



Transferbroschüre Nr. 5

## Personalentwicklung im demografischen Wandel

Sascha Wingen  
Uwe Jürgehake  
André Schubert

■ Soziale Innovation GmbH, Dortmund

Heidi Dunczyk

■ CE-Consult Curt Ebert GmbH & Co. KG

Konzepte & betriebliche  
Umsetzungserfahrungen  
aus der Metall- und  
Elektroindustrie in  
Dortmund/Hamm/  
Kreis Unna

Si  
research  
consult  
Forschung und Beratung

CE  
Consult



Eine Gemeinschaftsinitiative der IG Metall Verwaltungsstelle Dortmund und des Unternehmensverbandes der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e.V.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	3
1. Einleitung.....	4
2. Altersstrukturanalysen.....	5
<i>Analysen und Handlungsbedarf am Beispiel der Rexnord Antriebstechnik GmbH und der Weichenbau Krug GmbH &amp; Co. KG</i>	
3. Kompetenzanalyse und Qualifizierungsbedarfsermittlung.....	8
<i>Vorgehen und Umsetzung am Beispiel der Maschinenfabrik Völkmann GmbH</i>	
4. Strategische Personalentwicklung bei alternden Belegschaften.....	11
<i>Demografie-Check Personalentwicklung bei der DBT GmbH &amp; Masterplan Demografie bei der Maschinenfabrik Völkmann GmbH</i>	
5. Systematische Qualifizierung und Führungskräfteentwicklung.....	17
<i>Vorgehen und Umsetzung am Beispiel der BALO-MOTORTEX GmbH</i>	
6. Sicherung und Transfer von Erfahrungswissen älterer Facharbeiter.....	23
<i>Vorgehen und Umsetzung am Beispiel der Maschinenfabrik Völkmann GmbH</i>	
7. Beschäftigungsfähigkeit durch altersgerechtes Gesundheitsmanagement fördern.....	27
<i>Systematisches Vorgehen am Beispiel der DBT GmbH</i>	
8. Fazit und Ausblick.....	32
<b>Literatur</b> .....	34



Der demografische Wandel ist derzeit sowohl in der Politik als auch in den Medien ein allgegenwärtiges Thema. Er wird aller Voraussicht nach auch in den folgenden Jahrzehnten im Fokus der deutschen Öffentlichkeit bleiben. Die damit einhergehenden Auswirkungen, wie die zunehmende Alterung der Bevölkerung, werden einschneidende Veränderungen für nahezu alle Lebens- und Arbeitsbereiche mit sich bringen: Nach aktuellsten Prognosen des Statistischen Bundesamtes ist heute davon auszugehen, dass im Jahr 2050 jede dritte in Deutschland lebende Person 60 Jahre und älter sein wird!

Unser gemeinsames Modellprojekt „Beschäftigungsfähigkeit sichern – Potenziale alternder Belegschaften am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie in der Region Dortmund/Hamm/Kreis Unna“ hat es sich deshalb zur Aufgabe gemacht, praktikable Lösungsansätze und Modelle zur Bewältigung des demografischen Wandels gemeinsam mit den Betrieben unter Beteiligung der Führungsebene, der Beschäftigten und dem Betriebsrat zu entwickeln und erfolgreich in der betrieblichen Praxis umzusetzen. Dabei sollten die Stärken und Potenziale der Beschäftigten jeden Alters erschlossen und genutzt werden. Im Ergebnis sollte ein Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und gleichermaßen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit sowohl älterer Mitarbeiter/innen, als auch der heute noch jungen Beschäftigten geleistet werden.

Die im Rahmen des Projektes vor Ort in den Betrieben geleistete Arbeit war sehr vielfältig. Einen ersten Schritt stellte in der Regel eine Sensibilisierung für das Thema über die Durchführung einer betrieblichen Altersstrukturanalyse dar. Basierend auf den Analyseergebnissen wurden diejenigen Handlungsfelder des Personalmanagements identifiziert, bei denen der Handlungsbedarf am größten war. Falls erforderlich wurden themenspezifische vertiefende Analysen, wie z.B. eine Kompetenz- und Qualifizierungsbedarfsanalyse, ergänzt. Anschließend wurden zusammen mit den Betrieben Strategien und praktikable Lösungen entwickelt, erprobt, bewertet und nachhaltig umgesetzt.

Diese Broschüre bildet den Abschluss einer Reihe von Transferbroschüren aus dem Projekt. Darin werden Beispiele aus beteiligten Modellbetrieben zu Analysen, Konzepten und Lösungen mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung dargestellt.

Den gemeinsamen Nenner der für sich unterschiedlichen Beispiele und Anwendungen bildet eine Botschaft: Der Prozess der Alterung der Gesellschaft ist zwar wahrscheinlich nicht mehr umkehrbar, die damit verbundenen Auswirkungen auf Betriebe und deren Belegschaften lassen sich aber deutlich abmildern, wenn frühzeitig geeignete Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Dazu bedarf es des nötigen Bewusstseins und des Muts zur Veränderungsbereitschaft: Bewährte Denk- und Handlungsmuster müssen um eine neue, demografisch geprägte Sichtweise ergänzt werden. Die in dieser Broschüre dargestellten Betriebsbeispiele belegen eindrucksvoll: Wer bereits heute reagiert, braucht sich vor der Zukunft nicht zu fürchten!

Wir hoffen, mit dem Projekt und der Broschürenreihe dazu beizutragen, eine Sensibilisierung für das Thema demografischer Wandel bei möglichst vielen Unternehmen und Betriebsräten zu erreichen und Anregungen für einen praktikablen Umgang damit zu geben. Für Nachfragen bei der betrieblichen Umsetzung stehen wir gerne zur Verfügung.



Hans Jürgen Meier

IG Metall  
Verwaltungsstelle  
Dortmund



Dr. Heinz S. Thieler

Unternehmensverband  
der Metallindustrie  
für Dortmund und  
Umgebung e.V.

# 1. Einleitung

Die vorliegende Broschüre stellt Beispiele aus am Projekt beteiligten Modellbetrieben zu entwickelten Ansätzen und erzielten Ergebnissen im Bereich der Personalentwicklung dar. Dabei orientiert sich die Darstellung der einzelnen Kapitel an einer aufeinander aufbauenden logischen Abfolge von Aktivitäten:

1. Altersstrukturanalyse
2. Kompetenz- und Qualifikationsbedarfsanalyse
3. Strategien, Konzepte und Maßnahmen der Personalentwicklung
4. Flankierende Gestaltungsmaßnahmen/Rahmenbedingungen

In Abhängigkeit von den betrieblichen Schwerpunkten, Situationen und Bedürfnissen unterscheiden sich jeweils die konkret bearbeiteten Inhalte und erreichten Ergebnisse, wie folgende Abbildung zusammenfassend zeigt:

Dabei sind diverse Instrumente und Verfahren zur Personalentwicklung im demografischen Wandel neu oder weiter entwickelt, angepasst und eingesetzt worden, was nachfolgend anhand der betrieblichen Beispiele näher beschrieben wird.

In der Projektarbeit wurden die in dieser Broschüre vertretenen Modellbetriebe kontinuierlich von einem externen Projektteam, bestehend aus Personen der Beratungseinrichtungen Soziale Innovation research & consult GmbH und CE-Consult Curt Ebert GmbH & Co. KG, begleitet. Innerhalb der Betriebe wurden jeweils Projektteams mit Vertretern und Vertreterinnen der Leitungsebene, der Personalabteilung, des Betriebsrats und der betrieblichen Führungskräfte (z.B. Betriebsleiter) gebildet, welche die Aktivitäten gesteuert und überwacht haben. Auf der operativen Ebene wurden dann die jeweiligen Zielgruppen, sowohl aus dem Kreis der mittleren Führungskräfte als auf Seiten der Mitarbeiter/innen, frühzeitig in die Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen eingebunden.

Abbildung I: Übersicht zu den Schwerpunkten und Aktivitäten ausgewählter Modellbetriebe

Personalentwicklung im Demografischen Wandel - Betriebliche Schwerpunkte und Aktivitäten					
Modellbetriebe	Altersstrukturanalyse	Kompetenz- und Qualifikationsbedarfsanalyse	Personalentwicklung / Qualifizierung / Laufbahnplanung (Strategien, Konzepte, Maßnahmen)		Flankierende Gestaltungsmaßnahmen / Rahmenbedingungen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (z.B. altersgerechte Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsmanagement, Wissensmanagement)
BALO-MOTORTEX GmbH		flächendeckend für alle Mitarbeiter & Führungskräfte	Wissenstandes und -gruppen, Methodik-Didaktik-Schulung für Mitarbeiter als Qualifizierer, Fachliche Fortbildungen, Führungsnachwuchskräfteentwicklung, Arbeitsplatzrotation, Kompetenzpässe		Konzept für altersgerechtes 4-Schicht-System  Arbeitsmappen für Maschinenbediener
DBT GmbH		geplant für den Angestelltenbereich	Demografie-Check Personalentwicklung	Arbeitskreis Personalentwicklung, Nachfolgeplanung, Belastungsanalysen, altersgerechte Führung	Analyse Schichtsysteme, Mehrarbeit, Verrentungsmodelle  Gesundheitstag 2007, Arbeitskreis & Workshop Gesundheitsmanagement
Maschinenfabrik Völkmann GmbH		flächendeckend für alle Mitarbeiter & Führungskräfte	Masterplan Demografie, Wissenstandes, Rotation, Methodik-Didaktik-Schulung für Mitarbeiter als Qualifizierer	Nachfolgeplanung	Klärung Interesse an Teilzeit + Teilrente  Arbeitsmappen für verschiedene gewerbliche Arbeitsplätze
Rexnord Antriebstechnik GmbH			Ausbau der beruflichen Erstausbildung		
Weichenbau Krug GmbH & Co. KG			Nachfolgeplanung	Wissenstransfer	

realisiert
  in Realisierung
  geplant





## 2. Altersstrukturanalysen

### Analysen und Handlungsbedarf am Beispiel der Rexnord Antriebstechnik GmbH und der Weichenbau Krug GmbH & Co. KG

Eine Altersstrukturanalyse ist ein geeignetes Instrument, um einen ersten Überblick über etwaigen Handlungsbedarf zu ermitteln. In unserem Projekt wurden daher in allen beteiligten Unternehmen Altersstrukturanalysen durchgeführt. Dabei kam das EDV-gestützte Instrument „ABAS© – Analyse betrieblicher Altersstruktur“<sup>1</sup> zum Einsatz. ABAS© ermöglicht einen nach Bereichen, Qualifikationsgruppen oder Funktionsbezeichnungen differenzierten Blick auf die betriebliche Altersstruktur sowie deren zukünftige Entwicklung. Dabei kann an zentralen personalpolitischen Stellgrößen wie Ausbildung oder Neueinstellungen sowie allgemeiner Fluktuation „gedreht“ werden, so dass unterschiedliche Entwicklungsszenarien durchgespielt werden können.

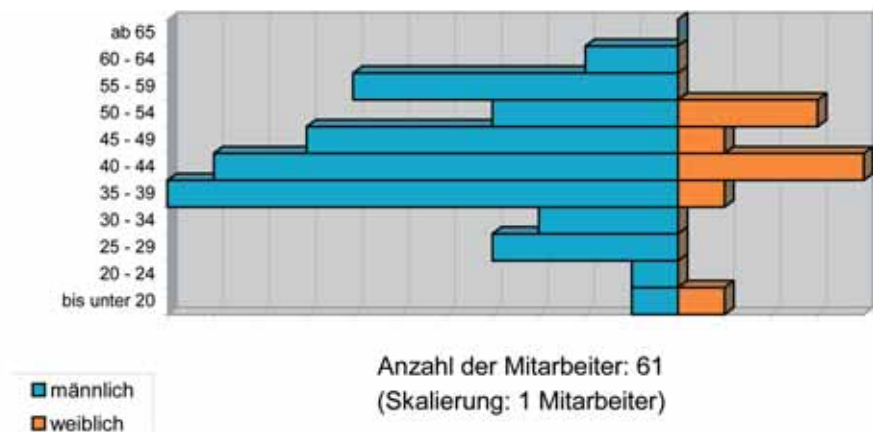
Auf dieser Grundlage zeigt sich schnell, ob und wann Handlungsbedarf besteht, ob es sich also lohnt, weiter am Thema zu arbeiten und tiefer in die Materie einzusteigen. Dies muss nicht zwingend der Fall sein, jedenfalls nicht unmittelbar. Auch in einer Branche in derselben Region kann es sehr unterschiedliche Altersstrukturen geben. Die zwei Beispiele dieses Kapitels zeigen dies exemplarisch.

### Rexnord Antriebstechnik GmbH, Dortmund

<b>Unternehmen:</b>	Rexnord Antriebstechnik GmbH, Dortmund
<b>Branche:</b>	Metallbearbeitung
<b>Produkte / Dienstleistungen:</b>	Herstellung von Antriebselementen für Maschinen (Kupplungen, Bremsen)
<b>Mitarbeiterzahl:</b>	61 Mitarbeiter/innen (07/2005)
<b>Altersstruktur:</b>	Ø-Alter Ende 2005: 42,9 Jahre, 26% der Mitarbeiter/innen waren 50 Jahre und älter

Bei der Rexnord Antriebstechnik GmbH, einem Betrieb mit gut 60 Beschäftigten, lag der Altersdurchschnitt im Jahre 2005 bei knapp 43 Jahren, also deutlich unter dem der Modellbetriebe<sup>2</sup> insgesamt. Dabei war eine Häufung in den mittleren Altersgruppen (35 bis 45 Jahre), sowie eine deutliche Unterrepräsentanz in den jüngeren Jahrgängen zu verzeichnen (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Altersstruktur der Rexnord Antriebstechnik GmbH (Juli 2005)

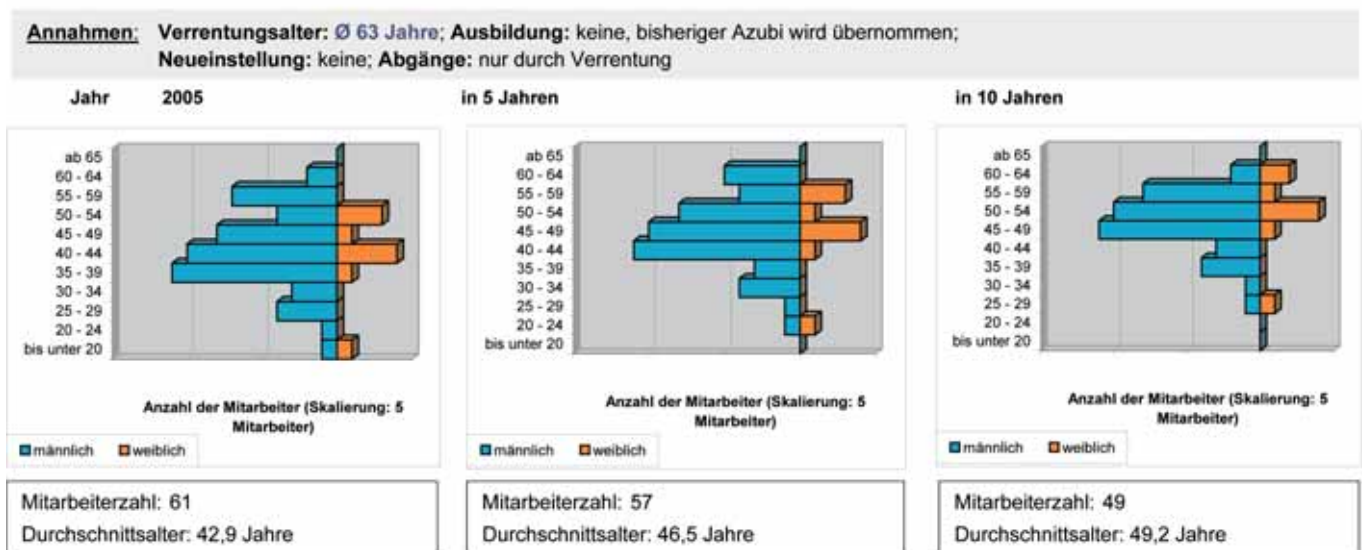


<sup>1</sup> ABAS© wurde von der Sozialen Innovation GmbH und der Unique GmbH, Berlin, entwickelt. Vgl. dazu Jasper et al. 2006.

