

weiter bilden

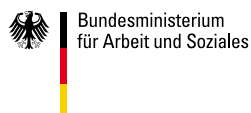
Initiative für berufsbegleitende Bildung

Sammlung Gute-Praxis-Beispiele im Förderprogramm „weiter bilden“

Chancen des demografischen Wandels

**Erfolgreiche Strategien für Unternehmen und
Beschäftigte**

Gefördert durch:



Inhalt

Einleitung	5
Die Initiative „weiter bilden“	7
Sozialpartner engagieren sich	8
Betriebe im demografischen Wandel	9
Erfolgreiche Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels	11
Wissenstransfer sicherstellen	11
Praxisbeispiel:	12
TEM – Transfer von Erfahrungswissen im Mentorensystem	12
Demografieorientierte Personalpolitik	16
Praxisbeispiel:	16
Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung	16
Betriebliche Demografielotsen	22
Praxisbeispiel:	22
Qualifizierung betrieblicher Multiplikatoren/-innen für Demografiefestigkeit	22
Umsetzung demografieorientierter Tarifverträge	27
Praxisbeispiel:	27
triquali – Lernende Organisation	27
Mentorenprogramme	32
Praxisbeispiel:	32
RICHTIG einsteigen – WEITER kommen	32
Systematische Analyse der Qualifizierungsbedarfe	36
Praxisbeispiel:	36
Sozialpartnerinitiative Lebenslanges Lernen in der Ernährungsindustrie	36
Fazit	39
Informationen	40

Einleitung

Die Betriebe stehen vor großen demografischen Herausforderungen. Auch wenn durch neue Regelungen zur Freizügigkeit innerhalb der Europäischen Union mit einem vermehrten Zuzug qualifizierter Arbeitskräfte zu rechnen ist, muss sich die betriebliche Personalpolitik darauf einstellen, dass die Bevölkerung im Erwerbsalter bis 2020 leicht und danach kräftig schrumpfen wird. Zugleich verschiebt sich die Altersstruktur: Der Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwischen 50 und 65 Jahren wird bis 2020 steigen, während die jüngeren Altersgruppen entsprechend schrumpfen. Die Alterung der Erwerbsbevölkerung ist bereits in vollem Gange. Diese Veränderungen auf der Angebotsseite des Arbeitsmarktes sind Grund genug, die betriebliche Personalpolitik neu zu justieren.

Es ist offensichtlich, dass der Fachkräftebedarf der Wirtschaft künftig nicht mehr nur durch berufliche Erstausbildung oder durch Rekrutierungen auf dem Arbeitsmarkt gedeckt werden kann. Im Unternehmen vorhandene, jedoch brachliegende Kompetenzpotenziale zu identifizieren und zu aktivieren, gewinnt für strategische Planung und Umsetzung betrieblicher Weiterbildung zunehmend an Bedeutung.

Ältere Mitarbeiter/-innen rücken damit verstärkt in den Fokus strategischer Weiterbildungsplanung. Sie verfügen oftmals über langjährige Berufserfahrung, kennen die betrieblichen Routinen, auch ihre Schwachstellen, und verfügen neben fundierten fachlichen Kompetenzen über wertvolle persönliche Kontakte zu Kollegen/-innen, Führungskräften und Mitarbeitern/-innen.

Allerdings liegen bei dieser Personengruppe die Ausbildung und möglicherweise auch die letzte betriebliche Weiterbildung schon länger zurück. Es ist daher erforderlich, sowohl die fachlichen als auch die überfachlichen Kompetenzen (Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz) weiter zu entwickeln und auf den aktuell benötigten Stand zu bringen, um sie dem Betrieb als Leistungsträger zu erhalten.

In Kombination mit fachlichen Updates bieten sich neue, für diese Zielgruppe oft ungewohnte Formen der Arbeits- und Lernorganisation wie Arbeiten und Lernen im Team und in Projekten, unterstützt durch Coaching und Selbstlerngruppen, an. Bewährt hat sich auch die Bildung von Tandems, in denen ältere und jüngere Beschäftigte miteinander und voneinander am Arbeitsplatz lernen.

Ältere Mitarbeiter/-innen benötigen neben Qualifizierungsaktivitäten auch flankierende Maßnahmen wie flexible Arbeitszeitmodelle, Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder die Möglichkeit, auf einen altersgerechten Arbeitsplatz zu wechseln, der die physischen Gegebenheiten älterer Beschäftigter berücksichtigt.

Personalentwickler und Vorgesetzte brauchen entsprechendes Know-how, um diese Agenda zu realisieren und in ihrem Betrieb nachhaltige Strukturen für die Beschäftigung älterer Mitarbeiter/-innen zu schaffen. Die in dieser Broschüre zusammengestellten Beispiele guter Praxis sollen hierfür Anregungen bieten.

Die Initiative „weiter bilden“

Die Initiative „weiter bilden“ zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Kooperation mit der BDA | Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) erarbeitet. Mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundes wird das Ziel verfolgt, die Weiterbildungsbeteiligung in Unternehmen zu stärken und gemeinsame Aktivitäten der Sozialpartner zu unterstützen.

Das ESF-Programm intendiert die Förderung insbesondere im Hinblick auf die Steigerung der Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitnehmer/-innen und Unternehmen unter den sich wandelnden Bedingungen am Arbeitsmarkt. Dies beinhaltet zum einen Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für betriebliche Weiterbildung in den Themenclustern „Stärkung der Beratungsstrukturen“, „Ermittlung von betrieblichem Qualifizierungsbedarf“, „Transfer bewährter Instrumente und Verfahren in die Praxis“, „Kooperation in der Weiterbildung“ sowie „Stärkung der Qualität und des Erfahrungsaustausches“. Zum anderen können auch direkt berufliche Weiterbildungsmaßnahmen in Betrieben gefördert werden.

Mit dieser Differenzierung zwischen Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen und betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen wurde das Ziel verfolgt, die Entwicklung einer über den Einzelbetrieb hinausgehende Beschäftigungsfähigkeit zu organisieren.

Das Thema Weiterbildung ist in verschiedenen Branchen tarifvertraglich geregelt oder wurde zum Gegenstand gemeinsamer Vereinbarungen, Initiativen und Projekte gemacht. Es besteht ein großer Konsens, dass es weiterer Initiativen und Impulse bedarf, die bisherigen Anstrengungen zu verstärken und zu beschleunigen.

Die Richtlinie flankiert Aktivitäten der Sozialpartner bei der Umsetzung von Branchen-Qualifizierungstarifverträgen und der Initiierung neuer Sozialpartnervereinbarungen. Im Zeitraum 2010 bis 2014 erhalten insgesamt 207 Projekte eine Förderung. Dabei werden 43 Qualifizierungstarifverträge befördert und 69 Sozialpartnervereinbarungen neu abgeschlossen. Mehr als 100.000 Beschäftigte und über 2.500 Unternehmen profitieren von dem Programm.

Die Schwerpunkte der Projekte konzentrieren sich unter Einbindung der regionalen Sozialpartner auf Qualifizierungsmaßnahmen für Un- und Angelernte, systematische Personalentwicklung, Qualifizierung Älterer, Bedarfsanalysen und Beratung sowie die Professionalisierung am Lernort Betrieb.

Darüber hinaus werden Konzepte zur Sensibilisierung von Multiplikatoren zum Thema betriebliche Weiterbildung und konkrete Personalentwicklungsstrategien für Betriebe und Branchen entwickelt. Es werden Voraussetzungen geschaffen, um nachhaltige Strukturen zu etablieren.

Sozialpartner engagieren sich

Die Sozialpartner – Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften – haben die Bedeutung betrieblicher Weiterbildung erkannt und unterstützen Unternehmen ebenso wie Beschäftigte bei der Entwicklung zukunftsfähiger Weiterbildungskonzepte und -aktivitäten.

Allerdings stellt die Umsetzung neuer Konzepte im Regelgeschäft der betrieblichen Weiterbildung besonders für Klein- und Mittelbetriebe eine hohe Hürde und anspruchsvolle Aufgabe dar. Es gibt wenig systematisch aktive Unternehmen, manchmal einen geringen Grad an Professionalisierung betrieblicher Personalentwicklung und betrieblicher Weiterbildung, kaum systematische oder kontinuierliche Qualifizierungsplanung und wenig systematisch eingesetzte Messinstrumente, um den Nutzen der Bildungsmaßnahmen zu erfassen.

Weiterbildungsaktivitäten orientieren sich vielfach an den spezifischen betrieblichen Bedarfen, sie dienen der Lösung akuter Qualifikationsprobleme. Die im Rahmen der Initiative „weiterbilden“ durchgeführten Projekte sind häufig breiter angelegt. Sie tragen dazu bei, PE-Strukturen in den Unternehmen aufzubauen und schaffen so die Voraussetzung für eine nachhaltige Verankerung von Weiterbildungsaktivitäten in den Unternehmen.

Die Nutzung der erzielten Ergebnisse und der gewonnenen Erfahrungen durch andere Unternehmen der Branche, aber auch branchenübergreifend wird dabei meist nur am Rande in den Blick genommen. Dabei könnten die Beispiele guter Praxis andere Unternehmen zu weiteren Weiterbildungsaktivitäten motivieren.

Den Transfer anzustoßen kann eine Aufgabe der Sozialpartner sein: Sie können als Berater und Impulsgeber unterstützen.

Betriebe im demografischen Wandel

Die Prognosen für Deutschland sind eindeutig: Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter schrumpft bis 2020 um sechs Millionen. Qualifizierung gilt als eine der wichtigsten Antworten auf den demografischen Wandel. Die demografische Entwicklung wird aber auch die Weiterbildungslandschaft in Deutschland verändern: Unternehmen und öffentliche Einrichtungen stehen vor der Herausforderung, mit einer durchschnittlich älteren Belegschaft und weniger jungen Fachkräften konkurrenzfähig zu bleiben.

Mit zukunftsgerichteten Mechanismen, insbesondere einer altersgerechten Mitarbeiterqualifizierung, können Unternehmen gegensteuern. Die Personalpolitik muss sich dabei an den verschiedenen Interessen und Kompetenzen der Generationen orientieren, das heißt, Lern- und Arbeitsmöglichkeiten, das Angebot an Lernunterstützung und die persönliche Entwicklung entlang des Alters differenziert gestalten.

Neue Arbeitszeitmodelle, Gesundheit erhaltende Arbeitsbedingungen, verbunden mit Weiterbildungsmöglichkeiten außer- und innerhalb des Arbeitsprozesses, sind dabei zentrale Elemente. Diese Entwicklung hat insbesondere folgende Konsequenzen:

- Unternehmen müssen stärker zu individualisierten, flexiblen Angeboten kommen und vermehrt Lernumgebungen gestalten, in denen Arbeit und Lernen miteinander verknüpft sind.
- In den Unternehmen gewinnen informelle Lernwege größere Bedeutung. Die ist verbunden mit der Frage ihrer Zertifizierung und der Anrechnung informell erworbener Kompetenzen.

