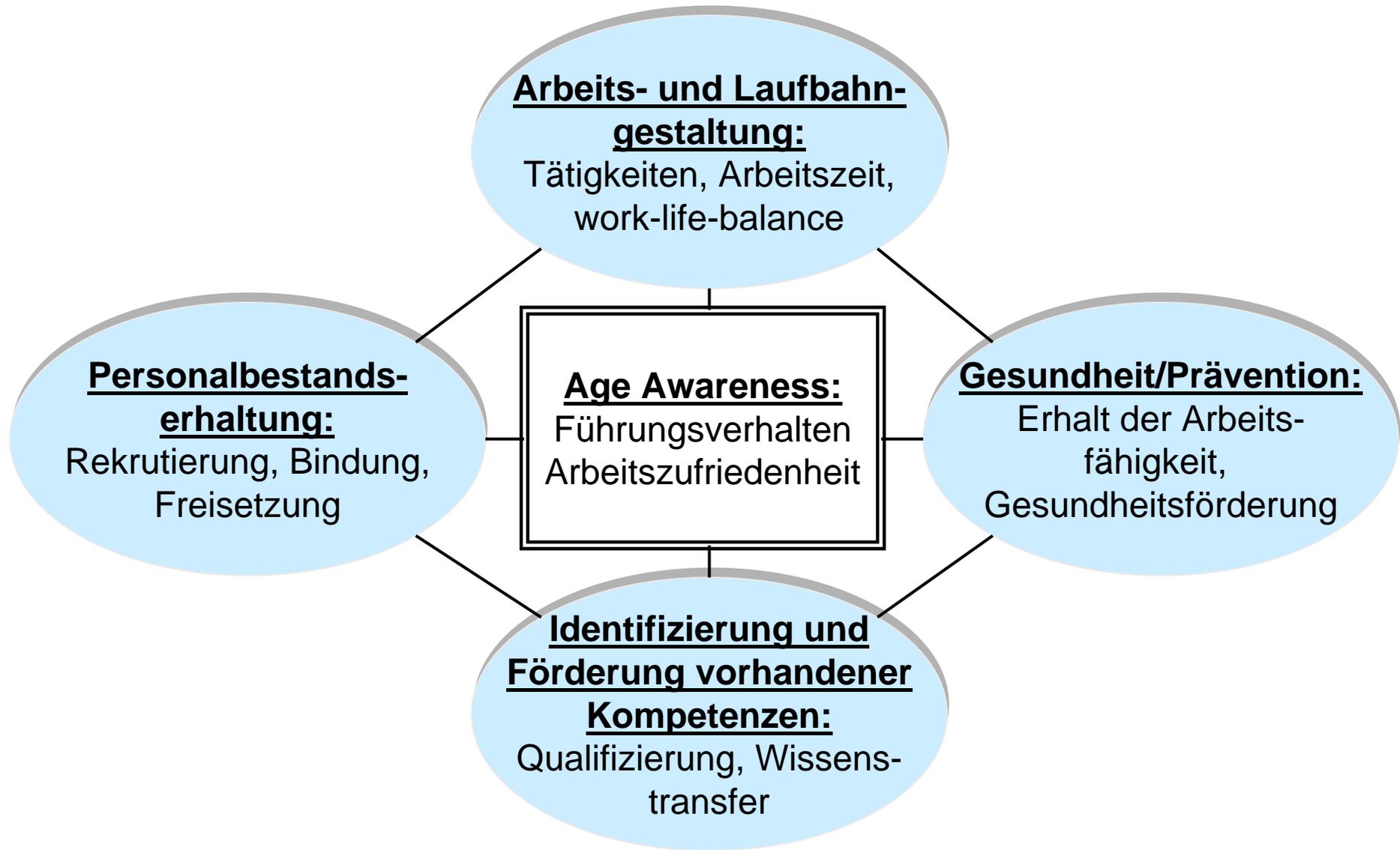
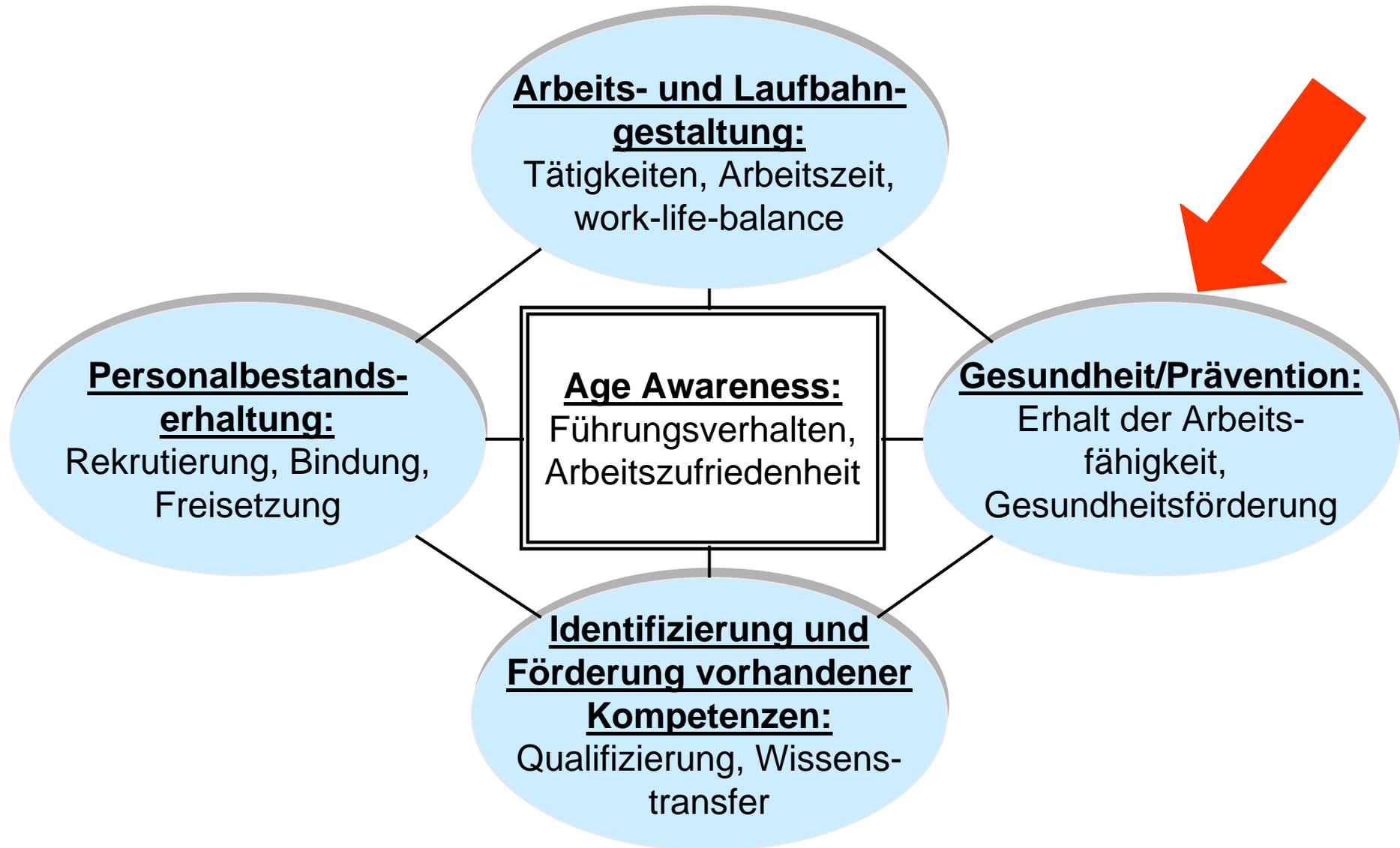


