



Den demografischen Wandel durch betriebliche Praxis gestalten

Gute Beispiele aus saarländischen Unternehmen

Kooperationspartner:



gefördert durch:



Das Demografie Netzwerk Saar (DNS) ist ein gemeinsames Projekt vom Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso) e.V. und saaris im Auftrag des saarländischen Wirtschaftsministeriums.

Das Vorhaben wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds finanziert. Weitere Informationen finden Sie unter: demografie-netzwerk-saar.de

Impressum

Herausgeber:

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso)

Trillerweg 68

66117 Saarbrücken

Tel.: +49 (0) 681 954 24-0

Fax: +49 (0) 681 954 24-27

Autoren: Melanie Schmitt (iso-Institut), Dr. Volker Hielscher (iso-Institut)

Layout & Gestaltung: Eric Wilhelm (Agentur 7Flieger - www.7flieger.de)

© 2021 Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso)

Inhaltsverzeichnis

1. Über diese Broschüre	4
2. Arbeitszeitgestaltung im Spannungsfeld vielschichtiger Interessen	6
Druckerei Wollenschneider – Motivierte Mitarbeiter durch attraktive Arbeitszeiten	8
SHG-Kliniken Völklingen – Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Arbeitszeit nach Wahl	10
3. Gesundheitsförderung als Handlungsfeld für den Unternehmenserfolg	13
Johannesbad Saarschleife AG & Co. KG – Motivierte und gesunde Mitarbeiter durch Betriebliches Gesundheitsmanagement	16
4. Mit Kompetenzentwicklung Veränderungsprozesse unterstützen.....	19
Möbel Martin – Ausbildung ohne Grenzen	20
5. Vorausschauendes Personalmanagement für zukunftsfähige Unternehmen	23
ADLER Werbegeschenke – Vom Erfahrungsschatz der Mitarbeiter Ü55 profitieren	24
Steag Power Saar – Mitarbeitergespräche schaffen Klarheit für Perspektiven	26
6. Unternehmenskultur als Basis für Arbeitszufriedenheit und Motivation	29
bannwegBAU GmbH – Eine familien- und generationenfreundliche Unternehmenskultur zahlt sich aus	30
embedded data – Mit Beteiligung und Mitgestaltung Mitarbeitende binden	32

1

Über diese Broschüre...



© Seventyfour | stock.adobe.com

Die Auswirkungen des demografischen Wandels haben uns längst erreicht. Gerade im Saarland altert die Bevölkerung schneller und sie schrumpft stärker als in anderen Regionen. Mit Folgen für die Wirtschaft: Lange Stellenvakanzen, die Suche nach qualifizierten Fachkräften und passenden Auszubildenden sowie steigender Personalbedarf sind besondere Herausforderungen für die Betriebe. Zugleich gilt es, älter werdende Belegschaften gesund und leistungsfähig im Unternehmen zu halten. Immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fordern überdies flexible Arbeitszeiten sowie eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Pflege von Angehörigen. Diese veränderten Arbeitseinstellungen und Bedürfnisse von Beschäftigten wie auch die Mega-Trends der Digitalisierung und Globalisierung führen zu weiteren und neuen Handlungsbedarfen von Unternehmen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und den Wandel aktiv mitgestalten zu können, brauchen Unternehmen qualifizierte Arbeitskräfte sowie passgenaue und pragmatische betriebliche Lösungen.

Das Demografie Netzwerk Saar (DNS) unterstützt seit 2013 kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) aus dem Saarland in verschiedenen Themenbereichen des demografischen Wandels, z. B. im Personalmanagement, in der betriebli-

chen Gesundheitsförderung, in der altersgerechten Arbeitsgestaltung oder bei der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Beispiele aus der betrieblichen Praxis sind besonders relevant, da sie als Vorbilder und Hilfestellung für die konkrete Umsetzung dienen. Deshalb stellt die Vermittlung von betrieblichen Gute-Praxis-Beispielen eine wichtige Aufgabe im DNS dar.

Viele saarländische Unternehmen haben bereits innovative Konzepte und Maßnahmen umgesetzt, die Vorbildcharakter für andere Betriebe zeigen. Die vorliegende Handlungshilfe beschreibt daher Gute-Praxis-Beispiele aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen zu demografiebezogenen Themen und Handlungsfeldern. Sie sollen Inspiration für andere Unternehmen liefern, die eigenen betrieblichen Routinen zu überdenken und weiterzuentwickeln oder neue Vorgehensweisen auszuprobieren und sie zeigen exemplarische Handlungsansätze in verschiedenen Gestaltungsfeldern auf. Jedem Themenbereich wird eine inhaltliche Einführung vorangestellt, welche einen Überblick über die Handlungsbedarfe, Ziele und Gestaltungsschwerpunkte verschafft. Anschließend folgen die jeweiligen betrieblichen Beispiele. Am Ende jedes Kapitels befinden sich einige nützliche Links zu Handlungshilfen für die Umsetzung eigener Lösungen im Betrieb.

2

Arbeitszeitgestaltung im Spannungsfeld vielschichtiger Interessen

In kaum einem anderen Handlungsfeld wie in der Arbeitszeitgestaltung bündeln sich die Veränderungen der Arbeitswelt. Wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Trends sowie veränderte Rollenbilder und der Wertewandel bei den Mitarbeiter/innen bestimmen die betriebliche Arbeitszeitpraxis. So sind seit den 1990er Jahren flexible Arbeitszeitmodelle auf dem Vormarsch. Dazu gehören Schicht- und Nachtarbeit oder Wochenendarbeit, die immer mehr Beschäftigte in Deutschland betreffen. Auch Arbeitszeitkonten oder Vertrauensarbeitszeit sind mittlerweile weit verbreitet. Der Abschied von einheitlichen „normalen“ Arbeitszeiten signalisiert, dass sich die Anforderungen und Erwartungen an die Arbeitszeitgestaltung massiv verändert haben. Angesichts globalisierter Märkte stehen viele Unternehmen, gerade auch Mittelständler, vor der Herausforderung, kurzfristig auf Schwankungen der Auftragslage oder auf Kundenwünsche reagieren zu müssen. Nutzungszeiten von teuren Anlagen oder Servicezeiten im Dienstleistungssektor sollen ausgeweitet werden. Zugleich ist das Thema „Arbeitszeit“ ein wesentlicher Faktor für die Attraktivität von Arbeitgebern: Immer mehr Mitarbeiter/innen wollen Familie, individuelle Lebensgestaltung und Beruf sinnvoll miteinander verbinden oder sie müssen Sorgeverpflichtungen für pflegebedürftige Angehörige übernehmen. Für sie stellt sich die Fra-

ge, ob sie genügend Einfluss auf ihre Arbeitszeit haben, um alles „unter einen Hut“ zu bekommen.

Nicht zuletzt ist Arbeitszeit mit Blick auf gesundheitliche Belastungen und das Wohlbefinden ein wichtiger Faktor. Die Dauer der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit, die Gestaltung der Pausen, die Lage der Arbeitszeit (tagsüber, nachts und am Wochenende) und auch die Leistungsanforderungen während der Arbeitszeit bestimmen die Belastungsintensität für die Mitarbeiter/innen. Neben den gesetzlichen Vorgaben zum Arbeitsschutz rücken auch lebensphasenbezogene und alter(n)sgerechte Arbeitszeitmodelle in den Vordergrund, die eine Anpassung an unterschiedliche biographische Abschnitte oder einen gleitenden Übergang in den Ruhestand erlauben.

Damit befindet sich die Gestaltung der Arbeitszeit im Spannungsfeld vielschichtiger Ansprüche und unterschiedlicher Interessen. Nicht selten entstehen in diesem betrieblichen Feld Problemlagen und Konflikte. Es ist daher ratsam, die Vielfalt der Interessen im Blick zu behalten und Kompromisse sensibel auszubalancieren. Eine „gute“ Arbeitszeitgestaltung strebt an, die Nutzeneffekte sowohl für das Unternehmen als auch für die Beschäftigten möglichst optimal miteinander zu verbinden. Nachfolgende Übersicht zeigt den gegenseitigen Nutzen einer zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung für Unternehmen und Beschäftigte:

Ziele/Motive	Nutzen für das Unternehmen	Nutzen für die Beschäftigten
Flexibilität bei Auftragsschwankungen, bessere Kapazitätsauslastung	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöht die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens • Stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Sichert den Arbeitsplatz der Beschäftigten
Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Work-Life-Balance	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöht die Attraktivität des Arbeitgebers • Geringere Fluktuation der Mitarbeitenden • Erleichtert das Finden und Binden von Fachkräften • Schnellerer Wiedereinstieg der Beschäftigten nach Elternzeit • Verkürzt die Abwesenheit von Eltern/Pflegenden • Stärkt die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Zeitkonflikte • Höhere Arbeitszeitsouveränität • Ermöglicht die Vereinbarkeit von beruflichen und außerberuflichen Aktivitäten • Ermöglicht früheren beruflichen Wiedereinstieg und Aufrechterhaltung des Beschäftigungsverhältnisses bei Familienaufgaben (Betreuung von Kindern, Pflege von Angehörigen)
Lebensphasenorientierte und alter(n)sgerechte Arbeitszeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkt langfristig die Mitarbeiterbindung und den Kompetenzerhalt • Begünstigt die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/innen • Schützt die Gesundheit älterer Beschäftigter 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht phasenweise variierende Erwerbstätigkeit • Begünstigt die Beschäftigungsfähigkeit bis zum Eintritt in das Rentenalter • Dient dem Erhalt der Gesundheit • Schützt vor Altersarmut

Angelehnt an: Josten, Martina; Auer, Karen von; Elkan, Marco von; Hielscher, Volker; Matthäi, Ingrid; Neumann, Alexander (2013): Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box. Handbuch und CD-Rom zur zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen. Trier, S. 31.

