



Nr. 4 · November 2006 · 57. Jahrgang www.rkw-magazin.de

12 **Gastkommentar:** Klaus F. Zimmermann, IZA, zum demographischen Wandel

20 **Gesundheitsförderung:** Was Menschen stärkt – stärkt Unternehmen

26 **Cross Mentoring:** Innovative Methoden in der Personalentwicklung



Personalstrategien für morgen

Kompetent, sicher und gesund – Arbeiten in Hessen Führung im Fokus

Fachveranstaltung mit Praxismarkt

Montag, 27. November 2006, 13 bis 18 Uhr
in der Landesfachschule des Kfz-Gewerbes Hessen
Heerstraße 149 in Frankfurt/Main

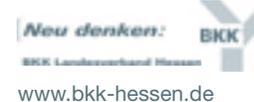


PROGRAMM

- | | |
|--|--|
| <p>12.30 Uhr
Einlass, Begrüßung</p> <p>13.00 Uhr
Das Aktionsbündnis „Kompetent, sicher und gesund – Arbeiten in Hessen“
Staatssekretär Gerd Krämer
Hessisches Sozialministerium, Wiesbaden (angefragt)</p> <p>13.15 Uhr
Den Markt im Blick, die Mitarbeiter zur Seite, die Gesellschaft im Rücken? – Die drei Seiten der unternehmerischen Verantwortung
Professor Friedhelm Hengsbach SJ
Oswald von Nell-Breuning-Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftsethik, Frankfurt/Main</p> <p>14.00 Uhr
Was ist kompetente, gesundheitsförderliche Führung? Einführung in die Veranstaltungsthemen
Ingra Freigang-Bauer
Vertreterin des RKW-Arbeitskreises „Gesundheit im Betrieb“</p> | <p>14.15 Uhr
Kaffeepause und Einteilung der Teilnehmer für eine „Guided Tour“ durch den Informationsmarkt</p> <p>14.40 Uhr
„Guided Tour“ durch den Informationsmarkt</p> <p>16.00 Uhr
Kaffeepause</p> <p>16.15 Uhr
Parallele Workshops zur Vertiefung einzelner Themen:
1. Führungskräfte im Gespräch zur Gesundheit
2. Unternehmenskultur und Betriebsklima gestalten
3. Gute Arbeitsorganisation in KMU
4. Kunden- und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung
5. Führungskräfte – Treiber oder Getriebene</p> <p>17.30 Uhr
Ausklang, Möglichkeit zu Einzelgesprächen mit den Marktausstellern</p> <p>18.00 Uhr
Ende der Veranstaltung</p> |
|--|--|

Der RKW-Arbeitskreis „Gesundheit im Betrieb“ startet mit der Fachveranstaltung das Aktionsbündnis „Kompetent, sicher und gesund – Arbeiten in Hessen“.

Folgende Mitglieder des Arbeitskreises „Gesundheit im Betrieb“ beteiligen sich an dieser Veranstaltung:



Editorial



Foto: RKW

**Liebe Leserinnen
und Leser,**

die Herausforderungen für die betriebliche Personalpolitik sind bekannt: Die qualifizierten Mitarbeiter werden weniger und älter. Mit welchen Strategien reagieren die kleinen und mittleren Unternehmen darauf? Das ist das Thema dieses RKW-Magazins.

>> Längst ist bewiesen, dass mit dem 50. Geburtstag kein plötzlicher Abfall der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft einhergeht. Trotzdem haben viele Unternehmen keine älteren Mitarbeiter. Wir wissen, dass Frauen anders, aber nicht weniger erfolgreich führen. Trotzdem gründen und leiten sie weniger Unternehmen als Männer. Die Politik fordert und fördert Familienfreundlichkeit. Trotzdem glauben Väter immer noch, dass eine Familienpause oder Teilzeit ihrer Karriere schadet. Jugendliche mit Migrationshintergrund finden nur schwer eine Lehrstelle – gleichzeitig reden immer mehr Unternehmen vom Fachkräftemangel.

Männer und Frauen, Junge und Ältere, mit deutschem oder ausländischem Pass, sie alle können einen produktiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Zukunftsfähige Personalstrategien setzen an der Verschiedenartigkeit der Beschäftigten an und nutzen sie.

Wir stellen Ihnen in dieser Ausgabe des RKW-Magazins ein Bündel von Ansätzen und Maßnahmen vor, die zu einer zukunftsfähigen Personalstrategie gehören oder gehören könnten. Sie alle tragen dazu bei, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute und morgen kompetent, sicher und gesund arbeiten können.

Noch mehr zu diesem Thema finden Sie auf unserem neuen Internetangebot, perso-

net. Dort versammeln wir das Expertenwissen zu vielen Fragen rund um die Personalentwicklung für verschiedene Zielgruppen im Unternehmen. Schauen Sie hinein unter www.perso-net.de. Die Plattform ist offen: Wenn Sie Ihr Wissen dort einbringen wollen, freuen wir uns über Ihre Angebote.

Herzlichst

W. Axel Zehrfeld
Geschäftsführer RKW e. V.

www.rkw-magazin.de

www.rkw.de

INHALT

Nachrichten für den Mittelstand

Inno-Check zur Sofortdiagnose	04
Internetangebot perso-net	04
Studie zu Führungskräften in Europa	05
Gesundheit: Voraussetzung für produktive Arbeit	06
RKW-Fachkolloquium	06
Tipps zum Gleichbehandlungsgesetz	07
Stellenausschreibung: Projektleiter gesucht	07
Glossar Qualitäts-/Projektmanagement	07

Schwerpunkt

Personalstrategien für morgen

Kompetenzen der Mitarbeiter fördern und nutzen	08
Gastkommentar	12
Wie kann Kompetenzverlust aufgehoben werden?	13
RKW-Kuratorium diskutiert über demographischen Wandel	14
Alt werden immer nur die anderen?	16
Gesundheit der Mitarbeiter fördern	18
Was Menschen stärkt – stärkt Unternehmen	20
Familienfreundliche Personalkonzepte	23
Demographie im Betrieb	24
Ansatzpunkte für „altersrobuste“ Personalstrategien	25
Cross Mentoring – ein „neuer Weg“	26
CSR in Deutschland und Polen	28
Profilgewinn für Deutschlands Straßen	30
Termine und Veranstaltungen	32
Impressum	32

Nachrichten für den Mittelstand

Gute Ideen müssen nicht scheitern

Inno-Check bietet Sofortdiagnose des Innovationsmanagements

>> Online können kleine und mittlere Unternehmen jetzt feststellen, wo sie ihren Umgang mit Innovationen verbessern müssen und welche Potenziale sie ausschöpfen können. Der RKW-Inno-Check gibt in sieben Handlungsfeldern Hinweise auf Stärken und Schwächen.

Innovationen, Innovationen, Innovationen – so antworten Experten, wenn sie nach

den drei wichtigsten Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen gefragt werden. Aber in den Betrieben scheitern gute Ideen noch immer viel zu häufig an Barrieren, die sich leicht überwinden ließen. Der Schlüssel ist ein zielgerichtetes Innovationsmanagement, mit dem auch kleine Unternehmen ohne große Entwicklungsabteilungen erfolgreich Neuerungen einführen können.

Der RKW-Inno-Check untersucht dazu sieben Handlungsfelder: Der Innovationsprozess, beispielsweise mit der Frage nach den Ressourcen, steht am Anfang. Danach geht es um die Ideen und Orientierung: Werden Kunden und Mitarbeiter eingebunden? Bevor entwickelt wird, sollten die Machbarkeit, sowohl technisch als auch das Marktbedürfnis, geklärt sein. An dritter Stelle steht die Entwicklung. Hier muss das Know-how aller Unternehmensbereiche mitwirken, die Produktion genauso wie das Marketing. Für Mittelständler spielen Kooperationen eine wichtige Rolle, bei der Entwicklung und bei der Markteinführung. Erfolg oder Misserfolg einer Innovation hängt maßgeblich davon ab, wie sich die Unternehmensführung zum Innovationsprozess verhält: Wie geht sie mit Flops um? Wie kommuniziert sie? Und siebentens geht es um die Innovationsstrategie, also um die Ausrichtung des Unternehmens auf seine Zukunft.

Der Inno-Check beruht auf einem ausführlichen Innovationsaudit, das das RKW mit Praktikern und Hochschulen entwickelt und erprobt hat. Der Inno-Check kann als Einstieg in das Audit dienen. Vor allem die Unternehmen, die bisher wenige Innovationen eingeführt haben, sollen mutiger für Innovationen werden.

www.inno-check.de

PERSO-NET – KNOW-HOW ZUR PERSONALPOLITIK ONLINE

Mit einem neuen Internetangebot verbreitet das RKW aktuelles Wissen zur Personalentwicklung. „Das Wissensgebiet ist komplex und bisher wenig strukturiert. Gerade kleine Unternehmen können schwer erkennen, was ihnen nützt.“ So begründet Thomas Hoffmann, Projektleiter für perso-net, das neue Angebot.

Die neue Website wendet sich an Personalverantwortliche, Führungskräfte, Betriebsräte und Mitarbeiter kleiner und mittlerer Unternehmen. Für sie bereitet das Projektteam das Wissen über die Personalentwicklung auf:

- für verschiedene Zielgruppen: Führungskräfte, Mitarbeiter, Altersgruppen, gering Qualifizierte, neue Mitarbeiter, Auslandsmitarbeiter und andere
- in vier betrieblichen Handlungsfeldern: Führung, Qualifizierung, Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung
- auf unterschiedlichen Handlungsebenen: Konzepte, Empfehlungen, Instrumente und Praxisbeispiele

Alle Texte sind „state of the art“, dennoch leicht verständlich und praxisbezogen. Selbstverständlich legt das RKW großen Wert auf eine sozialpartnerschaftliche Ausrichtung. Eine einheitliche Grundstruktur aller Beiträge erleichtert den Benutzern die Orientierung.

Perso-net ist online, allerdings weist die Matrix für die Beiträge noch einige weiße Flecken auf. Thomas Hoffmann versteht die Phase bis Ende 2006 als eine Politphase: „Wir wollen noch weitere Autoren gewinnen. Das fällt uns leichter, wenn wir zeigen können, wie es werden soll.“ Deshalb freut sich Thomas Hoffmann über Kommentare und Anregungen. Ausdrücklich wird um Themenvorschläge und Textangebote gebeten. Das Projekt, das die Weiterbildungs-Stiftung der Sozialpartner der chemischen Industrie, die Universität Frankfurt und die Zeitschrift „Personalwirtschaft“ unterstützen, soll in den kommenden Jahren zu einem Online-Kompodium „Personalpolitik“ ausgebaut werden.

www.perso-net.de

Kompetenz und Effizienz ganz vorn

Studie gibt Einblicke über Erwartungshaltungen von Führungskräften in fünf europäischen Ländern

>> Was treibt Führungskräfte in Europa an? Wie führen sie und was erwarten sie von ihren Mitarbeitern? Diesen Fragen ging eine Studie nach, die Mitglieder der Europäischen Management Association (EMA) in fünf Ländern initiiert hatten.

Vor allem bei den persönlichen Werten zeigen sich deutlich kulturelle Unterschiede: Zufriedenheit und Freundschaft stehen bei den Briten, Spaniern und Maltesern an der Spitze. Die Deutschen setzen Umweltbewusstsein und soziale Verantwortung höher.

Bei den beruflichen Werten sind die Übereinstimmungen größer. Kompetenz und Effizienz steht in allen fünf beteiligten Ländern an erster Stelle. Offenbar manifestieren sich kulturelle Unterschiede eher im privaten als im geschäftlichen Alltag.

Soziale Verantwortung setzen deutsche Führungskräfte auf Platz 3, ihre Kollegen aus

Malta auf den 5. Platz. Für Manager in Großbritannien, Litauen und Spanien spielt sie nur eine untergeordnete Rolle. Von ihren Beschäftigten erwarten die Manager in keinem der beteiligten Länder, dass sie soziale Verantwortung als Wert vertreten. Dieser Befund ist für das RKW Kompetenzzentrum besonders interessant. Denn er bestätigt, dass deutsche Firmen ihre CSR-Konzepte keineswegs unverändert auf die ausländischen Niederlassungen übertragen können.

Interessant sind auch die Rankings für Kooperationsfähigkeit: Manager erwarten sie von den Beschäftigten in weit größerem Maße als von sich selbst. Den niedrigsten Stellenwert messen ihr deutsche Manager zu (29 Prozent), den höchsten Briten mit 59 Prozent.

Bei der Organisation ihres Arbeitsalltags unterscheiden sich Manager in den fünf Län-

dern kaum. Den größten Anteil hat die Arbeit an eigenen Projekten. Geht es nur um die Stunden, die für den Job pro Tag durchschnittlich aufgewendet werden, sind die Deutschen die fleißigsten mit 10,7 Stunden, alle anderen liegen zwischen neun und zehn Stunden.

Die Studie bestätigt, dass es bedeutsame kulturelle Unterschiede in den beteiligten EU-Mitgliedsstaaten gibt. Sie bestätigt aber auch, dass die Manager in ihrer beruflichen Rolle sehr wohl gemeinsame Werte und Prioritäten setzen.

Der vollständige Bericht kann von der Website des RKW heruntergeladen werden.

www.rkw.de > [Forschungsthemen](#) > [Wirtschaftsraum Europa](#) > [Manager der Zukunft](#)

Tipps für Führungskräfte

>> Welche kulturellen Unterschiede sollten angehende oder gestandene deutsche Führungskräfte beachten, wenn sie im europäischen Umfeld aktiv sind oder aktiv werden wollen?

Das RKW hat die Ergebnisse der EMA-Studie aufbereitet und informiert auf der Website schnell und übersichtlich über die wichtigsten Gegensätze in Sachen Wertvorstellungen, Karrierechancen und Arbeitsumfeld.

www.rkw.de > [Lösungswege](#) > [Fachinformationen](#) > [Führungskräfte in Europa](#)

Welche Werte sind wichtig für eine Management-Funktion?

	Großbritannien	Deutschland	Litauen	Malta	Spanien
Ehrgeiz (hohe Ziele, harte Arbeit, Suche nach neuen Herausforderungen)					
Hilfsbereitschaft (bereit, anderen zu helfen, einladend)				3 (45 %)	
Professionelle Fähigkeiten (Kompetenz, Effizienz)	1 (67 %)	1 (61 %)	1 (78 %)	1 (70 %)	1 (23 %)
Kooperation (Teamwork, Großzügigkeit, konstruktive Einstellung)	2 (43 %)		3 (47 %)		5 (11 %)
Mut (Stärke, Entschlossenheit)					4 (12 %)
Kreativität (Fantasie, Einfallsreichtum, Kühnheit)	5 (26 %)	5 (27 %)	4 (34 %)	2 (61 %)	
Ehrlichkeit (aufrichtig, wahrheitsgetreu)	3 (42 %)	4 (35 %)	5 (32 %)	4 (42 %)	3 (15 %)
Rationalität (nachdenklich, intellektuell)					
Verantwortung (beständig, vertrauensvoll, zuverlässig)	4 (37 %)	2 (59 %)	2 (65 %)		2 (17 %)
Loyalität (Freundschaftsgeist, gegenseitiger Respekt, unbefangen)					
CSR (Kenntnis der externen Faktoren, die auf die Organisation Einfluss haben, für die man arbeitet)		3 (38 %)		5 (41 %)	

Die Tabelle zeigt jeweils die Top-5-Anworten der Länder (und wie viel Prozent der Antwortenden diese Werte ausgewählt haben).

Nachrichten für den Mittelstand

Gesundheit: Voraussetzung für produktive Arbeit

RKW und Hessisches Sozialministerium starten Aktionsbündnis

>> Wachstum und Beschäftigung in Hessen zu sichern wird nur mit Unternehmen gelingen, die innovativ sind und gleichzeitig Arbeit gesundheitsgerecht, leistungs- und lernförderlich gestalten. Das Hessische Sozialministerium und der RKW-Arbeitskreis „Gesundheit im Betrieb“ haben deshalb ein Aktionsbündnis „Kompetent, sicher und gesund – Arbeiten in Hessen“ ins Leben gerufen, um noch mehr Unternehmen dafür zu gewinnen, Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern. Angesichts des demographischen Wandels und seiner Auswirkungen auf die Belegschaftsstrukturen wird dies für Unternehmen, gleich ob aus der Produktion oder dem Dienstleistungssektor, immer wichtiger. Gesundheit ist die Voraussetzung für produktive Arbeit.

Das Aktionsbündnis will Unternehmen und die Öffentlichkeit über den hohen Stellenwert des betrieblichen Gesundheits-

schutzes informieren. Besonderes Augenmerk liegt darauf, kleine und mittlere Betriebe und Einrichtungen auch außerhalb der Ballungsgebiete zu erreichen. Gesammelt werden sollen Good Practice-Projekte aus den Regionen. Diese Beispiele mit ihren erprobten Effekten auf die Gesundheit der Mitarbeiter und die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen sind ein Motor für die Verbreitung und betriebliche Umsetzung des Gesundheitsschutzes.

In den kommenden beiden Jahren steht Führung im Fokus der Bündnisarbeit. Mit guter Führung werden die Weichen gestellt für die Entwicklung einer produktiven und gesundheitsgerechten Arbeitsorganisation und für eine motivierende und effektive betriebliche Kommunikation. Auch die Belastungen der Führungskräfte selbst werden thematisiert und beispielsweise betriebliche Konzepte zu Vermeidung von Burn-out vorgestellt.



Das Aktionsbündnis stellt seine Ziele und Aktivitäten bei einer Auftaktveranstaltung am 27. November vor (siehe Seite 2). Partner des Aktionsbündnisses sind Unternehmen, die Sozialpartner, Berufsgenossenschaften und Krankenkassen, Kammern und Verbände, Wissenschaft und staatliche Einrichtungen. Das Aktionsbündnis ist offen für weitere Unterstützer aus Hessen.

Ansprechpartnerin: Ingra Freigang-Bauer
freigang@rkw.de



Foto: RKW

Dr. Klaus Dieckhoff, 1989 bis 2006 Leiter der Abteilung für Arbeits- und Sozialwirtschaft im RKW. Das Fachkolloquium fand anlässlich seines Ausscheidens aus dem RKW statt.

