

ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFT GENERA:

Operative Partner



Soziale Innovation research & consult GmbH
Deutsche Str. 10 • 44339 Dortmund
Tel.: 0231 - 88 08 64-0
www.soziale-innovation.de



Deutscher Gießereiverband
Sohnstr. 70 • 40237 Düsseldorf
Tel.: 0211 - 68 71-0
Internet: www.dgv.de



Industriegewerkschaft Metall
Vorstand, Zweigbüro Düsseldorf
Roßstr. 94 • 40476 Düsseldorf
Tel.: 0211 - 9 65 03 10-0
www.igmetall.de



Prospektiv GmbH - Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen - Unternehmensgruppe GfAH
Friedensplatz 6 • 44135 Dortmund
Tel.: 0231 - 55 69 76-0
www.prospektiv.de



sfs Landesinstitut Sozialforschungsstelle
Evinger Platz 17 • 44339 Dortmund
Tel.: 0231 - 85 96-0
www.sfs-dortmund.de

Strategische Partner



Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH
Alleestr. 70 • 44793 Bochum
Tel.: 0234 - 68 91-0
www.bochumer-verein.de



Verein Deutscher Gießereifachleute VDG
Sohnstr. 70 • 40273 Düsseldorf
Tel.: 0211 - 68 71-0
www.vdg.de



Wirtschaftsvereinigung Stahl
Sohnstr. 65 • 40237 Düsseldorf
Tel.: 0211 - 67 07-0
www.stahl-online.de



Balo-Motortex GmbH
Dortmunder Str. 175 • 44577 Castrop-Rauxel
Tel.: 02305 - 96 66-0
www.balo.de



Innovation & Qualifikation Ruhr GmbH
Ruhrallee 19 • 45525 Hattingen
Tel.: 02324 - 918-0
www.iq-ruhr.com

GENERA



+++ NEUE PERSPEKTIVEN FÜR ÄLTERE UND JÜNGERE +++

Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandels in Betrieben
der Gießerei- und Schmiedeindustrie

Entwicklungspartnerschaft GENERA -
Die Jungen und die Alten: Belegschaftsintegration als Gestaltungsaufgabe (Equal EP NW 13)

Förderlaufzeit: 01.01.2002 - 15.05.2005

Gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Equal



Redaktion und Herausgeber:

Dr. Uwe Jürgenhake, Dr. Cordula Sczesny (Soziale Innovation GmbH, Dortmund)

Dortmund 2005

An der Bearbeitung der GENERA-Produkte waren beteiligt:

Hans Batteux, Gunda Ben Djemia, Robert Bienert, Elke Eichelbaum, Tobias Ellenberger, Dietmar Halbeisen,
Dr. Uwe Jürgenhake, Dr. Angela Kipp, Wolfgang Köbernik, Dr. Wilfried Kruse, Martin Kunkel, Dr. Thomas Langhoff,
Dr. Rainer Lichte, Willi Marzian, Friedhelm Matic, Frank Mayer, Oliver Ostmann, Hans-Albert Pöll, Claudia Salzmann,
Ulrike Schierholt, Bettina Schneider, Peter Schnitfeld, Olaf Schröder, Claudia Schulze-Aden, Georg Schulze Icking, Dr.
Cordula Sczesny, Gerda Stoffels, Daniel Tech, Cesare Troglio, Martin Venn, Sascha Wingen, Beate Zipp.

Bildnachweis:

Hans Batteux, Witten: S. 18, 19, 20 • BGH Edelstahl Siegen GmbH, Siegen: S. 39
Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH, Bochum: S. 32, 35 • DISA Industrie AG, Schaffhausen, Schweiz: S. 11, 33
Fotoagentur Netzhaut, Bochum: S. 8 • Dietmar Halbeisen, Iserlohn: S. 22, 27, 37, 43, 46
IG Metall Vorstand, Zweigbüro, Düsseldorf: S. 44 • MEV Verlag GmbH: S. 14
Wirtschaftsvereinigung Stahl, Düsseldorf: S. 38

ISBN: 3-938765-00-3

INHALT

	SEITE
I. DER BETRIEBLICHE EINSTIEG IN DAS THEMA	8
● Die Altersstrukturanalyse	9
● Schwächen, Potenziale, Perspektiven: Das Image am Standort verbessern	11
● Personalpolitische Basiskennziffern	13
II. NEUE MITARBEITER/INNEN GEWINNEN	14
● Nachwuchsgewinnung an Schulen	15
● Neue Mitarbeiter/innen: Das Reservoir der nicht spezifisch Qualifizierten - Job-Integration	18
III. PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL	22
● KoMeT: Kompetenzbestände und Kompetenzbedarfe ermitteln	23
● Kompetenzentwicklung mit lernungsgewohnten Belegschaften	26
Exkurs: Job-Rotation	29
● Modulare Weiterbildung für Un- und Angelernte: GussTAV	30
● Der GENERA-Kompetenzpass	33
● Alternsgerechte Formen der Arbeitsorganisation	35
IV. FÜHRUNGSKRÄFTE UND BETRIEBSRÄTE: LEITBILDER UND MULTIPLIKATOR/INNEN	38
● Führungskräfte im demografischen Wandel - Ein Qualifizierungstool	39
● Konkretisierung eines Führungsleitbildes: Ein Workshop-Konzept	42
● Belegschaftsintegration als Gestaltungsaufgabe	44
DIE GENERA-PERSPEKTIVE	47
BESTELLFORMULAR FÜR DEN GENERA-ORDNER MIT ALLEN INSTRUMENTEN UND PRAXISBEISPIELEN	21

VORWORT: DEUTSCHER GIESSEREIVERBAND, IG METALL VORSTAND, ZWEIGBÜRO

Ein wichtiges Erfolgsgeheimnis des Projekts GENERA ist sicherlich die produktive Kooperation der Sozialpartner. Gemeinsam mit der Sozialen Innovation GmbH haben der Deutsche Gießereiverband (DGV) und die Industriegewerkschaft Metall mit ihrem Zweigbüro in Düsseldorf das Projekt konzipiert, beantragt, begleitet und abgeschlossen. Bei allen unterschiedlichen Interessen sind doch alle Entwicklungen im Projekt von den Partner/innen gemeinsam getragen worden, in allen Konflikten ist ein Konsens gefunden worden.

Das Projekt hat zwei unterschiedliche Quellen. Ab Ende der neunziger Jahre war das Thema "alternde Belegschaften" immer häufiger Gegenstand von Diskussionen auf den jährlichen Gießerei-Fachkonferenzen der IG Metall. Den Betriebsräten – so wurde deutlich – brannte das Thema unter den Nägeln, sie suchten nach Lösungen. Gleichzeitig wurde dem Gießereiverband aus verschiedenen Firmen signalisiert, dass der Altersaufbau der Belegschaften mittelfristig zu einem Problem werden könnte und angesichts der demografischen Entwicklung die Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs schwieriger werden würde. Der Handlungsdruck wuchs.

Angesichts dieser Situation war es naheliegend, ein gemeinsam getragenes Projekt zu beantragen. Nahelie-

gend ist aber noch nicht selbstverständlich. Üblicherweise gibt es wenige Gelegenheiten zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen, sich über gemeinsam zu lösende Probleme zu verständigen. Das ist in der Gießerei-Branche anders. Auf den Gießerei-Konferenzen der IG Metall sind traditionell immer auch Vertreter von Geschäftsführungen und des Gießereiverbandes anwesend. Sie haben zum Teil aktive Rollen als Fachreferenten. Dadurch war hier eine Institution geschaffen, in der man sich über gemeinsame Probleme und Lösungsstrategien verständigen konnte. Hier sind die ersten Überlegungen zu dem Projekt GENERA geboren worden – und hier wurde immer wieder, Jahr für Jahr, Rechenschaft gefordert, wie denn mit alternden Belegschaften zukunftsfähige Gießereien erhalten und entwickelt werden könnten. Insofern ist das Projekt GENERA auch ein wichtiges Ergebnis der deutschen Mitbestimmungskultur, deren Nutzen in letzter Zeit immer häufiger in Frage gestellt wird. Wir sind überzeugt, dass wir uns mit unseren Ergebnissen sehen lassen können.

Dr. Klaus Urbart
Deutscher Gießereiverband

Friedhelm Matic
IG Metall Vorstand, Zweigbüro

VORWORT: WIRTSCHAFTSVEREINIGUNG STAHL

Als vor über 3 Jahren die Entwicklungspartnerschaft "GENERA" an den Start ging, waren wir sehr gespannt, welche Ergebnisse dieses Projekt zu Tage fördern würde. Die Aufforderung des Projektträgers, eine "innovative Spielwiese" für neue Ideen zu sein, klang verheißungsvoll. Auf diese Weise sind schon viele zukunftsweisende Neuerungen entstanden.

Der Anfrage, als strategischer Partner in die Entwicklungspartnerschaft einzusteigen, ist die Wirtschaftsvereinigung Stahl gerne nachgekommen. Die meisten Partner/innen und ihre Arbeitsweise kannten wir bereits. Wir waren sicher, dass gemeinsam mit den Praktiker/innen in den Betrieben Instrumente entwickelt werden würden, die den Betrieben helfen können, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu bewältigen.

Die Arbeit ist geschafft. Die vorliegende Broschüre bietet einen Überblick über die Bandbreite der entwickelten Instrumente zur Personal- und Organisationsentwicklung. Und dass es sich nicht um theoretische Modelle handelt, zeigen die zahlreichen Verweise auf Betriebe, welche die Instrumente bereits erprobt haben. Als strategischer Partner bestand unsere Aufgabe in

dem Projekt vornehmlich darin, an dem Transfer der Ergebnisse in andere Branchen, wie z.B. der Stahlindustrie, mitzuwirken. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass das Thema "demografischer Wandel" noch nicht in allen Betrieben auf der Tagesordnung steht.

Hier bedarf es zunächst einer Sensibilisierung. Betriebe, die nach personalpolitischen Konzepten bei alternden Belegschaften Ausschau halten, können unmittelbar von den Erfahrungen der Pilotbetriebe profitieren. Die Liste der teilnehmenden Unternehmen zeigt, dass sich neben Gießereien und Schmieden auch erste Stahlbetriebe an GENERA beteiligt haben. Ähnliche Probleme und vergleichbare Arbeitsbedingungen legten dieses nahe. Die Ergebnisse werden daher für viele Unternehmen der Stahlindustrie von Interesse sein.

Wir würden uns freuen, wenn diese Broschüre sowie der umfangreiche Produktordner die betriebliche Arbeit erleichtert. Aus einer "innovativen Spielwiese" wäre dann ein praktisch nutzbares Instrumentarium entstanden.

Hans Jürgen Kerkhoff
Wirtschaftsvereinigung Stahl

Martin Kunkel
Wirtschaftsvereinigung Stahl

EINLEITUNG

Die Gießerei- und Schmiedeindustrie sind industrielle Kernbranchen. Sie bilden die Basis für viele weiterverarbeitende Industrien und haben aufgrund ihres hohen fertigungs- und verfahrenstechnischen Know-hows eine gute Zukunft.

