



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Praxishilfe Nr. 19

Zeit zum Handeln

Instrumente zur Gestaltung des demografischen Wandels



WWW.VISUELLE-PROTOKOLLE.DE

Ein Leitfaden für Unternehmerinnen
und Unternehmer

	Einleitung	3
1	Altersstrukturanalyse	5
2	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	11
3	Qualifizierung und lebenslanges Lernen	17
4	Nachwuchskräfte gewinnen	23
5	Altersgemischte Zusammenarbeit	29
6	Integration – Einstellung Älterer	37
7	Gesundheit im Unternehmen	43
8	Förderung und Qualifizierung älterer Beschäftigter	49
9	Übergangsszenarien	55
10	Literaturhinweise zum Thema	59
	Schriftenverzeichnis der LASA Brandenburg GmbH	61

Zur besseren Lesbarkeit wurde in dieser Praxishilfe darauf verzichtet, die weibliche und männliche Schreibform zu verwenden. Wenn nicht anders gekennzeichnet, sind stets beide Geschlechter gemeint.



Einleitung

Ein Schlagwort macht schon einige Zeit die Runde – die Rede ist vom sogenannten demografischen Wandel. Für das Land Brandenburg bedeutet er vor allem, dass die Bevölkerungszahl langfristig abnimmt und von Alterung geprägt ist. Über die Medien werden zunehmend die Folgen dieser Entwicklung ins Visier genommen. Meist stehen die damit verbundenen Probleme und Risiken im Mittelpunkt.

Was bedeutet dieser Prozess für die Brandenburger Unternehmen aber nun wirklich? Welche Konsequenzen zieht ein kleiner werdender und alternder Kreis an Erwerbspersonen nach sich? Sicherlich wird sich die Frage für Betriebe sehr individuell stellen und ebenso individuell beantworten lassen. Die vorliegende LASA-Praxishilfe versucht, auf viele praktische Detailfragen aus dem betrieblichen Alltag eine Antwort zu geben. Daher werden hier pragmatische Lösungsansätze vorgestellt, die sich vielfach schon bewährt haben und übernommen werden können. Diese Lösungen sind Beispiele aus der Beratungspraxis der Regionalmanager für Fachkräftesicherung, dem Modellprojekt INNOPUNKT 10 „Mehr Chancen für ältere Fachkräfte“ und den Erfahrungen des Autoren-Teams.

Folgen des
demografischen Wandels

Zugegeben, es ist als Unternehmen nicht immer einfach, für bestehende Probleme gleich eine oder sogar die Lösung zu finden. In den Jahren 2009 bis 2010 werden im Rahmen einer weiteren INNOPunkt-Förderung unter dem Titel „Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung“ weitere gute Beispiele entwickelt worden sein. Oft machen wir uns das Einlassen auf durchaus vorhandene Lösungsmöglichkeiten aber auch selber schwer, z. B. mit Vorurteilen, Verdrängungsmechanismen und auch Stereotypen. Stereotypen, von denen wir einige bewusst als Überschriften von Kapiteln in der vorliegenden Praxishilfe ausgewählt haben, um sie anschließend mit Argumenten aufzulösen.

Die Praxishilfe soll dazu dienen, sich aus eigener Kraft, gegebenenfalls mit ergänzender externer Unterstützung, ein individuelles Konzept für das Unternehmen zu erarbeiten. Wir haben uns aus Sicht der Praxis auf solche Hilfestellungen konzentriert, die

Ziele der Broschüre

- ▶ möglichst praxishnah in kleinen Schritten funktionieren können;
- ▶ einfach und kostengünstig sind und
- ▶ Beispiele beinhalten, die auf die eigenen Bedingungen in kleinen und mittleren Unternehmen angewandt werden können.

Demografie in Unternehmen, das ist trotz aller Herausforderungen ein gestaltbarer Themenkatalog. Von Unternehmensleitungen, um perspektivisch für die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft zu sorgen, genauso wie von Beschäftigten, die ihren Teil der Lösung durch eigenes Engagement beisteuern können. Wo immer es geht, soll all dies nicht als Katalog von Einzelmaßnahmen gesehen werden, sondern als Teil eines betrieblich zugeschnittenen Gesamtpakets, hinter dem gerade in kleinen und mittleren Unternehmen alle Beteiligten motiviert stehen können.

**Jeder Weg, auch dieser, beginnt mit einem ersten Schritt.
Es ist Zeit zum Handeln!**

Das Autoren-Team

ARBEITSMARKTENTWICKLUNG 1999-2050

SCHRUMPfung

UND
ALTERUNG



WWW.VISUELLE-PROTOKOLLE.DE

1 Altersstrukturanalyse

„Die Altersstruktur in meinem Unternehmen ist doch ganz in Ordnung, sonst hätte ich das Problem schon längst bemerkt.“

Das dachte auch Herr Konrad, Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens mit 115 Mitarbeitern. Jeden Tag beim Verlassen seines Büros begegneten ihm die jungen Mitarbeiter aus dem Vertrieb, seine beiden Ingenieure sind 28 und 31 Jahre alt, und letztes Jahr sind fünf ältere Mitarbeiter in die Altersteilzeit gegangen. Das Unternehmen hat sich damit schlagartig verjüngt. Probleme mit einer alternden Belegschaft haben doch nur die anderen Unternehmen.

In einer Broschüre las Herr Konrad, dass Betriebe eine Altersstrukturanalyse erstellen können und wie dabei vorzugehen ist. Neugierig geworden beauftragte er seinen Personalleiter, eine Altersstrukturanalyse für das Unternehmen durchzuführen. Er rechnete fest damit, das Bild, das er von der Altersstruktur seiner Belegschaft im Kopf hatte, bestätigt zu bekommen.

Mit den Analyseergebnissen kam das Erwachen. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in seinem Unternehmen liegt heute bei 45 Jahren, in 10 Jahren werden seine Mitarbeiter im Durchschnitt 53 Jahre alt sein. Das gab Herrn Konrad dann doch zu denken – und er entschloss sich, die Altersstruktur seines Betriebes einmal genauer unter die Lupe zu nehmen.

Eine Altersstrukturanalyse hilft, die derzeitige und zukünftige Personalstruktur eines Unternehmens darzustellen

Was ist eine Altersstrukturanalyse?

Bei einer Altersstrukturanalyse handelt es sich um eine systematische Untersuchung der Zusammensetzung der Belegschaft anhand des Lebensalters. Ziel ist es, unausgewogene Altersverteilungen und daraus resultierende Problemfelder zu identifizieren. Damit lassen sich aktuelle und zukünftige Risiken, die auf die Alterung der Belegschaft zurückzuführen sind, rechtzeitig erkennen. Diese Analyse kann für das gesamte Unternehmen oder/und für einzelne Bereiche bzw. Funktionsgruppen durchgeführt werden.

Die Altersstrukturanalyse hat die Funktion eines Frühwarnsystems.

Beispiel: Altersverteilung in einem Betrieb – aktuell und Prognose 2016

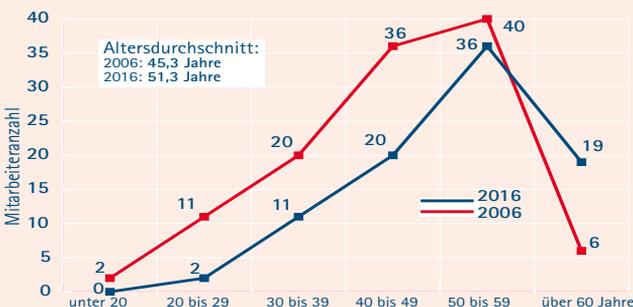


Abb. 1: Altersstruktur für das Unternehmen gesamt und einfache Fortschreibung ohne Szenarienbildung

Quelle: Uta Sadowski-Lehmann, Zukunftsorientierte Personalberatung, 2007



Nicht jede Veränderung in der Altersstruktur, nicht jedes „Hineinwachsen“ der Beschäftigten in die älteren Jahrgänge muss sofort zur Beunruhigung führen. Aber jedes Unternehmen sollte wissen, wie die Altersstruktur der Belegschaft gegenwärtig aussieht und sich zukünftig verändern könnte, um gegebenenfalls rechtzeitig Maßnahmen ergreifen zu können.

Eine Altersstrukturanalyse fasst Ahnungen und Vermutungen in konkrete Zahlen und kann durchgeführt werden, um:

- Nutzen**
- ▶ darüber informiert zu sein, wo das Unternehmen im Vergleich mit anderen Unternehmen der Branche bzw. in der Region steht bzw.
 - ▶ einen Ausgangspunkt für die Ableitung konkreter Handlungsstrategien zu schaffen.

Wie wird eine Altersstrukturanalyse erstellt?

Voraussetzungen Altersstrukturanalysen bieten sich für Unternehmen jeder Größenordnung an. Ab einer Personenanzahl von 15 - 20 eignet sich der Einsatz eines EDV-gestützten Analysetools. Für eine detailliertere Analyse lassen sich verschiedene Tools aus dem Internet herunterladen oder anfordern. Adressen dazu finden sich im Anhang.

Ablauf Zunächst muss festgelegt werden, welche betrieblichen Einheiten analysiert werden sollen. Es bieten sich verschiedene Möglichkeiten an, z. B.:

- ▶ das gesamte Unternehmen,
- ▶ bestimmte Abteilungen,
- ▶ wichtige Funktionsgruppen,
- ▶ verschiedene Standorte (bei größeren Unternehmen).

Für einen Gesamtüberblick ist es sinnvoll, zunächst die Altersstruktur des gesamten Unternehmens abzubilden und das Durchschnittsalter der Belegschaft zu berechnen. Einzelne Bereiche können in ihrer Altersverteilung erheblich vom Durchschnitt des Gesamtunternehmens abweichen. Daher ist es dringend erforderlich, dass wichtige Kernbereiche (z. B. Einkauf, Fertigung, Vertrieb, Verwaltung) oder Funktionsgruppen (z. B. Führungskräfte, Ingenieure, un- und angelernte Mitarbeiter) detailliert untersucht werden.

Je nach Detaillierungsgrad der Analyse werden folgende Personaldaten benötigt.

Für die Analyse des gesamten Unternehmens:

- ▶ Name des Mitarbeiters und Geburtsdatum

Für eine weitergehende Analyse bestimmter Bereiche:

- ▶ Einsatzbereich/Abteilung
- ▶ Qualifikationsniveau
- ▶ Hierarchieebene
- ▶ Geschlecht u. a.

Die Berechnung und Darstellung der Analyse erfolgt in drei Schritten. Zunächst wird eine Erfassung des Ist-Zustandes anhand der erhobenen Personaldaten vorgenommen. Im zweiten Schritt wird diese Altersstruktur über die nächsten 10 Jahre lediglich fortgeschrieben, wobei vorausgesetzt wird,



dass sich die Personalstrategie nicht ändert. Im letzten Schritt werden unterschiedliche Szenarien in diese Prognose eingebaut, um unterschiedliche Rahmenbedingungen wie Unternehmensentwicklung, Fluktuation bzw. Einstellungen vorausschauend zu berücksichtigen.

1. Schritt:

- ▶ Zu untersuchende Einheiten festlegen.
- ▶ Altersgruppen bilden (es eignen sich 5- oder 10-Jahresabschnitte).
- ▶ Anzahl der Beschäftigten den einzelnen Altersgruppen zuordnen.
- ▶ Anteil der einzelnen Altersgruppen an der Belegschaft berechnen.
- ▶ Ergebnisse tabellarisch und in Diagrammform darstellen.
- ▶ Altersdurchschnitt für das gesamte Unternehmen oder einzelne Bereiche berechnen.

Vorgehensweise zur
Abbildung der aktuellen
Altersstruktur

2. Schritt:

- ▶ Dabei wird die aktuelle Situation auf einfache Weise fortgeschrieben, d. h. es wird die Beibehaltung der gegenwärtigen Personalstrategie vorausgesetzt.
- ▶ Die gegebene Altersstruktur wird so bearbeitet, dass das Alter der Beschäftigten aller Altersgruppen um 5 oder 10 Jahre hochgerechnet wird. Auf diese Weise wird absehbar, welche Veränderungen im Personalbestand auftreten werden.
- ▶ Dabei werden die Grafiken der heutigen und zukünftigen Altersverteilung im Unternehmen gemeinsam dargestellt. Auf diese Weise werden Abnahmen oder Zugewinne innerhalb der einzelnen Altersgruppen sichtbar.

Hochrechnung der
aktuellen Situation auf
die nächsten 5 oder 10
Jahre

3. Schritt:

Die lineare Weiterentwicklung des heutigen personellen „Status Quo“ über die nächsten 5 bis 10 Jahre ist eher unwahrscheinlich, daher kann eine einfache Fortschreibung der aktuellen Altersstruktur leicht in die Irre führen. Um verschiedene Möglichkeiten der personellen Entwicklung vorwegzunehmen, sind Szenarien eine geeignete Methode. Dabei werden verschiedene Möglichkeiten anhand bestimmter personalrelevanter Faktoren durchgespielt.

Arbeit mit Szenarien

Bei der Entwicklung solcher Szenarien müssen zum einen spezielle betriebliche Erfordernisse, zum anderen demografische und gesellschaftspolitische Entwicklungen beachtet werden. Dabei sind u. a. folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- ▶ Die unternehmerische Strategie in den nächsten 5 bis 10 Jahren in ihren personalpolitischen Auswirkungen (Personalaufstockung oder Personalabbau).
- ▶ Bei der Planung von Neueinstellungen sind Rückgänge an jüngeren und Zuwächse an älteren Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt zu berücksichtigen.
- ▶ Konstanz oder Veränderung der zukünftigen Fluktuationsquote.
- ▶ Die schrittweise Erhöhung des Renteneintrittsalters ab 2012 auf 67 Jahre.
- ▶ Das Auslaufen der Altersteilzeit 2009.

Die verschiedenen Szenarien werden dann ebenfalls tabellarisch und grafisch dargestellt und interpretiert. Auf diese Weise nimmt das Unternehmen verschiedene Varianten einer möglichen Personalentwicklung vorweg, auf die es sich dann rechtzeitig einstellen kann.

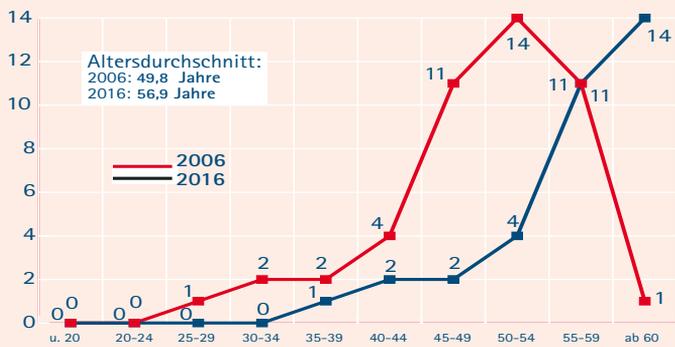
Erläuterung einer Altersstrukturanalyse

Das Durchschnitts-
alter liegt 2016 etwa
bei 51 Jahren

Abbildung 1 (S. 5) zeigt die grafische Darstellung einer Altersstrukturanalyse für das gesamte Unternehmen. Das Unternehmen hat gegenwärtig eine komprimierte Altersstruktur, wie sie für viele Betriebe heute Realität ist. Die Mehrzahl, ca. 66 Prozent der Mitarbeiter, sind zwischen 40 und 59 Jahre alt. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten für das Gesamtunternehmen liegt gegenwärtig bei 45,3 Jahren. In 10 Jahren wird sich die Entwicklung der Altersstruktur bei einfacher Fortschreibung der bisherigen Personalpolitik weiter in Richtung „Altersberg“ verschieben, wobei 2016 auch mit einem wesentlich höheren Anteil über 60-Jähriger zu rechnen ist. Das Durchschnittsalter liegt dann bei ca. 51 Jahren.

Es wurde bereits erwähnt, dass einzelne Bereiche mitunter in ihrer Altersstruktur von der des Gesamtunternehmens erheblich abweichen können. Das ist bei dieser detaillierten Analyse nach Abteilungen deutlich zu erkennen.

Abb.: 2
Altersstruktur für
die Fertigung und
einfache
Fortschreibung ohne
Szenarienbildung



Quelle: Uta Sadowski-Lehmann, Zukunftsorientierte Personalberatung, 2007

Die Fertigung stellt das Kerngeschäft des Unternehmens dar. Die Abbildung 2 zeigt, dass dieser Bereich einen deutlich höheren Altersdurchschnitt als das Gesamtunternehmen aufweist. Er beträgt heute für die Beschäftigten dieses Bereiches 50 Jahre und wird bis 2016 auf ca. 57 Jahre ansteigen (einfache Fortschreibung unter Beibehaltung der gegenwärtigen Personalstrategie). Schon heute sind die meisten Mitarbeiter dieses Bereiches zwischen 45 und 59 Jahre alt, „Nachwuchs“ in den jüngeren Altersklassen der unter 40-Jährigen gibt es kaum. Auf einen Blick werden hier die demografiebedingten personellen Risiken des Unternehmens, insbesondere die des Fertigungsbereiches, erkennbar. Der nächste Schritt besteht in der Ableitung der richtigen Personalstrategie, um möglichen Risiken rechtzeitig zu begegnen. Dazu könnten hier z. B. Maßnahmen in den folgenden Handlungsfeldern dienen:

Personalstrategie
nach
Handlungsfeldern

► Rekrutierung:

Ausbildungsquote erhöhen, verstärkte Präsenz auf Rekrutierungsmessen, in Schulen bzw. an Universitäten zeigen, um junge Fachkräfte insbesondere für den gewerblichen Bereich zu gewinnen, verstärkt Beschäftigte aller Altersgruppen rekrutieren, sinnvolle Alternativen zu jungen Fachkräften suchen, z. B. Berufsrückkehrer oder Fachkräfte 40+ mit besonderen Kenntnissen einstellen.

► Fluktuation:

Vorsorge treffen und sich als attraktives Unternehmen positionieren, um jüngere Fachkräfte mit Betriebserfahrung an das Unternehmen zu binden

► **Arbeitsfähigkeit:**

Berücksichtigen, dass zukünftig mehr Arbeitskräfte bis zum 65. Lebensjahr und länger arbeiten müssen, flankierende Maßnahmen wie z. B. Arbeits- und Gesundheitsschutz verstärken, altersgerechte Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeiter entwickeln und Führungskompetenz speziell auf ältere Mitarbeiter ausrichten.

► **Wissenstransfer:**

Rechtzeitig und bewusst kontinuierlichen Wissensaustausch zwischen Alt und Jung im betrieblichen Alltag verankern, Schlüsselpersonen identifizieren und dafür sorgen, dass das Wissen transferiert wird und somit dem Unternehmen erhalten bleibt.

Ortrander Eisenhütte GmbH, Ortrand

Die Ortrander Eisenhütte GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen der Gießereibranche mit 200 Mitarbeitern in Südbrandenburg. Das Unternehmen fertigt Ofenguss und beliefert z. B. die Automobilindustrie mit Serienteilen aus Grauguss. Der Geschäftsführer, Herr Williams-Boock, hat für das Unternehmen eine Altersstrukturanalyse durchführen lassen, wobei sowohl das gesamte Unternehmen als auch die einzelnen Bereiche analysiert wurden. Ergebnisse waren u. a.:

Aus der Praxis

- Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt heute bei 46 Jahren.
- Zukünftig muss mit einer wachsenden Anzahl älterer Mitarbeiter gerechnet werden.

Das Unternehmen hat aus den Analyseergebnissen folgende Personalstrategie abgeleitet, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern:

Es werden z. B. Ingenieure, Meister bzw. Vorarbeiter benannt, die über unverzichtbares Wissen verfügen und innerhalb der nächsten 10 Jahre in den Ruhestand gehen. Für diese Schlüsselpersonen wird rechtzeitig die Nachfolge „aufgebaut“, wobei das Unternehmen gezielt Beschäftigte aus den eigenen Reihen fördert, statt das Know-how von außen zu holen. Die designierten Nachfolger werden auf zweifache Weise für die zukünftige Tätigkeit qualifiziert: Zum einen arbeiten sie bereits mit den Wissensinhabern zusammen, sodass der Know-how-Transfer am Arbeitsplatz stattfinden kann, zum anderen nehmen sie berufsbegleitend an einer Weiterbildungsmaßnahme teil, die in der Regel drei bis vier Jahre dauert und sie auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet.

**Benennung von
Schlüsselpersonen und
Planung der Nachfolge**

Die Fortschreibung der Altersstrukturanalyse zeigt, dass in den nächsten Jahren die Altersgruppe der unter 25-Jährigen schwächer besetzt sein wird. Um Nachwuchsproblemen zu begegnen, bildet die Ortrander Eisenhütte schon heute verstärkt Nachwuchs aus. So wurden in den letzten Jahren bis zu 23 Azubis pro Jahrgang ausgebildet, wobei man versucht, möglichst vielen Auszubildenden eine Perspektive im Unternehmen zu bieten. Darüber hinaus sieht das Unternehmen seine soziale Verantwortung darin, in zukünftig verstärkt nachgefragten Berufen auszubilden. Dadurch verbessern sich die Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt auch für die nicht übernommenen Auszubildenden.

**Ausbildung zur
Sicherung der
Nachwuchskräfte**

Integration von älteren Mitarbeitern

Die Ortrander Eisenhütte verzeichnet ein starkes Wachstum im Bereich der Bearbeitung und Montage von Heizgeräten. Für diese Tätigkeit ist handwerkliches Geschick und Verantwortungsbewusstsein erforderlich. Daher bietet das Unternehmen älteren Arbeitssuchenden eine Perspektive, die die o. g. Eigenschaften mitbringen, durch Bildungsunternehmen qualifiziert und dann gezielt eingesetzt werden. Das Unternehmen engagiert sich dabei in der Initiative 50+ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Altersstrukturanalyse – und was dann?