Sind Rationalisierung und Humanisierung vereinbar?

RKW-Fachkolloquium zu arbeitspolitischen Herausforderungen

>> Über arbeitspolitische Herausforderungen an die Forschung, ihre Umsetzung und entsprechende Förderprogramme diskutierte das RKW im September mit Vertretern der Sozialpartner, Wirtschaftsverbände, Wissenschaft und Förderlandschaft.

Der internationale Wettbewerb führt zu einem zunehmenden Druck der Märkte auf Unternehmen und damit letztlich auch auf ihre Beschäftigten. Beispielsweise gibt es neue Belastungsformen, klassische „Normalarbeitsverhält-

nisse“ werden immer seltener, Einkommenszuwächse verringern sich, das Risiko temporärer oder andauernder Arbeitslosigkeit wächst – auch für qualifizierte Arbeitskräfte. Genug Gründe, um eine zentrale arbeitspolitische Frage wieder aufzugreifen: Inwieweit sind Rationalisierung und Humanisierung unter heutigen und zukünftigen Bedingungen vereinbar?

Die Ergebnisse der Diskussion werden zum Jahreswechsel in einer Festschrift veröffentlicht.

Konsequenzen für die Personalarbeit

Gleichbehandlungsgesetz: RKW gibt in der Themenreihe Fachinformationen Tipps, wie Unternehmen sich verhalten sollten

>> Das kontrovers diskutierte „Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz“ ist seit kurzem in Kraft. Für die Personalabteilungen in den Unternehmen kann es weitreichende Konsequenzen haben, angefangen von den Formulierungen in Stellenanzeigen. Personalverantwortliche sollten sich unbedingt mit dem Gesetz vertraut machen und entscheiden, ob und welche Prozesse sie verändern müssen. Das RKW Bayern hat im Sommer bereits eine Broschüre dazu verfasst. Verschiedene RKW-Landesverbände bieten Seminare an.

Einen schnellen Einstieg in das Thema ermöglicht die RKW-Fachinformation „Gleichbehandlungsgesetz“. Hier werden die verschiedenen Benachteiligungen erläutert. Die Sanktionen in den Fällen einer Diskriminierung müssen abschreckend sein, so verlangt

es die EU-Richtlinie. Das heißt, die Höhe der Entschädigungen kann Unternehmen empfindlich treffen.

Die Fachinformation zählt zehn Schritte auf, mit denen Unternehmen sich gegen unberechtigte Ansprüche schützen können.

RKW-Fachinformationen sind kompakte Informationen für Unternehmen, die aus der Facharbeit entstehen oder von externen Autoren verfasst werden. Das RKW bietet kleinen und mittleren Unternehmen damit Informationen und Hilfestellungen zu verschiedenen Themenbereichen an.

www.rkw.de > Lösungswege > Fachinformationen

Karriere im RKW: Projektleiter gesucht

Neuer Bereich mit Stellenangeboten unter www.rkw.de

>> Auch im RKW beginnt der Generationenwechsel: In den nächsten Monaten werden einige Stellen neu zu besetzen sein. Daher wurde im Internet ein neuer Bereich „Karriere im RKW“ geschaffen, in dem die Stellenangebote zu finden sind.

Aktuell sucht das RKW Kompetenzzentrum drei Projektleiterinnen oder Projektleiter: In der Rationalisierungs-Gemeinschaft „Bauwesen“ sollen zwei Projektleiterstellen mit Bauingenieuren besetzt werden. Den zweiten Branchenschwerpunkt des RKW Kompetenzzentrums bilden Handel und Dienstleistungen. Auch dort ist eine Projektleiter-

stelle zu besetzen. Alle drei Positionen werden zunächst befristet besetzt. Die ausführlichen Stellenangebote stehen auf der Website des RKW.

Unabhängig von aktuellen Ausschreibungen bietet das Kompetenzzentrum jederzeit die Möglichkeit für Praktika oder Diplomarbeiten. Studierende der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften oder verwandter Disziplinen sind herzlich willkommen.

Ansprechpartner: Oliver Conz
conz@rkw.de

www.rkw.de > Über uns > Karriere

FÜR EIN BESSERES VERSTÄNDNIS

Glossar zum Qualitäts- und Projektmanagement

Wenn alle dasselbe meinen, wenn sie dasselbe sagen, dann ist eine Klippe für den Projekterfolg erfolgreich umschifft. Das neue Glossar des RKW hilft Unsicherheiten zu vermeiden. Ziel ist es, die Kommunikation im Unternehmen und zwischen Geschäftspartnern zu verbessern.

Das Glossar beschreibt zentrale Begriffe aus dem Qualitäts- und Projektmanagement. Definitionen aus Normen und Richtlinien wurden in eine verständliche Sprache übersetzt. Wichtige Verfahren werden erläutert und anschaulich dargestellt. Hinweise auf die Original-Vorschriften, auf weitere Quellen und Dienstleister sowie auf aktuelle Literatur ergänzen die Informationen.

Das Glossar lebt von seinen Nutzern: Wenn Begriffe fehlen oder Einträge ergänzt werden sollten, sind Anregungen sehr willkommen. Karl Bech, der seit vielen Jahren Projekte zu diesen Themen durchgeführt hat, verantwortet den Inhalt des Glossars.

Das RKW bietet seit vielen Jahren Beratungen und Weiterbildungen zu Projektmanagement und Qualitätsmanagement an und hat mehrere Bücher dazu publiziert. Projektmanagement-Lehrgänge finden in Baden-Württemberg und in Sachsen statt. In Thüringen beispielsweise unterstützt das RKW den Landespreis für Qualität.

Ansprechpartner:

Karl Bech

bech@rkw.de

www.rkw.de > Lösungswege > Fachinformationen

Personalstrategien für morgen

Kompetenzen der Mitarbeiter fördern und nutzen



ABSTRACT

Das Beschäftigtenpotenzial verändert sich dramatisch, Unternehmen können ihre Wettbewerbsfähigkeit in dieser Situation mehr denn je nur durch ihre Einzigartigkeit behaupten. Personalstrategien für morgen müssen darauf setzen, die Kompetenzen der vielfältigeren und älteren Belegschaften zu entwickeln und zu nutzen. Und die Unternehmen müssen sicherstellen, dass ausscheidende Beschäftigte das relevante Wissen weitergeben, auch das implizite, das häufig noch vernachlässigt wird.

Autoren:

Dr. Dorothea Hartmann baut das Themenfeld „Unternehmerisches Handeln“ auf hartmann@rkw.de

Dr. Thomas Hoffmann koordiniert das Themenfeld „Personalentwicklung“ auf t.hoffmann@rkw.de

>> Aktuelle Entwicklungen zeigen es einmal mehr: Mit der Produktion von Massengütern können deutsche Unternehmen im globalen Wettbewerb nur selten mithalten. Einzig und allein Ideen, Erfahrungen und Kompetenzen der Beschäftigten sichern wirklich einen Vorsprung im Wettbewerb. Schon vor mehr als zehn Jahren wies Stefan Homburg in der Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen Humankapital und Wirtschaftswachstum empirisch gut belegt sei¹. Unternehmen sind also gut beraten, wenn sie in das Humankapital investieren. Denn heute sind Arbeitsverfahren, -abläufe, Techniken und Technologien in hohem Maße standardisiert und damit leicht zu kopieren. Die Einzigartigkeit eines Unternehmens – und damit auch die Möglichkeit dauerhafter Wettbewerbsvorteile – besteht demgegenüber im Kompetenzprofil seiner Mitarbeiter und Führungskräfte und damit verbunden im kompetenten unternehmerischen Handeln.

Diese Erkenntnis müsste eigentlich dazu führen, dass die Pflege der Personalressourcen deutlich aus ihrem Schattendasein heraustritt. Schließlich kann Personal- und Organisationsentwicklung wesentlich zum Erhalt und zur Entwicklung auf Humankapital gegründeter Wettbewerbsvorteile beitragen. In vielen kleinen und mittleren Unternehmen sieht die Wirklichkeit anders aus:

- Viel zu wenig sind Personalrekrutierung und Kompetenzentwicklung bislang in der strategischen Ausrichtung der Unternehmen berücksichtigt.
- Die Planungsstrukturen und -instrumente sowie die Arbeitsgestaltung sind zu wenig oder gar nicht an Erfordernissen der Kompetenzentwicklung ausgerichtet; das gleiche gilt für die betriebliche Gesundheitsförderung.
- Rekrutierung, Kompetenzen und Verhalten der Führungskräfte werden kaum einer konsequenten Orientierung des Kompetenzprofils an Kriterien der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit gerecht.

Die Einzigartigkeit eines Unternehmens – und damit auch die Möglichkeit dauerhafter Wettbewerbsvorteile – besteht im Kompetenzprofil seiner Mitarbeiter und Führungskräfte und damit verbunden im kompetenten unternehmerischen Handeln. Diese Erkenntnis müsste eigentlich dazu führen, dass die Pflege der Personalressourcen deutlich aus dem Schattendasein heraustritt.

- Die Personalverantwortlichen arbeiten zu wenig als interne Dienstleister für eine strategisch ausgerichtete, effiziente Kompetenzentwicklung.

Diese Defizite werden problematischer angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen. Die Belegschaften werden heterogener, älter, internationaler und bestehen aus immer mehr Frauen. Die Prioritäten bei den Kompetenzen verschieben sich: Fachliche Kompetenzen veralten schneller. Schlüsselkompetenzen wie Dienstleistungsorientierung, Flexibilität, Veränderungsbereitschaft, die Fähigkeit zu unternehmerischem Handeln sowie soziale und kommunikative Fähigkeiten werden wichtiger. Erfahrungswissen, Wissenserwerb und -weitergabe im Arbeitsprozess gewinnen an Bedeutung. Und schließlich verlieren die Unternehmen Kompetenzen durch das Ausscheiden älterer Mitarbeiter in bisher nicht gekanntem Umfang.

Die „Nebenrolle“, die Kompetenzentwicklung unter den Bedingungen des demographischen Wandels heute noch in vielen kleinen Unternehmen spielt, werden sich diese künftig nicht mehr leisten können. Das RKW Kompetenzzentrum hat dieses Thema als ein entscheidendes für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen bewertet. Einer der beiden neuen Fachbereiche widmet sich der

¹ Homburg, S., (1995) Humankapital und endogenes Wachstum; in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 115, S. 229 ff.



Frage aus drei Blickwinkeln: der Personalentwicklung, der Arbeitsgestaltung und dem Unternehmergeist.

Schlüsselthema Wissenstransfer

Eine zentrale Frage wird zunehmend die Bewahrung von Erfahrungen und Wissen. Wissenstransfer wird so zum Schlüsselthema, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Scheiden ältere Mitarbeiter aus, nehmen sie die Erfahrungen aus ihrem Berufsleben mit. Aber wie kann ein Unternehmen dafür sorgen, dass ihm das relevante Wissen erhalten bleibt? Größere Firmen haben bereits Erfahrungen mit entsprechenden Instrumenten gesammelt, von

denen kleinere und mittlere Unternehmen lernen können – auch wenn eine 1:1-Übertragung selten möglich ist.

Vattenfall Europe, ein Unternehmen der Energiewirtschaft mit circa 4.000 Mitarbeitern, hat strukturierte und moderierte Gespräche zwischen dem Ausscheidenden und seinem Nachfolger eingeführt. So hält es das Erfahrungswissen älterer ausscheidender Fachkräfte im Unternehmen. Oft bleibt beim Ausscheiden solcher Mitarbeiter wenig Zeit, um einen Nachfolger sorgfältig einzuarbeiten. Für die Übergabe wichtiger Dokumente ist zwar meistens gesorgt; viel wichtiger als das Wissen auf der Festplatte und in den Ak-

WISSENSTRANSFER BEI VATTENFALL EUROPE BERLIN AG & CO. KG

Idealtypisch besteht die Begleitung eines Wissenstransferprozesses bei Vattenfall aus folgenden Bausteinen:

- Auftragsklärung mit dem Auftraggeber (Linienvorgesetzter des Wissensnehmers)
- Erfassung der Arbeitssituation mit dem Wissensgeber
- Ermittlung des Bedarfs mit dem Wissensnehmer
- Sichtung des bereits dokumentierten Materials mit dem Wissensgeber
- Moderierte Übergabegespräche zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer
- Auswertung mit allen Beteiligten

Die Bausteine 1 bis 4 dienen einer soliden Analyse der Ausgangssituation und der Vertrauensbildung. Wissensgeber und -nehmer benennen die Themen, bei denen sie besonderen Bedarf sehen. Es werden gezielt Hinweise auf implizites Wissen gesammelt, zum Beispiel Wissen über kritische Stellen in den Prozessen, über den Umgang mit Mitarbeitern und über die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen und mit Lieferanten. Das Herzstück ist der Baustein 5. Hier dreht sich alles um individuelle Erfahrungen, Erkenntnisse, Erlebnisse. Eine Mitarbeiterin der Personalentwicklung moderiert mehrere jeweils circa zweistündige Gespräche, die sich über einen Zeitraum von wenigen Wochen bis über mehrere Monate ziehen können. Häufig werden Aufträge für die Zeit zwischen den Treffen vereinbart, beispielsweise eine gemeinsame Inbetriebnahmeprüfung. Folgende Fragen bilden einen Einstieg in das jeweilige Thema:

- Was war Ihr größter Erfolg?
- Was war eine besonders kritische Situation?
- Welches sind mögliche Konfliktpunkte?
- Worauf muss besonders geachtet werden?
- Welche ungeschriebenen Gesetze gibt es?
- Wie ist die Struktur des Teams, der Leistungsträger, die Entwicklung des Bereichs in der letzten Zeit?
- Was ist die Herausforderung in der nächsten Zeit?

Im Dialog werden Erfahrungsanteile benannt, vermeintlich Klares wird hinterfragt, künftiger Handlungsbedarf wird identifiziert, Ansätze für Verbesserungen werden erkannt.

tenschränken ist allerdings das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter. Ziel ist es, an dieses verdeckte, nicht dokumentierte Wissen zu gelangen, von dem dem Mitarbeiter häufig gar nicht bewusst ist, wie wertvoll es ist: Erfahrung, Erlebnisse, Intuition, Gefühl, Instinkt. Allen voran sind zu nennen: Wissen über Personen, Gruppen, Netzwerke, spezielle Ereignisse, Fehler- und Erfolgslogiken, Konfliktpotenziale und ungeschriebene Gesetze.

Die Personalentwicklung regt die Kommunikation zwischen Erfahrungsgeber und -nehmer an und vertieft sie. Die Methoden hierfür sind zirkuläre Fragen und Feedback. Häufig wird festgestellt, dass beide die gleichen Wörter verwenden, aber noch lange nicht dasselbe meinen. An dieser Stelle verlangsamt die Personalentwicklung den Prozess und baut eine Rückmeldeschleife ein: Der Wissensnehmer stellt dar, wie das Gesagte bei ihm angekommen ist. Zusätzlich wird durch Visualisierung und Dokumentation ein gemeinsames Verständnis sichergestellt.

Zirkuläre Fragen können weiterhelfen, um implizites Wissen freizulegen. Hinter einem einfach dahingesagten Satz kann sich bei gezieltem Nachfragen ein Erfolgsgeheimnis offenbaren. Im Tagesgeschäft wäre der entscheidende Hinweis vielleicht unter der banalen Aussage verborgen geblieben. In der Gesprächsführung geschulte Mitarbeiter der Personalentwicklung verfügen über die notwendige Sensibilität, um Hinweise auf implizites Wissen aufzugreifen. Ein bewährtes Mittel, Menschen ins Gespräch zu bringen und damit auch an verdecktes Wissen zu gelangen, ist das Geschichtenerzählen. Am Rande von Erfolgsgeschichten oder Pleiten, Pech und Pannen wird häufig weit mehr impliziertes Wissen offenbart als bei direkter Nachfrage.

Gute Praxis im RKW: TriKom

Das RKW Kompetenzzentrum hat im eigenen Haus ein Verfahren für Wissenstransfer erprobt: eine Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme, in der ein wechselseitiger Erfahrungs- und Wissensaustausch von

jüngeren und älteren Mitarbeitern erfolgt. „TriKom“, so der Name der Maßnahme, steht für drei Kompetenzen, die sich in der Maßnahme bündeln: die Kompetenzen von Führungserfahrenen über 50 Jahren, von jüngeren Hochschulabsolventinnen beziehungsweise Promovendinnen und schließlich von erfahrenen Projektleitern des RKW.

Jeweils eine Person mit Erfahrungen aus kleinen und mittleren Unternehmen und ein Berufseinsteiger bilden dabei ein Tandem. Das Zweiergespann arbeitet mit einem Projektleiter zusammen. TriKom ist gleichzeitig ein Rekrutierungsinstrument für neue Mitarbeiter. Eine Einführungsveranstaltung, Weiterbildungsseminare (zum Beispiel Schreibwerkstätten, Englischkurse, MS-Office-Schulungen), Jours fixes, Vorträge, Diskussionsveranstaltungen und Workshops zur Teamentwicklung sichern den Zusammenhalt der Teams und die Integration der neuen Mitarbeiter in das Unternehmen. Ein wichtiger Teil des Organisationsentwicklungsprozesses ist ein sogenanntes Lernlabor. Dort können Erfahrung und Wissen weitergegeben, Prämissen eigenen Handelns hinterfragt, neue Handlungsweisen ohne „Bestrafungen“ ausprobiert und intergeneratives Lernen par excellence praktiziert werden. Das eröffnet Lernpotenziale und verändert die Organisationskultur. All dies sorgt letztlich für die Weiterentwick-

Ziel ist es, an das verdeckte, nicht dokumentierte Wissen zu gelangen, von dem der Mitarbeiter sich häufig gar nicht bewusst ist, wie wertvoll es ist: Erfahrung, Erlebnisse, Intuition, Gefühl, Instinkt. Allen voran sind zu nennen: Wissen über Personen, Gruppen, Netzwerke, spezielle Ereignisse, Fehler- und Erfolgslogiken, Konfliktpotenziale und ungeschriebene Gesetze.



