



AUSTER

PRAXIS-PROJEKTE
ZUM DEMOGRAFISCHEN
WANDEL



Ein Projekt der QUBIC-Beratergruppe

INHALT

Vorwort	2
Einleitung	3
FS-ZM – „F.i.T. für morgen“ – Coach-the-Coach Projekt	
Das Unternehmen	3
Ausgangssituation und Projektzielsetzung	4
Projektschwerpunkte	4
Ergebnisse und Nutzen	7
Stellenwert des demografischen Wandels	7
Fazit und Ausblick	7
42 GmbH - Klare Linien in der Mitarbeiterführung	
Das Unternehmen	8
Ausgangssituation und Projektzielsetzung	9
Projektschwerpunkte	10
Ergebnisse und Nutzen	11
Stellenwert des demografischen Wandels	11
Fazit und Ausblick	12
Nass Magnet - Ergonomie im Produktionsbereich	
Das Unternehmen	13
Ausgangssituation und Projektzielsetzung	14
Projektschwerpunkte	15
Ergebnisse und Nutzen	15
Stellenwert des demografischen Wandels	16
Fazit und Ausblick	16
Mister Q- Mister Q Kompass	
Das Unternehmen	17
Ausgangssituation und Projektzielsetzung	18
Projektschwerpunkte	19
Ergebnisse und Nutzen	20
Stellenwert des demografischen Wandels	20
Fazit und Ausblick	21
Das integrierte Konzept Betrieblicher Demografieexperte	
Beratung und Profiling	22
Qualifizierung von betrieblichen Demografieexperten	22
Betriebliche Projekte	23
Praxisseminare zur Vertiefung und Lernbegleitung	23
Nachhaltigkeit und Transfer	24



VORWORT

In diesem Heft stellen wir vier gute Beispiele vor, wie in klein- und mittelständischen Unternehmen innovative Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung umgesetzt wurden.

Vier Unternehmen beteiligten sich an unserem Projekt AUSTER, in dem wir betriebliche Demografieexperten ausbildeten, die wiederum jeweils eine konkrete Fragestellung aus ihrem Unternehmen bearbeitet haben. AUSTER steht für die altersgerechte und strategische Entwicklung von Personalressourcen. AUSTER steht für uns sinnbildlich aber auch dafür, die „Perlen“, sprich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zu entdecken und zu entwickeln, damit die Unternehmen als Ganzes glanzvoll im Wettbewerb bestehen können.

Das Projekt AUSTER wurde im Ideenwettbewerb „Systematische Personalentwicklung und Qualifizierung in KMU unter besonderer Berücksichtigung des demografischen Wandels und älterer Beschäftigter“ erfolgreich ausgewählt. Im Rahmen der Weiterbildungsoffensive Mittelstand des Landes Niedersachsen wurde es mit Mitteln des Europäischen Sozialstrukturfonds gefördert. Die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover hat das Projekt darüber hinaus ideell und finanziell unterstützt. Unser Dank gilt zunächst diesen beiden Förderern, sowie der N-Bank als Genehmigungs- und Verwaltungsstelle.

Ohne die klein- und mittelständischen Unternehmen hätten die innovativen Projektideen nicht entwickelt und umgesetzt werden können. Unser Dank gilt deshalb weiterhin den Geschäftsführungen, den betrieblichen Projektkoordinatoren und den Teilnehmenden der Qualifizierungsreihe sowie den weiteren an den betrieblichen Projekten beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der vier Unternehmen: 42 GmbH (Langenhagen), FS-ZM GmbH (Wedemark), Mister Q Speisen & Getränke GmbH (Hannover und Nienburg) sowie Nass Magnet GmbH (Hannover).

Das Projekt AUSTER wurde von der QUBIC Beratergruppe Hannover und weiteren Trainern und Beratern im Jahr 2009 durchgeführt. Unser Dank gilt deshalb ebenso den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Kolleginnen und Kollegen, die daran „vor Ort“ oder im „Back-Office“ mitgewirkt haben.

Hannover, im Dezember 2009

Stefanie Laurion

Dr. Edzard Niemeyer

EINLEITUNG

Der demografische Wandel wirft große Schatten voraus.

Wenn man sich die Bevölkerungsstatistik ansieht und die gesellschaftspolitische Diskussion verfolgt wird deutlich, dass der demografische Wandel eine der größten Herausforderungen für das deutsche Sozial- und Wirtschaftssystem des 21. Jahrhunderts darstellt.

Doch wie reagieren die klein- und mittelständischen Unternehmen auf die absehbare Entwicklung? Im Vorfeld des Projektes mussten wir immer wieder feststellen, dass das Thema gedanklich weit weg war vom Tagesgeschäft. So war es z. B. außerordentlich schwer, Teilnehmende für das Projekt zu gewinnen und wir starteten die Ausbildung zum betrieblichen Demografieexperten letztlich mit einer kleinen Gruppe von zehn Teilnehmenden aus vier Unternehmen.

Heute sind die Teilnehmenden aus den Projektunternehmen für das Thema sensibilisiert und sehen vielfältige Zusammenhänge. War anfangs die Auffassung vorherrschend, demografischer Wandel hat etwas mit alten Menschen zu tun, so lassen sich mittlerweile differenzierte Betrachtungen wahrnehmen, wie aus den betrieblichen Projektschwerpunkten erkennbar ist, die im Rahmen unseres Projektes AUSTER verfolgt wurden.

Gute Fachkräfte zu gewinnen und zu binden spielt in allen Unternehmen eine große Rolle und stellt angesichts des demografischen Wandels eine zunehmende Herausforderung dar. Die Defi-

nition, wer Fachkraft ist, beschränkt sich angesichts der betrieblichen Realitäten längst nicht mehr auf Hochqualifizierte, sondern auf alle Arbeitskräfte, die auf dem Arbeitsmarkt knapp zu werden drohen. In diesem Zusammenhang kann es wichtig sein, Zeitarbeitskräfte enger an das Unternehmen zu binden, wie das Beispiel FS-ZM uns zeigt.

Auszubildende und junge Menschen kommen in einigen Branchen mit ganz anderen Bildungshintergründen als noch vor ein paar Jahren in die Unternehmen. Wurden früher zum Beispiel in der Gastronomie bevorzugt Abiturienten oder Realschüler für die Ausbildungsplätze gewonnen, so kommen heute Hauptschüler oder Jugendliche ohne Schulabschluss, immer häufiger mit Migrationshintergrund und oft mit Lücken in der Vorbildung und Defiziten in der Lernmotivation. Die Personalentwicklung ist komplexer geworden. Sie muss einerseits Defizite vorberuflicher Sozialisation ausgleichen, Auszubildende und junge Menschen fachlich fit machen und andererseits aufstrebenden Fachkräften Perspektiven für die weitere Karriere bieten. Im Projekt des Gastronomiebetriebs Mister Q kann dies eindrucksvoll nachvollzogen werden.

In der Personalrekrutierung ist man zwar noch nicht überall, aber zunehmend mehr damit konfrontiert, dass begehrte Fachkräfte genauer nach den Arbeitsbedingungen und Entwicklungsperspektiven schauen und ggf. auch mal schnell den Arbeitgeber wechseln. Das

Image des Unternehmens und die Attraktivität als Arbeitgeber, im Fachjargon auch Employer Branding genannt, geraten dabei genauso in den Fokus der Betrachtung wie familienfreundliche Formen der Personalpolitik und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das ist ein Thema, das längst nicht mehr nur eines von Männern und Frauen in der Familienphase ist, sondern auch der um Work-Life-Balance bemühten Fachkräfte aller Altersgruppen, durchaus auch in Schlüsselpositionen beschäftigte, umtreibt. Die 42-GmbH steht hierfür als Beispiel.