Insofern müssen im Arbeitsprozess Strukturen für einen intergenerativen Wissens- und Erfahrungstransfer angelegt werden. Insbesondere ältere Mitarbeiter/-innen, die sich weiterbilden wollen, brauchen zeitliche und räumliche Flexibilität, um das Lernen stärker selbst steuern zu können. Bildungsberatung und Lerncoaching sind hierfür hilfreiche Stützungsstrukturen.

Der zweite Demografiegipfel der Bundesregierung „Jedes Alter zählt“ hat am 14. Mai 2013 mit Vertreterinnen und Vertretern des Bundes, der Länder und Kommunen sowie der Sozialpartner und der Wissenschaft Maßnahmen zur Gestaltung des Bevölkerungswandels vorgestellt. In der Arbeitsgruppe „Mit Weiterbildung zur Gewinnung qualifizierter Fachkräfte beitragen“ wurden Handlungsfelder für eine demografiesensible Politik benannt. Ein Umsetzungsschwerpunkt: Betriebe und Individuen bei beruflicher Weiterbildung stärken.

Im Abschlussbericht heißt es:

„Zur Verbesserung der Weiterbildungsbeteiligung sind sowohl die Perspektive des Einzelnen als auch die der Unternehmen, mit besonderer Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen in kleinen und mittleren Unternehmen, relevant. Angebotstransparenz und Beratungs-

strukturen sowie Qualitätssicherung der Weiterbildung sind weiterzuentwickeln. Betriebliche Weiterbildungskulturen sind unter Beteiligung der Sozialpartner zu stärken. **Hierzu befürworten die Gestaltungspartner eine innovative Nutzung der Erfahrungen des Programms „weiter bilden“.** Insbesondere sind „Lernen im Prozess der Arbeit“ und berufliche Weiterbildung außerhalb von Betrieben als zukunftsfähige Formen des Weiterlernens zu fördern.“

Weiterbildung heißt häufig noch immer Schulung mit traditionellem Frontalunterricht. Dass es auch anders geht und damit der Zielgruppe der älteren Beschäftigten eher entspricht, zeigen die hier dargestellten Beispiele guter Praxis. Sie sollen Anregungen bieten und zur Nachahmung motivieren. Sechs Projekte, die im Rahmen der Initiative „weiter bilden“ durchgeführt wurden und zum Teil noch werden, konkretisieren die Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels in Unternehmen. Die Ansatzpunkte sind dabei vielfältig: Einmal wird der Fokus auf den Wissenstransfer gelegt, ein anderes Mal werden in den beteiligten Unternehmen Demografie-Analysen durchführen. In einigen Projekten werden Mentorenprogramme entwickelt oder eine demografieorientierte Personalpolitik installiert.

Erfolgreiche Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels

Wissenstransfer sicherstellen

Die Pflege und permanente Weiterentwicklung betrieblichen Wissens erfordert auch einen diesbezüglichen Austausch zwischen Jung und Alt. Das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine der wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens. Häufig liegt es jedoch nicht dokumentiert vor, sondern befindet sich in Form vielfältiger Erfahrungen in den Köpfen der Kolleginnen und Kollegen. Er oder sie durchschaut schneller, was der Kern eines Problems ist und wie diese gelöst werden könnte.

Junge Kollegen/-innen, die benötigt werden, um die Fachkräftelücke zu schließen, verfügen in der Regel über aktuelles Fachwissen. Praxisrelevantes Erfahrungswissen, um rasch die richtigen Entscheidungen zu treffen, oder Kontext- und Netzwerkwissen können sie meist noch nicht im notwendigen Umfang vorweisen.

Wenn Erfahrungsträger aus einem Unternehmen ausscheiden, ohne ihr Wissen an die nächste Generation von Experten weiterzugeben, dann ist mit der Person auch das im Betrieb erworbene Erfahrungswissen verloren.

Gerade dieses Erfahrungswissen ist für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen zentral. Daher ist es für Unternehmen essenziell, hier durch ein geeignetes Wissensmanagement gegenzusteuern. Dies bedeutet eine professionelle Gestaltung des Prozesses der Wissenserfassung und des Wissenstransfers.

Im traditionell langfristig planenden Maschinen- und Großanlagenbau ist dieser bereits in großen Teilen implementiert. Doch auch kleinere und mittlere Unternehmen sowie Branchen mit großem Personalabbau und Dienstleistungsbetriebe wie Krankenkassen, Banken und öffentliche Arbeitgeber beginnen, sich über den Erhalt des erfolgsrelevanten Wissens Gedanken zu machen. Unternehmen, die sich rechtzeitig um eine Nachfolgeplanung und einen professionellen Transfer des Erfahrungswissens kümmern, kann es gelingen, einen Wettbewerbsvorsprung zu halten.



Praxisbeispiel:

TEM – Transfer von Erfahrungswissen im Mentorensystem

Projektstruktur

Das Projekt „TEM – Transfer von Erfahrungswissen im Mentorensystem“ wird von der Gesellschaft für Arbeitsmarktintegration und Qualifizierung mbH (Aqua) mit dem Unternehmen FTE automotive, einem Automobilzulieferer, an dessen beiden Standorten Ebern und Fischbach durchgeführt. Die beiden Werke gehören zu einer Unternehmensgruppe, und haben zusammen ca. 2.100 Beschäftigte.

Durch die Einführung eines Mentorensystems soll der Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten systematisch gefördert und organisiert werden, um das im Unternehmen vorhandene Know-how zu erhalten.

Die beiden Werke haben ihren Sitz in Ebern im Regierungsbezirk Unterfranken, einer Region, die stark von Bevölkerungsabwanderung betroffen ist. Sie gehören zur FTE automotive Group, einem Zulieferer für die internationale Automobilindustrie.

Laufzeit des Projektes: 14 Monate (01.12.2012 – 28.02.2014).

Zielsetzung

Zielsetzung des Projektes war es, den Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten zu fördern und ein systematisches Wissensmanagement in den beteiligten Unternehmen aufzubauen. Hierzu wurden einzelne ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (> 50 Jahre) in den Bereichen Moderation, Kommunikation und Wissensvermittlung qualifiziert und zu Mentoren weitergebildet. Im Rahmen des Projektes konnte eine Weiterbildung mit einem Zertifikat „Ausbildung der Ausbilder“ abgeschlossen werden.

Die Mentoren sollten aktiv die Weiterbildungskultur der Unternehmen mitgestalten, unternehmensspezifische

Kenntnisse vermitteln, eigene Erfahrungen weitergeben und notwendige Qualifizierungsmodule für neue Kollegen und Kolleginnen initiieren.

Konstituierungsphase

Der Kontakt zu den beteiligten Unternehmen bestand bereits durch frühere Tätigkeiten des Projektträgers als Transfergesellschaft bei der Betreuung und Vermittlung von Beschäftigten

im Rahmen betrieblicher Personalabbaumaßnahmen der Unternehmen. Die vergangene, von gegenseitiger Wertschätzung geprägte Zusammenarbeit erleichterte die erneute Herstellung des Kontakts und führte schnell zu Interesse an dem Projekt auf Seiten der Unternehmen. Vor allem bei der Bildung eines Steuerkreises und bei der Planung der Maßnahmen im Projekt wirkten die Betriebe aktiv mit.

Bei den an der Umsetzung beteiligten Unternehmen hatten Betriebsrat und Personalabteilung das Thema Demografischer Wandel und die Folgen für den eigenen Betrieb bereits im Blick und selbst Altersstrukturanalysen durchgeführt. In beiden Unternehmen gab der Betriebsrat den entscheidenden Impuls für die gemeinsame Projektarbeit.

Resümee:

Die Projektverantwortlichen beurteilten die Anfangsphase selbst als zu kurz, um breit aufgestellt über die beiden beteiligten Unternehmen hinaus an weitere potentiell interessierte Betriebe herantreten zu können. Für die Akzeptanz des Projektthemas sind mehr als zwei Monate Vorlauf nötig.

Durchführungsphase

Eine Betriebsversammlung in den Unternehmen diente als Kick-off-Veranstaltung, bei der das Projekt vorgestellt wurde. Für die stärker involvierten Personengruppen wie Führungskräfte und

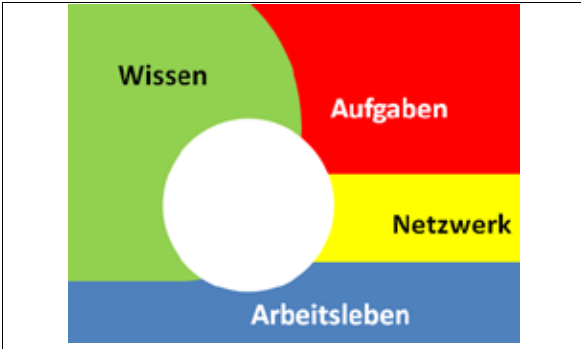
Ausbildungsbeauftragte wurden zusätzlich Informationsveranstaltungen angeboten. Eingeladen zu diesen Veranstaltungen wurde jeweils von der Personalabteilung, um ihnen entsprechendes Gewicht zu verleihen. Die Informationsveranstaltungen wurden von der Personalabteilung und dem Betriebsrat begleitet.

Die Auswahl, Ansprache und Gewinnung geeigneter Beschäftigter für die Weiterbildung zum Mentor erfolgte durch den Betriebsrat und die Personalabteilung. Besonders wichtig war hier die Einbindung der Führungskräfte, denn die Führungsebene entscheidet in der Regel, welche Wissensbestände wichtig sind und weitergegeben werden sollen.

Zu den Qualifikationen, die die ausgewählten Mitarbeitenden erwerben sollten, ge-

Meine Wissenslandkarte

Name, Vorname



Ziel

Die Wissenslandkarte hilft, das eigene Wissen, Erfahrungen und Kontakte zu dokumentieren, um davon effektiv und strukturiert weiterzugeben. Die Landkarte ist der erste von insgesamt vier Schritten:

- Schritt 1 – Wissen und Erfahrungen niederschreiben
- Schritt 2 – ... verständlich aufzubereiten
- Schritt 3 – entscheiden, was weitergegeben wird
- Schritt 4 – ... weitergeben

hörte neben den bereits genannten Kommunikations- und Moderationskompetenzen auch die Fähigkeit, eigenes Wissen zu identifizieren und didaktisch aufbereitet zu vermitteln. Diese Qualifizierung erfolgte in halbtägigen Workshops mit bis zu 14 Teilnehmenden, die von einem externen Dozenten begleitet wurden.

Ein Instrument, das exemplarisch zur Identifikation von vorhandenen Wissensbeständen genutzt wurde, ist die Wissenslandkarte. Mit ihrer Hilfe kann gezeigt werden, wo und bei welchen Mitarbeitenden welches Wissen vorhanden ist.

In einem Teilprojekt wurden zwei Wissensträger für je einen Tag befragt und ihre Wissenslandkarte erstellt. In dieser Maßnahme wurden die Wissenslandkarten mit einem externen Berater erstellt und zwei Moderatoren ausgebildet, die auch nach Projektende mit dieser Methode weiterarbeiten können.

