Zukunft braucht Erfahrung

Ein Leitfaden zur Praxis demografiebewusster Personalarbeit

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

LAND BRANDENBURG
Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie

Gefördert vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg.

– Investition in Ihre Zukunft –

INNO PUNKT
Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung

ISBN 978-3-00-034777-1

Dieser Leitfaden wurde von der Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH (WEQUA GmbH) im Ergebnis des Projektes „Berufliche Perspektiven im demografischen Wandel“ im Rahmen der vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie (MASF) im Juni 2008 bekannt gegebenen INNOPUNKT-Innitiative „Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung“ angefertigt und wurde – wie das gesamte Projekt – aus Mitteln des Landes Brandenburg und des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Wir bedanken uns bei allen Personen, die zum Gelingen dieses Projektes beigetragen haben, inklusive denen, die uns für Interviews zur Verfügung standen.

Besonderer Dank gilt den am Projekt beteiligten Unternehmen. Weiterhin bedanken wir uns bei den Kooperationspartnern im Projekt, der Personaltransfer GmbH, der Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz (EEPL) GmbH und der West-Ost-Internationale Consulting (WOIC) GbR.

	Inhalt	Seite

1	Leistungsfähigkeit und Erfahrungsschatz Älterer – unentbehrlich im Unternehmen?	5
2	Motivationslagen bei Unternehmen und älteren Beschäftigten	8
3	Lösungswege für den Verbleib älterer Beschäftigter im Unternehmen	16
3.1	Die Berufswegeplanung und ihre Tools	16
3.2	Qualifizierung für Ältere – ein ganz normales Problem?	22
3.3	Arbeitsorganisation und Arbeitszeit als Stellschrauben	24
3.4	Betriebliche Gesundheitsförderung	26
3.5	Demografielotse – was kann und soll das sein?	27
4	Arbeitsarrangements in der Praxis	30
4.1	Praxisbeispiel 1 – „Erfahrung hebt ab“	32
4.2	Praxisbeispiel 2 – „Mit „älterer“ Erfahrung die Zukunft meistern“	36
4.3	Praxisbeispiel 3 – „Neue Einsatzfelder für Ältere durch Qualifizierung“	40
4.4	Praxisbeispiel 4 – „Demografiesensible Personalentwicklung durch Demografielotsen(Innen)	44
4.5.	Praxisbeispiel 5 – „Wissensmanagement in Zeiten des Demografiewandels“	48
4.6.	Praxisbeispiel 6 – „Fachkräftesicherung durch Wissenstransfer“	52
5	Materialien und Literatur	56

1 Leistungsfähigkeit und Erfahrungsschatz Älterer – unentbehrlich im Unternehmen?

Älter zu werden auf dem Arbeitsmarkt, das löst fast immer sehr gemischte Gefühle aus. Nach wie vor gilt: Für Menschen jenseits des „magischen“ 50. Lebensjahres, die arbeitslos werden oder in prekären Beschäftigungsverhältnissen arbeiten, ist es enorm schwierig, ab diesem Alter erneut zu fairen Konditionen auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Doch auch diejenigen über 50, die derzeit in Unternehmen beschäftigt sind, bewegen sich häufig in einem Wechselbad der Gefühle. Verunsicherung ist zu spüren, ob man den Arbeitsplatz angesichts des Auf und Ab der Konjunktur bis zum Eintritt in den Altersruhestand behalten kann. Gleichzeitig ist auch Stolz und Selbstbewusstsein auf das bisher Erreichte sichtbar, auf den Stellenwert im Unternehmen und das Erfahrungswissen von Jahrzehnten.

Die Situation noch mitten im Berufsleben stehender älterer Beschäftigter hat sich, nimmt man die Beschäftigungsquote zum Maßstab, in den letzten Jahren zwar spürbar verbessert, betrachtet man die Brandenburger Erwerbstätigenquote 2007 mit 69,3 %, so ist die Beschäftigungssituation Älterer jedoch nach wie vor unbefriedigend. Menschen im Alter von 55 bis 64 Jahren sind in Deutschland noch immer generell deutlich schlechter als jüngere Altersgruppen in den Arbeitsmarkt integriert. In Brandenburg betrug im Jahr 2007 die Erwerbstätigenquote in der Altersgruppe 55 bis 65 Jahren 47,9 % und in der Altersgruppe zwischen 60 und 65 Jahren sogar nur 30,1 %.

Jeder vierte Beschäftigte in Brandenburg ist 50 Jahre und älter.

So widersprüchlich das Älterwerden im Unternehmen damit auch sein mag, so wenig Neues mag man dem ersten Anschein nach darin entdecken. Oder doch? Ein Blick auf die Altersstrukturen in Unternehmen bringt es an den Tag. Auch in den Unternehmen werden die Menschen immer älter.
Neu jedoch ist, dass diese Entwicklung zunehmend eine größere Zahl erfahrener Leistungsträger in den Vordergrund schiebt, oft stellen sie schon heute die zahlenmäßig stärkste Altersgruppe dar. Bleibt durch die nachlassenden Geburtenjahrgänge der Nachwendejahre dann der Nachschub auf dem Arbeitsmarkt aus, geraten Menschen ab 50 Jahren in ihren Unternehmen dann auf einmal ganz besonders in den Blickpunkt.

1 Leistungsfähigkeit und Erfahrungsschatz Älterer – unentbehrlich im Unternehmen?

Erfahrung Älterer wird gebraucht

Für immer mehr Unternehmen ist es daher schon längst keine neue Erfahrung mehr: Wirtschaftlicher Erfolg, der sich in Umsatz- und Ertragsentwicklung messen lässt, ist immer mehr davon abhängig, ob in den nächsten Jahren fachlich leistungsfähige und motivierte Beschäftigte in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen.

Vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen wird Personalarbeit hierbei von einer ganzen Reihe von Herausforderungen geprägt. Auch wenn die viele Jahre lang anhaltende Abwanderung junger, leistungsfähiger Fachkräfte aus Ostdeutschland mittlerweile nachgelassen hat, die demografische Entwicklung bringt es mit sich, dass der altersrentenbedingte Austritt vieler betrieblicher Leistungsträger zunehmend mit einem nachlassenden Zustrom junger, auf den Arbeitsmarkt nachrückender Arbeitskräfte zusammenfällt.

Schon heute ist in einigen Branchen und Berufsfeldern ein Fachkräftebedarf zu spüren[1]. Ein Ausweg kann hier die bessere Qualifizierung der eigenen Beschäftigten sein. Viele Untersuchungen belegen aber, dass fast immer nur mittlere und große Unternehmen die Chancen der Weiterbildung erkennen - und Brandenburgs Wirtschaft ist nach wie vor überdurchschnittlich von kleinen Unternehmen geprägt. Hinzu kommt, dass in Zeiten zunehmenden Wettbewerbs um kluge Köpfe größere Unternehmen auch größere Spielräume bei Lohn und Gehalt anbieten können. In dieser Situation werden viele kleine und mittlere Unternehmen bereits in naher Zukunft vor große Probleme gestellt. Was liegt da näher, als bei der Suche nach Auswegen noch mehr auf die „Pflege“ älterer Beschäftigter zu setzen?

Vieles spricht dafür, dass der schon heute wahrgenommene Fachkräftebedarf vor allem für kleine und mittlere Unternehmen kein vorübergehendes Phänomen bleiben wird. Ein Aussitzen der Probleme wird nicht helfen. Weil viele Unternehmen den anstehenden Umbruch ihrer Belegschaften fast zeitgleich erleben (werden), wird andererseits eine schon heute spürbare neue Dynamik im Denken und Handeln freigesetzt, um die eigenen Leistungsträger möglichst lange leistungsfähig zu halten.

[1] Vgl. Land Brandenburg: Gemeinsame Fachkräftestudie Berlin-Brandenburg. Potsdam und Berlin. Februar 2010.

„Bestandspflege“ steht im Mittelpunkt

Doch schaut man aus der Nähe hin, sind spezielle Probleme sichtbar. Für die Gruppe der älteren Beschäftigten ist bisher oft eine weit unterdurchschnittliche Weiterbildung und Beteiligung am innerbetrieblichen Wandel feststellbar. Gleiches gilt für Erfahrungen, ihren Arbeitsplatz an ihre veränderten Bedürfnisse anzupassen. Die Ausübung bestimmter Tätigkeiten bis zur Rente ist in etlichen Arbeitsfeldern nur bedingt möglich und erfordert daher eine vorausschauende Personalentwicklung, um das Potenzial der Leistungsträger anderswo nutzen zu können. All das ist in Unternehmen häufig genug Neuland, hat man in der eigenen Personalarbeit doch fast zwei Jahrzehnte lang vor allem Erfahrungen in Personalabbauprozessen gesammelt und die „Bestandspflege“ der eigenen Beschäftigten nicht mit gleichem Engagement betrieben. Schwierig für Geschäftsführungen, aber auch für die älteren Beschäftigten selbst, wird es häufig dann, wenn allgemein als notwendig erkannte Veränderungen umgehend auch Veränderungen im Detail verlangen. Eine auf Erhalt von Leistungsfähigkeit ausgerichtete „Bestandspflege“ Älterer im Unternehmen muss an bereits erworbene Fähigkeiten und jahrzehntelangem Erfahrungswissen anknüpfen. Sie muss aber auch die im bisherigen Berufsleben „erworbenen“ Einschränkungen in Rechnung stellen.

Personalarbeit für und mit älteren Beschäftigten ist deshalb alles andere als eine Fortschreibung der in vielen Unternehmen über viele Jahre entwickelten Alltagspraxis.

Im Gegenteil: Betrieblicher Personaleinsatz trägt heute oft noch immer dazu bei, dass "Altersprobleme" erst entstehen. Dies gilt beispielsweise, wenn Positionen nur nach der vorhandenen bzw. am leichtesten erkennbaren Qualifikation besetzt werden oder wenn Beschäftigte langfristig in körperlich oder psychisch stark belastenden, von Routine geprägten Arbeitsbereichen verbleiben. Eine Personalentwicklung, die darauf zielt, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten, erfordert dagegen eine teilweise Umkehrung gängiger Prinzipien betrieblicher Personaleinsatzpraxis. Dabei geht es um vorausschauende und langfristige Planungen, um gesundheitszuträgliche Arbeitsplatzwechsel, fortlaufende Weiterbildung der Beschäftigten und eine Verzahnung der betrieblichen Qualifizierungs- und Personaleinsatzpolitik. Damit Beschäftigte auch mit steigendem Alter gesund und leistungsfähig und Betriebe auch mit alternden Belegschaften produktiv und innovativ bleiben können, bedarf es einer gesundheitsorientierten Arbeits- und Personalpolitik. All dies muss bedacht werden, will man eine alternsgerechte Gestaltung von Erwerbsverläufen für die eigenen Leistungsträger jenseits des 50. Lebensjahres in Angriff nehmen.

Ziel dieses Praxisleitfadens ist es,

mit nachvollziehbar dargestellten Instrumenten, Erfahrungen, Methoden und Verfahren aus der Projektarbeit Ideen zu geben und Lösungsvorschläge aufzuzeigen, die zur Nachahmung anregen und dazu beitragen können, dass sich mehr und mehr Unternehmen in der gezielten Nutzung der Potenziale Älterer engagieren.

Wo drückt der Schuh im Unternehmen zuerst?

Arbeitgeber für neue Themen wie „Ältere im Unternehmen“ zu öffnen, ist oft ein mühsames Geschäft.

Bei kleineren Unternehmen mag das selbstverständlich erscheinen, größere Unternehmen gehen meist davon aus, dass sie selbst über alle erforderlichen Kapazitäten und Erfahrungen verfügen.

Abb. 1 Umfrage bei Demografielotsen projekteinbezogener Unternehmen, November 2010

Die Praxis zeigt jedoch: Nicht überall ist dies auch bei Fragen rund um das Thema Ältere in der eigenen Belegschaft der Fall. Zu neu, speziell und vielfältig sind auch für größere Unternehmen die damit verbundenen Probleme, um überall gleichermaßen über professionelle Erfahrungen zu verfügen. Häufig hat man einen sehr engen Wahrnehmungsvorlauf, fährt buchstäblich „auf Sicht“, zu stark stehen betriebswirtschaftliche Alltagsprobleme im Vordergrund. Problemlösungen werden oft erst dann angegangen, wenn Probleme beim besten Willen nicht mehr zu verschieben oder zu verdrängen sind.

Was sind nun Symptome, die aus Sicht der Unternehmen auf Handlungsbedarfe hindeuten? Im Laufe der Projektarbeit haben sich vor allem folgende Probleme als typisch (vgl. Schaubild) herausgestellt und waren deshalb konkreter Anknüpfungspunkt von Sensibilisierung und Beratung[2]. Dabei zeigte sich: Manche Probleme sind zwar oft schon lange bekannt, sie wurden aber nun kurzfristig ganz konkret „vor der eigenen Tür“ erlebt.

Altersstrukturanalysen zeigen Handlungsbedarf

Auch wenn es mittlerweile banal klingen mag und seit langem Allgemeingut in zahlreichen Ratgebern ist: Bei einigen Unternehmen war erst die Mitwirkung im Projekt Anlass, sich mit harten Fakten über die Altersstruktur der eigenen Belegschaft vertraut zu machen.

Hierbei kam es nicht immer auf eine lehrbuchhafte Umsetzung dieses Instruments an, so lange am Ende das gewünschte Ergebnis hervortrat, nämlich das Wissen um die zeitlich zu erwartenden Abgänge älterer Leistungsträger und der daraus erwachsene Ersatzbedarf.

Gute Erfahrungen anderer Unternehmen nutzen

Gerade kleinere Unternehmen erscheinen oft beratungsresistent, sind nur schwer über gedruckte oder elektronische Informationswege zu erreichen. Insofern liegt die Vermutung nahe, dem „voneinander Lernen“ innerhalb der Unternehmenslandschaft eine stärkere Wirkung beizumessen. Dennoch ist auch dies ausbaufähig. Warum ist das so? Zum einen sind die ganz konkreten Facetten des Umgangs mit demografischen Themen noch immer kein klassisches „Gesprächsthema“ unter Unternehmern, wie es z.B. die Auftragslage ist. Andererseits zeigte sich, dass ein auf Konkurrenzsituationen zugeschnittenes Verhalten von Unternehmern einen offenen Dialog manchmal schwierig macht. Im Ergebnis erlebt man zuweilen eine paradox wirkende Situation. Fast jeder Unternehmer hat zu wichtigen Themen ein recht großes Interesse an Erfahrungen anderer, umgekehrt ist er jedoch zurückhaltend, anderen Informationen aus der eigenen Praxis zu geben.

[2] Die Angaben sind als Selbstauskünfte im Rahmen einer Befragung der im Projekt einbezogenen Unternehmen (Demografielotsen). Die Umfrage fand im November 2010 statt.