Insgesamt wächst die Notwendigkeit, proaktiv dafür zu sorgen, dass das Know-how im Unternehmen bleibt, um handlungs- und innovationsfähig zu bleiben und nicht vom Wettbewerb abgekoppelt zu werden. Auch dieser Zusammenhang findet sich in unseren Projektunternehmen.

Bei alledem ist der demografische Wandel natürlich immer noch auch ein Thema für ältere Beschäftigte. Die Rente mit 67 wird in vielen gewerblichen Bereichen mit Sicherheit nicht erreicht und auch im Büro nimmt der Druck durch psychische Belastungen zu. "Alt sein" ist also keine Frage allein der Nähe zum Rentenalter. Die Themen Gesundheit und Arbeitsplatzgestaltung sind zentrale Ansatzpunkte, um betriebliche Lösungen im demografischen Wandel zu erarbeiten. Im betrieblichen Projekt von Nass Magnet ist dieses Thema verfolgt worden.

FS-ZM

„F.I.T. FÜR MORGEN“ - COACH-THE-COACH PROJEKT

Das Unternehmen

Die Fahrzeugteile Service-Zentrum GmbH Mellendorf (FS-ZM GmbH) startete 1975 mit der Lagerung, Kommissionierung und dem Versand von Kfz-Ersatzteilen. Das Kerngeschäft der FS-ZM GmbH am Standort Mellendorf heute ist die Komplettradmontage. An den Standorten Wedemark und Wolfsburg befinden sich die Fahrzeugverwertung, das Reifenrecycling und die „Technische Dokumentation“.

Das Unternehmen beschäftigt im Durchschnitt 200 Mitarbeiter, im Bereich Komplettradmontage zwischen 70 und 100 Stammmitarbeiter. Da die Komplettradmontage stark saisonal geprägt ist, wird in den Monaten Mai bis Dezember die Belegschaft in Mellendorf auf bis zu 220 Mitarbeiter aufgestockt. Die saisonalen Zeitarbeitskräfte werden als Logistik- und Montagehelfer eingesetzt.



Ausgangssituation und Projektzielsetzung

Zu Saisonbeginn werden bei FS-ZM in Mellendorf jährlich wiederkehrend bis zu 100 neue Zeitarbeitskräfte eingestellt. Ziel des betrieblichen AUSTER-Projektes war die Entwicklung eines umfassenden Einarbeitungskonzeptes, das die saisonalen Zeitarbeitskräfte besser in die Unternehmensabläufe integriert. Dieses umfassende Konzept sollte im Rahmen des betrieblichen Projektes nicht nur entwickelt, sondern auch erprobt werden. Darüberhinaus wurde die Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen der Stammebelegschaft und den saisonalen Zeitarbeitnehmern und die Minimierung der Know-how-Verluste zwischen jungen und älteren Arbeitnehmern durch das Projekt angestrebt. Übergeordnetes Ziel war die Sicherung der Produktivität und Qualität des Unternehmens.

Weiterhin sollten durch die Optimierung der Einarbeitung gute Zeitarbeitskräfte identifiziert und an das Unternehmen gebunden werden. Mittelfristig wird der Aufbau eines qualifizierten Saisonmitarbeiter-Pools angestrebt.

Projektschwerpunkte

Die Projektgruppe bestand aus sechs ausgewählten Stammitarbeitern aus den 3 Bereichen Wareneingang, Kompletttradmontage und Warenausgang. Nach einer Bestandsaufnahme der bisherigen Einarbeitungspraxis der Zeitarbeitskräfte und der Klärung der Verbesserungsbedarfe wurde von der Projektgruppe folgendes Konzept zur Verbesserung der Einarbeitung saisonaler Zeitarbeitnehmer erarbeitet:

1. Organisation der Einweisung

Ein systematischer Ablauf für die Einweisung der neuen Kräfte wurde entwickelt und dokumentiert. Da die saisonalen Zeitarbeitnehmer mit unterschiedlichen Vorkenntnissen und Erfahrungen antreten, mussten Anforderungen und Lernziele für die Einarbeitung festgelegt werden.

2. Schulungsunterlagen

Die Schulungsunterlagen zur Einarbeitung der saisonalen Zeitarbeitskräfte wurden überarbeitet. Die zentralen Informationen, angefangen von Raumplänen und wichtigen Ansprechpartnern bis hin zu konkreten Arbeitsanweisungen und Qualitätsrichtlinien wurden gut verständlich und übersichtlich aufbereitet.



„Wir haben in unserem Projekt sehr erfolgreich abteilungsübergreifend gearbeitet. Zwei Leute aus dem Wareneingang, zwei Mitarbeiter aus der Kompletttradmontage und zwei Mann aus dem Warenausgang haben hervorragend zusammengearbeitet. Das war für mich die wichtigste Erfahrung: so kann abteilungsübergreifende Arbeit bei FS-ZM aussehen.“

*(Roberto Oehler,
Kompletttradmontage)*



3. Trainerschulung

Die sechs ausgewählten Stammmitarbeiter wurden zu „Trainern der ersten Stunde“ im Rahmen eines Coach-the-Coach Konzeptes qualifiziert, mit dem Ziel die saisonalen Zeitarbeitskräfte nun strukturiert und mit einer personenzentrierten Haltung einarbeiten zu können. Mit den Projektteilnehmern waren folgende konkrete Lernziele für die Trainer entwickelt worden:

Was müssen die Trainer lernen?

Trainer präsentieren

- Wie halte ich einen Vortrag / eine Publikation?
- Umgang mit Repräsentationsmitteln

Trainer coachen

- Umgang mit Mitarbeitern
- Wie erkennen die Trainer was wichtig ist?
- Wie gehen wir mit Konflikten um?

Trainer weisen ein

- Einweisung der Mitarbeiter

4. Mitarbeiterschulung

Alle Stammmitarbeiter sollten von den „Trainern der ersten Stunde“ trainiert werden, um die saisonalen Zeitarbeitskräfte besser einarbeiten, unterstützen und coachen zu können.

„Ich bin zwar schon einige Jahre im Unternehmen, also eine erfahrene Fachkraft, aber wesentlich jünger als viele andere Stammmitarbeiter. Durch das Coach-the-Coach Projekt werde ich in meiner Abteilung jetzt als kompetenter Ansprechpartner wahrgenommen. Vor allem die Auszubildenden gehen auf mich zu, wenn sie Fragen haben.“

(Andreas Krumes, Warenausgang)

„Unsere Stammmitarbeiter, die am Projekt teilgenommen haben, unterstützen jetzt neue Kollegen und bieten auch über die Zeit der Einarbeitungsphase hinaus Hilfe an. Sie fühlen sich für neue Mitarbeiter verantwortlich und zeigen dies auch durch aktives Tun.“

(Edda Will, Dienstleistungsmanagement)



6

Ergebnisse und Nutzen

Mit dem Projekt ist es gelungen, systematische Einarbeitungs- und Einweisungskriterien für die Verbesserung der Einarbeitung von neuen Kräften bei FS-ZM zu entwickeln. Anhand dieser Kriterien können die Stammmitarbeiter neue Kollegen gut einarbeiten. Darüberhinaus liegen nun eine umfassende Informationspräsentation und eine grundlegende Einführung in die Arbeitsabläufe vor, die den Einarbeitungsprozess vereinfachen. Im Rahmen des Projektes wurde weiterhin das Trainer-ABC entwickelt, das den Mitarbeitern als Leitfaden im Umgang mit den Zeitarbeitern dient. Plakate mit dem Trainer-ABC wurden im Unternehmen aufgehängt, die nun alle kontinuierlich daran erinnern. Zur Orientierung in den Hallen wurden sämtliche Gabelstapler mit detaillierten Hallenplänen bestückt. Diese Pläne hängen ebenfalls in den Frühstücksräumen und am schwarzen Brett, so dass sich die neuen Kollegen Hallen- und Gangnummern gut einprägen können.