Der nächste Schritt bestand darin, zu klären, wodurch dieses Wissen für alle Beschäftigten zugänglich gemacht werden kann. Ein Ziel der Projektarbeit war es, Wissenslandkarten nachhaltig in das betriebsinterne Wissensmanagement zu integrieren.



Foto: Gruppe von Mentoren und Mentees beim Abschluss einer Schulung

Bis zum Herbst 2013 wurden acht Schulungen durchgeführt, die den inhaltlichen Block der Projektarbeit bildeten; danach stand die Verankerung in den Unternehmen im Fokus. Dies wurde zum einen durch die Auswahl von Erfahrungswissen für den Transfer und von geeigneten Zielgruppen, Beschäftigten, an die das Wissen weitergegeben werden sollte, realisiert. In die im Unternehmen jährlich stattfindenden Personalentwick-

lungskonferenzen wurde das Thema „Wissenstransfer“ als fester Bestandteil aufgenommen.

Neben den Weiterbildungsveranstaltungen fanden regelmäßig Workshops statt, um den Austausch und den Transfer der Aktivitäten und Ergebnisse in die Unternehmen insgesamt zu ermöglichen und zu fördern.

Nachhaltigkeit und Transfer

Betriebsintern waren beide Betriebsparteien in den Steuerkreis eingebunden und begleiteten sowohl die Durchführung als auch die Auswertung der Maßnahmen. Durch die gezielte Ansprache von Beschäftigten, die in der Aus- und Weiterbildung tätig sind, wurde sichergestellt,

dass die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch einen Beitrag zur Verstetigung im Unternehmen leisten konnten.

Darüber hinaus war ein Projektbericht für die Firmenzeitung und einen Newsletter geplant. Weiterführende Interaktionen oder Vernetzung über die Projektbeteiligung hinaus waren nicht vorgesehen.

Bezüglich der Umsetzung von Gender Mainstreaming betonten die Projektvertreter, dass sie, obwohl die Metall- und Elektrobranche eher eine Männerdomäne ist, sehr drauf bedacht waren, Mitarbeiterinnen aktiv in die Projektumsetzung einzubinden. Auch wenn in dieser ersten Qualifizierung zum Mentor keine weiblichen Beschäftigten vertreten waren, so sind im Wissensübernahmeprozess mehrere Mitarbeiterinnen integriert.

Wirksamkeit und Kontextbedingungen für den Erfolg



Foto: Präsentation während einer Schulung

Besonders wichtig für den Erfolg des Projekts war nach Einschätzung der Projektvertreter der bereits bestehende Kontakt zu den Betrieben durch die vorausgegangene Zusammenarbeit. Zum einen wurde dort bereits Vertrauen in den Projektträger und dessen Arbeitsweise aufgebaut. Zum anderen wurden die Betriebe im Zuge der Zusammenarbeit für die betriebsinternen Folgen des demografischen Wandels sensibilisiert und strebten eigene Aktivitäten zur Bewältigung an. In diesem Sinne stellte das Projekt eine gute Ergänzung zu den unternehmensinternen Maßnahmen dar.

Ein hohes Maß an Akzeptanz bei den Beschäftigten wurde im Projekt durch die Wertschätzung geschaffen, die mit der Auswahl und Qualifizierung zum Mentor einherging. Die Anerkennung des eigenen Wissens und des Beitrags, den die einzelnen Mitarbeitenden zum Unternehmenserfolg leisten, sind Basis für eine offene und bereitwillige Wissensweitergabe. Nichtsdestotrotz betonte der Projektträger, dass vor allem eine relative Arbeitsplatzsicherheit die Motivation zum Wissenstransfer deutlich steigert.

Ein hohes Maß an Akzeptanz bei den Beschäftigten wurde im Projekt durch die Wertschätzung geschaffen, die mit der Auswahl und Qualifizierung zum Mentor einherging. Die Anerkennung des eigenen Wissens und des Beitrags, den die einzelnen Mitarbeitenden zum Unternehmenserfolg leisten, sind Basis für eine offene und bereitwillige Wissensweitergabe. Nichtsdestotrotz betonte der Projektträger, dass vor allem eine relative Arbeitsplatzsicherheit die Motivation zum Wissenstransfer deutlich steigert.

Demografieorientierte Personalpolitik

Eine demografieorientierte Personalpolitik erfordert ein Gesamtkonzept. Mit nur punktuellen Aktivitäten ist es nicht getan. Wollen Unternehmen ihre Marktposition halten oder verbessern, dann müssen sie nicht nur im schärfer werdenden Wettbewerb um Nachwuchskräfte punkten, sondern auch mit alternden Belegschaften ihre Innovationsfähigkeit und Produktivität sichern und möglichst steigern. Personalpolitik muss daher vorausschauend und nachhaltig sein. Das kann jedoch nur gelingen, wenn das Management die Unterstützung der betrieblichen Interessenvertretungen gewinnt. Und wenn die Personalpolitik die Beschäftigten als aktive Partner in Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse einbezieht.



Praxisbeispiel:

Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung

Projektstruktur

Das Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung - Einführung einer systematischen Personalentwicklungs- und Weiterbildungsstrategie in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in Berlin-Brandenburg“ wird vom Verband der Metall- und Elektroindustrie (VME) Berlin und Brandenburg umgesetzt. Das bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e.V. ist förderrechtlich der Träger des Projekts.

Durch die Einführung einer systematischen Personalentwicklungs- und Weiterbildungsstrategie in Unternehmen soll dem zu erwartenden Fachkräftemangel vorgebeugt werden und somit die Innovations-, Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhalten bleiben.

In gut 40 Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg sollten im Projektzeitraum Personalentwicklung und speziell betriebliche Weiterbildung als Instrument zur Fachkräftesicherung etabliert werden.

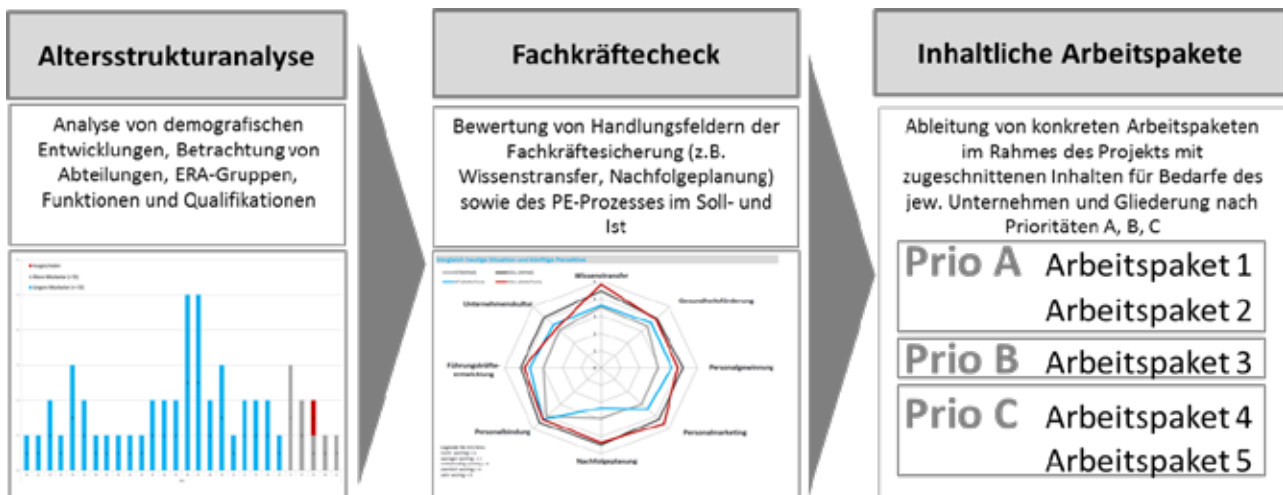
Laufzeit des Projektes: 36 Monate (01.10.2010 - 30.09.2013)

Zielsetzung

Das Projekt zielte darauf, dass die Betriebe künftig mit Weiterbildung ihrer eigenen Beschäftigten einen größeren Beitrag zu Sicherung ihrer Fachkräftebasis leisten können. Dazu wurden sie befähigt, Methoden und Modelle betrieblicher Weiterbildung zu entwickeln und anzuwenden. Die VME-Betriebe sollten mit Hilfe strukturierter Personalentwicklung und dem Einsatz passgenauer modularer Teil- und Zusatzqualifikationen den künftigen Mangel an geeigneten Arbeits- und Fachkräften auch mit einer besseren Ausschöpfung der Potentiale der bereits Beschäftigten beheben können.

In Betrieben in Ostdeutschland ist die Weiterbildungskultur weniger ausgeprägt. Das Projekt sollte dazu beitragen, die betriebliche Weiterbildungskultur auszubauen und zu einem Standortmerkmal und -vorteil in Berlin-Brandenburg zu entwickeln. Dazu wurden betriebliche „Personalentwickler/-innen“ darin qualifiziert, betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten zur Sicherung des Fachkräftebedarfs zu identifizieren und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen anzuschließen und auch Fördermöglichkeiten zu prüfen und in Anspruch zu nehmen.

Der Schwerpunkt lag im Projekt auf kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Diese wurden begleitet durch erfahrene Projektberater, um individuelle Lösungen in verschiedenen Handlungsfeldern zu finden und umzusetzen. Dabei stand die Befähigung der betrieblichen Akteure im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe im Fokus.



Konstituierungsphase

Bereits 2008 hat der Verband der Metall- und Elektroindustrie eine Fachkräftestudie¹ in Auftrag gegeben und unter anderem folgende Handlungsfelder empfohlen:

„Weiterbildungsmaßnahmen erhalten und erweitern und das Potenzial der vorhandenen Mitarbeiter und Können zielgerichtet auf Nachbesetzungen vorbereiten. Außerdem muss das fach- und betriebsspezifische Wissen ausscheidender älterer Mitarbeiter systematisch gesichert werden.“

Angesichts alternder Belegschaften und des damit verbundenen Wissenstransfers war die Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen klar. Es bestand ein gemeinsames Interesse bei Verband und Mitgliedsunternehmen, aber auch darüber hinaus zwischen den Sozialpartnern und den Betriebsparteien.

