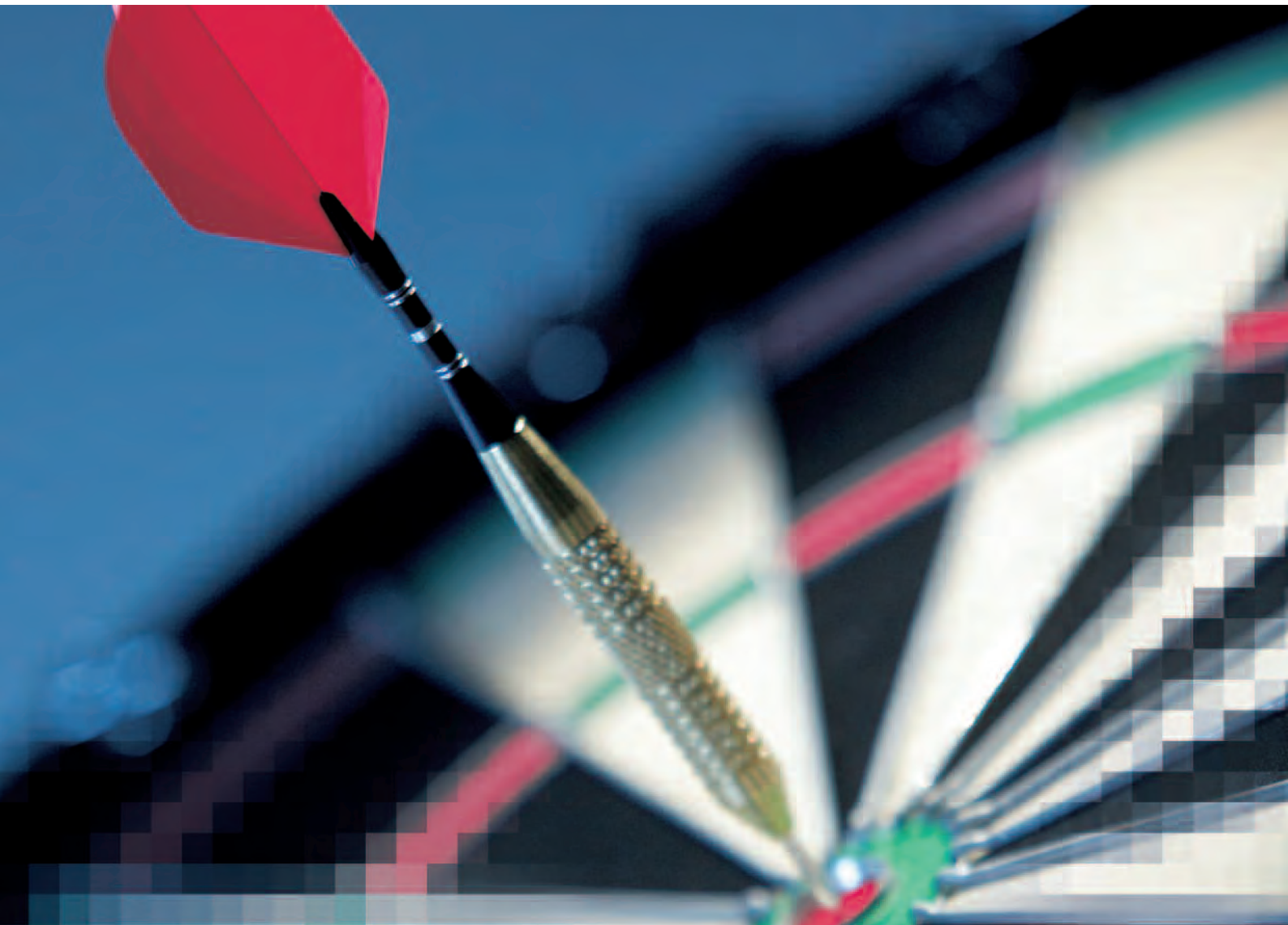




Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Chancen mit
Erfahrung 



Allgemeine Wirtschaftspolitik

Ratgeber Demografie

Tipps und Hilfen für Betriebe

www.bmwi.de

Text und Redaktion

Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit

Wettbewerbsbüro „Chancen mit Erfahrung“

IFOK GmbH – Institut für
Organisationskommunikation, Berlin

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Druck

Bonifatius GmbH, Paderborn

Bildnachweis

Corbis

Herausgeber

Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Stand

Dezember 2007



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Chancen mit
Erfahrung 

Allgemeine Wirtschaftspolitik

Ratgeber Demografie

Tipps und Hilfen für Betriebe

Inhalt

Chancen mit Erfahrung – eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie	3
1. Wie Sie diesen Ratgeber für sich nutzen können	4
2. Warum die Beschäftigung mit der Demografie so wichtig ist	5
3. Wissen, was kommt: Am Anfang steht die Analyse	9
4. Wo und wie Unternehmen ansetzen können	11
4.1 Personaleinsatz und Mitarbeiterbindung	12
4.2 Wissenstransfer	18
4.3 Qualifizierung	24
4.4 Gesundheitsprävention	28
4.5 Sicherung des Fachkräftebedarfs	36
5. Den Erfolg sichern	42
6. Wichtige Informationen im Überblick (Praxishilfen)	44
Anhang: Der Wettbewerb „Chancen mit Erfahrung“	45
Über den Wettbewerb	45
Die Jury	45
Die Nominierten und Preisträger	46
Preisträger Kategorie „Ganzheitlicher Ansatz“	46
Preisträger „Innovativer Einzelansatz“	46
Nominierte	46
Tafeln „Unternehmensprofile“	47

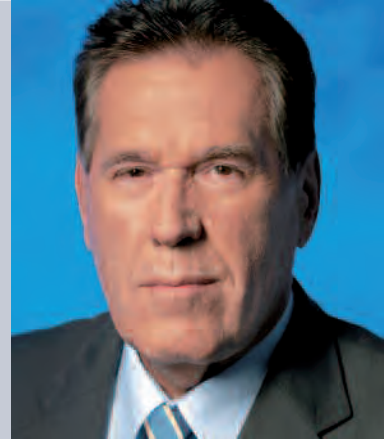
Vorwort

Chancen mit Erfahrung – eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

Unser Volk wird immer älter. Das stellt uns vor neue Herausforderungen, insbesondere die Wirtschaft muss neue Lösungen entwickeln.

Aufgrund des Geburtenrückgangs einerseits und alternder Belegschaften andererseits müssen sich Unternehmen auf einen zunehmenden Fachkräftemangel einstellen. In der Praxis bewährte Erfahrungen und berufliches Wissen müssen erhalten und gepflegt werden, zugleich neue Erkenntnisse aufgenommen werden. Zudem stellen Globalisierung und schneller technologischer Wandel besondere Anforderungen an die deutsche Wirtschaft, eröffnen aber auch große Chancen. Kostendruck und eine immer kürzere Halbwertszeit des Wissens stellen uns vor neue Herausforderungen. Arbeiten in Deutschland im 21. Jahrhundert bedeutet daher: Lebenslanges Lernen, am Ball bleiben, den neuesten Wissensstand haben. Gleich, wie alt wir sind.

Nur mit qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können die Innovations- und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands gesichert werden. Dies ist eine große Herausforderung, die sich aber lösen lässt – wenn sie rechtzeitig erkannt und ihre Chancen genutzt werden. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind dabei ebenso gefordert wie Unternehmen, das Arbeitskraftpotenzial der Älteren zu erhalten oder zu aktivieren.



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie hat mit dem Wettbewerb „Chancen mit Erfahrung“ zahlreiche in der Praxis erprobte Lösungsansätze sichten können und eine Auswahl im April 2007 prämiert. Der vorliegende Ratgeber basiert auf den Erfahrungen der Wettbewerbsteilnehmer und auf dem Dialog mit kleinen und mittleren Unternehmen.

Ich freue mich, wenn Sie viele Anregungen und Hilfestellungen für Ihre betriebliche Praxis aus diesem Ratgeber gewinnen können.

Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

1

Wie Sie diesen Ratgeber für sich nützen können

Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis

Der Ratgeber Demografie ist gedacht als Hilfestellung „aus der Praxis für die Praxis“. Er baut auf den Erkenntnissen auf, die im Rahmen des Wettbewerbs „Chancen mit Erfahrung“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie gewonnen wurden (siehe Anhang). Das heißt, es fließen Erfahrungen aus den 61 Unternehmen aller Größen und Branchen ein, die sich am Wettbewerb beteiligt haben. Die Anregungen haben also einen konkreten betrieblichen Hintergrund.

Die wichtigste Erkenntnis aus dem Wettbewerb sei hier bereits genannt: Es gibt keine Patentrezepte, die für jedes Unternehmen gleichermaßen passen! Alle Unternehmen des Wettbewerbs haben ihre maßgeschneiderten Lösungen entwickelt. Jedes Konzept, aber auch jedes einzelne Instrument hat deshalb in jedem Unternehmen eigene Facetten und Ausprägungen!

Impulse für die Gestaltung des demografischen Wandels

Sie finden an verschiedenen Stellen des Ratgebers konkrete Beispiele guter Praxis aus dem Wettbewerb „Chancen mit Erfahrung“. Sicher werden nicht alle Hinweise und Empfehlungen speziell auf Ihr Unternehmen zutreffen; manche Lösungen bieten sich eher für kleine, andere eher für große Unternehmen an. Das, was allen Wettbewerbsunternehmen gemeinsam war und sich als erfolgreich bewährt hat, ist in diesem Ratgeber zusammengetragen. Verstehen Sie diesen Ratgeber also als ein Instrument, das Sie bei der Reflexion Ihrer Unternehmenssituation unterstützen und Ihnen Impulse für die Gestaltung des demografischen Wandels in Ihrem Unternehmen geben möchte, keinesfalls aber einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben will.

► In **Kapitel 2** „Warum die Beschäftigung mit der Demografie so wichtig ist“ erfahren Sie, was für andere Unternehmen der Auslöser war, sich mit dem Thema „Demografischer Wandel“ zu beschäftigen und welchen konkreten betrieblichen Nutzen die Unternehmen in der Auseinandersetzung mit dem Thema sehen.

► Das **Kapitel 3** „Wissen, was kommt: Am Anfang steht die Analyse“ erläutert, wie Sie eine gute Basis für Ihre Aktivitäten zum Thema „Demografie“ schaffen.

► In **Kapitel 4** „Wo und wie Unternehmen ansetzen können“ finden Sie die wesentlichen betrieblichen Handlungsfelder erläutert. Neben Leitfragen, die Ihnen helfen können, Ihre Unternehmenssituation zu reflektieren, finden Sie Hinweise zu den Erfolgsfaktoren genauso wie Hinweise zu möglichen Stolpersteinen. Konkrete Beispiele guter Praxis aus dem Wettbewerb „Chancen mit Erfahrung“ runden das Bild ab.

► **Kapitel 5** „Den Erfolg sichern“ fasst die zentralen Stellschrauben des Erfolgs zusammen.

► **Kapitel 6** „Praxishilfen“ bietet Ihnen eine kommentierte Auswahl interessanter und hilfreicher Links zu Informationsquellen im Internet.

► Im **Anhang** können Sie sich über den Wettbewerb „Chancen mit Erfahrung“ sowie die nominierten und ausgezeichneten Unternehmen informieren.

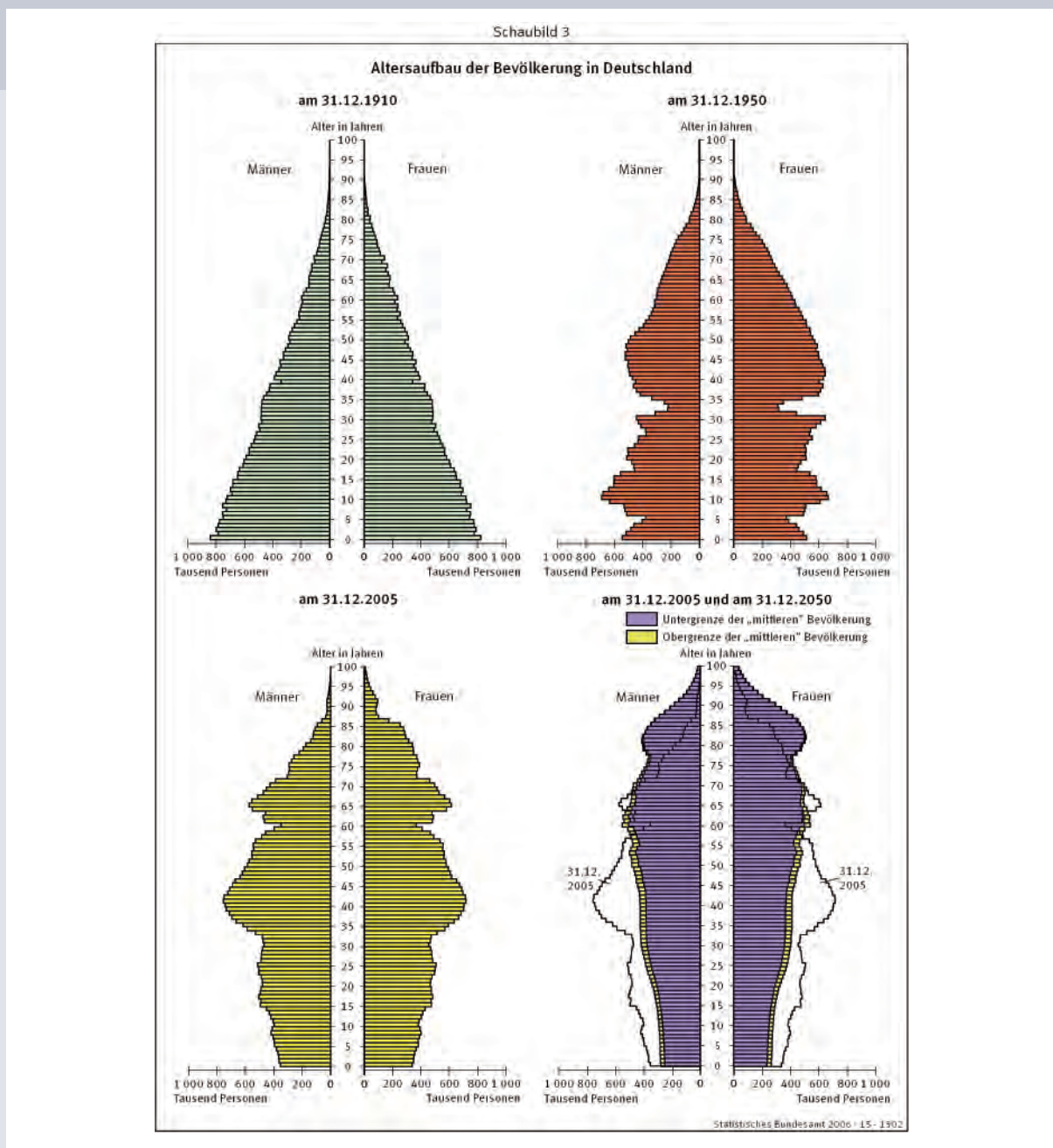
2 Warum die Beschäftigung mit der Demografie so wichtig ist

Es geht um die Zukunft der deutschen Wirtschaft

Werfen wir einmal einen Blick auf die junge Generation: Bereits im Jahr 2010 wird die Zahl der unter 20-Jährigen fast 10 Prozent niedriger sein als heute und auch danach weiter abnehmen. Die Konsequenzen

für die Nachwuchssicherung in Unternehmen liegen auf der Hand: Während heute knapp 4 Millionen junge Menschen im Ausbildungsalter – also zwischen 16 und 20 Jahren – sind, werden es im Jahr 2012 nur noch rund 3 Millionen sein (Quelle: Statistisches Bundesamt 2006).

Abbildung 1: Aufbau der Bevölkerung in Deutschland 1910, 1950, 2005, 2050¹



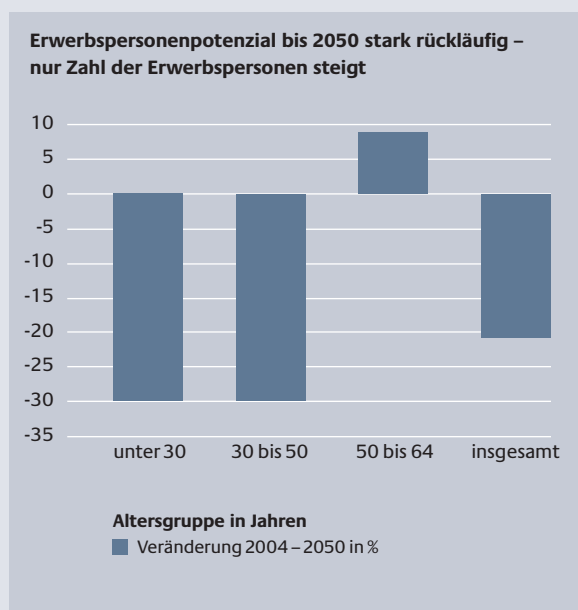
¹ Statistisches Bundesamt 2006, Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, S. 16

Doch auch die Altersstruktur innerhalb der Erwerbsbevölkerung verschiebt sich deutlich: Zurzeit gehören 50 Prozent der Menschen im erwerbsfähigen Alter zur mittleren Altersgruppe von 30 bis 49 Jahren, knapp 20 Prozent zur jungen von 20 bis 29 Jahren und 30 Prozent zur älteren von 50 bis 64 Jahren. Im Jahr 2020 wird hingegen die mittlere Altersgruppe nur noch 42 Prozent ausmachen, die ältere mit etwa 40 Prozent aber nahezu gleich stark sein. Da sich der Anteil der 20- bis unter 30-Jährigen nicht sehr stark verändern wird, wird die Bevölkerung im Erwerbsalter stark durch die älteren Beschäftigten geprägt sein (Quelle: ebd.). Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen hängt damit entscheidend von der Frage ab, wie sie auf diese Entwicklung vorbereitet sind und die vorhandenen Potenziale am besten für sich nutzen können.

Ähnliche Anforderungen ...

In vielen Unternehmen sehen wir bereits heute ein ähnliches Bild: die Belegschaften werden älter und der Nachwuchs rarer. Altersteilzeit wird der Vergangenheit angehören und die Rente mit 67 wird Realität. In Zukunft sind deshalb Mitarbeiterinnen und Mitar-

Abbildung 2:
Erwerbspersonenpotenzial bis 2050²



² Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, Grafik nach Deutsche Bank Research

beiter über 60 Normalität in deutschen Unternehmen. Angesichts der demografischen Entwicklung unserer Gesellschaft ist dies ein ganz normaler – und vor allem absehbarer – Prozess.

Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Unternehmen, sich in einem zunehmend globalen Wettbewerb unter verschärften Wettbewerbsbedingungen durchzusetzen:

► **Technologische Neuerungen folgen schneller aufeinander als jemals zuvor.**

Dadurch verkürzen sich Produktzyklen, Wissen veraltet schneller und Unternehmen müssen Innovationen in immer kürzeren Zeiten auf den Markt bringen.

► **Die Arbeitswelt ist kleiner und zugleich globaler geworden.**

Um in Deutschland noch erfolgreich wirtschaften zu können, müssen sich Unternehmen durch die Qualifikation und den Wissensstand ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hervorheben. Einfache, gering qualifizierte Arbeiten werden in anderen Teilen der Welt sehr viel günstiger erledigt.

► **Basel II stellt neue Anforderungen für günstige Kreditvergaben.**

Wege zu einem erfolgreichen Management und unternehmerische Schlüsselfaktoren wie Humankapital und Innovationsfähigkeit werden bei der Betrachtung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens immer bedeutsamer. Denn im Zuge von „Basel II“ verändert sich die Kreditvergabepraxis der Banken. Für den Mittelstand wird es daher immer wichtiger, seine Leistungsfähigkeit gegenüber Banken und dem Kapitalmarkt zu dokumentieren. Durch die Einführung von „Basel II“ rückt der Wert von Wissen, das in einem Unternehmen gebunden ist, stärker in den Fokus. Er ist Teil der Ratingkriterien für die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens – Voraussetzung ist, dass die Unternehmen Kennzahlen benennen können, mit deren Hilfe sich der Wertschöpfungsbeitrag der Personalarbeit berechnen lässt.

Künftig muss ein Unternehmen daher umso mehr sicherstellen, dass erfolgskritisches Wissen im Unternehmen gehalten wird und das Risiko eines Ausfalls von Schlüsselpersonen auffangen kann. Hierzu gehört neben der Frage, ob eine mögliche Nachfolge geregelt

ist auch, ob besondere Kompetenzen, die das Unternehmen in die Lage versetzen, Wertschöpfungsaktivitäten besser zu machen als andere oder Wettbewerbsvorteile aufzubauen, langfristig bedroht sind.

Kleine und mittlere Unternehmen müssen im Blick haben, dass es darum geht, Wissen zu managen, betriebliche Prozesse effizient zu steuern, frühzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen und sich damit gleichzeitig auch für die Verhandlungen mit ihren Hausbanken besser auszurüsten.

Neben den so genannten „harten“ Standortfaktoren geraten damit Aspekte der Wettbewerbsfähigkeit in den Blick, die bislang eher als so genannte „weiche Faktoren“ betrachtet wurden (z. B. Wissenstransfer, Qualifizierung oder Führungskultur). Dabei ist eines jedoch deutlich: Die langfristige Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ohne eine zukunftsorientierte und demografiefeste Personalpolitik ist nicht mehr denkbar.

Die Chancen, im globalen Wettbewerb zu bestehen und die Voraussetzungen für Wachstum durch ausreichende Finanzmittel zu sichern, stehen gut: Und zwar mit qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die auf dem aktuellen Wissensstand sind und sich flexibel auf neue betriebliche Situationen einstellen können. Es sind kluge Köpfe gefragt, die für ihre Kunden neue Ideen umsetzen und bewährte Verfahren in gewohnter oder sogar verbesserter Qualität anbieten können.

Um diese klugen Köpfe zu bekommen, wird auch die Frage, wie ein Unternehmen sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren kann, zu einem wichtigen strategischen Erfolgsfaktor. Nicht nur die Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs ist hier von Bedeutung, sondern auch, wie hochqualifizierte Leistungsträger langfristig an das Unternehmen gebunden werden können. Viele der in Kapitel 4 vorgestellten Instrumente für die Praxis greifen diese Fragen auf und machen deutlich, dass ihre Realisierung nicht zwangsläufig mit hohen Kosten verbunden ist.

Sicherlich sind Gehalt und auch Karriereoptionen in diesem Zusammenhang wichtige Aspekte. Den Unternehmen steht darüber hinaus jedoch ein weitaus größerer Handlungsspielraum zur Verfügung,

wie sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Anerkennung zollen können und sich so als Arbeitgeber langfristig und mit Blick auf verschiedene Lebenssituationen attraktiv machen können.

... maßgeschneiderte Lösungen

So vielfältig die Auslöser für Unternehmen sind, sich mit dem demografischen Wandel zu befassen, so unterschiedlich sind auch die Umsetzungswege und Strategien. Sie unterscheiden sich nach Branchen, Märkten und innerbetrieblichen Voraussetzungen. Gemeinsam ist ihnen jedoch, dass sie Maßnahmen erfordern, die in die Zukunft zielen. Hier stehen Unternehmen vor einer wesentlichen Herausforderung: Maßnahmen für Entwicklungen zu ergreifen, die teilweise erst in fünf oder gar zehn Jahren sichtbar werden. Das erfordert Weitblick und die klare Entscheidung, bereits heute in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu investieren.

Keine Zeit, kein Geld, keine Ressourcen, personelle Engpässe, alles noch Zukunftsmusik – diese Argumente sind verständlich und nachvollziehbar, insbesondere vor dem Hintergrund eines starken Wettbewerbsdrucks. Doch was sind die Folgen, wenn gerade hier nichts getan wird?

Unternehmensstrategie ist Führungsaufgabe

Die teilnehmenden Unternehmen im Wettbewerb „Chancen mit Erfahrung“ haben eine ganze Reihe an schlagkräftigen Auslösern und Anforderungen genannt, die sie dazu veranlasst haben, den demografischen Wandel dauerhaft auf die Tagesordnung zu setzen und zur „Chefsache“ zu machen. Weil die Herangehensweise sehr individuell erfolgt, finden Sie eine Auswahl der auslösenden Faktoren zusammengestellt. Mit ihrer Hilfe erhalten Sie Anregungen und Unterstützung, um zu entscheiden, welcher Handlungsbedarf für Sie besteht.

Auslöser	Anforderung
Technologiewechsel, neue Produktionsmethoden, neue Softwareprogramme folgen in immer kürzeren Zeiträumen aufeinander.	➔ Mitarbeiter/-innen müssen dauerhaft flexibel sein und bleiben, sich kurzfristig auf neue Anforderungen einstellen und sich permanent neues Wissen aneignen.
Zahlreiche Leistungsträger/-innen werden in den nächsten Jahren das Unternehmen in den Ruhestand verlassen.	➔ Rechtzeitig Nachfolger/-innen finden und einarbeiten. Dafür sorgen, dass erfolgskritisches (Erfahrungs-)Wissen im Unternehmen bleibt, wenn Mitarbeiter/-innen gehen.
Physische und psychische Belastungen am Arbeitsplatz führen zu erhöhten Fehlzeiten bei (älteren) Mitarbeiter/-innen.	➔ Ursachen für Fehlzeiten und Krankheiten frühzeitig erkennen. Arbeitsorganisation und Arbeitsplätze so umstellen, dass Belastungen minimiert werden oder erst gar nicht auftreten. Mitarbeiter/-innen neue Einsatzmöglichkeiten bieten. Gesunderhaltung aktiv fördern.
Schwierigkeiten, die passenden Fachkräfte am Arbeitsmarkt zu finden.	➔ Qualifizierte Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen binden und weiterentwickeln. Neue Bewerbergruppen ansprechen. Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber positionieren.
Veränderte Bedürfnisse bezüglich der Arbeitszeitgestaltung (Belastung durch Schichtarbeit, Betreuung von Kindern, Pflege von Angehörigen).	➔ Arbeitszeitmodelle an Anforderungen (u. a. zur Gesunderhaltung) der Mitarbeiter/-innen anpassen. Teilzeitmodelle in allen Altersgruppen anbieten.

Investitionen müssen sich auszahlen

Unternehmen verbinden mit Lösungen zum Thema „Demografischer Wandel“ selbstverständlich Nutzen-erwartungen. Einige wichtige Argumente der Wettbewerbersteilnehmer finden Sie hier zusammengefasst.

Die gezielte Auseinandersetzung mit den Herausforderungen des demografischen Wandels und die Umsetzung konkreter Maßnahmen führt dazu, dass

- ▶ **Stärken jüngerer und älterer Mitarbeiter/-innen auf effiziente Weise kombiniert werden.** Denn die Fähigkeit Jüngerer, sich schnell mit technischen Neuerungen vertraut zu machen und das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden eine Kombination, die schneller zu besseren Ergebnissen führt.
- ▶ **sich eine höhere Leistungsfähigkeit bei geringeren Kosten realisieren lässt.** Denn durch die gezielte Vorbereitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf gestiegene Anforderungen in der Arbeit und auf längere Lebensarbeitszeiten werden Überlastungen und Ausfälle vermieden.

- ▶ **hohe Kosten für Neubesetzungen gespart werden, weil die richtige Person am richtigen Platz die besten Erträge für das Unternehmen erwirtschaftet.** Denn die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Weiterbildung und wechselnde berufliche Herausforderungen schafft Mitarbeiterbindung, Motivation und Zufriedenheit und fördert optimale Leistungen der Beschäftigten.
- ▶ **Leistungsreserven und -potenziale erschlossen und Wissensverluste beim Übergang in den Ruhestand vermieden werden.** Denn Wissen und Erfahrungen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden stärker genutzt.
- ▶ **Fehlzeiten und Frühverrentungen reduziert werden.** Denn Gesundheitsrisiken bei (älteren) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lassen sich erfolgreich meistern.
- ▶ **die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit durch den Zufluss neuer Talente langfristig gesichert ist.** Denn es gelingt, die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und Stellen optimal und zur richtigen Zeit zu besetzen.

3

Wissen, was kommt: Am Anfang steht die Analyse

Zusammenhänge erkennen ...

Eine klare und zielgerichtete Analyse von Gegenwart und Zukunft ist die Grundlage für alle Entscheidungen und Maßnahmen im Unternehmen. Sie erkennen, in welchen Bereichen konkreter Handlungsbedarf besteht, welche Kompetenzen Sie dafür brauchen und welches zeitliche und organisatorische Vorgehen sinnvoll ist.

Dabei greift die Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel zu kurz, wenn damit allein der Blick auf die Altersstruktur gemeint ist. Vielmehr geht es darum, zu überprüfen, welche Kompetenzen und welches Wissen im Unternehmen vorhanden sind. Erst dann ist es sinnvoll, folgende Fragen zu beantworten: Wie sieht die Altersstruktur in einzelnen Bereichen aus? Wann werden vermehrt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Ruhestand gehen? In welchen Bereichen und bei welchen Tätigkeiten ballen sich bestimmte Altersgruppen? Wie hat sich der Krankenstand in bestimmten Bereichen oder Altersgruppen entwickelt?

Denn: Kompetenzen verändern sich mit dem Alter. Deshalb kommt es darauf an, die Kompetenzträger jeweils dort einzusetzen, wo sie den größtmöglichen Beitrag für die Wertschöpfung Ihres Unternehmens erbringen können.

... und gezielt steuern

Die Analyse sollte aber noch weitergehen. Um Maßnahmen abzuleiten, ist wichtig zu wissen, wie sich die Branche und das Unternehmen in Zukunft entwickeln werden oder wie heute mit Themen wie Gesundheit oder Wissensmanagement umgegangen wird. Aber auch welche Bedürfnisse und welche Wünsche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, um eigenverantwortlich ihre Beschäftigungsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf zu festigen und zu erweitern. Aus dieser Analyse ergeben sich konkrete Handlungsbedarfe, die gezielt bearbeitet werden können – ohne dass immer der gesamte Kurs verändert werden muss.

Ein Blick in die Zukunft in zwei Schritten

1. Welche Herausforderungen ergeben sich für Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren?

Beantworten Sie sich hierzu folgende Fragen:

- ▶ Welche Anforderungen stellen Märkte und Technologien zukünftig an Sie und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- ▶ Auf welche Weise verändert sich Ihre Produktpalette in den nächsten Jahren? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Ihren Standort?

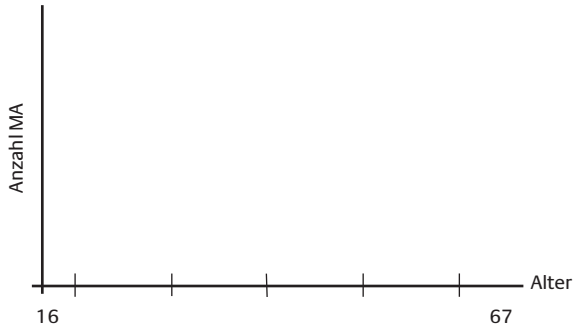
2. Können Sie die künftigen Herausforderungen mit Ihrer derzeitigen Belegschaft bewältigen?

Versuchen Sie mit Hilfe des Arbeitsblattes auf der folgenden Seite diese Fragen zu beantworten:

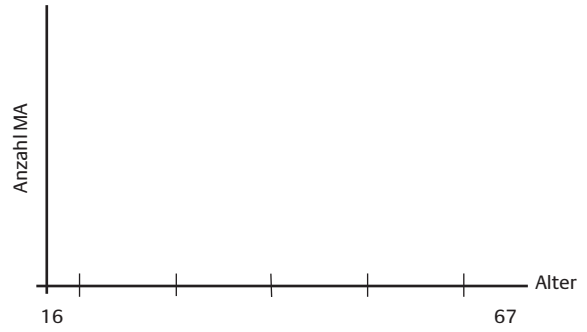
- ▶ Welcher Handlungsdruck ergibt sich aus Ihrer heutigen und zukünftigen Altersstruktur?
- ▶ Und wie wirkt es sich vor dem Hintergrund der von Ihnen analysierten Entwicklung aus, wenn eine erhebliche Zahl Ihrer bisherigen Wissens- und Kompetenzträger das Unternehmen in den kommenden Jahren verlässt?
- ▶ Steht Ihnen ausreichend qualifizierter Nachwuchs zur Verfügung, um dies aufzufangen?
- ▶ Sind Sie darauf vorbereitet, dass eine große Zahl Ihrer Beschäftigten künftig länger arbeiten wird?

Weiß ich, was kommt?

Wie sieht heute die Altersstruktur meines Unternehmens aus?



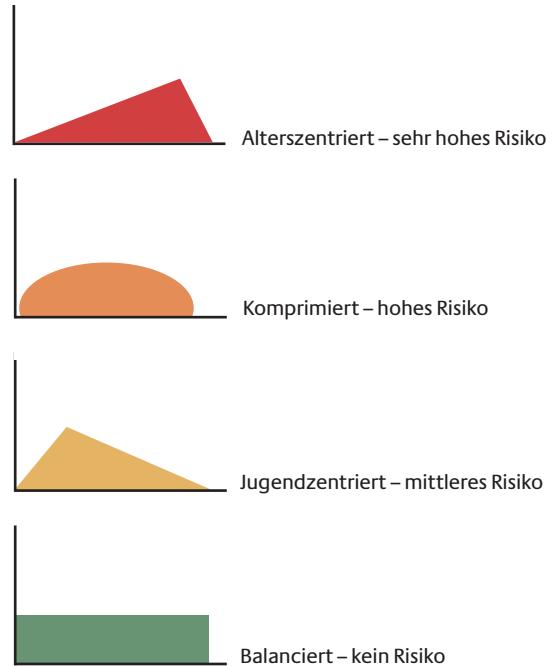
Wie sieht in 10 Jahren die Altersstruktur meines Unternehmens aus?



Was ist zu tun?



Demografie-Ampel



4 Wo und wie Unternehmen ansetzen können

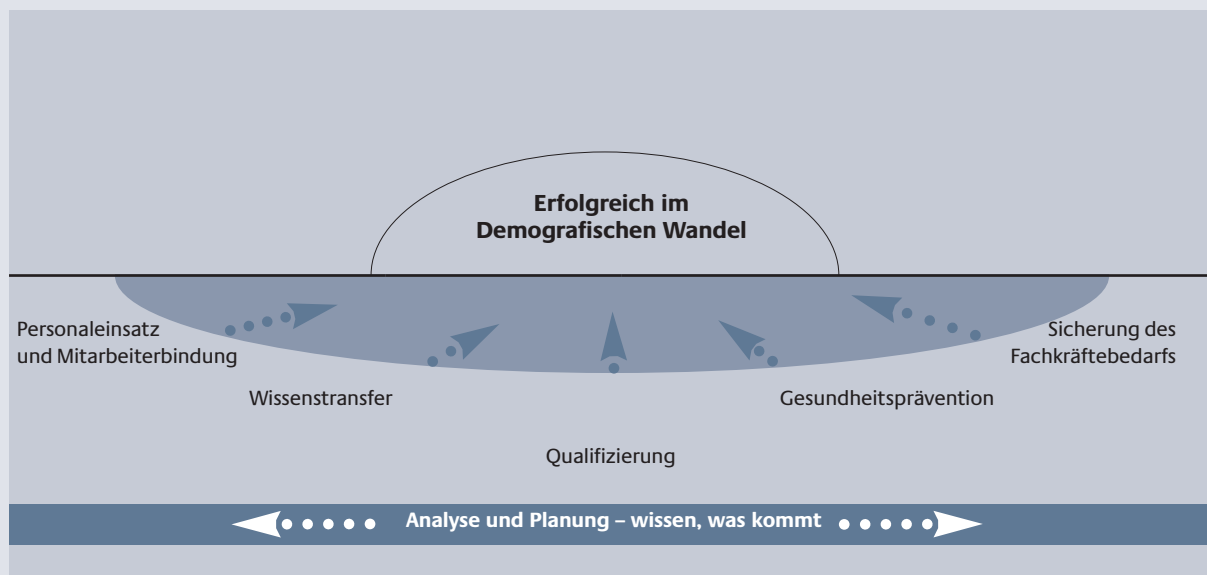
Mit der Analyse haben Sie bereits ein gutes Bild der Ist-Situation gewonnen und sich einen Eindruck dazu verschaffen können, wie sich die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen in Zukunft entwickeln wird und wie dies unter Berücksichtigung aller Umfeldfaktoren zu bewerten ist. Doch wo können Sie nun gezielt ansetzen, um passgenaue Lösungen zu entwickeln, die sich an den spezifischen Herausforderungen in Ihrem Unternehmen orientieren?

