



audit berufundfamilie

Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung

**Anforderungen an Unternehmen vor dem
Hintergrund einer alternden Belegschaft**

Martina Arnold,

Auditorin berufundfamilie Service GmbH



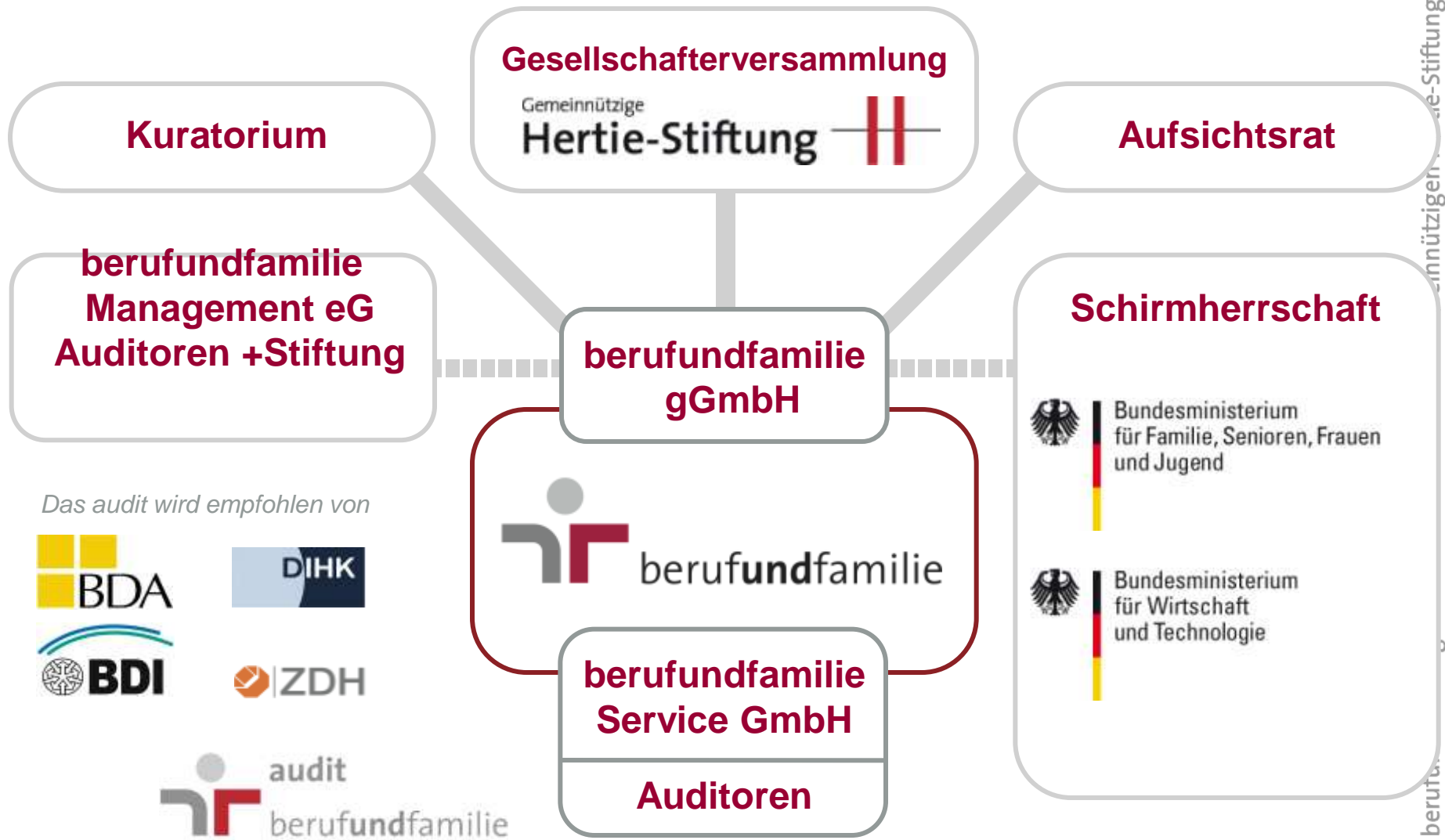
berufundfamilie

Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung

Arnold Beratung & Training

- 26-jährige Berufserfahrung in Unternehmen, 12 Jahre journalistische Tätigkeit für die Süddeutsche Zeitung München
- **Über 90 auditierte Unternehmen, Institutionen und Hochschulen**, darunter EnBW Gesamtkonzern, Staatsministerium, Landwirtschaftsministerium, Wirtschaftsministerium und Sozialministerium Baden-Württemberg, Giesecke & Devrient GmbH, Universitäten Bamberg, Ulm, Dortmund, ..., FH'en München + Deggendorf, Furtwangen + Heilbronn, Universitätsklinikum Ulm, Landkreis Emsland, Landratsämter Dillingen, Donau-Ries und Günzburg, Stadtverwaltungen Magdeburg, Marburg, Giengen ..., Weleda AG, Ambulante Krankenpflege Martina Lippert, Fachverband Biogas e. V. Freising, APRIL Financial Services, Dorint Hotel Charlottenhof Halle, Heidelberger Druckmaschinen – Werk Amstetten, Gambro Dialysatoren GmbH Hechingen, ...
- **Gutachterin im bundesweiten Unternehmenswettbewerb** „Erfolgsfaktor Familie“ im Auftrag des Bundesfamilienministeriums
- **Weitere Angebote:**
Mediation - Vorbereitung auf den Ruhestand