Damit dies so bleibt, schlossen sich Anfang 2001 interessierte Verbände und Unternehmen der Gießerei- und Schmiedeindustrie mit Beratungs-, Qualifizierungs- und Forschungseinrichtungen zusammen, um an drängenden personalpolitischen Fragestellungen der Unternehmen beider Branchen zu arbeiten. Die personalpolitischen Herausforderungen können wie folgt zusammengefasst werden, sie werden - wie immer - für das eine Unternehmen mehr, für das andere weniger gelten:

- Eine zunehmend ungünstige Altersstruktur mit wenigen unter 35jährigen und vielen über 50jährigen.
- Eine Qualifikationsstruktur, in der an- und ungelernete Beschäftigte, bei gleichzeitig zunehmenden Anforderungen an die Kompetenzen, einen großen Teil der Belegschaften ausmachen.
- Zunehmende Probleme, Nachwuchs aller Qualifikationsniveaus für die Branchen zu gewinnen.

Die Partner/innen waren sich rasch einig, dass neue, innovative Wege beschritten werden müssen, um diese

Herausforderungen zu bewältigen. Unter der Überschrift GENERA bildeten sie daher eine Entwicklungspartnerschaft im Rahmen der EU Gemeinschaftsinitiative Equal, die von Januar 2002 bis Mai 2005 gefördert wurde.

In einem breiten thematischen Spektrum wurden diese Herausforderungen modellhaft bearbeitet. Insgesamt beteiligten sich 20 Unternehmen beider Branchen an der Entwicklung und Umsetzung von neuen Modellen und Konzepten.

Nach über dreijähriger Arbeit präsentiert die Entwicklungspartnerschaft GENERA in der vorliegenden Broschüre die wesentlichen Ergebnisse ihrer Arbeit. Die Broschüre ist untergliedert nach den folgenden thematischen Oberbegriffen. Den Anfang machen Instrumente, die helfen, die betriebliche Ausgangslage und den Handlungsbedarf konkretisieren zu können. Danach folgen die Themenfelder "Neue Mitarbeiter/innen gewinnen", "Personal- und Organisationsentwicklung im demografischen Wandel" sowie "Führungskräfte und Betriebsräte: Leitbilder und Multiplikatoren". Unter diesen Überschriften werden jeweils konkrete Instrumente beschrieben, die von den Partner/innen, zum Teil auch im Tandem, bearbeitet

wurden. Die jeweils zuständige Institution wird am Ende eines jeden Abschnitts genannt, so dass auch ein direkter Kontakt schnell möglich ist. Der Deutsche Gießereiverband und das Vorstandszweibüro der IG Metall sind Ansprechpartner für alle Fragen auf Branchenebene.

Diese Broschüre will einen schnellen Überblick geben, zu welchen Themen, mit welchen Methoden, Instrumenten und Ergebnissen im Rahmen von GENERA gearbeitet wurde. Sie will aber auch Appetit machen auf mehr: Alle beschriebenen Produkte, inklusive der entwickelten Arbeitshilfen, Checklisten, Curricula und EDV-Tools, sind in einem GENERA - Ordner zusammengestellt. Am Detail interessierte Praktiker/innen mögen dort weiter lesen und mit dem Material arbeiten. Am Ende dieser Broschüre befindet sich hierfür ein Bestellformular.

Wir denken, dass die Ergebnisse der Arbeit sowohl für Praktiker/innen in Betrieben der Gießerei- und Schmiedeindustrie als auch in verwandten Industriezweigen wie der Stahlindustrie und der Metallindustrie von Interesse sind. Darüber hinaus finden auch Praktiker der aktiven Arbeitsmarktpolitik nützliche Hinweise, konnten doch Instrumente weiterentwickelt und neue Wege beschritten werden, die helfen, Arbeitsmarktgruppen mit begrenzten Berufschancen den Zugang in den ersten Arbeitsmarkt zu erleichtern.

Dortmund, im Mai 2005
Cordula Sczesny und Uwe Jürgenhake

DER BETRIEBLICHE EINSTIEG IN DAS THEMA



DIE ALTERSSTRUKTURANALYSE

Herausforderungen und Ziele

Der Altersaufbau unserer Gesellschaft unterliegt einem tiefgreifenden Wandel. Sinkende Geburtenraten und steigende Lebenserwartungen finden ihren Niederschlag in der Bevölkerung, deren Durchschnittsalter weiter steigen wird.

Diese Entwicklung bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Betriebe, denn natürlich verändert sich damit auch das Erwerbspersonenpotenzial, aus dem sie ihre Belegschaften rekrutieren können. Während der Anteil der unter 35jährigen kontinuierlich sinkt, steigt der Anteil der über 50jährigen permanent an. Oder anders ausgedrückt: Betriebe aller Branchen werden zunehmend auf Erwerbspersonen in den mittleren und oberen Altersgruppen zurückgreifen können und müssen.

Branchendaten der Gießerei- und Schmiedeindustrie weisen im Vergleich zu anderen Branchen schon heute ein deutlich höheres Durchschnittsalter aus. Gleichzeitig berichten viele Gießereien von Problemen bei der Nachwuchsgewinnung und der Rekrutierung von Fachkräften. Kurzum: Viele Gießereien und Schmieden sind schon heute mit den Folgen des demografischen Wandels konfrontiert. In der Praxis werden die Probleme bisher jedoch vielfach isoliert betrachtet; eine vorausschauende Betrachtung der Einflussfaktoren fehlt

bei der Entwicklung geeigneter personalpolitischer Handlungsstrategien.

Ziel war, mit einem einfachen Analyseinstrument die Entwicklung der Altersstruktur im Betrieb transparent zu machen und damit die im Unternehmen Verantwortlichen für die betriebspezifischen Folgen des demografischen Wandels zu sensibilisieren. Auf dieser Basis können strategische Entscheidungen für die betriebliche Personalpolitik getroffen werden.

Vorgehen

Die Betriebe stellen personalwirtschaftliche Grunddaten zur Verfügung. Dazu gehören u.a. Anzahl, Alter, Geschlecht, Qualifikation der Mitarbeiter/innen. Die notwendigen Daten sind i.d.R. in der Personalabteilung abrufbar. Diese Daten werden erfasst und ausgewertet. Die Ergebnisse werden grafisch aufgearbeitet und den Betrieben zur Verfügung gestellt. In gemeinsamen Workshops mit Geschäftsführung, Personal- und Betriebsleitung sowie dem Betriebsrat werden auf Basis der Daten Handlungsstrategien entwickelt. Für die Betriebe sind damit die entwickelten Lösungsansätze das Kernstück für die folgende operative Arbeit.

In den Projektbetrieben wurde eine differenzierte Altersstrukturanalyse mit dem Instrument ASTRA durch-

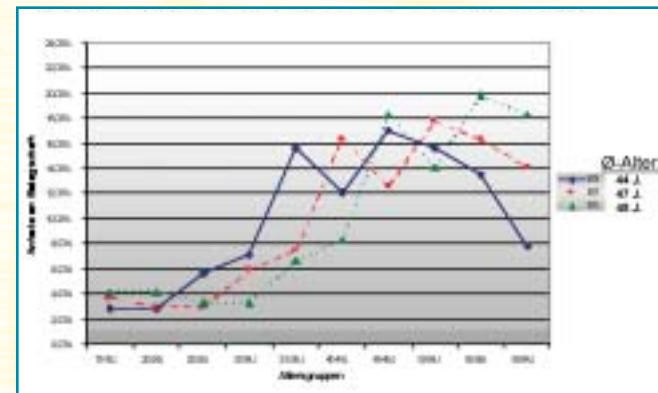
geführt. Das Instrument ASTRA-basic ist eine Weiterentwicklung von ASTRA, das von Betrieben selbständig angewendet werden kann. Es zeigt Betriebspraktikern anhand von einfachen Kennziffern den Ersatzbedarf der nächsten Jahre und die zentralen Entwicklungslinien der betrieblichen Altersstruktur auf.

Ergebnisse

Die Altersstrukturanalyse bietet sowohl eine Gesamtbetrachtung des Altersaufbaus aller Beschäftigten im Unternehmen als auch eine differenzierte Betrachtung nach Kriterien wie Geschlecht, Migrantenanteil, Anteil Leistungsgeminderter etc. Die Auswertungen beziehen sich auf Ersatzbedarfe in 5 und in 10 Jahren, auf die Veränderungen des Anteils der über 50jährigen und auf verschiedene Zukunftsszenarien (Fortschreibung, Verjüngung, Altersmischung). Die Zukunftsszenarien beziehen sich auf 2 Zeitpunkte: erstens den Stand zum Zeitpunkt der Datenerfassung (IST-Stand) und zweitens eine prognostizierte Entwicklung 10 Jahre später. Die Prognose ergibt sich aus unterschiedlichen jeweils mit den Unternehmen festzulegenden Annahmen, z.B. keine Neueinstellungen, Verrentung ab 65 Jahre, Ersatz der ausscheidenden Mitarbeiter/innen o. ä.

In der Abbildung ist die Altersstruktur einer Gießerei (erhoben im Jahr 2002) der prognostizierten Altersstruktur im Jahr 2007 und 2012 gegenübergestellt. Angenommen wurde eine Verrentung ab 65 Jahre und ein Nullsaldo von Zu- und Abgängen. Deutlich

wird, dass im Jahr 2012 ein großer Teil der heutigen Belegschaft den Bereich altersbedingt verlassen wird. Handlungsbedarf besteht jedoch schon heute: Für den Betrieb ist es von besonderer Bedeutung, das Erfahrungswissen der ausscheidenden Mitarbeiter/innen im Betrieb zu halten. D.h. es muss schon frühzeitig damit begonnen werden, dass Erfahrungswissen auf andere Beschäftigte zu übertragen (z.B. Wissens-transfer im Tandem). Gleichzeitig muss schon jetzt nach Nachwuchskräften Ausschau gehalten werden, die nach der Ausbildung sukzessive in den Bereich hineinwachsen können (z.B. Job-Presentation in Schulen).



Veränderung der Altersstruktur im 10-Jahreszeitraum (anonymisiertes Beispiel)

Altersstrukturanalysen wurden in allen GENERA-Betrieben durchgeführt.

Nähere Informationen von: Prospektiv, Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH

SCHWÄCHEN, POTENZIALE, PERSPEKTIVEN: DAS IMAGE AM STANDORT VERBESSERN

Herausforderungen und Ziele

Trotz hoher Arbeitslosigkeit haben viele Betriebe Schwierigkeiten bei der Nachwuchsgewinnung und / oder der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften. Auch Betriebe der Gießerei- und Schmiedeindustrie berichten immer wieder von Problemen bei der Personalsuche. Mitverantwortlich für diese missliche Lage ist das Image der beiden Branchen in der öffentlichen Meinung. Viele Gießereien und Schmieden haben sich in den letzten Jahren zu High-Tech-Produktionsstätten gewandelt, die qualifizierten und motivierten Mitarbeiter/innen interessante berufliche Entwicklungen bieten können. In der Öffentlichkeit werden die Tätigkeiten in der Produktion jedoch nach wie vor vornehmlich mit "laut", "dreckig" und "körperlich schwer" in Verbindung gebracht. Da liegt es auf der Hand, zunächst nach beruflichen Alternativen Ausschau zu halten.

