

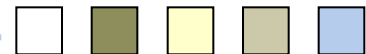
Alter(n)sgerechte Arbeitskarrieren: 50 plus im Handwerk

© Anita Hilpert – HWK Reutlingen 29.10.2009



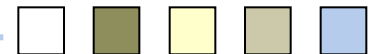
Die Ziele für heute

- Wissen über die **Leistungsfähigkeit im Alter** erlangen
- Die **Handlungsfelder** des demografischen Wandels kennenzulernen
- Praxisbeispiel: **Lernpartnerschaft**
- Überblick über Ansatzpunkte zur **alternskritischen Arbeitsgestaltung** bekommen
- **Sensibilisierung** zu den Themen: Fachkräftemangel, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung, altersgemischte Teams, Wissenstransfer, Gesundheitsmanagement
- **Beispiele** aus der Praxis
- **Impuls** für Ihre weiteren Schritte

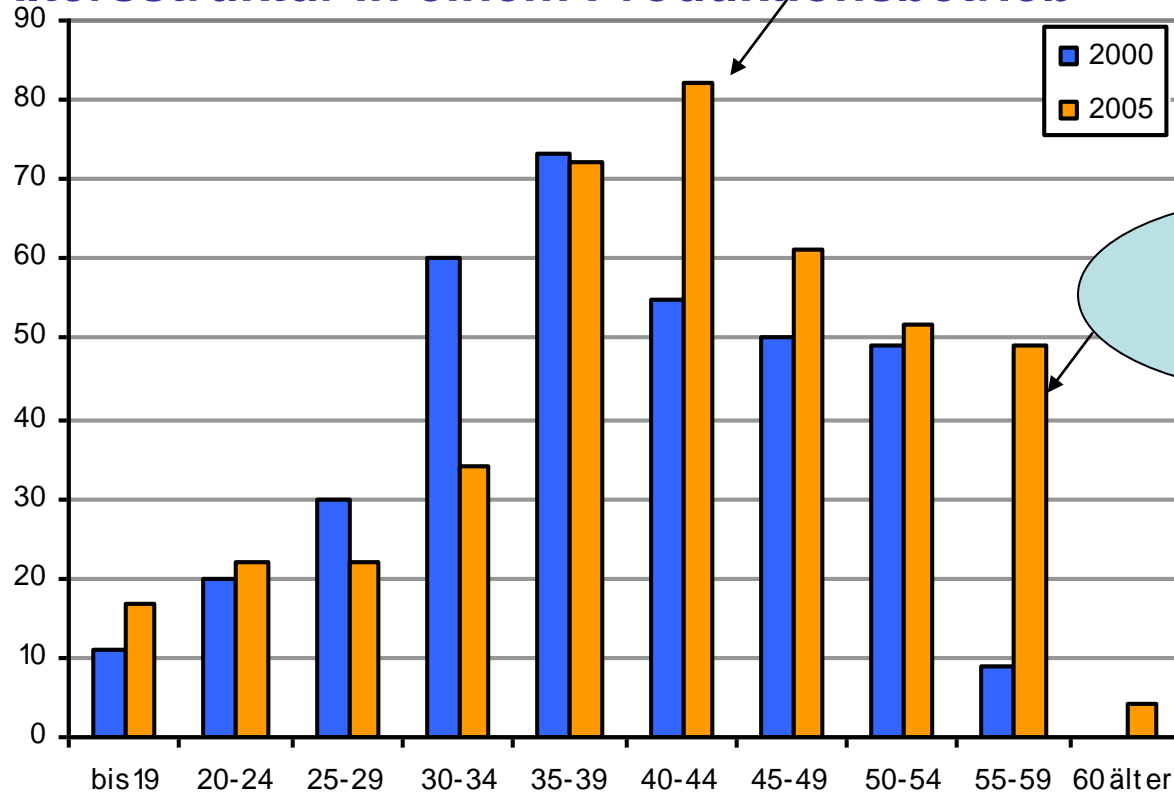


Die Ausgangslage

- Die Deutsche Bevölkerung altert: Das Durchschnittsalter liegt im Jahr **2015 bei 45** Jahren
- **Rekrutierungsengpässe** durch Alterung und Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung und der **potenziellen Gefahr des Wissensverlusts** durch die **Verrentungswelle der „Baby-Boomer“** in 2020
- Das **Krankheitspanorama** hat sich verändert: Anstieg der Zivilisationskrankheiten & psychischer Erkrankungen
- Die **Lebensarbeitszeit** steigt
- Die **Anforderungen** im Arbeitsprozess **steigen**
- Die **Belegschaften** werden **bunter**: Nationalitäten, Geschlecht, Alter, Religion, sex. Neigung



Altersstruktur in einem Produktionsbetrieb



Baby-Boomer Generation

Gemeinsam gealtert

Zukünftige Tendenzen Älterer am Arbeitsmarkt

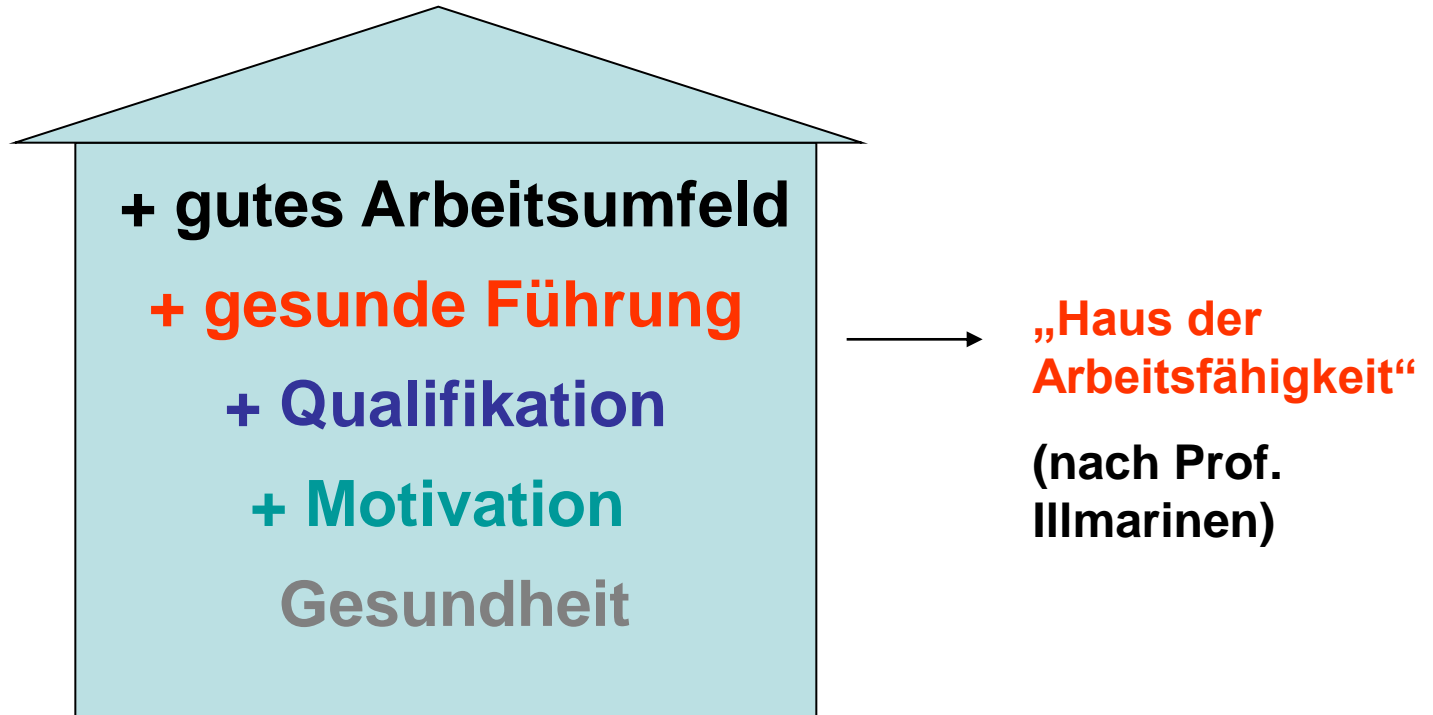
- eine steigende Zahl Älterer soll **zukünftig länger** arbeiten
- schon heute werden die „**Brücken**“ zwischen Ende der Beschäftigung und Renteneintritt länger
- Nur etwa **jeder Fünfte** wechselte im Jahr 2005 aus Beschäftigung **direkt in die Rente**
- **Politische Rahmenbedingungen:** Vorzeitige Rentenzugänge werden in Zukunft immer weniger möglich sein

Schlussfolgerungen:

- vorzeitige **Beschäftigungsaustritte** Älterer vermeiden
- „**Beschäftigungsfähigkeit**“ Älterer fördern
- alternsgerechtes Arbeiten



Was bedeutet Arbeitsfähigkeit



d. h. im Umkehrschluss: mangelnde Leistung kann resultieren aus Defiziten der Qualifikation, der Gesundheit oder der Motivation....