Die berufundfamilie – ein starker Verbund



Kuratorium

Gesellschafterversammlung

Gemeinnützige
Hertie-Stiftung 

Aufsichtsrat

**berufundfamilie
Management eG
Auditoren +Stiftung**

**berufundfamilie
gGmbH**

Schirmherrschaft

 **Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend**

 **Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie**

 **berufundfamilie**

**berufundfamilie
Service GmbH**

Auditoren

Das audit wird empfohlen von



Gemeinnützige Hertie-Stiftung
berufundfamilie

Ausgangslage

- **Unsere Gesellschaft wird älter.**
- **Die Zahl der jungen Menschen nimmt immer mehr ab.**
- **Die Zahl der Älteren nimmt zu.**
- **Und das bei insgesamt sinkenden Bevölkerungszahlen.**

Ausgangslage – näher beleuchtet

- **Ab 2030 je nach Zuwanderung mehr oder weniger starker Rückgang der Bevölkerung**
- **Ohne Zuwanderung wird Deutschland bis 2050 jährlich rund 500.000 Einwohner verlieren**
- **Nach 2015 deutlicher Rückgang des Arbeitskräftepotenzials (je nach Zuwanderung)**
- **Rückgang der jüngeren Arbeitskräfte**
- **Deutlich ältere Belegschaften in den Betrieben**
- **Zunehmende Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte**
- **Drohender Fachkräftemangel vor allem auf regionalen Teilarbeitsmärkten**

Das Ende des Jugendwahns

- Anders als in anderen wichtigen Industrienationen haben in Deutschland Politik, Wirtschaft und Sozialpartner jahrelang eine
- **systematische Verjüngung der Betriebe**
- unterstützt.
-
- Jetzt ist es hohe Zeit zum Umsteuern.

Lösung „Demografiertools“

- Altersgemischte Teams, Alt-Jung-Tandems
- Mentoring- oder Patensysteme
- Altersstrukturanalyse
- Alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation (Arbeitszeit, Telearbeit, Tätigkeitswechsel)
- Aufbau eines Leitbildes der „Altersvielfalt“ (Diversity) und Wertschätzungskultur
- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsförderung

Lösung „Demografietools“

- Familienfreundliche Arbeitswelt
- Lebenslanges Lernen, Lernen im Prozess der Arbeit
- Personalrekrutierung, verstärktes Ausbildungsmarketing und Mitarbeiterbindung
- Schaffung leistungsgeminderter Arbeitsplätze (Know-how-Tandems, körperliche Belastung verringern, Qualitätszirkel)

Wie können Lösungen aussehen?

Betriebsindividueller Ansatz:

Stimmungslage der Mitarbeiter erheben und Unterstützung anbieten, beispielsweise durch:

- Mitarbeiterbefragungen, um die Probleme der Beschäftigten zu erfassen
- Diskussionsrunden mit der Firmenleitung und den Beschäftigten
- Überlegungen zu modifizierten Arbeitszeitmodellen
- Selbstverantwortung: Ergebnisorientierung

Wie können Lösungen aussehen?

- Maßnahmen zur Gesundheitsförderung & optimierter Arbeits- und Gesundheitsschutz umsetzen
- Einbindung von externen Beratern
- Konkrete Arbeitsplatzanalysen, bei denen z. B. Ergonomie, Arbeitsabläufe (Handgriffe) etc. beobachtet und korrigiert werden
- Abbau von „schädlichen“ Belastungen wie Stress
- Aufbau Alternsgerechter Arbeitsplatzsysteme & Prozesse
- Stärkung der Mitarbeiterbindung an den Betrieb durch Entwicklung betrieblicher Strategien einer alternsgerechten Beschäftigung

Zukünftige Aufgaben

- Arbeitsbedingungen so gestalten, dass ein längeres Erwerbsleben überhaupt möglich ist
- Schichtarbeit insbesondere für Ältere begrenzen
- Unternehmenskulturen positiv verändern (Betriebsklima!)
- Mehr Qualifikationschancen für alle Arbeitnehmer
- Altersarmut verhindern durch betriebliche Altersversorgung
- Flexible Übergänge in den Ruhestand haben für einen großen Teil der Arbeitnehmer besondere Bedeutung

