Ebene wird ein Nachfolgekonzept mit einer Einarbeitungszeit von bis zu fünf Jahren angesetzt. Aufgrund der individuell hergestellten Spezialmaschinen und der damit verbundenen intensiven Kundenberatung ist eine längere Einarbeitung in dieser Position notwendig. Mitarbeitende in der Fertigung werden häufig durch die Übernahme eines Auszubildenden ersetzt, welcher im Rahmen seiner Ausbildung alle Unternehmensbereiche durchlaufen hat.

Da viele Stellen intern besetzt werden, entsteht eine Art Ringtausch, der bevorzugt auch die Interessen der Mitarbeitenden berücksichtigt. In einem beispielhaften Fall wurde ein Mitarbeitender, der in einen anderen Bereich wechselte, vor seiner Versetzung 1-2 Tage pro Woche schon dort eingesetzt, um die nötigen Fertigkeiten zu entwickeln und sich einzuarbeiten. In einem weiteren Fall, bei dem ein Mitarbeitender buchhalterische Aufgaben der Geschäftsführung übernehmen sollte, übernahm dieser zunächst nur einzelne Aufgaben und besuchte parallel eine Weiterbildung zu diesem Gebiet.

(Anonymes Beispiel, Maschinenbau, 80 Mitarbeitende)

270°-Führungskräfte-Feedback

In verschiedenen Analysen zeigte sich, dass die Arbeitgeberattraktivität der eigenen Bank maßgeblich vom Erfolgsfaktor Führungskraft abhängt. Es sind eben nicht nur monetäre Aspekte ausschlaggebend, ob sich die Arbeitnehmer wohlfühlen und entscheiden, zu einem Unternehmen zu gehen bzw. in einem Unternehmen zu bleiben. Der Bezug wird auch nachhaltig dadurch geprägt, wie werteorientierte Führung gelebt und erlebt wird. Aus diesem Grund hat man sich auf dieses Thema strategisch konzentriert.

Neben einem sehr breiten Angebot zur Ausbildung von Führungskräftenachwuchs, das im Übrigen auch etablierten Führungskräften zur Verfügung steht, einem weit gefassten Seminarkatalog und einem persönlichen Coaching-Budget von 1.800 Euro pro Führungskraft und Jahr, beschloss man, ein Instrument für Führungskräfte-Feedback zu entwickeln und einzuführen. Das durch ein externes Institut durchgeführte Führungsfeedback wurde zunächst freiwillig angeboten. 2013 wurde das Instrument nun verpflichtend für alle 188 Führungskraft eingeführt, es soll nun alle vier Jahre zum Einsatz kommen. Der Fragebogen steht elektronisch und papierbasiert zur Verfügung.

Exemplarisch stellen sich die drei berücksichtigen Perspektiven an der zweiten Führungsebene wie folgt dar:

1. Perspektive: Selbsteinschätzung
2. Perspektive: Fremdeinschätzung durch den Vorstand und die Führungskraft-Kollegen
3. Perspektive: Fremdeinschätzung durch die eigenen Mitarbeitenden

Das Feedback gibt somit alles in allem eine 270°-Perspektive auf das Arbeiten der Führungskraft. (Keine Berücksichtigung findet die Befragung von Kunden, die eine rundum Perspektive von 360° vervollständigen würde).

Im Anschluss an die Befragungen erfolgt ein nachgelagerter Reflektions- und Kommunikationsprozess. Coachings sollen dabei unterstützen, notwendige Veränderungen zu erkennen und umzusetzen.

Diese Maßnahme ist letztlich nicht nur aufgrund der externen Beauftragung mit hohen Kosten verbunden. Eine Reduzierung damit verbundener Aufwände ließe sich für KMU durch eine interne Abwicklung realisieren.

Als inhaltlich sehr inspirierender Analyse-Bereich seien hier exemplarisch die Spin-Out Faktoren aus den Befragungen vorgestellt. Diese Faktoren sind Verhaltensweisen, die eine Karriere (als Führungskraft) behindern oder im schlimmsten Fall sogar beenden können. Ziel ist, mit den Führungskräften eine Art Risikomanagement zu machen und über ihre persönlichen Eigenschaften zu reflektieren, bei denen die eigene Karriere außer Kontrolle geraten könnte (spin out = außer Kontrolle geraten).

Abb. 46: Spin-out-Faktoren

Spin-out-Faktoren für Führungskräfte (Quelle: Wildenmann/Leadership-Circle)

1.	Kann schlecht delegieren und neigt zu übertriebener Kontrolle.
2.	Zeigt Entscheidungsschwäche; bezieht keine Position.
3.	Ist zu dominant und wirkt einschüchternd.
4.	Ist unfähig, ein Team aufzubauen; schafft keinen Teamgeist.
5.	Schafft es nicht, andere für sich einzunehmen.
6.	Hat Defizite im strategischen Denken; es fehlt der größere Überblick.
7.	Hat niemanden im Unternehmen der zu ihr/ihm hält; hat kein Netzwerk aus Beziehungen und Unterstützung.
8.	Ist seinen/ihren Vorgesetzten gegenüber nicht loyal.
9.	Kommt mit komplexen politischen Situationen nicht zurecht; ist nicht sensibel für politische Angelegenheiten.
10.	Kann seine/ihre Werte und Vorstellungen nicht mit denen des/der Vorgesetzten in Einklang bringen.
11.	Ist zu sehr abhängig von einem Fürsprecher.

(BBBank eG, Finanzdienstleistung, 1.600 Mitarbeitende)

Generationen-Moderation

Durch ein neues Ausbildungsprogramm speziell für Ältere musste man sich auf neue Herausforderungen in der Unternehmenskultur einstellen. Schnell wurden klassisch geprägte Autoritätsbilder tangiert und infrage gestellt, wenn im Rahmen des neuen Ausbildungsprogramms beispielsweise ein 24-jähriger Auszubildenden-Betreuer einen 42-jährigen Auszubildenden betreut. Um dieser Veränderung Rechnung zu tragen und in diesem Zusammenhang für mehr Verständnis und Fingerspitzengefühl zwischen den Generationen zu sorgen und Vorurteile abzubauen, wurde diese Maßnahme ins Leben gerufen.

Die Generationen-Moderation fängt bereits mit der Einführungswoche neuer Auszubildenden an, an der sowohl die jungen als auch die älteren Auszubildenden und deren Betreuer teilnehmen. Dies soll von Beginn an ein Rollenbewusstsein und eine Rollenklarheit schaffen. Im Rahmen der Einführungswoche werden u.a. die älteren Auszubildenden, die zuhause Kinder im Alter der jungen Auszubildenden haben, sensibilisiert, wann sie Lernende, wann Mutter bzw. Vater, wann Erzieher oder neuerdings auch Schulkollege in der Ausbildung sind. Neben der Einführungswoche gibt es auch einen zweiwöchigen Betriebsunterricht, an dem bundesweit alle Auszubildenden teilnehmen. Auch in diesem Umfeld wird die Rollenthematik erneut thematisiert, indem z. B. die älteren Teilnehmenden sich nicht dafür verantwortlich zeigen sollen, dass die jüngeren keinen Alkohol trinken oder rechtzeitig schlafen gehen.

Die Generationen-Moderation wird, wenn die Filialleiter und Ausbildungsbetreuer der jeweiligen Filialen dahinter stehen, ausgeweitet, sonst wird die betreffende Filiale nicht in das Programm integriert. Die Betreuer, die hinter dem Projekt stehen, werden zu einem Workshop in die Personalentwicklung eingeladen um das Ausbildungsthema zu reflektieren, welche Überlegungen, Sorgen, Fragen, Chancen oder Risiken auftreten können, um sicherzustellen, dass die Generationen-Moderation auf fruchtbaren Boden fällt.

(BBBank eG, Finanzdienstleister, 1.600 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »Rahmenbedingungen demografieorientierter Führung schaffen«

Als weitere Beispiele, mit welchen sich Rahmenbedingungen für mehr demografieorientierte Führung gestalten lassen, können genannt werden:

- Arbeitsschutz und Gesundheit sind Führungsaufgabe, S. 54
- Freiwerdende Positionen zur Personalentwicklung nutzen, S. 63
- Privates Coaching für Führungskräfte, S. 103
- MBA-Programm für Unter-30-Jährige, S. 103
- Expert- und Know-How-Debriefing, S. 107
- Wissens-Transfer-Prozess, S. 108
- Führungskräfte in die Produktion, S. 110
- Umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement, S. 116

5.3 Gestaltungsfeld »Personalpolitik & Lernen«

Personalpolitik und besonders die Personalentwicklung werden künftig weiter an Bedeutung gewinnen. Zur Ausschöpfung der Mitarbeiterpotenziale bis zum gesetzlichen Rentenalter wird es noch viel stärker darauf ankommen, möglichst alle Beschäftigten mit lebenslangem Lernen kognitiv fit zu halten und ihnen Laufbahnen zu bieten, die ihren persönlichen Stärken und ihrer momentanen Lebensphase entsprechen.

5.3.1 Lebensphasenorientierte Personalpolitik betreiben

Lebensarbeitszeitkonto ermöglicht gleitenden Ausstieg

Aufgrund des Durchschnittsalters von etwa 44 Jahren und der Anhebung des Rentenalters auf 67 Jahre wurde bei E.G.O. nach einer Lösung gesucht, wie man den Mitarbeitenden ermöglichen könnte, früher in Rente zu gehen und/oder einen fließenden Übergang zu von der Arbeit in die Rente zu haben. Ziel war auch, (jüngeren) Mitarbeitenden die Möglichkeit für Freistellungen während des Arbeitslebens anbieten zu können. Der Betriebsrat der E.G.O. war in den Entwicklungsprozess aktiv eingebunden und das Modell wurde im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung beschlossen.

Am Anfang dieses Modells steht die Etablierung freiwilliger (Zeit-)Konten. Auf diese Konten fließen optional prozentuale Anteile des laufenden Entgeltes, Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie Sonder- bzw. Bonuszahlungen der Mitarbeitenden. (Im Allgemeinen fließen keine Überstunden auf das Konto. Sie könnten aber projektbezogen, wenn dies im Vorhinein abgesprochen wurde, auch darauf gebucht werden.) Auf diesem Wege angesparte Summen können für verschiedenste Formen der Freistellung verwendet werden. Möglich ist z. B. eine Freistellung für eine rentennahe Zeit. Z. B. gehen die Mitarbeitenden ein Jahr früher in Rente, beziehen aber noch 70 Prozent ihres Gehaltes weiter; aber auch vorgezogene Freistellungen für die Zeit nach der Elternzeit oder für Pflegezeiten oder Zeiten der Qualifizierung sind möglich.

Dieses Angebot ergänzt die bestehenden Maßnahmen zur privaten und betrieblichen Altersvorsorge und zur gesetzlichen Rentenversicherung. Die Mitarbeitenden schließen freiwillig einen Vertrag über das LebensArbeitsZeitkonto ab und entscheiden dann flexibel, individuell und transparent, wie viel sie monatlich auf ihr Konto einzahlen möchten (je höher die Einzahlungen desto länger die Freistellungszeiten). Ein Aussetzen der Einzahlungen ist jederzeit möglich.

Zur Einführung des LebensArbeitsZeitkontos mussten einige versicherungstechnische und strukturelle Unwägbarkeiten berücksichtigt werden. Die Planung und die Gespräche dazu fanden immer in Anwesenheit der Mitarbeitervertretung statt um sicherzustellen, dass die Belange der Mitarbeitenden in Gänze berücksichtigt werden. Außerdem wurde ein Ergänzungstarifvertrag vereinbart und geschlossen und zu diesem Angebot entstand im Unternehmen eine Betriebsvereinbarung. Entscheidend für eine erfolgreiche Etablierung der Maßnahme war die Auswahl eines geeigneten Versicherungspartners. Wichtigstes Kriterium war vor allem Transparenz, um Vertrauen bei den Mitarbeitenden zu schaffen und zu fördern. Den Mitarbeitenden konnte bei der Einführung der LebensArbeitsZeitkonten eine interessante Gesamtverzinsung inklusive Überschussbeteiligung angeboten werden.

Zur Einführung des LebensArbeitsZeitkontos wurden etwa 25 Informationsveranstaltungen durchgeführt auf welchen der Versicherungspartner sowie Vertreter des Betriebsrates das Vorgehen erläuterten. An diesen Veranstaltungen nahmen insgesamt rund 1.700 Mitarbeitende teil. Im Nachgang zu den Informationsveranstaltungen hat-

ten und haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, an den einmal im Quartal angebotenen Einzelberatungen teilzunehmen.

(E.G.O. Elektro-Gerätebau GmbH, Elektrotechnik, 1.700 am Standort)

Perspektivgespräche Ü45

Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer während des gesamten Berufslebens ist der Deutschen Bahn ein wichtiges Ziel, das die DB und Arbeitnehmer gemeinsam verfolgen, um den Veränderungen durch den demografischen Wandel Rechnung zu tragen. In einem betrieblichen Modellprojekte der DB wird erprobt, wie eine rechtzeitige Unterstützung im Rahmen von Perspektivgesprächen systematisch sichergestellt werden kann. In diesen Gesprächen wird gemeinsam über berufsphasenbezogene Themen, insbesondere im Sinne der perspektivischen Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit, beraten.

Dieses Angebot richtet sich an Mitarbeitende der DB, die mindestens 15 Jahre im Konzern beschäftigt sind oder das 45. Lebensjahr erreicht haben. Zielgruppe darunter sollen u.a. diejenigen sein, »die sich fragen, ob das so ewig weiter gehen kann«.

In den Perspektivgesprächen unterstützen DB-Berufscoaches der DB JobService GmbH die Über-45-Jährigen dabei, innezuhalten und gemeinsam über die berufliche Situation, die Lebensplanung oder auch über die Vielfalt der Berufe im DB-Konzern zu sprechen. Die Berufscoaches stehen in diesem Gespräch als Zuhörer und Klärungshilfe zur Seite. Das Ergebnis dieses Gespräches ist völlig offen, es soll frühzeitig ohne Erwartungshaltung von Vorgesetzten agiert werden können - immer mit dem Ziel, den Mitarbeitenden möglichst lange für die Mitarbeit im Konzern zu motivieren. Die Gespräche sind freiwillig, persönlich, vertraulich und kostenlos.

Die Dauer der Gespräche ist standardmäßig auf 90 Minuten ausgelegt. Das Gespräch startet mit einer persönlichen Situationsanalyse. Dabei wird eine mediale Unterstützung genutzt, über die ein Lebensrad visualisiert wird. Dieses Rad gliedert sich in fünf thematische Felder plus ein Freifeld auf (siehe Abb. 47: Bewertungsvorlage »Lebensrad).

Die Felder werden, je nach momentaner Lebenssituation, bewertet. So werden bestehende »Pain-Points« im Arbeits- und Privatleben identifiziert. Die Arbeit steht dabei zwar immer im Mittelpunkt, in vielen Fällen ist aber gerade die Vereinbarkeit mit Privatem eine Herausforderung, z. B. die Kinderbetreuung während der Schichtarbeit.

Mit den Gesprächspartnern werden dann gemeinsame Lösungen gesucht. Dabei nimmt der Coach immer eine fragende Rolle ein und lässt so den bewertenden und gestalterischen Teil beim Teilnehmer. Typische Fragen sind: Haben Sie eine Idee? Was könnten Sie tun?

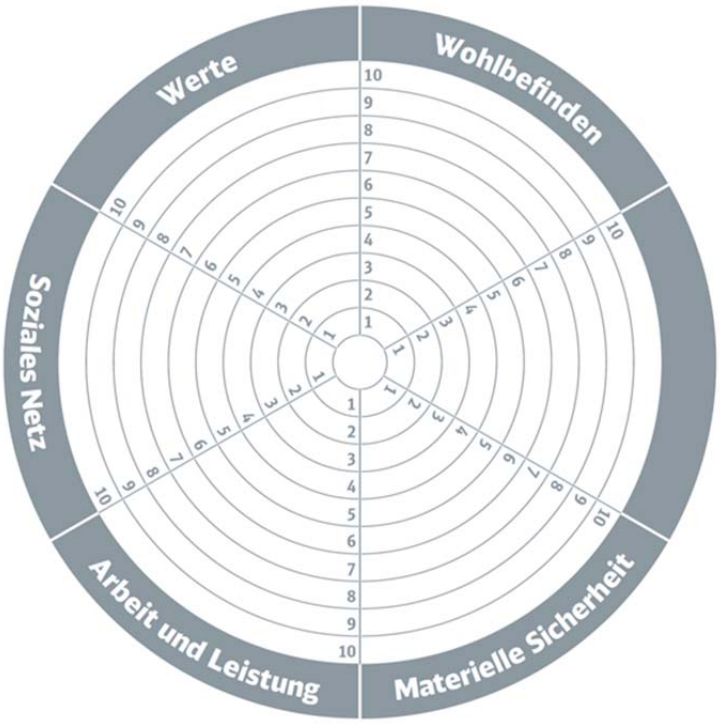


Abb. 47: Bewertungsvorlage »Lebensrad«

Ergebnis des Gesprächs kann sein:

- eine neue Sichtweise auf die aktuelle Lebenssituation,
- eine bessere Gestaltung des Alltags, z. B. ein anderer Umgang mit Belastungen, eine andere Gestaltung der Arbeitszeit,
- ein verbessertes Zeitmanagement, u. a. durch Wiederaufnahme eines Hobbys,
- Erkundung neuer beruflicher Möglichkeiten oder
- die Erkenntnis, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin mit der aktuellen beruflichen Situation zufrieden ist.

(Deutsche Bahn AG, Transport- & Logistik, 195.000 Mitarbeitende)

Gleitzeitregelung und individuelle Anpassung von Arbeitszeiten

Die Spindelfabrik Süßen hat eine Gleitzeitregelung geschaffen, welche es Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Arbeitszeiten in gegenseitiger Absprache und unter großer Mitbestimmung festzulegen. Im Rahmen dieser sind etwa von Vollzeitkräften lediglich Kernarbeitszeiten einzuhalten, wobei selbst diese Kernzeiten von Teilzeitkräften nicht eingehalten werden müssen.

Zur individuellen Absprache von Arbeitszeiten werden die Mitarbeitenden, zum Beispiel wenn sie aus dem Mutterschaftsurlaub zurückkehren, gefragt, zu welchen Zeiten sie arbeiten wollen bzw. können. Ausgehend hiervon wird nach einer Lösung gesucht, die gleichermaßen den Mitarbeiterbedürfnissen und den Unternehmenserfordernissen genügt.

Ziel ist, individueller auf die Mitarbeitenden einzugehen und sie so an das Unternehmen zu binden.

In etwa 90 von 100 Fällen gelingt es, den Wünschen der Mitarbeitenden zu entsprechen. Die Flexibilisierung funktioniert in den meisten Fällen sehr gut. Sowohl die Er-

folgsquote als auch die steigende Zufriedenheit der Mitarbeitenden spiegeln die Erfolge dieser Maßnahme wieder.

(Spindelfabrik Süßen GmbH, Textilmaschinenbau, 240 Mitarbeitende)

Lebensphasenorientierte Teilzeitmodelle und Einsatzplanung

Um den verschiedenen Lebensphasen der Mitarbeitenden Rechnung zu tragen, werden die Teilzeitmodelle den Umständen angepasst, in denen sich die Mitarbeitenden befinden.

Mitarbeitenden, die sich in Elternzeit, Pflegezeit für Angehörige befinden oder aus anderen Gründen in ein Teilzeitmodell wechseln, werden bei der Einsatzplanung dem Zeitumfang entsprechende Aufgaben zugeteilt. Diese Personen sind zumeist motiviert, auch eher unbeliebte Arbeiten auszuführen und zu ungeliebten Arbeitszeiten zu arbeiten. Dazu werden z. B. Mitarbeitende, die eine 25-Prozent-Stelle haben, bevorzugt in den Nachtschichten am Wochenende eingesetzt. Diese sind bei den Vollzeitbeschäftigten unbeliebt, einer Mutter in Elternzeit passt dieser Dienst mitunter aber sehr gut, wenn sie alle drei Wochen eine Wochenend-Nachtschicht übernimmt und dabei ihr Partner am Wochenende zu Hause ist, um die Kinderbetreuung zu übernehmen.

Da diese Maßnahme für viel Flexibilität sorgt, wird sie von allen Seiten sehr wohlwollend angenommen.

(Samariterstift Aalen, Pflegedienstleistung, 100 Mitarbeitende am Standort)

Kleinkinderbetreuung im regionalen Firmenverbund

WALDNER legt Wert auf eine ausgewogene Geschlechterverteilung in der Belegschaft. Daher wird versucht, den Mitarbeiterinnen eine Perspektive während und über die Familienplanungsphase hinaus zu bieten.

Da ein einzelnes mittelständisches Unternehmen keinen lohnenden Bedarf an Kleinkinderbetreuung generieren könnte, wurde mit weiteren Unternehmen ein regionaler Firmenverbund gegründet. Die Ganztagsbetreuung wird von einer privaten Person aus der Region, die die erforderlichen Lizenzen erworben hat, angeboten.

Die Kleinkinderbetreuung wurde in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsbeauftragten der Stadt ins Leben gerufen, der die Ausschreibung tätigte und die notwendigen Kontakte zur Verfügung stellte.

Die Maßnahme wird gemeinsam getragen von dem neu geschaffenen Firmenverbund und der Wirtschaftsförderung.

(WALDNER Laboreinrichtungen GmbH & Co.KG, Laboreinrichtungen, 700 Mitarbeitende)

Tagesworkshop »Perspektive 58 Plus«

Aufgrund eines hohen Durchschnittsalters von 46,5 Jahren ist das Unternehmen Diehl Defence auf die Arbeitspotenziale aller Mitarbeitenden angewiesen. Mit einem speziellen Tagesworkshop möchte die Personalabteilung insbesondere die älteren Mitarbeitenden wertschätzen und sie für die letzten fünf bis acht Jahre im Unternehmen motivieren und engagieren.

Alle Mitarbeitenden, die in dem jeweiligen Jahr ihren 58. Geburtstag feiern, werden einen Tag in ein 5-Sterne-Hotel im Beisein der Geschäftsführung und der Personalabteilung eingeladen. Diese Maßnahme soll die Wertschätzung für die Mitarbeitenden zeigen und eine Sensibilisierung für lebensphasenrelevante Themen schaffen. Themenbeispiele sind z. B. die gesetzliche Altersvorsorge, Better Aging, mentale Gesundheitstipps sowie eine Selbstreflektion über das Alter und das Arbeitsleben. Bei der Veranstaltung wird u.a. ein Vortrag von einem der deutschen Top-100 Speaker gehalten. Abgeschlossen wird der Tag mit einem gemeinsamen Abendessen. Eine Nachbereitung der Maßnahme ist angedacht und soll mit etwa 62 Jahren folgen.

Mitte 2011 wurde der Tagesworkshop zum ersten Mal und bisher mit ca. 260 Mitarbeitenden durchgeführt. Die Rückmeldungen fallen ausgesprochen positiv aus, die Mitarbeitenden zeigen sich dankbar für die entgegengebrachte Wertschätzung. Essenziell bei dieser Maßnahme ist die Nachhaltigkeit.

(Diehl Defence Holding GmbH, Verteidigungsindustrie, 3.000 Mitarbeitende)

Reaktivierung Älterer

Nachdem Herr Bürkles Schwiegervater von seinem damaligen Arbeitgeber mit 58 in den Vorruhestand geschickt wurde, startete er eine zweite Laufbahn in der Kanzlei seines Schwiegersohnes. Für das Nichtstun fühlte er sich noch zu jung und suchte eine neue Herausforderung. Deshalb stellte Herr Bürkle ihn auf Teilzeitbasis ein.

Um die besonderen Bedürfnisse des älteren Mitarbeitenden zu berücksichtigen, wurde vereinbart, dass er in der Planung seiner Arbeit größtmögliche Freiheiten hat. So legte er selbst fest, wie viel er arbeiten möchte und wie er seinen zeitlichen Rahmen mit Anfangs-, Endzeiten und Pausen gestaltet. Entsprechend plante er seine Termine selbständig und in direkter Abstimmung allein mit den Mandanten. Auch in der Wahl des Arbeitsortes war er immer frei, er legte auch hier in selbstorganisierter Abstimmung mit den Mandanten fest, wann er sie besucht – und stimmte darauf sowie auf seine Arbeits- und Pausenzeiten seine Anwesenheitszeiten in der Kanzlei ab. Er nutzte sehr häufig die Möglichkeit, von zu Hause aus an seinem Heimarbeitsplatz zu arbeiten.

So gelang es, den kundenorientierten Bedarf der Steuerberatung einerseits und die besonderen Bedürfnisse des älteren Mitarbeitenden andererseits in Einklang zu bringen.

Da dieser neue Mitarbeitende zwar eine kaufmännische Ausbildung hatte, aber die Buchhaltung einer Steuerberatung nicht kannte, besuchte er mehrere Fortbildungen und wurde zusätzlich von Mitarbeiterinnen der Kanzlei eingelernt. Ergänzend eignete er sich die Kenntnisse für die Arbeit in der Kanzlei per »learning by doing« durch selbständiges und selbstorganisiertes Lernen an.

Der Mitarbeitende hat noch 25 Jahre lang für die Kanzlei gearbeitet. Beendet hat er seine Tätigkeit schließlich, weil die Pflege seiner Frau in den Vordergrund getreten war.

(Steuerberater Peter Bürkle, unternehmensnahe Dienstleistungen, 15 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »lebensphasenorientierte Personalpolitik betreiben«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, die Lebensphasenorientierung in der Personalpolitik voranzubringen, können genannt werden:

- Kinderbetreuung und Mutti-Treff, S. 62
- Freiwerdende Positionen zur Personalentwicklung nutzen, S. 63
- Bedarfsorientierte Personalentwicklungs-Gespräche, S. 63
- Ausbildungsangebot für Ältere, S. 78
- Umfassende Gleitzeitregelung, S. 131
- Ältere motivieren, S. 134

5.3.2 Kontinuierliches, lebenslanges Lernen fördern

Einstellung einer Personalleitung

Aus Anlass des altersbedingten Ausscheidens des Personalleiters wurde zunächst die Stelle nicht neu besetzt, die hier wahrgenommenen Aufgaben wurden auf andere Personen verteilt und vollständig dezentralisiert.

Im Laufe der nächsten Jahre zeigte sich jedoch immer deutlicher, welche Bedeutung der Aufgabe und auch der Stelle zukommen. Es fehlte ein Ansprechpartner für Personalfragen, besonders auch für Fragen der Personalentwicklung.

So wurde schließlich die Wiederbesetzung der Stelle beschlossen. Eine wichtige Motivation dafür war die Erkenntnis, dass auch kleinere Unternehmen einen Ansprechpartner brauchen, welcher sich speziell um Probleme und Bedürfnisse der Mitarbeitenden kümmert und versucht, Anreize und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zu bieten.

Die seit 2012 eingestellte Personalleiterin bestätigt die Relevanz: Eine Stelle für Personalarbeit ist nicht nur für größere und mittlere Unternehmen, sondern explizit auch für KMUs notwendig. »Ohne eine für das Personal zuständige Position in einem Unternehmen ist es schwierig, die Potentiale der Mitarbeitenden auszuschöpfen.«

(Anonymes Beispiel, Maschinenbau, 80 Mitarbeitende)

Kompetenzmodelle zur Personalentwicklung

Der Einführung von kompetenzbasierten Entwicklungsgesprächen ist die Entwicklung einer PE-Strategie voran gegangen. Mit der Vision »Menschen sind das Fundament unseres Erfolgs« richten sich die Arbeiten der Personalentwicklung an der Unternehmensstrategie aus. Nun sollte gezielt auch ein Personalentwicklungsinstrument geschaffen werden, das einen konkreten Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und des wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens leistet. Ziel war es also, sowohl die strategischen Interessen des Unternehmens als auch die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden zusammenzuführen.

Zunächst stand die Erarbeitung eines Kompetenzmanagements unter der zentralen Frage »Welche Kompetenzen brauchen die Mitarbeitenden in ihrer jeweiligen Funktion bei E.G.O.?«. Durch die Einbeziehung von Vertretern der Belegschaft stieß die Initiative von Beginn an auf Akzeptanz unter den Mitarbeitenden, Führungskräften und Mitarbeitervertretern. Die Erarbeitung der notwendigen Kompetenzen fand in fünf Berufsgruppen bzw. Clustern, bestehend aus Führungskräften, der Verwaltungsabteilungen, des Marketings, der Entwicklung und der Produktion, im Rahmen von Workshops statt. Im Rahmen dieser Workshops war der Betriebsrat aktiv in den Entstehungsprozess eingebunden. Die Ergebnisse daraus wurden auch genutzt, um ein Führungskräfte-Leitbild bzw. Führungsgrundsätze zu erstellen. Die Ergebnisse wurden in ein universelles Mitarbeiter-Kompetenzmodell zusammengeführt und für die jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche operationalisiert, welche verpflichtend mit allen Mitarbeitenden zu führen sind.

Heute können sich Führungskräfte und Mitarbeitende aus den insgesamt zehn Kompetenzen zwei bis vier Kompetenzen dediziert pro Gespräch herausnehmen (siehe Abb. 48: Kompetenzmodell).

In dem Gespräch mit der Führungskraft erhalten die Mitarbeitenden eine klare Einschätzung zum eigenen Qualifizierungs- und Leistungsstand. Darüber hinaus wird ihnen die Möglichkeit gegeben, sich mit Ideen und Erwartungen zur eigenen beruflichen Entwicklung einzubringen. In diesem Punkt unterscheidet sich das Personalentwicklungsgespräch wesentlich von anderen Beurteilungs- und Bewertungsgesprächen. Dies wird auch durch eine zeitliche Trennung der Gespräche verfolgt - während Leistungsbewertung und Zielgespräche im März stattfinden, wird den Führungskräften für die Personalentwicklungsgespräche ein Zeitraum von Mai-September eingeräumt.

Abb. 48: Kompetenzmodell

Um die Gespräche als auch die Beurteilung der Mitarbeitenden standardisiert und auf einem hohen Niveau sicherzustellen, fanden Einführungstrainings für die Führungskräfte statt. Darin wurde u.a. dazu sensibilisiert, nicht aus allen Mitarbeitenden Überflieger zu machen.