2

Praxis- Beispiel

Druckerei Wollenschneider – Motivierte Mitarbeiter/innen durch attraktive Arbeitszeiten

● Das war der Anlass

Die Druckerei Wollenschneider ist ein Kleinbetrieb mit sieben Beschäftigten. Als Familienbetrieb ist es uns wichtig, unsere qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten und ihnen attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten.

Wir haben unser bisheriges Arbeitszeitmodell mit einem Zweischichtsystem abgeschafft und stattdessen eine flexible Tagschicht eingeführt. Die Nachteile der Schichtarbeit sind bekannt und traten auch in unserem Unternehmen zutage. Einige Mitarbeiter/innen hatten zunehmend Probleme, die Wechselschicht mit familiären Anforderungen in Einklang zu bringen. Durch die Herausnahme dieser Mitarbeiter/innen aus dem Schichtsystem wurde die Personaleinsatzplanung jedoch zunehmend schwieriger, denn die beiden Schichten konnten nicht mehr in

gleicher Personalstärke besetzt werden. Dies war der Anlass, uns mit der Neugestaltung der Arbeitszeit zu befassen.



© Les Cunliffe | stock.adobe.com

● Das haben wir gemacht

Ausgehend von den Arbeitszeitwünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und im Abgleich mit betrieblichen Anforderungen haben wir das Zweischichtsystem abgeschafft. Seitdem arbeitet unsere Druckerei mit einer Tagschicht, die zudem flexiblere Arbeitszeiten für unsere Mitarbeiter/innen bietet. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit

können nunmehr von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen individuell festgelegt werden. Als Kleinbetrieb mit einem überschaubaren Mitarbeiterstamm benötigen wir für dieses Arbeitszeitmodell keine aufwändigen Arbeitszeiterfassungssysteme oder Kontenregelungen, sondern setzen auf Vertrauensarbeitszeit.

Durch diese arbeitszeitbezogene Gestaltungsmaßnahme ist die Arbeitszufriedenheit deutlich gestiegen, zumal die zeitlichen Flexibilitätsspielräume, die das neue Arbeitszeitmodell bietet, die individuelle Zeitsouveränität erhöhen und dazu beitragen, die beruflichen und familiären bzw. privaten Anforderungen besser in Einklang zu bringen. Die neuen Arbeitszeitregelungen haben einen zusätzlichen Nutzen: Sie dienen dem langfristigen Gesunderhalt unserer Mitarbeiter/innen.

Aus betrieblicher Sicht konnte dieses neue Arbeitszeitmodell auch deshalb ohne Probleme eingeführt werden, weil wir unserem festen Kunden-

stamm weiterhin den gewohnten Service einer hoch spezialisierten Qualitätsproduktion bieten können. Damit wir auch zukünftig diese qualitativ hochwertigen Leistungen erbringen können, brauchen wir unsere qualifizierten und erfahrenen Mitarbeiter/innen. Von daher betrachten wir die arbeitszeitbezogene Gestaltungsmaßnahme sowohl als einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung als auch zum Erhalt der betrieblichen Leistungsfähigkeit.

● Das haben wir erreicht

Die Einführung eines Einschichtsystems mit flexibleren Arbeitszeiten hat nach Ansicht der gesamten Belegschaft den Zusammenhalt im Betrieb gefördert. Die attraktiven und familienfreundlichen Arbeitszeiten tragen außerdem zur Motivation bei und sind ein nicht zu vernachlässigender Faktor, um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Zudem hat das flexible Einschichtsystem einen positiven Nebeneffekt gebracht, der nicht absehbar war. Es erleichtert den innerbetrieblichen Erfahrungs- und Informationsaustausch ganz erheblich. Jeden zweiten Freitag

findet nunmehr eine gemeinsame Besprechung im Rahmen einer Frühstücksrunde im Betrieb statt, an der sowohl die Geschäftsleitung als auch alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen teilnehmen. Diese Neuerung fördert das Betriebsklima und wirkt sich positiv auf das Gemeinschaftsgefühl aus. In der Bilanz hat sich die Einführung der mitarbeiterorientierten Arbeitszeiten für unser Unternehmen gelohnt. Es ist uns gelungen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden. Das spiegelt sich auch in der extrem geringen Fluktuationsrate wider.

● Das empfehlen wir

Manchmal ist es notwendig, zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unkonventionelle Wege zu gehen. Die Abkehr vom bisherigen Zweischichtsystem erschien zunächst als ein Verlust an betrieblicher Flexibilität. In der Praxis konnten diese Befürchtungen schnell widerlegt

werden. Vielmehr hat sich gezeigt, dass moderne Arbeitszeitregelungen durchaus in der Lage sind, sowohl die Zeitbedürfnisse der Mitarbeiter/innen als auch die betrieblichen Zeitbelange in Einklang zu bringen. Für unseren Kleinbetrieb hat es sich letztlich ausgezahlt, mitarbeiterfreundliche Arbeitszeiten eingeführt zu haben.

2

Praxis- Beispiel

SHG-Kliniken Völklingen – Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Arbeitszeit nach Wahl

● Das war der Anlass

Die SHG-Kliniken Völklingen sind mit ihren 357 Betten, 41 psychiatrischen Tagesklinikplätzen und 19 Dialyseplätzen ein hoch spezialisiertes Krankenhaus mit der Schwerpunktversorgung HerzZentrum-Saar, LungenZentrum-Saar, Psychiatrisches Zentrum, GefäßZentrum und einer Klinik für Urologie und Nephrologie. Dem Hause sind eine Krankenpflegeschule, eine Zentralapotheke, MVZ (Völklingen und Saarpfalz) sowie ein Zentrallabor angeschlossen. Zur Zeit werden fast 1200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Wir behandeln pro Jahr über 16.000 stationäre, über 900 teilstationäre und mehr als 7.000 ambulante Patienten aus dem südwestdeutschen Raum. Wir sind Dienstleister für unsere „Kunden“, gemäß unserem Leitsatz „Geborgenheit durch Kompetenz und Freundlichkeit“.

Wir wissen, dass engagierte, verantwortungsbewusste und zum mitmenschlichen Umgang fähige und gewillte Mitarbeiter/innen die Grundlage für unseren Unternehmenserfolg sind. Damit dies so bleibt, sind wir gerade im Personalmanagement unserer sozialen Verpflichtung im besonderen Maße bewusst. Dies umfasst, Mitarbeitenden nicht nur ein familienfreundliches Arbeitsumfeld zu bieten, sondern darüber hinaus Angebote zu schaffen, die sie beraten, begleiten und im Alltag aktiv unterstützen. Wir wollen die Arbeitsbedingungen und Perspektiven für unsere Mitarbeiter/innen optimieren. Und wir möchten als Unternehmen sowohl für unsere jetzigen Mitarbeiter/innen als auch für zukünftige Bewerber/innen ein attraktiver Arbeitgeber sein.

● Das haben wir gemacht

Die SHG-Kliniken Völklingen haben sich in den letzten Jahren aktiv zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf engagiert. Bereits im Jahr 2010 wurde das Projekt ins Leben gerufen. Im ersten Schritt wurde eine Servicestelle eingerichtet, deren Mitarbeiterin als Ansprechpartnerin für ihre Kolleginnen und Kollegen rund um alle Themen zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu Verfügung steht. Hierzu zählen beispielsweise Unterstützung

bei dem Thema der Betreuungsverantwortung bei zu pflegenden Angehörigen oder die Vermittlung von Haushaltsnahen Diensten wie z. B. ein Wäscheservice. Gleichzeitig startete das Kinderzimmer im neu eingerichteten Familienhaus „Sterntaler“ mit einer bedarfsorientierten, flexiblen Kinderbetreuung. Treten beispielsweise Notsituationen auf, Brückentage im Kindergarten, Ausfall der Tagesmutter oder Großeltern oder müssen Randzeiten/

Schichtdienste abgedeckt werden, kann das Team des Kinderzimmers flexibel auf die Anforderungen reagieren. Auch werden verschiedene Aktionstage und Ferienfreizeiten durch das Familienhaus angeboten.

Resultierend aus dem Projekt „Familie und Beruf“ haben wir weiterhin erkannt, dass der Wunsch nach mehr Flexibilität in Bezug auf die Arbeitszeit sehr hoch ist und hier noch Handlungsbedarf besteht. Daher beschäftigen sich die SHG-Kliniken aktuell mit dem Thema der innovativen lebensphasenorientierten Arbeitszeiten, die durch die Staatskanzlei des Saarlandes im Rahmen einer CSR-Maßnahme gefördert wurde. Hierzu wurde im

November 2013 eine berufsübergreifende Arbeitsgruppe gebildet. Ein erstes Ergebnis hieraus ist die Wahlarbeitszeit. Mit der Wahlarbeitszeit können Beschäftigte ihr Arbeitszeitvolumen ohne Angabe von Gründen befristet reduzieren, um beispielsweise mehr Zeit für die Familie einzuplanen oder für die Pflege eines Angehörigen. Aber auch wenn Arbeitnehmer/innen aus gesundheitlichen Gründen für einen gewissen Zeitraum etwas kürzertreten möchten oder beispielsweise auf Grund eines Hausbaus mehr Freizeit benötigen, ist dies mit der Wahlarbeitszeit problemlos möglich.

● Das haben wir erreicht

„Durch das Projekt Familie und Beruf sowie dem Projekt des innovativen lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodells ist es uns gelungen, uns als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren“, stellt Natalie Warken, stellv. Personalleiterin, fest.

Auch wurden wir für die vielfältigen Maßnahmen mit dem Gütesiegel „Familienfreundliches Unternehmen“ ausgezeichnet, ebenso mit dem 2. Platz „Bestes Personalmarketing“ beim Klinik- Award,

einem in Deutschland, Österreich und der Schweiz ausgeschriebenen Wettbewerb. Vom Ministerium für Soziales, Frauen und Familie des Saarlandes wurde in Zusammenarbeit mit der IHK Saarland erstmals 2013 das Zertifikat „Familienfreundliches Unternehmen“ verliehen. Das Angebot des Familienhauses wird gerne und häufig angenommen und führt zu einer echten Entlastung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern.