- **Fortbildung** gemeinsame Aufgabe von Betrieb und Mitarbeitern
- **Lebenslanges Lernen** (fachspezifisch; EDV; Kommunikation & Selbstorganisation)
- Jung **an Fortbildung gewöhnen**, Ältere zur Fortbildung motivieren, Angst ansprechen, informelles Lernen im Betrieb mit bedenken
- Fortbildung berechtigt nicht mehr zu höherem **Gehalt**

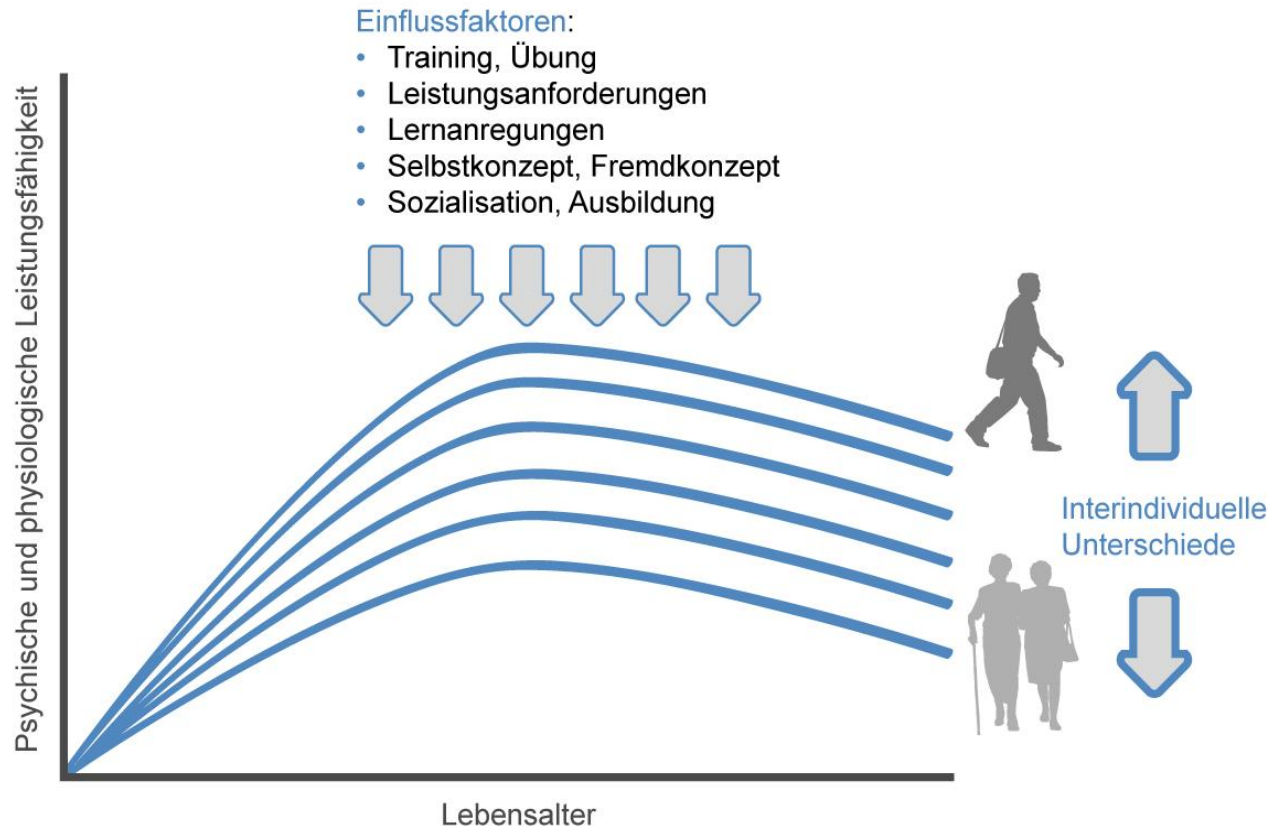


Motivation

- **innere** (Freude an der Arbeit) und **äußere** Motivation (Geld, Status...)
- Führung über abgestimmte, **klar definierte Ziele** und Zielvereinbarungen (Controlling statt Kontrolle)
- **Aufgaben als Herausforderungen**, deren Bewältigung zufrieden macht („flow“)
- **Wertschätzender Umgang** ist der größte Motivator: nicht nur die Leistung zählt, sondern der Mensch!
- **Motivation** = weder Unter- noch Überforderung!
- **Balance** zwischen persönlichen und betrieblichen Zielen

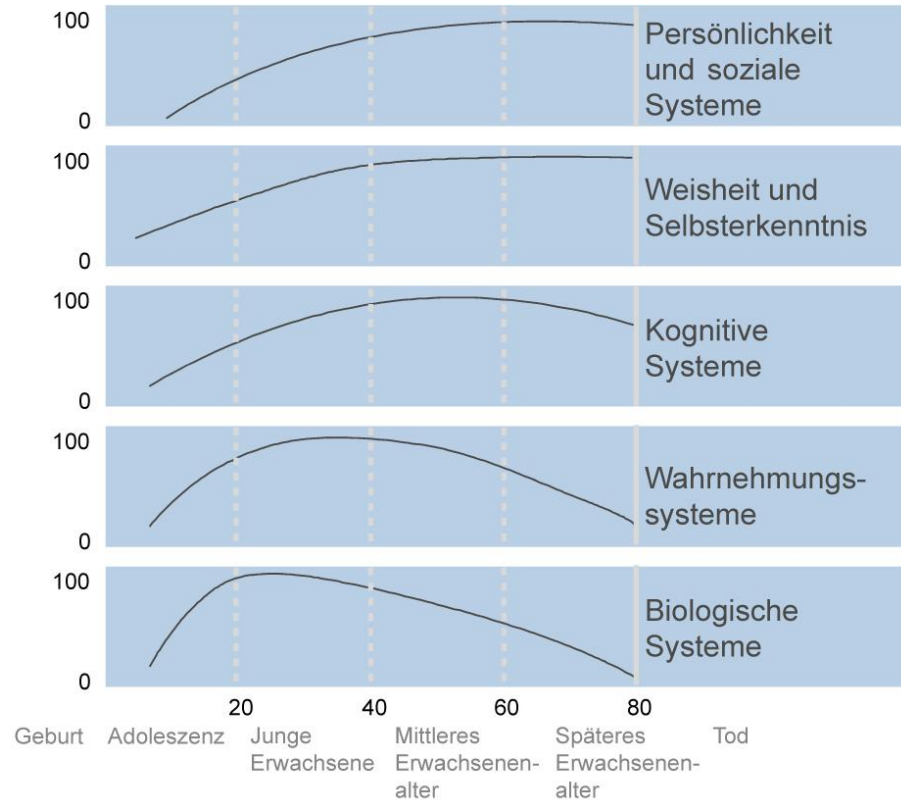


Wissen über die Leistungsfähigkeit im Alter



Wissen über die Leistungsfähigkeit im Alter

Leistungsfähigkeit Äterer



Quelle: Buck/Reif 1996



Die ersten Schritte könnten sein:

Altersstrukturanalyse

Arbeitsbewältigungs-Coachings

Mitarbeiterbefragung/ Fragebogen

Mitarbeiterbefragung/ Interviews



Was heißt „alter(n)sgerechtes Arbeiten“?

Grundsatz: Vorsorge ist besser als Nachsorge

Im Vordergrund steht **Prozess des Alterns** und nicht das Altsein

→ Ausrichtung auf alle Altersgruppen

Ganzheitliche Betrachtung

Merke: älter werden ist eine strategische Gestaltungsaufgabe!



Was heißt „ganzheitlich“

- Betrachtung von **Körper UND Psyche**
- Betrachtung von **Beruf UND Privatleben**
- **Verhältnisprävention UND Verhaltensprävention**
Verhältnisprävention: Gestaltung gesundheitsförderlicher Strukturen (Verhältnisse) – Bsp.: Störungen, Aufgabentransparenz, Erweiterung v. Handlungsspielräumen)
Verhaltensprävention: Förderung v. gesundheitsgerechten Verhaltensweisen & Kompetenzen (Bsp.: Stressmanagement, Kompetenztrainings)
- Betrachtung von **Soft Factors** (Kommunikation, Umgang der Mitarbeiter untereinander etc.) UND Innovation und Wertschöpfung





- **Ältere Arbeitnehmer** halten **Lärm, Hitze, Kälte, Zugluft, Staub, Chemikalien** in Normalfall schlechter aus
- Je nach Berufsgruppe **Frühverrentung** aus gesundheitlichen Gründen zwischen 15 und 35 %
- **Frühzeitige Fortbildung** für neue Aufgaben notwendig
- Betriebliches **Gesundheits-** und Wiedereingliederungsmanagement
- **Wissen** beim Ausscheiden im Betrieb halten
- **SeniorInnen** als Markt



Was bedeutet es für meinen Betrieb, wenn Mitarbeiter älter werden oder ausscheiden?