Stellenwert des demografischen Wandels

FS-ZM greift die Herausforderungen des demografischen Wandels und des damit zusammenhängenden Fachkräftemangels aktiv auf. Die Firma möchte ihren Mitarbeitern ein stabiles und langfristiges Arbeitsumfeld bieten, aber auch attraktiv sein für junge Arbeitnehmer und Berufseinsteiger. Das Coach-the-Coach Projekt setzt hier zielführend an: Saisonale Zeitarbeitnehmer können durch eine qualitativ gute Einarbeitung an das Unternehmen wesentlich besser gebunden werden als bislang; so wird die Firma attraktiver für neue Kollegen. Stammmitarbeiter qualifizieren sich und übernehmen Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens, dies sichert auch langfristig Arbeitsplätze. Darüber hinaus wird mit der Qualifizierung und Sensibilisierung der Stamm- und Saisonmitarbeiter Wissens- und Erfahrungsverlusten bei altersbedingter Jobrotation entgegengewirkt und die reibungslose Integration älterer Mitarbeiter in neue Arbeitsprozesse verbessert.

Fazit und Ausblick

Bis auf die intensive Einarbeitung von weiteren Trainern durch die „Trainer der ersten Stunde“ im Rahmen von Mitarbeiterschulungen, wurden alle geplanten Arbeitspakete umgesetzt. Diese „Baustelle“ wird im kommenden Jahr angegangen. Ebenfalls für das kommende Jahr steht die Einbettung der Projektergebnisse in die Prozesslandschaft des Unternehmens, sowie die umfassende Einbeziehung der mittleren Führungsebene an.

Die „Trainer der ersten Stunde“ werden mit ihrem Methodenwissen aus dem Bereich Training und Arbeitspädagogik und ihrem Konzept die Einarbeitung weiterhin positiv unterstützen und voranbringen.



„Für mich war am wichtigsten, dass ich gelernt habe, Präsentationen zu erarbeiten und in den AUSTER-Workshops, aber auch hier in der Firma, Arbeitsergebnisse sicher vor einer Gruppe vorzustellen.“

(Sascha Linne,
Wareneingang)

„Im Rahmen des Projektes sind wirklich hilfreiche und systematische Einarbeitungs- und Einweisungskriterien erarbeitet worden. Damit können wir unsere Stammmitarbeiter besser auf ihre Aufgaben hinsichtlich der Einarbeitung von neuen Kollegen vorbereiten. Denn nur mit einer versierten und umsichtigen Einarbeitung können wir unsere Produktivität und Qualität sichern.“

(Ulrich Grösch,
Geschäftsführer)

42 GMBH

KLARE LINIEN IN DER MITARBEITERFÜHRUNG

Das Unternehmen

Die 2001 gegründete 42 GmbH bietet individuelle IT-Komplettlösungen für alle Bereiche der Hotellerie und Gastronomie, wie Hotel-, Kassen- oder Warenwirtschaftssysteme, mit einem umfangreichen 24 Stunden Support für ihre Kunden.

Die Herausforderungen des Unternehmens liegen nicht nur auf der Seite von Markt und Wettbewerb, sondern auch intern im Managen von Kompetenzen und Ausbauen des Mitarbeiterstamms. Dies wird deutlich am rapiden Mitarbeiteranstieg im Laufe der letzten Jahre. Im Jahr 2004 war das Geschäft noch mit 9 Mitarbeitern/innen zu bewältigen; Ende 2008 waren es bereits 28. Allein in den letzten 3 Jahren stieg die Belegschaft um 75% (von 16 auf 28) an. Hinzu kommen noch 14 internationale und acht nationale Vertriebspartner, sowie zahlreiche externe Trainer, Installer und Supporter. Vor dem Jahr 2006 betrug der Anteil der weiblichen Mitarbeiter noch 30%, von den anschließend eingestellten Mitarbeitern waren es 50%. Nur ca. ein Viertel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereits länger als 5 Jahre im Betrieb, über die Hälfte seit weniger als 3 1/2 Jahren, 20% unter einem Jahr. 42 verfügt somit über einen relativ jungen Personalstamm mit einem ausgewogenen Verhältnis von Frauen und Männern.



Ausgangssituation und Projektzielsetzung

In dem schnell gewachsenen Unternehmen ist es erforderlich Fachkräfte zu haben, heranzubilden und zu halten, die den hohen Anforderungen zwischen Produktqualität, Problemlösungskompetenz und Zielgruppenverständnis gerecht werden oder sie sogar vorweg nehmen. Nicht nur die Mitarbeiter werden biologisch älter, sondern auch das Unternehmen. Damit verändern sich die Arbeitsbedingungen, bedingt durch das quantitative Wachstum, die entstehende Arbeitsphilosophie, Unternehmenskultur und Ablaufgestaltung, sowie die Änderungen im Wertesystem der Gesellschaft, hereingetragen vor allem durch neu hinzugekommenen Mitarbeiter.

Mitarbeiterloyalität, Treue zum Unternehmen und Motivation verschieben sich durch neue Mitarbeiter, verändern aber auch die schon länger tätigen „Pioniere“ mit zunehmendem Lebensalter: Karriereaussichten, Sicherheitsgedanken, Anspruchsdenken sowie anders wahrgenommenen Erfolgserlebnisse und Frustrationsschwellen steigern das Risiko des Abwanderns und bergen das Risiko von Trägheit und des Beharrens auf Erreichtem „Das war schon immer so!“.

Daraus erwachsen Spannungen zwischen den Mitarbeitern der ersten Stunden und den noch recht frisch rekrutierten Kolleginnen und Kollegen: was die einen aufgebaut haben, setzen die anderen als selbstverständlich voraus; was vorher selbstverständlich war, wird jetzt angezweifelt oder erfordert zumindest einen breiten Konsens. Nicht alle sahen es als erstrebenswert an, die Familienphilosophie der 42 GmbH aus den Gründerjahren („My Work is my Castle“) mitzutragen. Die Firma punktet bei ihren Mitarbeitern und Bewerbern neben den üblichen klassischen Nebenleistungen wie Gratifikationen, Direktversicherungen, Zuschüsse zur Kinderbetreuung und flexible Arbeitszeiten durch weitere Sonderleistungen. Üppige Ausstattung in Büro & Technik, Dienstwagen, Nutzung eines Home-Office sowie Café- und Entspannungsbereich im Büro sind gegeben. Gute Arbeitsbedingungen und Incentives halfen jedoch nicht weiter, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden zu stellen.

Projektgesamtziel war deshalb die Schaffung klarer Strukturen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neue Gestaltung der Abläufe im Unternehmen und der Transfer des Wissens in viele Köpfe.





„Das Projekt kam genau zum richtigen Zeitpunkt. Das schnelle Wachstum des Unternehmens erhöhte den Klärungsbedarf und offenbarte Motivationsprobleme.

Anfangs dachten wir, dass wir durch noch mehr Incentives die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser motivieren und in die 42-Familie integrieren könnten.

Wir mussten lernen unter die Oberfläche zu schauen.

Das Projekt hat uns den Weg gezeigt, den schwierigen Sprung von der Familienstruktur zur Organisationsstruktur zu schaffen.“

(Thomas Hoffstiepel, Geschäftsführer)

Projektschwerpunkte

Das Projekt „Klare Linien in der Mitarbeiterführung“ bestand aus mehreren Teilzielen. In diesen Teilzielen wurde u.a. das bestehende Leitbild überarbeitet und ein Führungsleitbild erstellt. Betriebszugehörigkeit und Lebensalter, aber auch das Eintrittsalter als Zeichen einer ausgewogenen Personalpolitik wurden im Rahmen der Altersstrukturanalyse bewertet.