Maßnahmen ableiten

Die alleinige Kenntnis der Altersstruktur leistet noch keinen Beitrag zu deren Veränderung und die Altersstrukturanalyse liefert keine Lösungen für anstehende personalpolitische Probleme. Sie ist jedoch der Schlüssel, um einen Zugang zu dem im Stress des Alltagsgeschäftes oft verdrängten Thema „Demografischer Wandel“ zu finden.

Die Verantwortlichen im Unternehmen müssen im nächsten Schritt die Ergebnisse bewerten und sinnvolle Maßnahmen ableiten. Dazu muss jedes Unternehmen selbst entscheiden, ob und wo es aktiv wird. Es hat die Maßnahmen nach Wichtigkeit und Dringlichkeit in eine Reihenfolge zu bringen, Prioritäten abzuleiten, Termine für die Umsetzung festzulegen und die Erkenntnisse im Unternehmen zu kommunizieren.

Mitarbeiter mit einbeziehen

Wichtige Voraussetzung für das Gelingen ist dabei die Einbeziehung der Beschäftigten. Erst wenn die Beschäftigten den Zusammenhang zwischen der „Alterung“ des Unternehmens, der damit einhergehenden Veränderung der Leistungsfähigkeit und den eigenen Gestaltungsmöglichkeiten erkennen, können sie Ideen entwickeln und sich bei der praktischen Umsetzung der festgelegten Maßnahmen einbringen. Diese Vorgehensweise kann von der Unternehmensleitung aktiv gefördert werden. Die folgenden Kapitel sollen dazu Anregungen und Hinweise geben, welche Maßnahmen empfehlenswert sind, um die Auswirkungen des demografischen Wandels im Unternehmen abzufedern bzw. die darin enthaltenen Potenziale zu erkennen und zu nutzen.

... übrigens

Herr Konrad hat die Zeichen der Zeit erkannt. Er hat Führungskräfte und Mitarbeiter aus allen Bereichen des Unternehmens zusammengeholt und eine Steuerungsgruppe „Zukunftssicherung“ gebildet. Der Betriebsrat ist auch involviert. Inzwischen wurden Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern festgelegt, die gezielt in den nächsten fünf Jahren umgesetzt werden.

Literaturhinweise zum Kapitel

Internet:
www.mbs-essen.de
www.unique-berlin.de

2 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

„Arbeit ist Arbeit und Privat ist Privat – das eine hat mit dem anderen nichts zu tun!“

Das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ erfährt in der Politik zunehmende Bedeutung. Zahlreiche Initiativen animieren Unternehmen dazu, familienfreundlicher zu werden. Inzwischen gibt es gute Beispiele für familienfreundliche Firmen, für viele Betriebe stellt sich dennoch weiterhin die Frage: Passt das überhaupt zusammen? Ist das nicht gegen die eigenen wirtschaftlichen Interessen gerichtet? Und manch ein Firmenvertreter verschafft sich in dieser teilweise kontrovers geführten Diskussion damit Luft: Entweder Familie oder Beruf – für uns zählt nur Leistung! Sollen doch meine Mitarbeiter selber Lösungen dafür finden. Familie ist Privatsache! Sicherlich ist nicht jeder Unternehmer so hart in seinem Urteil. Mancher würde schon gern etwas für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tun, sieht aber zugleich die damit verbundenen Kosten. Dann heißt es oft: „Das ist nur etwas für große Firmen, ich als Mittelständler kann mir das nicht leisten!“

Vereinbarkeit von Beruf und Familie – ein Top-Thema der aktuellen politischen Diskussion

Derartige Positionen haben im Alltag Konsequenzen: Mädchen und junge Frauen haben es oft schwerer als Jungen und junge Männer, den Zugang zur Erwerbswelt zu bekommen. „Kaum eingestellt und schon schwanger!“ – Das Einstellungsverhalten vieler Unternehmen bewegt sich entlang dieses Gedankens. Mitunter werden Mütter mit Babys und Kleinkindern zum Teil auch im Kollegenkreis argwöhnisch betrachtet. Bedingt durch die Erkrankung der Kinder fallen die Betroffenen in den ersten Jahren nicht nur häufig, sondern auch sehr plötzlich aus. Das reißt Lücken, die sich mitunter nur schwer kompensieren lassen. Jungen Eltern – insbesondere jungen Müttern – haftet das Stigma der Unflexibilität und der geminderten Leistungsfähigkeit an. Sie gelten vielfach als Risikofaktor.

Beruf und Familie sind in der Realität häufig noch Gegensätze

Aber haben nur die Erwerbstätigen oder junge Arbeitssuchende die Konsequenzen zu tragen? Ist es aus unternehmerischer Sicht wirklich rational, mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu hadern? Nachfolgend soll diskutiert werden, ob sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tatsächlich gegen die betrieblichen Interessen richtet und ob dabei immer zwingend die Kostenfrage im Mittelpunkt steht.

Familienfreundlichkeit – ein Thema für alle!

Immer mehr junge qualifizierte Menschen versagen sich den Familienwunsch bzw. verzichten auf ein zweites oder drittes Kind, um den beruflichen Verpflichtungen nachkommen zu können. Im Land Brandenburg bekommt jede Frau im gebärfähigen Alter im Durchschnitt nur noch 1,3 Kinder. Langfristig ist damit die Reduzierung der Bevölkerung vorprogrammiert. Beispielsweise steigt die „bewusste“ Kinderlosigkeit von Akademikerinnen an und hat ein nie gekanntes Ausmaß erreicht.

Erwerbstätigkeit darf kein Hindernis für Familiengründung und -leben sein!

Vereinbarkeit ist längst nicht mehr nur ein Frauen-Thema. Die Berufstätigkeit beider Partner setzt das Vereinbarkeitsproblem für Mutter und Vater gleichermaßen auf die Tagesordnung. Das wird aber oft noch ignoriert. Während die Mutterrolle von Frauen im Wesentlichen gesellschaftlich anerkannt wird

Männer werden auch als Väter gebraucht!



und sich beispielsweise in der Akzeptanz ihrer Teilzeittätigkeit niederschlägt, werden Männer, die ihre Vaterrolle wahrnehmen wollen, von ihrem Umfeld in der Regel eher kritisch beäugt. Die heutigen Arbeitsbedingungen erschweren es vor allem Männern, ihrer Vaterrolle im gewünschten Maße nachzukommen. Für ihre Erwerbstätigkeit gelten Schichtdienst und Überstunden, volles Engagement für den Beruf als Normalität. Kennzeichnet nur das einen „richtigen“ Mann?

Eng verbunden mit demografischen Veränderungen ist die Fachkräfteproblematik. Eine Verringerung der Bevölkerung bedeutet auch eine Reduzierung des Personenkreises, der dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht. Zudem wird sich das Reservoir an Fachkräften demnächst anders zusammensetzen. Der Anteil jener Beschäftigten in den höheren Altersgruppen steigt zuungunsten der jüngeren Altersgruppen. Angesichts der schwachen Geburtenentwicklung rückt der Fachkräftenachwuchs in geringerem Umfang als bisher nach. Mit einem kleiner werdenden Pool an Jugendlichen wird sich der Wettbewerb um den Berufsnachwuchs verschärfen. Je kleiner ein Betrieb ist, umso schwieriger gestaltet sich die Ausgangsposition. Sich hierauf einzustellen, heißt im Kontext der Fachkräftesicherung flexibler zu werden, eventuell auch alternative Beschäftigtengruppen ins Auge zu fassen. Nicht nur, aber eben auch daher gewinnen Frauen im Erwerbsleben an Bedeutung. Ihre Beschäftigungschancen sowie die Art und Weise ihrer Integration in das Erwerbsleben stehen und fallen aber mit den Möglichkeiten der Kinderbetreuung – aber auch der Familienorientierung der Unternehmen.

Spätestens hier stellt sich die spannende Frage: Liegt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tatsächlich im Interesse eines Unternehmers und ist sie überhaupt realisierbar? Kann sich das auch ein kleineres Unternehmen leisten? Dazu soll ein Unternehmen selbst zu Wort kommen ...

REHA VITA GmbH, Cottbus

Aus der Praxis

In der Stadt Cottbus ist die 1998 gegründete Firma REHA VITA GmbH angesiedelt. REHA VITA ist ein medizinischer Dienstleister mit einem vielfältigen Angebot aus den Bereichen Therapie, Training und Wellness. Auffällig ist das geringe Durchschnittsalter der rund 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Familienfreundlichkeit ist kein Selbstzweck

„Dass wir eine so junge Belegschaft haben, ist kein Zufall – und so auch nicht vordergründig von uns gewollt. Diese Situation diktiert uns der Arbeitsmarkt“, so Herr Seifert, der zusammen mit seiner Ehefrau die Geschäftsführung inne hat. „In unserer Branche sind wir schon seit geraumer Zeit mit einem Fachkräftemangel konfrontiert. Erfahrene Fachkräfte wandern entweder in Regionen mit einem höheren Einkommensniveau ab oder machen sich selbstständig.“

In dieser Situation hat sich das Ehepaar Seifert als langfristige Strategie der Fachkräfterekrutierung dafür entschieden, auf den Berufsnachwuchs zu setzen. Mit dieser Altersgruppe ist die Konsequenz verbunden, hohe Investitionen in berufliche Weiterbildung zu tätigen. „Wir sind ein sehr arbeitsintensiver Betrieb, unser ‚Kapital‘ ist unsere Belegschaft. Um am Markt erfolgreich zu sein, müssen wir alles dafür tun, um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem neuesten Know-how auszustatten. Es liegt daher in unserem Interesse, diese langfristig an unser Unternehmen zu binden.“



„Familienfreundlichkeit ist für uns ein ganz wesentlicher Imagefaktor. Dieses Image nutzen wir als Marketinginstrument. Wir wollen nicht nur, dass sich Fachkräfte für unsere Firma interessieren und bei uns bewerben, sondern damit streben wir auch an, dass unsere Beschäftigten uns über viele Jahre treu bleiben. Und außerdem darf man nicht vergessen: Nur zufriedene Mitarbeiter stellen auch die Kunden zufrieden. Unsere Kunden spüren ganz genau das Atmosphärische und sie nehmen sehr genau wahr, dass sie sich bei uns wohl und gut aufgehoben fühlen.“

Als Fazit zog Herr Seifert: „Gute Leute zu bekommen und zu halten, passiert nicht im Selbstlauf. Da muss man als Unternehmen schon etwas tun.“

Und bei REHA VITA passiert eine ganze Menge: Dabei spielt die Gestaltung der Arbeitszeit eine zentrale Rolle. Die im Unternehmen gegebene Möglichkeit, die Arbeitszeit den individuellen Bedürfnissen anzupassen, kommt dem Zeitregime junger Familien nach. Dies erfolgt über die Anwendung verschiedener Arbeitszeitmodelle. So werden Arbeitszeitkonten geführt. Ursprünglich für den Ausgleich von konjunkturellen Schwankungen gedacht, erweisen sie sich aber auch unter familiären Aspekten als hilfreich. Diverse Teilzeitformen werden je nach individueller Situation praktiziert. Junge Mütter/Väter arbeiten nach dem ersten Jahr der Elternzeit ca. 2 bis 3 Tage pro Woche. Sind sie endgültig aus der Elternzeit zurückgekehrt, sind sie für ein halbes Jahr nur im Ein-Schichtrythmus tätig. Das erleichtert den Wiedereinstieg in den Beruf. Im Rahmen bilateraler Absprachen werden Arbeitszeiten auch an die Öffnungszeiten der Kindertagesstätten oder die berufliche Tätigkeit des Partners angepasst. Auch bei zeitlich befristet auftretenden familiären Problemen, wenn beispielsweise ein Kind vorübergehend schulische Probleme hat, werden individuelle Lösungen vereinbart. Etwa die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeitet inzwischen nach einer individuell vereinbarten Arbeitszeit. Rund zwei Drittel der Belegschaft arbeiten 30 Stunden und weniger. Dies erleichtert es dem Arbeitgeber, Ausfälle zu kompensieren.

Patentrezept: Auf die individuellen Bedingungen abgestimmte Arbeitszeitmodelle

Und wie sieht es hier mit den Kosten aus? Die Umsetzung dieser individuellen Arbeitszeitmodelle verursacht nach Einschätzung von Herrn Seifert relativ geringe Kosten. „In erster Linie bedürfen sie der Sensibilisierung für die Belange der Angestellten, das Engagement und das Vertrauen des Unternehmers in seine Beschäftigten. Das allerdings ist seinerseits mit sehr viel Arbeit, mit einem hohen Aufwand an Planung, Organisation und Abstimmung verbunden. Doch dieser Einsatz zahlt sich in jedem Falle aus.“

Flexible Arbeitszeiten fördern das Familienleben und sichern dem Arbeitgeber zufriedene Mitarbeiter.

Darüber hinaus gibt es bei REHA VITA flexible Pausenzeitregelungen. Die Beschäftigten entscheiden in Absprache mit ihrem Arbeitsteam, wann und in welcher Bündelung sie Pausen machen. Diese Regelung hat folgenden Hintergrund: Das Geschäftsführungsehepaar hat selbst zwei kleine Kinder, von denen beide inzwischen schulpflichtig sind. Bei der großen Arbeitsbelastung stellte sich für sie die Frage, wie die Betreuung der Hausaufgaben zu bewerkstelligen sei. Zur Lösung dieses Problems ist man bei REHA VITA derzeit dabei, einen eigenen Raum einzurichten, der auch von den Beschäftigten genutzt werden kann. Ab 2008 können diese ihre Kinder zu einer bestimmten Zeit kommen lassen und gemeinsam mit ihnen die Schularbeiten erledigen. Anschließend geht das Kind nach Hause und der Elternteil kehrt an den



Arbeitsplatz zurück. Es wird auch schon überlegt, ob eine Kraft auf Teilzeitbasis beschäftigt wird, die eine noch längere Nachmittagsbetreuung der Kinder ermöglicht. Eltern mit Schulkindern werden auch bei der Urlaubsregelung prioritär berücksichtigt. Ihr Urlaub in den Ferienzeiten der Kinder hat Vorrang.

**Nachwuchs ist
willkommen und
wird gefördert**

REHA VITA ist ein Unternehmen, in dem sich der Arbeitgeber freut, wenn sich Nachwuchs bei den Belegschaftsmitgliedern ankündigt. „Nach der Geburt eines Kindes bekommt jeder Mitarbeiter von uns 250 Euro zuzüglich eines Kindergeschenkes.“

Auch bei der Unterbringung in einer Kindertagesstätte wird geholfen. REHA VITA hat eine Kooperationsvereinbarung mit dem benachbarten Kindergarten geschlossen, die bei Bedarf die Tagesbetreuung der Kinder der Mitarbeiter sichert. Im Gegenzug kommen die KITA-Kinder mit ihren Erzieherinnen regelmäßig zum Sporttreiben in die Firma. Und zusätzlich gewährt die Firma für jeden Mitarbeiterspross einen monatlichen KITA-Zuschuss in Höhe von 50 Euro. Bei 18 Kindern beläuft sich dieser Zuschuss auf 10.800 Euro im Jahr.

Die Liste der kinder- und familienfreundlichen Aktivitäten von REHA VITA ließe sich fortsetzen. Für die Zukunft sind weitere Vergünstigungen geplant. Für ihr Engagement hat die Firma im August 2007 das Grundzertifikat audit berufundfamilie® erhalten.

Wirtschaftliche Effekte von Familienfreundlichkeit

**Familienfreundlichkeit
zahlt sich aus**

Das Beispiel von REHA VITA zeigt, dass die Schaffung guter Bedingungen für die Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Verpflichtungen nicht nur ein „Steckenpferd“ von Unternehmern mit einer „sozialen Ader“ ist.

Es macht deutlich, dass Familienfreundlichkeit einen direkten Bezug zu den wirtschaftlichen Interessen eines Betriebes hat und keineswegs im Gegensatz zu betriebswirtschaftlichen Erfordernissen steht. Im Gegenteil: Sie sichert die Gewinnung von Fachkräften und deren Bindung an die Firma. Die nicht immer mit geldwerten Leistungen verbundenen Investitionen in die Belegschaft zahlen sich auch im Alltag aus. Nach Einschätzung der Geschäftsführung verhindern die individuell abgestimmten Arbeitszeitmodelle Ausfälle von Mitarbeitern, steigern die Zufriedenheit und Identifikation mit dem Betrieb. Dies wiederum gestattet die volle Konzentration auf die Arbeitsaufgaben und sichert hohe Motivation, Engagement, Leistungsbereitschaft und eine hohe Qualität der Arbeit.

Herr Seifert fasste den Nutzen mit folgenden Worten zusammen: „Wir denken, dass sich unser Unternehmen nicht trotz, sondern gerade durch das familienfreundliche Klima in den letzten Jahren so gut entwickelt hat. Die Angebotspalette für unsere Kundschaft haben wir systematisch erweitert. Ein so breites Angebot ist in unserer Region einzigartig. Damit ist auch unsere Belegschaft gewachsen. Wir haben in der Branche einen guten Ruf. Und, was uns besonders wichtig ist, auch unsere Kunden sind mit uns zufrieden. Damit ‚rechnen‘ sich unsere Initiativen aus Sicht des Unternehmers. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass dieser Einsatz zum Erfolg führt. Und wir werden diesen Weg weitergehen.“

Erfolgreiche Handlungsansätze und Instrumente

Familienfreundlichkeit setzt deren Verankerung in der Unternehmens- und Führungskultur voraus und muss mit entsprechenden Maßnahmen unteretzt werden. Einige nachahmenswerte Beispiele wurden dazu vorgestellt. Als Unternehmensleitung darf man sich nicht nur dem Betriebsergebnis oder den Produkten verpflichtet fühlen, sondern vor allem auch den Beschäftigten. Das schließt ein, diese nicht nur vom Arbeitsplatz her gut zu kennen, sondern auch private Belastungen der Beschäftigten ggf. einschätzen zu können.

Unternehmens- und
Führungskultur

Prävention ist angesagt – bevor „das Kind in den Brunnen fällt“. Wichtig ist aber auch, sensibel dahingehend zu sein, ob sich an den Belegschaftsmitgliedern Veränderungen vollziehen. Unkonzentriertheit, Niedergeschlagenheit oder eine höhere Fehlerquote, ganz einfach untypisches Verhalten, können Warnsignale dafür sein, dass eine Überlastung vorliegt. Wenn sie nicht arbeitsbedingt ist, resultiert sie meist aus dem familiären Bereich. Wenn die Betroffenen nicht von sich aus das Gespräch suchen, ist man als Unternehmer gut beraten, selbst auf das Belegschaftsmitglied zuzugehen.

Prävention

In vielen Firmen erweist sich die flexible Gestaltung von Arbeitszeit – möglichst genau auf den individuellen Bedarf abgestimmt – als das wirksamste und erfolgreichste Instrument von Familienfreundlichkeit. So effektiv wie es auf der einen Seite ist, so kostengünstig erweist es sich auf der anderen. Allerdings, Arbeit und mitunter Kopfzerbrechen bereitet es dem Unternehmer schon, denn die Absprache zu individuellen Arbeitszeitregelungen heißt, den jeweiligen Bedarf zu kennen und mit den betrieblichen Erfordernissen abzustimmen. Das ist nicht immer einfach, aber wie das Beispiel von REHA VITA belegt, durchaus zum Wohle aller Beteiligten möglich.

Flexible Gestaltung von
Arbeitszeit

Gute, zum Vorteil aller gereichende Lösungen interessieren jeden. Daher ist es wichtig, gut funktionierende Beispiele der Öffentlichkeit vorzustellen und speziell in Unternehmerkreisen bekannt zu machen. Dabei helfen nicht zuletzt informelle Kontakte und entsprechende Strukturen. Das Thema Familienfreundlichkeit gehört heute und in Zukunft an den Unternehmerstammtisch und ebenso in alle Diskussionsforen, die sich an Unternehmer richten (z. B. Kammerzeitschriften, Rundschreiben der Verbände etc.).

Intensive Öffentlich-
keitsarbeit mit vielen
Beispielen

Internet:
www.reha-vita.de
www.mittelstand-und-familie.de
www.erfolgsfaktor-familie.de

Literaturhinweise
zum Kapitel

BERUFLICHE WEITERBILDUNG NACH ALTER U. BILDUNGSNIVEAU



WWW.VISUELLE-PROTOKOLLE.DE

3 Qualifizierung und lebenslanges Lernen

„Meine Mitarbeiter sollen arbeiten, lernen können sie in ihrer Freizeit. Das ist mir zu teuer und bringt doch sowieso nichts.“

Früher war alles einfach: Die Rollen, die den Menschen in den einzelnen Lebensabschnitten zugeschrieben wurden, waren eindeutig, übersichtlich und strikt voneinander getrennt. Vereinfacht gesagt: In der Kindheit und Jugend wurde gelernt. Dafür waren Schule und Ausbildung zuständig. Dieses Wissen musste dann das ganze Berufsleben Bestand haben. Im Erwachsenenalter wurde gearbeitet und im Alter genoss man den Ruhestand und die damit verbundene Freizeit. Heute bemerken wir dagegen eine immer schnellere Erneuerung des Wissens, das in unseren Köpfen steckt. Es ist zum wichtigsten Produktivitätsfaktor geworden und muss ständig aktualisiert werden.