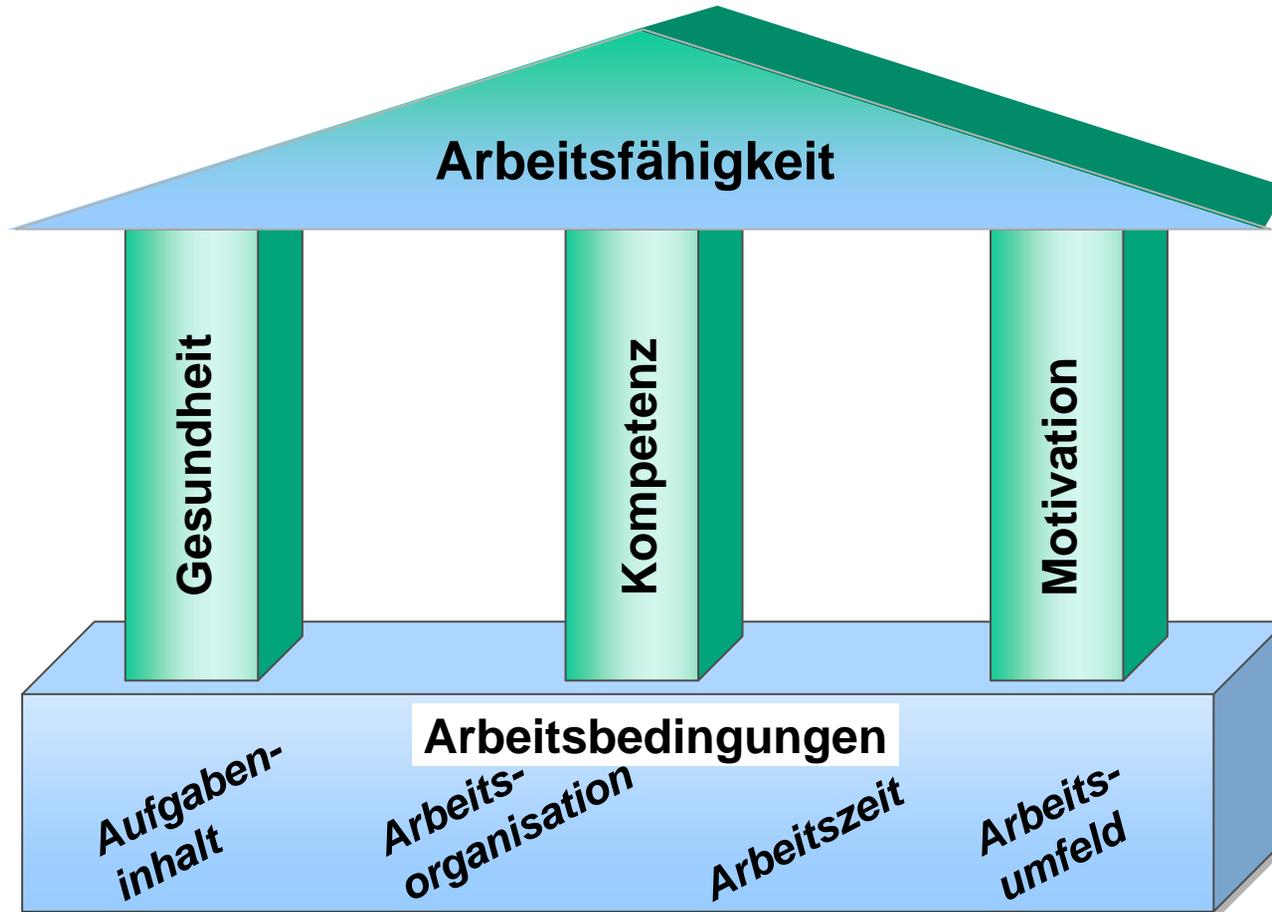
„Betriebliche Gestaltungsfelder im Hinblick auf eine alternde Belegschaft“

**Sicherheitsrechtliches Kolloquium,
Institut ASER, 06.12.2005**

**Dr. Thomas Langhoff
Prospektiv Gesellschaft für betriebliche
Zukunftsgestaltungen mbH, Dortmund
Unternehmensgruppe GfAH**





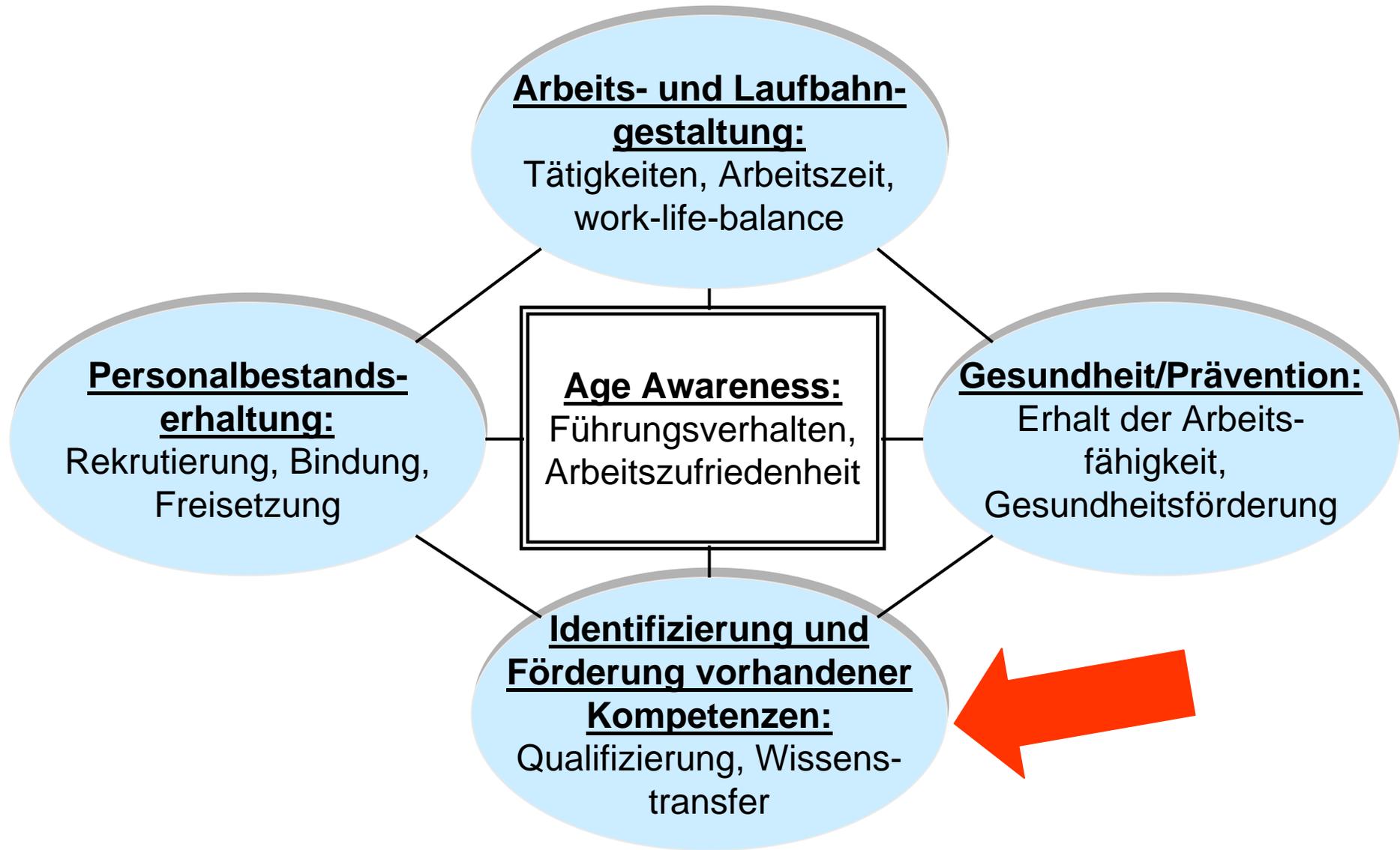


Gesundheit/Prävention:

- Welche Zunahme an Einschränkungen sind mit der Zunahme Älterer verbunden? (Datengrundlage: Altersstrukturen, Krankenstand, Belastungsprofile, Personaleinsatzmatrix, Qualifikationsmatrix, ...)
- Wie kann insgesamt die Arbeitsfähigkeit bis zum Renteneintritts-alter erhalten werden? (Strategie, Konzepte)
- Wird von den Beschäftigten auch ein Eigenbeitrag zur Prävention geleistet (verlangt)?
- Wie geht das Unternehmen mit Leistungsgeminderten um?