Mitarbeiterbefragungen und Einzelgespräche

Mitarbeiterbefragungen, verstanden als eine mit umfänglichem Fragebogen gestützte Informationsbeschaffung, finden eher in größeren Unternehmen Anwendung. Hierbei war die Befragung aber in der Regel gar nicht nur auf die Beschäftigten dieser Altersgruppe fokussiert. Einige einbezogene Unternehmen interpretierten den Begriff praxisnäher, z.B. als ein Votum der älteren Mitarbeiter zu bestimmten Themen, oft nur in mündlicher Form eingeholt. Dennoch ist hervorzuheben, dass einige hier aktive Unternehmen zuvor kaum derartige Voten ihrer Mitarbeiter abfragten.

Werden Mitarbeiterbefragungen tendenziell eher in größeren Unternehmen durchgeführt, zeigte sich, dass sehr viele der in das Projekt einbezogenen Unternehmen auf Erfahrungen mit Einzelgesprächen mit älteren Beschäftigten verwiesen. Dies führte vielfach zu einem vertrauensvollen Klima, das die weitere Arbeit mit einzelnen Mitarbeitern im Rahmen von konkreten Berufswegeplänen ermöglichte. Die Tiefe und Routine solcher Gespräche war unterschiedlich, nicht alle Unternehmen praktizierten sie zum Zeitpunkt der Befragung auf Grundlage der Interviewleitfäden der Berufswegeplanung. Es ist jedoch anzuraten, Einzelgespräche mit älteren Mitarbeitern nach Möglichkeit eine feste Struktur zu geben, die sich thematisch z.B. an einer verkürzten Fassung des im Anhang aufgeführten Interviewleitfadens für Beschäftigte im Kontext der Berufswegeplanung orientieren kann.

Unternehmenskultur „pro Ältere“

Ein besonderes Augenmerk auf ältere Beschäftigte im Unternehmen zu haben, das kann bedeuten, sich nur um einzelne Probleme oder Mitarbeiter zu kümmern. Nimmt dieses Kümmern Überhand, ist dies oft ein Indiz für die Notwendigkeit einer darauf auszurichtenden Unternehmenskultur „pro Ältere“. Nur in wenigen Unternehmen, die bei sich das Vorhandensein einer solchen Kultur bestätigten, handelte es sich um ein ausdrückliches Leitbild, das nach innen und außen eine unternehmenskulturelle Klammer darstellt. Auch wurden nur wenige Aktivitäten benannt, die diesen Aspekt in der Außendarstellung des Unternehmens gezielt herausstellten. Dennoch ist das Eingehen auf ältere Beschäftigte mittlerweile vielfach Teil des unternehmerischen Alltags.

pro Ältere

Rekrutierung junger Fachkräfte schwierig – Austausch „Alt gegen Jung“ funktioniert nicht mehr

Relativ klare Auslöser für ein Umdenken von Unternehmen in Richtung mehr Wertschätzung gegenüber älteren Beschäftigten, kommen durch die vom Arbeitsmarkt ausgehenden Signale. Einige Unternehmen sehen schon heute, dass ihre offenen Stellen nicht mit jungem Fachkräftenachwuchs zu besetzen sind. Aus dieser Situation heraus räumte man häufig offen ein, sich mehr um die bisherigen Leistungsträger im Unternehmen kümmern zu müssen. In vielen Fällen wurde darüber berichtet, dass es generell zunehmend Schwierigkeiten gibt, Fachkräfte jüngerer Altersgruppen einzustellen.

Hierzu passt die zunehmend konkret gemachte Erfahrung, dass der über viele Jahre hinweg als sicherer empfundene Weg des „Austausches Alt gegen Jung“ nicht länger praktikabel ist. Zwar haben nicht alle Unternehmen in den vergangenen Jahren diesen Austausch praktiziert, dennoch ist zu bemerken, dass eine über viele Jahre hinweg durch Erfahrung verinnerlichte und bei anderen Unternehmen beobachtete Gewissheit, in bestimmten Notsituationen kurzfristig und ohne größeren unternehmerischen Aufwand einen solchen Austauschprozess organisieren zu können, bereits maßgeblich erschüttert worden ist.

Vorzeitiges Ausscheiden Älterer vermeiden – sogar Neueinstellung Älterer notwendig?

In der schwierig empfundenen Arbeitsmarktsituation wird es aus Sicht der Unternehmen aus nachvollziehbaren Gründen zunehmend kritischer bewertet, wenn ältere Leistungsträger in ihrer ganz persönlichen Lebensplanung davon ausgehen, deutlich vor dem Zeitpunkt ihres eigentlichen Eintritts in die Altersrente aus dem Betrieb auszuscheiden. Solche Planungen sollten beim Unternehmen vor allem dann Überlegungen zu Alternativen auslösen, wenn die Ursachen weniger in der privaten Lebensplanung der Mitarbeiter, sondern in arbeitsplatzbezogenen Belastungen liegen.

Dennoch haben nur einige Unternehmen aus diesem Grund bereits zumindest punktuell ältere Fachkräfte neu einstellen müssen. Unter Plausibilitätsgesichtspunkten kann angenommen werden, dass viele von ihnen – quasi in einem ersten Schritt der Erkenntnis – zunächst nur die Endlichkeit des nachrückenden jugendlichen Fachkräftestroms verinnerlicht haben. Realistische Alternativen, wie es z.B. auch die Neueinstellung Älterer sein kann, sind gedanklich oft noch nicht angegangen worden.

2 Motivationslagen bei Unternehmen und älteren Beschäftigten

Wettbewerbsfähigkeit und Qualitätssicherung brauchen Qualifikation Älterer

Nahezu alle einbezogenen Unternehmen sahen einen spürbaren Zusammenhang zwischen der eigenen Wettbewerbsfähigkeit und dem Qualifikationsniveau der älteren Beschäftigten. Auch hinsichtlich der Qualitätssicherung der eigenen Produkte und Dienstleistungen werden Ältere mehr wertgeschätzt als zuvor. Viele Betriebe machten hierbei auch deutlich, dass Qualifizierungen für Ältere heute wichtiger als früher eingestuft werden. In vielen Fällen sahen die Unternehmen sogar eine steigende „Qualifikationsmüdigkeit“ älterer Beschäftigter als Auslöser für eigenen Handlungsbedarf an. Eine realistische Bewertung kommt hier aber um eine Relativierung nicht umhin: Zwar kann mit gutem Gewissen unterstellt werden, dass es bei manchen älteren Beschäftigten in der Tat die Einschätzung gibt, bis zum Ende ihres Berufslebens keine Qualifizierung mehr zu benötigen. Gleichwohl darf jedoch vermutet werden, dass dies nicht immer einer tatsächlich zunehmenden „Qualifikationsmüdigkeit“, sondern einer massiv gestiegenen Wahrnehmung der Unternehmen für notwendige Qualifizierung geschuldet sein dürfte.

„Spezialisierungsfalle“ Älterer aufbrechen – Tätigkeitswechsel organisieren

Langjährige Arbeit in Unternehmen geht für die Beschäftigten in aller Regel nicht mit häufigen Tätigkeitswechseln einher, da Produktivitätsfortschritte vor allem durch die fortschreitende Spezialisierung der Mitarbeiter erreicht werden. Kommt es zu Umstrukturierungen, kann die von den Mitarbeitern erworbene sehr tiefe, damit aber eben auch enge Spezialisierung eine so genannte „Spezialisierungsfalle“ darstellen. Diese Mitarbeiter können dann oft nicht ohne weiteres in andere Tätigkeiten wechseln. Insbesondere ältere Mitarbeiter aus dieser Verengung zu befreien, kann sich durchaus zu einer Herausforderung für das Unternehmen entwickeln.

Ältere Mitarbeiter für ältere Kunden glaubwürdiger

Der einseitige Fokus auf die Alterstruktur der Belegschaft mag es verdecken: Der Alterungsprozess betrieblicher Belegschaften ist letztlich nur ein Teilaspekt einer insgesamt älter werdenden Gesellschaft, geht also einher mit einer ebenso älter werdenden „Kundschaft“ von Unternehmen. Insofern ist es nahe liegend, dass bereits heute einige Unternehmen davon ausgehen, dass ältere Mitarbeiter im Kundenkontakt glaubwürdiger auftreten können und auch aus diesem sehr speziellen Grund heraus für Unternehmen zunehmend wichtiger werden.

Familiäre Pflegekräfte erfordern Arbeitszeitflexibilität

Ältere Beschäftigte fühlen sich nicht nur zunehmend in der Rolle „betrieblicher Senioren“. Vielfach findet in dieser Generation die Auseinandersetzung mit dem Thema Alter noch an einer zweiten „Baustelle“ statt, wenn die mit gesundheitlichen Einschränkungen lebende Elterngeneration betreut werden muss. Oft erfordert das nicht nur psychisches und körperliches Durchhaltevermögen, sondern Arbeitszeitmodelle, die ein Mindestmaß an Betreuungsarbeit zulassen und gleichwohl die betriebliche Produktivität nicht einschränken. Viele der einbezogenen Unternehmen sahen dies zumindest teilweise als schon existierendes Problem.

Nicht genügend Ältere als Ausbilder verfügbar?

Mag das Thema Demografie auch sehr stark auf die Altersgruppe der über 50-Jährigen fokussiert worden sein. Beim Thema Ausbildung jüngerer Nachwuchskräfte zeigte sich deutlich, dass die Einbeziehung demografischer Aspekte im konkreten unternehmerischen Umfeld oft nur integriert betrachtet Sinn macht. So kann es im Hinblick auf die mehr denn je zu intensivierende Ausbildung in vielen Unterneh men zur Situation kommen, dass zeitgleich zu wenige Erfahrungsträger zur Verfügung stehen, die ihren reichhaltigen Erfahrungsschatz als Ausbilder einbringen können. In diesen Fällen kann es notwendig sein, aus dem Kreis der Älteren „spätberufene“ Kollegen mit Ausbilderqualitäten zu finden.

„Disharmonien“ zwischen Alt und Jung im Betrieb

Insbesondere in Unternehmen, bei denen beide „Altersränder“ der Belegschaft stark vertreten sind, kann es in der Kommunikation zu Konflikten kommen, die das Innenleben des Unternehmens nachhaltig stören können. Eine solche Konstellation kann vor allem in Unternehmen auftreten, die den Neustart in den 90er Jahren zunächst auf Jahre hinaus ohne Erstausbildungsaktivitäten vollzogen und erst in den letzten Jahren Fachkräftenachwuchs nachzogen - eine oft gerade für ostdeutsche Unternehmen typische Entwicklung.

Dieses Problem wurde bisher nur von wenigen Unternehmen gesehen, bei diesen Fällen trat es dann aber überaus deutlich zutage.

Know-how ausscheidender Leistungsträger sichern – gleitende Ausstiege finden

Wenn erfahrene Leistungsträger nur noch einen überschaubaren Zeitraum im Unternehmen verbleiben, ist es aus Sicht der Unternehmen höchste Zeit, das „in persona“ vorhandene Wissen für nachrückende Beschäftigte zu sichern. Die Mehrheit der einbezogenen Unternehmen sah dies als deutliche oder zumindest bereits teilweise spürbare Herausforderung. Die hierbei zu bewältigenden Herausforderungen werden bis heute allzu oft auf ihre technischen Aspekte reduziert. Gerade für kleinere Unternehmen ist es aber vergleichsweise viel wichtiger und machbarer, diesen Transfer ganz unmittelbar als Prozess zwischen den handelnden Personen zu organisieren.

Die Kunst des „Mitnehmens“ – Motivation ist kein Selbstläufer

Mag die Ebene der Unternehmensführung aufgrund der dort liegenden Umsetzungskompetenz auch entscheidend sein, so ist andererseits doch klar: Die Wirksamkeit aller hier beschlossenen Maßnahmen für ältere Beschäftigte hängt in der Praxis ganz entscheidend davon ab, dass diese Arbeitnehmer diesen Weg mit der notwendigen Motivation angehen. Dies wiederum setzt voraus, dass man sie an denjenigen Punkten „abholt“, an denen sie sich – als Beschäftigter jenseits des 50. Lebensjahres – mit der individuellen Wahrnehmung und Verarbeitung ihrer bisherigen beruflichen Lebenssituation befinden.

Diese Punkte können naturgemäß sehr verschieden sein. Das Bewusstsein, eingangs der Schlussgeraden der eigenen beruflichen Laufbahn, Anpassungen und Veränderungen vornehmen zu müssen, um weiterhin leistungsfähig zu bleiben, ist nicht immer stark ausgeprägt. Die dabei zu erlebende Spanne kann von freimütigem Eingeständnis von Problemen bis zu völliger Verdrängung von Symptomen reichen, die nüchtern betrachtet auf reale Schwierigkeiten hinweisen.

Deshalb muss beachtet werden, dass zur erfolgreichen Sensibilisierung von Arbeitnehmern für ihr eigenes aktives Mitwirken mitunter auch unterschiedliche Wege zum Ziel führen können. Und hierbei sind stets beide Seiten gefragt: Die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu befördern, das ist eine natürlich berechtigte Forderung an die Ausgestaltung geeigneter unternehmerischer Rahmenbedingungen seitens des Betriebes.

Doch auch die Beschäftigten stehen bei diesem Thema in der Verantwortung, sich selbst, ihren Kollegen und dem Unternehmen gegenüber.

Aktive Einbeziehung der Mitarbeiter – je kleiner das Unternehmen, desto schwieriger

Es mag wie ein Allgemeinplatz klingen: Eine Beteiligung älterer Beschäftigter an unternehmerischen Entscheidungen über das Ob und Wie geeigneter Maßnahmen erscheint zunächst immer sinnvoll, macht man doch auf diese Weise Betroffene zu Akteuren ihrer eigenen Belange. Die tatsächliche Bereitschaft, sich auf diese Weise zu engagieren, ist seitens der Mitarbeiter aber oft sehr unterschiedlich ausgeprägt. Nicht zuletzt die Tatsache, dass ältere Jahrgänge in anderen Unternehmen über viele Jahre hinweg eher negative Erfahrungen mit einer „Sonderbehandlung“ dieser Altersgruppe erfahren hatten und diese Art von „bad practice“ bis heute die allgegenwärtige Erwartungshaltung dominiert, trägt mitunter zu einer zunächst eher passiv-abwartenden Haltung bei.