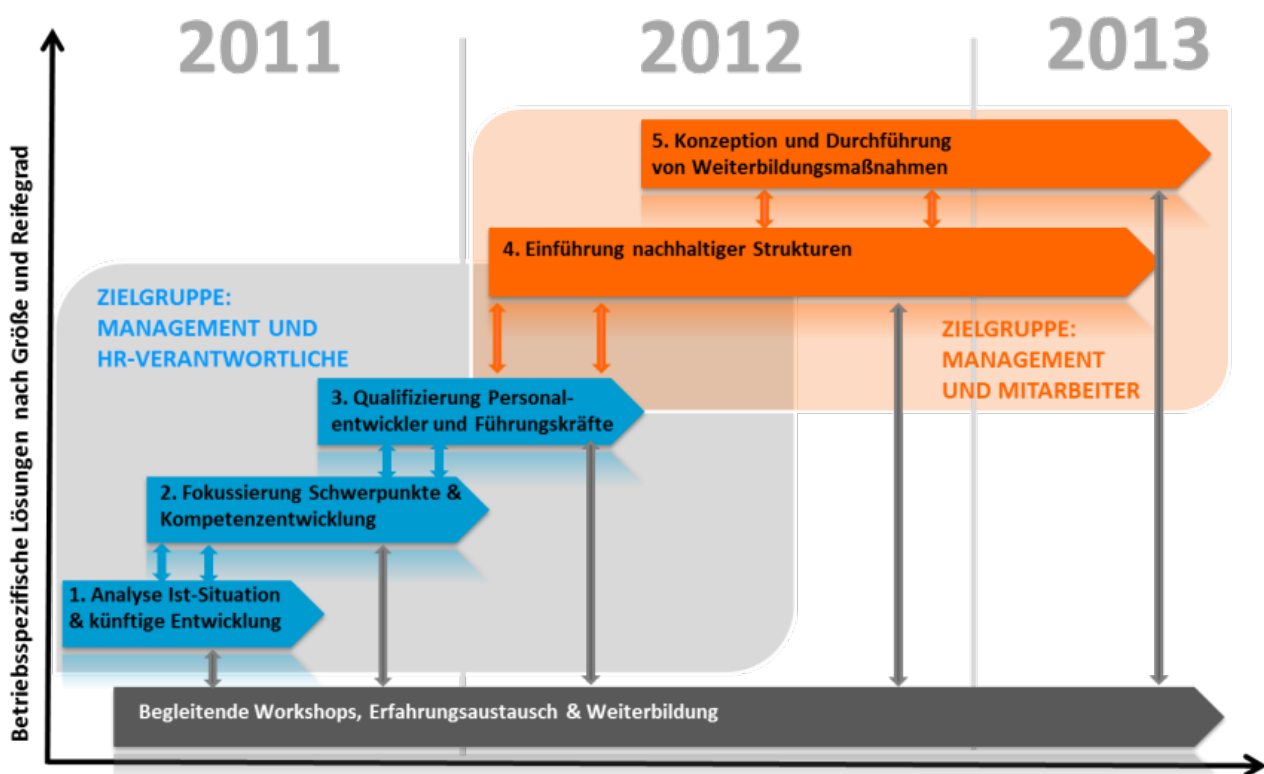
¹ Institut für Personalmanagement. Analysen und Prognosen zum Fachkräftebedarf und -angebot in der ME-Industrie in Berlin und Brandenburg. Berlin 2008.

Die Veröffentlichung der ESF-Richtlinie zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten im April 2009 entsprach genau den Überlegungen und Anforderungen der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg; ein Projekt wurde konzipiert und beantragt.

Durchführungsphase

Im Projekt beteiligten sich 42 Unternehmen. Da alle Unternehmen individuell zu betrachten sind und unterschiedliche Betriebsgrößen aufweisen, kann von 42 betriebspezifischen Einzelprojekten gesprochen werden. Beteiligt sind Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern genauso wie Unternehmen mit 20 Mitarbeitern.

Das Projekt gliederte sich in **fünf Module**, die inhaltlich aufeinander aufbauten. Die individuelle Anpassung der Inhalte stand hierbei im Fokus. Die Module beinhalten einzelne Projektschritte und Arbeitspakete, die in der Projektlaufzeit gemeinsam zwischen den Projektmitarbeitern und den Projektteilnehmern erarbeitet wurden. Sie wurden dabei unterstützt von externen Fachleuten, Praktikern anderer Unternehmen sowie dem Verband der Metall- und Elektroindustrie.



1. Modul: Analyse der Ist-Situation und künftige Perspektive

Zu Beginn des Projektes wurde in jedem Unternehmen eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Relevante Fragestellungen waren dabei beispielsweise „Welche demografieaktiven Instrumente gibt es?“ oder „Wie sieht die Alters- und Qualifikationsstruktur aus?“.

Gemeinsam mit den Projektberatern erarbeiteten die Unternehmen aus der Ist- und Soll-Analyse den betriebsspezifischen Bedarf. Mit jedem Unternehmen wurde ein individueller Projektplan vereinbart, in dem das Vorgehen, die Instrumente und die zu erreichenden Ergebnisse definiert wurden.

Eingesetzte Instrumente

- Altersstrukturanalyse
- Qualifikationsanalyse
- Darstellung der künftigen Perspektive/Strategie zur Ist-Situation

2. Modul: Kompetenzen für Personalverantwortliche

Auf der Basis der Bedarfserhebung werden angepasste Konzepte und Instrumente der Personalentwicklung sowie Curricula für die Kompetenzentwicklung der jeweiligen Weiterbildungs- oder Personalverantwortlichen entwickelt. Die betrieblichen Akteure nahmen für ihre gestaltende Rolle im Unternehmen an umfassenden Erfahrungsaustauschen über Erfolgsfaktoren, Hemmnisse und Methoden teil.

Eingesetzte Instrumente

- Kompetenzprofile
- Inhaltliche Konzeption von Modulen
- Beachtung formeller und informeller Lernformen

3. Modul: Qualifizierung der Personalverantwortlichen

Die im Modul 2 entwickelten Curricula für betriebliche Personalentwickler wurden im Rahmen des Projektes im Modul 3 durchgeführt und ausgewertet. Zielgruppen sind Weiterbildungs- oder Personalverantwortliche aus den teilnehmenden Unternehmen. Durch die Qualifizierung zu Personalentwicklern wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die Lage versetzt, betriebsspezifische Handlungsprogramme zu entwickeln und umzusetzen. Die Projektberater unterstützten und begleiteten die Unternehmen dabei.

Eingesetzte Instrumente

- Modulare Weiterbildung
- Informelle Netzwerke stärken
- Best-Practice Lösungen aufzeigen

4. Modul: Konzeption von Strukturen und Programmen

Im Mittelpunkt des Projektes stand die Unterstützung der Unternehmen bei der Einführung bzw. Weiterentwicklung geeigneter Strukturen und Instrumente der Personalentwicklung und Personalplanung. Die gesamte Einführung wurde von den Projektberatern begleitet.

Workshops und Möglichkeiten eines Erfahrungsaustausches, um die Umsetzung erfolgreich zu gestalten, wurden bedarfsorientiert angeboten.

In Ergänzung zu der Einführung und Weiterentwicklung von Strukturen und Instrumenten wurden zielgruppenspezifische Qualifizierungspläne aufgestellt und exemplarisch bedarfsorientierte Konzepte für die Qualifizierung der Beschäftigten in den Betrieben entwickelt.

Eingesetzte Instrumente

- Coaching
- Best-Practice Ansätze aufzeigen
- Workshops

5. Modul: Einführung nachhaltiger Strukturen

Gemeinsam mit den betrieblichen Personalentwicklern wurden Weiterbildungsmaßnahmen bis zur Umsetzungsreife konzipiert. Sofern die Betriebe in der dreijährigen Projektzeit mit den Weiterbildungen beginnen konnten, wurden sie von den Projektberatern dabei auch begleitet und unterstützt. Zusätzlich wurden die beteiligten Firmen zu Fördermöglichkeiten von Maßnahmen der Personalentwicklung beraten.

Eingesetzte Instrumente

- Umsetzungsbetreuung
- Best-Practice Fokussierung

Nachhaltigkeit und Transfer

Das Projekt wurde auf verschiedenen Verbandsveranstaltungen, auch regionalen Veranstaltungen, präsentiert. Kooperationen und Netzwerke wurden mit der Landesagentur für Arbeit, den Gewerkschaften oder der Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) in Brandenburg aufgebaut.

Auf der eigens eingerichteten Internetseite (www.fachkraeftesicherung.de) wurden Inhalte, methodische Vorgehen und Umsetzungsschritte veröffentlicht. Eine ausführliche Broschüre steht zum Download bereit. Ein Film greift die wesentlichen Aspekte auf und trägt damit zum weiteren Transfer in die Branche, aber auch darüber hinaus, bei (<http://youtu.be/46jU9UzeOAs>). Am 19.09.2013 fand die Abschlussveranstaltung statt, die dem Ziel diente, bisher nicht beteiligte Unternehmen zu gewinnen. Die Idee eines Stammtisches „Fachkräftesicherung“ rundet die Initiativen zur Nachhaltigkeit und zum Transfer ab.

Und auch nach Projektende werden die Aktivitäten fortgesetzt:

„Das Projekt endete im September 2013. Der Verband der Metall- und Elektroindustrie wird die Dienstleistung für die Mitgliedsunternehmen in der Branche übernehmen und fortführen. Das

Projektbudget lag im Bereich von ungefähr 700.000 Euro, davon hat 40 Prozent der Verband übernommen. „Wir werden es jetzt fortführen mit zwei Vollzeitkräften, die wir als Verband selbst finanzieren. Von daher war diese Sozialpartner-Richtlinie genau der richtige Anschlag.“
Robert Schulte

Wirksamkeit und Kontextbedingungen für den Erfolg

Je besser die Informationen über die aktuelle und zukünftige Fachkräftesituation sind, desto bedarfsgerechter können personalwirtschaftliche, arbeitsmarkt- und bildungspolitische Entscheidungen getroffen werden. Die Altersstrukturanalyse im Unternehmen ist deshalb der richtige Einstieg, um individuelle Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten. Qualifizierung benötigt immer eine strategisch orientierte Personalplanung: stelle ich ein, fällt die Position weg, bilde ich aus oder weiter. Weiterbildungsmaßnahmen erhalten und erweitern das Potenzial der vorhandenen Mitarbeiter und können zielgerichtet auf Nachbesetzungen vorbereiten. Außerdem muss das fach- und betriebspezifische Wissen ausscheidender älterer Mitarbeiter systematisch gesichert werden. Hierbei gilt es, die Unternehmen individuell zu unterstützen.

„Nach unserer Erfahrung fällt es Unternehmen schwer, modularisiert zu denken. Wir sehen in allen Unternehmen, die wir betreuen, dass Facharbeiter oder Akademiker Tätigkeiten von Angelernten übernommen haben. Führungskräfte erkennen kaum, dass der Facharbeiter eigentlich zu teuer bezahlt wird, um angelernte Tätigkeiten auszuüben, dass man also anders qualifizieren müsste. Um nachhaltig Effekte zu erzielen, liegt einer unserer Schwerpunkte auf der Einführung von Instrumenten und Methoden wie dem Mitarbeiterqualifizierungsgespräch.“
Robert Schulte

Trotz des Tagesgeschäfts und der Unwägbarkeit künftiger Entwicklungen zeigt das Projekt, dass Personalentwicklung strategisch angelegt umgesetzt werden kann. Das heißt: integriert, in und mit den verschiedenen Abteilungen und Bereichen, aufeinander abgestimmt und versehen mit dem notwendigen Planungshorizont. Kurzfristige Ad-hoc-Maßnahmen erscheinen eher kontraproduktiv. Personalentwicklung muss immer ein Instrument sein, das mit der Strategie des Unternehmens verbunden ist.

