



**KAST.** DIE PERSONALMANUFAKTUR

**Vortrag Interkey am 10.Mai 2013  
Aus-und Weiterbildung in Unternehmen  
Rudolf Kast – Die Personalmanufaktur**



## **1. Einleitung**



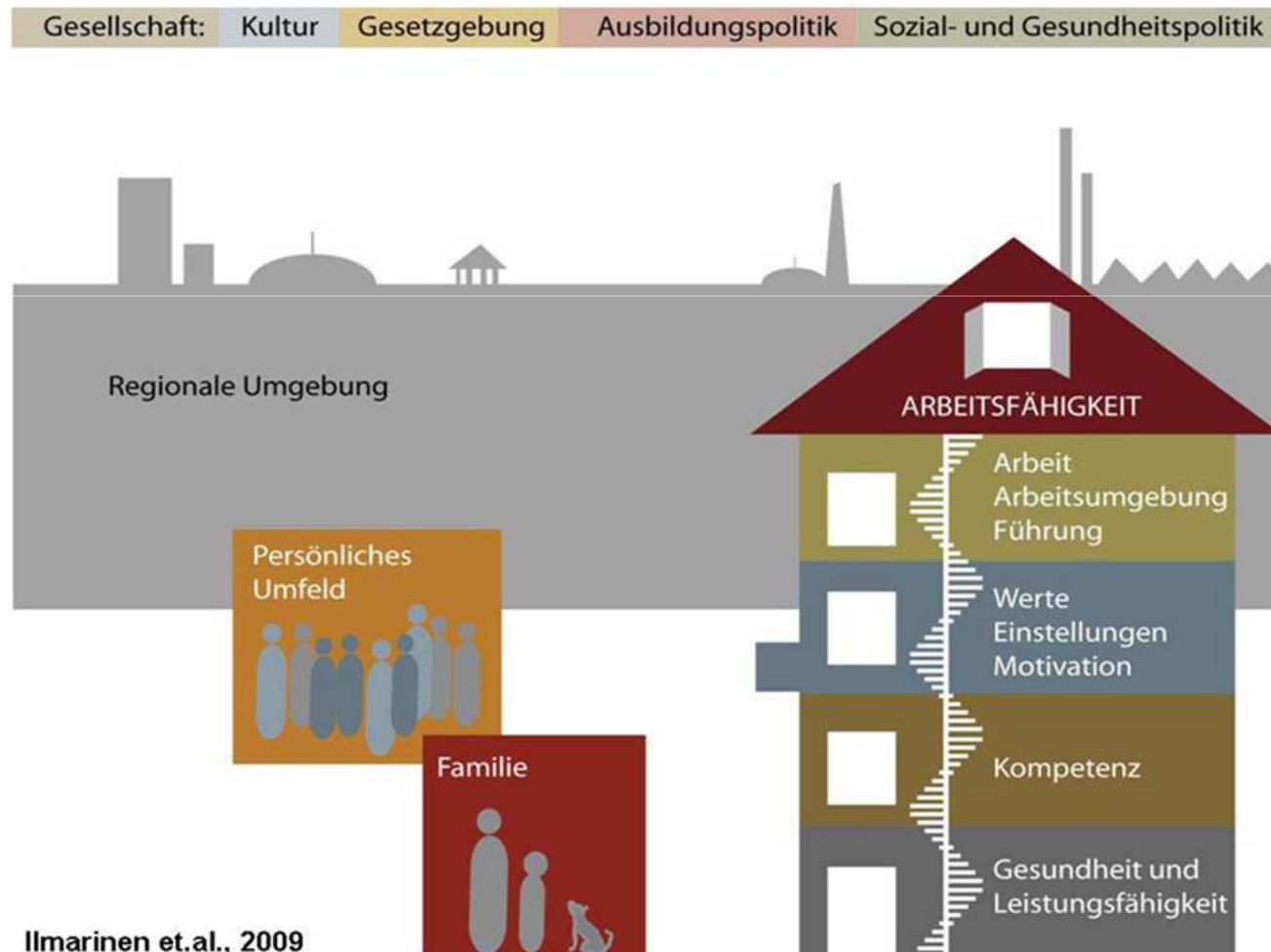


## Unternehmen der Zukunft



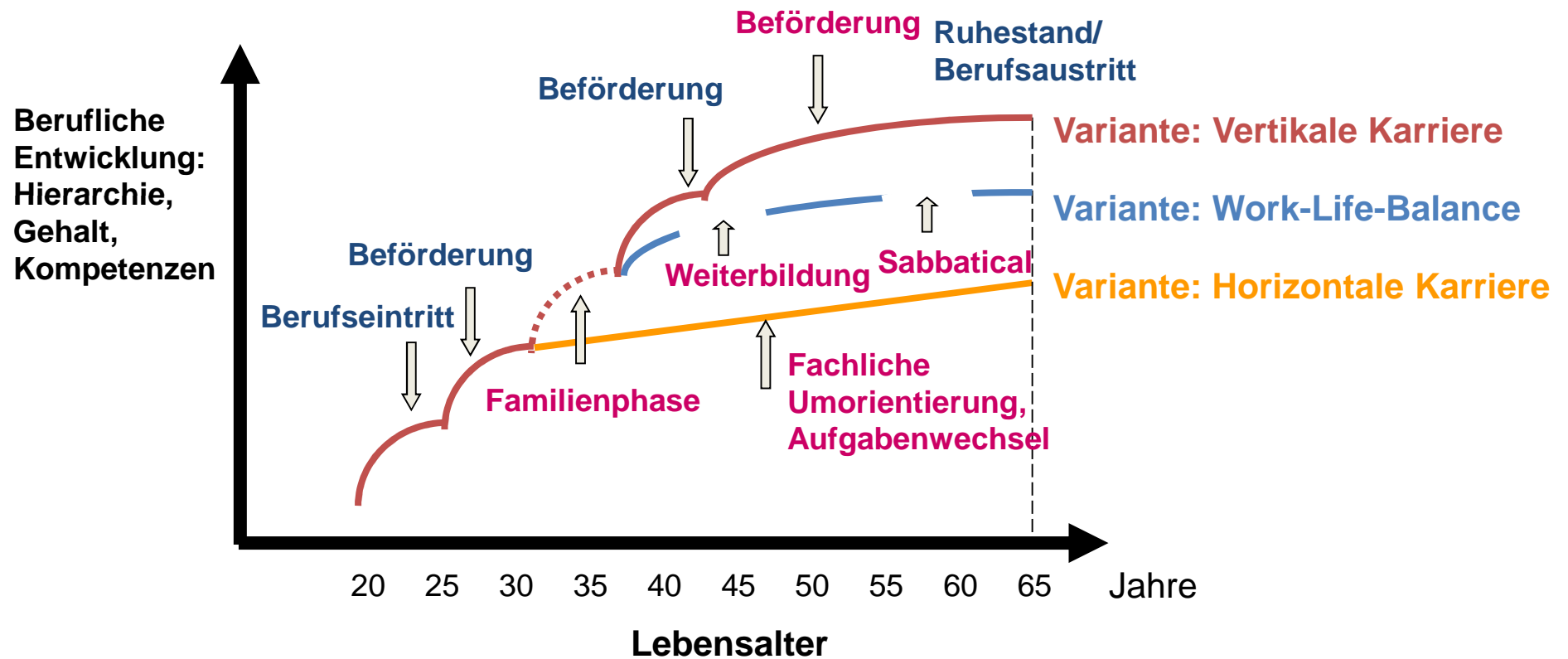


## Haus der Arbeitsfähigkeit





## Differenzierte Wege der beruflichen Entwicklung



Nach: E. Regnet: Karriereentwicklung 40+. Weitere Perspektiven oder Endstation?



## **2. Ausbildungsinitiativen**





## Firma Albrecht Bühler





## **Firma Albrecht Bühler**

Eine starke Arbeitgebermarke: Wie der Garten- und Landschaftsbau Bühler junge Talente gewinnt.

Der Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte ist in vollem Gange. Kleinbetriebe und Mittelständler, gerade im Handwerk, haben dabei oft das Nachsehen. Der Nürtinger Garten- und Landschaftsbau Bühler zeigt: Mit Leidenschaft, originellen Ideen und Beharrlichkeit können vermeintliche Nachteile ausgeglichen werden.

Heute verfügt das Unternehmen über eine junge und engagierte Belegschaft – und ist Mitinitiator eines Qualitätssiegels für gute Ausbildung.





## Firma Albrecht Bühler

### AUSGANGSLAGE:

#### Was war die Herausforderung?

Der Garten- und Landschaftsbau weckt bei Bewerbern um Ausbildungsplätze keine spontane Begeisterung. Entsprechend schwierig ist die Akquise von geeigneten Nachwuchskräften.