Ziel des Instruments ist es deshalb, Betriebe dabei zu unterstützen, das in der Öffentlichkeit insgesamt und speziell bei potenziellen Bewerbern und Bewerberinnen und Kunden vorherrschende Bild von der Gießerei- und Schmiedeindustrie zu verbessern. Ein positiveres Image soll dazu beitragen, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber in der Region zu platzieren.

Vorgehen

Es wurde eine Handlungshilfe entwickelt, mit der Betriebe das bestehende Image aus unterschiedlichen Perspektiven analysieren und einem positiv formulierten Soll-Image gegenüber stellen können. Im Hinblick auf die Gewinnung von Nachwuchskräften sind nützliche Zusatzinformationen u.a. zu den beruflichen Wünschen von Auszubildenden für die Berufswahl und ihren Ansprüchen an Unternehmen zu finden. Die Handlungshilfen setzen in erster Linie an verschiedenen Aspekten eines modernen Personalmanagements an und geben Hilfestellung bei der Kommunikation der Personalstrategie ins Unternehmen aber auch in die Region.



Arbeit in Gießerei - früher und heute

Ergebnisse

Die Handlungshilfe kann dazu beitragen, das Unternehmen in einem besseren, d.h. modernerem Bild, das der heutigen Realität entspricht, erscheinen zu lassen. Sicherlich sind die Veränderungen nicht von heute auf morgen zu erreichen, sondern ein Produkt kontinuierlichen Handelns des Unternehmens über Jahre hinweg.

Unternehmen, die einzelne Instrumente, wie z.B. eine Präsentation ihres Unternehmens in Schulen genutzt haben, berichten aber von positiven Rückmeldungen bei den Jugendlichen in der beruflichen Orientierungsphase sowie bei den Lehrern und Lehrerinnen.

Nähere Informationen von: Deutscher Gießereiverband

PERSONALPOLITISCHE BASISKENNZIFFERN

Herausforderungen und Ziele

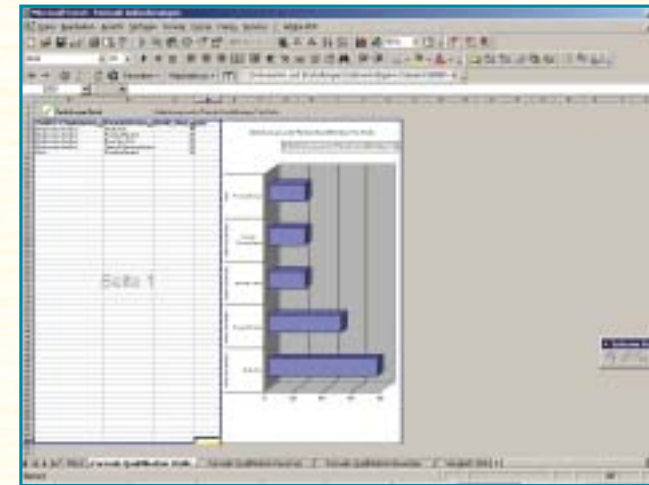
Trotz einer hohen Zahl von Arbeitslosen haben zahlreiche Unternehmen Probleme, vakante Stellen zu besetzen. In zahlreichen Branchen wird ein Fachkräftemangel beklagt. Unternehmen der Gießerei- und Schmiedindustrie stehen vor einer besonderen Herausforderung: Laut einer aktuellen Umfrage haben rund 30% der befragten Gießereibetriebe Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte zu gewinnen. Aber auch die Gewinnung von Auszubildenden und qualifizierten Führungskräften bereitet den Betrieben zunehmend Sorge. Selbst die Gewinnung von Produktionsmitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Bereich der typischen Un- und Angelernten-Tätigkeiten fällt heute schwerer als in den Boomjahren der Stahlindustrie. Dazu trägt sicherlich neben dem nach wie vor verbreiteten negativen Image

der beiden Branchen auch eine Unkenntnis der zentralen Anforderungen auf Seiten der potenziellen Bewerber/innen bei.

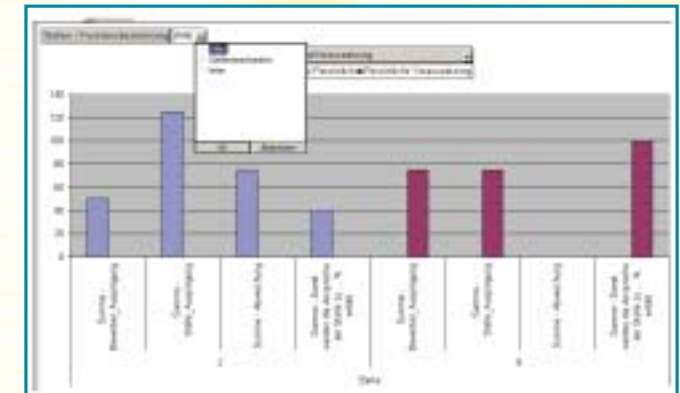
Ziel ist, mit einem einfach zu handhabenden Instrument sich der konkreten Arbeitsanforderungen zu vergewissern und darauf aufbauend aussagekräftige Stellenanzeigen zu formulieren, die bei potenziellen Bewerbern oder Bewerberinnen Interesse für die zu besetzende Stelle wecken.

Vorgehen

Ausgangspunkt für die Personalsuche ist eine Beschreibung der derzeit im Betrieb existierenden Stellen, eingebettet in die betriebliche Aufbauorganisation. Eine Abstimmung der Stellenbeschreibungen mit den



Bildschirmmausschnitte aus der Anwendung „Stellen- und Anforderungsprofil“



Stelleninhabern oder Stelleninhaberinnen und den Vorgesetzten sowie ihre regelmäßige Überprüfung und ggf. Anpassung stellt ihre Aktualität sicher. Dies gilt ebenfalls für die Erstellung der Anforderungsprofile, die Auskunft über sämtliche Anforderungen geben, die mit einer Position im Betrieb verbunden sind.

Als EDV-technische Unterstützung kann das Tool "Stellen- und Anforderungsprofile" eingesetzt werden.

Ergebnisse

Die Ergebnisse sind vielseitig verwendbar. Sie sind eine Hilfe bei der Personalsuche und der Auswahl geeigneter Bewerber/innen. So wird z.B. eine Hilfestellung bei der Formulierung aussagekräftiger Stellenanzeigen gegeben. Darüber hinaus kann die Beschreibung von Stellen- und Anforderungsprofilen auch dazu beitragen, mehr Transparenz in die betriebliche Organisation sowie die betrieblichen Entscheidungswege zu bringen.

Nähere Informationen von: Deutscher Gießereiverband

NEUE MITARBEITER/INNEN GEWINNEN



NACHWUCHSGEWINNUNG AN SCHULEN

Herausforderungen und Ziele

Die Arbeitslosigkeit junger Erwachsener ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Viele Jugendliche finden keinen Ausbildungsplatz in dem gewünschten Beruf. Gleichzeitig gibt es eine Reihe von Unternehmen, die ihre angebotenen Ausbildungsplätze nicht mit geeigneten Bewerbern oder Bewerberinnen besetzen können. Dazu gehören viele Unternehmen der Gießerei- und Schmiedeindustrie. Die Schulabgänger/innen interessieren sich kaum für die angebotenen Ausbildungsstellen und -berufe. Qualifizierte Bewerbungen auf Stellenanzeigen in der örtlichen Presse bleiben dementsprechend weitgehend aus. Anhaltende Rekrutierungsprobleme bleiben perspektivisch nicht ohne Folgen: Ältere Mitarbeiter/innen verlassen die Unternehmen und nehmen das produktionstechnische Erfahrungswissen mit, ohne es zuvor auf entsprechende Nachwuchskräfte übertragen zu können. Im Extremfall kann Nachwuchsmangel zur (teilweisen) Stilllegung der Produktion führen.

Zentrales Ziel war es, mehr Jugendliche mit einem guten Schulabschluss für eine Ausbildung zu gewinnen. Das Unternehmen soll als attraktiver Arbeitsgeber in der Region wahrgenommen werden. Informationsdefizite und Vorurteile gegenüber der Arbeit in Gießereien und Schmieden sollen abgebaut werden.

Vorgehen

Es wurde ein Konzept zur Rekrutierung von Auszubildenden entwickelt, mit dem gezielt Jugendliche in Schulen angesprochen werden können. Im Mittelpunkt steht eine Präsentation des Betriebes, der Ausbildung sowie der späteren Arbeit einschließlich der Entwicklungsmöglichkeiten. Dieses Konzept wurde daher „Job-Presentation“ genannt.

Die Arbeit im Betrieb beginnt mit der kurz- und mittelfristigen Personalbedarfsermittlung, u.a. unter Einbeziehung altersbedingter Abgänge. Es wird festgelegt, wie hoch der Bedarf an Auszubildenden in welchen Berufen ist.

Im nächsten Schritt wird Kontakt zu verschiedenen Schulen in der Region aufgenommen. Ziel ist, sich dort im Rahmen der geplanten Unterrichtseinheiten zur Berufswahl vorzustellen und Kontakt zu potenziellen Bewerbern oder Bewerberinnen aufzunehmen.

Die Präsentationen beinhalten Informationen zu:

- Unternehmensdaten
- Branche und Produkte
- Ausbildungsberufe und Praktika
- Verdienstmöglichkeiten
- Berufliche Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen

In dem Konzept wird besonderer Wert darauf gelegt, die Informationen authentisch und für die Jugendlichen interessant aufzubereiten. Dabei wird zum einen auf den Einsatz moderner Präsentationstechniken gesetzt. Darüber hinaus werden die Schulbesuche im Tandem von einem erfahrenen Mitarbeiter und einem Auszubildenden im letzten Ausbildungsjahr bzw. einem jungen Facharbeiter kurz nach der Ausbildung absolviert. Rückfragen der Schüler/innen können so aus mehreren Perspektiven beantwortet werden.

Ergebnisse
 Das Konzept Job-Presentation haben insgesamt 3 Betriebe aufgegriffen und Präsentationen in Schulen durchgeführt. Die positiven Erfahrungen lassen sich am Beispiel der Eisengießerei Röth verdeutlichen. Das Unternehmen hat eine Präsentation für den Beruf des Gießereimechanikers in insgesamt neun Real-, Haupt- und Förderschulen im Umkreis von 30 Kilometern vom Unternehmensstandort durchgeführt. Die zwei nachfolgenden Abbildungen geben einen Einblick in die Präsentationsunterlagen.