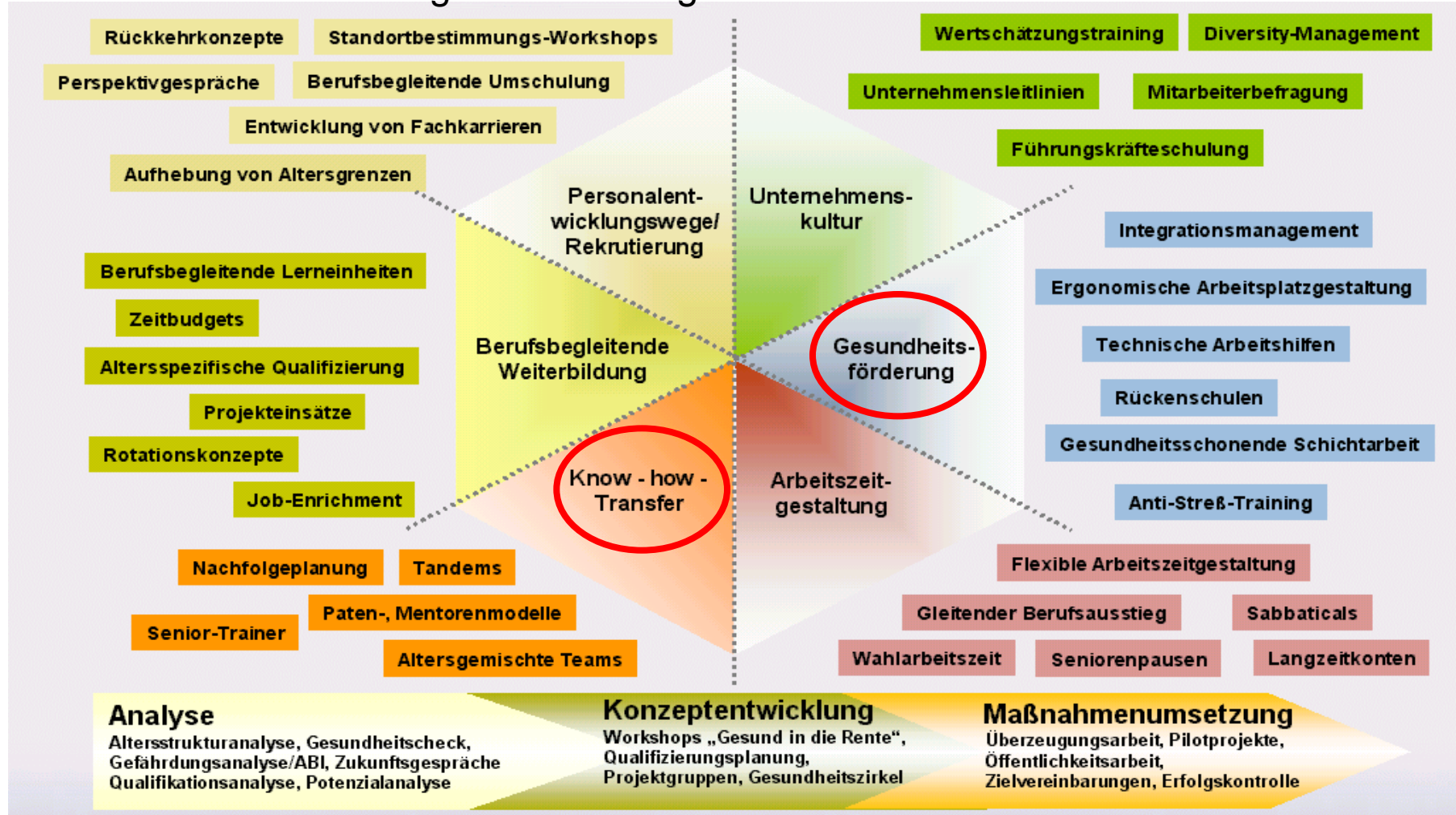
Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Wer von meinen **Angestellten wird nicht bis zur Rente** durchhalten? (Akademiker 10%, Büroberufe 20%, Handwerksberufe 30%)
- Wie erhalte ich die **Qualifikation, Gesundheit und Motivation** meiner Leute heute und künftig?
- **Optimierung meiner Führung**, des Arbeitsumfeldes und Betriebsklimas?
- Wo habe ich bereits **gute Ansätze**, die ich übertragen, erweitern oder ausbauen könnte? Wer hilft mir dabei intern/extern?
- Wie halte ich das **Wissen Ausscheidender im Betrieb**, und wie übertrage ich es an geeignete Nachfolger/innen?



Handlungsfelder Demographie

Palette betrieblicher Möglichkeiten – egal welchen Betrieb Sie haben...



Quelle: ISO-Saarbrücken, Martina Morschhäuser

Beispiel: Sanitär Heizung Klima

Handlungsfelder im Bereich **Qualifizierung**

- Externe und interne betriebliche Weiterbildungsaktivitäten für Führungskräfte
- Qualifizierung in neue Tätigkeitsfelder (Senioren- und behindertengerechte Installation und Energiemanagement)
- Verkaufs- und Verhaltenstraining
- Qualifizierung älterer Mitarbeiter (z.B. für die Durchführung innerbetr. Weiterbildung)
- Monatliche Workshops zur Bad-Modernisierung und zum Kundendienst
- Workshop zur Verbesserung des Führungs- und Delegationsverhaltens
- Erstellung eines Qualifizierungsplans für Monteure (fachspezifisch WB-Pläne)
- Erstellung von aufgaben- und personenbezogenen Weiterbildungsplänen für Mitarbeiter / Optimierung bereits bestehender Weiterbildungskonzepte
- Orientierungsspinne für die Erstellung eines individuellen Weiterbildungsplans
- Erstellen individueller Anforderungsprofile der Mitarbeiter



Beispiel: Sanitär Heizung Klima

Handlungsfelder im Bereich **Arbeits- und Betriebsorganisation**

- Optimierung der betr. Abläufe
- Verbesserung der Arbeitsprozesse durch Neustrukturierung von Aufg.bereichen
- Systematische Erfassung der Arbeitsabläufe und Kontrolle durch Ältere
- Optimierung der betr. Abläufe durch Einsatz eines Springers
- Entwicklung eines betrieblichen Wartungs- und Kundendienstkonzeptes
- Entwicklung eines PC-Programms zur Optimierung betr. Abläufe im Kundendienstbereich
- Stärken-Schwächen-Analyse/ Potenzialanalyse
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen – Werkzeuge, Materialien, Firmenfahrzeuge
- Gesundheitsvorsorge, z.B. Rückenschule, Ernährungsberatung
- Altersteilzeit und Jugendteilzeit
- Einsatz von älteren Mitarbeitern im Bereich „Planung“/ Entwickeln neuer Tätigkeitsfelder
- Altersgemischte Teams / Verbesserung der Teamzusammensetzung

Quelle: Zentralverband Sanitär Heizung Klima; Demographieinitiative- Betr. Strategien einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik



Beispiel: Sanitär Heizung Klima

Handlungsfelder im Bereich **Führung und Mitarbeiterbindung**

- Einführung von Teambesprechungen auf Mitarbeiter- und Führungsebene
- Einführung von Mitarbeitergesprächen (innerbetr. Laufbahngestaltung, Ermittlung des individuellen Leistungspotenzials, Problemlösung, Zielvereinbarung)
- Analyse des betrieblichen Innovationspotenzials und Kundenprofils
- Bildung von Zukunfts-/Kompetenz-/Projektteams zur Umsetzung und Weiterentwicklung des betr. Strategiekonzeptes
- Erarbeitung eines individuellen betrieblichen Stärkeprofils
- Mitarbeiterbeteiligung/ Mitarbeiterbefragung/ Mitarbeiterbeurteilung
- Betriebliche Altersvorsorge
- Neue Vergütungsregelungen (Prämien für Verbesserungsvorschläge, Provision bei Akquise)
- Entwicklung einer betrieblichen Strategie

Beispiel: Sanitär Heizung Klima

Handlungsfelder im Bereich **Personalbeschaffung**

- Betriebliche Altersstrukturanalyse als Grundlage für eine zukunftsorientierte Personalbedarfsanalyse
- Erstellen von Anforderungsprofilen
- Langfristige bedarfsgerechte Personalplanung
- Personalmarketingkonzept / Imagekampagne
- **Praktikumseinsätze für Fachhochschulstudenten**
- **Betriebspraktika für SchülerInnen**
- **Schnupperlehre in Form von bezahlter Ferienarbeit für Jugendliche**
- Kooperation mit Schulen und weiteren Bildungsträgern
- Interne und externe Schulungen für Azubis / Innerbetr. Lehrwerkstatt
- Erarbeitung einer Präsentation für die Rekrutierung von qualifiziertem Nachwuchs
- Erstellung von Referenzmappen für Auszubildende in der Berufsberatung
- Einstellung von älteren Mitarbeitern und Fachkräften (Förderprogramme!)