- Die Personalentwicklungsgespräche wurden, auf Basis einer zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung geschlossenen Betriebsvereinbarung, im Jahr 2012 das erste Mal durchgeführt, und die Entwicklung der Maßnahme ist sehr zufriedenstellend. Das Instrument hat sich auch als wertvolle Unterstützung bei der Einführung eines neuen Lernverständnisses bewiesen und hilft, Lern-Maßnahmen am Arbeitsplatz

und neben dem Arbeitsplatz zu verankern und zu verwirklichen. Praktische Beispiele von Maßnahmen am Arbeitsplatz sind:eine Einarbeitung in die Bedienung einer neuen Maschine,

- ein Einbringen von Beiträgen in den nächsten Teamgesprächen,
- die Einarbeitung in die Aufgaben von Kollegen um deren Vertretung wahrnehmen zu können,
- die Absolvierung einer Qualifizierung zur Fachkraft.

Die jährlichen Gespräche sind insbesondere für ältere Mitarbeitende ein wichtiges Instrument. Viele Führungskräfte waren vor der Neuerung so eingestellt, dass ältere und erfahrene Mitarbeitende keine Mitarbeitergespräche mehr bräuchten. Somit wurden die Chancen vertan, langjährige Mitarbeitende zur weiteren Entwicklung und Qualifizierung zu motivieren und Wissenstransfer zu ermöglichen. Die Auswertungen der ersten Gespräche bestätigen eine verbesserte Weiterbildungsorientierung.

(E.G.O. Elektro-Gerätebau GmbH, Elektrotechnik, 1.700 Mitarbeitende am Standort)

Entwicklungsvereinbarungen

Die Maßnahme begründet sich daraus, dass es keine passende Hochschulausbildung für die im Kerngeschäft des Unternehmens anfallenden Aufgaben gibt, die Branche zudem von vielen Fächern berührt wird und somit stetiger Innovation unterliegt. Jeder Einzelne trägt große Verantwortung und hat es im Rahmen der Arbeit mit verschiedensten Fachgebieten und rechtlichen Vorgaben zu tun: der Wissens- und Weiterbildungsbedarf ist dadurch sehr groß.

Die Führungskräfte sind aufgefordert, Weiterbildungsbedarfe der Mitarbeitenden zu erkennen. Es gibt dazu zwei Instrumente:

1. Das jährliche Mitarbeitergespräch, in welchem der Entwicklungsbedarfe für die nächsten Monate herausgearbeitet wird.
2. Gespräche zu Entwicklungsvereinbarungen, in welchen die Führungskräfte mit jedem/jeder Mitarbeitenden den Besuch von zwei konkret benannten und zur Aufgabenstellung passenden Weiterbildungsmaßnahmen vereinbaren.

Die Gespräche zu Entwicklungsvereinbarungen können auch unterjährig stattfinden. Die Weiterbildungsmaßnahmen betreffen sowohl fachlich-technisches Wissen als auch Soft-Facts. Die vereinbarten Maßnahmen können aus dem Angebot der unternehmenseigenen Bildungsakademie stammen oder auch externe Bildungsmaßnahmen vorsehen. Beispiele für Maßnahmen sind ein fachlicher Kurs zu Baurecht oder ein Rhetorikkurs zur Stärkung von soft skills.

Welche Maßnahmen zu besuchen und welche Organisationsform die passende ist, entscheiden letztlich die Führungskräfte. Der Personalbereich unterstützt bei der Umsetzung und übernimmt z. B. die Organisation. Zumeist werden pro Jahr tatsächlich zwei Weiterbildungsmaßnahmen ausgewählt und auch besucht.

(Anonymes Beispiel, Baudienstleistung, 60 Mitarbeitende)

Integriertes Personalentwicklungs-Konzept

Relativ viele Studenten und auch Facharbeiter haben in der Vergangenheit das Unternehmen verlassen, weil RAFI ihnen keine ausreichenden Perspektiven bieten konnte.

Vor diesem Hintergrund wurde ein integriertes Personalentwicklungskonzept erarbeitet mit dem Ziel:

- Erfahrungswissen strategisch zu sichern und aufzubauen,
- junge Mitarbeitende verbessert im Unternehmen zu halten und
- vom Arbeitsmarkt unabhängiger zu werden hinsichtlich der Fachkräfterekrutierung.

Das dahinter liegende Modell bündelt die Aktivitäten der drei wesentlichen Bausteine der Personalentwicklung - Ausbildung, Weiterbildung, Qualifikation und Talentmanagement - unter einem Dach.

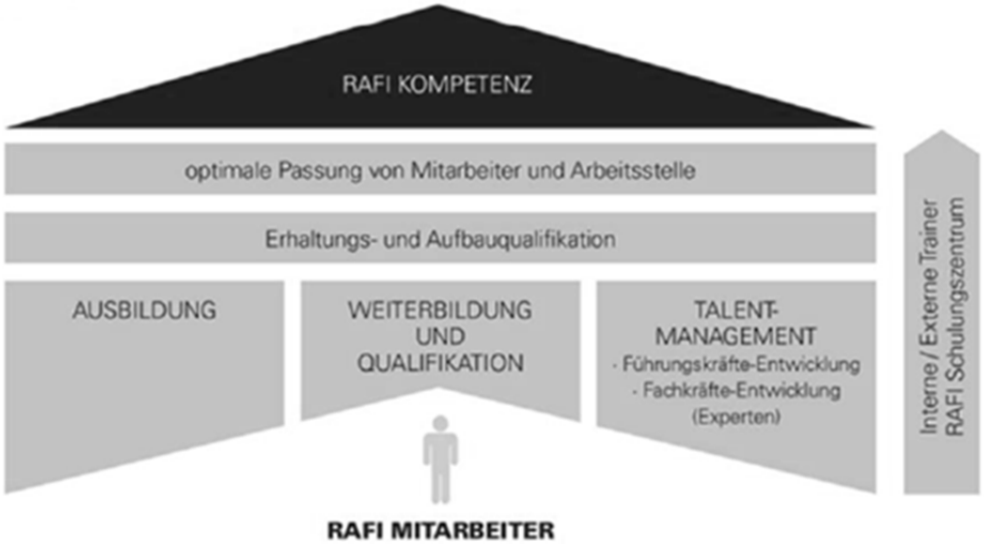


Abb. 49: Integriertes Personalentwicklungskonzept

Die Besonderheiten der Führungskräfte-Entwicklung: Alle zwei Jahre werden alle Führungskräfte aufgefordert, Mitarbeitende zu nennen, die im Sinne gemeinsam definierter Führungskriterien Potenzial erkennen lassen. Ausgehend von einer Diskussion im Kreis der Geschäftsführung und Bereichsleitung, in der sogenannten Potenzialkonferenz (POKO), werden diese Mitarbeitenden dann in einer Potenzialmatrix eingestuft. Ausgewählte Mitarbeitende bekommen eine Einladung zur Potenzialsichtung (POS), ein eigens für RAFI entwickeltes Gruppenassessment, das für jede Hierarchieebene durchgeführt wird. Auf Basis der Ergebnisse aus dem Assessment Center sowie ergänzenden Erkenntnissen eines persönlichkeitstypologischen Instruments wird dann für jeden Teilnehmer ein individueller Entwicklungsplan erstellt. Vakant werdenden Führungspositionen werden vorrangig mit POS-Teilnehmern besetzt. Die Umsetzungsquote des Verfahrens liegt derzeit bei 69 Prozent. D.h. von den bislang insgesamt 32 Teilnehmern sind 22 in eine für sie passende Position gelangt.

Besonderheiten der Fachkräfteentwicklung: Die Sichtung der geförderten Fachkräfte erfolgt analog zur Führungskräfteentwicklung. Hier werden ausgehend von der Unternehmensstrategie Ausbildungsgänge und Qualifikationen definiert, die in den kommenden Jahren auf- bzw. ausgebaut werden sollen. Es folgt eine interne Ausschreibung auf die sich alle Beschäftigten inkl. der Zeitarbeitnehmer bewerben können. Auch hier werden die Teilnehmer von einer Fach-POKO ausgewählt. Die finanziellen Konditionen und Vereinbarungen, zu denen Mitarbeitende gefördert werden, sind klar definiert. Auf diese Art werden jährlich ca. 10-15 Mitarbeitende fachlich gefördert.

Besonderheiten Weiterbildung und Qualifikation insgesamt: Das dazu ins Leben gerufene »RIMA-Modell - RAFI internes modulares Aus- und Weiterbildungskonzept« zielt auf eine bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildung von der Anlernkraft bis hin zum Management, das alle Hierarchieebenen umfasst und berücksichtigt.

Über die vergangenen 2 Jahre wurde sukzessive an der systematischen Entwicklung strategisch wichtiger Schulungsmaßnahmen und dem Aufbau von externen Bildungspartnerschaften (Bundesagentur für Arbeit, IHK, Festo Bildungsfonds, DHBW, Hochschule Ravensburg-Weingarten) gearbeitet. Das Ergebnis ist ein durchgängiges System zur individuellen und bedarfsgerechten Förderung aller Mitarbeitenden auf allen Qualifikationsebenen. Der modulare Aufbau der Maßnahmen sowie deren teilweise Anrechnung auf weiterführende externe Qualifikationen durch IHK und Hochschule eröffnen jederzeit weiterführende Perspektiven zur persönlichen Weiterentwicklung. Theoretisch ist es nun sogar möglich, dass sich eine Anlernkraft ohne bestehende Qualifikation gemeinsam mit RAFI bis zum Master qualifiziert (siehe Abb. 50: Integriertes Aus- und Weiterbildungsmodell). Parallel dazu wurden auch Lösungen zur finanziellen Förderung der Mitarbeitenden im Baukastenprinzip entwickelt.

Im Rahmen eines abgesteckten Konzepts und durch die Zusammenarbeit mit ausgewählten Kooperationspartnern ergibt sich nun eine Vielzahl attraktiver Weiterbildungsmöglichkeiten. Zum Beispiel das modular aufgebaute und maßgeschneiderte Inhouse-Programm für Produktionsanlern- sowie Fach- und Führungskräfte, den »Produktionsmanager@RAFI«, der auf den Zertifikatslehrgang IHK Produktionsmanager angerechnet wird. Zudem verschiedene berufsbegleitende Masterstudiengänge (z. B. International Businessmanagement), die in Zusammenarbeit mit den Auslandstöchtern der RAFI Gruppe sowie Partnerhochschulen der Hochschule Ravensburg-Weingarten an diesen Standorten durchgeführt werden und auch als internationales Traineeprogramm angesehen werden können.

Seit zwei Jahren sind die verschiedenen Bestandteile als integriertes Konzept zusammengefügt und an den strategischen Managementprozess gekoppelt. Dabei ist es gelungen, bestehende Instrumente der Personalentwicklung miteinzubeziehen, und, wo nötig, neue zu entwickeln und zu einem runden und in sich schlüssigem Gesamtkonzept zusammengefügt. In Drei- bis Fünfjahreszyklen wird gemäß des RAFI Strategieprozesses sowie der Analyse, welche Qualifikationen aufgrund altersbedingter Austritte das Unternehmen verlassen, der künftige Bedarf des Unternehmens an Kompetenzen ermittelt und über den jährlichen Planungsprozess in Angebote zum systematischen Aufbau dieser Kompetenzen überführt. So orientieren sich alle angebotenen Maßnahmen am aktuellen und zukünftigen Unternehmensbedarf.

Mit dem Konzept verfolgt das Unternehmen den Ansatz »Able to leave – happy to stay«: Mitarbeitende sollen durch Schaffung von Perspektiven langfristig gehalten werden. Mitarbeitende, die sich über das RIMA Modell weiterentwickeln und dadurch dauerhaft mit spannenden Projekten und Aufgaben betraut werden, sind zwar für andere Unternehmen ebenfalls interessant, werden aber, wie das Unternehmen glaubt, aufgrund des attraktiven Umfelds und der intern gebotenen Möglichkeiten RAFI die Treue halten.

Abb. 50: Integriertes Aus- und Weiterbildungsmodell

Im Schulungszentrum, das für interne und externe Trainings eingesetzt wird und bezüglich der Schulungsqualität AZAV-zertifiziert ist, fungieren auch erfahrene Mitarbeitende als Trainer/innen und vor allem werden auch Ehemalige in der Freistellungsphase in die Erarbeitung und Durchführung von Schulungen eingebunden. Dabei werden bevorzugt die Mitarbeitenden eingesetzt, die gerade in die Freistellungsphase gehen und somit noch nicht lange aus dem aktiven Arbeitsleben ausgeschieden sind. Gerade Älteren wird mit dieser Aufgabe und Beteiligungsform Wertschätzung entgegengebracht. Auch erhofft man sich, dass bei zukünftigen Herausforderungen im Projektgeschäft bereits verrentete Experten zu Rate gezogen werden können.

(RAFI GmbH & Co. KG, Metall-Elektro, 1.000 Mitarbeitende)

Weiterbildung in Eigenverantwortung

Da Weiterbildungsmaßnahmen zum Teil sehr teuer sind und viel Zeit in Anspruch nehmen können, wurde ein Weg gesucht, um einen breiten Nutzen für alle Mitarbeitende erzielen zu können. Die Mitarbeitenden sollen voneinander lernen und sich kontinuierlich in einem Lernprozess befinden. Dafür ist ein Budget von ca. 300€ im Jahr in den Richtlinien für Arbeitsverträge in den Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes (AVR) vorgesehen, die jeder/jede Mitarbeitende/r nach eigenem Ermessen und eigenen Interessen in Anspruch nehmen kann. Außerdem findet einmal im Monat eine einstündige Fortbildungsveranstaltung statt, bei der entweder externe Referenten, z. B. Zahnmediziner über das Thema Mundpflege oder Ergotherapeuten zum Thema Schluckstörungen, oder aber interne Referenten einen Vortrag halten. Intern sind das z. B. Mentoren, der über Schüleranleitung referieren oder Mitarbeitende, die bei einer externen

Weiterbildung waren und das Erlerntes an die Kollegen/innen weitergeben. Mit diesen Maßnahmen wird auch erreicht, dass die teils fehlende Mobilität einiger Mitarbeitender nicht die eigenen Weiterbildungschancen einschränkt.

Die Weiterbildungsmaßnahmen werden sehr positiv angenommen, und es herrscht ein reges Teilnahmeinteresse.

Kontinuierlicher Austausch als Teil der Kultur und Grundlage des Voneinander-Lernen wird täglich bei der Schichtübergabe geübt, geprägt und vorgelebt. Dabei werden die Mitarbeitenden der nächsten Schicht über Entwicklungen und Vorfälle bei den Patienten informiert. Für die Weitergabe von Bewohner-Wissen sind im Pflegeprozess feste Übergangszeiten der Schichten vorgesehen. Diese erstrecken sich von der Früh- auf die Spätschicht über 30 Minuten, bei den restlichen Schichtübergaben über 15 Minuten.

(Samariterstift Aalen, Pflegebranche, 100 am Standort Aalen)

Weitere gute Beispiele zu »kontinuierliches lebenslanges Lernen fördern«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, das kontinuierliche lebenslange Lernen zu fördern, können genannt werden:

- Aktionsplan und Schulungskatalog »Arbeitsschutz und Gesundheit«, S. 55
- Individuelle Entwicklungsbegleitung, S. 57
- Freiwerdende Positionen zur Personalentwicklung nutzen, S. 63
- Bedarfsorientierte Personalentwicklungs-Gespräche, S. 63
- Multimedia-Training, S. 64
- Netzwerken erwünscht!, S. 64
- Personalentwicklung als Instrument der Mitarbeiterbindung, S. 71
- Entwicklungsgespräche verankern, S. 72
- Vorpraktikum eröffnet Chancen für Ausbildung und Berufseinstieg, S. 73
- »Demografie Roadmap 2020«, S. 76
- Ausbildungsangebot für Ältere, S. 78
- Trainingsprogramm zu eigenverantwortlichem Altern, S. 79
- Nachfolgekonzept, S. 87
- Perspektivgespräche Ü45, S. 92
- Einstellung einer Personalleitung, S. 96
- Modulare Ausbildung für An-/Ungelernte, S. 104
- Führungskräfte in die Produktion, S. 110
- Wissensaustausch über unternehmenseigene Akademie, S. 109
- Innovationsprojekte zur Kompetenzentwicklung, S. 111

5.3.3 Neue, individuelle Lernformen nutzen

IT-Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt

Das Unternehmen hat flächendeckend sowohl ein SAP-System als auch ein drahtloses Netzwerk eingeführt. Des Weiteren sind alle PCs und Laptops mit einem aktuellen Office-Paket ausgestattet.

Bei Neuerungen in der Software werden den Mitarbeitenden vom Unternehmen bezahlte Kurse angeboten, um sich mit der jeweiligen Software vertraut zu machen. Diese Kurse werden häufig als e-Learning angeboten. In diesem Zusammenhang wird es

unter Projektmitarbeitern auch so gehandhabt, dass jüngere Mitarbeitende, welche meist etwas technikaffiner sind, die Älteren schulen. Damit sollen die Mitarbeitenden bei Neuerungen im technischen Bereich auf den neusten Stand gebracht werden, um möglichst effizient arbeiten zu können.

Die neuen Herausforderungen werden zu Anfang zögerlich angenommen, sobald aber etwas Routine in dem Umgang mit neuen Medien und Programmen kommt, ändert sich dies erfahrungsgemäß.

(Spindelfabrik Süßen GmbH, Textilmaschinenbau, 240 Mitarbeitende)

Privates Coaching für Führungskräfte

Es wurde im Unternehmen festgestellt, dass sich einzelne Führungskräfte schwer damit tun, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren oder Defizite in Kommunikation haben. Diese äußern sich z. B. darin, dass sich die Führungskräfte nicht mit den Mitarbeitenden und deren Aufgaben auseinandersetzen und Aufgaben nicht gut delegiert werden.

Um dem zu begegnen bekommen Führungskräfte nach individuellem Bedarf ein privates, d.h. 1:1-Coaching, d.h. sie arbeiten eng mit einem ihnen zugeordneten Coach zusammen.

Die Coachings werden zunächst für die Dauer von einem Jahr angesetzt und dann nach Bedarf verlängert. Da die Maßnahme erst seit kürzerem verfolgt wird, kann noch nicht über einen generellen Erfolg berichtet werden. Jedoch wird sie sehr gut von den Führungskräften angenommen.

(Anonymes Beispiel, Baudienstleistung, 60 Mitarbeitende)

MBA-Programm für Unter-30-Jährige

Die Geschäftsführung sucht jährlich unter den jüngeren Mitarbeitenden einen Potenzialträger/eine Potenzialträgerin aus, um ihm/ihr eine Weiterbildung und im Anschluss schon in relativ jungen Jahren interessante Führungspositionen anzubieten. Nicht jedes Jahr gelang es allerdings eine/n solchen zu identifizieren.

Die ausgewählten Mitarbeitenden, die in der Regel jünger als 30 Jahre sind, durchlaufen ein MBA-Programm in der Schweiz (bei Prof. Dr. Fredmund Malik) welches sich über eine Zeitspanne von zwei Jahren erstreckt. Dabei gibt es Präsenzveranstaltungen in der Schweiz und am Unternehmensstandort, bei denen Projekte definiert und nach einem wissenschaftlichen Standard abgearbeitet werden. Das Programm beinhaltet ebenso Prüfungen und eine Abschlussarbeit. Die Betreuung erfolgt während dieser Weiterbildung durch den fachlich verantwortlichen Geschäftsführer des Unternehmens.

Das Unternehmen finanziert das Seminar, bezahlt zusätzlich Reisekosten, Arbeitsmaterialien, und während dieser Zeit das Gehalt des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin. Dies wird als Investition in die Zukunft gesehen.

Zusätzlich setzt das Unternehmen Einzel-Assessments ein, wenn intern eine »normale« Vorgesetzten-Position zu besetzen ist, die nicht von einem »High Potential« besetzt werden soll. Ggf. wird ein solches Assessment auch vor bzw. zusätzlich zum MBA-Programm angeboten. Dabei wird ein Wirtschaftspsychologe herangezogen, der auf Basis eines ganztätigen Workshops eine Handlungsempfehlung für den Mitarbeitenden

und das Unternehmen anfertigt. Es zeigt auf, wo die Stärken und Schwächen des Mitarbeitenden in Bezug auf Führungsstärke liegen. So wird eine dritte, externe und professionelle Meinung in die Entscheidung zur weiteren Förderung von Mitarbeitenden hinzugezogen.

(Anonymes Beispiel, Werkzeugmaschinenbau, 370 Mitarbeitende)

Modulare Ausbildung für An-/Ungelernte

Für das Unternehmen darf Fachkräftesicherung nicht nur auf junge Menschen ausgerichtet sein, die kurz vor Ihrem Ausbildungsbeginn stehen. 2009 hat sich das Unternehmen gemeinsam mit der Kreishandwerkerschaft und der Agentur für Arbeit der an- und ungelernten Mitarbeitenden angenommen, die seit Jahren engagiert einen Beitrag für den Unternehmenserfolg leisten. Es ist betriebliche Realität, dass die Arbeitsplätze für diese Beschäftigtengruppe in der Vergangenheit schon erheblich reduziert wurden und weitere Streichungen drohen. Mit der Teilnahme am Förderprogramm »Perspektive Berufsabschluss« wurde ein für diese Zielgruppe neuer Weg zum anerkannten Berufsabschluss geebnet, der einem konventionellen, über die duale Ausbildung erworbenen IHK-Abschluss gleichgestellt ist.

Im Zeitraum von September 2009 bis Juni 2012 wurden zehn Mitarbeitende im Alter von 28 bis 45 Jahren berufsbegleitend zum Industriemechaniker/zur Industriemechanikerin oder zum Verfahrensmechaniker/zur Verfahrensmechanikerin nachqualifiziert.

Aufgrund ihrer schon bestehenden Berufserfahrung konnte die Ausbildung auf 1,5 Jahre verkürzt werden. Im Wechsel von 3 Monaten jeweils regulärer Arbeit und anschließender reiner Ausbildung wurden die Ausbildungsinhalte auf sechs mal drei Monate verteilt. Es konnte eine Durchschnittsbezahlung bei annähernd gleichem Gehalt über die drei Jahre vereinbart werden.

Die Qualifizierungsinhalte wurden in mehrere Module untergliedert. Jedes der insgesamt 6 Module der Nachqualifizierung umfasste 12 Wochen: 6 Wochen Theorie-Praxisvermittlung beim Bildungsanbieter, 6 Wochen Praxisvermittlung im Unternehmen. Die Inhalte der Nachqualifizierungsmodule entsprachen dabei stets den Inhalten der Ausbildungsverordnung des zugrunde liegenden Berufsbildes. Jedes Modul schloss mit einer praktischen und theoretischen Modulprüfung ab. Dabei erfolgte die praktische Prüfung im Unternehmen, die theoretische Prüfung beim Bildungsanbieter. Jedes Modul wurde als Qualifizierungsbaustein bei der Industrie- und Handelskammer anerkannt und zertifiziert.

Das Konzept der abschlussorientierten modularen Nachqualifizierung umfasst auch, dass sich die Auszubildenden jederzeit mit ihren Fragen und Anliegen an das Unternehmen und den Bildungsanbieter wenden können. Außerdem umfasste es eine sozialpädagogische Begleitung durch die Kreishandwerkerschaft. Damit sollte vor allem den älteren Teilnehmern, die die Schule schon lange hinter sich haben, die Angst vor dem Lernen genommen werden.

Abb. 51: Checkliste Nachqualifizierung

Checkliste Nachqualifizierung	√
Planungsphase	
Nachqualifizierungsbedarfe erheben	
frühzeitig Führungskräften und Ausbildungspersonal informieren und einbeziehen	
relevante Netzwerkpartner einbeziehen	
geeignetes Nachqualifizierungskonzept auswählen • Kapazitäten im Unternehmen einschätzen: Wie viele Freistellungszeiten sind realisierbar? • Ist das Konzept mit Arbeitsorganisation im Unternehmen (z. B. Schichtsystem) vereinbar?	
geeignete Teilnehmende auswählen • Erfüllen sie die formalen und persönlichen Voraussetzungen? • Sind sie im Betriebsalltag entbehrlich / ersetzbar?	
direkte und indirekte Kosten kalkulieren	
Fördermöglichkeiten abklären	
Umsetzungsphase	
inhaltliches Konzept mit Zeitplanung festlegen	
beteiligte Lernorte zur Vermittlung der Inhalte festlegen	
Verantwortliche benennen • Wer übernimmt die Gesamtkoordination? • Wer ist ausbildungsverantwortlich an den beteiligten Lernorten?	
inhaltliche Organisation der Umsetzung an den beteiligten Lernorten festlegen	
zeitliche Organisation der Umsetzung an den beteiligten Lernorten festlegen	
Erfolgskontrolle während der Umsetzungsphase festlegen	
(sozialpädagogische) Unterstützung / Begleitung der Teilnehmenden während der Umsetzung gewährleisten	
Erfolgsbewertung	
Feedbackgespräche mit allen Beteiligten führen	
Gelerntes messen	
berufliche Entwicklung der Teilnehmenden nachverfolgen und dokumentieren	
Arbeitsqualitäts- und Produktivitätsveränderungen der Teilnehmenden überprüfen	
Verhaltensänderungen der Teilnehmenden überprüfen	
ggf. Konzept anpassen	

Für die Studie »Alternsgerechtes Arbeiten« stellte das Unternehmen eine Checkliste zur Nachqualifizierung bereit (siehe Abb. 51: Checkliste Nachqualifizierung) und gab folgende Empfehlungen:

- Unternehmen sollten in jedem Fall ausreichend Zeit für die Planungsphase vorsehen und in keinem Fall Nachqualifizierungen überstürzt anstoßen.
- Zu bedenken ist, dass die Auszubildenden regelmäßig für längere Zeit in der Produktion ausfallen.
- Die Maßnahmen sollten nur angestoßen werden, wenn alle Beteiligten - insbesondere die Führungskräfte und die Geschäftsleitung - absolut überzeugt sind und dahinter stehen.

- Diese Maßnahme bietet sich insbesondere an, wenn die Arbeitsplätze der An- und Ungelernten bedroht sind. Dann sollte das Unternehmen ihnen faire Angebote machen.

- Mit der Ausstellung kleiner Zertifikate, die pro Modul ausgegeben werden, können Anreize und Anerkennung stimuliert und auch bei drohendem Ausstieg Zwischenergebnisse zertifiziert werden.

- Es empfiehlt sich in jedem Fall ein Mathe-Einführungskurs.

(Anonymes Beispiel, Chemische Industrie, 350 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »neue individuelle Lernformen nutzen«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, die Nutzung neuer individueller Lernformen zu fördern, können genannt werden:

- Individuelle Entwicklungsbegleitung, S. 57
- Nicht-technisches Training (NTT), S. 60
- Auszubildende gewinnen und fördern, S. 60
- Freiwerdende Positionen zur Personalentwicklung nutzen, S. 63
- Bedarfsorientierte Personalentwicklungs-Gespräche, S. 63
- Multimedia-Training, S. 64
- Personalentwicklung als Instrument der Mitarbeiterbindung, S. 71
- Vorpraktikum eröffnet Chancen für Ausbildung und Berufseinstieg, S. 73
- Wissenstransfer von Mitarbeiter zu Mitarbeiter, S. 73
- Integriertes Personalentwicklungs-Konzept, S. 98
- Innovationsprojekte zur Kompetenzentwicklung, S. 111
- Expert- und Know-How-Debriefing, S. 107
- Wissens-Transfer-Prozess, S. 108
- Wissensaustausch über unternehmenseigene Akademie, S. 109
- Mitarbeitergetragene Marktanalyse, S. 114

5.4 Gestaltungsfeld »Innovation & Wissen«

Stetige Innovation ist für nahezu jedes Unternehmen wettbewerbsentscheidend, sei es nun Prozess-, Organisations- oder Produktinnovation. Um dies mit einer alternden Belegschaft und parallel zu anstehenden Verrentungswellen leisten zu können, wird es verstärkt darauf ankommen, einen intensiven Wissensaustausch zwischen Jung und Alt zu fördern, Innovationsprojekte voranzutreiben und ein Veränderungsmanagement durchzuführen.

5.4.1 Erfahrungsaustausch fördern

Expert- und Know-How-Debriefing

Aufgrund des relativ hohen Durchschnittsalters von 46,5 Jahren steht das Unternehmen Diehl Defence vor dem Problem, dass in den nächsten zehn Jahren etwa 30 Prozent der Belegschaft in den Ruhestand gehen werden. Im Durchschnitt werden das etwa 100 ausscheidende Mitarbeitende pro Jahr sein. Für die Wahrung der Unternehmensexpertise entschied sich das Unternehmen, ein explizites Expert- und Know-How-Debriefing einzuführen.

Während der Prozess für beide Debriefing-Typen identisch aufgebaut ist, unterscheiden sie sich in den Verantwortlichkeiten. Im Expert-Debriefing, das sich auf Schlüsselpositionen beschränkt, ist die Personalabteilung Moderator und Controller des Prozesses. Beim Know-How-Debriefing, welches auf Standard-Positionen angewandt wird, fungiert der direkte Vorgesetzte als Moderator und Controller. Dieser wird methodisch durch Prozessbeschreibung, Tools etc. unterstützt.

Das Debriefing wird initiiert, sobald der Wechsel einer Schlüsselposition bzw. der Ruhestand eines Mitarbeitenden bekannt ist. Es startet mit einer von der Personalabteilung moderierten Diskussion zwischen ausscheidendem Mitarbeiter/ausscheidender Mitarbeiterin und der Führungskraft. Dabei wird eine sogenannte »Know how-Job Map« erstellt, um zu dokumentieren, welches Wissen die Stelleninhaber benötigen und über welches Erfahrungswissen der/die ausscheidende Mitarbeiter/in verfügt. Die gesamte notwendige Expertise der Stelle wird systematisch in einer Mind Map festgehalten und anschließend in einen Lern- und Zeitplan übertragen. Diese Lernpläne beinhalten, was der/die Nachfolger/in zu lernen hat und bis wann dies geschehen sollte. Parallel folgt bereits die Suche nach einem oder mehreren Nachfolgern. Sind diese benannt, startet der eigentliche Wissenstransfer in speziell dafür bereitgestellten Räumen. Die Übergabe- und Einlern-Gespräche werden systematisch durch Video- und Audioaufnahmen in Form von Podcasts festgehalten, katalogisiert, verschlagwortet und im Intranet abgelegt. Diese Podcasts sind (nur) für die am jeweiligen Debriefing beteiligten Personen jederzeit abrufbar.