Vor allem zwei Faktoren schälten sich als letztlich wichtig heraus. Zum einen ist es aus Sicht der Arbeitnehmer sehr hilfreich, wenn sie sich im Zusammenhang mit solchen als heikel empfundenen Themen nicht einzeln, sondern in einer größeren Gruppe äußern und engagieren können. Dieser Weg ist geeignet, die ansonsten oft zu beobachtende Passivität in der Bereitschaft des Einzelnen zu durchbrechen, schwierige Themen zu kommunizieren. Er begünstigt aber natürlich größere Unternehmen, bei denen z.B. ein Betriebsrat eine solch bündelnde Rolle einnimmt und diese Themen gegenüber der gesamten Belegschaft, aber natürlich vor allem auch gegenüber der Unternehmensführung vertreten kann. Auch das Instrument einer Mitarbeiterbefragung kommt für Bedarfsdiagnosen hier am ehesten zum Zuge, wenn Anonymität zugesichert werden kann. Zum anderen ist es von großer Bedeutung, dass mit den von Mitarbeitern gegebenen Informationen, allen voran aus Einzelgesprächen im Zusammenhang mit Berufswegeplänen, im Weiteren vertrauensvoll und ohne die im Raum stehende Gefahr späterer negativer Konsequenzen für die eigene Person umgegangen wird. Einen sehr positiven Einfluss auf die Mitwirkungsbereitschaft hat es erfahrungsgemäß auch, wenn die betreffenden Mitarbeiter bereits durch anderweitig erfahrene Praxis, vor allem im Verwandten-, Freundes-und Bekanntenkreis, positiv vorsensibilisiert worden sind.

3 Lösungswege für Erfahrungsträger am Arbeitsplatz

3.1 Die Berufswegeplanung und ihre Tools

Abb. 2 Schema Berufswegeplanung nach Winkelmann

Berufswegeplanung – das ist ein Begriff, der sich bis heute vor allem als ein Fahrplan für junge Menschen versteht, um ihren beruflichen Aufstieg, zumeist nach absolvierter Ausbildung oder einem abgeschlossenen Studium, unter Ausschöpfung aller ihrer Ressourcen systematisch und zielführend gestalten zu können.

Reduziert man den Begriff auf seinen Kerninhalt, den Gedanken des „Fahrplans“ für die nächsten Jahre, der die eigenen Potenziale möglichst optimal ausschöpfen soll, wird klar: Auch ältere Beschäftigte brauchen in ihren Unternehmen einen solchen Fahrplan, um mit möglichst wenig Reibungsverlusten ein solches Niveau von Leistungsbereitschaft und -fähigkeit beizubehalten, das für die eigene persönliche Entwicklung wie die des Unternehmens wichtig ist.

In der praktischen Umsetzung solcher Berufswegepläne wird deutlich, dass es sich hier um einen recht komplexen Prozess handelt. Soll er Erfolg haben, darf er auf gar keinen Fall eindimensional ablaufen, sondern erfordert eine kontinuierliche, multimodale Vorgehensweise. Um die Praxis moderner Planungsmethoden der Personalentwicklung auch in kleinen und mittleren Unternehmen zu etablieren und eine anhaltende, wirksame Beschäftigung mit den damit zusammenhängenden Themen auszulösen, benötigt man im Wesentlichen nur:

2 Erfolgsbausteine

Man braucht jemanden, der es macht!

Auch wenn im Unternehmen mangels Betriebsgröße keine Fachabteilungen für Personalarbeit existieren: Personalarbeit im Allgemeinen und Berufswegepläne im Besonderen brauchen ein „verantwortungsvolles Zuhause“ im Unternehmen – einen Dirigenten, einen Lotsen, einen „Kümmerer“, der im Unternehmen gefunden werden muss. Bei vielen der in das Projekt „Ältere – Erfahrung sucht Herausforderung“ einbezogenen Unternehmen übernahm der so genannte Demografielotse diese Rolle. Wer sich als „Kümmerer“ eignet, welche Anforderungen im Idealfall an diesen gestellt werden und welche Aufgaben auf ihn warten, wird in einem der folgenden Abschnitte „Demografielotsen“ näher ausgeführt.

Man braucht einen Werkzeugkasten!

Sind die „Kümmerer“ gefunden, braucht es nur noch einen Werkzeugkasten, verstanden als Wissen um Wege und Instrumente, (Tools) als Zugriffsmöglichkeit auf in der Regel einfach zu handhabende Arbeits- und Planungsmittel!

Vorlagen dazu stehen unter www.wequa.de zum Download bereit.

3 Lösungswege für Erfahrungsträger am Arbeitsplatz

Schaut man zurück, ist der Begriff Werkzeugkasten in früheren Jahrzehnten häufig allzu wörtlich genommen worden. Da gab es den Hammer (zum Draufhauen), die Schraubzwinge (zum Überzeugen), den Schraubendreher (zum schnellen Justieren akuter Lösungswege) und nicht zuletzt die, Säge (zum Trennen). Will man allerdings und man wird es zukünftig müssen, einen Teil der Fachkräftesicherung über die Potenziale seiner älteren Angestellten realisieren, muss der Werkzeugkasten mit nachfolgend kurz skizzierten Tools dringend neu bestückt werden[3].

Wichtig ist auch der für eine Berufswegeplanung Älterer zu veranschlagende Zeithorizont: Die Startphase, das Ingangsetzen dieses Prozesses, ist häufig zeitintensiv und fordert von Management wie Betriebsrat eine gewisse Entschlossenheit in der Durchsetzung. Ist das Eis jedoch an einigen Stellen gebrochen, befinden sich die ersten abgeleiteten Maßnahmen in der Realisierung und können im Kollegenkreis begutachtet werden, reduziert sich der zeitliche Umfang jedoch erheblich. Die Umsetzung und Weiterentwicklung übernimmt der „Kümmerer". Er kann das in diesem Leitfaden später skizzierte Berichtssystem verwenden, hat so stets Klarheit über alle laufenden und geplanten Aktivitäten und kann auf dieser Grundlage diese Aufgabe gegebenenfalls auch an andere übergeben.

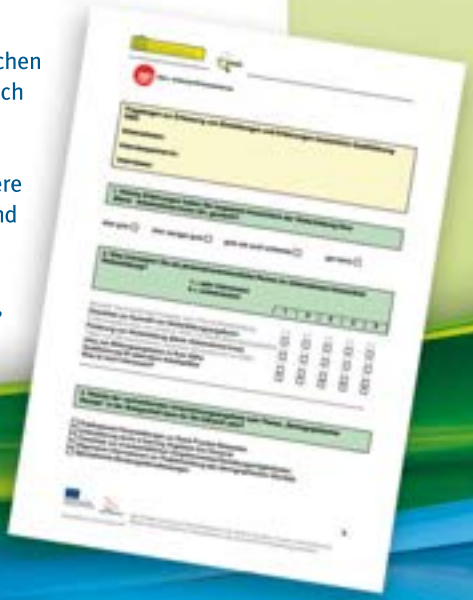
[3] Zu allen genannten Tools stehen auf www.wequa.de Materialien zum Download bereit. Selbstverständlich müssen und können sie an die jeweiligen unternehmerischen Gegebenheiten angepasst werden.

Der Unternehmerfragebogen

Dieser Fragebogen ist so ausgerichtet, dass er am besten in einem Interview beantwortet wird. Der jeweilige Personalverantwortliche und/oder der „Demografielotse" interviewt die Unternehmensleitung, nach Möglichkeit auf Augenhöhe und während etwa 30 Minuten. Er steht meistens mehr im Thema und kann hilfreiche Erläuterungen zum Fragenverständnis geben. Die Anbahnung des Interviews erfolgt mit genügend zeitlichem Vorlauf. Es ist hilfreich, wenn der Fragebogen vorab bekannt ist. Dieses Gespräch soll in einer lockeren Atmosphäre auf Augenhöhe geführt werden.

Der Fragebogen liefert im Kontext der Älteren im Unternehmen wichtige Erkenntnisse zu Einstellungen, Motiven und Zielen der Geschäftsleitung u.a. zu folgenden Themen:

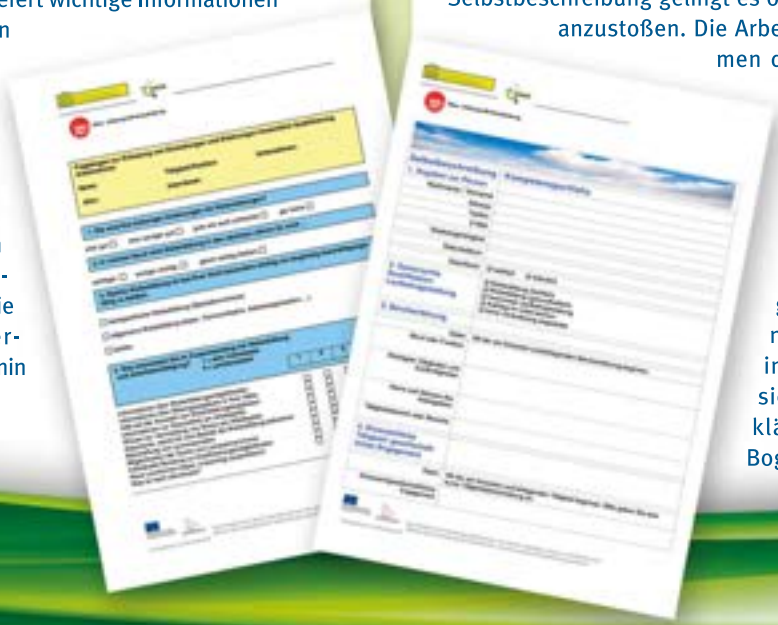
- Bereitschaft zur „Investition" in ältere Angestellte?
- Sind Qualifizierungsbedarfe Ältere bekannt?
- Gibt es eine systematische Qualifizierungsplanung?
- Ist die ungefähre Altersstruktur bekannt?
- Ist Wissenstransfer zwischen den Generationen möglich und findet er statt?
- Gibt es Bereitschaft zu Zugeständnissen an Ältere hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsorganisation?
- Wie wird der konkrete Mitarbeiter eingeschätzt, was traut man ihm zu?



Der Arbeitnehmerfragebogen

Der Arbeitnehmerfragebogen ist auch als Vorlage für ein Interview konzipiert. Die gemeinsame Beantwortung kann somit auch als Personalgespräch aufgefasst werden. Der Personalverantwortliche oder ersatzweise die Geschäftleitung führen das Interview in lockerer, vertrauensvoller, ungezwungener Atmosphäre. Der Arbeitnehmer sollte einige Tage früher über diesen Termin und seine Inhalte informiert werden. Die Teilnahme sollte freiwillig sein. Die Begleitung bei der Beantwortung der Fragen ist obligatorisch. Der Arbeitnehmer benötigt gegebenenfalls Unterstützung im Fragenverständnis. Missverständnisse können so schnell ausgeräumt werden. Es muss sichergestellt und ausdrücklich herausgestellt werden, dass dieses Gespräch keine negativen Konsequenzen zur Folge hat.

Der Fragebogen liefert wichtige Informationen zur motivationalen Ausrichtung des Arbeitnehmers hinsichtlich Arbeitsleistung, Weiterbildung wie auch zu zahlreichen Facetten seiner Handlungskompetenz. Für die Dauer des Interviews sind ca. 60 min einzuplanen.



Als Themen bieten sich z.B. an:

- Bereitschaft, bis ins höhere Alter zu arbeiten
- Bereitschaft zur Weiterbildung und in welcher bevorzugten Form
- Bereitschaft zum Wissenstransfer zwischen den Generationen
- Selbst erkannte Qualifizierungsbedarfe und eigene Qualifizierungswünsche
- Erfassung der Handlungskompetenzen, insbesondere formell, informell, sozial
- Thematisierung von Ängsten, Neigungen, Defiziten
- familiäre Situation, familiäre Lebensplanung

Selbstbeschreibung Kompetenzportfolio

Die Reflektion der eigenen Fähigkeiten fällt vielen Menschen schwer. Mit dem Vorlagebogen zur Selbstbeschreibung gelingt es oft, diesen Prozess anzustoßen. Die Arbeitnehmer bekommen diesen Bogen mit nach Hause und werden gebeten, diesen nach einigen Tagen ausgefüllt wieder mitzubringen. Vorab, meist im gerade beschriebenen Arbeitnehmerinterview, werden sie darüber aufgeklärt, wozu dieser Bogen benötigt wird.

Er dient dazu, den Fragebogen zu ergänzen und im Interview nicht thematisierte Fähigkeiten oder Ideen doch noch entdecken und festhalten zu können. Oftmals kommen nach längerer Beschäftigung mit dem Thema bei den Arbeitnehmern auf diese Weise schon längst in Vergessenheit geratene oder verschüttete Fähigkeiten zu Tage. Es empfiehlt sich, dass alle Arbeitnehmer des Unternehmens gebeten werden dieses Kompetenzportfolio zu erstellen, da es ansonsten zu einer diskriminierenden Wahrnehmung des Kompetenzportfolios kommt.

Welche Erkenntnisse liefert das Kompetenzportfolio?

- Informell erworbene Fähigkeiten treten zu Tage – Fähigkeiten, die im Laufe des Lebens durch Erfahrungslernen erworben, aber nirgendwo „schwarz auf weiß“ bescheinigt wurden.
- Formelle Kompetenzen werden nochmals deutlich herausgestellt und erfahren eine erneute Würdigung – das sind alle belegbaren Qualifikationen und Abschlüsse.
- Es lassen sich Kernkompetenzen herausfiltern, also Fähigkeiten, von denen der Befragte meint, sie am besten zu beherrschen.
- Durch erneute Nachfrage zu Motiven und Motivation sowie die Abfrage selbst wahrgenommener Persönlichkeitseigenschaften lassen sich spezielle Eignungen, Einstellungen und die Bereitschaft zu bestimmten Tätigkeiten erkennen.

Handlungsempfehlung und innerbetrieblicher Maßnahmeplan

Die vorab genannten Fragebögen (Unternehmer- und Arbeitnehmerfragebogen) sind als so genannte gekreuzte Fragebögen angelegt. Sie erfassen eine große Schnittmenge relevanter Themen aus Unternehmersicht und Sicht der Angestellten. Es ist nun – eine zugegebenermaßen anspruchsvolle – Aufgabe des Verantwortlichen, diese beiden Fragebögen inhaltlich übereinander zu legen und unter Einbeziehung der Informationen aus dem Kompetenzportfolio eine Handlungsempfehlung und einen Maßnahmeplan zu erarbeiten und schriftlich in geeigneter Form zu fixieren. Idealerweise kennt der Verantwortliche die Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen und kann diese Informationen zu seinen Planungen hinzuziehen. Kurzzeitziele mit möglicher Sofortwirkung und strategisch wirkungsvolle Langzeitziele sollten differenziert bestimmt werden und mit konkreten Aktivitäten besetzt sein. Handlungsempfehlung und Maßnahmeplan werden anschließend in einem weiteren Personalgespräch mit dem betroffenen Arbeitnehmer besprochen. Für und Wider werden abgewogen und der Arbeitnehmer wird auf das Zukunftsgespräch mit der Unternehmensleitung vorbereitet, in welchem Verbindlichkeiten entstehen.