TRIKOM – EIN MODELL FÜR KMU MIT ALTERNDEN BELEGESCHAFTEN

Ziele:

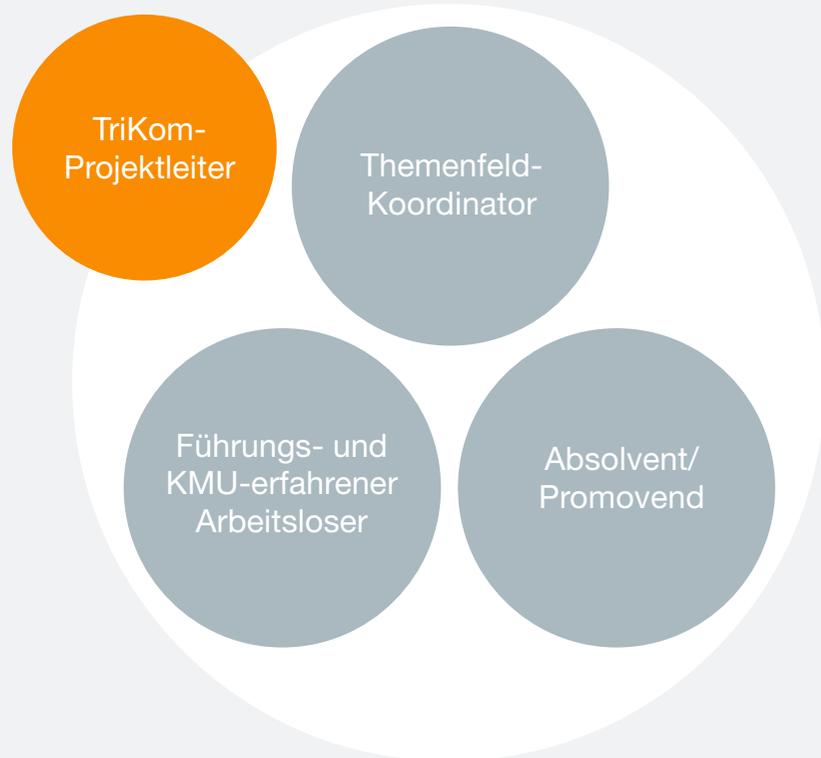
- Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen Jung und Alt verstärken
- neue Methoden und Erkenntnisse ins Unternehmen holen
- Qualität der Arbeitsergebnisse steigern
- Organisationskultur verändern

Motivation

- soziale Verantwortung wahrnehmen
- neue Mitarbeiter finden
- zur Imagepflege nutzen

Meilensteine

- Einstiegsveranstaltung (Kick-off), Schulungen und Workshops zur Kompetenzentwicklung und Beschäftigungsfähigkeit
- Einrichtung eines Lernlabors
- Expertenworkshop zur Kompetenzentwicklung im demographischen Wandel
- Verbreitung der Ergebnisse (z. B. auf Tagungen, in Zeitungen und Zeitschriften)
- Erstellung eines Handlungsleitfadens für kleine und mittlere Unternehmen



Quelle: RKW Kompetenzzentrum

lung individueller und organisationaler Kompetenzen. Die Beschäftigungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter kann so erhalten bleiben.

Mit TriKom nimmt das RKW Kompetenzzentrum seine soziale Verantwortung wahr, zieht daraus für sich großen Gewinn und wird dieses Wissen weitergeben.

Voneinander lernen

Das Demographieproblem stellt sich den Unternehmen in vielen Industrieländern. Manche wie Deutschland sind jedoch besonders davon betroffen. Personalstrategien, die darauf eine Erfolg versprechende Antwort geben, werden in verschiedenen Unternehmen und

Institutionen erdacht und erprobt. Praktischer Erfahrungsaustausch ist eine bewährte Methode, die Entwicklung zu beschleunigen. Das RKW Kompetenzzentrum hat daher das Demographie Netzwerk (ddn) mit gegründet, eine bundesweite Plattform für Unternehmen, die den demographischen Wandel gestalten und messen wollen. Es ist auch in der Jury des neuen Unternehmenswettbewerbs „Chancen mit Erfahrung“ vertreten, den das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ausgelobt hat.

Personalstrategien, die Unternehmen „demographiefest“ ausrichten, funktionieren am besten im Konsens mit allen Beteiligten.

Diese Grundüberzeugung des RKW zieht sich durch alle Vorhaben zur Kompetenzentwicklung unter den Bedingungen des demographischen Wandels. Zur Unterstützung hat das RKW Kompetenzzentrum für Anfang Dezember zu einem Expertenworkshop mit den Sozialpartnern eingeladen, der neue Ideen entwickeln soll.

Alle Projekte, Instrumente und Veröffentlichungen zum Thema Demographie im Betrieb sind auf der RKW-Website als „Aktuelle Thema“ zusammengefasst.

www.rkw.de > Forschungsthemen > Demographie

Demographischer Wandel: Große Herausforderungen für die Unternehmen

Gastkommentar von Professor Dr. Klaus Zimmermann



Foto: DIW

ZUM AUTOR

Klaus F. Zimmermann ist seit 1998 Professor für Wirtschaftliche Staatswissenschaften an der Universität Bonn und Direktor des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA), Bonn. Seit 2000 leitet er gleichzeitig als Präsident das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) und ist seit 2001 Honorarprofessor an der Freien Universität Berlin. Neben seiner Beratungstätigkeit in der deutschen und internationalen Politik ist Klaus F. Zimmermann auch Autor und Herausgeber von mehr als 30 Fachbüchern und über 190 Aufsätzen in Fachzeitschriften und Sammelbänden. Gastprofessuren führten ihn unter anderem an die University of Pennsylvania, Philadelphia (USA, 1987), die Universität Kioto (Japan, 1995), die Université Catholique de Louvain (Belgien, 1996) und das Dartmouth College, Hanover (USA, 1997). Im Jahr 1998 erhielt Klaus F. Zimmermann den Distinguished John G. Diefenbaker Award des Canada Council for the Arts. Zu seinen Forschungsinteressen zählen Arbeitsökonomie, Bevölkerungsökonomie, Migration, Industrieökonomie und Ökonometrie.

www.iza.org

>> Die Fakten sind seit langem bekannt. Nun aber wird das Menetekel allmählich zur Gegenwart. Innerhalb der nächsten zehn Jahre wird die Generation der Leistungsträger in deutschen Unternehmen, die Generation der 35- bis 45-Jährigen, um 2,5 Millionen gegenüber heute schrumpfen. Das entspricht einem Sechstel des heutigen Bestandes. Die Generation der 15- bis 25-Jährigen wird innerhalb der nächsten 20 Jahre um zwei Millionen zurückgehen. Innerhalb relativ kurzer Zeit werden Unternehmen damit vor Problemen stehen, die sie so bislang nicht kannten. Dabei handelt es sich mehr um Struktur- als um Mengenprobleme. Denn rein zahlenmäßig wird es bis auf Weiteres noch genügend potenzielle Arbeitnehmer geben: Der Rückgang bei den Jüngeren kann zumindest in den nächsten 15 Jahren durch einen etwa gleich starken Anstieg bei den Älteren ausgeglichen werden.

Suche nach Antworten nicht auf die lange Bank schieben

Was aber bedeutet es, wenn das Durchschnittsalter der Belegschaften rasant ansteigt? Können Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit dann noch im gleichen Maße aufrechterhalten wie heute? Was bedeutet es, wenn der Zustrom neuen Wissens nicht mehr wie gewohnt von den gut ausgebildeten jungen Mitarbeitern ins Unternehmen getragen wird? Werden ältere Mitarbeiter in der Lage sein, dies durch Investition in Weiterbildung zu kompensieren? Und wenn ja, was muss getan werden, damit sie das tun? Was bedeutet es, wenn betriebsinterne Aufstiegsprozesse behindert werden, weil zu viele Alte zu lange an ihrem Stuhl kleben? Werden Betriebe in der Lage sein, das daraus resultierende Konfliktpotenzial zu bewältigen?

Es gibt einen guten Grund, die Suche nach Antworten auf diese Fragen nicht auf die lange Bank zu schieben: die Trägheit von demographischen Prozessen. Diese Trägheit hat zwar den Vorteil, dass sie lange vorhersehbar sind. Der Nachteil ist jedoch, dass sie zugleich nur langfristig steuerbar sind. Viele Unternehmen

agieren dennoch nach dem Motto „Probleme werden erst gelöst, wenn sie da sind“. Befragt man sie nach ihren geplanten Strategien zur Bewältigung des demographischen Wandels, antworten sie an erster Stelle mit der kurzfristigen Intensivierung des Wettbewerbs um den gut ausgebildeten Nachwuchs. Sie übersehen dabei vollkommen, dass eine solche Strategie zwar notwendig sein wird, aber keineswegs hinreichend ist. Wenn sich alle zugleich auf den knapper werdenden Nachwuchs stürzen, wird es zwar Sieger geben, aber ebenso sicher wird ein zunehmender Teil der Unternehmen dabei auf der Strecke bleiben.

Unternehmen sind also gut beraten, sich frühzeitig auf Alternativen einzustellen. Frühzeitig deshalb, weil Potenziale erschlossen werden müssen, die heute noch ungenutzt bleiben. Diese Erschließung kostet nicht nur Geld, sondern vor allem Zeit. Wenn in zehn Jahren ein größerer Anteil eines Jahrgangs von jungen Menschen einen Hochschulabschluss erwerben soll als heute, dann müssen dafür heute die Weichen gestellt werden. Wenn in zehn Jahren mehr Frauen als heute qualifizierte Positionen übernehmen sollen, dann muss heute dafür gesorgt werden, dass diese Frauen in die entsprechenden Karrierepfade eintreten. Und wenn man heute schon weiß, dass in zehn Jahren Ältere mehr gefordert sein werden als heute, dann sollte man auch schon heute dafür sorgen, dass sie diesen Anforderungen in der Zukunft auch gewachsen sein werden. Dazu gehört nicht zuletzt die Überwindung der Frühverrentungsmentalität in den Köpfen der Mitarbeiter. Denn: Wer heute mit Mitte 40 mangels Perspektive keinen Sinn mehr in der beruflichen Weiterbildung sieht, wird mit Mitte 50 vielleicht nicht einmal mehr weiterbildungsfähig sein.

Wie kann Kompetenzverlust aufgehoben werden?

Zwei Fallstudien zum demographischen Wandel in der Chemiebranche von RKW und Weiterbildungs-Stiftung

ABSTRACT

In zwei Betriebsfallstudien untersuchten RKW und Weiterbildungs-Stiftung, wie Chemieunternehmen mit den Folgen des demographischen Wandels umgehen. Die Hypothesen aus den Studien werden den Sozialpartnern zur Verfügung gestellt und sollen weitere Aktivitäten anstoßen.

Autoren:

Thomas Hoffmann, RKW
t.hoffmann@rkw.de

Heinz Schlieper, Weiterbildungs-Stiftung
service@wbs-wiesbaden.de

>> In der chemischen Industrie ist im vergangenen Jahrzehnt der Anteil der über 45-jährigen Mitarbeiter durchschnittlich um 4,6 auf 38,6 Prozent gestiegen. Zugleich ist der Mittelbau der 25- bis 44-Jährigen von knapp 57 auf 54 Prozent geschrumpft. Der Berg dieser starken Alterskohorten wandert, Altersteilzeit und Vorruhestand fallen demnächst weg und das Renteneinstiegalter steigt: Die Belegschaften werden älter.

Wie stellen sich die Unternehmen der chemischen Industrie darauf ein? Wie sind sie gewappnet, wo besteht Handlungsbedarf?

Diesen Fragen sind die Weiterbildungs-Stiftung der Sozialpartner der chemischen Industrie und das RKW Kompetenzzentrum in einem Pilotprojekt nachgegangen, das von der Hans-Böckler-Stiftung unterstützt wurde. Die Basis bilden Fallstudien in zwei Chemieunternehmen, einem großen und einem mittelständischen.

Die Ergebnisse kurz zusammengefasst:

□ Der demographische Wandel wird sehr bewusst von den Personalverantwortlichen, den Führungskräften, Unternehmensleitungen und Betriebsräten zur Kenntnis genommen und seine Auswirkungen auf das Unternehmen reflektiert.

□ Handlungsbedarf wird hauptsächlich in Bezug auf die Rekrutierung junger Hochschulabsolventen gesehen.

□ Weder in der strategischen Unternehmensplanung noch in den Instrumenten der Personalplanung und -entwicklung bewirkt die Reflexion des demographischen Wandels jedoch bislang Veränderungen.

□ Die Unternehmen sehen, dass sie sich mit erheblichen Kompetenzverlusten werden auseinandersetzen müssen, wenn in circa zehn Jahren verstärkt ältere Schlüsselmitarbeiter ausscheiden. Hier stehen sie jedoch noch ganz am Anfang.

□ Weiterbildung in altersgemischten Gruppen wird als sinnvoller Weg gesehen. Deziert wird altersdifferenzierte Personalentwicklung abgelehnt. Unterschiede im Lernen und in den Lernvoraussetzungen werden als Herausforderung, nicht aber als Problem gewertet.

□ Ältere werden in keiner Weise als defizitär angesehen. Auch die Bereitschaft, in ihre Weiterbildung zu investieren, ist deutlich erkennbar. Eher fragen die älteren Mitarbeiter, ob man sie noch zur Weiterbildung zwingen könne.

□ Abwertungen Älterer waren nicht erkennbar. Eher könnte man sagen, dass die verschiedenen Altersgruppen miteinander ein Stück Diversity leben.

□ Schwer tun sich die Unternehmen mit einer alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung, mit konkreter Unterstützung des Wissenstransfers und Lernens im Arbeitsprozess, mit der Erhaltung des Wissens ausscheidender älterer Schlüsselmitarbeiter und mit der Gesundheitsförderung. Bei all diesen Elementen ist Unterstützung der Unternehmen sinnvoll – allerdings wird sie nicht immer nachgefragt.

□ Wo bisher die gesetzliche Altersteilzeit genutzt wurde, geht man davon aus, dass es auch nach 2009 für stark belastete Mitarbeiter besonders aus bestimmten Produktionsbereichen differenzierte Verrentungsmöglichkeiten vor dem 65. Lebensjahr geben wird – welche immer das sein mögen, steht noch nicht fest.

Diese Ergebnisse sind Hypothesen. Sie bedürfen weiterer Überprüfung und Differenzierung – und anschließend geeigneter Konsequenzen. Weiterbildungs-Stiftung und RKW werden darüber mit den Sozialpartnern der chemischen Industrie sprechen.

RKW-Kuratorium diskutiert über demographischen Wandel

Wirtschaftsminister Glos sprach sich für „demographiefesten“ Mittelstand aus

ABSTRACT

Der demographische Wandel stellt Unternehmen und Gesellschaft vor neue Herausforderungen, die sie auch als Chance begreifen können. Fast vierzig Kuratoriumsmitglieder diskutierten im Wirtschaftsministerium über die anregenden Referate aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft.

Autorin:
Ulrike Heitzer-Priem
heitzer@rkw.de

>> „Unser gemeinsames Ziel ist es, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Mittelstands zu steigern. Für mich ist es wichtig, dass die Wirtschaft und hier vor allem der Mittelstand demographiefest werden“, betonte Bundeswirtschaftsminister Michael Glos in seiner Eröffnung. Er zeigte sich erfreut über das günstige wirtschaftliche Umfeld, das in einigen Branchen schon zu spürbarem Fachkräftemangel führe. Hier zeige sich, dass die Auswirkungen des demographischen Wandels für alle eine besondere Herausforderung bedeuten.

Dieter Althaus, Ministerpräsident von Thüringen, untermauerte den Vorsprung der ostdeutschen Länder bei dieser Herausforderung mit eindrucksvollen Zahlen. Binnenwanderung und Bevölkerungsrückgang, so Althaus, hätte es seit 1945 gegeben. Viel entscheidender sei, dass heute die Leistungsträger weggingen. Dies sei umso schmerzlicher, weil Thüringen großen Wert auf eine exzellente Ausbildung lege und bei den PISA-Studien neben den süddeutschen Ländern immer gut abgeschnitten hätte. In den nächsten sieben Jahren seien altersbedingt in Thüringen über 130.000 Fach- und Führungskräfte zu ersetzen. Darum müssten die gut ausgebildeten jungen Leute im Land gehalten werden. Dazu hat das Land einige Maßnahmen eingeleitet wie das Thüringen Stipendium, das Hochschule und Unternehmen enger verzahnen und den Studierenden

praktische Erfahrungen ermöglichen soll. Förderprogramme sollen es den fast ausschließlich kleinen und mittelgroßen Unternehmen des Landes ermöglichen, Forschung und Entwicklung zu finanzieren.

Mit ähnlichen Konzepten begegnet auch das Land Brandenburg dem demographischen Wandel. Der Leiter der Staatskanzlei, Clemens Appel, wies darauf hin, wie schwierig das Thema mit Kommunalpolitikern zu diskutieren sei. Allerdings konstatierte die Landesregierung einen Mentalitätswechsel, als sie die Förderpolitik auf 15 Wachstumskerne umstellte. Nun stellen die Städte ihre Stärken heraus, um Wachstumskerne zu werden. Man erhofft sich, dass die Wachstumskerne als Anker für die umliegenden Regionen wirken. 100.000 fehlende Fachkräfte zum Ende des Jahrzehnts seien schwer zu kommunizieren angesichts der hohen Arbeitslosigkeit in Brandenburg. Die Landesregierung setzt darauf, dass die Unternehmen im Hinblick auf die Situation mehr alters- und altersgerechte Arbeitsplätze anbieten.

Strategien gegen den Fachkräftemangel

In der Diskussion wurde gesteuerte Einwanderung von Qualifizierten als eine Strategie gegen den Fachkräftemangel vorgetragen. Andere Redner entgegneten, dass die deutschen Unternehmen beim Kampf um die besten Köpfe mit anderen Ländern konkurrieren. Der globale Arbeitsmarkt stehe allen offen. Joachim Drischka, Präsident der Handwerkskammer Leipzig, hielt Ministerpräsident Althaus entgegen, dass es ja richtig sei, den Nachwuchs jetzt im Land auszubilden. Aber er verstehe die Enttäuschung seiner Handwerkskollegen: Junge Leute würden ausgebildet und gingen dann weg.