● Das empfehlen wir

Um die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter/innen feststellen zu können, empfehlen wir regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durch ein externes Unter-

nehmen. Je nach Thema können aber auch interne Befragungen hilfreich sein.

2

Weitere Handlungshilfen

- **Arbeitszeitbox – Praxishilfen für die Arbeitszeitgestaltung**

Die Arbeitszeitbox ist ein Unterstützungsangebot, das die wichtigsten Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeitmodellen für KMU ausgewogen und leicht verständlich beschreibt. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, Erfahrungen aus Betrieben sowie bereits existierende Instrumente und Konzepte zum Thema Arbeitszeit werden praxisgerecht aufbereitet und angeboten: <http://www.arbeitszeitbox.de/index.php/de>

- **Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen – Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen**

Im Rahmen des INQA-Projekts ZEITREICH wurden Leitfäden für die erfolgreiche Implementierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen für Personalverantwortliche, Geschäftsleitungen in kleinen und mittleren Unternehmen, aber auch für Personal- und Betriebsräte erstellt: https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/erfolg-mit-flexiblen-arbeitszeitmodellen?__blob=publicationFile

- **Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box – Handbuch zur zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Betriebe**

Umfangreiche Info- & Tool-Box zur Arbeitszeitgestaltung, die eine praxisorientierte Unterstützung für Personen mit betriebsberatender Funktion wie für betriebliche Praktiker/innen bietet: <https://www.iso-institut.de/wp-content/uploads/2019/02/2013-Josten-Arbeitszeitberatungs-Info-Toolbox.pdf>

- **Schichtarbeit gut gestalten**

Die speziellen Anforderungen der Schichtarbeitsgestaltung und betriebliche Vorgehensweisen werden in dieser Handlungshilfe dargestellt, die im Vorhaben „Gute Schichtarbeit in gesunden Organisationen“ (GuSagO) entwickelt wurde. Inklusives Workshopkonzept zur Entwicklung von Maßnahmen: <https://www.iso-institut.de/wp-content/uploads/2019/08/2019-07-Broschuere-GUSAGO-Schichtarbeit-gut-gestalten.pdf>

3

Gesundheitsförderung als Handlungsfeld für den Unternehmenserfolg

Gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein maßgeblicher Faktor für den Unternehmenserfolg – vor allem im Hinblick auf den demografischen Wandel und den bestehenden Fachkräftemangel in vielen Branchen. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) spielt hierbei eine zentrale Rolle, weil sie zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit beiträgt. Sie geht dabei deutlich über die gesetzlich geregelten Pflichten zur Einhaltung des Arbeitsschutzes und zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement hinaus. Dennoch greifen Arbeitsschutzmaßnahmen zur Verringerung psychischer Belastungen mitunter auf Konzepte und Methoden der BGF zurück, ebenso kann der Arbeitsschutz nicht von Gesundheitsförderung abgetrennt werden.

Betriebliche Gesundheitsförderung, die eine nachhaltige Stärkung der individuellen und betrieblichen Ressourcen zum Ziel hat, ist ganzheitlich und komplex zu verstehen: Sie zielt sowohl auf die Handlungsebene der betrieblichen Organisation wie auch auf das Individuum; und sie richtet sich ebenso auf die Stärkung von Ressourcen wie auf den Abbau von Belastungen. Maßnahmen, die sich allein darauf beschränken, die Mitarbeiter/innen zu einem gesünderen Lebensstil zu „erziehen“, sind meist nicht nachhaltig.

Folgende Übersicht zeigt die verhaltens- und verhältnisbezogenen Ansätze, die gerade unter dem Aspekt einer gesunden und altersgerechten Gestaltung der Arbeit von Bedeutung sind.

3

Ansatzpunkte der Gestaltung	im Unternehmen (verhältnisorientiert)	bei der Person (verhaltensorientiert)
<p>belastungsorientiert</p> <p>(Vermeiden bzw. Beseitigen gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen und Belastungen)</p>	<p>Optimierung der Arbeitsbelastung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsmittel und der Arbeitsumgebung • Gestaltung der Arbeitsorganisation • Gestaltung der Arbeitszeit • Schaffung „altersgerechter“ Einsatzfelder/ Arbeitsplätze 	<p>Optimierung der persönlichen Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stressmanagement • Entspannungstechniken • Abbau von Risikoverhalten • leistungs- und fähigkeitsgerechte Tätigkeiten • begrenzte „Verweildauer“
<p>ressourcenorientiert</p> <p>(Schaffen bzw. Erhalten von Kraftquellen, d.h. gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und Kompetenzen)</p>	<p>Aufbau von Kraftquellen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vergrößerung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen • Ausbau eines gesundheitsförderlichen Führungsstils • Gestaltung einer generationengerechten Unternehmenskultur • Laufbahngestaltung • alternsgerechte Personaleinsatzkonzepte 	<p>Aufbau von Fähigkeiten und Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierung durch die Arbeit • Schulung und Fortbildung • Kompetenztraining • berufliche Perspektiven

Angelehnt an: Länger arbeiten in gesunden Organisationen. Praxishilfe zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst. Saarbrücken, S. 44.



© Elmur | stock.adobe.com

Während sich die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) auf Einzelmaßnahmen zur Reduzierung von Belastungen und Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz bezieht, umfasst das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) weitere Bereiche. Beim BGM handelt es sich um einen systematischen, betriebspezifischen Prozess, der alle Unternehmensebenen berücksichtigt. Es sollen nicht nur die Gesundheit der Beschäftigten verbessert, sondern auch gesundheitsförderliche Strukturen im Unternehmen entwickelt und etabliert werden. Der gesamte Prozess des BGMs umfasst mehrere Schritte: Begonnen wird mit einer Zieldefinition bei der festgelegt wird, was genau mit dem BGM erreicht werden soll. Dabei sollten die Perspektiven aller beteiligten Gruppen im Unternehmen abgebildet werden. Im Anschluss werden Schwachstellen und Problemschwerpunkte im Betrieb identifiziert, auf die reagiert werden sollen. Mit Hilfe dieser Analyse wird ein Handlungsplan bestimmt und konkrete Maßnahmen entwickelt. Zu beachten ist hier, dass

die verfügbaren Ressourcen meist begrenzt sind und daher priorisiert werden sollten. Im nächsten Schritt werden die Maßnahmen unter den gegebenen Rahmenbedingungen umgesetzt. Für ein erfolgreiches Durchführen ist es wichtig, dass die Maßnahmen gut vorbereitet, Führungskräfte und Mitarbeiter/innen eingebunden und die Aktivitäten finanziell tragbar sind. Die Krankenkassen mit ihren Präventionsangeboten können dabei wichtige Partner sein.

Neben den gesundheitlichen Effekten für die Beschäftigten bringt Gesundheitsförderung weitere „Nebeneffekte“ für den Betrieb: Sie signalisiert den Mitarbeiter/innen, dass das Unternehmen ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit ernst nimmt. Dies ist häufig ein motivationsfördernder Faktor und stärkt das Unternehmen in seiner Positionierung als attraktiver Arbeitgeber. Darüber hinaus verhilft eine leistungsfähige Belegschaft zu einer höheren Produktivität im Unternehmen, die sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken kann.

Praxis- Beispiel

Johannesbad Saarschleife GmbH & Co. KG – Motivierte und gesunde Mitarbeiter durch Betriebliches Gesundheitsmanagement

● Das war der Anlass

Das Johannesbad Saarschleife beschäftigt ca. 330 Mitarbeiter/innen. Die demografischen Veränderungen sind mittlerweile auch in unserem Unternehmen zu spüren. Das Durchschnittsalter steigt, der Alterungsprozess der Belegschaft schreitet voran, auf dem Arbeitsmarkt werden Nachwuchskräfte knapper und der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte nimmt zu. Mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) möchten wir mit un-

seren Mitarbeiter/innen einen gemeinsamen Weg zur kontinuierlichen Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz gehen. 2011 wurde das BGM im Gesundheits- und Reha-Zentrum Saarschleife eingeführt. Durch die Auszeichnung mit dem deutschen Unternehmenspreis Gesundheit und den Beitritt zur Luxemburger Deklaration wird die Qualität der Maßnahmen deutlich.

● Das haben wir gemacht

Durch die Einführung eines ganzheitlichen BGM's konnten wir bereits viele Maßnahmen umsetzen die die Mitarbeiter/innen unterstützen und kontinuierlich die Gesundheit positiv beeinflussen. Hier sind einige Beispiele von Angeboten, die wir bereits durchgeführt haben:

- Bildung eines Steuerkreises Gesundheit als Koordinierungsgremium
- betriebsinterne Analysen (Mitarbeiter-Befragung, Fehlzeitenstatistik, Demographie-Analyse)
- Gesundheitszirkel einzelner Abteilungen (dadurch Förderung des Mitspracherechtes der einzelnen Mitarbeiter/innen bei gesundheitsrelevanten Themen)
- Gefährdungs- und Belastungsbeurteilungen der Arbeitsplätze (gemeinsam mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit)
- ergonomische Anpassung der Büroarbeitsplätze
- Bewegungsprogramme für Mitarbeiter/innen (Beckenbodentraining, Nordic Walking, Aerobic, Entspannung)
- Gesundheitsschutz wurde in die Unternehmensleitlinien mit aufgenommen
- Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen zum Thema Gesundheitsförderung durch verschiedene Maßnahmen: Gesundheitstage, Augen-Checkup, Betriebsversammlungen, Infomaterial, Broschüren und Aushänge
- Förderung eines gesunden Führungsstils (Führungskräfte-schulungen)
- Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt (regel-

mäßige Untersuchungen, Mitglied im Steuerkreis)

- Integrierung von Vereinbarkeit Beruf und Privatleben plus Angehörigen-Pflege im Konzept BGM
- Evaluations-Workshops
- als Geburtstagsgeschenk erhält jeder Beschäftigte einen Massagegutschein
- alle Mitarbeiter/innen haben freien Eintritt in unsere große Bäder- und Saunalandschaft und

in den Fitnessraum.