Die Handlungsempfehlung richtet sich nach Abgleich mit dem Arbeitnehmer vorrangig an die Unternehmensleitung, sie kann ein sehr breites Spektrum an Aktivitäten aufweisen.

- Dringend nötige sofortige Qualifizierungsmaßnahmen
- Altersgerechte Qualifizierungsmodelle (z. B. Inhouse-Schulungen oder Lernen am Arbeitsplatz)
- Strategische langfristige Qualifizierungsmaßnahmen
- Möglichkeiten des Wissenstransfers zwischen den Generationen (altersgemischte Teams, Tandems, Lerngemeinschaften)
- Möglichkeiten zum Belastungsabbau (Praxis altersspezifischer Leistungsabforderung)
- Arbeitszeitgestaltung (Modelle zur Teilzeit, Arbeitszeitverschiebung),
- Arbeitsorganisation (Gestaltung des Arbeitsplatzes, Teambildung, Rotationen)
- Betriebliche Gesundheitsförderung

Vor dem abschließenden Zukunftsgespräch geht der Unternehmensleitung die schriftliche Handlungsempfehlung, die ja nun schon mit dem Arbeitnehmer abgestimmt ist, mit dem dazu entwickelten Maßnahmeplan zu. Somit kann sie sich in aller Ruhe damit auseinander setzen. Gleichzeitig bittet der Verantwortliche um einen Termin für das Zukunftsgespräch mit dem Arbeitnehmer. Um den Charakter der bis dahin aufgebauten Verbindlichkeit und Ernsthaftigkeit nicht aufzuweichen, sollte es nicht länger als eine Woche später erfolgen.

Das Zukunftsgespräch

Das Zukunftsgespräch ist das zentrale, Perspektiven schaffende Element der Berufswegeplanung. Es vermittelt ein hohes Maß an Wertschätzung der Geschäftsleitung gegenüber der Belegschaft. Dieser ist es hier möglich, in ungezwungener Atmosphäre möglichst angstfrei über Wünsche und Ziele, aber auch über Belastungssituationen zu sprechen. Die gesamte, nicht unbeträchtliche Vorarbeit ist nötig, um hier sinn- und wirkungsvoll Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf Augenhöhe an einen Tisch zu holen und im konstruktiven Dialog eine Zielvereinbarung zu erarbeiten. Der „Kümmerer“ sollte anwesend sein. Er fixiert nach dem höchstens 30-minütigen Zukunftsgespräch möglichst zeitnah alle vereinbarten Ziele und Aktivitäten in einer Zielvereinbarung. Es empfiehlt sich, beide Parteien diese Zielvereinbarung unterschreiben zu lassen, um beiderseitig die Wichtigkeit und die Verbindlichkeit zu dokumentieren. Das Zukunftsgespräch inklusive der geschilderten Vorbereitungen trägt enorm zur Entwicklung der Unternehmenskultur bei. Eine Durchführung aller zwei Jahre sollte angestrebt werden.

In kleinen Unternehmen lässt sich oft kein geeigneter „Kümmerer“ oder Lotse finden. Hier ist der Unternehmer selbst gefragt, aktive Personalarbeit zu betreiben. Da der Mittler zwischen den Welten fehlt, muss der Unternehmer geschickt versuchen, das alltäglich im Raum stehende Machtgefälle während der Planung und der Personalgespräche möglichst gering zu halten und ohne Druck zu agieren.

Was in der Zielvereinbarung stehen kann:

- Qualifizierungsplanung (kurzfristig und langfristig)
- Qualifizierungswünsche
- Organisation von Wissenstransfer, Tandembildung, Teambildung
- Mögliche andere Einsatzfelder im Unternehmen
- Rotation zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen
- Änderungen und Flexibilisierung der Arbeitszeit (Vertrauensarbeitszeit)
- geplanter Ausstieg , Beginn von Teilzeit,
- Belastungsabbau, Pausengestaltung
- Förderung betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen
- Gestaltung des Arbeitsplatzes (förderliche technische Ausstattung)

3.2 Qualifizierung für Ältere – ein ganz normales Problem?

Drei auslösende Faktoren im Mittelpunkt

Qualifizierung macht niemand um ihrer selbst willen. Qualifizierung braucht einen Auslöser. Solche auslösenden Faktoren sind zumeist konkrete Veränderungen in betrieblichen Prozessen. Das ist zum Beispiel

die Einführung neuer Technik,

bei der sich erst im Anschluss herausstellt, dass zur Erreichung der gewünschten Produktivitätssteigerungen auch begleitende Veränderungen in Qualifikation und Arbeitsorganisation notwendig ist.

Auch personelle Veränderungen

an der Führungsspitze können häufig ein Auslöser sein: Neue Mitarbeiter auf dieser Führungsebene haben vor Eintritt in das Unternehmen bestimmte, in der Regel hohe Erwartungen. Werden sie durch die Realität teilweise enttäuscht, wird mit dem Schwung eines Neubeginns versucht, Veränderungen auf den Weg zu bringen, um die selbst gesteckten Ziele erreichen zu können.

Schließlich kann auch Wachstum

zum auslösenden Faktor werden, wenn zum Beispiel Exportmärkte erschlossen werden müssen. Hierfür fehlen aber oft wichtige Erfahrungen und Qualifikationen, vor allem sprachliche und interkulturelle Kompetenzen.

Auslöser für Qualifikation Älterer bisher oft sehr speziell

Sind das aber auch auslösende Faktoren für Unternehmen, die Qualifikation Älterer in den Blick zu nehmen? Bisher häufig nicht. Aus Sicht der Unternehmen wird häufig dann ein Augenmerk auf Qualifizierung Älterer gelegt, wenn die Belegschaft mittlerweile sehr deutlich in recht junge und recht alte Jahrgänge gespalten ist und relativ wenig mittlere Jahrgänge vertreten sind, z.B. weil diese Jahrgänge in der Region vielleicht schon seit fast 20 Jahren besonders stark von Abwanderung betroffen waren und sind. Das ist heute gerade in ostdeutschen Unternehmen nicht selten der Fall. In solchen Konstellationen sind Probleme für die Unternehmensführung besonders stark sichtbar. Auch die Angst, das Wissen der älteren Leistungsträger nicht ausreichend an nachrückende mittlere Jahrgänge weitergeben zu können, ist offenkundig höher. Im Ergebnis beschäftigt man sich dann auch viel intensiver mit den älteren Mitarbeitern, um sie möglichst noch lange zu halten.

Neben den unterschiedlichen rein fachlich-aktualisierenden Qualifikationen stehen fast immer die Themen EDV, Sprachen und Kommunikationsfähigkeit im Mittelpunkt, letzteres häufig auch im Zusammenhang mit Marktbearbeitung und Kundenkontakten.

Ältere und Weiterbildung – die Motivation geht über Geld hinaus

Was sind hier die auslösenden Faktoren, um speziell bei Beschäftigten eine Motivation zum Mitmachen zu erreichen?

Vielfach ist es gar nicht das anschließende Mehr an Geld, was Mitarbeiter als Motivationsanreiz mit Qualifizierung in Verbindung bringen. Viel wichtiger ist, dass mit einer Weiterbildung seitens der Unternehmensführung Anerkennung und Perspektive im Unternehmen verbunden werden, andere im Kollegenkreis den eigenen Erfolg und die anschließenden Verbesserungen bemerken.

Speziell älteren Teilnehmern an Qualifizierungen muss schon vor dem ersten Kurstag persönlich glaubhaft vermittelt werden können, dass sie hier keine Defizite aufarbeiten müssen, sondern durch ihre „Nominierung“ in diesen Kreis zu denjenigen Mitarbeitern gehören, denen am ehesten Problemlösungen für neue Aufgaben zugetraut werden. Manchmal hilft es auch, wenn die größten Skeptiker im Vorfeld anstehender Qualifizierungen gebeten werden, die Notwendigkeit von Qualifizierungen am eigenen Beispiel zu testen und ausgehend davon konkrete Vorschläge für eine geeignete Umsetzung im Unternehmen zu machen.

Altersgemischte Teams bei Weiterbildung fast immer sinnvoll

Was sind Pro- und Kontraargumente für altersgemischte bzw. altershomogene Teams bei der Weiterbildung? Welche Erfahrungen bestehen in der Umsetzung? Sicher gibt es zum Beispiel im Bereich der EDV oft gute Gründe, ältere Beschäftigte zunächst separat gewisse Grundlagen lernen zu lassen, bevor man sie in altersgemischte Gruppen mit jüngeren Jahrgängen zusammenfasst. Abseits solcher speziellen Konstellationen dominieren aber zumeist die Vorteile altersgemischter Teams bei Weiterbildungen. Jedoch ist klar: Diese Vorteile sind aber nicht zum Nulltarif zu haben, sondern erfordern einen geübten Blick für potenziell schwierige Situationen und eine erfahrene Moderation der Gruppe, die alle bei ihren Fähigkeiten und Ängsten vor Statusverlust „abholt". Tut man das, werden sich natürlich immer noch Unterschiede entlang der Jahrgänge ergeben. Aber das sollte dann mit Fug und Recht als ganz normale Situation verschiedener Standpunkte in einem Unternehmen behandelt werden. Will es in altersgemischten Teams bei Weiterbildung trotz aller Bemühungen nicht klappen, steckt oft mehr dahinter als eine vermeintlich untaugliche Methodik. Oft ist es Indiz für ein in der ganzen Firma nicht gelungenes Miteinanders von Alt und Jung. Und dann kann man auch nicht erwarten, dass dieselben Personen dann plötzlich in einer gemeinsamen Qualifizierung miteinander funktionieren. Qualifizierung für Alt und Jung ist also auch ein Teil der Unternehmenskultur.

3.3 Arbeitsorganisation und Arbeitszeit als Stellschrauben

Produktivitätssteigerungen in Unternehmen sind ein zwiespältiges Schwert: Wird die Arbeit seit jeher so organisiert, dass der eigene Leistungsoutput und der der Kollegen steigt, verbessert das nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, sondern schafft auch neue Spielräume für Verbesserungen in der Lohntüte. Die Kehrseite dieser Medaille für die Arbeitsplätze kommt in der Betrachtung aber häufig zu kurz: Grundlage betrieblicher Produktivitätssteigerungen sind Verdichtungen der Arbeitsabläufe, häufig begleitet durch eine merkliche Zunahme von Routinen und Vereinseitigungen von Bewegungsabläufen der Mitarbeiter.

„Spezialisierungsfalle" Älterer aufbrechen – Tätigkeitswechsel organisieren

Diese fortschreitende Arbeitsteilung macht den Mitarbeiter zum immer wertvoller werdenden Spezialisten mit einer enormen Tiefe an Detailkenntnissen. Langjährige Arbeit in Unternehmen geht für die Beschäftigten in aller Regel nicht mit häufigen Tätigkeitswechseln einher. Gleichzeitig verengt sie im selben Atemzug ihr unmittelbar abrufbares Einsatzfeld. Kommen derartige „Spezialistenkarrieren" in die Jahre, kann es aufgrund der damit einhergehenden körperlichen Belastungen schwierig werden, bis zum geplanten Eintritt in die Altersrente durchzuhalten.

Doch nicht nur gesundheitliche Einschränkungen als Spätfolge jahrzehntelanger, körperlich einseitiger Tätigkeit treten erfahrungsgemäß häufig jenseits des 50. Lebensjahres auf. In dieser Lebensphase möglicherweise anstehende betriebliche Umstrukturierungen erwischen diese Erfahrungsträger dann besonders häufig auf dem falschen Fuß. Die bis dahin allzu ausgeprägte Spezialisierung wird zur so genannten „Spezialisierungsfalle“. Diese Mitarbeiter können dann oft nicht ohne weiteres in andere Tätigkeiten wechseln. Bei notwendig gewordene Umorientierungen am Arbeitsplatz erscheinen sie nicht mehr geeignet für Veränderungen, es droht Statusverlust und im schlimmsten Fall sogar der vorzeitige Abbruch der beruflichen Karriere.

Insbesondere ältere Mitarbeiter aus dieser Verengung zu befreien, kann sich durchaus zu einer Herausforderung für das Unternehmen und nicht zuletzt den Einzelnen selbst entwickeln. Das bis dahin erworbene Erfahrungswissen mag auf den ersten Blick sehr spezialisiert sein.

Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Knappheit nachwachsender potentieller Fachkräfte kann es jedoch unumgänglich und auch betriebswirtschaftlich sinnvoll sein, dieses Erfahrungswissen z.B. mit gezielt ergänzender Qualifizierung zu verbreitern, um es anschließend an anderer Stelle im Unternehmen noch für Jahre buchstäblich „ausspielen“ zu können.

Zusammenhänge mit Arbeitszeitregelungen und Gesundheitsförderung

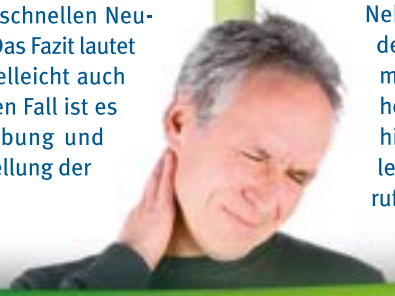
Die Organisation solcher Tätigkeitswechsel war für die in das Projekt einbezogenen Unternehmen noch kein Massenphänomen. In den Fällen, wo derartige Anpassungen der Arbeit an den älteren Menschen angegangen wurden, zeigte sich jedoch: Derartige Veränderungen sind erstens zeitaufwendiger als gedacht, erfordern eine gedankliche Vorlaufzeit bei allen Beteiligten und auch Geduld in der ersten Zeit der Umsetzung. Zweitens sind sie in aller Regel auch komplexer, als zunächst vermutet. Soll das Erfahrungswissen Älterer im Unternehmen auf diese Weise erhalten werden, ergeben sich oft relativ schnell sichtbare Verbindungen zu den Themen Gesundheitsförderung und Arbeitszeitregelungen. Insbesondere spezielle Arbeitszeitregelungen können helfen, neue Herausforderungen am Arbeitsplatz gesundheitlich bis zum Renteneintrittsalter (oder darüber hinaus) durchzuhalten oder auch mit familiären Problemlagen (z.B. Pflegefälle in der Familie) zu arrangieren.

3.4 Betriebliche Gesundheitsförderung

In unserer zunehmend auf Messbarkeit orientierenden Arbeitswelt gibt es hinsichtlich der gesundheitlichen Verfassung ein Problem. Ihre Qualität im Kontext des Arbeitsplatzes ist nur sehr eingeschränkt messbar. Was jedoch gemessen und – je nach konkret auftretender Einschränkung – dann auch sehr eng mit der Arbeitswelt in Verbindung gebracht wird, ist der Krankheitszustand als eingetretener Verlust gesundheitlicher Qualität.