<sup>2</sup> Das Durchschnittsalter von insgesamt sechs Modellbetrieben lag im Jahr 2006 bei 45,2 Jahren. Zu ausführlichen Informationen dazu vgl. Schubert et al. 2007a (Transferbroschüre Nr. 1).

In den nächsten 5 Jahren wird sich an der Belegschaftsstärke (4 Verrentungen) kaum etwas ändern, der Altersdurchschnitt wird allerdings deutlich ansteigen (siehe Abbildung 3). In den anschließenden 5 Jahren steigt der Handlungsbedarf allerdings deutlich. Stärkere Jahrgänge werden verrentet (weitere 8 Abgänge) und das Gros der Belegschaft ist dann über 50 Jahre alt.

Abbildung 3: Gesamtbetrieb – „passives“ Szenario



Angesichts dieser Rahmenbedingungen beschloss das Unternehmen – auch auf Grund größerer parallel laufender Projekte – zunächst einmal auf betriebliche Erstausbildung zu setzen, und das Thema intensiver wieder ab ca. 2008 auf die Agenda zu setzen.

Bis April 2007 hat das Unternehmen 11 Beschäftigte, davon zwei Auszubildende, zusätzlich eingestellt. Damit ist die Gesamtbelegschaft auf 72 Mitarbeiter/innen angewachsen. Im Sommer 2007 will das Unternehmen um zwei weitere auf dann vier Auszubildende erhöhen.



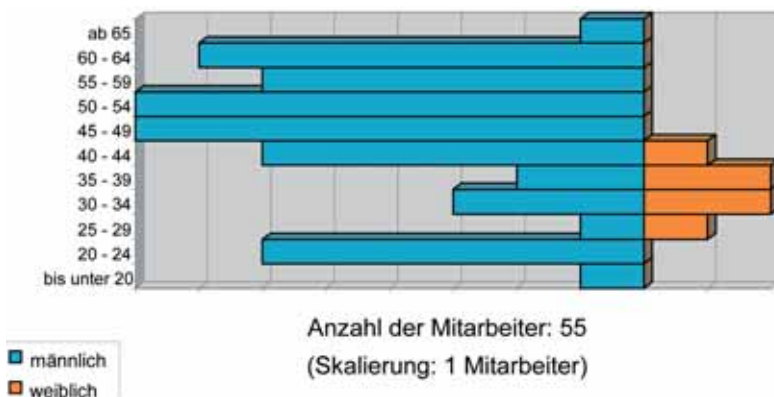
### Weichenbau Krug GmbH & Co. KG, Dortmund

<b>Unternehmen:</b>	Weichenbau Krug GmbH & Co. KG, Dortmund
<b>Branche:</b>	Metallbearbeitung
<b>Produkte / Dienstleistungen:</b>	Fertigung und Montage von Weichen für Schienennetze
<b>Mitarbeiterzahl:</b>	55 Mitarbeiter/innen (12/2005)
<b>Altersstruktur:</b>	Ø-Alter Ende 2005: 44,3 Jahre, 40% der Mitarbeiter/innen waren 50 Jahre und älter

Die Weichenbau Krug GmbH & Co. KG ist ein mittelständisches Unternehmen, welches Weichen für unterschiedliche Schienennetzbetreiber herstellt. Zum Jahresende 2005 bestand die Belegschaft aus 55 Beschäftigten (siehe Abbildung 4). Das Durchschnittsalter betrug gut 44 Jahre. Im Unterschied zu Rexnord sind die starken Altersgruppen insbesondere zwischen 45 bis 54 Jahren und 60 bis 64 Jahren zu finden.

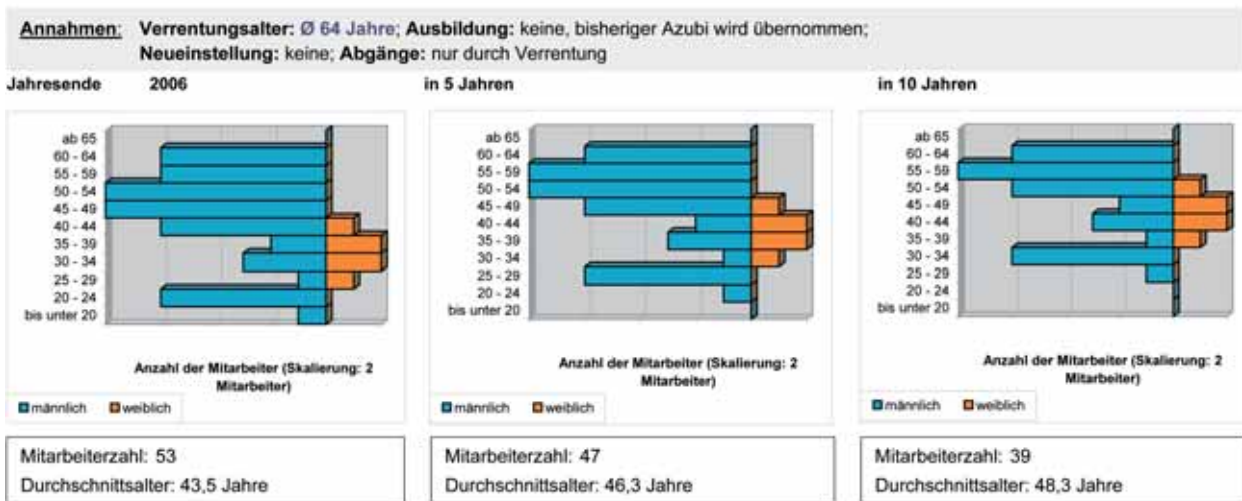
Dementsprechend sind auch die Veränderungen in der Altersstruktur kurzfristiger zu beachten (siehe Abbildung 5). So finden Verrentungen in nennenswertem Umfang bereits deutlich früher statt, so dass sich hier sowohl die Frage nach geeignetem Ersatz als auch nach Erhalt des hohen Erfahrungswissens stellt. Außerdem ist die Arbeit durch zum Teil höhere körperliche Anforderungen geprägt, so dass auch das Thema der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bereits kurzfristig auf der Tagesordnung steht.

Abbildung 4: Altersstruktur der Krug Weichenbau GmbH & Co. KG (Dezember 2005)



### 3. Kompetenzanalyse und Qualifizierungsbedarfsermittlung

Abbildung 5: Gesamtbetrieb – „passives“ Szenario



#### 3. Kompetenzanalyse und Qualifizierungsbedarfsermittlung

##### Vorgehen und Umsetzung am Beispiel der Maschinenfabrik Völkmann GmbH<sup>3</sup>

<b>Unternehmen:</b>	Maschinenfabrik Völkmann GmbH, Dortmund
<b>Branche:</b>	Metallbearbeitung
<b>Produkte / Dienstleistungen:</b>	Instandsetzung von Bergbaumaschinen, Fertigung von Maschinenkomponenten
<b>Technologie:</b>	CNC-Technologie, konventionelle Drehmaschinen, Schlosserei
<b>Mitarbeiterzahl:</b>	100 Mitarbeiter/innen (Ende 2006; überwiegend Metallfacharbeiter)
<b>Altersstruktur:</b>	Ø-Alter Ende 2005: 46,3 Jahre, 39% der Mitarbeiter/innen waren 50 Jahre und älter

##### Hintergrund und betriebliche Ziele

Das Unternehmen ist ein traditionsreicher Familienbetrieb, der seit über 70 Jahren am Standort Dortmund-Bodelschwingh Maschinen und Komponenten für den Bergbau und die Industrie instand setzt. In jüngerer Zeit hat sich die Maschinenfabrik Völkmann in zweierlei Hinsicht strategisch neu am Markt ausgerichtet. Zum einen werden zunehmend Komponenten selbst konstruiert und in kleinen Stückzahlen gefertigt, zum anderen werden verstärkt neue Marktsegmente außerhalb des Bergbaus (z.B. Servicepartner im Bereich der Instandsetzung von Hydraulik und Kupplungen) erschlossen. Das Kerngeschäft ist allerdings weiterhin die Bergbautechnik, wobei der Betrieb aufgrund der langjährigen Erfahrungen seiner Fachkräfte in der Lage ist, auch sehr alte Maschinen zu reparieren und zu modernisieren.

Um sowohl das Kerngeschäft erfolgreich weiter betreiben zu können als auch die Wachstumspotenziale in den neuen Marktsegmenten zu erschließen, erschien es der Geschäftsführung wichtig, einerseits die in der Belegschaft bereits vorhandenen Fähigkeiten, Kenntnisse und Potenziale genauer unter die Lupe zu nehmen und andererseits ggf. neue Qualifizierungsbedarfe festzustellen: Viele Kompetenzen haben die Beschäftigten im Laufe der Jahre im täglichen Betriebsablauf er-

<sup>3</sup> Das Unternehmen wurde für seine demografieorientierten Maßnahmen mit dem Dortmunder Personalmanagement Prädikat 2007 ausgezeichnet, das von der regionalen Initiative New Deals vergeben wurde. Vgl. Senft u. Jürgenhake, 2007, S. 22-23.





worben, ohne dass diese irgendwo dokumentiert worden sind.

Die Ergebnisse einer durchgeführten Altersstrukturanalyse zeigten zudem, dass in den kommenden zehn Jahren ein nicht unerheblicher Teil der älteren, erfahrenen Mitarbeiter/innen den Betrieb verrentungsbedingt verlassen werden. Deren umfangreiches Erfahrungswissen gilt es für den Betrieb unbedingt zu sichern.

Daher wurde die Durchführung einer beteiligungsorientierten Kompetenzanalyse<sup>4</sup> beschlossen. Mit Hilfe dieser Analyse sollten nicht nur der Ist-Stand der vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter/innen, sondern auch deren individuelle Entwicklungspotenziale sichtbar gemacht werden.

**Vorgehen**

Die Erfassung der Kompetenzen der Mitarbeiter/innen und eine darauf aufbauende Erstellung eines Qualifizierungsplans verlief entlang folgender Schritte, bei deren Durchführung der Betrieb jeweils durch das Projektteam begleitet wurde.

**Vorbereitung**

In einem ersten Schritt wurden im September 2005 in enger Abstimmung mit Geschäftsführung, Meistern/Abteilungsverantwortlichen und Betriebsrat insgesamt zehn speziell abteilungsbezogene Erfassungsbögen entwickelt. Diese Erfassungsbögen enthielten jeweils Abfragen dazu, wie weit die jeweiligen abteilungsspezifischen Arbeitsplätze und Tätigkeiten beherrscht sowie über arbeitsplatzübergreifende Fähigkeiten und Kenntnisse verfügt wird (siehe Abbildung 6).

Es wurde sich darauf geeinigt, dass sich zum einen die Mitarbeiter/innen anhand dieser Erfassungsbögen selbst einschätzen, zum anderen auch die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter/innen danach beurteilen.

Neben der Einschätzung der Kompetenzen enthielten die Erfassungsbögen zu jeder abgefragten Qualifikation auch eine ergänzende Frage: Die Mitarbeiter/innen konnten hier eintragen, ob sie Interesse an einer Weiterqualifikation haben, die Vorgesetzten wurden hingegen gefragt, ob der/die Mitarbeiter/in ihrer Ansicht nach über das dafür notwendige Potenzial verfügt.

Abbildung 6: Auszug aus einem Erfassungsbogen zur Ermittlung arbeitsplatzbezogener Kenntnisse in der Getriebewerkstatt der Maschinenfabrik Völkmann GmbH



Dieser Bogen ist vom Mitarbeiter auszufüllen.

Name: \_\_\_\_\_

Abteilung: Getriebewerkstatt

Vorgesetzte/r: \_\_\_\_\_

Tätigkeit: \_\_\_\_\_

Welche Arbeitsplätze bzw. Tätigkeiten beherrschen Sie?	Bitte Ihre Einschätzung ankreuzen (x)			
	beherrsche ich	beherrsche ich bedingt	beherrsche ich nicht	Habe Interesse an einer Qualifizierung
Standardgetriebe				JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>
Sondergetriebe				JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>
Prüfstand				JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>
MIG/MAG - Schweißen				JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>
Brennschneiden				JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>
.....				JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/>

<sup>4</sup> Zu detaillierten Informationen zum Verfahren und zur Durchführung von beteiligungsorientierten Kompetenzanalysen vgl. Schubert et al. 2007b (Transferbroschüre Nr. 3).

Ebenfalls noch in der Vorbereitungsphase hat die Geschäftsführung in enger Abstimmung mit den jeweiligen Abteilungsverantwortlichen und dem Betriebsrat auf Basis der Erfassungsbögen festgelegt, wie viele Mitarbeiter/innen einer Abteilung einen Arbeitsplatz / eine Tätigkeit beherrschen sollen. Diese SOLL-Werte sollten dann im Abgleich mit den erhobenen Ist-Qualifikationen einen Anhaltspunkt dafür liefern, bei welchen Arbeitsplätzen/Tätigkeiten ein Qualifizierungsbedarf besteht. Durch geplante technische Neuerungen sowie die Erschließung neuer Geschäftsfelder sind Auswirkungen auf die Qualifizierungsstruktur der Mitarbeiter/innen zu erwarten. Dies wurde bei der Festlegung der SOLL-Werte bereits mitberücksichtigt.

Zur Unterstützung bei der Durchführung und Auswertung der Kompetenzanalyse kam das EDV-Tool KoMeT 2.0 („Kompetenzen der Mitarbeiter/innen erfassen und Trainingsbedarfe festlegen“)<sup>5</sup> zur Anwendung.

### *Durchführung der Erhebung*

Im Rahmen einer Betriebsversammlung wurden die Mitarbeiter/innen ausführlich über Sinn und Zweck der anstehenden Kompetenzanalyse informiert. Um die Befragung möglichst schnell abzuschließen, wurden im Oktober 2005 feste Termine vereinbart, an denen die Mitarbeiter/innen aus den verschiedenen Abteilungen ihre Bögen ausfüllen sollten. Bei diesen Terminen waren Personen aus dem Beraterteam zugegen, welche den Erfassungsbogen zusammen mit den Beschäftigten durchgegangen sind und im Falle von Nachfragen zur Verfügung standen.

Die Vorgesetzten wurden zeitgleich im Rahmen der regelmäßig stattfindenden „Meisterrunde“ in Kenntnis gesetzt. Sie erhielten die ausgedruckten Erfassungsbögen zur Bewertung ihrer Mitarbeiter/innen mit der Aufforderung, diese bis zu einer vorgegebenen Rücklauffrist ausgefüllt zu haben.

Nachdem die Befragung der Mitarbeiter/innen und deren Vorgesetzten abgeschlossen waren, wurden im Januar 2006 Konsensgespräche zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten mit dem Ziel geführt, eventuell unterschiedliche Einschätzungen von Kompetenzen und Potenzialen in einem persönlichen Gespräch abzugleichen.

Um zu gewährleisten, dass in den Konsensgesprächen eine möglichst offene Atmosphäre herrscht, wurden die Führungskräfte von Mitgliedern des Projektteams vorab entsprechend sensibilisiert. Diese waren auch bei den ersten Gesprächen anwesend, um ggf. moderierend eingreifen zu können.

