

Ältere und Personalentwicklung

– Erfahrungen und Trends aus der Beratungspraxis

Dr. Uwe Jürgehake

18. Juni 2010

Erfahrungshintergrund

- **Zeitraum:** 2002 - 2010
- **Art des Kontaktes:** Beratungsaktivitäten in geförderten Entwicklungsprojekten
- **Regionen:** v.a. NRW, Bremen
- **Branchen:** Gießereien und Schmieden
Metallverarbeitung
Logistik (Umschlag, Distribution)
- **Betriebsgröße:** wenige Großunternehmen, v.a. KMU
- **Themen:** Demografischer Wandel, Personalentwicklung, insb. für Angelernte, Ältere, Reorganisation
- **Belegsch.- Gruppe:** gewerblich Beschäftigte

Traditionslinien

Eher geringe Wertschätzung Älterer in den Unternehmen:

- Manövriermasse bei Belegschaftsabbau:
 - Betrieblich und gesellschaftlich akzeptiert,
 - finanziell unterstützt,
 - vermeintlich produktivitätssteigernd
 - Alternative zu Sozialauswahl bei Personalabbau, bei der Ältere tendenziell geschützt sind (Betriebszugehörigkeit, familiäre Situat.)
 - Insbesondere großbetrieblich eingesetzt, aber auch in KMU verbreitet (Altersteilzeit)
- Geringe Teilhabe an beruflicher, betrieblich organisierter Weiterbildung, durchaus korrespondierend mit eigenem Rollenverständnis
- Jugendzentriertheit: im Fokus betrieblicher Bemühungen standen die jungen, qualifizierten Belegschaftsgruppen

langsamer Sinneswandel

- Anlass, die PE - Strategien zu überdenken:
 - Veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen: Erhöhung des Renteneintrittsalters, Auslaufen Altersteilzeitgesetz:
 - Gefühlte Veränderungen wie z.B. häufigere Ablehnung von Arbeitsunfähigkeitsanträgen
 - Nachwuchsmangel, Probleme der Personalgewinnung
 - Interne Veränderungen, Reorganisation
 - Quantitativ bedeutsamer: Anteil Älterer nimmt schnell zu

Ältere werden länger im Betrieb bleiben (müssen)

Ältere müssen systematisch mit einbezogen werden

Schwerpunkt Personalentwicklung

- Wenn Ältere länger im Betrieb bleiben, ändert sich das betriebliche Personalmanagement bezogen auf diese Belegschaftsgruppe.
- Im Mittelpunkt steht nicht mehr die Organisation des Ausstieges, sondern die Gestaltung guter Rahmenbedingungen für einen langen und produktiven Einsatz.
- Dadurch gewinnen Themen der Arbeitsgestaltung und der Personalentwicklung für Ältere an betriebl. Relevanz:
 - Qualifizierung zwecks Erhalt / Entwicklung der Leistungsfähigkeit,
 - Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung, insb. in Schichtbetrieben
 - Gesundheitsförderung, v.a. auch Aktivierung der Älteren
 - Arbeitsorganisatorische Maßnahmen zwecks Belastungsreduzierung
 - Gesunderhaltende Berufswege und Laufbahngestaltung (kurativ)
- Gilt nicht nur für Betriebe in Restrukturierungsprozessen
- Im Weiteren: Konzentration auf Personalentwicklung

Schwerpunkt Personalentwicklung

- Rahmenbedingungen in unseren Beratungsprojekten:
 - Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen
 - Bestandsschutz bei organisatorischen Veränderungen
 - Intensive Einbeziehung des Betriebsrates
 - Intensive Einbeziehung der Beschäftigten
 - Freiwilligkeit der Beteiligung
 - Keine Diskriminierung
- Ziele:
 - Aktivierung möglichst großer Teile der Belegschaft für Weiterbildung
 - Weiterbildung als Kompromiss zwischen betriebl. Bedarfen und individuellen bzw. Wünschen
 - Schaffung von Lernbedingungen, die an den Arbeitserfahrungen anknüpfen