Das bestehende Organigramm wurde gemäß der neuen Organisationsstruktur verändert. Es wurde eine zeitgemäße und ausgewogene Führungsstruktur eingezogen. Dazu gehören eine zweite Führungsebene und ein neues Kommunikations- und Führungsverhalten in Form von Routine-Meetings. Aufgaben wurden benannt und ein Zielsystem der einzelnen Funktionsbereiche und ihrer neu verantwortlichen Aufgabenträger eingerichtet.

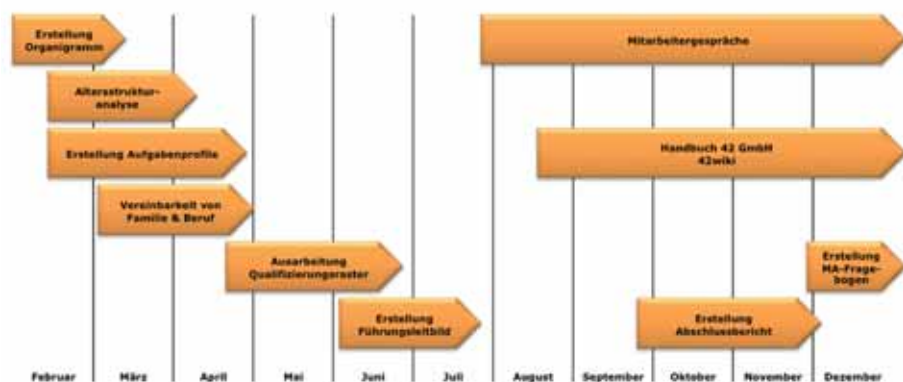
Eine Betriebsanalyse „Vereinbarkeit von Familie & Beruf“ und das 42 GmbH-Wiki mit grundlegenden Informationen des Unternehmens (wie die Nutzung der Telefonanlage oder Dienstwagenregelungen) wurden erstellt.

Die internen Projektverantwortlichen wurden geschult - inhaltlich themenbezogen, sowie in ihrer Rolle als interne und externe Moderatoren und Wegbereiter. Außerdem wurden die neuen Führungskräfte trainiert, um ihre Rolle besser übernehmen zu können.

Es wurde ein breiter Wissenstransfer initiiert, um das fachliche Know-how nicht bei einzelnen zu konzentrieren, sondern dem gesamten Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wurde ebenso erfragt, wie die Stressfaktoren und Kritikpunkte in der täglichen Arbeit.

2. Projektplan



Ergebnisse und Nutzen

Die angestrebten klaren Linien in der Mitarbeiterführung sind erreicht worden: 42 hat jetzt eine zweite Führungsebene und darauf bezogen angepasste Prozesse. Damit einher gegangen ist eine Klärung von Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben jetzt klare Ansprechpartner und sind insgesamt zufriedener mit der Arbeitssituation. Die neuen Führungskräfte wachsen zunehmend in ihre neue Rolle und werden weiterhin dafür qualifiziert. Darüber hinaus ist es gelungen, das Wissen im Unternehmen zu verbreitern, so dass Ausfälle einzelner Experten besser kompensiert werden können und die für das Geschäft wichtige Innovationsfähigkeit gesteigert werden konnte.

Stellenwert des demografischen Wandels

Mit dem fortschreitenden „Altern“ geht auch ein qualitativer Reifeprozess der Belegschaft einher, der es ermöglicht, neue Strukturen in der Mitarbeiterführung einzuziehen (Abteilungsleiter-/Teamleiter-Ebene), in der aus Kollegen Vorgesetzte werden, aus funktionsbezogener Teamverantwortung Zielvereinbarungen mit notwendigen Kontrollmechanismen, aus informellen Strukturen Management-Tools mit erforderlichem Berichtswesen.

Teile der Belegschaft durchleben auch im privaten Bereich entscheidende Phasen in ihrem Lebenslauf: Eigenständigkeit, Familiengründung, Partnerschaft, Elternschaft mit sich verändernden Probleminhalten, sich verschiebenden Prioritäten und sich verstärkenden Auswirkungen auf das Berufsleben oder größere Verantwortung für die Familie.

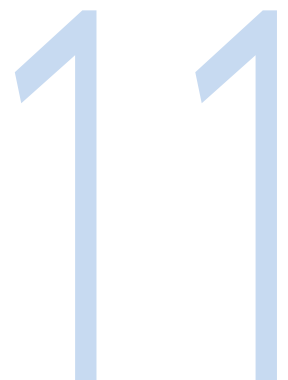
Durch die Altersstrukturanalyse erkannte die 42 GmbH u.a. wie wichtig der Wissenstransfer untereinander, besonders in den jeweiligen Teams, geworden ist, um besser bei einem Ausfall von Schlüsselpositionen gewappnet zu sein. Hierbei hilft auch die Unterstützung des neu geschaffenen 42-Wiki, in der das Wissen einzelner Mitarbeiter stets dokumentiert wird.

Der 42 GmbH ist es wichtig, als Arbeitgeber attraktiv zu sein und gute Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Eingebettet in unterschiedliche Projekte zur Qualifizierung von Mitarbeitern, aber auch Themen, die zur Erhöhung der Attraktivität von Unternehmen aus der Sicht von externen Bewerbern beitragen (Employer Branding) zeigt sich die Bedeutung einer Personalentwicklung, die der demografischen Entwicklung Rechnung trägt.



„Ich habe gelernt, Teilziele zu definieren und schrittweise zu verfolgen. Wichtig war auch, dass wir mit unserem Projekt alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden haben und dadurch den Rückhalt der ganzen Firma hatten. Für die Klärung meiner neuen Führungsrolle hat das enorm geholfen.“

(René Isensee, Vertriebsleiter)





„Die Altersstrukturanalyse hat uns gezeigt, dass wir Experten für bestimmte Themen haben und Probleme entstehen, wenn diese ausfallen und nicht schnell genug ersetzt werden können. Wir haben uns jetzt besser gewappnet, weil wir durch Schulungen das geballte Wissen von 42 an alle transportiert haben.“

*(Gitta Hoffstiepel,
Controlling)*

Fazit und Ausblick

Mit dem Projekt wurde eine gute Basis gelegt, um organisatorisch besser für den Wettbewerb gerüstet zu sein. Es wird jetzt darum gehen, diese Basis zu stabilisieren und die neuen Führungskräfte weiter in ihrer neuen Rolle zu unterstützen. Außerdem können jetzt gezielter Einzelprojekte, in den nun klar gegliederten Bereichen, durchgeführt werden, um die Abläufe zu verbessern und innovative Ideen zu entwickeln. Um den Wissenstransfer weiter anzuregen, wird das 42-Wiki weiter ausgebaut.

Ein wichtiger Ausgangspunkt war die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wie sich diese verändert hat, soll in einer Mitarbeiterbefragung ermittelt werden.



12

NASS MAGNET

ERGONOMIE IM PRODUKTIONSBEREICH

Das Unternehmen

Die Nass Magnet GmbH gehört zu den größten europäischen Herstellern von elektromagnetischen Vorsteuerungen für Ventile für Luft, neutrale Gase und andere Medien sowie Magnetsystemen für Automotive-Anwendungen, Funktionsverschraubungen und Gerätesteckdosen. Das Unternehmen beschäftigt weltweit ca. 380 Mitarbeiter mit Filialen in Hannover, Ungarn, USA und China. In Deutschland sind davon etwa 210 Mitarbeiter in den Bereichen Entwicklung, Produktion und Vertrieb tätig.

Am Standort Hannover befindet sich das Unternehmen derzeit in einer intensiven Phase der Neu-Ausrichtung auf die Anforderungen des Marktes. Im Wesentlichen geht es dabei um kostengünstigere Produktion und die Anhebung des Qualitätsniveaus der Fertigungsprozesse.



