

# Innovationschancen im demografischen Wandel – Erwerbsbiografien und Generationendialog als Potenzial

Abschlusskonferenz der Fokusgruppe „Erwerbsbiografien als  
Innovationstreiber im demografischen Wandel“

20. und 21. November 2014 im Wissenschaftspark Gelsenkirchen



# Generationenbalance und Wissenstransfer

Ergebnispräsentation des Verbundprojektes GenBa  
**„Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche  
Altersstrukturen als Innovationsressource“**

Einführung ins Projekt und Moderation

PD Dr. Holle Grünert

*Projektleiterin des Verbundprojektes GenBa*



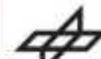
Fokusgruppe „Erwerbsbiographien“ 20./21. 11. 2014



WIRDERT VON  
Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



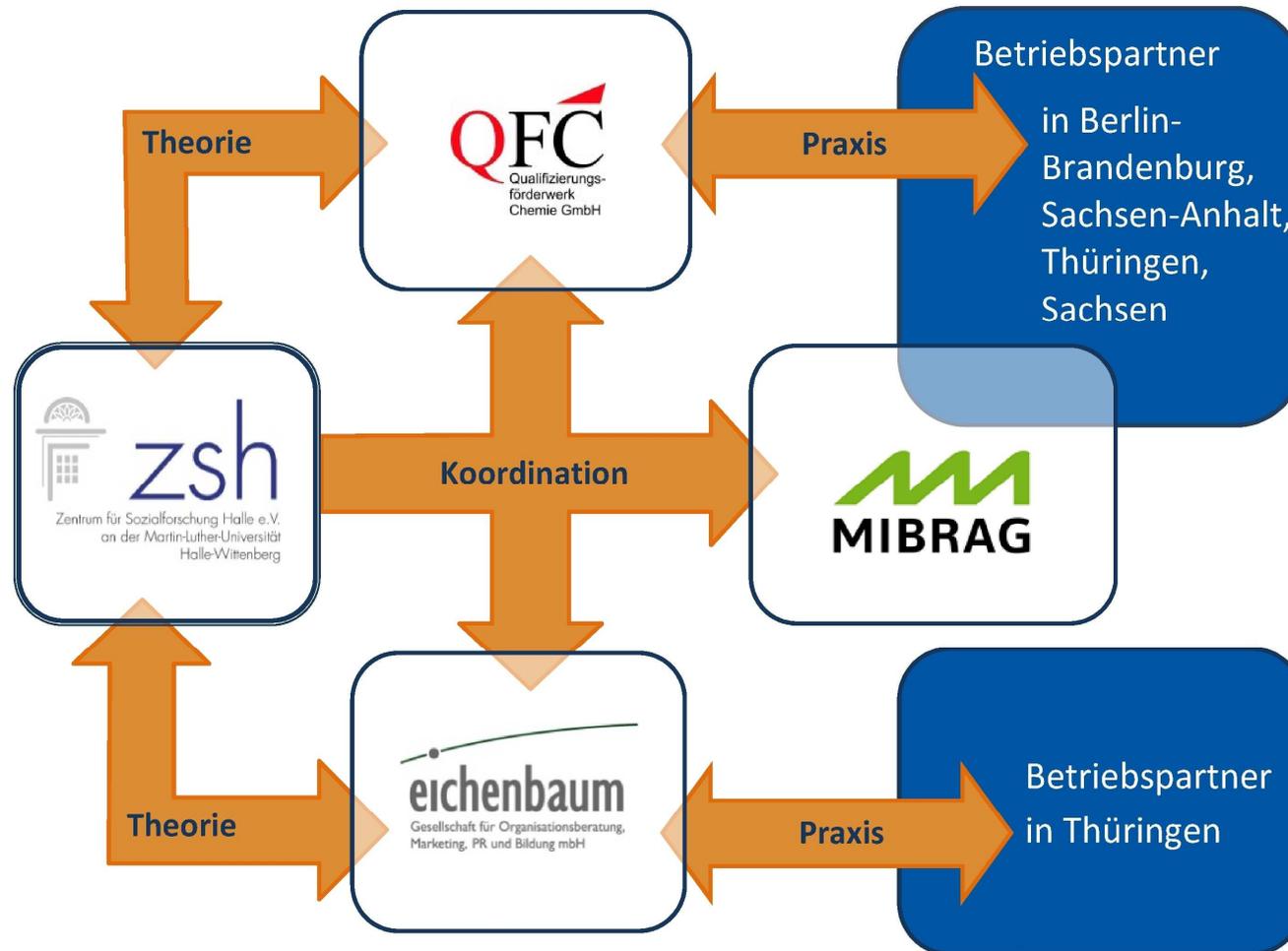
Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland

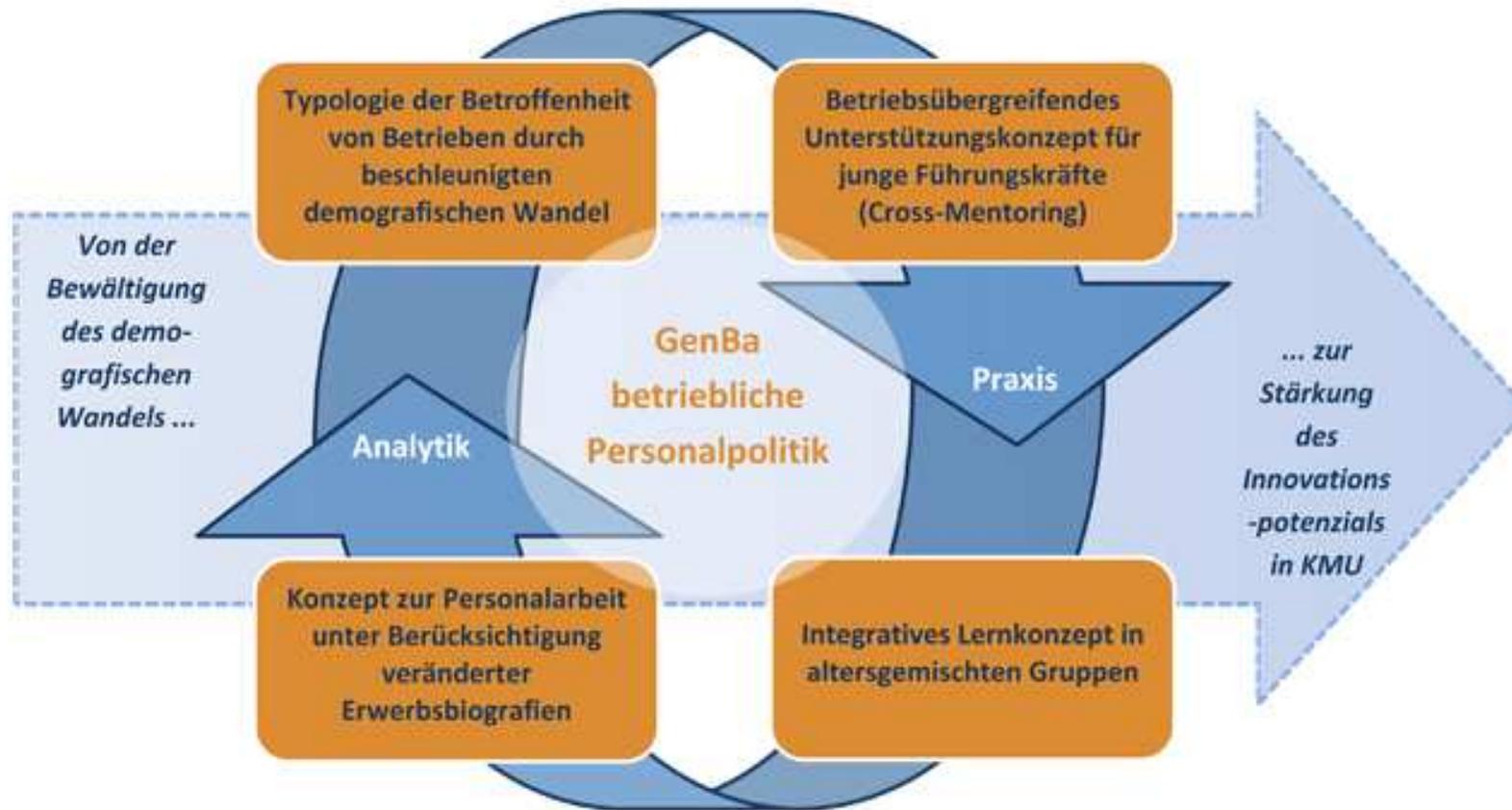


DLR Projektträger



Förderschwerpunkt  
Innovationsfähigkeit im  
demografischen Wandel





# Altersstrukturen, Problemlagen und Handlungsoptionen

## Ergebnisse einer Betriebsbefragung

GenBa-Teilvorhaben

**„Wirkung und Bewältigung des demografischen Wandels  
in kontrastierenden Betriebstypen“**

Holle Grünert, Christina Buchwald, Thomas Ketzmerick,  
Ingo Wiekert

Kommentar:

Dr. Erich Latniak (IAQ, Projekt pinowa)



Fokusgruppe „Erwerbsbiographien“ 20./21. 11. 2014





1. Arbeitsmarkt und Demografie in Ostdeutschland
2. Betriebliche Altersstrukturen und neue Herausforderungen
3. Konzeptuelle Überlegungen zu betrieblichen Handlungspotentialen
4. Ergebnisse der GenBa-Betriebsbefragung 2014 und Fazit



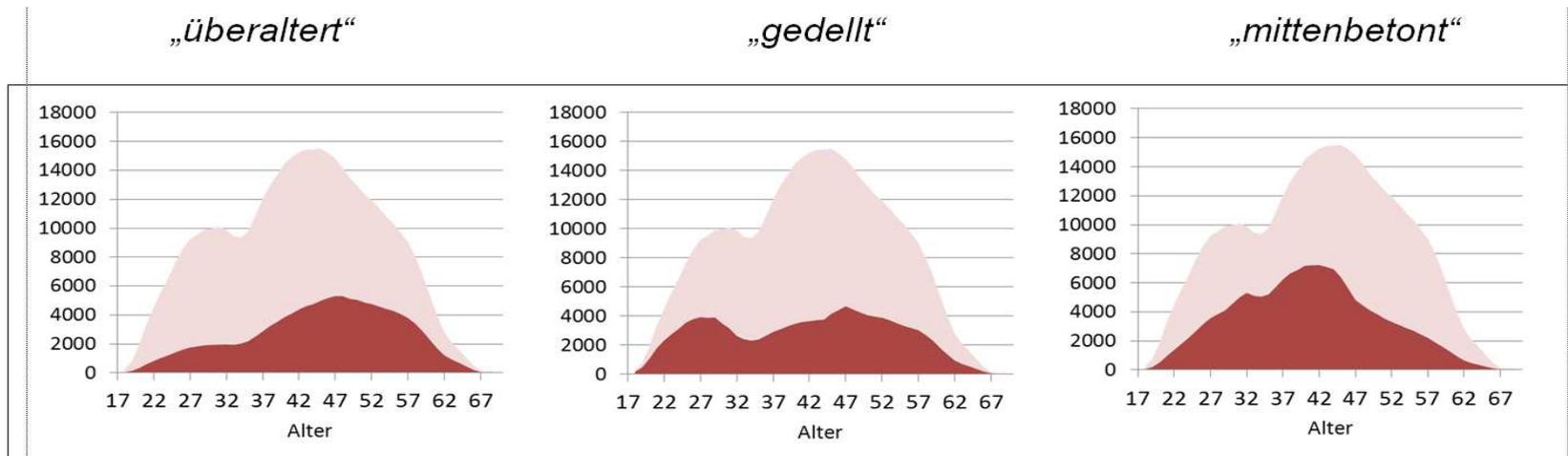
1. Arbeitsmarkt und Demografie in Ostdeutschland
2. Betriebliche Altersstrukturen und neue Herausforderungen
3. Konzeptuelle Überlegungen zu betrieblichen Handlungspotentialen
4. Ergebnisse der GenBa-Betriebsbefragung 2014 und Fazit

## Situation auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt

- verstärkter Rekrutierungsbedarf durch steigende Rentenabgänge
- demografisch sinkendes Angebot an Nachwuchskräften
- viele Betriebe (v.a. KMU) unvorbereitet getroffen
- auch vorausschauend planende Betriebe vor neuen personalwirtschaftlichen Herausforderungen

1. Arbeitsmarkt und Demografie in Ostdeutschland
2. Betriebliche Altersstrukturen und neue Herausforderungen
3. Konzeptuelle Überlegungen zu betrieblichen Handlungspotentialen
4. Ergebnisse der GenBa-Betriebsbefragung 2014 und Fazit