Mit dem Eintritt in die Wissensgesellschaft hat sich auch die Trennung der einzelnen Lebensphasen verändert. Heute wird in jeder der drei genannten Lebensphasen gelernt, gearbeitet und die Freizeit genutzt. Das macht es für alle Beteiligten zunächst unübersichtlicher, bietet aber auch viele neue Chancen. Die Menschen haben mehr Wahlmöglichkeiten und größere Freiheiten bei der Gestaltung jedes einzelnen Lebensabschnitts. Um innerbetrieblich und auf dem Arbeitsmarkt weiterhin begehrt zu sein, erwächst für jeden Mitarbeiter aus dieser Freiheit aber auch die Notwendigkeit zur kontinuierlichen Weiterbildung.

Wissensgesellschaft
erfordert kontinuierliche
Weiterbildung

Unternehmen müssen dabei als Förderer und Unterstützer des Lernens ihrer Mitarbeiter auftreten. Sie sind auch diejenigen, die von dem Wissenserwerb ihrer Mitarbeiter am stärksten profitieren.

Unternehmen sollten allen Mitarbeitern während des gesamten Arbeitslebens Zugang zu Fort- und Weiterbildungsangeboten ermöglichen.

Den Unternehmen erwachsen aus dem lebenslangen Lernen ihrer Mitarbeiter folgende Vorteile:

- ▶ Die Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter werden bewahrt und weiterentwickelt.
- ▶ Die ständige Aktualisierung und Erweiterung des Wissens sichert die Innovationsfähigkeit, dadurch erzielt das Unternehmen Wettbewerbsvorteile am Markt.
- ▶ Durch die Qualifizierung erhalten die Mitarbeiter einen Motivationsschub, der sich in verstärktem Engagement für das Unternehmen widerspiegelt.
- ▶ Es erfolgt eine vorausschauende Qualifizierung für zukünftige Anforderungen.

Die Mitarbeiter profitieren auf die folgende Weise von kontinuierlicher Weiterbildung:

- ▶ Die Motivation der Mitarbeiter, sich in den Arbeitsprozess einzubringen, steigt.
- ▶ Sie bleiben mit ihrem Wissen auf der Höhe der Zeit.

Vorteile für das
Unternehmen durch das
lebenslange Lernen

- ▶ Sie erhalten mehr Wertschätzung und Anerkennung.
- ▶ Sie sichern ihre Beschäftigungsfähigkeit und damit ihren Arbeitsplatz.

Alle, Unternehmen und Beschäftigte, gewinnen durch Fort- und Weiterbildung.

Komplexe Aufgabenstellungen erfordern vielschichtige Qualifikationen

In der Vergangenheit erweiterten Qualifizierungsmaßnahmen in der Regel die Fachkenntnisse der Mitarbeiter. Weil dieses Fachwissen sehr schnell veraltet, rangieren inzwischen Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und Handlungskompetenz als überfachliche Kompetenzen gleichberechtigt neben dem Fachwissen und bilden den zweiten zentralen Bereich der Personalentwicklung. Die oben genannten überfachlichen Kompetenzen sind die Voraussetzung dafür, dass sich Mitarbeiter immer wieder eigenständig aktuelles Fachwissen aneignen können. Überfachliche Qualifikationen ermöglichen also erst den kompetenten Umgang mit fachlichem Wissen.

Komponenten beruflicher Qualifikation:

- Fachkompetenz** ▶ Fachliche Qualifikation (auch Fachkompetenz, Fachwissen) umfasst spezielle, häufig berufstypische Fähigkeiten und Kenntnisse, die notwendig sind, um die fachlichen Aufgaben den theoretischen Anforderungen gemäß selbstständig zu bewältigen. Der Erwerb von fachlichen Qualifikationen erfolgt in erster Linie in der Schule, in der Berufsausbildung und in der betrieblichen Fort- und Weiterbildung und wird durch Zeugnisse und Zertifikate bestätigt.
- Überfachliche Kompetenz** ▶ Überfachliche Qualifikation (auch überfachliche Kompetenz oder Schlüsselqualifikation) beinhaltet fachübergreifende Fähigkeiten, die der Lösung von Problemen und dem Erwerb von Kompetenzen in möglichst vielen Bereichen dienen. Häufig können überfachliche Qualifikationen nicht formal erlernt werden, sondern entwickeln sich durch persönliche Erfahrungen und spezielle Trainings.

Zu den überfachlichen Qualifikationen zählen u. a.:

- ▶ Soziale Qualifikation:
Umfasst Fähigkeiten und Kenntnisse, um die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen und Externen optimal zu gestalten. Dazu zählen z. B.: Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit, Hilfsbereitschaft sowie Einfühlungsvermögen.
- ▶ Führungsqualifikation:
Umfasst Fähigkeiten und Kenntnisse, die benötigt werden, um Mitarbeiter anzuleiten, zu motivieren, um mit ihnen die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Dazu zählen z. B.: Entscheidungsfähigkeit, Delegationsfähigkeit sowie Innovationsfähigkeit.

- ▶ **Methodische Qualifikation:**
umfasst Fähigkeiten und Kenntnisse über Instrumente, Verfahren und Hilfsmittel, um die Fach- und Führungsaufgaben möglichst effizient zu erledigen. Dazu zählen z. B.: Gesprächsführungskompetenz, Planungs- und Koordinationsfähigkeit sowie Fähigkeit zur Wissensweitergabe.

Die Kombination aus Fachkenntnissen und überfachlichen Kenntnissen ist der Schlüssel zum Erfolg!

Mitarbeiterqualifizierung falsch gemacht

Häufige Fehler, die bei der Planung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen in der Praxis auftreten, sind folgende:

- ▶ Mitarbeiterqualifizierung wird erst dann durchgeführt, wenn die Führungskraft einschätzt, dass die aktuellen Stellenanforderungen nicht mehr mit der Qualifikation des Mitarbeiters übereinstimmen.
- ▶ Weiterbildungsbedarf wird bereichsweise festgelegt, ohne den speziellen Qualifizierungsbedarf des einzelnen Mitarbeiters zu berücksichtigen.
- ▶ Mitarbeiter, die ihren Bedarf einfordern, bekommen Qualifizierung zugesprochen, diejenigen, die sich zurückhalten, gehen leer aus.
- ▶ Qualifizierung findet ad hoc, z. B. als Reaktion auf kurzfristige Auftragslagen statt, ohne dass sie im Zusammenhang mit der Entwicklung des Mitarbeiters gesehen wird.

Eine derartige Vorgehensweise mündet dann häufig in der resignierenden Erkenntnis „Qualifizierung bringt doch sowieso nichts.“

Strategische Ausrichtung der Weiterbildung

Im Gegensatz dazu ist die strukturierte und strategisch ausgerichtete Analyse und Bestimmung von Qualifikationsbedarf für jeden einzelnen Mitarbeiter die Erfolg versprechende Herangehensweise. Dabei sollte der betreffende Mitarbeiter bereits von Anfang an in die Qualifizierungsplanung einbezogen werden, da er selbst am besten weiß, in welchem Bereich er sich in fachlicher bzw. überfachlicher Hinsicht weiterentwickeln muss. Das Einbeziehen trägt auch dazu bei, dass er das Lernen als Chance und nicht als Belastung auffasst.

Qualifizierung
gemeinsam planen

Die Analyse wird durch die Einschätzung der Führungskraft ergänzt und auf betriebliche Notwendigkeiten überprüft. Der Abgleich der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters mit der Fremdeinschätzung durch die Führungskräfte bildet dann die Grundlage für einen vorausschauenden Qualifizierungs- und Entwicklungsplan.

BIP-Industrietechnik GmbH, Brandenburg a. d. Havel

Die BIP-Industrietechnik GmbH beschäftigt 25 Mitarbeiter aller Altersgruppen am Standort Brandenburg a. d. Havel und konstruiert, fertigt und montiert auftragsbezogen Spezialmaschinen. Den demografischen Wandel bekommt das Unternehmen bereits zu spüren, da es immer schwieriger wird, ingenieurtechnischen Nachwuchs zu rekrutieren.

Aus der Praxis



Der Geschäftsführer Herr Pieper erklärt, dass das Unternehmen daher schon lange auf berufsbegleitende Weiterbildung in verschiedenen Formen für alle Mitarbeiter setzt. Er hofft, dass die Mitarbeiter dadurch soviel Motivation erhalten, dass sie im Unternehmen bleiben und ihr Wissen dort einbringen. Herr Pieper weist darauf hin, dass er auch gerne ältere Bewerber einstellt und darauf achtet, dass alle Mitarbeiter durch regelmäßige Qualifizierungsmaßnahmen aktiv und „reaktionsfähig“ bleiben und nicht in Routine erstarren.

**Vorgehensweise zur
Umsetzung der
Qualifizierung**

Bei der Planung und Umsetzung der Qualifizierung wird folgendermaßen vorgegangen: Jeder Mitarbeiter hat einen Qualifizierungsplan, der jährlich aktualisiert wird. Der Bedarf wird aus Sicht der Führungskräfte benannt und im Mitarbeitergespräch diskutiert und abgestimmt, wobei an dieser Stelle auch die Vorstellungen des Mitarbeiters Berücksichtigung finden. Fachliche Themen fließen dabei ebenso ein wie überfachliche, z. B. im Bereich der Sozialkompetenz. Im Mitarbeitergespräch werden die Ziele besprochen, die mit der Weiterbildung erreicht werden sollen. Das Ganze wird dokumentiert und in der Personalakte abgelegt. Nach Abschluss der Maßnahme wird die Weiterbildung nochmals auf ihren Nutzen hin analysiert und die Ergebnisse im Mitarbeitergespräch ausgewertet.

Der größte Bedarf an Schulungen besteht im CAD-Bereich, da die Ingenieure ständig die aktuellen Programme beherrschen müssen. Die Mitarbeiter haben im Anschluss an theoretische Qualifizierungen die Möglichkeit, sich bei regelmäßigen Treffen über ihre Erfahrungen, Fortschritte und Probleme im technischen Bereich auszutauschen. Diese Nachbereitung der Schulungen dient dazu, sich auch mal eine Stunde Zeit zu nehmen, gemeinsam Probleme und Schwierigkeiten zu reflektieren und interne Lösungen zu finden. Die Geschäftsführung steuert diesen Prozess, um eine Regelmäßigkeit zu gewährleisten.

**Besondere Schulung
älterer Mitarbeiter**

Ältere Beschäftigte, denen die Einarbeitung in neue Programme häufig schwerer fällt, werden zweifach geschult. Genauso wie jüngere Mitarbeiter erhalten sie eine praxisnahe Unterweisung zum Umgang mit dem Programm. Während sich jüngere Mitarbeiter oft hinsetzen und „learning by doing“ praktizieren, erhalten die älteren Mitarbeiter, wenn gewünscht, darüber hinaus eine spezielle Schulung beim Softwareanbieter, die ihnen zusätzliche Sicherheit im Umgang mit dem Programm geben soll.

Bei allen Weiterbildungsaktivitäten vertritt das Unternehmen den Standpunkt, dass Qualifizierung nicht nur Sache des Unternehmens ist. Beide Seiten, das Unternehmen und die Mitarbeiter, profitieren davon.

Vorgehensweise zur Planung und Umsetzung von beruflicher Weiterbildung im Unternehmen

- ▶ Einschätzung vornehmen: Wie wird sich das Unternehmen in den nächsten 5 bis 10 Jahren entwickeln?
- ▶ Zukünftige Bildungsbedarfe identifizieren: Welche fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen die Beschäftigten beherrschen, um diese Entwicklungen mitgestalten zu können?
- ▶ Inhalte und Maßnahmen für eine strategisch ausgerichtete Weiterbildung ableiten.
- ▶ Weiterbildungsplanung für die Beschäftigten als längerfristigen Prozess über mehrere Jahre entwicklungsorientiert ausrichten.

- ▶ Mitarbeitereinschätzung (Selbsteinschätzung) zu fachlichem, überfachlichem und zukünftig notwendigem Qualifizierungsbedarf einholen, dabei systematische Vorgehensweise, z. B. mittels eines Analysebogens, wählen und Vorgehen für alle Beteiligten transparent machen.
- ▶ Verfahren durch Vorgesetzteinschätzung (Fremdeinschätzung) ergänzen, gleiche Form des Analysebogens verwenden wie für die Selbsteinschätzung.
- ▶ Auswertung der Analyse erfolgt durch Abgleich beider Einschätzungen hinsichtlich Soll- und Ist-Kompetenz des Mitarbeiters.
- ▶ Eine signifikante Abweichung zwischen Soll und Ist weist auf einen Qualifizierungsbedarf hin.

- ▶ Geeignete Methode der Weiterbildung zuordnen (Seminare, Training, Hospitationen, Erfahrungsaustausche etc.).
- ▶ Rangfolge von Maßnahmen, Budget und Zeitraum festlegen.
- ▶ In der Analyse ersichtlich gewordene Stärken und Kompetenzen der Mitarbeiter gesondert hervorheben und gezielt im Arbeitsprozess abrufen.
- ▶ Maßnahmen in einem verbindlichen Personalentwicklungsplan dokumentieren und diesen in der Personalakte ablegen.
- ▶ Im Mitarbeitergespräch die weitere Vorgehensweise abstimmen und Ziele definieren, die mithilfe der Weiterbildung erreicht werden sollen.
- ▶ Zeitnah mit der Umsetzung der Maßnahmen beginnen.

- ▶ Zusammenfassung aller geplanten Weiterbildungsmaßnahmen zu einem Gesamtkonzept z. B. in einer Datenbank, regelmäßige Pflege und Aktualisierung der Datenbank zur Überprüfung des Umsetzungsstandes und zur Kostenkontrolle.
- ▶ Jährliches Mitarbeitergespräch zur Abstimmung und gegebenenfalls zur Anpassung der Qualifizierungsmaßnahmen.
- ▶ Benennung einer verantwortlichen Person für Weiterbildung und Personalentwicklung, die alle Maßnahmen koordiniert.
- ▶ Jährliche Berichterstattung vor der Geschäftsführung zum Stand der Umsetzung.

Strategische
Ausrichtung der
Qualifizierungsplanung

Analyse des individuellen
Bildungsbedarfs

Ableitung von
Personalentwicklungs-
maßnahmen

Verankerung des
Qualifizierungs-
konzeptes im
Unternehmen

Internet:
www.wdb-brandenburg.de

Literaturhinweis
zum Kapitel

ZUKUNFTS ORIENTIERTE AUSBILDUNG



WWW.VISUELLE-PROTOKOLLE.DE

4 Nachwuchskräfte gewinnen

„Die heutige Jugend taugt nichts! Wir waren ganz anders!“

Kommt es in Unternehmerdiskussionen auf das Thema Jugend, sind sehr oft und vorrangig kritische Stimmen zu vernehmen. Bemängelt wird nicht nur die Ausbildungsreife vieler junger Menschen. Selbst nach erfolgreich absolvierter beruflicher Erstausbildung wird ihnen häufig der Stempel der „Null-Bock“-Mentalität, der „Fun“-Generation und damit all derjenigen aufgedrückt, die kaum Lust und nur wenig Ehrgeiz zum „richtigen“ Arbeiten hätten. Vielfach heißt es dann: „Ich brauche dringend Nachwuchs – aber die heutige Jugend taugt nichts! Den Stress mit Jugendlichen tue ich mir nicht an. Bei Bedarf hole ich mir Fachkräfte vom Arbeitsmarkt. Schließlich gibt es ja genug davon.“

Jugend – Schreck-
gespenst der
Unternehmer?

Figaro Coiffeur & Cosmetikstudio GmbH, Frankfurt (Oder) und Aqua- und Physiotherapie Dana Huschert & Franziska Rahn, Neuenhagen

Aber denkt wirklich jedes Unternehmen so? Herr Färber, Inhaber und Geschäftsführer der Figaro Coiffeur & Cosmetikstudio GmbH in Frankfurt (Oder), kommentiert dies mit den Worten: „Derartige Pauschalurteile stimmen so nicht und bringen uns auch nicht weiter. Wie in allen Bevölkerungsgruppen gibt es auch unter Jugendlichen solche und solche.“ Auch Frau Militz, Betriebswirtschaftlerin der Praxis für Aqua- und Physiotherapie Dana Huschert & Franziska Rahn mit Sitz in Neuenhagen bei Berlin, meint: „Ich kann derart einseitige Sichtweisen aus meiner beruflichen Praxis nicht bestätigen. Ich treffe immer wieder auf hoch motivierte und engagierte, lernbegierige Berufsanfänger.“

► Mehr unternehmerisches Pro als Contra

Sind diese beiden Stimmen lediglich Ausnahmen? Sicherlich geht es den beiden Unternehmensvertretern nicht um Schönfärberei, und sie werden hin und wieder auch ihre Probleme mit der jungen Generation haben. Entscheidend ist aber die Konsequenz, die aus evtl. Konflikten mit Berufseinsteigern gezogen wird. Während die einen vor dem Hintergrund schlechter Erfahrungen resigniert sagen: „Lasst mich bloß mit der Jugend in Ruhe!“, sagen die anderen: „Auf die Jugend können und wollen wir nicht verzichten!“

► Nachwuchs sichert betrieblichen Fortbestand

Nur unter Einbeziehung der Jugend ist ein Unternehmen langfristig überlebensfähig. Die Rekrutierung des Fachkräftenachwuchses sichert den Generationenwechsel. Je systematischer, kontinuierlicher und langfristiger dies erfolgt, umso positiver wirkt sich dies auf die Zukunft eines Betriebes aus. Viele Firmen geraten sogar in wirtschaftliche Schwierigkeiten, weil erst zu spät an den Ersatz ausscheidender Mitarbeiter gedacht wird. Betriebe sind gut beraten, rechtzeitig den Wissenstransfer von Alt zu Jung zu organisieren, um so einschneidende Know-how- und Erfahrungs-Verluste zu vermeiden.

Argumente für die
Einstellung junger Leute

► Die Bildung eines festen Personalstamms beginnt idealerweise in jungen Jahren.

Damit sich Investitionen in die Belegschaft „rechnen“, sind viele Firmen an der Herausbildung eines festen Personalstammes interessiert. Dieser Prozess beginnt idealerweise in jungen Jahren. Jugendliche zu integrieren bietet zudem gute Chancen, sie schrittweise auf die Bedarfe des Unternehmens hin zu profilieren. Arbeitskräfte, die in hohem Maße den Vorstellungen und Erwartungen des Unternehmers entsprechen und sich mit der Firma identifizieren, sind ein „Wert an sich“. Junge Leute gelten im Vergleich zu bereits gestandenen Fachkräften im Allgemeinen als leichter formbar und anpassungsfähig.

► Jugend bringt frischen Wind in den Betrieb

Die Jugend bringt für eine Firma nicht nur zusätzliche Arbeit mit sich. Sie ist auch als eine eigenständige Ressource zu betrachten. Junge Leute sind der Innbegriff für neue Ideen, bringen die aktuellsten Fachkenntnisse mit, sorgen für „frischen Wind“ im Unternehmen. Das ist nicht immer sehr bequem, denn damit wird mitunter Altbewährtes in Frage gestellt, es entsteht Unruhe, ungewollte Diskussionen brechen auf. Doch – muss das zwingend von Nachteil sein? Man muss die Vorzüge, die Jugendliche in eine Firma einbringen können, selbst sehen und produktiv machen wollen.

► Alle Generationen gehören ins Unternehmen

Eine altersgemischte Personalstruktur im Unternehmen ist meist eine erforderliche Antwort auf eine altersgemischte Kundenstruktur.

Die Jugend mehr denn je im Blick zu haben, ist eine Frage unternehmerischen Überlebens

All das sind Argumente dafür, die Jugend keineswegs aus dem „Unternehmer-Blick“ zu verlieren. Das gilt nicht nur heute, sondern erst recht aus perspektivischer Sicht.

Die demografischen Veränderungen, insbesondere die bereits drastisch gesunkenen Geburtenraten, führen dazu, dass Betrieben künftig ein kleiner werdender Pool an Jugendlichen zur Verfügung stehen wird. Das Denken, sich künftig jeder Zeit und überall die benötigten Fachkräfte vom Arbeitsmarkt holen zu können, greift im Kontext des demografischen Wandels zu kurz.

Bereits heute klagen einige Berufsgruppen und Branchen über Fachkräftemangel. Kleinst- und Klein-, aber auch mittelständische Firmen werden bei der Fachkräfterekrutierung künftig vor besonderen Herausforderungen stehen, denn sie werden in Bezug auf die finanziellen und materiellen Konditionen im Wettbewerb um „junge Hände und Köpfe“ nicht mit größeren Unternehmen mithalten können. Daher sind sie gut beraten, sich langfristig mit dieser Problematik vertraut zu machen und passfähige Strategien zu entwickeln, denn die Rekrutierung des Fachkräftenachwuchses geht nicht von allein.



Christoph Miethke GmbH, Potsdam

Wie das gelingen kann, zeigen die Initiativen der Firma Christoph Miethke GmbH, eines medizintechnischen Unternehmens aus Potsdam mit weltweiter Vermarktung seiner Produkte. Schon heute wird hier deutlich wahrgenommen, dass die Auswahl an Bewerbern für die angebotenen Ausbildungsplätze spürbar unter den Erwartungen liegt. „Um an geeigneten Fachkräftenachwuchs zu kommen, müssen wir in der kommenden Zeit noch wesentlich aktiver werden“, – so die Einschätzung von Frau Ullrich, Assistentin der Geschäftsleitung.