„In der Produktion haben wir viele belastende Arbeitsplätze. Wer diese Arbeit macht, ist mit 58 Jahren oft gesundheitlich am Ende. Es war wichtig, Alternativen zu entwickeln, damit die Menschen in unserem Unternehmen gesund und arbeitsfähig bleiben. Auf erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wir angewiesen, weil sie die Abläufe beherrschen und auch das Anfahren neuer Produkte gewährleisten können - sie sind unsere „Stars“. Eine Verjüngung der Belegschaft wäre keine Alternative; das ist in Krisenzeiten und angesichts des demografischen Wandels ohnehin immer schwerer.“

*(Peter Morgenstern,
Geschäftsführer)*

Angangssituation und Projektzielsetzung

Im Rahmen des AUSTER-Projektes legten wir den Fokus auf die Montagetätigkeiten, die vielfach manuell durchgeführt werden. In der Montage gibt es einige Tätigkeiten, wie z.B. Gewindestopfen in Ventilgehäuse verschrauben, die nur von bestimmten Personen durchführbar sind, weil sie eine höhere körperliche Beanspruchung verlangen. Durch die einseitige körperliche Belastung kam es zu häufigen Unterbrechungen, so dass der Kundenauftrag nicht innerhalb der kalkulierten Zeit fertiggestellt werden konnte.



Einseitige Arbeitsbelastungen an bestimmten Arbeitsplätzen führen zu Verspannungen, die bis hin zu Arbeitsausfällen der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen können. Daher sollte ein Konzept entwickelt werden, das die Arbeitsergonomie an bestimmten Arbeitsplätzen verbessert. Dabei geht es zum einen um präventive Gesundheitsförderung, aber auch um Qualifizierung der Beschäftigten für verschiedene Arbeitsplätze. Durch wechselnde Tätigkeiten lassen sich einseitige Belastungen verringern und somit Krankheitstage reduzieren. Dabei sollen natürlich die aktuellen Produktivitäts- und Qualitätsziele gehalten, wenn nicht gar verbessert werden. Das Ziel sind gesunde, motivierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Konkret sollten eine Erleichterung und höhere Flexibilität geschaffen werden.

Projektschwerpunkte

In der Montage wurden ca. 100 Arbeitsplätze einer Gefährdungsanalyse unterzogen, nach der Art der Verrichtung geprüft und dann nach Gefährdungsart gruppiert. Ergänzend wurden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, um die direkte Sichtweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erschließen. Beide Analyseansätze bildeten die Basis für die weiteren Arbeitsschritte des Projektplans.

Speziell für den Arbeitsprozess, in dem der Gewindestopfen mit dem Akkuschrauber eingeschraubt wird, hat das Projektteam ein Konzept überlegt und erarbeitet. Mit einem Videotool und der REFA-Methode wurden die einzelnen Arbeitsgänge analysiert und bewertet, sowie erste Alternativen erprobt.



„Der Projektstart fiel uns nicht leicht, denn wir wussten nicht so recht wie wir beginnen sollten. Mit der externen Unterstützung von QUBIC lernten wir klare Ziele und Nicht-Ziele zu definieren, das Projekt vernünftig aufzubauen und die Baustellen nacheinander abzuarbeiten.“

(Peter Bonkowski,
Betriebsleiter)



Ergebnisse und Nutzen

Um den Arbeitsprozess zu optimieren, wurde der Schrauber in einem Säulengestell befestigt, um dann mittels eines Hebels auf den Ventilkörper den Gewindestopfen zuzuführen und einzuschrauben. Die Abteilung Prozessentwicklung entwarf die Vorrichtung. Der konstruierte Arbeitsplatz konnte bisher noch nicht erstellt werden. Die Optimierung wurde jedoch in einem Versuchsaufbau (Provisorium) getestet.

Diese Prozessoptimierung erleichtert den Mitarbeitern die Ausführung der Tätigkeit, indem die physische Belastung reduziert wird. Dadurch können außerdem die geplanten Durchlaufzeiten eingehalten und die Qualifikationsmatrix erweitert werden.

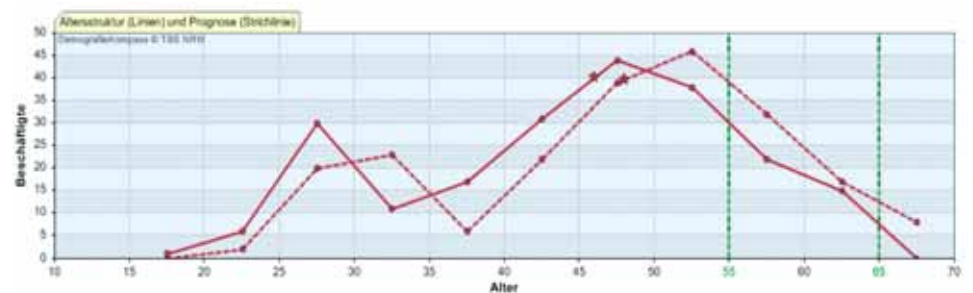


„Durch dieses Projekt wurde uns klar, wie wichtig es ist, alle Beteiligten (Mitarbeiter, Betriebsrat, Arbeitssicherheit und Führungskräfte) rechtzeitig zu involvieren. Denn nur dadurch war es möglich, eine Akzeptanz für das Projekt und die Unterstützung von den verschiedenen Stellen zu bekommen.“

(Jakob Dückmann,
Arbeitswirtschaft)

Stellenwert des demografischen Wandels

Das Durchschnittsalter in der Abteilung Montage bei Nass Magnet beträgt 48 Jahre. Viele Arbeitsplätze in der Fertigung sind - wie in den meisten industriellen Betrieben - körperlich schwer oder belasten einseitig. Der Verschleiß der Arbeitskraft der Menschen, ihre Gesundheit und langfristige Arbeitsfähigkeit stehen auf dem Spiel. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheiden in der Regel vor dem regulären Rentenalter aus dem Erwerbsleben aus. Vor diesem Hintergrund war es wichtig einen genauen Überblick über die Gefährdungspotenziale zu bekommen, die ergonomisch zu verbessernden Arbeitsplätze zu identifizieren und konkrete Lösungen zu entwickeln.



Fazit und Ausblick

Um das Projekt „Ergonomie im Produktionsbereich“ in der gesamten Nass Magnet Gruppe zu integrieren, soll der für das Pilotprojekt gebildete Steuerkreis weiter bestehen.

Mit dem Steuerkreis soll an den Projektergebnissen angeknüpft werden, um weitere identifizierte Arbeitsplätze zu optimieren, damit jeder Mitarbeiter die gestellten Anforderungen in der Fertigung aus ergonomischer Sicht bis zur Beendigung des Arbeitslebens erfüllen kann.

Die Vorgehensweise, wie in diesem Projekt beschrieben, soll zukünftig für ähnliche Projekte genutzt werden.

MISTER Q

MISTER Q KOMPASS

Das Unternehmen

Die Mister Q Speisen & Getränke GmbH ist ein Gastronomie-Betrieb mit Restaurant, Café und Bar mit 2 Filialen in Hannover und Nienburg. An insgesamt 600 Sitzplätzen werden Speisen und Getränke angeboten. Gegründet wurde das erste Mister Q Bistro 1996 in Nienburg, seit 2000 besteht die Filiale „Mister Q – Eine kulinarische Weltreise“ in Hannover. Beide Betriebe sind dem Bereich der Trendgastronomie zuzuordnen.

Mister Q beschäftigt insgesamt 97 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 47 davon sind Auszubildende. Ausgebildet wird in den Bereichen Fachkraft im Gastgewerbe, Koch/Köchin, Restaurantfachmann/frau, Fachmann/frau für Systemgastronomie, Kaufmann/frau für Bürokommunikation und Mediengestalter/in im Nonprint-Bereich. In Spitzenzeiten werden zusätzliche Teilzeitarbeitskräfte beschäftigt.