Den zweiten Teil der Diskussion leitete Jürgen Großmann, Geschäftsführender Gesellschafter der Georgsmarienhütte Holding GmbH, mit der Sicht der Unternehmen ein. Er bekannte sich zur nachhaltigen Unternehmenskultur, wie sie im Mittelstand häufig anzutreffen sei. Mittelstand sei keine Frage der Größe, sondern der Mentalität. Der Arbeits-

kräftemangel sei absehbar; neben Ausbildung müssten die Betriebe ihren Beschäftigten lebenslang die Chance zur Entwicklung geben. Die Georgsmarienhütte nehme ihre Verantwortung ernst. Die Mitarbeiter seien am Gewinn beteiligt, das erfordere auch Transparenz. Dies sei Teil der partnerschaftlichen Unternehmenskultur. Jeder müsse den Sinn und Zweck der eigenen Arbeit erkennen können. Angst vor dem Arbeitsplatzverlust lähme, das komme das Unternehmen letztlich teuer zu stehen. Großmann plädierte überzeugend für die „alten Tugenden“, denn sie nützten den Unternehmen und dem Standort mehr als kurzfristige Strategien, die auf den Shareholder-Value schielen. Zur Nachhaltigkeit gehört, die Erfahrungen der Älteren zu nutzen. Allerdings müssten die Unternehmen die Voraussetzungen schaffen, dass die Älteren länger arbeiten können. Altersteilzeit sei keine nachhaltige Lösung, altersgerechte Arbeitsplätze schon.

Vorbild Finnland

Hubertus Schmoldt, Vorsitzender der IG Bergbau Chemie Energie, wehrte sich dagegen, die Altersteilzeit pauschal zu kritisieren. Sie sei schließlich ein Ansatz gewesen, um jüngeren Kräften eine Brücke zu bauen. Das betreffe auch die Diskussion um den Renteneintritt mit 67 Jahren, ebenso wenig eine pauschale Lösung. Schmoldt fragte nach den Arbeitsplätzen für die Menschen, die länger arbeiten sollen. Die wachsende Produktivität der Unternehmen führe weiter zum Abbau von Arbeitsplätzen. Eine längere Lebensarbeitszeit oder der Ruf nach mehr erwerbstätigen Frauen „läuft dagegen“. Die Frage sei letztlich, welchen Belastungen ein Mitarbeiter ausgesetzt ist und ob er denen gewachsen ist. Der neue Tarifvertrag in der Chemie ermögliche eine an das Lebensalter gekoppelte Reduzierung der Arbeitszeit, orientiert an finnischen Erfahrungen. In Finnland sei die Anpassung an den demographischen Wandel bisher am besten gelungen; hierzulande fehle noch eine Kultur der Arbeit im Alter.

Die Frage, „wie mit einer Rentnerband innovative Produkte entwickelt werden kön-

nen“, sei über die Arbeitsorganisation oder die Arbeitszeitgestaltung zu lösen, sagte Professor Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft. Selbstkritisch bemerkte er, dass hier vielleicht in den vergangenen Jahren zu wenig geschehen sei. Er warnte aber auch vor vielen Trugschlüssen. So habe Baden-Württemberg bundesweit die niedrigste Quote bei den Kinderbetreuungseinrichtungen, dennoch die höchste Frauenerwerbsquote. Gerade Akademikerinnen seien eben kinderlos. Man müsse auch berücksichtigen, dass tarifliche Regelungen Hindernisse für die Beschäftigung Älterer darstellen könnten. Bei der Einwanderungsdiskussion werde ausgeblendet, dass

hochqualifizierte Deutsche ins Ausland gingen. Bullinger ging noch einmal auf die ostdeutschen Länder ein. Ihre Forschungseinrichtungen seien keinen Deut schlechter als die im Westen, das wisse er für die Fraunhofer-Institute sehr genau. Er berichtete von zwei Beispielen aus seiner Organisation in Jena und Dresden. Es gäbe also Leuchttürme, doch daraus seien noch zu wenig Unternehmen entstanden.

Gleitende Übergänge in den Ruhestand

Die Diskussionsrunde begrüßte die Nachhaltigkeit, die Jürgen Großmann eingefordert hatte. Sie erlaube schließlich auch Jüngeren,

ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Nachzudenken sei über gleitende und weniger abrupte Übergänge von der Arbeit in den Ruhestand. So könnten die Unternehmen leichter das Wissen und die Erfahrung der Älteren bewahren. Gäbe es mehr Lebensarbeitszeitmodelle, hätten es Jüngere leichter, für einige Zeit andere Prioritäten zu setzen.

Die intensive und engagierte Diskussion zeigte, wie groß die Herausforderung „Demographie“ für die Unternehmen ist, dieses Fazit zog der Vorsitzende des Kuratoriums, RKW-Vorsitzender Dr. Otmar Franz. Er dankte allen Teilnehmern für ihre konstruktiven Beiträge, die die Chancen aufgezeigt hätten.



Angeregte Gespräche über eine Herausforderung mit Chancen.



Wirtschaftsminister Michael Gos begrüßte das RKW-Kuratorium in seinem Haus.



Die Redner der Kuratoriumssitzung im Eichensaal des Wirtschaftsministeriums: Professor Hans-Jörg Bullinger, Hubertus Schmoltdt, Otmar Franz, Michael Gos, Dieter Althaus, Jürgen Großmann und Clemens Appel (von links).

Alt werden immer nur die anderen?

Zukunftsorientierte Personalentwicklung schützt Unternehmen vor demographischen Überraschungen

ABSTRACT

40 Unternehmen des Maschinenbaus haben sich in der Demographie-Initiative des VDMA mit dem demographischen Wandel in ihrem Betrieb auseinandergesetzt. Sie haben dabei ihre Situation analysiert und Konzepte erarbeitet. Schnell wurde klar, dass sie schon heute von den Maßnahmen profitieren, die sie für ihre Zukunft entwickelt haben.

Autor:

Carola Feller,
VDMA-Kompetenzzentrum Bildung
Carola-feller@vdma.org

www.vdma.org

die – bei einem Renteneintritt mit 67 Jahren – voraussichtlich noch 25 bis 35 Jahre im Unternehmen bleiben werden.

Noch sind die „Mittelalten“ unter Innovations- und Leistungsgesichtspunkten die Aktivposten. Auf ihren Schultern ruht der Erfolg der Unternehmen. Denkt man jedoch die Entwicklung nur einige Jahre weiter und lässt den „Berg an Mittelalten“ durch die Jahrgänge wandern, dann ist in absehbarer Zeit der „Altersberg“ das quantitativ bedeutendste Beschäftigtensegment.

Aus Problemen Chancen machen

40 Mitgliedsunternehmen des VDMA fragten sich, wie sie sich effektiv auf den demographischen Wandel vorbereiten können. Viele von ihnen verzeichneten eine betriebliche Altersstruktur, die sie selbst als problematisch einschätzten. Gleichzeitig gab es Schwierigkeiten, die gewünschten leistungsfähigen Nachwuchskräfte zu gewinnen. Ein Grund dafür war, dass alle Stellen besetzt waren und Neueinstellungen nicht in Frage kamen. Aus der Ausgangssituation dieser Unternehmen und den von ihnen entwickelten Strategien kristallisierten sich vier zentrale Risikofelder heraus: Fachkräfte-/Ingenieurmangel, Gesundheit, Qualifikation und Know-how-Sicherung.

Wird sich der heute schon in der Branche herrschende Nachwuchsmangel verschärfen? Wie wird sich der schwächer werdende Zustrom des „frischen Wissens von jungen Leuten“ auswirken?

Der demographische Wandel verschärft das Problem des Nachwuchsmangels nur marginal. Die erwerbsfähige Bevölkerung nimmt bis 2010 nicht ab. Bis 2050 wird sich die Gesamtbevölkerungszahl in Deutschland um rund zwölf Millionen Menschen verringern. Trotzdem kann für den Nachwuchsmangel keine Entwarnung gegeben werden. Denn demographische Untersuchungen zeigen, dass die einzelnen Regionen in Deutschland sehr unterschiedlich betroffen sein werden.

Schon heute gibt es stark alternde Regionen in den neuen Bundesländern oder in den nördlichen Bundesländern, denen prosperierende Regionen gegenüberstehen. Ebenso gibt es schon heute kleine oder mittlere Unternehmen, die in Ballungszentren mit Großunternehmen um die besten Köpfe konkurrieren. Der Nachwuchsmangel aufgrund regionaler Ungleichheiten, nicht ausbildungsfähiger Schulabgänger und harter Konkurrenz um die Leistungsträger wird sich mit Sicherheit fortschreiben.

Erfolg versprechende Gegenstrategien können sein:

- Langfristige Strategien, um Nachwuchs zu gewinnen, beispielsweise über Kontakte zu Schulen und Hochschulen, Vergabe von Praktika und Diplomarbeiten, duale Studiengänge (Berufsakademien).
- Konzepte zur Mitarbeiterbindung und -entwicklung, um die vorhandenen Potenziale optimal zu nutzen.
- Neue Zielgruppen erschließen, zum Beispiel Nachwuchs aus anderen Regionen, gezielte Einstellung älterer Mitarbeiter.

Wird sich mit zunehmender Alterung der Belegschaft der Krankenstand erhöhen?

Erhebungen der Krankenkassen zeigen, ältere Mitarbeiter sind nicht häufiger krank als jüngere. Im Gegenteil: Bei der Häufigkeit der Krankschreibungen sind jüngere Mitarbeiter „Spitzenreiter“. Das Problem der Älteren liegt bei den chronischen Erkrankungen: Herzkreislauf, Atemwege und Skelett sind dabei die kritischen Bereiche. Es gilt also nicht die Formel: „Je älter, desto kränker“, sondern es gibt Relationen zwischen einseitigen Belastungen und Krankheit sowie zwischen individuellem Verhalten und Gesundheitsrisiko. Körperlich starke einseitige Belastungen sowie psychische Belastungen über einen langen Zeitraum sind dabei jene Faktoren, die auch vom Unternehmen beeinflusst werden können. Langfristiges, präventives Handeln

>> Betrachtet man die Zahlen zum demographischen Wandel aufmerksam, wird schnell klar: Was uns beschäftigt muss, sind nicht die Arbeitskräfte, die heute zu den über 50-Jährigen gehören. Ihr Anteil ist noch relativ klein. Auch der oft beschworene Nachwuchsmangel springt nicht so drastisch ins Auge. Was jedoch unvermeidlich eintreten wird, ist die Alterung: Das Durchschnittsalter der Bevölkerung wird nach Prognosen bis 2050 auf 48 Jahre steigen. Die Unternehmen des Maschinenbaus werden einen entsprechend steigenden Altersdurchschnitt verzeichnen. Es geht also um jene, die heute in den Unternehmen den größten Anteil der Belegschaft stellen: Es geht um diejenigen,

ist notwendig, um die heute noch fitten und dynamischen Mittdreißiger zu ebenso leistungsfähigen Mittfünfzigern zu machen.

Sinkt die Innovationsfähigkeit der Unternehmen, weil Älteren die aktuellen Qualifikationen fehlen? Ist ihre Bereitschaft oder ihre Fähigkeit zum Lernen eingeschränkt?

Vergleicht man Jüngere und Ältere bezüglich ihrer kognitiven Leistungsfähigkeit, zeigt sich, dass die oft angenommenen Leistungsunterschiede kaum eine Rolle spielen. In den wenigen Bereichen, in denen Ältere im Laborversuch tatsächlich geringfügig schwächer abschnitten (zum Beispiel Lerngeschwindigkeit), konnte in praxisnahen Versuchsanordnungen nachgewiesen werden, dass diese Unterschiede durch das Know-how der Älteren ausgeglichen werden: Sie verfügen über erprobte und damit oft über die besseren Lösungsstrategien. Das eigentliche Problem besteht in der Lernentwöhnung. Setzt diese ein, fällt das Neulernen schwer, egal wie alt der Mitarbeiter zu diesem Zeitpunkt ist. Erfahrene Mitarbeiter lernen leichter und schneller, wenn das zu lernende Material an ihren Erfahrungen anknüpft, bereits erworbenes Wissen einbezogen wird und das neue Wissen im Bezug zu den erlebten Anforderungen des Arbeitsplatzes steht. Diese Leitlinien gelten jedoch auch für jüngere Lerner. Werden diese Lernprinzipien beherzigt, das Lernen im engen Bezug zur Tätigkeit und unter Beteiligung der Betroffenen organisiert, wird das Lernen effizienter.

Ist mit dem zu erwartenden Austritt zahlenmäßig größerer Mitarbeitergruppen ein Know-how-Verlust verbunden? Wie können wir das Wissen unserer Unternehmen sichern?

Während heute trotz der Möglichkeiten von Altersteilzeit meist nur kleine Gruppen das Unternehmen in Richtung Ruhestand verlassen, wird sich die Situation künftig ändern. Viele Unternehmen in der Demographie-Initiative erlebten bei detaillierterer Analyse ihrer Altersstruktur eine Überraschung. Auch bei un-

auffälligem betrieblichem Altersdurchschnitt kann Handlungsbedarf bestehen: So gerieten einzelne Unternehmensbereiche in das Blickfeld, in denen alle Teammitglieder zu einer Altersgruppe gehören, die dann folgerichtig fast zeitgleich den Ruhestand erreichen. Gerade in den kleinen und mittleren Unternehmen besteht dabei die Gefahr, dass solche Entwicklungen nicht wahrgenommen werden und plötzlich „vor der Tür“ stehen. Ein weiteres Risiko besteht überall dort, wo sich betriebliches Know-how auf einzelne Personen konzentriert. Deren plötzlicher Ausfall kann dann für das Unternehmen zur Existenzkrise werden.

Folgende Gegenstrategien haben sich bewährt:

- Kleinteilige Analyse der Altersstruktur, um mittelfristigen Handlungsbedarf zu identifizieren. Dabei sollten persönliche Planungen der Mitarbeiter einbezogen werden, um den Berufsaustritt so zu organisieren, dass Wissensverluste gering gehalten werden.
- Kurz- bis mittelfristiger Know-how-Transfer durch Mentoring, altersgemischte Tandems.
- Prävention durch organisiertes Wissensmanagement und Diversity-Konzepte, die dazu beitragen, dass die Belegschaften heterogener und damit weniger stör anfällig für altersstrukturelle Probleme werden. Sie werden gleichzeitig innovativer und leistungsfähiger.

Die Unternehmen in der Demographie-Initiative stellten zum Projektende fest, dass die erprobten Strategien nicht nur dazu führen, dass ein Betrieb „demographiefest“ wird, sondern dass durchaus positive kurzfristige Nebeneffekte auftraten wie:

- Probleme der Personalgewinnung wurden verringert – bessere Mitarbeiter konnten gewonnen und gebunden werden.
- Der Krankenstand sank.
- Die Qualifikation stieg und die Kosten für diese wurden durch effizientere Modelle minimiert.

Fazit: Eine zukunftsorientierte Personalentwicklung, die das Thema älter werdende Belegschaften berücksichtigt, bringt sichtbaren Nutzen bei überschaubarem Aufwand.

ZUR AUTORIN

Carola Feller ist Diplomsoziologin und arbeitet seit 2000 im VDMA, zunächst als bildungspolitische Referentin, seit 2006 verantwortlich für das VDMA-Kompetenzzentrum Bildung. Diese bildungspolitische Arbeit für die Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus konzentriert sich auf die Schwerpunkte Ingenieurausbildung, beispielsweise die Studie der VDMA-Impulsstiftung: Qualitative Anforderungen an die Ingenieurausbildung. Zu ihren Aufgabengebieten gehört auch das Thema Berufsausbildung. So entstand beispielsweise das Berufsbild des Mechatronikers auf Initiative des VDMA. Daneben begleitet Carola Feller übergreifende Projekte wie die Demographie-Initiative.

Gesundheit der Mitarbeiter fördern

Mitarbeiterbeteiligung in der betrieblichen Gesundheitspolitik:
Viele kleine und mittlere Betriebe haben das Potenzial noch nicht erkannt

ABSTRACT

Betriebliche Gesundheitspolitik benötigt kreative und praktikable Lösungsansätze und Verfahren, um langfristig die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Die Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist eine Führungsaufgabe des Unternehmers. Die IG Metall hat ein bundesweites Projekt „Gute Arbeit“ gestartet, mit dem auf diese Anforderungen – auch im Hinblick auf die demographische Entwicklung – reagiert werden soll.

Autorin:

Eva Zinke, IG Metall

Eva Zinke arbeitet seit 1992 beim IG Metall-Vorstand mit den Schwerpunkten Arbeitsschutz und Betriebliche Gesundheitsförderung. Sie ist seit zwei Jahren Gesundheitsbeauftragte bei der IG Metall.

eva.zinke@igmetall.de

www.igmetall.de

>> In vielen betrieblichen Bereichen ist man sich bewusst, welches Know-how Mitarbeiter besitzen und versucht, dieses zu erfassen und im Interesse aller zu nutzen. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse oder die Einführung eines betrieblichen Wissensmanagements belegen, dass das Wissen, die Erfahrungen und Einschätzungen der Mitarbeiter geschätzt werden. Ohne Mitarbeiterbeteiligung würde jede Organisation in erhebliche Schwierigkeiten geraten. Umso unverständlicher ist es daher, dass im Bereich der betrieblichen Gesundheitspolitik diese Erfahrungen noch so selten aufgegriffen werden.

Die Gründe hierfür sind vielfältig: Zum Beispiel ein verengtes medizinisches Präventionsverständnis, das den sozialen Einfluss auf individuelles Gesundheitsverhalten ausblendet. Individuelle, verhaltensorientierte Präventionsmaßnahmen können nur Erfolg haben, wenn die gesellschaftlichen und betrieblichen Bedingungen für die individuelle Gesundheit auch stimmen. Rahmenbedingungen, die die Gesundheit fördern, können nur gemeinsam, im Dialog mit den Mitarbeitern geschaffen werden.

Dabei können Betriebe auf zahlreiche Vorarbeiten und Konzepte zurückgreifen, die in den vergangenen Jahren in der Fachwelt, aber auch in Betrieben, diskutiert und teilweise erprobt wurden.

Neue Ansätze in der Gesundheitspolitik

So wurden neue Ansätze der betrieblichen Gesundheitspolitik entwickelt, die durch das Konzept der Gesundheitsförderung der Weltgesundheitsorganisation (WHO) geprägt sind. Die WHO hat bereits 1946 Gesundheit definiert als „Zustand völligen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“. Arbeitswissenschaftler gehen davon aus, dass in Zukunft die psychische und soziale Gesundheit sowohl für das Individuum als auch für die Wirtschaft und Gesellschaft eine zentrale Bedeutung haben wird.

