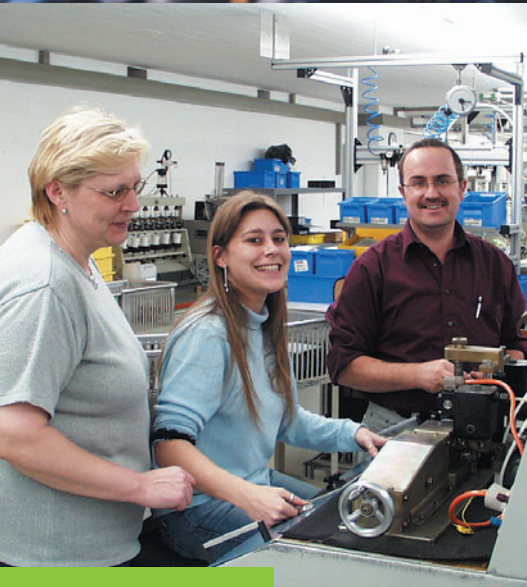




Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Demografischer Wandel - (k)ein Problem!

Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit



INNOVATION

Deutschland. Das von morgen.

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Referat Publikationen; Internetredaktion,
11055 Berlin

Bestellungen

schriftlich an den Herausgeber,
Postfach 30 02 35
53182 Bonn
oder per
Tel.: 01805 – 262 302,
Fax: 01805- 262 303
(0,12 Euro/Min. aus dem deutschen Festnetz)
E-Mail: books@bmbf.bund.de
Internet: www.bmbf.de

Gestaltung

Hoffmann-Design GmbH
Dortmund

Druckerei

Bonifatius GmbH
Paderborn

Bonn, Berlin 2005

Gedruckt auf Recyclingpapier



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Demografischer Wandel - (k)ein Problem!

Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit



Inhalt

Seiten

	Inhalt	3
1.	Betriebe im demografischen Wandel	4
2.	Werkzeuge	5 - 6
3.	Argumente und Gegenargumente im Betrieb	7
4.	Demografieorientierte Analyse und Planung	8
4.1	Altersstrukturanalyse	8 - 9
4.2	Leitfaden zur Selbstanalyse	10 - 11
4.3	Strategieentwicklung im Handwerk	12 - 13
5.	Unterstützung von Personalfunktionen	14
5.1	Personalgewinnung	14
5.1.1	Vermittlungsbörsen für ältere Fach- und Führungskräfte	14 - 15
5.1.2	Personalgewinnung: Ältere Fachkräfte	16 - 17
5.2	Weiterbildung und Personalentwicklung	18
5.2.1	Zukunftsgespräche	18 - 19
5.2.2	Personalentwicklung im Handwerk	20 - 21
5.3	Personaleinsatz	22
5.3.1	Altersgerechter Personaleinsatz	22 - 23
5.3.2	Rückkehrkonzepte für Außendienstkräfte im Servicebereich	24 - 25
5.4	Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung	26
5.4.1	Altersgerechte Arbeitsgestaltung im Handwerk	26 - 27
5.4.2	Profilabgleich für betriebliches Eingliederungsmanagement	28 - 29
5.5	Berufsaustritt, Übergang in die Rente	30
5.5.1	Nachfolgeplanung	30 - 31
6.	Unternehmenskultur	32
6.1	Wertschätzungs-Trainings	32 - 33
6.2	Audit Familienfreundlicher Betrieb	34 - 35
	Redaktionsgruppe und Autoren/Autorinnen	36

1. Betriebe im demografischen Wandel

Es geht nicht nur um Ältere!

Zwischen 2000 und 2020 finden große Umschichtungen in den Altersstrukturen der Arbeitskräfte statt. Jugendliche und jüngere Arbeitskräfte nehmen seit einigen Jahren ab. Sie können die Rentenabgänge von Mittelalten und Älteren nicht mehr ausgleichen. Die Folgewirkungen des Geburtenrückgangs auf die Zahlen von SchülerInnen, Auszubildenden, Studierenden und AbsolventInnen machen sich zunehmend bemerkbar. Die Zunahme der älteren Arbeitskräfte erfolgt bis 2010 langsam, ab 2010 bis 2020 sprunghaft. Bereits 2000 gab es mehr Arbeitskräfte ab 50 Jahren (9,4 Millionen) als bis zu 30 Jahren (8,6 Millionen). Ab 2020 stehen 13,2 Millionen Ältere 7,6 Millionen Jüngeren gegenüber – also etwa doppelt soviel. 2000 war, 2010 wird jede vierte Arbeitskraft 50 Jahre und älter sein. 2020 wird es jede dritte sein.

Jeder Betrieb ist anders!

Jeder Betrieb ist heute bereits von den Wirkungen des demografischen Wandels betroffen. Jedoch sind zwischen den Betrieben starke Unterschiede im Handlungsbedarf feststellbar.

Fachkräftenachwuchs

Insbesondere KMU leiden unter ihrer – im Verhältnis zu Großbetrieben – geringeren Attraktivität als mögliche Arbeitgeber für junge Fachkräfte. Das zeigt sich bei der Gewinnung von Auszubildenden oder AbsolventInnen, aber auch bei Problemen der betrieblichen Bindung junger qualifizierter Fachkräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung. Die zunehmende Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt macht sich bemerkbar. KMU haben vielfach Nachholbedarf bei Personalmarketing- und Betriebsbindungs-

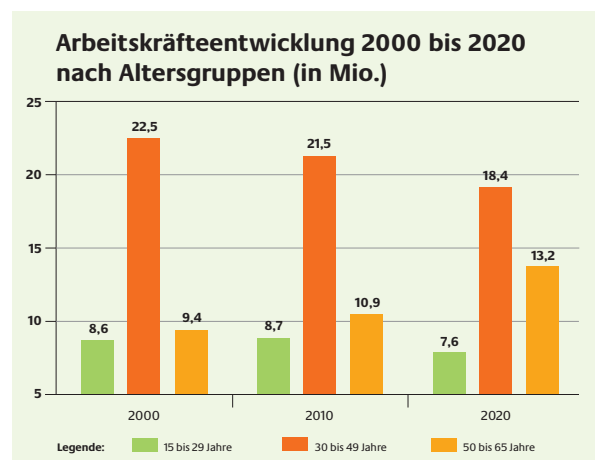
strategien. Großbetriebe können hingegen häufig unter einer großen Anzahl Initiativ-Bewerbungen auswählen.

Arbeiten bis 65

In vielen Betrieben liegen langjährige positive Erfahrungen mit älteren Arbeitskräften vor. Erfahrungsträger werden zielgerichtet an den Stellen eingesetzt, wo sie gebraucht und geschätzt werden. Die Personalarbeit ist an einer "Gesunden Altersmischung" orientiert. Häufig findet dieses eher naturwüchsig und nicht planmäßig statt. Es gilt, daraus eine bewusste und zielgerichtete Personalstrategie zu entwickeln. In anderen Betrieben wird die Altersteilzeit voll ausgeschöpft. Erfahrungen mit Beschäftigten über 55 sind kaum vorhanden. Auch unter Berücksichtigung des Auslaufens der Altersteilzeit ab 2009 steht hier eine Umstellung der gesamten Personalarbeit auf Arbeiten bis 65 an.

Arbeitsfähigkeit

In Abhängigkeit von ihrer Personalstruktur werden viele Betriebe zunehmend damit konfrontiert, dass ganze Berufsgruppen oder Bereiche gealtert sind. Risiken einer sinkenden Leistungsfähigkeit werden stark davon beeinflusst, welche Personengruppen vorher in Strategien zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit eingebunden waren. Andere Betriebe wiederum können ihre bewährten Qualifizierungs- und Gesundheitsmaßnahmen beibehalten.



Quelle: nach Fuchs 2004 – IAB - Projektionsvariante mit drei Einflussfaktoren: um etwa 1,9 Mio. schrumpfende Bevölkerung bei jährlich 200.000 Nettozuwanderung von Ausländern sowie einer unteren weiblichen Erwerbsquote.

2. Werkzeuge

Verständnis

Werkzeuge sind Vorgehensweisen, Verfahren und Instrumente zur Analyse, Planung und Umsetzung von Personalmaßnahmen, die Betriebe bei einer demografieorientierten Personalarbeit unterstützen.

Ziel

Mit den vorliegenden Werkzeugen sollen Anreize und Hilfestellungen zu einem betrieblichen Transfer auf breiter Basis geschaffen werden – mit Orientierung an einer flächendeckenden Verbreitung. Das bedingt, dass bestehende betriebliche Hemmschwellen - insbesondere unzureichende Verfügbarkeit geeigneter Arbeitshilfen und scheinbare Abhängigkeit von externen ExpertInnen bei betrieblichen Einführungen - abgebaut werden.

Wissens- und Erfahrungsbasis

Nur auf Grundlage einer sehr breiten und vielfältigen Wissens- und Erfahrungsbasis können überhaupt zielgerichtet Werkzeuge ausgewählt und beschrieben werden, die betrieblichen Bedarfen entsprechen.

Die drei vom BMBF geförderten Vorhaben zur Demografie-Initiative I unter Federführung des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), des Zentralverbandes Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) sowie des Zentralverbandes Sanitär Heizung Klima (ZVSHK) hatten als Ergebnisse über 100 Good-Practice-Beispiele aus Betrieben aller Produktsparten und Größenklassen.

Zielgruppen

Mögliche Werkzeuganwender und deren Nutznießer sind

- InhaberInnen, GeschäftsführerInnen, Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin,
- Wirtschaftsverbände, Sozialpartner und Kammern, Arbeitsschutzinstitutionen und Krankenkassen,
- Personalberatungen, Bildungsträger und Arbeitsplatzentwickler.

Güte-Kriterien

An die Auswahl der Werkzeuge sind zwei Güte-Kriterien angelegt worden:

- (1) Das Werkzeug soll nachweisbar in einem oder mehreren Betrieben erfolgreich eingesetzt worden sein.
- (2) Das Werkzeug soll nachweisbar zu einer betrieblichen Lösung geführt haben.

Beide Nachweise erfolgen über Angaben von Referenzbetrieben oder von Dokumentationen mit Referenzbeispielen.

Freie Verfügbarkeit, Bezugsquellen und Transferhinweise

Alle Werkzeuge sind für interessierte Betriebe frei verfügbar. Die Bezugsquellen werden jeweils angeführt.

Die meisten Werkzeuge können vom Betrieb ohne externe Unterstützung eingesetzt werden. Nur bei ausgewählten Werkzeugen, deren betriebliche Anwendung spezielle Fachkompetenzen bzw. zertifizierte Fortbildungen (z.B. Sicherheitstechnik, Arbeitsmedizin, Supervision) oder eine spezielle betriebliche Infrastruktur (z.B. Arbeitskräftevermittlung) voraussetzt, werden Ausnahmen gemacht. Dann werden jeweils mehrere externe Anbieter genannt. Die Werkzeuge sind in einer Vielzahl von sich nach Größe, Branche



Quelle: © Köchling 2005 - BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative II.

und anderen Merkmalen unterscheidenden Betrieben eingesetzt worden. Es erfolgen jeweils Hinweise zum bisherigen Einsatzfeld und zu weiteren Anwendungsgebieten.

Betriebseigene Werkzeug-Kombinationen

Betriebe unterscheiden sich in ihren internen und externen Rahmenbedingungen erheblich voneinander. Das betrifft nicht nur die interne Organisation der Personalarbeit, sondern insbesondere Einflussfaktoren wie Branche, Größe,

wirtschaftliche Situation, Personalstruktur, bisherige Nutzung der Altersteilzeitregelung, bisherige Erfahrungen mit der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte sowie mit der Gewinnung junger Fachkräfte.

Es werden Wahlmöglichkeiten geboten, damit Betriebe sich je nach Bedarf die passenden Werkzeuge selbst zusammenstellen können. Auch Werkzeuge, die sich in der eigenen Personalarbeit bewährt haben, können – direkt oder nach vorheriger Anpassung – übernommen werden.

Medien-Überblick

Flyer

Der Flyer gibt einen kurzen Überblick über Ziele, Ergebnisse und Medien. Er kann auch in höherer Anzahl über die gleiche Bezugsquelle wie die Broschüre – siehe Impressum – bezogen werden.

Broschüre und Internet-Auftritt

Diese Broschüre enthält 15 Kurzbeschreibungen von Werkzeugen mit Transferhinweisen, Angaben zu Referenzbetrieben und zu Bezugsquellen.

Im Internet-Auftritt www.demowerkzeuge.de finden sich etwa 20 ausführliche Werkzeugbeschreibungen mit Transferhinweisen und Angaben zu Referenzbetrieben.

Die Bezugsquellennachweise sind teilweise ausführlicher und werden durch Downloads ergänzt. Sie ermöglichen teilweise Direktbestellungen bei Verlagen. Die beiden Internet-Auftritte www.demowerkzeuge.de und www.demotrans.de sind miteinander verlinkt (ab Juli 2005).

3. Argumente und Gegenargumente im Betrieb

Von vielen Ministerien, Institutionen, Verbänden, Initiativen und Parteien werden gegenwärtig regionale und überregionale Veranstaltungen durchgeführt, die sich mit betrieblichen Wirkungen und Lösungen zum demografischen Wandel auseinandersetzen. Zahlreiche Betriebe sind als Vortragende und Teilnehmer dabei.

Was bewegt Betriebe, diese Thematik von sich aus in die Personalarbeit aufzunehmen? Mit welchen Gegenargumenten müssen sie sich oft betriebsintern auseinandersetzen? Aus der reichhaltigen betrieblichen Praxis der drei Vorhaben zur Demografie-Initiative I wird hier eine kleine Auswahl der häufigsten Argumente und Gegenargumente vorgestellt.