Es war allen Beteiligten von vornherein klar, dass das gewählte Vorgehen recht zeitaufwendig sein würde. Es bestand aber Einigkeit darüber, dass nur so relativ objektive Ergebnisse zu erhalten sein würden. Es wurde sich darauf geeinigt, im weiteren Verlauf ausschließlich mit den in den Konsensgesprächen erzielten Ergebnissen weiter zu arbeiten.

### *Auswertung der Ergebnisse & Erstellung eines Qualifizierungsplans*

Nachdem alle Befragungen abgeschlossen und die Daten in das EDV-Tool KoMeT 2.0 eingegeben waren, wurden die Ergebnisse vom Projektteam sowohl abteilungsbezogen als auch auf Ebene des Gesamtbetriebs ausgewertet und anschließend der Geschäftsführung und dem Betriebsrat präsentiert.

Ausgehend vom Abgleich der Ergebnisse mit den festgelegten betrieblichen SOLL-Werten zeigte sich bei einigen Arbeitsplätzen (wie z.B. neuen CNC-Maschinen) und Tätigkeiten die Notwendigkeit zur Qualifizierung von weiteren Beschäftigten, um den durch Verrentung erfahrener Mitarbeiter/innen und den durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder bedingten Bedarf an Qualifikationen zukünftig abdecken zu können.

Auf Basis der Ergebnisse der Kompetenzanalyse wurden daraufhin ab März 2006 in enger Abstimmung mit den jeweiligen Meistern und Abteilungsverantwortlichen genau jene Mitarbeiter/innen zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ausgewählt, die sowohl über Interesse als auch über Potenzial zur Qualifizierung an den entsprechenden Arbeitsplätzen/Tätigkeiten verfügen. Auch die zeitliche Dauer und Lage der Weiterbildungsmaßnahmen wurde festgelegt, so dass am Ende ein bedarfsgerechter Qualifizierungsplan vorlag.

<sup>5</sup> KoMeT 2.0 wurde im Rahmen des Projektes von der Sozialen Innovation GmbH weiterentwickelt. Zu näheren Informationen zum Tool vgl. Schubert et al. 2007b und [www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de).



## 4. Strategische Personalentwicklung bei alternden Belegschaften

### Ergebnisse & Ausblick

Mit der Durchführung der beteiligungsorientierten Kompetenzanalyse hat die Maschinenfabrik Völkman GmbH den Einstieg in eine systematische, an den zukünftigen betrieblichen Bedarfen ausgerichtete Qualifizierungsplanung vollzogen.

Geschäftsführung und Betriebsrat sind vom Nutzen des Vorgehens überzeugt. Deshalb wurde im Rahmen einer Betriebsvereinbarung festgelegt, das Vorgehen in standardisierter Form

unter Zuhilfenahme des EDV-Tools KoMeT 2.0 regelmäßig zu wiederholen. Um den dafür erforderlichen Aufwand möglichst zu minimieren, werden Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte nun einmal jährlich ein Qualifizierungsgespräch auf Basis des aus KoMeT 2.0 generierten individuellen Qualifizierungsprofils miteinander führen. In diesem Gespräch sollen erworbene Qualifikationen ebenso besprochen werden, wie neue Qualifizierungsinteressen und –potenziale. Der nächste Durchlauf ist bereits für den Herbst 2007 terminiert.

### 4. Strategische Personalentwicklung bei alternden Belegschaften

#### Demografie-Check Personalentwicklung bei der DBT GmbH & Masterplan Demografie bei der Maschinenfabrik Völkman GmbH

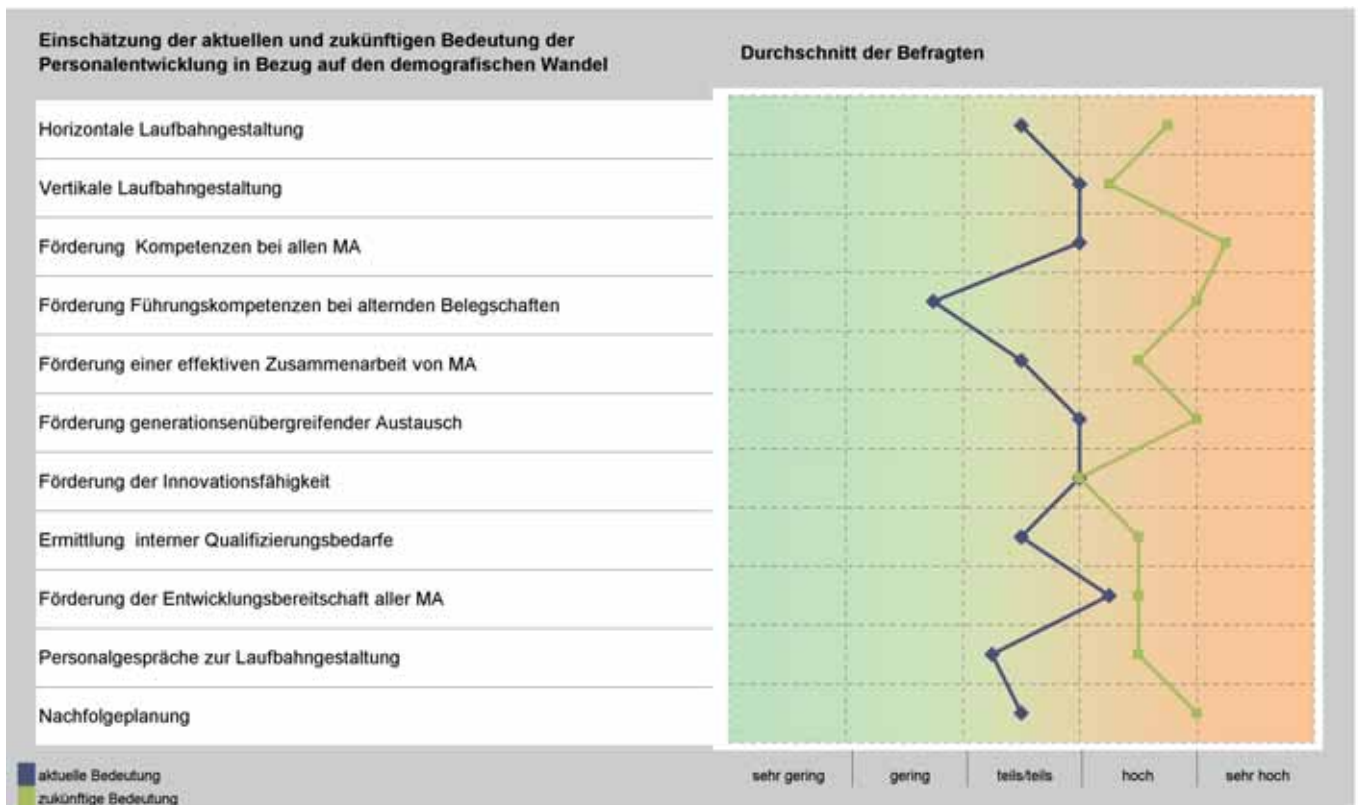
<b>Unternehmen:</b>	DBT GmbH, Lünen
<b>Branche:</b>	Metallbearbeitung/Maschinenbau
<b>Produkte:</b>	Komponenten und Systeme für die Bergbautechnik (Untertage)
<b>Technologie:</b>	CNC-Technologie, konventionelle Drehmaschinen, Schlosserei
<b>Mitarbeiterzahl:</b>	900 Mitarbeiter/innen, (Ende 2006, überwiegend Metallfacharbeiter)
<b>Altersstruktur:</b>	Ø-Alter Sommer 2006: 44,2 Jahre, 37% der Mitarbeiter/innen waren 50 Jahre alt und älter

Im Rahmen der betrieblichen Diskussion über die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse wurde bei der DBT GmbH von den betrieblichen Experten und Expertinnen das Handlungsfeld Personalentwicklung als ein zentrales Thema herausgearbeitet.

Zur weiteren Konkretisierung der hierunter zu fassenden Themen und Maßnahmen schien es sinnvoll, unterschiedliche Einschätzungen aus dem Unternehmen einzuholen, um so zu einem gemeinsamen Handlungskonzept zu gelangen. Zu Hilfe genommen wurde hierzu das EDV-Tool „Demografie-Check“.<sup>6</sup> Die betrieblichen Mitglieder des Steuerkreises Demografie – bestehend aus dem Personalleiter, einer Personalreferentin, drei Betriebsratsmitgliedern und einem für Aus- und Weiterbildung zuständigen Mitarbeiter – gaben jeweils ihre persönliche Einschätzung zur Bedeutung der verschiedenen Unterthemen im Handlungsfeld Personalentwicklung, sowohl bezogen auf die Gegenwart als auch auf die Zukunft, ab (siehe Abbildung 7).

<sup>6</sup> Das Gesamtsystem „Demografie-Check“ wurde von der Sozialen Innovation GmbH, der Unique GmbH und der CE-Consult entwickelt. Vgl. dazu Fürth et al. 2007.

Abbildung 7: Gesamtergebnis: Aktuelle und zukünftige Bedeutung Personalentwicklung



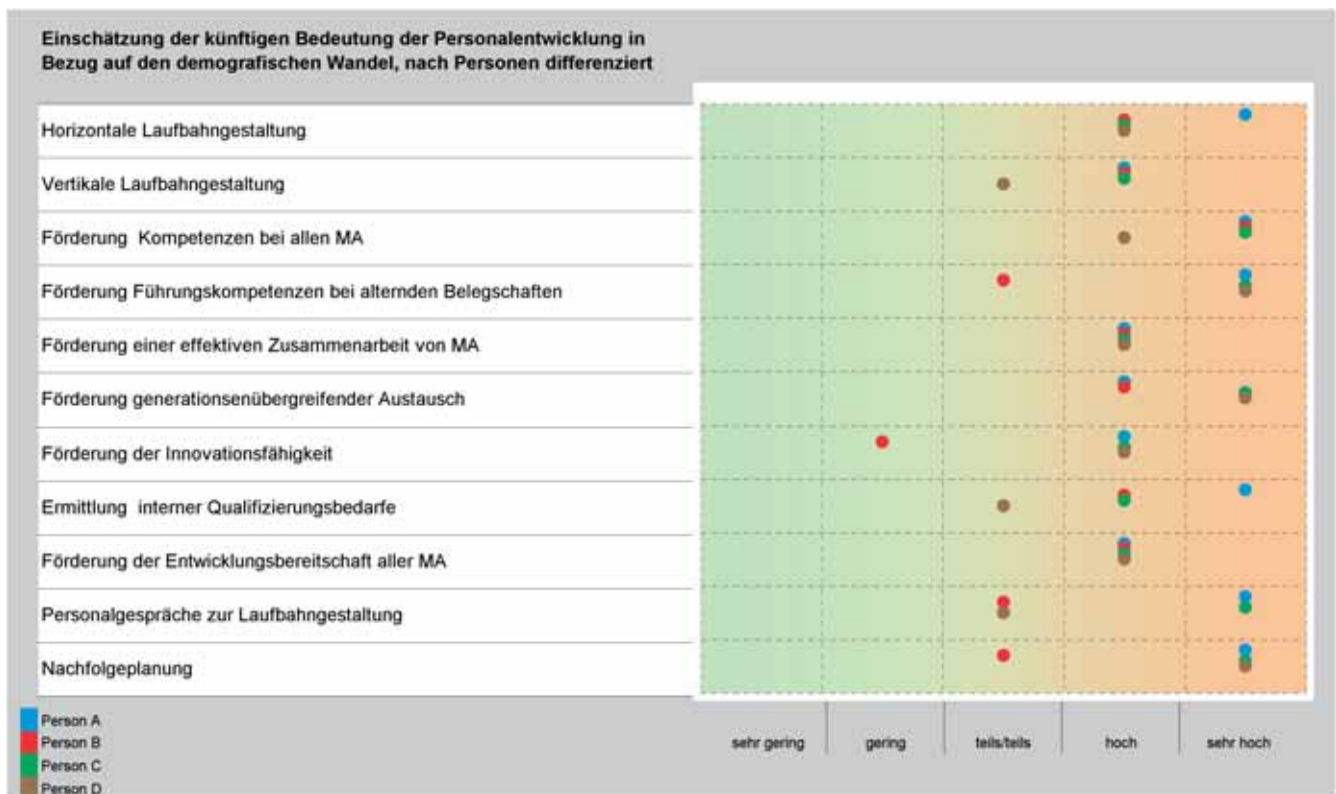
Die Annahme, dass das Handlungsfeld zukünftig an Bedeutung gewinnt, wurde bestätigt. Dies betrifft vor allem die Bereiche „Kompetenzentwicklung bei allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (MA)“, „Nachfolgeplanung“, „generationenübergreifender Austausch“ und „Führungskompetenzen bei alternden Belegschaften“.

Allerdings gingen die individuellen Einschätzungen z.T. weit auseinander (siehe Abbildung 8). Eine harmonisierende Diskussion war daher notwendig.





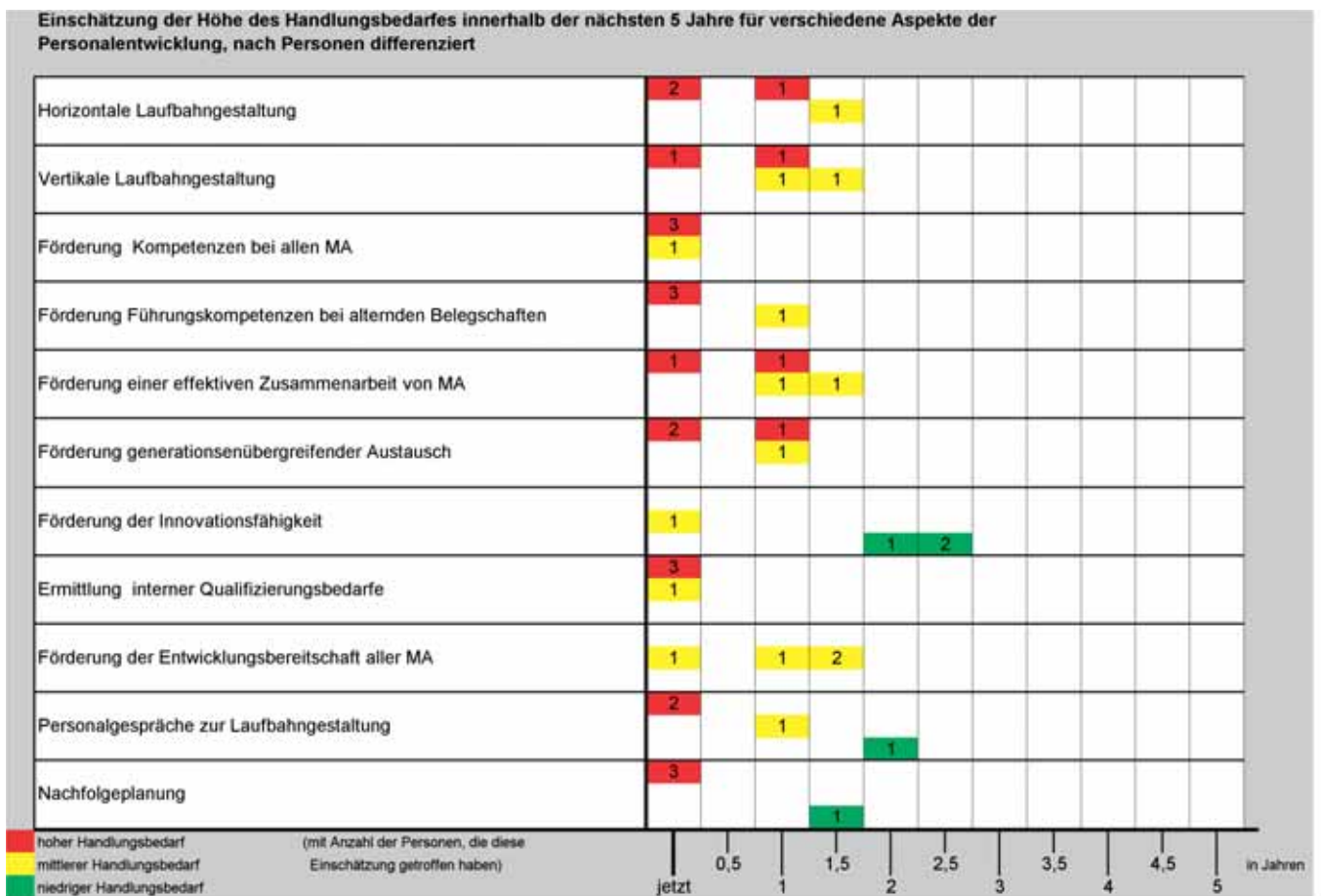
Abbildung 8: Einzelergebnisse: Zukünftige Bedeutung Personalentwicklung



Im abschließenden Schritt wurden noch die Handlungsbedarfe herausgearbeitet (siehe Abbildung 9). Nicht alles, was an Bedeutung gewinnt, muss zwingend auch sofort angegangen

werden, etwa deshalb, weil der Betrieb hier schon gut aufgestellt ist.