Prioritäten setzen

In diesem Zusammenhang ist es zunächst wichtig, jene Handlungsfelder zu identifizieren, die bei Ihren künftigen Aktivitäten die höchste Priorität erfahren sollten. Im Rahmen des Wettbewerbs „Chancen mit Erfahrung“ haben sich fünf Handlungsfelder für die betriebliche Praxis herauskristallisiert, die im Rahmen einer demografiefesten Personalpolitik in den Blick genommen werden sollten:

Im Folgenden finden Sie nun einige kurze Erläuterungen zu jedem Handlungsfeld. Darüber hinaus erhalten Sie jeweils praktische Empfehlungen zur Umsetzung konkreter Aktivitäten in Ihrem Unternehmen sowie Informationen über wirkungsvolle und erprobte Instrumente der Wettbewerbsteilnehmer. Anschließend haben Sie die Möglichkeit, mit Hilfe eines Arbeitsblattes die Situation in ihrem Unternehmen zu analysieren und Handlungsbedarfe zu identifizieren.

Abbildung 3: Übersicht Handlungsfelder Demografie



4.1 Personaleinsatz und Mitarbeiterbindung

Worum es geht

Hohe Produktivität und Flexibilität über ein gesamtes Arbeitsleben sind zu einem selbstverständlichen Erfordernis in Unternehmen geworden. Dafür muss sichergestellt sein, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an dem Platz arbeiten, an dem sie das beste Ergebnis für das Unternehmen erbringen und ihre Kompetenzen am besten entfalten können. Entscheidend sind dabei auch die individuellen Möglichkeiten der Weiterentwicklung sowie gute Modelle der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben für jedes Lebensalter.

Betrieblicher Nutzen

Ihr Nutzen sind motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an Stellen im Unternehmen tätig sind, an denen sie die beste Leistung erbringen können. Das passgenaue Zusammenspiel der verschiedenen Kompetenzträger sorgt darüber hinaus für effiziente und reibungslose Prozesse und sichert Ihnen einen hohen Qualitätsstandard. Sie erhalten sich auf diese Weise die notwendige Flexibilität, um dem zunehmenden Wettbewerbsdruck auf hohem Niveau standzuhalten.

Leitfragen

Fragestellungen, die wichtig für Sie sein können:

- ▶ Welche Kompetenzen sind heute und in Zukunft erforderlich? Über welche Kompetenzen verfügen meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wie können notwendige Kompetenzen aufgebaut werden?
- ▶ Kann ein Tätigkeitswechsel dazu beitragen, die Beschäftigten zu fordern und körperlich wie geistig fit zu halten?
- ▶ Können die Stärken von Jüngeren und Älteren bewusst so kombiniert werden, dass die vorhandenen Ressourcen wie z. B. technologisches Know-how und langjähriges Wissen über Abläufe oder Kunden effektiv kombiniert werden?
- ▶ Finden bei Ihnen die Beschäftigten in jedem Bereich und in jedem Lebensalter Entwicklungsmöglichkeiten?

- ▶ Bieten Sie Arbeitszeitmodelle an, die Ihren Bedarf nach Flexibilität effizient mit dem Bedarf von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbinden (z. B. bei der Kindererziehung, bei der Pflege von Angehörigen oder beim Wunsch nach Teilzeit im gehobenen Lebensalter)?

Erfolgsfaktoren

Im Handlungsfeld „Personaleinsatz und Mitarbeiterbindung“ ist es besonders wichtig, den personellen Bedarf des Unternehmens mit den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Übereinstimmung zu bringen. Es ist gut möglich, dass es für die beste Lösung einiger Diskussionen und Überlegungen bedarf. Beziehen Sie deshalb Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig und gezielt in die Erarbeitung von Maßnahmen ein. So haben Sie kenntnisreiche Experten mit am Tisch und verbessern zusätzlich die Akzeptanz von Veränderungen. Sie sichern auf diese Weise einen effizienten Prozess und nachhaltige Ergebnisse.

Lassen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jeden Lebensalters mit ihren spezifischen Stärken und Erfahrungen Wertschätzung zuteil werden. Geben Sie darüber hinaus Möglichkeiten zur Entwicklung auch jenseits der 50 und seien Sie ungewöhnlichen Lösungen gegenüber offen.

Stolpersteine

Beachten Sie, dass Sie Veränderungen im Personaleinsatz oder die Umgestaltung von Arbeitsplätzen langfristig angehen müssen. Häufig sind für einen anderen Arbeitsplatz andere Qualifikationen erforderlich. Nachfolgeregelungen müssen unter Umständen erst geschaffen werden. Im Mittelpunkt steht dabei immer die Frage, welche Lösung am effektivsten die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den unternehmerischen Erfordernissen vereinbart.

Unterstützung

Zahlreiche Anregungen für Personaleinsatzmodelle bietet die Website der Initiative „Erfahrung ist Zukunft“ unter dem Stichwort „Beschäftigung gestalten“ (siehe Praxishilfen in Kapitel 6).

Setzen Sie vor allem auf interne Unterstützung. Neue Arbeitszeitmodelle wie Arbeitszeitkonten und Lebensarbeitszeit sind komplexe Themen, die – um effizient zu wirken – eine breite Akzeptanz im Unternehmen benötigen. Es sind Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diese Instrumente schließlich nutzen.

Ein gutes Beispiel aus der Praxis: Berufliche Entwicklung bei der ABB AG

Die Herausforderung

Bei der ABB AG zeigte die Analyse, dass die berufliche Entwicklung bei Beschäftigten über 40 Jahren deutlich abflacht und dass ab dem 50. Lebensjahr die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen zurückgeht. Häufig planen die Beschäftigten die letzten Berufsjahre und die Zeit danach nur unzureichend. Insbesondere bei alternden Personalstrukturen kann die ABB AG auf die Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Altersstufen nicht verzichten.

Die Lösung

Zunächst wurde das Talent-Management komplett neu strukturiert und eine durchgängige Nachfolgeplanung etabliert. In diesem Zusammenhang wurde auf sämtliche Altersbeschränkungen verzichtet. Zusätzlich wurden altersgruppenspezifische Reflexionsworkshops konzipiert, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Altersgruppen 35–45, 46–55 und 56–65 Jahre ihren beruflichen Werdegang reflektieren, Ziele für die nächste Etappe formulieren und die weitere berufliche Entwicklung planen können. Das Thema „Führung im demografischen Wandel“ wurde in Führungskräfteentwicklungsprogramme aufgenommen. In den jährlichen Mitarbeitergesprächen wird verstärkt auf die Themen „Lebenslanges Lernen“ und Beschäftigungsfähigkeit eingegangen.

Ansprechpartner:

Volker Stephan, Leiter Führungspersonal, ABB AG,
volker.stephan@de.abb.com

Instrumente für die Praxis

Welche Instrumente gibt es?	Was müssen Sie tun?
Fach- und Methodenkompetenzen der Beschäftigten erfassen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Welche Fach- und Methodenkompetenzen sind heute und in Zukunft erforderlich, um Ihr Unternehmen erfolgreich am Markt zu positionieren? ▶ Umsetzung: Erfassung der Fach- und Methodenkompetenzen in einem strukturierten und nach festgelegten Kriterien sortierten Kompetenzkatalog (zum Beispiel EDV-gestützt im Rahmen einer Datenbank). ▶ Beteiligung: Binden Sie die Mitarbeiter/-innen ein, indem Sie Ihnen selbst die Verantwortung für die fortlaufende Aktualisierung übertragen. ▶ Erfolgssicherung: Abgleich mit den Anforderungen der Aufgaben und entsprechender Einsatz der Mitarbeiter/-innen
Altersgemischte Projektteams einrichten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Wie sind Ihre Teams zusammengestellt? Ergänzen sich die Beschäftigten in Ihren Kompetenzen? Haben Jung und Alt Berührungspunkte in der täglichen Arbeit? ▶ Umsetzung: Bringen Sie Beschäftigte unterschiedlichen Alters gezielt in Projektteams zusammen. ▶ Transparenz: Reden Sie mit den Mitarbeiter/-innen! Wer kann von wem etwas lernen?
Stellen, die Erfahrungswissen erfordern, gezielt mit älteren Mitarbeiter/-innen besetzen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: An welchen Stellen ist das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter/-innen erforderlich? ▶ Umsetzung: Identifizieren Sie solche Stellen und qualifizieren Sie ältere Mitarbeiter/-innen frühzeitig und gezielt für diese Tätigkeiten. ▶ Transparenz: Machen Sie diese Stellen bekannt! ▶ Beteiligung: Beziehen Sie die ausgewählten Beschäftigten frühzeitig in Ihre Pläne ein.
Rotation, Mischarbeit und Tätigkeitswechsel anbieten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Welche Tätigkeiten sind nicht strikt an ganz bestimmte Personen gebunden? Welche Personen sind in der Lage, verschiedene Tätigkeiten auszuführen? ▶ Umsetzung: Ermöglichen Sie es ausgewählten Mitarbeiter/-innen, körperlich anstrengende Tätigkeiten mit weniger anstrengenden Tätigkeiten zu mischen. Bieten Sie Gelegenheiten für Tätigkeitswechsel. ▶ Beteiligung: Fragen Sie Ihre Mitarbeiter/-innen, wer Interesse daran hat. Nutzen Sie deren Ideen, welche Tätigkeiten sinnvoll verknüpft werden können. ▶ Erfolgssicherung: Verdeutlichen Sie die Bedeutung und Attraktivität, sich für verschiedene Tätigkeiten fit zu halten.
Teilzeitmodelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Welche Tätigkeiten eignen sich für eine Teilzeitstelle? Welches Interesse besteht auf Seiten der Mitarbeiter/-innen für eine Teilzeitstelle? ▶ Beteiligung: Welche Formen der Teilzeitarbeit sind gewünscht und mit den Zielen des Unternehmen zu vereinbaren?
Arbeitszeitkonten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: An welchen Bedingungen ist die Gestaltung der Arbeitszeit bei Ihnen geknüpft? Wie gehen Sie bislang mit Mehrarbeit um? ▶ Beteiligung: Welche Wünsche haben die Mitarbeiter/-innen an die Gestaltung ihrer Arbeitszeit? ▶ Umsetzung: Führen Sie ein Arbeitszeitkonto ein, das Ihren Bedürfnissen entspricht (zum Beispiel Langzeitarbeitskonten als Anpassung der Arbeitszeit an die sich über die Lebensphasen hinweg verändernden Anforderungen der Beschäftigten oder variable Zeitwert-Konten als flexible Verwendung von angespartem Geld für Freistellungsphase, Arbeitszeitverkürzung oder zusätzliche Rentenzahlung).

Was können Sie erreichen?

- ▶ **Steuerung** durch eine kompetenzbasierte, strategische Personalplanung, -steuerung und -entwicklung.
- ▶ **Langfristig positives Kosten-Nutzen-Verhältnis** durch optimale Nutzung der Ressourcen und vorausschauende Personalpolitik.
- ▶ **Effizienz** durch gezielte Zusammenstellung der Arbeitsgruppen nach Kenntnissen, frühzeitige Identifizierung von Know-how-Lücken als Folge von Verrentung sowie gezielte Nachfolgeplanung.

- ▶ **Effektivität** durch Nutzung aller vorhandenen Ressourcen.
- ▶ **Lerneffekte** durch generationsübergreifende Zusammenarbeit.
- ▶ **Gegenseitige Wertschätzung** durch die Stärkung der sozialen Kompetenz.

- ▶ **Effizienz** durch zielgerichteten Einsatz von Erfahrungswissen.
- ▶ **Effektivität** durch passgenaue Nutzung und Optimierung der vorhandenen Potenziale durch vorausschauendes Vorgehen.

- ▶ **Motivation** durch das Schaffen fachlicher Perspektiven für ältere Mitarbeiter/-innen.
- ▶ **Ressourcenschonender Personaleinsatz** durch Belastungsreduzierung und Kompensation von Teildienstunfähigkeit.

- ▶ **Flexibilität** durch gezielten und bedarfsorientierten Personaleinsatz.
- ▶ **Zufriedenheit** durch den effizienten Einsatz spezieller Zielgruppen (z. B. Mütter nach Elternzeit).

- ▶ **Sensibilisierung** für einen effizienten Umgang mit der Arbeitszeit.
- ▶ **Motivation** durch Unterstützung bei einer lebensphasengesteuerten Arbeitszeitgestaltung.
- ▶ **Langfristige Sicherung der körperlichen und geistigen Beschäftigungsfähigkeit** durch Ermöglichung notwendiger „Auszeiten“.

Was sollten Sie beachten?

- ▶ Nehmen Sie sich am Anfang nicht zu viel vor, sondern konzentrieren Sie sich auf die für Sie wichtigsten Aspekte.
- ▶ Der Kompetenzkatalog sollte realitätsnah, kontinuierlich erweiterbar und aktualisierungsfähig sein.
- ▶ Binden Sie Führungskräfte und Mitarbeitervertretung frühzeitig ein.
- ▶ Binden Sie die Beschäftigten aktiv ein; ihre Bereitschaft ist grundlegend für eine effektive Nutzung des Instruments.
- ▶ Machen Sie den Beschäftigten deutlich, dass auch sie einen Gewinn davon haben. Das sorgt für langfristige Motivation.
- ▶ Wenn Ihnen der Aufwand zu groß erscheint, suchen Sie den Austausch mit anderen Unternehmen und nutzen Sie zum Beispiel Kompetenz-Kataloge von anderen Unternehmen der Branche.

- ▶ Haben Sie Vertrauen in die Teamfähigkeit Ihrer Mitarbeiter/-innen, nur dann werden Sie mögliche Hemmungen überwinden.
- ▶ Übertragen Sie den Teams bewusst Verantwortung und fordern sie heraus.
- ▶ Nutzen Sie das Zusammenspiel von Erfahrungswissen der älteren und dem Elan junger Mitarbeiter/-innen auch als KMU.

- ▶ Nutzen Sie die Potenziale und Kompetenzen älterer Mitarbeiter/-innen gezielt!
- ▶ Bündeln Sie Tätigkeiten mit Erfahrungswissen.
- ▶ Achten Sie darauf, dass die Stellen nicht als Stigmatisierung wahrgenommen werden.

- ▶ Machen Sie eine genaue Bestandsaufnahme der Tätigkeiten, die hierfür in Frage kommen.
- ▶ Kommunizieren Sie klar, dass es sich dabei nicht um Tätigkeiten handelt, die weniger „wert“ sind.
- ▶ Machen Sie deutlich, dass es sich dabei auch um eine neue Perspektive handelt.
- ▶ Sorgen Sie dafür, dass die Beschäftigten auch weiterhin in Teams eingebunden bleiben.
- ▶ Erproben Sie dieses Instrument zunächst in einem Pilotversuch.

- ▶ Überlegen Sie gut, welche Tätigkeiten sich hierfür eignen.
- ▶ Sorgen Sie für einen kontinuierlichen Informationsfluss, klare Abstimmungsprozesse und die Einbindung der Mitarbeiter/-innen.
- ▶ Bieten Sie auch Teilzeitkräften Entwicklungsperspektiven.

- ▶ Informieren Sie sich gut über die große Bandbreite an Möglichkeiten und tauschen Sie sich mit anderen Unternehmen aus.
- ▶ Überlegen Sie, welche Ziele Sie mit der Einführung eines Arbeitszeitkontos verbinden.
- ▶ Binden Sie Führungskräfte und Mitarbeitervertretung als Multiplikatoren ein.
- ▶ Informieren Sie die Mitarbeiter/-innen, so dass das Instrument auch richtig genutzt wird.

Instrumente für die Praxis

Welche Instrumente gibt es?	Was müssen Sie tun?
<p>Telearbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Welche Tätigkeiten eignen sich für einen Telearbeitsplatz? Welche verschiedenen Möglichkeiten der Telearbeit gibt es? Wie sehen die technischen Voraussetzungen aus? ▶ Beteiligung: Wer hat Interesse an einer solchen Tätigkeit? ▶ Umsetzung: Bieten Sie Telearbeit gezielt für Stellen an, wo dies inhaltlich sinnvoll ist.
<p>Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Welchen Bedarf an konkreten Unterstützungsmöglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellen Sie im Unternehmen fest? Geht Ihnen regelmäßig wertvolles Wissen durch Mitarbeiter/-innen in Elternzeit oder durch die Pflege von Angehörigen verloren? ▶ Umsetzung: Informieren Sie sich über mögliche Instrumente, die Sie in Ihrem Unternehmen realisieren können: z. B. Teilnahme an interner Kommunikation, Qualifizierung während Elternzeit, Betreuungsangebote für Kleinkinder (z. B. betriebseigene Kinderkrippe, kurzfristige Notfallbetreuung, Hausaufgabenbetreuung, Mittagessen für Kinder in Kantine). Sprechen Sie mit anderen Unternehmen in Ihrer Region, ob hier ähnliche Probleme und Lösungsideen vorliegen. ▶ Transparenz: Nutzen Sie bestehende Angebote, wie zum Beispiel das „auditberufundfamilie®“, um ihr bestehendes Engagement zu zertifizieren und so für alle sichtbar zu machen. ▶ Beteiligung: Sprechen Sie mit Ihren Beschäftigten über ihre Bedürfnisse, so können Sie Ihre Aktivitäten bedarfsgerecht ausrichten. ▶ Erfolgssicherung: Verschaffen Sie sich regelmäßig einen Eindruck über die Nutzung der Angebote und informieren Sie z. B. im Intranet oder am Schwarzen Brett über Ihr Angebot.
<p>Unterstützung von Mitarbeiter/-innen mit pflegebedürftigen Angehörigen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: In welchem Ausmaß sind Ihre Mitarbeiter/-innen mit der Pflege von Angehörigen betraut? Welche Belastung bedeutet dies für die tägliche Arbeit? Welche Möglichkeiten gibt es beispielsweise im Rahmen der gesetzlichen Wiedereingliederung, die Sie nutzen können? ▶ Umsetzung: Führen Sie Workshops mit den betroffenen Mitarbeiter/-innen durch. Überlegen Sie gemeinsam, welche konkrete Form der Unterstützung die Situation für beide Seiten verbessert (z. B. Flexibilisierung der Arbeitszeit). ▶ Beteiligung: Beziehen Sie die Wünsche der Mitarbeiter/-innen ein. Geben Sie den betroffenen Mitarbeiter/-innen Gelegenheit zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch untereinander (z. B. durch Einrichtung eines Netzwerks). ▶ Erfolgssicherung: Suchen auch Sie regelmäßig den Austausch, um gegebenenfalls Maßnahmen anzupassen. Stellen Sie sich auf eine zunehmende Zahl an Betroffenen ein.