## Typen betrieblicher Altersstrukturen – Ergebnisse einer Clusteranalyse

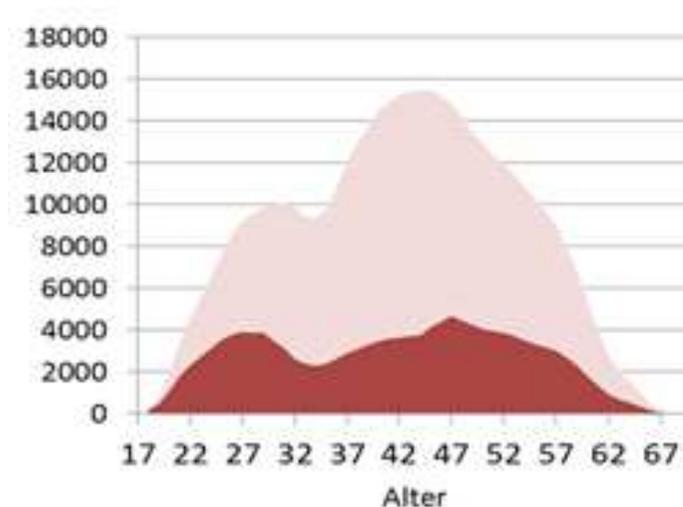


BA-Beschäftigtenpanel

- |   |                               |                           |
|---|-------------------------------|---------------------------|
| - Ältere über 45 J. sind größte Gruppe >60% | - zweigeteilte Altersstruktur | - 30-44-Jährige dominant  |
| - Ost: 31,9% West: 29,6%                    | - Ost: 37,5% West: 29,8%      | - Ost: 30,6 % West: 40,6% |

## „Dellenbetrieb“ – neue Form unausgewogener Altersstrukturen

- nach langjährig blockiertem Generationenaustausch in den letzten Jahren wieder Übernahme/Einstellung von Nachwuchskräften
- großer Bestand an älteren Erfahrungsträgern, die bald in Rente gehen
- kaum überwindbares Defizit bei den mittleren Jahrgängen, die schwierig zu rekrutieren sind



## „Dellenbetrieb“ – neue personalwirtschaftliche Herausforderungen

- ... zunehmender Ersatzbedarf, Nachwuchskrätemangel (Berufsausbildung)  
→ **Bezugsproblem**
- ... neue Aufgaben bei der *Integration* von Jüngeren und Älteren in Teams, bei der *Wissensvermittlung* zwischen Jung und Alt, bei der *Motivierung* der Beschäftigten → **Leistungsproblem**



**Ergo:** Doppelbelastung durch Bezugs- und Leistungsproblem:  
Ersatz finden + junge Mitarbeiter in bestehende  
Strukturen und Befindlichkeiten einbinden



**Ziel:** generationenübergreifende Kooperationskultur als Vorteil  
betrieblicher Innovationsfähigkeit nutzbar machen

## ***Mögliche Ansätze zur Bearbeitung der Bezugs- und Leistungsproblematik***

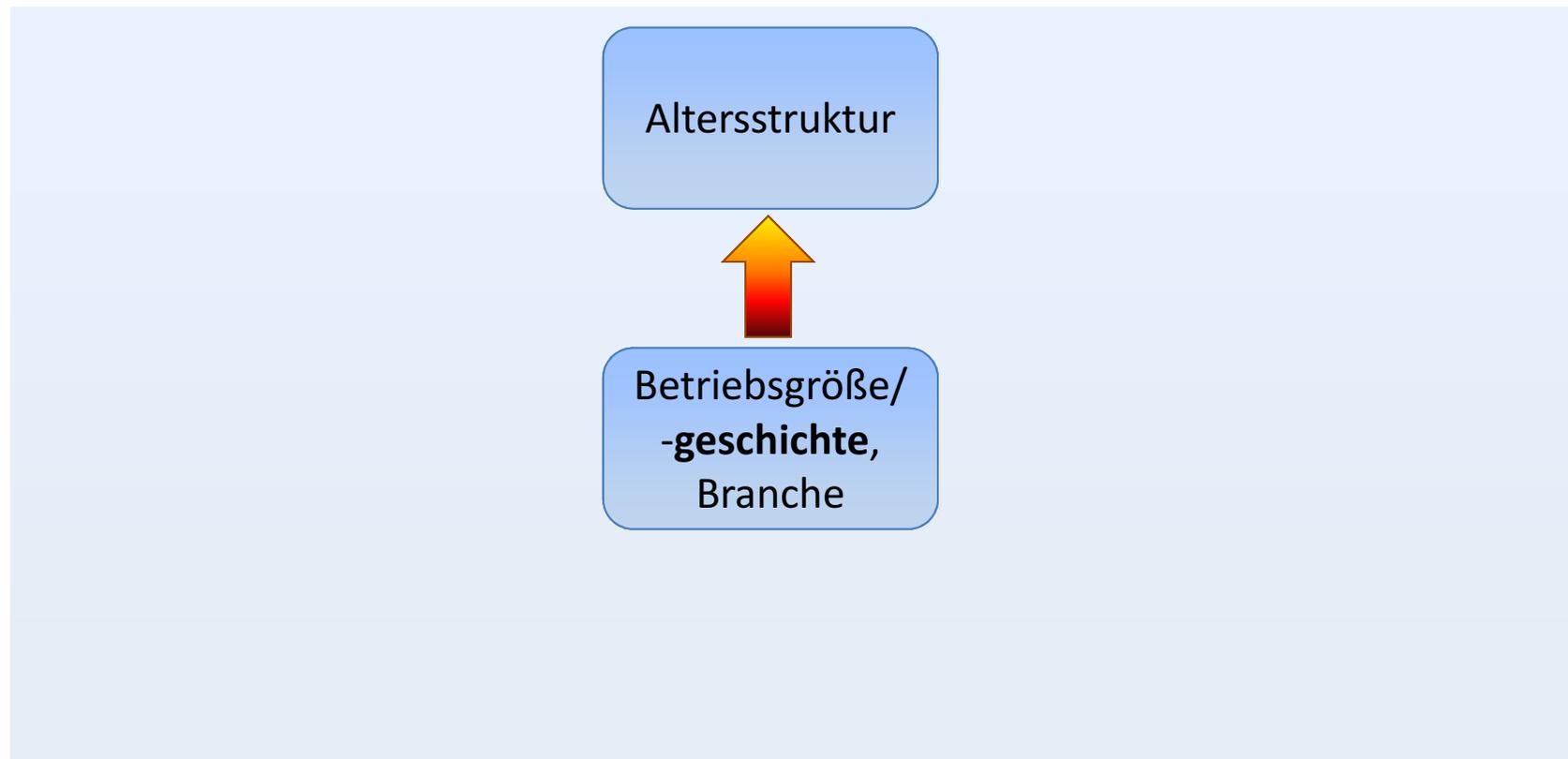
- Ausweitung des Suchraums, geringere Ansprüche an Bewerber
- Lohnanreiz, Abwerbung, neue Rekrutierungswege
- Instrumente zur Verbesserung innerbetrieblicher Kooperation und des Wissensaustausches (*gezielte Altersdurchmischung, Strukturen für Erfahrungsweitergabe und Wissensaustausch schaffen*)

### ***Problematische Strategien, die die Bewältigung der Herausforderungen erschweren:***

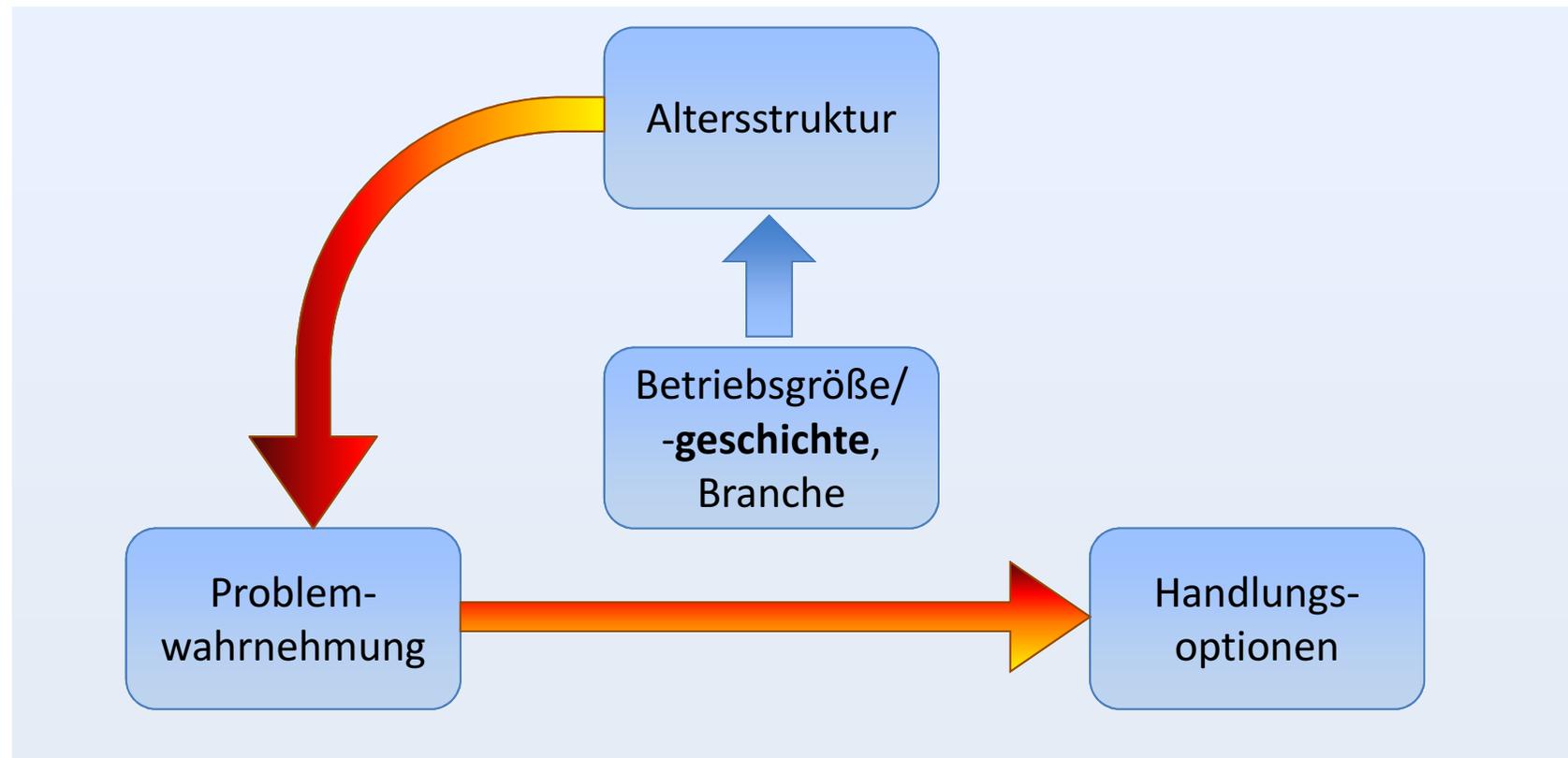
- Reproduktion von Ungleichgewichten in der Altersstruktur durch altershomogene Rekrutierung („Wir stellen ein, wer ins Team passt.“, ASA-Theorie, Schneider 1987)
- Geringe Ausbildungsbeteiligung bei kleinen und überalterten Betrieben
- Frühere Erfahrungen werden in die Zukunft fortgeschrieben („Bisher lief’s auch.“)
- Prägung betrieblicher Personalstrategien durch langjährigen Bewerberüberschuss (Rigide Auswahl von Azubis und Absolventen, keine Erweiterung des Suchraums denkbar)

1. Arbeitsmarkt und Demografie in Ostdeutschland
2. Betriebliche Altersstrukturen und neue Herausforderungen
3. Konzeptuelle Überlegungen zu betrieblichen Handlungspotentialen
4. Ergebnisse der GenBa-Betriebsbefragung 2014 und Fazit