Für den Wissenstransfer wurde eine Kostenstelle geschaffen, auf welche die Mitarbeitenden buchen. Die Maßnahme befindet sich am Ende der Pilotierungsphase. Zentrale Erfolgsfaktoren sind die Motivation der Mitarbeitenden. Es ist wichtig, sie emotional zu erreichen und verständlich zu machen, dass es um nicht weniger geht als darum, ihr »berufliches Lebenswerk« aufzuzeichnen.

(Diehl Defence Holding GmbH, Verteidigungsindustrie, 3.000 Mitarbeitende)

Wissens-Transfer-Prozess

Bei Wieland wurde nach einem »Generationenwechsel« im Jahre 2008/09, als einige Experten in den Ruhestand gingen, ein Wissenstransferprozess ins Leben gerufen. Durch die relativ lange Werkszugehörigkeit vieler Mitarbeitender hat Wieland einen sehr großen Wissensschatz aufgebaut.

Die Maßnahme startet etwa ein Jahr, bevor ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin ausscheidet, mit einem ersten Treffen. Dieses wird von der Führungskraft der jeweiligen Fachabteilung initiiert, da diese am besten beurteilen kann, in welchen Fällen der Prozess nötig ist. Bei diesem Treffen, welches in Form eines Workshops stattfindet, wird zunächst begutachtet, welche Tätigkeiten der/die ausscheidende Mitarbeiter/in auf der aktuellen Stelle ausführt, und welches Wissen und welche Erfahrungen erhalten werden müssen. Dabei sind neben dem/der Wissensgeber/in und Wissensnehmer (wenn diese/r schon benannt und bekannt ist – dies können auch mehrere Personen sein) auch die Führungskraft und ein Moderator anwesend.

Im Anschluss haben die Beteiligten die Möglichkeit, etwa zwei bis drei Wochen über Besprochenes zu reflektieren und sicherzustellen, dass nichts vergessen wurde. Danach erarbeiten Wissensgeber/in und Wissensnehmer in Kooperation mit der Personalabteilung einen Transferplan. Dieser stellt eine Einarbeitung für den/die Nachfolger sicher. Darin wird operationalisiert, in welchem Zeitraum welche Maßnahmen erfolgen sollen (z. B. externe Seminare oder Messebesuche) und welches (Erfahrungs-) Wissen weitergegeben werden soll. Ein Vierteljahr bevor der/die Stelleninhaber/in ausscheidet, wird ein Zwischenfazit gezogen, in welchem festgehalten wird, wie weit der Prozess des Wissenstransfers schon fortgeschritten ist. Dies gibt dem Wissensnehmer noch einmal die Möglichkeit nachzufragen, wenn es noch offene Fragen geben sollte. Die Zusammensetzung dieses Termins ist dieselbe, wie die zur Ist-Aufnahme. Auch an diesem Austausch nehmen neben Stelleninhaber/in und Nachfolger/in die Führungskraft und ein Moderator teil.

Nach Wunsch oder Erfordernis findet ein offizieller Abschlusstermin statt. Dies wird von der Führungskraft nach Ermessen entschieden. Auch nach Ablauf der Maßnahme und Ausscheiden des Wissensgebers/der Wissensgeberin ist es seitens Wieland gewünscht, bei Bedarf informell Rat einzuholen, was dadurch vereinfacht wird, dass die Personen schon über ein Jahr hinweg intensiven Kontakt hatten.

Seit 2008 wurden insgesamt 17 Prozesse begleitet, heute wird die Maßnahme im gesamten Unternehmen praktiziert und ist nicht an spezielle Abteilungen gebunden. Die Maßnahme birgt eine hohe Chance zur Systematisierung von Wissen, da von dem/der Wissensgeber/in während des Prozesses beispielsweise Datenbanken erstellt werden können. Je unternehmensspezifischer das Wissen, desto sinnvoller wird diese Maßnahme erachtet. Führungskräfte, die einen solchen Prozess begleiten, sehen die Maßnahme fast ausschließlich positiv und fordern gerne für weitere Fälle die Initiierung des Prozess an. Eine Begleitung durch die Personalabteilung ist wichtig, um Struktur zu schaffen und auf Einhaltung des Transferplans zu achten. Ansonsten würden Termine nicht eingehalten und dem Tagesgeschäft untergeordnet.

(Wieland-Werke AG, Halbzeugfertigung Metall, 4.200 Mitarbeitende in Deutschland)

Projekt-Debriefing

Diehl Defence arbeitet im Projektgeschäft der öffentlichen Auftraggeber. Besonderheit der Projekte sind die hohe Anzahl involvierter Mitarbeitender, mehrjährige Laufzeiten und der große finanzielle Umfang.

Mit einem Projekt-Debriefing wird ein regelmäßiger, fachabteilungsübergreifender Erfahrungsaustausch unterstützt und intensiviert. Dabei werden Projekterfahrungen werden als eine Art Lessons-Learned an andere Abteilungen weitergegeben.

Gute Ansatzpunkte ebenso wie Fehler, so sie denn gemacht wurden, sollen fachübergreifend besprochen werden. Damit soll sichergestellt werden, dass Fehler nicht wiederholt und richtige und gute Vorgehensweisen adaptiert werden. Dies betrifft meist betriebswirtschaftliche Kostenthemen, z. B., wie Verschwendung von Zeit oder Mitteln vermieden werden kann.

Die Vorgehensweise ist wie folgt: Nach Abschluss eines Projekts wird reflektiert, was gut lief, woran es gehakt hat, und wie man kritische Probleme zukünftig abstellen und vermeiden kann. Dazu wird je nach Größe des Projekts ein ganztägiger, moderierter Workshop durchgeführt, an welchem nach Bedarf auch die Geschäftsführung und weitere Keyplayer des Projektes teilnehmen. Dabei wird das Projekt reflektiert und anhand eines Leitfadens systematisch aufgearbeitet. Darauf folgt die Erstellung eines Abschlussberichts, um den Erfahrungsschatz zu dokumentieren.

Der Erfahrungsbericht enthält natürlich auch Maßnahmen, die über das besprochene Projekt hinausgehen und Prozesse im Unternehmen für künftige Projekte verbessern.

(Diehl Defence Holding GmbH, Verteidigungsindustrie, 3.000 Mitarbeitende)

Wissensaustausch über unternehmenseigene Akademie

Die Kernaufgabe vieler Mitarbeitender im Unternehmen ist zwischen der Bauleitung und der Architektur anzusiedeln. Für dieses Aufgabenfeld gibt es keine adäquate Hochschulausbildung, Erfahrungen spielen eine erfolgsentscheidende Rolle. Entsprechend schwer ist es, Nachwuchs einzuarbeiten. Um dieser Situation zu begegnen, wurde das »Wissenswerk«, eine unternehmenseigene Akademie, geschaffen. Ziel des Wissenswerks ist, den Erfahrungsaustausch zu fördern und insbesondere die jüngeren Mitarbeitenden schneller und gezielter für die besonderen Arbeitsanforderungen zu qualifizieren.

Vor allem die Führungskräfte, die die Projekte vor Ort leiten, und die Mitarbeitenden mit langjähriger Erfahrung sind aufgefordert, ihr Wissen zur Vermittlung an die weniger erfahrenen Kollegen aufzubereiten. Sie sind auch in der Verantwortung, ihr Wissen persönlich in Präsenzveranstaltungen zu vermitteln.

Das Grundlagen- und Erfahrungswissen wird ganz überwiegend in Form von Folien aufbereitet. Die Wissensvermittlung erfolgt im Rahmen von Präsenzveranstaltungen, wobei neben der reinen Vermittlung häufiger auch praktische Übungen angesetzt werden. Die Veranstaltungen finden relativ häufig statt und sind offen für alle Mitarbeitenden. Es wird zwischen drei Kursarten unterschieden:

1. den Grundlagenkursen, die sich vor allem an neue Mitarbeitende richten;
2. den Silberkursen, für die der Besuch der Grundlagenkurse vorausgesetzt (aber nicht kontrolliert) wird;
3. den Goldkursen, die dem Austausch der Führungskräfte und erfahrenen Mitarbeitenden untereinander dienen.

Sämtliche Schulungsinhalte liegen im Anschluss zum Kurs zum Download bereit. Um die Maßnahme anzustoßen, hat die Geschäftsführung zunächst besonders die Führungskräfte (=Projektleiter) aufgefordert, ihr Wissen in geeigneter Form aufzubereiten und im Rahmen der Kurse weiterzugeben. Dazu wurden die Führungskräfte vor allem

zu Beginn der Maßnahme deutlich in der Aufbereitung ihres Wissens unterstützt, eine Aufgabe, die der Personalbereich übernahm.

Die Maßnahme läuft bereits seit 10 Jahren. Seitdem wurden die Kurse und deren Anzahl sukzessive ausgebaut. Heute ist der Aufwand für die Führungskräfte deutlich geringer und beschränkt sich im Wesentlichen darauf, die Kurse zu aktualisieren. Hierzu wird zumeist keine Unterstützung mehr aus dem Personalbereich benötigt. Die Kurse sind gut besucht und alle Altersgruppen sind darin vertreten. Die Teilnehmenden beteiligen sich aktiv, es findet ein sehr guter Austausch – von Erfahrenen zu weniger Erfahrenen – statt.

(Anonymes Beispiel, Baudienstleistung, 60 Mitarbeitende)

Führungskräfte in die Produktion

Da die Mitarbeitenden durch viele personelle Wechsel in den letzten Jahren zunehmend unzufriedener wurden und man die Unternehmenskultur des Austausches pflegen und fördern will, entschloss das Unternehmen, dass die Geschäftsführung und die Führungskräfte jeweils einen Arbeitstag in der Produktion arbeiten. Damit wurde versucht, die auch räumlich gegebene Kluft zwischen »die da oben« und »die da unten« nicht weiter wachsen zu lassen.

Das Vorgehen wurde zunächst von Betriebsratsseite angesprochen, traf auf offene Ohren und wurde dann von der Personalabteilung organisiert. Der Aufwand dafür hielt sich in Grenzen. Die Maßnahme wird von allen neuen Führungskräften durchlaufen.

Aufgrund eines Führungswechsels in der Geschäftsführung im Juni 2013 wurde der Produktionstag vorübergehend ausgesetzt.

Er wird seitens des Betriebsrats weiterhin als ein gutes Mittel gesehen, um Verständnis für den anderen Tätigkeitsbereich zu erreichen, denn der Tag kommt bei den Mitarbeitenden durchaus gut an. Es wäre aus Sicht des Interviewpartners sogar durchaus wünschenswert, dass die Mitarbeit in der Produktion auf zwei bis drei Tage ausgedehnt würde. Man ist sich jedoch darüber im Klaren, dass dies schwer vereinbar ist mit den Pflichten und Aufgaben der Führungskräfte.

Die Geschäftsführung will jetzt wieder zeitnah mit dem »Produktionstag« beginnen.

(Hymer AG, Fahrzeugbau, 1.150 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »Erfahrungsaustausch fördern«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, den Erfahrungsaustausch zu fördern, können genannt werden:

- Netzwerken erwünscht!, S. 64
- Innovationsprojekte im Strategieprozess 2023, S. 65
- Wissenstransfer von Mitarbeiter zu Mitarbeiter, S. 73
- Mitarbeitergetragener Newsletter, S. 74
- Integriertes Personalentwicklungs-Konzept, S. 98
- Weiterbildung in Eigenverantwortung, S. 101
- Soziale Netzwerke für Kommunikation und Innovation, S. 129

5.4.2 Innovationsprojekte vorantreiben

Betriebliches Vorschlagswesen

Um die Produktionsprozesse zu verbessern, stellte die Spindelfabrik Süßen 2012 in jeder Meisterei des Unternehmens eine Tafel auf, an der die Mitarbeitenden auf die linke Seite vorgefertigte Kärtchen mit Verbesserungsvorschlägen jeglicher Art anhängen können. Dies können z. B. Probleme in der Produktion, Verschwendung von Material oder sonstiges sein.

Zur Einführung der Maßnahme gab es eine Schulung für die Führungskräfte und eine Einführungsveranstaltung für die Mitarbeitenden, bei der erklärt wurde, auf welche Weise die Kärtchen auszufüllen sind. Jeden Morgen um 7:30 Uhr geht ein Gremium der Führungskräfte, bestehend aus der Betriebsleitung oder deren Stellvertreter, dem Betriebsingenieur, dem Vorgesetzten der jeweiligen Meisterei und dem Meister an allen Tafeln vorbei und bespricht vor Ort mit den Beteiligten die Vorschläge. Dabei werden direkt Maßnahmen zur Verbesserung festgelegt. Dazu wird auf den jeweiligen Kärtchen ein Zeitfenster eingetragen das anzeigt, wann die Umsetzung abgeschlossen sein solle. Das Kärtchen wandert bei abgeschlossener Verbesserung von der linken auf die rechte Seite der Tafel, um auch optisch zu verdeutlichen, welcher Fortschritt erzielt wurde.

Die Mitarbeitenden sehen dabei immer den Stand des Vorschlagswesens, sehen genau welche Vorschläge schon umgesetzt wurden. Durch die Vor-Ort Besprechung der Themen durch die Führungskräfte fühlen sich die Mitarbeitenden auch ernst genommen.

Die Maßnahme kommt seit ihrer Einführung 2011 insgesamt sehr gut an und erhöht die Unternehmensidentifikation. Im betrieblichen Vorschlagswesen kommen pro Jahr etwa 25-30 größere Vorschläge zusammen, diese sind mit Prämien verknüpft. Über den kontinuierlichen Verbesserungsprozess gibt es pro Meisterei etwa ein bis zwei Vorschläge pro Woche, bei sechs Meistereien ergibt dies etwa 470 Vorschläge im Jahr.

(Spindelfabrik Süßen GmbH, Textilmaschinenbau, 240 Mitarbeitende)

Innovationsprojekte zur Kompetenzentwicklung

Die wertvollsten Ressourcen des Bildungs- und Technologiezentrums sind das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden und Dozenten. Das etz ist darauf angewiesen, dass sich die Mitarbeitenden schnell in neue Technologiefelder am Markt einarbeiten und unmittelbar zu neuen Themen Trainings anbieten können. In den sich permanent wandelnden Technologiefeldern der Elektrotechnik wird Stillstand für einen Bildungsdienstleister schnell zu einem wettbewerbsgefährdenden Rückstand.

Aus diesem Grund werden interne Projekte wo möglich als Lernchance und Entwicklungsfeld für Mitarbeitende aufgesetzt, also immer mit dem Fokus auf Wissens- und Kompetenzzuwachs der Mitarbeitenden. Die Themenstellungen können dabei sehr unterschiedlich sein, sie reichen von der Vorbereitung eines neuen Schulungsangebotes bis hin zur Auswahl, Einrichtung und Inbetriebnahme neuer technischer Einrichtungen im Haus.

Mit derartigen Entwicklungsprojekten werden einzelne Mitarbeitende beauftragen. So sind die Mitarbeitenden auch neben ihren Kernaufgaben permanent gefordert, sich eigenständig in etwas Neues einzuarbeiten. Bei der Planung und Budgetierung werden je nach Bedarf auch entsprechend notwendige Schulungen genehmigt. Mit zuneh-

mender Häufigkeit werden auch Tandems zur Projektbearbeitung gebildet, da die thematische Vernetzung von Arbeitsgebieten immer stärker zunimmt und mehrere Personen benötigt werden, um vorhandenes Expertenwissen zu kombinieren und zum Einsatz zu bringen.

Die Realisierung der übertragenen Projekte und Aufgaben benötigt Raum und Zeit. Um den Mitarbeitenden den notwendigen Freiraum zu gewähren und einzuräumen, werden weitergehende organisatorische Schritte eingeleitet. Dozenten werden mitunter von ihren Trainingsverpflichtungen befreit, Zeit- und Kostenbudgets werden im Vorfeld kalkuliert und im Zeiterfassungssystem werden Kostenstellen angelegt.

Die Maßnahme hat sich in den vergangenen Jahren als adäquates Instrument bewährt, sowohl, um sich als Unternehmen nachhaltig weiter zu entwickeln und zu wachsen, als auch, um die Potenziale der Mitarbeitenden abzurufen und auszuschöpfen. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass sich die Bereichsleiter für die individuelle Betreuung und kontinuierliche Begleitung der Mitarbeitenden Zeit nehmen sollten. Dabei erhalten sie auch den Einblick, ob und welches Wissen und welche Kompetenzen die Mitarbeitenden erwerben konnten. Darüber hinaus wird der zeitliche Aufwand häufig unterschätzt, sodass bei der Budgetierung entsprechende Zeitpuffer mit eingeplant werden sollten.

(Elektro Technologie Zentrum Stuttgart K.d.ö.R, Bildungsdienstleistung, 60 Mitarbeitende)

Top down-Bottom up-Verbesserungsprozess

Die Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung ist ein weites Feld und stetigen (rechtlichen) Veränderungen unterworfen. Zudem ist das Geschäft sehr vielfältig und individuell, da jede Mandanten- oder Unternehmenssituation einmalig ist. Um nicht in jedem Mandantenfall neue Lösungswege suchen zu müssen und von dem Wissen aller profitieren zu können, wurde ein geregelter und regelmäßiger Austausch angestoßen. Ziel war es, das reibungsfreie Funktionieren der Prozesse auf Dauer zu sichern und Effizienzeffekte für das Unternehmen und zur Stressreduktion bei den Mitarbeitenden zu erzielen. Es sollte erreicht werden, dass alle Mitarbeitenden täglich über ihre Prozesse nachdenken.

Das Konzept zur Umsetzung wird dem Umstand gerecht, dass Verbesserungen sowohl Top-Down als auch Bottom-Up angegangen werden müssen: beides geht Hand-in-Hand und ist in der Abfolge nicht wirklich voneinander zu trennen.

Der Top down-Verbesserungsprozess: Die Prozessverbesserung steht auf der Tagesordnung der 14-tägigen Führungskräfte-Treffen. Hier werden Vorkommnisse diskutiert, Lösungsansätze und Maßnahmen werden direkt erarbeitet. Die Ergebnisse aus diesen Besprechungen fließen in die nächste, ebenfalls 14-tägig stattfindende, Mitarbeiterversammlung ein. Hier werden weitere Konkretisierungen für Maßnahmen vorgenommen und es werden Verantwortliche zur Verfolgung der Maßnahmen bestimmt.

Der Bottom up-Verbesserungsprozess: Auf der Tagesordnung der 14-tägigen Mitarbeiterversammlungen, die im Wechsel durch die Führungskräfte moderiert werden, steht u.a. die Prozessverbesserung. Hier werden Probleme aus der Arbeit aufgenommen und ursächlich diskutiert. Gemeinsam und unter Moderation durch eine Führungskraft, wird nach Lösungen gesucht. Ein weiterer Punkt der Tagesordnung sind die laufenden Verbesserungsmaßnahmen. Es wird über Fortschritte und sich ergebende Veränderungen und Neuerungen in den Prozessen berichtet. Die neuen Erkenntnisse zu verbesserten Prozessen sowie einen eventuellen Bedarf für weitere Verbesserungsmaß-

nahmen bringt die Führungskraft in die nächste 14-tägige Besprechung der Führungskräfte ein.

Zudem wird großer Wert darauf gelegt, dass alle Mitarbeitenden über verfolgte Verbesserungsmaßnahmen und deren aktuellen Stand informiert sind. Neben der Information im direkten Gespräch werden darum alle Besprechungen im Rahmen des Verbesserungsprozesses protokolliert, was aufgrund des hohen Anteils an Teilzeitkräften von besonderer Bedeutung ist.

Flankierend stützt eine weitere, ähnlich gelagerte Maßnahme den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der so auch eine besondere, bleibende Bedeutung erhält: Da die für das Kerngeschäft erforderliche Software stetige Neuerungen und Anpassungen an neue (rechtliche) Anforderungen erfährt, wurden zwei Mitarbeiterinnen damit beauftragt, sich speziell mit den technischen Prozessen zu befassen. Sie bringen neue Anwendungsmöglichkeiten und -erfordernisse im Rahmen der 14-tägigen Mitarbeiterversammlungen ein und schlagen gegebenenfalls auch organisatorische Anpassungen von Prozessen vor.

Die Maßnahme ist etabliert und es beteiligen sich alle Mitarbeitenden aktiv daran.

(Steuerberater Peter Bürkle, unternehmensnahe Dienstleistungen, 15 Mitarbeitende)

Ergebnisoffenes KVP

Für Metabo ist es wichtig, die Verbesserungspotenziale, die in einem Prozess stecken, aufzudecken und zu nutzen. Zu diesem Zweck gibt es heute einen gelebten kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Um die Hürden gering zu halten, ist dieser Prozess nicht durch Verschriftlichung und offizielle Einreichung von Vorschlägen bestimmt. Vielmehr gibt es je Team einen KVP-Verantwortlichen. Dieser organisiert und moderiert monatliche Treffen, die im Rahmen der Arbeitszeit stattfinden und an welchen alle Teammitglieder teilnehmen.

In diesen Treffen werden alle Mitarbeitenden aufgefordert, ihre Verbesserungsvorschläge einzubringen. Jeder Vorschlag wird zunächst völlig ergebnisoffen und bewertungsfrei im Team besprochen. Der KVP-Verantwortliche dokumentiert das Ergebnis und trägt es weiter.

Im Anschluss wird, je nach Verantwortlichkeiten und Reife, unterschiedlich verfahren. Geht es um Verbesserungen an einem konkreten Arbeitsplatz, so nimmt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin selbst die Verbesserung vor, erprobt die Neuerung – die dann, je nach Testausgang, zum Standard wird. Geht es um Neuerungen, die tiefgreifender sind oder von welchen mehrere Arbeitsplätze betroffen sind, so wird der Kreis der Umsetzungsbeauftragten erweitert und vielfach werden zunächst Tests durchgeführt.

Neben der formlosen, beteiligungsorientierten Vorgehensweise ist zum einen entscheidend, dass der Prozess Top-down gelebt wird und zum anderen, dass jeder Vorschlag ernst genommen wird. Alle Vorgesetzten sind dazu aufgefordert, experimentierfreudig mit Verbesserungsvorschlägen umzugehen. Kein Vorschlag wird ungeprüft zurückgewiesen.

Die Ergebnisse sprechen für sich, so zeigen u.a. REFA-Zeitaufnahmen Produktivitätssteigerungen auf, teilweise wurden infolge von KVP-Vorschlägen Montagesysteme oder Logistikprozesse umgestellt.

Die Einbindung aller Mitarbeitenden und die Betrachtung dieser als die Experten für ihren Arbeitsplatz sowie die Möglichkeit zur Mitgestaltung führen zu Verbesserungen, die auch die individuellen Belastungen am Arbeitsplatz reduzieren.

(Metabowerke GmbH, Elektrowerkzeugherstellung, 1.900 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »Innovationsprojekte vorantreiben«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, Innovationsprojekte voranzutreiben, können genannt werden:

- Innovationsprojekte im Strategieprozess 2023, S. 65
- Projekt-Debriefing, S. 108
- Mitarbeitergetragene Marktanalyse, S. 114
- Soziale Netzwerke für Kommunikation und Innovation, S. 129

5.4.3 Veränderungsmanagement durchführen

Mitarbeitergetragene Marktanalyse

Die konsequente strategische Ausrichtung der Marke Metabo auf den Profi-Anwender, mit den Kernzielgruppen Metallhandwerk und -industrie sowie Bauhandwerk und Renovierung, erfordert detaillierte Kenntnisse der Kundenanwendungen. Das Wissen der Kundenanforderungen allein schafft jedoch nur einen begrenzten Mehrwert. Eine umfassende Ausrichtung auf die Erfordernisse der Kunden ist erforderlich und gelingt nur, wenn alle Mitarbeitenden mitgenommen werden.

Um bei der strategischen Neuausrichtung auf den Profi-Kundenmarkt von Anfang an alle Mitarbeitenden mitzunehmen, wurde die Marktanalyse methodisch als mitarbeitergetragene Handwerkerbefragung umgesetzt. Ziel war es, bereits bei der Aufnahme des Kundenbedarfs die Mitarbeitenden aktiv zu integrieren.

Das Vorgehen sah wie folgt aus:

1. Zunächst entwarf das Produktmanagement einen umfassenden Fragebogen.

2. Dann ging eine Anfrage in alle Unternehmensbereiche, mit welcher alle Mitarbeitenden aufgefordert wurden, sich aktiv an der Kundenbefragung zu beteiligen.

3. Aus den Freiwilligenrückmeldungen wurde das Projektteam gebildet.

4. Das Produktmanagement wies die Projektmitarbeitenden in die Instrumente der Befragung und Dokumentation ein.

5. Im nächsten Schritt wurde die Zielgruppe der zu befragenden Handwerker in Regionen eingeteilt und den Projektmitarbeitenden zugeteilt.

6. Die Projektmitarbeitenden vereinbarten selbständig Termine mit den ihnen zugewiesenen Handwerkern und führten selbständig die Interviews vor Ort durch. (Dazu konnten die Fahrzeuge des Fuhrparks genutzt werden.)

7. Schließlich sammelte das Produktmanagement die ausgefüllten Fragebögen ein und wertete diese aus.

8. Die Ergebnisse und eingeleiteten Maßnahmen wurden allen Projektmitarbeitenden vorgestellt.

Zwar setzte die Vorgehensweise große Bereitschaft der Führungskräfte und viel Flexibilität voraus. Es zeigte sich aber, dass die Kundenbefragung bei allen Beteiligten gut ankam. Zum einen wurde die Aktion von den Kunden sehr gut angenommen. Zudem war sie sehr lehrreich für die Projektmitarbeitenden, die nun mehr Verständnis für die Kunden und den Kundenbedarf mitbringen.

Vor allem ist der Erkenntnisgewinn für das Unternehmen sehr groß. Das Wissen über den Endkunden, darüber, welchen Bedarf er hat, ist auf dem neusten Stand. Mit dieser Methode des persönlichen Vor-Ort-Besuchs durch die Mitarbeitenden konnte noch genauer in Erfahrung gebracht werden, wann und aus welchen Gründen sich die Endkunden für die Produkte von Metabo entscheiden. Das Wissen darüber ist durch die abteilungsübergreifende Durchführung der Befragung gleichzeitig in allen Bereichen an den konkreten Arbeitsplätzen angekommen. Den Mitarbeitenden fällt es nun leichter, sich auf Veränderungen einzustellen und sie richten ihre Arbeit selbstverständlicher auf die Anforderungen der Kunden aus.

(Metabowerke GmbH, Elektrowerkzeugherstellung, 1.900 Mitarbeitende)

Dokumentation von Veränderungen

Menschen tendieren dazu, langsame Veränderung nicht so stark zu beobachten. Um den eigenen Mitarbeitenden der Verwaltungseinheit die Möglichkeit zu geben, Veränderungen und Entwicklungen schwarz auf weiß nachvollziehen zu können, und zu sehen, was der aktuelle Stand der Dinge ist und welche positiven Entwicklungen erzielt wurden, wurde eine nachvollziehbare systematische Verschriftlichung von Veränderungen eingeführt.

Zu besprochenen Maßnahmen und Veränderungen, ob sie im Rahmen von Teambesprechungen oder anderweitig angegangen wurden, werden ausführliche Dokumentationen angefertigt. Dies ist Aufgabe der Teamleiter.

Die Dokumentationen werden von den Mitarbeitenden gut angenommen.

(Anonymes Beispiel, Verwaltung, 18 Mitarbeitende im Team)

Weitere gute Beispiele zu »Veränderungsmanagement durchführen«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, Veränderungsmanagement durchzuführen bzw. zu unterstützen, können genannt werden:

- Innovationsprojekte im Strategieprozess 2023, S. 65
- Führungskräfte in die Produktion, S. 110

5.5 Gestaltungsfeld »Gesundheit«

Das Gestaltungsfeld Gesundheit spielt im Rahmen von »gesundem Altern« natürlich eine besondere Rolle. Aufgrund des demografischen Wandels wird es zu einem erheblichen Fachkräftemangel kommen. Wer dann in der Lage ist, seine Mitarbeitenden physisch, psychisch, kognitiv und sozial gesund zu halten, hat einen Vorsprung an Produktivität, Innovation und Flexibilität gegenüber jenen, die z. B. eine hohe Zahl an Leistungsgewandelten integrieren müssen oder hohe Fehlzeiten haben.

5.5.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement realisieren

Umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement

Angesichts der täglich an die Mitarbeitenden gestellten hohen Erwartungen, eines längeren Arbeitslebens und dem zunehmenden Mangel an Nachwuchskräften durch den Demografischen Wandel, ist es ein Anliegen des Unternehmens, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden langfristig zu erhalten. Ein Engagement im betrieblichen Gesundheitsmanagement wird für das Unternehmen zunehmend relevant, weil die sich ändernden Rahmenbedingungen der Arbeit immer höhere Anforderungen und Belastungen an jeden Einzelnen stellen.

Zur Erarbeitung des Kernkonzeptes wurde ein Projektteam gebildet, welches sich zunächst rein aus Mitgliedern der Personalabteilung zusammensetzte. Im weiteren Verlauf wurden sukzessive Mitarbeitende aus der Produktion und dem Sicherheitsmanagement sowie der Werksarzt eingebunden. Die Maßnahmen des Gesundheitsmanagements werden von einem Lenkungskreis überwacht und gesteuert, dem ein durch den Betriebsrat benannter Arbeitnehmervertreter als festes Mitglied zugehört. Des Weiteren beteiligt sich der Betriebsrat an Arbeitsgruppen zu den verschiedenen Fachthemen und unterstützt so aktiv die Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements weit über die geltenden Mitbestimmungsrechte hinaus.

Das Konzept ist in vier Module gegliedert, welche sowohl die Verhaltens- und Verhältnisprävention als auch die Gesundheitsförderung beinhalten.