Mit der Gesundheitsförderung rückt eines der einflussreichsten Gesundheitskonzepte der vergangenen Jahre, das Salutogenese-Konzept von Antonovsky, in den Mittelpunkt. Dieses Konzept betrachtet insbesondere die gesund erhaltenden Momente der Arbeits- und Lebenswelt und beschränkt sich nicht auf die Vermeidung von krank machenden Faktoren.

Die vom Europäischen Netzwerk „Betriebliche Gesundheitsförderung“ im November 1997 verabschiedete Luxemburger Deklaration weist die betriebliche Gesundheitsförderung als modernes Konzept des Arbeitsschutzes aus. Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst danach alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesell-

schaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz und kann erreicht werden durch die

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen,
- Förderung der aktiven Mitarbeiterbeteiligung,
- Stärkung der persönlichen Kompetenz.

Durch den § 20 SGB V sind die gesetzlichen Krankenkassen aufgefordert, bei der Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen mitzuwirken und mit den Berufsgenossenschaften zusammenzuarbeiten. Der Hintergrund dieses Gesetzes ist der Anstieg chronischer Erkrankungen und die damit verbundene Kostenexplosion im Gesundheitswesen. In den nachfolgenden Projekten zur Gesundheitsförderung wurden viele Beispiele für eine gute gesundheitsorientierte Arbeitsgestaltung entwickelt und vor allem positive Erfahrungen bei der Mitarbeiterbeteiligung gemacht: Beispielsweise im Rahmen von Gesundheitszirkeln und Beschäftigtenbefragungen zu Arbeitsgestaltung, Betriebsklima und Gesundheit.

In Gesundheitszirkeln beispielsweise erhalten Beschäftigte Gelegenheit, aus ihrer Sicht die tägliche Situation am Arbeitsplatz zu beschreiben. Dort wo Gesundheitszirkel verantwortlich begleitet wurden, gab es bei allen Beteiligten, Vorgesetzten wie Mitarbeitern, positive Resonanz. Es wurden viele Anregungen zur Verbesserung der Arbeitssituation eingebracht, die häufig „kostenlos“ oder mit geringen Kosten umgesetzt werden konnten. Auch die Arbeitsorganisation und das Betriebsklima verbesserten sich bei Gesundheitsförderungsprozessen, da man miteinander offener über Konflikte und Probleme sprechen konnte.

Mitarbeiter am Prozess beteiligen

Mitarbeiterbeteiligung kann aber auch gelebt werden im Rahmen des Arbeitsschutzgesetzes, zum Beispiel bei der Gefährdungsbeurteilung

oder Unterweisung. Auch das betriebliche Vorschlagswesen kann zur Verbesserung der Gesundheit im Betrieb genutzt werden.

Die Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist eine Führungsaufgabe in der Verantwortung des Unternehmers. Sie darf sich aber nicht auf formalisierte und standardisierte Aktivitäten beschränken, sondern sollte auch einen organisatorischen Entwicklungsprozess einleiten. Um diesen Prozess zu unterstützen, können ergänzend betriebliche Netzwerke ausgebaut und in ein ganzheitliches Konzept integriert werden, beispielsweise die Suchtprävention, das betriebliche Eingliederungsmanagement und die Konflikt- und Mobbingberatung. Die Akzente und Themen des betrieblichen Gesundheitsschutzes verändern sich mit den neuen Anforderungen und Belastungen der Arbeits- und Lebenswelt.

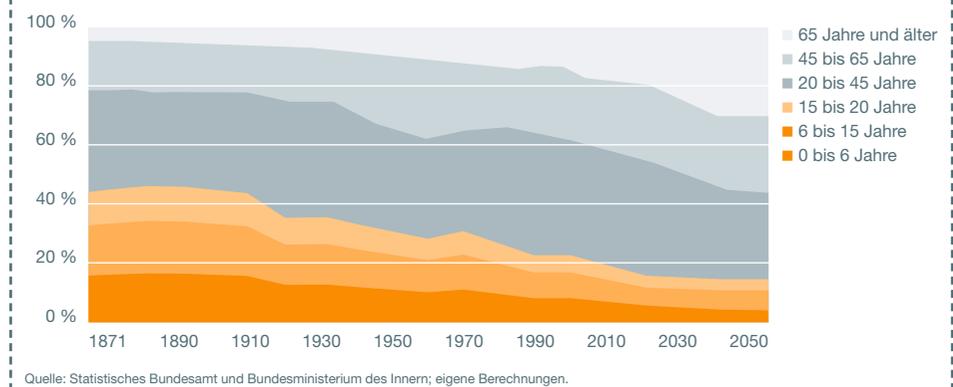
Zentrale aktuelle Themen sind:

- die Entwicklung von Kriterien „guter Arbeit“, bei denen die Beschäftigten einbezogen beziehungsweise beteiligt werden
- Konzepte der Gesundheitsförderung unter Berücksichtigung der demographischen Entwicklung
- der Einfluss des „Betriebsklimas“ auf die psychische Gesundheit
- die Rolle der Vorgesetzten und ihre Einflussmöglichkeiten auf Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter

Probleme und starke Defizite in der Umsetzung gibt es vor allem in den Bereichen gesundheitsförderliche Kommunikationsstrukturen und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten. Die daraus resultierende sinkende Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder die entstehenden Gesundheitsschäden durch Belastungen und Fehlbeanspruchungen bedeuten erheblichen Kosten für die Betriebe.

Die IG Metall hat ein bundesweites Projekt „Gute Arbeit“ als Antwort auf die demogra-

Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland von 1871 bis 2050



phische Entwicklung gestartet. Viele Unternehmen sind noch nicht darauf eingestellt, Arbeitsbedingungen zu schaffen und eine Personalpolitik umzusetzen, die es den Beschäftigten ermöglicht, gesund das reguläre Renteneintrittsalter zu erreichen. Statt den Zugang zur vorzeitigen Rente zu erschweren, liegt die eigentliche Herausforderung darin, gesundes Älterwerden im Betrieb für alle zu ermöglichen. Dies kann durch eine altersgerechte und lernförderliche Gestaltung der Arbeit erreicht werden.

Gesundheitsförderung muss von der Unternehmensleitung gewollt sein. Das heißt, es müssen Zielvereinbarungen getroffen oder Leitlinien aufgestellt werden. Gesundheitsförderung ist eine typische Querschnittsaufgabe, die die betriebliche Gesundheits- und Sozialpolitik mit der Personalentwicklung eng verzahnt. Hier besteht großer Handlungsbedarf in kleineren und mittleren Unternehmen. Zwar gibt es einzelne erfolgreiche Projekte, jedoch haben sie bisher kaum eine Breitenwirkung erzielt. Ursache für die sehr zögerliche Aufnahme des Themas sind oft Unkenntnis, eingefahrene Vorstellungen, Hilflosigkeit bei der Umsetzung und mangelnde Beratung.

Regionale Beratungsnetzwerke

Damit sich dies ändert, müssen gerade Institutionen, die mit der Gesundheitsförderung

befasst sind, verstärkt an einem Strang ziehen und regionale Beratungsnetzwerke ausbauen. Beispiele sind die bundesweiten „runden Tische“ oder Arbeitskreise zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

Beispielgebend ist auch der hessische RKW-Arbeitskreis „Gesundheit im Betrieb“, in dem unter anderen das Hessische Sozialministerium, die IG Metall, weitere Sozialpartner, Kammern und Verbände, Krankenkassen und Berufsgenossenschaften, Betriebe und Wissenschaft mitarbeiten. Gemeinsames Ziel ist es, den Transfer der Gesundheitsförderung in mittelständische Betriebe und Dienstleistungseinrichtungen der Region zu fördern. Dieser Arbeitskreis wird im Herbst 2006 eine gemeinsame Aktion unter dem Titel „Kompetent, gesund und sicher – Arbeiten in Hessen“ starten. Zentrale Botschaft des Bündnisses ist es, dass Kompetenz, Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter zentrale Voraussetzungen für produktive Arbeit darstellen.

Was Menschen stärkt – stärkt Unternehmen

Gesundheitsförderung: Wenn Mitarbeiter sich wohl fühlen, profitiert auch die Firma – „Flow“ macht stress-, burnout- und mobbingresistent

ABSTRACT

Maschinen werden regelmäßig überprüft, gewartet und gepflegt – vom Bürodrucker bis zur industriellen Fertigungsstraße. Störfaktoren sollen rechtzeitig erkannt und Schäden abgewendet werden.

Die Mannschaft dagegen wird dauerhaft ohne „Wartung“ eingesetzt. Doch steigert ein vernünftiges Gesundheitsmanagement nicht nur den Erfolg des Unternehmens, sondern auch das Lebensgefühl der Beschäftigten.

Autorin:

Cornelia Buhl

cornelia.buhl@micasa-beratung.de

www.micasa-beratung.de

>> Meistens passiert selbst dann noch nichts, wenn die Mannschaft nur noch auf halber Kraft läuft, einzelne Mitarbeiter schwächeln oder bereits zu Hause bleiben. Unzufriedenheit im Unternehmen breitet sich aus. In den Fluren entstehen „Jammerzirkel“, die Reinhard K. Sprenger so treffend beschreibt. Die Arbeitsmotivation befindet sich auf dem Tiefpunkt. Meist läuft dann auch privat bei den Betroffenen nicht alles glatt, was wiederum in Wechselwirkung zum Arbeitsplatz steht. Innere Kündigungen, Burnout-Syndrom und Mobbing sind die fatalen Folgen für den Menschen selbst, aber auch für die Stabilität des Teams und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Jeder Mitarbeiter, der nur halb oder halbherzig bei der Sache ist, wirkt wie ein fallender Dominostein auf die ganze Mannschaft.

Gesundheitsförderung ...

Nach dem ökonomischen Prinzip soll ein bestimmter Erfolg mit dem geringsten möglichen Einsatz erreicht werden. Viele Unternehmen reagieren jedoch erst, wenn sie weit von ihren Zielen entfernt sind – und damit weit höhere Aufwendungen haben. Dann werden einzelne, schnelle und schnelllebige Maßnahmen eingeleitet. Ein „Loch wird gestopft“, woanders wieder „aufgerissen“ und die „Nachhaltigkeit“ lässt oft zu wünschen übrig.

Warum bleiben Menschen gesund? Welche Bedingungen und Faktoren schützen die Gesundheit und tragen zur Unverletzlichkeit bei? Salutogenese ist der Fachbegriff, der in Abgrenzung zur Pathogenese von dem amerikanischen-israelischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky stammt. Der Gesundheits- und Krankheitszustand eines Menschen wird individuell von seiner inneren Einstellung zu sich selbst und zu seiner Umwelt geprägt. Wer sein Leben als sinnvoll und eingebettet in Beziehungen erfährt, ist weniger von Krankheit bedroht. Diese individuelle Lebensfähigkeit nennt er „Kohärenzgefühl“.

... ist sinnvoll

Daher ist es sinnvoll, Arbeitsräume als Lebens-

räume zu behandeln. Jedes Mitglied der Unternehmensmannschaft ist auch als Individuum, als Tochter, Vater oder Freund zu sehen. Es ist sinnvoll, den biologischen Körper, die Persönlichkeit und die Werte jedes Mitarbeiters kennenzulernen und zu würdigen.

Der Arbeitsplatz mit Spaßfaktor ist nett, die Aufgabe des betrieblichen Sicherheitsbeauftragten ist wichtig und die Auswertungen von Best Practice-Modellen für die Budgetierung von Programmen notwendig. Dem Anspruch, der hinter diesen Begriffen steht, werden wir aber nur gerecht, wenn wir an den Menschen im Unternehmen dranbleiben.

Jeder Mensch, der private Krisen zu managen gelernt hat, hilft und folgt seinem Management auch in unternehmerischen Krisen und Aufbruchsituationen. Oder einfacher noch: Wer gut lebt, arbeitet auch gut. Wer sinnvoll mit seinen Ressourcen umgeht, hat Kräfte frei für konzentrierte Produktivität, kreative Entwicklungsarbeit und stabile Führungsleistung.

Der Anspruch eines Gesundheitsprogramms muss die Veränderung der Arbeitswelt beinhalten – wirksam, human und nachhaltig.

Menschen brauchen Zeit

Wer mit maschineller Produktion zu tun hat, rechnet selbstverständlich die Rüstzeit für die Maschine in die Produktionszeit mit ein. Aber überall dort, wo der Mensch das (Zeit-) Maß der Leistung bestimmen sollte, wird die Zeit merkwürdigerweise sehr oft als Saldo verbucht. Unternehmen, Organisationen und der Arbeitnehmer selbst rechnen mit Ausfallzeiten, Fehlzeiten oder bestenfalls mit Auszeiten. Wer grundsätzlich mit Krankheitsursachen, Suchtverhalten und Stressfaktoren zu tun hat, kommt am Thema Zeitmangel nicht vorbei. Zeit ist Geld – mehr denn je.

Ausstoßkapazitäten, Rüstzeit und Wartungsintervalle lassen sich durch professionelles Controlling optimieren. Der Stillstand bei der Maschine ist somit abgeschafft. Die

biologische Arbeitseinheit Mensch aber wird zum Störfall, wenn ihre Laufzeit beschleunigt wird, die „Rüstzeit“ verkürzt und bei der „Wartung“ gespart wird. Burnout ist der Totalschaden der „(Denk-)Maschine“ Mensch. Eine Verlängerung der täglichen Mittagspause beispielsweise um 15 Minuten kostet 6,5 Arbeitstage pro Arbeitnehmer und Jahr. Stressbedingte Ausfallzeiten kosten manchmal das Dreifache.

Im Zusammenhang mit dem Thema Arbeit und Gesundheit kommt niemand am „Flow“ vorbei. Er bildet den Löwenanteil gesundheitsfördernder Aspekte am Arbeitsplatz. „Flow“ ist ein Qualitätssicherungsfaktor. Kon-

zentration, Erfüllung und Zufriedenheit während der Arbeit erreichen mehr als jedes Total-Quality-Programm. „Flow-Erlebnisse“ entstehen beim Menschen, wenn seine Fähigkeiten den gewünschten Anforderungen entsprechen. In diesem Moment arbeitet der Mitarbeiter nicht auf den Feierabend hin, sondern er empfindet seine Arbeit als freudigen Bestandteil des Tages. Arbeit im „Flow“ macht Arbeiten müheloser.

Wer wieder gelernt hat, völlig in seinem Tun aufzugehen, ist nicht nur stress-, burnout- oder mobbingresistent. Auch privat wird der Mitarbeiter jeder Beschäftigung wieder wie ein Kind nachgehen: aufmerksam, spie-

lerisch und mit Hingabe. Dies hält nachweislich Kopf und Körper fit.

Lebensfreude ist selbstvergessene Freude. Den einen animiert der neueste Forschungsbericht über Herz-Kreislauf-Erkrankungen zum allmorgendlichen Joggen, den anderen bringt sein Kumpel zur Kickerrunde in den nächsten Park, der Dritte rennt stundenlang gegen den Wind – mit dem Drachen seiner Kinder. Alle haben sie eines gemeinsam: Sie tun etwas, sie laufen.

Lebenslust, Lebensfreude und Lebenskunst gilt es wieder zu entdecken. Den Spielraum zurückerobern – im Leben und in allem, was wir tun.

DAS VERSTEHT MAN UNTER FLOW

- Wir sind der Aktivität gewachsen.
- Wir sind fähig, uns auf unser Tun zu konzentrieren.
- Die Aktivität hat deutliche Ziele.
- Die Aktivität hat unmittelbare Rückmeldung.
- Wir haben das Gefühl von Kontrolle über unsere Aktivität.
- Unsere Sorgen um uns selbst verschwinden.
- Unser Gefühl für Zeitabläufe ist verändert.
- Die Tätigkeit hat ihre Zielsetzung bei sich selbst (sie ist autotelisch).

Nicht alle Bestandteile müssen gemeinsam vorhanden sein.

Grundsätzlich wird verstanden:

- Flow ist anders als „fun“ und „kick“, es scheint mehr zu sein, vielleicht in diesem Sinne auch „wertvoller“.
- Flow kann als Zustand beschrieben werden, in dem Aufmerksamkeit, Motivation und die Umgebung in einer Art produktiven Harmonie zusammentreffen.

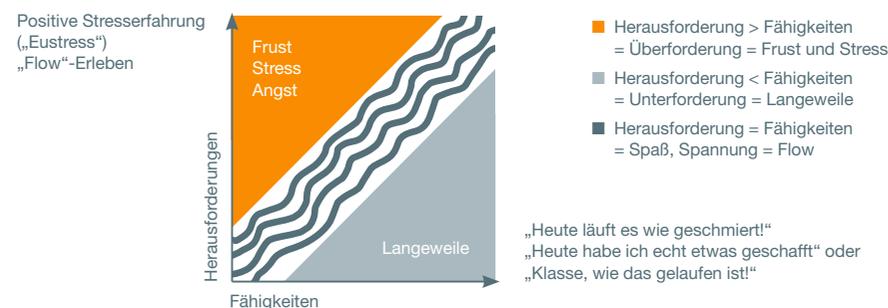


Foto: MiCasa

ZUR AUTORIN

Cornelia Buhl, Diplombetriebswirtin, Jahrgang 1964, studierte an der FH für Wirtschaft in Frankfurt mit dem Schwerpunkt Personal- und Sozialwesen. Seit dem Jahr 2000 ist sie als Unternehmensberaterin selbstständig. Gesundheitsmanagement & Beratung MiCasa® wurde von ihr 2004 initiiert und gegründet. MiCasa® beinhaltet ein ganzheitliches, präventives Gesundheitsmanagement mit dem im Artikel vorgestellten Ansatz. Weitere Themeninhalte: Gesundheitszirkel, Prävention, Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung, Beziehungsmanagement, Suchtprävention, Stressmanagement, Ernährung, Bewegung und gesunder Schlaf. Zum Team von MiCasa® gehören verschiedene Fachärzte. Analysiert, beraten und unterrichtet werden das Unternehmen, die Mitarbeiter und das Team.