Bei allen Maßnahmen wird auf ein transparentes Vorgehen geachtet, d.h. alle Mitarbeiter/innen werden in den Prozess mit eingebunden (z. B. Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb, Ergebnispräsentation im Rahmen von Betriebsversammlungen). Als Projektpartner begleitet und unterstützt die AOK das Projekt seit 2013.

● Das haben wir erreicht

Durch die Einführung eines strukturierten BGM konnten wir immer wieder Impulse setzen, um jeden einzelnen Beschäftigten für seine eigene Gesundheit zu sensibilisieren, damit er eigenverantwortlich seine Gesundheit nicht nur im Betrieb, sondern auch in seiner Freizeit bewusst gestaltet.

Zudem konnte sich unser Unternehmen durch die Auszeichnungen mit dem deutschen Unternehmenspreis Gesundheit und der Luxemburger

Deklaration als attraktiver Arbeitgeber nach innen als auch am externen Arbeitsmarkt positionieren. Durch die Maßnahmen ist es uns gelungen, innerhalb der letzten zwei Jahre den durchschnittlichen Krankenstand um zwei Tage zu reduzieren. Wir konnten Organisations- und Arbeitsbedingungen anpassen und damit das soziale Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen steigern.

● Das empfehlen wir

Wir empfehlen die Einführung eines ganzheitlichen BGM, bei dem die gesamte Belegschaft mit einbezogen wird. Angefangen bei den Führungskräften sollten alle Mitarbeiter/innen ein Teil des BGM sein. Zur Struktur gehören z. B. die Analyse, Gesundheitszirkel und als Koordinierungsgremium ein Steuerkreis mit Teilnehmer/innen wie Geschäftsführung, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsrat, Personalabteilung, Betriebsarzt.

Es gilt folglich, Strukturen im Unternehmen zu schaffen, die eine betriebliche Gesundheitspolitik konsequent fördern. Insofern beziehen wir neben

der Verhaltens- und der Verhältnisprävention auch ganz bewusst die Systemprävention mit ein. Das BGM sollte systematisch, möglichst frühzeitig, also präventiv ansetzen und auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein. Denn BGM kann nicht für die Mitarbeiter/innen, sondern nur mit den Mitarbeiter/innen gemeinsam erfolgreich eingeführt werden.

Weitere Handlungshilfen

- **Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen**

Diese Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement bietet für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte einen praxisnahen Überblick über die wichtigsten Aspekte und betrieblichen Handlungsfelder psychischer Belastungen, sowie konkrete Hilfestellungen und Tipps für den Aufbau und die Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM): https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/psyga-gesunde-mitarbeiter-gesundes-unternehmen?__blob=publicationFile

- **DO-IT-YOURSELF BGM - Handlungshilfe**

Mit diesem Leitfaden sollen Grundlagen des betrieblichen Gesundheitsmanagements vermittelt und ganz praktisch aufgezeigt werden, wie auch kleine und Kleinstunternehmen mit akzeptablem Ressourceneinsatz ein systematisches Gesundheitsmanagement etablieren können: https://bgmfuerkmu.de/fileadmin/user_upload/home/downloads/Handlungshilfe_Do-it-yourself_BGM.pdf

- **Kein Stress mit dem Stress – Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement im Bereich der psychischen Gesundheit**

Hier finden Unternehmen Anhaltspunkte für die Förderung der psychischen Gesundheit im Betrieb: https://www.bgm-bkk.de/uploads/media/psyGA_Qualitaetskriterien.pdf

- **Mit starken Nachbarn zu einem gesunden Unternehmen – Leitfaden zur Initiierung und Betreuung von Betriebsnachbarschaften**

Dieser Leitfaden verdeutlicht schrittweise den Prozess von Betriebsnachbarschaft und richtet sich an alle die im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements beratend tätig sind und Verbundbetreuungen anstreben. Er gibt Anregungen für jeden einzelnen Schritt der Initiierung und Betreuung von Betriebsnachbarschaften, sowie zahlreiche Vorlagen und Dokumente: https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/gemit-leitfaden-betriebsnachbarschaften-erfolgreich-initiieren?__blob=publicationFile

- **Länger arbeiten in gesunden Organisationen**

Die Broschüre aus dem gleichnamigen Vorhaben umreißt anhand von vielen Praxisbeispielen verhaltens- und verhältnispräventive Handlungsansätze für eine gesunde und alternsgerechte Arbeitsgestaltung im Betrieb: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Kooperation/LagO-Broschuere.html>



Mit Kompetenzentwicklung Veränderungsprozesse unterstützen

Gut qualifizierte und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Grundlage für Produktivität, Leistung und Innovationsfähigkeit im Unternehmen. Durch die gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen sind Unternehmen und ihre Belegschaften durch beschleunigte Veränderungsprozesse gefordert. Daher wird die Kompetenzentwicklung zu einem immer wichtigeren betrieblichen Handlungsfeld.

Der Kompetenzbegriff wird mittlerweile fast schon inflationär verwendet, teilweise auch mit „Qualifikation“ gleichgesetzt. Doch lassen sich Kompetenzen nicht auf fachliches Wissen oder auf berufliche Fertigkeiten reduzieren, auch wenn sie diese mit einschließen. Als „kompetent“ gelten vor allem Personen mit der Fähigkeit, sich selbst zu organisieren und kreative Problemlösungen im beruflichen Alltag zu entwickeln. Die Hauptbausteine der Kompetenzentwicklung bestehen daher zumeist zum einen aus den fachlichen und methodischen Fähigkeiten sowie kommunikativen und sozialen Kompetenzen und zum anderen aus Aspekten der Persönlichkeitsentwicklung (z. B. Stressmanagement, Eigenverantwortung, Motivation). Häufig wird die Kompetenzentwicklung auf „klassischem“ Wege mittels Schulungen, Seminaren und Workshops, einem berufsbegleitenden Studium oder Coaching gefördert. Darüber hinaus existieren vielfältige Angebote zur Weiterbildung in Puncto Kompetenzentwicklung, etwa für das Selbststudium über Bücher, eBooks und andere Informationsmaterialien oder in Form von Videos, Tutorials oder Life-Stream-Zuschaltungen. Trotz der vorhandenen Angebote ist das Thema „Fort- und Weiterbildung“ in vielen Unternehmen noch ausbaufähig. Mittlerweile gelten Regelungen als zeitgemäß, die es – über die bestehenden gesetzlichen Ansprüche hinaus – den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Weiterbil-

dungsaktivitäten in Eigenverantwortung zu steuern.

Lernprozesse am Arbeitsplatz sind ein weiterer Ansatz, Kompetenzentwicklung gezielt zu unterstützen. Grundsätzlich bietet der Arbeitsalltag vielfältige Möglichkeiten der Weiterentwicklung, sei es durch die Aneignung von Qualifikation und Kompetenzen zur Bewältigung neuer Anforderungen, sei es durch die Handhabung neuer Technologien oder durch die Weitergabe von Erfahrung und Wissen an Kolleginnen und Kollegen. Zwei Beispiele seien an dieser Stelle genannt:

- Gezielt geplante Tätigkeits- und Aufgabenwechsel können den Qualifikations- und Kompetenzerwerb fördern und die Einsatzfähigkeit und Einsatzflexibilität der Mitarbeiter/innen erhöhen. Durch länger angelegte Rotationen können überdies Situationswechsel zwischen stärker und weniger belastenden Tätigkeiten ermöglicht werden. Denkbar ist dabei eine horizontale Laufbahnplanung, die Tätigkeiten mit möglichst unterschiedlichen Anforderungen und Aufgaben berücksichtigt.

- Durch die Weitergabe von Erfahrungen und Wissen an Kolleginnen und Kollegen kann vor allem der generationenübergreifende Wissenstransfer im Unternehmen gelingen. So kann durch generationsübergreifende Tandems sichergestellt werden, dass das Erfahrungswissen und erprobte Routinen der älteren Beschäftigten auch nach deren Altersaustritt im Betrieb verbleiben.

Durch die Gestaltung von lernförderlichen Arbeitsumwelten – wie beispielsweise mittels Tätigkeits- und Aufgabenwechsel oder generationsübergreifenden Tandems – können Qualifikations- und Kompetenzentwicklung aktiv in das Berufsleben integriert, die Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden ausgebaut und damit ihre Arbeitsfähigkeit gestärkt werden.

Praxis- Beispiel

Möbel Martin – Ausbildung ohne Grenzen

● Das war der Anlass

Möbel Martin ist das größte Möbeleinzelhandelsunternehmen in Südwestdeutschland. In den acht Einrichtungshäusern im Saarland und in Rheinland-Pfalz arbeiten heute mehr als 2000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Unternehmensgruppe. „Als Familienunternehmen ist es uns wichtig, jungen Menschen attraktive Ausbildungsmöglichkeiten mit beruflichen Perspektiven zu bieten“, erklärt Christine Reinhard, Leiterin Mitarbeiterservice bei Möbel Martin.

Mit der „Ausbildung ohne Grenzen“ hat das Unternehmen vor einigen Jahren begonnen und wendet sich gezielt an Bewerberinnen und Bewerber

aus Frankreich. Dies vor allem mit Blick auf die demografische Entwicklung und die wachsende Kundenzahl aus Frankreich. „Zum einen benötigen wir zukünftig mehr zweisprachige Einrichtungsberater/innen, um unseren Kunden aus Frankreich eine fachliche Beratung in ihrer Muttersprache anbieten können. Zum anderen reagieren wir mit dieser personalpolitischen Maßnahme frühzeitig auf die demografische Entwicklung im Saarland, die aufgrund der rückläufigen Zahl der Schulabgänger auch zu einer geringeren Nachfrage nach Ausbildungsplätzen führt.“, berichtet die Leiterin Mitarbeiterservice zur Zielsetzung der Maßnahme.