Ausgangssituation und Projektzielsetzung

In kaum einer Branche herrscht eine so hohe Mitarbeiterfluktuation wie in der Gastronomie. Eine Internet-Umfrage im Internetportal www.rollingpin.eu ergab, dass 25% der Befragten ihren Arbeitgeber nach einem Jahr wechseln, 50% nach 1-3 Jahren, 12% nach 3-5 Jahren und 13% nach mehr als 5 Jahren. Das Mister Q ist hierbei keine Ausnahme. Deshalb spielt die Mitarbeiterbindung und -entwicklung, speziell in der Gastronomie, eine große Rolle.

Das Mister Q versteht sich als Unternehmen, das seinen Kunden gastronomische Dienstleistungen auf hohem Niveau zu angemessenen Preisen bietet. Um eine gleichbleibend hohe Qualität zu gewährleisten, muss einerseits sichergestellt werden, dass das Know-how trotz Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen bleibt und andererseits, dass Aushilfen und Auszubildende kontinuierlich aus- und weitergebildet werden.

Um das leisten zu können, müssen Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibungen in den einzelnen Job-Rollen erstellt, sowie ein Qualifikationsprofil und ein Bewertungssystem für die Ermittlung der Soll-Kompetenzen ermittelt werden.

Ziel war es, im AUSTER-Projekt "Mister Q Kompass", ein Profil zur Bestimmung der Qualifikation (Soll-Kompetenzprofil) für den Service zu entwickeln. Dieses Qualifikationsprofil soll als Basis für die Personalentwicklung dienen.

Mit Hilfe des Qualifikationsprofils "Mister Q Kompass" sollen die Anforderungen für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent gemacht werden.

Mittelfristig soll der Einsatz des Qualifikationsprofils eine Kompetenz- und Qualitätssteigerung der Arbeit der Mitarbeiter bewirken.

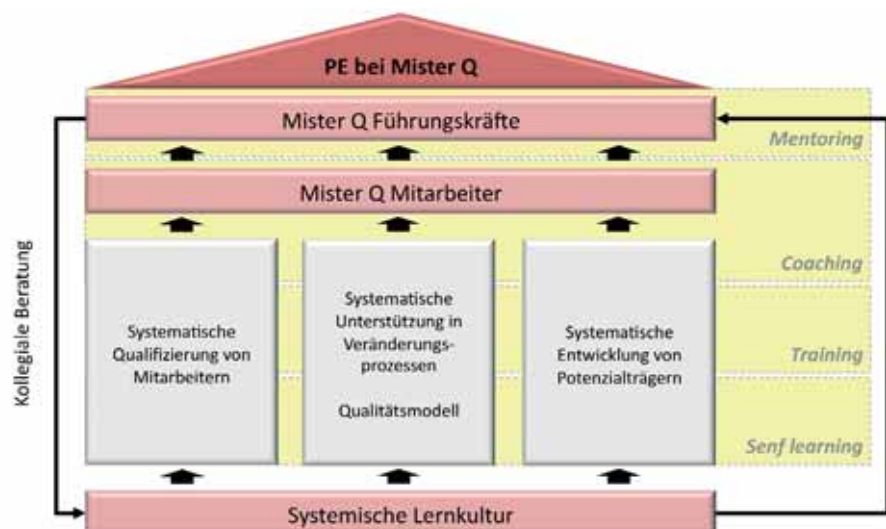
„Aufgrund des demografischen Wandels werden wir Schwierigkeiten bekommen, einfache Kräfte oder auch Fachkräfte zu rekrutieren.

Deshalb arbeiten wir nach einer ganzheitlichen Methode auch mit lernschwachen Jugendlichen zusammen, indem wir sie da abholen wo sie stehen.

Mittlerweile erreichen diese Auszubildenden in Prüfungen über 80% der Punkte.

Motivation zur Arbeit und das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen sind uns wichtiger, als die fachliche Vermittlung von Wissen. Im AUSTER-Projekt konnten wir eine wichtige Säule unseres Personalentwicklungskonzeptes zielgerichtet weiterentwickeln.

(Chi Trung Khuu, Geschäftsleitung)



Projektschwerpunkte

Im Rahmen des Entwicklungsplans Kompetenzmanagement wurde das PE-Haus (PE = Personalentwicklung) entwickelt. Es beschreibt im Modell, wie die Mitarbeiterbindung und –entwicklung bei Mister Q vorangetrieben werden soll. Das AUSTER Projekt ist eine der drei Säulen im PE-Haus.

Ein Schwerpunkt der Projektarbeit war die Entwicklung eines Qualifikationsprofils für den Bereich Service, das später auch für die Bereiche Bar, Küche und Verwaltung ausgearbeitet werden soll. Dazu mussten zunächst die verschiedenen Job-Rollen identifiziert werden, um sie ins Unternehmensmodell einzupassen. Daraus ergaben sich verschiedene homogene Job-Familien mit ähnlichen Kompetenzanforderungen, anhand derer sich einzelne Gruppen für die strategische Personalplanung abzeichneten.

Anhand von vier Kompetenzstufen (Kennen, Können, Beherrschen, Vermitteln) konnten detaillierte Anforderungsprofile für ausgewählte Job-Rollen entwickelt werden. Die einzelnen Kompetenzen ließen sich dabei in fachlich/methodische und sozial/persönliche Kompetenzen unterscheiden. Daraus ergab sich dann ein genaues Soll-Profil der geforderten Qualifikationen.



Die Arbeit im Projekt brachte mir den persönlichen Erfolg, Mitarbeiter motivieren zu können. Messbar ist dies an den Ergebnissen, der regen Teilnahme und der Offenheit, mit der die Mitarbeiter auf mich zu gehen. Positiv empfand ich darüberhinaus den Erfahrungsaustausch mit den anderen Projektteilnehmern. Wir stehen heute noch im Kontakt.

(Daniela Buch,
Teamleiterin Service)

Kennen	Können	Beherrschen	Vermitteln
1 Interesse zeigen	4 Können mit persönlicher Anleitung	7 Beherrschen der Aufgabe	9 Beherrschen der Aufgabe und andere ausbilden können
2 Lernen	5 Können mit schriftlicher Anleitung	8 Beherrschen der Aufgabe und andere anleiten können	10 Beherrschen der Aufgabe und dieses Wissen auf andere Situationen übertragen können
3 Nachmachen mit persönlicher Anleitung	6 Selbstständiges Können		



„Ich kann jetzt viel organisierter arbeiten und habe ein besseres Zeitmanagement für mich entwickelt. In meiner neuen Aufgabe bin ich Führungskraft, hier habe ich vom Beobachter zu einer aktiven Rolle gefunden. Außerdem hole ich mir jetzt schneller Unterstützung von Kollegen, wenn ich sie brauche.“

(Sebastian Schmidt, Teamleiterassistent Verwaltung)

Ergebnisse und Nutzen

Durch die detailliert ausgearbeiteten Kompetenzprofile der einzelnen Job-Rollen ist die Qualifizierung von Mitarbeitern wesentlich vereinfacht worden. Die Soll-Qualifikationen für die einzelnen Anforderungsstufen erleichtern es auch den Mitarbeitern selbst festzustellen, auf welchem Qualifikationsstand sie sich befinden.

Defizite können durch gezielte Schulungen besser ausgeglichen werden.

Außerdem sind die Anforderungen jetzt viel transparenter geworden und die Arbeitsabläufe verständlich beschrieben. Mittelfristig wird so eine Kompetenz- und Qualitätssteigerung im Servicebereich zu erwarten sein.