Kontra	Pro
<p>Für meinen Betrieb gilt der demografische Wandel nicht. In meinem Betrieb sind keine "Altersberge" erkennbar. Meine Beschäftigten sind fast alle noch jung (genug).</p>	<p>Bei einer einfachen Fortschreibung der gegenwärtigen Altersstruktur um zehn Jahre zeigt sich nahezu für jeden Betrieb, dass große Unterschiede in der Altersverteilung zwischen Berufs- und Qualifikationsgruppen wie FacharbeiterInnen, Ingenieuren bzw. Ingenieurinnen, Kaufleuten und Betriebswirten bzw. Betriebswirtinnen bestehen.</p> <p>Beispielsweise gehen bei der einen Gruppe in den nächsten Jahren so viele Erfahrungsträger in Rente, dass Gefahren von Wissensverlusten bestehen. Bei einer anderen Gruppe gibt es seit einigen Jahren Probleme mit Nachwuchskräften. Sie sind nur mit hohem Aufwand zu gewinnen und einzuarbeiten. Sie verlassen den Betrieb in der Regel nach etwa drei Jahren. Dieser Beispielbetrieb befindet sich also noch nicht im Zentrum, sondern in den Ausläufern des demografischen Wandels.</p>
<p>Der demografische Wandel geht mich nichts an. Das Durchschnittsalter der Belegschaft in meinem Betrieb ist niedrig.</p>	<p>Das gegenwärtige Durchschnittsalter sagt wenig über die Zukunft aus. In 10 Jahren werden aus der Gruppe der 20- bis 30-jährigen Arbeitskräfte mittleren Alters, aus den 40- bis 50-jährigen Ältere. Heute bereits ist an die Arbeitsfähigkeit der künftigen Mittelalten und Älteren zu denken. Es sind entsprechende Maßnahmen zur Erhaltung von Qualifikation, Motivation und Gesundheit vor auszuplanen. Andernfalls ist die Leistungsfähigkeit großer Teile der Belegschaft und damit auch die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit gefährdet.</p>
<p>Der Aufwand ist viel zu hoch, jetzt noch zusätzlich zum Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Arbeitsschutzmanagement und anderen Managementsystemen ein „Altersmanagement“ einzuführen.</p>	<p>Über das Qualitätsmanagement kann in positiver Weise Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der gesamten Belegschaft – einschließlich der jetzigen und zukünftigen Älteren – genommen werden. Bei der Bildungsbedarfsermittlung u.ä. kann z.B. sehr genau darauf geachtet werden, dass alle Altersgruppen und Personengruppen gleiche Chancen haben. Damit wird erreicht, dass auch Ältere die neuen Prozesse nach Umstrukturierungen gut beherrschen.</p> <p>Der Werkzeugkasten ist so aufbereitet, dass jeder Betrieb sich passende Werkzeuge auswählen und in seine vorhandene Personalstrategie einbinden kann. Das kann Schritt für Schritt – ohne großen Aufwand – geschehen.</p>

4. Demografieorientierte Analyse und Planung

4.1. Altersstrukturanalyse

Um was geht es?

Es handelt sich um eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung und bildlichen Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger betrieblicher Personalprobleme, die auf die Entwicklung der Altersstruktur zurückführbar sind.

Welchen Nutzen hat der Betrieb?

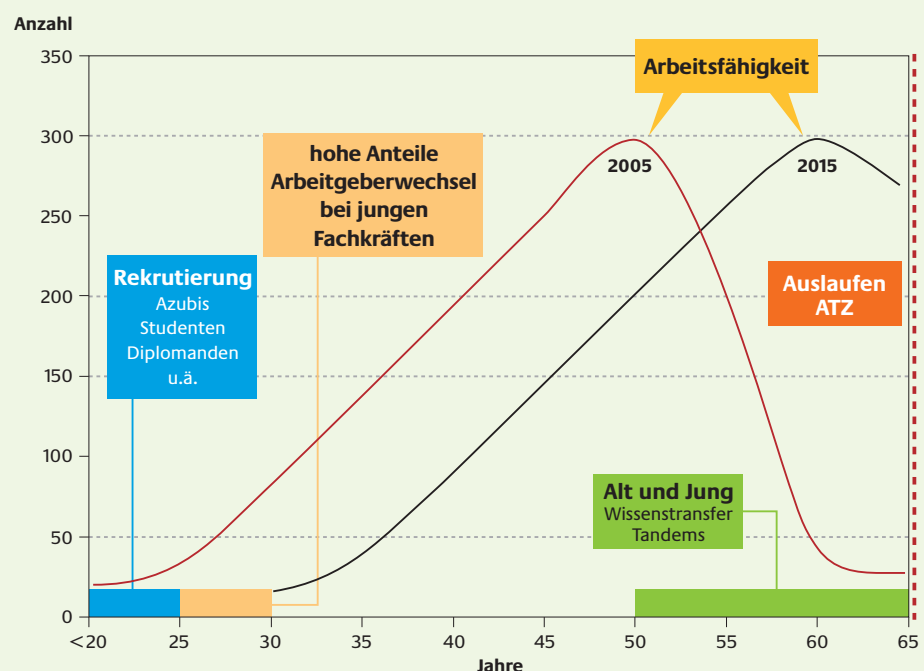
Geschäftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes werden zunehmend vom richtigen Personalbestand und von der richtigen Personalstruktur beeinflusst: Werden personelle

Lücken in betrieblichen Kernprozessen zum Dauerzustand? Steht wertvolles Erfahrungswissen zu komplexen technischen Problemen ständig zur Verfügung? Liegt die richtige Qualifikationsstruktur für die geplante Produktstrategie vor?

Wie wird vorgegangen?

Daten zur betrieblichen Altersstruktur werden verknüpft mit Daten zur Berufs- oder Qualifikationsstruktur und um 10 Jahre fortgeschrieben. Auf einen Blick sind dann demografiebedingte personelle Risiken erkennbar. Es entstehen Fragen zu geeigneten Personalmaßnahmen: Welche Personen aus welchen Berufen und Bereichen, mit welchen Bildungsabschlüssen und Tätigkeiten werden wann in Rente gehen? Wird eine angemessene Nachfolgeplanung durchgeführt? Steht eine ausreichende Anzahl von Auszubildenden-, Praktikanten- und Diplomandenstellen zur Verfügung? Welche Neueinstellungen sind vorausgeplant? Existieren sinnvolle Alternativen zu bisher üblichen Neueinstellungen junger Fachkräfte wie z.B. die Integration von BerufsrückkehrerInnen? Deutlich ins Augen fallen Unterschiede in den Alters-

Altersstrukturanalyse mit personalpolitischen Risiken - Prinzipdarstellung



Quelle: © Köchling 2005 – BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative II.

strukturen bei Berufsgruppen: Sind z.B. FacharbeiterInnen insgesamt jünger als IngenieurInnen? Ähnliches gilt für Bereiche, Statusgruppen sowie – bei Großbetrieben – für Standorte.

Zeichnen sich insgesamt oder in Teilbereichen hohe Anteile an Älteren ab, ist dieses ein deutliches Signal. Was hat der Betrieb bisher an Beiträgen zur Erhaltung ihrer Arbeitsfähigkeit – in den Bereichen Qualifikation, Motivation, Gesundheit - geleistet? Was wird bei einer älter werdenden Belegschaft zukünftig notwendig sein?

Darauf aufbauend können vereinfachte - auch alternative - Zukunftsszenarien erstellt werden. Dazu werden erfahrungsgemäß drei bis vier Annahmen gemacht: z.B. zum Beschäftigungswachstum, zur Altersteilzeit, zur Erstausbildung, zu Neueinstellungen, zur Fluktuation junger qualifizierter Fachkräfte. Die bisherigen Personalmaßnahmen werden überprüft: welche sollen beibehalten, welche abgeschafft, welche wie verändert, welche zusätzlich ergänzt werden?

Welche Auswirkungen hat eine derartige Altersstrukturanalyse auf die betriebliche Personalarbeit? Welche Planungszeiträume sind für welche Maßnahmen erforderlich? In welchen zeitlichen Abständen soll eine Fortschreibung stattfinden? Ist die Notwendigkeit erkannt worden, Produkt- und Vertriebsinnovationen möglichst frühzeitig mit der vorliegenden Personalplanung abzugleichen?

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Nicht in jedem Fall muss die bisherige Personalpolitik hierbei "vom Kopf auf die Füße gestellt" werden. Häufig reichen kleine kontinuierliche Verbesserungen völlig aus.

Für die einfache Fortschreibung ist ein geringer Aufwand erforderlich, sofern die Personaldaten über die Personalstatistik oder über das Personalinformationssystem abgerufen werden können. Die anschaulichen bildlichen Darstellungen erleichtern erfahrungsgemäß die innerbetriebliche Sensibilisierung, Diskussion und Entscheidungsfindung erheblich.

Über die anfänglich etwas aufwändigeren Zukunftsszenarien werden die betriebsinternen Abstimmungen beschleunigt.

Was ist besonders zu beachten?

Jeder Betrieb kann die Altersstrukturanalyse in Eigenregie durchführen. Erfahrungsgemäß hat jeder Betrieb eigene Merkmale zur Aufschlüsselung von Personengruppen. Diese sind beizubehalten, um eine stabile und langfristige Integration der Altersstrukturanalyse in den Personalalltag zu gewährleisten.

Transferhinweise

Bisheriger Einsatz in Industriebetrieben aller Größenklassen - aber zunehmende Verbreitung im öffentlichen und privaten Dienstleistungsbereich.

Referenzbetriebe

30 Unternehmen der Elektroindustrie - www.zvei.org/demografie; ZVEI (Hrsg.): Herausforderung soziodemografischer Wandel. Good Practice in der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, Frankfurt am Main 2004 - kostenlos über ZVEI-Selbstverlag - deimel@zvei.org; als Download abrufbar unter www.zvei.org/demografie

Bezugsquellen

Köchling, A.: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund 2002 (1.Aufl.), 2004 (2.Aufl.) - Preis 18,10 Euro einschl. MWST, zzgl. Porto und Verpackung - GfAH-Selbstverlag - riedel@gfah-do.de

Autorin

Annegret Köchling – demowerkzeuge@gfah-do.de

4.2 Leitfaden zur Selbstanalyse

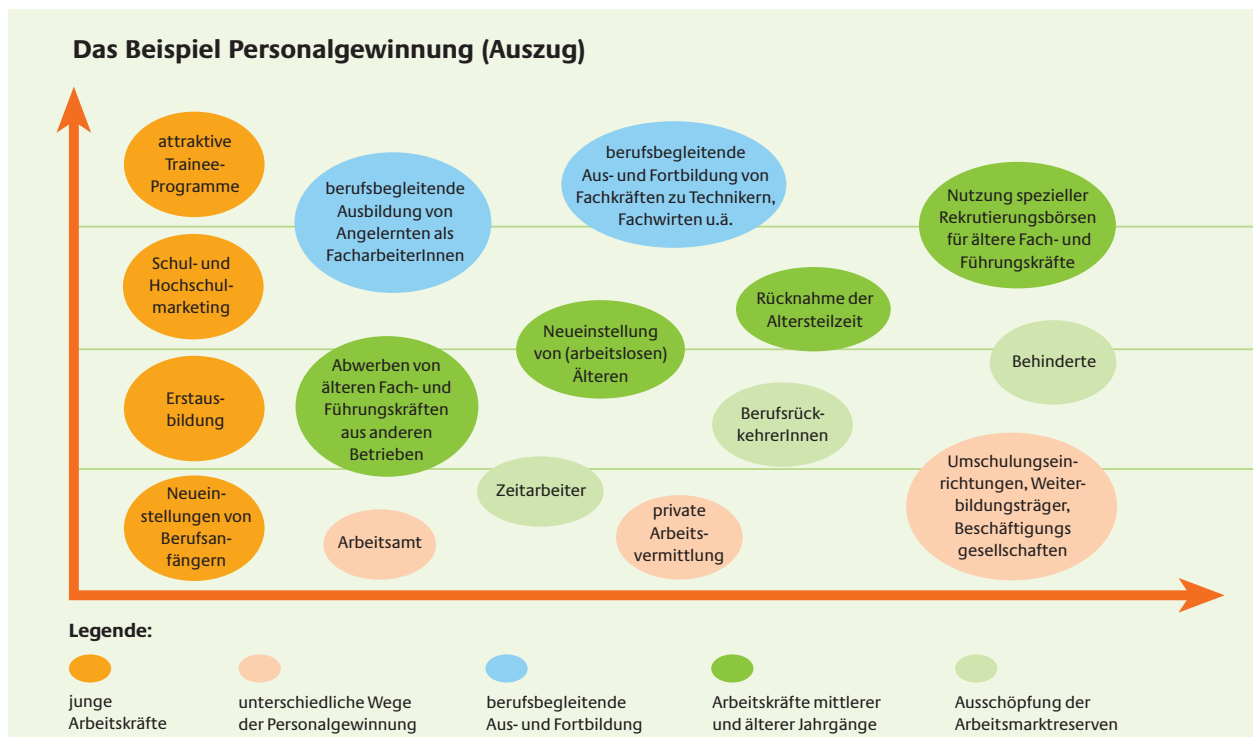
Um was geht es?

Der Leitfaden ist ein Nachschlagewerk für die demografieorientierte Personalplanung. Über das sehr weite Spektrum der dargestellten Maßnahmen mit Alternativen findet eine Ausweitung des personalpolitischen Lösungsraumes statt.

getragen. Es gibt Personalmaßnahmen für Jugendliche und junge MitarbeiterInnen, für ältere MitarbeiterInnen und für die gesamte Belegschaft.

Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Jeder Betrieb kann in Eigenregie eine zukunftsgerichtete Personalstrategie entwickeln, ohne von externen ExpertInnen abhängig zu sein.



Quelle: © Köchling 2002 bzw. 2004 – BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative I.