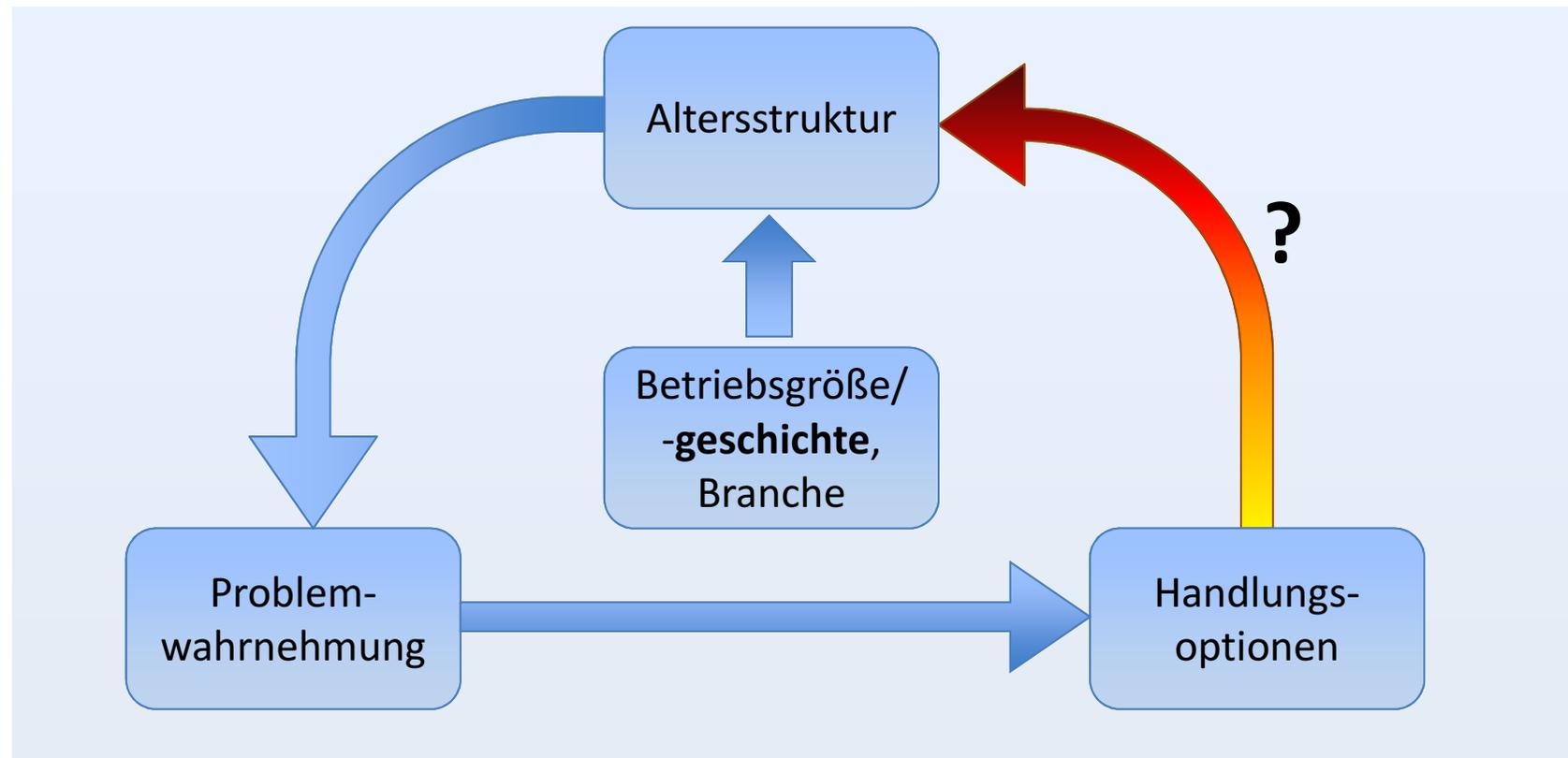
## Entstehung und Beeinflussung betrieblicher Altersstrukturen



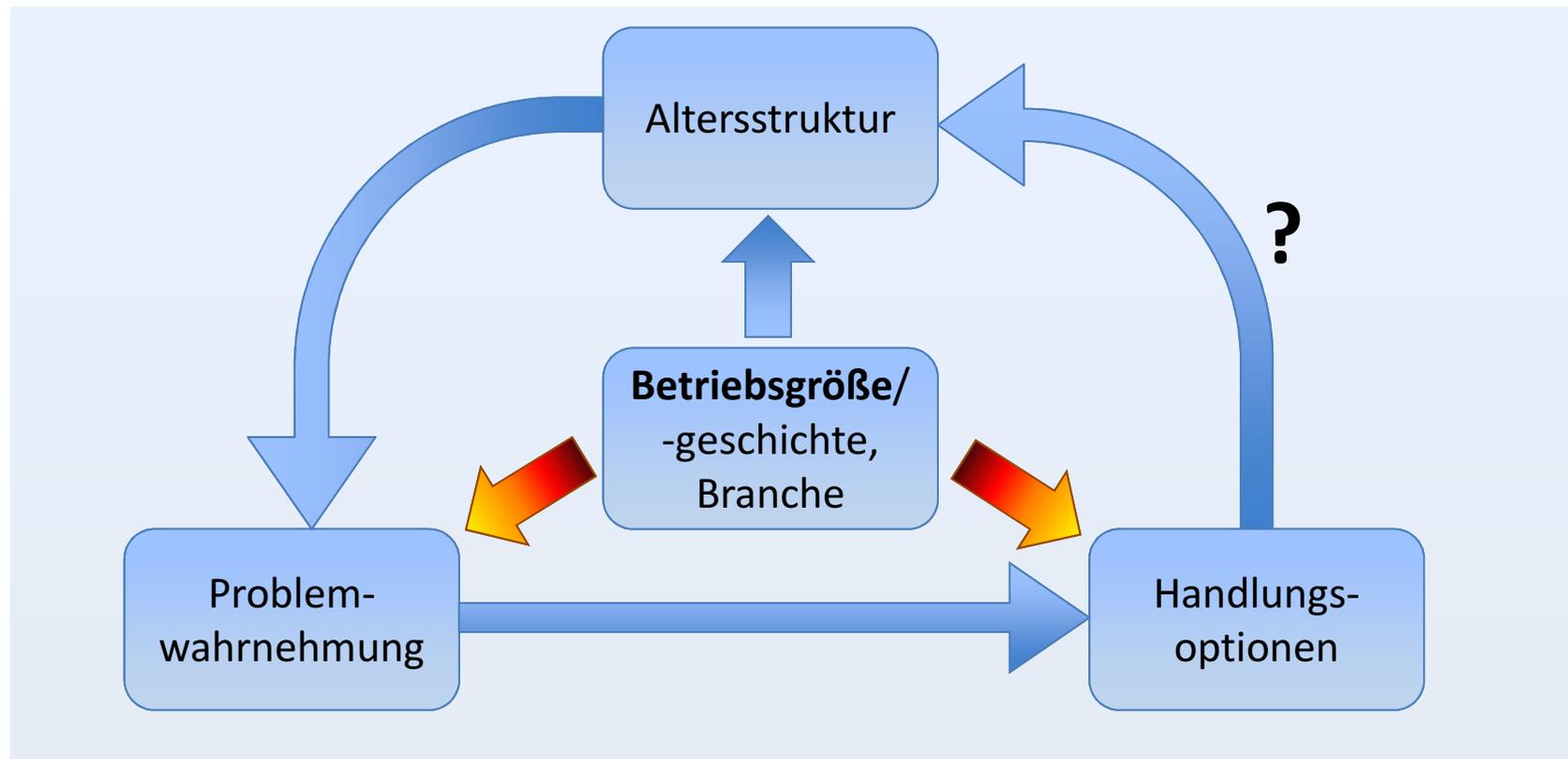
## Entstehung und Beeinflussung betrieblicher Altersstrukturen



## Entstehung und Beeinflussung betrieblicher Altersstrukturen



## Entstehung und Beeinflussung betrieblicher Altersstrukturen



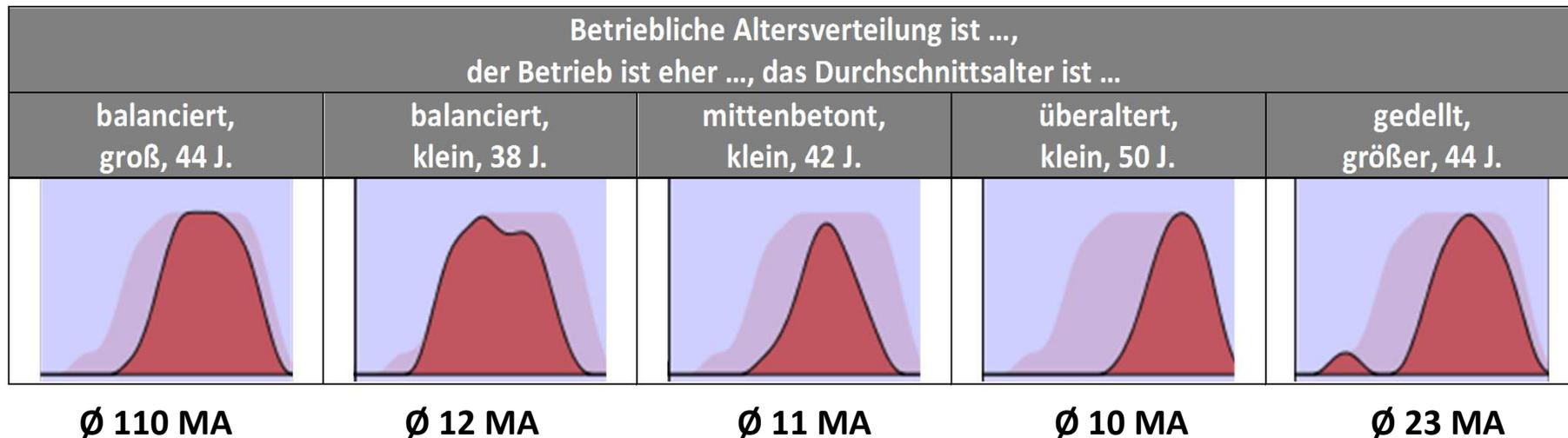
1. Arbeitsmarkt und Demografie in Ostdeutschland
2. Betriebliche Altersstrukturen und neue Herausforderungen
3. Konzeptuelle Überlegungen zu betrieblichen Handlungspotentialen
4. Ergebnisse der GenBa-Betriebsbefragung 2014 und Fazit



## GenBa-Betriebsbefragung 2014

- repräsentative Befragung von 834 ostdeutschen Betrieben ab 6 Beschäftigten
- Altersstrukturen, Personalprobleme und -politik, Rekrutierung, Ausbildung, PE

## Betriebstypen in Ostdeutschland



## Betriebstypen in Ostdeutschland

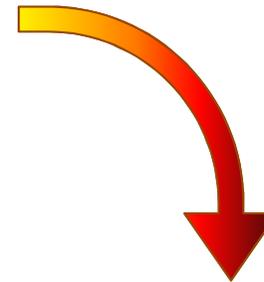
### Befragungsergebnisse für drei Kontrast-Gruppen:

Betrieb	Unproblematische Altersstruktur	Eher problematische Altersstruktur
Groß	<b>Balanciert</b>	<b>Gedellt</b>
Klein	Balanciert, Mittenbetont	<b>Überaltert</b>

## Betriebstypen in Ostdeutschland

Befragungsergebnisse für drei Kontrast-Gruppen:

Betrieb	Unproblematische Altersstruktur	Eher problematische Altersstruktur
Groß	<b>Balanciert</b>	<b>Gedellt</b>
Klein	Balanciert, Mittenbetont	<b>Überaltert</b>



### Auswertungsfragen:

Welche **Probleme** sehen Betriebe mit unterschiedlichen Altersstrukturen?

Welche **Lösungsansätze** werden verfolgt?

**Passen** die Lösungen zu den Problemen?

- **Problemsicht ist stark durch die Altersstruktur geprägt**
- **Überalterte Betriebe erwarten weniger Abgänge, resignieren aber häufiger**

**Bezugsprobleme nach Betriebstyp (X=über Durchschnitt)**

	balanciert groß	...	überaltert klein	gedellt größer	Ø (%)
Es fehlen geeignete Bewerber auf dem Arbeitsmarkt					95,3
Fachkräfte nicht flexibel genug für Anforderungen				X	34,2
starke Altersabgänge erwartet	X		X	XX	32,6
Nachfolge ungeklärt			X		24,0
bei Löhnen nicht konkurrenzfähig			X	X	21,0
Zeit- oder Geldmangel bei Personalsuche			X		11,3
unter Umständen Betriebsschließung			XX		8,5
hohe Mitarbeiterfluktuation				X	7,3

ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014

- **Überalterte Betriebe wollen v.a. Ältere länger halten**
- **Größere Betriebe fahren breit angelegte Strategien**

## Reaktionen auf Fachkräftebedarf (X=über Durchschnitt)

	balanciert groß	...	überaltert klein	gedellt größer	Ø (%)
in anderen Betrieben ausgebildete, junge Fachkräfte einstellen	X			X	57,7
selbst ausbilden	X			X	52,2
Nutzung von Kontakten in betrieblichen Netzwerken	X			X	50,0
Ältere MA länger im Betrieb halten			X	X	41,6
Unterstützungsangebote bei Kinderbetreuung und Pflege	X				25,1
Zeitarbeiter einstellen	X				20,0
Einstellung schwächerer Ausbildungsbewerber	X			X	19,8

ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014

- Dellenbetriebe beklagen Wissensverlust, aber erwarten seltener Konsequenzen
- Größere Betriebe thematisieren bereits Probleme bei der Zusammenarbeit im Betrieb, Überalterte müssen erst rekrutieren

Wahrnehmung von Leistungsproblemen (X=über Durchschnitt)

	balanciert groß	...	überaltert klein	gedellt größer	Ø (%)
Rekrutierungsprobleme beeinträchtigen betriebliche Innovationsfähigkeit			X		60,9
Wissensverlust durch Ausscheiden erfahrener Kollegen	X		X	XX	46,8
Wissensaustausch zwischen Altersgruppen schwierig					11,5
Teamarbeit von Älteren und Jüngeren nicht gut	X				8,8
Probleme zwischen jungen Führungskräften und älteren Mitarbeitern	X			X	8,8
Probleme zwischen älteren Führungskräften und jungen Mitarbeitern	X			X	5,2

ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014

- **Dellenbetriebe betonen Rekrutierung**
- **Große Balancierte setzen auf Maßnahmen zur Verbesserung von Kooperation und Wissensaustausch**
- **Starker Effekt der Betriebsgröße**

Handlungsbedarf wegen Altersstruktur (X=über Durchschnitt)

	balanciert groß	...	überaltert klein	gedellt größer	Ø (%)
junge Fachkräfte einstellen	X			XX	64,0
Mitarbeiter verschiedener Altersgruppen einstellen	X			XX	62,5
Verbesserung Wissensaustausch zwischen Altersgruppen	XX			X	38,9
Verbesserung Zusammenarbeit zwischen Altersgruppen	XX			X	33,7
junge Führungskräfte einstellen	XX				31,6
mehr ausbilden	X			XX	21,9
Gar nichts tun.			X		16,5

ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014

## Erstes Fazit

Die **Problembeschreibung** in den Betriebstypen scheint größtenteils adäquat.