Mister Q Qualifikationsmatrix

		1. Interesse	2. Lernen	3. Nachahmen	4. Aufführen nach pers. Anleitung	5. Aufführen nach schriftl. Anleitung	6. Können	7. Verkettungen verstehen	
S. Tischmanagement									
Arbeitsanweisungen:	Schwarzarte								GAS 1
	Tischordnung (Getränkemarken, Teelichter)								GAS 2
	Tischnummern								GAS 3
	Tischanordnung								GAS 4
	Tische eindecken								GAS 5
	Tische gruppieren								
	Sauberkeit (Tischplatten, Karten, Teelichter)								

Stellenwert des demografischen Wandels

Die Altersstrukturanalyse für das Mister Q als Gastronomiebetrieb weist einige Besonderheiten auf. Die Altersgrenze ist generell niedrig anzusetzen (45 Jahre), da insbesondere die Servicekräfte früh aus diesem Bereich ausscheiden. Das eigentliche demografische Problem findet sich aber im Bereich der jüngeren Beschäftigten und insbesondere der Auszubildenden.

Im Servicebereich der Gastronomie sind vor allem jüngere Arbeitnehmer/innen zwischen 18 und 35 Jahren tätig. Bedingt durch den demografischen Wandel ist davon auszugehen, dass die Anzahl von jüngeren Arbeitnehmern in den nächsten Jahren immer geringer wird. Dadurch wird es in Zukunft immer schwieriger

20

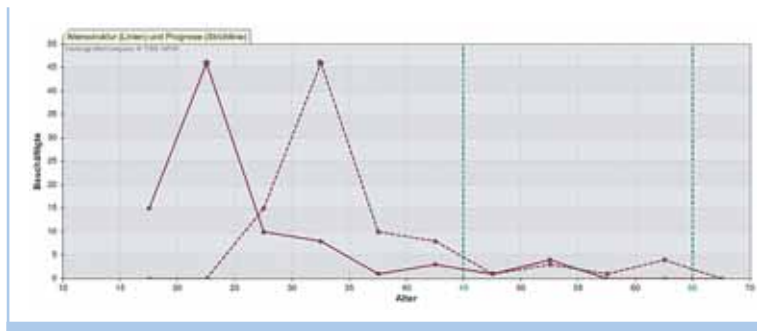
werden, gut ausgebildete und qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Erste Auswirkungen sind im Mister Q schon heute bei der Einstellung von Aushilfen und Auszubildenden spürbar. Bewerbungen für Ausbildungsplätze werden zunehmend von Hauptschulabgängern vorgelegt, während in früheren Jahren noch relativ viele Abiturientinnen und Abiturienten unter den Bewerberinnen und Bewerbern waren. Die Bildungsvoraussetzungen der Bewerberinnen und Bewerber haben sich deutlich verschlechtert, darüber hinaus ist das Mister Q mit immer mehr Lernschwächen und Lernproblemen bei den Auszubildenden konfrontiert. Angesichts des demografischen Wandels wird sich dieser Trend weiter fortsetzen.

Daher wird die Nachqualifizierung sowie die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine immer größere Rolle im Unternehmen spielen. Die systematische Personalentwicklung - insbesondere im Ausbildungsbereich - auf der Basis transparenter Kompetenzprofile ist insofern ein zentraler Baustein, um die Probleme des demografischen Wandels für das Mister Q zu lösen.



„Meine wichtigste Lernerfahrung ist, dass ich mich persönlich weiter entwickelt habe. Ich fühle mich in meiner Leitungsrolle gestärkt, habe viel mehr Sicherheit und Routine im Umgang mit Präsentationen und der Moderation von Meetings gewonnen. Außerdem klappt es auch im Team besser, ich fühle mich teamfähiger und kann besser mit unterschiedlichen Meinungen im Team umgehen.“

(Christiane Hilkenbach,
Teamleiterin Verwaltung)



Fazit und Ausblick

In dem Projekt ist es gelungen, eine wichtige Säule im Gesamtkonzept zur Personalentwicklung des Mister Q zu gestalten. Mit den Kompetenzprofilen im Servicebereich ist ein Modell für die anderen Job-Familien des Mister Q geschaffen worden, die nun sukzessive ausgearbeitet werden sollen.

Das AUSTER-Projekt bot den Teilnehmenden auch Möglichkeiten, ihre eigenen Fähigkeiten zu verbessern, vor allem in den Bereichen Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Meetings, Kommunikations- und Ausbildungsmethoden sowie Moderations- und Präsentationstechniken. Dieses Wissen wird später auch neuen und eigenen Projekten zugute kommen.

DAS INTEGRIERTE KONZEPT BETRIEBLICHER DEMOGRAFIEEXPERTE

Unser integriertes Qualifizierungskonzept "Betrieblicher Demografieexperte" orientiert sich aufgrund der Anforderungen des demografischen Wandels an 5 Themenschwerpunkten:

Beratung und Profiling

Um die Herausforderungen des demografischen Wandels systematisch anzugehen, wurden zu Beginn des Projektes, begleitend nach den Analysen und zum Ende des Projektes Profiling- und Beratungsphasen durchgeführt:

- die am Projekt beteiligten Beschäftigten wurden ausgewählt,
- es wurden in einer Bestandsaufnahme in den Unternehmen Strukturdaten erhoben, um den Stand der Personal- und Organisationsentwicklung als Ausgangsbasis für die Qualifizierungsmaßnahmen und die betrieblichen Projekte zu kennen,
- die Vorkenntnisse der Teilnehmenden wurden geklärt und eine individuelle Qualifizierungsplanung entwickelt,
- die Unterstützung durch die Unternehmensleitung bei den Teilnehmenden-Projekten wurde sichergestellt (Bedingungen, Regeln, Freistellungen),

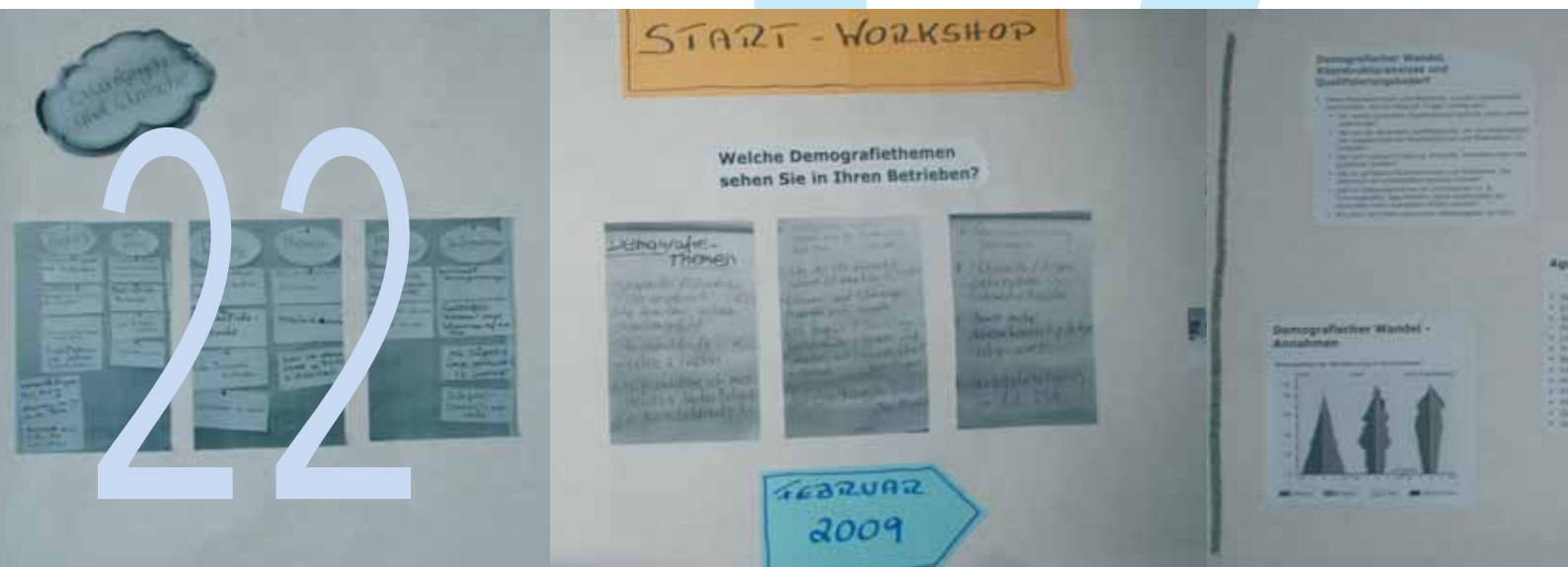
- den Teilnehmenden wurde eine individuelle Weiterbildungsberatung geboten,
- zum Ende des Projektes wurde der Lernprozess ausgewertet und der nachhaltige Transfer in die Unternehmenspraxis sichergestellt.