In der Folge gingen 19 qualifizierte Bewerbungen ein; sieben Schüler/innen haben sich für ein Praktikum beworben. Das Engagement des Unternehmens ist auf seiten der Schulen ebenfalls auf positive Resonanz gestoßen. Es konnten Kooperationsvereinbarungen abgeschlossen werden, in denen eine kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Schule vereinbart wurde.

Job-Presentation wurde durchgeführt mit:

**Georg Röth Eisengießerei GmbH & Co.
 Eickhoff Gießerei GmbH
 Metallwerk Franz Kleinken GmbH**

Nähere Informationen von: Prospektiv, Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH



Ohne Gussteile kein funktionsfähiges Automobil



Verdienstmöglichkeiten von Kraftfahrzeugmechanikern und Gießereimechanikern (bei Röth)

NEUE MITARBEITER/INNEN:

DAS RESERVOIR DER NICHT SPEZIFISCH QUALIFIZIERTEN - JOB-INTEGRATION

Herausforderungen und Ziele

Unter den derzeit Arbeitslosen befindet sich ein nicht unerheblicher Teil von Arbeitssuchenden, die keinen Berufsabschluss im deutschen dualen Ausbildungssystem erworben haben. Das heißt jedoch nicht immer, dass diese Personen über keinerlei Berufserfahrungen verfügen. Viele, auch ältere Migrantinnen und Migranten haben in ihren Herkunftsländern eine Ausbildung absolviert, für die es in Deutschland jedoch oftmals keine Entsprechung gibt. Andere Personen verfügen über ein hohes Maß an praktischer Arbeitserfahrung, können dies jedoch nicht - wie bei uns üblich - mit entsprechenden Zeugnissen dokumentieren. Hinzu kommen nicht selten Sprachprobleme. Das mangelnde Wissen um die konkreten Kompetenzen dieser Personengruppe macht eine Integration in den Arbeitsmarkt besonders schwierig.

Gleichzeitig haben Betriebe, hier insbesondere die Gießereien und Schmieden, Schwierigkeiten vakante Stellen in der Produktion zu besetzen. Dabei handelt es sich auch um Stellen, für die nicht zwangsläufig eine Ausbildung z.B. als Gießereimechaniker/in notwendig ist.

Ziel war, durch eine zielgerichtete Auswahl und Qualifizierung arbeitssuchende Migranten/Migrantinnen auf die Arbeit in Gießerei- und Schmiedeunternehmen vorzubereiten und ihre Vermittlungschancen in den Arbeitsmarkt zu erhöhen. Aus Sicht der Unternehmen sollten aus einem bisher wenig beachteten Personenkreis motivierte und leistungswillige Arbeitskräfte gewonnen werden, die auf Grund der speziellen branchenspezifischen Vorbereitung bessere Integrationschancen haben.



Handlungsorientierter Unterricht mit Modellen

Vorgehen

Es wurde ein Konzept mit dem Namen "Job-Integration" entwickelt, das ein Auswahlverfahren, verschiedene Qualifizierungsbausteine, Betriebspraktika sowie eine flankierende Betreuung in allen fachlichen und persönlichen Fragen beinhaltet. Das gesamte Konzept ist einerseits zugeschnitten auf die spezifischen Ausgangsbedingungen der Mitgranten oder Migrantinnen und setzt andererseits an dem konkreten Arbeitskräftebedarf der Betriebe an.

Die Umsetzung des insgesamt 5 Monate umfassenden Konzeptes setzt eine enge Kooperation zwischen den drei Institutionen Arbeits- und Sozialverwaltung, dem Weiterbildungsträger und den Betrieben voraus. Die Arbeits- und Sozialverwaltung benennt zunächst den Kreis der potenziellen Teilnehmer/innen. Zu Beginn steht jedoch ein Kompetenz-Check mit Assessmentelementen, in dem die generelle Eignung und Motivation für die Arbeit in Gießerei- und Schmiedeunternehmen herausgefunden wird.

Die eigentliche Qualifizierung setzt sich aus mehreren Modulen mit folgenden Schwerpunkten zusammen:

- Deutsch als Fremdsprache
- Technik-Deutsch als Fachsprache
- Bewerbungstraining
- Einführung in die Datenkommunikation (MS Office-Paket, Internet)
- Grundlagen der Technischen Kommunikation

- Grundlagen der Metalltechnik einschließlich Schweißkurs
- Gabelstapler-Führerschein
- Betriebsspezifisches Grundlagenmodul: Gießerei- und Schmiedetechnik

Die inhaltlichen Schwerpunkte wurden in enger Abstimmung mit den Betrieben formuliert, die einen potenziellen Arbeitskräftebedarf im Produktionsbereich haben.

An die Qualifizierungsbausteine schließt sich ein 3monatiges betriebliches Praktikum an. Während der gesamten Laufzeit steht den Teilnehmern und Teilnehmerinnen eine Betreuung zur Verfügung. Sie ist gleichzeitig Ansprechpartner/in für die Betriebe.



Qualifizierung in Modulen

Ergebnisse

Das Konzept Job-Integration wurde mit Teilnehmern und Teilnehmerinnen aus dem Arbeitsamtsbezirk Ennepe-Ruhr und Hagen durchgeführt. Insgesamt haben 23 arbeitssuchende Migrantinnen und Migranten den Kurs durchlaufen. Bislang konnten 7 direkt im Praktikumsbetrieb und 3 in einem anderen Unternehmen eine Beschäftigung finden. Für diese Arbeitsmarktgruppe wird die erzielte Vermittlungsquote von 40-50% als außerordentlich hoch angesehen. Die Resonanz der Betriebe ist überwiegend positiv. Hervorgehoben wird die hohe Arbeitsmotivation und das Bemühen, sich in den Betrieben zu integrieren.

Es hat sich gezeigt, dass eine Qualifizierung von Arbeitssuchenden mit schwierigen Berufsbiografien, im Zusammenspiel mit Betrieben einer Branche, die ihren Bedarf sehr konkret formuliert, ein sinnvolles arbeitsmarktpolitisches Instrument mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit für alle Seiten ist.

Die gesammelten Erfahrungen lassen eine Übertragung in andere Branchen sinnvoll erscheinen.



Unterricht, anknüpfend an individuellen Voraussetzungen

Folgende Betriebe haben sich an den Maßnahmen beteiligt:

Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH
Edelstahlzieherei Mark GmbH
Edelstahl Witten-Krefeld GmbH
Eisenwerke Böhmer & Co.KG
Gallade Umformtechnik GmbH & Co.KG
Dieckerhoff Guss GmbH
Schmolz + Bickenbach Guss Verwaltungs GmbH
CDP Bharat Forge GmbH
Jellinghaus GmbH & Co

Nähere Informationen von: Innovation & Qualifikation Ruhr GmbH

BESTELLUNG



Giesserei-Verlag GmbH
z. Hd. Gabriele Wald
Postfach 10 25 32

D-40016 Düsseldorf

oder per Fax: 0211 - 67 07-582

Wir möchten ____ Exemplare des Ordners:

+++ NEUE PERSPEKTIVEN FÜR ÄLTERE UND JÜNGERE IM BETRIEB +++
Instrumente und Praxisbeispiele zur Bewältigung des demografischen Wandels
zum Preis von je € 135,00 Inland, zuzüglich Versandkosten.

Zusendung an:

Vorname / Name

Firma

Strasse (Postfach)

Postleitzahl / Ort

Unterschrift

PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL



KoMeT: KOMPETENZBESTÄNDE UND KOMPETENZBEDARFE ERMITTELN

Herausforderung und Ziele

Nach wie vor sind die Produktionsbelegschaften der Branche sehr heterogen zusammengesetzt: einschlägig qualifizierte Facharbeiter, Beschäftigte mit branchenfremdem Berufsabschluss und solche ohne formalen Berufsabschluss arbeiten in den Schichtteams Seite an Seite. Ein Großteil des für die Arbeit notwendigen Wissens wird über lange Jahre der Arbeit an den Anlagen und in den Produktionsabschnitten erworben. Es ist als Erfahrungswissen in den Köpfen der Menschen gespeichert. Häufig gibt es eine klare Zuordnung zwischen dem einzelnen Beschäftigten und einem konkreten Arbeitsplatz, dem sogenannten Stammarbeitsplatz. Ein Überblick darüber, was eigentlich in Summe an Kompetenzen in den Betrieben vorhanden ist und wie hoch der Kompetenzbedarf aktuell und perspektivisch ist, gibt es häufig nicht. Diese Lücke zu schließen und unter Rückgriff auf die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse Konsequenzen für die betriebliche Personalentwicklung zu ermitteln, war Ziel dieses Arbeitspaketes. Ergebnisse in zwei Richtungen wurden dabei angestrebt:

- Ein konkreter Handlungs- und Umsetzungsplan für die beteiligten Betriebe.
- Ein einfaches EDV-gestütztes Instrument, welches es Unternehmen einfach macht, Kompetenzbestände und -bedarfe zu ermitteln.

Vorgehen

Die Analyse der vorhandenen Kompetenzen erfolgt für einen Arbeitsbereich, einen Produktionsabschnitt oder eine Abteilung. In Summe lässt sich so ein Abbild des gesamten Unternehmens schaffen. Kern ist ein systematischer SOLL-IST-Abgleich zwischen dem, was in dem Arbeitsbereich an Kompetenzen insgesamt notwendig ist und dem, was bereits vorhanden ist.

Insbesondere die Ermittlung des Solls birgt Diskussionspotenzial, weil hier Grundfragen der Unternehmensphilosophie sowie der zukünftigen Entwicklung unmittelbar berührt werden:

- Wie umfassend qualifiziert und wie flexibel einsetzbar soll jede/r Beschäftigte zukünftig sein?
- Welche über die konkrete Arbeitsplatzbeherrschung hinausgehenden Kompetenzen müssen in der Belegschaft vorhanden sein, etwa Zusammenhangswissen über die einzelnen Abschnitte der Produktion (Arbeitsprozesswissen) oder betriebswirtschaftliches Grundwissen, Kundenanforderungen und Qualitätsmanagementwissen?
- Bedarf es arbeitsorganisatorischer Veränderungen, damit die gewonnenen Kompetenzen auch eingesetzt werden können?



Auswertung von Befragungsergebnissen

Die Ermittlung dieses SOLL erfolgt in einer betrieblichen Arbeitsgruppe, welche den Gesamtprozess steuert und koordiniert. Diese setzt sich aus Führungskräften des jeweiligen Bereiches (Betriebsleiter, Meister), der Personalabteilung und dem Betriebsrat zusammen.

Ausgehend hiervon werden die in der Belegschaft vorhandenen Kompetenzen ermittelt. Einige Basisinformationen kann die Personalabteilung zur Verfügung stellen, das Gros ist jedoch in der Regel nicht dokumentiert, sondern beruht auf den Einschätzungen der Beschäftigten und ihrer unmittelbaren Vorgesetzten. Ein einfaches Instrument hilft hier, die Selbsteinschätzung

durch die Mitarbeiter/innen sowie die Fremdeinschätzung durch die Führungskraft vorzunehmen. Beide müssen sich danach auf einen Konsens der Einschätzungen verständigen. Einfache Kategorien erleichtern die Einschätzung der Kompetenzen. Zugleich wird das Gespräch genutzt, um die Qualifizierungsinteressen der Mitarbeiter/innen festzuhalten.