### Ausnahmen:

- Überalterte erwarten seltener Altersabgänge.
- Dellenbetriebe befürchten zwar Wissensverlust, aber kaum Beeinträchtigung ihrer Innovationsfähigkeit

## Zweites Fazit

Bei den **Reaktionsweisen** gibt es Effekte der Betriebsgröße:

Betriebstyp	Bezugsproblem	Leistungsproblem
Balanciert/groß	✓	✓
Gedellt/größer	✓	wahrgenommen
Überaltert/klein	wahrgenommen	ggf. zukünftig

## Drittes Fazit

### *Haben die kleinen Betriebe das größte Problem?*

Ja und Nein:

- Betriebsschließungen werden zunehmen, oft wegen ungeklärter Unternehmensnachfolge
- strukturell geringe personalwirtschaftliche Ressourcen und Erfahrungen sind auf angespanntem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt existenzgefährdend
- **Aber: Probleme werden gesehen – nur fehlen oft Lösungsansätze**

→ Gefragt sind Unterstützungsangebote und Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandels – siehe folgende Beiträge!



**Vielen Dank!**

[www.generationenbalance.de](http://www.generationenbalance.de)

### **Kontakt**

Holle Grünert/Christina Buchwald/ Thomas Ketzmerick/ Ingo Wiekert

Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH)  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Großer Berlin 14  
06108 Halle (Saale)

Telefon: 0345/ 9639600

E-Mail: [info@zsh.uni-halle.de](mailto:info@zsh.uni-halle.de)

Homepage: [www.zsh-online.de](http://www.zsh-online.de)



## „Kompetenzmanagement in KMU – Modellbeispiele aus der Praxis“

GenBa-Teilvorhaben

**„Konzept zur Personalarbeit unter Berücksichtigung veränderter Erwerbsbiographien“**

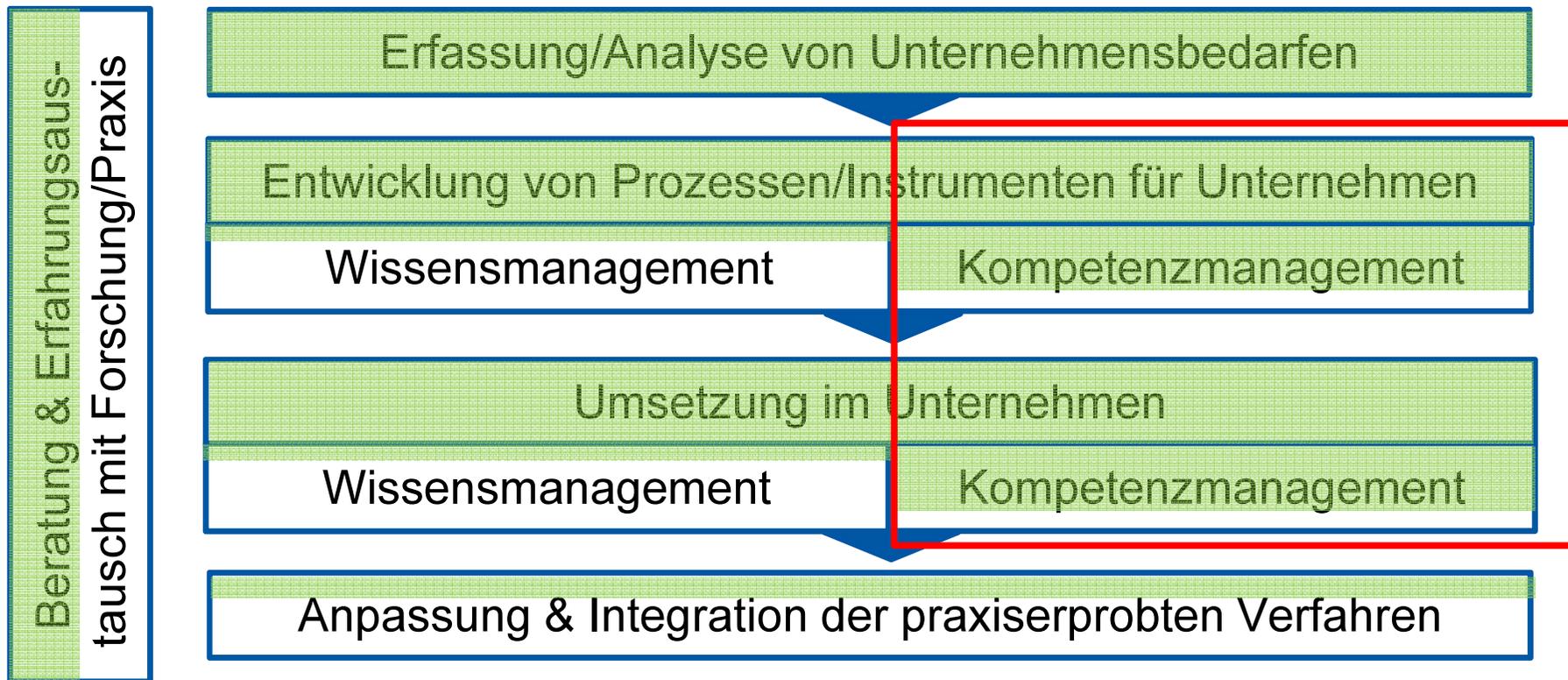
Bernd Wolf, Eichenbaum GmbH



## Ziele

- Die Personalarbeit in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) unterstützen und diese auf die Herausforderungen des demografischen Wandels vorbereiten
- Als zentrale Elemente einer kontinuierlichen, strategisch ausgerichteten Personalarbeit Verfahren zum Kompetenz- und Wissensmanagement beispielhaft bearbeiten und für einen Transfer aufbereiten

## Vorgehen



## Kompetenzmanagement: Definition

„Kompetenzmanagement ist eine...

- Managementdisziplin
- mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen
- sowie den Transfer, die Nutzung und die Entwicklung der Kompetenzen,
- orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen“

(North/Reinhardt 2005, S. 16)

## Arbeitsdefinition Kompetenzen

Gesamtheit aller

- Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Qualifikationen und
- Erfahrungen eines Akteurs,

die für eine erfolgreiche Tätigkeitsausführung – jetzt und in Zukunft – notwendig sind/werden bzw. diese maßgeblich beeinflussen.

## Kompetenzmanagement Strategische und Operationelle Bedeutung

### Personenebene

- Personalplanung, -rekrutierung und -entwicklung
- Personaleinsatzplanung
- Persönliche Wertschätzung – Motivation – Betriebsklima

### Aufgabenebene

- Sichern, Standardisieren und Optimieren von Leistung bzw. Arbeitsabläufen
- Aufzeigen und Durchsetzen von Verantwortlichkeiten/Aufgaben (auch Einarbeitung)

## Kompetenzmanagement und demografischer Wandel

- Altersbedingtes Ausscheiden von überproportional hohen Personalanteilen in kurzen Zeiträumen  
(z.B. in „Dellenbetrieben“)
- Führungs- und Fachkräftesicherung im „Kampf um die Köpfe“
- Nachwuchssicherung durch Ausbildung bei sinkender Nachfrage und zunehmender Sozialproblematik

## Kompetenzmanagement – Projektumsetzung



- **Serien und Sondermaschinenbau**
- Ansprechpartner: Geschäftsführer und Buchhalterin
- AN-Zielgruppe: Zerspanungsmechaniker, Ingenieure
- Altersstruktur: ausgeglichen



- **IT-Dienstleistungen für Versicherungen und Banken**
- Ansprechpartner: Personalerin und Geschäftsführer
- AN-Zielgruppe: Informatiker und Mathematiker
- Altersstruktur: „Delle“ ja, keine Blockadehaltung

## Entwicklung und Einführung eines Kompetenzmanagementsystems bei der Finanz-DATA GmbH Gotha



## Kompetenzmanagement – Prozess

Vorbereitungsphase

Einführungsphase

Anwendungsphase



## Vorbereitungsphase

### Analyse Unternehmenssituation

- Unternehmensprofil (z.B. vorliegende Instrumente der Personalarbeit, Altersstruktur, Zusammenarbeit in Teams)



### Auftragsklärungsgespräch

- Vereinbarung zur Zusammenarbeit im Verbundprojekt (erste Ziel- und Ergebnisdefinition, Förderkontext)



### Auftaktworkshop

- Verständnis für den Einführungsprozess (Öffnung für den Prozess und Einordnung im Rahmen der Personalarbeit)

## Einführungsphase

### **Klärung der Rahmenbedingungen**

→ Stellenspezifik, Beteiligte, Pilotbereiche, Zeitstruktur, Ziele

### **Einbeziehen der unternehmensinternen Unterstützer**

→ Sensitivieren und Öffnen für den Prozess, Abstimmung der internen Kommunikation, Eingehen auf Bedenken und Absichten

### **Anforderungsanalyse**

→ Übergreifendes Kompetenzmodell (Definitionen, Beispiele)

### **Rollenspezifische Kompetenzmodelle**

→ Kompetenzen sind Rollen zugeordnet und gewichtet (Soll)

### **Zwischenevaluation**

→ Weiteres Vorgehen



## Erstellung von Profilen zur Kompetenzerhebung

→ rollenspezifische Kompetenzen, Skala  
Merkmalsausprägung, weitere Daten

Daten-  
bank



## Test Kompetenzerhebung

→ „finale“ Version von rollenspezifischen Kompetenzprofilen

## Anwendungsphase

### Erhebung Kompetenzen

→ Individuelle Kompetenzprofile (IST)



**Abgleich von Ist und Soll, Entwicklungsgespräche, Schulungs-  
bedarfe abstimmen, Mentoren identifizieren, Verkaufsprofile...**

# Vorbereitung der Datenbank (Ausschnitt)

## Kompetenzprofil

Letzte Profilaktualisierung: \_\_\_\_\_

<b>Stammdatenblatt</b>	
<b>Allgemeine Daten</b>	
<b>Name</b>	
<b>Geburtsdatum</b>	
<b>aktuell eingesetzt als</b>	
<b>tätig bei der Finanz-DATA GmbH seit</b>	
<b>Entwicklung bei der Finanz-DATA</b>	
<b>Formale Qualifikation (mit Nachweis)</b>	
<b>Ausbildung</b>	
<b>Studium</b>	
<b>Sonstiges</b>	
<b>Vorhandene Zusatzqualifikationen/Weiterbildungen</b>	

# Kompetenzmodell – Auszug 1

Wie wichtig ist die Kompetenz zur Ausübung der Rolle?  
0 = nicht betrachtet für die Rolle  
1 = nicht wichtig  
5 = sehr wichtig

INDEX	Kompetenz (aktuell sind es 23 Kompetenzen)	Wichtigkeit				
		Bereichsleiter	Teamleiter	Themenverantwortlicher	Organisationsprogrammierer	Berater
<b>Methodenkompetenz</b>						
13	Analytisch-konzeptionelles Arbeiten (Denken und Handeln in komplexen Systemen)	4	3	3	4	5
13a	Programmierkompetenz	1	2	3	5	3
14	Problemlösungskompetenz	5	4	4	4	3
15	(nur) Pragmatismus	4	4	3	2	2
20	Entscheidung	5	4	3	0	3
16	(proaktives) Informationsmanagement	4	5	5	3	5
23	Projektmanagement	4	5	5	2	3
22	Zielformulierung/Vision	5	4	3	0	0
<b>Sozial-kommunikative Kompetenz</b>						
24	Teamfähigkeit/Kooperation	2	4	5	5	5
29	Sensitivität und Integration im Kundenteam (duale Teamfähigkeit)	4	4	4	4	4
26	Mentoring/Führung	4	4	4	3	4
	Emotionale Kompetenz/Empathie	3	3	3	2	3
27	Kommunikation	5	5	4	3	4
32	Beratungskompetenz/Kundenorientierung	5	5	3	3	5
33	Vertragsverhandlung	5	5	3	1	3
34	Präsentationsfähigkeit	5	5	3	2	3
21	Auftragsanalyse und Zieldefintion	4	4	3	0	0
37	Mitarbeiterentwicklung	5	4	2	0	0
<b>Personale Kompetenz</b>						
38	Verantwortungsübernahme	3	3	4	4	4
39	Gewissenhaftigkeit	1	2	3	5	5
40	Einsatzbereitschaft	5	5	3	3	3
42	Selbst- und Zeitmanagement	5	4	4	3	3
43	Lernbereitschaft	4	4	4	4	4
Anzahl (Ausprägung 5)		10	7	3	3	5
Anzahl (Ausprägung 4)		8	11	7	5	5
Summe der Kompetenzen		18	18	10	8	10

## Kompetenzmodell - Auszug 2

Einschätzung der  
Kompetenzausprägung  
Anforderungen sind...