- **Mischarbeit mit Belastungswechsel (Datengrundlage = Belastungsprofil für jeden Mitarbeiter)**
- **Klassische Maßnahmen des Arbeitsschutzes, wie z.B. eine ergonomische Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung.**
- **Förderung von Fitness und Wellness der Beschäftigten (Aktionsprogramme; Nutzung der KK).**
- **Alternsgerechtes Führungsverhalten (Wertschätzung) und Beteiligung der Mitarbeiter bei Gestaltung und Organisation der Arbeit.**
- **Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsabläufe, z.B. durch Erweiterung des Handlungsspielraums, umfassende Situationskontrolle und soziale Unterstützung.**

Quelle: erweitert nach G. Richenhagen, 2005



Identifizierung und Förderung vorhandener Kompetenzen:

- **Wie können die vorhandenen Kompetenzen erfasst werden (fachlich, sozial, methodisch, insbesondere Erfahrungswissen: Kompetenzpass)?**
- **Wie können fehlende Kompetenzen (insbesondere bei geringer Qualifizierten) unternehmensintern herangebildet werden?**
- **Wie kann Erfahrungswissen Älterer an Jüngere weitergegeben werden?**
- **Wie kann neues Wissen im Unternehmen verbreitet werden?**

- **Erstellung eines Kompetenzpasses zur Darlegung fachlicher, sozialer und persönlicher Kompetenzen.**
- **Lernförderliche Arbeitsgestaltung, z.B. durch Arbeitsanreicherung, altersgemischte Teams oder Tandems (Know-how-Vermittlung an Jüngere).**
- **Erarbeitung von betrieblichen Qualifizierungsplänen**
- **Ermöglichen von Lernen am Arbeitsplatz durch Lernzeiten oder eLearning.**
- **Weiterbildungsmöglichkeiten speziell für ältere Beschäftigte (z. B. zu neuen Technologien).**
- **Betriebsinterne Weiterbildungsberatung, einschl. Weiterbildungs-Coaching, ggf. im Rahmen strukturierter Mitarbeitergespräche.**
- **Erhöhung der Bereitschaft, auch Freizeit in die eigene Weiterbildung zu investieren.**

Kompetenzpass / I

Personen- daten	Name, Vorname	TASYÜREK, DURSUN		
	Geburtsdatum	05.05.1965	Geschlecht	m
	Nationalität	Türkisch	wohnhaft in Deutschland seit	1983
	Betriebszugehörigkeit	Seit 1992		

Aus- und Fortbildung, Berufslaufbahn	Berufsausbildung	Kein anerkannter Berufsabschluss
	Praktika	-
	Mitgebrachte Berufserfahrung	1985 - 1992 Tätigkeit als Hilfskraft in einer <u>KFZ-Werkstatt</u> : Erfahrungen im Umgang mit schwerem Arbeitsgerät (Bandschleifer, Hydraulische Schere, etc.); <u>Erfahrungen in der Lagerverwaltung</u>
	Betriebslaufbahn	1992 - 1994 Hilfskraft Versand seit 1994 - angelernte Tätigkeiten Putzerei
	Fortbildungen:	1994 Lehrgang „Sicherheit durch persönliche Schutzausrüstung“ 1995 Lehrgang „Sicherheit bei der Gussnachbehandlung“
	<u>GUSSTAV-Qualifikation</u> Eingruppierung (ERA)	absolviert momentan Grundmodul

Fachliche Grundbildung	Kenntnisse über Aufbau und Organisation des Betriebs	●	Grundtechniken des Formens, Schmelzens und Gießens	●	Fügen	●
	Kenntnisse über Sicherheit und Gesundheitsschutz	●	Planen von Arbeitsabläufen u. Kontrolle der Ergebnisse	●	Grundtechniken des Brennens und Schweißens	●
	Kenntnisse im Umweltschutz	○	Umgang mit Werk- und Hilfsstoffen	●	Grundlagen Pneumatik und Hydraulik	○
	Beherrschen der technischen Fachsprache	○	Handhaben u. Warten von Arbeits- u. Betriebsmitteln	●	Grundlagen Regel- und Steuertechnik	○
	Unterscheiden u. Zuordnen von Werk- u. Hilfsstoffen	●	manuelles <u>Spanen</u>	●	Grundlagen Produktentwicklung & Simulationstechniken	○
	Prüfen, Anreißen und Kennzeichnen	●	maschinelles <u>Spanen</u>	○	Sonstiges:	
	Ausrichten und Spannen von Werkzeugen und Werkstücken	○	Trennen, Umformen	●		

○ = Keine Kompetenz ○ = Lerner ● = Kenner ● = Köenner ● = Spezialist

Fachkompetenz	ARBEITSABLAUFPLANUNG + ARBEITSPLATZGESTALTUNG					
	Arbeitsschritte festlegen	●	Halbzeuge, Werkstücke, Spannzeuge, Werkzeuge, Prüf- u. Messzeuge sowie Hilfsmittel bereitstellen	●		
	Arbeitsablauf organisieren	●	Arbeitsplätze an Werkbänken und Maschinen einrichten	●		
	Prüf- und Messmittel zur Kontrolle der Arbeitsergebnisse festlegen	○	Kenntnisse der Arbeitsplatzergonomie	○		
	FORMEREI					
	Umgang mit Formwerkstoffen	○	Gießereimodelle u. Modellplatten analysieren	●	Einsetzen von Modelleinrichtungen oder Dauerformen	○
	manuelle Formfertigung	○	Formstoffprüfung	○	Wiederaufbereitung von Formstoffen	○
	maschinelle Formfertigung mit Maschinen und Anlagen	○	Einsetzen v. Formstoffen für Formen	○	Sonstiges:	
	KERNMACHEREI					
	Umgang mit Kernwerkstoffen	○	Arbeiten mit Kernschalen und Kernlehren	●	Tauchbecken zum <u>Kernschichten</u> planen und herstellen	○
	manuelle Kernfertigung	○	Arbeit mit <u>Kernformwerkzeugen</u> (Kernkästen)	○	Einsetzen von Formstoffen für Kerne	●
	Umgang mit Kernformwerkzeug	○	maschinelle Kernfertigung	○	Anfertigen und Arbeiten mit <u>Kernamierungen</u>	●

○ = Keine Kompetenz ○ = Lerner ○ = Kenner ● = Köenner ● = Spezialist

Fachkompetenz	SCHMELZBETRIEB					
	Anwenden von Gießsystemen	1	Abgießen der Form mit flüssigem Metall	2	Gußstücke in Dauerformen herstellen	3
	Schmelzen und Legieren („Gattieren“) des Metalls	1	Überwachung der automatischen Zuführungssysteme	0	Gußkontrolle, Fehlererkennung und Fehlervermeidung	1
	Steuern und Regeln der Schmelzöfen	1	Warmhalten des Metalls	1	Sonstiges:	
	Kontrolle der Schmelze	1	Herstellen von Gußstücken in Kokillen u. Druckgießmaschinen	0		
	PUTZEREI / GLÜHEREI					
	Trennschleifen von Einguss und Speiser	1	Entgraten vorwiegend durch Schleifen	1	Oberflächenbehandlung zum Korrosionsschutz	3
	Herausnahme des Gussteils aus der Form / Entkernen	2	Strahlen des Gussteils	2	Sonstiges:	
	Kontrolle auf Gussfehler	1	Wärmebehandlung	2		
	MATERIALBESCHAFFUNG					
Bereitstellen von Material	1	Überwachung u. Sicherung des Materialflusses			3	

○ = Keine Kompetenz ◐ = Lerner ◑ = Kenner ◒ = Könner ◓ = Spezialist

Kompetenzpass / IV

Fachkompetenz	WARTUNG UND INSTANDHALTUNG							
	Durchführung von Wartungsarbeiten	●	Störungsbeseitigung	●	Instandhaltung	○		
	TECHNISCHE KOMMUNIKATION UND QUALITÄTSKONTROLLE							
	Lesen und Anwenden von technischen Unterlagen	●	Erstellen von technischen Unterlagen	○	Prüfergebnisse auswerten, interpretieren und dokumentieren	○	Qualitätskontrolle und Endprüfung durchführen	●

Fachübergreifende Kenntnisse & Berufserfahrung	Einarbeiten / anlernen neuer Mitarbeiter	●	Erfahrungen mit Gruppenarbeit	●	Konfliktvermeidung u. -lösung	○	
	Durchführung von Projektaufgaben	●	Erfahrungen mit Firmenpräsentation (z.B. Werksbesuche)	●	Kostenrechnung	●	
	Erfahrungen mit Kundenkontakt	●	Beteiligung an KVP-Gruppen	●	Betriebliche EDV	●	
	Erfahrungen mit Gruppenmoderation	●	Qualitätssicherung / Qualitätsmanagement	●	Mathematische Grundlagen	●	
	Arbeits- und Tarifrecht	●	Ergänzungen	Engagiert sich in KVP-Gruppen, ist bereits mehrfach Gruppensprecher gewesen. Seit 3 Jahren Betriebsratsmitglied (nicht freigestellt), seit 2 Jahren Sicherheitsfachkraft			
	Sonstiges:						

○ = Keine Kompetenz ◐ = Lerner ◑ = Kenner ● = Köenner ● = Spezialist

Kompetenzpass / V

Privates / Persönliches	Besondere handwerklich Fähigkeiten	Erfahrungen mit <u>KEZ-Reparatur</u>	●
	Besondere planerische Fähigkeiten	<u>Organisiert Vereinssitzungen, Vereinsaktivitäten, etc. (s.u)</u>	●
	Besondere kommunikative Fähigkeiten	Kann auch vor größeren Gruppengut sprechen	○
	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Grundlagen der einfachen Kassenerführung (Verein)	○
	EDV-Kenntnisse	MS-Office Grundlagen	●
	Hobbys / Neigungen / Interesse	Computer / Internet	
	Sonstiges	Ehrenamtliche Tätigkeit: Vorsitzender des Vereins <u>„Deutsch-Türkische-Freunde e.V.“</u> , Bochum	