Modul 1, **Prävention und Motivation** umfasst die Maßnahmen:

- Ergonomie mit Ergonomieberatung (Arbeitsplatzbewertung, Arbeitstechniktrainings, Heben-Tragen-Schulungen) und Ausbildung von ErgoScouts »bewegte Pause«
- Suchtprävention (Raucherentwöhnungskurse, Betriebsvereinbarung Alkohol)
- Belegschaftsverpflegung/Ernährung (Job & Fit-Zertifizierung der Betriebsrestaurants, Wasserspender, Obstkorb bei Schulungen, Aktionen in den Betriebsrestaurants)
- Fitness & Wellness (Massage am Arbeitsplatz, Kooperation mit Sportstudio, firmeneigene Sportgruppen SportAktiv (Benefizlauf, Mit dem Rad zur Arbeit)
- Weiterbildungen/Seminare (Stressmanagement, Wirbelsäulengymnastik, Entspannungskurse, gesundes Sehen)
- Information über Gesundheitsthemen in Gesundheitsecken
- Lebenslagencoaching
- Schulung »Führungsaufgabe Gesundheit«
- Gesundheitsprämie

Modul 2, **Eingliederungsmanagement**, umfasst:

- Eingliederungs-/Krankenrückkehrgespräche, die nach jeder Abwesenheit durch den Vorgesetzten mit den rückkehrenden Mitarbeitenden geführt werden
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) mit einem Angebot an Langzeiterkrankte (länger als sechs Wochen am Stück oder wiederholt erkrankt) und der Erarbeitung von Maßnahmen gemeinsam mit den Langzeiterkrankten, ggfs. unter Einbeziehung externer Leistungsträger
- Wiedereingliederungsmaßnahmen

Modul 3, **Arbeitsmedizinische Betreuung**, umfasst:

- Arbeitsmedizinische Betreuung und Notfallversorgung
- (Vorsorge-)Untersuchungen nach den Grundsätzen der Berufsgenossenschaft
- Reiseimpfungen und Reiseapotheke für geschäftliche Auslandsreisen
- Medizinische Grundversorgung bei akuten Notfällen durch den Medizinischen Dienst
- Arbeitsmedizinische Beratung
- Mitbehandlung/Mitbetreuung in Absprache mit den niedergelassenen Ärzten
- Time for teeth (Kooperation mit einer Zahnarztpraxis auf dem Werksgelände)
- Hautkrebs-Screening, FK-Screening, Darmkrebsvorsorge

Modul 4, **Gefahren abwenden**, umfasst:

- Beschaffenheit von Arbeitsbedingungen und Arbeitsmitteln: ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitssicherheit, Arbeitsumgebung, Material-/ Gefahrstoffeinsatz etc.
- Persönliche Schutzausrüstung
- Begehungen
- Gefährdungsbeurteilung
- Gefahrstoffmanagement
- Hautschutz
- Unfallbearbeitung

Jede Führungskraft durchläuft im Gesundheitsmanagement eine eintägige Schulung mit dem Titel »Führungsaufgabe Gesundheit«. Ziel ist, einen gesunden Führungsstil zu vermitteln: für die Mitarbeitenden als auch für die Führungskräfte selbst. Themen sind dabei u.a.: gesunde Mitarbeiterführung, Selbstreflektion, Umgang mit belasteten Mitarbeitenden und Identifikation dieser, das betriebliche Eingliederungsmanagement und das betriebliche Gesundheitsmanagement. Ergänzt wird diese Schulung durch ein Angebot zur freiwilligen Teilnahme an einem Gesundheitscheck oder der Erstellung eines Gesundheitsprofils.

(E.G.O. Elektro-Gerätebau GmbH, Elektrotechnik, 1.700 Mitarbeitende am Standort)

Prozesseinführung BEM und Leistungsgewandelte

Leistungswandlung ist ein Thema, das durch immer mehr ärztliche Atteste transparent wird und schnell den bestehenden betrieblichen Handlungsbedarf aufzeigt. Insbesondere im Bereich der Schichtarbeit sind Mitarbeitende ab einem gewissen Alter zunehmend betroffen. Sie sind zumeist nicht mehr schichtfähig.

RAFI setzte sich zum Ziel, Arbeitsplätze zu identifizieren bzw. zu schaffen, die für leistungsgewandelte Mitarbeitende neue Optionen bieten. Zuvor waren adhoc-Lösungen notwendig, die meist für die Betroffenen nicht befriedigend waren. Es entstanden teil-

weise redundante Arbeitsplätze, die für die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens negative Auswirkungen hatten.

Auf dem Programm stand die grundlegende Auseinandersetzung mit dem Umgang mit Leistungsgewandelten. Im Rahmen einer breiten, offenen Diskussion wurden Fragen thematisiert wie »Wie gehen wir mit den Mitarbeitenden ins Gespräch?« oder »Was kann dem Arbeitgeber zugemutet werden?«. Ziel war die Erarbeitung eines systematisierten, ganzheitlichen Prozesses. Die Aufarbeitung erfolgte in sieben Schritten:

1. Screening nach bestehenden und optional möglichen Arbeitsplätzen und Tätigkeiten, die von leistungsgewandelten Mitarbeitenden ausgeführt werden können.
   Dabei konnten bislang insgesamt 21 Arbeitsplätze identifiziert und definiert werden. Darunter z. B. Maschinenbediener, Einsatz im Bereich von Sichtprüfungen (AOI), Übernahme von Wartungstätigkeiten, feste Funktion für die Prüfung Nicht-ortsfester-Elektrogeräte (BGVA3-Prüfungen), Werkzeugausgabe, Entgrater, Einsatz im Prüffeld und im Kundenservice

2. Erstellung einer Übersicht über den derzeitigen Status Leistungsgewandelter und zum bestehenden Handlungsbedarf.
   Dazu erfolgte eine Rücksprache mit allen Führungskräften.

3. Einführung eines systematischen BEM-Prozesses.
   Er wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ausgearbeitet und eingeführt. Man entschied sich im Unternehmen dafür, die Maßnahme nicht in eine starre Betriebsvereinbarung zu gießen.

4. Aufarbeitung und Optimierung der Arbeitsbelastungen in Zusammenarbeit mit allen leistungsgewandelten Mitarbeitenden.
   Eingebunden werden grundsätzlich die Führungskräfte der betroffenen Mitarbeitenden, der Betriebsarzt und bei Bedarf der Schwerbehinderten-Vertreter.

5. Stellen frei schaffen.
   Viele der identifizierten Stellen konnten über normale interne Fluktuation frei geschaffen werden, eine Stelle wurde auch durch bewusste Rotation »freigeräumt«.

6. Gemeinsame Definition von Maßnahmen im Rahmen des BEM. Darunter fallen z. B. Umschichtung auf neue Stelle, Definition für Qualifikationsmaßnahmen zur Vorbereitung auf neue Aufgabenprofile, Entlastung von der Schichtarbeit, Einbeziehen von externen Experten im Bereich der psychischen Belastung, Versendung zur Schuldnerberatung, Schaffung von individuellen Altersteilzeit- oder Arbeitszeitregelungen.

7. Information und Schulung.
   Kommunikation des Prozesses an alle Beschäftigten über die Mitarbeiterzeitung und Schulung aller Führungskräfte im Umgang mit Krankheit und Möglichkeiten und Grenzen des RAFI Gesundheitsmanagements.

Mittlerweile wurden alle 21 identifizierten Stellen intern besetzt. Weitere 45 Mitarbeitende sind von Leistungswandlung betroffen, 26 davon konnten bisher durch den BEM-Prozess am eigenen Arbeitsplatz leidensgerecht eingesetzt werden.

Die ausführliche Auseinandersetzung mit den Optionen, Handlungsbedarfen sowie mit Rechten und Pflichten des Arbeitgebers ermöglicht eine höhere Transparenz und gibt deutlich Sicherheit im Umgang mit den Betroffenen. Es stärkt aber auch das Bewusst-

sein für die Rolle des Unternehmens, an der Stelle nicht als »Wohlfahrtsverband« aufzutreten und auch die Eigenverantwortung der Arbeitnehmer zur Erhaltung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit zu betonen.

Führungskräfte sind den Umgang mit Krankheiten oft nicht gewohnt. Insbesondere wird beobachtet, dass sie im Umgang mit psychischen Krankheiten Schwierigkeiten haben. Während in den Vorgesprächen Offenheit und Zustimmung für das Maßnahmenbündel besteht, zeigen Führungskräfte sich bei konkreten Eingliederungsaktivitäten sehr reserviert und verunsichert. Durch gezielte Schulungsmaßnahmen werden bestehende Berührungsängste weiter abgebaut.

(RAFI GmbH & Co. KG, Metall-Elektro, 1.000 Mitarbeitende)

Betriebliches Eingliederungsmanagement aufsetzen

2011 wurde eine Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) verabschiedet und somit ein erster und zentraler Beitrag zum betrieblichen Gesundheitsmanagement geleistet.

Zunächst wurden die Prozess-owner bestimmt indem das betriebliche Eingliederungsmanagement-Team zusammengesetzt wurde. Diesem gehören ein Vertreter der Arbeitgeber- und ein Vertreter der Arbeitnehmerseite sowie ein Schwerbehindertenvertreter und der Betriebsarzt an.

Ein Budget wurde bestimmt, aus welchem z. B. Stehhilfen beschafft wurden.

Die Befugnisse des Teams wurden geklärt. So gibt es ein Veto-Recht zur Stellenbesetzung. Dieses hilft z. B. zu verhindern, dass vom betrieblichen Eingliederungsmanagement betreute Mitarbeitende von Führungskräften an Arbeitsplätze gestellt werden, welche für diese ungeeignet sind.

Die Aufgaben des Teams, die z. B. auch Arbeitsplatzerprobungen umfassen, wurden geklärt.

Der Betriebsrat sieht die getroffene Vereinbarung sehr positiv und bewertet sie als erfolgreich. Auch Externe bewerten das umgesetzte betriebliche Eingliederungsmanagement positiv.

(Anonymes Beispiel, Fahrzeugbau. 1.000 Mitarbeitende)

Externe psychosoziale Beratung

Es ist dem Unternehmen ein Anliegen, die Mitarbeitenden bei Problemen und Konflikten in der Arbeit und auch in persönlichen Krisensituationen zu unterstützen. Hierfür gibt es seit 2009 eine externe psychosoziale Beratung. Diese umfasst Gesprächsangebote an die betroffenen Mitarbeitenden und das Vermitteln von Kontakten zu Gesundheitseinrichtungen, Therapeuten und Kliniken.

Die psychosoziale Beratung dient als neutrale Schnittstelle zwischen den Mitarbeitenden und möglichen Therapie- und Gesundheitseinrichtungen. Ziel des Beratungsangebotes ist, die psychische Gesundheit überlasteter Personen zu stabilisieren und sie zu weiteren gesundheitsfördernden Maßnahmen (z. B. Start einer Therapie oder eines Klinikaufenthalts) zu beraten und zu motivieren. In den Beratungseinheiten wird dabei

nicht therapiert sondern vornehmlich die aktuelle Problemlage der Betroffenen sondiert.

Das Angebot wird von einer externen Person umgesetzt, mit ihr besteht unternehmensseitig ein entsprechender Rahmenvertrag. Die Beratung steht allen Mitarbeitenden offen. Bei Bedarf wenden sich die Mitarbeitenden an eine Vertrauensperson. Diese können sein: Betriebsarzt, Mitglieder des Betriebsrats, Personalreferenten, Suchthelfer oder Beauftragte für das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM). Die Leistungen umfassen:

- bis zu fünf persönliche Beratungseinheiten von je 1,5 Stunden Dauer außerhalb der Arbeitszeit (Problemanalyse, Motivation, Festlegung der weiteren Schritte), nachdem ein unverbindliches Kennenlerngespräch stattgefunden hat;
- Evtl. weitergehende Betreuung und Beratung über Telefoncoaching;
- Information zu und Vermittlung von weiterführenden Angeboten.

Eingehaltener Datenschutz und zugesicherte Vertraulichkeit sind zum Schutz der Privatsphäre bei Gesundheitsthemen eine notwendige Bedingung. Daher erhält das Unternehmen ausschließlich eine Rückmeldung, ob und wie häufig Mitarbeitende beraten wurden und ob dabei Folgeaktivitäten vereinbart wurden. Außerdem wird die Vertraulichkeit dadurch geschützt, dass die Gespräche außerhalb der Firma stattfinden.

Die externe psychosoziale Beratung wird seit fünf Jahren vom Unternehmen angeboten. Mitarbeitende, die sie in Anspruch genommen haben, profitierten sehr von den Gesprächen. Sie berichten, dass es sie psychisch enorm entlastet habe. Auch von Führungskräften werden ähnliche Einschätzungen zurück gespiegelt. Erfolgsentscheidend sind die unbürokratische Vermittlung an die externe Beratungsstelle und das zeitnahe Stattfinden der Gespräche.

Da es sich um einen vergleichsweise geringen Kostenaufwand handelt und das Honorar vergleichbar mit dem eines Coachs ist, lässt sich ein derartiges Angebot auch gut für bzw. von KMU umsetzen. Eine derartige Investition rechne sich in den Augen des Interviewpartners allemal, denn eine frühzeitige Stabilisierung vermeidet einen längerfristigen Ausfall von Mitarbeitenden und erhöht die Mitarbeiterbindung.

(Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, Maschinenbau, 3.000 Mitarbeitende im Stammhaus)

Vital-Pass

Da die Wieland-Sportgruppe in den letzten Jahren wenig Zulauf bekam, suchte das Unternehmen nach Möglichkeiten, wie sich das Thema Verhaltensprävention weiter ausbauen lassen könnte. Man entschloss sich dazu, jeden Monat verschiedene Sport-, Ernährungs- und Entspannungsaktionen anzubieten. Diese haben keinen Kurs-Charakter, d.h. es gibt keine Teilnahmepflicht, um den Kurs abzuschließen. Auch Partner und Kinder sind herzlich eingeladen. Damit wird versucht, den Erfolg der Maßnahme auch ins Privatleben zu transportieren.

Als wichtiger zusätzlicher Anreiz wurde ein Bonus-Programm eingeführt. Pro Teilnahme an einer Aktion erhält jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin einen Stempel im »Wieland-Vital-Pass« (siehe Abb. 52: Bonusheft »Vital-Pass«). Jeder Stempel entspricht fünf Punkten. Die gesammelten Punkte können dann in Prämien eingelöst werden. Der Hauptpreis, ein Wochenende in einem Gesundheitshotel im Schwangau, wird unter allen Teilnehmern, die über 280 Punkte gesammelt haben, verlost.

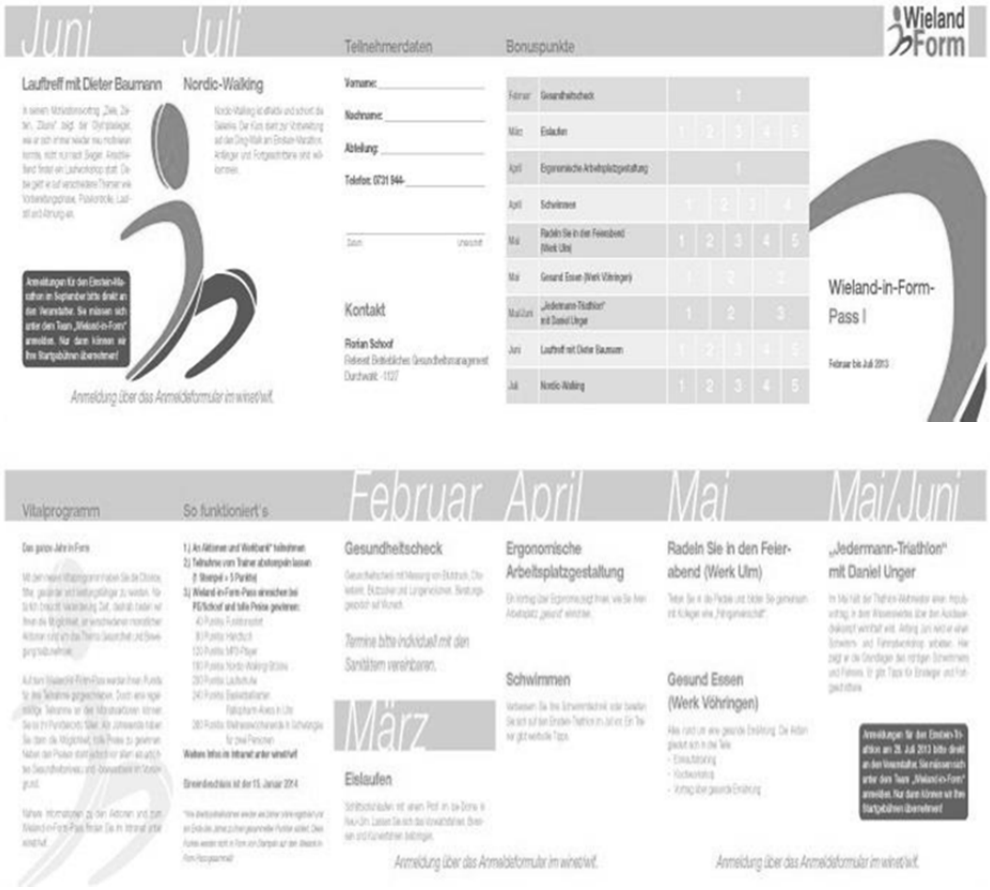


Abb. 52: Bonusheft »Vital-Pass«

Die Maßnahme wurde Anfang 2013 aufgesetzt und wird seit dem sehr gut angenommen. Seit Einführung gab es bereits 4.000 Anmeldungen zu Aktionen des Programms. Mit einer geplanten Untersuchung möchte Wieland erfahren, welche Aktionen bei welchen Zielgruppen (Abteilungen, Altersgruppen etc.) besonders ankommen. Eine Studentin hat das Programm im Rahmen ihrer Abschlussarbeit evaluiert.

(Wieland-Werke AG, Halbzeugfertigung Metall, 4.200 Mitarbeitende in Deutschland)

Gesundheitsprogramm zur Förderung der Eigenverantwortung

Das Unternehmen setzte sich die Sensibilisierung der Mitarbeitenden aus den Bereichen Produktion und Lager für gesundheitsbewusstes Verhalten zum Ziel. »Werkfit« ist ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsprogramm, das sich aus mehreren Phasen zusammensetzt: Die Startphase dient der Sensibilisierung und Motivation für das Thema Gesundheit, Phase 2 der Etablierung von verschiedenen Angeboten und Phase 3 zielt auf die Aktivierung der gewerblichen Mitarbeitenden, um langfristig die selbständige Teilnahme an Angeboten zu erreichen.

Das Workshopkonzept der Startphase wurde zusammen mit einem Dienstleister erstellt. Dieses umfasst einen einstündigen Start-Workshop, drei bis vier Wochen darauf folgt ein einstündiges Follow-up. Die Durchführung dieses ersten Sensibilisierungsbausteins erfolgt 2013-2014. Zur Information der Führungskräfte und der Betriebsräte wurde vorab eine einstündige Informationsveranstaltung durch den Dienstleister durchgeführt.

Die Leitidee des Workshops ist der Austausch der Teilnehmenden darüber, mit welchen kleinen Beiträgen sie bereits etwas für Ihre Gesundheit tun können. Methodisch wird dies über einen Comic und ein Maßband verdeutlicht. Jeder Zentimeter auf dem Maßband steht für ein Lebensjahr des Menschen. Zunächst wird das Maßband auf 100 cm Länge zugeschnitten – dies symbolisiert eine 100-jährige Lebenserwartung. Im gemeinsamen Gespräch wird dann von den imaginären 100 Jahren zunächst das bisherige Alter abgeschnitten. Dann folgen Abschnitte für alle ungesunden Lebensweisen: Fürs Rauchen, für schlechte Ernährung, für zu wenig Bewegung. Den Mitarbeitenden wird drastisch die Eigenverantwortung in der persönlichen Lebenserwartung vor Augen geführt. Das schafft unmittelbare Betroffenheit.

Damit ist im Workshop der Zeitpunkt gekommen, zu dem ein persönlicher Handlungsplan zur Umstellung des Lebenswandels erstellt wird. Dieser folgt dem Motto »mit kleinen Schritten viel erreichen«. Ergänzt wird diese Methode durch einen Comic, in dem verschiedene Alltagssituationen dargestellt werden. In der Gruppe werden die Bilder diskutiert und gemeinsam werden Verbesserungsvorschläge für das eigene gesundheitsbewusste Verhalten erarbeitet.

Weitere Bausteine zu den Themen Ernährung, Bewegung, Ergonomie und Entspannung sind geplant, die nun für Phase 2 konzipiert werden.

(Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, Maschinenbau, 3.000 Mitarbeitende am Stammhaus)

Seminar »gesundes Führen«

Sedus Stoll verpflichtet seine Führungskräfte, an einem Seminar zu gesundem Führen teilzunehmen. Mit den durchgeführten Seminaren soll verbreitetes Halbwissen bezüglich Arbeitsbelastung, Burnout, Gesundheit und gesundem Führen besser fundiert werden. Darüber hinaus sollen die Führungskräfte für die Zusammenhänge von Führen und Gesundheit sensibilisiert werden.

Alle Führungskräfte nehmen an einem eintägigen Seminar teil, welches von zwei externen Coaches, einem Arbeitsmediziner und einem Psychologen, geleitet wird. Es werden den Führungskräften, neben einem breiten Wissen, auch ein präventiver und dispositiver Umgang mit den Mitarbeitenden mit auf den Weg gegeben. Dies geschieht z. B. in Form von exemplarisch ausprobierten Entspannungstechniken, im gemeinsamen Erkennen von Situationen, in denen Mitarbeitende Hilfe benötigen. Das Seminar ist sehr stark darauf ausgelegt, dass die Führungskräfte ihre Vorbildrolle im Anschluss auch bewusst leben. Die Führungskräfte sind angehalten, sich an die im Rahmen des Seminars getroffenen Regelungen selbst zu halten, um als gutes Beispiel voran zu gehen.

Die Maßnahme hat vor dem Hintergrund gesamtgesellschaftlich steigender Belastungs- und Gesundheitsprobleme sowie der innerbetrieblich älter werdenden Belegschaft aufgrund des demografischen Wandels einen hohen Wert für das Unternehmen. Die Qualität und der Erfolg des Seminars stehen stark mit der Auswahl der adäquaten Coaches, die das Seminar leiten, im Zusammenhang.

(Sedus Stoll AG, Möbelbau, 1.000 Mitarbeitende)

Nachtschicht-Aktiv-Programm

Die Wieland-Werke arbeiten im Schichtbetrieb und bieten seit jeher ihren Schichtmitarbeitern eine »Nachtschicht-Kur« an. Dabei wurden bisher die Schichten in einem Punktesystem festgehalten. Ab einer bestimmten Punktezahl hatten die Mitarbeitenden die

Möglichkeit, drei Wochen bezahlte Freistellung, inklusive eines finanziellen Beitrags des Unternehmens, in Anspruch zu nehmen. Während dieser Freistellung konnten sie Kurmaßnahmen besuchen. Da Wieland sich aus unternehmensstrategischen Gründen intensiver um das Thema Gesundheit kümmert, wurde die Maßnahme überarbeitet und mehr in Richtung Gesundheitsförderung positioniert. Der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit soll damit ein höherer Stellenwert zukommen.

Im Ergebnis entstanden das »Nachtschicht-Aktiv-Start«- und das »Nachtschicht-Aktiv-Bonus«-Programm. Bei beiden Programmen ist im Vergleich zu früher die Teilnahme an den vorgesehenen Gesundheitsmaßnahmen verpflichtend.

Das Nachtschicht-Aktiv-Start-Programm: Das Programm sieht vor, dass Mitarbeitende, die direkt nach ihrer Ausbildung für ein bis zwei Jahre im drei- oder vier-Schicht-Betrieb arbeiten, an dem Programm teilnehmen. Es setzt sich aus drei Modulen zusammen:

- Modul 1: Eine Woche Aufenthalt im »Gesundheitszentrum König Ludwig«, mit einem Schwerpunktangebot zu den Themen Bewegung, Ernährung, Entspannung und Schlaf bei Schichtarbeit. Es werden Workshops und Seminare mit Fachleuten (Oecotrophologen, Psychologen, Sportwissenschaftler etc.) z. B. zum Thema »Schlafen im Schichtbetrieb« angeboten oder es wird ein Gesundheitscheck durchgeführt, um zu sensibilisieren und aufzuklären.

- Modul 2: Acht Wochen nach Modul 1 folgt ein Ernährungs-Workshop mit einer Ökotrophologin im Unternehmen. Bei diesem soll auch abgefragt werden, wie die Mitarbeitenden mit den Tipps und Ratschlägen umgehen, wie sie diese umsetzen, und welche offenen Fragen noch verblieben sind. Bei diesem Modul sind explizit auch die Partner der Mitarbeitenden eingeladen, da die Umsetzung des Programms nur gelingt, wenn auch das familiäre Umfeld mitzieht. Es handelt sich um ein dreistündiges Ernährungsseminar.

- Modul 3: Neun bis zwölf Monate später findet das dritte Modul statt. Dieses ist eine »Auffrischungs-Maßnahme« des Gelernten aus dem ersten Modul und findet über vier Tage im Gesundheitshotel in Schwangau statt. Hier werden die medizinischen Daten der Teilnehmer mit den Daten aus dem ersten Modul verglichen.

Nachtschicht-Aktiv-Bonus-Programm: Bei diesem supplementären Programm haben auch ältere und langjährige Schichtarbeitende die Möglichkeit, an einer »Aktiv-Woche« teilzunehmen. Über eine Kombination von gesundheitsförderlichen Maßnahmen, die in einem System mit bestimmten Prozentsätzen festgelegt sind, werden Punkte gesammelt. Punkte können beispielsweise bei der Teilnahme an der »Werkbank®« (s.u.) und über absolvierte Nachtschichten erworben werden. Dabei können pro Jahr maximal 20 Prozent der erzielbaren Punkte für die »Aktiv-Woche« gesammelt werden. Wenn 100 Prozent erreicht sind, haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit an einer »Aktiv-Woche« teilnehmen und eine Woche in einem Gesundheitshotel verbringen.

Das »Werkbank®« Programm umfasst ein individuelles Wirbelsäulentraining (10 Minuten pro Woche während der Arbeitszeit), für die tiefliegende Wirbelsäulenmuskulatur im Bauch- und Rückenbereich mit ausgebildeten Physiotherapeuten an hochmodernen David-Geräten. Parallel dazu kann auch an Physiomaten trainiert werden. Der Physiomat ist ein ganzheitliches Trainingsgerät mit verschiedenen Übungsansätzen zur Leistungsverbesserung im muskulären Bereich, zur Steigerung der Schnelligkeit, zur Unterstützung der Koordination und des Gleichgewichts und zur Förderung der Beweglichkeit sowie zur allgemeinen Regeneration.

Die Maßnahme läuft seit fünf Jahren. Anhand von Mitarbeiterbefragungen und den Checkup-Daten der Ärzte wird die Maßnahme kontinuierlich überprüft. Seit Einführung der »Werkbank« nehmen knapp 40 Prozent der Gesamtbelegschaft regelmäßig am Werkbanktraining teil. 95 Prozent der Teilnehmer sind mit dem Training zufrieden. Bei knapp 70 Prozent haben sich die Rückenbeschwerden und der allgemeine Gesundheitszustand verbessert.

(Wieland-Werke AG, Halbzeugfertigung Metall, 4.200 Mitarbeitende in Deutschland)

Demografiefonds zur Altersvorsorge und Gesundheitsförderung

Mit dem Tarifvertrag » Lebensarbeitszeit und Demografie« verfügt die Chemiebranche seit 2008 über ein Referenzmodell zur tariflichen Gestaltung der Arbeitszeit in Zeiten einer alternden Erwerbsbevölkerung. Mit dem Tarifvertrag haben die Tarifvertragsparteien Elemente zur Gestaltung einer nachhaltigen und vorausschauenden Personalpolitik im demografischen Wandel entwickelt.

Seit dem Jahr 2009, in dem die Mitgliedsunternehmen auch eine Demografieanalyse durchführen mussten, zahlen sie jährlich für jeden Beschäftigten 330 Euro in einen Demografiefonds ein. Dieser Demografiebetrag kann durch die Mitgliedsunternehmen unterschiedlich genutzt werden. Auch wenn 70 Prozent der Unternehmen den Demografiebetrag für die tarifliche Altersvorsorge nutzen, können die Unternehmen das Budget zum Beispiel auch zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit einsetzen.

Bei dem Unternehmen fließen von diesen 330 Euro 200 Euro in die betriebliche Altersvorsorge.

Die restlichen 130 Euro kommen der Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden zugute:

- 50 Euro werden durch den Arbeitskreis Gesundheitsmanagement für übergreifende Maßnahmen genutzt, z. B. zur Förderung der gesunden Ernährung;
- 80 Euro fließen in ein individuell zu verwendendes Budget und wird z. B. zur Zahnreinigung, für die Fußpflege, für Krankengymnastik oder als Anteil für zusätzliche Arztkosten genutzt;
- Mittel aus der Gesundheitsförderung, die nicht abgerufen werden, fließen im Folgejahr als Aufstockung in die Gesundheitsförderung zurück: Das Budget zur individuellen Verwendung erhöht sich entsprechend anteilig für alle Mitarbeitenden.

(Anonymes Beispiel, Chemische Industrie, 350 Mitarbeitende)

Individuelles Wiedereinstiegsprogramm nach Burnout

Ein ehemals wegen eines Burnout-Syndroms länger ausgefallener Mitarbeiter hat seine Arbeitszeit zum Widereintritt deutlich reduziert. Zudem strukturierte dieser seinen Tag sehr stark und nach eigenen Erfordernissen für regelmäßige Ruhepausen durch, z. B. geht er sehr pünktlich in die Mittagspause und nutzt diese für Spaziergänge.

Zum Wiedereintritt fanden zunächst Gespräche über die Rückkehr statt. Auf diese hat sich die Geschäftsführung und das gesamte Team umfassend und mit ärztlicher Unterstützung vorbereitet. Der Mitarbeiter brachte die mit seinem Arzt besprochenen organisatorischen Veränderungsmaßnahmen, seine Arbeits- und Ruhezeiten sowie das Ar-

beitspensum betreffend, in die Gespräche ein. Die Lösungsvorschläge der Ärzte wurden soweit von dem Mitarbeiter gewünscht und organisatorisch machbar umgesetzt.