Die Einführung enthält eine detaillierte Beschreibung zur Vorgehensweise bei der Altersstrukturanalyse in Kombination mit einer Maßnahmenplanung. Im Hauptteil finden sich ausführliche Beschreibungen von acht Personalfunktionen, jeweils ergänzt durch einen Katalog optionaler Personalmaßnahmen, teilweise untersetzt mit Hinweisen auf vertiefende Informationen über Homepages, Praxishilfen u.ä.

Betriebe mit unterschiedlichen internen und externen Rahmenbedingungen können sich den für sie richtigen Maßnahmen-Mix zusammensetzen. Es wird sowohl der Verknappung junger qualifizierter Fachkräfte als auch der Zunahme mittelalter und älterer Arbeitskräfte Rechnung

Der Betrieb kann eine betriebsindividuelle Lösung erarbeiten, in die bereits geplante oder verwirklichte Maßnahmen integriert werden können: Welche Personalmaßnahmen sollen beibehalten, welche wie verändert, welche aufgegeben werden und welche als sinnvolle Ergänzung hinzukommen. Die demografieorientierten Erweiterungen und Anpassungen können nahtlos in vorhandene Personalstrategien eingebunden werden. Vorhandene Personalstatistiken und Betriebsdokumente wie z.B. Statistiken zu Personalzu- und -abgängen oder Ergebnisse aus Gefährdungsbeurteilungen, Krankenstandsanalysen und Mitarbeiterbefragungen sollten mit berücksichtigt werden.

Wie wird vorgegangen?

Durch die direkte Kopplung mit der Altersstrukturanalyse (siehe Kapitel 4.1) ergibt sich ein systematisches Vorgehen mit einem roten Faden, der an zwei Grundfragen orientiert ist:

- (1) Was ist zu tun, um den zukünftigen Personalbestand und die zukünftige Personalstruktur sicherzustellen?

Um diese Fragestellung gruppieren sich Personalfunktionen der quantitativen Personalanpassung wie Personalgewinnung, Betriebsbindung oder Übergang in die Rente. Lassen sich deutliche personelle Lücken bei bestimmten Alters-, Berufs- oder Qualifikationsgruppen erkennen, können die richtigen Maßnahmen ausgewählt werden.

- (2) Was ist zu tun, um die künftige Arbeitsfähigkeit der älter werdenden Belegschaft erhalten zu können?

Hier geht es um Personalfunktionen der qualitativen Personalanpassung wie z.B. Weiterbildung oder Gesundheitsschutz. Zeigen sich hohe Anteile Mittelalter oder Älterer im Personalbestand insgesamt oder in betrieblichen Teilbereichen, können passende Maßnahmen zugeordnet werden.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Betriebliche Erfahrungen zeigen, dass der Aufwand beeinflusst wird:

- von der Größe des Betriebes oder der Unternehmensgruppe,
- vom Professionalisierungsgrad der Personalarbeit, der Aktualität und Verfügbarkeit der Personaldaten,
- von der aktiven Unterstützung durch das Management.

Was ist besonders zu beachten?

Das Prinzip der Selbstanalyse beeinflusst Engagement und Motivation der direkt Beteiligten positiv und fördert aktiv das Mitlernen des Personalmanagements und des gesamten Betriebes.

Transferhinweise

Die Empfehlungen im Leitfaden orientieren sich an Industriebetrieben. Der Leitfaden wird aber zunehmend von privaten und öffentlichen Dienstleistungsbetrieben angefordert. Er ist grundsätzlich für Betriebe aller Größenklassen und Branchen geeignet.

Referenzbetriebe

30 Betriebe der Elektroindustrie-
www.zvei.org/demografie;
 ZVEI (Hrsg.): Herausforderung soziodemografischer Wandel. Good Practice in der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, Frankfurt am Main 2004 - kostenlos über den ZVEI-Selbstverlag - deimel@zvei.org.;
 als Download abrufbar unter www.zvei.org/demografie

Bezugsquelle

Köchling, A. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund 2002 (1.Aufl.), 2004 (2.Aufl.) - Preis 18,10 Euro einschl. MWST, zzgl. Porto und Verpackung - GfAH-Selbstverlag - riedel@gfah-do.de;

Autorin

Annegret Köchling –
demowerkzeuge@gfah-do.de

4.3 Strategieentwicklung im Handwerk

Um was geht es?

Zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und zur Sicherung Ihrer Existenz planen viele Handwerksbetriebe Anpassungen ihrer Geschäftsfelder an neue Entwicklungen bei Werkstoffen und Technologien, neue Kundenanforderungen (Umweltschutz, Gesundheit) oder neue Bedürfnisse z.B. von Senioren und Behinderten. Gerade in kleinen Handwerksbetrieben mit begrenzten Personalkapazitäten ist es unverzichtbar, diese neuen Strategien direkt in Organisationskonzepten und Personalmaßnahmen zu

überführen. Bei älter werdenden Belegschaften erhalten Wissen und Kompetenzen gerade der erfahrenen Fachkräfte dabei eine Schlüsselrolle. Dazu existiert eine für das Handwerk praktikable Vorgehensweise.

Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Mit dieser Zukunftsstrategie wächst die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit des Handwerksbetriebes. Die vorhandenen Fachkräfte können mit voller Leistungsfähigkeit bis zum Ruhestand im Betrieb verbleiben und ihre besonderen Stärken einbringen. Ein Fachkräftemangel bleibt den Betrieben erspart. Die Ressourcen werden gezielter eingesetzt.

Beispielhaftes Vorgehen von Handwerksbetrieben (Sanitär Heizung Klima) zur Entwicklung von senioren- und behindertengerechten Angeboten

Zukunftsstrategie	Betriebliche Maßnahmen
neue Marktstrategie und Zielgruppe, neues Geschäftsfeld	Entwicklung des neuen Geschäftsfeldes "Senioren- und behindertengerechte Installation" unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung und Senioren als Kunden
Organisatorische Voraussetzungen	Erstellung von neuen Arbeitsabläufen, Angeboten und Preiskalkulationen; Beschaffung neuer Arbeitsmittel
Weiterbildung	Qualifizierung erfahrener Beschäftigter im neuen Geschäftsfeld: Kundenbedürfnisse, Produktkunde, Planungshilfen u.ä.; Erstellung individueller Weiterbildungspläne mit Berücksichtigung u.a. der unterschiedlichen Lern tempi bei Jüngeren und Älteren
Gesundes und leistungsstarkes Altern der MitarbeiterInnen	Einbindung der Erfahrungsträger in optimierte Arbeitsabläufe: Einsatz älterer Kundendienstmonteure in Badplanung, Reklamationsbearbeitung und Kundenberatung
Sicherung des künftigen Fachkräftebedarfs	Verstärkung der innerbetrieblichen Betreuung von Auszubildenden über qualifizierte ältere Ausbildungspaten, Erhöhung der Attraktivität der Ausbildung für qualifizierte Bewerber

Wie wird vorgegangen?

Derartige Einschnitte in den Betriebsalltag setzen die aktive Mitarbeit aller Beteiligten – angefangen vom Inhaber bzw. von der InhaberIn, über den Innen- bis zum Außendienst – voraus. Dazu bieten sich gemeinsame Sitzungen an. Die Entwicklung von neuen Produkt- und Dienstleistungsangeboten, ihre Überführung in Organisations- und Qualifizierungsmaßnahmen erfordert ein systematisches und zielgerichtetes Vorgehen über einen längeren Zeitraum. Betriebliche Stärken und Schwächen sind dabei ebenso zu berücksichtigen wie unterschiedliche Interessen der Beteiligten.

In der betrieblichen Praxis hat sich eine Vorgehensweise in drei Schritten bewährt:

- Analyse der Ist-Situation und der zukünftigen Entwicklung,
- Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten und Festlegung der Strategie(n),
- Bildung von Teams für Betreuung und Weiterentwicklung der Umsetzung.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der Arbeits- und Zeitaufwand wird beeinflusst von der Größe des Handwerksbetriebes und den jeweils notwendigen Organisationsformen: gemeinsame Sitzungen, organisierte und moderierte Workshops, Bildung von Teams zu unterschiedlichen Fragestellungen, Einrichtung einer Steuergruppe, externe Begleitung der Einführung u.ä.

Was ist besonders zu beachten?

Handwerksbetriebe können diese Aufgaben mit eigenen Mitteln bewältigen oder verschiedene Hilfestellungen in Anspruch nehmen. Bei Einschaltung externer ExpertInnen sollten diese über Kenntnisse und Erfahrungen in Prozessbegleitung, Teamentwicklung und Arbeitsorganisation verfügen. Beispielsweise bieten Bildungseinrichtungen der verschiedenen Gewerke

oder Handwerksorganisationen Seminare zur Strategieentwicklung, zu teamartigen Arbeitsformen, zu neuen Trends bei Produkten und Dienstleistungen oder zu zertifizierten Fortbildungen hinsichtlich besonderer Geschäftsfelder an – u.U. auch als betriebsinterne Bildungsmaßnahmen.

Transferhinweise

Erfahrungen liegen aus SHK - Handwerksbetrieben aller Größenklassen vor. Eine Übertragung auf andere Handwerks-gewerke ist ebenso möglich wie auf kleine Industrie- und Dienstleistungsbetriebe bis etwa 50 Beschäftigte.

Referenzbetriebe

Brüning Bad & Heizung GmbH;
Kreuz bad & heizung GmbH;
ROESE Haustechnik GmbH

Bezugsquellen

Weber, B.; Packebusch, L.: Betriebliche Strategien einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik. Schwerpunkte, Lösungsansätze, Ergebnisse. In: Zentralverband Sanitär Heizung Klima (Hrsg.): Demographie-Initiative - Betriebliche Strategien einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik, Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2003, S. 20f – als Download abzurufen unter www.demotrans.de;

Weber, B.; Herzog, B.: Vorgehensweise zur Entwicklung von Zukunftsstrategien im Handwerk, Mönchengladbach 2005 – als Download abzurufen unter www.demowerkzeuge.de

Autorin

Birgit Weber – birgit.weber@iap-institut.de

5. Unterstützung von Personalfunktionen

5.1 Personalgewinnung

5.1.1 Vermittlungsbörsen für ältere Fach- und Führungskräfte

Um was geht es?

Diese Börsen haben sich auf die Vermittlung arbeitssuchender älterer Fach- und Führungskräfte sowie auf die Suche nach geeigneten Erfahrungsträgern für Kundenbetriebe spezialisiert. Angeboten werden teilweise zusätzliche

Fördermöglichkeiten

- Förderung der Weiterbildung für Arbeitskräfte in Betrieben mit bis zu 100 Beschäftigten
- Trainingsmaßnahmen in Betrieben zwischen vier und zwölf Wochen
- Erleichterte Befristung von Arbeitsverhältnissen
- Betriebliche Einstellungshilfen
- Eingliederungszuschüsse bei Neugründungen
- Befreiung des Arbeitgebers von den Beiträgen zur Arbeitsförderung
- Entgeltsicherung
- Beratung zur Teilhabe am Arbeitsleben von behinderten Menschen

Informationsmöglichkeiten:

www.aeltere.arbeitsamt.de

Es können zwei Falblätter mit den wichtigsten Förderhinweisen als Downloads abgerufen werden.

Dienstleistungen wie Betriebspraktika - Vermittlung, fachliche Weiterbildung, Seminare zur Lebensplanung, komplette Programme zur beruflichen Wiedereingliederung sowie Förderberatung.

Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Betriebe haben ein größeres Auswahlpektrum und erhalten ausführlichere Informationen zu den besonderen Fähigkeiten der BewerberInnen. Sie können betriebliche Schlüsselpositionen und Schaltstellen mit den genau richtigen Erfahrungsträgern besetzen. Langwieriges Suchen auf dem Arbeitsmarkt wird für beide Seiten vereinfacht und beschleunigt. Die Stellenwiederbesetzung erfolgt zügig. Arbeitssuchende ältere Fach- und Führungskräfte erhalten eine neue Berufs- und Erwerbsperspektive bei einem Arbeitgeber, der von vornherein eine positive Einstellung gegenüber Älteren hat.

Wie wird vorgegangen?

Es wird ein Profilabgleich zwischen Stellenanforderungen und Bewerberangaben erstellt. Geeignete Kunden beider Seiten werden miteinander ins Gespräch gebracht. Es findet eine für beide Seiten faire Beratung statt. Passgenauigkeit ist oberstes Gebot.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der Arbeits- und Zeitaufwand für die übliche betriebliche Personalsuche und -auswahl wird reduziert. Ähnliches gilt für die Stellensuche. Allerdings ist mit zusätzlichen Kosten über die Vermittlungsgebühr (auf Verhandlungsbasis) zu rechnen.

Was ist besonders zu beachten?

Die Passgenauigkeit wird stark durch die Profile-Vollständigkeit und Genauigkeit der Kriterien beeinflusst.

◀ *Quelle: in Orientierung an der Homepage der Bundesagentur für Arbeit.*

(1) Bellheim-Stiftung i.G.- Bellheim-Netzwerk der 50er – www.bellheim-netzwerk.de

Stiftung in der Gründungsphase. Die Mittel sind i.w. vom Stiftungsgründer - Herrn Werner Brandenbusch - zur Verfügung gestellt worden. Sie sollen zukünftig aus Vermittlungsgebühren, Spenden und Fördermitteln gedeckt werden.