Im Projektverlauf hat sich die Notwendigkeit gezeigt, den Wissenstransfer von älteren auf jüngere Mitarbeiter systematisch zu organisieren. Damit einher geht die Verankerung einer generationenübergreifenden Orientierung und Wertschätzung in der Unternehmenskultur. Demografieorientierte Personalarbeit ist weniger aufwändig, als es auf den ersten Blick scheint.

Betriebliche Demografielotsen

Im betrieblichen Alltag fällt es ungleich schwerer, die richtigen Strategien und Handlungsfelder im Umgang mit den demografischen Veränderungen auszumachen. In diesem Fall können externe Expertinnen und Experten helfen, Betriebe für die Zeiten des sich abzeichnenden Fachkräftemangels fit zu machen.

Oft ist es notwendig, erst einmal ein Bewusstsein für den konkreten demografischen Wandel in der Belegschaft zu schaffen – vor allem, wenn noch kein unmittelbarer Leidensdruck herrscht. Um für das Thema zu sensibilisieren und betriebspezifische Lösungen zu entwickeln können so genannte Demografielotsen eine wichtige Rolle spielen.

In Anlehnung an die Lotsen-Funktion in der Seefahrt hat ein Demografielotse die Aufgabe, Unternehmen bei der Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken des demografischen Wandels zu begleiten und geeignete Wege zur Bewältigung gemeinsam identifizierter, betriebspezifischer Herausforderungen aufzuzeigen.



Praxisbeispiel:

Qualifizierung betrieblicher Multiplikatoren/-innen für Demografiefestigkeit

Projektstruktur

Projektträger war das Bildungswerk ver.di Niedersachsen. Beteiligt waren sieben Einrichtungen der Gesundheitswirtschaft in Bremen und dem Bremer Umland.

Am Projekt waren folgende Unternehmen beteiligt:

Bremen:

- Gesundheit Nord-Holding mit insgesamt vier Häusern
- Bremer Heimstiftung
- AWO Integra
- DRK Kreisverband

Umland:

- Aller-Weser-Klinik
- Klinikum Oldenburg
- Kreiskrankenhaus Osterholz

Laufzeit des Projektes: 18 Monate (01.05.2012 bis 31.10.2013), als „Demofit on Top“ verlängert bis 31.10.2014.

Zielsetzung

Ziel des Vorhabens war es, in der Region Bremen und Umland die Unternehmen der Gesundheitswirtschaft für das Thema Demografie zu sensibilisieren und betriebliche Multiplikatoren auszubilden, damit diese über umfassende Kenntnisse und das Rüstzeug im Hinblick auf demografische Fragen verfügen. Als innerbetriebliche Demografie-Expertinnen und -Experten sollten sie gute Lösungen für die demografischen Herausforderungen vorantreiben.

Bedingt durch die geringe Verweildauer der Pflegekräfte im Beruf wollten die Einrichtungen auch ihr Image verbessern und sich in der Region „als guter Arbeitgeber“ positionieren. Zielsetzung war weiterhin, dafür zu sensibilisieren, dass die Beschäftigten, die zum Teil schwere körperliche Arbeit verrichten müssen und häufig psychischen Belastungen am Arbeitsplatz ausgesetzt sind, bei guter Gesundheit ihre Tätigkeit bis zum regulären Renteneintritt ausüben können.

Vorrangige Ziele:

- Sensibilisieren
- Demografiewissen und gute Praxisbeispiele vermitteln
- Austausch und Transfer zwischen den Einrichtungen
- Potenziale im Unternehmen nutzen und ausbauen
- Weitergehende Bildungsbedarfe anstoßen
- Teilnehmer/-innen werden zu internen Demografie-Experten
- Grundlagen schaffen für systematische Demografie-Prozesse
- Der Weg zu einer „demografiefesten“ Organisation erfolgte dabei immer in sieben Schritten



Konstituierungsphase

Bei der Akquise der Unternehmen zeigte sich, dass die Bereitschaft zur Teilnahme von der Kontaktaufnahme durch persönliche Vorgesprächen mit den Zuständigen in den Unternehmen abhängig war. Der Zugang zu den Betrieben erfolgte dabei immer über die Personalverantwortlichen.

In einer Einrichtung stießen die Projektverantwortlichen mit der Anfrage nach einer Beteiligung auf offene Türen: Das DRK Bremen hatte schon in Erwägung gezogen, ein eigenes Vorhaben zu einem ähnlichem Thema zu beantragen. Nach kurzer Bedenkzeit hatte man sich entschlossen, auf ein eigenes Vorhaben zu verzichten und stattdessen an dem Demofit-Projekt mitzuwirken. Der entscheidende Grund hierfür war – neben dem höheren Aufwand, den eine eigene Projektdurchführung bedeutet hätte – die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches mit anderen Einrichtungen.

In den beteiligten Einrichtungen wurden Ansprechpartner für das Vorhaben benannt, die das Vorhaben intern bekannt machten.

Die beteiligten Akteure waren

- Geschäftsführungen und Personalleitungen
- Betriebsräte, Schwerbehindertenvertretungen, Arbeitssicherheitsbeauftragte, Frauenbeauftragte, Betriebsärzte
- Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen, z.B. Stationsleitungen, Pflegedienstleitung

Durchführungsphase

Die Qualifizierung der betrieblichen Multiplikatoren/-innen erfolgte freiwillig und hat drei Teilschritte:

Teil 1: Vorbereitende Schritte

- Teilnehmerakquise über betriebliche Ansprechpartner
- Erhebung der Ist-Situation und der Bedarfe mithilfe eines Kurzchecks

Teil 2: Kernangebot

- Qualifizierung von ca. 75 Personen
- Sechs Lehrgänge à sechs Qualifizierungstage – in drei Blöcken
- Die Themen: Analyse der demografiebezogenen Handlungsbedarfe, Unternehmenskultur und Führung, Gesundheit und Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation und -gestaltung, Kompetenz und Entwicklung, Personalgewinnung und -bindung
- Zum Abschluss:
 - Qualifizierte Teilnahmebescheinigung
 - Seminarmaterialien und Fotoprotokolle auf USB-Stick

Teil 3: Begleitende/weiterführende Angebote

- Zwei Vernetzungstreffen, die offen für weitere Interessierte aus den Unternehmen waren
- Verankerungsworkshop pro Unternehmen
- Abschlussveranstaltung, die offen für Interessierte war



Foto: Präsentation in einem Seminar

Die Resonanz auf die Qualifizierungen war durchweg positiv. Insbesondere wurde die gemischte Zusammensetzung der Beteiligten aus verschiedenen Einrichtungen hervorgehoben. Dies ermöglichte den Erfahrungsaustausch auch mit Kollegen/-innen aus anderen Einrichtungen, aber auch mit Personen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen, z. B. aus Personalabteilungen und Betriebsräten.

Es bildeten sich auch informelle Netzwerke heraus, sowohl zwischen Beschäftigten der gleichen Berufsgruppe aus unterschiedlichen Einrichtungen, als auch aus unterschiedlichen Berufsgruppen innerhalb einer Einrichtung.

Die Teilnahmequote bei den Maßnahmen war relativ konstant hoch. Dies ist insofern bemerkenswert, als in der Gesundheitswirtschaft eine Berufsethik vorherrscht, die in etwa lautet: „Wenn ich gebraucht werde, dann muss ich da sein“. Daher ist in der Branche bei Qualifizierungsmaßnahmen üblicherweise mit einer hohen Ausfallquote zu rechnen.

Nachhaltigkeit und Transfer

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Projekterfahrungen in den Einrichtungen waren jeweils Verankerungsworkshops vorgesehen. Zielgruppe waren die Teilnehmer/-innen der Weiterbildung sowie weitere Beschäftigte und die Geschäftsleitung der jeweiligen Einrichtung. Die Workshops wurden jeweils auf die konkreten Wünsche der Einrichtung zugeschnitten. Generelle Themen waren: Wo stehen wir (was gibt es in der Einrichtung schon an Ansatzpunkten), was wollen wir und wo wollen wir hin. Die Verankerungsworkshops kamen gut an; zum Teil nahm auch die Geschäftsführung teil.

In einer Einrichtung bildeten die Ergebnisse des Workshops die Grundlage für eine Betriebsvereinbarung. Zum Teil wurden in den Einrichtungen „Demografearbeitsgruppen“ gebildet, die auch nach Projektende das Thema weiter bearbeiten.

Durchgeführt wurden auch zwei Netzwerkveranstaltungen. Adressaten waren die Beteiligten an den Qualifizierungen sowie weitere Beschäftigte aus den Unternehmen, aber auch Interessierte aus anderen Einrichtungen. Die Veranstaltungen waren mit ca. 30 bis 40 Teilnehmern sehr gut besucht.

Im September 2013 wurde eine Abschlussveranstaltung durchgeführt, auf der allen Beteiligten und Teilnehmern/-innen noch einmal neue inhaltliche Impulse vermittelt und die Projektergebnisse einer breiteren Fachöffentlichkeit vorgestellt wurden.

Beide Sozialpartner wurden regelmäßig über den Projektstand informiert. Vertreter von ver.di waren bei den Netzwerkveranstaltungen sowie an der Abschlussveranstaltung beteiligt. Zudem wurde in den regionalen Gremien von ver.di über das Vorhaben berichtet.

Auch auf Seiten der Arbeitgeber wurde regelmäßig über den Stand des Vorhabens berichtet, z.B. bei Personalleitertreffen. Zudem informierten die Leiter der beteiligten Einrichtungen ihre jeweilige Dachorganisation (z.B. DRK).

Wirksamkeit und Kontextbedingungen für den Erfolg

Die Veränderung der Altersstruktur von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Gesundheitsbranche aufgrund der demografischen Entwicklung birgt nicht nur Risiken, sondern auch Chancen, wenn geeignete Maßnahmen getroffen werden. Die Ausbildung betrieblicher Multiplikatoren ist ein erfolgversprechender Ansatz ebenso wie die Qualifizierung älterer Beschäftigter. Dies wirkt sich positiv auf deren Motivation aus.

Im Projektverlauf hat sich nicht nur gezeigt, dass der Bedarf sehr hoch ist, sondern auch, dass in den beteiligten Einrichtungen ähnliche Probleme bestehen und ein intensiver Erfahrungs- und Informationsaustausch gewünscht wird.

Der Erwartungsdruck der Beteiligten hinsichtlich der notwendigen Umsetzungsschritte macht den Wunsch deutlich, Demografieorientierung in den Einrichtungen stärker in den Fokus zu rücken. Eine demografiefeste Unternehmenskultur sollte sich nicht darin erschöpfen, die besonderen Bedürfnisse älterer Mitarbeiter/-innen berücksichtigen. Die demografische Entwicklung ist in der Gesundheitsbranche eine planbare Größe. Je früher man sich den zu erwartenden Veränderungen stellt, desto besser kann gegengesteuert werden.