● Das haben wir gemacht

Mit dem Angebot „Ausbildung ohne Grenzen“ sollen Jugendliche aus Frankreich angesprochen werden, um eine duale Ausbildung für den Beruf des „Kaufmanns/ der Kauffrau im Einzelhandel“ (intern: Einrichtungsberater/in) in den grenznahen Einrichtungshäusern von Möbel Martin zu absolvieren. Die Ausbildung dauert drei Jahre und endet mit einem IHK-Abschluss.

Bewerben können sich Jugendliche, die einen dem Abitur vergleichbaren schulischen Abschluss in Frankreich erworben haben und außerdem gute Sprachkenntnisse in Deutsch mitbringen. Denn die hohen fachlichen und schulischen Anforderungen während der dualen Ausbildung setzen gute Deutschkenntnisse voraus.

Um die Integration in das deutsche Ausbildungssystem zu erleichtern, werden innerhalb eines Ausbildungsjahrgangs sog. Azubi-Tandems gebildet. Auszubildende aus Deutschland und Frankreich

bilden jeweils ein Lernteam, das sich wechselseitig unterstützt und voneinander lernen kann.

Möbel Martin kooperiert mit Schulen in Lothringen, um das Interesse der Jugendlichen in Frankreich an einer dualen Ausbildung in Deutschland zu wecken. Die Ausbildung wird dort konkret vorgestellt. Zudem beteiligt sich Möbel Martin regelmäßig an grenzüberschreitenden Ausbildungsmessen, die in der Großregion durchgeführt werden. Sie bieten Gelegenheit, direkt mit ausbildungsinteressierten Jugendlichen ins Gespräch zu kommen und sich im direkten Kontakt über das Ausbildungsangebot auszutauschen.

Die Tatsache, dass die duale Ausbildung mit guten Übernahmechancen direkt in die Berufstätigkeit führt, ist oftmals ein entscheidendes Argument für französische Jugendliche, eine grenzüberschreitende Ausbildung in Deutschland zu beginnen.

● Das haben wir erreicht

„Durch unser aktives Marketing und die Schulkooperationen in Frankreich sowie die erfolgreiche Integration der ersten grenzüberschreitenden Auszubildenden in das Berufsleben ist es uns gelungen, uns als attraktiver Arbeitgeber in Lothringen zu positionieren.“, stellt Christina Ehrhardt fest, die sich im Unternehmen standortübergreifend mit dem Thema Ausbildung beschäftigt. „Durch die „Ausbildung ohne Grenzen“ gewinnen wir erstklas-

sig ausgebildete – zweisprachige – Talente, die in unseren Einrichtungshäusern die französischsprachigen Kunden kompetent beraten können. „Dies wiederum trägt gleichermaßen zur Kundenzufriedenheit und zur Kundenbindung als auch zum Unternehmenserfolg bei“, ergänzt die Leiterin des Mitarbeiterservice. „Ausbildung ohne Grenzen“ ist ein wichtiger Baustein der Strategie zur Fachkräftesicherung im demografischen Wandel.

● Das empfehlen wir

Das Interesse französischer Jugendlicher an einer dualen Ausbildung im grenznahen Raum in Deutschland nimmt zu, auch aufgrund der günstigeren Berufsaussichten. Nichtsdestotrotz zögern manche Schulabsolventen, eine duale Ausbildung jenseits der Grenze zu beginnen, weil die beruflichen Abschlüsse wechselseitig nicht anerkannt werden.

Saarländische Unternehmen, die ihre Ausbil-

dungsplätze erstmals grenzüberschreitend besetzen möchten und externen Unterstützungsbedarf haben, können sich an die EURES-Stellen wenden (<http://eures-sllrp.eu/de/>). Die Fachstelle für grenzüberschreitende Ausbildung der VAUS (Verbundausbildung untere Saar) in Saarlouis steht kleinen und mittleren Unternehmen ebenfalls beratend zur Seite.



4

Weitere Handlungshilfen

● Wer dazulernt, bleibt! Kompetenzentwicklung für KMU leicht gemacht

Dieses Kompendium, das im Rahmen des Demografie Netzwerks Saar entstanden ist, beschäftigt sich mit dem Thema Kompetenzentwicklung und Wissenstransfer in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Es liefert Anregungen, wie auf eine kompakte Art und Weise ein nachhaltiges Kompetenzentwicklungsmanagement aufgebaut und verstetigt werden kann: <https://www.demografie-netzwerk-saar.de/downloads/#1608289132745-9d8469d1-cd4a>

● Kompetent arbeiten – Wie Sie Wissen und Können am Arbeitsplatz fördern

Dieser Leitfaden ist Bestandteil des Wegweisers Demografiefeste Arbeit und zeigt einige Möglichkeiten auf, wie die Arbeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und zwar Alt und Jung – kompetenzförderlich gestaltet werden kann: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/kompetent-arbeiten/kompetenzentwicklung-lernort-arbeitsplatz>

● Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ – Praxisstandard und Selbstbewertung für Unternehmer

Dieser Selbstbewertungs-Check ermöglicht kleinen und mittleren Unternehmen, die Potenziale ihrer betrieblichen Bildung zu überprüfen und auszuschöpfen: https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/check_potenzialanalyse-betriebliche-bildung_3_1_11.pdf?__blob=publicationFile&v=3

● Kompetenz gewinnt – Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können

Dieses Memorandum liefert umfassende Hintergrundinformationen und ist ein Diskussionsbeitrag aus dem Experten-Fachkreis Demografie, der im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit ins Leben gerufen wurde: https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/kompetenz-gewinnt?__blob=publicationFile

● INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ – Selbstbewertung zur Nutzung der Wissenspotenziale im Unternehmen

Dieser Check bietet Unternehmen die Möglichkeit ihre Wissens- und Kompetenzentwicklung zu überprüfen und neu auszurichten: <https://www.inqa-check-wissen.de/check-wissen/daten/mittelstand>

Vorausschauendes Personalmanagement für zukunftsfähige Unternehmen

Personalmanagement oder Personalplanung ist die gedankliche Vorschau zukünftiger personeller Maßnahmen. Sie soll dafür sorgen, dass kurz-, mittel- und langfristig die im Unternehmen benötigten Arbeitskräfte mit den erforderlichen Qualifikationen und in der erforderlichen Anzahl zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Arbeitsplatz zur Verfügung stehen. Eine erfolgreiche Personalplanung sorgt daher vor allem für Fachkräftesicherung, Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg. Dass der Personaleinsatz passgenau funktioniert, ist aber auch Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit und für motivierte und produktive Mitarbeiter/innen. Wesentliche Elemente des Personalmanagements sind daher erstens Analyse und Planung, zweitens Rekrutierung und drittens Personalführung:

- Voraussetzung für „gutes Management“ ist ein klares Bild zu den Unternehmenszielen und der Marktentwicklung sowie auf die Mitarbeiterperspektiven und die Altersstruktur der Belegschaft. Ausgangspunkt ist die Frage, wie die aktuelle personelle Situation aussieht und ob damit die Unternehmensziele erreicht werden können. Aus einer Ist-Soll-Betrachtung können Maßnahmen abgeleitet werden. Diese können zum Beispiel einen angepassten Personaleinsatz in bestimmten Bereichen, Personalrekrutierung oder Weiterbildungsaktivitäten umfassen.
- Personalrekrutierung dient der Deckung des Personalbedarfs eines Unternehmens am Arbeitsmarkt. Ziel ist es, die vakante Stelle mit der am besten geeigneten Person zu besetzen. Um eine Stellenausschreibung vorzunehmen, sollte mit Hilfe einer Bedarfsanalyse geklärt werden, wie das Stellenprofil auszusehen hat. Zudem sollte in der Stellenanzeige klar beschrieben werden, was die Bewerberinnen und Bewerber erwartet und was sich das Unternehmen von

ihnen erhofft. Bei der Gestaltung der Stellenausschreibungen ist auf eine klare, informative und ansprechende Formulierung zu achten. Die Kandidatensuche findet heutzutage überwiegend online durch Ausschreibungen auf der eigenen betrieblichen Webseite und in Online-Jobbörsen oder sozialen Netzwerken statt. Karriere-Events und Messen oder Projekte wie „Mitarbeiter/innen werben Mitarbeiter/innen“ können sich als nützlich erweisen. In den berufsbezogenen sozialen Netzwerken, wie Xing oder LinkedIn ist es auch üblich, potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten direkt anzuschreiben. Letztlich müssen die Medien, über die rekrutiert wird, zur Zielgruppe der potenziellen Bewerber/innen passen.

- Führung und Kommunikation sind weitere wichtige Aspekte des Managements, die zudem eine wichtige Grundlage auch für die Personalplanung schaffen. Denn die beruflichen Perspektiven und die Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wichtige Faktoren für die Abschätzung der vorhandenen Potenziale und der zukünftigen personellen Bedarfe. Dazu können z. B. Mitarbeiter- oder Personalgespräche ein wichtiges Instrument sein. Sie bieten einen geeigneten Rahmen um zur Arbeitszufriedenheit, zum Weiterbildungsbedarf, den Karriere Wünschen und anderen Belangen (etwa Arbeitszeitgestaltung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf) ins Gespräch zu kommen.

In mittelständischen Unternehmen fallen diese Aufgaben meist in den Aufgabenbereich der Geschäftsführung. Diese Führungskräfte „erledigen“ diese meistens neben den operativen Aufgaben des ohnehin belastenden Alltagsgeschäfts. Von daher sind gerade in KMU praxisnahe und einfache Lösungen sowie Gestaltungsansätze gefragt.