Aus der Praxis

„Als erfolgreich haben sich für uns Schülerpraktika erwiesen. Wir arbeiten mit der Montessori-Schule zusammen und haben bislang noch jeder Anfrage der Jugendlichen entsprochen. Im Rahmen derartiger Praktika sind wir bestrebt, die Jugendlichen gut kennenzulernen. Dazu gehört, sie mit allen Abteilungen unseres Betriebes vertraut zu machen. So lernen sie die Komplexität und Vielfalt betrieblicher Arbeit kennen, und sie können so ihre Neigungen und Stärken entdecken, aber auch herausfinden, was ihnen möglicherweise nicht liegt. Im Rahmen der Betreuung versuchen wir den jungen Leuten auch nahezubringen, wie sie sich erfolgreich bei einer Firma bewerben können. Wir vermitteln ihnen praktische Tipps, wie sie in ihrer Bewerbung einen Personalchef auf sich aufmerksam und neugierig machen können. Die Jugendlichen verabschieden sich aus ihrem Praktikum von uns mit der Botschaft, künftig gern bei uns ausgebildet zu werden. Mitunter rufen deren Eltern bei mir an und erkundigen sich danach, wie wir zueinander kommen können.“

Aber, so die Einschätzung von Frau Ullrich, diese persönlichen Kontakte seien noch nicht ausreichend. Bis zur beruflichen Erstausbildung verbleibt mitunter noch viel Zeit, in der sich die Jugendlichen möglicherweise anders orientieren. „Deshalb machen wir verstärkt auf uns aufmerksam, indem wir am ‚Ausbildungstag‘ oder dem ‚Tag des offenen Unternehmens‘ Jugendliche zu uns einladen. Um ihnen zu demonstrieren, wer wir sind und was sie in der Ausbildung bei uns erwartet, führen wir Interessierte durch den gesamten Betrieb und beantworten jede Frage. Besonderen Wert legen wir dabei auf die aktive Beteiligung unserer Azubis. Nichts ist für junge Leute so überzeugend wie ein persönliches Gespräch unter Gleichaltrigen.“

Figaro Coiffeur & Cosmetikstudio GmbH, Frankfurt (Oder)

Junge Menschen direkt in ein Unternehmen zu integrieren, kann auf verschiedene Weise erfolgen. Zu den klassischen Wegen gehört die berufliche Erstausbildung. Für Herrn Färber aus Frankfurt (Oder) sind eigene Ausbildungsaktivitäten ein Muss. „Um meinen Kunden einen gleichbleibend hohen Qualitätsstandard bieten zu können, muss ich den Nachwuchs selbst ausbilden. Nur auf dieser Grundlage kann ich genau einschätzen, was die jungen Leute gelernt haben und was sie tatsächlich können. Und nur so kann ich den weiteren Qualifizierungsbedarf bestimmen.“

Aus der Praxis

Die für die berufliche Erstausbildung erforderlichen Aufwendungen betrachtet Herr Färber als eine wichtige Investition in die Zukunft. „Natürlich bin ich daran interessiert, die von mir ausgebildeten Jugendlichen langfristig in meinem Unternehmen zu beschäftigen. Das habe ich im Hinterkopf, wenn ich junge Menschen über längere Zeit mit viel Zeitaufwand und Kosteneinsatz auf den



Friseurberuf vorbereite.“ Das Engagement für die betriebliche Berufsausbildung lässt sich mit Zahlen eindrucksvoll belegen: Seit Anfang der 90er-Jahre sind in seiner GmbH bereits rund 100 Jugendliche ausgebildet worden.

Aqua- und Physiotherapie Dana Huschert & Franziska Rahn, Neuenhagen

Aus der Praxis Ein anderer Weg, sich den Fachkräftenachwuchs für das eigene Unternehmen zu sichern, ist die Einstellung junger Leute, die ihre Berufsausbildung in einer anderen Firma oder außerbetrieblich absolviert haben. Für manche Branchen wie etwa physiotherapeutische Einrichtungen ist das nach Einschätzung von Frau Militz der einzige Weg, an Berufsnachwuchs zu gelangen, denn Physiotherapeuten werden derzeit ausschließlich schulisch ausgebildet. Aber auch Herr Färber, der ja selbst ausbildet, sichert seinen zusätzlichen Fachkräftebedarf auf diese Weise ab. Allerdings – wie beide Praxisbeispiele belegen – geschieht das nicht „nahtlos“. Eingestellt, und schon sei man als Betrieb alle Sorgen los, sei zu kurz gedacht, wie beide Unternehmensvertreter zu berichten wissen. Externer Fachkräftenachwuchs zeichne sich durch einen erheblichen Bedarf an zusätzlicher beruflicher Weiterbildung aus. „Qualifizierung ist hier unverzichtbar“ – wie beide Firmenvertreter unabhängig voneinander einschätzen.

Doch dazu sollen nun wieder die Firmenvertreter zu Wort kommen: Frau Militz von der Aqua- und Physiotherapie Dana Huschert & Franziska Rahn verweist darauf, dass die Praxis binnen 5 Jahren von 5 auf 12 Beschäftigte gewachsen ist. Die Mehrzahl der eingestellten Physiotherapeuten – hier sind es alles Frauen – bewege sich in der Altersgruppe Anfang bis Mitte 20. „Die jungen Frauen haben ihre schulische Berufsausbildung alle sehr erfolgreich abgeschlossen, mehrheitlich mit Bestnoten, aber dennoch sind sie ohne diverse Zusatzqualifikationen im Praxisalltag nicht einsetzbar. Die zweifellos sehr kompakte und anspruchsvolle berufliche Erstausbildung in unserer Branche deckt leider nicht alle Bedarfe ab, die eigentlich Voraussetzung für eine Einstellung sind. Wenn wir ausgebildete junge Leute einstellen, dann ist das immer mit dem Erfordernis verbunden, intensiv in deren weitere berufliche Qualifizierung zu investieren. Voll einsetzbar sind sie erst, wenn sie verschiedene Qualifizierungen durchlaufen und die entsprechenden Zertifikate erworben haben. Das Unternehmen muss Defizite der beruflichen Erstausbildung kompensieren. Diese ist vom regulären Praxisalltag leider weit entfernt.“

Ein vergleichbares Problem artikuliert auch Herr Färber im Kontext der Einstellung extern ausgebildeter Jugendlicher. „Wenn ich einen Jugendlichen einstelle, den ich nicht selbst ausgebildet habe, dann bin ich in der Regel gezwungen, in dessen berufliche Weiterbildung zu investieren. Zum einen geht es dabei um externe Qualifizierungen. Darüber soll das von mir gesetzte fachliche Qualitätsniveau in meinem Betrieb gesichert werden. Zum anderen geht es aber auch um Persönlichkeitsfragen. Hier muss ich oft selbst investieren, damit der junge Mensch lernt, die Kunden fachgerecht und mit den erforderlichen Umgangsformen gut zu beraten. Nur diese verschiedenen Weiterbildungen garantieren die erforderliche Qualität der Arbeit und damit die Passfähigkeit für das Unternehmen.“

Herr Färber räumt auch ein, dass Berufsanfänger Zeit für Entwicklung benötigen. „Ein Berufsanfänger verfügt noch nicht über einen Kundenstamm



wie ihn die älteren und etablierten Mitarbeiter aufweisen. Ein bestimmter Kundenstamm ist aber notwendig, um den erforderlichen Umsatz zu erbringen. Als Unternehmer muss man da zugleich fördern und fordern. Es ist wichtig, den jungen Menschen die erforderlichen Hilfestellungen zu bieten, damit sie es in möglichst kurzer Zeit schaffen, sich ihren eigenen Kundenstamm aufzubauen. Gängelei hilft da wenig, aber Freiräume für eigene Ideen und kreative Entfaltung sind entscheidende Ansätze, damit sich die Potenziale der Jugendlichen entfalten können.“

Erfolgreiche Handlungsansätze und Instrumente

Die Unternehmensbeispiele zeigen, dass eine Personalpolitik zugunsten junger Menschen einen engen Zusammenhang zur Unternehmenskultur aufweist: Sich bewusst für junge Leute bei der Einstellung zu entscheiden, bedeutet, sich auch für deren systematische berufliche Weiterbildung zu engagieren. Die Beispiele zeigen, dass sich dieser Einsatz wirtschaftlich lohnt. Qualifizierung sichert nicht nur eine hohe Qualität und damit einen guten Ruf der Firma, sie sichert auch Wachstum und wirtschaftlichen Erfolg.

Unternehmens- und Führungskultur

Das allerdings setzt voraus, nicht auf Stereotype oder weit verbreitete Pauschalurteile zu setzen und die „Schuld“ nicht immer nur bei den Jugendlichen zu suchen. Nur gemeinsam kann es klappen: Man muss sich Zeit für die jungen Leute nehmen, realistische Anforderungen stellen: Fordern und Fördern ja, aber nicht überfordern. Jugendliche brauchen Zutrauen, Gelegenheiten, um sich zu beweisen und Akzeptanz ihrer Persönlichkeit. Wichtig sind Vertrauen, Respekt und Partnerschaftlichkeit – auch (schon) gegenüber jungen Menschen. Junge Leute geben diesen „Vorschuss“ zurück.

Ein wichtiges Instrument, junge Menschen zu fordern und zu fördern, sind Mitarbeitergespräche. Dabei handelt es sich um vertrauensvolle und offene bilaterale Gespräche, bei denen sowohl der Mitarbeiter als auch der Unternehmer seine Bedürfnisse und Erwartungen artikuliert. Für die Perspektive junger Menschen in einem Betrieb sind Zielvereinbarungen sehr hilfreich. Die Beteiligten legen gemeinsam fest, welche konkreten Schritte und Ergebnisse in einem bestimmten Zeitraum angestrebt werden und welche Konsequenzen bei Erfüllung bzw. Nichterreichung zu erwarten sind.

Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen

Ein vor allem auf die Einstellung ausgebildeter Berufsanfänger ausgerichteter Förderansatz ist das Programm „Einstiegszeit für Jugendliche“ des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg. Dieses seit 2002 bestehende Programm fördert die Einstellung ausgebildeter junger Arbeitsloser oder von Arbeitslosigkeit bedrohter ausgebildeter Jugendlicher bis 25 Jahre. Neben einer umfangreichen, genau auf die Bedarfe der Betriebe ausgerichteten Beratung und Betreuung durch ein landesweit agierendes Team der IHK-Projektgesellschaft Frankfurt (Oder) können die einstellenden Firmen Zuschüsse zur Qualifizierung und zu den Lohnkosten für „ihren“ eingestellten Jugendlichen erhalten. „Einstiegszeit“ folgt der Philosophie, die Jugendlichen zunächst in eine Teilzeittätigkeit zu vermitteln, um ihnen ausreichend Zeit für Anpassungsqualifizierungen zu geben. Nach erfolgreicher Qualifizierung und Einarbeitung wird eine Vollzeitbeschäftigung angestrebt. Die kostenlos erhältliche Beratungs- und Betreuungsleistung ist vielfältig und erfolgt „aus einer Hand“. Interessierte Betriebe erhalten Unterstützung bei der Auswahl geeigneter jugendlicher Bewerber, der Bestimmung des Qualifizierungsbedarfs,

Programm „Einstiegszeit für Jugendliche“



bei der Suche eines geeigneten Bildungsträgers, aber auch bei der Antragstellung auf einen Qualifizierungs- und Lohnkostenzuschuss. Zeit und Ort der Beratung werden vom Unternehmen bestimmt. Bisher haben über 1.000 Brandenburger Unternehmen dieses Programm genutzt und Arbeitsplätze für rund 2.000 Jugendliche bereitgestellt. Nähere Informationen können unter folgender Internetadresse abgerufen werden:

Literaturhinweis zum
Kapitel

Internet:
www.ihk-projekt.de/content/rubrik/17.html

5 Altersgemischte Zusammenarbeit

„Jung und Alt passen nicht zueinander.“

Das sagen die Jungen über die Alten ...

- ▶ „Die Älteren im Unternehmen sind festgefahren, in Routine erstarbt, können immer nur dasselbe machen und sind nicht mehr begeisterungsfähig.“
- ▶ „Die über 50-Jährigen kennen sich nicht mit neuen Technologien aus, ihr Wissen ist von gestern.“
- ▶ „Die Alten im Betrieb sind ständig krank, können keine schweren Arbeiten mehr bewältigen, oft müssen wir Jüngeren am Ende auch noch deren Job mitmachen.“

Vorurteile abbauen

Das sagen die Alten über die Jungen ...

- ▶ „Die jungen Leute heutzutage haben überhaupt keine Erfahrung und wissen trotzdem alles besser.“
- ▶ „Die Jugend ist technikvernarnt und glaubt, damit lassen sich alle betrieblichen Probleme lösen.“
- ▶ „Die Jungen von heute denken nur an ihre Freizeit und an ihren Spaß. Aber wenn es darauf ankommt, halten sie dann doch nicht durch – die haben eben keinen Biss mehr.“

So oder ähnlich wird häufig in Unternehmen geredet, wenn sich unterschiedliche Generationen von Mitarbeitern übereinander ein Urteil bilden. Diese Klischees in den Köpfen von Belegschaft, Personalverantwortlichen und Führungskräften werden u. a. durch gesellschaftliche Bilder und Konventionen, persönliche Wertvorstellungen und eigene Erfahrungen im Alltag geprägt.

Es ist auch nicht wegzudiskutieren: Jüngere und ältere Beschäftigte haben unterschiedliche Herangehensweisen an die Arbeit, hegen unterschiedliche Werte und arbeiten mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Sie haben eben unterschiedliche Stärken. Aber warum sollen sie eigentlich nicht zueinander passen, gut miteinander arbeiten können?

Was passiert in Unternehmen, in denen die unterschiedlichen Mitarbeitergenerationen hinter vorgehaltener Hand übereinander reden, wo dieses „einander nicht verstehen“ an der Tagesordnung ist und durch Vorurteile von Führungskräften vielleicht noch verstärkt wird? Zwei Mitarbeitergruppen arbeiten nebeneinander her, sie kooperieren nicht und das „einander in der Arbeit ergänzen“ und damit auch das „voneinander lernen“, also der Wissenstransfer zwischen den Generationen, bleibt aus. Hierdurch können dem Unternehmen wichtige Ressourcen und Synergien verloren gehen.

Wichtige Ressourcen
gehen dem
Unternehmen verloren

Leistungspotenziale jüngerer und älterer Erwerbstätiger im Vergleich

Die Tabelle (S. 30) zeigt, wie Unternehmensvertreter die Stärken und Schwächen jüngerer und älterer Arbeitnehmer einschätzen. Befragt wurden Personalverantwortliche aus 89 Betrieben:

Legende:
 sehr häufig genannt
 +++
 häufig genannt
 ++
 wenig genannt
 +

Leistungspotenziale	Jüngere Erwerbstätige	Ältere Erwerbstätige
Erfahrungswissen	+	+++
Theoretisches Wissen	++	++
Kreativität	+++	+
Lernbereitschaft	+++	+
Lernfähigkeit	+++	+
Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin	+	+++
Einstellung zur Qualität	+	+++
Zuverlässigkeit	+	+++
Loyalität	+	+++
Teamfähigkeit	++	++
Flexibilität, Reaktionsfähigkeit	+++	+
Körperliche Belastbarkeit	+++	+
Psychische Belastbarkeit	++	++
Beruflicher Ehrgeiz	+++	+
Führungsfähigkeit	+	+++

Abb. 3: Leistungs-
potenziale im Vergleich

Quelle: INIFES/SÖSTRA-Befragung von Unternehmen 2000/2001, Basis 89 Betriebe

Jung und Alt: auf die Mischung kommt es an

Die Befragungsergebnisse bestätigen, dass die Leistungsfähigkeit jüngerer und älterer Mitarbeiter unterschiedlich eingeschätzt wird. Fakt ist, dass sich die Erfahrungs- und Qualifikationsprofile unterschiedlicher Altersgruppen sinnvoll ergänzen und somit eine Leistungssteigerung im Unternehmen erzielt werden kann.

- ▶ Das Erfahrungswissen der Älteren fließt in die altersgemischte Zusammenarbeit ein und die Älteren wiederum profitieren von der Kreativität der Jüngeren.
- ▶ Die als vorbildlich bekannte Arbeitsdisziplin und -moral der älteren Mitarbeiter beeinflusst die Lernbereitschaft der jüngeren Mitarbeitergeneration positiv.

- ▶ Die Flexibilität und körperliche Belastbarkeit der Jungen ergänzt die Einstellung der Älteren zu hoher Qualität im Arbeitsprozess.
- ▶ Der berufliche Ehrgeiz der jungen Mitarbeiter kommt dem Unternehmen zugute, wenn diesem Ehrgeiz die Loyalität der älteren Mitarbeiter als Vorbild dient. Das fördert die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen.

Es spricht also vieles dafür, jüngere und ältere Mitarbeiter zusammenzubringen und ihre jeweiligen Fähigkeiten und Stärken produktiv zu verzahnen. Dazu ist es notwendig, die Arbeit in altersgemischten Teams im Unternehmen einzuführen und zu verankern.

Was sind altersgemischte Teams?

- ▶ Der Altersunterschied im Team sollte mind. 20 bis 25 Jahre betragen, d. h. einem 25-Jährigen sollte mindestens ein 45-Jähriger zur Seite stehen.
- ▶ Die Teamgröße sollte immer so gewählt sein, dass die individuelle Kommunikation zwischen den Teammitgliedern gewährleistet ist, d. h. dass der gezielte Wissensaustausch zwischen den Generationen ungehindert stattfinden kann. Die optimale Teamgröße liegt bei maximal acht Mitarbeitern.
- ▶ Die Zusammenarbeit erfolgt immer anhand einer definierten Aufgaben- bzw. Problemstellung.
- ▶ Die Teams können bereichsintern, aber auch bereichsübergreifend arbeiten.
- ▶ Die Zusammenarbeit kann auf unbestimmte Dauer angelegt oder zeitlich befristet sein (Projektteams).

Altersgemischte Teams

Altersgemischte Zusammenarbeit ist jedoch kein Selbstläufer. In den meisten Fällen reicht es eben nicht aus, jüngere und ältere Mitarbeiter zusammenzubringen nach dem Motto: „Die werden sich dann schon etwas zu sagen haben.“

Die Zusammenarbeit muss rechtzeitig vorbereitet, gezielt eingeführt und praxisnah umgesetzt werden.

Formen altersgemischter Zusammenarbeit

Jeweils ein älterer Mitarbeiter mit jahrelanger betrieblicher Erfahrung und ein jüngerer Mitarbeiter mit aktuellem Fachwissen bilden ein Tandem. Die Wissensvermittlung erfolgt in beide Richtungen, d. h. beide Partner profitieren davon. Der ältere Mitarbeiter aktualisiert sein Wissen, der jüngere Mitarbeiter bekommt eine optimale Einarbeitung „on the job“. Der Know-how-Transfer findet durch die unmittelbare Zusammenarbeit an Produkten oder Dienstleistungen sehr praxisnah statt. Erklären, Vormachen, Ausprobieren und Diskutieren sollen einander abwechseln, dabei begibt sich jeder Tandempartner mal in die Rolle des Wissensgebers und mal in die des Wissensnehmers. Das Tandem ist eine über längere Zeit stabile Form der Zusammenarbeit.

Altersgemischtes Tandem

Berufs- und betriebserfahrene Ältere sind in einer Betreuerrolle für Junge (Azubis, Berufsanfänger oder Nachwuchskräfte) zeitlich begrenzt verantwortlich. Das Ziel besteht darin, neue Mitarbeiter fachlich bei ihrer Aufgabenbewältigung zu unterstützen und sie mit den Organisations- und Kommunikationsstrukturen des Betriebes vertraut zu machen. Der ältere Mitarbeiter erhält eine neue, interessante Aufgabenzuschreibung

Patenschaften und Mentoring



und kann damit z. B. seine Methodenkompetenzen ausbauen. Der jüngere Mitarbeiter hat eine feste „Anlaufstation“ für alle Fragen des beruflichen Alltags. Der Know-how-Transfer von Mentor zu Mentee erfolgt arbeitsplatznah.

Wissenstransfer vor dem Austritt eines Wissensträgers aus dem Unternehmen

Rechtzeitig bevor ältere Mitarbeiter aus dem Betrieb ausscheiden, sollte das Unternehmen prüfen, ob nicht wertvolles Wissen mit in den Ruhestand genommen wird. Das kann verhindert werden, indem ein strukturierter Wissenstransfer durchgeführt wird. Wenn der Wissensträger identifiziert ist, muss im ersten Schritt unter Einbeziehung der Führungskraft geprüft werden, über welches unverzichtbare, vielleicht sogar einmalige Expertenwissen der ältere Mitarbeiter verfügt. Nachdem er auf wertschätzende Weise dafür gewonnen wurde, sein Wissen weiterzugeben und ein Nachfolger benannt ist, kann der Transferprozess im Tandem stattfinden. Wichtig dabei ist eine zeitlich und inhaltlich strukturierte Vorgehensweise, die z. B. in einem Transferplan festgehalten wird. Auf dieser Grundlage können Wissensgeber und Wissensehmer den Prozess eigenverantwortlich im Tagesgeschäft durchführen.

Nutzen der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams

Personalbindung und Nutzung personeller Ressourcen

Die älteren Mitarbeiter fühlen sich mit ihren Leistungen anerkannt. Dadurch können „innere Kündigungen“ älterer Beschäftigter vermieden werden. Die Jüngeren wiederum machen die Erfahrung, dass im Unternehmen nicht nur Senioritätskriterien wie Alter und Betriebszugehörigkeit, sondern auch neues Wissen zählen. Das bindet sie an das Unternehmen und verringert die Fluktuation.