Abbildung 9: Ergebnisse: Handlungsbedarf Personalentwicklung



Es zeigte sich, dass relativ viele Themen nach Einschätzung der Gruppe nicht lange unbearbeitet bleiben können. Insbesondere die „Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe“, die „allgemeine Kompetenzentwicklung“, die „Nachfolgeplanung“ sowie die Entwicklung „altersbezogener Führungskompetenzen“ wurden hoch priorisiert. Die anzugehenden Themen konnten so über einen eher knappen Zeitraum von zwei Jahren verteilt werden. Angesichts der Dringlichkeit wurde ein

Arbeitskreis speziell zum Thema „Personalentwicklung“ unter Einbeziehung betrieblicher Führungskräfte eingerichtet, der für die Konzeption, Planung und Umsetzungsbegleitung entsprechender geeigneter Maßnahmen zuständig ist. Gleiches geschah übrigens auch mit dem Thema „Gesundheitsmanagement“ bei der DBT, dem zweiten, hoch priorisierten Handlungsfeld (siehe Kapitel 7).



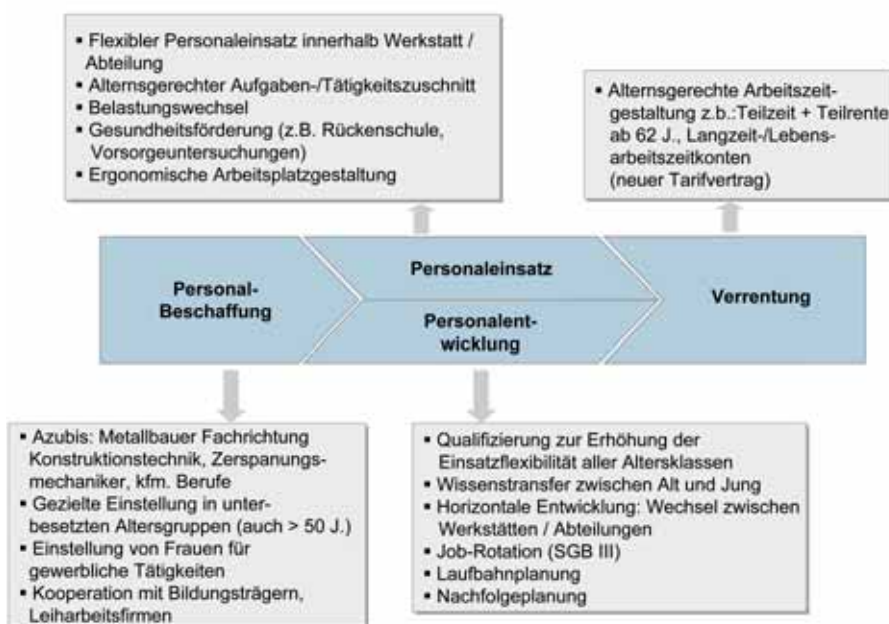
### Masterplan Demografie am Beispiel der Maschinenfabrik Völkman GmbH

<b>Unternehmen:</b>	Maschinenfabrik Völkman GmbH, Dortmund
<b>Branche:</b>	Metallbearbeitung
<b>Produkte / Dienstleistungen:</b>	Instandsetzung von Bergbaumaschinen, Fertigung von Maschinenkomponenten
<b>Technologie:</b>	CNC-Technologie, konventionelle Drehmaschinen, Schlosserei
<b>Mitarbeiterzahl:</b>	100 Mitarbeiter/innen (Ende 2006; überwiegend Metallfacharbeiter)
<b>Altersstruktur:</b>	Ø-Alter Ende 2005: 46,3 Jahre, 39% der Mitarbeiter/innen waren 50 Jahre und älter

Sind die betrieblichen Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels im Betrieb identifiziert und mit konkreten Instrumenten untersetzt, bietet sich die Zusammenfassung in einer Gesamtschau an.

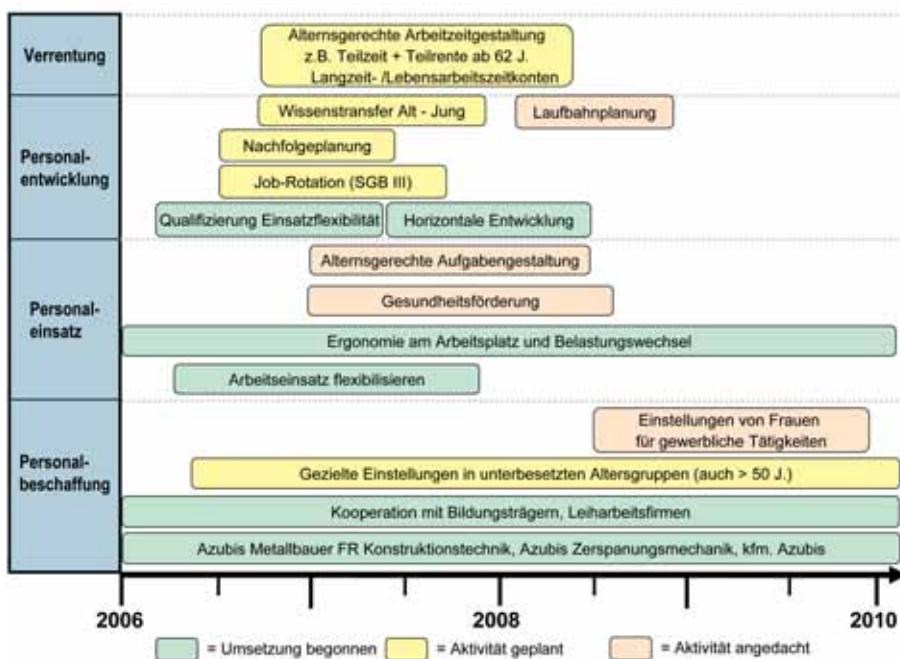
Am Beispiel der Maschinenfabrik Völkman GmbH soll dieses exemplarisch erläutert werden. Die erste Abbildung zeigt die vorgenommenen Maßnahmen entlang der zentralen personalpolitischen Themenkomplexe „Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personaleinsatz und Übergang in den Ruhestand“. Hier sind sowohl die konkreten Unterthemen als auch einzelne Umsetzungsinstrumente aufgeführt (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10: Masterplan Demografie Maschinenfabrik Völkman GmbH, Teil I



Die nächste Abbildung visualisiert dieses auf einem Zeitstrahl. Zudem ist gekennzeichnet, wie der aktuelle Bearbeitungsstand ist. Es wird so übersichtlich dargestellt, was man sich für die nächste Zeit vorgenommen hat. Die Platzierung des jeweiligen Kästchens im Zeitstrahl zeigt, ab wann und wie lange man sich intensiv mit dem Thema beschäftigen will, die Farbe kennzeichnet den Bearbeitungsstand (siehe Abbildung 11). Damit ist auch ein grobes Controllinginstrument vorhanden.

Abbildung 11: Masterplan Demografie Maschinenfabrik Völkmann GmbH, Teil 2



Bei Bedarf können auch andere, parallel laufende Aktivitäten mit aufgenommen werden, die nicht aus dem Thema demografischer Wandel heraus entstanden sind. Es zeigen sich dann schnell auch wechselseitige Bezüge und Abhängigkeiten, die es zu berücksichtigen gilt. Es ist zugleich auch ein weiterer Check, ob das Arbeitsprogramm angesichts der vorhandenen Möglichkeiten auch leistbar zu sein scheint.

Der Masterplan Demografie sowie die daraus resultierenden Aktivitäten bedürfen einer regelmäßigen Überprüfung im Sinne eines Zielerreichungscontrollings sowie einer Zielüberprüfung. Dieses kann z.B. jährlich in Form einer Demografie-Werkstatt durchgeführt werden, an der die wichtigsten betrieblichen Akteure teilnehmen, etwa die Geschäftsführung und die Betriebsleitung sowie der Betriebsrat.





## 5. Systematische Qualifizierung und Führungskräfteentwicklung

### Vorgehen und Umsetzung am Beispiel der BALO-MOTOR-TEX GmbH

<b>Unternehmen:</b>	BALO-MOTORTEX GmbH, Castrop-Rauxel, Mitglied der Unternehmensgruppe GMH
<b>Branche:</b>	Metallbearbeitung, Automobilzulieferer (OEM)
<b>Technologie:</b>	CNC-Bearbeitungszentren, Großserienfertigung
<b>Mitarbeiterzahl:</b>	55 Mitarbeiter/innen, davon 23 Maschinenbediener (Ende 2006)
<b>Altersstruktur:</b>	Ø-Alter Ende 2005: 43,2 Jahre, 20% der Mitarbeiter/innen waren 50 Jahre und älter, 59% sind zwischen 40 und 49 Jahren alt

### Hintergrund und betriebliche Ziele

Das Unternehmen hat 2005 in einer wirtschaftlich schwierigen Situation einen Sanierungstarifvertrag abgeschlossen und mit einem umfassenden Reorganisationsprozess begonnen, um die Produktivität des Fertigungsbereichs deutlich zu erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen. Kernbestandteile des Reorganisationsprozesses waren zum einen technisch-organisatorische Veränderungen (z.B. Modernisierung von Vorrichtungen, Umstellung von Maschinen, veränderte Betriebsabläufe) und zum anderen ein umfassendes Projekt zur Qualifizierung der Produktionsbelegschaft und zum Aufbau von mittleren Führungskräften aus den Reihen der ausschließlich männlichen gewerblich-technischen Mitarbeiter.

Die Durchführung einer Altersstrukturanalyse ergab, dass die 23 Maschinenbediener – überwiegend Metallfacharbeiter – fast ausschließlich zwischen 40 und 59 Jahren alt und langjährig (Ø rd. 18 Jahre) im Betrieb beschäftigt waren. Da in den nächsten Jahren keine Verrentungen zu erwarten waren, galt es, die Beschäftigungsfähigkeit aller Maschinenbediener bei zunehmendem Alter zu sichern.

Diese verfügten über ein gewisses Erfahrungswissen im Umgang mit „ihren“ Anlagen, hatten jedoch kaum systematische Qualifizierungen absolviert, waren hauptsächlich an nur einem von vier verschiedenen Anlagentypen eingesetzt und dementsprechend wenig flexibel. Hieraus ergaben sich Besetzungsprobleme bei Auslastungsschwankungen.

Im Rahmen des Projekts sollte die Einsatzflexibilität aller Maschinenbediener so erhöht werden, dass sie alle vier verschiedenen Anlagentypen selbstständig bedienen können. Zusätzlich sollten alle Beschäftigten Grundlagen der Qualitätssicherung sowie betriebswirtschaftliche Grundlagen erwerben und ausgewählte Mitarbeiter/innen zu spezifischen fachlichen und überfachlichen Themen qualifiziert werden. Im Rahmen der Einführung von Schichtteams sollten Teamverantwortliche als mittlere Führungskräfte aus den Reihen der gewerblich-technischen Mitarbeiter vorbereitet und entwickelt werden. Im Ergebnis sollte die Qualifizierung einen wesentlichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und zur Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen jeden Alters leisten.

### Vorgehen

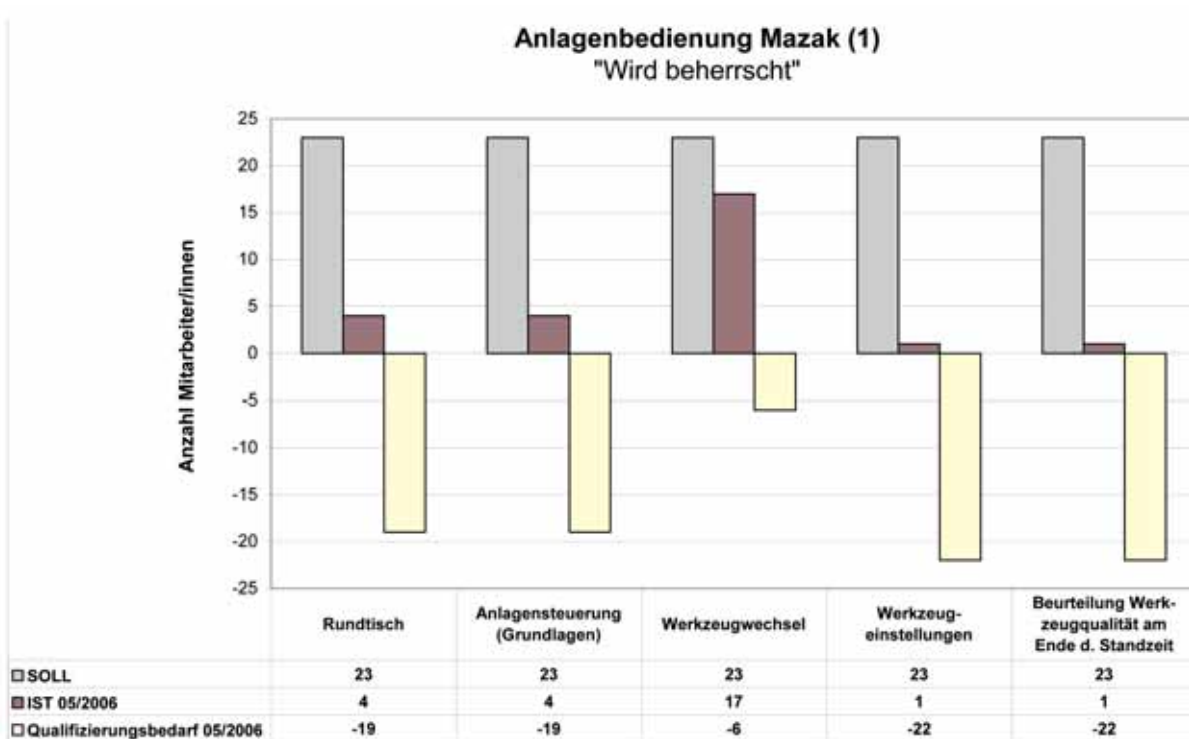
Das Vorgehen gliedert sich in folgende Schritte, die das Unternehmen in Begleitung durch das Projektteam durchlaufen hat.