Was können Sie erreichen?

- ▶ **Effizienz** durch Nutzung vorhandener Ressourcen und Potenziale.
- ▶ **Motivation** durch das Erleben von Wertschätzung individueller Kompetenzen.
- ▶ **Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit** durch Ermöglichung einer Tätigkeit parallel zur Betreuung von Kindern oder pflegebedürftiger Angehöriger.
- ▶ **Reibungslose und ressourcenschonende Übergänge** durch einen erleichterten Wiedereinstieg nach der Elternzeit.
- ▶ **Motivation** der betreffenden Mitarbeiter/-innen durch die Schaffung von Gestaltungsspielräumen.
- ▶ **Verringerung von Wissensverlusten** durch kontinuierliche Teilhabe der Mitarbeiter/-innen am Arbeitsprozess.

Was sollten Sie beachten?

- ▶ Sorgen Sie für eine adäquate technische Ausstattung, nur so ist effizientes Arbeiten möglich.
- ▶ Ermöglichen Sie einen kontinuierlichen Informationsfluss.
- ▶ Binden Sie die Telemitarbeiter/-innen weiterhin in Teamprozesse ein.
- ▶ Sorgen Sie für regelmäßige Anwesenheiten im Unternehmen.
- ▶ Suchen Sie das Gespräch mit den betreffenden Mitarbeiterinnen und suchen Sie gemeinsame Lösungen! So vermeiden Sie es, an den Bedürfnissen vorbei aktiv zu werden.
- ▶ Zeigen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass Ihnen der kontinuierliche Kontakt wichtig ist und finden Sie individuelle Regelungen! Oftmals setzt das Gefühl, „gebraucht zu werden“ neue Motivation frei.
- ▶ Suchen Sie sich Kooperationspartner, denn Sie müssen nicht alles alleine bewerkstelligen! Unternehmen in Ihrer Region haben vielleicht ähnliche Probleme, die gemeinsam gelöst werden können.

- ▶ Bessere Planbarkeit durch die **Reduzierung von ungeplanten Abwesenheiten**
- ▶ **Höhere Leistungsfähigkeit und Motivation** der Mitarbeiter/-innen, weil sie sich nicht alleine gelassen, sondern unterstützt fühlen.

- ▶ Suchen Sie gemeinsam mit den Betroffenen nach individuellen Lösungen.
- ▶ Unterschätzen Sie nicht die positive Wirkung, wenn Sie als Unternehmen Verständnis für die Situation zeigen.
- ▶ Fördern Sie den Austausch der Betroffenen untereinander.
- ▶ Bauen Sie Unterstützungsstrukturen auf! Sie kommen Ihnen zugute, wenn die Zahl der Mitarbeiter/-innen mit pflegebedürftigen Angehörigen zukünftig steigen wird.

4.2 Wissenstransfer

Worum es geht

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, besteht die Gefahr, dass wertvolles Wissen verloren geht. Gerade wenn langjährige Beschäftigte in den Ruhestand gehen, nehmen sie viel Erfahrung und undokumentiertes Wissen mit. Es ist deshalb wichtig, dass Wissen rechtzeitig weitergegeben und so innovationsschädigender Wissensverlust vermieden wird.

Betrieblicher Nutzen

Mit Hilfe eines gezielten und gut organisierten Wissensmanagements erhalten Sie wichtiges Know-how für das Unternehmen und bleiben so dauerhaft innovations- und wettbewerbsfähig. Sie fördern auf diese Weise außerdem den Austausch und das Lernen voneinander und verbessern die Zusammenarbeit in Teams. Sie erweitern damit Ihren Gestaltungsspielraum, Kompetenzen zielgerichtet und flexibel dort einzusetzen, wo sie tatsächlich gebraucht werden.

Leitfragen

Fragestellungen, die für Sie wichtig sein können:

- ▶ Wie kann ein Wissensverlust beim Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch sinnvollen und rechtzeitigen Wissenstransfer, z. B. durch Patenmodelle oder altersgemischte Teams, vermieden werden?
- ▶ Sollte das Wissen zum Beispiel in Datenbanken oder Checklisten systematisiert werden, um einen Überblick über erfolgskritisches Wissen zu erhalten und besonders wichtige Fähigkeiten und Kompetenzen zu dokumentieren?
- ▶ Können Senior-Experten-Pools, Mentoren- und Patenmodelle oder Duo-Projektleitungen (Alt und Jung, Neue und Erfahrene im Team) helfen, Wissen aktiv weiterzugeben und damit für den Erhalt des Wissens im Unternehmen zu sorgen?
- ▶ Wie können die Meinungen und Ideen der Beschäftigten besser für das Unternehmen genutzt werden?

Erfolgsfaktoren

Ein effizienter Wissenstransfer beruht auf der individuellen Bereitschaft, das zum Teil über Jahre und Jahrzehnte erworbene Wissen an andere weiterzugeben. Das gilt für große Unternehmen ebenso wie für kleine. Mit einem Unternehmensklima, das hierzu ermutigt und eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Generationen fördert, schaffen Sie die notwendige Grundlage. Verschaffen Sie sich dafür zunächst einen Überblick über erfolgskritisches, wettbewerbsrelevantes Wissen, um Ihre Anstrengungen gezielt darauf abzustimmen und keine Ressourcen zu verschwenden.

Stolpersteine

Eine allgemeine Wissensabfrage wird schnell als Kontrolle und Verlust von Einfluss für Einzelne missverstanden. Machen Sie daher deutlich, dass es nicht darum geht, Lücken zu identifizieren, sondern dass Erfahrung gefragt ist!

Datenbanken zur Erfassung von Wissen laufen Gefahr, allzu komplex und schwer handhabbar zu werden. Bedenken Sie daher zu Beginn, wie die Informationen dokumentiert werden sollten, unter Umständen reicht auch eine kurze Checkliste für jede Mitarbeiterin/jeden Mitarbeiter. Weiterhin stellt sich die Frage, wer die Pflege der Daten sicherstellt, wie Sie zur aktiven (Mit-)Arbeit motivieren können und wie Sie die Datenmenge möglichst gering und überschaubar halten können. Oft helfen bereits wenige, aber aussagekräftige Kriterien, um das Wissensmanagement einen entscheidenden Schritt nach vorne zu bringen. Dies ist insbesondere für KMU eine wichtige Überlegung, da komplexe Datenbanken hier nicht unbedingt zielführend sein werden.

Unterstützung

Einen guten Überblick über Wissensmanagement und seine Instrumente bietet die Website www.wissenmanagen.net des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (siehe Praxishilfen in Kapitel 6).

Zwei Beispiele guter Praxis: Sicherung von Fach- und Erfahrungswissen bei der BASF Coatings AG und der Festo GmbH & Co KG

Die Herausforderung bei der BASF Coatings AG

Die hohe Qualität der Produkte und Serviceleistungen verdankt die BASF Coatings AG der fachlichen Expertise ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In den nächsten Jahren werden viele von den Leistungs- und Kompetenzträgern in den Ruhestand gehen. Es gilt deshalb, das Fach- und Erfahrungswissen trotz der zahlreichen Altersaustritte zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Die Lösung

Im Rahmen eines firmeninternen, durch die IHK anerkannten Qualifizierungsprogramms fungieren erfahrene Beschäftigte als Referentinnen und Referenten, um ihr Wissen an den Nachwuchs weiterzugeben. Damit diese ihr umfangreiches Fachwissen auf einem angemessenen didaktischen und methodischen Niveau vermitteln können, werden sie im Rahmen eines „train-the-trainer“-Seminars geschult und so auf ihre Aufgabe vorbereitet. Pro Jahrgang werden 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgebildet. Die Ausbildung wird mit einem Zertifikat der IHK abgeschlossen.

Ansprechpartner:

Wolfram Schier, Leiter Personalentwicklung, BASF Coatings AG, wolfram.schier@basf.com

Die Herausforderung bei der Festo GmbH & Co KG

Die Sicherung der Technologieführerschaft ist nur mit leistungsfähigen, hochmotivierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich – sie sind das erfolgskritische Potenzial des Unternehmens. Diese Erkenntnis hat das international erfolgreiche Familienunternehmen Festo GmbH & Co KG dazu veranlasst, sich intensiv mit dem strategischen Management des intellektuellen Kapitals auseinanderzusetzen.

Die Lösung

Das Wissensmanagement ist eine der tragenden Säulen in der Personalpolitik von Festo. Dabei lautet die Maxime, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu fördern, wie es der jeweiligen Phase ihres beruflichen Lebensweges entspricht. Im Rahmen dieses „Lifecycle-

Management“ werden Erfahrung und Prozesswissen als wichtige Ressource des Unternehmens verstanden; den Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird dabei eine hohe Wertschätzung entgegengebracht. Mit Hilfe einer zügigen Wissensverarbeitung und einer gezielten Wissensvernetzung wird die Lösung komplexer Aufgabenstellungen erleichtert. Um dies zu erreichen, werden der Wissenstransfer und der Aufbau von Wissensnetzwerken aktiv gefördert.

Ansprechpartner:

Michael Leyendecker, Leiter Human Resource Sales and Information, Festo GmbH & Co KG, lyd@de.festo.com

Instrumente für die Praxis

Welche Instrumente gibt es?	Was müssen Sie tun?
Erfahrene Mitarbeiter/-innen als Mentoren/Paten für neueingestellte oder junge Mitarbeiter/-innen und Nachwuchskräfte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Welches Wissen ist Ihnen besonders wichtig und muss jede/r junge Mitarbeiter/-in unbedingt lernen? Welche erfahrenen Mitarbeiter/-innen eignen sich besonders für eine Tätigkeit als Mentor oder Pate? Welche Nachwuchskräfte sollen später einmal Schlüsselpositionen übernehmen, für die dieses Wissen wichtig ist? ▶ Umsetzung: Stellen Sie neuen/jungen Mitarbeiter/-innen einen Paten/Mentor zur Seite und ermöglichen Sie regelmäßigen und informellen Austausch. Erstellen Sie einen systematischen Ausbildungsplan, der in einem festgelegten Zeitraum während der Arbeitszeit erfüllt werden soll. ▶ Beteiligung: Nehmen Sie die Anregungen der Beteiligten kontinuierlich auf!
Auszubildende als (EDV-)Mentoren	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Gibt es Bereiche, in denen Auszubildende erfahrene Mitarbeiter/-innen unterstützen können (zum Beispiel als individuelle EDV-Coaches)? ▶ Umsetzung: Sprechen Sie Auszubildende an und informieren Sie im Unternehmen über diese Möglichkeit (zum Beispiel im Rahmen des Weiterbildungsangebots).
Senior- und Junior-Projekt-Manager/ „Projektleitung im Duo“	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Gibt es ältere Projektleiter/-innen, die in absehbarer Zeit das Unternehmen verlassen werden? Gibt es junge Nachwuchskräfte, die deren Tätigkeit übernehmen können? Oder gibt es besonders komplexe Projekte, auf die junge Nachwuchskräfte rechtzeitig vorbereitet werden sollten? ▶ Umsetzung: Bringen Sie erfahrene Projektleiter/-innen und junge Nachwuchskräfte zusammen und richten Sie so genannte „Projektleitungen im Duo“ ein. Nutzen Sie die Möglichkeit, verschiedene Kompetenzen im Rahmen eines konkreten Projekts zusammenzubringen. ▶ Erfolgssicherung: Sorgen Sie auf diese Weise dafür, dass vorhandenes Wissen im Unternehmen weiter gelebt wird.
Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter/-innen erfassen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Gibt es Tätigkeitsbereiche, wo Sie auf die Anregungen von Ihren Mitarbeiter/-innen angewiesen sind? Gibt es Bereiche, wo Sie denken, es könnte von Nutzen sein, die Meinung der Mitarbeiter/-innen einzuholen? Haben Sie punktuell schon gute Erfahrungen damit gemacht, Ihre Mitarbeiter/-innen nach deren Meinung zu fragen? ▶ Umsetzung: Überlegen Sie sich, an welchen Stellen die Meinung und Rückmeldungen der Mitarbeiter/-innen für Sie besonders wichtig sind. Überlegen Sie sich ein Verfahren, mit dem Sie am schnellsten Verbesserungsvorschläge aus dem Kreis der Mitarbeiter/-innen identifizieren können. Das kann der einfache Zettelkasten sein, aber auch eine eigene Rubrik im Intranet oder andere EDV-gestützte Instrumente wie zum Beispiel eine Datenbank. ▶ Transparenz: Machen Sie das Instrument bekannt und informieren Sie die Mitarbeiter/-innen darüber, wie Sie mit den Vorschlägen umgehen. ▶ Beteiligung: Denken Sie gegebenenfalls darüber nach, welche Anreize Sie den Mitarbeiter/-innen anbieten können, damit Sie eine rege Beteiligung erreichen. Zum Beispiel könnten Sie jeden Monat den Vorschlag auszeichnen, der Ihnen den größten Nutzen gebracht hat. ▶ Erfolgssicherung: Reagieren Sie auf die Vorschläge und geben Sie Rückmeldungen an die Mitarbeiter/-innen. Sorgen Sie in regelmäßigen Abständen dafür, dass das Instrument im Gedächtnis bleibt.

Was können Sie erreichen?

- ▶ **Sicherung von erfolgskritischem und informellem Erfahrungswissen** für das Unternehmen.
- ▶ **Effiziente und unkomplizierte fachliche Qualifizierung** und Förderung ausgewählter Nachwuchskräfte durch die direkte Wissensweitergabe.
- ▶ **Hohe Motivationswirkung** bei Nachwuchskräften und erfahrenen Mitarbeiter/-innen.

Was sollten Sie beachten?

- ▶ Machen Sie deutlich, dass Erfahrungswissen in Ihrem Unternehmen Wertschätzung erfährt.
- ▶ Geben Sie dem koordinierten Lernen in der Praxis Raum.
- ▶ Nutzen Sie die einfache Umsetzung dieses Instruments auch in KMU, zum Beispiel durch regelmäßigen Austausch während der Arbeit oder „training on the job“.

- ▶ **Effiziente Nutzung der vorhandenen EDV-Expertise** von Auszubildenden.
- ▶ **Gegenseitige Wertschätzung von Jung und Alt** durch gemeinsame Lernerfahrungen.

- ▶ Bauen Sie Hemmungen auf Seiten der älteren Mitarbeiter/-innen ab.
- ▶ Bieten Sie den Auszubildenden Anreize (zum Beispiel in Form eines Zertifikats als EDV-Mentor).
- ▶ Nutzen Sie dieses unkomplizierte Instrument auch in KMU.

- ▶ Effiziente und **lückenlose Übergabe** von Projekten.
- ▶ Weitergabe von projektrelevantem Wissen ohne formale Struktur, sondern durch den **Austausch „on the job“**.
- ▶ Gegenseitige **Wertschätzung der jeweiligen Stärken**.
- ▶ **Kontinuität für den Kunden** und weitere projektrelevanten Akteure, die sich nicht plötzlich an neue Ansprechpartner gewöhnen müssen.
- ▶ **Kontinuität in der Führungskultur**.

- ▶ Beziehen Sie die beteiligten Mitarbeiter/-innen frühzeitig ein und erläutern Sie Ihnen die Gründe und Vorteile dieser Konstellation, um Misstrauen und Konkurrenzdenken zu verhindern.
- ▶ Nutzen Sie dieses unkomplizierte Instrument auch in KMU.

- ▶ **Effektive Nutzung der Kenntnisse, Kompetenzen und Kreativitätspotenziale** aller Mitarbeiter/-innen.
- ▶ **Wertschätzung der Mitarbeiter/-innen** nach dem Motto: Ihre Anregungen und Ihr Wissen sind für unser Unternehmen wichtig!
- ▶ Impliziter Effekt: **Wissensweitergabe und Lernen voneinander, Motivation zur Selbstständigkeit und zu unternehmerischem Denken**.

- ▶ Machen Sie es den Mitarbeiter/-innen leicht, sich zu beteiligen (z.B. durch formloses Einreichen von Ideen).
- ▶ Erfassen Sie die Vorschläge zentral und suchen Sie ein für Ihr Unternehmen passendes System, um den Verwaltungsaufwand möglichst gering zu halten.
- ▶ Legen Sie fest, wie Sie mit den Vorschlägen umgehen und informieren Sie die Mitarbeiter/-innen darüber! So vermeiden Sie mögliche Frustration darüber, dass „dann doch nichts damit passiert“.
- ▶ Gehen Sie offen und transparent mit Kritik um!
- ▶ Leben Sie eine offene Kommunikation im Unternehmen, um von den Mitarbeiter/-innen auch ehrliche und offene Rückmeldungen und Vorschläge zu erhalten.
- ▶ Nutzen Sie dieses gut umsetzbare Instrument mit großer Wirkungskraft auch in KMU!