Umsetzung demografieorientierter Tarifverträge

Tarifliche Regelungen zur alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung sind noch wenig verbreitet. Der erste Tarifvertrag mit einer Demografiekomponente zwischen dem Arbeitgeberverband Stahl e. V. und der IG Metall NRW trat am 1. Januar 2001 in Kraft. Es folgte der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ zwischen dem Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. und der IG Bergbau, Chemie, Energie, der am 1. Mai 2008 in Kraft trat. Die Tarifverträge Stahl und Chemie sehen eine Analyse der personalpolitischen Ausgangslage und der Altersstruktur im Unternehmen als ersten Schritt vor.

Über einen Demografie-Fonds oder einen Demografie-Betrag sollen die Maßnahmen finanziert werden: Beim Stahl-Tarifvertrag zahlen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in den Fonds ein, beim Chemie-Tarifvertrag stellt das jeweilige Unternehmen diesen Betrag bereit. In den Tarifverträgen werden Langzeitkonten oder Langfristkonten genannt, bei denen man Wertguthaben in Form von Überstunden, Sonderzahlungen oder Freischichten ansparen kann, um dieses Guthaben später für Weiterbildungen, Teilzeit, Pflege- oder Elternzeit sowie ein vorzeitiges Ausscheiden in den Ruhestand zu nutzen. Der Insolvenzschutz ist geregelt. Was genau eingezahlt und wie das Wertguthaben wann genutzt werden kann, ist im Detail geregelt. Auch Altersteilzeit wird im Tarifvertrag Chemie als Möglichkeit der Arbeitszeitgestaltung genannt. Zudem gibt es in den Tarifverträgen Vereinbarungen zum Gesundheitsmanagement, zur kontinuierlichen beruflichen Qualifizierung und zur Sicherung des Erfahrungs- und Wissenstransfers.



Praxisbeispiel:

triquali – Lernende Organisation

Projektstruktur

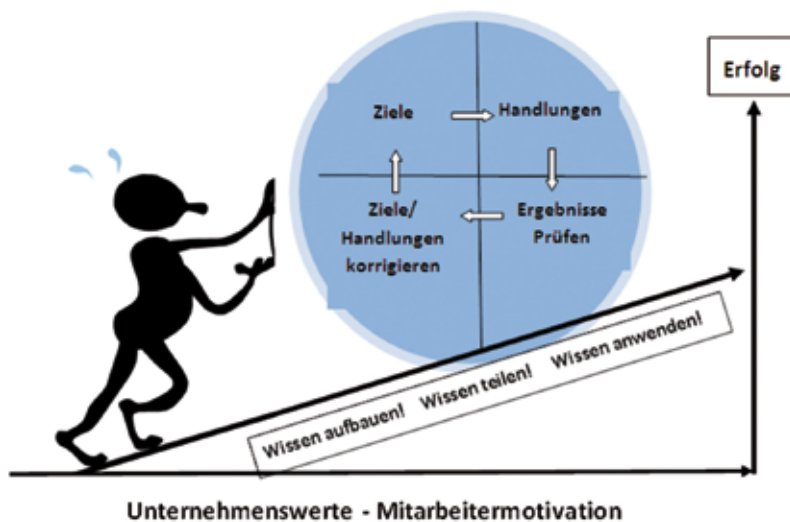
Das Projekt „triquali-Lernende Organisation (triquali-LO)“ wird bei der TRIMET Aluminium SE an den Standorten Essen und Hamburg umgesetzt. Projektträger ist die Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC) aus Hannover. Das QFC ist eine 100-prozentige Tochter der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). Eine Steuergruppe lenkt das Gesamtprojekt. Sie besteht u. a. aus den Werksleitern der beiden TRIMET Standorte, dem Betriebsrat und dem QFC.



Zielsetzung

Die Aluminiumindustrie in Deutschland hat im weltweiten Wettbewerb der Aluminiumherstellung den Nachteil hoher Energiekosten zu verkraften. Vor diesem Hintergrund galt es, Wege zu finden, um Chancen und Potenziale zu nutzen und Nachteile auszugleichen. Das Projekt triquali-LO verfolgt das Ziel, die Beteiligung von Beschäftigten an Weiterbildung zu erhöhen und TRIMET so auf dem Weg zur „Lernenden Organisation“ voranzubringen. Konkret bedeutet dies,

- entsprechend § 6 „Qualifizierung“ des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demografie der chemischen Industrie“ im Unternehmen „ein hohes Qualifikationsniveau nachhaltig zu sichern und bestehende Qualifikationen gemäß der sich verändernden Anforderungen weiterzuentwickeln“,
- den Beschäftigten das Wissen und Können zu vermitteln, alleine und im Team bestehende Verfahren und Arbeitsabläufe hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz zu hinterfragen, Optimierungsbedarf zu erkennen und sowohl verbesserte, als auch neue Verfahren entsprechend der Unternehmensziele, der Kundenbedürfnisse und den Marktbedingungen zu konzipieren und umzusetzen,
- das Verständnis aller Beschäftigten dafür zu fördern, dass bestehende Arbeitsprozesse und Produktionsverfahren optimiert und innovative Produkte nur durch ihre aktive Mitarbeit entwickelt werden können.



Konstituierungsphase

Das Konzept für das Projekt wurde gemeinsam von TRIMET und dem QFC entwickelt. Grundlage hierfür bildete ein Erprobungsprojekt am TRIMET Standort Hamburg, das vom Betriebsrat initiiert worden war. Dieses verlief so erfolgreich, dass die Personalabteilung von TRIMET ein Folgeprojekt für die gesamte Belegschaft der beiden Standorte Hamburg und Essen anstieß und eine Weiterbildungsbeauftragte einstellte.

Durchführungsphase

TRIMET versteht sich als ein Unternehmen, das jederzeit schnell und effektiv lernt und sich mit innovativen Lösungen an Kundenbedürfnisse und Marktbedingungen ausrichtet. Das lernende Unternehmen TRIMET verfolgt dabei eine motivierende Unternehmensvision, aus der die

Unternehmensziele abgeleitet werden. Die Handlungsbereiche für die Schulungen der Beschäftigten sind: Wissen, Führung und TRIZEN.

In den Wissensschulungen entwickeln Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Wissen und Können, ausgehend von ihrer persönlichen Qualifikation, im Hinblick auf die Unternehmensziele durch aktive Teilnahme an Schulungen zu technischen Themen weiter.



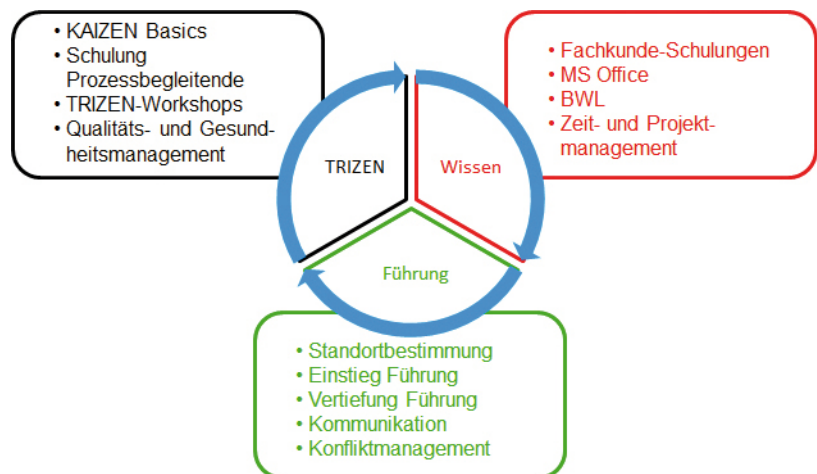
Im Handlungsbereich Führung lernen Führungskräfte als Vorbilder und Partner kooperativ zu handeln. Dadurch verändern sie gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Unternehmenskultur hin zu der einer lernenden Organisation. Parallel zur Durchführung der Schulungen wird sukzessive ein Wissenstransfersystem aufgebaut, mit dem sowohl die Schulungs- und Teilnehmerverwaltung koordiniert als auch die Module und Inhalte der drei Qualifizierungsbereiche dokumentiert werden.

TRIZEN basiert auf der japanischen KAIZEN-Philosophie und fokussiert die kontinuierliche Verbesserung sämtlicher Unternehmensabläufe.

Es werden Beschäftigte als TRIZEN-Prozessbegleitende qualifiziert. Durch die Anwendung von TRIZEN-Prozessen in allen Unternehmensbereichen werden ständige Verbesserungsprozesse initiiert und dauerhaft im Unternehmen verankert.

Zu Beginn des Projektes hat TRIMET in einer Infoveranstaltung die Führungskräfte über das Projekt, den Schulungsplan und die erhofften Veränderungen im Unternehmen informiert. In einem weiteren Schritt haben die Führungskräfte diese Informationen an ihre jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergegeben. Auf einer Betriebsversammlung wurden für alle Beschäftigten nochmals die Umsetzungsschritte erläutert. Gleichzeitig wurde ein Projektflyer veröffentlicht.

Die Umsetzung erfolgt in einem Drei-Jahres-Prozess. Dabei



bauen in den Schulungskursen alle Beschäftigten ihr Wissen und Können entsprechend ihrer Aufgaben im Unternehmen aus. Im folgenden Bild sind die Prozessschritte zusammengefasst dargestellt.

Im Wissenstransfersystem wird dokumentiert, über welches Wissen die lernende Organisation TRIMET verfügt. Dort sollen die einzelnen Stellen und Funktionen im Betrieb, die Wissensprofile der Beschäftigten und die Schulungsinhalte beschrieben werden. Das Wissenstransfersystem bildet den für alle erreichbaren Wissensspeicher der lernenden Organisation TRIMET und wird schrittweise in der Durchführungsphase aufgebaut. Details dazu werden über eine Betriebsvereinbarung geregelt, die zurzeit entwickelt wird. Das Wissenstransfersystem wird die Beschäftigten in die Lage versetzen, persönliche Weiterbildungsziele über einen Soll-Ist-Abgleich zwischen Stellen- bzw. Funktionsprofil und eigenem Kenntnisstand zu bestimmen und Schulungen passgenau nachzufragen.

Bei den Fachkunde-Schulungen und den TRIZEN-Workshops kommen auch interne Lehrende zum Einsatz. Das in der Organisation vorhandene Wissen wird vermehrt, indem die einzelnen Beschäftigten ihr Wissen teilen. Im letzten Prozessschritt schließlich wenden die Beschäftigten ihr weiterentwickeltes Wissen und Können im Sinne der TRIZEN-Unternehmensphilosophie auf ihre Arbeitsprozesse an.

Weiterbildungsmaßnahmen werden für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt, sodass im Ergebnis die gesamte Belegschaft in das Projekt einbezogen ist.

Nachhaltigkeit und Transfer

Der kontinuierliche Lernprozess führt dazu, dass Nachhaltigkeit und deren Umsetzung in den Fokus des Unternehmens rücken. Durch den TRIZEN-Prozess werden innerbetriebliche Netzwerke aufgebaut. Die Führungskräftebildungen schaffen die Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung der Unternehmenskultur. Das Wissenstransfersystem schließlich unterstützt die Nachhaltigkeit des Projektes, indem es ein strukturiertes Vorgehen beim Wissensaufbau auch zukünftig gewährleistet. TRIZEN-Prozesse, Führungskräfte- und Fachschulungen sollen bedarfsgerecht auch nach Projektende weitergeführt werden.