Praxis- Beispiel

ADLER Werbegeschenke – Vom Erfahrungsschatz der Mitarbeiter Ü55 profitieren

● Das war der Anlass

Die ADLER Vertriebs GmbH & Co. Werbegeschenke KG ist ein internationales Familienunternehmen mit über 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Standort Saarbrücken. Unser Unternehmen ist spezialisiert auf den Verkauf von hochwertigen, personalisierten Werbegeschenken an Geschäftskunden, vor allem an kleinere und mittlere Unternehmen. Der Vertrieb erfolgt über verschiedene Kanäle, größtenteils über Telefonberatung. Die nachhaltige Marktexpansion führt zu einem dynamischen Wachstum,

was sich auch in entsprechenden Beschäftigungszuwächsen im Unternehmen niederschlägt. Damit die neu geschaffenen Stellen zeitnah besetzt werden können, geht ADLER Werbegeschenke neue Wege in der Personalgewinnung. Um die vorhandenen Potenziale am Arbeitsmarkt besser ausschöpfen zu können, richtet sich unser Stellenangebot verstärkt an neue Zielgruppen. Deshalb ermutigt unser Unternehmen explizit ältere Arbeitssuchende, sich auf offene Stellen zu bewerben.

● Das haben wir gemacht

Das Durchschnittsalter im Unternehmen liegt derzeit bei 37 Jahren. ADLER hat im Vergleich zu vielen anderen Unternehmen eine noch recht junge Belegschaft. Zwar sind alle Altersgruppen zwischen 18 und 65 Jahren im Unternehmen vertreten, es dominieren aber die jüngeren und mittleren Altersgruppen. Mitarbeiter/innen im Alter ab 50 Jahren bzw. 55 Jahren sind schwach vertreten. Unser Unternehmen möchte allerdings nicht auf die spezifischen Kompetenzen der älteren Arbeitnehmer/innen verzichten und strebt deshalb an, durch die Einstellung von Mitarbeiter/innen Ü55 zu einer ausgewogeneren Altersmischung zu kommen.

Hinzu kommt eine weitere Besonderheit in der Telefonberatung. Dort sind die Ansprechpartner auf Kundenseite meist Entscheider wie Geschäftsführer, Inhaber oder Leitungskräfte, mit denen unsere Mitarbeiter/innen Beratungs- und Verkaufsgespräche führen. Ältere Mitarbeiter/innen verfügen in der

Regel über einen großen beruflichen Erfahrungsschatz und eine ausgeprägte Lebenserfahrung. Beides erleichtert eine verbindliche und souveräne Kommunikation auf Augenhöhe mit anspruchsvollen Kunden. Dies war ebenfalls ein gewichtiges Argument für unser Unternehmen, verstärkt Mitarbeiter/innen im Alter ab 55 Jahren einzustellen.

Unser Unternehmen organisierte im Vorfeld der Bewerbungsphase einen Tag der offenen Tür für die Zielgruppe Mitarbeiter/innen Ü55. Interessierte ältere Arbeitnehmer/innen hatten die Möglichkeit, die verschiedenen Abteilungen und Arbeitsplätze zu besichtigen und sich ein persönliches Bild von unserem Unternehmen machen. Diese Rekrutierungsinitiative konnte mit Unterstützung eines externen Beratungsunternehmens erfolgreich umgesetzt werden. Im Rahmen dieser Pilotmaßnahme konnten acht neue Mitarbeiter/innen im Alter ab 55 Jahren für den Telefonverkauf gewonnen werden.

● Das haben wir erreicht

Unser Unternehmen hat sich bewusst für eine altersübergreifende Rekrutierungspolitik entschieden und sich mit Fokus auf Mitarbeiter/innen Ü55 einer neuen Zielgruppe am Arbeitsmarkt zugewandt. Diese generationenfreundliche Personalpolitik wird von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr positiv aufgenommen und als Ausdruck einer offenen Unternehmenskultur bewertet. Die Erwartungen an die neu eingestellten Mitarbeiter/innen Ü55 wurden erfüllt. Sie konnten im Telefonverkauf

ihre spezifischen Fähigkeiten – Verantwortungsbewusstsein, Kundennähe und Zuverlässigkeit – erfolgreich einbringen. Infolge der positiven Erfahrungen wird unser Unternehmen auch zukünftig eine altersübergreifende Rekrutierungspolitik betreiben. Ausgehend von den Erkenntnissen aus dem Pilotprojekt wurde im Unternehmen eine Arbeitsgruppe „Ü50“ gebildet, um eine Plattform für regelmäßigen Austausch zu den Erfahrungen und Bedürfnissen dieser Mitarbeitergruppe zu bieten.

● Das empfehlen wir

Aus der Überprüfung der Pilotmaßnahme „Gewinnung von Mitarbeiter/innen Ü55“ lassen sich wichtige Schlussfolgerungen ziehen. Im Telefonverkauf sind Menschen erfolgreich, die ‚Verkaufstalent‘ mitbringen, d.h. eine hohe Affinität zum Verkauf haben. Diese spezifische Fähigkeit ist eher abhängig vom Persönlichkeitstyp, aber keine Frage des Alters. Wichtig war auch die Erkenntnis, dass der ‚gute Wille‘ zur betrieblichen Integration älterer Mitarbeiter/innen allein nicht ausreicht, wie wir durch Austritte bereits eingestellter Ü50-Mitarbeiter/innen gelernt haben. Es bedarf eines passgenauen Integrations- und Einarbeitungskonzepts sowie flankierender sozialer Maßnahmen, die auf die individuellen Bedürfnisse der spezifischen Mitarbeitergruppen zugeschnitten sind. Der Grundsatz „Heterogenisierung bei gleichzeitiger Individualisierung“ wird künftig bei der Einarbeitungs- und Anlernphase handlungsleitend sein. Eine erfolgreiche Integration ist eine wichtige Voraussetzung für eine langfristige Mitarbeiterbindung.



© Coloures-Pic | stock.adobe.com

5

Praxis- Beispiel

Steag Power Saar – Mitarbeitergespräche schaffen Klarheit für Perspektiven

● Das war der Anlass

Die STEAG Power Saar ist ein Tochterunternehmen der STEAG GmbH. Unser hochmodernes Unternehmen hat jahrzehntelange Erfahrung in der Stromerzeugung und betreibt drei große Steinkohlekraftwerke an der Saar. Die Sicherung unserer technologischen Kompetenzen ist eine der wichtigsten Herausforderungen in der Personalpolitik. Dies be-

trifft sowohl die Anpassung der Qualifikationen unserer Mitarbeiter/innen wie auch die langfristige Erhaltung ihrer Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit. Angesichts der deutlichen Alterung der Fachkräfte in der Instandhaltung sowie unter den Kraftwerkern war ein erheblicher Handlungsbedarf entstanden.

● Das haben wir gemacht

Zunächst haben wir uns einen Überblick über die Situation verschafft: Dazu haben wir in unseren drei Standorten für die mechanische und elektrische Instandhaltung und für die Kraftwerker die Altersstruktur unserer Fachkräfte analysiert. Das Ergebnis hat gezeigt, dass an allen Standorten in den drei Bereichen das Gros unserer Mitarbeiter/innen zwischen 45 und 60 Jahre alt ist. Angesichts der Knappheit an jungen Fachkräften wächst daraus die Anforderung, diese qualifizierten Mitarbeiter/innen über einen möglichst langen Zeitraum gesund im Unternehmen zu halten.

Deshalb haben wir als zweiten Schritt strukturierte Mitarbeitergespräche mit folgenden Zielen eingeführt:

- Sensibilisierung der Vorgesetzten und der Mitarbeiter/innen für die demografischen Fragestellungen
- Klärung der arbeitsplatzbezogenen Soll-Ist-An-

- forderungen, Aufnahme des Erfahrungswissens
- Einschätzung der persönlichen Kompetenzen
- Gespräch über die Zusammenarbeit Mitarbeiter/Vorgesetzter/Team
- Klärung von Gesundheitsfragen, insbesondere zur Einschätzung zukünftiger Anforderungen und der persönlichen Leistungsfähigkeit
- Klärung der beruflichen Lebensplanung (z. B. angestrebte Altersteilzeit oder Renteneintritt)

Das Mitarbeitergespräch findet einmal jährlich zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter/in statt. Zur Vorbereitung und Durchführung des Gespräches werden die Führungskräfte durch einen Gesprächsbogen unterstützt; die Verabredungen werden schriftlich festgehalten.

Nach Durchführung der Mitarbeitergespräche schließt sich ebenfalls einmal jährlich eine Personalklausur der Führungskräfte sowie des Betriebsrates an. Dort wird auf der Grundlage der Ergebnis-

se aus den Gesprächen eine Qualifizierungsplanung für das Unternehmen vorgenommen. Bisher sind in den letzten Jahren mehr als 200 Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt worden. Schwerpunkte

waren dabei technische Maßnahmen und IT-Anwendungen, aber es fand auch eine Reihe von Managementqualifizierungen statt, wie Führungsseminare, Kommunikations- und Konflikttrainings.

● Das haben wir erreicht

Durch die Anbindung der Qualifizierungsplanung an die Mitarbeitergespräche konnte die Bedarfsorientierung und Zielgenauigkeit der Maßnahmen deutlich verbessert werden. Besonders wichtig sind aber Nebeneffekte der Mitarbeitergespräche, die vorher gar nicht absehbar waren. So wurde eine Vielzahl an Anregungen zur Arbeitsgestaltung gesammelt, etwa zur Schichtplanung, zur Ergonomie,

zu den Arbeitsabläufen und zur Nachwuchsförderung, aber auch zur gesunden Lebensgestaltung für jeden Einzelnen. Vor allem: Demografie und Gesundheit wurden zum akzeptierten und wichtigen Thema für jeden im Betrieb – für Vorgesetzte wie für Beschäftigte. Ein Bewusstsein wurde dafür geschaffen, dass jeder etwas für die Beschäftigungsfähigkeit beitragen kann.