Instrumente für die Praxis

Welche Instrumente gibt es?	Was müssen Sie tun?
Wissensdatenbank/ Wissensdokumentation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht wichtig für die effiziente Gestaltung Ihrer Prozesse? Welche dieser Kompetenzen lassen sich nicht aus „formalen“ Dokumenten, wie zum Beispiel Zeugnissen o.ä. identifizieren? ▶ Umsetzung: Überlegen Sie, welche Funktionen eine Wissensdatenbank aus Ihrer Sicht erfüllen muss und beraten Sie sich mit Ihren EDV-Expert/-innen, inwieweit sich Ihre Anforderungen realisieren lassen. Überlegen Sie, welchem Zweck die Datenbank dienen soll und ob die Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit erhalten sollen, ihr Profil selbst zu pflegen. ▶ Beteiligung: Fragen Sie die Mitarbeiter/-innen nach ihren Interessen und Stärken, oftmals liegen hier auch noch versteckte Potenziale. Machen Sie deutlich, dass auch die Mitarbeiter/-innen einen Nutzen davon haben sollen. ▶ Erfolgssicherung: Sorgen Sie für die kontinuierliche Pflege der Datenbank, nur so kann sie Ihnen wirklich hilfreich sein.
Kontaktpflege mit ehemaligen Mitarbeiter/-innen, Senior-Expert-Pools	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Haben Sie den Eindruck, dass Ihnen wertvolles Know-how oder wertvolle Kontakte dauerhaft verloren gehen, wenn Mitarbeiter/-innen Ihr Unternehmen verlassen? Binden Sie bereits heute punktuell ehemalige Mitarbeiter/-innen in Projekte ein, weil Sie aktuell niemanden haben, der diese besonderen Fähigkeiten mitbringt? ▶ Umsetzung: Tragen Sie die Ehemaligen, die für Sie wichtig sein könnten, einmal zusammen. Bündeln Sie Ihre Kontakte in einem Ehemaligenetzwerk und schaffen Sie Möglichkeiten des gemeinsamen Austausches (zum Beispiel durch regelmäßige thematische Treffen, Einladung zu Betriebsfeiern o.ä.). Machen Sie deutlich, dass Ihnen das Know-how Ihrer Ehemaligen wichtig ist. Überlegen Sie, an welchen Stellen Sie dieses ganz konkret nutzen können. ▶ Beteiligung: Fragen Sie Ihre Mitarbeiter/-innen, wo sie die Erfahrungen der Ehemaligen gut brauchen können. Fragen Sie die Ehemaligen, ob sie sich vorstellen können, Ihnen als Berater/-innen zur Verfügung zu stehen. ▶ Erfolgssicherung: Wenn Sie das Know-how Ihrer Ehemaligen nutzen, dann fühlen Sie sich auch verantwortlich für die Pflege, und binden Sie sie zum Beispiel punktuell in Weiterbildungen ein.

Was können Sie erreichen?

- ▶ Effektive und **strukturierte Nutzung der Kenntnisse, Kompetenzen und Kreativitätspotenziale** aller Mitarbeiter/-innen.
- ▶ **Bündelung von Kompetenzen zu Anforderungsprofilen** unterstützt die unternehmerische Personalplanung.
- ▶ **Blick über den Tellerrand:** Identifizieren von Kompetenzen, die oftmals nicht ausreichend bedacht werden (zum Beispiel so genannte „soft skills“).
- ▶ **Unterstützung einer effizienten und langfristigen Personalplanung**, da deutlich wird, wenn personengebundenes Wissen „ersetzt“ werden muss.

Was sollten Sie beachten?

- ▶ Nicht immer muss es gleich eine Datenbank sein, auch andere Formen der Dokumentation von Wissen können hilfreich sein.
- ▶ Reduzieren Sie zunächst die für Sie relevanten Kriterien und testen Sie das Instrument, eine Erweiterung ist später immer noch möglich.
- ▶ Binden Sie die Mitarbeiter/-innen ein, so erfahren Sie direkt, welche (versteckten) Potenziale in Ihrem Unternehmen vorhanden sind.

- ▶ Gezielter **Erhalt und Aufbau von (Wissens-) Netzwerken**.
- ▶ Langfristige und **intensive Nutzung des vorhandenen Know-how**.
- ▶ **Flexibler und punktueller Einsatz von Expertenwissen**.

- ▶ Der Aufwand ist überschaubar:
Nutzen Sie dieses Instrument auch in KMU!

4.3 Qualifizierung

Worum es geht

In vielen Unternehmen sind Lernen und Fortbildung heute eher Themen für den Nachwuchs, also für Auszubildende und junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für (zukünftige) Führungskräfte. Entsprechend ist das Angebot ausgerichtet. Ergebnis ist, dass ältere Beschäftigte häufig nicht das für ihre Situation passende Angebot vorfinden und der selbstverständliche und notwendige Umgang mit dem Thema Lernen zunehmend verschwindet. So entsteht oftmals das Vorurteil, dass sie nicht mehr flexibel und lernbereit sind. Diese mangelnde Abstimmung von Angebot und Nachfrage sorgt dafür, dass die vorhandenen Ressourcen und Potenziale im Unternehmen nicht ausgeschöpft werden. Denn eines ist klar: Lernen können wir in jedem Lebensalter. Mit 50 Jahren lernen wir nur anders als mit 25 Jahren.

Betrieblicher Nutzen

Eine vorausschauende und praxisorientierte Lernkultur und Weiterbildungstätigkeit sichert die Fähigkeit der Beschäftigten, sich in jedem Alter schnell auf neue Anforderungen einstellen zu können. So können Sie mit qualifizierten und leistungsorientierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kontinuierlich Ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und steigern.

Leitfragen

Fragestellungen, die für Sie wichtig sein können:

- ▶ Wie können Sie sicherstellen, dass Lernen als Aufgabe unabhängig vom Alter begriffen wird? Welche Qualifizierungsangebote brauchen Sie dafür?
- ▶ Bei welchen Weiterbildungsmaßnahmen sollten Inhalte und Lehr- und Lernmethoden auf den Bedarf verschiedener Altersgruppen zugeschnitten werden?
- ▶ Wie können Sie eine Kultur des lebenslangen Lernens und eine hohe Motivation zum Lernen schaffen? Wie können Sie die Beschäftigten für die eigenverantwortliche Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit sensibilisieren?
- ▶ Welcher Qualifizierungsbedarf kommt in Zukunft auf Sie zu? Welche Kompetenzen müssen die Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeiter aufbauen, damit Ihr Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt?

Erfolgsfaktoren

Hin und wieder eine Fortbildungsmaßnahme ist nicht genug. Fördern Sie in Ihrem Unternehmen eine Kultur des Lernens. Diese sollte an verschiedenen Punkten ansetzen, z. B.:

- ▶ interne und externe Weiterbildung
- ▶ altersgemischte Teams, die sich gegenseitig Wissen vermitteln
- ▶ wechselnde Tätigkeiten, die kontinuierlich neue Herausforderungen schaffen

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten verstehen, dass Lernen ein Beitrag zur eigenverantwortlichen Sicherung des Arbeitsplatzes und der individuellen Beschäftigungsfähigkeit ist. Richten Sie Ihr Angebot vor allem an den Stärken der Beschäftigten aus und konzentrieren Sie Ihre Anstrengungen nicht ausschließlich auf den Ausgleich von Defiziten. Auf diese Weise fördern Sie Motivation und Bereitschaft, Qualifizierung als gegenseitige Verpflichtung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter/-in zu betrachten.

Gerade wenn Sie lernentwöhnte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder an das Lernen heranzuführen, sind Geduld, Wertschätzung und das Vermeiden von Ängsten entscheidend. Ein Erfolg versprechendes Vorgehen ist dabei, das Lernen möglichst eng mit der praktischen Arbeit zu verknüpfen. So werden die Beschäftigten in die Lage versetzt, das neu Erlernete zeitnah in der Praxis umzusetzen.

Stolpersteine

Schon so manches Unternehmen ist mit guten Vorhaben im Bereich Lernen und Fortbildung gescheitert. Fortbildungen mit dem Etikett „50+“ motivieren die so Angesprochenen in der Regel nicht, die Angebote auch wahrzunehmen! Achten Sie daher auf eine professionelle und fachbezogene Ansprache und vermitteln Sie Ihren älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht, besondere „Förder“-Kurse nötig zu haben. Bei der Zusammenarbeit mit externen Weiterbildungsanbietern sprechen Sie diesen Aspekt an, damit Sie kein „Produkt von der Stange“ erhalten.

Unterstützung

Auf der Website der Initiative „Erfahrung ist Zukunft“ finden Sie viele Informationen zum Thema lebenslanges Lernen. Auf der Website der Forschungsstelle des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft e. V. finden Sie zahlreiche Literaturhinweise, um sich mit Daten und Fakten vertraut zu machen (siehe Praxis-hilfen in Kapitel 6).

Ein Beispiel guter Praxis: Die Weiterbildungsakademie der Schreiner Group GmbH & Co. KG

Die Herausforderung

Für die Schreiner Group als einem eigentü-mergeführten mittelständischen Betrieb mit einem tech-nologisch anspruchsvollen Produktspektrum ist qualifiziertes Personal auf dem neuesten Wissens-stand ein entscheidender Erfolgsfaktor. Hieraus resultieren Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Altersstufen. Und es bedeutet zugleich, dass Schreiner sich als attraktiver Arbeit-geber präsentieren muss, um kontinuierlich neue Talente anzuziehen.

Die Lösung

Schreiner hat als Mittelständler eine Akademie ins Leben gerufen und investiert so ganz gezielt in die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein umfangreicher Fortbildungskatalog sowie eine Fortbildungsdatenbank stehen sowohl den Mitarbei-terinnen und Mitarbeitern als auch den Führungs-kräften zur Verfügung. In einem persönlichen Entwicklungsplan werden die weiteren Entwicklungs-schritte und die dazu passenden Qualifizierungen vereinbart.

Ansprechpartner:

Helmut F. Schreiner, Geschäftsführer, Schreiner Group GmbH & Co. KG, schreiner@schreiner-group.de

Instrumente für die Praxis

Welche Instrumente gibt es?	Was müssen Sie tun?
Qualifizierungsbedarf ermitteln	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Was sind die Kernkompetenzen im Unternehmen? Sind diese Kompetenzen gleichmäßig in den Teams verteilt? Wo gibt es Engpässe? ▶ Umsetzung: Erstellung Sie Teiltätigkeitslisten für die verschiedenen Bereiche im Unternehmen. Erfassen Sie diese im Rahmen eines Anforderungsprofils. ▶ Beteiligung: Erfassen Sie die vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen mittels einer Selbst- und Fremdeinschätzung. ▶ Erfolgssicherung: Der kontinuierliche Abgleich zwischen dem Anforderungsprofil und den dafür notwendigen vorhandenen Kompetenzen gibt Ihnen die Möglichkeit, den kurz- und mittelfristigen Qualifizierungsbedarf nach Produkt, Prozess oder Team abzuleiten.
Qualifizierungsangebote für Mitarbeiter/-innen aller Alters- und Qualifikationsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Welche der für Ihr Unternehmen wichtigen Kernkompetenzen lassen sich in Schulungen vermitteln, die unabhängig von Alter und Tätigkeitsfeld wahrgenommen werden können? Welche überfachlichen Fertigkeiten sind für Ihr Unternehmen essenziell? Aber auch: Welche prozessbegleitenden Fachschulungen ohne Altersbeschränkungen können ermöglicht werden? ▶ Umsetzung: Erstellen Sie ein entsprechendes Angebot und/oder stellen Sie individuelle bedarfsgerechte Lernpakete zusammen. Nutzen Sie dabei den Einsatz innovativer Methoden (zum Beispiel: Kurz-Input, Erfahrungsaustausch, Werkstattgespräch, Übungen, Praxisarbeit, Lernpartnerschaften, Coaches) oder E-Learning-Programme (zum Beispiel mit betriebsspezifischen Schulungsvideos). ▶ Transparenz: Sorgen Sie dafür, dass das Qualifizierungsangebot breit im Unternehmen kommuniziert wird. Jeder und jede sollte einen problemlosen Zugang dazu haben. ▶ Kontinuität: Alle Mitarbeiter/-innen sollten kontinuierlich entsprechend der Vereinbarungen im Mitarbeiter/-innen-Gespräch an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen, um optimal für die Herausforderungen, denen sich Ihr Unternehmen stellen muss, gerüstet zu sein.
Qualifizierungsangebote für besondere Zielgruppen im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nachwuchskräfte <ul style="list-style-type: none"> - gezieltes Qualifizierungsprogramm für Nachwuchsführungs- und -fachkräfte (ohne Altersbeschränkungen) mit methodischen und inhaltlichen Bausteinen zu Rhetorik, Moderation, Führungsverhalten etc. - berufliche Weiterentwicklung in Theorie und Praxis durch probeweises Ausüben einer höherwertigen Arbeit und parallele Teilnahme an zielgerichtetem Qualifizierungsprogramm ▶ Führungskräfte <ul style="list-style-type: none"> - methodische und fachliche Schulungen zum Führungsverhalten - Schulungen zur Frage, wie individueller Weiterbildungsbedarf bei den Mitarbeiter/-innen festgestellt und wie für die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens sensibilisiert werden kann - Vermittlung von Methodenwissen zum Umgang mit Veränderungsprozessen ▶ ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> - altersgruppenspezifische Reflexionsworkshops zu Fragen der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung im Unternehmen - Seminar für Mitarbeiter/-innen ab 55 zur Vorbereitung des letzten Berufsabschnitts und des Berufsaustritts - Workshops für alle Altersgruppen zu den lebensphasenspezifischen Qualifikations- und Entwicklungsbedarfen - betriebsinterne, von der IHK anerkannte Ausbildung für ältere Mitarbeiter/-innen als horizontaler Karriereschritt

Was können Sie erreichen?

- ▶ **Langfristige und effiziente Steuerung des Qualifizierungsangebots** durch konsequente Erfassung der Kompetenzen und Trainingsbedarfe.
- ▶ **Optimal qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** durch passgenaue Qualifizierungsangebote.
- ▶ Bewusstsein der Mitarbeiter/-innen wecken für die **Notwendigkeit des lebenslangen Lernens**.

- ▶ Mit einem gut ausgewählten und breit kommunizierten Qualifizierungsangebot können Sie **alle Mitarbeiter/-innen im Unternehmen erreichen** und einen „common sense“ schaffen.
- ▶ **Gegenseitige Verpflichtung zum lebenslangen Lernen** mit einem interessanten und passgenauen Qualifizierungsangebot.
- ▶ **Steuerungsmöglichkeit bei neuen Herausforderungen** durch kontinuierliche Qualifizierung von Fach- und Methodenwissen aller Mitarbeiter/-innen.

- ▶ **Aufbau und Sicherung von Schlüsselqualifikationen** bei Nachwuchsführungs- und -fachkräften.
- ▶ **Optimale Qualifizierung der Führungskräfte** für ihre Arbeit.
- ▶ **Förderung der lebensphasenbezogenen Kompetenz-, Persönlichkeits- und Karriereentwicklung.**
- ▶ **Förderung der Motivation und Leistungsbereitschaft der älteren Mitarbeiter/-innen** durch Entwicklungsperspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten.

Was sollten Sie beachten?

- ▶ Nutzen Sie die Mitarbeitergespräche zu einem regelmäßigen und systematischen Austausch über die bestehenden Qualifikationen und möglichen Bedarf.
- ▶ Reduzieren Sie den Verwaltungsaufwand durch die Erfassung und Verwaltung von Kompetenzen und Bedarf in einem EDV-Programm.
- ▶ Überzeugen Sie die Mitarbeiter/-innen von dem Nutzen für sie persönlich und für das Unternehmen.
- ▶ Prüfen Sie bei einer großen Belegschaft, inwieweit die Erstellung einer solchen Analyse für alle Mitarbeiter/-innen notwendig ist.
- ▶ Setzen Sie die Analysen gezielt für einzelne Mitarbeitergruppen ein.

- ▶ Verzichten Sie möglichst darauf, einzelne fachliche Qualifizierungsangebote auf bestimmte Altersgruppen auszurichten, sondern führen Sie Ihre Qualifizierungen in altersübergreifenden Gruppen durch.
- ▶ Achten Sie darauf, dass die Lehrmethoden das gemeinsame Lernen zwischen den Generationen unterstützen.
- ▶ Machen Sie nur dann altersspezifische Angebote, wenn sehr große Wissensunterschiede dies erforderlich machen (z.B. EDV-Trainings).
- ▶ Achten Sie darauf, dass tatsächlich alle Mitarbeiter/-innen in den Genuss von Weiterbildungen kommen! Achten Sie darauf, dass dies als Wertschätzung und Motivation verstanden wird.
- ▶ Vermitteln Sie Ihren älteren Mitarbeiter/-innen, warum sich die Weiterqualifizierung für das Unternehmen und für Sie persönlich lohnt.
- ▶ Nutzen Sie dieses Instrument auch in KMU.

- ▶ Binden Sie die Mitarbeiter/-innen in Ihre Überlegungen ein, Sie können Ihnen am besten sagen, was sie in ihrer jeweiligen Situation brauchen.
- ▶ Orientieren Sie sich an den Stärken der Beschäftigten und versuchen Sie, diese zu fördern.
- ▶ Vermeiden Sie diskriminierende Formulierungen für die konkreten Angebote.

4.4 Gesundheitsprävention

Worum es geht

Es liegt auf der Hand: Eine gesunde Belegschaft ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für ein gesundes, erfolgreiches Unternehmen. Deshalb nehmen sich mehr und mehr Unternehmen des Themas Gesundheitsförderung an. Gerade mit einer älter werdenden Belegschaft ist Gesundheitsmanagement ein entscheidender Erfolgsfaktor, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die längere Lebensarbeitszeit vorzubereiten. Dabei stellen sich im gewerblichen Bereich andere Fragen als in einem Unternehmen mit überwiegend administrativen Tätigkeiten. Wichtig sind sie in jedem Falle.

Betrieblicher Nutzen

Der Nutzen von Unternehmen mit einem guten Gesundheitsmanagement sind geringe Krankenquoten und damit geringere Kosten aufgrund möglicher krankheitsbedingter Ausfälle von Beschäftigten. Gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen dem Unternehmen langfristig mit hohem Engagement zur Verfügung. Denn physisches und psychisches Wohlbefinden sind Voraussetzungen für Leistungsfähigkeit und nicht zuletzt Motivation bei der Arbeit.

Leitfragen

Fragestellungen, die für Sie wichtig sein können:

- ▶ Wie kann gesundheitsbewusstes Verhalten bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefördert werden?
- ▶ Was kann getan werden, um körperliche, vor allem einseitige, Belastungen am Arbeitsplatz zu minimieren?
- ▶ Wie können arbeitsbedingte Erkrankungen frühzeitig erkannt und gegebenenfalls behoben werden?
- ▶ Wo sind die Arbeitsplätze, an denen auffällig hohe krankheitsbedingte Fehlzeiten auftreten und welche Ansatzpunkte gibt es, diese zu reduzieren?
- ▶ Welche Maßnahmen sind erforderlich, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Leistungseinschränkungen sinnvoll zu (re-)integrieren?

Erfolgsfaktoren

Gesundheit ist ein entscheidender Faktor zur Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Erfolgreich ist hier vor allem, wer seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitziehen und motivieren kann. Für die Gesundheit Ihrer Belegschaft können Sie viel im Unternehmen tun. Gleichzeitig sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch selbst gefordert, auf ihre persönliche Lebensführung zu achten, z. B. sich gesund zu ernähren oder sich in ihrer Freizeit zu bewegen.