Das Unternehmen ist nur so stark wie seine Mitarbeiter

Eine gesunde Teamkultur stärkt das individuelle Wohlbefinden und den Wohlstand der Organisation. Selbstorganisation und Eigenverantwortung halten gesund und steigern gleichzeitig die Produktivität. Das Wissen um die Ziele und den Zweck des eigenen Tuns hält Belegschaften zusammen und beteiligt die Mannschaft direkt an der Suche nach Lösungen. Sie können so zu aktiven Mitgestaltern ihrer Arbeitswelt werden.

Am Beispiel von Rückenschmerzen ist zu sehen, dass körperliche Belastungen weniger Einfluss auf die Entstehung haben als Faktoren wie Arbeitskultur, Betriebsklima und autoritäre Führungsstile. So führen positive innerbetriebliche Kommunikation, transparente Unternehmensverhältnisse, der Abbau von Führungsproblemen zum deutlichen Rückgang von Rückenschmerzen. Pauschalisierte Maßnahmen wie Rückenschule oder das Einführen von Massagen alleine bringen dagegen wenig Erfolg und wirken auch nicht nachhaltig. Moderne betriebliche Präventionskonzepte zur Lösung von Rückenschmerzen sind Maßnahmen der Persönlichkeits-/Organisationsentwicklung und der betrieblichen Sozialbeziehungen. Hierzu gehören auch präventive Maßnahmen, die Stress abbauen helfen.

Bevor bestimmte Maßnahmen in Angriff genommen werden, bedarf es daher einer guten Analyse der Unternehmens- und individuellen Mitarbeitersituation.

Gesundheitsmanagement beinhaltet auch Persönlichkeits-/Organisationsentwicklung und Beziehungsmanagement. Sie greifen ineinander und entwickeln gegenseitige Synergien. Dies fördert das Wachstum des Unternehmens und der Gesundheit des einzelnen Mitarbeiters in der Mannschaft. Dieser Anspruch ist mit voller Absicht unbescheiden. Wir wollen die Arbeitswelt verändern – wirksam, human und nachhaltig!

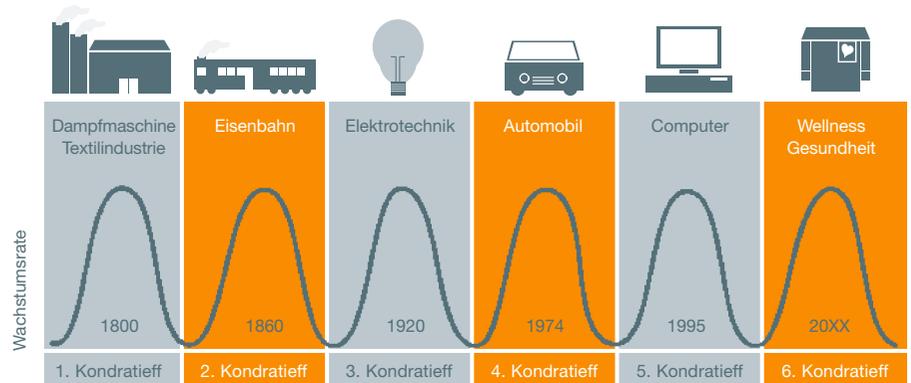
PRODUKTIVFAKTOR GESUNDHEIT

Der russische Wirtschaftstheoretiker Nikolai Kondratieff (1892–1938) hat 1926 die Theorie von den „langen“ Konjunkturwellen entwickelt.

Die Welle beschreibt das Wachstum der Industriegesellschaften (Makroökonomie). Die langen Wellen der Ökonomie gehen immer einher mit einer technischen oder sozialen Basisinnovation. Diese ermöglichte dann jeweils neue Entwicklungsprozesse. Das industrielle Zeitalter begann mit der Dampfmaschine, dem Webstuhl und der Textilindustrie. Inzwischen befinden wir uns in der fünften Kondratieff-Welle, die vom Computer und der Kommunikationstechnologie geprägt ist. Am Übergang von der vierten zur fünften Welle ist deutlich geworden, dass nicht mehr ausschließlich materielle Güter oder die Bereitstellung von Energie die wirtschaftlichen Erfolge bedingen. Wichtiger geworden sind die Fähigkeiten von Menschen mit kreativen Ideen, das menschliche Potenzial oder das Humankapital.

Leo A. Nefiodow stellt in seinem Buch¹ über den sechsten Kondratieff die Frage, welche Basisinnovationen den kommenden globalen Aufschwung begründen werden. Seine Antwort lautet: „Der sechste Kondratieff wird seine Antriebsenergie aus dem Streben nach einer ganzheitlich verstandenen Gesundheit beziehen, in deren Zentrum, als Basisinnovation, die Erschließung psychosozialer Potenziale stehen wird.“ Wird diese Wirtschaftstheorie Realität, gehört die Zukunft Wirtschaftssystemen, Konzernen und Betrieben, die psychosoziale Gesundheit als Basis und Voraussetzung für ihr Werden und Entwickeln sehen. Gesundheit wird somit zum Motor für die wirtschaftlichen Erfolge der Zukunft und die Beziehungsmedizin zum Produktionsfaktor von morgen.

¹ Leo A. Nefiodow (1996): Der sechste Kondratieff. Wege zu Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information



Quelle: MiCasa/Profilwerkstatt

Familienfreundliche Personalkonzepte sind von strategischer Bedeutung

RKW und Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. entwickeln „Check-up Personalpotenzial“

ABSTRACT

Kleine und mittlere Unternehmen müssen sich angesichts alternder Belegschaften und eines wachsenden Fachkräftemangels überlegen, wie sie ihren Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften decken. Eine familienfreundliche Personalarbeit könnte einen Beitrag dazu leisten. Welchen und wie, das soll ein Kooperationsprojekt des RKW mit dem Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. zeigen. Als ein erstes Ergebnis des Projekts ist seit kurzem der Check-up Personalpotenzial auf den Websites der Projektpartner online.

Autorin:

Beate Schlink,
Projektleiterin im Themenfeld
„Handel/Dienstleistungen“
schlink@rkw.de

ländern. Unternehmen verlieren dadurch ein erhebliches Nachwuchspotenzial und müssen nach innovativen Lösungen suchen, um mit attraktiven Arbeitsbedingungen junge Arbeitskräfte zu gewinnen und längerfristig zu binden.

Das Kooperationsprojekt untersucht folgende Fragen:

- Welche Maßnahmen ergreifen kleine und mittlere Unternehmen, um qualifizierte Arbeitskräfte im Betrieb zu halten und auch zukünftig keine Personalengpässe zu haben?
- Mit welchen Angeboten einer familienorientierten Personalpolitik werden sie zu einem attraktiven Arbeitgeber in der Region?

Mit dem Diagnose-Instrument „Check-up Personalpotenzial“ (CuPP) können Personalverantwortliche in Unternehmen online ihren personalpolitischen Ist-Zustand auf Stärken und Schwächen überprüfen. Der Check-up nimmt die Personalstruktur sowie die Handlungsfelder Personalplanung, Personalmarketing, Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung ins Visier.

Ein Unternehmensprofil zeigt unmittelbar nach dem Ausfüllen, in welchen Bereichen das Unternehmen bereits gut aufgestellt ist und wo noch Handlungsbedarf besteht. Ein anschließendes kostenloses Gespräch mit Beratungsexperten bietet Gelegenheit, den Befund zu vertiefen und Lösungswege zu besprechen.

Die so ermittelten Good Practice-Beispiele werden Bestandteil eines internetbasierten Informations- und Beratungsangebots, das am Ende des Forschungsprojekts stehen wird. Es soll kleinen und mittleren Unternehmen helfen, eine zukunftsfähige Personalpolitik zu gestalten, bestehende familienfreundliche Maßnahmen auszubauen oder ihre Arbeitsbedingungen an die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten flexibel anzupassen.

Defizite und Stärken

Erste Ergebnisse des Check-up aus Thüringen zeigen, dass – unabhängig von der Unter-

nehmensgröße – der Personalplanung offenbar größere Bedeutung beigemessen wird als allen anderen Handlungsfeldern. Bei den kleineren Unternehmen bis circa 50 Beschäftigte scheint es dagegen vor allem im Bereich Personalentwicklung Defizite zu geben. So bieten sie beispielsweise kaum Weiterbildung für Beschäftigte in Elternzeit an, was deren Bindung an das Unternehmen stärken und den Wiedereinstieg reibungsloser gestalten würde. Ein Unternehmen, das auch in die berufliche Weiterentwicklung investiert, wenn Familienpflichten anstehen, kann darüber hinaus mit Sicherheit im Wettbewerb um qualifiziertes Personal punkten.

Auch Weiterbildungsangebote für Teilzeitkräfte oder ältere Beschäftigte scheinen kaum verbreitet zu sein, selbst wenn ein relativ hoher Altersdurchschnitt der Belegschaft angegeben wird. Für Motivation und Leistung der Beschäftigten sind dies jedoch entscheidende Faktoren.

Besonderes Augenmerk richten kleine und mittlere Unternehmen inzwischen ganz offenbar auf die Personalbindung und auf ein positives Unternehmensbild in der Öffentlichkeit. Sie reagieren so darauf, dass die Rekrutierung neuer Arbeitskräfte schwieriger wird.

Der Check-up Personalpotenzial kann online bearbeitet werden, steht aber auch als pdf-Datei zur Verfügung oder wird auf Wunsch an Unternehmen versendet. Er ist auf den Websites des RKW und des Bildungswerks der Thüringer Wirtschaft e. V. zu finden. Alle, die sich am Vorhaben beteiligen, erhalten eine Zusammenfassung der Projektergebnisse. Das Vorhaben wird vom Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit mit ESF-Mitteln gefördert.

Check-up Personalpotenzial

☞ www.rkw.de > Lösungswege

> Online-Tools > Check-up Personalpotenzial

>> In Deutschland wird über kurz oder lang ein Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften erwartet. Allein in Thüringen besteht für den Zeitraum 2000 bis 2010 ein Bedarf von insgesamt 110.000 Fachkräften, wie eine Studie des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Arbeit zeigt. In den Metall-, Büro- und Gesundheitsberufen wird zum Beispiel ein Bedarf von circa 24.500 neuen Fachkräften prognostiziert. Vor allem die Abwanderung junger Arbeitskräfte verschärft neben der rückläufigen Bevölkerungszahl die Situation in Thüringen. Junge Frauen zwischen 18 und 30 Jahren finden kaum Beschäftigungschancen und suchen ihr Heil in anderen Bundes-

Demographischer Wandel – ein betriebliches Problem?

Neuer RKW-Arbeitskreis setzt sich mit älter werdenden Belegschaften auseinander

ABSTRACT

Die Folgen des demographischen Wandels sind für Unternehmen im produzierenden Gewerbe eine besondere Herausforderung. Deshalb haben sich Unternehmen aus der Rhein-Main-Region in einem neuen RKW-Arbeitskreis getroffen, um ihre Erfahrungen auszutauschen und gemeinsam Lösungsansätze für ihre Betriebe in Kooperation mit Experten und anderen Unternehmen zu erarbeiten. Der Arbeitskreis ist ein gemeinsames Angebot des RKW Kompetenzzentrums und Adecco Human Capital Solution – einem Geschäftsbereich des Personaldienstleisters Adecco.

Autorin: Marlies Kuchenbecker, RKW Projektleiterin im Themenfeld „Arbeitsgestaltung“
kuchenbecker@rkw.de

schaften“ bisher kaum aktiv auf. Dies liegt nicht daran, dass Unklarheit darüber besteht, in welcher Form die Betriebe davon betroffen sein werden. Vielmehr spiegelt sich die Ambivalenz in der arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Demographie-Diskussion direkt in den Betrieben wider: Propagiert wird ein Renteneintrittsalter von 67 Jahren, bis 2009 sind Altersteilzeitregelungen jedoch noch möglich. Nachhaltig unterstützende Maßnahmen zur Arbeitsfähigkeit älter werdender Erwerbspersonen auf politischer Ebene fehlen weitgehend.

Deshalb wird zurzeit in den meisten Betrieben zweigleisig gefahren: Zum einen wird die Möglichkeit der Altersteilzeit für Ältere noch voll ausgeschöpft oder aber nach alternativen Ausstiegs- und Teilzeitmodellen gesucht. Zum anderen richtet sich der Blick auf die Frage, wie die heute 40-Jährigen auch künftig leistungsfähig, motiviert und kompetent arbeitsfähig bleiben können.

Alle beteiligten Unternehmen haben bereits eine Altersstrukturanalyse in ihrem Betrieb durchgeführt. Aber sie waren sich einig, dass sich daraus nicht unmittelbar betriebliche Handlungsfelder identifizieren lassen, um den Folgen des demographischen Wandels besser begegnen zu können. Denn dazu müssen die strategischen Orientierungen der Unternehmen (z. B. Produkt- oder Standortpolitik) in die Überlegungen einbezogen werden.

„Ist der demographische Faktor tatsächlich ein betriebliches Problem – oder geht es vielmehr darum, alte Personalinstrumente neu zu justieren?“ Diese Frage wurde von einigen der Teilnehmenden zur Diskussion gestellt.

Weitere Aktivitäten des Arbeitskreises

Die Arbeitskreis-Teilnehmer wünschen keine Patent- oder „Hochglanzkonzepte“ zur Bewältigung der Negativeffekte des demographischen Wandels. Sie benötigen vielmehr Handlungs- und Problemlösungsansätze, die

an der betrieblichen Praxis orientiert und die ganzheitlich und differenziell angelegt sind. Es geht nicht allein um die Altersstruktur, sondern vielmehr darum, dass sich die gesamte Belegschaftsstruktur in den Betrieben wandelt. Denn die Belegschaften werden künftig sowohl älter als auch zu einem erhöhten Anteil weiblich sowie kulturell diversifizierter. Die Instrumente der Personalwirtschaft und Organisationsentwicklung haben bisher dazu geführt, dass sich Weiterbildungsaktivitäten häufig auf die jüngeren Arbeitskräfte konzentrierten. Eine gesundheitsorientierte Arbeitsgestaltung, die für den Erhalt der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit unerlässlich ist, wurde weitgehend vernachlässigt.

Für alle anwesenden Unternehmen stellt die Beschäftigtengruppe der über 50-Jährigen im gewerblichen Bereich eine Problemgruppe dar, die ihre Arbeit aus gesundheitlichen Gründen nicht bis zum politisch geplanten Rentenalter von 67 bewältigen kann. Sie können ihre Arbeit nur für eine begrenzte Tätigkeitsdauer ausüben. Die dahinter stehenden alterskritischen Arbeitsaufgaben, aber auch das Festhalten an Modellen der Frühverrentung sind langfristig Risikofaktoren für ihre Leistungsfähigkeit und blockieren den notwendigen Bewusstseinswandel im Umgang mit älteren Belegschaften – auf Führungs- wie auf Mitarbeiterenebene.

Beim nächsten Arbeitskreis-Treffen Anfang 2007 werden zwei beteiligte Unternehmen zur Vertiefung des Erfahrungsaustauschs beitragen. Vorgestellt werden die Ergebnisse einer Altersstrukturanalyse sowie erste Bausteine für ein Rahmenkonzept zum Umgang mit älter werdenden Belegschaften.

>> Ende Oktober fand die erste Sitzung des Arbeitskreises im RKW statt. Teilgenommen haben Unternehmen unterschiedlicher Branchen: Baumwollweberei, Materialtechnik, Automobilzulieferindustrie sowie aus dem Versorgungs- und Dienstleistungsbereich und der Baubranche. Von der Betriebsgröße her zählen sie mehrheitlich zu den größeren Mittelständlern. Der Arbeitskreis ist offen für die Teilnahme kleinerer Mittelständler.

Den Teilnehmern ist bewusst, dass sich in den kommenden Jahren die Belegschaftsstruktur verändert, das Durchschnittsalter der Belegschaft stark steigt. Dennoch greifen die Betriebe das Thema „alternde Beleg-

Nicht nur das Alter, sondern das Ganze

Ansatzpunkte für „altersrobuste“ Personalstrategien

ABSTRACT

Demographischer Wandel im Betrieb ist ein gängiges Schlagwort. Trifft es die Situation in den Unternehmen? Zumindest scheint die Frage erlaubt, ob es um das Altern der Belegschaften geht, oder ob nicht vielmehr Probleme zu lösen sind, die unabhängig vom Alter der Beschäftigten für die betriebliche Personalpolitik bestehen. Personalstrategien, das zeigen Recherchen bei Siegern des „TopJob“-Wettbewerbs und beim Projekt „A-Flex“ vom RKW NordWest, müssen mehr leisten, als sich allein auf die Alterung der Belegschaft zu fokussieren.

Autorin: Ulrike Heitzer-Priem
heitzer@rkw.de

>> Die Suche nach der Antwort begann bei den Siegern des Wettbewerbs „TopJob“. Die Mittelständler, die Anfang des Jahres ausgezeichnet worden waren, müssten doch als vorbildliche Arbeitgeber alle ihre Antworten auf den demographischen Wandel gefunden haben. Doch die Recherche zeigte, dass die Unternehmen an anderer Stelle ansetzen: bei der Personalentwicklung, bei der Motivation. Allein das Alter ist offenbar kein Kriterium. Beispiel Volksbank Raiffeisenbank Mangfalltal-Rosenheim: 18 Prozent der Beschäftigten sind über 50 Jahre alt. „Je nach Position haben die Älteren die größeren Chancen bei der Stellenbesetzung“, sagt Paul Hofmann von der Personalentwicklung der Bank. Der Seminar-katalog der Volksbank Raiffeisenbank bietet Möglichkeiten zur individuellen Persönlichkeitsentwicklung – unabhängig vom Alter. Entscheidend ist, dass die Weiterbildung am Unternehmensziel orientiert ist. Eigenverantwortlichkeit des Einzelnen steht im Zentrum – und schlägt sich auch in einem attraktiven Entlohnungssystem nieder.

Steht bei der Bank die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen im Vordergrund, setzt Maschinenbauer Hanning & Kahl GmbH & Co KG aus Oerlinghausen auf Gesundheit, Fitness und das Gemeinschaftserlebnis in der Freizeit. 100 Prozent Identifikation mit der Firma sprechen für sich. Auch hier flankieren umfassenden Weiterbildungsangebote das Konzept.