### AKTIVITÄTEN:

#### Was wurde wie gemacht?

Für Albrecht Bühler Baum & Garten haben sich zwei Strategien bei der Suche nach Bewerbern als besonders erfolgreich erwiesen. Das Unternehmen engagiert sich zum einen seit Jahren für eine qualitativ hochwertige Ausbildung. Als Gründungsmitglied einer eigenen Ausbildungsinitiative hat das Unternehmen ein Qualitätssiegel mitgestaltet.

Gemeinsam verständigten sie sich auf Standards, um den Beruf des Landschaftsgärtners wieder attraktiver für Schulabsolventen zu machen, beispielsweise

- vorbildliche Arbeitsbedingungen (Verantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten, spannende Aufgaben),
- tarifgerechte Bezahlung,
- ergänzende Weiterbildungs- und Fortbildungsangebote
- und ein soziales Miteinander.



## **Firma Albrecht Bühler**

2013 beteiligen sich deutschlandweit bereits 63 Unternehmen an der Initiative.

### **ERGEBNISSE:**

#### **Was konnte erreicht werden?**

Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung zum Landschaftsgärtner  
unkomplizierter Zugang für Auszubildende zu TOP Ausbildungsbetrieben  
Sicherung von Fachkräftenressourcen durch hohes Ausbildungsniveau

### **ERFOLGSFAKTOREN:**

#### **Was können andere davon lernen?**

Unternehmer und ihre Mitarbeiter stehen voll hinter den Zielen der Initiative für Ausbildung  
Zertifizierung der Ausbildungsbetriebe



# Firma Albrecht Bühler

## Die 12 Kriterien - TOP-Ausbildungsbetrieb

### Die Basis

Es gibt eine feste Ansprechperson für die Azubis im Betrieb.

Die Azubis werden tarifgerecht bezahlt. Der Betrieb führt ein Stundenkonto.

Der Betrieb stellt eine vorbildliche Ausstattung mit wetterfester Kleidung, persönlicher Schutzausrüstung und Azubi-Werkzeugkiste zur Verfügung

### Der Weg

Ausbildender und Chef/in nehmen sich Zeit für regelmäßige Azubi-Gespräche. Der Ausbildungsplan wird zwei Mal jährlich intensiv besprochen.

Der Einsatz von Feedbackbögen für Azubis erleichtern es, Lob und Kritik mitzuteilen und daraus zu lernen.

### Das Team

Gemeinsame Aktivitäten für die Azubis werden angeboten. Azubi-Tage oder Fachexkursionen fördern die Teambildung.

Die Azubis lernen in einem zweiwöchigen Azubi-Austausch auch andere Partnerbetriebe kennen.

### Selbstständigkeit wecken

Die Azubis erhalten eigene Verantwortungsbereiche im Bereich Werkstatt, Hof, Außenanlagen, die sie selbstständig betreuen.

Eine Azubi-Baustelle oder ein besonderes Azubi-Projekt im 3. Lehrjahr bietet die Chance, selbständiges Arbeiten zu erproben.