Arbeitsplatznahe Qualifizierung: Bausteine

Vorbereitung

Wissenstransfer im Tandem



Nachhaltigkeit

Kompetenzerfassung
und
Qualifikationsbedarfs-
ermittlung

Vorbereitung

Arbeitsplatzüber-
greifende
Qualifizierung

Qualifizierung am
Arbeitsplatz:
Tandemphase

Qualifikations-
adäquater
Einsatz

Ermittlung:

- der vorhandenen Kompetenzen
- Qualifizierungsbedarf (aktuell und perspektivisch)
- Qualifizierungsinteresse/-potenzial

Bestimmung:

- der zu Qualifizierenden
- der Qualifizierungsinhalte
- geeigneter Lernformen/-zeiten/-orte

- Bestimmung der Wissensvermittler
- Vorbereitung der Wissensvermittler:
 - Erstellung von Arbeitsmappen
 - Methodenworkshop
- Erstellung arbeitsplatzübergreifende Schulungsunterlagen

- Arbeitsprozesswissen
- Qualitätsmanagement
- Arbeitssicherheit
- Wirtschaftliches Handeln
- ...

- Handlingwissen
- Erfahrungswissen
- Überprüfung Lernfortschritte durch Ausbildungsplan
- Erlernen der Tätigkeit und Routinegewinnung

- Dauerhafter Einsatz an Arbeitsplatz bzw. Funktion
- Regelmäßige Übung über Arbeitsplatzwechsel/ Gruppenarbeit
- Ggf. Anpassung der Arbeitsorganisation

Instrument: SI-
Kompetenzmatrix

Zertifikat
(intern oder über Bildungsträger)

zur SI-Kompetenzmatrix

- Zeigt an, wer welche im Betrieb notwendigen Kompetenzen wie gut beherrscht.
- **Umfassender Kompetenzbegriff:**
 - formale Qualifikationen wie Berufsabschlüsse, Zertifikate, spezielle Scheine,
 - Spezialwissen wie bestimmte EDV-Programme,
 - Beherrschung bestimmter Arbeitsplätze,
 - Arbeitsprozesswissen,
- Die Matrix zeigt das derzeitige Alter der Beschäftigten an sowie die Veränderung im Kompetenzbestand durch Verrentung innerhalb von max. 15 Jahren.
- Perspektivisch neu benötigte Kompetenzen können mit aufgenommen werden.
- Die Matrix ist für den Gesamtbetrieb oder einzelne Bereiche anwendbar.
- **Reorganisationen können in Bezug auf die Kompetenzen und die Definition der Bereiche mit berücksichtigt werden.**
- Die Bestimmung der SOLL-Werte an Kompetenzen bestimmt zentral den Bedarf
- **Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitsorganisation oder Arbeitszeitgestaltung müssen bereits mitgedacht werden.**
- **Instrument ist gut geeignet, um systematisch die Entwicklungsoptionen aller Beschäftigten in den Blick zu nehmen.**

Qualifizierungsplanung, Lernformen /-orte – Wie? & Wo?



Für die Qualifizierung Älterer, aber auch An- und Ungelernter haben sich betriebliche Schulungen bewährt, in der Kombination von speziellen fachlichen Inputs (seminaristisch) und Lernen am Arbeitsplatz.

Externe Schulungen haben hier eher ergänzenden Charakter.

Dies entspricht führt zu einer hohen Akzeptanz gerade bei (vermeintlich) lernentwöhnten Beschäftigten.

Wissensvermittler

Wissensvermittler:

- sind Experten/innen auf dem jeweiligen Wissensgebiet.
- müssen bereit sein, ihr Wissen aktiv weiter zu geben
- werden auf ihre Rolle entsprechend vorbereitet werden:
 - gemeinsame Erarbeitung der Arbeitsplatzmappen
 - Workshop zur Vorbereitung
- Benötigen die Zeit, zusätzlich zur Arbeit auch Zusammenhänge erklären zu können

Insb. Ältere werden so häufig zu Lehrenden und Lernenden, haben damit eine aufgewertete Rolle.