Fachkräftemangel & Personalbeschaffung

- Der demografische Wandel wirkt sich auf die **Ausbildungsplatznachfrage** aus.
- Bis zum Jahr 2008 ist bundesweit die Ausbildungsplatznachfrage noch weiter gestiegen.
- In den darauf folgenden Jahren wird der Geburtenrückgang, der in den neuen Ländern bereits jetzt spürbar ist und bis **2012 zu einer Halbierung der Jahrgangsstärken** führen wird, sich auch bundesweit bemerkbar machen.
- Im ausbildungsrelevanten Alter von 16 bis unter 20 Jahren sind heute knapp 4 Millionen junge Menschen. Schon **2012 werden es nur noch etwa 3 Millionen** sein.



Mögliche Einstiege:

- **Altersstrukturanalyse und Mitarbeiterbefragung** (alternativ qualitative Gespräche für eine Abteilung oder Personengruppe)
- **Diskussion der Befragungsergebnisse** in den Einrichtungen mit Leitung, Personalbereich, Arbeitnehmervertretung und Belegschaft
- Abstecken der **Handlungsfelder und Themenbereiche**
- Einrichtungsbezogene **Beratungsberichte** (z.B. über die HWK)
- **Weiterbildungsdatenbank** anlegen
- **Lebensbegleitendes Lernen** im Arbeitsvertrag verankern



Definition

Employer Branding kombiniert Konzepte aus der **Markenbildung** mit **Personalmanagement** um eine Organisation als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und sich von anderen Wettbewerbern positiv abzuheben.

Die Aktivitäten führen zu einer **Arbeitgebermarke**, also die vom Unternehmen gezielt gestaltete Art und Weise wie ein Unternehmen im Arbeitsmarkt als Arbeitgeber wahrgenommen wird.

Wirkungsbereiche eines Employer Brandings

- Mitarbeiter**gewinnung** (Recruiting)
- Mitarbeiter**bindung** (Retention)
- Unternehmens**kultur**
- Performance und **Talent Management**
- Unternehmens**image**/-marke (durch positive Rückkoppelungseffekte)



Einflussfaktoren eines Employer Brand

- Identität und **Werte des Unternehmens**
- Die **Stärken des Unternehmens als Arbeitgeber** (z.B. Gehalt, Kultur, Attraktivität der Produkte/ Leistungen, Karrieremöglichkeiten, Vereinbarkeit Familie und Beruf, etc.)
- Die **Stärken der Wettbewerber** im Arbeitsmarkt
- Das **aktuelle Image** des Unternehmens als Arbeitgeber

Die Erfolgsfaktoren attraktiver Arbeitgeber

1. Engagiertes Top-Management

Top-Management und Führungskräfte sind Vorbilder und werden von den Mitarbeitern unmittelbar mit der Organisation identifiziert

2. Unverwechselbare Unternehmenskultur

Wertschätzungskultur, Neulinge passen zu Werten und der Kultur, intensive Kommunikation

3. Abgestimmte HR-Programme

HR-Programme sind auf die Unternehmensstrategie abgestimmt

4. Talent-Management

Strategische Entwicklung eigener Nachwuchskräfte

5. Übertragung von Verantwortung

Anerkennung von herausragenden Leistungen

Was könnten Ihre ersten Maßnahmen sein...

- Zielgruppenforschung
- Herausstellen der eigenen Stärken
- einheitliche Außenkommunikation
- zielgruppenspezifischer Medieneinsatz
- betriebliche Erstausbildung
- Schulpartnerschaften, Rekrutierungsstrategien in Schulen
- Kooperationen mit (Fach-)Hochschulen, Berufsakademien, Duale Studiengänge
- Gezielte Ansprache zukunftssträchtiger Arbeitnehmergruppen (z.B. 50plus, Frauen, Migranten)
- Rekrutierung ist „Chefsache“
- Diversity Management

- Kann erfolgen durch altersgemischte Teams
- In Lernpartnerschaften
- In Mentoringprojekten
- Durch die Schaffung von Lerninseln
- etc.



Voraussetzungen

- Zwei oder mehr **fest definierte Lernpartner**
- **Signifikante Altersunterschiede** zwischen den Lernpartnern (alt und jung)
- Lernpartnerschaft lässt sich einem **konkreten Projekt oder Thema** zuordnen
- **Situatives Lernen an realen Problemen**, keine fest definierten Lernorte/-zeiten
- Bidirektionales Lernen, **Wissenstransfer in beide Richtungen**
- **Freiwilligkeit** als zwingende Voraussetzung einer erfolgreichen Lernpartnerschaft („Lernpartnerschaften sind Idealismus und persönliche Einstellung“)

Was passiert in Lernpartnerschaften

- **Erfahrungen werden selbstorganisiert** dann **ausgetauscht**, wenn sie zur Problemlösung gebraucht werden und gemeinsam weiterentwickelt und reflektiert
- Lernpartner **gestalten in Eigeninitiative ihre Lernpartnerschaft** aus und kombinieren sie mit anderen Formen der Wissensaneignung
- Die **Lernpartner achten und fördern die Selbständigkeit** des jeweils anderen („beim nächsten Mal führt er die Arbeiten selbständig durch“)
- **Räumliche Zusammenlegung einiger Lernpartnerschaften** auf Wunsch der Lernpartner

Die Voraussetzungen

- **Freiwilligkeit**
- Wohlwollen und Zustimmung zum Projekt auf der **oberen Führungsebene**
- **Promotoren** für das Projekt
- „**Chemie**“ zwischen den Lernpartnern muss stimmen
- Gute **Kommunikation** zwischen Lernpartnern

Was ist förderlich

- **Fester Prozentsatz** der Arbeitszeit für **Qualifizierung** wie z.B. Lernpartnerschaft bestimmt
- **Zeit**, um über **Erfahrungsaustausch** und dessen Erfolg reflektieren zu können
- „**Rückendeckung**“ durch den Vorgesetzten
- **Offenheit, Vertrauen und Wissbegierigkeit** der Lernpartner
- **Räumliche Nähe** der Lernpartner
- **Begleitung** und Unterstützung der Lernpartner durch **Externe**
- Gutes internes wie externes **Projektmarketing**
- An **bestehende PE-Instrumente** anknüpfen

Was ist hinderlich

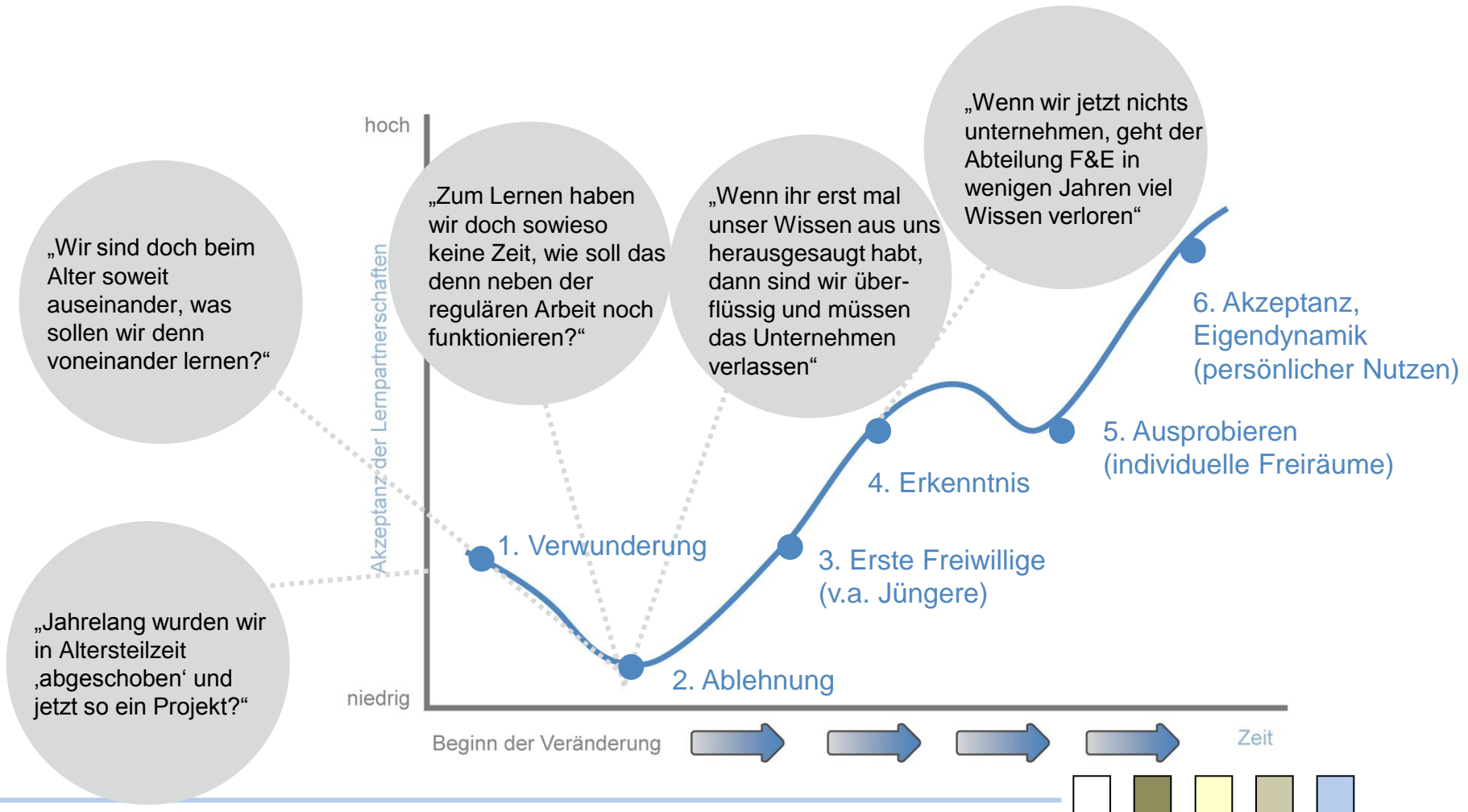
- Kulturaspekt: Angst sich durch die Weitergabe von **Wissen** „**überflüssig**“ zu machen
- Allgemeine **problematische Rahmenbedingungen** im Unternehmen („Altlast“ Altersteilzeit, wachsende globale Ausrichtung,...)
- **Projektmüdigkeit**
- **Mangelnde Unterstützung** durch den Betriebsrat
- Konflikt mit kurzfristigem Projektgeschäft, **Zeitmangel**