Im nächsten Schritt wird auf Basis eines SOLL-IST-Abgleiches ein Entwicklungs- und Qualifizierungsplan aufgestellt. Dieser zeigt, wie sich die Kompetenzen der gesamten Gruppe und die jedes Einzelnen verändern werden.

Zur besseren betrieblichen Handhabung wurde das gesamte Vorgehen in das EDV-Tool "KoMeT" integriert, welches auf die betrieblichen Bedürfnisse zugeschnitten werden kann.

Ergebnis und Erfahrungen

Mit dem beschriebenen Vorgehen ist es gelungen, eine beteiligungsorientierte Grundlage für eine systematische Qualifizierungsplanung zu schaffen. Das Vorgehen erleichtert die betriebliche Entscheidungsfindung und sorgt für einen Schub an Qualifizierungsmotivation in der Belegschaft. Aspekte der Organisationsentwicklung können ebenso integriert werden wie die Herausforderungen des demografischen Wandels. KoMeT bie-

tet eine Grundlage für die einfache Erfassung und grafische Auswertung der Informationen.

Beteiligungsorientierte Kompetenzanalysen wurden durchgeführt bei:

Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH
 BGH Edelstahl Siegen GmbH
 BGH Edelstahl Lippendorf GmbH
 Demag Ergotech GmbH
 Balo Motortex GmbH

Nähere Informationen von: Soziale Innovation GmbH

KOMPETENZENTWICKLUNG MIT LERNUNGEWOHNTEN BELEGSCHAFTEN

Herausforderungen und Ziele

In vielen Unternehmen beider Branchen waren flächendeckende Maßnahmen zur Weiterbildung der Produktionsbelegschaften eher die Ausnahme, von Schulungen in Fragen der Arbeitssicherheit einmal abgesehen. Viele Beschäftigte haben daher in ihrem Berufsleben eher beiläufig über praktisches Tun ihr durchaus hohes Erfahrungswissen gewonnen. Systematisch organisiertes Lernen ist ihnen weitgehend fremd. In den Belegschaften gibt es daher häufig ablehnende Haltungen, wenn das Thema Qualifizierung für Alle auf das Tableau kommt. "Ich drücke doch nicht wieder die Schulbank" ist ein geflügeltes Wort hierfür. Diese Skepsis, die auch mit individuellen Versagensängsten zu tun hat ("Das kann ich doch in meinem Alter gar nicht mehr!") gab es auch dort, wo die grundsätzliche Bereitschaft der Beschäftigten vorhanden war, sich für die Sicherung ihrer Arbeitsplätze zu bewegen.

Es galt daher Formen der Kompetenzentwicklung und Qualifizierung zu wählen, die Lernängste und Lernbarrieren aufzulösen halfen.



Wissenstransfer im Tandem: das Vorgehen

Vorgehen

Gemeinsam mit dem Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH wurde ein System entwickelt, welches in modifizierter Form auch bei der BGH Edelstahl GmbH in Siegen zur Anwendung gelangte. Es baut auf den Ergebnissen der Kompetenzbedarfsermittlung auf. Grundlage für die Entwicklung geeigneter Lernformen waren zum einen die besonderen Lernvoraussetzungen der Beschäftigten und zum anderen die inhaltlichen Qualifizierungsziele, die sich auf die einzelnen Arbeitsplätze und die arbeitsplatzübergreifenden Anforderungen des jeweiligen Arbeitssystems bezogen. Die Wahl fiel auf betriebliche Formen des Lernens am Arbeitsplatz bzw. in Arbeitsplatznähe.

Folgende Gründe sprachen für diese Lösung:

- Das zu vermittelnde Wissen setzte an den konkreten Anforderungen des Arbeitssystems an, abstrakt-theoretisches Wissen sollte auf den jeweiligen Anwendungsbezug im Unternehmen "übersetzt" werden.
- Vor diesem Hintergrund waren die Träger des zu vermittelnden Wissens vor allem Mitarbeiter/innen des Unternehmens selbst. Sie wurden gründlich auf Ihre neue Aufgabe vorbereitet und kontinuierlich betreut.
- Das Lernen in der gewohnten Umgebung anzustellen, war eine wichtige Voraussetzung zur Überwindung von Lernbarrieren, half aber auch, den organisatorischen Aufwand zu bewältigen.
- Die Nutzung der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen half, Qualifizierungen in dieser Breite auch nach Projektende finanzierbar zu machen und so in der Personalentwicklungsstrategie des Unternehmens fest zu integrieren.

Es entstanden so nebeneinander zwei Formen der Qualifizierung: "Wissenstransfers in Tandems" und "arbeitsplatzübergreifende Schulungen".

Die Wissenstransfers in Tandems finden an den jeweiligen Arbeitsplätzen statt. Der Transfer erfolgt in einem Vier-Stufen-Modell (siehe Abbildung). Lernende und Lehrende werden zunächst zu festen Tandems zusammengestellt. Die Lehrenden sind häufig ältere erfahrene Beschäftigte, deren Erfahrungswissen auf andere Beschäftigte übertragen werden soll. Es können aber auch jüngere Beschäftigte, z.B. mit "frischem" theoretischem Hintergrundwissen als Lehrende agieren. Die Lernenden ergeben sich aus den zuvor ermittelten individuellen Kompetenzentwicklungsplänen.



Tandem-Werkzeugschlosser

Gemeinsam mit den Wissensträgern werden Arbeitsplatzmappen erstellt, die - bildlich unterstützt - die Anforderungen am Arbeitsplatz dokumentieren. Diese Mappen werden kontinuierlich ergänzt und komplettiert und werden sukzessive zu einem Nachschlagewerk, welches am Arbeitsplatz auf Dauer zur Verfügung steht. Wichtig ist aber auch, dass der Prozess des Erstellens der Arbeitsmappen den Lehrenden hilft, das implizite Wissen über die Anforderungen des Arbeitsplatzes systematisch in explizites Wissen zu überführen. Dieser Prozess des "sich bewusst werdens" ist eine wichtige Voraussetzung dafür, das Wissen überhaupt weitergeben zu können. Da die Lehrenden in dieser Rolle ungeübt waren, wurden einfache methodisch-didaktische Hilfsmittel mit ihnen eingeübt. Nach dieser Vorbereitung fanden die Wissenstransfers im Tandem nach einem festgelegten Tandemplan statt.

Arbeitsplatzübergreifende Schulungen wurden von den Meistern, Technikern und Ingenieuren des Unternehmens zu den zuvor vereinbarten Themen durchgeführt. Die Praxisnähe der Themen legte dieses ebenso nahe wie Kostenerwägungen. Die Dozenten wurden speziell geschult und unterstützt. Dieses bezog sich sowohl auf die Vermittlung von methodisch-didaktischem Handwerkszeug, das für die Beschäftigten angemessen war. Die Schulungen waren für alle Mitarbeiter/innen der Abteilung verbindlich und wur-

den in jeweils zweistündigen Einheiten als bezahlte Zeit vor oder nach der regulären Arbeitszeit schichtweise durchgeführt.

Ergebnisse und Erfahrungen

Mit dem beschriebenen Vorgehen in den beteiligten Pilotunternehmen ist es gelungen, das Kompetenzniveau der Beschäftigten aller Altersklassen erheblich zu steigern. Die Schulungsmethoden haben sich als adäquat für die jeweiligen Rahmenbedingungen erwiesen. Die Beschäftigten sind flexibler einsetzbar und insgesamt kompetenter in der Beherrschung ihres gesamten Arbeitssystems. Der Wechsel von Aufgaben reduziert einseitige Belastungen. Teilweise waren Veränderungen der Arbeitsorganisation in Richtung einer alternsgerechten Organisationsstruktur die Folge.

Kompetenzentwicklungsmaßnahmen wurden durchgeführt bei:

Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH
BGH Edelstahl Siegen GmbH
Pleissner Guss GmbH

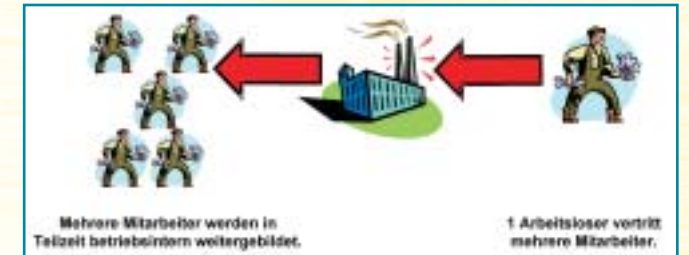
Nähere Informationen von: Soziale Innovation GmbH

EXKURS: JOB-ROTATION

In der Regel ist der Zeitbedarf für Qualifizierungen am Arbeitsplatz hoch. Zudem müssen sie während des laufenden Betriebes durchgeführt werden. Dies stellt die Betriebe vor hohe organisatorische wie finanzielle Hürden. Einen Ausweg liefert hier das arbeitsmarktpolitische Instrument "Job-Rotation", das mit dem Job-AQTIV-Gesetz, §§ 229 - 233 SGB III, eingeführt wurde.

Arbeitslose (eine/r oder mehrere) werden für maximal ein Jahr zu tariflichen Bedingungen eingestellt. Die Agentur für Arbeit unterstützt diese Einstellung mit einem Lohnkostenzuschuss, dessen Höhe von den individuellen Voraussetzungen der Arbeitslosen abhängt. Nach unseren Erfahrungen lag er zwischen 50 und 70 Prozent. Diese neuen Beschäftigten vertreten nach einer Einarbeitungszeit (1 - 4 Wochen) andere Beschäftigte, die an einer betrieblichen Qualifizierung, hier dem Wissenstransfer im Tandem teilnehmen. Je nach Anzahl der gleichzeitig eingestellten Arbeitslosen können auch kleine Gruppen für Trainings freigestellt werden. In der reinen Lehre vertritt ein/e Arbeitslose/r genau eine andere Person. In GENERA haben wir dies flexibler gehandhabt: In der Regel wurden die eingestellten Arbeitslosen an den eher einfacheren Arbeitsplätzen eingesetzt. Dies erleichterte die Auswahl der Arbeitslosen und reduzierte die Einarbeitungszeiten. Über betriebliche Vertretungsketten wurden dann jeweils die für die Qualifizierung vorgesehen Beschäftigte freige-

stellt. Dadurch wurde ermöglicht, dass sich auch die Beschäftigten an den Arbeitsplätzen mit hohen Anforderungen an der Qualifizierung beteiligen konnten. Eine Vertretung gab es immer. Auf diese Weise konnten umfangreiche Qualifizierungen während der laufenden Produktion ermöglicht werden. Zudem konnten sich die Arbeitslosen unter realen betrieblichen Arbeitsbedingungen bewähren. Trotz schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen wurden viele von ihnen in ein reguläres Arbeitsverhältnis übernommen.