Vorbereitung der Wissensvermittler: Erstellung von Arbeitsmappen

Wissensvermittler werden zu Lernenden

- indem sie den eigenen Arbeitsplatz erklären
- routinisiertes Handeln in Ursache-Wirkungs-Ketten überführen

Implizites Wissen in explizites Wissen überführen (Arbeitsmappe)

Leitfragen (Auszug):

- Welche Arbeitsprozesse oder Arbeitsschritte gibt es an dem Arbeitsplatz?
- Welche Tätigkeiten werden in den einzelnen Prozessen ausgeführt?
- Mit welchen Werkzeugen / Betriebsmitteln wird in den Prozessen gearbeitet?
- Was ist bei den einzelnen Prozessen / Schritten besonders wichtig?
- Was kann die Qualität beeinflussen?

Beispiel Arbeitsmappen I



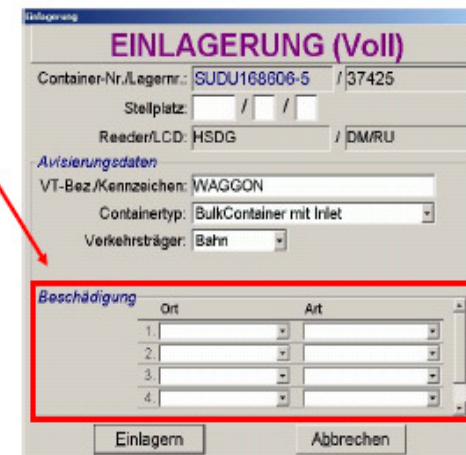
Seite - 16 -

EDV-Programm (4): Schäden bei der Einlagerung dokumentieren

- ✓ Bei der **Einlagerung** auf mögliche Schäden am Container achten → nur **einfache** Sichtkontrolle aus der Fahrerkabine!!
- ✓ **Jeder** Schaden ist im EDV-Programm zu dokumentieren, bei größeren Schäden (z.B. Loch im Dach) **sofort** Info ans Büro → eventuell ist Ware noch zu retten!
- ✓ Beschädigte Container **müssen** auf einen **besonderen, vorgegebenen** Platz abgestellt werden (**NICHT** zusammen mit den intakten)
- ✓ Sollte aufgrund der Beschädigung Transport **nicht möglich sein/oder zu gefährlich** → im Büro nachfragen, was zu tun ist!



 Für **nicht dokumentierte** Schäden haftet im Zweifelsfall die Firma!!



EINLAGERUNG (Voll)

Container-Nr./Lagernr.: SUDU168806-5 / 37425
 Stellplatz: / /
 Reeder/LCD: HSDG / DM/RU

Avisierungsdaten
 VT-Bez./Kennzeichen: WAGGON
 Containertyp: BulkContainer mit Inlet
 Verkehrsträger: Bahn

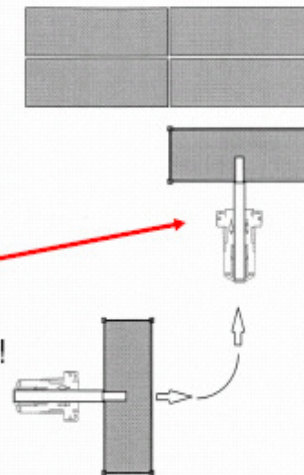
Beschädigung	
Ort	Art
1.	
2.	
3.	
4.	

Einlagern Abbrechen



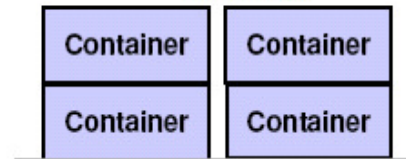
Handhabung von Containern (1): Allgemein

✓ Möglichst mit maximalem Kurvenradius auf die Containerreihe zufahren, um eine **möglichst parallele** Position der Maschine zur Containerreihe zu erzielen!

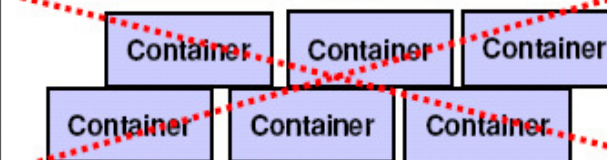


Containerlagerung

✓ Richtig!



X Falsch!