### Kompetenzstand und Qualifizierungsbedarf

Zu Beginn wurden die vorhandenen Kompetenzen und Kenntnisse aller Mitarbeiter/innen im Unternehmen erfasst und sowohl Qualifizierungsinteressen als auch -potenziale ermittelt. Hierzu wurde das Verfahren der beteiligungsorientierten Kompetenzanalyse<sup>7</sup> der Sozialen Innovation GmbH auf der Basis einer Qualifizierungsvereinbarung angewendet. Dabei wurden die Mitarbeiter/innen selbst und die direkten Vorgesetzten um eine Einschätzung der individuellen Kompetenzen sowie der Interessen und Potenziale der Beschäftigten gebeten und die Einschätzungen anschließend in Mitarbeitergesprächen abgestimmt. Im Bereich der Maschinenbediener ist mit Blick auf das Ziel „Jeder soll jede Anlage bedienen können“ am Beispiel eines Anlagentyps folgender Qualifizierungsbedarf festgestellt worden:

<sup>7</sup> Eine ausführliche Beschreibung des Verfahrens inkl. des EDV-Tools „KoMeT 2.0 – Kompetenzen der Mitarbeiter/innen erfassen und Trainingsbedarfe feststellen“ findet sich in der Transferbroschüre Nr. 3. Vgl. dazu Schubert et al. 2007b.

Abbildung 12: Qualifizierungsbedarf bei fünf ausgewählten Tätigkeiten an der CNC-Anlage des Typs „Mazak“ bei der BALO-MOTORTEX GmbH (Stand: 05/2006)



Zur Bestimmung des zeitlichen Volumens, das zur Umsetzung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen notwendig war, wurden für jede Tätigkeit entsprechende Lernzeiten von der Betriebsleitung aufgrund von Erfahrungswerten aus der Ein-

arbeitung neuer Beschäftigter festgelegt. Insgesamt ist für die Anlagenqualifizierungen ein Volumen von rd. 900 Stunden ( $\varnothing$  39 Std. je Maschinenbediener) ermittelt worden<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Die Qualifizierungszeiten wurden nach der bestehenden Qualifizierungsvereinbarung auf Grundlage des Sanierungstarifvertrags bis zu einem Volumen von 60 Std. je Mitarbeiter/in zu 50% als Arbeitszeit und zu 50% als Freizeit bewertet.



### Qualifizierungspyramiden

Auf gesamtbetrieblicher Ebene wurde ein Qualifizierungsprogramm festgelegt, das folgende zwei Qualifizierungspyramiden umfasst:

Abbildung 13: Qualifizierungspyramide Fachkompetenzen auf drei Ebenen

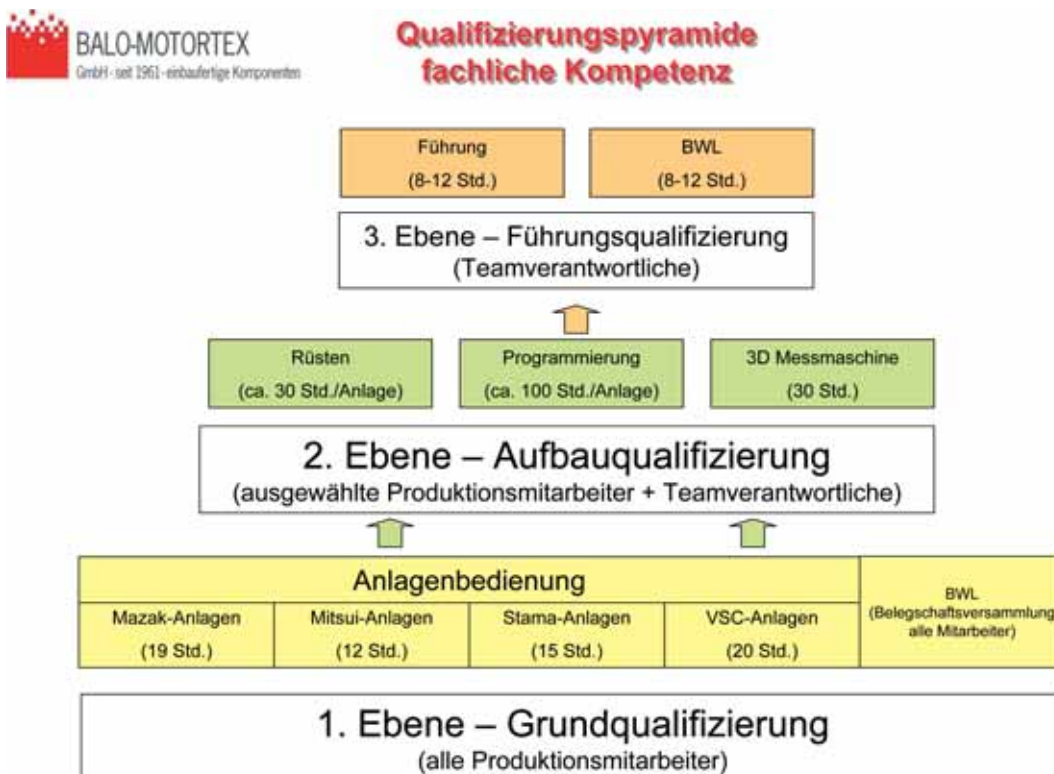
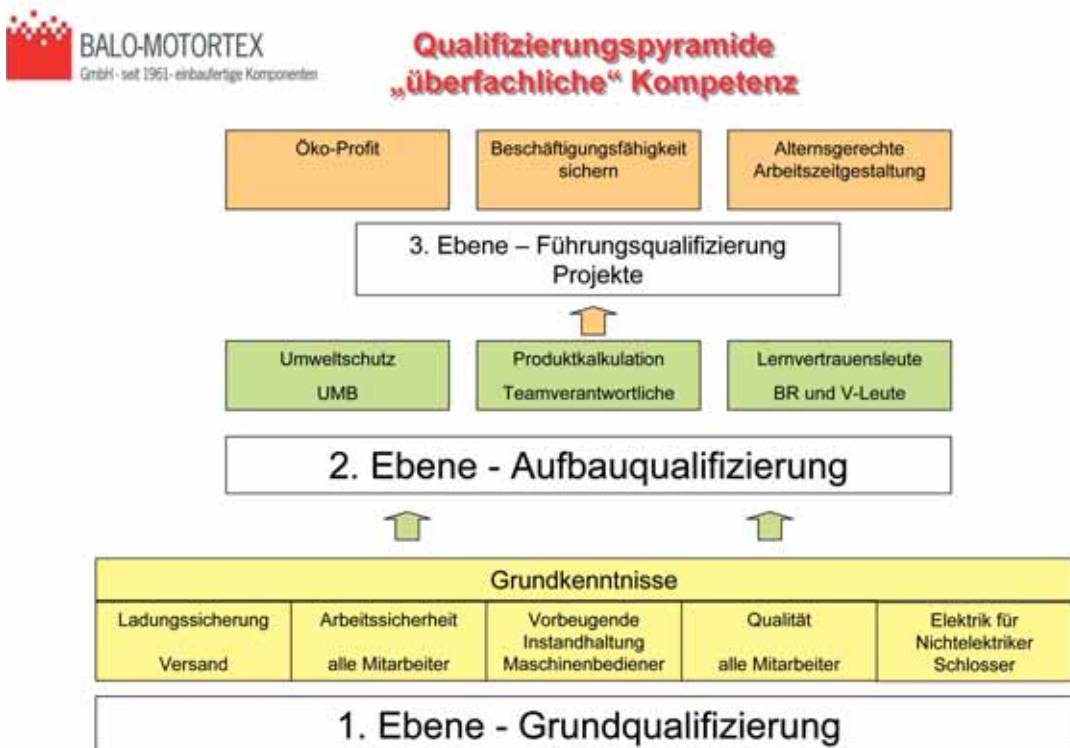


Abbildung 14: Qualifizierungspyramide überfachliche Kompetenzen auf drei Ebenen



Dieses Programm gibt den Rahmen für die grundsätzlich relevanten Qualifizierungen vor und wird bedarfsorientiert umgesetzt. Es folgen zwei Umsetzungsbeispiele: Die Anlagenbedienung durch Wissenstransfers in Tandems<sup>9</sup> und Gruppen und die Führungskräftebildung in mehreren Modulen.

#### *Wissenstransfer in Tandems und Gruppen: Anlagenqualifizierungen*

Um zu erreichen, dass alle Maschinenbediener alle vier unterschiedlichen Anlagen bedienen können, wurden zunächst diejenigen Kompetenzträger unter den Mitarbeitern identifiziert, die die notwendigen Anlagenkenntnisse und -erfahrungen komplett abdecken. Im Rahmen eines Workshops wurde gemeinsam mit diesen Mitarbeitern die zur Bedienung eines

ersten Anlagentyps wesentlichen Tätigkeiten und Arbeitsschritte strukturiert zusammengetragen und Hinweise für die Bedienung bzgl. besonderer Schwierigkeiten, Gefahren und Fehlerrisiken gesammelt. Auf dieser Basis wurde eine Arbeitsmappe für diesen Anlagentyp erstellt, die neben kurzen Texten und Hinweisen zur Anlagenbedienung beschriftete Fotos und Skizzen zur Veranschaulichung einzelner Aspekte enthält (siehe Abbildung 15).

<sup>9</sup> Hierzu wurde das mit dem Weiterbildungs-Innovationspreis 2006 des BIBB ausgezeichnete Konzept „Wissenstransfer im Tandem“ der SI GmbH und des Bochumer Vereins Verkehrstechnik GmbH verwendet. Vgl. dazu Sczesny et al. 2006 und Ben Djemia et al. 2005.





Abbildung 15: Auszug aus einer Arbeitsmappe für den Anlagentyp „Mitsui“

Anlagenbedienung MITSUI x		Seite - 1 -		
<b>Anlagensteuerung</b>				
<b>Werkzeugwechsel</b>				
<p><b>1. Werkzeug Wechsel aus dem Magazin</b></p> <p>a) Maschine befindet sich im JOG-Betrieb. Drehschalter auf „NEBENT“ drehen und Magzinkette in UZ oder GUZ-Richtung auf gewünschte Position bringen. Tür-Verriegelung mit Drehschalter lösen. Werkzeug wird durch betätigung des Fußschalters aus der Kette rausgeschoben.</p> <p>b) Maschine befindet sich im AUTO-Betrieb. „OPTIONAL STOP“ Kipp Schalter einschalten (Maschine bleibt automatisch vor dem Wechsel stehen) und Wkz. aus dem Magazin entnehmen. Einsetzen des Werkzeug muß in bestimmte Position erfolgen - Freisfräsung am Werkzeugkragen muß nach hinten zeigen.</p>				
<p><b>2. Werkzeug Wechsel aus dem Maschinen Raum</b></p> <p>Betriebsart Drehschalter auf „HANDRAD“ stellen, Wkz. lösen mit Rundknopf. Einsetzen des Werkzeug muss in bestimmte Position erfolgen. Freisfräsung am Werkzeugkragen muß am markiertem Aufnahme Rechteck sein.</p>				
<b>1. Was ist besonders wichtig?</b>		<b>2. Was ist besonders schwierig?</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werkzeug in richtige Wechsel-Position bringen</li> <li>Werkzeuge immer auf den gleichen Platz im Magazin</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Da die Werkzeuge nicht Standzeit überwacht werden, muß der Maschinenbediener die Werkzeugqualität überwachen.</li> </ul>		
<b>3. Wo können Gefahren entstehen?</b>		<b>4. Was gefährdet am meisten die Produktqualität?</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nach betätigen des Fußpedals, springt das Werkzeug aus der Magazinkette heraus</li> <li>Scharfe Kanten am Wendepplatten</li> <li>Werkzeuggewicht berücksichtigen!</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nicht rechtzeitig getauschte Werkzeuge.</li> <li>Mangelhaft eingestellte Werkzeuge</li> </ul>		

Anschließend wurden die verantwortlichen Leiter der drei Schichtteams sowie drei weitere erfahrene Mitarbeiter im Rahmen eines Methodentrainings auf die Rolle als Ausbilder vorbereitet. Hier sind geeignete Lehrmethoden (z.B. REFA 4-Stufen-Methode), Lernregeln und der praktische Umgang mit der Arbeitsmappe beim Wissenstransfer in Tandems und Gruppen vermittelt worden. Schließlich wurden je nach zu vermittelnder Tätigkeit Wissenstandems oder -gruppen von je einem Ausbilder und einem oder mehreren Mitarbeitern gebildet und die zeitliche Durchführung des Wissenstransfers (während der laufenden Produktion oder zu Stillstandszeiten) geplant. Innerhalb von neun Monaten wurden alle Maschinenbediener im Umfang von insgesamt 657,5 Stunden an den verschiedenen Anlagen qualifiziert.

**Modulare Führungskräfte-schulung**

Im Zuge der Neuorganisation des Produktionsbereichs sind Führungsverantwortlichkeiten auf die drei Schichtteams über-

tragen und die Funktion des „Teamverantwortlichen“ als mittlere Führungskraft geschaffen worden. Zur Besetzung dieser Funktion je Schichtgruppe aus eigenen Reihen sowie für entsprechende Vertreter wurden Mitarbeiter mit Entwicklungspotenzial ausgewählt und in einem modular aufgebauten Führungskräfte-training auf die neue Führungsaufgabe vorbereitet. Im ein- bis zweiwöchentlichen Turnus wurden 6 x 2 Stunden zu folgenden Themen absolviert: Führungsaufgaben, -rollen und -stile, Mitarbeitergespräche führen, Mitarbeiterqualifizierung optimieren, Kompetenzpässe für Mitarbeiter/innen erstellen, Flexible Personaleinsatzplanung, Konfliktlösung. Die Module wurden über die spezielle Zielgruppe hinaus auch allen Führungskräften, ausgewähltem Fachpersonal sowie dem Betriebsrat zur Teilnahme angeboten und entsprechend nach Bedarf von diesen Personen absolviert. Insgesamt haben sich 13 Personen beteiligt.

## Kompetenzpässe

Unabhängig von der jeweiligen Funktion im Unternehmen und der erworbenen Qualifikationen wurden für alle Beschäftigten Kompetenzpässe auf der Basis der Ergebnisse aus der Kompetenzanalyse erstellt, aus denen der aktuelle individuelle Kompetenzstand hervorgeht (siehe Abbildung 16). Diese Kompetenzpässe erhalten die Mitarbeiter/innen als Nachweis für ihre Beschäftigungsfähigkeit.

Abbildung 16: Kompetenzpass für CNC-Maschinenbediener bei der BALO-MOTORTEX GmbH

### Kompetenzpass



<b>Name, Vorname:</b>	Mustermann, Max	<b>Geburtsdatum</b>	01.01.1957
<b>Funktion</b>	CNC – Maschinenbediener		
<b>Ausbildung</b>	Zerspanungsmechaniker CNC		
<b>Fachkompetenz</b>			
EDV-Kenntnisse im Rahmen der Anlagenbedienung	<input type="radio"/>	Mechanik-Kenntnisse der Anlage	<input checked="" type="radio"/>
<b>Qualitätskompetenz</b>			
Kenntnisse darüber, wie Nacharbeit und Ausschuss in der Bearbeitung vermieden werden kann	<input checked="" type="radio"/>	Fehler-/Störungsdiagnose und angemessene Reaktion	<input checked="" type="radio"/>
<b>Arbeitsplatzkompetenz</b>			
<b>Bedienung von BAZ - Mazak</b>		<b>Bedienung von BAZ - Mitsui</b>	
Rundtisch	<input type="radio"/>	Anlagensteuerung (Grundlagen)	<input checked="" type="radio"/>
Werkzeugwechsel	<input checked="" type="radio"/>	Vorgehensweise bei Werkzeugbruch (inkl. Nacharbeit)	<input type="radio"/>
<b>Sozialkompetenz</b>			
Engagement	<input checked="" type="radio"/>	Kritikfähigkeit	<input checked="" type="radio"/>
Verantwortungsbewusstsein	<input checked="" type="radio"/>	Teamfähigkeit	<input checked="" type="radio"/>
<b>Erläuterungen der Kompetenzstufen</b>			
<input type="radio"/>	Anforderungen werden zum Teil erfüllt – Lernbereitschaft vorhanden		
<input checked="" type="radio"/>	Anforderungen werden voll erfüllt		

Datum  
02.04.2007

Unterschrift Vorgesetzter  
*Theo Teamleiter*

## Ergebnisse, Nutzen und Ausblick

Durch die Anlagenqualifizierungen wurde erreicht, dass die Maschinenbediener im Durchschnitt zwei bis drei verschiedene Anlagentypen bedienen können. Diese erhöhte Einsatzflexibilität hat in Verbindung mit den technisch-organisatorischen Veränderungen zu einer deutlichen Produktivitätssteigerung beigetragen, die über einen Zeitraum der Reorganisation von 1,5 Jahren 400% betrug. Zudem ist die Ausschussquote um rd. 38% auf 0,75% deutlich reduziert worden, was vom Unternehmen zu einem bedeutenden Anteil auf die erhöhte Kompetenz der Maschinenbediener zurückgeführt wird.