Wie wichtig ist die  
Kompetenz zur Ausübung der  
Rolle?  
0 = nicht betrachtet für die  
Rolle  
1 = nicht wichtig  
5 = sehr wichtig

INDEX	Kompetenz	Definition	...vollständig erfüllt	...überwiegend erfüllt	...mittelmäßig/teilweise erfüllt	...wenig erfüllt	...nicht erfüllt	Betrachtung irrelevant	Begründung Anmerkung	Bereichsleiter	Teamleiter	Themenver- antwortlicher	Organisations- programmierer	Berater	Beispiele
<b>Methodenkompetenz</b>															
13	<b>Analytisch-konzeptionelles Arbeiten (Denken und Handeln in komplexen Systemen)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* eignet sich fundiertes Wissen über die kundenspezifische IT-Organisationsstruktur bzw. Geschäftsprozesse an</li> <li>* erkennt Wechselwirkungen zwischen einzelnen Komponenten</li> <li>* antizipiert, welche Auswirkungen das eigene Handeln/die eigenen Entscheidungen auf das IT-System bzw. -Prozesse haben</li> <li>* sichert Handeln in Abstimmung mit anderen Verantwortlichen ab</li> <li>* kann in komplexen Teams sicher agieren</li> </ul>								4	3	3	4	5	→ Die Änderung eines Datenformats in dem Aufgabenpaket des OP kann das ganze System zum Stehen bringen, deswegen ist es wichtig, erst die Softwareumgebung kennen zu lernen
13a	<b>Programmierkompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Analyse und Bewertung von verschiedenen Anforderungen (technische Machbarkeit, Kundenanforderungen, Effizienz) und Zieldefinition</li> <li>* übersetzt Anforderungen und Ziele in technische Lösungen</li> <li>* berücksichtigt unterschiedliche Anforderungen entsprechend ihrer Wertigkeit, besonderer Schwerpunkt liegt auf der Verwirklichung der Kundenanforderungen</li> </ul>								1	2	3	5	3	

## Kompetenzmanagementsystem – Lessons learned

**Handlungsdruck**

**Fachkräftemangel/Standortattraktivität/Wettbewerb**

**Anwendungsbereiche**

**Recruiting – Einstellungsprozess – Personalbindung –  
Karriereentwicklung**

**Der blinde Fleck**

**Überfachliche Kompetenzen**

**Verfahren**

**spezifisch: Definition der unternehmensspezifischen  
Kompetenzanforderungen  
allgemein: Struktur / Systematik / Datenbank**

## „Kompetenzmanagement in KMU – Modellbeispiele aus der Praxis“

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

**Bernd Wolf**  
**Eichenbaum GmbH**  
**wolf@eichenbaum.de**



## „Eigene Potentiale erkennen, interne betriebliche Ressourcen erschließen – Mentoring im Rahmen von Generationenbalance“

GenBa-Teilvorhaben

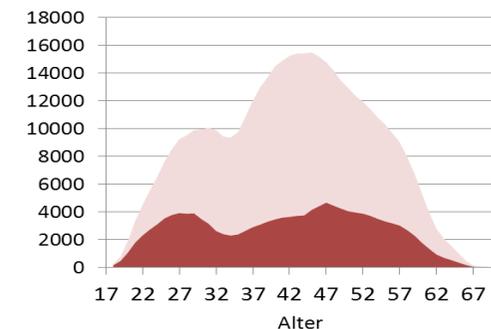
*„Durch Tandems zu mehr Führungskompetenz“*

Dr. Ute Schlegel und Jana Csongár,  
Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC)



## Hintergrund des Teilvorhabens Durch Tandems zu mehr Führungskompetenz

- ❖ unausgewogene betriebliche Altersstrukturen in Ostdeutschland aufgrund von Personalabbau, jahrelangem Einstellungsstopp und Abwanderung von Fach- und Führungskräften
- ❖ junge Führungskräfte mit kaum ausgeprägter Führungsfähigkeit und wenig ausgereifter sozialer Kompetenz steuern erfahrene Teams



Quelle: Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit 2007, Berechnungen und Darstellung des ZSH

## Ziele des Teilvorhabens

### Aufbau eines Cross-Mentoring Programms

Wie können junge Führungskräfte lernen, ein erfahrenes Team sowohl vertrauensvoll als auch motivierend und effizient – zu steuern und auf diese Weise betriebliche Innovationspotentiale zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln?



# Vorgehen des Teilvorhabens Im Cross-Mentoring-Programm

Teilnehmende Unternehmen aus



Industriegewerkschaft  
Bergbau, Chemie, Energie 

 **AGV**  
Arbeitgeberverband  
Nordostchemie e.V.

## Vorgehen des Teilvorhabens Im Cross-Mentoring-Programm

Aus 13 gewonnenen Unternehmen

- ❖ 26 Mentees: 13 weiblich, 13 männlich
- ❖ 22 MentorInnen: 10 weiblich, 12 männlich

Matching zu 26 Tandems

- ❖ 14 gemischtgeschlechtliche Tandems
- ❖ 12 gleichgeschlechtliche Tandems



Ein Jahr Laufzeit in 2 Tranchen

- ❖ Persönliche Treffen alle 6-8 Wochen
- ❖ Flankierendes Rahmenprogramm (Kick off, Zwischenbilanz, Abschluss, Workshops zur Qualifizierung)

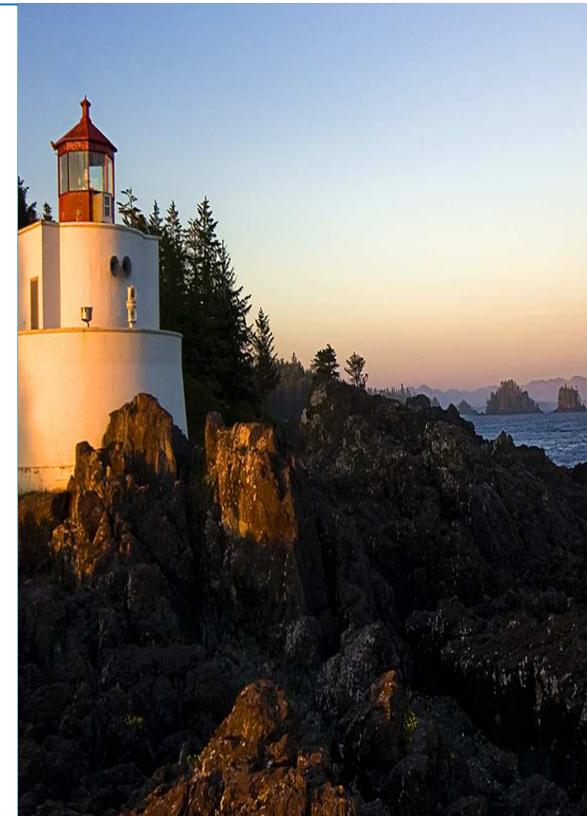
## Wirkung des Cross-Mentoring-Instruments Interview mit einer Mentorin

- ❖ Was hat Sie dazu veranlasst als Mentorin am Cross-Mentoring teilzunehmen?
- ❖ Welche persönlichen Voraussetzungen sind als Mentorin notwendig, um gute Ergebnisse im Mentoring zu erzielen?



## Wirkung des Cross-Mentoring-Instruments Interview mit einer Mentorin

- ❖ Wie haben Sie die Arbeit im Tandem bezogen auf den Generationendialog empfunden?
- ❖ Welche Methoden haben Sie im Cross-Mentoring angewendet?
- ❖ Was hat das Cross-Mentoring bei Ihnen bewirkt?



## Wirkung des Cross-Mentoring-Instruments Interview mit einer Mentee

- ❖ Was hat Sie dazu veranlasst als Mentee an dem Cross-Mentoring-Programm teilzunehmen?
- ❖ Welche persönlichen Ziele haben Sie sich dabei gestellt?
- ❖ Was haben Sie im Cross-Mentoring erreicht?



## Wirkung des Cross-Mentoring-Instruments Interview mit einer Mentee

- ❖ Welche Eigenschaften haben Sie an Ihrem Mentor besonders beeindruckt?
- ❖ Wie haben Sie die Arbeit in Ihrem Tandem bezogen auf den Generationendialog empfunden?



## FAZIT Einschätzung des Instrumentes

Überblick in komplexen Arbeitssituationen  
 Verhalten und Einstellungen reflektieren  
 meiner Fähigkeiten und Stärken mit Kritik besser umzugehen  
 bewusst  
 mit sich widersprechenden Erwartungen besser umzugehen  
 Konfliktsituationen selbstsicher zu begegnen  
 Fähigkeiten besser einzusetzen Entwicklungsmöglichkeiten verdeutlicht  
 beruflichen Kompetenzen erweitert  
 unter Druck gute Arbeitsergebnisse

auf Fehler ansprechen  
 Führungsverhalten verbessert  
 andere zu unbeliebten Tätigkeiten motivieren  
 auf unterschiedliche Generationen zugehen Tragweite von Entscheidungen besser reflektieren  
 bei Meinungsverschiedenheiten besser durchsetzen  
 Aufgaben delegieren Zusammenhänge verständlich erklären  
 folgenreiche Entscheidungen treffen  
 durch Argumente überzeugen

# Cross-Mentoring- Programm

## Durch Tandems zu mehr Führungskompetenz

Nachhaltigkeit auf drei Ebenen

- ❖ Individuelle Ebene:
  - Mentees werden zu Mentoren
  - Persönliche Entwicklungen und Karrieren
- ❖ Betriebliche Ebene
  - Personalentwicklungsprogramme
- ❖ Überbetriebliche Ebene
  - Vorträge
  - überregionaler Transfer

# Fazit



**Danke für die Aufmerksamkeit,  
die Hinweise und Anregungen!**

Kontakt:

Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH  
Eisenbahnstraße 3  
06132 Halle/Saale

Jana Csongár

jana.csongar@qfc.de  
0345 / 21768-44  
0163 / 41768-42

Dr. Ute Schlegel

ute.schlegel@qfc.de  
0345 / 21768-24  
0163 / 41768-24



# „Ein neuer Blick auf Eingangsvoraussetzungen und Mindestanforderungen, wenn Bewerber knapp werden – Instrumente für Defizitfeststellung und Defizitausgleich“

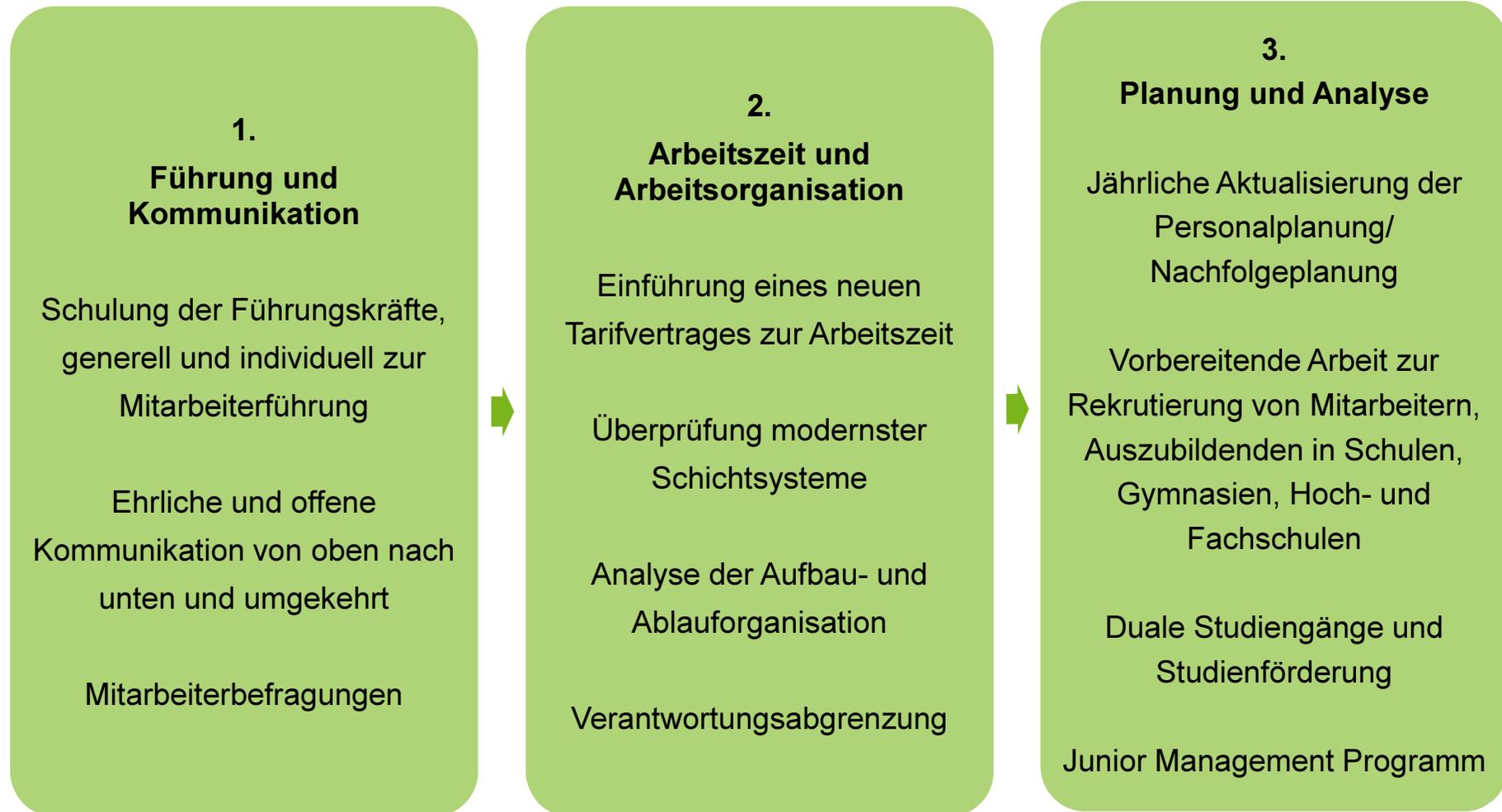
GenBa-Teilvorhaben

*„Integratives Lernkonzept in altersgemischten Gruppen“*

Jürgen Walther, MIBRAG mbH



Die Sicherung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bedingt einen ganzheitlichen Prozess



4.