### Entwicklung fördern

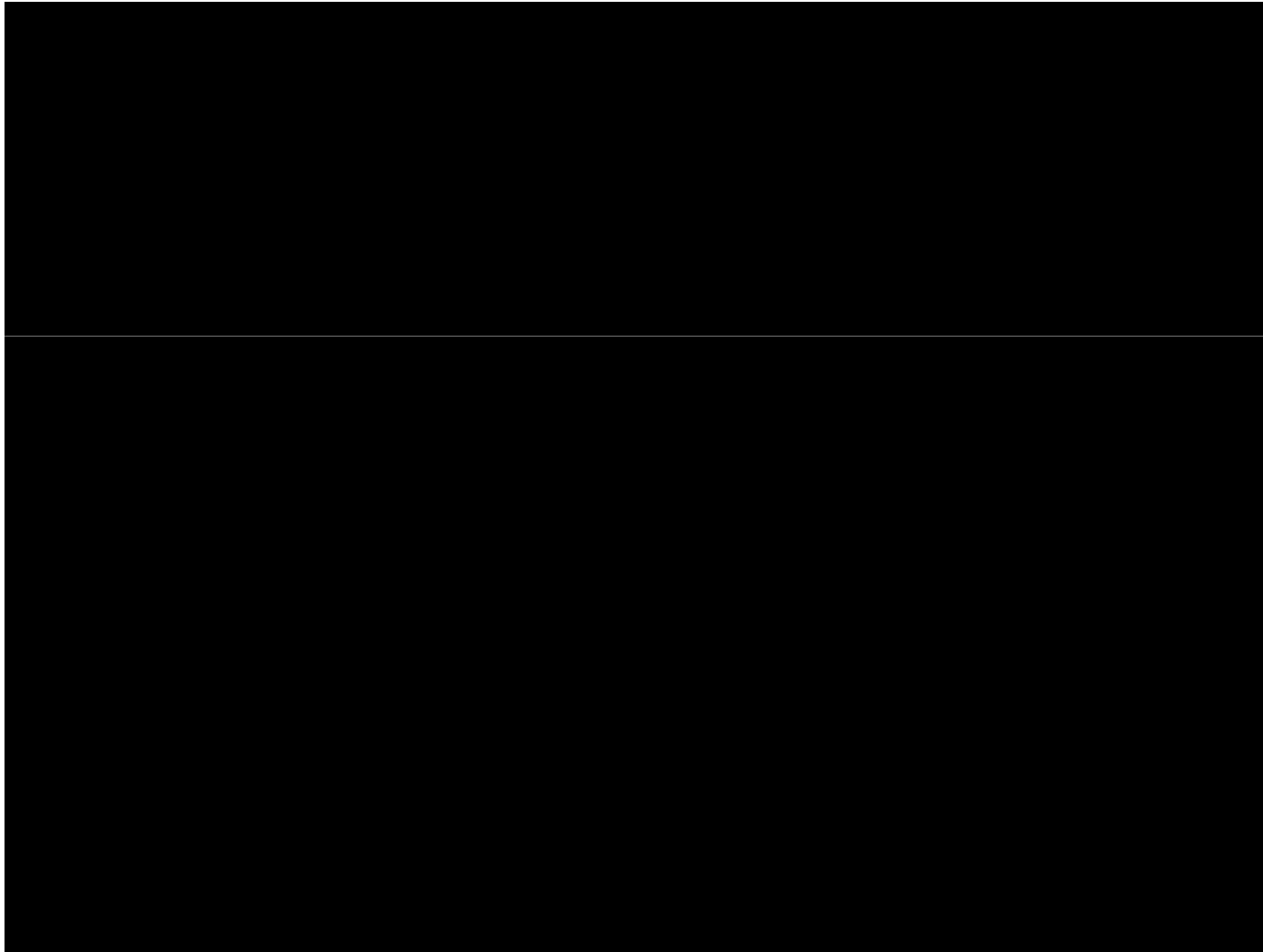
Der Betrieb fördert die fachliche Entwicklung aktiv durch zusätzliche Lernangebote und praktische Übungen.

Regelmäßige Pflanzentests fördern das Pflanzenwissen der Azubis und tragen zu guten Prüfungsergebnissen bei.

Die Ausbilder nehmen jährlich an Fortbildungsangeboten der Initiative oder des VGL teil.



## Firma Albrecht Bühler





## Firma Mahle Behr





## Firma Mahle Behr

Guter Start in den Job:

Die MAHLE Behr Industry Reichenbach GmbH bietet auch Jugendlichen mit nicht optimalen Leistungsvoraussetzungen eine Ausbildungschance.

### **AUSGANGSLAGE.**

#### **Was war die Herausforderung?**

Geeignete Nachwuchskräfte zu finden

### **AKTIVITÄTEN**

#### **Was wurde wie gemacht?**

Die MAHLE Behr Industry Reichenbach GmbH bietet an ihrem Standort im Vogtland auch Jugendlichen mit weniger optimalen Leistungsvoraussetzungen die Möglichkeit, einen Ausbildungsplatz zu bekommen. Neben Schulabgängern berücksichtigt das Unternehmen auch sogenannte Altbewerber, die bereits „Vorbildungswege“ durchlaufen und noch keine Ausbildung abgeschlossen haben. In zwei Jahren absolvieren sie eine Ausbildung zu Maschinen- und Anlagenführern. Bei guter Leistung können sie danach eine Ausbildung zu Industriemechanikerinnen und -mechanikern anschließen.

Die Erfahrungen des Unternehmens fließen auch in das „Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT Ostdeutschland“ ein. Das Projekt fördert Schülerinnen und Schüler mit nicht optimalen Leistungsvoraussetzungen der Klassen 9 und 10.