Job-Rotation - neu gedacht

Qualifizierungsmaßnahmen mit Hilfe von Job-Rotation wurden durchgeführt bei:

Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH
Pleissner Guss GmbH
Demag Ergotech GmbH

Nähere Informationen von: Soziale Innovation GmbH

MODULARE WEITERBILDUNG FÜR UN- UND ANGELERNTTE: GUSSTAV

Herausforderungen und Ziele

Nach wie vor ist der Anteil von Beschäftigten ohne formale bzw. ohne eine für die Branche einschlägige Qualifikation in den Unternehmen beispielsweise der Gießereiindustrie sehr hoch. Das Kompetenzpotenzial dieser Beschäftigten besteht überwiegend aus dem Erfahrungswissen, das sie in ihrem Berufsleben in der Regel an sehr wenigen speziellen Arbeitsplätzen gewonnen haben. Zum Teil sind die Arbeitsplätze auch relativ einfach zu erlernen, so dass das damit verbundene Erfahrungswissen nicht immer ausgeprägt ist.

Bei innerbetrieblichen Umstrukturierungen oder gar Betriebsschließungen ist dieses Wissen nur bedingt transferierbar, die Arbeitsmarktchancen der Beschäftigten sind daher, auch innerhalb der Branche, eher gering. Die realen Möglichkeiten, über einen berufsqualifizierenden Abschluss die Beschäftigungschancen zu erhöhen, sind meistens sehr gering.

Ziel war es, die Beschäftigungschancen und die Leistungsfähigkeit dieser Beschäftigten durch ein Weiterbildungsangebot unterhalb eines Facharbeiterabschlusses, zu erhöhen. Dieses Angebot sollte brancheninterne Anerkennung finden und perspektivisch ggf. für die Ausbildung zum Gießereifacharbeiter anerkannt werden.

Vorgehen

Zunächst wurden mit am Thema interessierten Unternehmen der Gießereiindustrie in bilateralen Gesprächen sowie in kleinen Workshops der betriebliche Bedarf und die inhaltlichen Erwartungen ermittelt sowie die betrieblichen Umsetzungsmöglichkeiten erörtert.

Darauf aufbauend wurde ein modulares Weiterbildungskonzept erarbeitet, welches den Titel GussTAV trägt: "Gusstechnik Arbeitsorientiert Vermittelt".

Ausgangspunkt von GussTAV ist ein Basismodul, das einen Umfang von knapp 100 Unterrichtsstunden hat. Es beginnt mit einem einführenden Teil, der besonders darauf ausgerichtet ist, die meist lernungewohnten teilnehmenden Beschäftigten an seminaristische Formen des Wissenserwerbs heranzuführen und adäquate Lern- und Arbeitsmethoden zu vermitteln. Der zweite Teil dieses Basismoduls enthält Grundlagen der Gießereitechnik (35 Std.), beginnend mit einem Überblick über Branche, Produkte und Kunden bis hin zu den einzelnen Fertigungsstufen. Ergänzt wird dieser Teil durch drei Themenblöcke (in Summe 30 Std.), die die Grundlagen für verantwortungsbewusstes Handeln in den Dimensionen "Früherkennung von technischen Betriebsstörungen", "Grundlagen kostenbewussten Handelns" und "Produktionssysteme und Qualitätsmanage-

ment" vermitteln. Überfachliche Themen und Schlüsselqualifikationen (14 Std.) runden dieses Modul ab.



Modularer Ansatz von GussTAV

Aufbauend auf diesem Basismodul sind wabenförmig weitere vertiefende Module unterschiedlicher Größenordnung angesiedelt. Diese Aufbaumodule der zweiten Ebene (erster Ring um das Basismodul) sind je nach betrieblichem Einsatzgebiet und individuellen wie betrieblichen Interessenlagen wähl- und kombinierbar. Im Rahmen von GENERA konnten die Aufbaumodule

"Schmelzbetrieb", "Maschinenformguss" und "Handformguss" entwickelt und erprobt werden. Die Module enthalten sowohl fachliche wie überfachliche Komponenten und können bei Bedarf um betriebspezifische Inhalte erweitert werden.

Basis- und Aufbaumodule wurden mit einer zielgruppenspezifischen Methodik und Didaktik versehen, so dass ein größtmöglicher Lernerfolg erzielt werden kann. Lernort ist soweit wie möglich der Betrieb, sofern dort angemessene Räumlichkeiten zur Verfügung stehen. Ansonsten wurde auf regional ansässige Bildungsträger ausgewichen. Die Schulungen wurden bisher jeweils für die Beschäftigten eines konkreten Unternehmens angeboten. Alle Module enden mit einer Lernerfolgskontrolle und der Zertifizierung der erbrachten Leistung. Alternativ wäre es genauso denkbar, die Module für die Beschäftigten mehrerer benachbarter Unternehmen durchzuführen. Die Unternehmen müssten sich dann ggf. über etwaige, den betrieblichen Besonderheiten entsprechende Spezifizierungen verständigen.

Die weiteren Module orientieren sich vor allem an unternehmensspezifischen Bedarfen. Sie sollen nicht mehr von externen Dozenten, sondern von speziell angeleiteten betrieblichen Multiplikatoren durchgeführt werden.

Ergebnisse und Erfahrungen

Es zeigte sich, dass die (freiwillige) Lernbereitschaft der Beschäftigten höher als erwartet war, obwohl anteilig auch Freizeit eingebracht werden musste. Der Weg eines arbeitsplatznahen niedrigschwelligen Weiterbildungsangebotes, das über die kurzfristigen betrieblichen Bedarfe allein hinaus geht, scheint zielführend zu sein.



Leitstand Räderwalzwerk

Im Rahmen von GENERA gelang es, Module der 1. Stufe (Grundlagen) und der 2. Stufe (Prozessvertiefung) zu entwickeln und zu erproben. Es zeigte sich jedoch, dass die betrieblichen Veränderungswünsche nicht unerheblich waren. Das Ziel eines vergleichbaren Branchenstandards konnte aus diesen Gründen noch nicht erreicht werden. Hieran lohnt es sich, weiterzuarbeiten.

GussTAV-Qualifizierungen wurden durchgeführt bei:

Duktil Guss GmbH
Eisenwerk Böhmer GmbH & Co.

Nähere Informationen von: Innovation & Qualifikation Ruhr GmbH, Verein Deutscher Gießereifachleute e.V.

DER GENERA - KOMPETENZPASS

Herausforderungen und Ziele

Viele Personalverantwortliche in Gießereien und Schmieden beklagen abnehmende Bewerberzahlen, formal schlechte Bewerbungen und ein insgesamt erschreckendes Kompetenzniveau der Bewerber/innen um eine Ausbildungsstelle. Damit die Unternehmen sich ein besseres Bild über die Kompetenz der Bewerber/innen machen können, sollte daher für Schüler/innen, die an Berufskollegs das berufliche Grundbildungsjahr Metalltechnik absolvieren, ein Kompetenzpass als Erweiterung des üblichen Zeugnisses entwickelt werden.

Vorgehen

Schüler/innen, die nach ihrem Schulabgang nicht sofort eine Ausbildungsstelle bekommen, können am Berufskolleg u.a. das berufliche Grundbildungsjahr Metalltechnik absolvieren. Die Lerninhalte entsprechen dem 1. Ausbildungsjahr Metalltechnik, wie sie auch bei angehenden Gießereimechanikern und -mechanikerinnen in den Betrieben umgesetzt werden. Gemeinsam mit dem Leopold-Hoesch-Berufskolleg in Dortmund wurde ein Kompetenzpass entwickelt, der arbeits- und berufsbezogene Schlüsselkompetenzen im Bereich Metalltechnik abbildet. Enthalten sind sowohl Basiskenntnisse und -fertigkeiten wie auch Sozialverhalten,

Grundhaltungen und Einstellungen, die für Arbeit und Beruf wichtig sind.



Qualitätssicherungen

Eine Projektgruppe aus fünf Lehrern und Lehrerinnen erarbeitete das Instrument, welches zunächst aus einer differenzierten Selbstbeurteilung durch die Schüler besteht. Der Kompetenzpass entsteht dann im Rahmen einer gemeinsamen Beurteilung mit der zuständigen Lehrkraft.

Er enthält folgende Kategorien:

- Fachkompetenz: fachbezogene, funktionsnahe Kompetenz
- Planungskompetenz: Kompetenz zur Planung und Koordination von Arbeitsaufgaben

- **Qualitätskompetenz:** Kompetenz für die Ausübung von Qualitätsarbeit
- **Arbeitsplatzkompetenz:** Kompetenz zur Beurteilung von Arbeitsbedingungen
- **Sozialkompetenz:** Sozial- und Kommunikationskompetenz
- **Persönliche Kompetenz:** Kompetenz, die auf Grundhaltungen und Werteinstellungen beruht.

Die Bewertung findet dreimal im Schuljahr statt, so dass der Kompetenzpass auch als Förder- und Entwicklungsinstrument genutzt werden kann.

Nach einer Erprobung im Kolleg wurde der Kompetenzpass mit mehreren Unternehmen diskutiert und weiter verbessert.

Ergebnisse und Erfahrungen

Im Leopold-Hoesch-Berufskolleg wurde der Kompetenzpass im Schuljahr 2004/05 flächendeckend eingeführt und steht den Schülern und Schülerinnen für Bewerbungen zur Verfügung. Der Kompetenzpass wird von den Arbeitgebern als grundsätzlich hilfreich bei der Bewerberauswahl und als Grundlage für ein gezieltes Vorstellungsgespräch eingeschätzt.

Der Kompetenzpass kann auch im 1. Ausbildungsjahr Metalltechnik in den Betrieben eingesetzt werden und ist perspektivisch auf die gesamte Ausbildung erweiterbar. Im Rahmen des Instrumentes "Job Integration"

wurde den Teilnehmern und Teilnehmerinnen ein Kompetenzpass ausgestellt, der sowohl die in den Trainings erworbenen wie auch bereits vorhandene Kompetenzen übersichtlich darstellt.

Neben der Kompetenzbewertung potenzieller Beschäftigter ist auch die Identifizierung und Bewertung von Kompetenzen der bestehenden Belegschaft immer wichtiger geworden. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist daher davon auszugehen, dass vom Arbeitsmarkt zunehmend weniger Beschäftigte als bisher mit Facharbeiterqualifikation gewonnen werden können. Die Entwicklung und Abbildung der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen ist daher verstärkt notwendig. Ein Kompetenzpass hilft, die ermittelten Kompetenzen abzubilden und daraus Personalentwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Neben dieser betrieblichen Funktion könnte der Kompetenzpass den Beschäftigten auch im Falle einer Bewerbung um eine neue Stelle gute Dienste leisten, bildet er doch Kompetenzen ab, die in der Regel informell erworben und normalerweise nicht zertifiziert werden und in den üblichen Bewerbungsunterlagen kaum dargestellt werden können. Im Rahmen von GENERA wurde hierfür ein Muster für die Gießereiindustrie entwickelt.