1. Was ist besonders wichtig?	2. Was ist besonders schwierig?	3. Wo können Gefahren entstehen?	4. Was gefährdet am meisten die Qualität?
<ul style="list-style-type: none"> Container mit mindestens 5 cm Abstand voneinander abstellen → so werden Schäden an Scharnieren und Türen beim Öffnen vermieden! 		<ul style="list-style-type: none"> Nicht bündig übereinander gestapelte Container → Umkipppfahrg Container nur auf ausgewiesene Lagerflächen stellen → Sicherheitsrisiko! Unfallgefahr! 	<ul style="list-style-type: none"> Unachtsamer Umgang → eventl. Schäden an Container und Ladung!

Arbeitsplatzübergreifende Qualifizierung

- Einordnung des eigenen Arbeitsplatzes in das Gesamtgefüge
- Vermittlung von Grundlagenwissen zur Bedeutung des Arbeitsplatzes unter wirtschaftlichen oder qualitätsbezogenen Aspekten
- Vermittlung technischen Wissens.
- Es hat sich bewährt, dass die arbeitsplatzübergreifenden Schulungen durch interne Fachexperten durchgeführt werden (betriebsspezifisches Know-How)
- Zeitlicher Ablauf: in Abhängigkeit von betrieblichen Belangen, auch über einen längeren Zeitraum verteilt. Kann auch parallel zur Tandemphase erfolgen

Qualifizierung am Arbeitsplatz: Tandemphase



- Die Qualifizierung erfolgt am zu erlernenden Arbeitsplatz/ Gerät durch einen erfahrenen Kollegen
- Die Tandems werden im Vorfeld bestimmt
- Die Arbeitsmappen dienen während der Tandemphase als „roter Faden“ für die Wissensvermittler
- Erstellung von Ausbildungsplänen für die Tandemphase, diese dienen der Systematisierung der Qualifizierung sowie zur Dokumentation
- Während der Tandemphase kann eine regelmäßige Fortschrittskontrolle durch interne zweiwöchige Lernstandsgespräche zwischen Wissensvermittler und Lernendem erfolgen

Finanzierung

- Verfahren ist zeitaufwändig. Realisierung in größerem Umfang häufig von Finanzfragen abhängig.
- Bisher angewandte Finanzierungen:
 - Job-Rotation nach SGB III § 229 – 233 (inzw. gestrichen)
 - WeGebAU über Zertifizierung nach AZWV: mühsam aber machbar (Bildungsgutschein und AEZ)
 - Qualifizierung in Kurzarbeit
- In Kooperation mit dem Weiterbildungsträger ma-co Bremen entstand die Funktions- und Geräteausbildung, die mit einem Zertifikat endet (AZWV zertifizierte Maßnahmen), Umfang: 40h Theorie, 120h – 200h Qualifizierung im Tandem.

Unsere Erfahrungen

- Finanzierung
 - Häufig mühsame Verhandlungen und hoher formaler Aufwand wurde weitgehend durch die Beratung geleistet.
 - Hoher zeitlicher Aufwand zur Vorbereitung und Durchführung
- Voraussetzungen
 - Soziale Absicherung
 - Beteiligungsorientiertes Vorgehen
 - Transparente Ziele
 - Prozess ergebnisoffen
- Erfolgsgeheimnis
 - Qualifizierungen, die an den Arbeitserfahrungen ansetzen, haben eine hohe Akzeptanz auch bei älteren Beschäftigten
 - Eigenes Erfahrungswissen wird kooperativ weitergegeben
- Gesundheit
 - Gesundheitliche Beeinträchtigungen Einzelner wurden nicht explizit erfasst
 - Gesundheitliche Aspekte wurden v.a. im Zusammenhang mit der Reduzierung physischer Belastungen erfasst
 - Ein Zusammenhang zwischen Restrukturierung und gesundheitlichen Auswirkungen wurde in den Betrieben nicht thematisiert.
- Unternehmen, die um ihre Existenz kämpfen, waren die Ausnahme in den Projekten.
- Die eingesetzten Instrumente sind für KMU nachhaltig verwendbar.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Soziale Innovation
research & consult GmbH

Deutsche Straße 10 • 44 339 Dortmund
Telefon 0231 / 88 08 64 0 • Telefax 0231 / 88 08 64 29

E-Mail: info@soziale-innovation.de

Internet: www.soziale-innovation.de