Es hat sich als hilfreich und vor allem auf lange Sicht als Erfolg versprechend erwiesen, bei der Planung möglicher Aktivitäten nicht ausschließlich körperliche Belastungen zu betrachten. Auch Stress, Lärm und Termindruck – also psychische Belastungen – werden in jeder Lebensphase anders wahrgenommen und verarbeitet und haben Einfluss auf das körperliche Wohlbefinden.

Gesundheit sollte kein isoliertes Thema, z. B. der Arbeitsmedizin oder der Arbeitssicherheit sein. So haben Sie die Chance, präventiv zu wirken und aus Gesundheitsmanagement mehr zu machen als ergonomische Arbeitsplatzgestaltung oder die Bekämpfung physischer Beeinträchtigungen.

Stolpersteine

Viele Unternehmen berichten darüber, dass die Beschäftigten sich zu wenig an Angeboten des Unternehmens zur Gesunderhaltung beteiligen, oder dass nach anfänglich guter Beteiligung die Motivation schnell nachlässt. Beziehen Sie daher Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig in die Planung von Maßnahmen ein und erfragen Sie ihre Meinung. Lassen Sie sie mitgestalten, so können Sie anschließend sicher sein, ihren Bedarf zu treffen.

Appellieren Sie an die Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeiter/-innen und kommunizieren Sie deshalb auch die von Ihnen zur Verfügung gestellten Angebote als gegenseitige Verpflichtung. Fordern Sie beispielsweise einen Eigenanteil ein, der bei regelmäßiger Teilnahme an einem Angebot erstattet wird. Sie vermeiden so unnötige Investitionen.

Unterstützung

Gute Partner bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen sind die Gesetzlichen Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und universitäre Einrichtungen. Sie sind gute Kooperationspartner, vor allem, wenn es darum geht, neue Ideen umzusetzen. Wichtige Informationen zum Thema Gesundheitsmanagement finden Sie auf der Website der Initiative „Erfahrung ist Zukunft“ (siehe Praxishilfen in Kapitel 6).

Ein Beispiel guter Praxis: Der gesund- erhaltende Betrieb bei der Rasselstein GmbH

Die Herausforderung

Die Rasselstein GmbH ist ein vollkontinuierlich produzierendes Unternehmen. Die Anlagen zur Weißblechproduktion laufen 24 Stunden am Tag an 365 Tagen im Jahr. Eine Analyse zeigte, dass 2018 über 450 Facharbeiter/-innen das 54. Lebensjahr vollendet haben. Vor dem Hintergrund des Wettbewerbsdrucks hat Rasselstein die Notwendigkeit erkannt, präventive Angebote für die langfristige Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und Schichttauglichkeit bereit zu stellen.

Die Lösung

2003 wurde bei Rasselstein das Projekt „Der gesund-erhaltende Betrieb“ ins Leben gerufen. Zunächst wurde gemeinsam mit Führungskräften nach Lösungen gesucht, wie die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten werden kann. Als wichtigster Schritt wurden alle Aktivitäten des Gesundheitsmanagements zusammengelegt: Arbeitssicherheit, Arbeitsmediziner und Personalentwickler, Betriebsräte und Kantine arbeiten heute gemeinsam an der Gesunderhaltung der gesamten Belegschaft. Dem ganzheitlichen Ansatz folgend werden die Themen Gesundheitsförderung, Führung und Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung sowie Qualifizierung als Einheit betrachtet.

Ansprechpartner:

Frank Berssem, Leiter Personalentwicklung,
Rasselstein GmbH, frank.berssem@thyssenkrupp.com

Instrumente für die Praxis

Welche Instrumente gibt es?	Was müssen Sie tun?
<p>Steuerung der Aktivitäten</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Stehen Sie noch am Anfang Ihrer Überlegungen und wissen noch nicht, was Sie genau tun sollen? Oder bieten Sie bereits zahlreiche Angebote an und möchten diese in Zukunft stärker bündeln? Welche Meinungen sind Ihnen dabei wichtig (zum Beispiel: Mitarbeiter/-innen-Vertretung, Führungskräfte etc.)? ▶ Umsetzung: Richten Sie einen Arbeitskreis Gesundheit oder einen Gesundheitszirkel ein. Dessen Aufgabe sollte es vor allem sein, über ein sinnvolles Gesundheitsangebot zu entscheiden und Steuerungsmöglichkeiten für eine effiziente Nutzung zu etablieren. Oder schulen Sie z. B. Mitarbeitervertreter/-innen als betriebsinterne Gesundheitsauditoren, sie haben das Vertrauen der Beschäftigten und können nachhaltige Lösungen gezielt und ggf. besser unterstützen als Externe. ▶ Beteiligung: Binden Sie die Mitarbeiter/-innen-Vertretung gezielt ein, um ihre Überlegungen gezielt an die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten rückkoppeln zu können. Gewinnen Sie die Führungskräfte für das Thema und einen gesundheitsförderlichen Führungsstil. ▶ Transparenz: Machen Sie im Unternehmen bekannt, dass es einen solchen Arbeitskreis gibt, das erhöht die Aufmerksamkeit für das Thema. ▶ Erfolgssicherung: Treffen Sie sich regelmäßig, um das Angebot sinnvoll steuern zu können.
<p>Sportangebote für alle Mitarbeiter/-innen unabhängig von individuellen Problemlagen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Welche Sportarten können (zum Beispiel auch in Kooperation mit Fitnessstudios, Krankenkassen etc.) problemlos angeboten werden? Welche Ziele sollen mit dem Sportangebot erreicht werden (zum Beispiel körperliche Fitness, Stressabbau, Spaß und Motivation, Teamgeist)? Welche Angebote stoßen bei den Mitarbeiter/-innen auf Interesse? ▶ Umsetzung: Ermitteln Sie die Möglichkeiten, bestimmte Aktivitäten im Unternehmen durchzuführen, beispielsweise im Rahmen von Betriebssportgruppen. Suchen Sie sich gezielt Kooperationspartner (zum Beispiel andere Unternehmen in der Region, Fitnessstudios, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften), um Ihr Angebot individueller zu gestalten. ▶ Beteiligung: Sprechen Sie gezielt Mitarbeiter/-innen an, von denen Sie wissen, dass sie in ihrer Freizeit sportlich aktiv sind, ob sie Lust haben, sich als Trainer/-innen o. ä. zu engagieren. ▶ Erfolgssicherung: Prüfen Sie in regelmäßigen Abständen, wie die Angebote genutzt werden. Sollten vielleicht einzelne Personen individuell angesprochen und motiviert werden? Schaffen Sie eine gegenseitige Verpflichtung von Mitarbeiter/-innen und Unternehmen (z.B. durch einen regelmäßigen individuellen Monatsbeitrag, der erst bei regelmäßiger Teilnahme durch das Unternehmen erstattet wird).

Was können Sie erreichen?

- ▶ **Effiziente Bündelung der Aktivitäten** im Bereich Gesundheit durch das Einsetzen eines Gremiums für die Planung, Umsetzung und Steuerung der Maßnahmen.
- ▶ **Vermeidung von gravierenden „Fehlplanungen“** durch die Einbindung der Mitarbeiter/-innen in die Planung der Gesundheitsaktivitäten.
- ▶ **Möglichkeit, innovative Methoden** auszu-probieren und im Vorfeld zu diskutieren.

Was sollten Sie beachten?

- ▶ Bringen Sie alle Personengruppen in Ihrem Unternehmen zusammen, die sich mit dem Thema beschäftigen.
- ▶ Beziehen Sie folgende Personengruppen ein (wenn vorhanden): Personalleitung, Personalentwicklung, Betriebsrat, Sicherheitsfachkraft und Werkarzt/-ärztin.
- ▶ Verschaffen Sie sich einen Überblick über alle bereits bestehenden Aktivitäten und fügen Sie sie zu einem Gesamtkonzept zusammen.
- ▶ Überzeugen Sie die Führungskräfte und zeigen Sie ihnen, wie sie die Mitarbeiter/-innen unterstützen können.

- ▶ **Langfristige Erhaltung der physischen Gesundheit** durch regelmäßige körperliche Bewegung.
- ▶ **Sensibilisierung** für die Notwendigkeit der langfristigen Erhaltung der Gesundheit.
- ▶ **Förderung von Motivation und Teamgeist** durch gemeinsame Aktivitäten außerhalb des Arbeitsplatzes.

- ▶ Orientieren Sie sich bei der Auswahl von Sportangeboten an den bestehenden Interessen Ihrer Mitarbeiter/-innen.
- ▶ Suchen Sie Kooperationen mit Sportvereinen oder Fitnessstudios.
- ▶ Fördern Sie gemeinsame Aktivitäten Ihrer Mitarbeiter/-innen.
- ▶ Verbessern Sie die Teilnahmequote, z. B. durch finanzielle Vorteile, Wertschätzung und Wissensvermittlung.

Instrumente für die Praxis

Welche Instrumente gibt es?	Was müssen Sie tun?
<p>Gesundheitscheck und Erstellung eines individuellen Trainingsprogramms</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Welche (Kooperations-)Möglichkeiten bestehen, um einen individuellen Gesundheitscheck vorzunehmen? Welche Aspekte sind dabei besonders wichtig? Welche gesundheitsgefährdenden Aspekte sind im Unternehmen besonders relevant? Welche Experten/Expertinnen benötige ich dafür? Welche Vorsorgeuntersuchungen lassen sich durch das Unternehmen gezielt unterstützen und steuern? Welche Unterstützungsmöglichkeiten bieten dabei Krankenkassen und Berufsgenossenschaften an? ▶ Umsetzung: Entwickeln Sie ein Angebotspaket für die Mitarbeiter/-innen. Dies enthält zum Beispiel einen Fitnesscheck, verschiedene Vorsorgeuntersuchungen und Empfehlungen für ein den Problemlagen angepasstes individuelles Trainingsprogramm. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter/-innen bei der Auswahl von gesundheitsförderlichen Aktivitäten. ▶ Transparenz: Begleiten Sie diese Maßnahme mit interner Kommunikation und gegebenenfalls mit einem offiziellen Auftakt, einem Aktionstag o.ä. So finden Sie am ehesten heraus, welchen Zuspruch das Angebot erfährt und an welcher Stelle Sie ggf. nachsteuern und unterstützen müssen. ▶ Erfolgssicherung: Machen Sie deutlich, dass Ihr Angebot langfristig angelegt ist und dass es aus Ihrer Sicht notwendig ist, die Empfehlungen langfristig umzusetzen. Halten Sie die Motivation deshalb durch regelmäßige Aktionen aufrecht.
<p>Wissensvermittlung und Kurse zu Aspekten der körperlichen und psychischen Belastung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Welche Gesundheitsthemen spielen in Ihrem Unternehmen eine wichtige Rolle? Was sind typische Krankheiten Ihrer Mitarbeiter/-innen? Zu welchen Aspekten gibt es Wissenslücken, wo werden Tipps für die praktische Umsetzung von gesundheitsförderlichem Verhalten benötigt? Gibt es Hinweise auf psychische Belastungen? ▶ Umsetzung: Bieten Sie für die im Unternehmen relevanten Themen Seminare zur Wissensvermittlung oder Kurse/Trainings mit praktischen Übungen an (z.B. Arbeitssicherheit, Rückenschule, Entspannungstechniken, Deeskalationstechniken). Entscheiden Sie, welche Zielgruppe das Angebot nutzen soll. Für die gesamte Belegschaft bieten sich Gesundheits-/Aktionstage zu einem Thema an. ▶ Beteiligung/Transparenz: Fragen Sie die Mitarbeiter/-innen, welche Angebote sie sich wünschen! Informieren Sie umfassend über die Angebote und holen Sie sich Rückmeldungen der Teilnehmenden zu Qualität und Nutzen ein. ▶ Erfolgssicherung: Greifen Sie die Themen und Fragen regelmäßig auf. Bedenken Sie auch, welche Vorbildfunktion die Führungsebene hinsichtlich Kontinuität oder Ernsthaftigkeit hat.
<p>Altersgerechte und gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitszeit, Arbeitsplatz und Arbeitsmitteln</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Welche Tätigkeiten sind mit Blick auf den langfristigen Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit körperlich und psychisch besonders anstrengend? Gibt es Häufungen von belastungsbedingten Erkrankungen? ▶ Umsetzung: Entwickeln Sie gesundheitsförderliche Modelle zur Arbeitszeitgestaltung passgenau für Ihr Unternehmen, zum Beispiel durch ein verändertes Schichtsystem oder durch eine Optimierung der Pausengestaltung. Achten Sie auf eine ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitsmittelgestaltung. ▶ Beteiligung: Ermitteln Sie die Bedürfnislage und finden Sie gemeinsam mit den Mitarbeiter/-innen heraus, welche Aspekte der Arbeit gesundheitlich belastend sind. ▶ Erfolgssicherung: Auch hier ist Kontinuität gefragt. Regelmäßige/dauerhafte Angebote bekräftigen Ihre Überzeugung und den ehrlichen Gestaltungswillen. Dabei können „kleine Schritte“ eine große Wirkung erzielen (z.B. die farbliche Umgestaltung von Räumen).

Was können Sie erreichen?

- ▶ **Handlungsbedarfe und Krankheiten frühzeitig identifizieren** bzw. ihnen vorbeugen durch gezielte Vorsorge und Sensibilisierung der Mitarbeiter/-innen.
- ▶ **Hohe Wirksamkeit der Aktivitäten erzielen** durch individuell zugeschnittene Maßnahmen.

Was sollten Sie beachten?

- ▶ Suchen Sie nach einer Möglichkeit, Vorsorgeuntersuchungen vor Ort im Unternehmen durchführen zu lassen: Das spart Zeit und bedeutet weniger Aufwand für die Mitarbeiter/-innen.
- ▶ Achten Sie strikt auf die ärztliche Schweigepflicht und lassen Sie keine Zweifel daran aufkommen.
- ▶ Stellen Sie transparent dar, welche Informationen dem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden (anonymisiert, Auswertungen auf Gruppenebene), um mögliche Vorbehalte abzubauen.
- ▶ Sorgen Sie für eine offene Kommunikationskultur und nehmen Sie mögliche Vorbehalte der Mitarbeiter/-innen ernst.
- ▶ Suchen Sie sich Kooperationspartner, die das Vertrauen der Belegschaft haben (z.B. Krankenkasse, Betriebsarzt).

- ▶ **Sensibilisierung** für die Notwendigkeit der langfristigen Erhaltung der Gesundheit.
- ▶ **Wissensstand**, der ein **gesundheitsförderliches Verhalten** ermöglicht und fördert.
- ▶ Sicherung der **körperlichen Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit**.

- ▶ Nutzen Sie die vielfältigen Kooperationsmöglichkeiten mit den Krankenkassen.
- ▶ Lassen Sie die Kurse von Externen durchführen, um keine Zweifel an der Vertraulichkeit aufkommen zu lassen.
- ▶ Konzentrieren Sie sich gerade als kleines Unternehmen auf die für Ihr Unternehmen dringendsten Themen.

- ▶ **Langfristige Sicherung der körperlichen Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit** durch Minimierung der Risikoquellen.
- ▶ **Verringerung** von gesundheitsbedingten **Fehlzeiten**.

- ▶ Machen Sie eine genaue Bestandsaufnahme der Risikoquellen.
- ▶ Binden Sie Führungskräfte und Mitarbeitervertretung frühzeitig ein, um mögliche Vorbehalte aus dem Weg zu räumen.
- ▶ Nehmen Sie die Anregungen der Mitarbeiter/-innen ernst, sie kennen die versteckten Risikoquellen oft am besten.
- ▶ Suchen Sie sich Experten bzw. Expertinnen und Kooperationspartner wie Berufsgenossenschaften, Fachinstitute oder Universitäten.
- ▶ Nutzen Sie den Austausch mit Unternehmen, die hier schon weiter sind.

Instrumente für die Praxis

Welche Instrumente gibt es?	Was müssen Sie tun?
<p>Wiedereingliederung von leistungsgewandelten Mitarbeiter/-innen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Welche Mitarbeiter/-innen können aufgrund von gesundheitlichen Beeinträchtigungen vorübergehend ihre ursprüngliche Tätigkeit nicht ausführen? Wie könnten sie wieder in ihr Arbeitsfeld reintegriert werden? ▶ Umsetzung: Erfassung der vorhandenen Fähigkeiten und der Arbeitsplatz-Anforderungen und daraus abgeleitet: Anpassung der Anforderungen (soweit möglich) und Verbesserung der Fähigkeiten durch individuell zugeschnittene Gesundheitsförderungsmaßnahmen. ▶ Beteiligung: Beziehen Sie die Betroffenen ein. Gehen Sie eine gegenseitige Verpflichtung ein (z. B.: bei Durchführung der gemeinsam vereinbarten Gesundheitsmaßnahmen verpflichtet sich das Unternehmen zur Reintegration in dem vereinbarten Bereich). ▶ Erfolgssicherung: Kommunizieren Sie deutlich, dass veränderte Aufgaben keinen „Wertverlust“ darstellen. Jede/r kann am richtigen Platz die beste Leistung erbringen.
<p>Gesunde Ernährung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Haben Sie den Eindruck, dass viele Ihrer Mitarbeiter/-innen sich ungesund ernähren? Stellen Sie verstärkt typische Risikofaktoren fest, die u. a. auf ungesunde Ernährung zurückzuführen sind (z. B. Fettleibigkeit, Herz-Kreislauf-Probleme etc.)? Sind Ihre Mitarbeiter/-innen teilweise starken körperlichen Belastungen ausgesetzt? ▶ Umsetzung: Beraten Sie sich z. B. mit Krankenkassen und Berufsgenossenschaften und informieren Sie sich zu konkreten Angeboten im Bereich Ernährungsberatung. Überlegen Sie, welche Einflussmöglichkeiten Sie auf die Ernährungsgewohnheiten nehmen können und gesundes Essen unkompliziert und kostengünstig verfügbar machen können (z. B. im Rahmen der Kantine oder durch Obstkörbe anstelle von Süßigkeitenautomaten). ▶ Beteiligung: Machen Sie eine kurze Umfrage, um Ihre Angebote gezielt einsetzen zu können. ▶ Erfolgssicherung: Gehen Sie mit gutem Beispiel voran!

Was können Sie erreichen?

- ▶ **Einsparung** von Einstellungskosten.
- ▶ optimale **Nutzung vorhandener Potenziale**.
- ▶ **Wertschätzung** der Mitarbeiter/-innen hat eine **positive** Auswirkung auf die **Unternehmenskultur**.
- ▶ **Zertifikat Disability Management Audit** erhöht die Attraktivität des Unternehmens.