Sicherlich mag die Auswertung von Krankheitstagen und offen zu Tage tretenden gesundheitlichen Problemen ab einem bestimmten Punkt auch untrügliches Indiz für die rund um den Arbeitsplatz bestehenden gesundheitsrelevanten Belastungen sein. Doch erstens sind nicht alle gesundheitlichen Einschränkungen von Menschen auf die Arbeitswelt zurückzuführen und nicht überall, wo dies unterstellt werden kann, ist dies auch gleichermaßen stark der Fall.

Zweitens kommt hinzu: Selbst wenn stark arbeitsbezogene gesundheitliche Ausfälle identifiziert werden, ist es für eine schnelle Behebung der Probleme in aller Regel zu spät. Der Mensch, zumal der älter gewordene über 50 Jahre, ist im Vergleich zu technischen Apparaturen nicht zu blitzschnellen Neustarts und „Updates“ in der Lage. Das Fazit lautet also: Wird man krank, liegt es vielleicht auch am eigenen Arbeitsplatz, auf jeden Fall ist es für eine schnelle Problembehebung und hundertprozentigen Wiederherstellung der Erwerbsfähigkeit reichlich spät.



Verlust der Leistungsfähigkeit Älterer entgegenwirken – Demotivation Älterer spürbar?

Hinzu kommt: Lassen sich besorgniserregende Entwicklungen hinsichtlich des Gesundheitszustands anhand eingetretener Krankheitssymptome noch relativ sicher feststellen, wird es ungleich schwieriger, wenn Unternehmen eine Verringerung der – nicht eindeutig messbaren – Leistungsfähigkeit ihrer älteren Beschäftigten zunächst allgemein und unspezifisch wahrnehmen. Oft können die Betroffenen hier schon auf dem Weg zu später offen ausbrechenden Einschränkungen ihrer Gesundheit sein, gegebenenfalls steckt auch nur eine nachlassende Motivation der Beschäftigten dahinter.

Gesundheitliche Probleme Älterer angehen – Fehlzeiten Älterer aber kein Problem

Zunehmende gesundheitliche Probleme Älterer im Unternehmen gingen bei den in das Projekt einbezogenen Unternehmen bisher zumindest nicht in derselben Intensität mit zunehmenden Krankheits- und Fehlzeiten dieser Altersgruppe einher. Damit werden der älteren Generation im eigenen Betrieb ausdrücklich eine hohe Disziplin und „gesundheitliche Nehmerqualitäten“ bestätigt. Dennoch ist der Umgang mit gesundheitlichen Problemen Älterer für viele Unternehmen schon heute ein gravierendes Thema. Auch wenn hinsichtlich der Entwicklung beruflich relevanter Kompetenzen im Laufe eines Berufslebens für Ältere schon lange nicht mehr

von einem „Defizitmodell“ ausgegangen werden kann. Unbestritten ist doch, dass insbesondere körperlich schwere oder einseitig verrichtete Arbeit zu gesundheitlichen Einschränkungen führen kann. Fehlen dann die personellen Alternativen, sind Unternehmen oft ganz unmittelbar gezwungen, über gesundheitsvor- und -nachsorgende Aktivitäten nachzudenken, die weiterhin eine hohe Produktivität ermöglichen.

Seien wir ehrlich. Gesundheitliche Probleme, die sich bei älteren Beschäftigten häufiger als bei jungen bemerkbar machen, können in Unternehmen nicht vollständig gelöst werden. Dennoch ist es möglich und nicht zuletzt betriebswirtschaftlich sinnvoll, das häufig noch immer ausschließlich reaktive Herangehen an gesundheitliche Probleme durch eine systematische Prophylaxe abzulösen oder zumindest auszugleichen. Punktuelle Gesundheitsvorsorge im Unternehmen wird hierbei sogar auf die Stufe eines betrieblichen Gesundheitsmanagements getragen, wenn die Befassung mit dem Thema systematisch erfolgt und nachhaltig in der Führungsetage verankert worden ist. Durch in einem fairen Klima ablaufende regelmäßige Gespräche mit den Beschäftigten, die sich speziell bei Älteren im Unternehmen an den (siehe Anlagen) Tools der Berufswegeplanung orientieren, wirken aus Sicht der Unternehmen dabei nicht nur als vertrauensbildende Maßnahme in Richtung der eigenen Belegschaft, sondern dienen auch als wirksames, langfristig kostenschonendes Instrument der Früherkennung vermeidbarer Probleme.

3.5 Demografielotse – was kann und soll das sein?

Erfahrungswerte aus Wissenschaft und Beratungsarbeit zeigen es seit vielen Jahren: Schwerpunktmäßig mit dem Thema Personalarbeit arbeitende Strukturen in Betrieben, die dort ein eigenständiges Profil darstellen, findet man innerhalb von Unternehmen häufig erst ab einer Beschäftigtenzahl von etwa 30 Mitarbeitern. Kleinere Unternehmen sind aufgrund fehlender eigener Ressourcen gar nicht in der Lage, ausschließlich zu dem Thema arbeitende Spezialisten zu beschäftigen. Gibt es unterhalb dieser Schwelle demnach keine Notwendigkeit für Personalarbeit und findet in kleineren Unternehmen damit eigentlich auch gar keine Personalarbeit statt? Nein, natürlich gibt es Personalarbeit und auch der Bedarf dafür wird empfunden. Notgedrungen aber oft punktuell, unsystematisch, sehr auf die augenblicklichen Bedürfnisse ausgerichtet, häufig noch nicht einmal als Personalarbeit wahrgenommen oder in Teilaspekten mitunter von externen Dienstleistern als Fremdleistung bezogen.

Wer trägt auf der Arbeitsebene die Verantwortung für Ideen und Lösungsansätze für demografisch eingefärbte Personalprobleme, wenn dieses Thema mangels vorhandener Personalabteilungen oder ähnlicher Strukturen kein eindeutiges „Zuhause“ hat oder auch durch eine besondere Betroffenheit von demografisch bedingten Problemen ganz besonderer Aufmerksamkeit bedarf?

Das Jobprofil Demografielotse – 10 Anforderungskriterien

	Anforderungskriterien	Erläuterungen
1	Fachliche Eignung	Fach- oder Hochschulabschluss oder abgeschlossene Berufsausbildung
2	Berufs- und Lebenserfahrung	Ausreichende Beschäftigungszeitraum im Betrieb, Betriebskenntnis, übergreifender Einblick in alle relevanten Tätigkeitsfelder und ihre Anforderungen
3	Kenntnisse in Demografie und Personalpolitik	Einblick in die demografische Situation und mögliche Problemfelder des Unternehmens, grundlegende, nach Möglichkeit erweiterte Kenntnisse zu möglichen Handlungsfeldern unternehmerischer Personalpolitik mit Demographiebezug
4	Entscheidungskompetenz	Direkte bzw. indirekte Einflussmöglichkeiten auf personalpolitische Entscheidungen und den Einsatz von Instrumenten des „Förderns und Forderns“, Einfluss auf ggf. notwendige finanzielle Ausgabenprioritäten des Unternehmens (bei externer Beschaffung von Weiterbildung und vglb. Dienstleistungen)
5	Scharnierfunktion zur Belegschaft	Akzeptanz, kommunikationsstark, überzeugend, integrativ denkend und handelnd gegenüber Belegschaft und ggf. Betriebsrat
6	Akzeptanz des Managements	Funktion DL gegenüber dem Management inkl. bestehender Zugeständnisse der für die Funktion aufzuwendenden Mehrarbeit/Arbeitszeit, Handlungsfreiräume in der eigenen Tätigkeit
7	Kenntnisse der Weiterbildungslandschaft	Grundkenntnisse Weiterbildungsmöglichkeiten in der Region, Möglichkeiten der Förderung von Weiterbildung, Kenntnisse über Beratungsinfrastruktur und geeignete Multiplikatoren
8	Methodenkenntnisse	Grundkenntnisse des Projektmanagements: Umgang mit Zielen, Teilzielen, Kriterien, Erkennen von Risiken, Arbeit in Berichtssystemen, Präsentationstechniken, Moderationsfähigkeiten, Fähigkeit zur Identifikation und Lösung von Problemkonstellationen
9	Beratungskompetenz	Grundlegende Kenntnisse und Erfahrungen aus Beratungsprozessen, Beratungsstärke im Dialog mit Management und Beschäftigten, Verhandlungskompetenz
10	Kommunikationsfähigkeit	Nachvollziehbare Darstellung von Sachverhalten, Aufnahme-, Interpretations- und Weitergabefähigkeit von Informationen, „Botschaften“ und Auffassungen, konstruktiver Umgang mit Konfliktsituationen

Abb. 3 Schema Das Jobprofil Demografielotse – 10 Anforderungskriterien

Wie können Verantwortlichkeit und Engagement in Ermangelung spezialisierter Personalabteilungen zweckmäßig organisiert werden?

Ein so genannter Demografielotse, verstanden als ein vom Betrieb benannter Mitarbeiter, der sich in Analogie zu einem QM-Beauftragten im Auftrag der Unternehmensleitung um demografiebezogene Personalfragen, d.h. derzeit vor allem auch Fragen des altersgerechten Arbeitens im Unternehmen kümmert, kann hier eine praktikable Antwort sein. Er oder sie kann in diesem Fall Teil der für die Personalentwicklung zuständigen Struktur eines Unternehmens sein, muss es aber nicht zwingend.

Anforderungen an Demografielotsen

In der Tat ist die Auswahl geeigneter Mitarbeiter im Unternehmen für diese Aufgabe weit weniger einfach als es zunächst scheint. Mehrere Kriterien gilt es – siehe gegenüberliegendes Schaubild – zu erfüllen, will man die Position idealtypisch besetzen.

Doch die Verhältnisse sind fast immer weit entfernt davon, idealtypisch zu sein. Flexibilität war und ist gefragt, solange man die entscheidenden Anforderungen nicht aus dem Blick verliert. So ist es gerade für viele Geschäftsführer kleinerer Unternehmen verlockend, die Lotsenaufgaben formal an Mitarbeiter zu delegieren, die weitgehend mit Assistententätigkeiten befasst sind, weil sie am ehesten zeitlich freie Kapazitäten zu haben scheinen.

Implizit reduziert dies einen Demografielotsen jedoch weitgehend auf alle Arten von Informationsbeschaffung und -verarbeitung. In diesem Zusammenhang zweifellos wichtige Tätigkeiten, die aber bei weitem nicht das gesamte Spektrum eines Demografielotsen abbilden sollten.

… toleranter Umgang mit Arbeitszeit und Arbeitsplatz …

Arbeitsarrangements sind kurz gesagt an die jeweils herrschenden Bedingungen angepasste Erwerbssituationen. Sie dienen dazu Privat- und Erwerbsleben besser in Einklang zu bringen. Vorraussetzung dafür sind geeignete Rahmenbedingungen im Unternehmen wie auch die Bereitschaft zu wechselseitigen Zugeständnissen auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Arbeitsarrangements können viele Gestaltungsmöglichkeiten haben und ändern ihr Gesicht mit dem Erwerbsverlauf. So ist es beispielsweise in frühen Erwerbsphasen eher nötig Familie und Beruf in Einklang zu bringen, bei fortgeschrittenen Erwerbsverläufen müssen dagegen eher altersangemessene Arbeitsarrangements eingefädelt werden.

Die drei Handlungsfelder Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung haben das größte Potenzial, ein entsprechendes Arrangement herbeizuführen.

Nun können Arbeitsarrangements aber ganz unterschiedliche Dimensionen haben. Zeigen in einigen Fällen kleine, mitarbeiterbezogene, individuelle Veränderungen und Vereinbarungen, die nur auf ein Handlungsfeld bzw. einen Aspekt der Arbeit ausgerichtet sind, Wirkung, so ist es jedoch oft nötig viele handlungsfeldübergreifende ineinander verzahnte Aktivitäten anzustoßen und zu realisieren um ein Arbeitsarrangement zu erzeugen bzw. den Weg für zahlreiche Arbeitsarrangements im Betrieb zu ebnen.

Egal auf welchem Weg eine mögliche Vereinbarung entsteht, wie individuell oder allgemein sie sein mag, eine positive Unternehmenskultur ist Bedingung, um erfolgreich mit den Herausforderungen einer sich demografisch stark verändernden Arbeitswelt umzugehen.

Gerade in kleinen Unternehmen, fernab von starken Sozialpartnern, Tarif- und Betriebsvereinbarungen, außerhalb vom direkten Einfluss des Teilzeit- und Befristungsgesetzes und ohne gut ausgebildete Personalverantwortliche, sind es die Unternehmer selbst, die Veränderungsprozesse in Gang setzen müssen. Wenn sie Bereitschaft für Zugeständnisse und einen toleranten, der Lebenssituation des Arbeitnehmers angepassten, Umgang mit Arbeitszeit und Arbeitsplatz einbringen, werden sie auf offene Ohren in der Belegschaft stoßen.

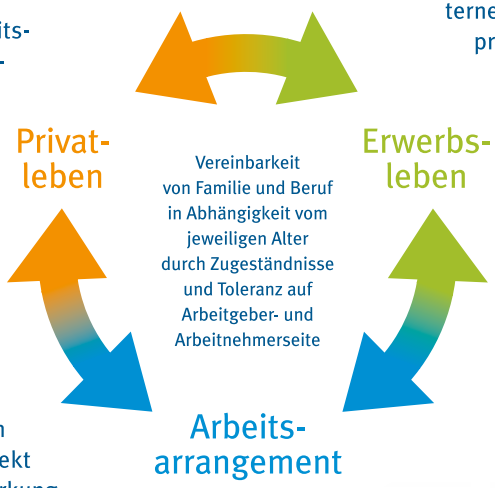


Abb. 4 „Was ist ein Arbeitsarrangement?“ nach Winkelmann

Abb. 5 Schema Handlungsfelder zur Gestaltung von altersgerechten Arbeitsarrangements, nach ISO e.V. Saarbrücken (2009) Praxishilfe Lago, Länder in gesunden Organisationen

Die Chance die im Arrangieren von Arbeit liegt, ist für beide Seiten der Betriebsparteien gleichermaßen groß. Unternehmen sichern durch die längere Erwerbsbeteiligung Älterer ihre Fachkräfte und nicht zuletzt ihren Standort, sie speichern mit den Älteren Wissen- und Erfahrung im Unternehmen und können den Wissenstransfer zwischen den Generationen längerfristig und angemessen gestalten.