Interkulturelle Kompetenz	Herkunftsland: <u>Türkei</u>	Familienangehörige im Herkunftsland:	ja <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	Herkunftsland der Eltern: <u>Türkei</u>	
	Beherrschung der deutschen Sprache in Wort		●	Beherrschung der deutschen Sprache in Schrift		○
	Beherrschung der Muttersprache, bzw. weiterer Sprachen in Wort Sprache: <u>Türkisch</u>		●	Beherrschung der Muttersprache, bzw. weiterer Sprachen in Schrift Sprache: <u>Türkisch</u>		●
	Erworbene Qualifikationen im Herkunftsland	Nicht anerkannte Berufsausbildung zum Mechaniker, 1 Jahr Berufserfahrung in türkischem Kleinbetrieb				
	Einsatzmöglichkeiten für das Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Eventuell als Übersetzer oder Dolmetscher im Vertrieb • Unterweisung türkischer Beschäftigter 				

○ = Keine Kompetenz ○ = Lerner ○ = Kenner ● = Köenner ● = Spezialist

prospektiv

Personaleinsatzmatrix

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

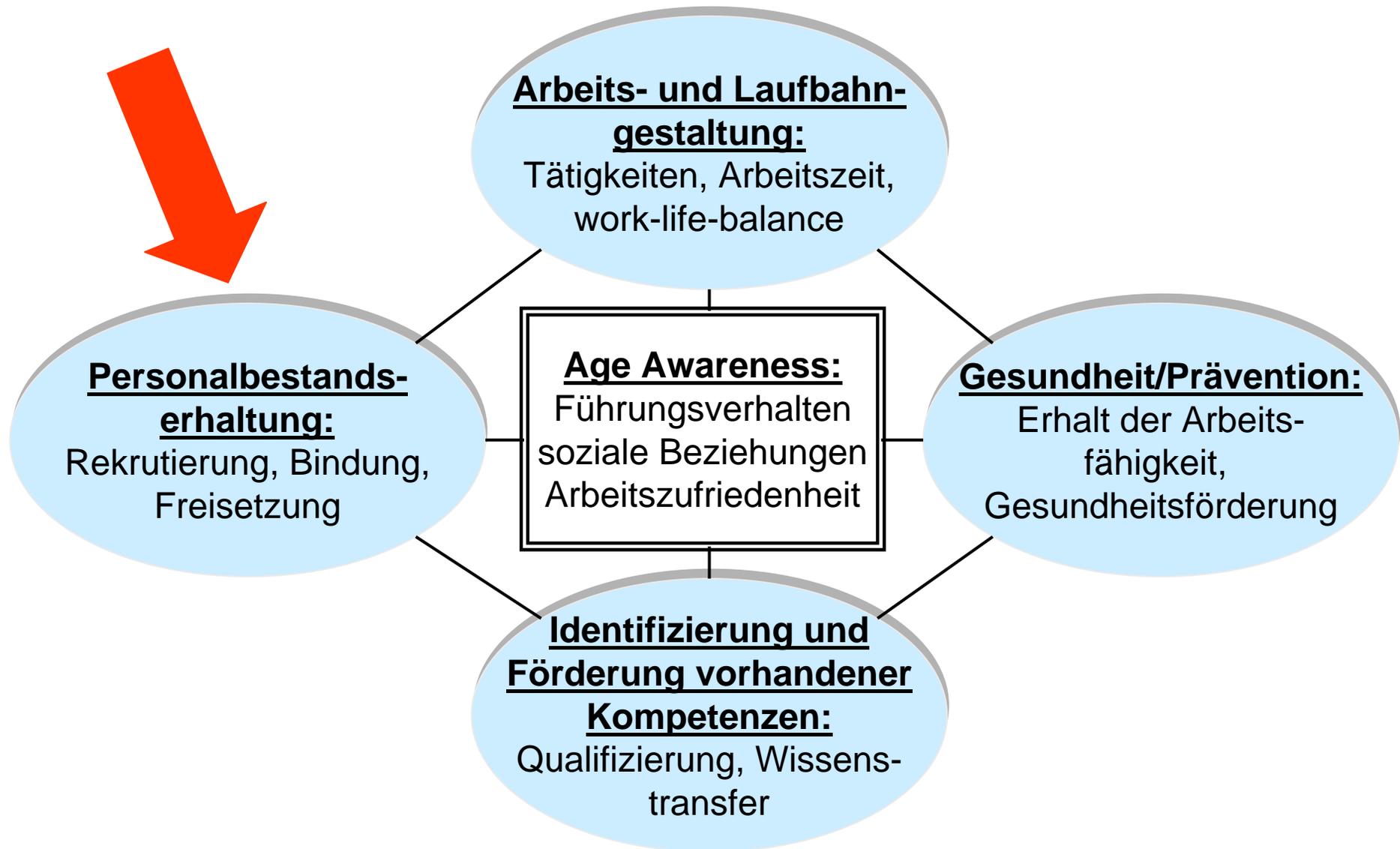
Legende: 1 bis 3 = körperlicher Schweregrad der Arbeit: 1 = leicht, 2 = normal, 3 = schwer

X = Stammarbeitsplatz o = Mehrfachqualifikation S = Schulungsbedarf

Alle Angaben wurden anonymisiert.

Quelle: © Vetter 2003 BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative I.

prospektiv

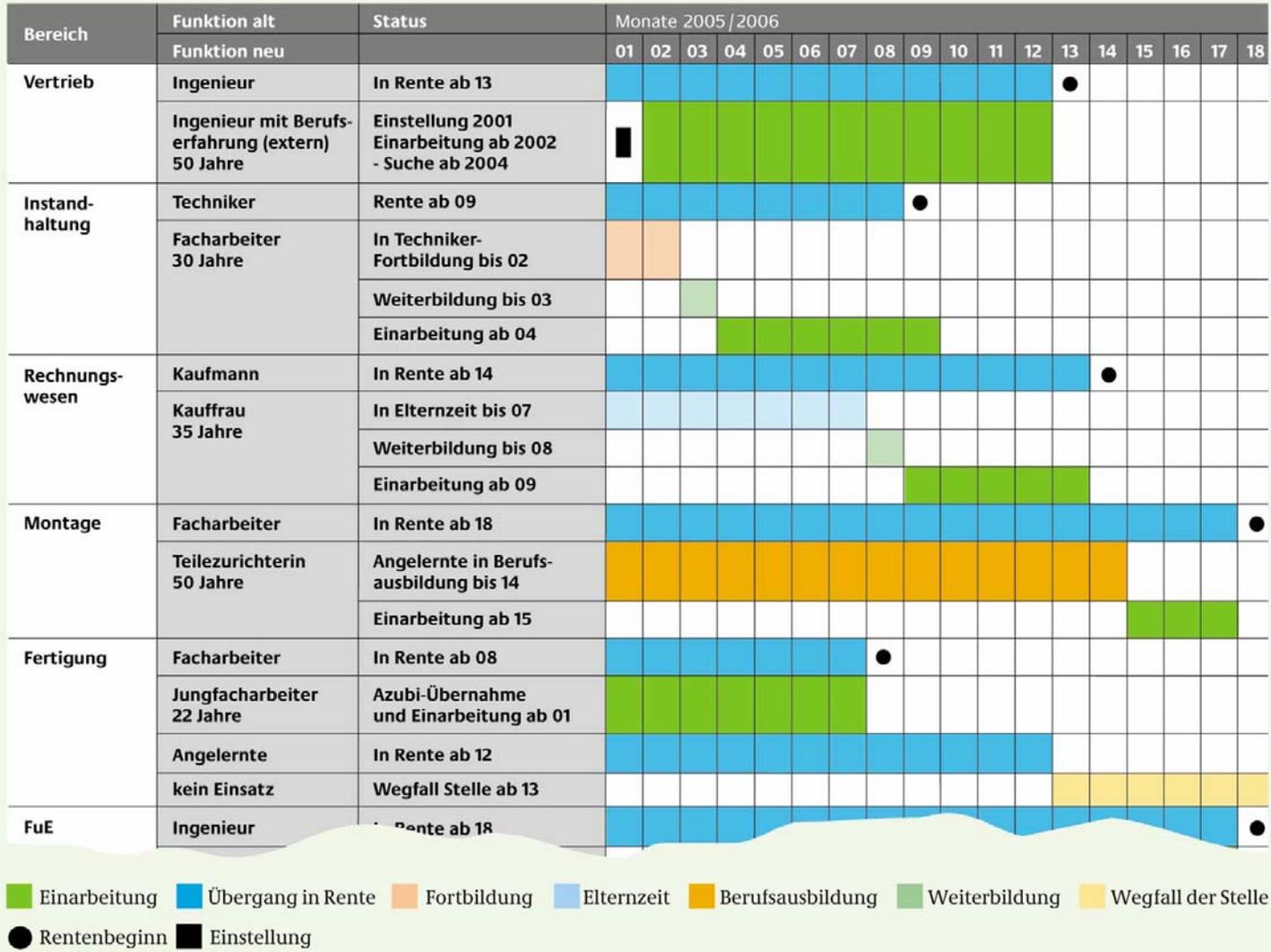


Personalbestandserhaltung:

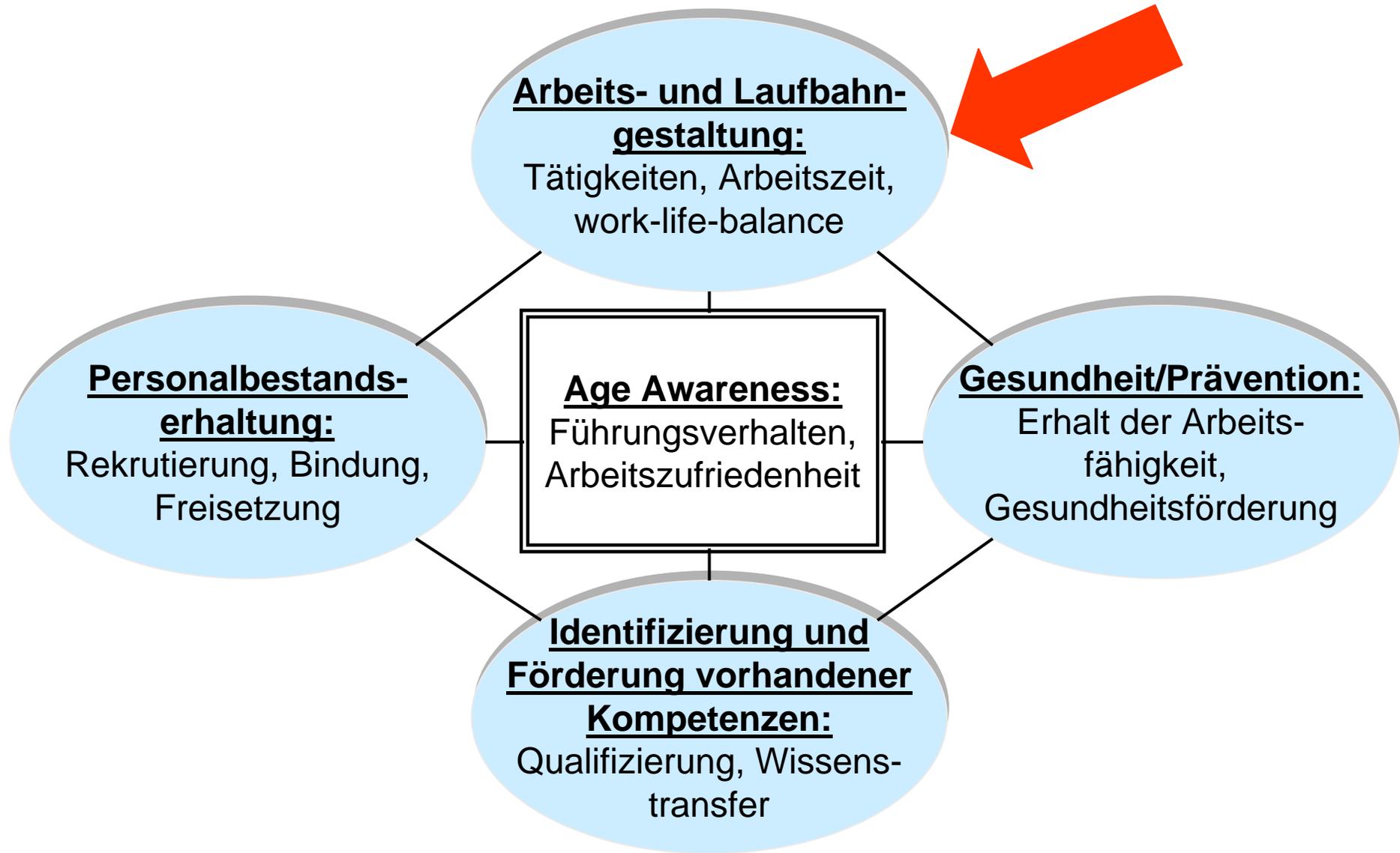
- Wie kann intelligent Nachwuchs und Ersatzbedarf gesichert werden? (Auszubildende, Fachkräfte, Führungskräfte)
- Welche bisher nicht erschlossenen Rekrutierungspotenziale können genutzt werden?
- Wie kann eine ausgewogene Altersstruktur realisiert werden?
- Wie kann eine systematische Nachfolgeplanung ohne Know-how-Verlust realisiert werden?

- Gestaltung alternsgerechter Erwerbsverläufe, d.h. betriebsinterne Laufbahnen, durch die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten dauerhaft gefördert werden (z. B. Aufwertung der Fachlaufbahn),
- Gesunder Altersmix im Unternehmen, d.h. ein ausgewogenes Verhältnis aller Altersgruppen,
- Rekrutierung bisher unerschlossener Personengruppen, wie z.B. Frauen (nach der Familienphase)
- Vermeidung unerwünschter innerer und „äußerer“ Kündigungen durch eine hohe Bindung an das Unternehmen.

Nachfolger-Diagramm als Muster – Auszug



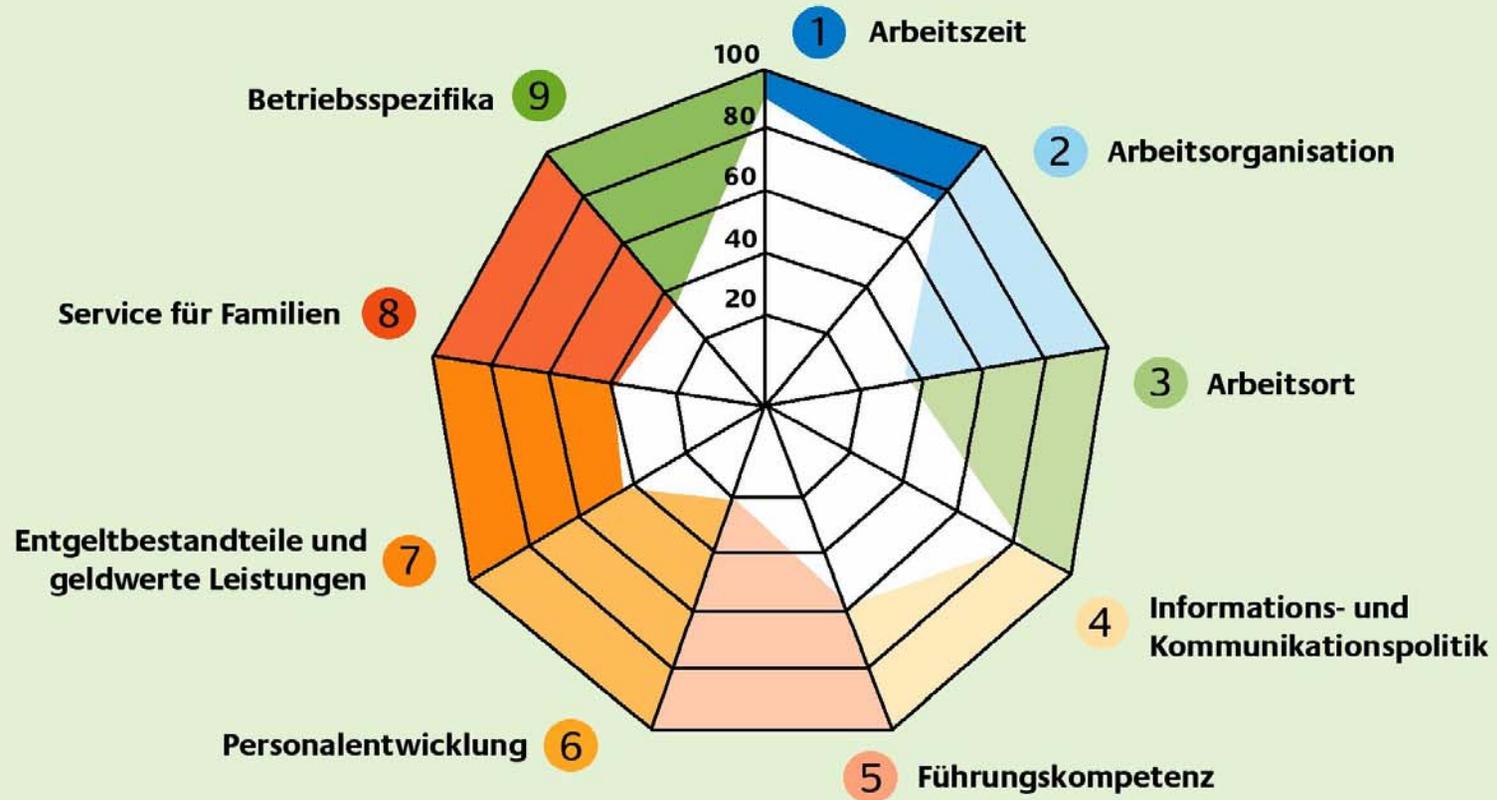
Quelle: © Kapeller, Köchling 2000 – BMBF-Vorhaben demotrans