Zwischenfazit

- Mittelstand muss Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb stärken
- Dazu ist die Entwicklung betrieblicher Strategien einer altersgerechten Beschäftigung erforderlich
- Wichtig hierbei wird die kontinuierliche Qualifizierung vor allem der älteren Beschäftigten sein
- Rekrutierung von Facharbeitskräften durch eigene Nachwuchsausbildung bleibt von zentraler Bedeutung

Beispiele aus der Praxis

Rowenta Groupe SEB Deutschland GmbH. Offenbach am Main

- Haushaltsgeräte

Zahl der Beschäftigten

- 490 (in Deutschland), 14.500 (weltweit)

Beispiel Rowenta

Personalpolitische Maßnahmen für Ältere

- Umgestaltung der Arbeitsprozesse unter dem Aspekt der Vermeidung von Gefährdungen
- Planung und Gestaltung neuer Fertigungsanlagen und Einzelarbeitsplätze unter ergonomischen Aspekten
- Job Rotation zur abwechslungsreichen Gestaltung der körperlichen und geistigen Arbeit
- Zielgerichtetes Gesundheitstraining zur Förderung des Gesundheitsbewusstseins

Beispiel Rowenta

Erfolge

- Verbesserung des persönlichen Gesundheitsverhaltens der Mitarbeiter
- Verbesserung der gesundheitsgerechten Arbeitsbedingungen
- Nachweisliche Verbesserung des Betriebsklimas und damit der
- Motivation der Mitarbeiter

Beispiel Bürkert

Christian Bürkert GmbH & Co KG, Ingelfingen

Industrielle Mess-, Steuer- und Regeltechnik, Fluidtechnik

Zahl der Beschäftigten

- 1650 weltweit, 920 in Deutschland
- davon 20 Prozent älter als 50 Jahre

Beispiel Bürkert

- **Personalpolitische Maßnahmen für Ältere**
- Arbeitsgruppen und Projektteams werden schon seit Jahren konsequent generationsübergreifend besetzt
- Umfangreiche Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und zur Ergonomie der Arbeitsplätze
- 40 Prozent der Fach- und Führungskräfte nutzen flexible Arbeitszeiten, 40 verschiedene Arbeitszeitmodelle
- Fortbildungen

Beispiel Bürkert

Erfolge

- Mitarbeiter erreichen das gesetzliche Rentenalter
- Umfangreiche Produkt- und Materialkenntnis wird an jüngere weitergegeben
- Erfahrungen der Älteren, Denken in längeren Zeitphasen und Gelassenheit werden im Unternehmen wertgeschätzt.

Beispiel Kaufhaus Schneider

Kaufhaus M. Schneider Offenbach GmbH & Co. KG, Offenbach

Bekleidungs- und Textilwarenhaus

Zahl der Beschäftigten

- 120

Beispiel Kaufhaus Schneider

Personalpolitische Maßnahmen für Ältere

- Gezielte Einstellung von älteren Mitarbeiterinnen
- Qualifizieren der Beschäftigten

Erfolge

- Kunden schätzen die kompetente Erfahrung und den Service der Älteren
- Sehr gutes Betriebsklima

Beispiel Hering Bau

Hering Bau GmbH & Co. KG, Burbach

Architekturfassaden und Produkte für den öffentlichen Raum

Zahl der Beschäftigten

- Insgesamt 470 Beschäftigte an drei Standorten
-
-
-

Beispiel Hering Bau

Personalpolitische Maßnahmen für Ältere , u.a.

- Gleisbau-Kolonnen werden als altersgemischte Teams zusammengestellt, so dass jüngere Mitarbeiter vom Erfahrungswissen der Älteren profitieren und das Know-how des Unternehmens erhalten bleibt.
- Weiterbildung bzw. -qualifizierung stehen allen Mitarbeitern unabhängig vom Alter offen.
- Mitarbeiter können auf Zeitwertkonten freiwillig Stunden „ansparen“ oder Entgelte umwandeln. Durch diese Regelung können bis zu drei Jahre Vorruhestand angespart werden.

Beispiel Hering Bau

Erfolge

- Mit etwa fünf Prozent liegt der Krankenstand deutlich unter dem Branchenmittel.
- Die Fluktuation ist mit drei Prozent gering. 14 Jahre arbeitet ein Mitarbeiter heute durchschnittlich bei Hering.

Hilfe zu Hause

Hilfe zu Hause TMS GmbH, Essen

Pflegedienst

Zahl der Beschäftigten

50

Hilfe zu Hause

Personalpolitische Maßnahmen für Ältere

- Unterstützung durch zusätzliches Pflegepersonal bei „schweren Fällen“
- Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen und Prämiensystem
- flexible Arbeitszeiten mit hoher Zeitsouveränität der Beschäftigten
- Regelmäßige Inhouse-Schulungen und externe Seminare

Erfolge

- Sehr gutes Betriebsklima, Kein Burn-Out-Syndrom, kaum Fluktuation, niedriger Krankenstand, positives Feedback der Kunden.