Der Fortbestand der Produktion am Standort konnte auch durch die Qualifizierungen gesichert werden. Der Betrieb wird unter anderer Regie weitergeführt. Die Beschäftigten profitieren von den erworbenen Qualifikationen und haben ihre Beschäftigungsfähigkeit innerhalb des GMH-Konzernverbands deutlich erhöht. Einzelne gewerblich-technische Mitarbeiter haben bereits höherwertige Aufgaben übernommen.



## 6. Sicherung und Transfer von Erfahrungswissen älterer Facharbeiter

### Vorgehen und Umsetzung am Beispiel der Maschinenfabrik Völkmann GmbH

<b>Unternehmen:</b>	Maschinenfabrik Völkmann GmbH, Dortmund
<b>Branche:</b>	Metallbearbeitung
<b>Produkte / Dienstleistungen:</b>	Instandsetzung von Bergbaumaschinen, Fertigung von Maschinenkomponenten
<b>Technologie:</b>	CNC-Technologie, konventionelle Drehmaschinen, Schlosserei
<b>Mitarbeiterzahl:</b>	100 Mitarbeiter/innen (Ende 2006; überwiegend Metallfacharbeiter)
<b>Altersstruktur:</b>	Ø-Alter Ende 2005: 46,3 Jahre, 39% der Mitarbeiter/innen waren 50 Jahre und älter

#### Hintergrund und betriebliche Ziele

Das Unternehmen sah sich im Zuge einer strategischen Neuausrichtung und auf der Basis von im Jahr 2005 durchgeführten Analysen der Altersstruktur und des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs (siehe Kapitel 3) folgenden Herausforderungen im Bereich der Personalentwicklung der (ausschließlich männlichen) Facharbeiter gegenüber gestellt:

- Bis zum Jahr 2015 werden voraussichtlich 22 ausschließlich männliche Facharbeiter altersbedingt das Unternehmen verlassen. Das über lange Jahre gesammelte Erfahrungswissen – z.B. in der Reparatur alter Maschinen, für die es keine technischen Unterlagen mehr gibt – dieser älteren Facharbeiter ist hauptsächlich in deren Köpfen vorhanden und nicht systematisch erfasst. Es gilt, dieses Wissen zu sichern und systematisch auf jüngere Mitarbeiter zu übertragen.
- Zur Ausführung neuer Arbeiten mit neuen CNC-gesteuerten Maschinen sowie zur Bewältigung höherer Kapazitätsauslastungen an bestehenden Maschinen müssen vorhan-

dene und neu eingestellte Mitarbeiter intern qualifiziert werden, da diese Qualifikationen (z.B. spezielle CNC-Steuerungen) am Arbeitsmarkt kaum verfügbar sind. Hierbei müssen auch ältere Mitarbeiter einbezogen werden, da z.T. konventionelle Bearbeitungstechniken an Bedeutung verlieren und das Erlernen neuer Tätigkeiten zu einer höheren Einsatzflexibilität, zur Reduzierung einseitiger Belastungen und zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Älteren beiträgt.

Im Rahmen des Projekts sollte ein Prozess der systematischen Qualifizierung in der Arbeit bedarfsgerecht umgesetzt werden, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Im Ergebnis sollte die Qualifizierung einen wesentlichen Beitrag zur Know-how-Sicherung und zur Diversifizierung des Unternehmens sowie zur Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter jeden Alters leisten.

#### Vorgehen

Das Vorgehen gliedert sich in folgende Schritte, die das Unternehmen in Begleitung durch das Projektteam durchlaufen hat.

#### Qualifizierungsplanung

Auf der Basis der ermittelten Qualifizierungsbedarfe (siehe Kapitel 3) wurden notwendige Qualifizierungszeiten festgelegt und werkstatt- oder abteilungsbezogene Qualifizierungspläne erstellt, in dem neben theoretischen Schulungen (z.B. zum Umgang mit neuen Werkstoffen und Werkzeugen) vor allem folgende praxisbezogene Qualifizierungsmaßnahmen und Teilnehmer vorgesehen waren:

- Bedienung von CNC-Maschinen: 11 Mitarbeiter
- Prüftechnik und -verfahren: 3 Mitarbeiter
- Schweißtechniken und -maschinenbedienung: 6 Mitarbeiter
- Bedienung einer Ölabscheideranlage: 2 Mitarbeiter

Zur Umsetzung dieser Maßnahmen wurde anschließend das Konzept des Wissenstransfers im Tandem<sup>10</sup> eingesetzt, das im Folgenden exemplarisch beschrieben wird.

<sup>10</sup> Das Konzept „Wissenstransfer im Tandem“ der SI GmbH und des Bochumer Vereins Verkehrstechnik GmbH wurde mit dem Weiterbildungs-Innovationspreis 2006 des BIBB ausgezeichnet. Vgl. dazu Sczesny et al. 2006 und Ben Djemia et al. 2005.

### Erfassung von Erfahrungswissen und Dokumentation in Arbeitsmappen

Zunächst wurden mehrere Maschinenarbeitsplätze und -tätigkeiten in verschiedenen Werkstätten (Dreherei, Getriebewerkstatt, Schlosserei, Hydraulikwerkstatt) ausgewählt, an denen Mitarbeiter vorrangig qualifiziert werden sollten. Dann sind Gespräche mit denjenigen Mitarbeitern und Meistern durchgeführt worden, die entweder über langjährige Erfahrungen an bereits länger im Betrieb genutzten Maschinen verfügen oder die sich – unterstützt durch eine einführende Herstellerschulung – schnell selbständig in die Bedienung neuer Maschinen einarbeiten können.

Diesen Arbeitsplatzexperten wurde der grundsätzliche Aufbau einer Arbeitsmappe erläutert, der folgende strukturierenden Elemente umfasst:

- **Gesamter Arbeitsprozess an einem Arbeitsplatz**, untergliedert in aufeinander aufbauenden, chronologisch oder parallel ablaufenden **Teilprozessen**.
- **Arbeitsschritte/Tätigkeiten**, die in den jeweiligen Teilprozessen der Reihe nach auszuführen sind.

- Konkrete **Hinweise**, was bei der Ausführung der Arbeitsschritte/Tätigkeiten besonders **wichtig/schwierig/gefährlich/qualitätskritisch** ist.

Der grobe Arbeitsablauf wurde dann von den Experten skizziert und anschließend am Arbeitsplatz im Detail vorgeführt. Hierbei haben sich Mitglieder des Projektteams ohne technisches Hintergrundwissen die einzelnen Teilprozesse und Arbeitsschritte vorführen, erläutern und begründen lassen und dieses Wissen in entsprechende Leerformulare für eine Arbeitsmappe dokumentiert. Die Mitarbeiter und Meister haben in diesem Prozess – angeregt durch gezieltes Nachfragen der Projektteammitglieder – ihr implizites Wissen und ihre gesammelten Erfahrungen mit den jeweiligen Arbeitsprozessen und Tätigkeiten reflektiert. Aufgrund der Notwendigkeit, die Arbeitsschritte, Zusammenhänge und Risiken gegenüber technischen Laien einfach und verständlich zu erklären, haben diese Personen bereits erste Erfahrungen als Qualifizierer erworben und sich mit Lernsituationen vertraut gemacht.

Zur Veranschaulichung der Maschinenanordnung sowie einzelner Tätigkeiten und Handgriffe wurden Fotos erstellt und in die Arbeitsmappen integriert. Folgende Beispiele zeigen Auszüge aus Arbeitsmappen für zwei verschiedene Arbeitsplätze:

Abbildung 17: Auszug aus einer Arbeitsmappe für den Getriebeprüfstand (1)

Prüfstand Getriebewerkstatt		Seite - 4 -		
<b>4. Zwischengetriebe* montieren (optional) – hängt von Übersetzung ab</b>				
*a Ob ein Zwischengetriebe nötig ist, hängt von der Übersetzung des Getriebes ab. Ab 13:1 ist ein Zwischengetriebe nötig. Siehe Prüfbericht!				
<b>1. Zwischengetriebe mit Kran holen und über die Kardanwelle mit Bremse verbinden</b> → Zwischengetriebe muss in der Flucht (gerade zur Bremse) ausgerichtet sein!!				
				
<b>1. Was ist besonders wichtig?</b> Darauf achten, ob ein Zwischengetriebe erforderlich ist → Bremse schaltet ab Kardanwelle verwenden → gleiche Höhenunterschiede aus Kardanwelle nicht zu weit herausziehen Schrauben fest anziehen	<b>2. Was ist besonders schwierig?</b>	<b>3. Wo können Gefahren entstehen?</b>	<b>4. Was gefährdet am meisten die Testqualität?</b> Unachtsamkeit Heftig Unsachgemäßer Aufbau	





Abbildung 18: Auszug aus einer Arbeitsmappe für den Getriebeprüfstand (2)





Prüfstand Getriebewerkstatt		Seite - 18 -		
<b>18. Test ohne Belastung und mit Belastung starten</b>				
1. 5 Minuten <b>ohne</b> Belastung testen (steht auch im Prüfbericht) 2. Danach die Bremskraft der Bremse <b>langsam!</b> am Schaltschrank hochdrehen → Die Prüfleistung ist im Prüfbericht festgelegt!!				
				
<b>1. Was ist besonders wichtig?</b> Bremskraft nicht zu schnell hochdrehen → Getriebe wird sonst „schlagartig“ belastet Bremskraft nicht zu hoch drehen → Getriebe kann Schaden nehmen Auf auffällige Geräusche achten!		<b>2. Was ist besonders schwierig?</b>		<b>3. Wo können Gefahren entstehen?</b>
				<b>4. Was gefährdet am meisten die Testqualität?</b> Getriebe mit zu hoher Belastung testen → Messergebnisse werden unbrauchbar! Unachtsamkeit Heckö

Abbildung 19: Auszug aus einer Arbeitsmappe für die Ölabscheideranlage

Abwasseranlage		Seite - 11 -		
<b>Durchflussmengenregler einstellen</b>				
(1) Der Regler befindet sich im Armaturengehäuse → In einer Außenhülle befinden sich zwei Membraneinstellschrauben → An der kürzeren, rechten Schraube kann die Durchflussmenge durch Drehen eingestellt werden → Sollwert: <b>750 Liter</b> ! (Anzeige im Steigrohr links) (2) Wenn das Steigrohr schmutzig ist, von innen reinigen! → Dazu die Anlage ausschalten ! → Das Rohr abschrauben, reinigen und wieder anschrauben → Danach kann die Anlage wieder eingeschaltet und die Durchflussmenge eingestellt werden				
				
<b>Die Anlage läuft jetzt selbständig! Trotzdem: Weiterhin tägliche Kontrolle der Funktionsweise!</b>				
<b>1. Was ist besonders wichtig?</b> • Anzeige in Liter • Vor Reinigung des Steigrohres Anlage ausschalten !! • Tägliche Kontrolle der Funktionsweise !!		<b>2. Was ist besonders schwierig?</b>		<b>3. Wo können Gefahren entstehen?</b>
				<b>4. Was gefährdet am meisten die Testqualität?</b>

Die Arbeitsmappen wurden von den jeweiligen Mitarbeitern sowie den Vorgesetzten auf Richtigkeit und Vollständigkeit überprüft und anschließend an den jeweiligen Arbeitsplätzen zur Nutzung zur Verfügung gestellt. Sie dienen als Lehr- und Lernmaterial für den Wissenstransfer in Tandems und können darüber hinaus als Nachschlagewerk von allen Mitarbeitern genutzt werden.

#### **Auswahl und Vorbereitung betrieblicher Kompetenzträger als Qualifizierer**

Aus dem Kreis der an der Erstellung von Arbeitsmappen beteiligten Mitarbeiter wurden einige als Qualifizierer für die Vermittlung des dokumentierten Wissens in Form von Tandems am Arbeitsplatz ausgewählt. Insbesondere die älteren, erfahrenen Mitarbeiter sind zwar Experten der von ihnen beherrschten Arbeitsplätze und Tätigkeiten, aber sie waren es nicht gewohnt, ihre Tätigkeiten und Handlungsweisen ihren Kollegen zu erklären. Deshalb wurden diese Mitarbeiter in einem speziellen eintägigen Methodentraining auf diese Rolle vorbereitet. Im Rahmen dieses Trainings wurden den Qualifizierern Vorgehensweisen zur systematischen Planung von Wissenstandems, geeignete Lehrmethoden (z.B. REFA 4-Stufen-Methode), Lernregeln und der praktische Umgang mit der Arbeitsmappe beim Wissenstransfer in Tandems und Gruppen vermittelt.

#### **Durchführung des Wissenstransfers in Tandems**

Die praktische Wissensvermittlung erfolgte in arbeitsplatzbezogenen Tandems aus jeweils einem Qualifizierer und einem an diesem Arbeitsplatz bislang wenig oder gar nicht eingesetzten Mitarbeiter. Dabei handelte es sich sowohl um neue als auch um langjährig beschäftigte Facharbeiter unterschiedlichen Alters. Die Durchführung der Wissenstransfers erfolgte ausschließlich während der Arbeitszeit an konkreten Arbeitsaufträgen und erstreckte sich je nach Anforderungsgrad der Arbeitsplätze von einem oder wenigen Tagen bis hin zu mehreren Wochen oder Monaten. Während dieser Zeit haben die Qualifizierer den Lernenden – unterstützt durch die Arbeitsmappe – die notwendigen Arbeitsschritte am Arbeitsplatz vorgemacht und erklärt, von den Lernenden nachmachen und erklären lassen, korrigiert und einüben lassen. Eine Routine stellt sich in der Regel erst nach mehrmaligem selbständigem Ausführen der Arbeiten unter wechselnden Anforderungen

derungen (z.B. verschiedene zu reparierende Maschinenbauteile, unterschiedliche Werkstoffe etc.) ein. Über einen Zeitraum von neun Monaten wurden inzwischen 29 Facharbeiter in Tandems an neun Arbeitsplätzen weiterqualifiziert.

#### **Ergebnisse, Nutzen und Ausblick**

Mit Hilfe der durchgeführten Qualifizierungen konnte die Einsatzflexibilität der Mitarbeiter deutlich erhöht werden. Hierdurch konnte die Maschinenfabrik Völkmann als Instandsetzer und „Problemlöser“ ihrer Kunden noch schneller und effektiver auf deren Anforderungen reagieren sowie wirtschaftliche Lösungen anbieten. Zudem wurde durch die Arbeitsmappen und den Wissenstransfer sichergestellt, dass einmal im Unternehmen befindliches und wertvolles Wissen nicht verloren geht. Das ist insbesondere wichtig, da das Unternehmen häufig alte Maschinen und Bauteile instand setzen muss, bei denen das Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter unabdingbar ist.