Die älteren Arbeitnehmer profitieren dagegen von einem guten Einkommen bis ins höhere Alter. Sie erlangen so unter anderem eine bessere Rentenanwartschaft hinsichtlich der Höhe ihrer Altersbezüge und können drohe Altersarmut vermeiden oder mindern. Nicht zu unterschätzen ist aber auch die Wertschätzung der Gesellschaft und die Teilhabe an eben dieser. Das Gefühl etwas leisten zu können und gebraucht zu werden ist der Schlüssel zu persönlicher Lebenszufriedenheit – auch und gerade im Alter.

Im Folgenden sind einige Aktivitäten aus der Praxis aufbereitet. Sie sollen Möglichkeiten und auch die teilweise Einfachheit von wirkungsvollen Maßnahmen zeigen und zur Nachahmung anstiften.

4 Arbeitsarrangements

4.1 Praxisbeispiel 1 – „Erfahrung hebt ab“

Fluglehrer und älterer Flugschüler (im Tragschrauber)

4.1 Praxisbeispiel 1 – „Erfahrung hebt ab“

Handlungsfelder:	Qualifizierung, Arbeitszeitgestaltung, Personalentwicklung, Fachkräftesicherung, Arbeitsorganisation, Unternehmenskultur
Suchbegriffe:	neue Einsatzfelder für Ältere, Personaleinsatz/Laufbahngestaltung für Ältere, alternsgerechte Arbeitsarrangements, neue Technologien
Initiative:	Innopunkt „Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung“
Zielgruppen:	Beschäftigte in KKU und KMU
Branchenfelder:	Dienstleistungen (Agrarservice mit Vertrieb, Kundendienst, Agrarmanagement)
Landkreis/kreisfreie Stadt:	Oberspreewald-Lausitz - OSL
Ort/Region der Umsetzung:	Sonnewalde/Südbrandenburg

Kontakt:

Trägername:	Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH
Ansprechpartner:	Frau Worrack, Herr Winkelmann, Am Werk 8
Telefon:	03574 - 4676 2017 oder 4676 2060
E-Mail/Website:	info@wequa.de, www.wequa.de

Problemstellung:

Das Unternehmen ist ein KMU des Dienstleistungssektors der Agrarbranche mit ca. 50 Beschäftigten (8 Auszubildende), von denen 12 Angestellte, also knapp 24 % zu den über 50-Jährigen gehören.
Ein 51-jähriger Mitarbeiter mit Eigenverantwortung im Servicebereich des Kundendienstes und über 14-jähriger Betriebszugehörigkeit hatte enorme Arbeitsbelastungen, besonders während der Aussaat- und Erntezeiten über viele Jahre aushalten müssen. Belastungen durch sehr erhöhte Arbeitszeiten und Stress durch starken Termindruck beim Ausfall von Schlüsselmaschinen in den jeweiligen Erntefenstern und dadurch ausgelösten Stau in der Erntekette prägten dann den Arbeitsalltag.
Die Geschäftsleitung sah die Beschäftigungsfähigkeit dieses wichtigen Mitarbeiters gefährdet und prognostizierte, dass spätestens im Alter zwischen 55 bis 58 Jahren bei gleichbleibender Belastung der Mitarbeiter „ausgebrannt“ wäre. Das konnte so nicht hingenommen werden. Auf die hohe Fach- und Sozialkompetenz aber auch auf die Persönlichkeit dieses Mitarbeiters im Unternehmen kann und will in naher Zukunft die Geschäftsleitung nicht verzichten. Auch der Betroffene selbst gab an, öfters unter diesen starken Arbeitsbelastungen zu leiden und eine gewisse „Arbeitsunzufriedenheit“ zu empfinden. Diese war nicht zuletzt dadurch ausgelöst, dass die weit über das normale Maß ausgedehnten Arbeitszeiten unangemessen Einfluss auf sein Privatleben hatten.

4 Arbeitsarrangements

4.1 Praxisbeispiel 1 – „Erfahrung hebt ab“

Lösungsansatz/Vorgehen/Methode:

„Man muss zuerst mal die Möglichkeiten sehen und nicht nur Schwierigkeiten“ dieses Kredo der Unternehmensleitung ist die Basis einer gewagten Innovation. Um die Arbeitszeit des Mitarbeiters auf ein normales Maß zu regulieren und die akute Stressbelastung zu reduzieren, konnte ein „Arbeitsarrangement“ konzipiert werden, welches dem Mitarbeiter viele Vorteile und Entlastungen bietet, zugleich aber seine Produktivität enorm erhöht und zusätzlich auch noch von zahlreichen weiteren positiven Nebeneffekten begleitet wird. Die Geschäftsleitung und auch der Mitarbeiter konnten sich dazu entschließen, eine neue Technologie in das Unternehmen einzuführen und die Befähigung zu erwerben diese umfänglich zu nutzen. Der Mitarbeiter erhält eine Ausbildung zum Fliegen eines Tragschraubers (Gyrocopter). Die wechselseitige Bereitschaft zu diesem außergewöhnlichen Schritt musste hergestellt werden. In Gesprächen wurden Vorteile aber auch die Risiken thematisiert. Letztlich gewann die Aussicht auf die Nutzung des Potenzials, das in dieser Idee liegt für beide Seiten die Oberhand.

Ergebnisdarstellung:

Herauszustellen an diesem Lösungsansatz ist, dass hier Qualifizierung einen direkten, als kausal zu bezeichnenden, Einfluss auf die Arbeitszeit und die dauerhafte Motivation des Beschäftigten hat. Bisher wurde mit dem PKW zu den jeweiligen Einsatzorten gefahren. Durch die Nutzung des bis zu 180 km/h schnellen Tragschraubers und der Erreichung der Einsatzorte über die direkte Luftlinie verkürzt sich die Fahrzeit um mehr als 50% (inklusive Rüstzeiten, Vorcheck, Start, Landung und Sicherung). Ein zeitlich normaler Arbeitstag und eine hohe Motivation, diese Tätigkeit als Privileg solange wie möglich auszuüben, folgen aus dieser Qualifizierung. Die Arbeitszufriedenheit steigt.
Zugleich erschließen sich neue Einsatzfelder für den älteren Mitarbeiter und sogar neue Geschäftsfelder für das Unternehmen. Denn auch Segmente im Agrarservice wie Vertrieb und Agrarmanagement können nun erweitert und verbessert werden. So kann zum Beispiel der Mitarbeiter während es Anfluges zu einem Einsatzort zeitgleich wichtige Bodenbegutachtungen, Schadensanalysen oder Ernteprognosen für überflogene Ackerflächen erstellen, statt unproduktive Arbeitszeit im PKW zu verbringen. Die meisten Bodenbegutachtungen, Schadensanalysen oder Ernteprognosen basieren heute bundesweit zum größten Teil noch auf Schätzungen oder Sichtanalysen vom Boden aus. Die Gründe dafür: zum einen sind Fluggeräte und Flugberechtigte nicht für jeden Agrarbetrieb verfügbar zum anderen ist der Einkauf solcher Leistungen recht teuer.

4.1 Praxisbeispiel 1 – „Erfahrung hebt ab“

Mit der Investition und dem Zutrauen in den Mitarbeiter erfährt dieser seitens der Unternehmensleitung eine hohe Wertschätzung und entwickelt die dringend nötige Eigenmotivation zur Bereitschaft bis ins höhere Alter weiterzuarbeiten. Er bleibt dem Unternehmen länger erhalten und kann somit auch sein Wissen, seine Erfahrungen länger einbringen und an potenzielle Nachfolger weitergeben.
Ein weiterer Nebeneffekt soll noch erwähnt werden. Da der fliegende Servicemitarbeiter quasi als „Notarzt“ die Erstversorgung der Landmaschinen viel schneller gewährleisten kann, profitieren auch alle in der Erntekette nachfolgenden Arbeitnehmer von der Zeitersparnis und teils 16-stündige Arbeitstage gehören der Vergangenheit an. Auch hier gibt es also Verbesserungen der Arbeitszufriedenheit, der Motivation und Abbau von Belastung und Stress.

Einflussfaktoren auf den Lösungsansatz bzw. Lösungsweg:

Erfolgsfaktoren:
- hohe Innovations- und Investitionsbereitschaft der Unternehmensleitung
- soziale Verantwortung und Einsicht der Unternehmensleitung hinsichtlich Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter
- Erkenntnis zur Notwendigkeit von aktiver Fachkräftesicherung aufgrund von spürbarem Fachkräftemangel
- Sensibilisierung des Unternehmens zu Fragen des demografischen Wandels
- Anwendung der innovativen Konzeption der Methode „individuelle Berufswegeplanung“ für Ältere
- externe Beratung

Hemmende Faktoren:
- hohe Qualifizierungskosten, hohe Kosten für Technologie
- zeitliche Freiräume für umfassende Qualifizierung sind schwer im Arbeitsprozess zu definieren

Weitere Materialien:

- Ansatz/Design Berufswegeplanung (Tools zur Berufswegeplanung ⇢ Download unter www.wequa.de)
- Praxisleitfaden „Zukunft braucht Erfahrung“ – Ein Leitfaden zur Praxis demografiebewusster Personalarbeit (ISBN 978-3-00-034777-1)

Imagefilme Innopunkt Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung (als DVD kostenfrei erhältlich bei der WEQUA GmbH) oder zum Anschauen unter http://www.youtube.com/watch?v=Wuew4HoRzQ4

4.2 Praxisbeispiel 2 – „Mit „älterer“ Erfahrung die Zukunft meistern“

4.2 Praxisbeispiel 2 – „Mit „älterer“ Erfahrung die Zukunft meistern“

Handlungsfelder:	Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen, Personalentwicklung, Fachkräftesicherung, Arbeitsorganisation, Unternehmenskultur, Arbeitszeitgestaltung
Suchbegriffe:	neue Einsatzfelder für Ältere, Personaleinsatz/Laufbahngestaltung für Ältere, Berufswegeplanung, alternsgerechte Arbeitsarrangements, altersgemischte Teams/Tandemlösungen, Arbeitszeitgestaltung
Initiative:	Innopunkt „Ältere –Erfahrung trifft Herausforderung“
Zielgruppen:	ältere Beschäftigte (50+) in KKU und KMU
Branchenfelder:	produzierendes Gewerbe Chemieindustrie, Dienstleistungen
Landkreis/kreisfreie Stadt:	Oberspreewald-Lausitz
Ort/Region der Umsetzung:	Ortrand

Kontakt:

Trägername:	Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH
Ansprechpartner:	Frau Worrack, Herr Winkelmann, Am Werk 8
Telefon:	03574 - 4676 2017 oder 4676 2060
E-Mail/Website:	info@wequa.de, www.wequa.de

Problemstellung:

Das Unternehmen ist ein KMU der Kunststoffbranche mit ca. 100 Beschäftigten, von denen 30 % zu den über 50-Jährigen gehören.
Eine ältere Mitarbeiterin fragte bei der Personalleitung des Unternehmens an, ob für sie eine Vorruhestandsregelung realisierbar ist, da sie sich nicht in der Lage sah, unter der derzeitigen Arbeitsbelastung weiterhin tätig zu sein und volle Leistung zu bringen. Die Mitarbeiterin ist seit Jahren für einen Teil des Qualitätsmanagements der Firma verantwortlich und kennt sich nicht nur in der Firma sehr gut aus, sondern hat im Rahmen des Qualitätsmanagements sehr gute Kontakte zu den Firmen, die die Leistung dieses Unternehmens in Anspruch nehmen. Sie kennt die Qualitätsstandards und Erwartungen der Kunden und kann in sofern schnell reagieren, wenn Fehler auftreten bzw. Änderungen erforderlich sind. Diese Fachkraft ist nicht ohne weiteres zu ersetzen. Die Geschäftsleitung wollte keinesfalls auf diese Fachkraft verzichten.

4.2 Praxisbeispiel 2 – „Mit „älterer“ Erfahrung die Zukunft meistern“

Lösungsansatz/Vorgehen/Methode:

Es soll eine Arbeitserleichterung die ältere Beschäftigte über ein neues Arbeitszeitmodell erreicht werden und eine jüngere Mitarbeiterin auf die zukünftig von ihr allein zu bewältigenden Aufgaben vorbereitet werden. Dazu ist vorgesehen, ein Tandem zwischen der älteren und der jüngeren Mitarbeiterin zu bilden. So wird ein effektiver Wissenstransfer von „alt zu jung“ hergestellt und Entlastung generiert. Trilateral angelegte Kommunikation und Verhandlungen zwischen Geschäftsleitung, den Mitarbeiterinnen und externer Beratung im Verlauf einer individuellen Berufswegeplanung brachten das erfolgreiche Matching einer jüngeren Mitarbeiterin aus einer anderen Abteilung und der älteren Mitarbeiterin. Darüber hinaus wurde für die ältere Mitarbeiterin eine flexible Arbeitszeitregelung festgelegt. Mit einer flexiblen Wochenarbeitszeitgestaltung und einer minimierten Kernarbeitszeit innerhalb einer Gleitzeitregelung konnte sich die ältere Mitarbeiterin arrangieren. Über einen längeren Zeitraum qualifiziert diese nun die jüngere Kollegin für diesen Arbeitsplatz. Gleichzeitig erfährt sie dadurch eine Entlastung in dem anspruchvollen Bereich des Qualitätsmanagements (Produkt- und Lieferqualität), da die jüngere Kollegin Routinearbeiten, wie z. B. Kontrolle der Dokumentationen zum Qualitätsmanagement, Übernahme von internen Audits, Aufnahme von Änderungsvorschlägen der Mitarbeiter etc. übernehmen kann. Diese Neuregelung im Arbeitsbereich und die vorgesehenen Arbeitszeitregelung akzeptierte die ältere Mitarbeiterin.

Ergebnisdarstellung:

Die Tandembildung mit der jüngeren Mitarbeiterin bietet durch die freie und konstruktive Zusammenarbeit die Möglichkeit, die besonderen Fähigkeiten und Stärken bei der Lösung der Arbeitsaufgaben einzubringen. Aufgrund ihrer Erfahrungen hat die ältere Mitarbeiterin oft entscheidende Ideen, kennt mögliche Wege, um Fehlern und Problemen vorzubeugen und kann die notwendigen Kontakte zu potentiellen Kunden herstellen. Die Arbeit ist effizienter, die ältere Mitarbeiterin ist durch diese Zusammenarbeit entlastet. Die jüngere Mitarbeiterin kann ihr aktuelles, frisches Wissen mit dem Erfahrungswissen der Kollegin ergänzen. Wissenslücken in den zu bewältigen Prozessabläufen werden auf diese Weise gut kompensiert.