Beispiel Schütte

Alfred H. Schütte, Köln

Werkzeugmaschinenbau

Zahl der Beschäftigten

700

Beispiel Schütte

Personalpolitische Maßnahmen für Ältere

- Interne, betriebsspezifische Weiterbildungen auch für Ältere, lernförderliche Arbeitsumgebung, Lernen im Prozess der Arbeit, betriebsinterne Jobrotation, generationsübergreifende Projektteams und Arbeitsgruppen, flexible Arbeitszeiten, Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und Ergonomie der Arbeitsplätze, Wertschätzung der Älteren und ihrer Leistungspotenziale

Erfolge

- Hohe Unternehmensbindung, niedrige Fluktuation, niedriger Krankenstand, Wissenstransfer von Alt zu Jung funktioniert

Fazit

Fachkräftemangel, reduzierte Arbeitsfähigkeit, Know-how-Verluste:

- Die Unternehmen sind noch nicht ausreichend auf den demografischen Wandel mit älter werdenden Belegschaften, längeren Lebensarbeitszeiten, weniger jüngeren Fachkräften vorbereitet.
- Lediglich einige Großunternehmen haben bereits eine „demografiefeste Personalpolitik“ eingeführt

Handlungsansatz audit berufundfamilie

„Das audit berufundfamilie unterstützt Unternehmen, eine familienbewusste Personalpolitik nachhaltig umzusetzen. Es ist das strategische Managementinstrument zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Empfohlen von allen Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft, ermittelt das audit berufundfamilie Potenziale und bietet spezifische Lösungen für Unternehmen an, die sich rechnen.

Ziel ist es, eine tragfähige **Balance** zwischen Unternehmensinteressen und Mitarbeiterbelangen zu erreichen.

Einsetzbar in allen Branchen und Betriebsgrößen, erfasst das audit den Status quo der bereits angebotenen Maßnahmen zur besseren Balance von Beruf und Familie. Anhand von acht Handlungsfeldern werden das betriebsindividuelle Entwicklungspotenzial systematisch ermittelt sowie aufeinander abgestimmte Maßnahmen zu einer umfassenden und erfolgreichen Gesamtstrategie für das jeweilige Unternehmen entwickelt. Dabei geht es nicht darum, möglichst viele, sondern möglichst passgenaue Lösungen zu finden und umzusetzen. Diese berücksichtigen sowohl die Bedürfnisse der Beschäftigten als auch die Möglichkeiten des jeweiligen Unternehmens.“

Ablauf der Auditierung

▼ Ist-Analyse

Erhebung der bisherigen Aktivitäten im Themenfeld

▼ Strategieworkshop

Klärung der Rahmenbedingungen

▼ Auditierungsworkshop

Ziele und Maßnahmen erarbeiten

▼ Zielvereinbarung

Bestätigung durch Unterschrift der Entscheidungsebene

▶ Zertifikat

▼ Jährliche Berichterstattung

kontinuierliche Dokumentation der Umsetzung

▼ Re-Auditierung „Classic“ (nach 3 Jahren), „Konsolidierung“ (nach 6 Jahren)

Prüfung der Umsetzungsergebnisse und weitere kundenspezifische Zieldefinition

▶ Bestätigung des Zertifikats

Handlungsfelder

1. **Arbeitszeit** (familienbedingte TZ, Sabbaticals, flexible Lage + Länge der AZ)
2. **Arbeitsorganisation** (Teamarbeit, Kommunikationszeiten, Überprüfung von Arbeitsabläufen)
3. **Arbeitsort** (alternierende Telearbeit, mobile Telearbeit, Umzugsservice)
4. **Information und Kommunikation** (Mitarbeitergespräche, Ansprechpartner, Informationsmittel und -wege)
5. **Führungskompetenz** (Führungsleitsätze, Mentorenprogramm, Coaching)
6. **Personalentwicklung** (PE-Plan, Kontakthalteplan, Patenkonzept)
7. **Entgeltbestandteile / geldwerte Leistungen** (Haushaltsservice, Personalkauf)
8. **Service für Familien** (Eltern-Kind-Arbeitszimmer, Ferien- und Notfallbetreuung, Belegrechte in Alten- / Pflegeheimen)

Weitere Informationen unter...

Martina Arnold

Arnold Beratung & Training

Maierwald 2

82547 Beuerberg / Starnberger See

Tel. 08179 929481, mobil 0172 8220532

info@martina-arnold.de, www.martina-arnold.de

info@beruf-und-familie.de

www.beruf-und-familie.de