Längerfristige Personalplanung

Die Mittelständler mit jeweils rund 300 Mitarbeitern stellen die Motivation und die Kompetenzentwicklung vorne an. Wie können kleinere Unternehmen den demographischen Wandel meistern? Der Recherche zweiter Teil führte zum Projekt „A-Flex“ des RKW NordWest. Das Projekt versucht, über die Arbeitsgestaltung einerseits die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und andererseits in den Betrieben eine längerfristige Personalplanung zu verankern. Gemeinsam mit Partnern hat das RKW in Nordrhein-Westfalen ein Instru-

mentenkasten entwickelt, der in sechs Betrieben mit zehn bis 100 Mitarbeitern erprobt wurde. Zuerst wurden Tätigkeits- und Kompetenzprofile ermittelt, Anforderungsprofile, Prozesse, Leistungsvorgaben und Produktivitätsmerkmale im Arbeitssystem untersucht. Die Erfassung der Betriebsmittel, Arbeitsumgebung und -materialien ergänzte die Analyse. Ebenso systematisch und mit einfachen Excel-Analysetools wurde anschließend das Personalrisiko des Betriebs untersucht. Ausgehend vom Status war für die altersbedingten Risiken zu klären, welche die Schlüssel- oder Engpasspersonen sind. Die Fragen lauteten: Ob und mit welchem Aufwand können ihre Stellen adäquat wieder besetzt werden und wie könnten altersbedingte Ausfälle kompensiert werden? Mit einem einfachen „Ampel“-Modell ließ sich das jeweilige Risiko rasch verdeutlichen.

Um diesem vorzubeugen, sollte die Arbeitsgestaltung so sein, dass Belastungsfaktoren ausgeschlossen oder gering gehalten werden. Jeder einzelne Arbeitsplatz wurde in den Betrieben durchleuchtet, die körperlichen und psychischen Belastungsfaktoren erfragt und gewichtet. Dieses „Belastungsrating“ gibt dem Unternehmen ein anschauliches Bild über seine Altersrobustheit. Es zeigt, wie weit das Unternehmen die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit gewährleisten kann und wo Präventionsbedarf besteht. Der Auswahl der Maßnahmen und ihrer Erfolgsaussichten widmeten sich weitere Instrumente des Projekts „A-Flex“.

Personalstrategien der Zukunft, dieses Fazit könnte man nach der Recherche ziehen, berücksichtigen natürlich die Alterung der Belegschaften. Sie setzen aber nicht beim Alter an, sondern sehen den ganzen Menschen, seine Gesundheit, seine Kompetenzen und seine Motivation.

Cross Mentoring – ein „neuer“ Weg der Personalentwicklung

Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter mit innovativen Methoden unterstützen

ABSTRACT

Von den Erfahrungen anderer profitieren, Netzwerke auf- und ausbauen, Führungskompetenzen schulen – Methoden wie Mentoring oder kollegiale Beratung bieten Unternehmen die Möglichkeit, mit geringem Aufwand dafür zu sorgen, dass sich ihre Mitarbeiter weiterentwickeln. Das ist angesichts sich verändernder Anforderungen und Aufgabenfelder zwingend notwendig. Der Artikel gibt Einblicke in ein Cross-Mentoring-Projekt am Standort Eschborn.

Autor:

Bettina Schleidt ist freie Mitarbeiterin im Themenfeld „Flexible Organisationsformen“
schleidt@rkw.de

sonalentwicklung bieten Unternehmen im verstärkten Maß Mitarbeitern Unterstützung an. Sie können nicht mehr davon ausgehen, dass der Einzelne mit seinen vorhandenen „Bordmitteln“ in der Lage ist, sich die nötigen Fähigkeiten und Kenntnisse anzueignen, um marktfähig zu werden, zu sein und zu bleiben.

Durch „klassische“ Seminare ist nur ein Teil des Wissens zu vermitteln, das Mitarbeiter derzeit und zukünftig benötigen. Auch aufgrund dieser Erkenntnis spielen Methoden wie Mentoring oder auch kollegiale Beratung eine immer wichtigere Rolle in der Personalentwicklung. Indem sie Menschen, vielfach auch Kollegen zusammenbringen und zum Austausch anregen, steht eher die persönliche Beziehung zwischen den Akteuren und die Vermittlung von Erfahrungswissen im Vordergrund. Auf den meisten Unternehmen lastet ein hoher Kostendruck. Mentoring bietet beispielsweise eine Möglichkeit, die Kosten für Weiterbildung zu senken (auch wenn die Arbeitszeit der Mitwirkenden natürlich einzukalkulieren ist) und gleichzeitig nachhaltige, transferorientierte und auf den Einzelnen abgestimmte Personalentwicklung zu betreiben.

Mentoring – Bewährtes in „neuen Schläuchen“

Ursprünglich geht der Begriff des Mentors als einem „Ratgeber“ auf die griechische Mythologie zurück: Mentor heißt der Freund des Odysseus, der für dessen Sohn Telemach in der Abwesenheit des Vaters als Erzieher fungierte. Mit diesem begrifflichen Ursprung erklärt sich auch, warum in der Überschrift dieses Artikels das Wort „neu“ in Anführungsstriche gesetzt wurde. Mentoring ist auch unabhängig von der Herkunft des Namens an sich nichts Neues und wird seit vielen Jahren praktiziert. Dies geschieht allerdings oft unbewusst oder unter einem anderen „Etikett“. Neu daran ist, dass man Mentoring als eine nutzbringende Methode der Personalentwicklung (wieder) entdeckt hat, entsprechend

würdigt und in Entwicklungsprogramme einbindet.

Am Wirtschaftsstandort Eschborn wurde als „Pilotprogramm“ vor zwei Jahren ein sogenanntes Cross Mentoring praktiziert – das heißt, die Mentoren und Mentorinnen und Mentees (jeweils ein Mentor oder eine Mentorin und ein Mentee bilden ein Tandem) kamen aus verschiedenen Firmen beziehungsweise Institutionen, die in Eschborn angesiedelt sind.

Mentoring wurde dabei als ein Prozess definiert, in dem eine Person, nämlich der Mentor oder die Mentorin, die Karriere und die persönliche Entwicklung einer anderen Person, des oder der Mentee, außerhalb

ROLLE DER MENTOREN

- Die Mentoren fungieren als „Coach“, führen und ermutigen ihren Mentee, wichtige Fähigkeiten für die Zukunft zu entwickeln.
- Die Mentoren sind Ratgeber, stehen dem Mentee bei der Lösung von Problemen/Entscheidungen zur Seite.
- Die Mentoren sind Vertraute und helfen dem Mentee, auch in größeren Zusammenhängen zu denken.
- Sie helfen und ebnen möglicherweise auch Wege. Sie eröffnen ihre Kontakte, die es dem Mentee ermöglichen sollen, seine Ziele zu verfolgen.
- Die Mentoren als Netzwerker bringen ihren Mentees bei, die informellen Kontakte außerhalb ihres eigenen Arbeitszusammenhanges zu nutzen.

>> Entwicklungen wie die zunehmende Globalisierung der Geschäftswelt, verkürzte Durchlaufzeiten für Produkte und der damit verbundene höhere Zeit- und vor allem auch Kostendruck stehen gestiegene Kundenanforderungen und eine höhere Variantenvielfalt gegenüber. Diese Trends führen neben anderen Effekten zu veränderten Formen der Zusammenarbeit und haben technische, organisatorische sowie menschliche Implikationen. Greift man dabei den Menschen in diesem komplexen Umfeld heraus, wird deutlich, dass sich für ihn andere Anforderungen und gegebenenfalls auch Aufgaben ergeben. Mit neuen Methoden einer innovativen Per-

einer Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung unterstützt. Gleichzeitig wurde der Mentoringbegriff deutlich vom Coachingbegriff abgegrenzt.

Aus Sicht der Unternehmen sollte das Programm vor allem die eigenen bisherigen Ansätze der Personalentwicklung ergänzen. Für die Mentees sollte als Zielsetzung schwerpunktmäßig die Förderung der Führungskompetenzen sowie Unterstützung bei der beruflichen Laufbahnplanung im Vordergrund stehen. Die teilnehmenden Mentoren sollten vorrangig ihre Führungs- und Mentoring-Kompetenzen ausbauen und untereinander Netzwerken.

Die Teilnehmer wurden nach vorab gemeinsam festgelegten Kriterien beziehungsweise einem Profil innerhalb der eigenen Firma oder Organisation ausgewählt und in einer gemeinsamen Sitzung des Projektteams „gematcht“, das heißt zusammengestellt. Allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Programms wurde eine sogenannte „Step-out-Option“ angeboten, also die Möglichkeit, ohne weitere Begründung oder Konsequenzen aus der Mentoringbeziehung auszusteigen, wenn beispielsweise die „Chemie“ im Tandem nicht stimmen sollte. Diese Option wurde in keinem Fall in Anspruch genommen.

Das gesamte Programm bestand aus verschiedenen Elementen:

In der extern moderierten Auftaktveranstaltung standen das gegenseitige Kennenlernen der Tandems sowie eine Vereinbarung zwischen Mentor und Mentee zur Ausgestaltung ihrer Mentoringbeziehung im Mittelpunkt. Die kurz gehaltene Zwischenveranstaltung nach vier Monaten diente vorrangig dazu, alle Teilnehmer zusammenzuholen, ein Feedback über den bisherigen Verlauf des Programms zu erhalten sowie den Tandems die Möglichkeit zu geben, „Kurskorrekturen“ vorzunehmen und ihre Zusammenarbeit bis zu diesem Zeitpunkt zu überdenken. Bei diesem Treffen ergab sich der Wunsch der Mentees, in einem separaten Workshop das

Thema „Zeitmanagement“ zu vertiefen. Die Abschlussveranstaltung diente der Auswertung des Mentorings und (sofern erwünscht) der Planung nächster Schritte zwischen Mentor und Mentee.

Alle profitieren und haben Kompetenzen erweitert

Die abschließende Bewertung der Teilnehmer fiel ausgesprochen positiv aus, was beispielsweise daran erkennbar war, dass die mit der Teilnahme am Programm verbundenen Erwartungen voll erfüllt wurden. Den Mentees gelang es nach eigenem Bekunden, vor allem ihre Sozial- und Führungskompetenzen auszubauen und umfassende Fähigkeiten zur Bewältigung ihrer (ggf. neuen) Führungsaufgaben zu entwickeln. Die Mentoren hoben in der Bewertung hervor, dass es ihnen gelungen sei, Erfahrungen weiterzugeben und gleichzeitig ihre eigenen Fähigkeiten in Beratung und Feedback geben zu vertiefen.

Betrachtet man die eingangs erwähnten Herausforderungen unter dem Blickwinkel kleiner und mittlerer Unternehmen und die damit verbundenen Veränderungen für die jeweiligen Mitarbeiter, dann wird deutlich, dass der Ansatz des Mentorings auch in diesem Umfeld Unterstützung bieten kann. Die Teilnehmer werden beispielsweise durch ein Cross Mentoring angehalten, über den „Teller-

rand“ des eigenen Unternehmens zu schauen und sich über Unternehmensgrenzen hinweg auszutauschen. Dadurch stärken sie ihre „Networking“- und „Community“-Kompetenz. Darüber hinaus erhalten die Teilnehmer bei (finanziell) überschaubarem Aufwand Einblicke in Abläufe, Aufgaben und Herausforderungen anderer Unternehmen. Sie können voneinander und miteinander lernen.

Gerade vor dem Hintergrund der im zunehmenden Maß geforderten Flexibilität von Unternehmen, die sich beispielsweise in unternehmensübergreifenden Kooperationen niederschlägt, ist das, was Teilnehmer aus solchen Programmen mitnehmen können, zwar nur schwierig in Zahlen zu messen, so doch auf einer anderen Ebene „Gold wert“ und nur in seltenen Fällen durch traditionelle Seminare zu vermitteln.

www.wikipedia.de > Mentoring

DAS PROGRAMM MIT SEINEN ELEMENTEN

Informations-
Veranstaltung

Matching

Kick-off

Feedback-
Veranstaltung

Optional
Training/Beratung

Abschluss-
veranstaltung

TREFFEN
DER
TANDEMS

Quelle: B. Schleidt

DAS KERNELEMENT: DIE TANDEMBEZIEHUNG

Was? Gespräche, Shadowing (Begleitung des/der MentorIn), gemeinsamer Besuch von Veranstaltungen, Vermitteln von Kontakten ...

Wie? Nicht hierarchisch, im Dialog, kritisch-konstruktiv, begleitend, selbst definiert ...

Wann/wie lange? Im Ermessen der Tandems, Vorschlag: einmal pro Monat, ca. 1,5 Stunden

Einige Prinzipien: Step-out-Option, Arbeitsvereinbarung ...

Quelle: B. Schleidt

Neue Wertorientierung frühzeitig verankern

Corporate Social Responsibility – Impulse für zukünftige Führungskräfte

ABSTRACT

Die Anforderungen an zukünftige Führungskräfte gehen über die fachlichen Qualifikationen hinaus. Zahlreiche Studien weisen nach, dass Unternehmensgewinne nachhaltiger wirken, wenn sie im Einklang mit CSR-Konzepten stehen. Daher ist es wichtig, die heutigen Studierenden rechtzeitig auf das Thema CSR vorzubereiten. Bislang sind Seminare dazu sowohl an polnischen als auch an deutschen Hochschulen eher selten.

Das RKW-Projekt „Corporate Social Responsibility in den zusammenwachsenden Märkten Deutschland und Polen“ soll Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei deutschen und polnischen Studierenden in ihrer Sichtweise auf CSR zeigen.

Autorin:

Natalia Gorynia-Pfeffer,
Projektleiterin im Themenfeld
„Wirtschaftsraum Europa“
gorynia@rkw.de

>> Das Verständnis und die Umsetzung von Corporate Social Responsibility (CSR) gewinnt unter Führungskräften immer mehr an Bedeutung. Ethisches Handeln im Unternehmen und die sogenannten „Soft Skills“ sind ebenso wichtig wie fachliche Qualifikationen.

„Künftige Führungskräfte werden Kompetenzen brauchen, die weit über die Instrumente der traditionellen Betriebswirtschaft hinausreichen. Sie werden die Stellung von Unternehmen in der Gesellschaft (ethisch) reflektieren und geeignete Maßnahmen zur Umsetzung eines verantwortungsvollen Handelns initiieren müssen.“ Diese Auffassung vertreten beispielsweise Matthias Schmidt, Professor für Unternehmensführung an der TFH Berlin, und Thomas Beschorner, Gastprofessor in Montreal. Ökonomische, ethische und interkulturelle Aspekte sollten berücksichtigt werden, um sowohl die Ziele von Unternehmen als auch die der Beschäftigten zu erreichen.

Chance für „Manager der Zukunft“

Das Thema CSR wird an den Hochschulen in Polen und Deutschland bisher noch am Rande behandelt. Das Lehrangebot für das Wirtschaftsstudium umfasst dieses Thema selten. Die meisten Studierenden bevorzugen typisch betriebswirtschaftliche Fächer. Die Marktgesetze werden fleißig studiert, während gesellschaftliche Verantwortung – zumindest im Rahmen des Studiums – selten thematisiert wird.

Diese Situation ist vor allem für polnische Hochschulen typisch, wo die gesamte CSR-Thematik noch in den Kinderschuhen steckt. Professor Zbigniew Dworzecki von der Warsaw Economics School hat beobachtet, dass Studierende die Fächer bevorzugen, die eine betriebswirtschaftliche Unternehmensführung vermitteln. Dies ist vor dem historischen Hintergrund verständlich: Unternehmen waren durch die Planwirtschaft geprägt. Der Transformationsprozess und die Einführung in die Marktwirtschaft haben

die Unternehmenskultur und -werte stark geprägt: Gewinn, Qualität und die Schaffung von Arbeitsplätzen stehen im Mittelpunkt.

Eine ähnliche Meinung wie Professor Dworzecki vertritt Professor Ewa Chmielecka von der gleichen Hochschule. Die künftigen polnischen Führungskräfte an den Universitäten lernen vor allem die Geheimnisse des Unternehmensmanagements und der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung, und sie beherrschen Fremdsprachen. Die ethischen Aspekte der Unternehmensführung werden hingegen kaum behandelt. Dadurch entsteht oft der falsche Eindruck, dass Businessethik weniger wichtig sei.

Positive Leitbilder gehen jedoch sowohl in Polen als auch in Deutschland ebenfalls von den Hochschulen aus: Themen wie Corporate Social Responsibility, Corporate Governance und Business Ethics werden in die Seminare einbezogen. Bis diese Themen flächendeckend Anerkennung in den Lehrangeboten finden, wird es jedoch noch dauern.

Für künftige Führungskräfte ist es wichtig, sich schon während des Studiums mit dem CSR-Konzept zu beschäftigen. Studierende gehören der besonders wichtigen Zielgruppe an, weil sie den neuen Managementmethoden noch offen gegenüberstehen und von Anfang an das CSR-Konzept im Unternehmen initiieren können. So können sie ein Er-

CSR INTERNATIONAL

CSR am Auslandsstandort war Thema eines interessanten Workshops im RKW. Die Vorträge können nachgelesen werden.

www.rkw.de > Lösungswege > Veranstaltungen > Berichte > CSR

fahrungswissen aufbauen, das über ökonomische Schemata hinausgeht.

Der Bedarf am CSR-Konzept besteht

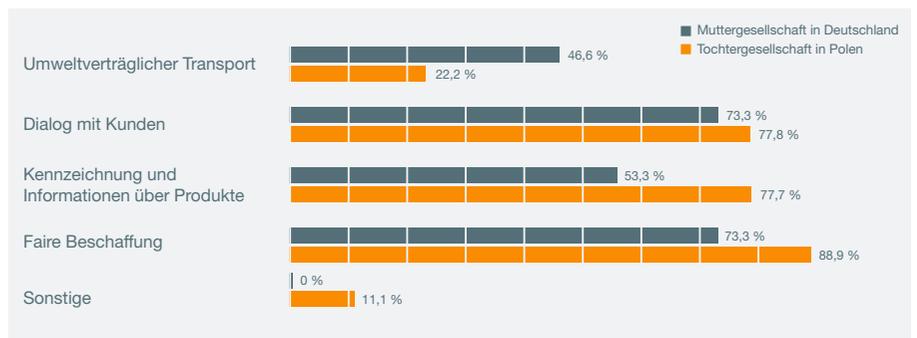
Um die soziale und ökologische Verantwortung erfolgreich auf das Umfeld zu übertragen, muss sie zuerst in den Köpfen der Führungskräfte verankert werden. Im nächsten Schritt sollten alle anderen Mitarbeiter eingebunden werden. Wenn das CSR-Konzept von der Unternehmensleitung vorgelebt wird und im Bewusstsein des Unternehmens verankert ist, können auch extern CSR-Initiativen erfolgreich ergriffen werden.

Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt. In einer Studie der Bertelsmann Stiftung hielten 85 Prozent der Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung für wichtig oder sehr wichtig. Die gleiche Studie bestätigt, dass ein großer Nachholbedarf bei Unternehmen auf diesem Gebiet besteht. 60 Prozent der Unternehmen geben an, keine internen Weiterbildungsangebote zu diesem Thema zu haben. Die steigende Bedeutung des CSR-Themas ist jedoch sicher.

Auch Konsumenten achten immer stärker beim Einkauf neuer Produkte auf das soziale und ökologische Engagement der Unternehmen. Eine aktuelle Studie des Beratungsunternehmens GoodBrand & Co. hat den Einfluss von CSR auf Image und Kaufentscheidung von Marken untersucht. Demnach betrachten immer mehr deutsche Verbraucher die Herstellungsbedingungen der Produkte neben Preis und Qualität als entscheidende Faktoren bei der Kaufentscheidung. Die Autoren schreiben:

„Die Studie macht eine neue Werteorientierung deutlich, die bisher nur in angelsächsischen Ländern zu beobachten war. Die Verbraucher erwarten in Zeiten von Globalisierung und Staatsabbau eine größere Verantwortung der Unternehmen für das Gemeinwohl. So möchte jeder zweite Konsument wissen, unter welchen sozialen und ökologischen Bedingungen die Unternehmen produzieren.“

CSR-Maßnahmen von Unternehmen



Quelle: RKW

Eine Studie des Internationalen Instituts für Marktforschung in Polen zeigt, dass die polnischen Verbraucher das CSR-Thema anders als die deutschen Verbraucher bewerten. Ihrer Meinung nach sollten Unternehmen Prioritäten auf gewinnorientiertes Arbeiten, Steuerzahlung und rechtmäßige Beschäftigung legen. Die Bewertung der Unternehmen wird vor allem durch die Produktqualität und sein Verhalten gegenüber Zulieferern, Mitarbeitern und Kunden positiv beziehungsweise negativ beeinflusst.

Ergebnisse des RKW-Projekts

Das RKW hat Studierende in Deutschland und Polen zu den unterschiedlichen Aspekten von CSR befragt. Die Ziele waren, die gemeinsamen Werte der deutschen und polnischen „Manager der Zukunft“ zu erfassen und ihre unterschiedlichen Sichtweisen auf CSR zu dokumentieren.

Die deutschen Studierenden sehen vor allem messbare ökonomische Vorteile als Hauptmotor dafür, dass ein Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. Für polnische Studierende spielen Wettbewerbsvorteile die größte Rolle. Für beide Gruppen waren ethisch-moralische Gründe und nachhaltiges zukunftsorientiertes Wirtschaften nahezu gleich wichtig. Die polnischen Studierenden messen Rahmenbedingungen wie öffentlicher

Druck, Defizite des Staates oder CSR-Standards und -Codizes große Bedeutung zu.

Über die Maßnahmen, die die künftigen Führungskräfte unternehmensintern am Heimat- oder am Auslandsstandort ergreifen können, sind sich die deutschen und polnischen Studierenden einig: Die Förderung der Beschäftigten, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Arbeits- und Gesundheitsschutz sind für beide Gruppen am wichtigsten. Auch stimmen sie überein, dass CSR-Maßnahmen am Heimatstandort viel wichtiger als am Auslandsstandort seien. Deutsche Studierende unterscheiden hier stärker als ihre polnischen Kommilitonen.

Positive Effekte durch Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sehen die deutschen Studierenden vor allem beim Unternehmensimage und der Motivation der Beschäftigten. Die polnischen Studierenden sehen hingegen die größten Vorteile bei den Beziehungen zu bestehenden Kunden beziehungsweise dem Gewinnen neuer Kunden.

Die Befragung selber hat schon einen Beitrag zur Sensibilisierung der Studierenden in Deutschland und Polen für Corporate Social Responsibility in den zusammenwachsenden Märkten Deutschland und Polen geleistet. Ein umfassendes Studienangebot zu CSR könnte Studierende für das Thema sensibilisieren und dadurch besser auf eine wertorientierte Position als Führungskraft vorbereiten.

Profilgewinn für Deutschlands Straßen

Von der Idee zur Innovation mit Hilfe des RKW Baden-Württemberg

ABSTRACT

Profilgewinn: Der doppeldeutige Titel verweist suggestiv auf einen Mangelzustand, den zu beheben die Einlösung des begriffsimmanenten Versprechens bedeutet. Konkret: Allein in Deutschland geschehen jährlich Tausende von Unfällen infolge defekter oder abgefahrener Reifen. Auf die Idee zur Lösung dieses Problems kam ein findiger Mann, der mit fünf Partnern und mit Hilfe des RKW ein Unternehmen zur Verwirklichung ebendieser Idee gegründet hat. Ideen können die Welt verändern; aber nur wenn sie verwirklicht werden! Der wahre Wert der RKW-Förderungsberatung besteht nicht in wahlloser finanzieller Zuwendung, sondern in angepassten Beratungsleistungen durch erfahrene Coaches!

Autor:

Ulrich Thielmann, Gesellschafter und künftiger Betriebsleiter der Procontour GmbH

www.procontour.com

>> In Deutschland sind rund acht Prozent aller Fahrzeuge mit falscher oder mangelhafter Bereifung unterwegs. Pro Jahr ereignen sich in Deutschland nach einer TÜV-Studie mehr als 50.000 Unfälle wegen allgemeiner Reifenursachen, davon allein knapp 10.000 mit circa 50 Toten wegen unterschrittener Mindestprofiltiefe. Die tatsächliche Zahl liegt wahrscheinlich deutlich höher, da Unfallursachen in der Statistik nicht immer genügend scharf abgegrenzt werden. Dies sollte Grund genug sein, Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der „Reifenmoral“ zu ergreifen.

Die EU-Verkehrsminister haben sich das Thema Verbesserung der Verkehrssicherheit auf die Fahnen geschrieben (European Road Safety Charter) und einheitliche Verschleißgrenzen definiert, was die Reifen als einen fahrzeugbezogenen Hauptverursacher schwerer Verkehrsunfälle betrifft. So gilt europaweit die Mindestprofiltiefe von 1,6 mm bei Pkw und Lkw sowie 1 mm bei Krafträdern. Dies schlägt sich in der Straßenverkehrsordnung und anderen Vorschriften nieder. Wer mit abgefahrener Reifen erwischt wird, bezahlt 75 Euro Bußgeld plus circa 25 Euro Verwaltungskosten (§ 36 Abs. 2 StVZO sowie § 3 IntKfzVO in Verbindung mit § 24 Abs. 1 und 2 StVG).

Es ist somit erklärtes Ziel der Politik, hier steuernd einzugreifen. Allerdings ist der Erfolg bisher mäßig: Trotz der alarmierenden Unfallzahlen und der soliden rechtlichen Grundlage finden nur minimale Kontrollen statt. Ein wesentlicher Grund: Flächendeckende Kontrollen im fließenden Verkehr sind mangels technischer Möglichkeiten nicht praktikabel.

Vorhandene Technologien kombiniert

Was wäre, wenn man die Profiltiefe und -art vollautomatisch im fließenden Verkehr messen könnte? Da man bekanntlich nicht in die Zukunft blicken kann, müssen Effekte vergleichbarer Entwicklungen der Vergangenheit extrapoliert werden. Dabei hilft das Sta-

tistische Bundesamt mit seiner Auswertung „Entwicklung der Zahl der im Straßenverkehr Getöteten“ aus dem Jahre 2005. Der kausale Zusammenhang des Rückganges der Verkehrsofferzahl mit den jeweils eingeführten Maßnahmen und deren konsequente Überwachung lässt sich hier gut nachvollziehen; am deutlichsten nach der Einführung der Geschwindigkeitsbeschränkung von 100 km/h auf Landstraßen im Jahre 1972.

Natürlich hat auch der Fortschritt der Fahrzeugtechnik einen wichtigen Anteil an der positiven Gesamtentwicklung.

Softwareentwickler und Ideenschmied Frank Schäfer hatte die Idee, vorhandene Technologien so zu kombinieren, dass Profiltiefe und -art (Winter/Sommer) von Fahrzeugreifen während der Fahrt in Echtzeit erfasst werden können.

Dazu greift er auf ein bewährtes Hochgeschwindigkeits-Bildverarbeitungssystem zurück, welches in Anwendungen ähnlicher Natur bereits seine Eignung und Zuverlässigkeit unter Beweis gestellt hat.

Für den technisch Interessierten: Das Messprinzip heißt „Lichtschnittverfahren“, das im Wesentlichen aus einer geometrisch definierten Laserbeleuchtung des zu vermessenden Objekts und einer Kameraauswertung besteht. In dieser Anwendung muss die Bildauswertung mit sehr hoher Geschwin-



Ali Yarayan, Frank Schäfer (vorne, von links), Manfred Weber, Andrew Clarke, Friedrich Baartz und Ulrich Thielmann (hinten, von links) anlässlich der Firmengründung am 11. Juni 2006 in Weilheim.

digkeit erfolgen. Zur Erfassung des Reifenprofils eines Fahrzeugs, das mit bis zu 120 km/h über die Messstelle fährt, stehen nur rund 2,4 ms für circa 60 Einzellinien-Scans (verteilt auf 2 cm Messschlitzbreite) zur Verfügung. Eine so hohe Messrate lässt sich nur mit einem High-End-Bildverarbeitungssystem erreichen, bei dem die Datenvorverarbeitung bereits in der Kamera erfolgt.

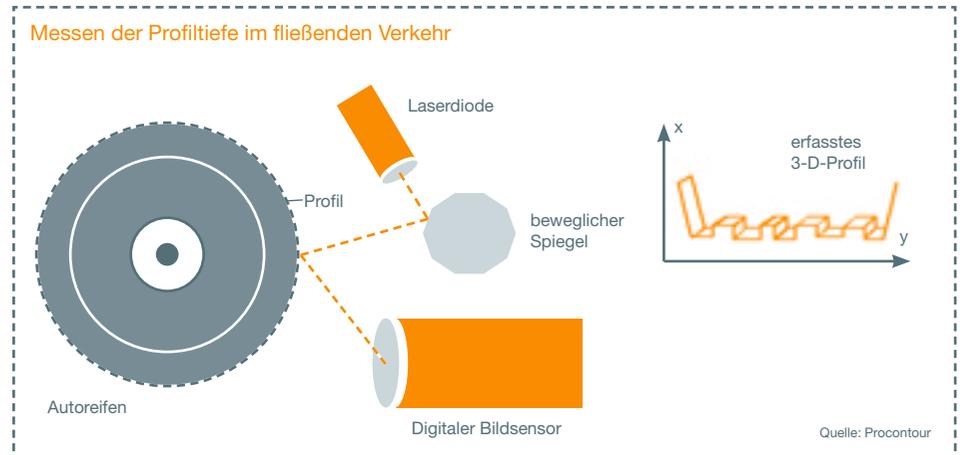
Von der Idee zur Innovation

Mit seiner Idee und seinen Rechercheergebnissen, aber noch ohne Erfahrungen auf dem Gebiet der Kapitalsuche, wandte sich Frank Schäfer nach verschiedenen anderen Stationen an die RKW-Förderungsberatung, um seine Idee zu vermarkten.

Nach Überprüfung der Geschäftsidee auf Förderungseignung stellte das RKW einen Kontakt zu Jochen Moesslein her, einem erfolgreichen Coach und Venture Capitalist im Technologiesektor, mit dem ein Businessplan erstellt wurde. Vierzig Arbeitsstunden für Gründer-Coaching werden mit bis zu 3.100 Euro bezuschusst. Der Gründer selbst zahlt 1.192 Euro brutto.

In unserer Venture Capital-Landschaft wird kaum einer bereit sein, die benötigte Summe von 4 bis 5 Mio. Euro einer einzelnen Person anzuvertrauen. Deshalb mussten zeitgleich mit der Erstellung des Businessplans Partner gefunden werden, die sich operativ in das Projekt einbringen. Heute besteht die Mannschaft aus sechs Personen, die mehrjährige Berufserfahrung aus der Jurisdiktion (Rechtsgutachten), der Software/Bildverarbeitung, aus Steuerungen/Anlagenbau und technischem Vertrieb mitbringen.

Inzwischen haben verschiedene VC-Gesellschaften und strategische Investoren Beteiligung zugesagt oder Interesse gezeigt. Auf Basis einer Nutzwertanalyse werden die verschiedenen Finanziere vom Gründerteam und vom RKW-Coach bewertet. Das Ergebnis dieser Verhandlungen hängt sehr stark von der Einschätzung des gegenwärtigen Firmenwertes ab, der wiederum von weiteren äußeren Fak-



toren bestimmt wird wie von der Einschätzung des Marktpotenzials. Die Auswahl des richtigen Finanzierungspartners erfordert viel taktisches Geschick; hängt doch das Gelingen des Vorhabens entscheidend vom richtigen Start ab. Nicht nur einmal hat der Rat Jochen Moessleins das Gründerteam vor einer verfrühten Festlegung bewahrt.

Schutz geistigen Eigentums

Doch der Wunsch, das innovative Produkt so schnell wie möglich auf den Markt zu bringen, hat nicht nur primär wirtschaftliche Gründe.

Das augenfällige Verkehrsrisiko durch Reifen jenseits der Verschleißgrenze „schreit“ förmlich nach einer Lösung, sodass das Gründerteam davon ausgehen muss, dass auch andere an diesem Thema arbeiten oder durch die bisherigen Aktivitäten von ProContour GmbH darauf aufmerksam wurden.

Die Grundidee zu dem Verfahren sowie ihre ersten Konkretisierungen sind als Gebrauchsmuster registriert und genießen für den Zeitraum eines Jahres weltweiten Schutz. Danach muss die Idee patentrechtlich geschützt werden. Dazu gehört auch die Absicherung von Detailentwicklungen. Zurzeit werden geeignete Strategien geprüft, um in einer „Minimax“-Optimierung den größtmöglichen weltweiten Schutz zu erhalten,

diesen aber in möglichst wenigen Ländern tatsächlich anmelden zu müssen. Die für die Verhandlungen mit potenziellen Investoren notwendige Herausgabe von Detailinformationen wurde durch individuelle Geheimhaltungsvereinbarungen abgesichert.

Natürlich ist ein noch kleiner „Newcomer“ nicht davor gefeit, dass ein größeres Unternehmen die Idee aufgreift und den Patentschutz vorsätzlich verletzt. Wer bei dem darauf folgenden Rechtsstreit am Ende die Oberhand behielt, bleibt der Fantasie des Lesers überlassen. Aus diesem Grunde ist ein gewisser sanfter Zeitdruck bei der Realisierung nicht schädlich.

Ausblick

Erste Reaktionen und Zusagen potenzieller Kunden lassen die Gründer auf einen berechenbaren Erfolg hoffen. Ein mit 5.000 Euro dotierter 1. Platz bei einem überregionalen Businessplan-Wettbewerb und die Zusage eines strategischen Investors über die volle Finanzierungssumme sollten mehr als nur ein gutes Zeichen für das Gelingen dieses Projekts sein.

Eine Idee wird nun unseren Straßenverkehr ein wenig sicherer machen. Dem RKW sei Dank!

Termine und Veranstaltungen

Veranstaltungen der RKW Rationalisierungs-Gemeinschaft „Bauwesen“

auf der Messe BAU 2007
vom 15. bis 20. Januar 2007 in München

Fachkonferenz „Perspektiven europäischer Baukonjunktur“

□ 15. Januar 2007

Erwin W. Marsch, Telefon 06196 495-3501

Das PPP-Mittelstandsmodell Bau

□ 16. Januar 2007

Anja Richter, Telefon 06196 495-3504

Preisverleihung im Wettbewerb „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“

□ 16. Januar 2007

Günter Blochmann, Telefon 06196 495-3502

Deutsch-Ungarischer Bauwirtschafts-Tag

□ 17. Januar 2007

Erwin W. Marsch, Telefon 06196 495-3501

Wettbewerbsfaktor „Organisation“

Neue Standards für Bauunternehmen kennen und nutzen

□ 18. Januar 2007

Günter Blochmann, Telefon 06196 495-3502



... UND WEITERE VERANSTALTUNGEN

Workshop

Prozessoptimierung in der
Wertschöpfungskette Bau

□ 20. November 2006

Hamburg

Günter Blochmann

Telefon 06196 495-3502

Prozessoptimierung
bei mittelständischen
Bauunternehmen

□ 4. Dezember 2006

Dresden

Günter Blochmann

Telefon 06196 495-3502

INFORMATIONEN UND ANMELDUNG AUCH IM INTERNET:

□ www.rkw.de > Veranstaltungen

IMPRESSUM

RKW-MAGAZIN

Zeitschrift für Rationalisierung und Innovation

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte externer Internetseiten.

Auflage: 3.000

Herausgeber:

W. Axel Zehrfeld, Geschäftsführer

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.

Tel. 06196 495-2810

Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn

Internet: www.rkw.de

Chefredaktion: Ulrike Heitzer-Priem (V.i.S.d.P.)

Redaktion: Profilwerkstatt,

Mareike Goebel

Rheinstraße 99.3, 64295 Darmstadt

Grafik und Layout: Profilwerkstatt,
Rheinstraße 99.3, 64295 Darmstadt

Artdirektion: Holger Giebeler

Druck: Frotscher Druck,
Riedstraße 8, 64295 Darmstadt

Erscheinungsweise: 4 x jährlich
Jahresabonnement Inland: 32 Euro
(inkl. Versandkosten und MwSt.)

Jahresabonnement Ausland: 37 Euro
(inkl. Versandkosten)