Wettbewerbsfähigkeit

Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer in altersgemischten Teams führen zur Erweiterung der Kompetenzen bei allen Teammitgliedern. Das trägt zur Sicherung des Unternehmens bei.

Produktentwicklung und Kundenzufriedenheit

Durch die altersgemischte Zusammensetzung der Belegschaft können Innovationen genutzt werden und Produkte besser an die Bedingungen unterschiedlicher Märkte angepasst werden. Es steht mehr und unterschiedliches Know-how zur Erfüllung der Kundenwünsche zur Verfügung.

Unternehmensimage

Ein Unternehmen, das aktiv die Zusammenarbeit der Generationen fördert, überzeugt bei Kunden, die schließlich auch älter werden. Der für viele Unternehmen sehr attraktive „Silbermarkt“ der Konsumentengruppe 50+ kann auf diese Weise erschlossen werden.

Pflegedienst Ettmeier, Eisenhüttenstadt

Aus der Praxis

Der Dienstleister Ettmeier Pflegen und Betreuen betreibt einen ambulanten Pflegedienst und zwei Wohngemeinschaften für demenzerkrankte alte Menschen. Das Unternehmen beschäftigt derzeit 45 Mitarbeiter. Die Geschäftsführerin Frau Ettmeier hebt hervor, dass ihr Betrieb den demografischen Wandel von der Kundenseite her tagtäglich in Form von steigender Nachfrage nach Betreuungs- und Pflegeangeboten für hochaltrige Menschen zu spüren bekommt. Dementsprechend hat sie für Demenzerkrankte eine „Rund um die Uhr Betreuung“ in Wohngemeinschaften eingerichtet. Hier hat sich das Konzept der altersgemischten Zusammenarbeit zwischen



jüngeren und älteren Mitarbeitern besonders bewährt. Sie setzt in diesen Einrichtungen bewusst und besonders gerne insbesondere ältere Pflegekräfte ein, da hier deren besondere Stärken zum Tragen kommen. Zur Betreuung dementer Menschen eignen sich gestandene Persönlichkeiten, die selbst schon über eine Menge Lebenserfahrung verfügen, um den insbesondere psychischen Anforderungen der Tätigkeit gewachsen zu sein.

Bei einem Betreuungsschlüssel von 1:1 werden diesen älteren Pflegekräften unter 40-jährige Mitarbeiter im Team zur Seite gestellt. Während der Einarbeitung hat Frau Ettmeier darauf geachtet, die altersgemischte Zusammenarbeit zu fördern. Sie hat festgestellt, dass sich diese altersgemischten Teams sehr gut ergänzen. Hat beispielsweise eine ältere Mitarbeiterin aufgrund der körperlich anstrengenden Tätigkeit Rückenbeschwerden, dann springt ohne viel Aufhebens eine jüngere Kollegin ein. Umgekehrt sind die älteren Kollegen auch so flexibel und gerne bereit, Dienste zu tauschen, um jüngere Kollegen zu entlasten, wenn beispielsweise ein Kind erkrankt ist.

Die Mitarbeiter haben den Freiraum, sich innerhalb der Teams die Arbeit selbstständig einzuteilen. Das klappt, wie die Geschäftsführerin beobachtet, sehr gut und die Teams ergänzen sich durch ihre besonderen Stärken. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Zusammenarbeit zwischen Jüngeren und Älteren als Gewinn für das Unternehmen betrachtet wird und Ältere nicht auf das Abstellgleis geschoben werden, sondern ihre besonderen Kompetenzen erkannt und bewusst eingesetzt werden.

Umsetzung einer erfolgreichen altersgemischten Zusammenarbeit

Ein Unternehmen, das ein Miteinander der Generationen fördern will, muss verschiedene Voraussetzungen erfüllen, damit dies gelingen kann. Dazu ist es vonseiten der Unternehmensleitung notwendig:

**Ziele festlegen und
Maßnahmen planen**

- ▶ ein Unternehmensleitbild zu formulieren, in dem Teamwork, Fairness und gegenseitige Toleranz festgeschrieben sind;
- ▶ eine Kultur der wechselseitigen Wertschätzung im Unternehmen einzuführen, d. h. Vorurteile abzubauen und ohne Vorbehalte zusammenzuarbeiten;
- ▶ aktiv die Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt zu gestalten und generationenübergreifend erarbeitete Ergebnisse zu fordern;
- ▶ die Leistungen von Jung und Alt gleichermaßen anzuerkennen.

Maßnahmen, um die Teambildung zwischen Jung und Alt einzuführen

Die bereits dargestellten Formen der altersgemischten Zusammenarbeit dürfen den Beschäftigten nicht übergestülpt werden.

Es ist eine notwendige Voraussetzung, alle Beschäftigte in einem geeigneten Rahmen zu informieren und die direkt betroffenen Mitarbeiter von Anfang an in die Planung der Maßnahmen einzubeziehen.



Im Allgemeinen sind folgende Schritte zu empfehlen; sie sollten jedoch unternehmensspezifisch angepasst werden.

Fünf Schritte zur Implementierung altersgemischter Zusammenarbeit im Unternehmen

Ziele festlegen, Maßnahmen planen

Die Geschäftsführung entwickelt und beschließt gemeinsam mit dem Betriebsrat und einer ausgewählten Gruppe von jüngeren und älteren Mitarbeitern die geplanten Maßnahmen. Dabei wird geprüft, in welchen Bereichen/Abteilungen altersgemischte Zusammenarbeit sinnvoll ist, aus welchen Mitarbeitern die Teams gebildet werden und welche Ziele durch diese Zusammenarbeit erreicht werden sollen.

Akzeptanz und Mitarbeit bewirken

Die Information der Belegschaft kann durch eine Ansprache der Geschäftsführung auf der Betriebsversammlung, durch eine Information in der Mitarbeiterzeitung oder einen Aushang am Schwarzen Brett erfolgen. Diese Ankündigung sollte ganz konkrete Informationen für die Belegschaft enthalten: Warum ist das Thema zukünftig für das Unternehmen wichtig, welche Maßnahmen sind geplant und welche Bereiche sind betroffen?

Die Ansprache der Mitarbeiter, die die Teams bilden sollen, erfolgt zeitgleich in einem persönlichen Gespräch. Der Qualität und Vorbereitung der Ansprachen kommt dabei besondere Bedeutung zu. Es ist wichtig, die Motivlagen der Belegschaft zu kennen und ihre Bereitschaft zur Mitarbeit einzuholen.

Pilotierung und Umsetzung

Neue Formen der altersgemischten Zusammenarbeit sollten zunächst in Modellteams oder Modell tandems erprobt werden. Kriterien für die Auswahl solcher Pilotprojekte können sein:

- ▶ Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt, die bereits stattfindet und nun formalisiert werden kann;
- ▶ Dringlichkeit, z. B. bei einem Wissenstransfer kurz vor Eintritt einer Schlüsselperson in den Ruhestand;
- ▶ Umsetzung in einem Bereich, in dem ein erfolgreiches Modell ohne viel Aufwand auf weitere Teams übertragbar ist.

Den Teams sollte Begleitung und Unterstützung in ihrer neuen Rolle als Wissensgeber und Wissensnehmer angeboten werden. Hierzu bieten sich Coaching, regelmäßige Feedbackgespräche bzw. Mitarbeitergespräche an.

Erfolgskontrolle

Inhalte, Methodik, Termine und Lernziele der Zusammenarbeit sollten schriftlich vereinbart werden. Im Mitarbeitergespräch mit der direkten Führungskraft wird der Stand der Umsetzung besprochen.

Chefsache

Dauerhafte Installation und Überwachung durch Geschäftsführung: Die Geschäftsführung muss das Thema zur „Chefsache“ machen und sich kontinuierlich über den Stand der Umsetzung berichten lassen. Eine neutrale Person (z. B. Personalverantwortlicher) sollte benannt werden, die den Transferprozess begleitet, der Geschäftsführung berichtet und Ansprechpartner für Anregungen der Mitarbeiter ist.

„Im letzten halben Jahr habe ich sehr viel vom Erfahrungswissen meines älteren Kollegen profitiert. Da habe ich gemerkt, dass die Ausbildung erst die halbe Miete ist.“

Herr C., Maschinenbediener Fertigung, 27 Jahre

Ich möchte mein Wissen an jemanden weitergeben, der meine Arbeit mit Herz und Engagement weiterführt.“

Frau S., Vertriebsmitarbeiterin, 61 Jahre

Die Interviews, aus denen die Zitate stammen wurden mit Beschäftigten eines mittelständischen Unternehmens zum Thema Wissenstransfer geführt.

Internet:

www.aog.rub.de/novape

www.lasa-brandenburg.de/INNOPUNKT.43.0.html

www.stk.brandenburg.de

Aus der Praxis

Literaturhinweise
zum Kapitel

GENERATIVES LERNEN



DER GENERATIONEN

WWW.VISUELLE-PROTOKOLLE.DE

ALT IST NICHT GLEICH

ARM ODER SCHWACH



6 Integration – Einstellung Älterer

„Die Alten wollen und können doch gar nicht mehr arbeiten!“

„Ich stelle keine Älteren mehr ein, da zahle ich doch immer nur 'drauf!'" Solche Meinung wird von vielen Unternehmen nicht nur gedacht, sondern auch praktiziert. Hat ein Unternehmen die Wahl zwischen einem jüngeren und einem älteren Bewerber, so fällt die Entscheidung in den meisten Fällen zugunsten des Jüngeren aus. Fällt die Wahl dennoch auf eine ältere Person, dann entweder, weil es sich um eine Top-Fachkraft handelt oder aber weil keine anderen geeigneten Bewerber zur Verfügung standen. Im letzten Fall wird die Einstellung Älterer dann aber oft eher als Notnagelvariante betrachtet. Für das Land Brandenburg hat dies zur Folge, dass nur in gut der Hälfte aller Betriebe Personen ab 50 Jahre beschäftigt sind.

Die betriebliche Sichtweise, bei der Einstellung Älterer „immer nur 'draufzuzahlen'", nährt sich zumeist aus einem Bündel an pauschalen Vorurteilen. Ganz oben rangieren solche Meinungsbilder wie:

- ▶ Ältere sind nicht mehr richtig fit und daher weniger leistungsfähig als Jüngere.
- ▶ Ältere sind träge und haben keine Lust mehr, sich zu qualifizieren.
- ▶ Ältere sind in ihrer Meinung festgefahren und ordnen sich schlecht unter. Es gibt immer Probleme zwischen Alt und Jung.
- ▶ Viele Ältere wollen eigentlich gar nicht mehr arbeiten, sie sind geistig schon im Ruhestand.
- ▶ Wenn ein älterer Arbeitnehmer nichts mehr taugt, dann werde ich ihn nicht mehr los.
- ▶ Ältere sind im Vergleich zu Jüngeren teurer.

Ältere Beschäftigte erhalten von Personalverantwortlichen gute Noten

Diesem tatsächlich noch immer weit verbreiteten Meinungsbild stehen Positionen Brandenburger Betriebe gegenüber, die genau das Gegenteil besagen. Eine schriftliche Befragung im Rahmen des IAB-Betriebspanels aus dem Jahre 2002 kommt zu zwei interessanten Ergebnissen: Erstens sind Ältere insgesamt ebenso leistungsfähig wie Jüngere. Zweitens weisen beide Altersgruppen im Detail zwar ein differenziertes Leistungs- und Kompetenzprofil auf, die nach Dafürhalten der Unternehmen wichtigsten Erfordernisse der Arbeitsplätze – Arbeitsmoral/Arbeitsdisziplin, Qualitätsbewusstsein, Loyalität – sind allerdings vorrangig bei Älteren ausgeprägt. Und beim Erfahrungswissen haben die Älteren die Nase ohnehin vorn. Damit verfügen vorrangig die älteren Belegschaftsmitglieder über Eigenschaften, die von den Betrieben als besonders wichtig eingestuft werden. Kurzum: Die Älteren gelten in den Betrieben als Leistungsträger. In Gesprächen mit Unternehmen ist auch immer wieder zu hören: „Unsere älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Goldstaub!" Mitunter wird auch die bange Frage gestellt: „Was soll bloß werden, wenn die in den Ruhestand gehen?"

Ältere gelten oft als
Leistungsträger

Alter macht erfahren
und flexibel



Wenn einerseits die im Betrieb langjährig tätigen Älteren insgesamt derart positiv beurteilt werden, warum haben gerade sie es andererseits im Allgemeinen so schwer, eingestellt zu werden? Ist das zögerliche Einstellungsverhalten vieler Betriebe berechtigt oder stellen sich diese Unternehmer damit vielleicht sogar selbst ein Bein? Bei der Beantwortung dieser sicher nicht leichten Frage soll wieder die Erfahrung eines Unternehmens zu Rate gezogen werden ...

ZAP GmbH, Eberswalde

Aus der Praxis

Die ZAP GmbH, eine Zeitarbeitsfirma mit Sitz in Eberswalde, besteht seit 10 Jahren. Sie hat zurzeit 425 Beschäftigte. Die aktuelle Analyse der Altersstruktur der Beschäftigten zeigt, dass 40 Prozent von ihnen 50 Jahre und älter sind. Damit liegt die Firma nicht nur weit über dem gegenwärtigen Brandenburger Durchschnittswert in Höhe von rund 23 Prozent. Auch der für Brandenburg prognostizierte Anteil der Generation 50+ für 2015 in Höhe von rund einem Drittel wird von der ZAP GmbH bereits heute weit übertroffen. Der Kommentar des Geschäftsführers, Herrn Kleinfeldt, dazu: „Der demografische Wandel ist bei uns längst Realität. Von daher sind wir unserer Zeit weit voraus.“

Diese Altersstruktur ist nach Einschätzung von Herrn Kleinfeldt nicht in erster Linie Resultat der innerbetrieblichen Alterung der Belegschaft. „Sie ist vor allem Ergebnis unserer Einstellungspolitik. Wir haben mit drei Beschäftigten begonnen. Wie die aktuelle Beschäftigtenzahl verdeutlicht, ist die Firma seit ihrem Bestehen beträchtlich gewachsen. Wir müssen uns bei Einstellungen im Wesentlichen an den Gruppen der Jüngeren und der Älteren orientieren, denn die mittlere Altersgruppe der Facharbeiter (35 bis 40 Jahre) ist auf dem Arbeitsmarkt momentan nicht verfügbar. Daher haben wir nur die Alternative, Jüngere oder Ältere einzustellen.“

Und warum entscheidet man sich bei der ZAP GmbH nun vorrangig für die Älteren? Der Geschäftsführer führt folgende Argumente ins Feld:

„Als Zeitarbeitsfirma unterliegen wir gegenüber unseren Kunden ganz besonderen Zwängen: Diese erwarten, dass wir ihnen bei Bedarf unverzüglich Fachkräfte bereitstellen, die genau all jenen Anforderungen gerecht werden können, die die Arbeitsaufgabe erfordert. Unverzüglich heißt, dass wir dem anfragenden Kunden von einem Tag zum anderen ein entsprechendes Angebot unterbreiten müssen. Diesen Anforderungen können wir in der Regel mit jugendlichen Facharbeitern nicht gerecht werden. Diese komplizierte Situation können wir weitgehend nur mit unseren älteren Belegschaftsmitgliedern meistern.“

Weiterbildungs- investitionen für Ältere zahlen sich aus

Als zweites betriebswirtschaftliches Argument, sich der Altersgruppe 50+ zuzuwenden, nennt Herr Kleinfeldt: „Natürlich besteht auch für unsere Beschäftigten das Erfordernis, sich zu qualifizieren. Investieren wir in die berufliche Weiterbildung unserer jüngeren Mitarbeiter, dann erhöht sich damit auch ihr Wert auf dem Arbeitsmarkt. In der Regel nutzen sie nach ein bis zwei Jahren ihre Chance und wechseln den Betrieb. Diese Gefahr besteht bei Älteren nicht. Das heißt, unsere Investitionen in Ältere zahlen sich für den Betrieb letztlich auch aus.“

Zudem gingen Ältere oft auch mit einer anderen Motivation an ihre Arbeitsaufgaben heran: „Ein 55-Jähriger, den ich einstelle, hat eine ganz andere



Arbeitseinstellung, denn ihm ist bewusst, dass dies für ihn eine Chance ist, im Arbeitsleben wieder Fuß zu fassen. Er unternimmt von sich aus gezielt Anstrengungen, um sich möglichst schnell in die Firma zu integrieren. Bei einem 25-Jährigen lässt sich solch ein Engagement in der Regel nicht beobachten.“

Herr Kleinfeldt räumt ein, dass diese Einstellungspolitik auch von der Politik positiv beeinflusst worden sei: „Unser hoher Bestand an Älteren erklärt sich auch mit der Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes vom 01.01.2004. Infolge der Änderung kann ich einen Mitarbeiter nun über 20 Jahre an die gleiche Firma verleihen. Bis zur Gesetzesänderung bestand in solchen Fällen der Zwang, nach einer bestimmten Zeit einen Austausch der Mitarbeiter vorzunehmen. Dies hat positive Folgen für die Einstellung Älterer. Die Betriebe, die einen Bedarf an Arbeitskräften haben, können diesen weitgehend risikofrei abdecken. Sie unterliegen keinen Auflagen, die mit der Beschäftigung Älterer verbunden sind, denn diese Risiken haben wir als Arbeitgeber abzudecken. Und zugleich bekommen sie eine Arbeitskraft, die über ein beträchtliches Know-how verfügt. Wir haben keine Schwierigkeiten, unsere älteren Beschäftigten zu verleihen. Unsere Kundenfirmen nehmen uns diese sogar mit Kuschhand ab.“

Aus der Praxis

Viele Ältere im Betrieb erfordern spezielle Anstrengungen

Schließlich macht Herr Kleinfeldt aber auch auf den „Pferdefuss“ dieser Einstellungspolitik aufmerksam. Er geht davon aus, dass in den nächsten Jahren weitere Arbeitskräfte benötigt werden. Im Interesse einer ausgewogenen Altersstruktur der Belegschaft dürfte künftig nicht mehr in dem Maße wie bisher vorrangig auf die Einstellung der Älteren gesetzt werden. Aber dem stehe seiner Einschätzung nach nicht das erforderliche Angebot an jüngeren Arbeitskräften zur Verfügung. „Und so sehe ich für unsere Firma im Moment keine Alternative, bei den Einstellungen auch weiterhin auf ältere Bewerber zurückzugreifen. Allerdings ist mir auch klar, dass ich dabei nicht nur auf die Älteren setzen kann – zumal sich unser Altersdurchschnitt durch die derzeitige Zusammensetzung der Belegschaft ohnehin weiter nach oben bewegen wird. Hier werden wir irgendwann an eine Grenze stoßen, denn ein hoher Anteil an Älteren setzt voraus, diese auch altersgerecht einsetzen zu können.“

Um sich von der Entwicklung nicht überrollen zu lassen, unterstreicht Herr Kleinfeldt: „Mir ist klar, dass ein wichtiger Beitrag zur Lösung unseres Problems darin bestehen wird, wie pfleglich wir mit unserer Belegschaft umgehen.“ Daher werden in die innerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen zunehmend Fragen des alters- und altersgerechten Arbeitens integriert. Viele Weiterbildungsmaßnahmen werden mit dem Ziel durchgeführt, zwar das Arbeitspensum beizubehalten, aber die Art und Weise, wie diese Tätigkeiten verrichtet werden, zu verändern. Dabei geht es keineswegs immer um ein höheres Tempo im Arbeitsprozess, sondern vor allem um die Frage, wie er insgesamt effizienter umgesetzt werden kann. Mehr Effizienz meint dabei auch einen ressourcensparenden Einsatz der Arbeitskraft. Zusätzlich dazu werden Gespräche geführt. Jeder Mitarbeiter wird einmal in der Woche am Arbeitsplatz besucht, um eventuelle Probleme zu besprechen. „Dabei ist es egal, ob diese familiär bedingt sind oder den Arbeitsplatz betreffen. Wichtig ist uns, diese zu klären und gemeinsam eine Lösung herbeizuführen. Vielleicht ist das auch eines der Geheimnisse, die unser gutes Betriebsklima ausmachen.“

Individuelle
Betreuung

Aus Sicht der ZAP GmbH ist die Einstellung Älterer ein Gewinn für das Unternehmen, und nachweislich „rechnet“ sich dies auch.

Zusammengefasst sprechen folgende Argumente dafür, freie Stellen mit Älteren zu besetzen:

1. Ältere bringen ein reichhaltiges Erfahrungswissen aus ihrem bisherigen Arbeitsleben mit, das am neuen Arbeitsplatz durchaus von Nutzen ist. Unter diesen Voraussetzungen kann sich der Einarbeitungsaufwand deutlich verringern.
2. Viele Ältere zeigen sich bei ihrem Wiedereinstieg in Beschäftigung überdurchschnittlich motiviert und engagiert.
3. Nur selten wird bei der Besetzung einer offenen Stelle ein Idealkandidat gefunden! Daher sind seitens des Betriebes bei Einstellungen meist Kompromisse einzugehen. Es spricht daher nichts dagegen, auch gegenüber älteren Bewerbern kompromissbereit zu sein.
4. Stellen sich Ältere während der Probezeit für die Tätigkeit als nicht geeignet heraus, können diese genauso unproblematisch wie Jüngere das Unternehmen wieder verlassen.
5. Für eingestellte Ältere gelten inzwischen gelockerte Kündigungsschutzregelungen, und ebenso gibt es Erleichterungen für die Befristung von Arbeitsverträgen mit älteren Bewerbern (Herabsetzung des Alters von 58 auf 52 Jahre).