## **Firma Mahle Behr**

### **ERGEBNISSE**

#### **Was konnte erreicht werden?**

MAHLE Behr Industry Reichenbach hat engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen:

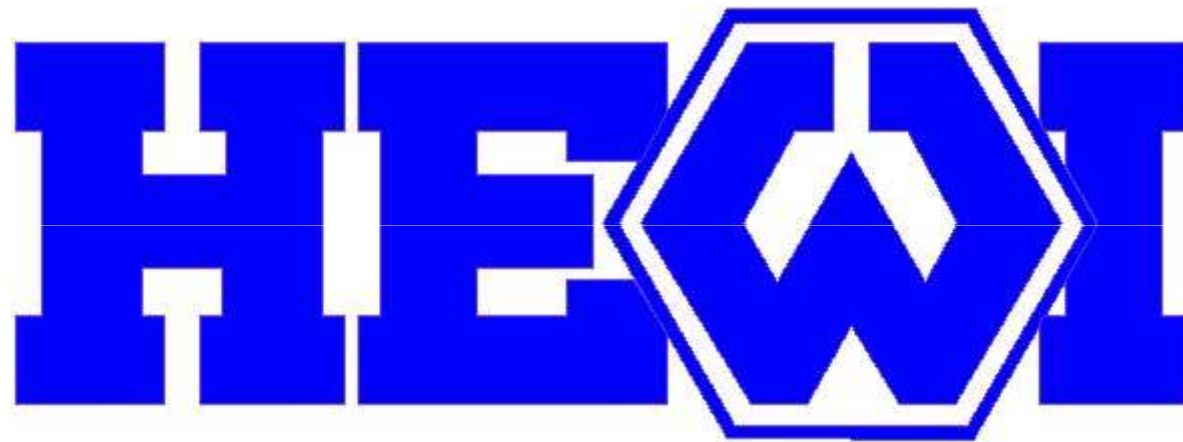
### **ERFOLGSFAKTOREN**

#### **Was können andere davon lernen?**

Das Unternehmen begleitet die Azubis von der Berufsorientierung über die Ausbildung bis hin zum Berufseinstieg – durch individuelle fachliche und soziale Förderung und Forderung. Wichtig ist zudem die Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit, der Berufsschule und den Eltern.



## Firma HEWI







## Firma HEWI

Teamgeist gesucht: Auszubildende gestalten die Nachwuchs-Kampagne bei HEWI

### **AUSGANGSLAGE:**

#### **Was war die Herausforderung?**

Geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für die Ausbildungsplätze zu finden.

### **AKTIVITÄTEN:**

#### **Was wurde wie gemacht?**

HEWI ein neues Kommunikationskonzept für ein aktives Nachwuchsmarketing durch die Azubis selbst ausgedacht. „Wir bieten Zukunft – Sag’s deinen Freunden“ - Kernelement der Kampagne ist die bei der Zielgruppe beliebte Social-Media-Plattform Facebook. Auf einer eigens eingerichteten Facebookseite werden Informationen über die Ausbildungsberufe in Form von Bildern, Videos und Veranstaltungen veröffentlicht.

### **ERGEBNISSE:**

#### **Was konnte erreicht werden?**

Interessenten können über Facebook mit den Auszubildenden bei HEWI persönlich Kontakt aufnehmen und so vorab mehr aus deren Arbeitsalltag erfahren.



## Firma Raumfabrik AG „Brücke“

Raumfabrik®  
[HANDWERK MIT IDEEN!]



## Firma Raumfabrik AG „Brücke“

Brücke ins Berufsleben: Wuppertaler Betriebe kooperieren mit einer Hauptschule

### **AUSGANGSLAGE:**

#### **Was war die Herausforderung?**

Etwa 60.000 junge Menschen verlassen in Deutschland jährlich die Schule ohne Abschluss. Viele gelten trotz Abschluss als nicht ausbildungsreif.

### **AKTIVITÄTEN:**

#### **Was wurde wie gemacht?**

„Ausbildung mit Zukunft – neugierig und praxisnah“ haben die „Raumfabrik“, ein Zusammenschluss von 17 Meisterbetrieben, und die Hauptschule Am Katernberg einen Kooperationsvertrag unterzeichnet. Ziel ist es, die Zahl der ausbildungsreifen Schüler zu steigern. Die Schülerinnen und Schüler der zehnten Klasse erhalten die Möglichkeit, ein zweiwöchiges Praktikum in den Unternehmen der „Raumfabrik“ zu absolvieren. Danach gehen sie während des gesamten letzten Schuljahres an jedem Donnerstag weiterhin zu ihren Praktikumsbetrieben. Bei erfolgreicher Beendigung dieses Jahres winkt eine Lehrstelle.