Durch bessere bzw. vielfältigere Qualifikationen konnten zudem größere Redundanzen in den Werkstätten realisiert werden, so dass eine noch effektivere Abwicklung der Aufträge möglich wurde. Insgesamt hat die Projektarbeit dazu beigetragen, das Unternehmen sowohl in seiner Organisation als auch hinsichtlich der vorhandenen Arbeitsabläufe und Verfahren zu hinterfragen. Das schafft Platz für neue Ideen und hält das Unternehmen in seiner über siebzigjährigen Tradition jung und lebendig.

Es konnten Synergieeffekte aus dem Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter in Verbindung mit neuen Ideen effektiv zur Gewinnung von Neukunden, zur Realisierung wirtschaftlichen Wachstums und zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze genutzt werden. Über einen Zeitraum von 1,5 Jahren hat das Unternehmen seine Belegschaft um 16 Mitarbeiter bis zum Jahresende 2006 vergrößert. Die Mitarbeiter selber sind durch die weitere Qualifikation in der Lage, mehr verschiedene und auch höher qualifizierte Arbeitsbereiche zu besetzen. Dies führt zu mehr Abwechslung, damit zu höherer Motivation, geringeren einseitigen Belastungen und auch zu besseren Verdienstmöglichkeiten.



## 7. Beschäftigungsfähigkeit durch altersgerechtes Gesundheitsmanagement fördern

Zukünftig werden die Arbeitsorganisation und die Arbeitszeiten dahingehend überprüft, inwieweit sie für den Verbleib älterer Mitarbeiter/innen bis zum Erreichen des (steigenden) gesetzlichen Renteneintrittsalters förderlich sind. Einen ersten Schritt stellen Überlegungen dar, älteren Beschäftigten einen gleitenden Ausstieg über Teilzeitarbeit in Verbindung mit der Inanspruchnahme einer Teilrente anzubieten.<sup>11</sup>

### 7. Beschäftigungsfähigkeit durch altersgerechtes Gesundheitsmanagement fördern

#### Systematisches Vorgehen am Beispiel der DBT GmbH

<b>Unternehmen:</b>	DBT GmbH, Lünen
<b>Branche:</b>	Metallbearbeitung/Maschinenbau
<b>Produkte:</b>	Komponenten und Systeme für die Bergbautechnik (Untertage)
<b>Technologie:</b>	CNC-Technologie, konventionelle Drehmaschinen, Schlosserei
<b>Mitarbeiterzahl:</b>	900 Mitarbeiter/innen, (Ende 2006, überwiegend Metallfacharbeiter)
<b>Altersstruktur:</b>	Ø-Alter Sommer 2006: 44,2 Jahre, 37% der Mitarbeiter/innen waren 50 Jahre alt und älter

#### Hintergrund und betriebliche Ziele

Im Rahmen des betrieblichen Projekts „Personalmanagement im demografischen Wandel“ wurde im Steuerkreis Demografie der DBT GmbH das Handlungsfeld Gesundheitsmanagement hoch priorisiert. Die zugrunde liegende Erkenntnis lautet: Der Erhalt und die Förderung der Gesundheit der Beschäftigten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um zukünftig länger produktiv im Unternehmen arbeiten zu können. Als Ziele der Projektarbeit zum Handlungsfeld Gesundheitsmanagement wurden vereinbart,

- alle Beschäftigten der DBT GmbH für das Thema Gesundheit zu sensibilisieren,
- Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung zu entwickeln und Beschäftigte zur aktiven Teilnahme an gesundheitsförderlichen Maßnahmen zu ermuntern,
- die Arbeitsbedingungen systematisch hinsichtlich bestehender Belastungen und Beanspruchungen zu analysieren, um zielgerichtet technische oder organisatorische Veränderungen zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit planen und wirksam umsetzen zu können und
- mittelfristig das Thema Gesundheitsmanagement in der Unternehmensphilosophie und -strategie zu verankern und als ganzheitliches System von aufeinander abgestimmten verhaltensbezogenen und strukturellen Maßnahmen reaktiver und präventiver Art zu etablieren.

#### Vorgehen

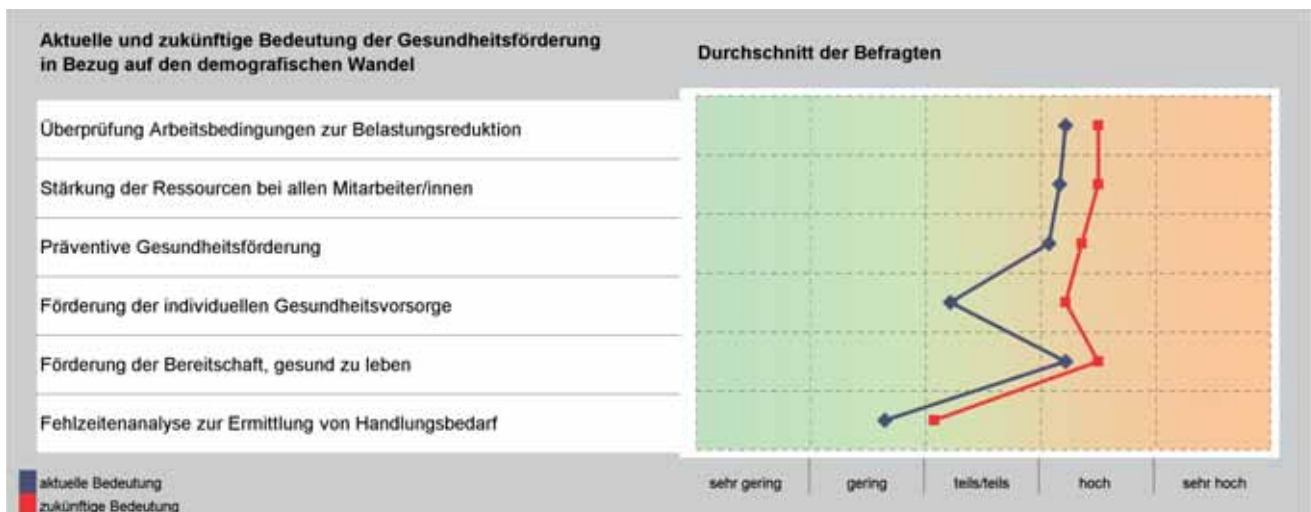
Zur Entwicklung eines geeigneten Systems an Konzepten und Maßnahmen wurde ein Arbeitskreis Gesundheit installiert, an dem sich spontan 14 Führungskräfte, Mitarbeiter/innen und Betriebsräte aktiv beteiligt haben, um das Thema voranzubringen. Parallel wurde von der Personalleitung die Durchführung eines Gesundheitstags als Kick-Off-Veranstaltung mit den Schwerpunktthemen Bewegung, Ernährung und Raucherentwöhnung initiiert, der im Mai 2007 realisiert wurde. Nachfolgend werden die Aktivitäten und Zwischenergebnisse des Arbeitskreises Gesundheit dargestellt, die im Rahmen eines 1,5-tägigen Strategieworkshops „Gesundheitsmanagement bei der DBT“ erarbeitet wurden.

<sup>11</sup> Im Rahmen des von der Sozialen Innovation GmbH geleiteten Projekts „Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung“ der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft FAIRplus werden vom Unternehmen entsprechende Analysen und Mitarbeitergespräche durchgeführt.

### Demografie-Check Gesundheitsmanagement

Zum Einstieg in den Workshop haben die Arbeitskreismitglieder jeweils zu zweit die aktuelle und die zukünftige Bedeutung verschiedener Teilaspekte von Gesundheitsförderung anhand des EDV-Tools „Demografie-Check“ eingeschätzt (siehe Abbildung 20). Insgesamt zeigte sich, dass das Thema Gesundheitsförderung in allen Teilaspekten mit Ausnahme der Fehlzeitenanalyse zukünftig an Bedeutung gewinnt. Bezogen auf die zukünftige Bedeutung lagen die Meinungen der Paare überwiegend dicht zusammen.

Abbildung 20: Gesamtergebnis: Aktuelle und zukünftige Bedeutung der Gesundheitsförderung aus Sicht des Arbeitskreises Gesundheit der DBT GmbH

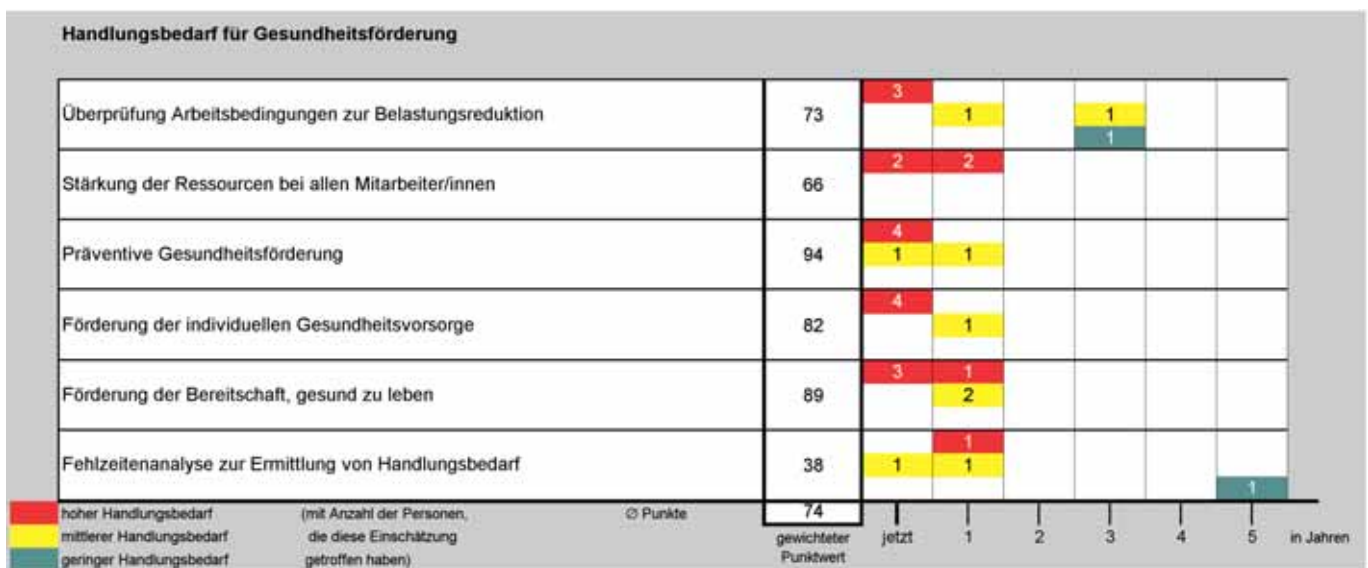






In einem weiteren Schritt wurde der Handlungsbedarf von den Paaren eingeschätzt (siehe Abbildung 21).

Abbildung 21: Handlungsbedarf in der Gesundheitsförderung innerhalb der nächsten 5 Jahre aus Sicht des Arbeitskreises Gesundheit der DBT GmbH



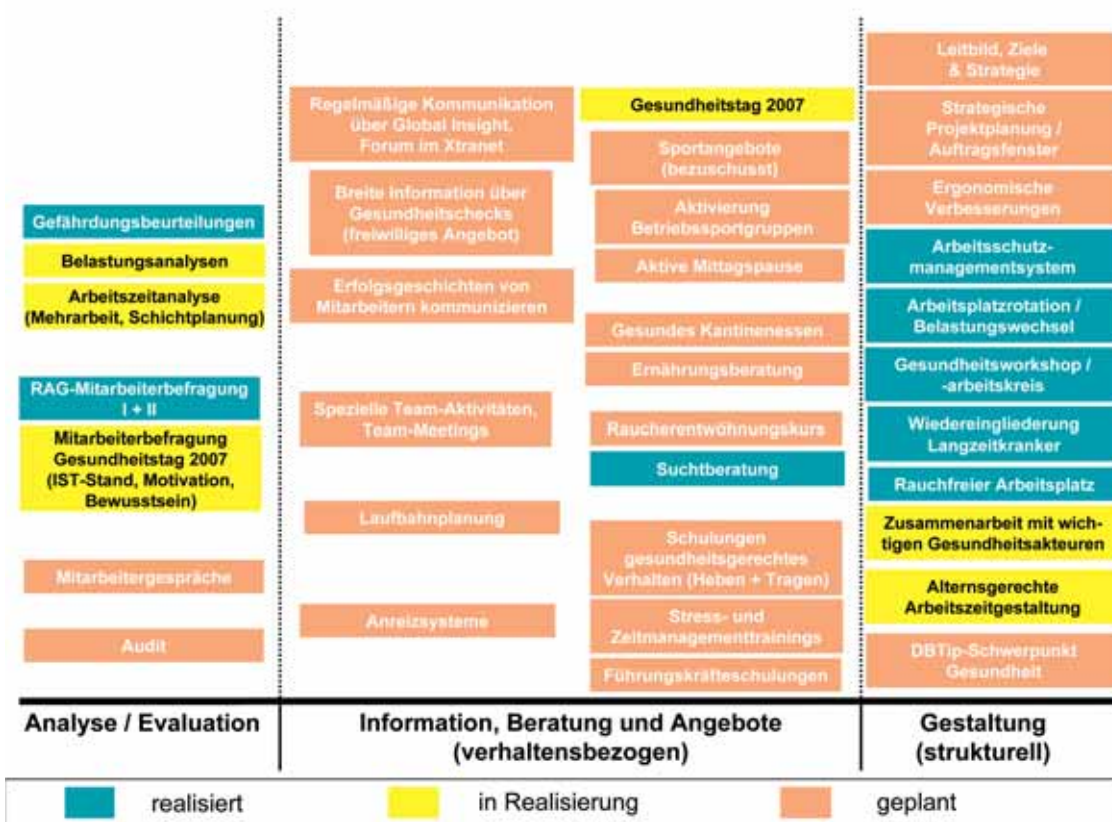
Entsprechend der Gewichtung<sup>12</sup> haben die Themen „Präventive Gesundheitsförderung“, „Förderung der Bereitschaft, gesund zu leben“ sowie „Förderung der individuellen Gesundheitsvorsorge“ höchste Priorität und sollten möglichst sofort angegangen werden. In der anschließenden Diskussion ist zusätzlich dem Thema „Überprüfung der Arbeitsbedingungen zur Belastungsreduktion“ ein sehr hoher Handlungsbedarf zugeschrieben worden.

### Maßnahmen der Gesundheitsförderung

Im weiteren Verlauf des Workshops wurden zu diesen Themen als geeignet erscheinende tiefer gehende Analysen, Konzepte und Maßnahmen diskutiert und reflektiert. Die Abbildung 22 zeigt eine systematische Zusammenstellung der Ergebnisse.

<sup>12</sup> Die in der Abbildung 21 angegebenen gewichteten Punktwerte ergeben sich als Produkte aus der Höhe des Handlungsbedarfs, der zeitlichen Dringlichkeit und der Anzahl der beteiligten Paare.