4.2 Praxisbeispiel 2 – „Mit „älterer“ Erfahrung die Zukunft meistern“

Einflussfaktoren auf den Lösungsansatz:

Erfolgsfaktoren:
- für das Unternehmen spürbar zunehmender Fachkräftemangel
- Sensibilisierung des Unternehmens zu Fragen des demografischen Wandels
- hohe Innovationsbereitschaft der Unternehmensleitung und Personalverantwortlichen
- Anwendung der innovativen Konzeption der Methode „individuelle Berufswegeplanung“ für Ältere
- externe Beratung

Hemmende Faktoren:
- sehr gute Auftragssituation der Firma lässt wenig zeitlichen Freiraum für die Erprobung neuer arbeitsorganisatorischer Maßnahmen
- Einstellung der älteren Mitarbeiterin zur Weiterbeschäftigung und Tandembildung

Weitere Materialien:

- Ansatz Berufswegeplanung (Tools zur Berufswegeplanung ⇢ Download unter www.wequa.de)
  Die Tools: Gesprächsleitfaden zur Sensibilisierung „Demografischer Wandel“
  Arbeitnehmerfragebogen
  Unternehmerfragebogen
  Kompetenzportfolio (Selbstbeschreibung)
  Anforderungsprofil Demografielotse
  Berichtssystem Demografielotse
- Praxisleitfaden „Zukunft braucht Erfahrung“ – Ein Leitfaden zur Praxis demografiebewusster Personalarbeit (ISBN 978-3-00-034777-1)

Imagefilme Innopunkt Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung (als DVD kostenfrei erhältlich bei der WEQUA GmbH) oder zum Anschauen unter http://www.youtube.com/watch?v=Wuew4HoRzQ4

4.3 Praxisbeispiel 3 – „Neue Einsatzfelder für Ältere durch Qualifizierung“

4.3 Praxisbeispiel 3 – „Neue Einsatzfelder für Ältere durch Qualifizierung“

Handlungsfelder:	Qualifizierung, neue Einsatzfelder für Ältere, Arbeitsorganisation, Unternehmenskultur
Suchbegriffe:	Weiterbildung/Qualifizierung für Ältere, Ausbildereignung, neue Einsatzfelder, Berufswegeplanung/Laufbahngestaltung für Ältere, Belastungsabbau
Initiative:	Innopunkt „Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung“
Zielgruppen:	Ältere Beschäftigte (50+) in KKU und KMU
Branchenfelder:	Gesundheitswesen/Klinikum
Landkreis/kreisfreie Stadt:	Oberspreewald-Lausitz
Ort/Region der Umsetzung:	Senftenberg

Kontakt:

Trägername:	Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH
Ansprechpartner:	Frau Worrack, Herr Winkelmann, Am Werk 8
Telefon:	03574 - 4676 2017 oder 4676 2060
E-Mail/Website:	info@wequa.de, www.wequa.de

Problemstellung:

Das projektbeteiligte Klinikum ist im Süden Brandenburgs das größte Klinikum. Herausgestellt werden muss, dass das Klinikum bislang keine wesentlichen Bereiche ausgegliedert hat. Somit werden zusätzlich zum medizinischen Bereich fast alle handwerklichen aber auch technischen Bereiche mit eigenem Personal besetzt.
Das Klinikum hat, gerade eben auch durch dieses Merkmal, bereits Probleme qualifiziertes Personal zu bekommen und hat erkannt, dass einerseits Maßnahmen zu entwickeln sind, die das Arbeitsvermögen ältere MitarbeiterInnen erhalten und erweitern, so dass eine Ausübung des Berufes bis zum Rentenalter möglich ist und andererseits durch eigene Ausbildung ein Teil des Fachkräftebedarfs gedeckt werden kann. So entschied die Personalabteilung in neuen Ausbildungsberufen der Gebäudetechnik auszubilden und damit eigenes Fachpersonal zu sichern.

4.3 Praxisbeispiel 3 – „Neue Einsatzfelder für Ältere durch Qualifizierung“

Lösungsansatz/Vorgehen/Methode:

Ein Mitarbeiter im Alter von 57 Jahren hat einen Hauptschulabschluss und ist gelernter Betriebsschlosser. Er arbeitet seit 1992 im Klinikum.
In den Interviews zur Berufswegeplanung mit ihm stellte sich heraus, dass er vor seiner Zeit im Klinikum als Ausbilder tätig war. In gemeinsamer Überlegung mit der Personalabteilung reifte der Entschluss diesem Mitarbeiter eine Qualifizierungsreihe, mit dem Ziel die Ausbildereignung zu erwerben, anzubieten. In den Gesprächen wurde klar, dass er über hohe Potenziale verfügt, welche bis dato nur zum Teil für das Klinikum nutzbar waren. In den Gesprächen zur Berufswegeplanung war er sehr offen und fand Gefallen an der Vorstellung demnächst wieder als Ausbilder tätig zu werden.

Ergebnisdarstellung:

Das Klinikum hat jetzt die Möglichkeit in weiteren Berufsfeldern auszubilden.
Durch die „frisch“ angeeigneten Kompetenzen des älteren Mitarbeiters im Rahmen der Fortbildung mit Ausbildereignungsprüfung, gepaart mit Erfahrung, Ruhe, Gelassenheit und Verantwortungsbewusstsein ist eine qualitativ hochwertige Ausbildung gewährleistet. Methoden und Ansätze zur Weitergabe von spezifischem prozessrelevanten Erfahrungswissens des Ausbilders an den Auszubildenden werden erweitert und differenziert.
Der Mitarbeiter erlebt eine neue Qualität seiner Arbeit, erhält Wertschätzung und ist von daher motivierter in der Weitergabe seines Erfahrungswissens.

4.3 Praxisbeispiel 3 – „Neue Einsatzfelder für Ältere durch Qualifizierung“

Einflussfaktoren auf den Lösungsansatz:

Erfolgsfaktoren:
- für das Unternehmen spürbar zunehmender Fachkräftemangel
- Sensibilisierung des Unternehmens zu Fragen des demografischen Wandels
- hohe Innovationsbereitschaft der Unternehmensleitung und Personalverantwortlichen
- Anwendung der innovativen Konzeption der Methode „individuelle Berufswegeplanung“ für Ältere
- externe Beratung

Hemmende Faktoren:
- Strukturen des Klinikums (lange Wege bis zur Entscheidungen – mehrere Institutionen müssen Zustimmung geben)
- Anfängliche Ablehnung des Arbeitnehmers
  (Negativgefühl: Ältere Mitarbeiter bringen im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern keine volle Leistung und benötigen besondere Unterstützung)

Weitere Materialien:

- Ansatz Berufswegeplanung (Tools zur Berufswegeplanung ⇨ Download unter www.wequa.de)
  Die Tools: Gesprächsleitfaden zur Sensibilisierung „Demografischer Wandel“
  Arbeitnehmerfragebogen
  Unternehmerfragebogen
  Kompetenzportfolio (Selbstbeschreibung)
  Anforderungsprofil Demografielotse
  Berichtssystem Demografielotse
- Praxisleitfaden „Zukunft braucht Erfahrung“ – Ein Leitfaden zur Praxis demografiebewusster Personalarbeit (ISBN 978-3-00-034777-1)

Imagefilme Innopunkt Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung (als DVD kostenfrei erhältlich bei der WEQUA GmbH) oder zum Anschauen unter http://www.youtube.com/watch?v=Wuew4HoRzQ4

4.4 Praxisbeispiel 4 – Demografiesensible Personalentwicklung durch Demografielotsen(Innen)

4.4 Praxisbeispiel 4 – Demografiesensible Personalentwicklung durch Demografielotsen(Innen)

Handlungsfelder:	Personalentwicklung, Arbeitsorganisation, Unternehmenskultur
Suchbegriffe:	Perspektiven im demografischen Wandel, demografiefeste, demografiesensible Personalentwicklung, Demografielotse
Initiative:	Innopunkt „Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung“
Zielgruppen:	KMU (besonders mit höherem Altersdurchschnitt)
Branchenfelder:	Gesundheitswesen/Klinikum
Landkreis/kreisfreie Stadt:	Oberspreewald-Lausitz
Ort/Region der Umsetzung:	Senftenberg

Kontakt:

Trägername:	Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH
Ansprechpartner:	Frau Worrack, Herr Winkelmann, Am Werk 8
Telefon:	03574 - 4676 2017 oder 4676 2060
E-Mail/Website:	info@wequa.de, www.wequa.de

Problemstellung:

Ein großes Krankenhaus im Süden Brandenburgs, hat bislang keine wesentlichen Bereiche ausgegliedert. Somit werden zusätzlich zum medizinischen Bereich fast alle handwerklichen aber auch technischen Bereiche mit eigenem Personal besetzt. Aber auch im medizinischen Bereich stellt sich mehr und mehr die Rekrutierung von geeignetem Fachpersonal als schwierig heraus. Eine langfristige demografiesensible Personalentwicklung soll den Fachkräftebedarf sicherstellen. Es wurde nach praktikablen Instrumenten gesucht um dem demografischen Wandel und den damit verbundenen Schwierigkeiten adäquat begegnen zu können.

4.4 Praxisbeispiel 4 – Demografiesensible Personalentwicklung durch Demografielotsen(Innen)

Lösungsansatz/Vorgehen/Methode:

Der Personalleitung des Klinikums wurde durch externe Beratung das Konzept des/der Demografielotsen vorgestellt. Eine Analyse der Alterstruktur wurde angeregt.
In der Folge hat sich das Klinikum entschlossen, gleich 3 Demografielotsen zu installieren, um der komplexen Natur des Unternehmens gerecht zu werden. Der Betriebsrat stellt einen Lotsen und die anderen zwei werden von den beiden Bereichen Personalentwicklung und Personalabteilung gestellt, die im Unternehmen gleichberechtigt auf Augenhöhe agieren.
Der Bereich Personalentwicklung ist in der Struktur des Klinikums erst seit relativ kurzer Zeit eigenständig verankert (seit 2005). Die Ergänzung dieser Stabstelle um den aktiven Demografielotsen verbessert und beschleunigt die Entwicklung des Klinikums in Richtung einer demografiesensiblen respektive demografiefesten Organisation. Mit den Lotsen wurden Schulungen absolviert, welche das Augenmerk auf die dringendsten Handlungsfelder richten. Es erfolgte eine allgemeine Sensibilisierung zum Thema, wichtige Akteure im Unternehmen sind nun stets mit dem Thema befasst.

Ergebnisdarstellung:

Durch die „Installation“ von Demografielotsen ist zum einen das Schnittstellenmanagement zwischen den an der Personalentwicklung beteiligten Akteuren sehr verbessert. Das Klinikum hat ein verstärktes Augenmerk als zuvor auf dem Thema demografiefeste Personalentwicklung. Die älteren Beschäftigten nehmen diese Entwicklung sehr positiv wahr. Es hat durch die offensive Besetzung des Themas eine positive Veränderung im Betriebsklima gegeben.

4.4 Praxisbeispiel 4 – Demografiesensible Personalentwicklung durch Demografielotsen(Innen)

Einflussfaktoren auf den Lösungsansatz

Erfolgsfaktoren:
- für das Unternehmen spürbar zunehmender Fachkräftemangel
- Sensibilisierung des Unternehmens zu Fragen des demografischen Wandels
- hohe Innovationsbereitschaft der Personalleitung
- externe Beratung
- Intranet des Klinikums, das zum Thema informiert

Hemmende Faktoren:
- Relativ langer Entscheidungsprozess der Geschäftsleitung zur Installation von Demografielotsen
- Intensive Beteiligung von Sozialpartnern am Entscheidungsprozess zur Installation
  Gewinnung von Demografielotsen (der Betriebsrat prüfte unter anderem intensiv arbeitsrechtliche Aspekte der Tätigkeit und Einflussnahme eines Demografielotsen auf die Belegschaft) verzögerte die Einführung dieses Instrumentes erheblich

Weitere Materialien:

- Ansatz Berufswegeplanung (Tools zur Berufswegeplanung ⇨ Download unter www.wequa.de)
  Die Tools: Gesprächsleitfaden zur Sensibilisierung „Demografischer Wandel“
  Arbeitnehmerfragebogen
  Unternehmerfragebogen
  Kompetenzportfolio (Selbstbeschreibung)
  Anforderungsprofil Demografielotse
  Berichtssystem Demografielotse
- Praxisleitfaden „Zukunft braucht Erfahrung“ – Ein Leitfaden zur Praxis demografiebewusster Personalarbeit (ISBN 978-3-00-034777-1)

Imagefilme Innopunkt Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung (als DVD kostenfrei erhältlich bei der WEQUA GmbH) oder zum Anschauen unter http://www.youtube.com/watch?v=Wuew4HoRzQ4

4.5 Praxisbeispiel 5 - Wissensmanagement in Zeiten des Demografiewandels

4.5 Praxisbeispiel 5 - Wissensmanagement in Zeiten des Demografiewandels

Handlungsfelder:	Wissensmanagement, Personalentwicklung, Fachkräftesicherung, Bereichsübergabe
Suchbegriffe:	Personaleinsatz/Laufbahngestaltung für Ältere, Berufswegeplanung, altersgemischte Teams/Tandemlösungen, Wissensmanagement, Wissenstransfer
Initiative:	Innopunkt „Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung“
Zielgruppen:	ältere Beschäftigte (50+) in KKU und KMU
Branchenfelder:	produzierendes Gewerbe Metallindustrie
Landkreis/kreisfreie Stadt:	Elbe-Elster
Ort/Region der Umsetzung:	Tröbitz

Kontakt:

Trägername:	Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz GmbH (EEPL GmbH)
Ansprechpartner:	Herr Bünger, Grenzstraße. 62,
Telefon:	03531 - 717980
E-Mail/Website:	info@eepl.de, www.eepl.de

Problemstellung:

Das Unternehmen ist ein KMU, welches für industriellen und gewerblichen Kunden energiesparende Heiz- und Lüftungstechnik anbietet. Diese werden kundenspezifisch angefertigt und in den entsprechenden Gebäuden, zumeist im Hallenbau, installiert. Anfänglich war die Dunkelstrahler Beheizung das alleinige Standbein. Zwischenzeitlich hat sich das Unternehmen dem Wandel in der Energietechnik angepasst. So wurde mit solaren Zuluftsystemen, auch in Kombination mit Wärmerückgewinnung, das Leistungsspektrum ausgebaut. Durch die intensiven Gespräche mit dem Geschäftsführer im Rahmen der Projektdurchführung wurden Personalbedarfsplanungen unter Berücksichtungen des Demografiewandels und der Fachkräftesituation in der Region durchgeführt. Hierbei wurde ein Risikopotenzial im Vertrieb entdeckt, denn die Vertriebsabteilung für die neuen Bundesländer wird von der Geschäftsführung selbst und einem Außendienstmitarbeiter durchgeführt.