Das monatliche „Azubi-Frühstück“ bietet die Gelegenheit dazu – Lehrer und Meister ziehen sich aus dieser Veranstaltung zurück und die Schüler können sich direkt mit den Auszubildenden unterhalten, Fragen stellen, Bedenken klären,



## **Firma Raumfabrik AG „Brücke“**

### **ERGEBNISSE:**

#### **Was konnte erreicht werden?**

Belegung aller Ausbildungsplätze und Schaffung neuer Lehrstellen.

Bisher keine Ausbildungsabbrecher von den jetzigen Azubis der Hauptschule.

Betriebe, die aus Frustration nicht mehr ausbilden wollten, haben nun gut besetzte Lehrstellen.

### **ERFOLGSFAKTOREN:**

#### **Was können andere davon lernen?**

Werbung der potenziellen Auszubildenden durch Gleichaltrige

Zusammenarbeit mit der Hauptschule

Zusammenarbeit mit den Lehrern/ Pädagogen der Hauptschule sobald potenzielle Azubis 10. Klasse beenden



**WABE:**

**Waldkircher Beschäftigungs-und Qualifizierungsgesellschaft MBH**





## **WABE:**

# **Waldkircher Beschäftigungs-und Qualifizierungsgesellschaft MBH**

### **Ausgangslage: Lebenslanges Lernen für ALLE**

- Ausbildung für Jugendliche bis 25 Jahre
- Netzwerk Bildung Schule-Wirtschaft-Politik- Verwaltung-Bürger
- Angebote für bildungsbenachteiligte Jugendliche aus unteren sozialen Schichten und /oder Familien mit Migrationshintergrund
- Aufbau Ausbildungsverbund



# Von der Wabe gGmbH

## betreute Azubis

(Sept. 2006 – April 2013)

- Bürokauffrau / -mann
- Maler / -in
- Hauswirtschaftler / -in
- Umschüler / -in
- Verkäufer/ -in
- Einstiegsqualifizierungspraktikant / -in

Anzahl der Azubis	<b>33</b>
Männlich	14
Weiblich	19
Junge Menschen mit Migrationshintergrund	11
Erfolgreich abgeschlossen/ %	18 / 90%
Anschlussperspektive sv. pflichtige Beschäftigung / Studium / weiterführende Ausbildung	1 mal weiterführende Ausbildung 2 mal Studium 14 mal sv. pflichtige Beschäftigung 3 mal unbekannt
Noch in Ausbildung	13





### **3. Weiterbildung**





## **3. 1. Übersicht**





## Unternehmensgrößenklassen

Im Folgenden werden drei Unternehmensgrößenklassen unterschieden:

- Kleine Unternehmen haben ein bis 49 Beschäftigte
- Mittlere Unternehmen haben 50 bis 249 Beschäftigte
- Große Unternehmen haben 250 oder mehr Beschäftigte