Sitz: Willich mit acht weiteren Standorten mit Kompetenzpartnern im Bundesgebiet

Zielgruppe: über 50-jährige Fach- und Führungskräfte

Leistungen: Vermittlung von Ganz- und Teilkräften, Freiberuflern, "Springern", MentorInnen, BeraterInnen, projektbezogenen TrainerInnen; Qualifizierungs- und Weiterbildungsseminare für ältere BewerberInnen an der Bellheim-Akademie

(2) FIFTYPLUS Interim & Follow-up Experts GmbH – www.fiftyplus-experts.de

Kommerzielle Einrichtung mit drei Gründern, die betriebswirtschaftliche, juristische und technische Kompetenzen aufweisen

Sitz: Reinbek bei Hamburg mit bundesweitem Einzugsbereich

Zielgruppe: seriöse und kompetente ManagerInnen ab 50 Jahren mit langjähriger Berufserfahrung für mittleres und gehobenes Management

Leistungen: Beratung und Vermittlung zu Nachfolge und zum Interimsmanagement

(3) Projekt WAI**Wiedereingliederung arbeitssuchender älterer Ingenieure – www.wai-projekt.de**

Zeitlich befristetes Projekt in Baden-Württemberg, gefördert von der Bundesagentur für Arbeit. Träger ist der VDI Verein Deutscher Ingenieure, Landesvertretung Baden-Württemberg. Interessebekundungen von über 30 Firmen aus der Region mit über 220 Angeboten an Stellen und Praktikumsplätzen liegen bereits vor.

Sitz: Stuttgart mit regionalem Einzugsbereich

Zielgruppe: arbeitslose ältere IngenieurInnen ab 45 Jahren

Leistungen: Im Zusammenwirken mit Betrieben, Arbeitsagentur, Weiterbildungsträgern und Hochschulen werden neben Vermittlungen maßgeschneiderte Programme zur betrieblichen Eingliederung, zur Weiterbildung und zu Betriebspraktika beim vorgesehenen Arbeitgeber angeboten.

5.1.2 Personalgewinnung: Ältere Fachkräfte

Um was geht es?

Es handelt sich um Strategien und Vorgehensweisen zur Einstellung älterer Fachkräfte, die sich in wesentlichen Punkten von der üblichen jugendzentrierten Personalgewinnung unterscheiden.

Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Der Betrieb erweitert seine Auswahloptionen um die Gruppe der erfahrenen älteren Fachkräfte. Er bereitet sich überdies auf die Zukunft vor, in der ältere Fachkräfte eine erheblich größere Rolle als heute spielen werden.

Wie wird vorgegangen?

Das Umsteuern in der Einstellungspolitik durchzieht als Gesamtstrategie Personalbedarfsermittlung, Personalmarketing, Suchstrategien, Personalauswahl und betriebliche Integration.

Bei der Personalbedarfsermittlung sind eine längere Beschäftigungsdauer der Arbeitskräfte über eine geringere Fluktuation und einen späteren Renteneintritt sowie die Aufhebung von Altersgrenzen für Einstellungen von vornherein einzuplanen.

Der Abschied vom Jugendkult beim Personalmarketing bedeutet, dass die Stärken und Vorteile älterer Fachkräfte gebührend hervorzuheben sind wie u.a. Erfahrung, Fachkompetenz, Steh- und Durchsetzungsvermögen, hohe soziale und kommunikative Kompetenz beim Umgang mit Kunden und Lieferanten, Gelassenheit und Distanzierungsvermögen in Stresssituationen.

Intelligente Suchstrategien, die von den traditionellen Akquisitionswegen abweichen, sind u.a.

- gezielte und herausfordernde Ansprache der Älteren in Inseraten mit der Bekräftigung, dass der Betrieb sie wirklich will,
- systematische Beobachtung der internen Arbeitsmärkte von Großbetrieben, vor allem ihrer Vorruhestandsaktionen, ihrer Beschäftigungs- und Transfergesellschaften, ihrer Planungen zum Personalabbau größeren Umfangs,
- systematische Beobachtung von Insolvenzfirmen,
- enge Kooperation mit der Arbeitsagentur, deutliche Bekundung des Interesses an älteren qualifizierten Fachkräften, Nutzung der Fördermöglichkeiten,
- Zusammenarbeit mit Personalberatungsfirmen, die ältere Fach- und Führungskräfte passgenau vermitteln, sowie mit Zeitarbeitsfirmen, um ältere BewerberInnen in der Praxis zu erleben.

Bei der Personalauswahl ist neben den Qualifikationsanforderungen gleichermaßen auf die deutlich geringeren Kosten der Einarbeitung zu achten. Deshalb sollten wegen ihres Alters abgelehnte BewerberInnen unter dieser Perspektive noch einmal neu bewertet werden und Beschäftigte, die den Betrieb verlassen, eine Rückkehroption erhalten.

Bei der Einstellung älterer Arbeitskräfte, die entweder lange arbeitslos waren oder bislang nur das Umfeld eines Großbetriebes erlebt haben, ist besondere Aufmerksamkeit auf ihre Integration in den neuen Betrieb zu richten. Dazu dienen:

- Gesprächskreise, in denen über den Betrieb und seine Spielregeln informiert wird,
- Bildung von Tandems oder altersgemischten Gruppen.
- großzügige Angebote zur Anpassqualifizierung.

Beispiel für eine Personalanzeige

Mit 45 zu alt - mit 55 überflüssig?

Wir suchen Ihre Berufs- und Lebenserfahrung zu

ingenieurmäßiger Arbeit

für Zukunftsprojekte in Fahrzeugbau, Luftfahrt, Maschinen- und Stahlbau.

Ingenieuren, Technikern und Meistern bis 65

aus Planung, Konstruktion, AV und Produktion bieten wir interessante und verantwortungsvolle Arbeit als

- **Projektmanager** – gesamtheitliche Fabrikplanung
- **Projektleiter** – Planung von Produktions- und Logistikstrukturen
- **Projektingenieure** – Fertigungs- und Montageplanungen
- **Projektkonstrukteure** – Anlagenprojektierungen

Ihre Kurzbewerbung mit tabellarischem Lebenslauf und Angabe zum Eintrittstermin bitte an: . . .

Quelle: © Fahrion Engineering 2003 –
BMBF-Vorhaben Demografie Initiative I.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Um ältere Fachkräfte zu gewinnen, bedarf es keines größeren Aufwands als im Falle der jungen Fachkräfte. Es ist jedoch i.d.R. eine gezieltere Suche und die Nutzung unüblicher Suchwege vonnöten. Allerdings wird vieles leichter, wenn die Ausrichtung auf die Zielgruppe der berufserfahrenen älteren Fachkräfte personalpolitisch vollzogen ist. Ein Vorteil ist, dass die Einarbeitungszeiten i.d.R. unter den von jungen Fachkräften liegen.

Was ist besonders zu beachten?

Gezielt nach Älteren zu suchen, macht bei der Zielgruppe der qualifizierten und hochqualifizierten Fachkräfte gerade für mittelständische Betriebe in bestimmten von Großbetrieben dominierten Regionen wie etwa dem Stuttgarter oder Münchener Raum, Sinn.

Transferhinweise

Einsatz bisher in mittelgroßen (250 bis 800 Beschäftigte), aber auch kleineren (50 bis 250 Beschäftigte) mittelständischen Betrieben des Maschinen- und Anlagenbaus, der Metall- und Elektroindustrie, bei Ingenieurdienstleistern sowie Groß- und Einzelhandelsbetrieben – Übertragung auf andere Industrie- und Dienstleistungsbetriebe möglich

Referenzbetriebe

Fahrion Engineering GmbH & Co. KG;
Brose Fahrzeugteile GmbH

Bezugsquellen

Bertelsmann Stiftung; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003, 2. Aufl. 2005, S.44ff – Preis 10,00 Euro. Bestellung unter www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Autor

Josef Reindl – reindl@iso-institut.de

5.2 Weiterbildung und Personalentwicklung

5.2.1 Zukunftsgespräche

Um was geht es?

Zukunftsgespräche sind regelmäßig stattfindende Gespräche über die Arbeitsperspektiven älterer Arbeitskräfte. Es geht um die einvernehmliche Planung des Zeitraums bis zum Ruhestand. Beide Seiten legen ihre jeweiligen Vorstellungen offen und versuchen im Gespräch, auf einen gemeinsamen Nenner hinsichtlich Austrittszeitpunkt, Einsatz, Qualifizierung, Wissenstransfer zu kommen.

Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Zukunftsgespräche schützen die Betriebe vor abrupten Abschieden und ältere Arbeitskräfte vor Motivationsverlust. Die Betriebe wissen in den seltensten Fällen über die Absichten ihrer Beschäftigten Bescheid und verabsäumen deshalb, eine Nachfolgeplanung oder Vorkehrungen für den Wissenstransfer zu treffen. Die Beschäftigten wiederum fühlen sich in den letzten Jahren häufig an den Rand gedrängt und nicht mehr genügend beachtet, was sie den inneren Rückzug antreten lässt.

Wie wird vorgegangen?

Zukunftsgespräche werden mit allen Beschäftigten, die das 55. Lebensjahr erreicht haben, geführt und im 60. Lebensjahr wiederholt. In der Zwischenzeit hat der Beschäftigte die Möglichkeit, einmal im Jahr um ein "Routine-Gespräch" nachzusuchen, wenn zwischen Soll und Ist Abweichungen auftreten. Das Zukunftsgespräch selber ist in ein bestimmtes Vorgehen mit vier Schritten eingebettet:

Vorgehensweise



Quelle: © Reindl 2005 –
BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative II.

Wie wird vorgegangen?

(1) Bewertung der Person

Verantwortliche aus dem Management bzw. Vorgesetzte betrachten das persönliche Leistungsvermögen, die Passung des Leistungsvermögens auf zukünftige Anforderungen und auf betriebliche Wünsche. Beurteilungskriterien sind:

- mehr die Leistungsbreite und Einsatzvielfalt und weniger die Leistungsspitze und Spezialisierung,
- mehr die grundlegende Fähigkeit, mit veränderten Arbeitsumgebungen umzugehen, und weniger die konkrete Anpassungsbereitschaft an einen bestimmten Arbeitsplatz,
- mehr das Querschnittswissen und die Schnittstellenkompetenz und weniger das jeweils aktuelle Fachwissen.

(2) Klärungs- und Handlungsbedarf

Nach der Auflistung der Resultate kristallisieren sich drei Personengruppen mit jeweils unterschiedlichem Klärungs- und Handlungsbedarf heraus:

- (a) Personen, die man um jeden Preis so lange wie möglich halten will,
- (b) Personen, die man gerne halten würde,
- (c) Personen, bei denen man an "weiche" Formen des Ausstiegs (Vorruhestand, Altersteilzeit) denkt.

(3) Anforderungsabgleich im Gespräch

Personen, die das Vertrauen der Älteren genießen, gleichen gemeinsam mit diesen die jeweiligen Anforderungen ab. Zur Sprache kommen berufliche und private Pläne (Aufstieg, anderer Arbeitsplatz, Berufsaustritt u.ä.), Zufriedenheit mit der jetzigen Arbeitssituation, Wandel der Arbeit in den nächsten Jahren, persönliche Bewältigungspotentiale, betriebliche Absichten.

(4) Schriftliche Zusammenfassung

Die einvernehmlich erzielten Verabredungen zwischen Betrieb und Älterem werden schriftlich festgehalten.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der Mehraufwand für Gespräche, Analysen, Dokumentationen wird belohnt durch das höhere Engagement der Älteren. Kenntnisse in Gesprächsführung sind Voraussetzung.

Was ist besonders zu beachten?

Das Zukunftsgespräch ist als ein Gespräch zwischen Gleichen konzipiert. Sein Ziel ist eine positive betriebliche Perspektive für die MitarbeiterInnen in den verbleibenden Jahren. Es unterscheidet sich wesentlich vom üblichen Personalbeurteilungsgespräch. Hilfreich kann die Einbeziehung des Betriebs- oder Personalrates sein.

Transferhinweise

Einsatz bei mittelständischen Betrieben sowie Klein- und Mittelbetrieben aller Branchen. Die Methode ist sehr personenzentriert und deshalb eher bei Kleinbetrieben (50 bis 250 Beschäftigte) anwendbar.

Referenzbetriebe

PETER Wolters Werkzeugmaschinen GmbH;
GEWES - Gelenkwellenwerk Stadtilm GmbH;
AWP Kälte - Klima - Armaturen GmbH

Bezugsquellen

Bertelsmann Stiftung; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.):
Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern.
Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003 (2. Auflage 2005), S. 74ff – Preis 10,00 Euro. Bestellung unter www.bertelsmann-stiftung.de/verlag;
Reindl, J.; Feller, C.; Morschhäuser, M.; Huber, A.:
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen, Frankfurt 2004, S.72ff – Preis 39.90 Euro (für VDMA-Mitgliedsfirmen Preisnachlass von 20%) - VDMA-Verlag-
Bezugsadresse: www.vdma-shop.de

Autor

Josef Reindl – reindl@iso-institut.de

5.2.2 Personalentwicklung im Handwerk

Um was geht es?

Um ein Älter-Werden-Können im Handwerksbetrieb zu erreichen, ist es notwendig den Verlauf von Berufstätigkeiten zu planen. Zur Personalentwicklung sollten turnusmäßig Mitarbeitergespräche stattfinden, die möglichst beim Start in die Berufstätigkeit beginnen und nicht erst beim Auftreten von ersten Leistungseinschränkungen. Inhalte dieser Gespräche sind die Erhaltung von Kenntnissen und Fähigkeiten sowie

die Entwicklung von Potentialen, um einen möglichst langen Verbleib im Beruf zu gewährleisten.

Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Leistungsbereitschaft und Motivation der MitarbeiterInnen werden verbessert. Mit der Perspektive eines Verbleibs bis zur Rente erhöht sich die betriebliche Bindung. Die Handwerksbetriebe haben einen klaren Wettbewerbsvorteil, wenn sie über ausreichendes qualifiziertes und gesundes Personal verfügen.

Gesprächskonzept zur Vorbereitung eines Mitarbeitergespräches – Auszug

Thema: Personalentwicklung

Ziel: Monteur (männlich, 28 Jahre) übernimmt Baustellenleitungsfunktion

Rückschau auf Eignungsschwerpunkte / Kompetenzen

Was sind die fachlichen und persönlichen Stärken des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin?
(z.B. Generalist, Spezialist, Umgang mit KollegInnen, Kontakt mit KundInnen)

- Kann gut mit Menschen umgehen
- Organisationstalent

Wo sehe ich weitere Entwicklungsperspektiven für den Mitarbeiter / die Mitarbeiterin?