Erfolgreiche Handlungsansätze und Instrumente

Vorurteile ablegen

Wenn es heute und in Zukunft um die Sicherung des Fachkräftebedarfes geht, kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, bestimmte Gruppen an Beschäftigten außen vor zu lassen. Das bedeutet, auch für die sogenannten „Risikogruppen“ wie die Älteren offen zu sein und gängige Vorurteile abzulegen.

Bewerbungsverhalten Älterer fördern

Wenn man als Unternehmen für Ältere offen ist, dann sollten sie für Bewerbungen ermuntert werden. Beispielsweise können Stellenausschreibungen mit dem Passus versehen werden, dass die Bewerbung Älterer ausdrücklich erwünscht ist. Viele Vertreter der Generation 50+ sind aufgrund ihrer Misserfolge am Arbeitsmarkt entmutigt und bewerben sich daher viel zu selten. Eine ausreichende Zahl an Bewerbungen ist zwar mit viel Arbeit verbunden, sie hat aber für eine Firma den Vorteil, aus einem Pool an Bewerbern auswählen zu können. Je größer dieser Pool – umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, den am besten geeigneten Bewerber zu finden. Und dabei gilt: Alter schützt weder vor einer guten Arbeitsmoral und schon gar nicht vor Leistung.

Ausführliche Bewerbergespräche

Ausführliche Gespräche mit geeigneten Kandidaten sind ein bewährtes Mittel, um sich über die fachliche und persönliche Eignung Klarheit zu verschaffen. Nur so kann man einen Eindruck bekommen, ob ein Bewerber „passt“. Die Zeit, die in eine gründliche Auswahl der künftigen Mitarbeiter investiert wird, zahlt sich aus. Das minimiert die Gefahr einer Fehlentscheidung und eines neuen Anlaufes für die Stellenbesetzung.



Die Einstellung älterer Arbeitsloser wird seit vielen Jahren durch ein umfangreiches Instrumentarium, insbesondere durch die Agenturen für Arbeit sowie die mit der Umsetzung der Grundsicherung beauftragten Arbeitsgemeinschaften und zugelassenen Träger der kommunalen Grundsicherung, finanziell gefördert.

Auch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie fordert die Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer. So zielt z. B. die INNOPunkt-Initiative „Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung“ mit den geförderten Maßnahmen einerseits auf die älteren Erwerbslosen. Gleichzeitig werden Projekte gefördert, die das Einschließen der beruflichen Entwicklungsmöglichkeit für ältere Mitarbeiter zum Inhalt haben.

Die arbeitsmarktpolitischen Unterstützungsangebote dienen zum einen der passgenauen Qualifizierung. Zum anderen stehen befristete Einstellungsbeihilfen zur Verfügung, die eine Senkung der Lohnkosten bzw. der Lohnnebenkosten bewirken.

Über die aktuellen Unterstützungsmöglichkeiten informieren die regionalen Dienststellen der Agentur für Arbeit sowie die Ämter für Grundsicherung. Ansprechpartner sind aber auch die Kammern (IHK/HWK) oder die Regionalvertretungen der Deutschen Rentenversicherung.

Internet:

www.perspektive50plus.de
www.lasa-brandenburg.de

Literaturhinweise
zum Kapitel

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT



WWW.VISUELLE-PROTOKOLLE.DE

7 Gesundheit im Unternehmen

„Meine Leute arbeiten sich im Unternehmen aus, die brauchen abends keine Muckibude mehr – und wenn doch, dann ist das ihr Privatvergnügen!“

Mit der Gesundheit ist es seltsam. Solange man sie hat, wird sie als selbstverständlich betrachtet und viele meinen noch immer, nichts oder nur wenig dafür tun zu müssen. Daher ist die Gesundheit der Beschäftigten im Allgemeinen kein Thema – weder für die Betriebe selbst noch für die Mitarbeiter. Oft werden Personen hinter vorgehaltener Hand als „Weicheier“ betrachtet, wenn sie regelmäßig reguläre Gesundheits-Checks und Vorsorgeuntersuchungen wahrnehmen. Vielleicht hat man dann sogar bald unter den Kollegen den Ruf eines Hypochonders weg.

**Gesundheitsprävention
ist auch
Unternehmersache**

Entstehen durch Krankheit im Betrieb personelle Engpässe, dann „wurstelt“ man sich durch. Eigentlich haben dann alle Beteiligten Stress. Der Unternehmer muss zusehen, wie er seinen Auftrag qualitäts- und zeitgerecht ausführen kann. Die mit der Vertretung beauftragten Mitarbeiter können vor lauter Arbeit nicht mehr aus den Augen schauen und haben Überstunden zu bewältigen. Und der Kranke selbst hat oft ein schlechtes Gewissen und findet nur bedingt die erforderliche Ruhe, sich auszukurieren.

Es gibt doch tatsächlich Unternehmer, denen nicht bewusst ist, dass sie für das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz die Verantwortung tragen. Die Meinung: „Jeder ist für seine Gesundheit selbst verantwortlich“ ist zwar weit verbreitet, gilt aber nicht in jedem Fall. Im betrieblichen Umfeld ist der Arbeitgeber in der Pflicht, denn jeder abhängig Beschäftigte hat Anspruch auf eine Arbeit, die seine Gesundheit nicht beeinträchtigt. Arbeit strukturiert das Leben, sie gibt dem Leben Sinn und Inhalt und sichert gleichzeitig den erforderlichen Unterhalt. Das schafft Selbstvertrauen, ermöglicht Erfolg, fordert Körper und Geist – kurz: „Arbeit hat viele die Gesundheit fördernde Aspekte.“ Aber Arbeit kann sich auch negativ auswirken. Unfälle bei der Arbeit können das Leben kosten oder zu schweren Verletzungen führen. Einflüsse, wie sie der Umgang mit bestimmten gefährlichen Substanzen oder Einwirkungen mit sich bringt, können schwerwiegende Erkrankungen oder irreparable Gesundheitsschäden verursachen. Diese Gefährdungen vorherzusehen und alles zu tun, damit niemand zu Schaden kommen kann, das ist Aufgabe und Pflicht jedes Arbeitgebers.

**Am Arbeitsplatz lauern
viele gesundheitliche
Risiken**

„Für die Firma ist ein gesunder Mitarbeiter mehr wert als einer, der krank zu Hause sitzt. Ich benötige für den stressigen Arbeitsalltag fitte und gesunde Mitarbeiter. Das stellt auch an mich als Arbeitgeber bestimmte Anforderungen“, so sieht das Herr Maiberg, Geschäftsführer des IT-Dienstleisters COMplus aus der Stadt Brandenburg a. d. Havel. Damit sich das Potenzial der Mitarbeiter auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auswirken kann, ist es jedoch notwendig, mehr zu tun, als sichtbare Gesundheitsschäden zu vermeiden. Zu hohe Anforderungen, Zeitdruck, schlechte Arbeitsorganisation, Informationsdefizite, aber auch Konflikte zwischen den Mitarbeitern und fehlende Anerkennung durch Vorgesetzte können zu Belastungen werden, die Beschäftigte krank machen. Belastungen dieser Art werden häufig als „Stress“ bezeichnet. Manch einer verkraftet diesen „Stress“ nicht, entwickelt körperliche Symptome oder brennt psychisch aus („burn out“).

**Nur gesunde Be-
schäftigte sichern den
Unternehmenserfolg**



Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, sind nachweisbar seltener krank, leistungsbereiter und innovativer als diejenigen, die sich nur als „Lohnempfänger“ betrachten. Es lohnt sich also für jeden Arbeitgeber, auf diesen Bereich der Unternehmenskultur zu achten.

COMplus, Brandenburg a. d. Havel

Aus der Praxis

Neben der ergonomischen Gestaltung der Arbeit kann man als Unternehmer einiges tun, um die Beschäftigten zu gesundheitsförderlichem Verhalten zu animieren und zu zeigen, dass die Gesundheit jedes Einzelnen von hohem Wert für das Unternehmen ist: Herr Maiberg von COMplus:

Arbeit darf und muss nicht krank machen

- ▶ „Unsere Mitarbeiter können sich bei Bedarf in einem eigens dafür bereit gestellten Raum massieren lassen. Wir stellen sie für diese Zeit von der Arbeit frei. Für die Mitarbeiter fallen nur die reinen Massagekosten an.“
- ▶ „Wir reden im Betrieb regelmäßig über Prävention. Wir versuchen unsere Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren, dass es nicht ausreicht, wenn nur am Arbeitsplatz auf die Gesundheit geachtet wird. Auch im Privatleben muss dafür etwas getan werden. So konnten wir einige Frauen beispielsweise dazu anregen, Nordic Walking zu betreiben.“
- ▶ „Wir nutzen Firmenevents vorrangig für sportliche Aktivitäten. So verbinden wir gemeinsame Betriebsfeste beispielsweise mit Kegeln oder Gocart-Fahren.“

Nicht vergessen werden darf bei alledem, dass in Abhängigkeit von den spezifischen Gefährdungen am Arbeitsplatz eine ganze Reihe von vorgeschriebenen Maßnahmen eingehalten werden müssen.

Dazu gehören neben der Gefährdungsbeurteilung, den jährlichen Unterweisungen der Beschäftigten gegebenenfalls auch arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen. Der Betriebsarzt kann frühzeitig gesundheitliche Probleme erkennen und neben der individuellen Beratung auch helfen, am Arbeitsplatz notwendige Änderungen vorzunehmen.

- ▶ In einem Kosmetikstudio aus Strausberg unterweist die Inhaberin ihre Mitarbeiterinnen regelmäßig über den richtigen Umgang mit chemischen Substanzen, die für das Sterilisieren und Desinfizieren der Geräte erforderlich sind, sowie das Vermeiden von Strahlenbelastungen im Solarium-Bereich. Sie kommentierte dieses Herangehen mit folgenden Worten: „Ich kann es mir in solch einem kleinen Unternehmen einfach nicht leisten, dass durch unsachgemäßes Arbeiten Personal ausfällt.“
- ▶ Eine Projektgesellschaft aus Neuenhagen hat sich zum raucherfreien Betrieb erklärt. Betriebsfeiern laufen rauch- und alkoholfrei ab. Gemeinsame Aktivitäten im Freizeitbereich sind ebenfalls sportlich geprägt (z. B. Fahrradtour). Die Geschäftsführung sorgt für einen regelmäßigen Check der Belegschaft durch die Betriebsärztin. Zudem werden die Arbeitsplätze in regelmäßigen Abständen durch diese begutachtet. Ärztliche Empfehlungen werden kurzfristig umgesetzt – etwa die Realisierung ergonomischer Auflagen. Für alle Mitarbeiter wird zudem eine Rückenschule im Betrieb angeboten.

- ▶ Der Inhaber eines Hightech-Betriebes aus Wildau führt eine Arbeitsplatzanalyse durch. Er erwartet aber auch von der Belegschaft, dass ihrerseits Anforderungen an ein alters- und altersgerechtes Arbeiten formuliert bzw. entsprechende Vorschläge zur Umsetzung unterbreitet werden. Neben einem gemeinsamen Segelturn wurde auch ein gemeinsames Fahrtsicherheitstraining absolviert.
- ▶ Ein Familienhotel in Frankfurt (Oder) unterweist seine vorwiegend weiblichen Angestellten, wie schwere Koffer der Gäste zu transportieren sind. Bei der Erstellung der Schichtpläne wird darauf geachtet, dass vorwärts rotiert wird und dass jeder Beschäftigte die vorgesehenen Pausen wahrnehmen kann. Nur so ist die volle Leistungsfähigkeit während der gesamten Schicht gewährleistet.
- ▶ Weitere Betriebe berichteten davon, dass es kein Problem sei, kleinere Hilfsmittel zur Verbesserung der Bildschirmarbeitsplätze anzuschaffen. Ergonomische Sitzmöbel und Flachbildschirme gehören mittlerweile zur Standardausstattung.

Diese Palette an Maßnahmen zeigt, dass selbst kleine Betriebe durchaus bereit und in der Lage sind, Bedingungen für ein gesundes Arbeiten zu schaffen. Viele Beispiele sprechen dafür, dass solche Handlungsansätze nicht immer mit Kosten verbunden sind bzw. viele Initiativen nur einen geringen Mitteleinsatz erfordern, der auch von kleinen Betrieben finanzierbar ist. Viele Aktivitäten sind zugleich Ausdruck eines rationalen betrieblichen Verhaltens. Sie erfolgen vor dem Hintergrund, dass der langfristige Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter, ein sorgfältiger Umgang mit den Humanressourcen sehr wohl im Interesse des Betriebes liegt. Gesundheitsförderliche Maßnahmen am Arbeitsplatz stellen damit keineswegs einen Gegensatz zu den betrieblichen Interessen dar.

Erfolgreiche Handlungsansätze und Instrumente

Es ist wissenschaftlich nachgewiesen, dass es vor allem die Arbeitsbedingungen sind, die die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten prägen. Damit liegt bei der Gestaltung der betrieblichen Arbeitsbedingungen auch der Schlüssel für die Gesunderhaltung der Beschäftigten. Die (Mit-)Verantwortung der Arbeitgeber und die konkreten betrieblichen Möglichkeiten sind in erster Linie eine Frage der Unternehmenskultur. Wie die vorangestellten Beispiele zeigen, stellt sich hierfür keineswegs immer die Kostenfrage: Gutes muss eben nicht immer teuer sein. Auch mit den sogenannten Kleinigkeiten lässt sich viel erreichen – aber nur dann, wenn man es will.

Unternehmenskultur

Ein wichtiges Instrument zur Klärung der gesundheitlichen Situation der Belegschaft ist eine Krankenstands- bzw. Arbeitsunfähigkeitsanalyse. Krankheitsbedingte Ausfallzeiten können nicht nur alters- und geschlechterspezifisch, sondern für größere Betriebe auch abteilungs- oder bereichsdifferenziert vorgenommen werden. Die betriebswirtschaftlichen Verluste des Unternehmens durch arbeitsunfähige Mitarbeiter lassen sich so sehr genau berechnen. Mithilfe der von den Krankenkassen veröffentlichten branchen- und regionalbezogenen Arbeitsunfähigkeitsstatistiken kann man das eigene Unternehmen auch nach außen hin vergleichen. Bei Auffälligkeiten sollten die Ursachen unter Einbeziehung des Betriebsarztes geklärt werden.

Krankenstands- bzw. Arbeitsunfähigkeitsanalyse

Die Analyseergebnisse können die Grundlage für die Ableitung konkreter betrieblicher Handlungsbedarfe sein. Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen:

In einer Bibliothek fallen die Mitarbeiterinnen an der Buchausgabe regelmäßig für ein paar Tage durch Erkältungskrankheiten aus. Die Krankenstandsanalyse ergab hier in Kombination mit Mitarbeitergesprächen, dass es ständig an diesem Arbeitsplatz zieht. Mit vergleichsweise geringen Mitteln – wie etwa dem automatischen Schließen der Türen – ist in Zukunft Zugluft weitgehend vermeidbar. Die Kosten für die entsprechende Einstellung der Tür lagen unter 100 Euro.

In einer Firma fallen in einer Abteilung überdurchschnittlich häufig Mitarbeiter durch Krankheit aus. Ein Mitarbeitergespräch brachte zutage, dass sich die Kollegen durch eine ungünstige Arbeitsorganisation häufig überfordert und den wenig kooperativen Führungsstil des Abteilungsleiters gegängelt und nicht anerkannt fühlten. Diese permanente Stresssituation ließ die Motivation sinken und ging den Beschäftigten im übertragenen Sinne „an die Nieren“. Nachdem die Situation von der Firmenleitung erkannt worden war, gab es in dieser Abteilung sowohl personelle als auch arbeitsorganisatorische Veränderungen. Seitdem ist der Krankenstand hier wieder auf dem durchschnittlichen Niveau des gesamten Betriebes.

**Arbeits-
bewältigungs-Index**

Ein weiteres wichtiges personenbezogenes Analyseinstrument ist der Arbeitsbewältigungs-Index (auch Work Ability Index – WAI). Mithilfe umfangreicher Fragebögen und 10-Punkte-Skalen bewerten die Mitarbeiter selbst ihre individuelle Arbeitsbelastung und die eigene Arbeitsfähigkeit. Die Fragebögen werden anonymisiert und bleiben in der Hand des Betriebsarztes, der an die Schweigepflicht gebunden ist. Die detaillierte Auswertung hilft, Risiken und Ressourcen für die Arbeitsbewältigung im Betrieb zu erkennen sowie geeignete konkrete Maßnahmen für den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit des Beschäftigten abzuleiten. Ziel bleibt dabei, dass die Beschäftigten auch mit zunehmendem Alter ihre Leistungspotenziale im Interesse des Betriebes voll entfalten können.

IMPULS-Test

Der IMPULS-Test bietet eine betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen unter besonderer Berücksichtigung der bestehenden Stressfaktoren. Auch mit diesem Test wird in ähnlicher Art und Weise mithilfe der anonymisierten persönlichen Einschätzung der Mitarbeiter festgestellt, in welchen betrieblichen Bereichen Handlungsbedarf besteht.

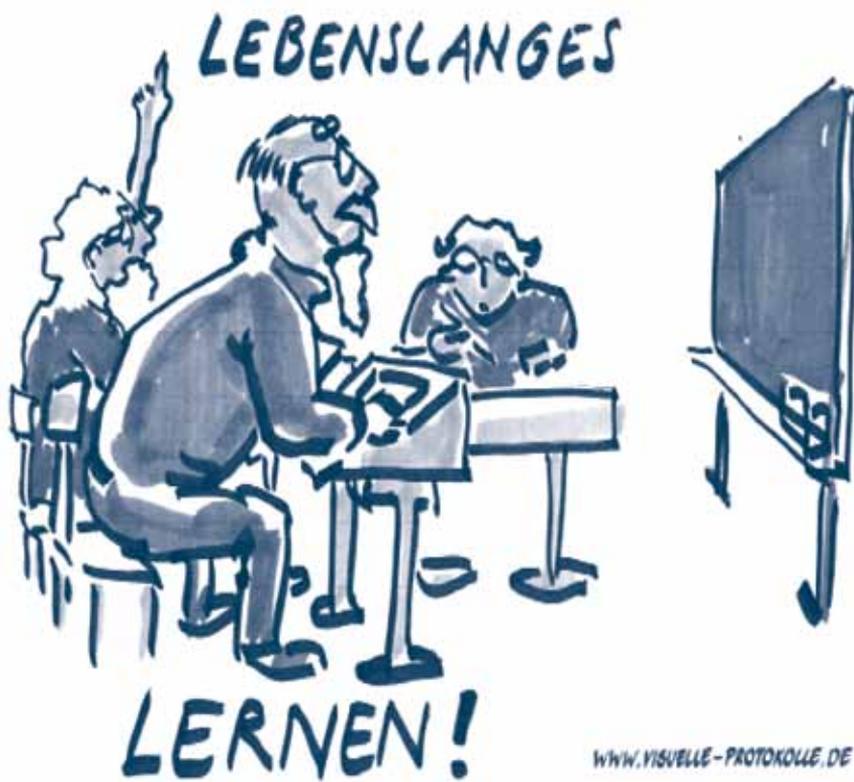
**Literaturhinweise
zum Kapitel**

Internet:
www.inqa.de
www.baua.de
bb.osha.de
gesundheitsmanagement.kenline.de
www.impulstest.at

VIELFALT IN DER BELEGESCHAFT



WWW.VISUELLE-PROTOKOLLE.DE



8 Förderung und Qualifizierung älterer Beschäftigter

„Qualifizierung für meine älteren Mitarbeiter? Das bringt doch nichts mehr!“

Wer kennt es nicht, das alte Sprichwort: „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.“ Wer hat es nicht in der eigenen Jugend von wohlmeinenden Eltern selbst schon zu hören bekommen, frei nach dem Motto. „Gib Dir mal Mühe in der Schule, wenn Du älter bist, schaffst Du das sowieso nicht mehr.“ Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels bekommt diese Volksweisheit noch eine ganz andere Bedeutung. Aktuelle Prognosen zur Entwicklung der Erwerbsbevölkerung bis 2020 zeigen, dass die Alterung der Erwerbsbevölkerung von Unternehmen als zentrale Herausforderung bewältigt werden muss. Die Zahl der älteren Arbeitnehmer wird in jedem Fall stark anwachsen, da die „Babyboomergeneration“ der ab 1957 Geborenen allmählich zu den Älteren in den Betrieben zählen wird. Hinzu kommt, dass der Anstieg des Renteneintrittsalters ab 2012 und die Abschaffung von Altersteilzeitregelungen dazu führen, dass Arbeitnehmer länger in den Unternehmen beschäftigt sein werden. Ein heute 50-jähriger Mitarbeiter hat damit noch ca. 16 Jahre im Berufsleben vor sich, und von diesen Mitarbeitern wird es zukünftig immer mehr geben. Ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten, steht damit im Zentrum zukünftiger Personalmaßnahmen; Weiterbildung ist dabei ein zentrales Element.

Damit ist es Zeit, dass sich Unternehmen von der überholten Vorstellung lösen: „Es lohnt sich nicht mehr, in die Qualifizierung älterer Mitarbeiter zu investieren, die sich mental sowieso schon in den Ruhestand verabschiedet haben.“ Unternehmen, die ältere Beschäftigte als nicht mehr lernfähig, unflexibel und wenig lernmotiviert abstempeln, handeln kurzsichtig und verhindern, dass die Potenziale eines zukünftig wachsenden Anteils der Belegschaft ausgeschöpft werden.