Wirksamkeit und Kontextbedingungen für den Erfolg

Durch die regelmäßigen Sitzungen der Steuerungsgruppen mit dem Projektträger QFC konnte eine neue Qualität in der Planung und Durchführung des Projektes erreicht werden. Die aufgebaute Struktur wird auch nach Projektabschluss weitergepflegt.

Darüber hinaus sind zwei weitere Ziele erreicht worden: Zum einen hat die hohe Weiterbildungsbeteiligung und der Einbezug aller Mitarbeiter in die Basisschulung eine neue Kultur der Weiterbildung geschaffen. Eine erhöhte Bereitschaft zur Weiterbildungsbeteiligung in den Betriebsstätten ist festzustellen. Zum anderen ist eine neue Organisationsstruktur mit neuen

Zuständigkeiten geschaffen worden, die eine strukturierte Weiterbildungsplanung auch ohne direkte Projektverantwortliche sichert.

Schon jetzt zeichnet sich ab, dass die gewonnenen Erfahrungen in den beiden Produktionsstätten Essen und Hamburg sowohl über den Austausch zwischen den Belegschaften wie auch durch die Übernahme von Aufgaben in Planung und Umsetzung auf die anderen Standorte in Deutschland ausstrahlen.

Mentorenprogramme

In einigen Unternehmen werden jungen Beschäftigten erfahrene Kollegen als Mentoren zur Seite gestellt. Diese Personen geben ihr fachliches Wissen oder ihr Erfahrungswissen an die noch unerfahrenere Person (Mentee) weiter. Ziel ist es dabei, den Mentee bei der beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Mentoren motivieren Beschäftigte, an Aktivitäten zur Förderung ihrer beruflichen Entwicklung und Qualifizierung teilzunehmen und unterstützen, eigene Weiterbildungsziele zu verfolgen. Sie können den Kollegen dabei helfen, Lernerfordernisse zu identifizieren, sowie ihnen unterschiedliche Qualifizierungs- und Lernmöglichkeiten aufzeigen.

RICHTIG einsteigen -
WEITER kommen

Praxisbeispiel:

RICHTIG einsteigen – WEITER kommen

Projektstruktur

Projekträger ist die REWE Group (REWE Zentralfinanz eG). Partner sind die DGB Jugendbildungsstätte und die ver.di Bundesverwaltung. Das Vorhaben wird in den Regionen Süd (München) und Ost (Berlin) jeweils in Penny-Märkten und Rewe-Märkten durchgeführt.

weiter bilden
Initiative für berufsbegleitende Bildung

Laufzeit des Projektes: 33 Monate
(01.04.2012 bis 31.12.2014).



Zielsetzung

Zielsetzung des Vorhabens ist es, jüngere, gering qualifizierte Beschäftigte in den beteiligten Unternehmen für Weiterbildung zu motivieren und zu gewinnen, ihnen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufzuzeigen und möglicherweise den Einstieg in eine Ausbildung zu bieten. Um die Erfolgsaussichten der Lernenden zu verbessern, werden ihnen erfahrene Beschäftigte als Mentoren zur Seite gestellt, die ihren Lernprozess begleiten und es werden besondere Weiterbildungen angeboten.

Dritter Bestandteil des Projektprogramms sind Veranstaltungen für Fachkräfte in allen Unternehmensbereichen, die dazu beitragen, für die Lebenslagen von gering qualifizierten Beschäftigten, für Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in besonderen Lebenslagen oder für interkulturelle Differenzen zu sensibilisieren.

Konstituierungsphase

Eine Vorbereitungszeit von fast eineinhalb Jahren war notwendig, bis das Vorhaben in seiner derzeitigen Konstruktion beantragt werden konnte. Bei der Konzeption des Vorhabens waren viele Akteure involviert, die auch an der Umsetzung beteiligt sind.

Die Vorstandsebene der REWE Group unterstützt das Vorhaben, da Nachhaltigkeit nicht nur unter ökologischen Gesichtspunkten im Unternehmen als wichtig erachtet wird. Das Projekt wurde von der ver.di Bundesverwaltung Bereich Einzelhandel angestoßen.

Eine Projektgruppe, in der alle beteiligten Akteure vertreten sind, trifft sich regelmäßig, um den Stand des Vorhabens auszuwerten, die weitere Umsetzung zu planen und Ideen für die Weiterentwicklung zu beraten.

Als der vorzeitige Maßnahmebeginn schließlich genehmigt war, zahlte sich die lange Vorbereitungszeit aus: Das Vorhaben konnte schnell starten. Zu Beginn stand die Gewinnung junger Beschäftigter als Teilnehmende sowie Mentoren und Mentorinnen im Vordergrund. Hier waren sowohl Marktleitungen vor Ort aktiv als auch Mitarbeiter/-innen aus der Personalentwicklung; in Besprechungen, Sitzungen und Gremien wurde das Projekt vorgestellt und für die Beteiligung geworben. Die Kontaktaufnahme mit potentiellen Mentoren und Mentorinnen wurde mehrheitlich durch die Vertriebsebene oder die Personalabteilung initiiert.

Mit allen Mentoring-Interessierten wurden persönliche Gespräche geführt, in denen Erwartungen wie anstehenden Aufgaben und Anforderungen besprochen wurden. In Auftaktveranstaltungen wurden Konzepte und Ziele des Projektes für alle Interessierten und Führungskräfte vorgestellt und im Erfahrungsaustausch Möglichkeiten und Grenzen für die Praxis ausgelotet.

Durchführungsphase

Die Projektumsetzung findet in drei Durchgängen statt. Dieser Ablauf mit Wiederholungen bietet die Chance, Erfahrungen mit dem Mentoringkonzept, den Schulungsinhalten und den unterstützenden Strukturen zu sammeln und auszuwerten. Konzepte und Umsetzung können immer besser an die betrieblichen Erfordernisse und die Bedarfe der Beschäftigten angepasst werden.

In jedem Durchgang werden neue gering qualifizierte Teilnehmende wie auch neue Mentoren und Mentorinnen gewonnen. Ebenso werden in jedem Projektjahr Qualifizierungen wie „Einführung zum Mentoring“, „Kommunikation und Konflikte“, „Leben mit Hartz IV – Lebenslagen junger Erwachsener“, „Kompetenzen erkennen und unterstützen“ oder „Interkulturelle Kompetenzen“ angeboten. Die Schulungen wurden je nach Bedarf modular oder als Block durchgeführt. Die Qualifizierung für die Tätigkeit als Mentor findet während der Arbeitszeit statt. Die Mentorentätigkeit an sich wird in der Freizeit ausgeübt und nicht als Arbeitszeit angerechnet.

Regelmäßig treffen sich die Mentoren untereinander zum Erfahrungsaustausch; dass es hierfür einen großen Bedarf gibt, zeigt die rege Teilnahme. Außerdem wurden Veranstaltungen für Mentoren und Mentees gemeinsam durchgeführt – diese fördern nicht zuletzt den Austausch über die Generationen hinweg. Auch dieses Veranstaltungsformat stieß auf große Zustimmung auf beiden Seiten.

Die Zuordnung der Mentoren zu den jeweiligen jungen Mitarbeitenden, den Mentees, wurde jeweils von den Projektkoordinatoren/-innen und der Personalentwicklung vorbereitet. Das erste Treffen von Mentor und Mentee fand im Rahmen von Veranstaltungen oder Einzelgesprächen in den beteiligten Unternehmen statt. In der großen Mehrzahl funktionierte die Kombination, die „Tandems“ konnten gut miteinander arbeiten.

Bei den Qualifizierungsmaßnahmen für die jungen Beschäftigten wurde auf ein ausgewogenes Verhältnis von Fachthemen und überbetrieblichen Themen Wert gelegt. Zu den überbetrieblichen Themen gehörten „Lernen lernen“, „Arbeit und Lebensplanung“, „Kommunikation und Konfliktbewältigung“. Die Themen wurden von der Projektgruppe ausgewählt; hier gehen auch Erfahrungen aus der Arbeit des DGB mit sozial benachteiligten jungen Erwachsenen in die Projektarbeit ein. Die Qualifizierungsmaßnahmen entsprechen den intern gängigen Anforderungen. Für einzelne Bildungsmodule können interne Zertifikate erworben werden.

Die Erfahrungen mit den ersten beiden Runden im Mentoringkonzept waren positiv. In diesen Qualifizierungsrunden wurden die Mentoren meist auf Empfehlungen von Vorgesetzten oder Kollegen angesprochen. Das Interesse und die Bereitschaft der Mentoren, junge Mitarbeiter zu unterstützen, ist sehr groß. Auch das Schulungsangebot für Fachkräfte wird rege genutzt: Es gibt erprobte Themen wie „Teamberatungen erfolgreich durchführen“, in denen es nun auch darum geht, wie nicht allein die qualifizierten Vollzeitkräfte, sondern auch Teilzeitkräfte und gering Qualifizierte mehr in Planung und Abstimmungsprozesse einbezogen werden können. Es werden aber auch neue Fragen aufgegriffen wie „Interkulturelle Kommunikation“.

Aktuell findet die dritte Runde der Qualifizierungen statt. Dabei zeigt sich, dass es weniger Aufwand ist, als in den ersten beiden Runden, junge Beschäftigte für die Teilnahme an der Qualifizierung zu motivieren sowie Mentoren zu akquirieren. Da viele Beschäftigte bereits auf das Projekt aufmerksam geworden sind, haben sich bereits im Vorfeld sowohl junge Mitarbeitende als Mentees als auch erfahrene Mitarbeitende als Mentoren beworben.

Nachhaltigkeit und Transfer

Bereits während der Projektlaufzeit werden Überlegungen angestellt, wie die Maßnahme im Unternehmen dauerhaft verankert werden kann. Es ist in der Diskussion, das Mentoring-Konzept auf andere Bereiche der REWE Group zu übertragen - zum Beispiel zur Nachfolgeregelung und Begleitung des Wissenstransfers.

Über das Projekt wird regelmäßig in den unternehmensinternen Medien wie der Mitarbeiterzeitung, im Intranet oder auf Betriebsversammlungen berichtet. Auf der Nachhaltigkeitswoche von REWE war das Projekt Thema und wird auch im Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens ausführlich dargestellt. Ver.di hat in Betriebsräte-Infobriefen über das Projekt und Weiterbildungsförderung für alle Berufsgruppen informiert und geworben.

Wirksamkeit und Kontextbedingungen für den Erfolg

Die Beteiligten sind positiv überrascht darüber, wie gut das Mentoren-Konzept funktioniert. Zunächst bestanden Zweifel, ob der intergenerationelle Austausch zwischen erfahrenen Mitarbeitenden und jungen, oft ungelernten Beschäftigten funktionieren kann. Das hohe Engagement der Mentoren und die Bereitschaft der Mentees, Unterstützung wertschätzend anzunehmen, sprechen für die Wirksamkeit des Mentoren-Konzepts.