● Das empfehlen wir

Mitarbeitergespräche finden in vielen Unternehmen bereits regelmäßig statt. Sie können als Instrument genutzt werden, nicht nur über die Leistungen der Mitarbeiter/innen zu reden, sondern auch über Fra-

gen des Gesunderhalts und der Qualifizierung. Wir empfehlen, die Ergebnisse solcher Gespräche als Grundlage für eine qualitative Personalplanung zu nutzen.



© stockpics | stock.adobe.com

5

Weitere Handlungshilfen

● Rekrutierung: Mitarbeiter suchen und finden

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) informiert über Rekrutierung und zeigt Handlungsempfehlungen sowie Checklisten zum Thema auf. Es kann ebenfalls die Broschüre „Handlungsempfehlung – Rekrutierung“ heruntergeladen werden: <https://www.kofa.de/mitarbeiterfinden-und-binden/mitarbeiterfinden/rekrutierung/rekrutierung-ueberblick>

● Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen

Dieser Leitfaden zeigt kleinen und mittelständischen Unternehmen verschiedene Möglichkeiten auf, wie die Potentiale des Arbeitsmarktes für die Herstellung von Vielfalt in der Belegschaft genutzt werden können. Dabei wird nicht nur auf die Personalrekrutierung, sondern auch auf die Einarbeitung neuer Fachkräfte und die langfristige Bindung eingegangen:

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/leitfaden/fachkraefte-finden-binden-vielfalt-nutzen/schritt-fuer-schritt-zur-neuen-fachkraft>

● Miteinander reden – Wie Kommunikation zum Schlüssel für gute Zusammenarbeit wird

Dieser Leitfaden ist Bestandteil des Wegweisers Demografiefeste Arbeit. Er verdeutlicht, wie wichtig Kommunikation für eine gute Zusammenarbeit ist und stellt Instrumente für eine gute Informationspolitik vor:

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/miteinander-reden/das-mitarbeitergesprach>

● Mitarbeitergespräche

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) informiert über Mitarbeitergespräche und zeigt Handlungsempfehlungen sowie Checklisten zum Thema auf. Es kann ebenfalls die Broschüre „Handlungsempfehlung – Mitarbeitergespräche“ heruntergeladen werden: <https://www.kofa.de/mitarbeiterfinden-und-binden/mitarbeiterbinden/mitarbeitergesprache>

● Interne Potenziale - Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen, nutzbar machen, entfalten

Dieser Leitfaden erläutert Instrumente, mit denen mittels interner Rekrutierung die Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkannt und für das Unternehmen nutzbar gemacht werden können: http://www.interne-rekrutierung.de/wp-content/uploads/interne-potenziale-ireq_INQA-Layout.pdf

Unternehmenskultur als Basis für Arbeitszufriedenheit und Motivation

Als Unternehmenskultur werden gemeinsam gelebte und akzeptierte Werte, Normen, Verhaltensweisen und Praktiken in einer Organisation verstanden. Eine positive Unternehmenskultur wird als ein grundlegender Baustein für ein erfolgreiches Unternehmen gesehen, denn sie wirkt sich vorteilhaft auf Wohlbefinden, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden aus. Wenn sich die Belegschaft stark mit dem Unternehmen identifiziert, unterstützt dies den wirtschaftlichen Erfolg ganz erheblich. Insbesondere für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besitzt die Unternehmenskultur eine besondere Relevanz. Die Möglichkeit, berufliche und familiäre Belange in Einklang zu bringen, ist gewissermaßen nicht nur eine Frage der betrieblichen Arbeitszeitregelung, sondern betrifft auch die gelebte Unternehmenskultur.

Eine positive oder familienfreundliche Unternehmenskultur kann nicht einfach beschlossen und angeordnet werden; sie muss sich entwickeln. Hierbei spielen die Führungskräfte eine wichtige Rolle. Sie prägen mit ihrem Verständnis für familiengebundene Mitarbeiter/innen den Umgang mit familiären Bedarfen und Herausforderungen. So benötigen gerade KMU häufig keine komplexen flexiblen Arbeitszeitmodelle, wenn „der Chef“ ein Entgegenkommen gegenüber familiären Belangen zeigt. Umgekehrt nutzen vordergründig mitarbei-

terorientierte Arbeitszeitmodelle dann nur wenig, wenn sich im Betrieb eine „Anwesenheitskultur“ durchgesetzt hat und über Mitarbeiter/innen mit familiären Zeitbedarfen die Nase gerümpft wird. Eine familienfreundliche Organisationkultur vermittelt ein Verständnis dafür, dass berufliche und private Verantwortung gleichwertig nebeneinander stehen.

Dennoch trägt jede und jeder Einzelne im Betrieb zur Unternehmenskultur bei. Im Arbeitsalltag wird die Unternehmenskultur auch durch den Umgang zwischen den Kolleginnen und Kollegen in den Arbeitsteams geprägt – insofern stehen alle betrieblichen Akteure auch in der Verantwortung für eine „positive“ Kultur im Unternehmen.



© Kzenon | stock.adobe.com

6

Praxis- Beispiel

bannwegBAU GmbH – Eine familien- und generationenfreundliche Unternehmenskultur zahlt sich aus

● Das war der Anlass

bannwegBAU ist ein Unternehmen, das mit rund 20 Beschäftigten vielfältige Leistungen im Hoch- und Tiefbau erbringt. Als Familienbetrieb setzen wir bewusst auf das Engagement und die Motivation unserer qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deshalb sind wir auch bestrebt, unsere Mitarbeiter/innen darin zu unterstützen, berufliche und famili-

äre Belange in Einklang zu bringen. Arbeitsbedingte Erkrankungen und zeitlich begrenzte personelle Ausfälle infolge akuter Betreuungs-/Pflegeaufgaben im Familienkreis waren für unser Unternehmen der Anlass, uns konkreter mit familien- und generationenfreundlichen Maßnahmen zu befassen.

● Das haben wir gemacht

Wir sind bewusst schrittweise in diesem Veränderungsprozess vorgegangen, um unsere Organisation nicht zu überfordern. Entsprechend unserer vorhandenen Ressourcen wurden sukzessive Maßnahmen eingeleitet. Im ersten Schritt haben wir uns bei verschiedenen Initiativen und Institutionen informiert, um Anregungen und Impulse zu erhalten. Mit Unterstützung externer Anbieter und durch die Mitwirkung in einem demografiebezogenen Verbundprojekt wurden bislang folgende Maßnahmen eingeleitet:

- Zur Erlangung des saarländischen Gütesiegels „Familienfreundliches Unternehmen“ wurden Workshops mit denjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt, die Kinder und Familie haben, um gemeinsam Konzepte und Lösungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erarbeiten und umzusetzen.
- Zudem haben wir uns an einem vom BMBF ge-

förderten Verbundprojekt „Inno.de.al“ (Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels) beteiligt. Das Projekt haben wir genutzt, um zusammen mit unseren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Leitbild für das Unternehmen zu formulieren. Dieses Leitbild orientiert auf eine familien- und generationenfreundliche Unternehmenskultur und berücksichtigt die Unternehmenswerte und die Unternehmensphilosophie, für die bannwegBAU steht.

- Wir haben eine ganzheitliche Beratung im Rahmen des ESF-Programms „UnternehmensWert: Mensch“ in Anspruch genommen, die darauf zielt, kleinen und mittleren Unternehmen bei der Entwicklung moderner, mitarbeiterorientierter Personalstrategien zu unterstützen. Die Coaching-Tage wurden – unter Einbindung unserer Mitarbeiter/innen – genutzt, um spezifische per-

sonalpolitische Themenfelder zu bearbeiten.

- In Zusammenarbeit mit einem externen Arbeitswissenschaftler wurde eine anonymisierte Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit und zu Fragen der Führung im Unternehmen durchgeführt. Ausgehend von diesen Befragungsergebnissen wurden mehrere Workshops durchgeführt, die dazu dienten, unter Mitarbeiterbeteiligung

konkrete Gestaltungsmaßnahmen zu entwickeln. Unser Unternehmen hat mit externer Unterstützung erfolgreich einen fortlaufenden Prozess zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Personalpolitik, einer familien- und generationenfreundlichen Unternehmenskultur und eines mitarbeiterorientierten Führungsstils eingeleitet.

● Das haben wir erreicht

Durch die vielfältigen Maßnahmen, in die unsere Mitarbeiter/innen von Anfang an eingebunden waren, ist es uns gelungen, deren Zufriedenheit und Motivation zu erhöhen. Unter dem Aspekt der Fachkräftesicherung im demografischen Wandel ist es uns wichtig, dass sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen wohlfühlen und an einer langfristigen Beschäftigung interessiert sind. Die familien- und generationenfreundlichen Maßnahmen sind ein wichtiges Signal an unsere Mitarbeiter/innen, dass sie in beruflichen und privaten

Belangen in allen Lebensphasen auf die Unterstützung durch unser Unternehmen zählen können. Die Maßnahmen haben sich gelohnt. Unser Unternehmen erhielt zwei Auszeichnungen, das Siegel „Familienfreundliches Unternehmen“ und das Siegel „Generationenfreundliches Unternehmen“. Beide Auszeichnungen tragen dazu bei, den Bekanntheitsgrad unseres Unternehmens in der Öffentlichkeit zu steigern und uns als attraktiver Arbeitgeber im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte zu positionieren.

● Das empfehlen wir

Gerade für kleinere Unternehmen mit knappen zeitlichen und personellen Ressourcen zahlt es sich längerfristig aus, die externen Unterstützungs-, Beratungs- und Förderangebote in Anspruch zu nehmen und das bereitgestellte Know-how gezielt

für innerbetriebliche Veränderungs- und Gestaltungsprozesse zu nutzen. Die externen Anregungen, Impulse und Erfahrungen sind ausgesprochen hilfreich, um eine moderne Personalpolitik zu etablieren.