4.5 Praxisbeispiel 5 - Wissensmanagement in Zeiten des Demografiewandels

Dieser Außendienstmitarbeiter wird in den nächsten Jahren altersbedingt in den Ruhestand treten. Problematisch hierbei ist nicht, kurzfristig einen neuen Vertriebsmitarbeiter zu finden, sondern der Verlust der Kundenbeziehungen und Kundenbindungen. Das Einarbeiten eines Vertriebsmitarbeiters dauert in der Branche cirka 6 Monate, jedoch der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen dauert über Jahre. Die Problemstellung lautet demnach wie folgt: Wie kann dass Wissen – und damit auch die Kundenkontakte – von älteren Mitarbeitern im Unternehmen gesichert, gespeichert und weitergegeben werden?

Lösungsansatz/Vorgehen/Methode:

Um den Rückzug des Mitarbeiters aus dem operativen Geschäftsfeld so fließend wie möglich zu gestalten, wurde für einen Nachfolger eine Stellenbeschreibung sowie ein Einarbeitungs- und Bereichsübernahmekonzept konzipiert – ein Prozess, der heutzutage immer öfter unter dem Schlagwort „Wissensmanagement“ auftaucht. Daraufhin initiierte der Berater einen Konsultationstermin mit dem Arbeitsgeberservice und der Bundesagentur in Finsterwalde. Hierbei wurde die erarbeitete Stellenposition genutzt, um einen neuen Mitarbeiter zu finden, der den jetzigen Stelleninhaber im operativen Geschäft verstärkt. Der neue Mitarbeiter soll seine Kompetenzen und Beziehungen nutzen, um in den nächsten Jahren erfolgreich die Position zu übernehmen. Im Laufe von 3 Monaten wurde ein neuer Mitarbeiter gefunden, der nun im Tandemprinzip vom älteren Vertriebsmitarbeiter geschult, stetig begleitet und eingearbeitet wird. Dieses Lernmodell/Eingliederungsmodell hat sich bis jetzt so gut im Unternehmen bewärt, dass eventuell der ältere Mitarbeiter nach der jetzigen Eingliederungsphase noch einen weiteren Nachfolger in den nächsten 1 - 2 Jahren ausbilden soll. Dieser Prozess der Eingliederung und der schrittweise geplanten Ausscheidung wurde durch den Berater unterstützt und betreut. Ein weiteres Ergebnis ist zum Bespiel, dass zukünftig kurz vor Ausscheidung eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen, eine Wissenslandkarte angefertigt wird, um das Wissen im Unternehmen zu halten.

Ergebnisdarstellung:

Die Tandembildung mit dem jüngeren Mitarbeiter bietet durch die freie und konstruktive Zusammenarbeit die Möglichkeit, die besonderen Fähigkeiten und Stärken bei der Lösung der Arbeitsaufgaben einzubringen. Aufgrund seiner Erfahrungen hat der ältere Mitarbeiter oft entscheidende Ideen, kennt mögliche Wege, um Fehlern und Problemen vorzubeugen und kann die notwendigen Kontakte zu potentiellen Kunden herstellen.

4.5 Praxisbeispiel 5 - Wissensmanagement in Zeiten des Demografiewandels

Die Arbeit ist effizienter, der ältere Mitarbeiter ist durch diese Zusammenarbeit entlastet. Der jüngere Mitarbeiter kann sein aktuelles, frisches Wissen mit dem Erfahrungswissen des Kollegen ergänzen. Wissenslücken in den zu bewältigen Prozessabläufen werden auf diese Weise gut kompensiert.

Einflussfaktoren auf den Lösungsansatz:

Erfolgsfaktoren:
- Sensibilität der Geschäftsführung für eine strategische Personalentwicklung
- Sensibilisierung des Unternehmens zu Fragen des demografischen Wandels
- hohe Innovationsbereitschaft der Unternehmensleitung und Personalverantwortlichen
- Anwendung der innovativen Konzeption der Methode „individuelle Berufswegeplanung“ für Ältere
- hohes Vertrauen zur externe Beratung
- Veränderungsfähigkeit des Unternehmens

Hemmende Faktoren:
- finanziell begrenzte Ressourcen
- Fachkräftesituation in der Region

Weitere Materialien:

- Ansatz Berufswegeplanung (Tools zur Berufswegeplanung ⇢ Download unter www.wequa.de)
  Die Tools: Gesprächsleitfaden zur Sensibilisierung „Demografischer Wandel“
  Arbeitnehmerfragebogen
  Unternehmerfragebogen
  Kompetenzportfolio (Selbstbeschreibung)
  Anforderungsprofil Demografielotse
  Berichtssystem Demografielotse
- Praxisleitfaden „Zukunft braucht Erfahrung“ – Ein Leitfaden zur Praxis demografiebewusster Personalarbeit (ISBN 978-3-00-034777-1)

Imagefilme Innopunkt Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung (als DVD kostenfrei erhältlich bei der WEQUA GmbH) oder zum Anschauen unter http://www.youtube.com/watch?v=Wuew4HoRzQ4

4.6 Praxisbeispiel 6 - Fachkräftesicherung durch Wissenstransfer

4.6 Praxisbeispiel 6 - Fachkräftesicherung durch Wissenstransfer

Handlungsfelder:	Qualifizierung, Kompetenzentwicklung älterer MitarbeiterInnen, Alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation, Transfer von Erfahrungswissen zwischen Alt und Jung und umgekehrt (altersgemischte Teams)
Suchbegriffe:	Personalentwicklungsstrategien zur Erhöhung der Verweilzeit Älterer im Unternehmen
Initiative:	Berufliche Perspektiven im demografischen Wandel
Zielgruppen:	Ältere Beschäftigte (50+) in KKU und KMU
Branchenfelder:	Glasherstellung (Solarglas)
Landkreis/kreisfreie Stadt:	Spree-Neiße
Ort/Region der Umsetzung:	Tschernitz (Niederlausitz)

Kontakt:

Trägername:	Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH
Ansprechpartner:	Frau Worrack, Herr Winkelmann, Am Werk 8
Telefon:	03574 - 4676 2017 oder 4676 2060
E-Mail/Website:	info@wequa.de, www.wequa.de

Problemstellung:

Ein Glaswerk in Brandenburg produziert seit Oktober 2008 hochwertiges eisenarmes Solarglas. Am selben Standort wurde mehr als 20 Jahre Glas für Farbbildröhren hergestellt. Alle Produktionseinrichtungen wurden für diesen Zweck konzipiert und realisiert.
Die Firma beschäftigt z.Z. ca. 240 Mitarbeiter. Ein großer Teil der Mitarbeiter wurde im damaligen Fernsehglaswerk ausgebildet und verfügt über die nötigen Erfahrungen und fachlichen Kompetenzen in der Glasherstellung.
Ein 62-jähriger Mitarbeiter arbeitete viele Jahre im ehemaligen Glaswerk für die Farbbildröhrenherstellung. Seit 2009 ist er im Glaswerk beschäftigt und war von Seiten der Geschäftsführung als Gruppenleiter für den IT-Bereich vorgesehen. Der ältere Mitarbeiter ist Spezialist auf dem Gebiet der IT, kann der rasanten Entwicklung und dem technischen Fortschritt gut standhalten und damit das bisherige Arbeitspensum gut bewältigen. Als Gruppenleiter würde er eine personelle Mehrverantwortung tragen.

4.6 Praxisbeispiel 6 - Fachkräftesicherung durch Wissenstransfer

Diese zusätzliche Aufgabe hat sich der Mitarbeiter nicht zugetraut und lehnte das Angebot als Gruppenleiter tätig zu werden ab. Um sein Spezialwissen dennoch zur Anwendung zu bringen, wurde über alternative Möglichkeiten der Arbeitsorganisation/-gestaltung nachgedacht.

Lösungsansatz/Vorgehen/Methode:

Eine Arbeitsplatz- und Tätigkeitsanalyse und entsprechende Mitarbeitergespräche wurden durchgeführt, in deren Ergebnis der Aufgabenbereich des Mitarbeiters neu beschrieben wurde. Er bearbeitet nun zum Beispiel zur Erleichterung seiner Arbeit nur noch ein spezielles Aufgabengebiet. Dadurch wird ein ganz konkreter Belastungsrückgang für ihn erreich,t bei gleichzeitiger besserer Gewährleistung der Produktqualität. Viel wichtiger aber ist der gewonnene zeitliche Freiraum um Wissen an andere weiterzugeben. Unter diesen Umständen war er bereit sich mit hohem Einsatz an der Weitergabe seines Wissens- und Erfahrungsschatzes zu beteiligen. Ihm werden jetzt jüngere Mitarbeiter in sogenannten altersgemischten Teams immer für eine gewisse Zeit zugeordnet, um ein hohes Maß an Prozesswissen auf viele Mitarbeiter zu transferieren.

Ergebnisdarstellung:

Als Mentor betreut der ältere Mitarbeiter nun jüngere Kollegen. Dabei geht es vorrangig um Ratschläge, die sowohl berufliche, als auch persönliche Aspekte integrieren.
Die veränderten Anforderungen an den Arbeitsplatz erhalten die Flexibilität des Mitarbeiters und damit die Anpassung an die aktuellen Erfordernisse. Die Belange des Arbeitnehmers, die Gruppenleitung abzulehnen, da er sich die personelle Mehrverantwortung in seinem Alter nicht mehr zutraute, wurden berücksichtigt. Die Anpassung des Tätigkeitsfeldes an die fachlichen und sozialen Kompetenzen des Mitarbeiters bringt dem Unternehmen folgenden Nutzen:

- Nachhaltigkeitseffekt durch Schaffung neuer Kapazitäten innovativen Gedankenaustausches und zur Beschleunigung der Entwicklung kreativer Potentiale
- Förderung der betrieblichen Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen dem älteren Mitarbeiter und jüngeren Mitarbeitern mit dem Ziel des Transfers von Erfahrungswissens

4.6 Praxisbeispiel 6 - Fachkräftesicherung durch Wissenstransfer

Einflussfaktoren auf den Lösungsansatz

Erfolgsfaktoren:
- Sensibilisierung des Unternehmens zu Fragen des demografischen Wandels
- hohe Wertschätzung der Unternehmensleitung dem älteren Mitarbeiter gegenüber
- Anwendung der innovativen Konzeption der Methode „individuelle Berufswegeplanung“ für Ältere
- externe Beratung hinsichtlich der Arbeitsgestaltung

Hemmende Faktoren:
- Bereitschaft des Mitarbeiters, mehr Verantwortung zu übernehmen

Weitere Materialien:

- Ansatz Berufswegeplanung (Tools zur Berufswegeplanung ⇢ Download unter www.wequa.de)
  Die Tools: Gesprächsleitfaden zur Sensibilisierung „Demografischer Wandel“
  Arbeitnehmerfragebogen
  Unternehmerfragebogen
  Kompetenzportfolio (Selbstbeschreibung)
  Anforderungsprofil Demografielotse
  Berichtssystem Demografielotse
- Praxisleitfaden „Zukunft braucht Erfahrung“ – Ein Leitfaden zur Praxis demografiebewusster Personalarbeit (ISBN 978-3-00-034777-1)

Imagefilme Innopunkt Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung (als DVD kostenfrei erhältlich bei der WEQUA GmbH) oder zum Anschauen unter http://www.youtube.com/watch?v=Wuew4HoRzQ4

5 Materialien und Literatur

Weiterführende Internetlinks

www.baua.de	⇨	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
www.demotrans.de	⇨	„Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel“ ein Projekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung
www.inqua.de	⇨	Initiative Neue Qualität der Arbeit
www.iso.de	⇨	Institut für Sozialforschung
www.wequa.de	⇨	Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH

Literatur:

Adenauer, Sibyle (2002): Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen, http://www.ergonassist.de/Publikationen/Potenziale%20aelterer%20Mitarbeiter.pdf

Behrens, J. (1999): Länger erwerbstätig durch Arbeits- und Laufbahngestaltung: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbstätigkeit. In: Behrens, J. u.a. (Hg.) Länger erwerbstätig – aber wie?, Wiesbaden: 71 - 113

BMBF (2005): Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit, http://www.bmbf.de/pub/demografischer_wandel_kein_problem_br.pdf

Frerichs, F.: Der Einsatz älterer Mitarbeiter im Betrieb. In: angewandte Arbeitswissenschaften (1999), Nr. 159, S. 1 - 18

Fröner, K.-D.: Alters- und alternsgerechte Gestaltung von Produktionssystemen – Probleme und Lösungsansätze in der betrieblichen Realität. In: angewandte Arbeitswissenschaften (1999), Nr. 161, S. 16 - 29

Hegner, F.: Überalterung, Innovation und Qualifizierung: Drei Zwickmühlen für die Personalentwicklung. In: Personal (2002) Nr.1, S. 772 - 777

ISO (2009): Länger arbeiten in gesunden Organisationen, Praxishilfe zur alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst, Lago, Saarbrücken

Mengens, U.: Erfolgspotenziale der (weiter-) Beschäftigung älterer Mitarbeiter. In: Personal (2001) Nr. 4, S. 215 - 219

Lehr, Ursula (2005): Heute gejagt – Morgen gefragt? Ältere Arbeitnehmer im sich wandelnden Arbeitsmarkt, In: Weiterbildung, Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, Ausgabe 3, S. 20 - 23

Morschhäuser, M. (2003): Gesund bis zur Rente? Ansatzpunkte einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik. In: Badura, B. u.a. (Hg.) Fehlzeitenreport 2002. Heidelberg: S. 59 - 71

Morschhäuser, M./ Sochert R. (2007): Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben. (Hg.) BKK Bundesverband. Essen.

Neubauer, Günter (2001): Förderschwerpunkt: Auswirkungen des Demographischen Wandels auf Unternehmen und Wirtschaft, In: Ernst Kistler/Hans Gerhard Mendius (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung – Probleme, Fragen, erste Antworten – SAMF-Jahrestagung 2001, Stuttgart

Reindl, J. u.a. (2004): Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main

Wachtler Günther/ Franzke Heike/ Balcke Jörg (1997): Die Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaften, Bonn

Impressum:

Zukunft braucht Erfahrung –
Ein Leitfaden zur Praxis demografiebewusster Personalarbeit

Herausgeber:

Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH
Am Werk 8, 01979 Lauchhammer
Telefon 03574 4676 2286

Texte und Redaktion:

Dr. Uwe Kühnert
PersonalTransfer GmbH,
Am Borsigturm 9, 13507 Berlin

Tino Winkelmann
WEQUA GmbH, Am Werk 8, 01979 Lauchhammer

Fachliche Beratung:

LASA Brandenburg
Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg

Projektleitung „Berufliche Perspektiven im demografischen Wandel“:
Christiane Worrack, Katja Kläuschen
WEQUA GmbH, Am Werk 8, 01979 Lauchhammer

Gestaltung:

FLASHPOINT Werbeagentur Senftenberg
www.flashpoint-werbung.de

Druck und Herstellung:

Digital-Design Cottbus
www.digital-design-cottbus.de

2. Auflage, Dezember 2011
ISBN 978-3-00-034777-1