Arbeits- und Laufbahngestaltung:

- Welche Tätigkeiten müssen neu gestaltet werden, wenn zunehmend mehr Ältere die Arbeit von Jüngeren übernehmen müssen (intergenerative Umverteilung der Arbeit)?
- Welche Maßnahmen des anforderungsgerechten Aufgabenzuschnitts, der Organisation von Arbeit und der ergonomischen Arbeitsgestaltung sind zu treffen?
- Wie kann gemeinsam mit den Beschäftigten eine bessere work-life-balance realisiert werden?
- Welche Möglichkeiten und Modelle der Teilzeit, der Altersteilzeit, der Vertrauensarbeitszeit u.a. sind für Beschäftigte und Unternehmen sinnvoll?
- Wie können Erwerbsverläufe (und Entwicklungspotenziale) im Unternehmen geplant und gestaltet werden, insbesondere bei Tätigkeiten mit hohen körperlichen, mentalen und emotionalen Anforderungen?

Betriebliches Profil nach den neun Handlungsfeldern des Audits Beruf & Familie



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

Quelle: © Gemeinnützige Hertie-Stiftung; Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) 2001, S. 52.

Handlungsfelder

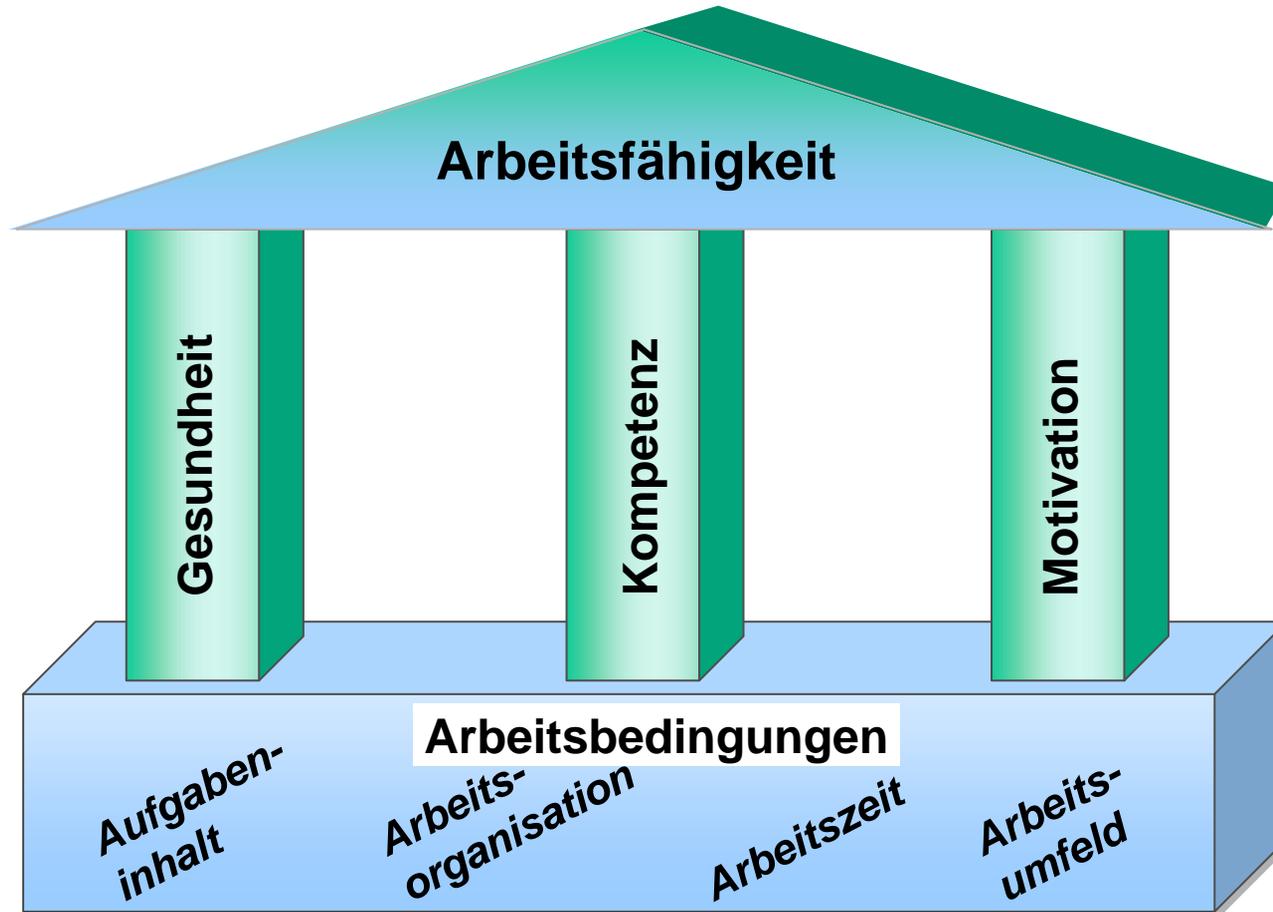
Mögliche Maßnahmen

- | | |
|---|---|
| 1. Arbeitszeit | an Lebensphasen orientierte Arbeitszeit
Kinderbonuszeit, Sabbaticals |
| 2. Arbeitsorganisation | Teamarbeit, Kommunikationszeiten, Überprüfung von Arbeitsabläufen |
| 3. Arbeitsort | alternierende Telearbeit, mobile Telearbeit, Umzugsservice |
| 4. Informations- und Kommunikationspolitik | Informationsbroschüre, Mitarbeitergespräch, Ansprechpartner zum Thema Vereinbarkeit |
| 5. Führungskompetenz | Unternehmensleitsätze, Coaching, Mentorenprogramm |
| 6. Personalentwicklung | Personalentwicklungsplan, Kontakthalteprogramm |
| 7. Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen | Haushaltsservice, Anrechnung von Erziehungszeiten, Personalkauf |
| 8. Service für Familien | Eltern-Kind-Arbeitszimmer, Ferienbetreuung, Belegrechte in Alten-/Pflegeheimen |

- 116 Unternehmensbeispiele
- Suchfunktion für Maßnahmen zu den Handlungsfeldern

z.B. **Arbeitszeit** mit 25 Suchergebnissen:

Abgestufte Teilzeit nach Erziehungsfreistellung; Altersteilzeit; Ampelkonto; Arbeitszeiterfassungssystem; Betriebliche Elternzeit; Fahrgemeinschaften; Familienbedingte Teilzeitarbeit; Familienpause; Flexible Pausenregelungen; Freistellung zur Betreuung von Angehörigen; Gleitzeit mit Kernarbeitszeit; Gleitzeit mit/ohne Kernarbeitszeit; Gleichzeit ohne Kernarbeitszeit; Jahresarbeitszeit; Job-Sharing; Kinderbonuszeit; Lebensphasenorientierte Arbeitszeit; Sabbatical; Schichtarbeit, Sonderurlaub; Tätigkeit während der Erziehungsfreistellung; Unterstützung der Mobilität; Urlaubsregelung; Zeitkonto; Zusatzurlaub



Gegenüberstellung der Inhalte eines konventionellen MAG mit Indikatoren der Arbeitsfähigkeit

konventionelles Mitarbeitergespräch (MAG):