- Baustellenleitung
- Stellvertretende Geschäftsführung

Zukünftige Ziele und Aufgaben

Welche Aufgaben soll der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin zukünftig übernehmen?

- Baustellenleitung

Was benötigt der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin zur Erfüllung dieser Aufgaben?

- Unterstützung durch bisherige Baustellenleitung
- Qualifizierung in Baustellenplanung

Entwicklung von Maßnahmen

Welche Maßnahmen müssen eingeleitet werden, damit der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin die Aufgabe erfüllen kann?

- Informationen über Kunden
- Einarbeitung in Tätigkeit der Bauleitung
- Unterstützung bei der Übernahme einer Baustelle
- Informationen über Kosten

Wie wird vorgegangen?

In den Mitarbeitergesprächen wird gemeinsam mit dem Beschäftigten bzw. der Beschäftigten

- eine Standortbestimmung vorgenommen,
- der Qualifikationsstand mit den Anforderungen an die auszuübende Tätigkeit verglichen und
- über weitere Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven im Hinblick auf die berufliche Zukunft im Betrieb gesprochen.

Nach Festlegung von Gesprächstermin und -dauer sowie der Vereinbarung des Gesprächsziels wird das Gesprächskonzept erarbeitet, um einen roten Faden für den Gesprächsverlauf zu haben. Dieses sollte dem Beschäftigten für die eigene Vorbereitung zur Verfügung gestellt werden. In einem Gesprächsleitfaden sind folgende Schritte berücksichtigt:

- (1) Herstellung eines offenen und freundlichen Klimas,
- (2) Information über die Ziele und den Ablauf des Gesprächs,
- (3) Abgleich der Vorstellungen über die berufliche Zukunft des Beschäftigten: gemeinsame Festlegung des weiteren Vorgehens mit schriftlicher Fixierung, was von wem bis wann zu tun ist einschließlich beider Unterschriften – bei Unklarheit Dokumentation des aktuellen Standes,
- (4) Beendigung mit einer positiven Rückmeldung.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Die Gespräche zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten sollten einmal jährlich stattfinden. Die systematische Vor- und Nachbereitung der Gespräche ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dazu dienen Checklisten. Handwerksbetriebe können Mitarbeitergespräche in Eigenregie

einführen oder externe Hilfestellung in Anspruch nehmen, um mehr Sicherheit bei Gesprächsführung und Umsetzung zu gewinnen.

Was ist besonders zu beachten?

Die Systematik in der Herangehensweise, das Einverständnis und die Mitarbeit des Beschäftigten sind ausschlaggebend für den Erfolg.

Bei einer Begleitung der Einführung durch Externe ist auf deren Vorerfahrungen im Handwerksbereich, gegebenenfalls in den betreffenden Gewerken, sowie auf Fachkenntnisse in Arbeitsorganisation und Personalentwicklung zu achten. ExpertInnen der Handwerksorganisationen können hinzugezogen werden.

Transferhinweise

Erfahrungen liegen bisher aus Handwerksbetrieben (Sanitär Heizung Klima, Dachdecker) vor. Mögliche Einsatzfelder sind andere Gewerke aller Größenklassen sowie kleine und mittlere Betriebe bis 250 Beschäftigte.

Referenzbetriebe

A. Aulenbacher; Buchberger GmbH Sanitär- und Heizungstechnik; Karl Heinz Efke GmbH; Wilhelm Gobbers GmbH; Rolf Kirchgäßner GmbH; W. Krause

Bezugsquellen

Weber, B.; Packebusch, L.: Durch qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zum Erfolg. Eine Handlungshilfe, IAP Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach 2002 - Preis 10,70 Euro – Selbstverlag - info@iap-institut.de; Musterformular als Download abrufbar über www.demowerkzeuge.de

Autorin

Birgit Weber – birgit.weber@iap-institut.de

5.3 Personaleinsatz

5.3.1 Alternsgerechter Personaleinsatz

Um was geht es?

Die Personaleinsatzmatrix ist ein Instrument, um die betriebliche Arbeitseinsatzpraxis für Ältere zugleich gesundheitsschonend und lernförderlich umzugestalten. Sie liefert Informationen zum realen Arbeitseinsatz von MitarbeiterInnen, zum Belastungsgehalt der jeweiligen Arbeitsplätze, zum Qualifikationsstand und zum Alter der Beschäftigten. Damit kann der Betrieb Risikoarbeitsplätze identifizieren, um im Falle von Belastungshäufungen durch Schulungsmaßnahmen und Arbeitseinsatzstrategien Abhilfe zu schaffen.

Die Personaleinsatzmatrix gibt Hinweise, in welche Richtung qualifiziert werden müsste, damit ältere Beschäftigte entlastende Tätigkeiten ausüben können.

Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Langjährige Fehlbeanspruchungen können sich im höheren Erwerbsalter in chronische Erkrankungen mit langer Abwesendheitsdauer und hohe Krankheitskosten verwandeln. Die Personaleinsatzmatrix beugt diesem vor. Sie hilft, das Erwerbsleben der älteren Beschäftigten zu verlängern. Darüber hinaus hat der Betrieb systematische Informationen über seine Produktion zur Hand, die das Personalmanagement für unterschiedliche Zwecke verwenden kann.

Wie wird vorgegangen?

Es geht zunächst darum, die Betriebsbereiche mit Risikoarbeitsplätzen zu identifizieren, an denen das neue Instrument zum Einsatz gebracht werden soll. Hierzu empfiehlt sich die Analyse des Krankenstandes mit Fehlzeitenhäufigkeit und Fehlzeitendauer, ausgewertet nach Alterskohorten und Betriebsbereichen.

Personaleinsatzmatrix

Name	Geburtsjahr	Knick schleifen	Aufhängung schleifen	Richten	Hänge- bahn	manuelles Anstreichen	Kontrolle	Stapler
		3	3	3	2	2	1	1
Schmidt	1951		X			O		S
Müller	1953	O	X	O		O	S	
Meyer	1953	O	X		O		S	
Becker	1954		X			O	S	
Bauer	1955	X	O		O	O		S
Hamann	1957	O	O	O	O	O	X	O
Schildner	1957	O	O	O	X			
Förster	1958	O	O		X			
Kunz	1960	X		O	O	O		
Uhrmacher	1961	X	O	O	O			
Gerber	1962			X		O		
Hintze	1964		X					
Mathieu	1965	X		O		O	O	
Landau	1965	O	X		O			
Johann	1967				S		X	
Littig	1970	O	O	O	O		X	
Ernst	1971		X					
Braun	1973	O		X		O		
Klein	1974	X	O					

Legende: 1 bis 3 = körperlicher Schweregrad der Arbeit: 1 = leicht, 2 = normal, 3 = schwer

X = Stammarbeitsplatz O = Mehrfachqualifikation S = Schulungsbedarf

Alle Angaben wurden anonymisiert.

In der Matrix werden in der Zeile sämtliche Arbeitsplätze im betreffenden Bereich aufgelistet und mit Bewertungen zur körperlichen Schwere nach drei Stufen – schwer, mittel, leicht – versehen. Diese Bewertungen werden vom Vorgesetzten und Betriebsrat gemeinsam durchgeführt. In der Spalte werden sämtliche MitarbeiterInnen mit ihrem jeweiligen Geburtsjahr aufgeführt. In diese Grundstruktur wird dann der Arbeitseinsatz der Beschäftigten eingetragen, unterschieden nach Stammarbeitsplatz und Mehrfachqualifikation. Dabei geht es um die Arbeitsaufgaben, die tatsächlich – auch unabhängig von der Stellenbeschreibung – durchgeführt werden.

Der 53jährige Beschäftigte Schmidt hält z.B. als seinen Stammarbeitsplatz "Aufhängung schleifen" inne. Es handelt sich um eine Arbeitstätigkeit mit einem hohen Schweregrad. Er wechselt ab und zu zu einer mittelschweren Tätigkeit "manuelles Anstreichen". Das Ausweichspektrum des Beschäftigten Müller ist z.B. bedeutend größer, doch seine "Ersatzarbeitsplätze" sind nicht minder schwer wie sein Stammarbeitsplatz.

Auf dieser Informationsgrundlage können für bestimmte Beschäftigte ein Schulungsbedarf festgelegt und entsprechende Schulungsangebote unterbreitet werden, damit sie zu Arbeitsplätzen mit geringem Schweregrad wechseln können. Bei den MitarbeiterInnen Müller, Meyer und Becker – alle um die 50 Jahre alt und an harten Stammarbeitsplätzen im Einsatz – ist das z.B. eine Qualifizierung in Kontrolltätigkeiten.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Die Handhabung der Personaleinsatzmatrix erfordert einen geringen Aufwand, da zahlreiche Firmen auf vorhandene Instrumentarien wie Gefährdungsbeurteilungen, Qualifikationsmatrizen u.ä. zurückgreifen können. Man kann die Personaleinsatzmatrix jederzeit ergänzen, indem man auch psychische Belastungen miteinfasst oder die Qualifikation um weitere Kompetenzen ausdifferenziert.

Was ist besonders zu beachten?

Wenn es um die Bewertung von Arbeit und um die Veränderung einer eingespielten Arbeitseinsatzpraxis geht, ist es ratsam, den Betriebsrat – soweit vorhanden - von vornherein mit ins Boot zu nehmen.

Transferhinweise

Geeignet für kleine und mittlere Betriebe (50 bis 500 Beschäftigte) aller Branchen

Referenzbetriebe

Vetter Fördertechnik GmbH

Bezugsquellen

Bertelsmann Stiftung; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003 (2. Auflage 2005), S. 55ff – Preis 10,00 Euro, Bestellung unter www.bertelsmann-stiftung.de/verlag;

Reindl, J. ; Feller, C.; Morschhäuser, M.; Huber, A.: Für immer jung?

Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen.

Frankfurt 2004, S.77ff – Preis 39,90 Euro (für VDMA-Mitgliedsfirmen Preisnachlass von 20%) – VDMA-Verlag,

Bezugsadresse: www.vdma-shop.de;

Excel-Muster der Personaleinsatzmatrix als Download abrufbar über www.demowerkzeuge.de

Autor

Josef Reindl – reindl@iso-institut.de

5.3.2 Rückkehrkonzepte für Außendienstkräfte im Servicebereich

Um was geht es?

Es handelt sich um kombinierte Organisations- und Führungskonzepte als Rückkehrkonzepte für den Personalaustausch zwischen Außen- und Innendienst.

Die Inbetriebnahme neuer Anlagen in aller Welt und der internationale technische Service zählen zu den schwierigsten und mit hohen Stressanteilen behafteten Arbeiten. Von Außendienstkräften wird immer wieder der Wunsch geäußert, "das Leben aus dem Koffer" zeitweise oder auf Dauer gegen eine Tätigkeit im Innendienst einzutauschen.

Welchen Nutzen hat der Betrieb?

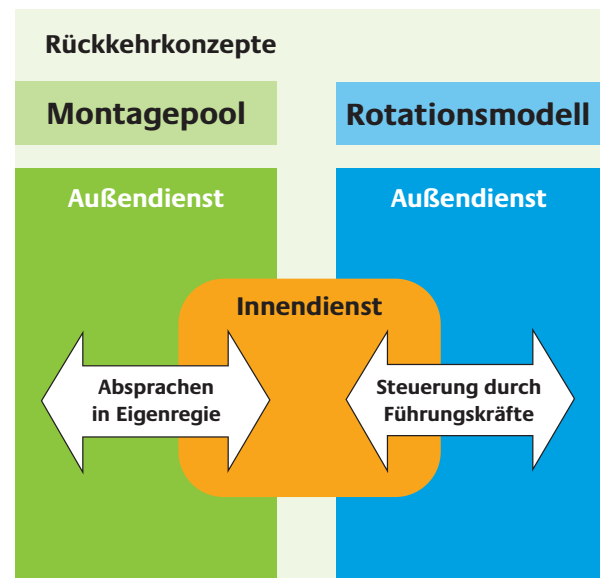
Rückkehrkonzepte befördern den Wissensaustausch zwischen Kunde/Baustelle und Fertigung/Entwicklung. Beschäftigte, die nach jahrelangem Kundeneinsatz in den Betrieb zurückkommen, verfügen über einen umfassenden Erfahrungsschatz.

Außerdem lassen sich der gesundheitliche Verschleiß bei Älteren begrenzen und die Betriebsbindung von Jüngeren fördern.

Beides liegt im ureigenen betrieblichen Interesse.

Wie wird vorgegangen?

Die beiden Rückkehrkonzepte - Montagepool und Rotationsmodell - unterscheiden sich vor allem in der Steuerung der Austauschprozesse zwischen den Beschäftigten.



Quelle: © Reindl 2005 – Demografie-Initiative II.

Montagepool

Der Grundgedanke des Montagepools ist es, Außendienstkräfte und betriebsintern eingesetzte Fachkräfte, die an Auslandseinsätzen interessiert sind, in einem Pool zusammenzufassen und ihnen die Entscheidung über Anzahl und Dauer der Außendiensteinsätze selbst zu überlassen – natürlich in Absprache mit den Verantwortlichen in Fertigung und in Außenmontage. Der Pool ist eine Schaltstelle, in der gleichermaßen die Reintegration älterer Außendienstkräfte in die Fertigung (schrittweise Rückführung oder sofortiger Ausstieg) und die Heranführung von jüngeren Beschäftigten aus der Fertigung an begrenzte Auslandsaufenthalte bewerkstelligt wird.

Rotationsmodell

Das Rotationsmodell für technische Servicekräfte verfolgt ähnliche Ziele. Allerdings erfolgt hier die Steuerung des Wechsels durch Management und Führungskräfte.