**Gesundheitsmanagement/  
Lebensstilkonzept**

Kontinuierliche Arbeitsplatz-  
und Gefährdungsbeurteilung

Einbeziehung der  
Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter  
und Bereiche in die Bedarfs-  
erfassung und Planung

Leistungsgewandelte  
Mitarbeiter

Lebenszielorientierte  
Betreuung

Audit Beruf und Familie



5.

**Wissenstransfer**

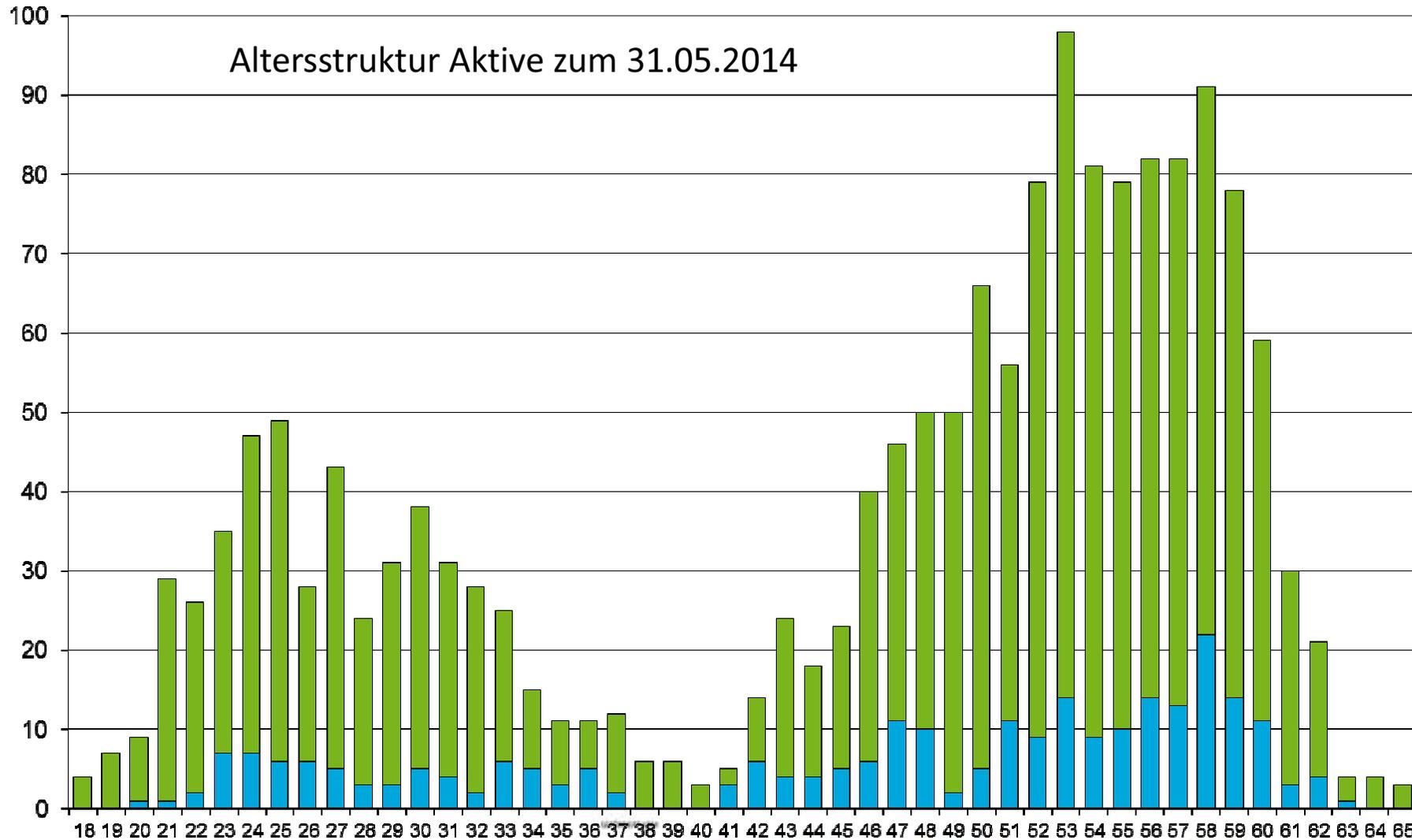
**Drei zusätzliche Programme:**

Frauen in  
Führungsverantwortung

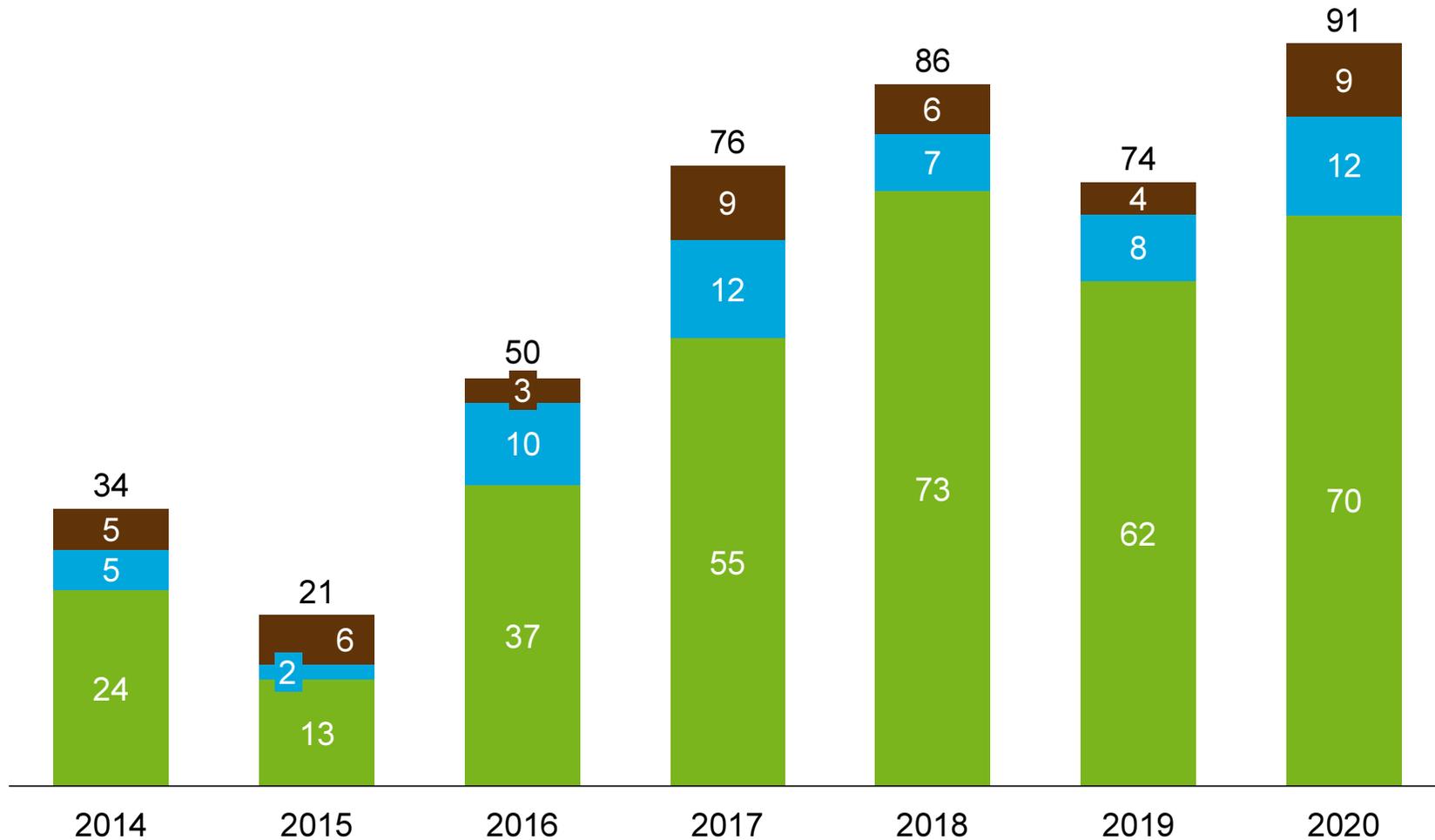
BILL MIBRAG  
Bildungsinitiative  
Lebenslanges

Lernen in der MIBRAG

***Generation Balance***



■ AT-Angestellte 
 ■ Abkehrer Hochschulabschluss 
 ■ Abkehrer Facharbeiter

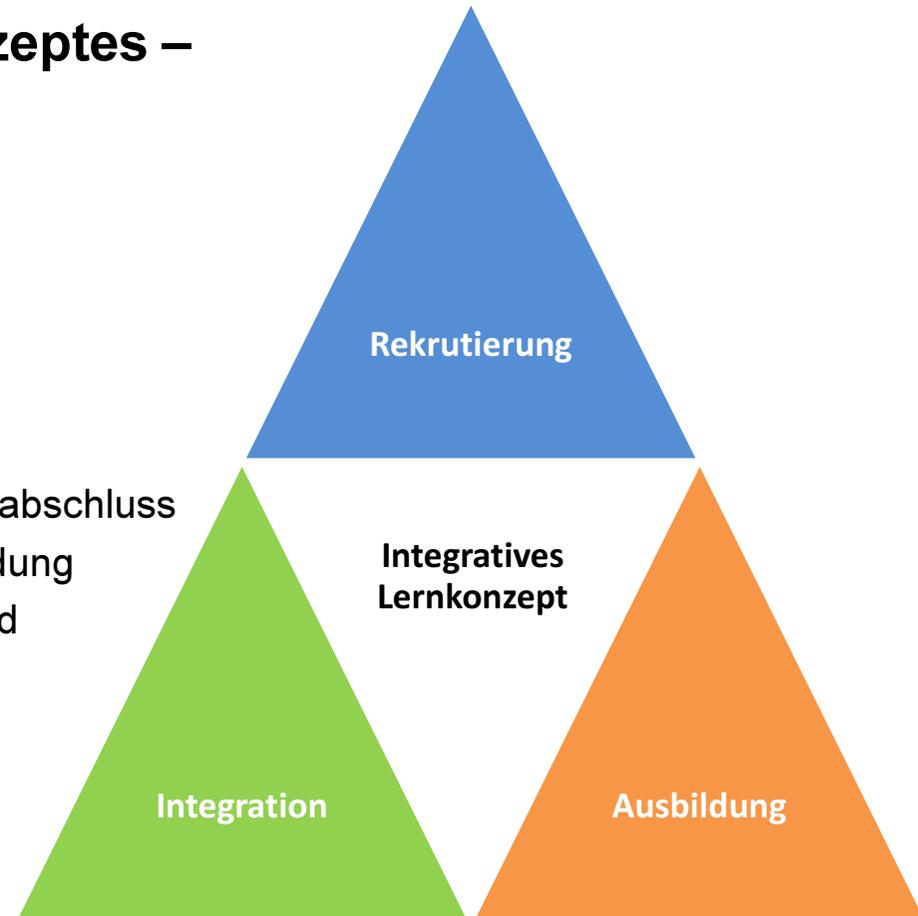


## Situation

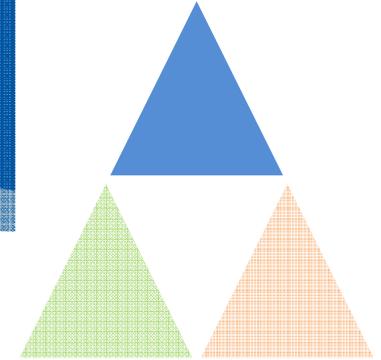
- wir bilden schon immer selbst Azubis aus
- ab 2002 angefangen Azubis zu übernehmen um Altersstrukturen und geburtenschwachen Jahrgängen entgegenzuwirken
- „damals“ konnten Ausbildungsplätze problemlos besetzt werden, da wenig betriebliche Ausbildungsplätze und viele Bewerber
- jetzt weniger Schulabgänger und viele Betriebe benötigen Nachwuchs
- Bewerber kommen aus 30 km Umfeld der MIBRAG
- Leistungsstand und Sozialkompetenz der Bewerber hat sich verändert

