

## Vortrag

### Umsetzung des Projektes „Mitten im Job“ in die betriebliche Praxis

anlässlich der Informations- und Transferveranstaltung  
bei der ZENIT GmbH, Mülheim an der Ruhr,  
22. Juli 2008

Uwe Bensch M.A.  
Technologieberatungsstelle NRW e.V.  
Regionalstelle Dortmund  
uwe.bensch@tbs-nrw.de

## Einige Erfahrungen und Überlegungen zur Umsetzung des Projektes im Betrieb:

- **Welche Gestaltungselemente im Projektverlauf und Projektdesign haben zum Erfolg mit beigetragen?**
- **Was hat sich im Projektverlauf als schwierig erwiesen?**
- **Was habe ich selbst gelernt – lessons learnt?**

Uwe Bensch M.A.  
Technologieberatungsstelle NRW e.V.  
Regionalstelle Dortmund  
uwe.bensch@tbs-nrw.de

- **Zielgruppenauswahl für Projekt interessieren – Bedeutung der Mitarbeiterinformation vorher – nachher. Dem Projekt eine betriebsinterne Öffentlichkeit geben**
- **Einbeziehung der Führungskräfte als „wertschätzende“ Partner – aktiv kommunizierend auf der Bühne: Feedback und Prozessbeobachtung in den Workshops, Mitarbeiterinformationen, Teamgesprächen in den Abteilungen ...**
- **Botschaft ⇒ wir unterstützen das, weil wir für unseren gemeinsamen wirtschaftlichen Erfolg die älteren Mitarbeiter wirklich brauchen**
- **Mitarbeiter machen sich selbst zu überzeugten Promotoren (Bsp. Informationsveranstaltung der Mitarbeiter Zielgruppe)**

- Auseinandersetzung mit „Älterwerden“ und länger arbeiten keine „Alibi-Veranstaltung“, sondern auch verantwortliche Auseinandersetzung mit persönlichen und betrieblichen Veränderungsprozessen (-notwendigkeiten)

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Unternehmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wohin wollen wir uns entwickeln? Was tun wir für die Zukunftssicherung des Standortes? (Wo über unseren eigenen Tellerrand schauen?)</li><li>• Welche Veränderungen haben wir dann als Unternehmen zu schaffen?</li><li>• Welche Herausforderungen in Produktentwicklung, Arbeits- und Prozessorganisation, Qualifizierung der Mitarbeiter in betrieblichen Funktionen kommen auf uns zu?</li></ul> | <p><b>Mitarbeiter aus der Zielgruppe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Was muss ich für meine berufliche Entwicklung tun? Was tut sich in meiner „Branche“?</li><li>• Wie kann ich mich besser beschäftigungsfähig halten?</li><li>• Wo bin ich gefährdet?</li><li>• Wo sollte ich auf meinen Vorgesetzten zugehen?</li></ul>   |
| <p><b>Führungskräfte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Welche Methoden/Instrumente in meiner Führungsrolle muss ich verbessern / neu anwenden, um ältere Arbeitnehmer wertzuschätzen und leistungsfähig zu halten?</li><li>■ Was muss ich in meiner Führungsrolle dabei in Frage stellen?</li><li>■ Was tue ich selbst, um als Führungskraft älter zu werden?</li></ul>   | <p><b>Übrige Belegschaft:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie können wir <u>alle</u> Mitarbeiter „mitnehmen“ in Richtung Verantwortung für unsere Beschäftigungsfähigkeit?</li><li>• Sind wir als Belegschaft „fit“, um mit diesem Unternehmen „alt“ zu werden?</li><li>• Wie gehen wir gemeinsam mit Widerstand und Gering-schätzung bei älteren Arbeitnehmern um? Setzen wir einer „Jammer- und Opferkultur“ etwas entgegen?</li></ul> |

- **Zukünftige Aufgabenfelder als vorausschauende Personalplanung aufzeigen – Service der Personaler**
- **Als Information für die Mitarbeiter diese „Angebote“ laufend transparent machen – und dann dafür auch Ältere gewinnen**
- **Erweiterung und „up to date“ – Bringen von beruflichem Wissen und Können vorwiegend mit eigenen Kräften**
- **Wer sind intern die „guten Lehrer“ oder Mentoren für Einarbeitung bei Qualifizierung in bestimmten Aufgaben? – Führungskräfte / Gruppenleiter sollten da auch mitmachen**
- **Unbedingt an das Instrument Mitarbeitergespräch und Mitarbeiterförderung andocken – Qualifizierungsverantwortung bei Vorgesetzten und Mitarbeitern zugleich einfordern**
- **Beispiel: Wenn „eingeschlafen“ – dann Revitalisierung der gemeinschaftlichen Qualifizierungsplanung und der Mitarbeitergespräche**

- **Projektteam: Nicht nur Steuerung des Prozesses, sondern auch aktive Mitarbeit und Feedback Funktion**
- **Betriebsrat und Interessenvertretung: Initiatoren und Mitgestalter eines solchen Prozesses – aber auch kritische Prozessbegleiter; auch schon mal sich „querlegen“ bei mangelndem Engagement der Belegschaft**
- **Ansatzpunkte: Zukunftssicherung und Beschäftigungsfähigkeit kooperativ mit dem Arbeitgeber angehen; Auftrag aus BetrVG sich speziell um älterer Arbeitnehmer zu kümmern – Vorschläge des BR**
- **Einbinden von Schlüsselpersonen aus der Belegschaft: Vertrauenspersonen aus den einzelnen Arbeitsbereichen ermutigend einbeziehen und ihnen im Projekt eine gute Position geben (Wertschätzung und wertbringende Arbeitsaufgaben)**
- **Vorgesetzte und Führungskräfte: Was tun sie selbst in ihrer Verantwortung und Führungsrolle wenn sie älter werden?**
- **In der betrieblichen Kommunikation vermitteln, wie die Vorgesetzten vor der „eigenen Tür“ kehren! (Bsp. Profil- und Aufgabenverständnis von Vorarbeitern / Teamleitern klären und mit Führungsanforderungen verbinden)**