Was sollten Sie beachten?

- ▶ Suchen Sie nach individuellen Lösungen für eine optimale Anpassung von Fähigkeiten und Anforderungen.
- ▶ Sichern Sie sich das Commitment der Unternehmensführung.
- ▶ Nutzen Sie vorhandene Fördermittel.
- ▶ Motivieren Sie die Betroffenen durch klare, ehrliche Vereinbarungen.
- ▶ Beachten Sie, dass dieses Vorgehen für kleine Unternehmen gegebenenfalls nur schwer umsetzbar ist.

- ▶ **Bewusstseinswandel** durch positive Anreize.
- ▶ **Bessere Leistungsfähigkeit** durch gesündere Ernährung.
- ▶ **Vorbeugung möglicher Risikofaktoren** und dadurch **Verringerung von Krankenstand und Fehlzeiten**.
- ▶ **Langfristiger Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit** bis zur Rente.

- ▶ Suchen Sie sich Experten bzw. Expertinnen als Kooperationspartner.
- ▶ Überlegen Sie, wie Sie positive Anreize setzen können, ohne Ihren Aktivitäten den Anschein erzieherischer Maßnahmen zu geben.
- ▶ Fragen Sie die Beschäftigten nach Ihren Wünschen und sichern Sie sich so die notwendige Akzeptanz.
- ▶ Kommunizieren und verdeutlichen Sie Ihre Aktivitäten!

4.5 Sicherung des Fachkräftebedarfs

Worum es geht

Für viele Unternehmen ist der Fachkräftemangel schon heute Realität. Aber spätestens in zehn Jahren wird dies in allen Unternehmen die Prozesse und Arbeitsabläufe maßgeblich bestimmen. Das zeigt sich zuallererst bei der schwierigen und langwierigen Besetzung von (Schlüssel-)Positionen. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen sind hier Pragmatismus und Einfallsreichtum wichtig, um sich als attraktive Arbeitgeber gegen die Konkurrenz zu behaupten.

Betrieblicher Nutzen

Wenn Sie auf diese Weise offen und vorausschauend an die Personalsuche herangehen, werden Sie auch in Zukunft offene Positionen mit geeigneten Bewerbern besetzen können. Sie heben sich von anderen Unternehmen ab und die sich verringernden Fachkräfte wählen Sie gerne als künftigen Arbeitgeber.

Leitfragen

Fragestellungen, die für Sie wichtig sein können:

- ▶ Wie können Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern? Was macht Ihr Unternehmen für Nachwuchskräfte und erfahrene Arbeitnehmer interessant? Welche (ggf. für Sie selbstverständlichen) Vorteile bieten Sie neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Arbeitgeber gegenüber anderen Unternehmen Ihrer Branche/Region?
- ▶ Welche Angebote können Sie bereitstellen, um Eltern, und insbesondere Frauen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen?
- ▶ Macht es für Sie Sinn, sich stärker in der Kooperation mit Hochschulen und in der Ausbildung zu engagieren, um Ihren Nachwuchs zu sichern?
- ▶ Gibt es Kompetenzfelder, in denen Sie gezielt das Erfahrungswissen von älteren Bewerberinnen und Bewerbern nutzen und einsetzen können?
- ▶ Wie können Sie gezielt Bewerbergruppen ansprechen, die bislang nicht immer im Fokus standen, z. B. Langzeitarbeitslose oder Arbeitnehmer/-innen mit Migrationshintergrund?

- ▶ Können Sie durch ein Netzwerk von bereits ausgeschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Know-how-Lücken und Auftragsspitzen unkompliziert und kompetent abdecken?

Erfolgsfaktoren

Um die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, sollten bei der Einstellung ausschließlich die geforderten Kompetenzen und Fähigkeiten entscheiden. Formulieren Sie Stellenanzeigen so, dass ein breites Spektrum von Bewerberinnen und Bewerbern angesprochen wird. Bedenken Sie auch das Potenzial der Menschen, die momentan arbeitslos sind oder eine bei Ihnen möglicherweise bislang vorherrschende Altersgrenze überschritten haben. Fragen Sie sich in diesem Zusammenhang, zu welchen Investitionen z. B. in Nachqualifizierung Sie bereit sind.

Zur Nachwuchssicherung ist vorausschauendes Handeln notwendig. Rechnen Sie nicht damit, Ihren Bedarf an qualifiziertem Personal durch Stellenanzeigen decken zu können. Der Wettkampf um den raren Nachwuchs hat schon begonnen. Sichern Sie sich eine gute Position durch die Kooperation mit für Sie geeigneten Schulen oder Hochschulen. Bieten Sie insbesondere für Frauen entsprechende Möglichkeiten, sich beruflich zu entwickeln und eine Familie zu gründen.

Stolpersteine

Gerade im Bereich der Rekrutierung gilt es, eingefahrene Wege zu verlassen. Sie haben noch nie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 eingestellt? In Teilzeit ist diese Aufgabe nicht zu bewältigen? Sie haben keine Kapazitäten, um Praktika oder Diplomarbeiten zu betreuen? Hinterfragen Sie diese Denkmuster in Ihrem Unternehmen und finden Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften neue Möglichkeiten, um die besten Kandidatinnen und Kandidaten für Ihr Unternehmen zu gewinnen.

Unterstützung

Unterstützung bieten die örtlichen Arbeitsagenturen, die gerade bei der Integration von Arbeit suchenden Menschen wertvollen Rat geben können und ein Förderinstrumentarium anbieten. Bei der Ansprache

von für Sie ungewohnten Bewerbergruppen überlegen Sie, ob Zeitarbeit ein gutes Instrument ist, um Bewerberinnen und Bewerber zu testen und gegenseitig Sicherheit zu gewinnen. Schulen und Hochschulen sind in der Regel offen für Unternehmenskooperationen, mit deren Hilfe sie den Praxisbezug ihrer akademischen Ausbildung erhöhen können. Verschaffen Sie sich einen Überblick in Ihrer Region.

Ein Beispiel guter Praxis: Kooperation im Handwerk bei der punkt Innenausbau GmbH

Die Herausforderung

Warum beschäftigt fast die Hälfte aller Unternehmen in Deutschland niemanden mehr, der oder die älter als 50 Jahre ist? Was kann ein Unternehmen gegen die Überalterung seiner Belegschaft unternehmen und dennoch dauerhaft ältere Mitarbeiter/-innen beschäftigen? Wie kann das Potenzial älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit ihrem Erfahrungs- und Wissenspotenzial und die Dynamik der Jüngeren für den Erfolg von Unternehmen genutzt werden? Diese Fragen stellte sich die Initiative Handwerk Berlin/ Brandenburg. Ihr Initiator Lutz Krause, hat in seinem eigenen Unternehmen punkt Innenausbau GmbH gemeinsam mit Partnerunternehmen Antworten gefunden.

Die Lösung

Die punkt Innenausbau GmbH stellt bevorzugt junge und ältere Arbeitslose ein und ermöglicht ihnen einen Einstieg oder Wiedereinstieg in eine dauerhafte Beschäftigung. So konnten in der Initiative insgesamt 15 neue Arbeitsplätze geschaffen werden. In den altersgemischten Teams funktioniert die Zusammenarbeit hervorragend, die Motivation der Beschäftigten ist hoch und das Betriebsklima hat sich positiv entwickelt. Die Kombination aus hoher Motivation und langjähriger Erfahrung bringt überdurchschnittliche Ergebnisse hervor.

Ansprechpartner:

Lutz Krause, Geschäftsführer, punkt Innenausbau GmbH, lutz.krause@punkt-innenausbau.de

Instrumente für die Praxis

Welche Instrumente gibt es?	Was müssen Sie tun?
Ausbildung von Jugendlichen im eigenen Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: In welchen Bereichen werden Sie zukünftig Fachkräftebedarf haben? Bei welchen Fachkräften wird voraussichtlich ein Mangel auf dem Markt entstehen? Wäre es möglich, selbst die benötigten Fachkräfte auszubilden? ▶ Umsetzung: Informieren Sie sich, welche Anforderungen die Ausbildung von Jugendlichen an das Unternehmen stellt. Wenn Sie bereits ausbilden, prüfen Sie, inwieweit die angebotenen Ausbildungsgänge mit Ihrem zukünftigen Bedarf an Fachkräften übereinstimmen. Stellen Sie eine hohe Qualität Ihrer Ausbildung sicher. ▶ Beteiligung: Können ggf. Mitarbeiter/-innen Betreuungs- und Ausbildungsaufgaben übernehmen, die Sie dafür bislang noch nicht im Blick hatten? Informieren Sie sich über die Chancen, die in Verbundausbildungen liegen. ▶ Erfolgssicherung: Passen Sie Ihre Ausbildungsaktivitäten an Ihren Bedarf an. Binden Sie die Auszubildenden an Ihr Unternehmen, so dass Sie Ihnen nach der Ausbildung erhalten bleiben.
Zusammenarbeit mit Schulen, Fachhochschulen und Universitäten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestandsaufnahme: Wie bekannt sind Sie als attraktiver Arbeitgeber bei zukünftigen Fachkräften? Welche Gelegenheiten haben Schüler/-innen und Student/-innen, um Ihr Unternehmen kennen zu lernen? Wer ist Ihre Zielgruppe? ▶ Umsetzung: Gehen Sie aktiv auf Schulen oder Universitäten zu und bieten Sie Betriebsbesichtigungen, Praktika oder eine Schnupperlehre an. Ermöglichen Sie Student/-innen, ihre Diplomarbeit in Ihrem Betrieb zu schreiben. ▶ Beteiligung: Können Ihnen Mitarbeiter/-innen mit schulpflichtigen Kindern vielleicht Kontakte zu Schulen anbieten oder Informationen über deren Kooperationswünsche geben? Bedenken Sie, dass die meisten (Hoch-)Schulen sich über kontinuierliche Partner (z. B. für Praktika) freuen. ▶ Erfolgssicherung: Bauen Sie längerfristige Kontakte zu Schulen oder Universitäten auf und bieten Sie ihrerseits Ihre Unterstützung an. Investieren Sie in eine Kooperation, die Ihnen nachhaltig nutzen wird.
Vielfalt in der Belegschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Frauen mit Kindern: Rekrutieren Sie gezielt aus der Gruppe von Frauen, die nach der Erziehungszeit eine Möglichkeit zum Wiedereinstieg suchen. Bieten Sie ein gewisses Maß an Flexibilität bezüglich der Arbeitszeiten, um die Potenziale nutzen zu können. ▶ ältere Arbeitnehmer/-innen: Laden Sie gezielt auch ältere Bewerber/innen zu Gesprächen ein. ▶ Vielfalt als Chance: Begreifen Sie, dass in den Unterschieden von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen viele Potenziale für Ihr Unternehmen liegen. Ein/-e neue Mitarbeiter/-in mit Migrationshintergrund kann unter Umständen dazu beitragen, neue Kundengruppen für Ihr Unternehmen zu erschließen!

Was können Sie erreichen?

- ▶ **Sicherung des Fachkräftebedarfs** aus den eigenen Reihen.
- ▶ Motivierte junge Mitarbeiter/-innen mit **starker Bindung** zum Unternehmen.
- ▶ Einfluss auf die **fachlichen und sozialen Kompetenzen** der zukünftigen Fachkräfte.
- ▶ Übernahme von Auszubildenden stellt eine **altersgemischte Belegschaft** sicher.

Was sollten Sie beachten?

- ▶ Bauen Sie schon frühzeitig Kooperationen mit Schulen auf und beteiligen Sie sich an Projekten zum Thema „Übergang Schule-Beruf“.
- ▶ Informieren Sie sich über mögliche Ausbildungsverbünde in Ihrer Region, das erleichtert Ihnen den eigenen Aufwand.
- ▶ Überlegen Sie, zeitweise über den Bedarf hinaus auszubilden, um auf spätere Lücken vorbereitet zu sein.

- ▶ Hoher **Bekanntheitsgrad** in der Zielgruppe von potenziellen zukünftigen Mitarbeiter/-innen.
- ▶ Gelegenheit, als **attraktiver Arbeitgeber** wahrgenommen zu werden.
- ▶ Chance, zukünftige Fachkräfte über Praktika und Diplomarbeiten besser **kennen zu lernen**.

- ▶ Bauen Sie eine Kooperation zu den Schulen/ Universitäten auf, die tatsächlich auf Gegenseitigkeit basiert.
- ▶ Bringen Sie den Praktikant/-innen Ihre Wertschätzung entgegen.
- ▶ Nutzen Sie die Gelegenheit, viel mehr über ihre zukünftigen Mitarbeiter/-innen zu erfahren, als sie es in einem Bewerbungsgespräch je könnten.

- ▶ Sicherung des **Fachkräftebedarfs**.
- ▶ **Hochmotivierte** Arbeitnehmer/-innen mit hoher Bindung an das Unternehmen.
- ▶ Sicherstellung einer **altersgemischten Belegschaft**.

- ▶ Suchen Sie nach Mitarbeiter/-innen in Zielgruppen, die anderen Unternehmen noch nicht so präsent sind. Hier finden Sie Personen mit hoher Motivation und großem Engagement.
- ▶ Bieten Sie gegebenenfalls Qualifizierungsangebote an, um auf die konkrete Stelle vorzubereiten.
- ▶ Kooperieren Sie mit der Arbeitsagentur bei der Suche nach geeigneten Bewerber/-innen.
- ▶ Nutzen Sie dieses Instrument auch als KMU.

Was ist jetzt zu tun?

Wo muss ich handeln?	Welchen Stellenwert hat das Thema für uns?
Personaleinsatz und Mitarbeiterbindung	<input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig
Wissenstransfer	<input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig
Qualifizierung	<input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig
Gesundheitsprävention	<input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig
Sicherung des Fachkräftebedarfs	<input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig

Was setzen wir bereits um?

Wo besteht Handlungsbedarf?

Was ist zu tun?

5 Den Erfolg sichern

Keine Patentrezepte

Für den Umgang mit demografischen Veränderungen gibt es kein Patentrezept. Praxiserfahrungen, wie sie in dieser Broschüre vorgestellt werden, können dabei wichtige Hinweise und Anregungen geben. Sie müssen das Rad nicht neu erfinden, Sie sollten bei Ihren Planungen jedoch stets die besonderen Bedingungen in Ihrem Unternehmen im Auge haben.

Erfolgsfaktoren

Es gibt allerdings zentrale Erfolgsfaktoren, die auf viele Unternehmen gleichermaßen zutreffen:

1. Ansatzpunkt für Aktivitäten zum Thema Demografie ist immer Ihre spezielle Unternehmensstrategie!

Von der Unternehmensstrategie abgekoppelte Personalstrategien haben auch beim Thema Demografie keine Chance. Es muss klar sein, welchen Unternehmensnutzen Sie mit Ihren Maßnahmen verfolgen. Nur so sind Effizienzgewinne, Nachhaltigkeit und der erforderliche lange Atem gesichert.

2. Begreifen Sie die Herausforderungen als Chance, nicht als Bedrohung!

Durch die Beschäftigung mit der Demografie können ungeahnte Effekte entstehen: Ein altersgemischtes Team erreicht Höchstleistungen. Sensibilisierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln völlig neue Leistungen für eine älter werdende Kundschaft. Flexible Arbeitszeitmodelle bieten jüngeren und älteren Beschäftigten neue Möglichkeiten, ihre Berufstätigkeit mit familiären Erfordernissen in Einklang zu bringen

3. Sensibilisieren Sie Ihre Beschäftigten und Führungskräfte, informieren Sie umfassend!

Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Thema Demografie ist entscheidend für den Erfolg von Aktivitäten. Die Belegschaft muss verstehen, warum etwas unternommen wird, wie Maßnahmen den Unternehmenserfolg sichern und gleichzeitig jedem und jeder Einzelnen nutzen. Die Führungskräfte müssen zuerst mit ins Boot. Sie sind die Garanten für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen. Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben keinen Platz mehr im Unter-

nehmensalltag! Informationen, Wertschätzung und Kommunikation sind daher unverzichtbar.

4. Richten Sie die Maßnahmen auf das gesamte Berufsleben und auf alle Altersgruppen aus!

Maßnahmen „nur für Ältere“ machen wenig Sinn. Zum einen wegen der langfristigen Wirkung vieler Maßnahmen. Zum anderen, weil eine gute Mischung in der Belegschaft zum größten Erfolg führen wird.

5. Binden Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein!

Eine Lösung oder eine Maßnahme ist nur gut, wenn sie auch angenommen wird. Daher ist der Erfolg am größten, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon frühzeitig eingebunden werden und Maßnahmen zum Teil mitkonzipieren, Feedback geben oder Pilotprojekte selbst verantworten. Damit stellen Sie sicher, dass die Maßnahmen passen und bei der Einführung auch angenommen werden.

6. Suchen Sie die Zusammenarbeit, kooperieren Sie mit anderen Unternehmen!

Es ist richtig: die Anforderungen an Unternehmen sind unterschiedlich. Dennoch gibt es viele Erfahrungen und gute Beispiele, von denen Sie bestimmt profitieren können. Daher sollten gerade kleine und mittlere Unternehmen den Austausch mit anderen suchen. Zukunftsorientierte Lösungen z. B. im Bereich Gesundheitsprävention oder Qualifizierung können Sie vielleicht erst gemeinsam mit anderen Unternehmen realisieren.

Wenn Sie beginnen, sich mit dem demografischen Wandel zu befassen, müssen Sie nicht alles neu erfinden. Bauen Sie deshalb auf Ihren bisherigen Stärken auf: Bewährte und erfolgreiche Instrumente wie eine gute Personalentwicklung können um die speziellen Anforderungen verschiedener Altersgruppen ergänzt werden. Ein funktionierendes Gesundheitsmanagement kann weiterentwickelt werden. Aber auch informelle, regelmäßige Zusammentreffen einer kleineren Belegschaft können genutzt werden, um Wissen zu vermitteln und eine gemeinsame Unternehmenskultur zu entwickeln und zu stärken. Sie werden feststellen, dass Sie auf vielem aufbauen können, was heute bereits erfolgreiche Unternehmenspraxis ist und bei Ihnen schon gut funktioniert.

In manchen Feldern werden Sie definitiv Neuland betreten. Der vorliegende Leitfaden soll Sie dazu ermutigen, Sie informieren und Sie dabei unterstützen!