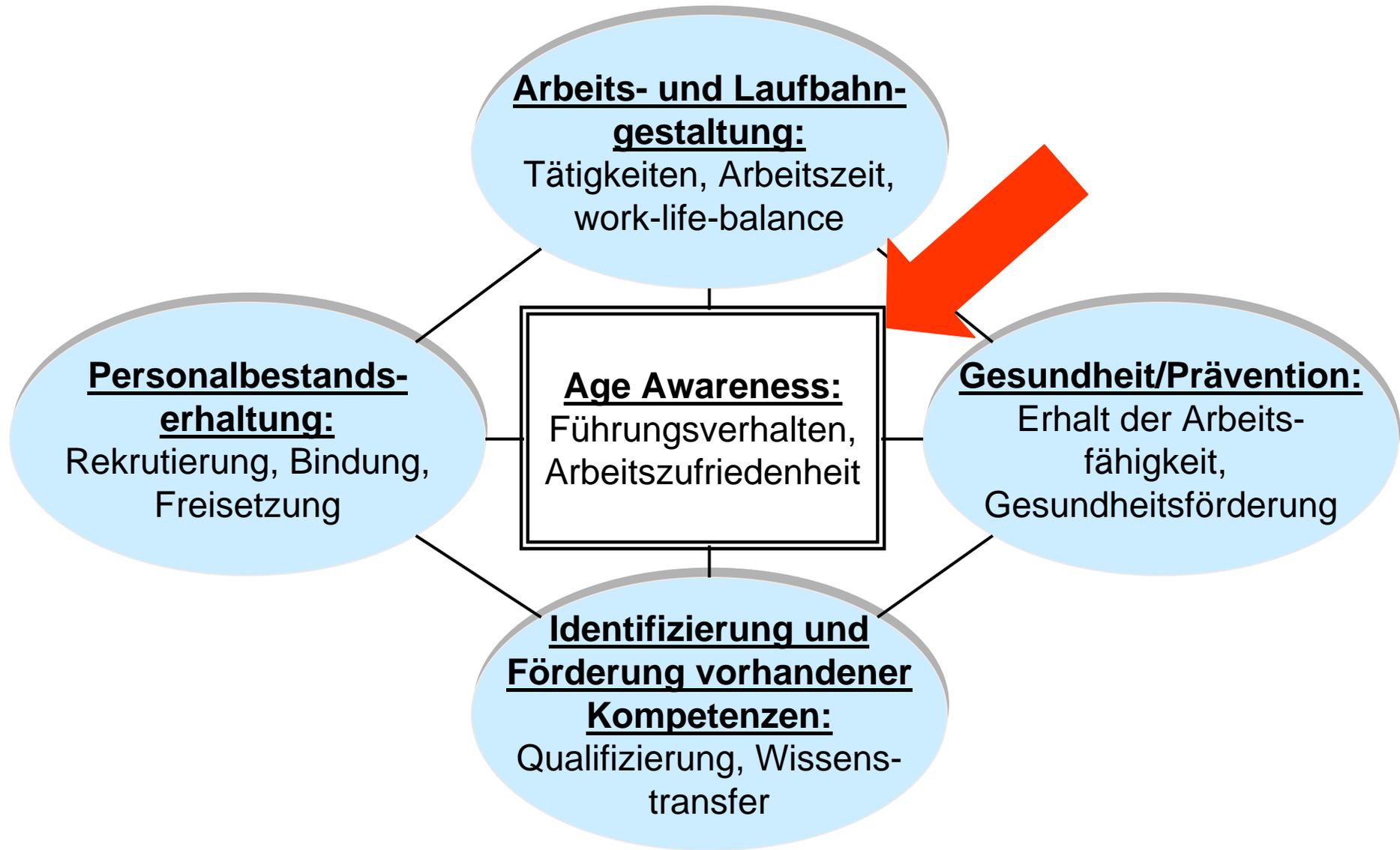
- **Arbeitssituation:** Betriebsklima im Arbeitsbereich, Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit, Konflikte/ Highlights
- **Führung und Zusammenarbeit:** Aufgaben und Ziele des Arbeitsbereichs, Rolle/Funktion des MA, Informationsfluss, Unterstützung
- **Bilanzierung der geleisteten Arbeit:** MA- und Vorgesetztenbeurteilung
- **Perspektiven und Zielvereinbarungen:** Qualifizierung, Entwicklungsmöglichkeiten

Haus der Arbeitsfähigkeit

- **Kompetenz:** Extrafunktionale Kompetenzen, beherrschte Tätigkeiten, Qualifizierungsbedarf, Erfahrungswissen
- **Gesundheit:** Krankenstand, Erholungsfähigkeit, Tätigkeiten mit begrenzter Dauer
- **Motivation:** Arbeitszufriedenheit, Vorgesetztenverhalten, Betriebsklima, Kundenforderungen, Balancierung von Unternehmenszielen und privaten Zielen, work-life-balance

Arbeitsbedingungen:

- **Aufgabeninhalte:** schwere körperliche Arbeit, geistige Anforderungen
- **Arbeitsorganisation:** Aufgabenwechsel, Teamarbeit
- **Arbeitszeit:** Rufbereitschaft, Schichtarbeit
- **Arbeitsumgebung:** Gefahrstoffe, Lärm, Klima

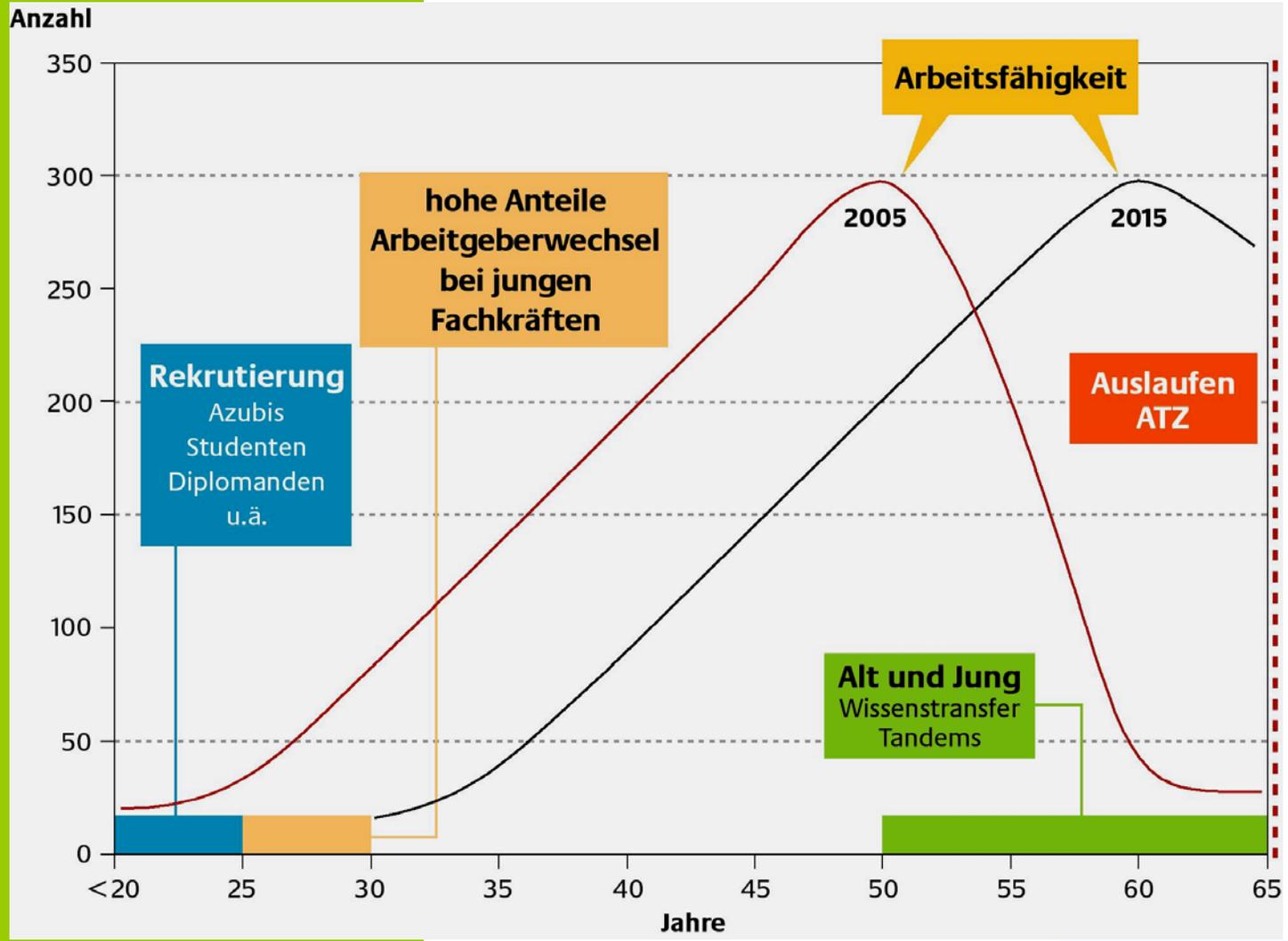


Age Awareness:

- Welche Veränderungen und neue Anforderungen kommen auf die Führungskräfte zu (Rolle, Funktion, Verhalten)?
- Wie wird mit zunehmender Vielfalt und Andersartigkeit im Unternehmen umgegangen (Diversity Management)?
- Wie wird mit Älteren im Unternehmen umgegangen?
Gibt es Vorurteile?
- Sind die Beschäftigten mit ihrer Arbeit insgesamt zufrieden?
Gibt es Verbesserungspotenziale?
Wie attraktiv muss Arbeit sein, um die Beschäftigten zu binden und dauerhaft Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten?

- Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensgrundsätzen, die auf einen langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit setzen.
- Maßnahmen, die Führungskräfte zum Einstellungswandel in Bezug auf die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter ermuntern.
- Workshops zum Thema „Ältere Beschäftigte“ (z.B. „age awareness“-Workshops für Manager und mittlere Führungskräfte).
- Verankerung einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik im Unternehmensleitbild.

Alterstrukturanalyse mit personalpolitischen Risiken - Prinzipdarstellung



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

prospektiv

Die heute altersstärkste Alterskohorte der 40-50 Jährigen wandert.

In 10 Jahren wird diese Kohorte zu den über 50Jährigen zählen und in vielen Unternehmen ca. die Hälfte des Personalbestands ausmachen.

In der anschließenden Dekade (also in 10-20 Jahren) wird die altersstärkste Kohorte schrittweise abtreten und es kommt zu erheblicher Personalschrumpfung (jährliche altersbedingte Abgänge von ca. 5% der Belegschaft).

Daraus ergeben sich zwei zentrale Fragen:

Was bedeutet es für Unternehmen, wenn ca. die Hälfte der Belegschaft über 50 Jahre ist?

Wie kann der Personalbestand von Unternehmen langfristig gesichert werden, damit es nicht zu einer Schrumpfung von 50% innerhalb von 10 Jahren kommt?

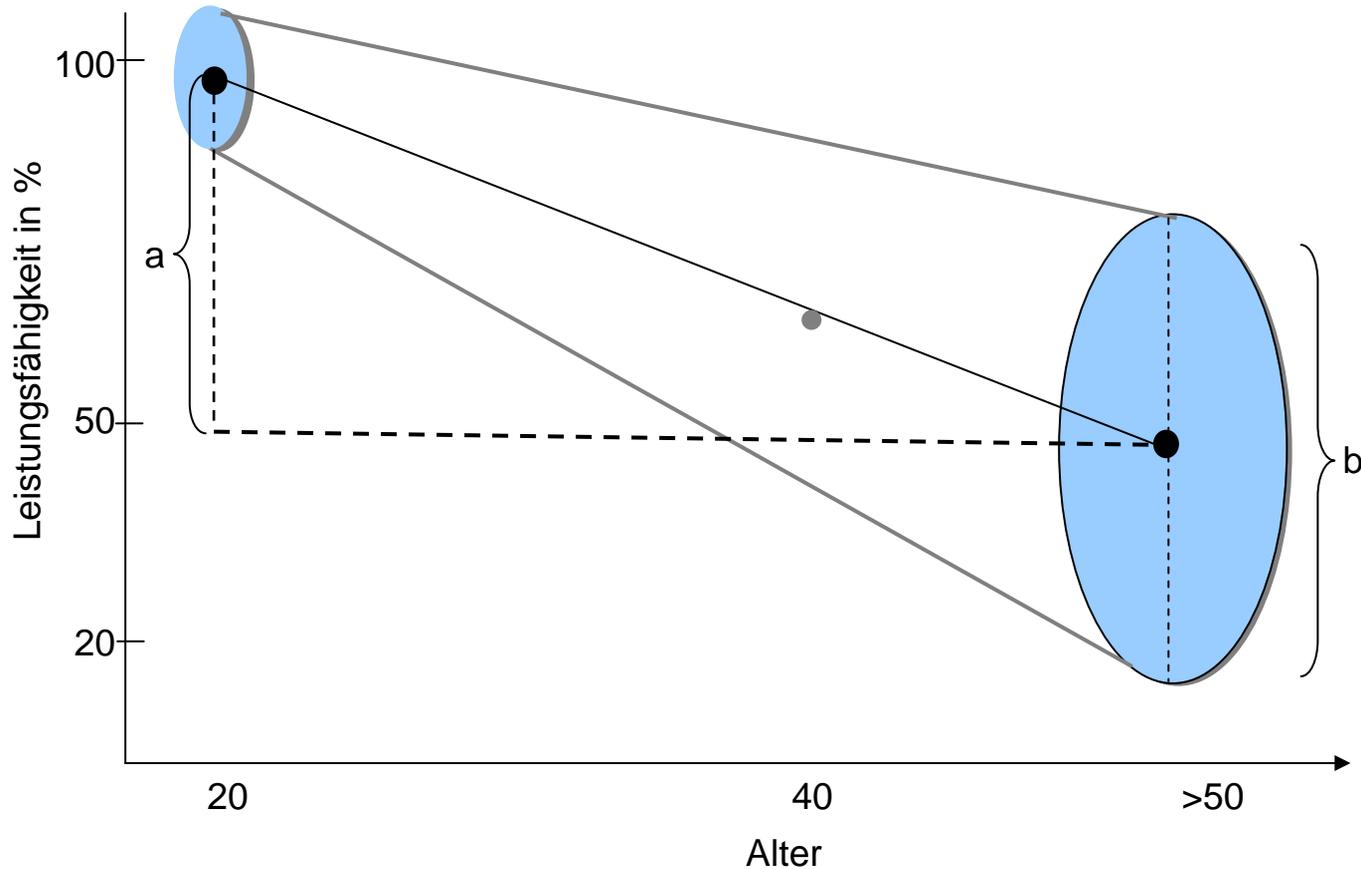
Demografischer Wandel ist kein eigenständiges Gestaltungsfeld!

Dynamisierte Entwicklungen (Szenarios) unternehmensbezogen mit demografischer Brille betrachten (Märkte, Wachstum, Konjunktur, Globalisierung etc.)

Demografische Brille heißt: Nicht einen oder zwei Schwerpunkte setzen, sondern überall etwas tun. Den demografischen Wandel zu bewältigen ist eine Gefügeleistung.

Dazu gehört auch die Generierung altersbezogener Daten in Bezug auf Arbeitsbereiche, Qualifikationsgruppen, Tätigkeiten, Standorte, Weiterbildung, Gesundheitszustand etc. (umfangreiche Datengenerierung)

Altersvariabilität nach Baltes



a = Variabilität zwischen den Altersgruppen; b = Variabilität innerhalb der Gruppe der Älteren; $b > a$

Mit zunehmendem Alter werden die interindividuellen Unterschiede in der Arbeitsfähigkeit immer größer. Das Spektrum der interindividuellen Unterschiede ist innerhalb der Gruppe der Älteren größer als zwischen den Altersgruppen (BALTES).

Das bedeutet, dass man sich verstärkt mit (je)dem Einzelnen beschäftigen muss.

Daraus folgt: Umfassende Beteiligung aller Beschäftigten

Individualisierung von Instrumenten: Kompetenzpass; strukturierte, jährliche Mitarbeitergespräche; Personaleinsatzplanung; Abgleich individueller Ziele mit Zielen des Unternehmens (Zielvereinbarungen); Planung der Kompetenzentwicklung, Bewertung der Arbeitsfähigkeit etc.

Eine zunehmende Alterung der Beschäftigten bedeutet nicht nur eine intergenerative Umverteilung von Arbeit, sondern auch eine intergenerative Umverteilung von Innovationsträgern. Es sind mit und von Älteren Innovationen zu generieren.

Zur langfristigen Personalbestandssicherung ist es sinnvoll mit mehreren Szenarien zu arbeiten (in 5, in 10, in 15 Jahren):

Horrorszenario: Weiterhin niedrige Ausbildungsquote bei Steigerung der Erwerbsquote Älterer und zunehmender Arbeitsverdichtung

Paradiesszenario: Erhöhung und Beibehaltung einer hohen Ausbildungsquote zur Abfederung einer zukünftig hohen Freisetzungsquote Älterer bei gleichzeitiger alternsgerechter Umgestaltung der Arbeit

Austesten eines möglichen Mittelweges mit schrittweiser Gestaltung des Wandels

**Herzlichen Dank für
Ihr Interesse und Ihre
Aufmerksamkeit.**