Abbildung 22: Betriebliches Gesundheitsmanagement als Maßnahmenmix bei der DBT GmbH



Die Maßnahmen der Gesundheitsförderung im engeren Sinne – wie z.B. in den Bereichen Sport, Ernährung, Raucherentwöhnung, Gesundheitscheck – wurden vom Arbeitskreis Gesundheit nach Wichtigkeit bewertet. Dabei wurden zum einen folgende längerfristig angelegte Maßnahmen hoch priorisiert: Die Verankerung des Themas Gesundheit in das Unternehmensleitbild und in die strategischen Ziele sowie die regelmäßige Kommunikation des Themas im Extranet und in der Mitarbeiterzeitschrift „Global Insight“. Zum anderen wurden konkrete Angebote wie gesundes Kantinenessen, Betriebs-sportgruppen, aktive Mittagspause, Raucherentwöhnungskurse, Stress- und Zeitmanagementtrainings sowie eine breite Information über freiwillige Gesundheitschecks durch den

Werkarzt, was als kostenfreies Angebot für die Mitarbeiter/innen schon besteht, aber bislang wenig genutzt wird, mehrheitlich als wichtig eingeschätzt.

Erste Maßnahmen wurden in einen konkreten Handlungsplan überführt (siehe Abbildung 23), der die Grundlage für die Entscheidung durch das Management Board sowie die Umsetzung und Begleitung durch den Arbeitskreis Gesundheit bildet.



Abbildung 23: Handlungsplan Gesundheitsmanagement bei der DBT GmbH

Thema	Maßnahme	Vorgehen / erste Schritte	Ressourcen	verantwortlich	Zeitraum / Termin
Ernährung	Gesundes Kantinenessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definition „gesundes Essen“</li> <li>▪ Kostenermittlung</li> </ul>	Kompetenzen v. Kantine, Krankenkasse	Ludwig, Mustac	Entscheidung bis zum 01.06.2007
	Ernährungsberatung				
Sport	Betriebssportgruppen aktivieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auflistung Sportarten</li> <li>▪ Auswertung Mitarbeiterbefragung (Gesundheitstag) zu Interessen</li> <li>▪ Verantwortliche für Sportgruppen benennen,</li> </ul>		Weimann, Tompkins, Brauer, Winter, Zimehl	Entscheidung bis zum 01.06.2007
	Angebote (bezuschusst) Aktive Mittagspause	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anfrage Fitness-Studios für Sonderkonditionen</li> <li>▪ Auswertung Mitarbeiterbefragung (Gesundheitstag) zu Interesse</li> <li>▪ Angebote einholen</li> <li>▪ Rahmenbedingungen abstimmen (Orte, Zeiten...)</li> </ul>	externer Anbieter	Mustac, Zimehl	Entscheidung im Mai 2007, Beginn ab Juni/Juli 2007
Kommunikation	Regelmäßige Kommunikation in Xtra-Net	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bericht über Gesundheitstag (10.05.2007)</li> <li>▪ Info über Gesundheitscheck</li> <li>▪ Info über Arbeitskreis Gesundheit</li> <li>▪ Erfolgsgeschichten von Mitarbeitern</li> </ul>		Winter, Zimehl, Krell	Nächste Ausgabe Global Insight: 06/2007
	Berichte in Global Insight				

Weitere Maßnahmen aus den Bereichen Ergonomie und Arbeitsschutz, Arbeitszeitgestaltung<sup>13</sup> und Führungskräftebildungen werden im Arbeitskreis Personalentwicklung angegangen.

<sup>13</sup> Hierbei werden insbesondere die Bereiche mit Drei-Schicht-Systemen, die Mehrarbeit sowie Alternativen zur Altersteilzeit im Rahmen des von der Sozialen Innovation GmbH geleiteten Projekts „Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung“ der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft FAIRplus hinsichtlich möglicher Verbesserungen oder neuer Modelle überprüft.

## 8. Fazit und Ausblick

Die betrieblichen Beispiele zeigen die Vielfalt möglicher Ansätze, Konzepte, Instrumente und Maßnahmen im Kontext der Personalentwicklung, um den erwarteten betrieblichen Auswirkungen des demografischen Wandels präventiv entgegenzuwirken. Gemeinsam ist allen Beispielen der Fokus auf den gewerblich-technischen Bereich. Hier sind die demografischen Auswirkungen in der Metall- und Elektroindustrie in der Region am deutlichsten zu spüren, da zum einen der Fachkräftemangel bei einer zunehmenden Anzahl an Metallberufen (z.B. Zerspanungsmechaniker/in) bereits heute spürbar ist. Dabei ist neben der unzureichenden Menge ausgebildeter Fachkräfte noch ein qualitativer Aspekt von Bedeutung: Die fachlichen Anforderungen eines Betriebs an neue Fachkräfte sind häufig bezogen auf bestimmte Maschinen-, Steuerungs- und Verfahrenkenntnisse sehr speziell und werden selbst von ausgebildeten Fachkräften mit mehrjähriger Berufserfahrung nicht per se erfüllt. Zum anderen stellt die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer bei künftig späterem Renteneintritt unter den Bedingungen wachsender Anforderungen und teilweise verbleibender körperlichen Belastungen eine große Herausforderung dar. Hinzu kommt, dass in vielen Betrieben ältere Fachkräfte über ein erhebliches Erfahrungswissen verfügen, das es frühzeitig vor der Verrichtung für die Betriebe zu sichern und zu übertragen gilt.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Personalentwicklung sowohl als Instrument der internen Nachwuchsgewinnung und der Vermittlung von Teilqualifikationen als auch zur altersgerechten Qualifizierung und Laufbahnplanung sowie für den internen Wissenstransfer an Bedeutung. Anhand der dargestellten betrieblichen Erfahrungen wurde deutlich, dass bedarfsgerecht zugeschnittene Konzepte und Maßnahmen der Personalentwicklung sowohl wirtschaftlich positive Effekte der Produktivitätssteigerung und Fehlerreduzierung haben können als auch zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen beitragen, die über Qualifizierung ihre Arbeitsplätze sichern oder andere z.T. höherwertige Aufgaben übernehmen konnten.

Zukünftig wird das Thema Gesundheitsmanagement einen größeren Stellenwert auf der betrieblichen Agenda haben und zwar insbesondere in Betrieben, bei denen der Anteil älterer Beschäftigter heute oder in Zukunft eine relative Mehrheit der Belegschaft darstellt. Die Strategie, Ältere auf Schonarbeitsplätze zu versetzen, greift nicht mehr, da solche Arbeitsplätze

nur begrenzt verfügbar sind oder in der Vergangenheit vollständig ausgelagert wurden. Insofern gilt es, sowohl für die Betriebe als auch für die Beschäftigten gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und Verhaltensweisen zu fördern und auszubauen, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten als Voraussetzung für deren Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu erhalten. Hier stehen viele kleine und mittelständische Betriebe noch am Anfang der notwendigen Arbeiten.

### Ansichten und Einsichten aus der Praxis



*„Personalmanagement im demografischen Wandel bedeutet für mich zum einen die Umsetzung spezieller Programme zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit unserer Belegschaft, zum anderen aber auch die Berücksichtigung der Herausforderungen, die sich aus einer alternden Belegschaft ergeben, im täglichen Denken und Handeln. Personalmanagement muss in Zukunft immer auch die „demografische Frage“ einbeziehen und damit zur Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens beitragen.“*

**Peter Mustac,**  
Personalleiter der DBT GmbH



*„Für mich ist die Herausforderung des demografischen Wandels, Modelle zu entwickeln, die zur Beschäftigungssicherung sowie zur altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung beitragen. Die Arbeitsbedingungen müssen in Zukunft so aussehen, dass es den Kolleginnen und Kollegen überhaupt möglich ist, bis zum Eintritt in die Rente arbeiten zu können.“*

**Kurt Ludwig,**  
Betriebsratsvorsitzender der DBT GmbH





*„Insgesamt hat die Projektarbeit dazu beigetragen, unsere Mitarbeiter sensibler zu machen für die sich immer schneller ändernden Anforderungen des Marktes. Aufgrund der durchgeführten Qualifikationsmaßnahmen sind wir nun gut gerüstet für die Zukunft und überzeugt, die Arbeitsplätze an unserem Standort dauerhaft sichern zu können.“*

**Wenke Völkmann-Gröne,  
Geschäftsführerin der  
Maschinenfabrik Völkmann GmbH**



*„Ohne die Unterstützung und Begleitung durch das Projekt – von der Analyse der betrieblichen Situation bis zur Realisierung maßgeschneiderter Maßnahmen der altersgerechten Qualifizierung und Führungskräfteentwicklung – hätten wir diesen anspruchsvollen Prozess der Personalentwicklung kaum umsetzen können. Die Ergebnisse zeigen, dass die umfangreichen zeitlichen Investitionen sich durch die Produktivitätssteigerungen bereits vor Abschluss der Maßnahmen amortisiert haben, was unter dem Strich zu einer deutlich verbesserten Position bei der Frage um den Zukunft unseres Produktionsstandortes sowie zu erhöhten Beschäftigungschancen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Alters beigetragen hat.“*

**Peter Schnitfeld,  
Geschäftsführer der BALO-MOTORTEX GmbH**

## Literatur

- Ben Djemia, G.; Halbeisen, D.; Jürgenhake, U.; Schierholt, U.; Sczesny, C.; Wingen, S. (2005): Wissenstransfer im Tandem – Arbeitsplatznahe Qualifizierung mit Hilfe von Job-Rotation. Transferbroschüre Nr.2, Soziale Innovation GmbH, Dortmund.
- Ben Djemia, G.; Jürgenhake, U.; Schierholt, U.; Sczesny, C.; Wingen, S. (2005): Teiligungsorientierte Kompetenzanalyse und Qualifizierungsplanung in Produktionsbetrieben. Transferbroschüre Nr. 1, Soziale Innovation GmbH, Dortmund.
- Ben Djemia, G.; Jürgenhake, U.; Schierholt, U.; Sczesny, C.; Wingen, S. (2005): Vermittlung von arbeitsprozessbezogenem Wissen durch betriebliche Führungskräfte. In: GENERA-Entwicklungspartnerschaft (Hg.): Neue Perspektiven für Ältere und Jüngere im Betrieb. Instrumente und Praxisbeispiele zur Bewältigung des demografischen Wandels, Düsseldorf, S. 206-231.
- Ben Djemia, G.; Jürgenhake, U.; Schierholt, U.; Sczesny, C.; Wingen, S. (2005): Altersgerechte Arbeitsorganisation in Unternehmen der Gießerei- und Schmiedeindustrie. In: Deutscher Gießereiverband (Hg.): GENERA – Neue Perspektiven für Ältere und Jüngere: Instrumente und Praxisbeispiele zur Bewältigung des demografischen Wandels, Düsseldorf, S. 374-397.
- Fürth, K.; Bach, A.; Dunczyk, H.; Ingenfeld, M.; Jasper, G.; Jürgenhake, U.; Rohwedder, A.; Sczesny, C.; Wingen, S. (2007): Demografie-Check: Von der Altersstrukturanalyse zum Masterplan Demografie. Ein Vorschlag zum Vorgehen im Betrieb, Soziale Innovation GmbH, Dortmund.
- Jasper, G.; Jürgenhake, U.; Rohwedder, A.; Sczesny, C. (2006): Altersstrukturanalyse von Belegschaften ABAS© – ein Blick in die Zukunft. Leitfaden und EDV-Tool für KMU. Unique GmbH, Berlin und Soziale Innovation GmbH, Dortmund.
- Jürgenhake, U.; Rohwedder, A. (2006): Der demografische Wandel in der Region: Instrumente, Maßnahmen, Strategien und Schlussfolgerungen für das betriebliche Personalmanagement. Dortmund/Berlin.
- Jürgenhake, U.; Sczesny, C. (2005): Neue Perspektiven für Ältere und Jüngere. Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandels in Betrieben der Gießerei- und Schmiedeindustrie. Dortmund: Soziale Innovation GmbH.
- Schubert, A.; Wingen, S.; Jürgenhake, U. (2007a): Demografischer Wandel in der Metall- und Elektroindustrie in Dortmund/Hamm/ Kreis Unna. Transferbroschüre Nr. 1, Soziale Innovation GmbH, Dortmund.
- Schubert, A.; Jürgenhake, U.; Wingen, S. (2007b): Kompetenzen ermitteln, Qualifizierungsbedarf ableiten und Qualifizierungen planen. Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis mit dem EDV-Tool KoMeT 2.0 Transferbroschüre Nr. 3, Soziale Innovation GmbH, Dortmund.
- Sczesny, C.; Bienert, R.; Halbeisen, D.; Jürgenhake, U. (2006): Kompetenzentwicklung für angelernte, ältere Mitarbeiter. Sinnovation – Neues aus Beratung und Forschung, Band 6, Soziale Innovation GmbH, Dortmund.
- Sczesny, C.; Rohwedder, A.; Ingenfeld, M.; Schmidt, S. (2006): Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung – Maßnahmen, Erfahrungen und Handlungserfordernisse zur Bewältigung des demografischen Wandels, Soziale Innovation GmbH, Dortmund.
- Senft, S.; Jürgenhake, U. (2007): Dortmunder Personalmanagement Prädikat 2007. Die ausgezeichneten Unternehmen und ihre Konzepte, Soziale Innovation GmbH, Dortmund.



35

Raum für eigene Notizen

In der vorliegenden Transferbroschüre werden betriebliche Ansätze und Konzepte der Personalentwicklung zur Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels dargestellt. Diese sind gemeinsam mit fünf Modellbetrieben aus dem Projekt „Beschäftigungsfähigkeit sichern – Potenziale alternder Belegschaften am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie in der Region Dortmund/Hamm/Kreis Unna“ entwickelt und umgesetzt worden. Die betrieblichen Beispiele decken ein breites Spektrum ab: Sie reichen von der Analyse der Altersstrukturen und des Qualifizierungsbedarfs der Belegschaften über die strategische Bewertung von demografiegerechter Personalentwicklung und die Erstellung eines betrieblichen Masterplans Demografie bis hin zu Qualifizierungskonzepten.

Letztere zielen u.a. auf die Erhöhung der Einsatzflexibilität von Fachkräften, die interne Entwicklung von Führungsnachwuchs und den Transfer des Erfahrungswissens Älterer auf Jüngere. Zusätzlich wird ein Beispiel für Ansätze eines präventiven Gesundheitsmanagements für Beschäftigte jeden Alters vorgestellt. Die Ergebnisse und Umsetzungserfahrungen zeigen, dass bedarfsgerecht zugeschnittene Maßnahmen der Personalentwicklung im demografischen Wandel einen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit leisten können. Sie eignen sich ebenso zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit sowohl älterer Mitarbeiter/innen als auch der heute noch jungen Beschäftigten.

Personalentwicklung im demografischen Wandel  
– Konzepte und betriebliche Umsetzungserfahrungen aus der Metall- und Elektroindustrie in Dortmund/Hamm/Kreis Unna –

#### Transferbroschüre Nr. 5

Diese Broschüre entstand im Rahmen des Modellprojekts „Beschäftigungsfähigkeit sichern – Potenziale alternder Belegschaften am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie in der Region Dortmund/Hamm/Kreis Unna“

Projektlaufzeit: 01.06.2005 – 31.05.2007

ISBN: 978-3-938765-16-6

Verlag: Soziale Innovation GmbH, Dortmund  
Dortmund, Mai 2007

#### Partner im Projekt



#### Modellbetriebe

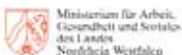
- BALO-MOTORTEX GmbH, Castrop-Rauxel
- DBT GmbH, Lünen
- EMC Test NRW GmbH, Dortmund
- Maschinenfabrik Völkmann GmbH, Dortmund
- Miebach Schaltanlagen und Montagen GmbH & Co. KG, Dortmund
- Rexnord Antriebstechnik GmbH, Dortmund
- Weichenbau Krug GmbH & Co. KG, Dortmund

Gefördert mit Mitteln des Landes NRW und der Europäischen Union.



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT

Europäischer Sozialfonds



NÄHER AM MENSCHEN