6

Wichtige Informationen im Überblick (Praxishilfen)

www.erfahrung-ist-zukunft.de	Website der Initiative „Erfahrung ist Zukunft“ der Bundesregierung, unter den Rubriken „Beschäftigung gestalten“, „Existenz gründen“, „Lebenslang lernen“, „Freiwillig engagieren“ und „Gesundheitlich vorsorgen“ werden übersichtlich Informationen vermittelt und gute Praxisbeispiele dargestellt.
www.demotrans.de www.demowerkzeuge.de	Bietet eine Vielzahl von Werkzeugen für die betriebliche Praxis (z. B. Demografie-Check für Unternehmen) sowie Hintergrundinformationen, Praxisbeispiele und Lösungsansätze.
www.baua.de	Website der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bietet Fachbeiträge und Überblick über Forschungsprojekte zum Thema.
www.wissenmanagen.net	Überblick und guter Einstieg in das Thema Wissensmanagement.
www.perso-net.de	Praxisnahe Informationen zu Konzepten und Instrumenten der Personalentwicklung, sortiert nach spezifischen Beschäftigtengruppen und den Themen Führung, Qualifizierung, Arbeitsgestaltung und Gesundheit. Es wird explizit auf Belange von KMU eingegangen. Die Website befindet sich noch im Aufbau, so dass noch nicht zu allen Themen Inhalte eingestellt sind. Für eine schnelle Übersicht sollte die Sitemap genutzt werden.
www.moderne-arbeit.nrw.de/moderne-arbeit-in-betrieben/modernisierungspfade/demografischer-wandel	Informationsseite des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Vielzahl von allgemeinen Informationen, Checklisten und Tools für kleine und mittlere Unternehmen.
www.gesis.org/SocioGuide/Spezialthemen/aag/	Umfangreiche Sammlung von Internet-Links und Literaturhinweisen.
www.zukunftsradar2030.de	Website der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz mit einem Demo-Check für kleine und mittelständische Unternehmen.
www.inqa.de	Website der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Bietet neben anderen gesundheitsbezogenen Zukunftsthemen aus der Arbeitswelt auch mit dem Demografie-Netzwerk einen guten Einstieg in das Thema und die Möglichkeit, sich in dem Netzwerk mit anderen Unternehmen auszutauschen.
http://www.berufsgenossenschaft.de/	Internetportal der gewerblichen Berufsgenossenschaften mit Informationen zu den Themen Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Rehabilitation.
Krankenkassen	Jede gesetzliche Krankenkasse verfügt über ein eigenes Internetportal. Hier finden Sie Informationen rund um das jeweilige Angebot sowie Ansprechpartner/-innen zu spezifischen Fragen für Ihr Unternehmen.
http://www.dihk.de/	Über das Internetportal des Deutschen Industrie- und Handelskammertages finden Sie Links zu allen Industrie- und Handelskammern vor Ort. Hier können Sie sich über das jeweilige Angebot in Ihrer Region informieren.
Forschungseinrichtungen	Viele Forschungsinstitute und Universitäten arbeiten gerne mit Unternehmen zusammen. Erkundigen Sie sich, welches Institut sich speziell mit Ihrem Themenschwerpunkt beschäftigt.
http://ec.europa.eu/employment_social/esf2000/2007-2013_de.html	Internetportal des Europäischen Sozialfonds mit allen Hinweisen zu den Förderrichtlinien (auch in Deutsch).

Anhang

Der Wettbewerb „Chancen mit Erfahrung“

Über den Wettbewerb

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat am 1. September 2006 den Wettbewerb „Chancen mit Erfahrung“ ausgeschrieben. Ausgezeichnet werden sollten kreative Ansätze von Unternehmen, die das Ziel haben, durch eine altersgerechte Unternehmenskultur die Beschäftigungsfähigkeit von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erhalten und ihre Potenziale zu nutzen.

„Während heute nur etwa 27 Prozent der Fach- und Führungskräfte älter als 50 Jahre sind, wird bereits im Jahr 2015 jeder Dritte dieser Alterskategorie angehören“, sagte Glos. „Wir suchen deshalb sowohl innovative Ideen als auch bereits erprobte Erfolgskonzepte zum Beispiel aus den Bereichen Personal- oder Organisationsentwicklung und Wissensmanagement, die zukunftsweisend und nachahmenswert sind. Diese wollen wir bekannt machen.“

Im Jahr 2050 wird mehr als jeder dritte Deutsche über 60 Jahre alt und nur jeder sechste jünger als 20 Jahre sein. Der Erfolg der deutschen Wirtschaft wird wesentlich davon abhängen, wie es gelingt, das Wissen und Engagement älterer Menschen in die Bereiche Wirtschaft und Gesellschaft zu integrieren. Der Wettbewerb „Chancen mit Erfahrung“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie ist Element der Mittelstandsinitiative des BMWi sowie Teil der Initiative „Erfahrung ist Zukunft“. Er verfolgt das Ziel, geeignete und erfolgreiche Strategien für die verbesserte Einbindung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen vorzustellen. Der Wettbewerb hat solche Unternehmen aus allen Branchen, Größen und Rechtsformen identifiziert.

Unter dem Vorsitz von Bundeswirtschaftsminister Glos wählte die mit Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft fachkundig besetzte Jury am 7. März 2007 aus den Wettbewerbsbeiträgen die herausragenden Beispiele aus. Am 19. April 2007 wurden die nominierten Unternehmen bundesweit vorgestellt und die Preisträger in Berlin ausgezeichnet.

Weitere Informationen unter:
<http://www.chancen-mit-erfahrung.de/>

Die Jury

Dr. Arno Balzer
Chefredakteur, Manager Magazin

Dr. Hans Böhm
Geschäftsführer, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

Dr. Hermann Borghorst
Vorstandsmitglied, Vattenfall Europe Mining & Generation und Sprecher der *Initiative für Beschäftigung!*

Prof. Axel Börsch-Supan, Ph. D.
Institutsleiter, Mannheimer Forschungsinstitut Ökonomie und demographischer Wandel

Ludwig Georg Braun
Präsident, Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)

Helmut G. Düsterloh
Vorsitzender des Vorstands, Wuppertaler Kreis e.V.

Dr. Otmar Franz
Vorstandsvorsitzender, RKW-Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.

Michael Glos
Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

Dr. Dieter Hundt
Präsident, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Randolf Jessl
Chefredakteur, Personal Magazin

Otto Kentzler
Präsident, Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)

Claus Kleber
Redaktionsleiter ZDF Heute-Journal, Zweites Deutsches Fernsehen

Margit Kühn

Geschäftsführerin, OHG Netto Supermarkt GmbH & Co.

Roland Kutschenko

Human Resources Direktor, Lilly Deutschland GmbH

Dr. Bernhard Rohleder

Hauptgeschäftsführer, Bundesverband
Informationswirtschaft Telekommunikation und
neue Medien e.V.

Dr. Christa Sedlatschek

Geschäftsführerin, Geschäftsstelle der Initiative
Neue Qualität der Arbeit

Michael Sommer

Vorsitzender, Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)

Holger Stelzner

Herausgeber, Frankfurter Allgemeine Zeitung

Jürgen R. Thumann

Präsident, Bundesverband der Deutschen Industrie
(BDI)

Dr. Tessen von Heydebreck

Vorstandsmitglied, Deutsche Bank AG

Bernd Zieseimer

Chefredakteur, Handelsblatt

Prof. Dr. Klaus F. Zimmermann

Präsident, Deutsches Institut für
Wirtschaftsforschung (DIW)

Die Nominierten und Preisträger**Preisträger Kategorie****„Ganzheitlicher Ansatz“:**

- ▶ ABB AG, Mannheim
- ▶ Festo AG & Co. KG, Esslingen
- ▶ Schreiner Group GmbH & Co. KG, Oberschleißheim

Preisträger „Innovativer Einzelansatz“:

- ▶ BASF Coatings AG, Münster
- ▶ punkt Innenausbau GmbH, Berlin
- ▶ Rasselstein GmbH, Andernach

Nominierte

- ▶ BASF Aktiengesellschaft, Ludwigshafen
- ▶ Sick AG, Waldkirch
- ▶ BLG Logistics AG & Co. KG
- ▶ B. Braun Melsungen AG

Unternehmensprofile



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Chancen mit
Erfahrung



ABB AG Leistungssteigerung

ABB ist führend in der Energie- und Automationstechnik. Das Unternehmen ermöglicht seinen Kunden in der Energieversorgung, der Industrie und im Handel, ihre Leistung zu verbessern und gleichzeitig die Umweltbelastung zu reduzieren.

Durch technologische Kompetenz, das Anwendungswissen und die globale Präsenz kann ABB ihren Kunden den leichtesten Zugriff auf hochmoderne Lösungen und Systeme in den Bereichen Elektrotechnik und Industrieautomation bieten. ABB-Kunden in Deutschland profitieren vom gebündelten Know-how eines weltweiten Technologieführers.

Kontakt
ABB AG
Kilbacker Straße 1
68309 Mannheim
www.abb.de

www.chancen-mit-erfahrung.de



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Chancen mit
Erfahrung



Foto: Festo AG & Co. KG

Festo AG & Co. KG Automation und Didactic

Für unsere 300.000 Kunden sind wir weltweit vor Ort. 12.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen Festo sorgen täglich für Fortschritt bei der Herstellung von Investitions- und Konsumgütern.

Pneumatische und elektrische Automatisierungstechnik von Festo stellt für Innovationen in Industrie- und Prozessautomatisierung.

Festo Didactic schafft Qualifikation durch nachhaltige Aus- und Weiterbildung in der Automatisierung.

Kontakt:
Festo AG & Co. KG
Rüterstraße 82
73734 Ostfildingen
www.festo.com

www.chancen-mit-erfahrung.de



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Chancen mit
Erfahrung



Foto: Schreiner Group GmbH & Co. KG

Schreiner Group GmbH & Co. KG Erfolgreich in sieben Bereichen

- **Schreiner ProTech** entwickelt und produziert individuelle Lösungen für arbeitsintensive Konzeptionen und Prototypen im/ für die technische Industrie.
- **Schreiner MediPharm** konzentriert sich auf kundenspezifische Spezialentwicklungen für Medizin und Pharma.
- **Schreiner ProSecure** bietet ein weites Spektrum (sicherungs- sicherer Lösungen) für den Originalitäts- und Wertschutz.
- **Schreiner LogiData** ist spezialisiert auf Datenträger, Transponder und komplexe Identifikationssysteme, basierend auf der Barcode- und RFID-Technologie.
- **Schreiner Variolight** entwickelt und produziert hochwertige Leuchtfolien mit elektrischer Ansteuerung auf der Basis von Elektrolumineszenz.
- **Schreiner Systeme** bietet ein breites Leistungsspektrum von der Beratung und Entwicklung eines Pflichtenheftes über die Lieferung und Installation von Hard- und Software bis hin zum After-Sales-Service an.
- **Schreiner Etiketten** produziert Etiketten für die Produktkennzeichnung und Werbung.

Kontakt:
Schreiner Group GmbH & Co. KG
Krockerweg 22
83764 Obersiebenbrunn
www.schreiner-group.de

www.chancen-mit-erfahrung.de



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Chancen mit
Erfahrung



Foto: BASF Coatings AG

BASF Coatings AG Farbe und Glanz

Die BASF Coatings AG zählt zum international tätigen Unternehmensbereich Coatings der BASF-Gruppe. Lacke der BASF Coatings geben Oberflächen Schutz, Farbe und Glanz. Bei Autoserienlacken, Reparaturlacken und Beschichtungen für verschiedene industrielle Anwendungen ist sie der Global Player der Lackindustrie und unter anderem Partner aller großen Automobilhersteller.

Der Erfolg beruht auf innovativen Lösungen, enger Partnerschaft mit den Kunden und globaler Präsenz. Bei Bautenanstrichmitteln führt das Unternehmen ein sehr erfolgreiches Geschäft in Südamerika und Europa.

Kontakt:
BASF Coatings AG
Clasorlstraße 1
48165 Münster
www.basf-coatings.de

www.chancen-mit-erfahrung.de



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Chancen mit
Erfahrung



punkt Innenausbau GmbH Berlin Engagement im Handwerk

Lutz Krause gründete 1994 die punkt Innenausbau GmbH Berlin. Die Firma übernimmt Maler- und Tapezierarbeiten, Fußbodenverlegearbeiten, Dämmung und Montage von Innenküchen, Trockenbau, Reparaturservice, Komplettarbeiten in Wohn- und Gewerbebeständen.

Im Januar 2006 gründete Lutz Krause zudem die Initiative Handwerk. Damit leistet er einen aktiven Beitrag gegen die Arbeitslosigkeit in der Region und gibt seine guten Erfahrungen mit dem Einsatz älterer Arbeitnehmer weiter.

• Ziele der Initiative:

1. Werbung von Betrieben, die Arbeitnehmer über 45 Jahre und Auszubildende einstellen.
2. Gewinnung von Partnern, die die Initiative Handwerk unterstützen, um über Wachstum Arbeitsplätze zu schaffen.
3. Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Initiative Handwerk.

Kontakte
punkt Innenausbau GmbH Berlin
Naimannstraße 81, Gebäude 36,
10829 Berlin
www.initiative-handwerk.de

www.chancen-mit-erfahrung.de



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Chancen mit
Erfahrung



Foto: Rasselstein GmbH

Rasselstein Größter Weißblechstandort der Welt

Seit rund 250 Jahren prägt Rasselstein das industrielle Bild am Mittelrhein. Das Werk in Neuwied stellt Feinblech her, das vor allem in der Kraftfahrzeugindustrie verwendet wird. Das Werk in Andernach produziert Weißblech. Dieser Werkstoff wird für Verpackungen wie zum Beispiel Lebensmittel- und Getränkedosen eingesetzt.

Die Rasselstein GmbH verfügt in Andernach über den weltgrößten Standort für die Herstellung des hochwertigen Verpackungswerkstoffs Weißblech. Rasselstein unterstützt Kunden durch die Bereitstellung von anwendungstechnischen und wissenschaftlichem Know-how bei der Weiterverarbeitung des Weißblechs, regt Innovationen an und begleitet deren Umsetzung.

Kontakt:
Rasselstein GmbH
Koblenzer Str. 141
50026 Andernach
www.rasselstein.com

www.chancen-mit-erfahrung.de



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Chancen mit
Erfahrung



Foto: BASF AG

BASF AG The Chemical Company

Mit Geschäftspartnern in über 200 Ländern, mit mehr als 150 Produktionsstandorten weltweit und mit über 95.000 Mitarbeitern ist BASF das führende Chemieunternehmen der Welt: The Chemical Company. In Ludwigshafen am Rhein bezieht die BASF AG den weltweit größten zusammenhängenden Chemiestandort.

Das Portfolio umfasst Chemikalien, Kunststoffe, Veredelungsprodukte, Pflanzenschutzmittel und Feinchemikalien sowie Erdöl und Erdgas. Als zuverlässiger Partner hilft BASF Ihren Kunden in nahezu allen Branchen, erfolgreicher zu sein - mit hochwertigen Produkten und intelligenten Systemlösungen.

Kontakt
BASF AG
67056 Ludwigshafen
www.basf.com

www.chancen-mit-erfahrung.de



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Chancen mit
Erfahrung



SICK AG Reibungslose Abläufe

Erwin Sick gründete 1946 das Unternehmen und führte es zur Technologie- und Marktführerschaft in seiner Branche. Die SICK AG ist ein Technologiekonzern der Investitionsgüterindustrie und verkauft seine Produkte und Dienstleistungen fast ausschließlich an industrielle Kunden.

Das Know-how der SICK AG berührt viele Bereiche unseres täglichen Lebens. Ob beim Verpacken von Konsumgütern, beim Abfüllen von Getränken, beim Online-Shopping im Internet, bei der Luftüberwachung in Tunneln oder rund um das Einchecken am Flughafen – überall sorgen Sensoren, Sicherheitssysteme und Scanner der SICK AG für reibungslose Abläufe.

Kontakt:
SICK AG
Erwin-Sick-Str. 1
79183 Waldkirch
www.sick.de

www.chancen-mit-erfahrung.de



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Chancen mit
Erfahrung



BLG LOGISTICS GROUP AG & Co. KG Systemdienstleistungen für die Welt

In drei operativen Geschäftsbereichen bietet
BLG LOGISTICS komplexe Systemdienstleistungen
für die vernetzte Weltwirtschaft:

- **BLG LOGISTICS AUTOMOBILE** bietet ein europaweites
Netzwerk für Fertigungsfahrzeuge mit 20 Standorten
(See- und Fluss terminals, Technikzentren und Rinn-
terminals), ergänzt durch inländische Transporte und
Spezialdienstleistungen. 2006 wurden 4,5 Millionen
Fahrzeuge logistisch betreut.
- **BLG LOGISTICS CONTRACT** bietet an weltweiten
Standorten komplexe Dienstleistungen in den
Bereichen Autoteilelogistik, Bauteile- und Produktions-
logistik, Bauteil- und Distributionslogistik sowie
Seehafenlogistik.
- **BLG LOGISTICS CONTAINER** ist mit dem Gemeinschafts-
unternehmen EUROGATE Marktführer in Europa und
betreibt eines der größten Terminalnetze der Welt.
2006 wurden insgesamt 12,6 Millionen Standard-
container umgeschlagen.

Kontakt
BLG LOGISTICS GROUP AG & Co. KG
Präsidenten-Kennedy-Platz 1
28203 Bremen
www.blg.de

www.chancen-mit-erfahrung.de



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Chancen mit
Erfahrung



Foto: B. Braun Melsungen AG

B. Braun Melsungen AG Kompetent in Gesundheit

Für Kompetenz im Gesundheitswesen steht die B. Braun Melsungen AG. Seit mehr als 165 Jahren entwickelt, produziert und vertreibt das Unternehmen Produkte und Dienstleistungen für die Medizin und hat sich mit Modernität und Innovationskraft zu einem weltweiten Konzern und führenden Versorger des Gesundheitsmarktes entwickelt.

Ihr hohes Ansehen hat die B. Braun Melsungen AG durch ein vielfältiges Angebot, durch höchste Qualität und stetige Weiterentwicklung ihrer Produkte und Dienstleistungen erreicht.

Kontakt
B. Braun Melsungen AG
Carl-Braun-Straße 1
34223 Melsungen
www.bbraun.com

www.chancen-mit-erfahrung.de

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie herausgegeben. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.