Das Projekt wird von der obersten Leitungsebene der REWE-Gruppe unterstützt, was die Akzeptanz des Projekts auch auf Mitarbeiterebene deutlich fördert.

Der regelmäßige Austausch der Projektbeteiligten trägt zum Erfolg des Projektes bei. Besonders der überregionale Erfahrungsaustausch wird von den Beteiligten geschätzt, da so neue Impulse für die eigene Projektstätigkeit gewonnen werden können.

Systematische Analyse der Qualifizierungsbedarfe

Die genaue Kenntnis des Qualifikationsstandes der Belegschaft ist die Voraussetzung, um gegebenenfalls entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten. Für die Entwicklung gezielter Personalentwicklungsstrategien ist die Analyse der individuellen Qualifizierungsbedarfe, Resultat eines Soll-/Ist-Abgleichs zwischen benötigten und vorhandenen Kompetenzen bei den Mitarbeitenden, zentral.

Aufgrund dieser wesentlichen Rolle ist die systematische Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs Gegenstand vieler Qualifizierungstarifverträge. Sie liegt im Verantwortungsbereich des Arbeitgebers und wird häufig im Rahmen Mitarbeitergesprächen durchgeführt.

2008 wurde beispielsweise zwischen der Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG) und der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) eine Rahmenvereinbarung zur Weiterbildung geschlossen. Darin haben sich die Vertragsparteien auf gemeinsame Ziele und Initiativen zur Förderung der Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten und zur Unterstützung der Unternehmen der Ernährungswirtschaft in allen Fragen der Personalentwicklung und Weiterbildungsplanung verständigt.



Praxisbeispiel:

Sozialpartnerinitiative Lebenslanges Lernen in der Ernährungsindustrie

Projektstruktur

Im Rahmen der Sozialpartnerrichtlinie werden mehrere SPILL-Projekte in verschiedenen Bundesländern durchgeführt: in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Bremen, Hamburg, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein sowie in Mecklenburg-Vorpommern.

Projektträger des hier beschriebenen SPILL-Projektes ist das Berufsbildungsförderungswerk des DGB (bfw). Partner sind der Verband der Ernährungswirtschaft e.V. (VdEW) und die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG). Das Vorhaben wird durchgeführt in den Bundesländern Bremen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt.

Laufzeit des Projekts: 36 Monate (01.05.2010 - 30.04.2013)

Zielsetzung

Beispielhaft für die Projekte in der Ernährungsindustrie ist die Firma Allos in Drebber, die mit rund 130 Beschäftigten unter anderem Cerealien, Fruchtschnitten und -aufstriche sowie Knäckebrötchen herstellt. Allos gehört zur Unternehmensgruppe Wessanen Deutschland GmbH. Bedingt durch eine älter werdende Belegschaft, dem Bedürfnis, die Beschäftigten weiterhin an das Unternehmen zu binden und der fortschreitenden Technisierung war es der Wunsch



Foto: Backstube der Firma Allos

der Personalteilung und des Betriebsrates, einen Überblick über die Qualifikationen und Kompetenzen der rund 80 Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zu erhalten.

Dieser Überblick soll anschließend im Rahmen von Mitarbeitergesprächen regelmäßig aktualisiert werden, um die Personalentwicklungsbedarfe zu ermitteln.

Konstituierungsphase

Während Qualifizierungsmaßnahmen im Verwaltungsbereich schon über Jahre praktiziert wurden, war dies in der Produktion keine Selbstverständlichkeit. Denn in einer Drei-Schicht-Produktion ist es deutlich schwieriger, Weiterbildungsmaßnahmen zu integrieren. Betriebsrat, Produktions-, Personal- und Kaufmännische Leitung haben gemeinsame Schritte geplant, um die Qualifikationsbedarfe systematisch zu erfassen und zu analysieren.

Im Mittelpunkt standen hierbei die Planung von Mitarbeitergesprächen in den Bereichen Produktion, Lager und Technik. Erste Vorüberlegungen wurden mit den betriebsexternen SPILL-Beratern geführt, um eine strukturierte Planung vorzubereiten. Die wichtigste Voraussetzung war, Zustimmung und Vertrauen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und zur Teilnahme zu motivieren. Bereits in der Konstituierungsphase wurden auf Betriebsversammlungen die Umsetzungsschritte und Planungen vorgestellt.

Durchführungsphase

Für alle Beteiligten war zu Beginn klar, dass kontinuierliche Kommunikation und Transparenz im Mittelpunkt stehen. Mitarbeitergespräche zu führen gelingt dort am besten, wo eine vertrauensvolle Atmosphäre herrscht. Deshalb haben sich Personalleitung und Betriebsrat darauf verständigt, für die Projektphase, aber auch darüber hinaus, Koordinatoren zu schulen, die im direkten Arbeitsumfeld tätig sind und die den Qualifizierungsbedarf der Mitarbeitenden ermitteln helfen sollten. In der Firma Allos wurden fünf Produktionskoordinatoren in den SPILL-Workshops, die zwei Tagen dauerten, geschult. Im Unternehmen sind sie als Schichtleiter oder Meister tätig. Um das vorhandene Wissen der Beschäftigten analysieren zu können, wurde auf den Schulungen eine betriebsinterne Qualifikationsmatrix für einzelne Produktionsbereiche wie der Backstraße oder der Müsliherstellung entwickelt.

Bei Allos entstanden vier differenzierte Matrizen, die für die Mitarbeitergespräche genutzt werden konnten. Parallel dazu entstanden ein Leitfaden für die Beschäftigten und ein Gesprächsbogen. Die Produktionskoordinatoren waren im Projektverlauf für zehn bis 30 Personen zuständig. Mittlerweile wurden die Mitarbeitergespräche abgeschlossen. Es folgt nun die Auswertung der Ergebnisse, um passende Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten.

Nachhaltigkeit und Transfer

„Das Projekt war ein Umbruch. Es wurden die unterschiedlichen Hierarchieebenen aufgebrochen und Vertrauen aufgebaut.“ (Aussage aus dem Unternehmen). Damit hat das Projekt eine neue Dynamik bei Allos ausgelöst. Diese positiven Ergebnisse haben dazu geführt, dass das Schulungsbudget im Unternehmen aufgestockt wurde. Auch setzt sich die Geschäftsleitung nun für ein internes Mentorenprogramm ein, der Wissenstransfer zwischen Jung und Alt wird forciert: Auszubildende erhalten Ausbildungspaten.

Mittlerweile ist auch der Gesamtkonzern Wessanen an den Ergebnissen interessiert. Ziel ist, dass von diesem Projekt eine Signalwirkung auf die anderen Werksstandorte übergeht.

Wirksamkeit und Kontextbedingungen für den Erfolg

Das Urteil der Beschäftigten lautet: Es war eine Begegnung auf Augenhöhe. Der Grund des Erfolgs wird in der Transparenz und Offenheit gesehen. Hierzu gehörte insbesondere die kontinuierliche Kommunikation – beginnend bei Betriebsversammlungen, Info-Mails und Aushängen und endend bei Rücksprachen und Informationen mit den Betriebsräten und der Geschäftsleitung.

Fazit

Die vorliegende Sammlung guter Praxisbeispiele zeigt, dass jeder Betrieb, jede Branche anders ist. Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind differenziert zu betrachten. Es gibt erhebliche Unterschiede im Handlungsbedarf und in den Strategien, den Folgen des demografischen Wandels zu begegnen.

Dabei sind es nicht immer die großen Gesamtpläne und Restrukturierungsmaßnahmen im betrieblichen Alltag, die einer Änderung bedürfen; kleine Stellschrauben reichen manchmal schon aus, um Veränderungsprozesse in der Weiterbildungskultur des jeweiligen Unternehmens einzuleiten.

Der erste Schritt und damit eine wichtige Voraussetzung, um hier gezielt tätig werden zu können, ist, sich einen Überblick zu verschaffen über die Altersstruktur im Unternehmen, über den Wissensstand der einzelnen Beschäftigten, aber auch über die geplanten Veränderungen im Unternehmen.

Die hier dargestellten Projekte zeigen, wie unter Zuhilfenahme von klassischen Instrumenten wie Altersstrukturanalyse oder Qualifikationsmatrix, aber auch innovativer Methoden des Wissensaustausches und des miteinander Lernens die Vielfalt und Lebendigkeit altersgemischter Belegschaften genutzt und deren Kompetenzen weiterentwickelt werden können.

Die Erfahrungen zeigen auch, dass es kein Lernen für Ältere und keines für Jüngere gibt. Entscheidend sind Lernangebote, die die Lern- und Erwerbsbiografie des Lernenden berücksichtigen. Lernerfolge stellen sich dort am besten ein, wo der Praxisbezug und die Arbeitsplatznähe berücksichtigt werden, Transfermöglichkeiten für das Erlernte gegeben sind und die Lernenden direkt am Lernkonzept beteiligt werden. Hierzu gehören auch Offenheit, Transparenz und Information sowie kontinuierliche Kommunikation zwischen den Beteiligten und allen Betriebsebenen.

Der demografische Wandel kann nicht ohne aktive Mitwirkung aller im Unternehmen bewältigt werden. Hier sind die Unternehmen gefordert, indem sie Strukturen schaffen, die einen intergenerationellen Wissensaustausch befördern und eine Lernkultur pflegen, die Lernen in jedem Alter als zentral ansieht.

Informationen

Allgemeine Informationen

Allgemeine Informationen zur Bundesinitiative und zum Europäischen Sozialfonds finden Sie unter:

www.initiative-weiter-bilden.de

www.bmas.de

www.esf.de

www.esf-projekte.bund.de

Kontakt

Für Fragen zur Initiative „weiter bilden“ steht Ihnen das Team des Transferprojekts „weiter bilden“ gern zur Verfügung:

Transfer „weiter bilden“
Wichmannstraße 6, 10787 Berlin

Ansprechpartner/-in:

Dr. Barbara Mohr | E-Mail: mohr.barbara@transfer-weiter-bilden.de

Hans Ulrich Nordhaus | E-Mail: nordhaus.ulrich@transfer-weiter-bilden.de

Für grundsätzliche Fragen zur Initiative „weiter bilden“ sowie anderen Förderprogrammen im Rahmen des ESF: Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Wilhelmstraße 49, 11017 Berlin

Ansprechpartner: Dr. Dietrich Englert | E-Mail: dietch.englert@bmas.bund.de

Impressum

Herausgegeben vom Transferprojekt „weiter bilden“

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION

Wichmannstraße 6, 10787 Berlin

Tel.: 030 4174986-0 | Fax: 030 4174986-10

info@transfer-weiter-bilden.de

www.initiative-weiter-bilden.de

Die Regiestelle wird gemeinsam vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und dem DGB Bildungswerk getragen.



Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Obere Turnstraße 8

90429 Nürnberg

www.f-bb.de



DGB Bildungswerk e. V.

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

www.dgb-bildungswerk.de