Qualifizierung von betrieblichen Demografieexperten

Zur Förderung einer systematischen und altersgerechten Personalentwicklung wurden Schlüsselpersonen der beteiligten Unternehmen zu betrieblichen Demografieexperten qualifiziert. Die Maßnahme wurde mit einem IHK-Zertifikat abgeschlossen.

Die betrieblichen Demografieexperten waren auf mehreren Ebenen und in unterschiedlichen Rollen aktiv:

- Sie qualifizierten sich als Expertinnen und Experten für die Identifikation und die Umsetzung von Demografiethemen im Betrieb,
- sie agierten als betriebliche Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für Demografiethemen,



- sie leiteten als Projektleiterinnen und Projektleiter ihr betriebliches Projekt,

- sie verbesserten ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig.

In vier zweitägigen Modulen wurde zu folgenden Themen qualifiziert:

Modul 1

Vernetzung und Projektmanagement für betriebliche Demografieexperten I.

Mit den Schwerpunkten Grundlagen des Projektmanagements, Ziel- und Auftragsklärung, Projektplanung und Umfeldanalyse.

Modul 2

Analyse von Altersstruktur und Qualifizierungsbedarf.

Mit den Schwerpunkten Analysemethoden kennenlernen und erproben, Altersstrukturanalyse und Qualifizierungsbedarfsanalyse.

Modul 3

Auswertung und Bewertung von Altersstrukturanalysen, personalpolitische Ansätze und Qualifizierungsstrategien.

Mit den Schwerpunkten Bewertung der zwischenzeitlich aufgenommenen Altersstruktur in den beteiligten Betrieben.

Modul 4

Vernetzung und Projektmanagement für betriebliche Demografieexperten II.

Mit den Schwerpunkten Projektumsetzung, Projektfallen, Projektdokumentation und Projektabschluss.

Betriebliche Projekte

Die betrieblichen Projekte wurden bereits während des Projektes initiiert und begleitet, um so die Umsetzungswirkung zu erhöhen. Neben der Sensibilisierung des Managements und der Beschäftigten in den Unternehmen für altersgerechte Personalentwicklung wurden durch die Teilnehmenden konkrete Risikofelder in den Unternehmen identifiziert.

In den betrieblichen Projekten haben die Teilnehmenden aufbauend auf den Analysen zur Altersstruktur und zum Qualifizierungsbedarf strategische Themen ihres Unternehmens aufgegriffen und bearbeitet. Themen der Organisations- und Personalentwicklung, des flexiblen Personaleinsatzes, und der Förderung besonderer betrieblicher Zielgruppen wurden verfolgt.

Praxisseminare zur Vertiefung und Lernbegleitung

Über den gesamten Projektzeitraum ergab sich eine enge Verzahnung von Schulungen, Projektarbeit und Lernbegleitung in Praxisseminaren.

In den Praxisseminaren wurden

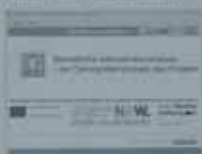
- die Inhalte der Schulungen vertieft,
- die Teilnehmenden bei ihren Projekten begleitet,
- projektrelevante Themen aufgegriffen und dafür qualifiziert.

Der Lernprozess wurde dadurch besonders nachhaltig gestaltet.

ANALYSEMETHODEN



Teil zur Altersstrukturanalyse



bei:

42 GmbH

APRIL 2009

Kategorie betrieblicher Altersstrukturanalyse



PROJEKT MANAGEMENT II

Personalentwicklung bei



SEPTEMBER 2009

Hister Q

23

Die Teilnehmenden wurden in ihren Kompetenzen nicht nur theoretisch qualifiziert, sondern mussten das Gelernte in einem Projekt konkret umsetzen und sich auch persönlich daran weiter entwickeln. Sie erwarben nicht zuletzt dadurch Schlüsselkompetenzen, weil sie die Projektziele entsprechend ihrer Planung vorantrieben, interne Arbeitsgruppentreffen moderierten, sowie Präsentationen ausarbeiteten und diese vortrugen. Die Lernbegleitung durch das Projektteam von AUSTER stärkte ihre Rolle und unterstützte sie in ihrem konkreten Projekt handeln.

Nachhaltigkeit und Transfer

Das integrierte Konzept von Beratung und Profiling, Analysen zur Alters- und Qualifikationsstruktur, Schulung, Praxisprojekt und Praxisseminaren ist ein komplexer Ansatz der Personalentwicklung, der systematisch und detailliert ausgearbeitet wurde. In dieser vielschichtigen und intensiven Form handelt es sich um eine innovative Lernorganisation.

Die Verknüpfung der Schulungen mit betrieblichen Projekten und Praxisseminaren ist als Qualifizierung mit unternehmensrelevanter Umsetzung von konkreten Maßnahmen auf Nachhaltigkeit angelegt. Die Demografieexperten wurden für die Entwicklung und Umsetzung von Projekten der systematischen und altersgerechten Personalentwicklung intensiv geschult.

Die Unternehmensprojekte sind Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie,

denn durch sie wurde die systematische Personalentwicklung schon während der Projektlaufzeit praktisch umgesetzt. In ihren Unternehmen wurden die Demografieexperten zu wichtigen Wissensträgern und sichern damit ihren Arbeitsplatz. Im Projektabschlussbericht gingen die Teilnehmenden zudem auf die weiteren Entwicklungsperspektiven und Strategien zur nachhaltigen Entwicklung ein, unterbreiteten Vorschläge zur weiteren Umsetzung und reflektierten ihren Lernprozess.

Über die Projekte der Teilnehmenden wurden in den Unternehmen weitere Beschäftigte in konkrete (Qualifizierungs-)Maßnahmen eingebunden.

Die Teilnehmenden lernten durch die Qualifizierungen alle beteiligten Unternehmen kennen und wurden so für die unterschiedlichsten betrieblichen Themen im Zusammenhang mit demografischem Wandel und altersgerechter Personalentwicklung sensibilisiert.

Das Konzept "Betrieblicher Demografieexperte" wurde in Netzwerkveranstaltungen diskutiert und von den Teilnehmenden und den Unternehmen bewertet.

Die beteiligten Firmen haben mit dem AUSTER-Projekt "Perlen", sprich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen, entdeckt und entwickelt. Wir wünschen den beteiligten Unternehmen alles Gute. Die Ergebnisse der AUSTER-Projekte werden sie darin unterstützen im Wettbewerb zu bestehen und die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern.





AUSTER

Impressum



QUBIC Beratergruppe für
Qualität und Organisationsentwicklung GbR
Götz Hendricks und Dr. Edzard Niemeyer
An der Christuskirche 18
30167 Hannover
Tel.: 0511 / 16 99 88 82
Email: info@qubic.eu
www.qubic.eu

Hannover 2009



Gefördert aus Mitteln
des Europäischen Sozialfonds (ESF)
im Rahmen
der Weiterbildungsoffensive
Mittelstand des Landes Niedersachsen
sowie aus Mitteln
der Region Hannover
(Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung).

Gestaltung:
Volkman Grafik-Design Hannover
www.Volkman-grafik.de

Druck:
Interdruck Berger GmbH