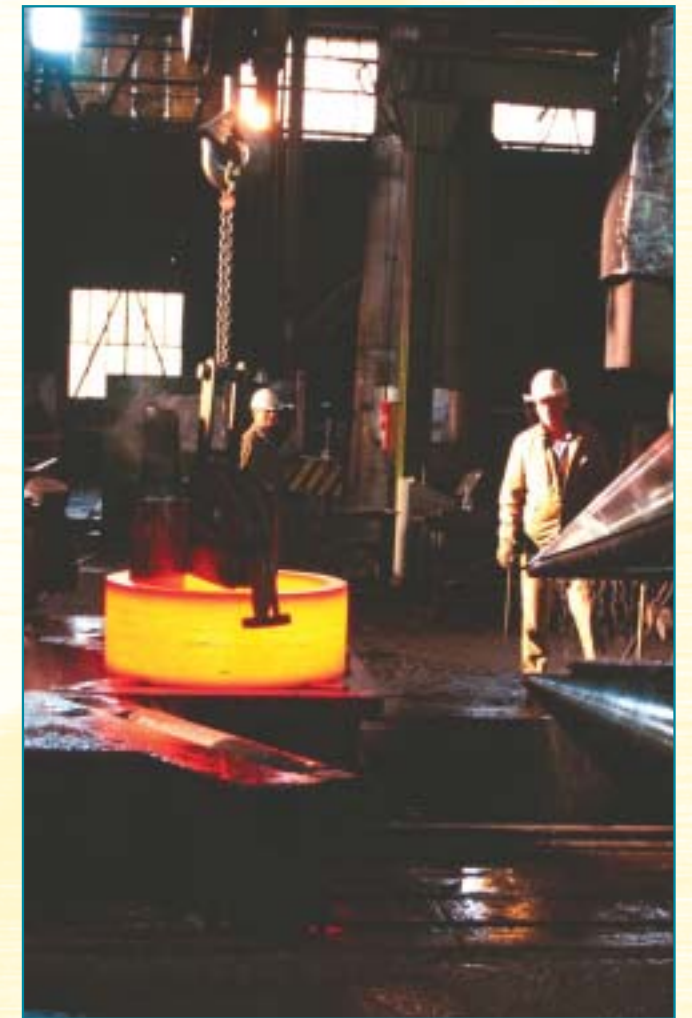
Nähere Informationen von: Prospektiv, Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH

ALTERNSGERECHTE FORMEN DER ARBEITSORGANISATION

Herausforderungen und Ziele

Die demografischen Veränderungen in den Belegschaften haben sich in der Gießerei- und Schmiedeindustrie bereits jetzt bemerkbar gemacht. Geringe Neueinstellungen und die jahrelange Praxis der Frühverrentung über 55jähriger haben zu einem "Altersbauch" in den Alterskohorten der 40-55jährigen geführt. Das weitgehende Ende der Frühverrentung, der Altersteilzeit und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit zwingen die Unternehmen, Konzepte für einen produktiven Einsatz der vorhandenen Beschäftigten bis zur normalen Verrichtung zu finden.

Gerade dort, wo die Arbeit auf der Basis von Einzelarbeitsplätzen organisiert ist und den Beschäftigten jeweils ein konkreter Arbeitsplatz zugewiesen ist, fällt es schwer, die Stärken von älteren Beschäftigten voll zur Entfaltung kommen zu lassen und potenzielle Schwächen möglichst gering zu halten. Denn es kann sein, dass bestimmte körperliche Beeinträchtigungen die Ausübung eines Arbeitsplatzes nicht mehr möglich macht, weil dort zum Beispiel einmal pro Schicht ein Gewicht von 50 kg gehoben werden muss, oder für 10 Minuten ein schwerer Atemschutz getragen werden muss, dieses aber dem Beschäftigten bzw. der Beschäftigten nicht mehr möglich ist. Traditionell wurde in diesem Falle eine



Ringwalzwerk

Versetzung auf einen Arbeitsplatz, an dem derartige Anforderungen nicht auftraten oder gar eine Frühverrentung in Betracht gezogen. Umsetzungen erfolgten häufig außerhalb des Bereiches, in dem über viele Jahre hohes Wissen erworben worden war. Die besonderen Stärken der Mitarbeiter konnten damit nicht mehr genutzt werden, dieses Wissen ging dem Betrieb somit verloren, der Arbeitseinsatz erfolgte auf einem niedrigerem Niveau.

Diese "Lösung" ist in den meisten Betrieben nicht mehr realisierbar: Sehr wenige "Schonarbeitsplätze" stehen vielen potenziellen Bewerber/innen gegenüber, zudem können sich die Betriebe das Brachliegen von Know-how auf hohem Niveau auch wirtschaftlich nicht mehr leisten.

Aus diesen Zusammenhängen resultieren in Bezug auf die Arbeitsorganisation zwei Zielsetzungen:

- Die Beschäftigten sollen in den Arbeitsbereichen möglichst bis zur Verrentung arbeiten können, in denen sie ihre besonderen Stärken (Erfahrungswissen, Problemlösungsfähigkeit,...) besitzen und in denen sie für den Betrieb am wertvollsten sind.
- Die Arbeitsorganisation ist so zu gestalten, dass etwaige Schwächen nicht ins Gewicht fallen bzw. berücksichtigt werden und die Stärken voll zur Entfaltung kommen.

Fragen der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung oder der Arbeitszeitgestaltung spielen hier natürlich auch eine Rolle, wurden aber in GENERA nicht thematisiert.

Vorgehen

Erste Schritte hin zu einer altersgerechten Arbeitsorganisation konnten im Rahmen von GENERA beim Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH gemacht werden. Basis waren die zuvor durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen, die zu einem erheblichen Zuwachs an Arbeitsprozesswissen wie an Arbeitseinsatzflexibilität geführt hatten. Die strikte Bindung an einen bestimmten Arbeitsplatz war damit nicht mehr notwendig, die Arbeitsorganisation wurde zu einem flexiblen System von Bereichsarbeitsplätzen. Souveräne Arbeit an verschiedenen Arbeitsplätzen gilt hier als Voraussetzung dafür, möglichst lange im Bereich arbeiten zu können.

Perspektivisch werden auch indirekte und administrative Tätigkeiten in den Zuständigkeitsbereich der Anlagenmannschaften überführt werden. Mit diesem Aufgabenzuwachs wird der gewachsenen Kompetenz der Beschäftigten Rechnung getragen, es handelt sich dabei aber auch um Tätigkeiten, in denen ältere Beschäftigte ihre Stärken (hohes Erfahrungs- und Zusammenhangswissen, Souveränität bei Störungen etc.) zum Tragen bringen können.



Arbeitsorganisation, ein Thema zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

Ein weiterer Schritt wird darin bestehen zu prüfen, ob die aktuelle Kombination von Tätigkeiten zu Arbeitspositionen variiert werden kann. Ziel soll es sein, dass die zuvor skizzierten Beispiele nicht mehr dazu führen, dass eine bestimmte Arbeitsposition nicht mehr ausgeübt werden kann.

Arbeitsorganisatorische Veränderungen wurden durchgeführt bei:

Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH

Nähere Informationen von: Soziale Innovation GmbH

FÜHRUNGSKRÄFTE UND BETRIEBSRÄTE: LEITBILDER UND MULTIPLIKATOR/INNEN



FÜHRUNGSKRÄFTE IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL - EIN QUALIFIZIERUNGSTOOL

Herausforderungen und Ziele

Die zuvor beschriebenen Veränderungen durch den demografischen Wandel stellen die betrieblichen Führungskräfte vor neue Herausforderungen:

- Sie müssen zunehmend Mitarbeiter/innen unterschiedlichen Alters führen (altersgemischte Teams).
- Sie müssen im Rahmen des Personaleinsatzes die unterschiedlichen Stärken der Beschäftigten unterschiedlicher Altersgruppen sinnvoll einsetzen, um einen reibungslosen Betriebsablauf zu gewährleisten.
- Sie müssen die Entwicklung der Mitarbeiter/innen jeden Alters fördern (Personalentwicklung), um die Beschäftigungsfähigkeit möglichst vieler zu erhalten und zu fördern.
- Sie müssen Organisationsstrukturen schaffen (Organisationsentwicklung), in denen Beschäftigte unterschiedlichen Leistungsvermögens dauerhaft wirtschaftlich sinnvoll eingesetzt werden können.

Kurzum: Ziel ist, die Führungskräfte zu Promotoren eines umfassenden betrieblichen Gestaltungsprozesses zu machen.

Vorgehen

Es wurde ein modulares Führungskräftetraining entwickelt. Zielgruppe sind Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene. Sie werden auf die Aufgabe vorbereitet, die personellen und organisatorischen Rahmenbedingungen vor Ort aktiv zu befördern, damit Beschäftigte unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Herkunft dort dauerhaft sinnvoll eingesetzt werden können.



Führungskräfteschulung

Jedes Führungskräfte-Inhouse-Training begann mit einer unternehmensspezifischen Analyse der bestehenden sowie der angestrebten Unternehmens- und Führungskultur vor dem Hintergrund sich wandelnder Belegschaftsstrukturen. Daraus ergibt sich die Schwerpunktsetzung der jeweiligen Trainingsinhalte sowie ihr zeitlicher Rahmen.

Das Trainingsprogramm umfasst insgesamt neun Module mit folgenden thematischen Zuschnitten:

- Wandel von Führungsaufgaben
- Personalführung bei alternden Belegschaften
- Führung von interkulturellen Belegschaften
- Die Rolle von Kommunikation - Modell und Praxis
- Mitarbeiter-Gesprächstypen
- Moderations- und Beteiligungstechniken
- Zeitmanagement und work-life-balance
- Modelle moderner Arbeitsorganisation
- Nachbereitung und Auswertung

Ergebnisse

Die Führungskräfte trainings wurden in mehreren Betrieben durchgeführt. Den jeweiligen Führungskräften (Abteilungsleiter, Meister, Vorarbeiter) wurden die Leitideen eines kooperativen Führungsstils und deren Umsetzung im Rahmen sich wandelnder Belegschaftsstrukturen vermittelt. Sie lernten die individuellen Stärken von Beschäftigten unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Herkunft zu erkennen und produktiv im Betriebsablauf einzusetzen.

Darüber hinaus erhielten sie das notwendige Rüstzeug zur Umsetzung eines Führungsverständnisses, in dem sie selbst einen aktiven Part in einem beteiligungsorientierten Gestaltungsprozess einnehmen (Moderation, Gesprächsführung). Praktische Tipps und Tricks zur zeitsparenden Organisation des Alltagsgeschäfts wurden ebenfalls an die Hand gegeben. Jedes Trainingsmodul ist mit der Formulierung von Übungsaufgaben verbunden, die zwischenzeitlich praktisch erprobt und im Kreis der Seminarteilnehmer/innen reflektiert werden können.