Begründet wurde diese negative Sicht auf das Lernen im höheren Erwachsenenalter lange Zeit damit, dass Altern unumkehrbar mit dem Verlust der Leistungsfähigkeit auf allen Ebenen, d.h. physisch, geistig und motorisch, verbunden ist. Mit der Wirklichkeit hat dieses Vorurteil wenig zu tun, wirkt aber leider häufig wie eine selbsterfüllende Prophezeiung nach.

Das sogenannte Defizitmodell hat ausgedient

Wenn einem älteren Arbeitnehmer nichts mehr zugetraut wird, dann traut er sich auch selbst bald nichts zu!

Die wissenschaftliche Forschung kommt schon seit vielen Jahren zu einem Ergebnis, das dieses Defizitmodell widerlegt. Danach gibt es keinen generellen altersbedingten Abbau der geistigen Leistungsfähigkeit. Die Leistungspotenziale eines Menschen wandeln sich im Laufe des Arbeitslebens. Kennzeichen sind:

- ▶ Die Reaktions- und Lerngeschwindigkeit nimmt prinzipiell im Laufe des Lebens ab. Aber bei entsprechendem Training ist sie bei einem 60-Jährigen annähernd so gut ausgeprägt wie bei einem 40-Jährigen.
- ▶ Die psychische Leistungsfähigkeit, das faktische Wissen und die verbalen Fähigkeiten bleiben unverändert erhalten.

- ▶ Die geistig-sozialen Fähigkeiten und die Lebens- und Berufserfahrung und damit einhergehende Kompetenzen wie Urteilsfähigkeit, komplexes Problemlösen und Risikoeinschätzung nehmen sogar zu.

Das entscheidende Kennzeichen von Lernen im höheren Erwachsenenalter besteht jedoch darin, dass Lernprozesse sehr individuell erfolgen. Die folgende Abbildung soll das verdeutlichen:



Abb. 4: Quelle: Fraunhofer IAO, Stuttgart

Individuelle Unterschiede der Leistungsfähigkeit in Abhängigkeit vom Lebensalter

Lernen will gelernt sein

Lernentwöhnung hat fehlende Lernmotivation zur Folge

Wenn Ältere beim Lernen im Betrieb vermeintlich schlechter abschneiden als ihre jüngeren Kollegen, hängt das oft nicht mit dem kalendarischen Alter zusammen. Häufig sind die Ursachen dafür neben der eigenen Lerngeschichte auch in den Arbeitsbedingungen im Betrieb zu finden. Eine über Jahre hin ausgeübte einseitige Tätigkeit, die keinerlei Lernreize bietet, hat mit Sicherheit eine Lernentwöhnung zur Folge, die früher oder später zwangsläufig eine fehlende Lernmotivation bei älteren Mitarbeitern nach sich ziehen kann.

Wertschätzende Ansprache an den Mitarbeiter

Daher sollte im Vorfeld einer Bildungsmaßnahme im Mitarbeitergespräch eine gezielte und behutsame Ansprache und Ermunterung der älteren Beschäftigten durch die zuständige Führungskraft erfolgen. Bei diesem Gespräch sollte die Führungskraft das Interesse des Betriebes an der Weiterentwicklung des Mitarbeiters deutlich machen und auch auf die Bedenken und Ängste des Betroffenen eingehen. Ist die Situation einer Lernentwöhnung bereits eingetreten, d. h. haben ältere Mitarbeiter z. B. aufgrund langjähriger gleichbleibender Tätigkeiten keine „Routine“ im Lernen mehr, können folgende Gestaltungsregeln von Qualifizierung dabei unterstützen, Mitarbeiter wieder für Weiterbildung zu motivieren:

Empfehlungen für die Gestaltung des Lernens für ältere Beschäftigte

- ▶ Bei Mitarbeitern, die lange nicht gelernt haben, treten unter Umständen Versagensängste auf, deshalb angstprovozierende Situationen und Konkurrenzverhalten vermeiden.
- ▶ Das Tempo des Lernens sollte von den Mitarbeitern mitbestimmt werden können, da lernentwöhnte Mitarbeiter ausreichend zeitliche Spielräume zum Lernen und auch zwischen den Lerneinheiten benötigen.
- ▶ Lerngruppen sollten altersheterogen zusammengesetzt sein. Nur wenn das Vorwissen von jüngeren und älteren Mitarbeitern zu stark voneinander abweicht (z. B. EDV-Kenntnisse), altershomogene Gruppen bilden.
- ▶ Aktive Lernmethoden wie Planspiele, Fallbesprechungen und Diskussionen sind zu wählen und „Frontalunterricht“ ist zu verhindern.
- ▶ Seminarraumatmosphäre vermeiden und wenn möglich Lerninhalte vor Ort am Arbeitsplatz vermitteln. Weitestgehend auf Unterweisungen verzichten und den Lernenden durch Beobachten, Nachahmen und Ausprobieren eine aktive Rolle im Prozess des Lernens einräumen.
- ▶ Die neuen Lerninhalte sollten an die Erfahrungen der Lernenden anschließen und anwendungsbezogen und möglichst direkt nutzbar sein.

Gestaltungsregeln

Neben der klassischen Weiterbildung in Form von Seminaren, Lehrgängen, Fernunterricht und Konferenzen etc. bekommt die arbeitsplatznahe Qualifizierung, auch als „Lernen im Prozess der Arbeit“ bezeichnet, eine immer größere Bedeutung. Lernort ist dabei nicht mehr der Seminarraum, sondern immer häufiger der Arbeitsort. Zum Teil werden solche „Training-on-the-job-Maßnahmen“ in Unternehmen auch schon praktiziert, ohne dass dieser Art des Lernens der entsprechende Stellenwert beigemessen wird. Insbesondere für ältere Mitarbeiter ist das Lernen im Arbeitsprozess jedoch von großer Bedeutung, da es in vielerlei Hinsicht an die oben dargestellten Gestaltungsregeln anknüpft. So können neue Informationen aufgenommen und gleich an Ort und Stelle ausprobiert und umgesetzt werden.

Ältere lernen nicht schlechter als jüngere, sondern anders

Beispiele für Lernformen im Prozess der Arbeit

- ▶ Abteilungsübergreifende Projektarbeit
- ▶ Hospitation an unterschiedlichen Arbeitsplätzen
- ▶ Praktikum von mehreren Wochen im eigenen Unternehmen oder im Verbund
- ▶ Kollegiale Beratung am Arbeitsplatz
- ▶ Übernahme von Sonderaufgaben und speziellen Funktionen zur eigenverantwortlichen Bearbeitung
- ▶ Job Rotation, bei der Mitarbeiter systematisch auf unterschiedlichen Arbeitsplätzen eingesetzt werden und ihren Arbeitsplatz in festgelegten Abständen wechseln
- ▶ Paten-, Coaching- und Mentoringkonzepte

Optimal ist es, wenn Betriebe mit dem informellen Lernen nicht erst jenseits der 50 beginnen, sondern die Arbeit während des gesamten Berufslebens so gestaltet ist, dass Freiräume vorhanden sind, um Neues zu lernen, das Gelernte mit Kollegen auszutauschen und somit die eigenen Handlungsspielräume zu erweitern.

Crinitz Baukeramik GmbH, Crinitz

Aus der Praxis

Das Unternehmen stellt Steinzeugplatten für Fassaden und Fußböden her und hat sich auf Sonderanfertigungen spezialisiert. Die Crinitz Baukeramik GmbH beschäftigt 28 Mitarbeiter in der Fertigung und im kaufmännischen Bereich, darunter zwei Auszubildende. Das Unternehmen setzt ebenfalls auf eine praxisnahe Qualifizierung der gewerblich tätigen Belegschaft in der Fertigung, von denen mehr als die Hälfte der Altersgruppe der über 50-Jährigen angehören. Am Beispiel der Einführung eines QM-Systems soll das Lernen im Prozess der Arbeit dargestellt werden.

Vor Beginn des QM-Prozesses wurden die Proben von einem Qualitätsingenieur entnommen und im Labor analysiert. Das hatten zur Folge, dass Abweichungen in der Qualität nicht immer einem konkreten Arbeitsplatz zugeordnet werden konnten, sodass die Schlussfolgerungen anonym gezogen wurden und nicht in jedem Fall erkennbar wurde, an welcher Stelle der Fertigungskette der Qualitätsverlust aufgetreten ist.

Da die älteren Beschäftigten schon seit Jahrzehnten mit gewohnten Verfahren und Technologien produzieren, war es dringend notwendig, das Verständnis für den Prozess der Qualitätssicherung zu wecken und die Durchführung von Qualitätsprüfungen zu schulen.

Dazu wurden im ersten Schritt Arbeitsplatzbeschreibungen für alle vier Produktionsbereiche erstellt. Unter Leitung von Geschäftsführung und Betriebsleiter wurden die Mitarbeiter aus der Fertigung direkt in diesen Prozess einbezogen. Als Ergebnis ist für die erste Abteilung in der Fertigungskette ein Qualitätshandbuch erstellt worden, das arbeitsplatznah unter Einbeziehung aller Mitarbeiter entwickelt wurde. Diese Vorgehensweise soll auf die anderen drei Abteilungen in der Fertigung ausgeweitet werden.

Im nächsten Schritt hat der Betriebsleiter an einer zweiwöchigen Qualitätsmanagementschulung teilgenommen und das erworbene Know-how dann in die Fertigung eingebracht, um es vor Ort in allen vier Abteilungen in kleinen Schritten zu erklären und gleich in der Praxis anwenden zu lassen. Die Mitarbeiter aus der Fertigung lernen auf diese Weise, direkt am Arbeitsplatz die Messwerte zu erheben, aufzuschreiben und mit den Sollwerten abzugleichen. Damit können sie direkt an ihrem Arbeitsplatz die Qualität des Produktes überprüfen und anhand der Messwerte sofort beeinflussen. Der Geschäftsführer Herr Krause sieht darin die Grundlage, dass der Prozess der Qualitätsüberwachung neu strukturiert werden konnte.

Diese arbeitsplatznahe Wissensvermittlung verfolgt das Ziel, durch die Weitergabe von Prüfwissen an jeden einzelnen Mitarbeiter Qualitätsprüfungen an jedem Arbeitsplatz zu verankern und somit jeden Mitarbeiter in die Verantwortung zu nehmen. Die dargestellte Vorgehensweise hat neben der konkreten Wissensvermittlung vor Ort den zusätzlichen Effekt, dass die Mitarbeiter einbezogen werden, Einfluss nehmen können und sich gefragt und damit geschätzt fühlen. Sie können ihr Erfahrungswissen anwenden und umsetzen und haben es selbst in der Hand, die Qualität im Prozess zu kontrollieren.

Der Geschäftsführer räumt aber auch ein, dass bei der Übertragung von neuen Aufgaben an die Mitarbeiter sehr sensibel vorzugehen ist, da viele von ihnen



lernentwöhnt sind und neue Verfahren für sie eine große Herausforderung darstellen. Daher müssen alle neuen Ideen in ganz kleinen Schritten an die Mitarbeiter herangetragen werden. „Wenn zehn Messwerte erhoben werden müssen und die Mitarbeiter nicht alle behalten und aufschreiben können, dann fangen sie eben erst mal mit einem oder zweien an und steigern sich mit der Zeit.“

Diese Vorgehensweise kostet Zeit und Energie, rentiert sich aber, da sie den Mitarbeitern deutlich macht: „Jeder kann Einfluss auf die Qualität nehmen.“

Noch einmal zu dem Sprichwort, das am Anfang dieses Kapitels bereits zitiert wurde. Wie wäre es bei all dem, was über das Lernen Älterer bekannt ist, mit folgender Anpassung der bekannten Volksweisheit an veränderte Gegebenheiten:

„Was Hänschen nicht lernt, kann Hans trotzdem lernen.“

Unternehmen sollten auf jeden Fall ihre Schlussfolgerung aus dieser modernen Version ziehen und bei der anstehenden Qualifizierungsplanung auch einem 60-jährigen Mitarbeiter die Chance geben, noch dazu zu lernen.

Internet:

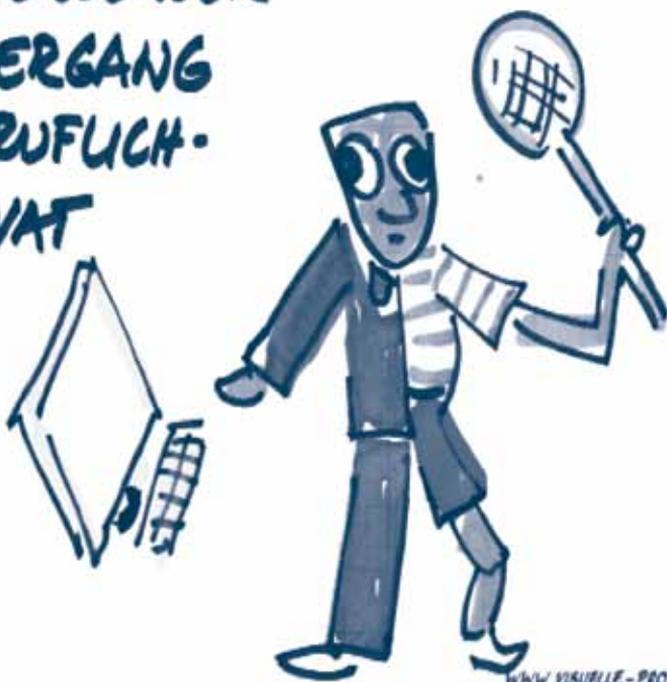
www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR_10.pdf

www.bda-online.de

www.lago-projekt.de/medien/Beschaefigungsfahigkeit_erhalten_BKK.pdf

Literaturhinweise
zum Kapitel

FLIESSENDER
ÜBERGANG
BERUFlich-
PRIVAT



www.yisuelle-protokolle.de

9 Übergangsszenarien

„Ab Mitte 50 ist es mit der Arbeitsmoral der Leute vorbei. Dann wird nur noch an die Rente gedacht!“

Noch voll im Arbeitsleben stehend denkt so mancher erwartungsvoll an die Zeit, in der es mit dem täglichen Frühaufstehen endlich vorbei ist, man sich dann nicht mehr dem Arbeitsstress aussetzen muss und die Zeit eigenständig eingeteilt werden kann. Und mal ehrlich – wer gibt sich nicht gern der verlockenden Vorstellung hin, in absehbarer Zeit nur noch das tun und lassen zu können, wozu man gerade Lust hat. Wenn diese Träume dann noch bis ans Ohr des Chefs dringen, dann kristallisiert sich schon mal bei dem einen oder anderen die Meinung heraus: „Die Alten denken nur noch an den bevorstehenden Ruhestand. Daher ist mit ihnen einfach nichts mehr anzufangen.“

Traum und Wirklichkeit – die Balance macht's

Eine ähnliche Erfahrung hat auch Herr Maier in einem mittelständischen Betrieb gemacht. In Pausengesprächen mit seinen Arbeitskollegen schwärmte er davon, was er alles unternehmen werde, wenn er in dreieinhalb Jahren endlich in die Rente gehen kann. Sein Vorgesetzter, Herr Schulze, hatte ein ungutes Gefühl dabei. Herr Maier war immer ein Top-Leistungsträger, den er nur ungern auf die Rente zugehen, geschweige denn aus der Firma ausscheiden sah. Und er hatte außerdem bemerkt, dass schon jetzt einige jüngere Fachleute auf den Posten des älteren Kollegen schielten. Kurz entschlossen bat er Herrn Maier zu einem Gespräch. Wie er sich die verbleibende Zeit bis zur Rente vorstelle, fiel er gleich mit der Tür ins Haus, und wie er sich derzeit im Betrieb fühle. Dazu meinte Herr Maier: „So richtig wohl wie früher fühle ich mich auf Arbeit nicht mehr. Jene, die auf meinen Posten scharf sind, können es wohl gar nicht erwarten, bis ich endlich weg bin. Ich möchte zwar nicht bis zu meinem 65. Geburtstag damit warten, aber rund zwei Jahre würde ich gern noch hier bleiben.“ Herr Schulze wurde mit diesen Worten merklich entspannter, denn er hatte nun eine viel bessere Planungssicherheit für seinen Bereich. Und somit fing er an, „Nägel mit Köpfen“ zu machen: Die beiden vereinbarten, dass diese Vorstellung von Herrn Maier allen Mitarbeitern bekannt gegeben wird. In diesem vertraulichen Gespräch wurde auch über eine mögliche Nachfolge von Herrn Maier gesprochen. Diesbezüglich wurden zwei Kollegen in die engere Wahl gezogen. Herr Maier sollte in den nächsten drei Monaten beide Kandidaten aufmerksam im Arbeitsprozess beobachten.

Zukunftsgespräche

Nach drei Monaten gab es das nächste Gespräch. Herr Maier führte gleich zu Beginn aus, dass er sich seit dem letzten Gespräch wesentlich wohler fühle. Da nun alle Mitarbeiter wüssten, wie lange Herr Maier noch im Betrieb bleibt, würden ihm jetzt wieder der gleiche Respekt und die gewohnte Achtung wie früher zuteil. „Da macht das Arbeiten wieder mehr Spaß, und ich kann mich jetzt viel besser auf die Tagesaufgaben konzentrieren. Ich spreche nun auch nicht mehr so oft darüber, was ich als Rentner alles machen werde. Ich glaube, das bekommt uns allen gut.“ Dann wurde über die Nachfolge gesprochen. Man einigte sich auf Frau Lehmann und legte fest, wie ihre Einarbeitung und der Know-how- und Erfahrungstransfer in der verbleibenden Zeit systematisch zu organisieren sind ...

Nachfolgeplanung



Zweieinhalb Jahre später: Nach seinem offiziellen Ausscheiden aus dem Betrieb genoss Herr Maier in den ersten Wochen und Monaten sein neues Lebensgefühl. Doch als der Winter kam und auch in die neuen Hobbys Routine einzog, erwischte sich Herr Maier, dabei wie er mitunter schon fast wehmütig an die „gute alte Zeit“ im Unternehmen zurückdachte. Nach einigen Wochen fasste er sich ein Herz und besuchte Herrn Schulze. Trotz Hektik in der Firma nahm dieser sich die Zeit, zu horchen, was Herr Maier wohl auf der Seele liegen würde – und er wurde in seiner Vermutung bestätigt. Den erkannten Glücksumstand wollte er nicht ungenutzt verstreichen lassen und bot Herrn Maier an, sich künftig mit ausgewählten Arbeitsaufgaben zu befassen, die beide miteinander abstimmten. In der darauf folgenden Woche erschien Herr Maier freudestrahlend in der Firma. An zwei Tagen in der Woche von 9.00 bis 15.00 Uhr widmet sich Herr Maier nun Fragen der Arbeits- und der Qualitätssicherheit. Hat er einmal Privates zu erledigen, dann kann er auch an anderen Tagen oder zu anderen Zeiten kommen. Alle sind glücklich: Herr Maier hat wieder eine feste Aufgabe, Herr Schulze weiß diese in guten Händen, und Frau Maier hat wieder einen ausgeglichenen und zufriedenen Mann an ihrer Seite.

Manchmal sind Träume aber auch Schäume ...

Verantwortung für
Elterngeneration
übernehmen

Während mancher so ruhig wie Herr Maier vor sich hinträumen kann bis es mit dem Ruhestand endlich so weit ist, werden manche schneller als gedacht in die Wirklichkeit zurückgeholt – dann aber oft anders als erwartet: Plötzlich tritt im familiären Umfeld ein Pflegefall ein. Inzwischen geschieht das häufiger als gedacht. Pflegearbeit gehört für viele Menschen zum Alltag, und diese Aufgaben werden in Zukunft noch weiter zunehmen. Die Bevölkerung des Landes Brandenburg altert. Immer mehr Menschen werden immer älter. Trotz enormer Fortschritte der Medizin nimmt mit einer alternden Bevölkerung der Bedarf an ihrer Pflege zu. Diese kann bereits heute nicht allein über stationäre und ambulante kommerzielle Pflegeeinrichtungen abgedeckt werden. Das ist zum einen von den verfügbaren Kapazitäten her nicht leistbar, ist aber zum anderen auch mit der Finanzierungsproblematik verknüpft. Von vielen ist diese Form der Pflege allerdings auch nicht gewollt. Nicht nur die Pflegebedürftigen selbst scheuen sich, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen. Viele möchten so lange es irgendwie geht, in dem ihnen vertrauten privaten Umfeld bleiben und nicht nur von fremden, zum Teil ebenfalls pflegebedürftigen Menschen umgeben sein. Auch die mit der Pflege befassten Angehörigen möchten diese Aufgaben für ihre nahen Verwandten gern selbst übernehmen. Besonders häufig und intensiv werden diese Pflegeaufgaben von Frauen und dabei insbesondere von Frauen der Generation 50+ übernommen.

Pflegearbeit contra Erwerbsarbeit?