Der Mitarbeiter hält auch nach Jahren noch seine individuelle Zeitstruktur sehr konsequent ein. Dies wird von allen Kollegen akzeptiert und ist so weit in die Abläufe und das Tagesgeschäft eingepasst, dass dies für Kunden nicht spürbar wird.

(Steuerberater Peter Bürkle, unternehmensnahe Dienstleistungen, 15 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »betriebliches Gesundheitsmanagement realisieren«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, das betriebliche Gesundheitsmanagement auszugestalten oder voranzubringen, können genannt werden:

- Arbeitsschutz und Gesundheit sind Führungsaufgabe, S. 54
- Aktionsplan und Schulungskatalog »Arbeitsschutz und Gesundheit«, S. 55
- Aktionsplan Gesundheit, S. 66
- Trainingsprogramm zu eigenverantwortlichem Altern, S. 79
- Arbeitsplatzkategorisierung, S. 136
- Produktive Eingliederung eines Schwerbehinderten, S. 137

5.5.2 Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit demografieorientiert betreiben

Stelle für Arbeitssicherheit/-schutz schaffen

Da Sicherheit ein wichtiges Thema ist und an Bedeutung gewinnt, sah die Spindelfabrik Süßen hier Handlungsbedarf. Die neu eingesetzte Arbeitssicherheitsfachkraft ist umfassend für das Thema Sicherheit zuständig, sie ist der Geschäftsleitung direkt unterstellt.

Personell wird sie unterstützt von zehn Sicherheitsbeauftragten aus den Produktions-/Montagebereichen und den Verwaltungsbereichen. Diese sind neben ihren alltäglichen Aufgaben zusätzlich Ansprechpartner und Bindeglied zwischen Mitarbeitenden und der Arbeitssicherheitsfachkraft. Weitere personelle Unterstützung erhält sie durch die Ersthelfer. Bezüglich der Unfallverhütungsvorschriften besteht zudem die Möglichkeit, externen Rat hinzuzuziehen, wenn die Arbeitssicherheitsfachkraft dies für nötig erachtet. Der Arbeitssicherheitsfachkraft steht ein Raum zur Verfügung.

Bereits im Sommer findet die Planung des Jahresbudgets für das Folgejahr statt. Bezüglich der Budgetierung wird auf kurze Wege Wert gelegt, d.h. die Sicherheitsfachkraft wendet sich wegen Budgetfreigaben direkt an die Geschäftsleitung. Das zur Verfügung stehende Budget sieht auch Fortbildungen der Arbeitssicherheitsfachkraft, der Sicherheitsbeauftragten und der Ersthelfer vor.

Alle vier Wochen findet eine Besprechung mit dem Betriebsarzt statt, um sich auszutauschen und die Ist-Situation zu bewerten. Die durchgeführten Arbeitsplatzbewertungsanalysen und Gefährdungsanalysen werden mit den Mitarbeitenden direkt vor Ort besprochen.

Zum Tätigkeitsbereich der Arbeitssicherheitsfachkraft gehört auch die Unfallanalyse. Im Zuge dieser Analyse werden auch Beinahe-Unfälle, soweit sie bekannt sind, verfolgt. Damit soll Gefahrenpotential erkannt und abgewehrt werden.

Vier Mal im Jahr finden Ausschusssitzungen der Sicherheitsbeauftragten zu Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz statt, an denen auch die Geschäftsleitung teilnimmt.

Die erhöhte Aufmerksamkeit für das Thema Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz hat sich gelohnt. Es werden weniger Vorkommnisse verzeichnet, zudem konnte der Berufsgenossenschaftliche-Beitragssatz reduziert werden. D.h., die zusätzliche Stelle für die Arbeitssicherheitsfachkraft zahlt sich auch ökonomisch aus.

(Spindelfabrik Süßen GmbH, Textilmaschinenbau, 240 Mitarbeitende)

Externes Gutachten zu Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz

Die Steuerberatung ist ein sehr kleines Unternehmen. Spezielle Kenntnisse für eine arbeitssicherheits-/arbeitsschutzgerechte Arbeit liegen nicht vor. Um dennoch den Verpflichtungen nachzukommen, wurde eine externe Arbeitssicherheit-/Arbeitsschutz-Ingenieurin beauftragt, ein Gutachten zu erstellen und Maßnahmen zur Verbesserung vorzuschlagen. Die Ingenieurin führte eine Besichtigung und Interviews durch, beides erfolgte im Rahmen der normalen Arbeitszeit. Darauf folgten die Analyse und die Erstellung eines Gutachtens.

Solch ein Gutachten zu beauftragen bringt wenig Aufwand mit sich. Die Mitarbeitenden haben es positiv aufgenommen, und fühlten sich durch die Maßnahme nicht gestört. Für die Geschäftsleitung stellt solch ein Gutachten eine Absicherung dar, den Pflichten als Arbeitgeber nachgekommen zu sein.

Mittlerweile ist es einige Jahre her, seit dieses Gutachten erstellt wurde, es soll eventuell erneuert werden, dann jedoch auch mit dem klaren Fokus auf die individuelle Ausstattung bzw. bedarfsorientierte Anpassung der Büroarbeitsplätze.

(Steuerberater Peter Bürkle, unternehmensnahe Dienstleistungen, 15 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz demografieorientiert betreiben«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, die Arbeitgeberpflichten zu Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz demografieorientiert zu betreiben, können genannt werden:

- Arbeitsschutz und Gesundheit sind Führungsaufgabe, S. 54
- Aktionsplan und Schulungskatalog »Arbeitsschutz und Gesundheit«, S. 55
- Identifikation von »Lärm Hot Spots«, S. 67
- Regelmäßige Arbeitsplatzbegehung zur Ergonomie am Arbeitsplatz, S. 74
- Arbeitssicherheit/-schutz im Rahmen der Mitarbeitergespräche, S. 86
- Umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement, S. 116
- Seminar »gesundes Führen«, S. 122
- Arbeitsplatzkategorisierung, S. 136

5.5.3 Gesunde Arbeitsprozesse gestalten

Stille Stunde

Aufgrund des relativ hohen Durchschnittsalters der Verwaltungsabteilung von über 50 Jahren klagen viele der Beschäftigten über Konzentrationsprobleme. Auch weil zehn der insgesamt 18 Mitarbeitenden Teilzeitkräfte sind, musste ein Weg gefunden werden, um die Qualität der Arbeit konstant hoch zu halten. Dies ist vor allem in Arbeitsaufgaben notwendig, in denen gerichtsfeste Ergebnisse, z. B. Klageschriften oder Schriftsätze, erstellt werden müssen.

Die Mitarbeitenden werden entgegen der bestehenden Verwaltungskultur dazu ermutigt, sich für konzentriertes Arbeiten zurückzuziehen, was sich aufgrund der räumlichen Situation der Verwaltung (und der wirtschaftlichen Lage) schwierig gestaltet. Im Rahmen der Möglichkeiten ist es explizit gewünscht, dass sich die Mitarbeitenden ein leer stehendes Büro suchen, um dort in Ruhe arbeiten zu können. Währenddessen sollte eine Vertretung eingehende Telefonate beantworten.

Zu bestimmten Zeiten reicht es für eine verbesserte Konzentration aber auch, einfach den Anrufbeantworter einzuschalten. Und als weitere Option werden die Mitarbeitenden auf die Möglichkeit hingewiesen, Randzeiten als Arbeitszeiten zu nutzen. Dieses Angebot können vor allem die (vielen) Teilzeitbeschäftigten in Anspruch nehmen.

Die Maßnahme wurde seit 2008 schrittweise ausgebaut und wird seit zwei Jahren in aktuellem Format praktiziert. Sie wird immer besser angenommen, jedoch ist zu beobachten, dass ältere Mitarbeitende Schwierigkeiten haben, sich zurückzunehmen und Pausen aktiv einzufordern. Dies ist erfahrungsgemäß gerade bei Mitarbeiterinnen zu beobachten, je »braver« sie früher gewesen seien, desto schlechter gelinge es ihnen heute, eigeninitiativ Ruhe für konzentriertes Arbeiten einzufordern.

Die Maßnahme ist nur in Bereichen mit überschaubarem Publikumsverkehr realisierbar.

(Anonymes Beispiel, allgemeine Verwaltung, 18 Mitarbeitende im Team)

Weitere gute Beispiele zu »gesunde Arbeitsprozesse gestalten«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, die Arbeitsprozesse gezielt so zu gestalten, dass die Mitarbeitenden darin gesund altern, können genannt werden:

- Aktionsplan Gesundheit, S. 66
- Individuelles Wiedereinstiegsprogramm nach Burnout, S. 124
- Geregelte Erreichbarkeit, S. 132
- Regelmäßige Pausen fördern die Work-Life-Balance, S. 132
- Ältere motivieren, S. 134
- Altersgerechte Arbeitseinteilung und altersgemischte Teams, S. 135

5.6 Gestaltungsfeld »IT-Unterstützung«

Technik ist das Mittel zum Zweck, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Unter demografischer Perspektive meint dies vor allem, Menschen nach ihren individuellen Fähigkeiten und gemäß ihrer Aufgaben sowie in IT-basierten Lern-, Wissensaustausch- und Innovationsprozessen zu unterstützen.

5.6.1 Mit Informationstechnik Arbeitsprozesse unterstützen

Individuell-aufgabenbezogene IT-Ausstattung

Im Bildungs- und Technologiezentrum des Elektrohandwerks in der Region Stuttgart werden Smartphones und Tablets unabhängig vom Alter und orientiert an Einsatz- und Arbeitsgebieten ausgegeben. Zielgruppen sind einerseits Bereichsleiter, bei denen über die Endgeräte eine durchgehende Erreichbarkeit während ihrer Auswärtstätigkeiten sichergestellt werden soll.

In Ergänzung findet aber auch eine fachbezogene Ausgabe statt. Davon profitieren die Mitarbeitenden, die in der Informationstechnik, in der intelligenten Hausvernetzung, der Gebäudeautomatisierung/-steuerung tätig sind. Die Mitarbeitenden in diesen Fachgebieten arbeiten als Dozenten. Für sie sind mobile Endgeräte nicht nur Arbeitsmittel sondern Anwendungsobjekt in ihren Lehrveranstaltungen. Eine adäquate Ausstattung unterstützt sie darin, stets auf dem neuesten Stand der Technik zu sein und sich mit den Geräten und der Software soweit auszukennen, dass die Vermittlung der Kenntnisse erfolgen kann.Die Vergabe und Ausstattung wird zentral über die technische Leitung organisiert. Es wird ein Antrag bei der technischen Leitung aufgegeben, welche dann beurteilt, ob ein Bedarf besteht. Sie überprüft sowohl jährlich als auch bei technischen Neuerungen im Arbeitsgebiet den Bedarf. Wandelt sich das Arbeitsgebiet und erlischt dabei der Bedarf, werden die Geräte auch wieder zurückgenommen.

Die Mitarbeitenden werden in die Auswahl der Geräte direkt einbezogen, da diese an das jeweilige Einsatzgebiet angepasst sein sollten. Entsprechend hält die technische Leitung mit den Nutzern regelmäßig Rücksprache, welche Geräte sie aktuell benötigen: Welches Betriebssystem wird eingesetzt, welche Apps für welches System sind erhältlich und sollten beschafft werden etc.

(Elektro Technologie Zentrum Stuttgart K.d.ö.R, Bildungsdienstleister, 60 Mitarbeitende)

IT-Pilotierung mit älteren Mitarbeitenden

Um den Vertrieb in der Produktpräsentation zu unterstützen, sollten Tablets zum Einsatz zu kommen. Ziel war, die Aktualisierung einfacher zu gestalten und die Produkte visuell ansprechender und funktional anschaulicher präsentieren zu können.

Um hierin erfolgreich zu sein, ist es erforderlich, die Akzeptanz der Mitarbeitenden zu gewinnen: Kommunikationsmedien etablieren sich nur, wenn die Mehrheit der Mitarbeitenden die Geräte/Software adäquat nutzt. In einer Pilotierungsphase wurde daher zunächst untersucht, ob sich der Einsatz von Tablets lohnt.

Um sicher zu stellen, dass nicht nur die technisch affinen (jüngeren) Mitarbeitenden zu Wort kommen, wurden bereits in der Pilotierung explizit die älteren Mitarbeitenden angesprochen um gerade ihre Ansprüche aufzunehmen und zu berücksichtigen. So konnte sicher

gestellt werden, dass letztlich eine Hard-/Software beschafft wurde, mit der auch diese Altersgruppe zurechtkommt.

(Sedus Stoll AG, Möbelfertigung, 1.000 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »Mit Informationstechnik Arbeitsprozesse unterstützen«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, die Arbeitsprozesse mittels IT alternsgerecht zu unterstützen, können genannt werden:

- Moderne, mobile Kommunikation, S. 58
- Multimedia-Training, S. 64

5.6.2 Mit IT Information, Kommunikation und Wissensaustausch unterstützen

Soziale Netzwerke für Kommunikation und Innovation

Diehl Defence ist sich bewusst, dass die Kommunikation zukünftig weniger bilateral als vielmehr in Netzwerken und innerhalb von Communities stattfinden wird. Diesen Trend möchte Diehl insbesondere bei der elektronischen Kommunikation ermöglichen und mit prägen. Dafür wurde eine Art Facebook fürs Unternehmen aufgebaut, eine interne Netzwerkplattform, u.a. mit offenen bzw. geschlossenen Gruppen. Sie trägt den Namen »Inside Diehl«. Dieser zentrale Kommunikationsknoten verkürzt diverse Vorbereitungsprozesse, z. B. die Abstimmung und Erstellung von Tagesordnungspunkten für Meetings, da jeder seine Vorschläge unterbreitet und andere Vorschläge kommentieren kann. Dadurch ergibt sich relativ schnell ein sinnvolles Vorgehen. Man möchte mit dieser neuen technischen Infrastruktur auch die Email-Flut begrenzen, die wie im Beispiel der Agendaerstellung durch häufige Abstimmungsrundmails ausgelöst wird.

Die Maßnahme hat außerdem einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur. Diese wird gestärkt, indem insbesondere die jüngeren Mitarbeitenden, die »digital Natives«, den älteren helfen, sich in sozialen Netzwerken besser zurechtzufinden. Dadurch wird der Zusammenhalt gestärkt und ein Erfahrungsaustausch auch in Sach- und Fachgebieten erleichtert.

Die Kommunikationsplattform »Inside Diehl« soll aber auch für Innovationsprozesse genutzt werden. Mit der Idee der Innovationsschmiede soll das Ideenmanagement einen systematischen Prozess erhalten. Dazu werden Ideenfelder proaktiv in das Netzwerk gegeben und in verschiedenen Konstellationen bearbeitet. Zu einer Themenstellung können dann unter Beteiligung beliebig vieler Mitarbeitender in einem jeweils angemessenen Zeitraum Ideen generiert werden.

Alle Teilnehmenden sind aufgefordert, Vorschläge einzubringen oder auch andere Vorschläge zu kommentieren. Weiter sind sie angehalten, einen Entwicklungsprozess in Gang zu setzen und zu beurteilen, welche Ideen weiter verwertbar sind. Dies soll eine Initialzündung darstellen, um nicht auf Ideen und Entwicklungen zu warten, sondern diese kreativ zu gestalten.

»Inside Diehl« wurde 2012 eingeführt. Seit März 2013 ist der Pilot-Status beendet, und das Netzwerk offen für alle Mitarbeitenden. Damit die Netzwerke angenommen wer-

den, muss der Mehrwert für den Einzelnen und das Unternehmen explizit aufgezeigt werden, z. B. indem die Mitarbeitenden zunächst durch eine Aufgabenstellung explizit zur Teilnahme aufgefordert sind. Zudem ist es Sache der Führungskräfte, mit gutem Beispiel voranzugehen.

(Diehl Defence Holding GmbH, Verteidigungsindustrie, 3.000 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »Mit IT Information, Kommunikation und Wissensaustausch unterstützen«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, die Information, die Kommunikation und den Wissensaustausch mittels IT zu unterstützen, können genannt werden:

- Moderne, mobile Kommunikation, S. 58
- Multimedia-Training, S. 64
- Individuell-aufgabenbezogene IT-Ausstattung, S. 128
- IT-Pilotierung mit älteren Mitarbeitenden, S. 128

5.6.3 Räumlich verteilte und mobile Arbeit technisch unterstützen

Fallweise häusliche Arbeit

Mit dem Mobilen Arbeitsplatz »MAP« wird den Mitarbeitenden ermöglicht, von zu Hause aus zu arbeiten. Dies soll ihnen entsprechend ihrer privaten Gegebenheiten z. B. in Zusammenhang mit einer Schwangerschaft, Elternzeit, aber auch verschiedensten anderen Gründen volle Flexibilität ermöglichen.

Die Vereinbarung, einen mobilen Arbeitsplatz einzurichten, wird im Einvernehmen mit der jeweiligen Führungskraft individuell getroffen. Die Führungskraft benennt die Hardware-/Software-Anforderung und entscheidet, ob sich der Aufwand rechnet. Die damit verbundene Investition wird aus einem speziellen Budget getätigt. Sollte es für notwendig erachtet werden, wird neben einem Blackberry und einem Laptop auch eine zusätzliche Internet- bzw. Telefonleitung bereitgestellt.

Bisher wurden 24 solcher mobiler Arbeitsplätze eingerichtet, und die Möglichkeit von zuhause aus zu arbeiten wird sehr wohlwollend angenommen.

(Volksbank Karlsruhe eG, Finanzdienstleistung, 399 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »räumlich verteilte und mobile Arbeit technisch unterstützen«

Als weitere Beispiele, die gut geeignet sind, die räumlich verteilte oder auch mobile Arbeit technisch zu unterstützen, können genannt werden:

- Moderne, mobile Kommunikation, S. 58
- Multimedia-Training, S. 64
- IT-Pilotierung mit älteren Mitarbeitenden, S. 128

5.7 Gestaltungsfeld »Arbeitsbedingungen«

Unsere Beschäftigten verbringen die meiste aktive Zeit des Tages mit Arbeit. Die Arbeitsbedingungen sowie die (flexible/individuelle) Ausgestaltung von Arbeitsformen, -systemen und -plätzen spielen bei der Auswahl des Arbeitgebers sowie für die Motivation der Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle.

5.7.1 Flexible Arbeitsformen anbieten

Cockpit geleitete Arbeitszeitfreiheit

Die Büroarbeit im Unternehmen richtet sich nach den Kunden aus, wichtigstes Ziel ist, die Kunden nach ihren individuellen Bedarfen zu bedienen und absolut zuverlässige Qualität zu bieten. Um die Mitarbeitenden bei dieser Herausforderung optimal zu unterstützen und um das Potenzial der Mitarbeitenden so nutzbar zu machen, dass sie innerhalb ihrer individuellen Wertschöpfungsphasen arbeiten können, wurden die Arbeitszeiten völlig freigegeben: Jeder kann arbeiten wann er will, es gibt keine festgelegten Tages-, Wochen-, Monats- oder Urlaubszeiten!

Diese Freiheiten sind nur möglich, weil ergänzend die notwendigen Rahmenbedingungen bestehen bzw. geschaffen wurden. So können die Mitarbeitenden die Arbeitszeitfreiheit tatsächlich voll ausnutzen, weil sie alle technisch für das mobile Arbeiten und ein Arbeiten von zu Hause aus ausgestattet sind. Zudem sind alle Akten und Unterlagen in digitalisierter Form verfügbar und ein Zugriff auf die Dokumente von Extern ist für jeden uneingeschränkt möglich ist.

Ergänzend wurde mit dem »Cockpit« ein Rahmen geschaffen, der das gesundheitsverträgliche, selbstverantwortliche Arbeiten ohne Arbeitszeitvorgaben unterstützt. Mit diesem Instrument ist es den einzelnen Mitarbeitenden möglich, ihre Arbeitszeitkonten zu führen – und ihre Vorgesetzten können die Entwicklung von z. B. geleisteter Arbeitszeit, Überstunden, Urlaubszeiten etc. verfolgen und eingreifen, wenn sich etwa zu viele Überstunden anhäufen.

(Stemmer:Leistung, Beratungsdienstleistung, 30 Mitarbeitende)

Umfassende Gleitzeitregelung

In einer »Betriebsvereinbarung zur gleitenden- und flexiblen Arbeitszeit« wurden Plus- und Minusstundengrenzen vereinbart und damit ein Arbeitszeitrahmen geschaffen, innerhalb welchem die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeiten sehr individuell eigenverantwortlich gestalten können.

Konkreten Nutzen stiftet diese Regelung z. B. einem Mitarbeitenden, der im Frühjahr und in der Sommerzeit landwirtschaftliche Tätigkeiten ausführen muss. Dieser Mitarbeitende gleicht die fehlenden Stunden nach der Erntezeit sukzessive wieder aus. Ein anderer Mitarbeiter engagiert sich privat im Karnevalsverein. Um hier in der »fünften Jahreszeit« aktiv dabei zu sein, arbeitet er in der Faschingszeit weniger und gleicht dies in den Folgemonaten aus.

Die Maßnahme erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, was sich wiederum äußerst positiv auf deren Motivation und die Unternehmenskultur auswirkt.

(Anonymes Beispiel, Maschinenbau, 80 Mitarbeitende)

Geregelte Erreichbarkeit

Da es sich bei der Steuerberatung sowohl um kundennahe als auch um Büroarbeit handelt, ist sie generell geeignet und prädestiniert für die Ausdehnung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Da dies aus gesundheitlicher Perspektive und aufgrund des Anspruches der Vereinbarkeit mit dem Familien- und Privatleben jedoch keineswegs wünschenswert ist – und die meisten Kunden als Geschäftskunden ohnehin nur zu den üblichen, eingegrenzten Bürozeiten erreichbar sind, wurde jedoch beschlossen, dies zu unterbinden. Die Mitarbeitenden sind frei, ihre Arbeitszeiten ihren Bedürfnissen entsprechend zu gestalten. Lediglich die Erreichbarkeit für Mandanten soll fest geregelt und eingeschränkt sein.

Entsprechend wurden feste Bürozeiten für die Mandanten festgelegt: Das Büro und die Mitarbeitenden sind zwischen 8 und 17 Uhr für die Mandanten erreichbar. Um dies zu pflegen und den Mitarbeitenden die Einhaltung zu ermöglichen (sie vor anderslautenden Kundenforderungen zu schützen) werden die Bürozeiten aktiv kommuniziert. Zudem wird ab 17 Uhr der Anrufbeantworter eingeschaltet und Anrufe auf den Mobiltelefonen werden ab diesem Zeitpunkt nicht mehr entgegen genommen.

Die Maßnahme gilt in vollem Umfang auch für die Führungskräfte. Nachrichten können dann nur noch per Email an die Führungskräfte und Sachbearbeiterinnen gesendet werden. Dabei ist geregelt, dass am nächsten Tag auf Emails reagiert werden soll.

Die Mandanten akzeptieren Maßnahme ganz überwiegend.

(Steuerberater Peter Bürkle, unternehmensnahe Dienstleistungen, 15 Mitarbeitende)

Regelmäßige Pausen fördern die Work-Life-Balance

Die Sedus Stoll AG ist sehr produktivitäts- und kennzahlenorientiert aufgestellt. Pausen Einzelner in Eigenregie, die von gemeinsamen Pausenzeiten abweichen, haben insbesondere im Fertigungsbereich unmittelbaren Einfluss auf das Tages-Teamergebnis. Aus diesem Grund aber auch aufgrund der anthroposophischen Grundausrichtung der Gründer, in der feste Zeitordnungen und Auszeiten einen Beitrag zur persönlichen Work-Life-Balance leisten, wurden feste Pausen-Regelungen eingeführt.

Es wurden Pausenzeiten von 09:00 Uhr bis 09:15 Uhr und 12:15 Uhr bis 12:45 Uhr etabliert. In diesen Zeiträumen werden grundsätzlich keine Termine vereinbart oder Meetings angesetzt. Dies soll die Mitarbeitenden unterstützen, sich regelmäßig entspannen zu können. Außerhalb des Akkordbereiches können auch zusätzliche Pausen, die über diese 45 Minuten hinausgehen, individuell eingeteilt werden. Dazu müssen sich die Mitarbeitenden jeweils zu Pausenanfang und -ende aus- bzw. einstempeln.

(Sedus Stoll AG, Möbelfertigung, 1.000 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »flexible Arbeitsformen anbieten«

Als weitere Beispielmaßnahmen, mit welchen die Ausgestaltung flexibler Arbeitsformen gut gelingt, können genannt werden:

- Lebensarbeitszeitkonto ermöglicht gleitenden Ausstieg, S. 91
- Lebensphasenorientierte Teilzeitmodelle und Einsatzplanung, S. 94
- Individuelles Wiedereinstiegsprogramm nach Burnout, S. 124
- Stille Stunde, S. 127
- Fallweise häusliche Arbeit, S. 130
- Raum für konzentrierte Einzelarbeit, S. 133
- Ältere motivieren, S. 134

5.7.2 Gebäude, Räume und Arbeitsumfeld gestalten

Raum für konzentrierte Einzelarbeit

Das Geschäft der Steuerberatung bringt es mit sich, dass sich Phasen der konzentrierten Einzelarbeit abwechseln mit Phasen des intensiven Austauschs mit Kunden (per Telefon oder persönlich). Je nach Kunde und Einzelfall ist auch der Einstieg in komplexere Zusammenhänge erforderlich.

Um die konzentrierte Einzelarbeit besser zu unterstützen, wurden zwei Büroarbeitsplätze geschaffen, die sich in einem separaten Stockwerk befinden. In diesem Raum darf nicht geredet werden. Zwar gibt es ein Telefon, dieses dient aber nur der Erreichbarkeit, es darf nicht für ausgehende Telefonate genutzt werden.

Die Nutzung und Belegung des Raumes erfolgt selbstorganisiert, d.h. wer den Raum nutzen will, trägt dies in einen zentralen Outlookkalender ein.

Der Raum wird eher selten (ca. zweimal pro Woche) genutzt, dann aber anforderungsgerecht. D.h. die Mitarbeitenden buchen sich den Raum z. B. um einen Jahresabschluss auszuarbeiten oder zeitkritische Arbeiten ohne Unterbrechung und Störung ausführen zu können.

(Steuerberater Peter Bürkle, unternehmensnahe Dienstleistungen, 15 Mitarbeitende)

Gezielte Raumgestaltung für Begegnung und Austausch

Die Arbeit in einer Kanzlei ermöglicht es, Aufgaben teilweise komplett allein zu bearbeiten. Zusammenarbeit mit Kollegen ist vielfach nicht zwingend notwendig. Zudem haben alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, Arbeitszeit und -ort frei zu wählen.

Um dennoch den regelmäßigen Austausch zwischen den Mitarbeitenden zu fördern sowie das soziale Gemeinschaftsgefühl zu stärken, wurden die Räume bewusst so gestaltet und ausgestattet, dass der Arbeitsplatz für bestimmte Verrichtungen verlassen werden muss – und dies als willkommener Anlass gesehen wird, hin und wieder in gemeinschaftlich genutzten Bereichen zu verweilen.

Dies wird beispielweise dadurch umgesetzt, dass

- keine Drucker in Arbeitsplatznähe stehen, sondern an zentralen Plätzen zwischen den Büros;
- Getränke werden nicht in den Büros, lediglich in zentralen Gemeinschaftsräumen bereitgestellt;
- Die zentralen Gemeinschaftsräume sind zudem so eingerichtet, dass sie zum Verweilen einladen, hier befinden sich Stehtische und Sitzgelegenheiten, Zeitungen werden bereitgelegt, sogar ein Fernseher steht bereit;
- ergänzt wird dies um Räume der Stille, in welche sich die Mitarbeitenden zurückziehen können, wenn sie Erholung suchen.

(Stemmer:Leistung, Beratungsdienstleistung, 30 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »Gebäude, Räume und Arbeitsumfeld gestalten«

Weitere Beispiele, die besonders gut geeignet sind, Gebäude, Räume und das unmittelbare Arbeitsumfeld alternsgerecht zu gestalten, konnten im Rahmen der geführten Interviews leider nicht identifiziert werden.

5.7.3 Arbeitssystem und Arbeitsplätze demografieorientiert gestalten

Ältere motivieren

Viele Mitarbeitende der Stadtverwaltung können ihre Aufgaben an den momentanen Arbeitsplätzen nicht bis zum Alter von 67 Jahren ausfüllen, da die Aufgaben und Tätigkeiten für einzelne Personen körperlich oder psychisch im Alter zu belastend werden. Betroffene Mitarbeitende werden häufiger intern in eine Abteilung und an Arbeitsplätze versetzt, an welchen sie weniger durchgehenden Kundenkontakt haben und in ihrer Arbeit weniger fremdgetaktet sind. Durch verschiedene Versetzungen dieser Art ist der Altersdurchschnitt der betroffenen Abteilung mit über 50 Jahren verhältnismäßig hoch. Außerdem haben viele der Mitarbeitenden schon negative Erfahrungen mit eigenen Belastungsgrenzen machen müssen und können zudem nicht auf Erfahrungs- und Fachwissen im Fachgebiet der Abteilung zurückgreifen. Abgesehen von einer gründlichen Einarbeitung musste auf diesen Umstand mit verschiedenen Maßnahmen reagiert werden, um die neuen Mitarbeitenden in ihrer neuen Aufgabe zu motivieren und weiter produktiv zu halten. Letzteres kann sich als schwierig erweisen, da den Versetzten ihre angestammte Aufgabe und daraus sich ergebende Sinnbestimmung genommen wurde und die Motivation, sich in neue Themen einzuarbeiten, im Alter häufig eher sinkt. Die in der Verwaltung eingefahrene Mentalität sehr autonomer, abstimmungsarmer Arbeitsweise ist für die Einarbeitung und Motivation wenig förderlich, so dass auch die Verbesserung des Erfahrungsaustausches und Wissenstransfers als Erfolgsfaktor für die reibungsarme und effektive Integration identifiziert wurde.