Erfolge der Lernpartnerschaften

- Synergetische Problemlösungen und Ergebnisse durch den Dialog
= Mehrwert
- **Schrittweise Veränderung der Unternehmenskultur** hin zu mehr Wertschätzung der Älteren mit positiven Auswirkungen auf das Arbeitsklima
- **Diskussion um Ältere** entwickelte sich von „verkrampfter Diskussion“ zu „**lockerem Gesprächsthema**“
- **Bindung der älteren Erfahrungsträger** an das Unternehmen auch über das Rentenalter hinaus wird denkbar
- Weitere (motivierte) **Initiativen und Aktivitäten entwickeln** sich selbstorganisiert (Bsp. Arbeitsgruppe zur Entwicklung von „Herbstzeitmodellen“)
- Andere HR-Prozesse (z.B. Personalbeschaffung) werden mit beeinflusst, **Bild der Personalabteilung** ändert sich (vom Verwalter zum Business Partner)
- Bewusstsein für **Handlungsbedarf auch in andere Unternehmensteile** transportiert

altersgemischte Teams

Der Veränderungsprozess



Quelle: © healthpro academy, Düsseldorf
IAW

Fazit zur Gestaltung des gemeinsamen Lernens

- Angepasste Rekrutierungsstrategien entwickeln
- Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens
- Herstellen und Controlling ausgewogener Altersstrukturen

- Alternsgerechte und gesundheitsförderliche Arbeits- und Personalpolitik entwickeln
- Mitarbeiterbindung forcieren
- Vorurteilen gegenüber Älteren abbauen
- Generationendialog anstoßen
- Lebensbegleitende Kompetenzentwicklung fördern

- Ermöglichen von Aufgaben- und Positionswechseln
- Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven für ältere Arbeitnehmer
- Verlust an Erfahrungswissen vorbeugen
- Entwicklung angemessener Ausstiegsmodelle



Umgang mit älteren Mitarbeitern

- Die **Einstellungspolitik** der Betriebe ist heute überwiegend **jugendzentriert**.
- Die **Älteren scheitern**, sofern sie sich überhaupt noch bewerben, an **unsichtbaren Altersmarken**.
- **Vergeudung der Kompetenzen älterer Fachkräfte** ist schon heute kontraproduktiv.
- Problem: Jugendliche **Nachrückkohorten werden kleiner**.



Was sind alterskritische Arbeitsanforderungen?

Körperlich anstrengende Arbeiten

- Heben und Tragen von Lasten, Zwangshaltungen, einseitig belastende Tätigkeiten, kurzzyklische Tätigkeiten