Die Wahrnehmung von Pflegeaufgaben hat für die Betroffenen weitreichende Konsequenzen, die nicht zuletzt auch deren Erwerbstätigkeit tangieren. Damit sind ebenfalls Arbeitgeber mit dieser Problematik unmittelbar konfrontiert. Wie schnell entsteht dann ein Vorurteil wie dieses: „Die älteren Mitarbeiter wollen sich im Betrieb gar nicht mehr voll engagieren. Sie kümmern sich lieber um ihre Angehörigen als zu arbeiten!“

Doch was ist dran an dieser Meinung? Viele ältere Erwerbspersonen, die familiäre Betreuungs- und Pflegeaufgaben übernehmen, sind infolge der damit



verbundenen enormen physischen und psychischen Belastungen oft gar nicht in der Lage, ihrem Beruf voll nachzugehen. Vielfach möchten sie das, aber die privaten Bedingungen verbieten dies. Die mit der Betreuung und Pflege älterer Menschen verbundenen Konstellationen sind sehr vielfältig. So gibt es Pflegefälle, bei denen eine kontinuierliche Teilzeitbeschäftigung ohne größere Schwierigkeiten möglich ist. Entweder können die zu Betreuenden einige Alltagsanforderungen noch allein bewältigen oder es besteht die Möglichkeit, sich die Pflegeaufgaben mit anderen Angehörigen und/oder kommerziellen Pflegedienstleistern zu teilen. Besonders kompliziert und kräftezehrend wird es für alle Beteiligten dann, wenn für niemanden „planbare“ Betreuungs- und Pflegesituationen eintreten – etwa wenn ein Demenzkranker hilflos durch die Gegend irrt und nicht mehr nach Hause findet oder ein Sturz einen Verwandten urplötzlich ans Bett fesselt und die Angehörigen gezwungen sind, ad hoc zu reagieren.

Wie reagiert man als Arbeitgeber, wenn Mitarbeiter vor einem solchen privaten Problem stehen? Eine Möglichkeit wäre sicherlich, sich von diesem Mitarbeiter zu trennen. Aber mitunter kann es für ein Unternehmen durchaus von Nachteil sein, auf Mitarbeiter zu verzichten. Dann ist man gut beraten, mit dieser sicherlich nicht unkomplizierten Situation konstruktiv umzugehen. Gestaltung derartiger Belastungssituationen bedeutet dabei, offen und vertrauensvoll über die Probleme zu sprechen und nach einvernehmlichen Lösungen zu suchen, die beiden Seiten Sicherheit und Verlässlichkeit bieten.

**Vereinbarkeit von Pflege
und Erwerbstätigkeit
– wenn man will, geht
vieles**

Viele Elemente einer betrieblichen familienorientierten Personalpolitik können auch jenen Mitarbeitern zugutekommen, die zumindest zeitweilig Pflege- und Betreuungsverpflichtungen zu bewältigen haben. Ein sehr wirksames Instrument sind auch dafür Arbeitszeitmodelle. Das können z. B. flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten sein, in deren Rahmen jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hat, seine betrieblichen Arbeitsaufgaben eigenverantwortlich wahrzunehmen. Ebenso hilfreich ist es, wenn die Wochenarbeitstage selbst frei gewählt werden können, was allerdings eine Abstimmung innerhalb der einzelnen Bereiche und Teams voraussetzt. Neben Teilzeitmodellen ermöglicht außerdem Heimarbeit eine gute Vereinbarkeit von beruflichen Verpflichtungen und privaten Pflegeaktivitäten. Dafür können u. a. von der Firma die Heimarbeitsplätze ausgestattet werden, indem etwa ein Internetanschluss und ein Notebook zur Verfügung gestellt werden. Speziell im Kontext der Betreuung und Pflege von Angehörigen sind auch Unterstützungsleistungen des Betriebes hilfreich, die schnell zur Bereitstellung von Plätzen im Seniorenheim für die betreffenden Angehörigen der Mitarbeiter führen.

Es lohnt sich auch für das Unternehmen

Dass sich derartige Initiativen für den Betrieb auszahlen, lässt sich wie folgt belegen: Im Ergebnis der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit der Firma fällt erstens die Fluktuationsrate sehr gering aus. Das spart Kosten für die Suche, Auswahl und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Zweitens gibt es einen geringen Krankenstand. Drittens wirken sich eine hohe Motivation und Mitarbeiterbindung positiv auf die Leistungsbereitschaft und die Qualität der erbrachten Arbeit aus. Das hilft, die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes zu steigern. Zudem ist ein positives Image in der Außenwahrnehmung des Betriebes garantiert. Von den familienbewussten Maßnahmen profitieren alle: die Mitarbeiter und das Unternehmen.

Erfolgreiche Handlungsansätze und Instrumente

Unternehmenskultur

Auch das letzte hier behandelte Thema belegt, dass die beste Grundlage für derartige betriebliche Ansätze eine entsprechende Unternehmenskultur ist. Betriebe sind letztlich gut beraten, dieser Sachlage, die vor allem ältere Frauen betrifft, Rechnung zu tragen, indem sie deren private Pflege- und Betreuungsarbeit akzeptieren und nicht stigmatisieren und mit den betreffenden Mitarbeitern darüber reden. Das setzt ein Vertrauensverhältnis und die Anerkennung voraus, dass diese Personen während der Pflege- und Betreuungszeit nur bedingt flexibel und belastbar sind.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Ähnlich wie im Falle der Kinderbetreuung erweist sich auch für die Betreuung und Pflege hilfebedürftiger älterer Personen die Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle als sehr hilfreich.

Zukunftsgespräche

Zukunftsgespräche sind ein geeignetes Instrument, um vor allem die Perspektiven älterer Belegschaftsmitglieder klar zu definieren, um auf diese Weise entweder den allmählichen „inneren Rückzug“ dieser Personengruppe oder aber sogar deren abruptes Ausscheiden aus der Firma zu vermeiden. Das sichert dem Betrieb den Erhalt der Motivation und der Leistungsbereitschaft der älteren Mitarbeiter und verhindert eine vorfristige Leistungsminderung oder sogar deren Ausfall. In diesen Gesprächen kann geklärt werden, welche Vorstellungen ein älterer Mitarbeiter von seinen letzten Arbeitsjahren im Betrieb hat, wann und vor allem auch wie er sich seinen Ausstieg aus dem Erwerbsleben vorstellt. Das schließt Überlegungen ein, ob das gegenwärtige Aufgabenspektrum beibehalten werden sollte oder ob und wie bestimmte Arbeitsaufgaben evtl. schrittweise abzugeben sind und wie ein Nachfolger systematisch eingearbeitet werden könnte. Damit sind Überlegungen darüber anzustellen, wie der Know-how- und Erfahrungstransfer zwischen der ausscheidenden Person und den verbleibenden Mitarbeitern organisiert werden sollte. Nicht ausgespart werden sollte auch das Interesse beider Seiten, die ausscheidende Kraft auch nach ihrem Ausscheiden bei Bedarf reaktivieren bzw. zu ausgewählten Fragen konsultieren zu können. Zukunftsgespräche sind sehr vertraulich und vertrauensvoll zu führen. Offenheit und Ehrlichkeit von beiden Seiten ist die Voraussetzung, um zu Lösungen zu gelangen, die in beiderseitigem Interesse liegen. Diese sind dann auch in einem entsprechenden „Maßnahmen-Katalog“ festzuhalten. Die getroffenen Festlegungen sind für beide Seiten verbindlich. Im Unterschied zu „normalen“ Mitarbeitergesprächen stehen hier weder die Leistungsbeurteilung noch die Karriereplanung im Mittelpunkt.

Auch für jene Personen, die beispielsweise infolge von Pflege- und Betreuungsaufgaben zeitlich befristet nicht ihr volles Leistungsvermögen entfalten können, können derartige Gespräche wichtig sein. Mit ihnen signalisiert der Betrieb sein Interesse an dem Beschäftigten, und es kann geklärt werden, welche Belastbarkeit während der Pflegephase gegeben ist. Das erhöht die Planbarkeit für die Firma. Es sollte auch darüber gesprochen werden, wie sich die Zeit nach der Betreuung und Pflegezeit gestalten könnte – ob dann evtl. eine mehrwöchige oder –monatige Auszeit durch den Mitarbeiter bevorzugt wird, um wieder Energie aufzutanken und ob ein voller Wiederereinstieg in den Beruf angestrebt wird.

10 Literaturhinweise zum Thema

- ▶ Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern, Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2005
- ▶ Bertelsmann Stiftung (Hg.): Fit für den demographischen Wandel mit leistungsfähigen Mitarbeitern, Informationen für Betriebe im Landkreis Siegen-Wittgenstein, Gütersloh 2006
- ▶ Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hg.): Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Grundlagen-Handlungshilfen-Praxisbeispiele, Schriftenreihe Band 74, Düsseldorf 2004
- ▶ Holz, Melanie/Da-Cruz, Patrick (Hg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, Herausforderung für die strategische Personalplanung, Wiesbaden 2007
- ▶ IAB Kurzbericht Ausgabe Nr. 21/11.10.2007: Demographischer Wandel Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen
- ▶ INIFES/SÖSTRA (Hg.): Befragung von Unternehmen 2000/2001, Berlin 2001
- ▶ INQA-Demographie, Initiativkreis 30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung: Chance durch Wandel (Flyer zur Wanderausstellung DemograFIT)
- ▶ Köchling, Annegret (Hg.): Projekt Zukunft – Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme im Unternehmen, Auflage 3, Dortmund 2006
- ▶ Landkreis Osnabrück (Hg.): Fit für den demografischen Wandel, Altersstrukturanalyse und Arbeitsfähigkeitsprofil, Neue Methoden der Personalentwicklung, Osnabrück 2005
- ▶ Worrack, Christiane (Hg.), Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH: Das Know-how der Älteren – eine Chance für KMU unserer Region, Lauchhammer 2006
- ▶ Sadowski-Lehmann, Uta (Hg.): unveröffentlichter Projektbericht, vertraulich, Berlin 2007

Internet:

- ▶ www.awise-project.net
Es liegt inzwischen ein umfangreiches Wissen für eine altersgerechte Betriebspolitik vor. AWISE will dieses Wissen, Problemlösungsstrategien und Beispiele aus der Unternehmenspraxis in kleinere und mittlere Unternehmen des Handwerks tragen.
- ▶ www.erfahrung-ist-zukunft.de
Initiative der Bundesregierung zum demografischen Wandel mit vielfältigen Informationen

- 
- ▶ www.demowerkzeuge.de
Ausgewählte und praxiserprobte Werkzeuge für eine demografieorientierte Personalpolitik
 - ▶ www.stk-brandenburg.de
Das Demografie-Portal
 - ▶ www.lasa-brandenburg.de
Mehr Chancen für ältere Fachkräfte, 10. INNOPUNKT-Kampagne
 - ▶ www.mbs-essen.de
Altersstrukturanalyse-Tool ASA zum Download
 - ▶ www.smartregion.net
Smart Region CD-Rom, Durchführung einer globalen Altersstrukturanalyse
 - ▶ www.unique-berlin.de
Unentgeltliche Nutzung des Analyse-Tools ABAS für Brandenburger Unternehmen



Schriftenverzeichnis der LASA Brandenburg GmbH

- ▶ **Studien**
- ▶ **Dokumentationen**
- ▶ **Praxishilfen**

Stand: April 2009

Bestellung: LASA Brandenburg GmbH
Postfach 900 354
14439 Potsdam
Tel.: (03 31) 60 02-2 00
Fax: (03 31) 60 02-4 00
E-Mail: lasa@lasa-brandenburg.de
Internet: www.lasa-brandenburg.de

Reihe LASA-Studie

- Nr. 46** Betriebsübergaben. Unternehmensnachfolge im Kontext von demografischem Wandel und wirtschaftsnaher Arbeitspolitik.
Marek Frei, Udo Papies, Frank Schiemann (SÖSTRA GmbH Berlin):
März 2008; 86 Seiten; Euro 10,00; ISBN 978-3-929756-61-6
- Nr. 47** Brücken bauen, Weichen stellen. Status quo und Entwicklungspotenziale von Arbeits-, Berufs- und Studienorientierung in Brandenburg aus arbeitspolitischer Perspektive.
Klaus Kohlmeyer (ProBeruf e. V.), Dr. Karsten Schuldt, Wilma Frank,
Rudi Frey (PIW): Februar 2008; 126 Seiten; Euro 12,00;
ISBN 978-3-929756-60-9
- Nr. 44** Blickrichtung Wirtschaft. Entwicklungstendenzen und Entwicklungspotenziale von Qualifizierungsnetzwerken in Brandenburg.
Karsten Schuldt (PIW), Christoph Scheuplein (IMU-Institut): Dezember 2006;
74 Seiten; Euro 9,00; ISBN 978-3-929756-58-6
- Nr. 43** Alt wie ein Baum? Altersstrukturen Brandenburger Unternehmen vor dem Hintergrund demografischer Entwicklungen
Udo Papies (SÖSTRA GmbH Berlin): Dezember 2005;
94 Seiten; Euro 10,00; ISBN 3-929756-55-2
- Nr. 42** Infrastruktur in der Region entwickeln - Fallbeispiele erfolgreicher Verknüpfung von Arbeitsmarktpolitik und Infrastrukturentwicklung in Ost- und Westdeutschland.
Uwe Kühnert, Berti Wahl: November 2004; 93 Seiten; Euro 10,00;
ISBN 3-929756-53-6
- Nr. 41** Zwischen Flexibilität und drohender Abwanderung aus den Regionen. Pendlerverhalten und Hauptpendlerströme im Land Brandenburg.
Wilma Frank, Karsten Schuldt, Claudia Temps (PIW): Juni 2004;
119 Seiten; Euro 10,00; ISBN 3-929756-52-8
- Nr. 40** Erfolgsgarant Netzwerke? Status quo und Entwicklungstendenzen von Qualifizierungsnetzwerken im Land Brandenburg.
Wilma Frank, Karsten Schuldt, Claudia Temps (PIW); Martin Grundmann (schiff-gmbh); Dr. Gerhard Richter (IMU-Institut): Mai 2003;
52 Seiten; Euro 7,50; ISBN 3-929756-45-5
- Nr. 39** Kompass zur Qualifizierung. Orientierungsleitfaden zur frühzeitigen Qualifikationsbedarfsermittlung in kleinen und mittleren Unternehmen im Land Brandenburg.
Vanessa Franz, Hanne Johé-Kellberg, Franz Seibert, Martin Zwick
(isoplan-Institut Saarbrücken-Berlin-Brüssel): Juli 2002; 96 Seiten; Euro 9,00;
ISBN 3-929756-43-9
- Nr. 38** Arbeitsmarktpolitik - Quadratur des Kreises? Die bundesdeutsche Arbeitsförderung als Spiegelbild breit gefächerter Zielstellungen und Erwartungen. Eine Literaturstudie.
Alexander Kühl, Frank Schiemann (SÖSTRA GmbH Berlin): April 2002; 147
Seiten; Euro 10,00; ISBN 3-929756-42-0



Reihe LASA-Dokumentation

- Nr. 23** Kommunalatlas Arbeitsförderung – Dokumentation kommunaler Arbeitsförderaktivitäten der Brandenburger Landkreise und kreisfreien Städte. Volker Schulz – unter Mitarbeit von Doris Bigeschke, Ralph-Jürgen Lischke, Harald Michel: April 2007; 130 Seiten; Euro 12,00; ISBN 978-3-929756-59-3
- Nr. 22** Beschäftigung durch Synergie. Erfahrungen, Ergebnisse und Perspektiven der Verzahnung von Fördermitteln. Matthias Vogel: Oktober 2006; 68 Seiten; Euro 8,00; ISBN 978-3-929756-57-9
- Nr. 21** Neue Wege braucht das Land. Mit Arbeitsförderung die Entwicklung ländlicher Regionen stärken. Berti Wahl: Februar 2006; 52 Seiten; Euro 8,00; ISBN 3-929756-56-0
- Nr. 20** Ländlich in die Zukunft. Rahmenbedingungen für ländliche Entwicklung an der Schwelle zur neuen EU-Strukturfondsperiode. Uwe Kühnert: Oktober 2005; 60 Seiten; Euro 8,00; ISBN 3-929756-54-4
- Nr. 19** Chance oder Illusion? Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit. Sigrid Huschke, Uta Jacobs: März 2004; 61 Seiten; Euro 8,00; ISBN 3-929756-51-X
- Nr. 18** Diskussionen auf dem Weg ins Zentrum. Dokumentation der Fachtagung „Chancengleichheit von Männern und Frauen? Impulse und Erfahrungen aus Schweden, Österreich, Polen und der Bundesrepublik Deutschland“ am 27. und 28. Oktober 2003 in Potsdam. Uwe Kühnert: Februar 2004; 82 Seiten; Euro 8,00; ISBN 3-929756-50-1
- Nr. 17** Umwelt und Arbeit für Regionen. Praxiserfahrungen bei der Umsetzung investiver Arbeitsförderung im Bereich regenerativer Energien. Matthias Vogel, Achim Hartisch: Dezember 2003; 40 Seiten; Euro 6,00; ISBN 3-929756-49-8
- Nr. 16** Arbeitsförderung in der Denkmalpflege. Ein Vorteil für beide Seiten. Heike Hofmann, Uta Jacobs: Oktober 2003; 90 Seiten; Euro 8,00; ISBN 3-929756-48-X
- Nr. 15** Den Qualitätsstandard halten. Zum Stellenwert fachlicher Anleitung bei ABM durch das Landesprogramm „Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg“. Dr. Harald Michel, Dr. Volker Schulz (IFAD): Juni 2003; 33 Seiten; Euro 6,00; ISBN 3-929756-47-1
- Nr. 14** Verzahnung von Arbeitsförderung und Strukturförderung. So funktioniert es: Beispiele aus der Praxis. Stephan Broniecki, Achim Hartisch, Heike Hofmann, Uta Jacobs, Prof. Dr. Wolfgang Kubiczek, Marion Piek, Martina Pohle, Renate Simons, Dr. Matthias Vogel, Berti Wahl, Christian Wend: Mai 2003; 32 Seiten; Euro 6,00; ISBN 3-929756-46-3
- Nr. 13** Kommunale Strategien zur Förderung von Beschäftigung. Zwei Beispiele aus dem Land Brandenburg. Sigrid Huschke, Dr. Matthias Vogel: Dezember 2002; 52 Seiten; Euro 7,00; ISBN 3-929756-44-7

Reihe LASA-Praxishilfe

- Nr. 18** Brandenburg – Land mit Zukunft. Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Berufsorientierung mit dem Fachkräfteinformationssystem. März 2009; 34 Seiten; kostenlos (nur als PDF-Datei zum Herunterladen auf den Internetseiten der LASA Brandenburg GmbH)
- Nr. 17** Der passgenaue Zuschnitt – Konzept für die Analyse von regionalen Fachkräftebedarfen.
Dezember 2008; 42 Seiten; kostenlos
- Nr. 16** Gleichheit in der Vielfalt – Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in der betrieblichen Praxis.
Juni 2008; 51 Seiten; kostenlos
- Nr. 15** Lotsendienste für Existenzgründer – das leisten und können sie!
Dezember 2006; 32 Seiten; kostenlos
- Nr. 14** Kompetenzermittlung bei Führungskräften.
Dezember 2005; 53 Seiten; kostenlos
- Nr. 13** Selbstevaluation. Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit.
Dezember 2004; 92 Seiten; kostenlos
- Nr. 12** Beschäftigung schaffende Infrastrukturförderung.
Juli 2002; 56 Seiten; kostenlos
- Nr. 11** Notausgang Insolvenz – Das Verfahren.
Oktober 2001; 60 Seiten; kostenlos
- Nr. 10** Brückenschlag. Tourismus für Menschen mit Behinderungen.
Oktober 2001; 70 Seiten; kostenlos
- Nr. 9** Bin ich eine UnternehmensgründerIn? Testen Sie sich doch einfach mal! – Lust auf einen Beruf voller Abenteuer und Herausforderungen?
Januar 2001; 60 Seiten; kostenlos
- Nr. 8** Gemeinnützigkeit im Steuerrecht.
Ein Ratgeber für gemeinnützige Körperschaften.
Mai 2000; 60 Seiten; kostenlos

LASA-Periodika

BRANDaktuell

Der arbeitsmarktpolitische Informationsservice der LASA Brandenburg GmbH,
32 Seiten, Hrsg.: LASA Brandenburg GmbH;
erscheint zweimonatlich; kostenlos

Bestellung:

Petra Werner

Tel.: (03 31) 60 02 - 5 21

Internet: www.lasa-brandenburg.de/brandaktuell/6.0.html



BRANDaktuell-Newsletter

erscheint 14-täglich; kostenlos

Bestellung im Internet: www.lasa-brandenburg.de/brandaktuell/6.0.html





EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Diese Praxishilfe wurde gefördert durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg.

Europäischer Sozialfonds – Investition in Ihre Zukunft.

Impressum

Titel	Praxishilfe Nr. 19 Zeit zum Handeln – Instrumente zur Gestaltung des demografischen Wandels
Autoren	Dr. Monika Putzing, SÖSTRA – Institut für Sozialökonomische Strukturanalysen Uta Sadowski–Lehmann, Zukunftsorientierte Personalberatung
Herausgeber	Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) Brandenburg GmbH
Copyright	LASA Brandenburg GmbH, Alle Rechte vorbehalten, April 2009 Karikaturen: Visuelle Protokolle
Redaktion	Dr. Karin Rau, Nadia Holbe, Sabine Löser
Fotos/Grafiken	Mandelkern Management & Kommunikation e. K.
Gestaltung	Leonie Klein
Grafisches Konzept	SchweigerDesign, Potsdam
Druck	Druckerei Feller, Teltow
Bestellung	Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH Postfach 900 345, 14439 Potsdam Telefon: (03 31) 60 02 – 2 00 Telefax: (03 31) 60 02 – 4 00 Internet: www.lasa-brandenburg.de E-Mail: lasa@lasa-brandenburg.de
Download	Internet: www.lasa-brandenburg.de/Praxishilfen.227.0.html

Die Praxishilfe ist kostenlos.