Anstelle von oft verwendeter defizitorientierter Beurteilung und Freigabe von Dokumenten wurde ein potenzialorientes Bewertungs- und Feedbackorgan geschaffen. Allgemein wird versucht, den Mitarbeitenden direkte Resonanz auf Ihre Arbeit zu geben, um eine unmittelbare Rückkopplung im Arbeits- und Entwicklungsprozess zu geben. Die direkte Resonanz zu bearbeiteten Fällen wird unmittelbar und am konkreten Fall über persönliche Aktenvermerke oder aber in Gesprächen sowohl persönlich als auch in etwa vierteljährlichen Teambesprechungen gegeben. Ein weiterer Aspekt des

Maßnahmenpaketes ist der direkte Erfahrungsaustausch über Teambesprechungen oder durch Unterhaltungen in Kaffeepausen.

Es wurde auch eine erhöhte Transparenz zur Entwicklung der abteilungsweiten Arbeitsergebnisse aufgebaut, indem Kennzahlen zur Einnahmenentwicklung entwickelt wurden, die als Maßstab für die Arbeit der gesamten Abteilung zählen. Dadurch wird eine Resonanz für die Abteilung und für jeden Einzelnen erzielt.

Die Mitarbeitenden werden angehalten, sich regelmäßig zusammen zu setzen und die aktuellen Arbeitsaufgaben (Fälle) zu diskutieren. Dies geschieht auch bei den Teambesprechungen. Dadurch wird ein Erfahrungs- und Wissensaustausch gewährleistet, der die Produktivität steigert und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden verbessert. Die Arbeitsrückstände- und Vertretungsregelung wurden neu aufgesetzt, indem sie nach Sachgebieten strukturiert und neigungs- und fähigkeitengerecht aufgeteilt, und von den Mitarbeitenden selbstständig übernommen wurden.

Um möglichst gesund altern zu können, soll jede/r Mitarbeitende nach individuellem Tempo verfahren und sich die Arbeitszeiten, soweit in der Dienstvereinbarung über die flexible Arbeitszeit vorgesehen und möglich, nach eigenen Wünschen und Fähigkeiten gestalten. Dies ermöglichen auch Teilzeit-Angebote bei denen z. B. die Wochenarbeitszeit geringfügig z. B. um 10 Prozent auf 37 Stunden reduziert werden kann.

(Anonymes Beispiel, Verwaltung, 18 Mitarbeitende im Team)

Altersgerechte Arbeitseinteilung und altersgemischte Teams

Da über zehn Prozent der Mitarbeitenden über 50 Jahre alt sind, musste eine Anpassung der Arbeit und Arbeitszeit erfolgen, um insbesondere die älteren Mitarbeitenden etwas zu entlasten. Dazu wurde ein Maßnahmenpaket entworfen, welches dazu beitragen soll, die Mitarbeitenden gesund zu erhalten.

Um die körperliche und psychische Belastung zu reduzieren, wurden die Teams gezielt altersgemischt zusammengesetzt. Dies geschieht durch die Gruppenleiter, welche auf eine gute Durchmischung von Jung und Alt achten. Dadurch kann die Belastung in zweierlei Hinsicht verteilt werden: zum einen reduziert sich für die Älteren etwas die körperliche Beanspruchung und zum anderen nimmt man den Jüngeren psychische Belastung in Teilen ab. In der Praxis stellte sich heraus, dass die älteren Mitarbeitenden auch auf Grund ihrer Lebenserfahrung der psychischen Belastung sehr viel gelassener begegnen.

Außerdem wird darauf geachtet, dass jüngere Mitarbeitende, wenn möglich, den geteilten Dienst (vormittags einige Stunden arbeiten – längere Pause bzw. freie Zeit – Nachmittagsdienst) leisten und die Nachtschichten übernehmen. Ältere Mitarbeitende hingegen, die aufgrund der Arbeit an ihrer persönlichen, physischen Belastungsgrenze häufiger krankheitsbedingt ausfallen, werden stattdessen gezielt für Teilzeitmodelle sensibilisiert und begeistert, um sich physisch zu schonen.

Des Weiteren wird ein Mentoren-Programm durchgeführt, bei dem sich ein älterer Mitarbeitender drei Stunden im Monat um einen Auszubildenden oder eine junge Fachkraft kümmert und diese(n) in spezifischen Fachthemen anleitet. Themen sind dabei z. B. eine grundpflegerische Versorgung im Bewohnerzimmer, die Wundpflege oder die Medikamentenkunde. Während dieser Zeit sind die beiden Mitarbeitenden von anderen Pflichten entbunden, d.h. Anrufe, Arztgespräche etc. müssen während der Anleitung nicht übernommen werden. Das entlastet zusätzlich. Dieses Mentoring dient neben physischer und psychischer Entlastung dem kontinuierlichen Lernen, da

sich der Lehrende das schon Erlernte noch einmal vor Augen führt, und der jüngere Mitarbeitende in seinem Lernprozess weiter gefordert und gefördert wird.

Erfahrungsgemäß muss für die Durchführung aller Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung Verständnis für die individuellen Belastungsprofile in der Gruppe herrschen. Die gegenseitige Akzeptanz persönlicher Belastungsgrenzen wird dadurch zu bewerkstelligen versucht, dass viel kommuniziert wird und die individuellen Bedürfnisse geklärt und erklärt werden.

(Samariterstift Aalen, Pflegedienstleistung, 100 Mitarbeitende am Standort)

Arbeitsplatzkategorisierung

Reichen Mitarbeitende ein ärztliches Attest ein, wonach sie ihre bisherige Tätigkeit ganz oder teilweise nicht mehr ausführen können und sollen, werden sie von ihren Arbeitgebern schnell auf Schonarbeitsplätze versetzt. Aber in aller Regel sind Schonarbeitsplätze in Unternehmen rar gesät und die vorhandenen sind meist bereits besetzt. Allzu schnell wird als vermeintliche Lösung ein neuer Schonarbeitsplatz geschaffen, was häufig zulasten der Produktivität geht und für die Menschen unbefriedigend ist.

Aus diesem Grund entschied sich das Maschinenbauunternehmen, Arbeitsplätze in der Produktion zu katalogisieren, dabei Transparenz über arbeitsplatzbezogene Belastungsarten zu erhalten und so gezielt Arbeitsplätze zuweisen und Rotationen festlegen zu können. Das Vorhaben der Arbeitsplatzkategorisierung soll maßgeblich dem Arbeitsschutz dienen und einen leistungsgerechten Einsatz von Mitarbeitenden an ermöglichen.

Dazu wurde ein Screening-Instrument zur Ist-Analyse von Arbeitsplätzen entwickelt. Mit Hilfe dieses Instrumentes werden die Arbeitsplätze vom Werksarzt untersucht und es wird aufgenommen, welchen physischen Beanspruchungen die Mitarbeitenden dort ausgesetzt werden.

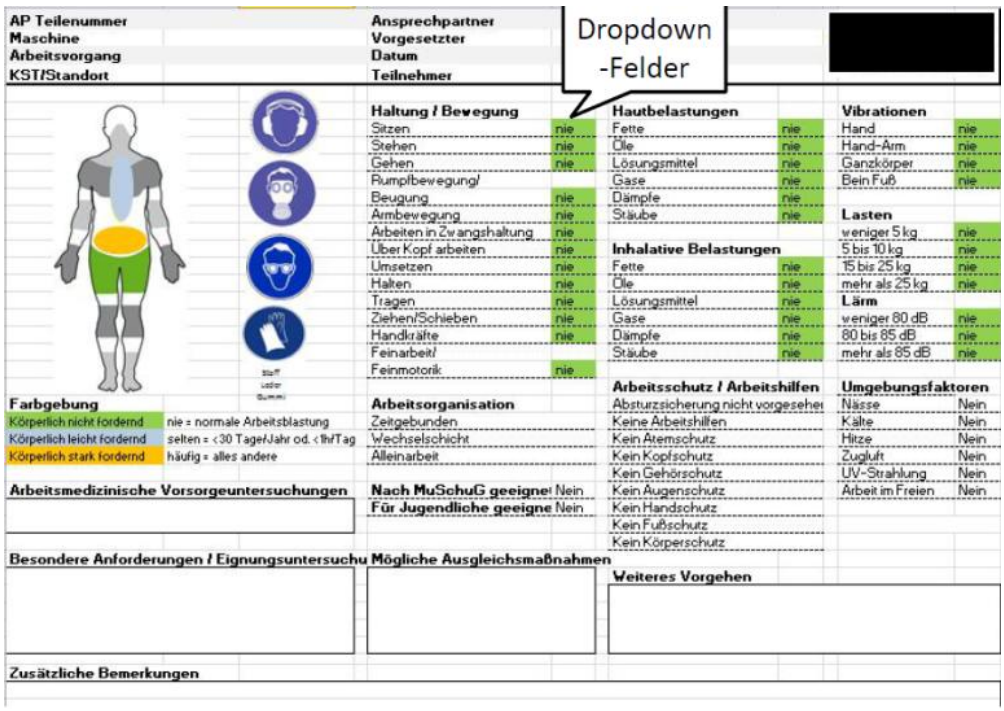


Abb. 53: Physische Belastung am Arbetisplatz

Die gesamte physische Belastung wird anhand von farblich unterlegten Körperpartien dargestellt. Ergänzend werden weitere Faktoren zur Haltung und Bewegung, zur Arbeitsorganisation, zu Hautbelastungen, zu inhalativen Belastungen, zu Vibrationen, zu Hebelasten und zu einwirkenden Umgebungsfaktoren dokumentiert.

In einer Datenbank werden pro Arbeitsplatz die jeweiligen Beanspruchungsgrade zur Übersicht hinterlegt.

Bisher wurde das Screening-Instrument auf seine Anwendbarkeit an zwei Standorten getestet. Die Rückmeldungen zum Pilot waren überwiegend positiv. Der Betriebsarzt: »Die Beschreibung einfacher und die Darstellung von sich wiederholenden Arbeitsvorgängen gelingt mit der Vorlage recht rasch und gut.« Die Arbeitsplatzkategorisierung kommt beim Betriebsrat aufgrund des Beitrags zum Arbeitsschutz gut an und für die Führungskräfte wird die Einsatzplanung und Rotation deutlich vereinfacht. Nun gilt es, das Ausrollen über alle Standorte hinweg anzugehen – gemeinsam mit der Arbeitssicherheit.

(Anonymes Beispiel, Maschinenbau, 3.000 Mitarbeitende)

Produktive Eingliederung eines Schwerbehinderten

Ein langjähriger Mitarbeiter konnte aufgrund seines erlangten Schwerbehindertenstatus nicht mehr seiner angestammten Tätigkeit nachkommen. Um eine adäquate Lösung für den Mitarbeiter und das Unternehmen zu finden, wurde dem Mitarbeiter ein neuer Tätigkeitsbereich übertragen.

Zur Auswahl einer neuen Tätigkeit wurden zunächst die Fähigkeiten des Mitarbeiters aufgenommen. Seine sprachlichen Fähigkeiten und Begabungen wurden dabei als eine benötigte Schlüsselkompetenz identifiziert, weshalb ihm die Übersetzungen der technischen Unterlagen/Maschinenanleitungen übertragen wurden.

Um das soziale Umfeld zu erhalten, wurde sein Arbeitsplatz nicht verlagert. Außerdem wurde eine Reduzierung der Arbeitszeit vorgesehen, um der veränderten Belastbarkeit Rechnung zu tragen.

Eine (Wieder-)Eingliederung kann erfahrungsgemäß ein erhebliches Konfliktpotential beinhalten. Um Konflikte zu vermeiden bzw. zu lösen, sollte von Beginn an eine neutrale Person hinzugezogen werden, welche beiden Seiten beratend zur Seite steht. Gute Erfahrungen wurden in diesem Fall mit dem Integrationsamt und der gemeinsamen Servicestelle der deutschen Rentenversicherung gemacht, welche Möglichkeiten und Wege aufzeigten bzw. mit dem Unternehmen erarbeiteten.

(Anonymes Beispiel, Maschinenbau, 80 Mitarbeitende)

Höhenverstellbare Arbeitstische

Die von WALDNER hergestellten Laboreinrichtungen stehen für Umweltschutz und Design. Sie haben auch den Anspruch, modern und hochfunktional für jede Anforderung zu sein. Daher ist auch Ergonomie produktbedingt ein aktiv verfolgtes Thema – für die angebotenen Leistungen ebenso wie für die eigenen Mitarbeitenden an deren Arbeitsplatz.

Zunächst wurden höhenverstellbare Schreibtische nur auf Initiative der Mitarbeitenden und unter Vorlage eines ärztlichen Attestes über Rückenbeschwerden ausgegeben. Um den Aufwand für die Mitarbeitenden wie auch des Unternehmens zu verringern, sollte ein pragmatischerer Ansatz verfolgt werden.

Es wurde beschlossen, dass alle Mitarbeitenden auch ohne vorhergehenden Formalismus einen höhenverstellbaren Tisch beantragen können und diesen auch bekommen. Jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin, der/die einen Tisch beantragt, erhält eine einzige regulative Vorgabe: an einer umfangreichen Beratung durch einen externen Betriebsarzt teilzunehmen. In dieser Beratung wird darauf aufmerksam gemacht, dass ein Tisch allein zur Profilaxe nicht ausreicht. Die Mitarbeitenden müssen auch aktiv Vorsorge betreiben. Dazu gehört z. B. Ausgleichssport oder die Teilnahme Rückenschulungen, welche in Kooperation mit örtlichen Sportvereinen und den Krankenkassen vom Unternehmen gesponsert werden. Die von den Krankenkassen abgehaltenen Kurse sind oft kostenlos.

(WALDNER Laboreinrichtungen GmbH & Co.KG, Laboreinrichtungen, 700 Mitarbeitende)

Weitere gute Beispiele zu »Arbeitssystem und Arbeitsplätze demografieorientiert gestalten«

Als weitere Beispiele für Maßnahmen, mit welchen es gut gelingt, Arbeitssysteme und Arbeitsplätze demografieorientiert zu gestalten, können genannt werden:

- Aktionsplan und Schulungskatalog »Arbeitsschutz und Gesundheit«, S. 55
- Regelmäßige Arbeitsplatzbegehung zur Ergonomie am Arbeitsplatz, S. 74
- Prozesseinführung BEM und Leistungsgewandelte, S. 117
- Externes Gutachten zu Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz, S. 126
- Raum für konzentrierte Einzelarbeit, S. 133

6
Fachgespräch

Betriebliches Lernen ist eine, wenn nicht gar »die« demografieinduzierte Herausforderung der Zukunft. Lernen spielt langfristig und vor allem nachhaltig eine ganz wesentliche Rolle in fast allen Gestaltungsfeldern alternsgerechter Arbeit.
Damit löst sich Lernen nicht nur in Fachkreisen zunehmend von dem Verständnis, vornehmlich in formalen Weiterbildungen verankert zu sein.

Gemeinsam mit Vertretern aus der Wirtschaft und weiteren Experten wurden Transferschranken und Einführungshürden für ein lebenslanges, kontinuierliches Lernen in KMU erörtert. Ziel war, demografieinduzierte Herausforderungen der Gestaltung von Lernen im Arbeitsprozess zusammenzutragen, bestehende Bewältigungsansätze und Erfahrungen untereinander auszutauschen und offene Aufgaben seitens Unternehmen, Sozialpartner, Politik und Forschung für eine nachhaltige Etablierung lebenslangen, kontinuierlichen Lernens zu identifizieren.

Folgende Fragen wurden im Rahmen des Fachgespräches erörtert:

- Wie kann sich Lernen grundlegend bis 2030 ändern?
- Was sind die großen Themen in denen Lernen im Sinne lebenslangen Lernens neu ausgestaltet werden muss?

Zusammenfassung wesentlicher Thesen

Mit Blick auf das Jahr 2030 zeichnet sich Veränderungsbedarf im betrieblichen Lernen nicht nur durch den Demografischen Wandel ab (mit alternder und schrumpfender Belegschaft arbeiten), sondern auch durch die »Systemisierung« der Arbeit. Gemeint ist damit die fortschreitende, produktivitätsorientierte Standardisierung von Arbeitsprozessen, die insbesondere für An- und Ungelernte sowie für Fachkräfte im Bürobereich bedeutet, dass echte Lernchancen im Alltag ausbleiben. Systemisierung wird für bestimmte Zielgruppen in Unternehmen zum Risiko einer De-Qualifizierung.

Ob Routine-/Sachbearbeiter oder Wissensarbeiter – die vorhersehbaren Risiken für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen werden »Diversität« und »Potenziale« aller Beschäftigtengruppen bis 2030 stärker in den Mittelpunkt rücken.

Zeichen der modernen Arbeitswelt ist der Trend zur agilen Projektabwicklung, die vor Ort beim Kunden und im direkten Kontakt mit ihm erfolgt. Sie wird gerade von den Wissensarbeitern »Agilität im Lernen« fordern – angefangen von flinken und beweglichen Reaktionsweisen bis hin zur methodischen Etablierung von häufigen Rückkopplungsprozessen und zyklischen Vorgehensweisen.

Es zeichnet sich ab, dass Human Resources 2030 strategischer Partner für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist. Als größte Einführungshürde und Transferschranke zeigte sich in dem Gespräch, in KMUs Kapazitäten für ein »echtes« Personalmanagement einzuplanen, das sich strategisch wie operativ um die kontinuierliche Förderung der Humanressourcen kümmern kann.

Weitergehender Handlungsbedarf für die Industrie besteht bezüglich der zu entwickelnde Unternehmenskultur, die durchgängig und konsistent auf Lernförderlichkeit hin ausgestaltet und vorgelebt werden muss. Positive Beispiele für eine durchgängige Gestaltung waren z. B. Stellenanzeigen, in denen »Wissen verteilen« als Arbeitsanfor-

derung erscheint oder auch die Bereitschaft, Mitarbeitende mit einem »Able to leave, happy to stay«-Motto zu fördern und ggf. auch aktiv an die Konkurrenz zu vermitteln.

Konkrete Ansatzpunkte für die Förderung seitens Politik und Forschung waren operative Projektansätze, fokussiert auf Ältere, bzw. das Zusammenbringen von Jüngeren und Älteren, sowie die Etablierung eines Controllings, Erfolge und Mehrwerte neuen Lernens fürs Unternehmen messbar und quantifizierbar zu machen.

Trotz allen Optimismus bleibt die letzte Risikokarte der Diskussion: »Wie werden die Menschen erreicht, die sich nicht verändern wollen?« Damit Unternehmen 2030 nicht sprichwörtlich mit einer roten Karte des wettbewerbsfähigen Spielfeldes verwiesen werden, bleibt an dieser Stelle wohl nur, guten Vorsätzen treu zu bleiben:
Vorleben statt verordnen! Auf der Suche nach neuen Lernchancen bleiben!

7
Handlungsempfehlungen und weitergehende Schlussfolgerungen

Über die Online-Befragung wurden insgesamt 82 Unternehmen in der Bewertung ihrer Ist-Situation zu alternsgerechtem Arbeiten berücksichtigt. Dazu sind im Assessment sämtliche unternehmerischen Handlungsfelder durchleuchtet worden, von der Strategie und Kultur über gesundheitliche und personalpolitische Aspekte bis zur Arbeits- und Prozessgestaltung. In allen Gestaltungsfeldern alternsgerechter Arbeit sind Unternehmen heute schon aktiv. Auch wenn sie ihre Arbeit mitunter nicht mit der expliziten Intention alternsgerechter Arbeitsgestaltung verfolgen, leisten sie erfolgreiche Beiträge, sodass die eigene Belegschaft gesund, leistungsfähig und gerne im Unternehmen altern.

Mit Blick auf die Zukunft wird angesichts des steigenden Durchschnittsalters und anstehender Verrentungswellen die optimale Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitssystemen, die Arbeitsplatzbewertung, die Sicherheit und der Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ein immer wichtigeres Ziel. Wo und inwieweit die künftige Arbeitsweise der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) angepasst werden soll, wird in den Handlungsempfehlungen für KMU zusammengefasst.

7.1 Handlungsempfehlungen für KMU

In der allgemeinen Vorgehensweise zur Studie wurde zunächst keine methodische Limitierung auf KMU vorgenommen, um wertvolle Hinweise auch von größeren Unternehmen mit in die Ausarbeitung einfließen zu lassen. In diesem Kapitel sollen Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen des Online-Assessments und der guten Beispiele aus den Interviews speziell für Leser mit Fokus auf KMU abgeleitet und aufbereitet werden.

Zu Beginn der Empfehlungen sei auf den Sachverhalt hingewiesen, dass alternsgerechte Arbeit überall an die gleichen »Bedingungen«, bzw. konkreter an den gleichen notwendigen Gestaltungsrahmen geknüpft ist (siehe Abb. 01: Grundmodell »alternsgerechte Arbeit«, S. 15). Diese allgemeinen Zusammenhänge gelten natürlich für alle Unternehmen unabhängig von ihrer Größe. Das heißt für KMU: Auch sie sollten sich über alle großen Gestaltungsfelder hinweg mit Maßnahmen und selbst gesteckten Zielen engagieren.

Wie können KMU zu »Demografie-Champions« werden?

Die Zusammenfassung für kleine und mittelständische Unternehmen hebt nützliches Verhalten, Gestaltungsempfehlungen und Maßnahmen der Studie hervor, die explizit auf KMU zugeschnitten sind. In anderen Worten wird konkretisiert, was KMU tun können, um zu »Demografie-Champions« zu werden. Die folgenden Darstellungen verweisen auf gute Beispiele aus den Interviews und aus dem Fragebogen,

- die auf KMU übertragbar sind und personell wie finanziell keinen zu großen Aufwand bedeuten,
- die dort ansetzen, wo viele noch nicht aktiv sind,
- und an der Stelle wirken, wo das Fraunhofer IAO einen großen Stellhebel für die Erschließung hin zu einem »kerngesunden« Unternehmen sieht
- mit Mitarbeitenden, die gerne und gesund älter werden im Unternehmen.

Die Ausführungen, die sich auf die einzelnen Gestaltungsfelder beziehen, verstehen sich dabei nicht als hinreichende Aufgaben-Liste, eher als Anregung für weitere Aktivitäten.

Gestaltungsfeld Strategie & Kultur

Unternehmensstrategie und -kultur müssen aufeinander abgestimmt sein. Zur Etablierung eines alternsgerechten Arbeitsumfeldes sind Maßnahmen im Einklang mit der Unternehmensstrategie auszugestalten. Des Weiteren ist die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und Offenheit für zukünftige Veränderungen zu fördern.

- **Betriebliches Engagement regelmäßig der demografischen Entwicklung anpassen**
  Führen Sie zunächst regelmäßig ein Demografie-Monitoring zur Betrachtung von (statistisch) relevanten Daten durch. Dann können Sie daran ihr betriebliches Engagement ausrichten. Dazu hilft es, das der Studie zugrunde liegende Online-Assessment durchzuführen oder auch auf zum Teil kostenfreie Unterstützung durch diverse externe Angebote zuzugreifen.
- **Demografie und Altern zum Thema bei Leitungssitzungen erklären**
  Es ist wichtig, dass alle Führungskräfte informiert, aufgeklärt und sensibilisiert werden. In KMU findet dies schon teilweise mit Fokus auf Arbeitsschutz statt. Nutzen Sie das Bewusstsein und nehmen Sie Demografie und Altern als mit in die Agenda auf.
- **Feedback der Mitarbeitenden zur Mitarbeiterbindung einholen**
  Heute wird erfreulich viel zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung getan. Nehmen Sie sich die Zeit, sich auch Feedback von den Mitarbeitenden einzuholen und ihr Engagement zu überwachen.

Führung

Als zentrale Leistungsträger des Unternehmens sehen die Führungskräfte sich im Arbeitsalltag direkt mit den Auswirkungen des demografischen Wandels konfrontiert. Sie benötigen gezielte und umfassende Informationen, angepasste Hilfsmittel und angemessene Ressourcen zur Bewältigung der Herausforderungen.

- **Unterstützung durch die Geschäftsführung für alternsgerechtes Führen**
  Gute Führungsarbeit und gute Führungskräfte bedürfen entsprechend zu schaffender Rahmenbedingungen. Die dazu notwendige Arbeit muss Top down, von der Geschäftsführung, akzeptiert und für wichtig erachtet sowie aktiv getrieben werden.
- **Nachfolge für ausscheidende Mitarbeitende frühzeitig regeln**
  Sorgen Sie auf Führungsebene und in den Teams für eine rechtzeitige und belastungsverträgliche Nachfolgeregelung. Dazu hilft es, wenn Altern in Meetings thematisiert wird und Nachfolge- sowie Wissensvermittlungskonzepte etabliert werden.
- **Gute Führungsarbeit bewerten und belohnen**
  Bewerten Sie Ihre Führungskräfte zu einem gewissen Teil nach ihrem individuellen Beitrag für die erfolgreiche Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen und belohnen Sie sie dafür. Dazu bietet es sich an, gewünschte Entwicklungen im Führungsstil in jährlichen Zielvereinbarungen zu verankern. Konkrete Umsetzungsideen erhalten Führungskräfte insbesondere durch die Maßnahmen, die zu den Handlungsfeldern Innovation und Wissen, Lernen und gesunde Arbeitsprozesse dokumentiert worden sind. Wir empfehlen ein »Führen durch Fragen«.

Personalpolitik & Lernen

Die Ausschöpfung der Mitarbeiterpotenziale bis zum Renteneintritt setzt voraus, dass die Mitarbeitenden kognitiv fit gehalten werden und dass die beruflichen Laufbahnen an ihre persönlichen Lebensphasen angepasst werden.

- **Belastungsintensive Aufgaben auf Dauer vermeiden**
  Kümmern Sie sich frühzeitig um Mitarbeitende, die belastungsintensive Arbeitsplätze besetzen. Nicht allen ist in diesen Positionen ein Arbeiten bis zum gesetzlichen Rentenalter möglich. Planen Sie (alternative) Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierewege ein.
- **Freie Positionen als Option zur Qualifizierung und Entwicklung ansehen**
  Begreifen Sie freie Positionen als Entwicklungsstellen. Eine einfache Excel-Liste sollte in aller Regel ausreichen, um potenzielle Entwicklungsinteressenten zu verwalten.
- **Lebenslanges Lernen anleiten und begleiten**
  Lösen Sie sich von der Vorstellung, dass mit fachlicher Weiterbildung lebenslanges Lernen hinreichend gefördert wird. Lernen ist ein höchst individueller Prozess und dementsprechend müssen auch die Lernchancen individuell gestaltet sein. Bieten Sie Entwicklungsgespräche an und setzen Sie auch auf »Entwicklung« im Kleinen: den eigenen Arbeitsplatz aufzuräumen nach 5A/5S bedeutet, zu lernen.

Innovation & Wissen

Die Förderung eines intensiven Wissensaustauschs grundsätzlich und insbesondere zwischen Jung und Alt ist wettbewerbsentscheidend, um weiterhin Prozess-, Organisations- und Produktinnovationen realisieren zu können und wertvolles Wissen im Unternehmen zu bewahren, wenn die Babyboomer in großer Zahl in Rente gehen.

- **Wissens-Transfer konsequent verfolgen**
  Verfolgen Sie konsequent, dass Wissensweitergabe im Kollegenkreis organisiert wird und spätestens ab 60 mit Nachdruck erfolgt. Das Erfahrungswissen der älteren Mitarbeitenden ist das größte Vermögen in Ihrem Unternehmen, sichern Sie es, indem z. B. die Wissensweitergabe und -dokumentation standardmäßig Teil der Stellenaus- und -beschreibungen wird.
- **Für technische Innovation auch soziale und organisationale Innovationen fördern**
  Sehen Sie die Förderung der Gemeinschaft nicht ausschließlich unter der Perspektive der Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität. Zur Erhöhung der Erfolgschancen technischer Innovationen werden soziale und organisationale Innovationen dringend benötigt. Geben Sie die Maxime »Netzwerken gewünscht!« aus und pflegen Sie selbst die sozialen Netzwerke im Unternehmen.
- **Raum und Motivation für Neues bieten**
  Haben Ihre Mitarbeitenden Freiräume während der Arbeit? Können Sie diese nutzen, um Neues ergebnisoffen zu erproben? Gestalten Sie einen Rahmen, in welchem dies möglich ist und unterstützen Sie Ihre Führungskräfte darin, den Mitarbeitenden Freiräume einzugestehen.

Gesundheit

Insgesamt sind Unternehmen im Feld Gesundheit sehr aktiv und nutzen erfolgreich externe Angebote z. B. der Krankenkassen. Was insbesondere bei den kleineren und mittleren Unternehmen fehlt, sind operative Konzepte zur strategischen und umfassenden Bearbeitung des Gestaltungsfeldes und zur Gestaltung gesunder Arbeitsprozesse.

- **Betriebliches Gesundheitsmanagement aufsetzen**
  Die größeren und großen Unternehmen machen es vor, wie ein umfassendes Gesundheitsmanagement einschließlich betrieblichem Eingliederungsmanagement und präventiven Maßnahmen gelingen kann. Gerade hier haben die kleinen und mittleren Unternehmen einen erheblichen Nachholbedarf: Schauen Sie die Konzepte der größeren Unternehmen ab und übertragen Sie diese auf Ihre Situation.
- **Gesunde Arbeitsprozesse durch geregelte Rahmenbedingungen**
  Beanspruchung braucht Erholung. Damit Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Stress keine Chance haben, sind Arbeitsprozesse störungsfrei zu gestalten – und vor allem auch durch Zeiten der Erholung zu unterbrechen. Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden, wann sie Pausen am nötigsten haben und wodurch – Entspannung oder Aktivität – sie sich dann am ehesten erholen.
- **Arbeitsplätze leistungsgerecht und produktiv gestalten**
  Machen Sie sich Gedanken, was es braucht, um Ihre Arbeitsplätze altersgerecht zu gestalten und gleichzeitig so, dass die Mitarbeitenden an ihnen das Gefühl haben, wertvolle Arbeit zu leisten: Auch Leistungsgewandelte brauchen Erfolgserlebnisse durch Leistung und das Meistern von Herausforderungen – nur eben an den individuellen Leistungsgrenzen orientierte.