## Bausteine des Integrierten Lernkonzeptes – Fach- und Führungskräfte

- Rekrutierung
- JuMP
- Meister/Steiger
  
- Talentmanagement/Kompetenzmodell
- zuerst alle Mitarbeiter mit Fach- und Hochschulabschluss
- danach alle mit Personalverantwortung Poolbildung
- Maßnahmen die erforderlich und notwendig sind werden organisiert
- Regelmäßige Bewertung

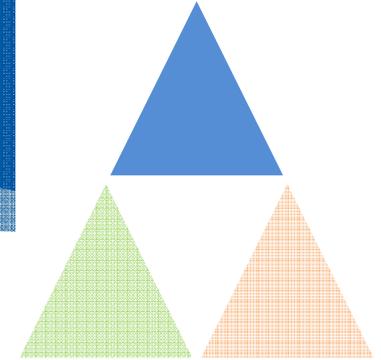


Einstellungen (Aufnahme in das JuMP)	JuMP aktiv	Übernahme (unbefristete Übernahme)
<b>Junior Manager</b>		
<b>96</b>	<b>22</b>	<b>67</b>
davon in 2014: <b>10</b>		davon in 2014: <b>11</b>



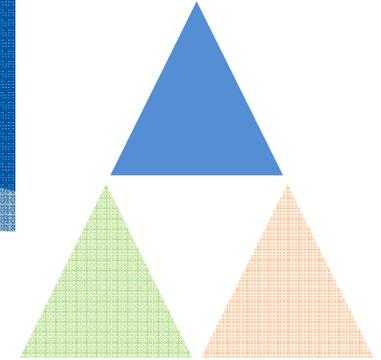
## Rekrutierung: Maßnahmen zur Defizitfeststellung

- In Schulen und auch anderen Veranstaltungen (Messen...) wurden Leistungen und Sozialverhalten getestet und überprüft und Wissen über Berufe und das Unternehmen MIBRAG erfragt.
- Die Ergebnisse und Erfahrungen im Auswahlprozess für Ausbildungsplätze wurden aus- und bewertet.
- Die Ergebnisse und Erfahrungen in der Ausbildung wurden bewertet und zusammengefasst.
- Die Fachabteilungen wurden befragt über den Leistungsstand und das Verhalten während der Ausbildung und danach als Facharbeiter.



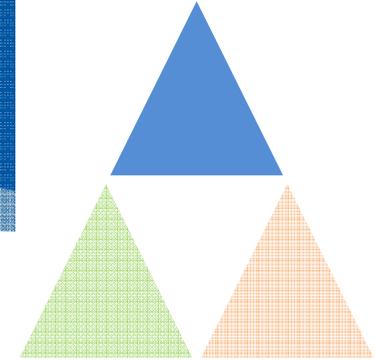
## Rekrutierung: Festgestellte Defizite

- Wissen über Berufsinhalte und Tätigkeiten als Facharbeiter ist mangelhaft. Das gleiche trifft auf Wissen über MIBRAG zu.
- „Kenntnisse“ über das Arbeitsleben und Anforderungen im Beruf sind fast nicht vorhanden.
- Sozialkompetenzen und Verhaltensnormen sind ebenfalls verbesserungswürdig.
- Leistungskriterien für Berufe werden nicht richtig bewertet und Schüler überschätzen ihren eigenen Leistungsstand. Dies hat oft eine falsche Berufswahl zur Folge.
- Ausbildungsplatz-Überschuss wird falsch interpretiert.



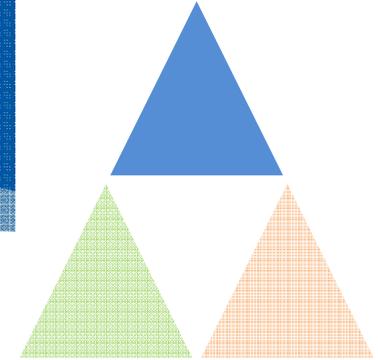
## Rekrutierung: Maßnahmen – Schule

- Es wurde schon 2002 die Arbeit mit den Schulen begonnen. Dabei wurden die Schulen im direkten Einzugsgebiet für Ausbildungsplätze einbezogen.
- Maßnahmen waren Elternabende, Berufsorientierungsveranstaltungen, Unterrichtsinhalte gestalten, Betreuung und Unterstützung von Projekten, Infos über Bewerbungsunterlagen/Vorstellungsgespräche, Befahrungen im Unternehmen.
- Inhalte waren Vorstellung des Unternehmens, Ausbildungsmöglichkeiten und Anforderungen, Übernahme und Entwicklungsmöglichkeiten, Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen im Unternehmen zeigen.



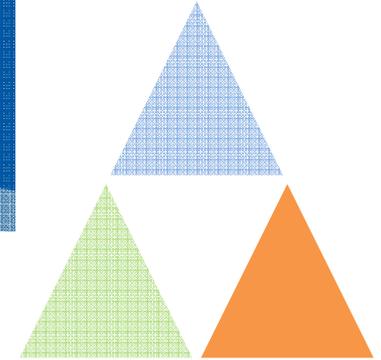
## Rekrutierung: Maßnahmen – Schule

- Nach jetzigem Sachstand reichten diese Anfangsmaßnahmen nicht aus. Deshalb wurde der „Suchraum“ erweitert. Es werden jetzt auch andere Schulen mit eingebunden. Maßnahmen wurden und werden noch verstärkt. Es wurde mit 6 Schulen ein Kooperationsvertrag abgeschlossen.
- Zu allen Maßnahmen gibt es Hinweise zu Sozialkompetenzen der Schüler/Azubis.
- Regionale Berufsorientierungsveranstaltungen werden verstärkt genutzt.
- Beteiligung an Veranstaltungen von Organisationen, Presse... zur Berufsorientierung. Presse und Öffentlichkeitsarbeit wurde verstärkt (Einstellung, Übernahme...)



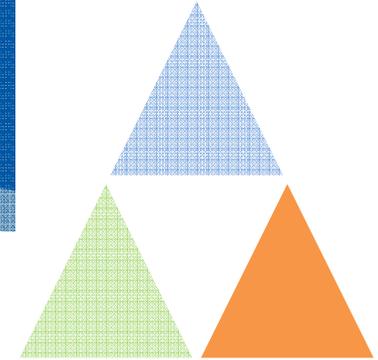
## Rekrutierung: Auswahlkriterien Azubis

- Auswahlkriterien wurden und werden überarbeitet – Leistungen werden neu bewertet!
- Anforderungen für die unterschiedlichen Ausbildungsberufe werden neu definiert.
- Wir suchen nicht immer den „Besten“ Azubi, sondern für den Job den Geeignetsten.



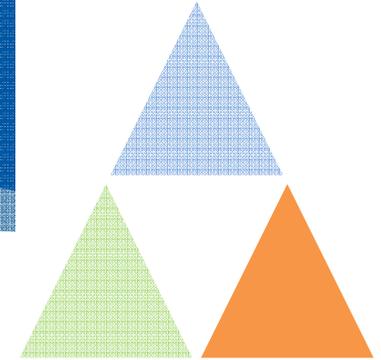
## Ausbildung: Anpassung Ausbildung/Ausbilder

- Anderes Verfahren zur Einstellung neuer Ausbilder
- Ausbilder mussten/müssen sich den neuen Anforderungen anpassen.
- Qualifizierung aller Ausbilder wurde und wird auf neue Gegebenheiten angepasst.
- Zusammenarbeit mit der Berufsschule und Eltern musste verbessert werden.
- Ausbildung und Ausbildungsinhalte müssen überarbeitet und der Bewerberstruktur angepasst werden.
- Methoden müssen neu definiert und in die Ausbildung integriert und in den Betriebsabteilungen übernommen werden.



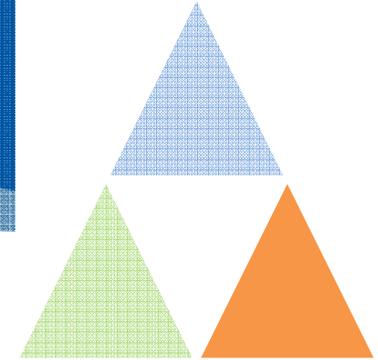
## Ausbildung: Maßnahmen und Inhalte

- Ausbildungspläne anpassen; Schwerpunkte sind:
  - theoretisches Wissen auffrischen und anpassen
  - Forderung und Förderung von Arbeitseinstellung (Pünktlichkeit...)
  - Regeln in Zusammenhang mit dem Ausbildungsvertrag
  - arbeiten in der Gruppe
  - Selbsteinschätzung
  - selbstständiges Lernen
- Vermittlung der Möglichkeiten seiner eigenen Lebensplanung durch die Ausbildung, durch einen Job im Unternehmen, durch eigenes Verhalten...
- Stärkung des Selbstwertgefühles durch extra Ausbildungsabschnitte mit entsprechender Bewertung (wenn notwendig)
- stärkere individuelle Förderung



## Ausbildung: Maßnahmen und Inhalte

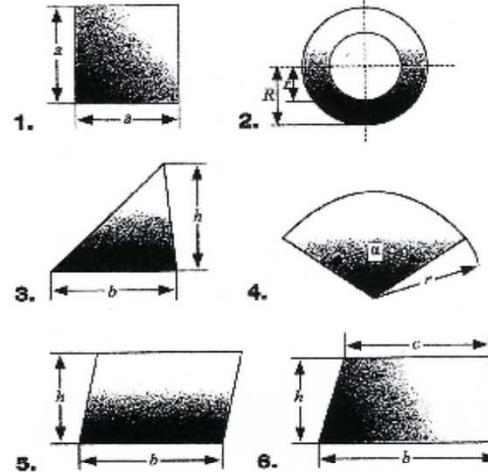
- Test der Kenntnisse im ersten Ausbildungsabschnitt
- Module zur Abstellung der Mängel wurden erarbeitet.
- individuelle Anpassung nach Mängeln und Erfordernissen des Berufsbildes
- Praxis – spezielle Projektarbeiten und Gruppenarbeiten wurden erarbeitet um z.B. Fertigkeiten öfters zu wiederholen, Teamarbeit zu trainieren...
- Einsatz in Betriebsabteilungen wird mit Lehrfacharbeiter inhaltlich vorbereitet:
- Dazu sollen auch Schulungen der Lehrfacharbeiter durchgeführt werden:



## Ausbildung: Beispiel Testaufgaben

Rechts sehen Sie die Abbildungen der Flächen 1 bis 6. Auf der Nebenseite finden Sie Formeln, mit denen Sie die Flächeninhalte ( $A$ ) berechnen können.

Ordnen Sie die Flächen ihren Formeln zu, indem Sie die Kennziffer einer Fläche in das Kästchen hinter der entsprechenden Formel eintragen.



a)  $A = \frac{r^2 \cdot \pi \cdot \alpha}{360}$

b)  $A = h \left( \frac{b+c}{2} \right)$

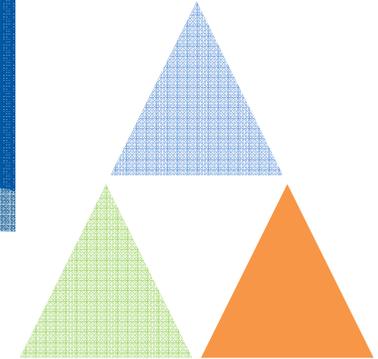
c)  $A = a^2$

d)  $A = b \cdot h$

e)  $A = \frac{b \cdot h}{2}$

f)  $A = \pi (R^2 - r^2)$

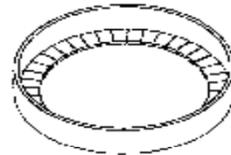
## Ausbildung: Beispiel Testaufgaben



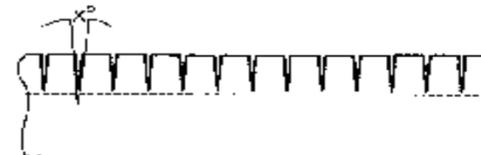
Aus Papier soll ein Zylinder hergestellt werden. Die unten stehende Abbildung 1 zeigt den Boden, der aus einem Papierstreifen gefertigt wird. Um die Rundung zu erreichen wird der Papierstreifen auf einer Seite 90-mal eingeschnitten (s. Abbildung 2).