Nachhaltige betriebliche Wirkung kann das Training jedoch nur entfalten, wenn von seiten der Unternehmensführung die Umsetzung befürwortet und gefördert wird. Dazu benötigen die Führungskräfte u.a. Handlungsspielräume. In Betrieben kann das Führungskräftetraining den Einstieg in einen umfassenden Personalentwicklungsprozess bilden. Als erste praktische Umsetzung können z.B. von den Meistern Mitarbeitergespräche im Bereich Schmiede- und Schmelzbetrieb durchgeführt werden. Die Gespräche bilden die Basis für einen umfassenden Qualifizierungsprozess der dort eingesetzten Mitarbeiter/innen mit dem Ziel, die Personaleinsatzflexibilität zu erhöhen.

Führungskräftetrainings wurden durchgeführt bei:

Silbitz Guss GmbH
BGH Edelstahl Siegen GmbH

Nähere Informationen von: Innovation & Qualifikation Ruhr GmbH

KONKRETISIERUNG EINES FÜHRUNGSLEITBILDES: EIN WORKSHOP-KONZEPT

Herausforderungen und Ziele

Führungs- und Unternehmenskultur eines Unternehmens sind entscheidend für das Funktionieren der gesamten Organisation. Hier werden die Weichen gestellt, wie das Unternehmen den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnen will. Wird ein steigender Anteil von älteren Beschäftigten als Chance oder als Problem begriffen? Welche Maßnahmen sind im Sinne eines vorausschauenden Personalmanagements notwendig? Wie muss sich die Organisation von Arbeit verändern, wenn z.B. nach Jahren der Frühverrentung nunmehr ältere Beschäftigte bis zu ihrer normalen Verrentung wirtschaftlich und produktiv eingesetzt werden sollen und müssen?

In vielen Unternehmen werden heute unterschiedliche Führungsphilosophien unter einem Dach mit den entsprechenden Reibungsverlusten und Verunsicherungen auf seiten der Belegschaft gelebt. Dies hat u.a. etwas mit unterschiedlichen Führungsgenerationen zu tun. Ältere Führungskräfte kommen vielfach aus einer eher autoritären, auf Anweisung und Anordnung beruhenden Führungstradition. Jüngere Führungskräfte stehen kooperativen Führungsstilen in der Regel aufgeschlossener gegenüber.

Bei älteren Führungskräften ist der frühzeitige Ausstieg von Mitarbeiter/innen aus dem Erwerbsleben oftmals akzeptiert und eine anerkannte Selbstverständlichkeit. Jüngere Führungskräfte kennen diese Tradition weitaus weniger aus eigener Anschauung. Führungskulturen, die ausdrücklich den demografischen Wandel berücksichtigen, sind zur Zeit die Ausnahme.



Im Gespräch

Die Entwicklung eines zukunftsfähigen, gemeinsam getragenen und akzeptierten Führungsleitbildes kann nur gemeinsam mit den Führungskräften im Unternehmen erfolgen. Sie sind die ersten, wenn es an die Umsetzung geht. Und von ihnen müssen auch die entscheidenden Impulse ausgehen, welche Form der Zusammenarbeit das Unternehmen zukünftig prägen soll. Für viele Fragen des Personalmanagements werden in der Führungskultur die Grundlagen gelegt. Zur Entwicklung eines Führungsleitbildes gemeinsam mit den Führungskräften in einem Unternehmen wurde ein Konzept für einen mehrtägigen Workshop entwickelt. Am Ende steht ein praxisnahes, von allen getragenes Führungsleitbild.

Ein Führungsleitbild wurde erstellt bei:

Wildauer Schmiedewerke GmbH

Nähere Informationen von: Soziale Innovation GmbH

BETRIEBSRATSPOLITIK IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL

Herausforderungen und Ziele

Viele Gießereien und Schmieden stehen vor folgendem Dilemma: Einerseits arbeitet in ihren Belegschaften eine hohe Anzahl älterer Beschäftigter, die kurz- oder mittelfristig aus dem Betrieb ausscheiden werden - und deren Anteil steigt. Andererseits fehlt es trotz hoher Arbeitslosigkeit an einer hinreichenden Anzahl junger Menschen mit ausreichenden Qualifikationen, die sich für eine Ausbildung oder Tätigkeit in einer Gießerei oder Schmiede interessieren. Dies beklagen zunehmend auch Betriebsräte.

Die Folgen dieser Entwicklung werden dramatisch sein, wenn nicht versucht wird, ihr aktiv entgegenzusteuern. Die Praxis hat jedoch gezeigt, dass betriebliche Entscheidungsträger oftmals das Thema zu spät angehen. Das Tagesgeschäft wird von anderen Themen dominiert. An dieser Stelle können und sollen Betriebsräte zu Promotoren einer betrieblichen Alterspolitik werden. Die praktischen Erfahrungen in dem Projekt haben gezeigt, dass Betriebsräte eine praktische Hilfe benötigen, die sie in die Lage versetzt, diese Neuorientierung ihrer Politik vornehmen zu können. Diese Handlungshilfe soll zur Selbstqualifizierung der Betriebsräte beitragen, um

- die Belegschaft davon zu überzeugen, sich an der Entwicklung alternsgerechter Arbeitsbedingungen zu beteiligen und

- die Geschäftsleitungen davon zu überzeugen bzw. darin zu unterstützen, längerfristig wirkende Maßnahmen und alternative Lösungen einzuleiten und konsequent zu verfolgen.



Diskussion auf der Gießereifachtagung

Vorgehen

Aufbauend auf den Erfahrungen, die die IG Metall bei

- der Betreuung der Betriebsräte in den Pilotbetrieben,
- der Durchführung mehrerer Arbeitskreise mit Betriebsräten und interessierten Vertrauensleuten aus den Pilotbetrieben sowie

- Berichten und Workshops ("Kleinplenen") auf den Branchenkonferenzen der IG Metall gesammelt hat, wurde ein Leitfaden zur Selbstqualifizierung von Betriebsräten entwickelt. Ergänzend zu den Einsatzbeschreibungen der GENERA-Produkte in dieser Broschüre wird dargestellt, wie Betriebsräte die Instrumente einsetzen und daraus abgeleitete Handlungsanforderungen systematisch zu einem betrieblichen Handlungsfeld machen können. Hinweise zur Projektvorbereitung, zur Analyse der betrieblichen Ausgangssituation sowie Vorschläge zu konkreten Schwerpunktaktionen veranschaulichen das vorgeschlagene Vorgehen.

Ergebnisse

Im Rahmen der betrieblichen Aktivitäten in den Pilotbetrieben wurden insbesondere dann positive Erfahrungen gemacht, wenn der Betriebsrat die zu erwartenden Folgen des demografischen Wandels selbst qualifiziert aufgreift und sie mit vorantreibt. Oftmals ist der sprichwörtliche lange Atem gefragt, bis eine gemeinsame Strategie mit der Geschäftsführung gefunden ist. Eine besondere Bedeutung kommt dem Betriebsrat zu, wenn es darum geht, Überzeugungsarbeit in Richtung der eigenen Wählerschaft zu leisten: Es ist und wird wohl auch in nächster Zeit eine schwierige Aufgabe sein, den älteren Beschäftigten die Konsequenzen des Politikwechsels u.a. in der Sozialplanpolitik darzustellen.

Die Betriebsräte waren in unterschiedlichem Maße in die konkrete Projektarbeit involviert. Da, wo die eingesetzten Instrumente direkt mit der Arbeitsorganisation in Zusammenhang standen (z.B. Kompetenzanalyse und Qualifizierungsplanung, Wissenstransfer im Tandem), war der Betriebsrat im Regelfall von der Geschäftsleitung einbezogen, zumeist auch direkt in die Planung und Umsetzung (Projekt-, Steuerungsgruppen).

Insgesamt positive, für Belegschaft, Betriebsrat und Arbeitgeber Gewinn bringende Resultate konnten vor allem dann erzielt werden, wenn Betriebsrat und Arbeitgeber sich gemeinsam, kooperativ und zügig über einen den betrieblichen Erfordernissen angemessenen Umgang mit der Problematik der demografischen Alterung verständigten, die zentralen Handlungsfelder identifizierten und daraus konkrete Planungen entstanden.

An dem betriebsübergreifenden Arbeitskreis haben sich die Betriebsräte aus allen GENERA-Betrieben beteiligt.

Nähere Informationen: IG Metall Vorstand, Zweigbüro

DIE GENERA-PERSPEKTIVE



Nach mehr als 3jähriger Arbeit ist ein Blick zurück ebenso notwendig wie der nach vorne. In einem breiten Themenkorridor haben wir versucht, für personalpolitische Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft neue Wege und Lösungen zu finden. Viele Unternehmen sind uns dabei auf Wegen gefolgt, deren Ende und Erfolg von Beginn an nicht immer absehbar waren. Andere wollten oder konnten uns nicht folgen: sie sahen den Handlungsbedarf noch nicht gegeben oder konzentrierten sich auf ihre ureigene Problemlösungskompetenz. Zum Teil haben auch die nicht immer einfachen Strukturen des GENERA-Netzwerkes die Unternehmen abgeschreckt, insbesondere dann, wenn die betrieblichen Bedarfe eine Kombination von Kompetenzen verschiedener Genera-Partnern oder Partnerinnen notwendig machten. Auch die mitunter komplizierten Abrechnungsmodi beim Einsatz von EU-Mitteln machten die Betriebe nicht gerade froh.

Wenden wir den Blick nach vorne, so ist festzustellen, dass trotz einer mehr als dreijährigen Zusammenarbeit weiterhin viel zu tun ist: Nicht alle Instrumente und

Konzepte konnten so weit entwickelt werden, dass eine Marktreife bereits vorhanden wäre. Nicht alle betrieblichen Veränderungsprozesse konnten zu einem zumindest vorläufigen Zwischenergebnis gebracht werden. Vielleicht war auch das Themenspektrum zu breit, Weniger kann auch Mehr sein.

Die GENERA - Partner/innen sind daher übereingekommen, die Zusammenarbeit auch nach Beendigung des Equal-Projektes fortzusetzen. Ziel soll es sein, die gewonnenen Erfahrungen in die Branchen zu tragen und weitere Betriebe für die Arbeit an diesem Thema zu gewinnen. Hierzu werden die Angebote aus dem Konsortium über die zur Verfügung stehenden Medien der beteiligten Verbände verbreitet und in Form von Schulungen, Coachings und Beratungen angeboten. Grundsätzlich sind die Produkte nach dem Prinzip "Hilfe zur Selbsthilfe" angelegt, so dass die Betriebe mit geringer externer Unterstützung alleine arbeiten können. Gemeinsames Ziel ist es auch, die vorhandenen Instrumente und Produkte weiter zu entwickeln und zu komplettieren.