Arbeitsumgebungsbelastungen

- Hitze, Lärm, schlechte Beleuchtungsverhältnisse

hohe bzw. starre Leistungsvorgaben

- taktgebundene Arbeit, Zeitdruck

Schicht- und Nachtarbeit

- Arbeitsrhythmus gegen die „innere Uhr“, soziale Beeinträchtigungen

hohe psychische Belastungen

- Daueraufmerksamkeit, Stress

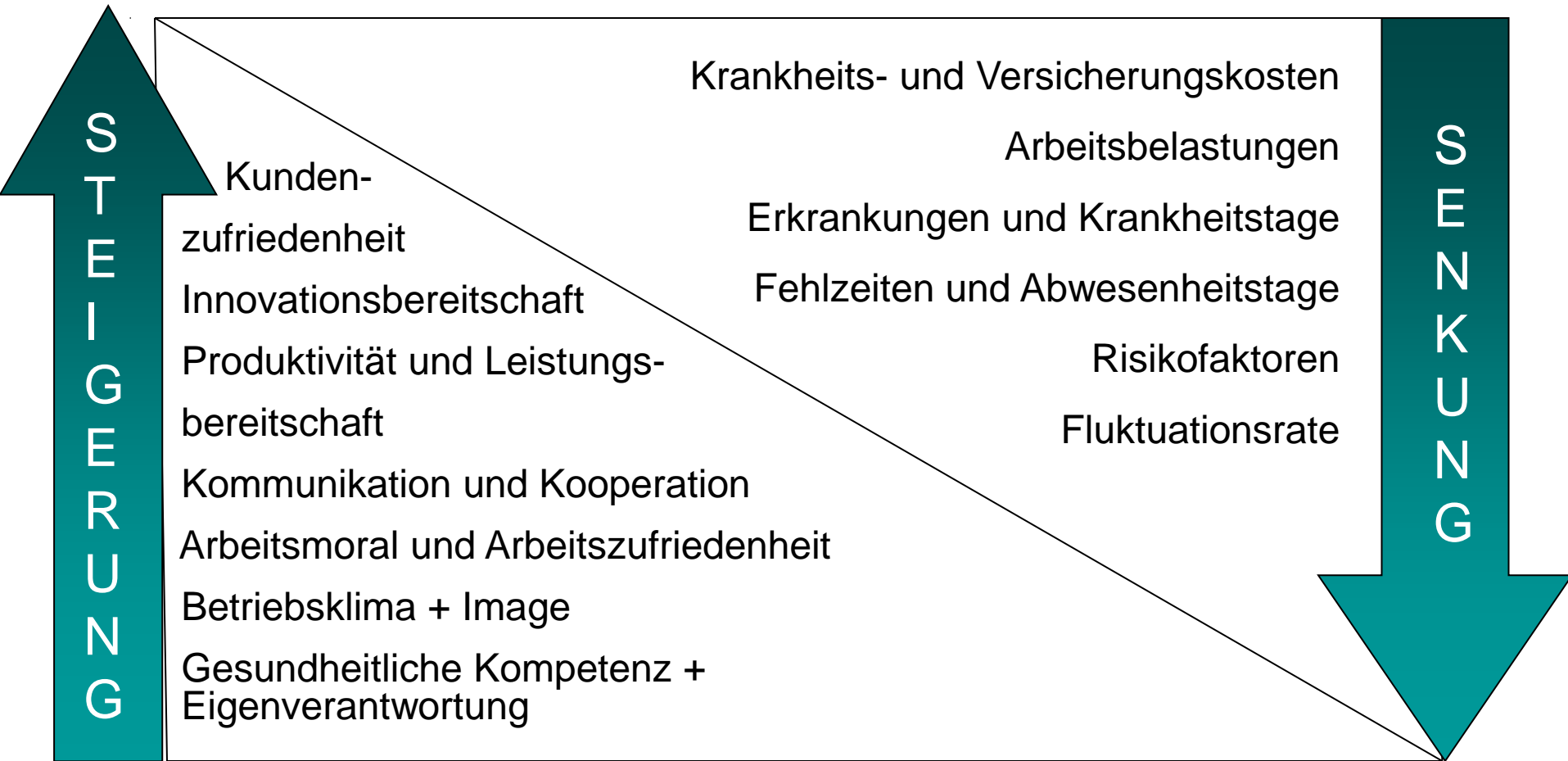


Schlaglichter

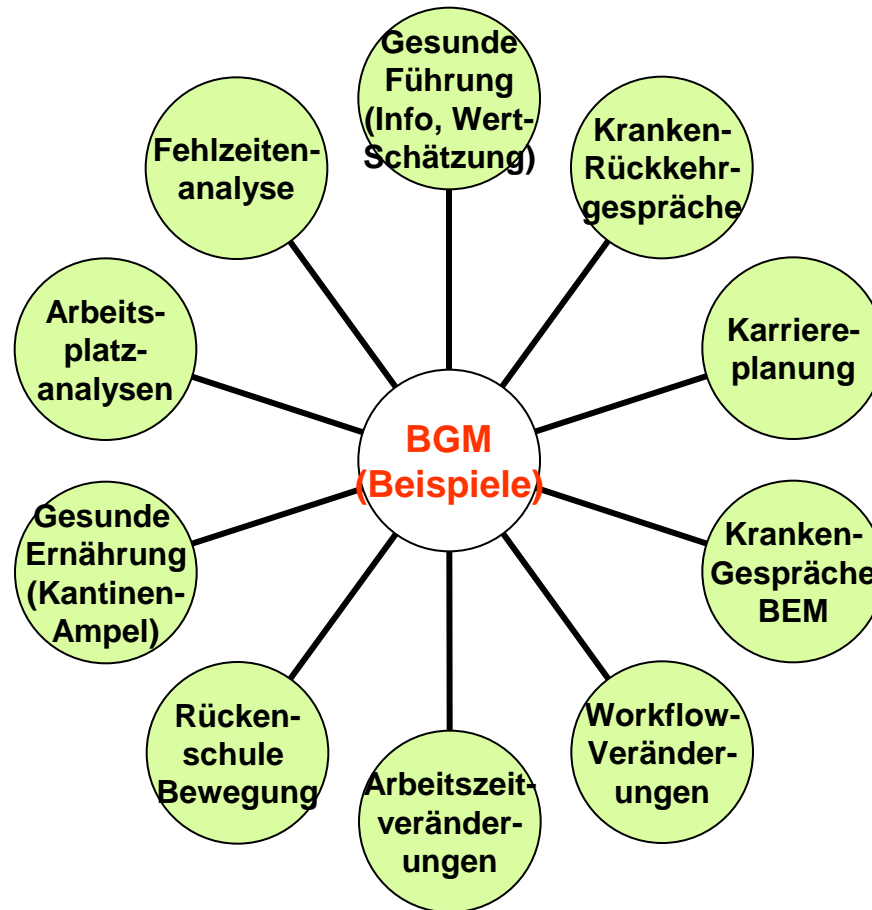
- Der **Krankenstand 2007** bei den IKK-Pflichtversicherten im Handwerk beträgt **3,9 %** und ist im Vergleich zum Jahr 2006 erstmals nach sechs Jahren wieder leicht gestiegen.
- Auf **100 Beschäftigte** kommen **124,3 Arbeitsunfähigkeitsfälle**.
- Die **durchschnittliche Falldauer liegt bei 11,4 Tagen**.
- Im Durchschnitt fehlt jeder Beschäftigte krankheitsbedingt **14,2 Tage** an seinem Arbeitsplatz.
25,6 % aller Krankheitstage entfallen auf Muskel- und Skeletterkrankungen,
17,4 % auf Verletzungen und Vergiftungen.
- Folgende ausgewählte Diagnosegruppen verursachen die meisten Krankheitstage:
 - akute Infektionen der Atmungsorgane,
 - Dorsopathien (nicht entzündliche Rückenerkrankungen).



Was bringt Gesundheitsmanagement im Handwerk?



Stellschrauben eines betriebl. Gesundheitsmanagements



Veränderbar sind unter anderem...

- das **Zusammenpassen von Person und Aufgabe**
- die **Arbeitsorganisation** von der Schichteinteilung bis zu einzelnen Arbeitsvorgängen
- das **Zusammenspiel von Körperhaltungen und Aufgaben** (Ergonomie, Arbeitsschutz)
- die **Kommunikation und Wertschätzung** der Person
- die Entwicklung von Kenntnissen und Fertigkeiten der Mitarbeiter:
QUALIFIKATION
- die **Balance** aus persönlichen und betrieblichen Zielen und Anforderungen der Person



Wie gestalten Sie den Veränderungsprozess in Ihrem Unternehmen?

1. Die **Notwendigkeit zur Veränderung** darlegen: Information
2. Verbündete + **Mitstreiter finden** → Mitarbeiter einbeziehen und mitgestalten lassen
3. **Klare Vision** + Ziel definieren
4. Die **Vision kommunizieren**
5. **Mitarbeiter befähigen**, Widerstände zu überwinden
6. **Zwischenziele** festlegen
7. **Verankern** der neuen Ansätze



ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement!

d.h. Instrumente der klassischen Personalentwicklung mit alterns- und gesundheitsorientierter Personalentwicklung zu verbinden

Personal- u. Organisationsentwicklung

- Begleitung von Unternehmen bei Veränderungsprozessen
- Führungskräftetraining
- Teamentwicklung, Konfliktlösungen
- Persönlichkeitsentwicklung
- Kommunikation
- Coaching

Gesundheits- und altersorientierte Personalentwicklung

- Analyse der IST-Situation
- Beratung, Konzeption und Umsetzung von BGM
- BEM: praxisorientiertes Verfahren zur Wiedereingliederung von Langzeiterkrankten



Der Einfluss von Führungsverhalten

Hohe Fehlzeiten und Fluktuation

- auffällige Fehlzeiten und Erkrankungen
- Hohe Fluktuation
- ...

Mangelhafte Arbeitsbeziehungen

- Schlechtes Betriebsklima
- häufige Konflikte
- Geringe Identifikation
- Schlechte Kommunikation und Kooperation

Mangelhafte Arbeitsprozesse + Ergebnisse

- Häufige Störungen
- Hohe Nachbearbeitungszeiten
- Wenig Kreativität
- Reibungsverluste
- Zeitdruck
- Monotonie

Betriebliche Probleme infolge defizitärer Führung

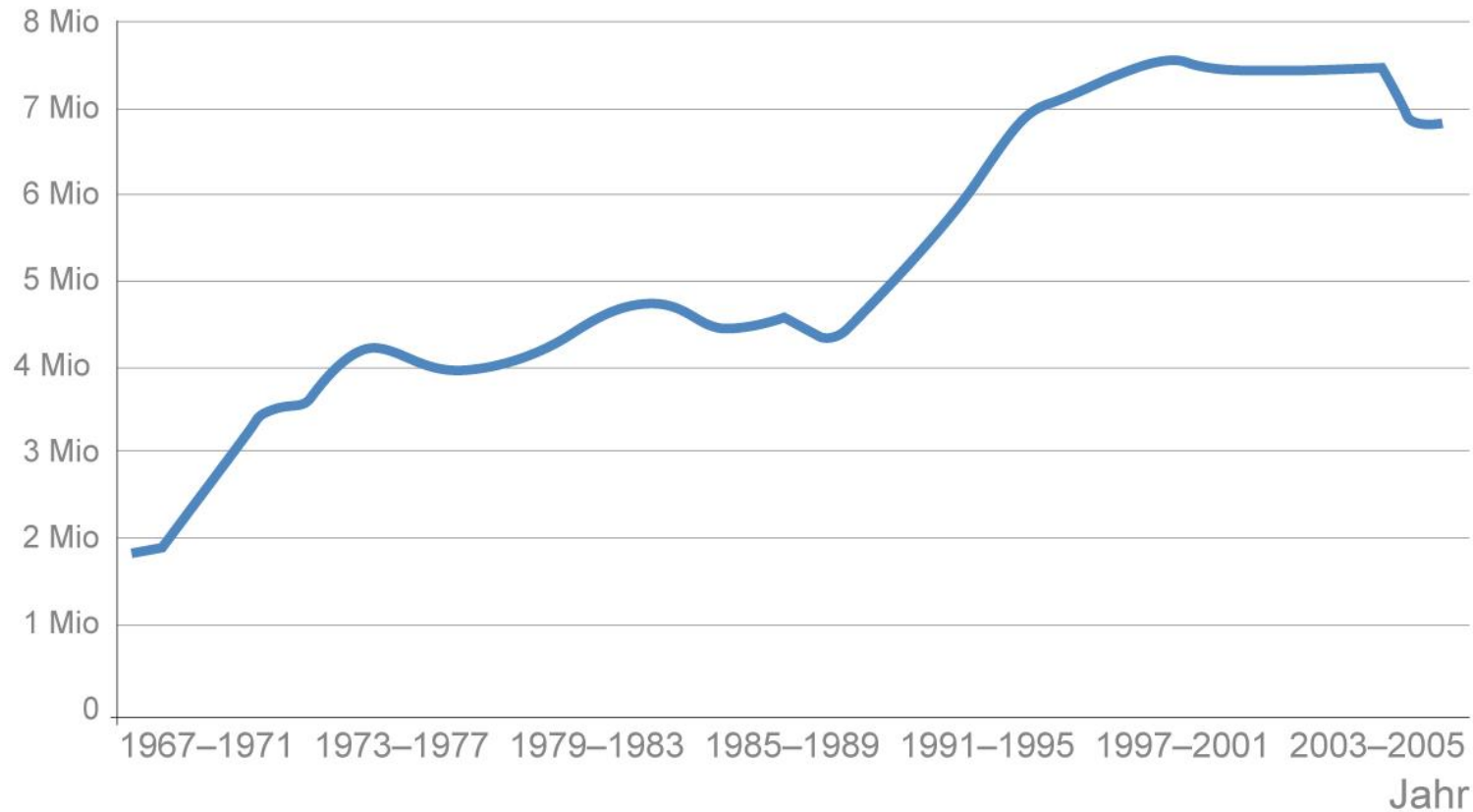


Was zeichnet gesunde Führung aus?