Alternativen zum Außendienst sind:

- Die befristete Senkung der Einsätze im Außendienst mit Optionen einer späteren Wiedererhöhung. In der frei werdenden Zeit besteht grundsätzlich die Möglichkeit, sich weiter zu qualifizieren, Trainerfunktionen wahrzunehmen oder in Projekten und bei Neuentwicklungen mitzuarbeiten.
- Der Übergang in eine andere Funktion, der mittel- bis langfristig geplant werden muss.
- Die ständige Rotation zwischen Außendienst und anderen betriebsinternen Aufgabefeldern wie Training jüngerer Servicekräfte, Kundens Schulungen, Mitwirkung bei Neuentwicklungen.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Montagepool und Rotationsmodell sind vergleichsweise aufwändig in der Planung, da die betrieblichen Serviceleistungen nicht beeinträchtigt werden dürfen. Die Eigenregulation erleichtert zwar den Planungsprozess im Montagepool, fordert aber immer dann die Vorgesetzten, wenn die Eigenregulation an ihre Grenzen stößt. Die Rückkehr von Außendienstlern in den Innendienst setzt das Vorhandensein entsprechender Aufgaben sowie eine Einarbeitung mit einer zeitweiligen Doppelbesetzung von Stellen voraus.

Was ist besonders zu beachten?

Rückkehrkonzepte machen erst ab einer gewissen Größe von Service und Außenmontage (mindestens 30 Beschäftigte in den fraglichen Bereichen) Sinn. Es bedarf dieser Mindestanzahl von Beschäftigten.

Des Weiteren darf nicht vergessen werden, dass die Verdiensthöhen im Innendienst deutlich geringer ausfallen als im Außendienst. Das setzt eine innerbetriebliche Regelung voraus.

Transferhinweise

Bisheriger Einsatz in mittleren und großen Betrieben des Maschinen- und Anlagebaus (mehr als 500 Beschäftigte) mit serviceintensiven Produkten – übertragbar auf alle serviceintensiven Produkt- und Dienstleistungsparten, sofern der Außendienstbereich eine bestimmte Anzahl von Arbeitskräften aufweist (mindestens 30 Beschäftigte).

Referenzbetriebe

Hans Lingl Anlagenbau und
Verfahrenstechnik GmbH & Co. KG

Bezugsquellen

Reindl, J.; Feller, C.; Morschhäuser, M.;
Huber, A.: Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen,
Frankfurt 2004, S. 136ff – Preis 39,90 Euro
(für VDMA-Mitgliedsfirmen Preisnachlass von 20%) – VDMA-Verlag –
Bestellung unter www.vdma-shop.de

Autor

Josef Reindl – reindl@iso-institut.de

5.4 Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung

5.4.1 Alternsgerechte Arbeitsgestaltung im Handwerk

Um was geht es?

Der gezielte Abbau alterskritischer Belastungen im Handwerksbetrieb erfolgt über Veränderungen von Arbeitsplatz und -mittel, von Arbeitsorganisation und -ablauf, von Führung und Qualifikation. Als "alterskritisch" gelten hier Arbeitsanforderungen, wie z.B. Heben und Tragen schwerer Lasten, bestimmte Zwangshaltungen, Arbeiten unter Zeitdruck, die erfahrungsgemäß nicht über eine lange Zeitdauer ausgeübt werden können, ohne dass gesundheitliche Risiken oder chronische Leiden auftreten. Häufig ist nicht die einzelne Belastung allein ausschlaggebend, sondern die Kombination mit

anderen Belastungen. Die korrekte Ausführung beruflicher Tätigkeiten wird beeinträchtigt. Ein Älter-Werden-Können im Betrieb wird erschwert.

Welchen Nutzen hat der Betrieb?

In Handwerksbetrieben existieren in der Regel keine belastungsarmen Arbeitsplätze für Um- und Versetzungen leistungsgeminderter Arbeitskräfte. Aufgrund des Fachkräftemangels sind die Betriebe darauf angewiesen, dass ihre qualifizierten Fachkräfte bis zur Rente im Betrieb verbleiben. Positive Wirkungen ergonomischer und organisatorischer Umgestaltungen sind Senkung des Krankenstandes, Verzicht auf krankheitsbedingte Kündigung bzw. Neueinstellung, Erhalt des Erfahrungswissens älterer Beschäftigter, Optimierung der Arbeits- und Betriebsorganisation, Stärkung der Auftrags- und Existenzsicherheit.

Arbeitsgestaltung in einem Handwerksbetrieb mit 21 Beschäftigten – Auszug

Außendienst	Belastungen	Maßnahmen
Technik	Belastung von Rücken und Gelenken beim Tragen schwerer Teile	Treppensteigergerät
Organisation	Stress bei zeitgerechter Auftragsbearbeitung, da Auftrag unklar und wichtige Angaben fehlen – nächster Kunde wartet	Erstellung eines Auftragszettels, der notwendige Informationen bei der telefonischen Auftragsannahme systematisch erfasst
Person	Monteur kann Bearbeitung des Auftrags nicht mit Kunden besprechen, da er keine Preise kalkulieren kann – Auseinandersetzung mit unzufriedenem Kunden	innerbetriebliche Qualifizierung zur Preisgestaltung
Innendienst	Belastungen	Maßnahmen
Technik	Arbeitsplatz schlecht beleuchtet, zugig und laut	Verlegung des Arbeitsplatzes
Organisation	Probleme der MitarbeiterInnen untereinander, da Zuständigkeiten für Kunden nicht eindeutig geklärt	Festlegung fester Innendiensttage und Kundenzuordnungen
Person	fehlende Ansprechzeiten der Geschäftsführung für Rückfragen von MitarbeiterInnen? – Stress durch mangelnde Absprachemöglichkeiten	interne Schulung der MitarbeiterInnen zur Rechnungsvorbereitung, um Geschäftsführung zu entlasten

Quelle: © Weber 2003 – BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative I.

Wie wird vorgegangen?

Die Vorgehensweise besteht aus vier Schritten:

- (1) Analyse der Tätigkeit, der Zusammenarbeit und der Arbeitsplatzbedingungen einschließlich Befragung der Beschäftigten,
- (2) Rückmeldung der Ergebnisse in einem Workshop zum Abbau von Belastungen und Stress. Die Ergebnisse bestehen aus positiven Faktoren (z.B. Aufgabenvielfalt) als auch aus negativen Bedingungen. Sie werden mit allen Beteiligten diskutiert. Die Belastungen können ihren Ausgangspunkt im technischen Bereich (z.B. zugiger Arbeitsplatz), in der betrieblichen Organisation (z.B. mangelnde Planung) und den persönlichen Handlungsvoraussetzungen (z.B. Stress) haben. Es gibt daher immer verschiedene Lösungsmöglichkeiten.
- (3) Erarbeitung gemeinsamer Verbesserungsvorschläge zu Arbeitserleichterungen mit Bewertung (nach Wichtigkeit, Kosten, Aufwand) als Basis für die Entscheidungsfindung. Es wird ein Arbeitsplan festgelegt, terminiert und um die für die Umsetzung zuständigen Personen ergänzt.
- (4) Durchführung eines Rückmeldeworkshops nach ca. 6 bis 8 Wochen mit allen Beteiligten zur Überprüfung der Umsetzung, zum Erfahrungsaustausch, gegebenenfalls zur Einleitung weiterer Schritte.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der Aufwand hängt von den betrieblichen Ausgangsbedingungen ab. Einen ersten Hinweis auf branchenspezifische Belastungen können eventuell Krankenkassen oder externe sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Dienste geben. Eine Beratung durch Externe empfiehlt sich, wenn eine zuverlässige betriebsbezogene Erfassung und umfangreiche Veränderung des Arbeitssystems gewünscht ist.

Was ist besonders zu beachten?

In Kleinbetrieben gibt es häufig nicht die Möglichkeit, MitarbeiterInnen beim Auftreten von Problemen an Arbeitsplätze zu versetzen, die weniger belastend sind. Gerade hier ist die Strategie erfolgreich, alterskritische Belastungen frühzeitig zu reduzieren und Arbeitsbereiche um weniger belastende Tätigkeitselemente zu ergänzen.

Transferhinweise

Erfahrungen liegen insbesondere aus SHK - Handwerksbetrieben aller Größenklassen vor - geeignet auch für andere Handwerks-gewerke sowie Kleinbetriebe bis zu 50 Beschäftigten

Referenzbetriebe

Gutkowski & Schmitz Haustechnik GmbH;
Wilhelm Gobbers GmbH;
Armin Meuser GmbH & Co KG

Bezugsquellen

Weber, B.; Packebusch, L.: Betriebliche Strategien einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik. Schwerpunkte, Lösungsansätze, Ergebnisse, in: Zentralverband Sanitär Heizung Klima (Hrsg.), Demographie-Initiative - Betriebliche Strategien einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik, Broschüren-Reihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2003, S. 12 ff - Download über www.demotrans.de

Autorin

Birgit Weber - birgit.weber@iap-institut.de

5.4.2 Profilabgleich für betriebliches Eingliederungsmanagement

Um was geht es?

IMBA - Integration von Menschen mit Behinderungen in der Arbeitswelt - ist ein Instrument zum Profilabgleich zwischen Arbeitsplatzanforderungen und menschlichen Fähigkeiten auf Basis einheitlicher Merkmale. Es wird bei Menschen mit Leistungseinschränkungen und Behinderungen, insbesondere bei älteren Arbeitskräften, eingesetzt. IMBA ermöglicht den Einsatz des Beschäftigten auf einem Arbeitsplatz, der seinen Fähigkeiten entspricht - in Abkehr von der üblichen Ausrichtung an persönlichen Defiziten. Darauf aufbauend kann eine Aktivierung und Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten eingeleitet werden.

IMBA wird in Verfahren zum betrieblichen Eingliederungsmanagement, aber auch bei Maßnahmen zur Prävention und Rehabilitation angewandt. Prinzipien sind höchstmögliche Transparenz, Einverständnis aller Beteiligten – Beschäftigte, Vorgesetzte, Personalmanagement, Betriebsrat, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin, gegebenenfalls Schwerbehindertenvertretung. Die Vertraulichkeit der erhobenen Personaldaten wird gewahrt.

Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Anstelle einer personenbedingten Kündigung wegen Verlust der Arbeitsfähigkeit oder einer vorzeitigen Verrentung tritt der Verbleib als Leistungsträger im Betrieb. Der für Kündigungen, Abfindungen, Neueinstellungen, Einarbeitung u.ä. erforderliche Arbeits-, Zeit- und Finanzaufwand im Personalmanagement wird eingespart.

Fehlzeiten - insbesondere mit langer Dauer wegen chronischer Erkrankungen - nehmen ab.

Mit dem zu erwartenden Auslaufen der Altersteilzeit 2009 sollten sich Betriebe grundsätzlich auf ein "Arbeiten bis 65" einstellen, insbesondere beim Vorhandensein hoher Anteile Älterer im Personalbestand insgesamt, in Bereichen oder Personengruppen (Facharbeiter,

Ingenieure u.ä.). Mit IMBA kann dieses auch vorausschauend, z.B. bereits bei Beschäftigten der mittleren Jahrgänge, geschehen.

Die Auflagen nach Sozialgesetzbuch SGB IX "Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen" und nach dem "Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen" werden erfüllt. Es entstehen Datengrundlagen, um gegebenenfalls Fördermittel für Leistungen oder Hilfen bei den entsprechenden Stellen (Integrationsämter, Rehabilitationsträger, Krankenkassen) beantragen zu können.

Wie wird vorgegangen?

Die betriebliche Umsetzung erfolgt in drei Schritten:

- (1) **Fähigkeitsprofil:** Es beinhaltet neun Hauptkomplexe (u.a. Körperhaltung, Informationsverarbeitung, Schlüsselqualifikationen) mit insgesamt 70 Einzelmerkmalen. Das Profil wird auf einer fünfstufigen Skala abgebildet.
- (2) **Anforderungsprofil:** Die Anforderungsprofile der Arbeitsplätze werden über Arbeitsplatzbegehungen nach denselben Merkmalen wie die Fähigkeitsprofile erfasst.
- (3) **Abgleich von Fähigkeits- und Anforderungsprofil:** Beide Profile können übereinandergelegt werden, so dass abgebildet wird,
 - wo Übereinstimmungen zum Anforderungsprofil des vorhandenen Arbeitsplatzes vorliegen.
 - wo nur geringfügige Abweichungen bestehen, die über ergonomische Verbesserungen und Qualifizierungen ausgeglichen werden können.
 - wo Abweichungen vorhanden sind, die Maßnahmen zur gesundheitlichen Rehabilitation erforderlich machen.
 - wo die Unterschiede so schwerwiegend sind, dass Um- und Versetzungen an andere Arbeitsplätze notwendig sind. Geeignete Arbeitsplätze lassen sich mithilfe der übrigen Anforderungsprofile im gesamten Betrieb finden.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Eine kurzfristige Aufwandsbetrachtung ist nur bedingt aussagefähig, da es hier um ein erweitertes Verständnis von Wirtschaftlichkeit geht: die Aufwände werden den eingesparten Kosten gegenübergestellt. Hierzu liegen erste Erfahrungen vor, die sich auf einen Zeitraum von etwa drei Jahren erstrecken. Die eigentlichen wirtschaftlichen Effekte kommen aber erst dann zum Tragen, wenn Mittel- und Langfristwirkungen ermittelbar sind.

Was ist besonders zu beachten?

IMBA wurde von einem interdisziplinärem Team aus Arbeitswissenschaftlern, Medizinerinnen und Psychologen im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit und Soziale Sicherung (BMGS) entwickelt und erprobt.

IMBA wird gegenwärtig auch von Rehabilitationsanbietern (Krankenkassen, Integrationsämter, Arbeitsgemeinschaft der Berufsförderungswerke mit bundesweit 28 Berufsförderungswerken) eingesetzt.

IMBA ist auch in englischer Sprache erhältlich. IMBA-Lizenzen, -Software und -Einführungsseminare werden über die drei Lizenzinhaber - IQPR GmbH, Köln; Miro GmbH, Lich und Munda GmbH, Essen - angeboten.