Praxis- Beispiel

embedded data – Mit Beteiligung und Mitgestaltung Mitarbeitende binden

● Das war der Anlass

embedded data ist ein Startup-Unternehmen mit aktuell 25 Beschäftigten. Wir möchten für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen besonderen Arbeitsplatz schaffen, an dem sich jeder Einzelne wohlfühlt und jeder die Möglichkeit hat, seine

Arbeit selbst zu gestalten, sodass jeder seine eigene Work-Life-Harmony finden kann. Wir sind davon überzeugt, dass das der Schlüssel zur Identifikation mit dem Unternehmen und damit zur besten Performance ist.

● Das haben wir gemacht

Bei embedded data wird nicht in klassischen Abteilungen, sondern projektbezogen in Teams, also crossfunctional und ohne Hierarchien, gearbeitet. Dafür wurden unterschiedliche agile Arbeitsmethoden etabliert, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Beteiligung und Mitgestaltung zu ermöglichen. Daher sind folgende Tools bei embedded data üblich:

Arbeitsorganisation

- **Plannings:** Neue Aufgaben werden gemeinsam erarbeitet und im Team verteilt.
- **Stand-ups:** Fünf- bis zehn-minütige Teambesprechungen finden am Morgen statt, um zu klären, was an dem Tag bei jedem Einzelnen ansteht und wer Unterstützung benötigt.
- **Retrospektiven:** Alle zwei bis vier Wochen geben sich die Teammitglieder untereinander rückblickend konstruktive Rückmeldung zu Arbeitsleistung und Verhalten. Das heißt, es wird besprochen, wie die Zusammenarbeit im Team und die Arbeitsweise waren, sowie erarbeitet, was zukünftig verbessert werden kann.
- **Selbstbestimmtes Arbeiten und selbstorganisierte Teams:** Jeder Mitarbeitende strukturiert seine/ihre Arbeit selbst und jedes Team trifft eigene Entscheidungen. Unsere Arbeitszeitmodelle sind so unterschiedlich, wie die Mitarbeitenden selbst: Wir bieten Voll- oder Teilzeitstellen

mit Vertrauensarbeitszeit an und es besteht die grundsätzliche Möglichkeit zur Remote-Arbeit mit Vor-Ort-Präsenz zu wichtigen Team-Events.

Informationsfluss im Unternehmen

- **Wiki:** Wir pflegen ein digitales Wiki-System, das vergleichbar mit einem Unternehmenshandbuch ist. Hierin werden interne Prozesse, wie Abläufe zum Onboarding oder Handhabung von Auftragsabwicklungen, dokumentiert. Zudem finden sich im Wiki Themen des Personalmanagements und es werden Fragen geklärt, wie beispielsweise eine Krankmeldung erfolgt oder Reisekosten eingereicht werden. Darüber hinaus liefert es Informationen zu unserer Kantine, dem Büroleben, der Gesundheitsförderung sowie aktuelle Hinweise zur Pandemie-Prävention, Home-Office-Guidelines usw. Auf speziellen Team-Seiten finden sich Informationen zu den Prozessen in den Teams und interner Dokumentation, aber auch eine Art schwarzes Brett für die restlichen Kolleginnen und Kollegen.
- **Monatliche Updates:** Beim unternehmensweiten Treffen werden die Unternehmensziele besprochen und jedes Team teilt seinen Status-Quo in kurzen Präsentationen mit. Ziel ist es, dass alle auf dem neusten Stand sind, was in den einzelnen Teams passiert.
- **Unternehmens-Chat:** Über einen Chat können die

Kolleginnen und Kollegen auch im Homeoffice einfach und direkt kommunizieren. Neben privaten Chat-Räumen sind auch unterschiedliche öffentliche Kanäle vorhanden. Beispielsweise gibt es einen offiziellen Kanal für das Unternehmen, in dem wichtige Ankündigungen veröffentlicht werden; aber auch einen, der als „Kaffeeküche“ genutzt wird, damit die Atmosphäre und das Zwischenmenschliche im Unternehmen virtuell erhalten bleiben.

Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Geschäftsführung

- Feedbackgespräche: Alle sechs Monate finden Mitarbeitergespräche statt, um folgende Themen zu besprechen: Was waren bisherige Erfolge und wie ist die Arbeitszufriedenheit? Was willst du erreichen? Welche Aufgaben willst du in Zukunft übernehmen? Alle Teammitglieder werden in den Feedbackprozess mit einbezogen.
- Mitarbeiter-Kurzbefragung: Monatlich findet eine 2-Minuten-Umfrage zur Zufriedenheit und zum Betriebsklima statt, um zu erfahren, wie zufrieden die Kolleginnen und Kollegen sind und was sie gerade brauchen. Die Ergebnisse werden im Unternehmens-Chat paraphrasiert veröffentlicht, um auch im virtuellen Raum die Unternehmensatmosphäre widerzuspiegeln und ein Gemeinschaftsgefühl zu wecken (vgl. Kaffeepause).

- GF-Sprechstunde: Grundsätzlich kann sich jeder immer an die Geschäftsleitung wenden, wenn es etwas zu besprechen gibt. Um die Termine kanalisieren und besser einplanen zu können, wird wöchentlich eine Geschäftsführungs-Sprechstunde angeboten, bei der eine Anmeldung im Vorhinein erwünscht ist.

Teilhabe bei Unternehmens- und Personalplanung

- Mitsprache bei Unternehmenszielen: Jeder darf und soll sich in die Unternehmensplanung einbringen: Wir erarbeiten in unternehmensweiten Workshops unsere Fokusziele und Meilensteine. Somit wird eine klare, transparente und zielgerichtete Arbeit für das gesamte Unternehmen ermöglicht. Außerdem teilen die Beschäftigten mit, wie viele Mitarbeitende gebraucht werden, um die nächsten Ziele zu erreichen und welches Profil diese aufweisen sollten.
- Beteiligung bei Einstellungsgesprächen: Einstellungsgespräche werden von den Mitgliedern des Teams, in dem die Person arbeiten soll, mitgeführt und nur mit einem „Ja“ des Teams kommt es zur Einstellung.

● Das haben wir erreicht

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich mit ihren eigenen Ideen und Verbesserungsvorschlägen einbringen. Somit wird die Partizipation und Mitbestimmung unserer Beschäftigten im Unternehmen gewährleistet. Dies wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden, die Zufriedenheit und die Motivation bzw. Leistungsbereitschaft unserer Mit-

arbeitenden aus. Zudem bestehen dadurch auch weniger Absichten, das Unternehmen zu verlassen, was sich im Unternehmenserfolg und einer geringen Fluktuation zeigt. Darüber hinaus unterstützt unser Ansatz den positiven Ruf unseres Unternehmens bei potenziellen Bewerber/innen.

● Das empfehlen wir

Um eine möglichst hohe Unternehmensidentifikation und damit die beste Mitarbeiterleistung zu erreichen, ist es wichtig, von Anfang an zu schauen, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber zur eigenen Unternehmenskultur passt. Diese im ersten Bewerbungsgespräch transparent darzulegen, ist daher wesentlich. Des Weiteren ist es hilfreich, generell häufig auf die Mitarbeitenden zuzugehen, offen und ehrlich zu kommunizieren sowie diese Kultur

untereinander zu fördern. Nach dem Motto „embrace change“ sollten neue Ideen oder Konzepte ausprobiert werden, ohne Angst vorm Scheitern zu haben. Ein Resümee ziehen, Arbeitsweisen und Ziele für die Gegenwart und Zukunft anzupassen und sich somit immer weiter zu verbessern, sind wesentliche Bausteine für eine positive Arbeitseinstellung und den Erfolg des Unternehmens.

6

Weitere Handlungshilfen

- **Pflegende Beschäftigte brauchen Unterstützung**

Informationen zur Situation der Pflegenden und zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie Anregungen, Tipps und Checklisten, wie die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege gelingen kann, präsentiert diese Handlungshilfe: https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2020_Leitfaden_Pflegende_Beschaeftigte_brauchen_Unterstuetzung.pdf

- **Gemeinsam gelingt die NEUE Vereinbarkeit**

Familienbewusste Arbeitsbedingungen und deren Umsetzung werde in dieser Handlungshilfe für Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen präsentiert: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/gemeinsam-gelingt-die-neue-vereinbarkeit-119624>

- **Familienfreundlichkeit im Dialog**

In diesem Leitfaden wird Schritt für Schritt beschrieben, wie eine erfolgreiche Beschäftigtenbefragung zum Thema Beruf und Familie durchgeführt wird: https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Beschaeftigtenbefragung_barrierefrei.pdf

Diese und weitere Praxisbeispiele finden Sie auch unter:
demografie-netzwerk-saar.de/praxisbeispiele-aus-dem-saarland

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf, wenn Sie Ihre betrieblichen Konzepte und Maßnahmen ebenfalls öffentlichkeitswirksam präsentieren und andere Unternehmen an Ihren Erfahrungen teilhaben lassen möchten.

Kontakt:

DNS - Demografie Netzwerk Saar
Melanie Schmitt
Institut für Sozialforschung und
Sozialwirtschaft e. V. (iso)
Trillerweg 68
66117 Saarbrücken

Tel.: +49 (0) 681 / 954 24 - 21

Fax: +49 (0) 681 / 954 24 - 27

E-Mail: schmitt@iso-institut.de

www.demografie-netzwerk-saar.de



[/DemografieNetzwerkSaar](https://www.facebook.com/DemografieNetzwerkSaar)



[/DnsSaar](https://www.twitter.com/DnsSaar)

Ministerium für
Wirtschaft, Arbeit,
Energie und Verkehr

SAARLAND