- **Gestaltung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen nicht nur von der technischen und ergonomischen Seite her sehen – auch wichtig!**
- **Eher die Gestaltungsfelder für „Älterwerden“ zu einem Ganzen verbinden: Mensch, Organisation, Führung und Zusammenarbeit, Kompetenz und Kommunikation, Produktentwicklung in den einzelnen Bereichen konkret angehen**
- **Also Arbeitsorganisations-, Kommunikations- und Qualifikationsfelder unter dem Blickwinkel Zukunftssicherung für alle anpacken**
- **Schonarbeitsplätze zum „Ausrangieren“ von sog. leistungsschwachen Älteren vermeiden. Demotivierende Strategien - auch im Einzelfall – schaden der Glaubwürdigkeit**

Die alltägliche (Zusammen-)Arbeit beobachten und tiefer liegende Fragestellungen angehen – auch von Seiten der Führungskräfte z.B.:

- **Wie wird zusammengearbeitet und wie kommen die Arbeitsergebnisse zustande?**
- **Wie wird miteinander die Arbeit eingeteilt und wie wird untereinander rotiert. Gibt es Spielregeln für Rotation?**
- **Wie wird im Prozess der täglichen Arbeit hinzugelernt? Wie wird mit Störungen und Fehlern umgegangen?**
- **Gibt es für die Mitarbeiter Indikatoren für gute Leistungen? Werden Leistungserwartungen für Ältere differenziert?**
- **Welche Schlussfolgerungen werden aus AU-Fehlzeiten gezogen?**
- **Wie wird miteinander über die Arbeit kommuniziert? Welche geregelter „Plattformen“ gibt es für arbeitsorientierte Gespräche und Verbesserungsprozesse?**



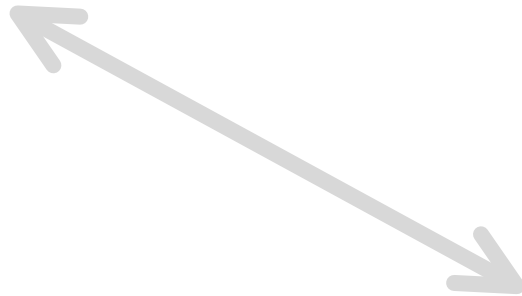
**Geeignete Instrumente der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation nicht einfach nebeneinander stellen, sondern eher wenige Instrumente zielführend miteinander verknüpfen. Wie viel Veränderung verträgt das Unternehmen samt seiner Belegschaft jetzt? Was ist anschlussfähig?**

**Vorhandene Konzepte bieten einen fruchtbaren Boden für Lösungen im Projekt:**

- 1. Arbeitszeit- und Schichtplangestaltung – altersbedingte Komponenten einbauen**
  - **Langzeitkonto / Lebensarbeitszeitkonto**
  - **Flexibilisierung von Arbeitszeiten entlang der unterschiedlichen Anforderungen in verschiedenen Lebensphasen – nicht nur als Ansatz „früher zu gehen“, sondern als Ansatz für länger und trotzdem leistungsfähig arbeiten – aber weniger – Tag und Woche**
  - **Problem: Teilzeit – verringertes Entgelt besonders im Bereich einfacher Tätigkeiten**
- 2. Gruppen-/Teamarbeit als lang erprobtes arbeitsorganisatorisches Konzept**
- 3. Mitarbeitergespräch und Förderung beruflicher Entwicklung**
- 4. Qualifizierungssysteme und tarifvertragliche Regelungen innerbetrieblicher Qualifizierung**

- **Belastung ⇔ Entlastung: Neues Nachdenken über die Mischung von schweren und leichten Tätigkeiten, handwerklich ⇔ technisch und „verwaltenden“ Tätigkeiten, direkten und indirekten Funktionen**
- **Arbeitsprozesse – besonders in der Produktion – sind häufig noch verrichtungs-/tätigkeitsorientiert organisiert; z.B. „leichtere“ Arbeitsprozesse, in die aber qualitätssichernde und auftragssteuernde Funktionen nicht integriert sind**
- **Mischarbeitsplätze: Chance zu einem prozessorientierten Aufgabenverständnis – Chance für ältere Arbeitnehmer ihr Aufgabengebiet und ihre Kompetenz anzureichern**
- **Problem: Betriebe sind oft noch alten, unzureichenden „Stellenplänen“ verhaftet = Lernbarriere für das Überdenken und Neumischen von Arbeitsaufgaben, speziell zur Entlastung „schwerer Arbeitsplätze“**

**Beteiligung**

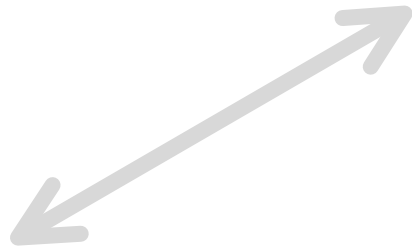


**Betrieb:**

Organisation  
und Technik



**Erfolg**



**Vertrauenskultur**