Transferhinweise

IMBA ist branchen-, betriebsgrößen- und behinderungsunabhängig.

Referenzbetriebe

Ford Werke GmbH Köln;
Ford Werke GmbH Saarlouis

Bezugsquellen

www.bmgs.de;
www.imba.de; www.iqpr.de;
www.munda.de; www.miro-gmbh.de;

Autorin

Annegret Köchling -
demowerkzeuge@gfah-do.de

IMBA -Bilanz der Fordwerke AG Köln 2001 bis 2003

Leistungsgewandelte und behinderte MitarbeiterInnen **503**

zu 100 Prozent in die Produktion integriert	263
in 50 Prozent-Arbeitsplätze integriert	60
integriert durch Rückführung von Tätigkeiten aus dem Industriepark	29
integriert in Reinigungstätigkeiten (ehemals Fremdfirmen)	77
integriert in Arbeitsplätze außerhalb der Produktion	43
zur Zeit nicht einsetzbar (z.B. aufgrund von Dauererkrankungen)	31

Betriebswirtschaftlicher Nutzen

- jährliche Einsparung
 - von 6 Millionen Euro durch Senkung von Fehlzeiten und langandauernder Arbeitsunfähigkeit
 - von 9,44 Millionen \$ für Neueinstellungen

Quelle: © IQPR; FORD 2003 - BMGS-Vorhaben FILM.

5.5 Berufsaustritt, Übergang in die Rente

5.5.1 Nachfolgeplanung

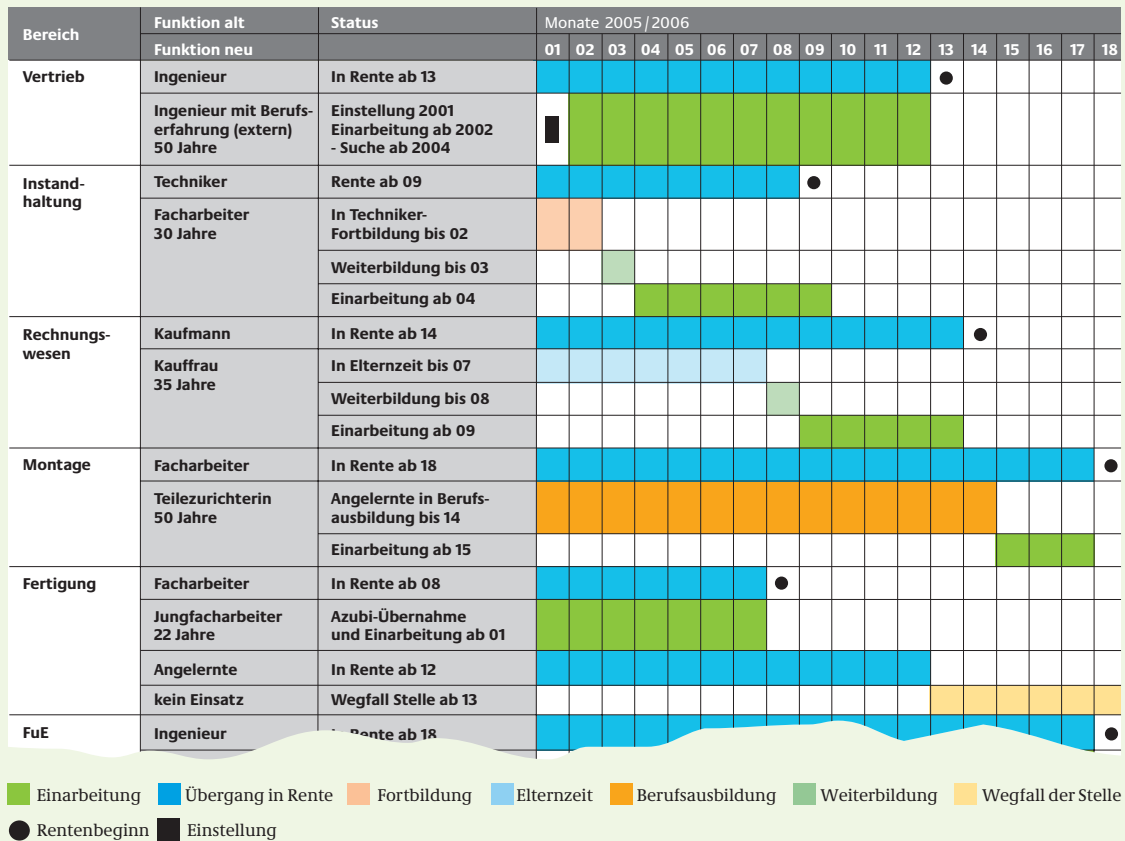
Um was geht es?

Es handelt sich um ein Excel-Diagramm als Instrument zur Nachfolgeplanung, das mehrjährige personalpolitische Aktivitäten umfasst und diese überschaubar und damit handhabbar macht. Es kann sowohl für den vorzeitigen Ruhestand als auch für das betriebliche Ausscheiden mit 65 genutzt werden. Mögliche NachfolgerInnen können sein:

- Neueinstellungen aller Altersgruppen mit vorheriger Suchphase,
- aus der Berufsausbildung zu übernehmende oder übernommene JungfacharbeiterInnen oder -kaufleute,

- Beschäftigte, die um- oder versetzt werden,
- PraktikantInnen, DiplomandInnen, WerkstudentInnen oder Trainees, die für die Besetzung von Leitungs- und Expertenstellen vorgesehen sind,
- sich noch in einer berufsbegleitenden Aus- und Fortbildung z.B. zum Techniker befindende Personen,
- junge Fachkräfte mit Berufserfahrung, die in eine berufsbegleitende Aus- und Fortbildung geschickt werden sollen,
- Angelernte aller Altersgruppen mit absolvierter berufsbegleitender Facharbeiter-Ausbildung,
- RückkehrerInnen aus der Elternzeit, die in Abhängigkeit von der Dauer der Familienpause spezielle Weiterbildungsmaßnahmen durchlaufen.

Nachfolger-Diagramm als Muster – Auszug



Quelle: © Kapeller, Köchling 2000 - BMBF-Vorhaben demotrans.

In der Einarbeitungsphase arbeiten der zukünftige Rentner bzw. die zukünftige Rentnerin mit dem Nachfolger eng zusammen, sei es an einem Arbeitsplatz mit zeitlich überlappenden Arbeitsverhältnissen, sei es an unterschiedlichen Arbeitsplätzen nach einem verbindlichen Einarbeitungs- und Übergabeplan. Dadurch wird nicht nur das in Betriebsdokumenten dokumentierte Wissen, sondern auch das unsichtbare Erfahrungswissen, z.B. über Gewohnheiten von Kunden und Lieferanten, ohne große Verluste weitergegeben.

Welche Nutzen hat der Betrieb?

Infolge der initiierten personenbezogenen Qualifizierungen werden Lernbereitschaft und -fähigkeit der gesamten Belegschaft angeregt. Die zukünftigen RentnerInnen werden in den letzten Jahren ihres Erwerbslebens gefordert – jenseits eines "Dienstes nach Vorschrift". Sie stehen Betrieb und Nachfolger häufig nach ihrem Ausscheiden als Auskunftspersonen zur Verfügung – auch über Beraterverträge.

Wenn das Erfahrungswissen im Betrieb verbleibt, sind FuE-Projekte und Auftragsabwicklung häufiger störungs- und reibungsfrei, Instandhaltung und Wartung komplexer technischer Systeme eher gewährleistet.

Die Wertschätzung zwischen Erfahrungsträgern und jüngeren Nachfolgern nimmt zu – mit positiven Wirkungen auf das soziale Klima im Betrieb.

Wie wird vorgegangen

Bei der Einrichtung der Planungssystematik, der Eingabe und Aktualisierung der Daten in das Excel-Diagramm werden verschiedene Farben eingesetzt, um Aussagekraft und Übersichtlichkeit zu steigern.

Über das Nachfolger-Diagramm werden ganz unterschiedliche personalpolitische Aktivitäten wie Personalgewinnung, Einstellung, Um- und Versetzung, Einarbeitung, Übergabe, Berufsaustritt, vorzeitige oder reguläre Verrentung, Bildungsmaßnahmen angestoßen bzw. verfolgt.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der Arbeits- und Koordinationsaufwand nimmt mit der Arbeitsteilung im Personalwesen und mit der Anzahl der angestoßenen personalpolitischen Aktivitäten – also mit der Betriebsgröße – zu.

Was ist besonders zu beachten?

Ein derartiges Excel-Diagramm kann hinsichtlich Personenkreis und Aktivitäten-Spektrum enger oder weiter gefasst werden. Für die Anpassung an eigene betriebliche Zwecke wird empfohlen, das Gesamtspektrum zuerst einzuschränken und dann nach und nach auszuweiten.

Transferhinweise

Erfahrungen und Erkenntnisse liegen bisher aus Industriebetrieben unterschiedlicher Größe und Branchen vor. Übertragungen auf öffentliche und private Dienstleistungsbetriebe sind möglich.

Referenzbetriebe

ABB Automation Products (APR) GmbH;
AEM – Anhaltische Elektromotorenwerke Dessau GmbH; Bürkert Werke GmbH & Co. KG;
DeTeWe- Deutsche Telefonwerke AG & Co. KG;
KSG Leiterplatten GmbH; SBA-Trafobau Jena GmbH; Spinner GmbH; Vacu-Tec Messtechnik GmbH - www.zwei.org/demografie;

ZVEI (Hrsg): Herausforderung soziodemografischer Wandel. Good Practice in der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, Frankfurt am Main 2004 -ZVEI-Selbstverlag - deimel@zvei.org; als Download abrufbar unter www.zvei.org/demografie

Bezugsquellen

Köchling, A. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund 2002 (1.Aufl.), 2004 (2.Aufl.), S. 141ff - GfAH-Selbstverlag - riedel@gfah-do.de; Excel-Muster-Diagramm als Download abrufbar von www.demowerkzeuge.de

Autorin

Annegret Köchling –
demowerkzeuge@gfah-do.de

6. Unternehmenskultur

6.1 Wertschätzungs-Trainings

Um was geht es?

Wertschätzungs-Trainings sind Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung für verschiedenartige Zwecke wie

- Verbesserung der sozialen Integration von "Außenseitern" und der Auseinandersetzung mit Vorurteilen,
- Lösung von Kommunikationsproblemen und Konflikten zwischen Vertretern unterschiedlicher betrieblicher Kulturen, sei es zwischen „Kaufleuten“ und „Technikern“, sei es zwischen „Forschern“ und „Machern“,
- Weckung des Verständnisses für Vielfalt und Andersartigkeit im Betrieb, im Arbeitsbereich, in Teams,
- planmäßige Berücksichtigung persönlicher Stärken beim Personaleinsatz, bei Gruppenbildung und Gremienbesetzung,
- Verlassen von eingefahrenen Denk- und Handlungspfaden, Entwickeln von Offenheit für Perspektivenwechsel, Freisetzen von Kreativität für Produkt- und Prozessinnovationen,
- Vermittlung der Führungsaufgabe, mit Unterschiedlichkeit positiv umzugehen.

Ausschließlich über Wertschätzungs-Trainings können diese Wirkungen nicht erreicht werden. Erforderlich sind in der Regel Begleitmaßnahmen zur positiven Umgestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wie z.B. Erhöhung der Chancengleichheit bei den Zugangsvoraussetzungen unterschiedlicher Personen-

gruppen zu betrieblichen Bildungsangeboten oder Einführung von Spielregeln zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen jüngeren Angelernten und älteren Meistern.

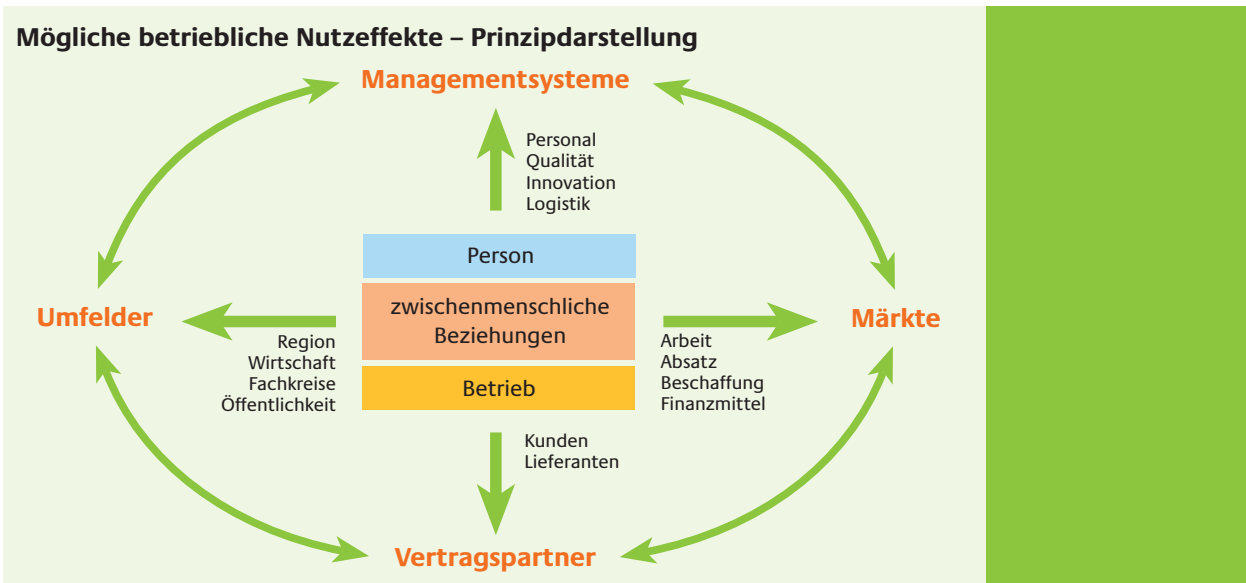
Mit demografischem Wandel, EU-Integration, Zuwanderung und Globalisierung gewinnt die betriebliche Belegschaft an "Buntheit" und kultureller Vielfalt. Das zeigt sich – insbesondere in kleinen, mittleren und mittelständischen Betrieben – in einer nach Alter, Geschlecht, Nationalität und anderen Personenmerkmalen buntgemischten Zusammensetzung.