- Auswahl der Mitarbeiter: den **richtigen Mann am richtigen Ort**
- **Raum und Zeit geben**: Einarbeitung und neue Aufgaben
- Weder **langweilen noch überfordern**
- **Persönliche Ziele berücksichtigen**, Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen
- messbare, **klare Ziele** vereinbaren
- **Rückmeldungen über die Arbeitsergebnisse** persönlich geben
- **regelmäßige Kommunikation**, auch positive Leistungen anerkennen
- **Info über betriebliche Belange** und Veränderungen
- **Vertrauen schaffen**, Konflikte erkennen und zur Lösung beitragen
- **Sinn der Arbeit erkennen lassen**



Entwicklung der ausländischen Bevölkerung



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2006

1. Lingl Anlagenbau, Krumbach – Personalpolitik mit Demographiefaktor
2. Dachdeckerbetrieb, Aachen - eine Altersstrukturanalyse
3. Elektro Fleissner, Augsburg – Unternehmer mit Weitblick
4. Sanitär Kirchgässner, Freudenberg – eine Frau räumt auf
5. Bürkert Werke, Ingolfingen – Bunte Belegschaft



Lingl Anlagenbau und Verfahrenstechnik GmbH & Co KG

Über uns

Aktuelles

Personalentwicklung

Karrieren im Haus

Ausbildungsberufe

Kooperativer Studiengang

Praktikum/Diplomarbeit

Online-Bewerbung

Gesundheitsvorsorge

HOME

NEWS

UNTERNEHMEN

SERVICE

PRODUKTE

VERKAUF

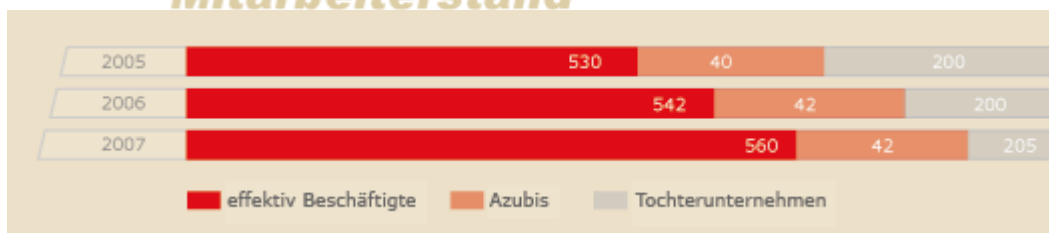
PERSONAL

EINKAUF



KONTAKT | IMPRESSUM | AGB

Mitarbeiterstand



Hans Lingl Anlagenbau und Verfahrenstechnik GmbH & Co. KG
Bereichsleiter Personal- und Sozialwesen Harald Gruber
Nordstr. 2, 86381 Krumbach
Telefon 08282/825-590, Telefax 08282/825-597
e-mail: h.gruber@lingl.com



Personalpolitik mit dem „Demographie-Navigator“

Ca. 800 Beschäftigte mit langer Firmentreue
Altersdurchschnitt: 40,5 Jahren

Problemstellung:

Personalleiter war beunruhigt, weil

- der Führungskreis homogen altert
- Generationswechsel tabuisiert wird
- kein entsprechender Anschluss an neue Technik und Weiterbildung

Ziel: Personalpolitik unter dem Zeichen des demographischen Wandels, eine ganzheitliche Verknüpfung von Handlungsfeldern im Zeichen der Nachhaltigkeit

BINS Beschäftigungsinitiative 50plus ARGE n SGBII Nordschwaben:
Auszeichnung als Unternehmen mit Weitblick 2008



LINGL in Krumbach im Landkreis Günzberg legt sehr viel Wert auf ein gutes Unternehmensklima und zufriedene Mitarbeiter. Neben spezifischen Fachschulungen bietet es seinen Angestellten vielfältige Schulungen an. Um den Wissenstransfer im Unternehmen zu ermöglichen, gibt es ein Patenmodell für neue Mitarbeiter und ein Mentorenkonzept, in dem eine gezielte Wissensweitergabe zwischen Alt und Jung organisiert wird. Im Rahmen des Beschäftigungspaktes kam es neben der erfolgreichen Vermittlung von Kunden zu einer gelungenen und von der Arbeitnehmerschaft als bereichernd empfundenen Durchführung des Präventivinstrumentes Arbeitsbewältigungs-Coaching, aus dem zahlreiche weiterführende Maßnahmen zur Unterstützung der alternden Belegschaft resultieren (z.B. "Alternsgerechtigkeits"-Seminare für Führungskräfte, neue Fertigungsprozesse, Sehtests).

»In der Komplexität der Anforderungen des Projektgeschäftes, ist die Erfahrung der Mitarbeiter unersetzlich. Dabei ist es bedeutend, durch Age Management-Maßnahmen Wissen und Produktivität zu sichern.«

Heribert Willmerdinger , Bereichsleiter Personal und Sozialwesen





Über uns

Aktuelles

Personalentwicklung

Karrieren im Haus

Ausbildungsberufe

Kooperativer Studiengang

Praktikum/Diplomarbeit

Online-Bewerbung

Gesundheitsvorsorge

KONTAKT | IMPRESSUM | AGB

Personalentwicklung

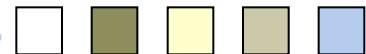
Planungen 2007

Für das Jahr 2007 sollen **Sprachschulungen** weiter gefördert werden. Dabei wird ein Schwerpunkt in der individuellen Qualifikation von "Französisch, Spanisch und Italienisch" liegen.

Erneut eine wichtige Rolle werden die **Führungskräftetrainings** einnehmen, insbesondere das Thema [Innovationsmanagement](#).

Neu im Programm für 2007 und die folgenden Jahre wird das Thema **Projektmanagement** aufgenommen.

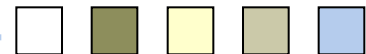
Darüberhinaus wird auch in 2007 eine Reihe fachspezifischer Qualifizierungsmassnahmen, u.a. in Verbindung mit dem [VDMA](#), durchgeführt.



2. Ein Dachdeckerbetrieb aus Aachen

Das Beispiel einer Altersstrukturanalyse

Mitarbeiter: 67 (- 6 → ausgetreten im Jahr 2003)



3. regionales Unternehmen mit Weitblick - Elektro Fleissner, Augsburg



Elektroinstallation Fleissner

Steinerne Furt 55

86167 Augsburg Tel: 0821/ 743050

Fax: 0821/ 743051

Email: elektr.fleissner@t-online.de

Internet: www.elektro-fleissner.de

Branche: Elektrotechnik

Unternehmensleitung: Heinz Fleissner

Beschäftigte: 11

Das prämierte Unternehmen Elektro Fleissner ist Kooperationspartner des Paktes Augsburg und wurde bei der Umsetzung einer alternsgerechten Personalpolitik unterstützt. Das große Bewusstsein von Elektro Fleissner gegenüber den Bedürfnissen einer alternden Gesellschaft zeigt sich nicht nur darin, dass bei Stellenbesetzungen gerade auch auf Ältere zurückgegriffen wird. Elektro Fleissner ist darüber hinaus ein ausgezeichnete Fachbetrieb für seniorengerechte und barrierefreie Elektrotechnik.

»Unsere älteren Mitarbeiter kennen durch ihre Erfahrung die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kunden besser. Zudem ist ihre Vorbildfunktion für jüngere Kollegen für unseren kleinen Handwerksbetrieb sehr wertvoll.«

Heinz Fleißner, Inhaber und Elektrotechniker-Meister der Elektroinstallation
Fleißner



Beispiele aus der Praxis

4. Sanitär & Klempnerei Kirchgässner, Freudenberg

Rekrutierung von qualifiziertem Personal

Gegründet: 1915

Mitarbeiter: 11

60% unter 35 Jahre

Problemstellung:

Angebotspalette sollte erweitert werden → „hochwertige Komplettbäder aus einer Hand“



Situation vor der Demographie-Initiative:

- 1. Nachwuchskräfte-Versorgung:** Die Erfahrungen mit den bislang zur Verfügung stehenden Bewerbern und auch mit temporär eingestellten Aushilfskräften waren aufgrund von Motivations- und Qualifikationsdefiziten negativ.
- 2. Ausbildungsqualität:** Bei den vorhandenen Auszubildenden zeigte sich immer wieder, dass der Qualifikationsstand den Bedürfnissen auf den Baustellen und im Betrieb nicht gerecht wurde.
- 3. Qualifizierungsstand und Weiterbildungsqualität:** Auch bei den Fachkräften zeigte sich immer wieder, dass neue Kunden- und Marktanforderungen zu Engpässen bei der Auftragsabwicklung führten, weil notwendig fachliche und überfachliche Qualifikationen nicht in ausreichendem Maße vorhanden waren.
- 4. Gesundheitssituation:** Bei einigen Mitarbeitern zeigten sich gesundheitliche Probleme, die auf Verschleiß oder andere berufsbedingte Ursachen zurückgeführt werden konnten.