IT-Unterstützung

Die technisch vorhandene Infrastruktur sollte im Unternehmen die individuellen Arbeitsaufgaben gezielt unterstützen. Im Hinblick auf die demografische Perspektive sollten Lern-, Wissens- und Innovationsprozesse IT-technisch gezielt gestützt werden.

- **Web 2.0-Tools zum Wissens- und Erfahrungsaustausch nutzen**
  Sind Sie in Ihrem Unternehmen in der IT auch insgesamt sehr aktiv und gut aufgestellt? Dann konzentrieren Sie sich auf das noch offene Potenzial von Web 2.0-Tools für einen schnellen, offenen Austausch und das Einstellen von eigenen Inhalten. Und bauen Sie intern die nötige Medienkompetenz auf, um intern und extern das meiste aus den Tools herauszuziehen.
- **Neue Hard- und Software pilotieren**
  Machen Sie IT-Pilotierung gerade mit kritischen, den technisch weniger affinen Nutzern. Manchmal ist es hilfreich, die IT nicht nur an den Power-Usern auszurichten, sondern auch spezielle Bedürfnisse und Nutzungsperspektiven mit einzubeziehen, damit wirklich alle Arbeitnehmer produktiv unterstützt werden.
- **Multi-Media-Trainings anbieten**
  Auf große Akzeptanz stoßen einfache, von Kollegen abgehaltene Multimedia-Trainings die das learning by doing nutzen. Auch ohne großes didaktisches Konzept sind Mitarbeitende froh, ein paar wertvolle Tipps und Tricks mit in den Alltag nehmen zu können.

Arbeitsbedingungen

Die Mitarbeitenden verbringen den Großteil ihrer aktiven Tageszeit am Arbeitsplatz. Daher sollte darauf geachtet werden, dass die Räumlichkeiten einen gewissen Wohlfühlfaktor mit sich bringen, da sich dieser erwiesenermaßen positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden auswirkt.

- **Auf gute Raumgestaltung und angenehmes Ambiente konzentrieren**
  Stecken Sie nicht den Kopf in den Sand, wenn sich an der Gebäudegestaltung nichts ändern lässt. Gerade an Gebäuden bieten sich nicht jederzeit Chancen, gestalterisch tätig zu werden. Konzentrieren Sie sich dann auf Räume und Ambiente.
- **Auf ausreichend Raum zum Austausch Wert legen**
  Bei der Gestaltung und Nutzung von Gebäuden und Räumen ist insbesondere darauf zu achten, dass ausreichend Raum geboten wird für den Austausch. Dies umfasst neben Besprechungsräumen auch (offene) Räume zur zufälligen Begegnung oder für ungeplanten Austausch.
- **Belastungsquellen an Arbeitsplätzen identifizieren**
  Identifizieren Sie gezielt Belastungsquellen im direkten Arbeitsumfeld und bewerten Sie diese nach Dringlichkeit zur Behebung. Suchen Sie darüber hinaus nach Potenzialen, wie Wohlbefinden und Motivation durch das Ambiente gefördert werden kann.

7.2 Auftrag für Förderung und Forschung

7.2.1 Unterstützung für die Unternehmen

Nicht alle Herausforderungen der Zukunft können alleine von den Unternehmen gemeistert werden. Wenn auch im Gestaltungsfeld alternsgerechten Arbeitens zuvörderst unternehmerische Initiative und Verantwortung gefragt sind, haben wir im Projektverlauf eine Reihe von Ansatzpunkten identifiziert, die noch grundsätzlicherer Erforschung bedürfen oder auch strukturelle oder unternehmensübergreifende Aktivitäten notwendig machen, die wiederum durch verbandsseitige Aktivitäten oder wirtschaftspolitische Gestaltungsprogramme unterstützt werden können. Die wichtigsten hierzu zählenden Punkte werden im Folgenden kurz skizziert.

Unternehmensübergreifende, kooperative Ansätze

Gerade KMU haben aufgrund überschaubarer struktureller Differenzierung und wenig Manpower oftmals nicht die Kraft und den langen Atem, komplexere Maßnahmen wie z. B. das Angebot flexibler Kinderbetreuung oder spezifischer Beratungsformen alleine zu stemmen. Hier können kooperative, übergreifende Ansätze das Mittel der Wahl sein, um sich gemeinsam bestimmte Dienstleistungen leisten zu können und als attraktiver und gleichzeitig verhandlungsmächtigerer Nachfrager für Dienstleistungen aufzutreten. Für unser Studienthema wurden hierfür z. B. das Angebot von Kleinkinderbetreuung oder Beratung von Mitarbeitenden z. B. mit Pflegeproblematiken genannt; eine andere Variante könnte die Finanzierung und Beschäftigung von Spezialisten z. B. für Recruiting- oder Personalentwicklungsfragen durch mehrere KMU darstellen. Hier bietet sich auch ein mögliches Betätigungsfeld für die Sozialpartner an. Aus Projekten mit kooperativen Verbundansätzen wissen wir aber auch, dass tradierte Managementphilosophien und eine starke Inhaberorientierung hierbei manchmal Schwierigkeiten bereiten, wenn es darum geht, sich mit anderen auf notwendige Kompromisse zu einigen. Neben adäquaten Formaten, Anbietern und Kostenstrukturen ist hierfür nicht selten auch eine spezifische Moderationsleistung erforderlich.

Unterstützung durch datenseitigen Support

Umfassendere Demografiekonzepte haben die Transparenz der eigenen Mitarbeiterstruktur, absehbarer Verrentungswellen etc. zur Voraussetzung. Methoden wie die Altersstrukturanalyse bieten hierfür gute Ansätze, und diese werden auch zunehmend als Dienstleistung angeboten – wenn auch, wie gesehen, noch zu wenig genutzt. Was als fehlende Ergänzung identifiziert wurde, waren passgenauere Zahlen zur Angebotsseite des Arbeitsmarktes, die für die verlässliche und vor allem vorausschauende Planung von längerfristiger Personalentwicklung ebenso notwendig ist: Wie entwickeln sich Schulabgänger-, Absolventenzahlen, wie sieht es aus mit regionalen Wanderungen und darauf aufbauenden Arbeitskräftepotenzialen? Hier wäre zu prüfen, inwieweit kammer-, verband- oder amtsseitig (z. B. durch das Landesamt für Statistik oder aber auch die Agentur für Arbeit etc.) passgenaueres Material in verarbeitungsgeeigneter Form zur Verfügung gestellt werden könnte. Der Blick in die Zukunft macht aber auf jeden Fall auch eine entsprechende langfristige Planungsorientierung in den Unternehmen erforderlich.

Entwicklung neuer Qualifizierungsformate

Ein sehr breites Maßnahmenspektrum mit politischen wie verbandsseitigen Akteuren wurde auf der Ebene neuer Qualifizierungsformate und Zertifizierungen identifiziert. Zum einen geht es hier darum, Formate des arbeitsprozessnahen, kollaborativen und auch selbstorganisierten Lernens noch umsetzungsreifer für KMU zu machen und dabei gerade auch den spezifischen Mehrwert moderner Informations- und Kommunikationstechnik zu nutzten (Web 2.0-Anwendungen, kollaborationsunterstützende Anwendungen). Zum anderen adressieren wir hier auch Fragen der Anerkennung iterativer Ausbildungsschritte gerade für An- und Ungelernte, um Anreize zu schaffen und auch eine mehr als einzelbetriebliche Verwendung möglich zu machen. Hier gibt es vereinzelte Formatansätze und einzelbetriebliche Vorstöße, die aber nicht selten an den Vorgaben des deutschen Berufsbildungssystems harte Grenzen finden. Zudem gibt es hierfür auch noch zu wenig Bildungsdienstleister und KMU-geeignete Angebote. Lebenslanges Lernen wird so aufwendig und teuer für die Unternehmen und unattraktiv für die Mitarbeitenden.

Erarbeitung neuer Handlungsrahmen und Managementwissen

In vielen der untersuchten Gestaltungsbereiche war das Stichwort »Führung« ein wichtiges, nicht selten aber war es auch eines, dem wenig spezifischer Beitrag oder Ausrichtung auf die Thematik des alternsgerechten Arbeitens zugeschrieben wurde. Dabei leistet Führung, im Sinne der personalen Führung sowie auch im Sinne des übergreifenden Führungs- und Werte-System, einen eminent wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Verankerung notwendiger Maßnahmen im Bereich des alternsgerechten produktiven Arbeitens. Zurzeit findet, auch im Rahmen der größeren Entwicklungslinien der Arbeitswelt, eine umfassendere Diskussion um den Stellenwert, den Anspruch, die notwendigen Kompetenzen und nicht zuletzt erforderlicher Führungsleitbilder statt. Aber was heißt das für unser Studienthema? Ist die lebenslange Entwicklung von Mitarbeitenden und ihre damit erreichbare Performanz bis zum Schluss ein bewertetes Ziel von Führungskräften? Ist »gesunde Führung« mehr als ein vages Schlagwort, das sich in konkreten Handlungsrahmen niederschlägt und mit dem Führungskräfte klare Aktivitäten verbinden? Bekommen Führungskräfte den notwendigen zeitlichen Gestaltungsrahmen, um mit Mitarbeitenden Entwicklungsgespräche zu führen? Wie gehen Führungskräfte mit der zunehmend erwarteten Diversität innerhalb der Belegschaft um, in der Babyboomer mit Digital Natives zusammenarbeiten müssen? Was bedeutet »Generationenmanagement« in der Praxis? Wir konstatieren hier einen nicht unerheblichen

Diskussions- und Konzeptentwicklungsbedarf, damit verbunden notwendige Anpassungen in der bisherigen Systematik der Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften, Anpassungen im Führungssystem (z. B. kleinere Führungsspannen), sowie eine insgesamt größere Aufmerksamkeit für diese zunehmende »Mensch«-Orientierung auch im Top-Management. Hier ist unseres Erachtens noch einiges an Grundlagenarbeit an Managementlehrstühlen, aber auch in praxisorientierten Forschungsprojekten notwendig, um KMU-brauchbare Ansätze zu entwickeln und auf Übertragbarkeit hin zu optimieren.

7.2.2 Initiative »FIT für Produktivität«

Damit diese großen und alle kleineren »Baustellen« zur Förderung des alternsgerechten Arbeitens in den kleinen und mittleren Unternehmen bearbeitet werden können, bedarf es einer Initiative seitens der Politik, Verbände und Sozialpartner und der Forschung: »FIT für Produktivität«

Ein erster Schritt ist mit den im Rahmen dieser Studie vorgelegten 94 Beispielen guter demografischer Praxis getan. Die Maßnahmenbeispiele – von KMU für KMU – liefern erste Ideen und laden zum Nachahmen ein. Geleistet wird damit eine **Konkretisierung**: Wo und wie vonseiten der KMU durch betriebliche Gestaltung mit gezielten Maßnahmen angesetzt werden kann und sollte, um auf den demografischen Wandel angemessen zu reagieren.

Daneben sind Politik, Sozialpartner und Forschung gefordert, weiterhin gemeinsam an der **Sensibilisierung** der KMU für die kommenden großen Herausforderungen zu arbeiten. Auch hier sind erste Schritte getan. Etwa mit dieser Studie: Durch die Online-Befragung fand eine Sensibilisierung der teilnehmenden Unternehmen statt, die sich hier einer Selbstbewertung unterzogen. Allerdings beschränkte sich diese (Chance zur) Sensibilisierung auf die wenigen angeschriebenen und teilnehmenden KMU. Diese Selbstbewertung und andere bereits vorhandene Instrumente – etwa die Altersstrukturanalyse, die Südwestmetall den Mitgliedsunternehmen anbietet – sollten weiter in die Breite getragen werden, um die Wirtschaft Baden-Württembergs insgesamt zu stärken.

Weiterhin sollte, gerade zur Unterstützung der ressourcenschwachen KMU, die **Vernetzung** gefördert werden. Unbestritten ist, dass Netzwerke von Akteuren wesentlich leistungsfähiger sind als Einzelakteure. Dies gilt auf allen Ebenen: innerhalb der Betriebe, bei der Vernetzung von Unternehmen und in umfassenderen Netzwerken aus Unternehmen, Sozialpartnern, Politik und Forschung. Eine gezielte Erforschung erfolgreicher Netzwerke der Gestaltung alternsgerechter Arbeit und die Abbildung von Netzwerk-Fallbeispielen könnten dazu beitragen, bei gleichbleibendem Aufwand für das einzelne KMU, gemeinsam mehr zu erreichen.

Darüber hinaus gilt es, mit Blick auf die sehr große Herausforderung aus nahenden Verrentungswellen und gleichzeitigem Fachkräftemangel, eine **Verstetigung** der Anstrengungen zu leisten, indem alle Akteure – Politik, Sozialpartner, Unternehmen und Forschung – gemeinsam eine neue Produktivitätskultur anstoßen und fördern: Es gilt, die vorhandenen Mitarbeiterpotenziale und deren begrenzten und zu schonenden Ressourcen in den Mittelpunkt aller Produktivitätsfragen zu rücken sowie die Mitarbeiterpotenziale optimal zu entwickeln und zu nutzen. So kann es gelingen, wirtschaftlich gestärkt und mit einem Vorsprung gegenüber dem internationalen Wettbewerb aus dem demografischen Wandel hervorzugehen.

8
Verzeichnis der Unternehmen und Studienpartner

8.1 Die beteiligten Unternehmen

Das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, die Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg und das Fraunhofer IAO bedanken sich für die engagierte Teilnahme zahlreicher Unternehmen und öffentlicher Einrichtungen an der Online-Befragung und den Interviews!

Am Online-Assessment beteiligten sich insgesamt 82 Organisationen. Im Rahmen der sich anschließenden Telefon-Interviews konnten Maßnahmen aus insgesamt 26 Organisationen aufgenommen werden, 20 hiervon erklärten sich bereit, ihre aufgenommenen Beispiele guter Praxis unter Nennung des Unternehmens und von Ansprechpartnern abzubilden. Diese Unternehmen stellen sich im Folgenden anhand eines Kurzprofils vor.

Die Kurzprofile der drei ausgewählten Unternehmen, die als ausführliche Fallbeispiele abgebildet sind, sind unter Kapitel 4, Beispiele guter Praxis: Fallbeispiele ausgewählter Unternehmen, S. 53 ff. zu finden.

BBBank eG

Herrenstraße 2-10
76133 Karlsruhe
http://www.bbbank.de

Branche	Finanzbranche
Unternehmensführung	Managergeführtes Unternehmen
Anzahl Mitarbeitende	rund 1.633
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	105 Filialen in 10 Bundesländern
Ansprechpartner/-in	Sibylle König
Position	Personalverantwortliche
Mail	sibylle.koenig@bbbank.de
Telefon	+49 721 – 141 499

Was das Unternehmen macht:
Mit über 100 Filialen und mehr als 400.000 Mitgliedern ist die BBBank eine der größten Mitgliederbanken in Deutschland und die einzige genossenschaftliche Privatkundenbank, die ein bundesweites Geschäftsgebiet betreut. Dort, wo wir keine Filiale vor Ort haben, sind wir über unsere eigene Direktbank erreichbar. Mehr als 1.600 Mitarbeitende sind deutschlandweit in den BBBank-Filialen, der Direktbank und in der Zentrale in Karlsruhe für unsere Mitglieder im Einsatz. Wir stehen in der Historie der deutschen Beamtenbanken. 1921 als Selbsthilfeeinrichtung gegründet, betrachten wir alle privaten Bankkunden als unsere Kernzielgruppe. Dennoch stehen wir in der Tradition der deutschen Beamtenbanken und fühlen uns den Beschäftigten im öffentlichen Dienst in besonderer Weise verpflichtet. Als Universalbank bieten wir unseren Mitgliedern alle

Leistungen einer modernen Bank. Im Investmentbanking sind wir nicht tätig. Als Genossenschaftsbank müssen wir keine Aktionärsinteressen berücksichtigen. Unsere Kunden sind Mitglieder und damit gleichzeitig Teilhaber unserer Bank. So können wir uns ganz auf ihre Bedürfnisse konzentrieren.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Die Zukunft der Arbeit ist eine Aufgabe für heute. Der demografische Wandel hat gravierende Konsequenzen für den Arbeitsmarkt der Zukunft. Das ist spürbar durch einen zunehmenden Nachwuchs-, Fach- und Führungskräftemangel. Es bedarf innovativer Konzepte und neuer Wege, um weiterhin als attraktiver Arbeitgeber anerkannt zu sein. Unsere Mitarbeitenden sind unser Erfolgsfaktor Nummer 1.Wir fördern ihre Leistungsfähigkeit und Kompetenzen durch zielgerichtete Maßnahmen, damit sie ihre Potenziale nutzen können. Wir möchten eine Atmosphäre schaffen, in der unsere Mitarbeitenden bestmöglich Ihren Arbeitsalltag in unserer Bank, in verschiedenen Lebensphasen des aktiven Erwerblebens, bestreiten können. Uns liegt viel daran, dass sie gute Arbeitsbedingungen sowie ein interessantes Aufgabenspektrum vorfinden. »Was ich heute bin, ist ein Hinweis auf was ich gelernt habe, nicht auf das, was mein Potenzial ist.« (Virginiar Satir)

Deutsche Bahn AG

Potsdamer Platz 2
10785 Berlin
www.deutschebahn.de

Branche	Transport& Logistik
Unternehmensführung	Vorstandsvorsitzender Dr. Rüdiger Grube
Anzahl Mitarbeitende	rund 195.000 Mitarbeitende
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	Standorte deutschlandweit
Anzahl Mitarbeitende und Maßnahmen beziehen sich auf	Deutschland
Ansprechpartner/-in	Barbara Killich, DB JobService GmbH
Position	Leiterin Qualifizierungsmanagement
Mail	Barbara.Killich@deutschebahn.com
Telefon	+49 30 – 297 58315

Was das Unternehmen macht:
Die Deutsche Bahn AG ist ein Verkehrs- und Logistikunternehmen mit Sitz in Berlin. Das bundeseigene Unternehmen ist das größte Eisenbahn- und Infrastrukturunternehmen in Mitteleuropa und im Logistikgeschäft seit Jahren weltweit tätig.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:

In der Unternehmensstrategie DB 2020 ist verankert, Ökonomie, Soziales und Ökologie in Einklang zu bringen. Das beinhaltet auch, den Mitarbeitenden zu ermöglichen, ein Berufsleben lang begeistert im Unternehmen zu arbeiten.

Diehl Defence Holding GmbH
Alte Nußdorfer Straße 13
88662 Überlingen
http://www.diehl-defence.de

Branche	Verteidigungsindustrie
Unternehmensführung	Gründer- bzw. familiengeführtes Unternehmen
Anzahl Mitarbeitende	rund 3.000
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	Mehrere in Deutschland und weltweit
Ansprechpartner/-in	Dieter Monka
Position	Gesamtpersonalverantwortlicher
Mail	dieter.monka@diehl-defence.de
Telefon	+49 7551 – 89 2118

Was das Unternehmen macht:
Als einer der fünf Teilkonzerne der Diehl Stiftung & Co. KG steht die Diehl Defence Holding GmbH für Kompetenz in Verteidigung und Sicherheit und ist ein Anbieter für nationale und verbündete Streitkräfte. Der Hauptsitz befindet sich in Überlingen am Bodensee, weitere Außenbüros in Deutschland und international.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Als High-Tech-Unternehmen ist das Wissen unserer Mitarbeitenden ein strategischer Faktor für den langfristigen Unternehmenserfolg. Entsprechend der Lebensphase jedes Einzelnen schaffen wir Rahmenbedingungen, die für die Mitarbeitenden attraktiv sind und ihnen die Möglichkeit gibt, ihr Wissen und ihre Erfahrungen optimal dauerhaft in ihr Arbeitsgebiet einzubringen.

E.G.O. Elektro-Gerätebau GmbH
Rote-Tor-Straße 14
75038 Oberderdingen
http://www.egoproducts.com

Branche	Elektrotechnik
Unternehmensführung	Familienunternehmen mit externem Management
Anzahl Mitarbeitende	rund 1.700 am Standort Oberderdingen
Anzahl Mitarbeitende und Maßnahmen beziehen sich auf	Unternehmen der E.G.O.-Gruppe am Standort Oberderdingen
Ansprechpartner/-in	Santina Panzer
Position	HR Marketing
Mail	Santina.Panzer@egoproducts.com
Telefon	+49 7045 – 45 68501

Was das Unternehmen macht:
Die E.G.O. Elektro-Gerätebau GmbH Oberderdingen ist ein Unternehmen der weltweit tätigen E.G.O.-Gruppe. Die Unternehmensgruppe gilt als einer der weltweit führenden Zulieferer für Hersteller von Hausgeräten. Zur E.G.O.-Gruppe zählen 18 Vertriebs- und Produktionsgesellschaften in 16 Ländern. Die Gruppe erwirtschaftete 2012 einen Umsatz von 526 Mio. Euro und beschäftigt rund 5.600 Mitarbeitende. Der Firmengründer Karl Fischer entwickelte vor mehr als 80 Jahren die erste serientaugliche Elektro-Kochplatte. Heute produziert das Unternehmen alle Heiz- und Steuerelemente, die zum Kochen und Backen, zum Waschen, Trocknen und Geschirrspülen benötigt werden. Außer Produkten für Hausgeräte liefert E.G.O. auch Komponenten, Systeme und Technologien für Gastronomie und professionelle Wäschepflege sowie anspruchsvolle Komponenten für die Medizin- und Gebäudetechnik oder die Automotive-Industrie.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Es bleibt wahrscheinlich eine der wichtigsten Aufgaben des Personalmanagements für den Unternehmenserfolg die richtigen Mitarbeitenden zu finden, zu binden und zu fördern. Insbesondere Maßnahmen und Angebote, um die Beschäftigungsfähigkeit und die Potenziale all unserer Mitarbeitenden zu bewahren, zu erhalten und weiterzuentwickeln, sind in diesem Zusammenhang wichtig. Durch die Fokussierung aller Aktivitäten und Angebote auf Nachhaltigkeit wird die perfekte Basis für den dauerhaften Fortbestand der Unternehmensgruppe gelegt.

Elektro Technologie Zentrum

Krefelder Straße 12
70376 Stuttgart
www.etz-stuttgart.de

Branche	Dienstleistung / Bildung
Unternehmensführung	Managergeführtes Unternehmen
Anzahl Mitarbeitende	rund 60
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	2
Anzahl Mitarbeitende und Maßnahmen beziehen sich auf	Beide Standorte
Ansprechpartner/-in	Herr Jürgen Jarosch
Position	Geschäftsführer
Mail	jarosch@etz-stuttgart.de
Telefon	+49 711 – 955916 0

Was das Unternehmen macht:
Das Elektro Technologie Zentrum ist ein auf Elektro- und Informationstechnik spezialisierter beruflicher Aus-, Fort- und Weiterbildungsdienstleister. Es bietet ein umfangreiches Spektrum an Bildungsangeboten vorrangig für kleine und mittelständische Unternehmen mit Schwerpunkt Handwerk, Dienstleistungen und produzierendes Gewerbe. Bei den sich auf die Bedarfe der Kunden zugeschnittenen Bildungsangeboten kommen aktuelle methodisch-didaktische Konzepte unter anderen Blended Learning zum Einsatz.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Als Bildungsdienstleister sind wir auf den Erhalt des Erfahrungswissens älterer Mitarbeitender angewiesen. Demzufolge muss zum anderen ihre Arbeitsfähigkeit erhalten werden, zum anderen ist es erforderlich, sie mit der Nutzung moderner Kommunikationstechnik vertraut zu machen und diese für die Kommunikation und den Wissenstransfer innerhalb der Belegschaft zu nutzen.

Hymer AG

Holzstraße19
88339 Bad Waldsee
http://www.hymer.com/

Branche	Fahrzeugbau
Unternehmensführung	Familienunternehmen mit externem Manager
Anzahl Mitarbeitende	1.150
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	Stammwerk in Bad Waldsee, drei weitere in Deutschland, eins in Italien und eins in Frankreich
Anzahl Mitarbeitende und Maßnahmen beziehen sich auf	Bad Waldsee
Ansprechpartner/-in	Beate Wagner
Position	stellvertretende Betriebsratsvorsitzende
Mail	Beate.Wagner@hymer.com
Telefon	+49 7524 – 999 545

Was das Unternehmen macht:
Die Hymer AG mit Sitz in Bad Waldsee gehört zu den größten Herstellern von Reisemobilen, Caravans und Freizeitfahrzeugen in Europa.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Dem Betriebsrat ist es wichtig, aufgrund der Demografie-Entwicklung und dem steigenden Rentenalter die Arbeitsplätze und Arbeitsbedingen so zu gestalten, dass die Beschäftigten möglichst gesund ihre Rente erreichen und genießen können.

Alfred Kärcher GmbH & Co. KG

Alfred-Kärcher-Str. 28-40
71364 Winnenden
http://www.kaercher.com

Branche	Maschinenbau
Unternehmensführung	Managergeführtes Familienunternehmen
Anzahl Mitarbeitende	weltweit > 10.600
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	6 Standorte, weltweit 100 Tochtergesellschaften
Anzahl Mitarbeitende und	

Maßnahmen beziehen sich auf	Stammhaus mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden
Ansprechpartner/-in	Rüdiger Bechstein
Position	Executive Vice President Corporate Human Resources
Mail	ruediger.bechstein@de.kaercher.com
Telefon	+49 7195 – 14-2235

Was das Unternehmen macht:
Das Familienunternehmen Kärcher ist weltweit führender Anbieter für Reinigungstechnik und bietet mit Hochdruckreinigern, Saugern und Dampfreinigern, Pumpen für Haus und Garten, Kehr- und Scheuersaugmaschinen, Kfz-Waschanlagen, Reinigungsmitteln, Trink- und Abwasseraufbereitungsanlagen und Wasserspendern innovative Problemlösungen an. Sie umfassen aufeinander abgestimmte Produkte, Reinigungsmittel, Zubehöre sowie Beratung und Service.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, die Freude an der Arbeit haben, sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für Kärcher. Angesichts des demographischen Wandels, der Verlängerung der Lebensarbeitszeit und des bevorstehenden Fachkräftemangels wird es zunehmend an erfolgskritischer Bedeutung gewinnen, wie der Mitarbeiter möglichst lange, gesund und leistungsfähig eingesetzt werden kann.

Metabowerke GmbH

Metabo-Allee 1
72622 Nürtingen
http://www.metabo.com

Branche	Elektrowerkzeugherstellung
Unternehmensführung	Managergeführtes Unternehmen
Anzahl Mitarbeitende	1.850
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	mehrere
Ansprechpartner/-in	Armin Gruber
Position	Personalreferent
Mail	AGruber@metabo.de
Telefon	+49 7022 – 72 2969

Was das Unternehmen macht:
Die Metabowerke GmbH in Nürtingen ist ein traditionsreicher Hersteller von Elektrowerkzeugen für professionelle Anwender. Unter dem Markennamen Metabo bietet der Vollsortimenter Geräte vor allem für die Kernzielgruppen Metallhandwerk und -industrie sowie Bauhandwerk und Renovierung. 1924 im schwäbischen Nürtingen gegründet, ist Metabo heute ein mittelständisches Unternehmen, das außer am Stammsitz Nürtingen auch im chinesischen Shanghai produziert. 23 Vertriebsgesellschaften und mehr als 100 Importeure sichern die internationale Präsenz. Weltweit arbeiten 1.850 Menschen für Metabo. Sie haben im Jahr 2012 einen Umsatz von 347 Millionen Euro erwirtschaftet.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Um sich auf ständig verändernde Rahmenbedingungen einzustellen ist die Einbeziehung aller Mitarbeiter in Veränderungen von strategischer Bedeutung. Dazu gehört auch sich auf die eigenen Veränderungen im Laufe der Jahre vorzubereiten. Eine sich ständig weiterentwickelnde Organisation wie Metabo bindet daher aktiv alle Mitarbeiter ein, sich selbst weiterzuentwickeln und die Organisation so zu gestalten, dass die eigene Arbeit erfolgreich von der Ausbildung bis zum Renteneintritt ausgeübt werden kann. Um diese Ziele zu erreichen geht Metabo auch außergewöhnliche Wege.

RAFI GmbH & Co. KG

Ravensburger Straße 128-134
88276 Berg
http://www.rafi.de

Branche	Metall-Elektro
Unternehmensführung	Gründer- bzw. familiengeführtes Unternehmen
Anzahl Mitarbeitende	1.000
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	10 Standorte weltweit, 4 davon in Deutschland
Anzahl Mitarbeitende und Maßnahmen beziehen sich auf	Standort Berg
Ansprechpartner/-in	Markus Folz
Position	Personalleiter
Mail	markus.folz@rafi.de
Telefon	+49 751 – 89 1248

Was das Unternehmen macht:
RAFI ist eine mittelständisch geprägte Unternehmensgruppe mit globalen Playern als Kunden. Sie steht international im Wettbewerb um Produktion und Vertrieb von elektromechanischen Bauelementen und kundenspezifischen Eingabe- und Steuerungsgeräten und Bediensystemen.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Im betrieblichen Alltag und auch gesellschaftspolitisch sind wir derzeit vor allem mit 3 Problemfeldern konfrontiert: 1. Anlernkräfte ohne Basisqualifikation, deren Tätigkeiten immer anspruchsvoller oder automatisiert werden oder Verlagerungen zum Opfer fallen; 2. Eine zunehmende Anzahl von leidensgewandelten Beschäftigten, die an ihrem angestammten Arbeitsplatz nicht mehr eingesetzt werden können; 3. Facharbeiter und Bachelorabsolventen, die nach dem Abschluss ihrer Ausbildung einen höheren Abschluss anstreben und dem Unternehmen damit nicht auf der ursprünglich geplanten Stelle zur Verfügung stehen. Auf alle 3 Problemfelder bietet das RIMA Modell eine Antwort, indem die Beschäftigten entweder flexibel qualifiziert und damit beschäftigungsfähig gehalten werden oder ihnen attraktive Alternativen und Perspektiven aufgezeigt werden, mit denen die Mitarbeitenden im Unternehmen gehalten werden können. Auch wenn sie damit attraktiv für andere Unternehmen werden handeln wir nach dem Motto: »Able to leave – happy to stay!«

Samariterstift Aalen

Jahnstr. 10-12
73431 Aalen
http://www.samariterstiftung.de

Branche	Pflegebranche
Unternehmensführung	
Anzahl Mitarbeitende	rund 100 am Standort, rund 2.500 in der gesamten Samariterstiftung
Anzahl Mitarbeitende und Maßnahmen beziehen sich auf	Standort Aalen
Ansprechpartner/-in	Silke Wettenmann
Position	Pflegedienstleitung
Mail	silke.wettenmann@samariterstiftung.de
Telefon	+49 7361 – 564 124

Was das Unternehmen macht:
Das Samariterstift Aalen ist eine Altenhilfeeinrichtung mit ca. 115 Plätzen in Hausgemeinschaften, einer offener Betreuungsgruppe für Menschen mit Demenz und einer Pflegegruppe für Menschen mit Multipler Sklerose und Kurzzeitpflege. Des Weiteren bieten wir einen offenen Mittagstisch an und beliefern ca. 60 Haushalte mit Mobiler Küche

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Aufgrund unserer guten Strukturen, unseres Betriebsklimas und unserer vielfältigen Beschäftigungsmöglichkeiten weist unsere Mitarbeiterschaft eine überdurchschnittlich hohe Betriebszugehörigkeit vor. Dies wiederum bringt ein hohes Durchschnittsalter unserer Beschäftigten mit sich, die zum Teil bei weit über 25 Jahren liegt. Dieser »Betriebstreue« (und damit unseren älteren Beschäftigten) fühlen wir uns im Besondren verpflichtet.