In einer Belegschaft mit hoher personeller Vielfalt kommt es häufig vor, dass Minderheiten auf Mehrheiten treffen. Ihre Beziehungen zueinander haben Auswirkungen auf die betriebliche Produktivität. Jungfacharbeiter fühlen sich z.B. in einer Umgebung, die von älteren Facharbeitern und Meistern dominiert wird, nicht wohl, wenn ihre Verbesserungsvorschläge immer mit dem Argument von "erst mal mehr Erfahrungen haben" zurückgewiesen werden. Sie reichen dann keine Verbesserungsvorschläge mehr ein. Es besteht die Gefahr, dass sie "Dienst nach Vorschrift" machen. Umgekehrt steigen Unsicherheit und Ängste von Älteren, wenn sie in einer Gruppe tätig sind, die von in IT-Techniken qualifizierten Nachwuchskräften beherrscht wird.

Es gilt, Brücken zwischen unterschiedlichen Generationen, ihrem andersartigen Arbeitsverständnis und ihren unterschiedlichen Kompetenzen zu schlagen, um die Stärken der Älteren (z.B. die Problemlösefähigkeit) mit den Stärken der Jüngeren (z.B. die Bewandtheit in IT-gestützten Methoden) sinnvoll miteinander zu verknüpfen.

Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Die Nutzeffekte können die persönliche wie die zwischenmenschliche Ebene betreffen. Eine "Wertschätzungs-Kultur" kann sich positiv auf unterschiedliche Managementsysteme und Märkte auswirken, Kunden-Lieferanten-Beziehungen verbessern und die Position im Umfeld (Region, Wirtschafts- oder Fachkreise) stärken.



Quelle: © Köchling 2005 - BMBF-Vorhaben-DIVINKU.

Wie wird vorgegangen?

Unterschiedliche Anbieter von Wertschätzungs-Trainings bedienen sich unterschiedlicher Vorgehensweisen und Methoden.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der Aufwand ist - in Abhängigkeit von den jeweiligen Ausgangsbedingungen der betrieblichen Durchdringung mit Prinzipien der gegenseitigen Wertschätzung - großen Schwankungsbreiten unterworfen. Der Aufwand rechnet sich nur bei der Durchführung von Erfolgskontrollen zu den Effekten sowohl der Begleitmaßnahmen als auch der Wertschätzungs-Trainings .

Transferhinweise

Als "Diversity-Trainings" fußten Wertschätzungs-Trainings in Deutschland zuerst auf dem aus den USA stammenden "Diversity-Management"- Ansatz und wurden nur in einigen wenigen Weltkonzernen praktiziert. Im Zuge der Auseinandersetzung mit demografischem Wandel und Globalisierung beginnt man inzwischen, vorhandene Konzepte auf KMU und Mittelständler anzupassen oder neuartige zu entwickeln.

IUK Institut für sozialwissenschaftliche Technikforschung GmbH und Gender Akademie NRW, Dortmund

- Referenzbetriebe: LIMO micro-optics & Laser Systems GmbH; Lindt & Sprüngli GmbH; KHS Maschinen- und Anlagenbau AG & Co. KG
- Informationsmöglichkeiten: Weißbach, B.; Kipp, A.: Managing Diversity. Konzepte - Fälle - Tools. Ein Trainings-Handbuch, Dortmund 2004 - Preis 98,00 Euro einschl. MWST, Porto und Versand - IUK-Selbstverlag - info@iuk.com; www.iuk.com

Der Rote Faden - Institut für Supervision, Organisation, Kommunikation, Weitscheid/Weierhof

- Referenzbetriebe: KSG Leiterplatten GmbH; NanoFocus AG
- Informationsmöglichkeiten: www.der-rote-faden.com

mi.st Diversity-Consulting, Köln

- Referenzbetriebe: Air Products GmbH; Volkswagen AutoUni
- Informationsmöglichkeiten: www.ungleich-besser.de

Autorin: Annegret Köchling – demowerkzeuge@gfah-do.de

6.2 Audit Familienfreundlicher Betrieb

Um was geht es?

Der Rückgang junger Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt führt zur Einstellung und Bindung anderer Personengruppen wie Familienangehörige mit engen familiären Verpflichtungen. Diese Personengruppe ist darauf angewiesen, dass der Arbeitgeber ihnen eine angemessene und planbare Freizeit für Familienaktivitäten, also familienfreundliche Bedingungen, ermöglicht:

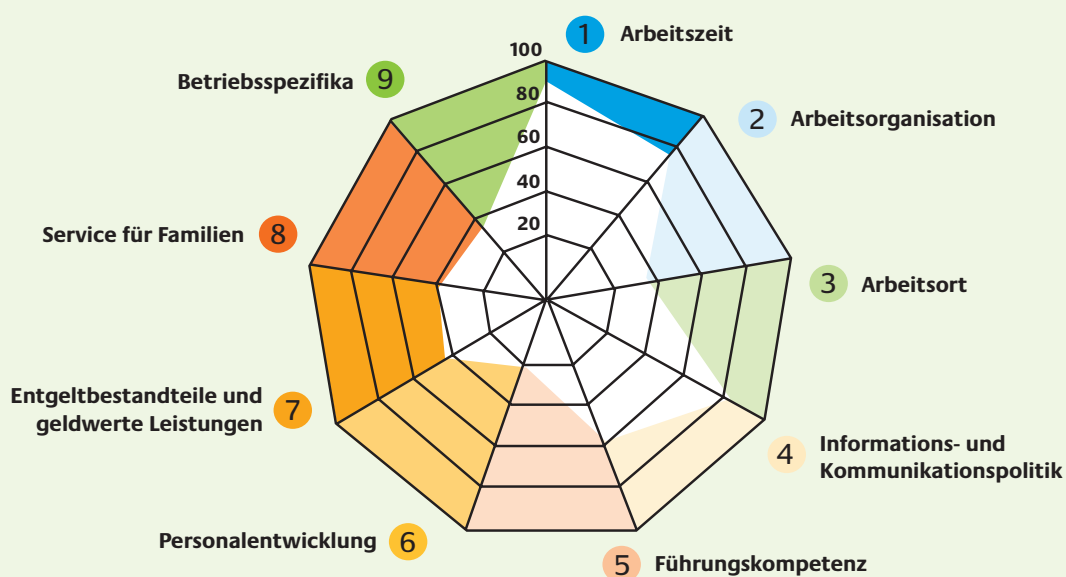
- junge Mütter, die direkt nach dem Ablauf des Mutterschutzes wieder arbeiten wollen,
- junge Mütter oder Väter, die nach Ablauf der Elternzeit wieder berufstätig sein wollen,
- Mütter - auch in mittleren Jahren -, die nach einer längeren Familienpause wieder erwerbstätig sein wollen,
- Familienangehörige in jungen, mittleren oder älteren Jahren, die für die Pflege ihrer Angehörigen verantwortlich sind und ihren Beruf beibehalten wollen.

Betriebliche Programme sollen ermöglichen, berufliche und familiäre Aktivitäten sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Sie umfassen einen sehr breiten Katalog möglicher Maßnahmen, gegliedert nach neun Handlungsfeldern. Die Nutzung dieser Angebote soll dabei von Vorgesetzten, ArbeitskollegInnen, Personalmanagement und Betriebsrat aktiv unterstützt werden. Eine familienbewusste Personalpolitik soll alle betrieblichen Ebenen und Bereiche durchdringen. Über das Audit Beruf & Familie® werden nicht nur bereits umgesetzte Maßnahmen zur Schaffung von Familienbewusstsein auf Stärken und Schwächen überprüft, sondern auch das betriebsindividuelle Entwicklungspotenzial aufgezeigt sowie gezielte Hilfen zur Realisierung zukünftiger Schritte gegeben.

In einem Forschungsprojekt der Beruf & Familie gGmbH werden betriebswirtschaftliche Daten und Informationen aus den auditierten Unternehmen erfasst, um eine mittel- bis langfristige Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung familienbewusster Maßnahmen zu erhalten.

Nachhaltigkeit entsteht über die Kontinuität von Re-Auditierungsprozessen, jährlicher Berichterstattung sowie über Chancen zum jährlichen betrieblichen Erfahrungsaustausch.

Betriebliches Profil nach den neun Handlungsfeldern des Audits Beruf & Familie



Die weiß markierten Felder zeigen Reichweite und Erfolge familienfreundlicher Maßnahmen des auditierten und zertifizierten Betriebes

Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Von Betrieben wurden bei Befragungen insbesondere die Verbesserung von Motivation und Arbeitszufriedenheit, der Abbau von Stress sowie das Sinken von Fluktuations- und Krankheitsquoten genannt.

Eine familienbewusste Personalpolitik erhöht die Chancen der Personalgewinnung bei qualifizierten Fachkräften und senkt gleichzeitig die Personalbeschaffungskosten. Sie steigert die langfristige Bindung von jungen Müttern und Vätern an den Betrieb nach Ablauf von Mutterschutz oder Elternzeit. Die Rückkehrquote aus der Elternzeit steigt. Damit werden Personal (Wieder-)beschaffungskosten reduziert. Die Abwesenheitsdauer im Anschluss an den Mutterschutz wird verkürzt. Überbrückungskosten z.B. über den Einsatz von "Springern" werden gesenkt. Nach der Rückkehr aus der Elternzeit werden die Wiedereingliederung erleichtert und Wiedereingliederungskosten eingespart.

Wie wird vorgegangen?

Die Auditierungen werden bundesweit von über 30 entsprechend qualifizierten und autorisierten AuditorInnen durchgeführt, die mit dem zu auditierenden Betrieb Verträge abschließen. Die AuditorInnen dokumentieren gegenüber der Beruf & Familie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, die Durchführung. Sie schlagen den Betrieb zur Zertifizierung vor. Ein neutraler und unabhängiger Audit-Rat überwacht die Einhaltung der Richtlinien und entscheidet über die Zertifizierung. Die Audit-Aktivitäten werden im Servicebüro der Beruf & Familie gGmbH koordiniert. Sie unterliegen einer kontinuierlichen Überprüfung durch begleitende Forschungsprojekte.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Beim Arbeits- und Zeitaufwand muss unterschieden werden zwischen der Durchführung der Auditierung (8.500 Euro) sowie der Umsetzung der vereinbarten Ziele und Maßnahmen in Abhängigkeit von Bedarf und Budget.

Was ist besonders zu beachten?

Viele Betriebe mit hohen Frauenanteilen führen aus ihrem eigenen Selbstverständnis heraus und in Eigenregie Maßnahmen durch, die als familienfreundlich gelten wie z.B. flexible Teilzeitarbeit und Telearbeit oder Befreiung von Schichtarbeit. Familienbewusstsein als Konzept hat also eine hohe betriebliche Verbreitung.

Mit dem Audit werden darüber hinaus Passgenauigkeit der Maßnahmen, systematisches Vorgehen, Erfolgskontrolle, Nachhaltigkeit sowie Abgleich zwischen Betriebs- und Beschäftigteninteressen gewährleistet.

Transferhinweise

Zertifiziert worden sind Industrie – und Dienstleistungsbetriebe aller Branchen. Für KMU und Mittelstand sind besondere Handlungshilfen herausgegeben worden, für das Handwerk in Vorbereitung.

Referenzbetriebe

Auf der Homepage www.beruf-und-familie.de können die ausgewählten Referenzbetriebe über Suchfunktionen einer Datenbank ermittelt werden.

Bezugsquellen

Auf folgenden Homepages finden Sie zahlreiche Hinweise, Praxishilfen und Studien, die entweder bestellt oder direkt abgerufen werden können:

www.bmfsfj.de

www.beruf-und-familie.de

Autorin

Annegret Köchling –
demowerkzeuge@gfah-do.de

Redaktionsgruppe und Autoren/Autorinnen

Redaktionsgruppe

- **Holger Adolph**
Geschäftsstelle Altenbericht,
Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA)
- **Dr. Michael Deimel**
Zentralverband Elektrotechnik- und
Elektronikindustrie (ZVEI)
- **Carola Feller**
Verband Deutscher Maschinen- und
Anlagenbau (VDMA)
- **Birgit Jünger**
Zentralverband Sanitär Heizung Klima
(ZVSHK)
- **Dr. Karl Kuhn**
INQA Thematischer Initiativkreis
30-40-50plus - Bundesanstalt für
Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
- **Eva Kuda**
Industriegewerkschaft Metall (IGM)
- **Michael Olma,**
Zentralverband des Deutschen Handwerks
(ZDH)
- **Dr. Edith Perlebach**
INQA Thematischer Initiativkreis
30-40-50plus – Hauptverband der gewerb-
lichen Berufsgenossenschaften (HVBG)
- **Rainer Schmidt-Rudloff**
Bundesvereinigung der Deutschen
Arbeitgeberverbände (BDA)
- **Dr. Hildegard Zimmermann**
Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

Autoren/Autorinnen

- **Annegret Köchling, Ulrike Weber**
Gesellschaft für Arbeitsschutz- und
Humanisierungsforschung mbH (GfAH) –
Endredaktion und Gesamtkoordination
 - **Josef Reindl**
Institut für Sozialforschung und
Sozialwirtschaft (iso)
 - **Birgit Weber**
Institut für Arbeitssystemgestaltung und
Personalmanagement GmbH (IAP)
- in Kooperation mit
- **Alexander Schletz**
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und
Organisation (IAO)

Betreuung:

BMBF Referat 226;
Projektträger im DLR, Projektträger für das
BMBF "Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen"

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder 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 der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