Personalrekrutierung:

Bäderwerkstatt: 1 Auszubildender soll gewonnen werden

Kundengruppe legt hohen Wert auf kompetente Arbeit, fachlich hohes Niveau mit starker Dienstleistungsorientierung

Azubi: soll hohe Einstiegs-Qualifikation und starkes Interesse an der Arbeit haben
→ Realschüler sollten angesprochen werden

Möglichkeit einer Ausbildung im Betrieb soll an Realschulen präsentiert werden.

Ausbildung als Gas- und Wasserinstallateur: Präsentation wurde erarbeitet, um die beruflichen Chancen bei Kirchgässner zu verdeutlichen. Erläuterungen zum demographischen Wandel wurden mit einbezogen.

Es wurde hingewiesen auf: abwechslungsreiche Einsatzorte („vom örtlichen Friedhof bis zum Emirat Brunei“), Technik- und Computereinsatz, ganzheitliche Arbeitsaufgaben und Eigenverantwortung.

Hinweis: Einstellung von Frauen gerne möglich; Präsentation wurde von Frau Kirchgässner durchgeführt



Präsentation wurde **in** jeweils zwei neunten Klassen in der Realschule **Miltenberg und Wertheim** gehalten und **anschließend** mit den SchülerInnen **diskutiert**, auch unter demographischen Aspekten.

Um die Wirkung dieser Rekrutierungsaktion zu erhöhen, wurde ein **Artikel in der Lokalpresse** lanciert. Mit dem Inhalt: **Problematik des demographischen Wandels, Lösungswege des Betriebes und Präsentation in den Schulen.**

- Direktes Ergebnis: zwei Ferienarbeiterinnen meldeten sich direkt nach der Präsentation und waren bereits gut informiert
- Azubi meldete sich bezogen auf den Presseartikel; bis jetzt erfreulicher Verlauf
- Viele positive Rückmeldungen und Nachfragen von Kunden und Bekannten



Ausbildungsqualität:

- Mitarbeiter-Workshop:** von externem Berater durchgeführt → Qualifikationsstand der Auszubildenden wurde durchgängig als defizitär angesehen; sowohl hinsichtlich der Berufsschule als auch bei der Vermittlung von Fertigkeiten und Wissen im Betrieb
- Im Workshop wurde die **Bedeutung der Ausbildungsqualität** für den Unternehmenserfolg und Arbeitsplatzsicherheit vor dem Hintergrund der demograph. Veränderungen thematisiert. → Anregung an ALLE Mitarbeiter, die Ausbildungsqualität zu fördern. (Mehr Zeit für Fragen nehmen, praktische Unterweisung Vorrang vor Delegation von Hilfstätigkeiten)
- **Facharbeiter wurde als Ausbildungsbeauftragter** eingesetzt: Zentrale Anlaufstelle für Azubis. Ihm obliegen Unterweisungen, Prüfungsvorbereitung, Unterstützung und Kontrolle bei der Führung von Berichtsheften sowie Kontakte zur Berufsschule.



Probleme und Herausforderungen in der Praxis

- **Zeitliche** Probleme
- **Freistellungskosten** bei Qualifizierungsmaßnahmen
- **Überforderung** der Mitarbeiter
- Angespannte **wirtschaftliche Situation**
- **Gesellschaftliche Rahmenbedingungen** (z.B. fehlende Kinderbetreuung etc.)
- Unzureichende **Wirtschaftsförderung**
- Arbeits-/Tarifprobleme



5. Die Bürkert–Werke in Ingolfingen: **Bunte Belegschaft**



Fast immer und überall verbesserbar...

- **Klare Ziele** und Vermittlung an die Mitarbeiter
- Ein **wertschätzender**, die Mitarbeiter stärkender **Umgangston**
- Das **richtige Maß** zwischen zuviel und zuwenig **Information**
- **Arbeitszeitgestaltung** unter Berücksichtigung privater Erfordernisse (Schichtenteilung, Urlaub, Zusatz-dienste...)
- Informationen der Vorgesetzten über **persönliche Ziele** der Mitarbeiter
- **Kritikgespräche** (mit Wertschätzung, Zielklarheit und Änderungsanreizen)
- Mitarbeiter sollten notwendigen Einblick in die **Handlungsbedingungen** der Vorgesetzten haben → Spielräume ausloten
- **Transparenz und Offenheit**



Es gibt keine Patentrezepte

**Passgenaue Konzepte erfordern als ersten Schritt eine Bestandsaufnahme der Arbeitsbedingungen
→ Lassen Sie sich unterstützen!**

**Befreien Sie sich von der Vorstellung,
dass Sie alles und das auch noch perfekt machen können!**

**„Einmalaktionen“ sind wenig wirksam,
anzustreben ist ein kontinuierlicher Prozess**

Und: altersgerechtes Arbeiten geht nicht „von heute auf morgen“

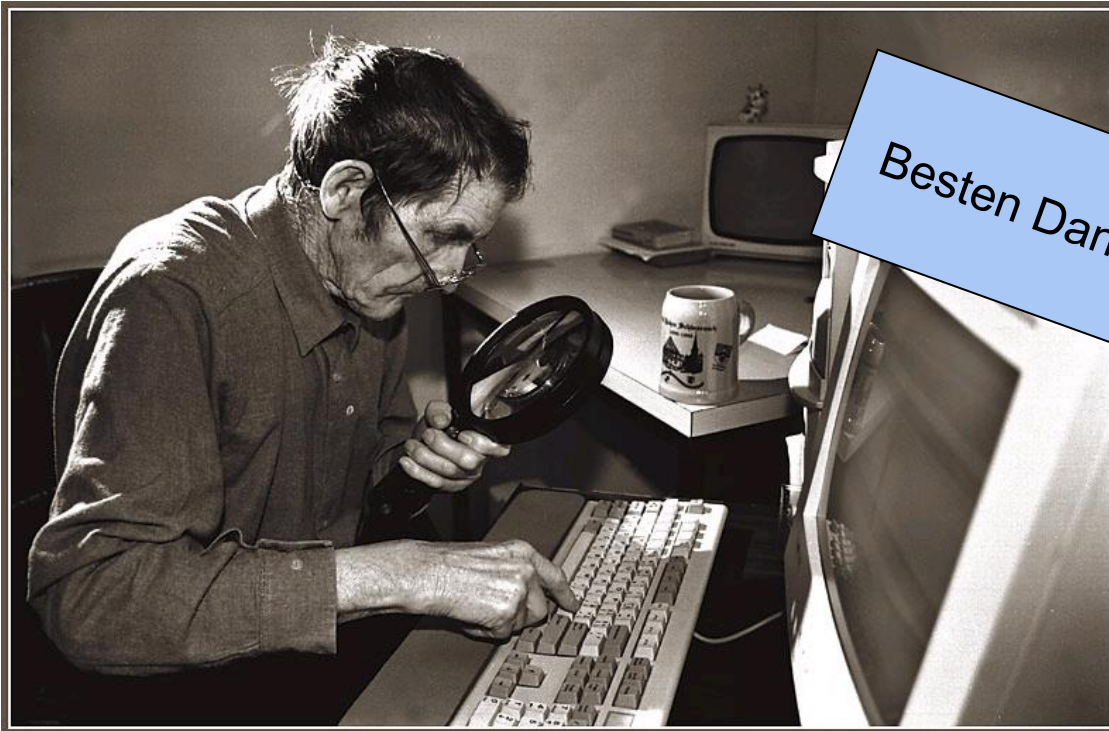


Die ersten Impulse wenn Sie heute hier rausgehen

1. Nehmen Sie **Kontakt mit Ihrer HWK** auf
2. Machen Sie (gemeinsam) eine **Altersanalyse (ASA)** Ihres Betriebes (egal wie groß oder klein)
3. Nehmen Sie mit Ihrer **Krankenkasse** Kontakt auf (was ist möglich? Unterstützung?)
4. **Personaldatenanalyse-Quick-Check**: Schauen Sie sich Ihre Mitarbeiter an in Bezug auf Alter, Gesundheit, Kreativität, Kompetenzen....
5. Definieren Sie Ihre **Prioritäten und Aktionsfelder** (Bsp: Personalrekrutierung, Gesundheitsmanagement, Altersgemischte Teams, Fortbildung etc.) → „Pilotbereich“ definieren
6. Machen Sie eine **Zeit- und Zielplanung**
7. **Evaluation** der Maßnahmen und Aktionen



Ein langes Arbeitsleben – Chance oder Belastung ??



Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