Schauen Sie sich die Abbildungen an und beantworten Sie die Frage auf der Nebenseite.

**Abb. 1**

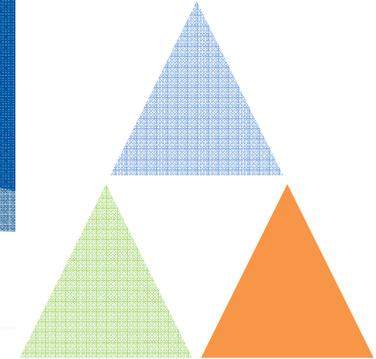


**Abb. 2**



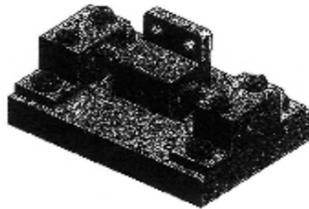
- Wie viel Grad muss jeder Einschnitt betragen?

# Ausbildung: Beispiel Testaufgaben



Unter Ihnen Sie die Abbildung einer Baugruppe sowie die dazugehörige Stückliste. Schauen Sie sich die Abbildung und die Liste aufmerksam an und beantworten Sie dann die Fragen a) und b) auf der nächsten Seite.

Baugruppe Schwenker



Stückliste

Pos.	Benennung	Abbildung
1	Grundplatte	
2	Lagerschale	
3	Lagerdeckel	
4	Anschlagplatte	
5	Schwenkswelle	
6	Sechskantschraube M6	
7	Sechskantschraube M5	
8	Gewindestift M5	
9	Scheibe für Gewinde M6	
10	Scheibe für Gewinde M5	

a) Für die auf der Nebenseite abgebildete Baugruppe sollen die Einzelteile als Bauteile verpackt werden. Vergleichen Sie die Baugruppe mit der Stückliste und stellen Sie fest, wie viele der einzelnen Teile jeweils mitgepackt werden müssen, damit eine Baugruppe montiert werden kann.

Tragen Sie die jeweilige Stückzahl in die folgenden Kästchen ein.

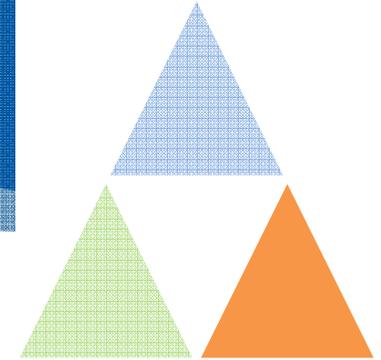
- |  |            |                      |
|--|------------|----------------------|
| a) Position 1: Grundplatte             | Stückzahl: | <input type="text"/> |
| a) Position 2: Lagerschale             | Stückzahl: | <input type="text"/> |
| a) Position 3: Lagerdeckel             | Stückzahl: | <input type="text"/> |
| a) Position 4: Anschlagplatte          | Stückzahl: | <input type="text"/> |
| a) Position 5: Schwenkswelle           | Stückzahl: | <input type="text"/> |
| a) Position 6: Sechskantschraube M6    | Stückzahl: | <input type="text"/> |
| a) Position 7: Sechskantschraube M5    | Stückzahl: | <input type="text"/> |
| a) Position 8: Gewindestift M5         | Stückzahl: | <input type="text"/> |
| a) Position 9: Scheibe für Gewinde M6  | Stückzahl: | <input type="text"/> |
| a) Position 10: Scheibe für Gewinde M5 | Stückzahl: | <input type="text"/> |

b) Unter den Konstruktoren 1, 2 und 3 werden unterschiedliche Vorgehensweisen beschrieben, wie die Baugruppe zusammengesetzt werden könnte. Zur genauen Bezeichnung der Resultate werden dabei die Positionen in Form 1 bis 10 verwendet.

In welcher Reihenfolge muss das Schwenker montiert werden?

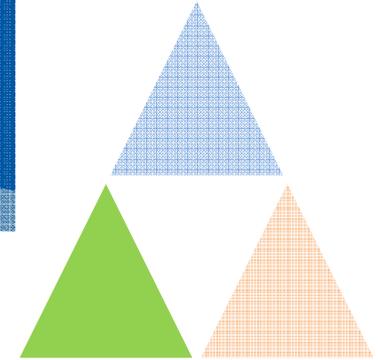
- Aufsetzen der Pos. 2 auf Pos. 1 und befestigen mittels Pos. 6 und 9
  - Einführen von Pos. 5 in Pos. 4 und loses Anziehen von Pos. 8
  - Einlegen der vormontierten Pos. 5 in Pos. 2
  - Aufsetzen von Pos. 3 auf Pos. 2
  - Befestigen von Pos. 3 mittels Pos. 7 und 10
  - Pos. 4 mittig ausrichten und festziehen von Pos. 6
- Aufsetzen der Pos. 2 auf Pos. 1 und befestigen mittels Pos. 6 und 9
  - Einführen von Pos. 5 in Pos. 4 und loses Anziehen von Pos. 8
  - Aufsetzen von Pos. 3 auf Pos. 2
  - Befestigen von Pos. 3 mittels Pos. 7 und 10
  - Pos. 4 mittig ausrichten und festziehen von Pos. 6
- Einführen von Pos. 5 in Pos. 4 und anziehen von Pos. 8
  - Aufsetzen der Pos. 2 auf Pos. 1 und befestigen mittels Pos. 6 und 9
  - Aufsetzen von Pos. 3 auf Pos. 2
  - Befestigen von Pos. 3 mittels Pos. 7 und 10
  - Einführen der vormontierten Pos. 5

• Tragen Sie die Konstruktoren (1, 2 oder 3) der richtigen Reihenfolge in die Kästchen ein.



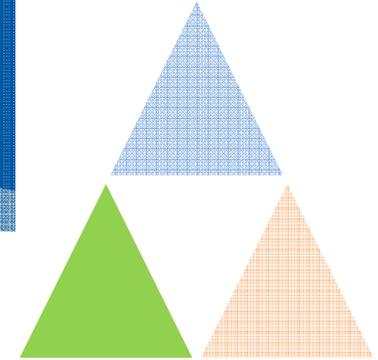
## Ausbildung: Abstimmung der Defizite

- wird bei Übungen und Projekten intensiver bearbeitet
- Projekte wurden entsprechend angepasst.
- Wenn notwendig, werden kleinere Projekte eingefügt um Wiederholungen und Übungen praxisgerechter durchzuführen.
- Bewertungen wurden angepasst.
- Beispiele: Projekt Diesellok, Bergmann, Wetterhahn...



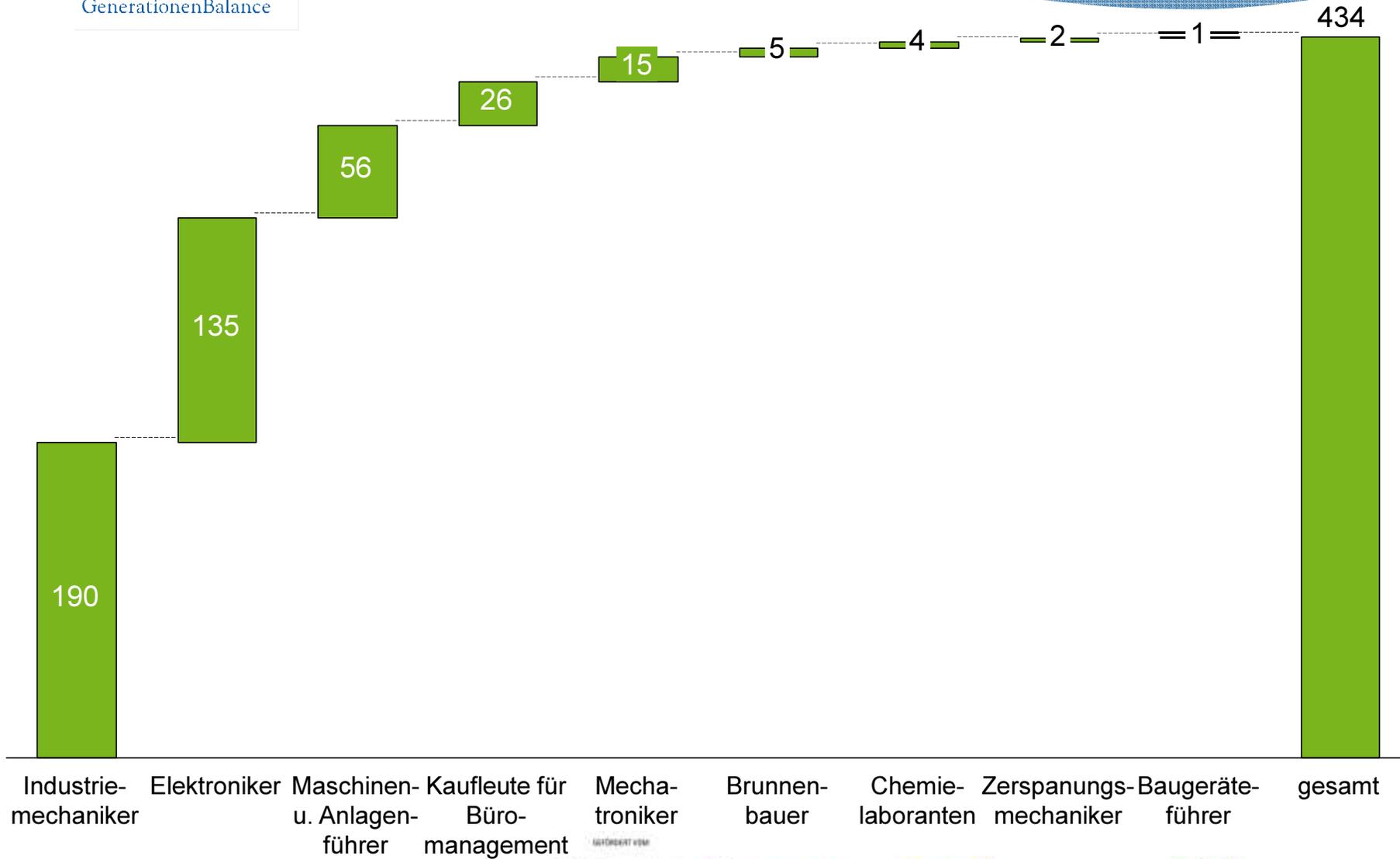
## Integration: Inhaltliche Vorbereitung der Betriebseinsätze

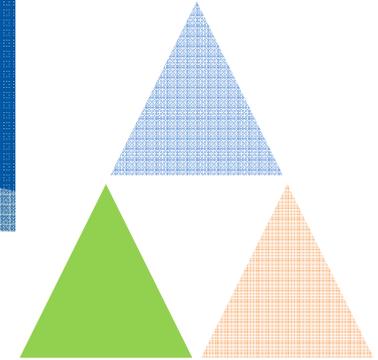
- Inhalte werden mit den Fachbereichen abgesprochen.
- Versetzungspunkte werden nach Inhalten festgelegt.
- vorher Durchlauf durch alle möglichen Einsatzbereiche ( 5-10 Tage)
- mindestens zwei verschiedene Bereiche ( ca. 3 Monate)
- letztes Halbjahr schon auf vorgesehener Facharbeiterstelle nach Auswahlverfahren
- Schulungen und Hilfestellung für Übergang und Wissensvermittlung „Alt-Jung“ werden angeboten und organisiert
- jeder Versetzungspunkt mit Beurteilung durch den Fachbereich



## Integration: Schulung „Lehrfacharbeiter“ (noch nicht durchgeführt)

- Gesetzliche Grundlagen Berufsausbildung
- inhaltliche und organisatorische Abstimmung
- Führung von Unterlagen- Ausbildungsnachweis...
- Arbeitsaufträge
- Beurteilungen/Einschätzungen/Meldeordnung...





## Integration: „Erfahrene Mitarbeiter“

- längere Krankheitszeiten, Leistungswandlung
- Dauerkranken- Mitarbeiter mit Einschränkungen und großen Einschränkungen
- Gesundheitsvorsorge/Gesundheitstage
- Maßnahmen nach längerer Krankheit- Gespräch, Arbeitsumgebung, Arbeitsinhalte, Arbeitsplatzgestaltung, Wiedereingliederung
- Maßnahmen für leistungsgewandelte Mitarbeiter
- Angebot für Gespräche, Prüfung der Einschränkung
- Umorganisation der Arbeit/Rente
- Umsetzung des Mitarbeiters in der Abteilung/Bereich/Unternehmen
- Schaffung neuer Stellen“



[www.mibrag.de](http://www.mibrag.de)

Jürgen Walther  
Leiter Aus- und Weiterbildung  
[juergen.walther@mibrag.de](mailto:juergen.walther@mibrag.de)



Fokusgruppe „Erwerbsbiographien“ 20./21. 11. 2014



Förderschwerpunkt  
Innovationsfähigkeit im  
demografischen Wandel

Dellenbetrieb

Lernkonzept

[www.generationenbalance.de](http://www.generationenbalance.de)

Kompetenzmanagement

Cross Mentoring