Sedus Stoll AG

Brueckenstraße 15
79761 Waldshut
http://www.sedus.de/

Branche	Möbelherstellung
Unternehmensführung	Managergeführtes Unternehmen
Anzahl Mitarbeitende	rund 1.000
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	Weltweit mehrere Standorte
Ansprechpartner/-in	Mirko Rössler
Position	Personalreferent

Mail	MirkoRoessler@sedus.com
Telefon	+49 7751 – 84 202

Was das Unternehmen macht:
Die Sedus Stoll AG ist ein Komplettanbieter für Büroeinrichtungen und Arbeitsplatzkonzepte. Vom Empfang über Einzel-, Kombi- und Großraum- bis hin zum Chefbüro richtet Sedus komplette Organisationen ein. Nach allen Regeln moderner Arbeitsplatzgestaltung und ganz nach individuellen Kundenwünschen.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Ganz grundsätzlich engagiert sich die Sedus Stoll AG im Betrieblichen Gesundheitsmanagement für alle Aspekte der Gesunderhaltung bei der Arbeit. Der Alterungsprozess kann Einschränkungen mit sich bringen und während der Arbeit andere Verhaltensweisen erfordern. Mit unseren eigenen ergonomischen Möbel- und Einrichtungskonzepten kommen wir den Bedürfnissen aller Mitarbeitenden entgegen. Ältere Menschen sind aufgrund ihres hohen Erfahrungsschatzes wertvolle Mitarbeitende in der Belegschaft, von denen jüngere im Austausch profitieren und umgekehrt. Die Möglichkeit, altersgerecht arbeiten zu können, sorgt für mehr Freiheiten in der Bewegung und im Tagesrhythmus und somit auch für eine geringere Krankheitsanfälligkeit. Ältere Mitarbeitende sind gerade im »Kampf um die Talente« eine wichtige Größe und als Repräsentanten der Baby-Boomer-Generation verlässliche Leistungsträger.

stemmer: Leistungen
Mensch. Unternehmen. Werte.

Stemmer:Leistungen

Rüppurer Straße 4
76137 Karlsruhe
http://www.stemmer.leistungen.de

Branche	Dienstleistung
Unternehmensführung	Gründergeführtes Unternehmen
Anzahl Mitarbeitende	rund 30 am Hauptsitz in Karlsruhe
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	1/5
Anzahl Mitarbeitende und Maßnahmen beziehen sich auf	Alle Menschen im Unternehmen
Ansprechpartner/-in	Reinhard Stemmer
Position	Geschäftsleiter
Mail	reinhard.stemmer@leistungen.de
Telefon	+49 721 – 931 00 0

Was das Unternehmen macht:
Stemmer:Leistungen ist eine Gruppe von 5 Beratungsunternehmen – Steuerberatung, Rechtsberatung, Unternehmensberatung/Consulting, externer Datenschutz und Servicegesellschaft mit zurzeit 15 Berufsträgern (Steuerberater, Rechtsanwalt) und hat die Mission »Wir beraten Sie beim Steuern ihres Unternehmen Lebenserfolg«.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Unsere Unternehmen teilen eine hohe Wertekultur mit den Werten Menschlichkeit, Qualität, Respekt, Individualität, Vertrauen. Unser Credo ist »ohne Liebe geht es nicht«.

Daneben unterhält die Beratergruppe: Leistungen einen gemeinnützigen Verein mit dem Namen und dem Zweck »Mehr Menschlichkeit e.V.«. Dadurch entstand der Wunsch, Arbeit und Leben in Harmonie zu führen und dies bis ins hohe Alter.

Steuerberater Peter Bürkle

Ottilienhof 1
73728 Esslingen
http://www.steuerberater-buerkle.com

Branche	Dienstleistungen
Unternehmensführung	Familiengeführtes Unternehmen
Anzahl Mitarbeitende	rund 15
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	Ein Standort
Ansprechpartner/-in	Peter Bürkle
Position	Gründer und Geschäftsführer
Mail	peter.buerkle@steuerberater-buerkle.de
Telefon	+49 711 – 39 69 250

Was das Unternehmen macht:
Steuerberater Peter Bürkle bietet die gesamte Bandbreite der steuerlichen Dienstleistungen wie beispielsweise die Erstellung von Jahresabschlüssen, Steuererklärungen sowie Lohn- und Finanzbuchhaltungen oder auch umfangreiche Beratungen im Zusammenhang mit Existenzgründungen oder Unternehmensnachfolgen.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Wir übernehmen Verantwortung für unsere älteren Mitarbeitenden, die aufgrund ihrer Erfahrung sehr wertvoll für uns sind.

Spindelfabrik Süßen GmbH

Donzdorfer Str. 4
73079 Süßen
http://www.suessen.com

Branche	Textilmaschinenbau
Unternehmensführung	Managergeführtes Unternehmen
Anzahl Mitarbeitende	rund 240
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	1
Anzahl Mitarbeitende und Maßnahmen beziehen sich auf	Süßen

Ansprechpartner/-in	Erich Frank
Position	Personalleiter
Mail	erich.frank@suessen.com
Telefon	+49 7162 – 15 373

Was das Unternehmen macht:
Die Spindelfabrik Süßen GmbH ist Mitglied des Rieter Konzerns, Winterthur, Schweiz und gehört zur Business Group PTC (Premium Textile Components). Die Spindelfabrik ist Technologieführer und weltweiter Lieferant für OEM's sowie von Umbauten/Modernisierungen und Spinnkomponenten für die garnerzeugende Industrie in den Bereichen Ringspinnen und Rotorspinnen.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
«Wir werden älter und wir werden weniger« (Dr. Ursula von der Leyen, frühere Bundesministerin für Arbeit und Soziales). Sinkende Geburtenraten und höhere Lebenserwartungen führen zu veränderten Altersstrukturen. Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung spüren wir als Unternehmen bereits heute bei der Suche nach geeigneten Fachkräften. Die Qualitäten älterer Beschäftigter optimal zu nutzen sowie die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind wichtige Aufgaben denen wir uns stellen müssen.

Volksbank Karlsruhe eG

Ludwig-Erhard-Allee 1
76131 Karlsruhe
http://www.volksbank-karlsruhe.de

Branche	Finanzbranche
Unternehmensführung	Managergeführtes Unternehmen
Anzahl Mitarbeitende	399
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	22 + 1 Hauptverwaltung
Anzahl Mitarbeitende und Maßnahmen beziehen sich auf	Karlsruhe

Ansprechpartner/-in	Ulrike Weindel
Position	Personalwesen
Mail	Ulrike.Weindel@volksbank-karlsruhe.de
Telefon	+49 721 – 935 01 225

Was das Unternehmen macht:
Die Volksbank Karlsruhe eG mit Sitz in Karlsruhe ist eine Genossenschaftsbank in Baden-Württemberg. Ihre Produktpalette beinhaltet neben den traditionellen Bankangeboten auch die neuesten elektronischen Direktbankleistungen. Darüber hinaus ist die Volksbank in den Geschäftsbereichen Immobilienvermittlung, Versicherungen, Bausparen, Leasing und Factoring tätig.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Mitarbeitende sind das wertvollste Gut eines Unternehmens und somit auch ein wichtiges Erfolgskapital. Die Intervalle der Neuerungen durch z. B. gesetzliche Änderungen, Änderungen in den Arbeitsabläufen oder EDV-Anwendungen werden immer kürzer. Der Volksbank Karlsruhe ist es wichtig, ihre Mitarbeitenden in den verschiedenen Lebensphasen zu begleiten und zu unterstützen. Für eine an den Lebensphasen orientierte Personalpolitik ist es unabdingbar, unterschiedlichste Konzepte für die jeweilige Phase gemeinsam mit dem Mitarbeitenden umzusetzen.

WALDNER Laboreinrichtungen GmbH & Co.KG
Haidösch 1
88239 Wangen im Allgäu
http://www.waldner-lab.de

Branche	Laboreinrichtungen
Unternehmensführung	Familienunternehmen mit externem Manager
Anzahl Mitarbeitende	rund 700 in Deutschland
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	11
Anzahl Mitarbeitende und Maßnahmen beziehen sich auf	Standort in Wangen

Ansprechpartner/-in	Ralf Krebs
Position	Kaufmännischer Leiter
Mail	ralf.krebs@waldner.de
Telefon	+49 7522 – 986 733

Was das Unternehmen macht:
Das süddeutsche Unternehmen WALDNER Laboreinrichtungen GmbH & Co. KG entwickelt und produziert seit mehr als 60 Jahren Laboreinrichtungen für jede Anforderung. Seit Jahrzehnten ist WALDNER Laboreinrichtungen in Europa der führende Hersteller von Laboreinrichtungssystemen für Industrie, Universitäten, Schulen und Krankenhäuser.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Waldner Laboreinrichtungen beschäftigt ausschließlich Fachkräfte. Eine Einbindung von z. B. gut ausgebildeten jungen Frauen und älteren Mitarbeitenden mit wertvoller Erfahrung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den weiteren Wachstumskurs und die Internationalisierung des Unternehmens.

Wieland-Werke AG

Graf-Arco-Straße 36
89079 Ulm
www.wieland.de

Branche	Halbzeugbranche Metall
Unternehmensführung	Unternehmen wird von vier Vorständen geführt
Anzahl Mitarbeitende	rund 7.000 Weltweit, rund 4.200 in Deutschland
Anzahl Standorte/Tochterfirmen	Mehrere Weltweit
Anzahl Mitarbeitende und Maßnahmen beziehen sich auf	Alle Mitarbeitenden in Deutschland
Ansprechpartner/-in	Florian Schoof
Position	Gruppenleiter Retentionmanagement
Mail	florian.schoof@wieland.de
Telefon	+49 731 – 944 1127

Was das Unternehmen macht:
Die Wieland-Werke AG ist ein Hersteller von Halbfabrikaten aus Kupfer und Kupferlegierungen mit Hauptsitz in Ulm.

Warum es uns ein Anliegen ist, dass unsere Mitarbeitenden alternsgerecht arbeiten können:
Die Veränderungen in unserer Gesellschaft und Arbeitswelt, insbesondere der demografische Wandel und die Zunahme der Zivilisationskrankheiten, stellen Unternehmen vor immer neue Herausforderungen. Diese Herausforderungen können nur mit motivierten, gut qualifizierten und insbesondere gesunden Mitarbeitenden erfolgreich gemeistert werden. Das Unternehmen hat das bereits frühzeitig erkannt und unterstützt und fördert daher die Erhaltung der Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeitenden. Durch sein systematisches und ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement stärkt das Unternehmen die Mitarbeitenden und setzt Anreize zu einem gesundheitsbewussten Lebensstil und Verhalten.

8.2 Die verantwortlichen Durchführenden

8.2.1 Beauftragung der Studie

Beauftragt und finanziert wurde die Studie vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg.

http://mfw.baden-wuerttemberg.de/de/startseite/

Ihre Ansprechpartner

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg
Schlossplatz 4
70173 Stuttgart

Dietmar Stengele
Leiter des Referats »Berufliche Weiterbildung«

Dieter Besemer
Ministerialrat Referat »Berufliche Weiterbildung«

8.2.2 Begleitung der Studie

Die Studie wurde begleitet durch die Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg.

Die Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg wurde am 15. Dezember 2011 gegründet. Dabei wurden erstmals in Baden-Württemberg alle verantwortlichen Akteure zusammengeführt, um gemeinsam Ziele zur Sicherung des Fachkräfteangebots zu erreichen. Die gemeinsamen Ziele der Fachkräfteallianz sind:

- Aus- und Weiterbildung verstärken,
- Erwerbstätigkeit von Frauen, Älteren und Migranten erhöhen,
- mehr Vollzeitbeschäftigung,
- Langzeitarbeitslosigkeit abbauen,
- Zuwanderung internationaler Fachkräfte erhöhen.

Die Zielerreichung wird einmal jährlich vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung überprüft.

Nach dem Vorbild auf Landesebene wurden in allen 12 Regionen Baden-Württembergs Fachkräfteallianzen gegründet, um das Fachkräftethema über regionale Akteure in die Breite zu tragen. Mehr über die Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg sowie die Ansprechpartner auf Landesebene und vor Ort enthält dieser Link: www.fachkraefteallianz-bw.de.

Für die Begleitung der Studie wurde ein Beirat eingerichtet. Ihm gehörten an:

Dirk Abel, Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, Referat »Fachkräftesicherung«

Dr. Stefan Baron, Baden-Württembergischer Handwerkstag e. V.

Dieter Besemer, Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, Referat »Berufliche Weiterbildung«

Silke Haverland, Bundesagentur für Arbeit

Tobias Pieper, Bundesagentur für Arbeit

Jürgen Leinwand, IHK Region Stuttgart

Maximilian Maier, Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg, Referat »Arbeit und Gesundheit«

Joachim Ruth, DGB-Bezirk Baden-Württemberg

Martin Sambeth, IG Metall Bezirk Baden-Württemberg

Thorsten Würth, Südwestmetall, Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V.

8.2.3 Das durchführende Forschungsinstitut

Das Fraunhofer IAO in Stuttgart ist seit mehr als 30 Jahren ein renommierter Anbieter von Dienstleistungen in den Bereichen Unternehmens- und Arbeitsorganisation, Technologiemanagement sowie Informations- und Kommunikationstechnologien. Unter der kommissarischen Leitung von Professor Dr. Wilhelm Bauer arbeiten am Fraunhofer IAO insgesamt mehr als 300 Mitarbeitende – vorwiegend Ingenieure, Informatiker, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler – interdisziplinär zusammen. Wesentlich für die Akzeptanz des Fraunhofer IAO sind dabei immer auch die Praxisnähe sowie die Neutralität ausgesprochener Handlungsempfehlungen.

Das ausführende Competence Center »Business Performance Management« kombiniert betriebswirtschaftliches Analyse- und Bewertungswissen, sozialwissenschaftliche Methodenkompetenz und Kenntnisse der Entwicklungsrichtungen der Arbeitswelt von morgen. Diese gebündelte, interdisziplinäre Expertise gewährleistet, dass wirtschaftlicher Erfolg, Mitarbeiterinteressen und gesellschaftliche Auswirkungen immer gleichwertig berücksichtigt werden.

Ihre Ansprechpartner

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)
Nobelstr. 12
70569 Stuttgart

Anna Hoberg
Projektleitung der Studie »Alternsgerechtes Arbeiten«
Competence Center Business Performance Management
+49 711 970-2135
anna.hoberg@iao.fraunhofer.de

Dr. Josephine Hofmann
Abteilungsleiterin
Competence Center Business Performance Management
+49 711 970-2095
josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Gabriele Korge
Demografie-Expertin
Competence Center Business Performance Management
+49 711 970-2261
gabriele.korge@iao.fraunhofer.de

9
Impressum

Herausgeber
Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg
Neues Schloss, Schlossplatz 4
70173 Stuttgart
Tel.: 0711 123-0
Fax: 0711 123-4791
poststelle@mfw.bwl.de
www.mfw.baden-wuerttemberg.de

Die Studie steht zum Download unter www.mfw.baden-wuerttemberg.de
im Servicebereich zur Verfügung.

Verteilerhinweis
Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf während eines Wahlkampfes weder von Parteien noch von deren Kandidaten und Kandidatinnen oder Hilfskräften zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel.

Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers bzw. der Herausgeberin zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift verbreitet wurde.

Erlaubt ist es jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

10
Index der »Beispiele guter Praxis«

Titel der guten Beispiele	Seite
Gestaltungsfeld Strategie & Kultur	
Umfassendes Demografiekonzept aufsetzen	
Mitarbeiterbindung durch Familienbindung	54
Nicht-technisches Training (NTT)	60
Personalentwicklung als Instrument der Mitarbeiterbindung	71
»Demografie Roadmap 2020«	76
Mit Key-Usern Fachkräftebedarf begegnen	77
Ausbildungsangebot für Ältere	78
Trainingsprogramm zu eigenverantwortlichem Altern	79
Jahresarbeitszeitkonten statt Leasing von Saisonarbeitskräften	80
Generationen-Moderation	89
Perspektivgespräche Ü45	92
Einstellung einer Personalleitung	96
Kompetenzmodelle zur Personalentwicklung	96
Privates Coaching für Führungskräfte	103
Wissensaustausch über unternehmenseigene Akademie	109
Innovationsprojekte zur Kompetenzentwicklung	111
Top down-Bottom up-Verbesserungsprozess	112
Ergebnisoffenes KVP	113
Mitarbeitergetragene Marktanalyse	114
Seminar »gesundes Führen«	122
Arbeitgeberattraktivität steigern	
Auszubildende gewinnen und fördern	60
Kinderbetreuung und Mutti-Treff	62
World-Café zu Unternehmenswerten	69
Mitarbeitergetragenes Corporate Social Responsibility	70
Stimmungsbild einfangen	71
Personalentwicklung als Instrument der Mitarbeiterbindung	71
Mit Key-Usern Fachkräftebedarf begegnen	77
Jahresarbeitszeitkonten statt Leasing von Saisonarbeitskräften	80

Titel der guten Beispiele	Seite
Jahresarbeitszeitkonten statt Leasing von Saisonarbeitskräften	80
Kooperative Leistungsangebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	81
Netzwerkarbeit und Angebot zum Berufsorientierungsseminar	82
Kultur des »Duzen« pflegen	83
Gemeinschaft stärken und Erfolge feiern	83
Ü55-Kampagne	84
270°-Führungskräfte-Feedback	88
Gleitzeitregelung und individuelle Anpassung von Arbeitszeiten	93
Kleinkinderbetreuung im regionalen Firmenverbund	94
Tagesworkshop »Perspektive 58 Plus«	95
Integriertes Personalentwicklungs-Konzept	98
Verantwortungsübernahme & Veränderungsbereitschaft fordern und fördern	
Innovationsprojekte im Strategieprozess 2023	65
Mitarbeitergetragenes Corporate Social Responsibility	70
Mit Key-Usern Fachkräftebedarf begegnen	77
Jahresarbeitszeitkonten statt Leasing von Saisonarbeitskräften	80
Führungskräfte in die Produktion	110
Betriebliches Vorschlagswesen	111
Dokumentation von Veränderungen	115
Ältere motivieren	134
Gestaltungsfeld Führung	
Alternsgerechtes Führen praktizieren	
Arbeitsschutz und Gesundheit sind Führungsaufgabe	54
Aktionsplan und Schulungskatalog »Arbeitsschutz und Gesundheit«	55
Nicht-technisches Training (NTT)	60
Arbeitssicherheit/-schutz im Rahmen der Mitarbeitergespräche	86
Ältere motivieren	134
Lernförderliches Führen praktizieren	
Aktionsplan und Schulungskatalog »Arbeitsschutz und Gesundheit«	55
Nicht-technisches Training (NTT)	60
Personalentwicklung als Instrument der Mitarbeiterbindung	71
Entwicklungsgespräche verankern	72

Titel der guten Beispiele	Seite
Führungskräfte übernehmen Aufgaben von Mitarbeitenden	86
Generationen-Moderation	89
Kompetenzmodelle zur Personalentwicklung	96
Entwicklungsvereinbarungen	98
Privates Coaching für Führungskräfte	103
Rahmenbedingungen demografieorientierter Führung schaffen	
Arbeitsschutz und Gesundheit sind Führungsaufgabe	54
Freiwerdende Positionen zur Personalentwicklung nutzen	63
Nachfolgekonzept	87
270°-Führungskräfte-Feedback	88
Generationen-Moderation	89
Privates Coaching für Führungskräfte	103
MBA-Programm für Unter-30-Jährige	103
Expert- und Know-How-Debriefing	107
Wissens-Transfer-Prozess	108
Führungskräfte in die Produktion	110
Umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement	116
Gestaltungsfeld Personalpolitik & Lernen	
Lebensphasenorientierte Personalpolitik betreiben	
Kinderbetreuung und Mutti-Treff	62
Freiwerdende Positionen zur Personalentwicklung nutzen	63
Bedarfsorientierte Personalentwicklungs-Gespräche	63
Ausbildungsangebot für Ältere	78
Lebensarbeitszeitkonto ermöglicht gleitenden Ausstieg	91
Perspektivgespräche Ü45	92
Gleitzeitregelung und individuelle Anpassung von Arbeitszeiten	93
Lebensphasenorientierte Teilzeitmodelle und Einsatzplanung	94
Kleinkinderbetreuung im regionalen Firmenverbund	94
Tagesworkshop »Perspektive 58 Plus«	95
Reaktivierung Älterer	95
Umfassende Gleitzeitregelung	131
Ältere motivieren	134

Titel der guten Beispiele	Seite
Kontinuierliches lebenslanges Lernen fördern	
Aktionsplan und Schulungskatalog »Arbeitsschutz und Gesundheit«	55
Individuelle Entwicklungsbegleitung	57
Freiwerdende Positionen zur Personalentwicklung nutzen	63
Bedarfsorientierte Personalentwicklungs-Gespräche	63
Multimedia-Training	64
Netzwerken erwünscht!	64
Personalentwicklung als Instrument der Mitarbeiterbindung	71
Entwicklungsgespräche verankern	72
Vorpraktikum eröffnet Chancen für Ausbildung und Berufseinstieg	73
»Demografie Roadmap 2020«	76
Ausbildungsangebot für Ältere	78
Trainingsprogramm zu eigenverantwortlichem Altern	79
Nachfolgekonzept	87
Perspektivgespräche Ü45	92
Einstellung einer Personalleitung	96
Kompetenzmodelle zur Personalentwicklung	96
Entwicklungsvereinbarungen	98
Integriertes Personalentwicklungs-Konzept	98
Weiterbildung in Eigenverantwortung	101
Modulare Ausbildung für An-/Ungelernte	104
Wissensaustausch über unternehmenseigene Akademie	109
Führungskräfte in die Produktion	110
Innovationsprojekte zur Kompetenzentwicklung	111
Neue, individuelle Lernformen nutzen	
Individuelle Entwicklungsbegleitung	57
Nicht-technisches Training (NTT)	60
Auszubildende gewinnen und fördern	60
Freiwerdende Positionen zur Personalentwicklung nutzen	63
Bedarfsorientierte Personalentwicklungs-Gespräche	63
Multimedia-Training	64
Personalentwicklung als Instrument der Mitarbeiterbindung	71
Vorpraktikum eröffnet Chancen für Ausbildung und Berufseinstieg	73

Titel der guten Beispiele	Seite
Wissenstransfer von Mitarbeiter zu Mitarbeiter	73
Integriertes Personalentwicklungs-Konzept	98
IT-Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt	102
Privates Coaching für Führungskräfte	103
MBA-Programm für Unter-30-Jährige	103
Modulare Ausbildung für An-/Ungelernte	104
Expert- und Know-How-Debriefing	107
Wissens-Transfer-Prozess	108
Wissensaustausch über unternehmenseigene Akademie	109
Innovationsprojekte zur Kompetenzentwicklung	111
Mitarbeitergetragene Marktanalyse	114
Gestaltungsfeld Innovation & Wissen	
Erfahrungsaustausch fördern	
Netzwerken erwünscht!	64
Innovationsprojekte im Strategieprozess 2023	65
Wissenstransfer von Mitarbeiter zu Mitarbeiter	73
Mitarbeitergetragener Newsletter	74
Integriertes Personalentwicklungs-Konzept	98
Weiterbildung in Eigenverantwortung	101
Expert- und Know-How-Debriefing	107
Wissens-Transfer-Prozess	108
Projekt-Debriefing	108
Wissensaustausch über unternehmenseigene Akademie	109
Führungskräfte in die Produktion	110
Soziale Netzwerke für Kommunikation und Innovation	129
Innovationsprojekte vorantreiben	
Innovationsprojekte im Strategieprozess 2023	65
Projekt-Debriefing	108
Betriebliches Vorschlagswesen	111
Innovationsprojekte zur Kompetenzentwicklung	111
Top down-Bottom up-Verbesserungsprozess	112
Ergebnisoffenes KVP	113
Mitarbeitergetragene Marktanalyse	114

Titel der guten Beispiele	Seite
Soziale Netzwerke für Kommunikation und Innovation	129
Veränderungsmanagement durchführen	
Innovationsprojekte im Strategieprozess 2023	65
Führungskräfte in die Produktion	110
Mitarbeitergetragene Marktanalyse	114
Dokumentation von Veränderungen	115
Gestaltungsfeld Gesundheit	
Betriebliches Gesundheitsmanagement realisieren	
Arbeitsschutz und Gesundheit sind Führungsaufgabe	54
Arbeitsschutz und Gesundheit sind Führungsaufgabe	54
Aktionsplan Gesundheit	66
Trainingsprogramm zu eigenverantwortlichem Altern	79
Umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement	116
Prozesseinführung BEM und Leistungsgewandelte	117
Betriebliches Eingliederungsmanagement aufsetzen	119
Externe psychosoziale Beratung	119
Vital-Pass	120
Gesundheitsprogramm zur Förderung der Eigenverantwortung	121
Seminar »gesundes Führen«	122
Nachtschicht-Aktiv-Programm	122
Demografiefonds zur Altersvorsorge und Gesundheitsförderung	124
Individuelles Wiedereinstiegsprogramm nach Burnout	124
Arbeitsplatzkategorisierung	136
Produktive Eingliederung eines Schwerbehinderten	137
Arbeitsschutz und -sicherheit demografieorientiert betreiben	
Arbeitsschutz und Gesundheit sind Führungsaufgabe	54
Aktionsplan und Schulungskatalog »Arbeitsschutz und Gesundheit«	55
Identifikation von »Lärm Hot Spots«	67
Regelmäßige Arbeitsplatzbegehung zur Ergonomie am Arbeitsplatz	74
Arbeitssicherheit/-schutz im Rahmen der Mitarbeitergespräche	86
Umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement	116
Seminar »gesundes Führen«	122
Stelle für Arbeitssicherheit/-schutz schaffen	125

Titel der guten Beispiele	Seite
Externes Gutachten zu Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz	126
Arbeitsplatzkategorisierung	136
Gesunde Arbeitsprozesse gestalten	
Aktionsplan Gesundheit	66
Individuelles Wiedereinstiegsprogramm nach Burnout	124
Stille Stunde	127
Geregelte Erreichbarkeit	132
Regelmäßige Pausen fördern die Work-Life-Balance	132
Ältere motivieren	134
Altersgerechte Arbeitseinteilung und altersgemischte Teams	135
Gestaltungsfeld IT-Unterstützung	
Mit Informationstechnik Arbeitsprozesse unterstützen	
Moderne, mobile Kommunikation	58
Multimedia-Training	64
Individuell-aufgabenbezogene IT-Ausstattung	128
IT-Pilotierung mit älteren Mitarbeitenden	128
Mit IT Informations-, Kommunikations- & Wissensaustausch unterstützen	
Moderne, mobile Kommunikation	58
Multimedia-Training	64
Individuell-aufgabenbezogene IT-Ausstattung	128
IT-Pilotierung mit älteren Mitarbeitenden	128
Soziale Netzwerke für Kommunikation und Innovation	129
Räumlich verteilte und mobile Arbeit technisch unterstützen	
Moderne, mobile Kommunikation	58
Multimedia-Training	64
Individuell-aufgabenbezogene IT-Ausstattung	128
IT-Pilotierung mit älteren Mitarbeitenden	128
Fallweise häusliche Arbeit	130
Gestaltungsfeld Arbeitsbedingungen	
Flexible Arbeitsformen anbieten	
Lebensarbeitszeitkonto ermöglicht gleitenden Ausstieg	91
Lebensphasenorientierte Teilzeitmodelle und Einsatzplanung	94

Titel der guten Beispiele	Seite
Individuelles Wiedereinstiegsprogramm nach Burnout	124
Stille Stunde	127
Fallweise häusliche Arbeit	130
Cockpit geleitete Arbeitszeitfreiheit	131
Umfassende Gleitzeitregelung	131
Geregelte Erreichbarkeit	132
Regelmäßige Pausen fördern die Work-Life-Balance	132
Raum für konzentrierte Einzelarbeit	133
Ältere motivieren	134
Gebäude, Räume und Arbeitsumfeld gestalten	
Raum für konzentrierte Einzelarbeit	133
Gezielte Raumgestaltung für Begegnung und Austausch	133
Arbeitssystem und -plätze demografieorientiert gestalten	
Aktionsplan und Schulungskatalog »Arbeitsschutz und Gesundheit«	55
Regelmäßige Arbeitsplatzbegehung zur Ergonomie am Arbeitsplatz	74
Prozesseinführung BEM und Leistungsgewandelte	117
Externes Gutachten zu Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz	126
Raum für konzentrierte Einzelarbeit	133
Produktive Eingliederung eines Schwerbehinderten	137
Altersgerechte Arbeitseinteilung und altersgemischte Teams	135
Arbeitsplatzkategorisierung	136
Produktive Eingliederung eines Schwerbehinderten	137
Höhenverstellbare Arbeitstische	138