## Formen der betrieblichen Weiterbildung nach Unternehmensgröße

**Tabelle 1: Formen der betrieblichen Weiterbildung nach Unternehmensgröße**

In Prozent, Mehrfachnennungen, 2010, n = 2.254

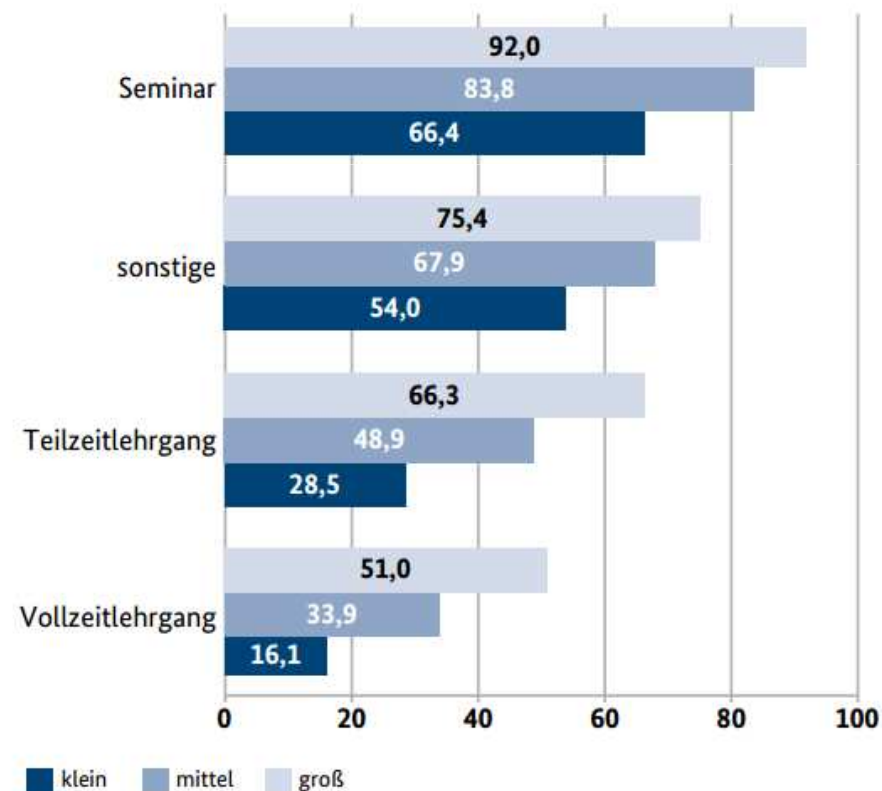
	klein	mittel	groß	alle
<b>Formelle Weiterbildung gesamt</b>	<b>74,5</b>	<b>91,8</b>	<b>96,0</b>	<b>75,1</b>
Eigene Lehrveranstaltungen	63,8	84,2	91,8	64,6
Externe Lehrveranstaltungen	61,9	81,5	89,6	62,7
<b>Informelle Weiterbildung gesamt</b>	<b>77,2</b>	<b>90,6</b>	<b>95,8</b>	<b>77,8</b>
Informationsveranstaltungen	68,1	85,4	90,8	68,8
Lernen in der Arbeitssituation	67,5	84,6	90,6	68,2
Selbstgesteuertes Lernen mit Medien	62,4	79,5	86,5	63,0
<b>Weiterbildung insgesamt</b>	<b>82,7</b>	<b>95,2</b>	<b>98,0</b>	<b>83,2</b>

Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2011



## Eigene Lehrveranstaltungen

**Abb. 2: Eigene Lehrveranstaltungen**  
Weiterbildungsaktive Unternehmen  
Angaben in Prozent, n = 2.058

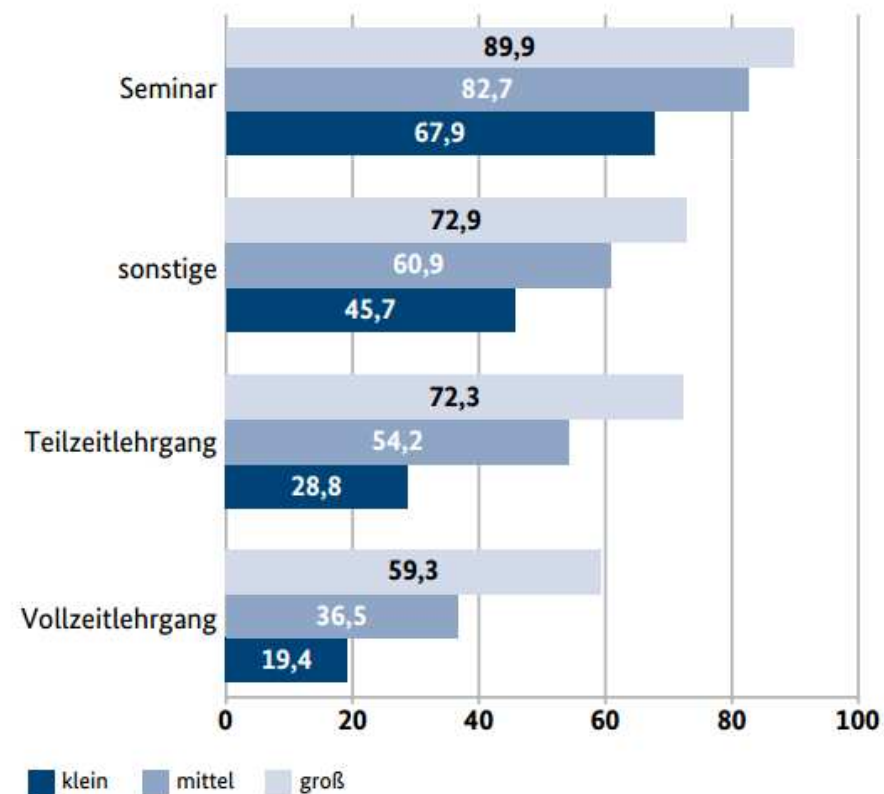


Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2011



## Externe Lehrveranstaltungen

**Abb. 3: Externe Lehrveranstaltungen**  
Weiterbildungsaktive Unternehmen  
Angaben in Prozent, n = 2.058

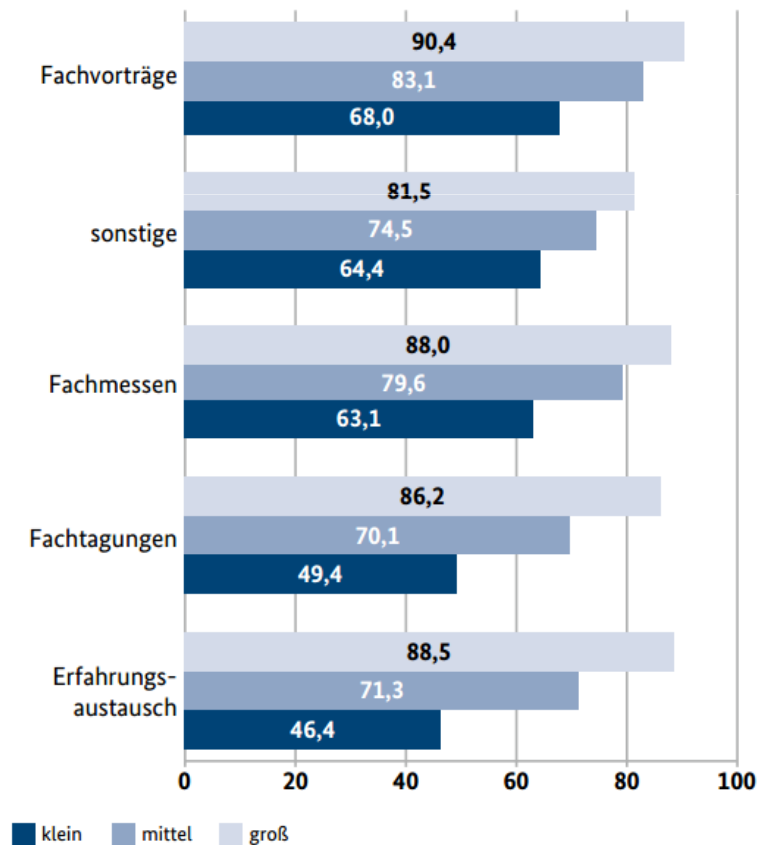


Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2011



## Informationsveranstaltungen

**Abb. 4: Informationsveranstaltungen**  
Weiterbildungsaktive Unternehmen  
Angaben in Prozent, n = 2.058

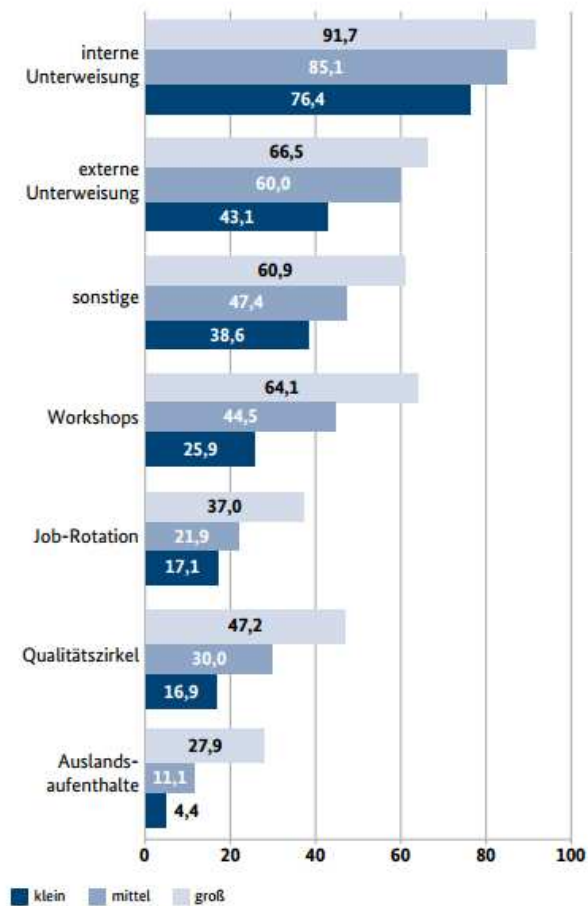


Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2011



## Lernen im Prozess der Arbeit

Abb. 5: Lernen im Prozess der Arbeit  
Weiterbildungsaktive Unternehmen  
Angaben in Prozent, n = 2.058



Quellen: IW-Weiterbildungserhebung 2011



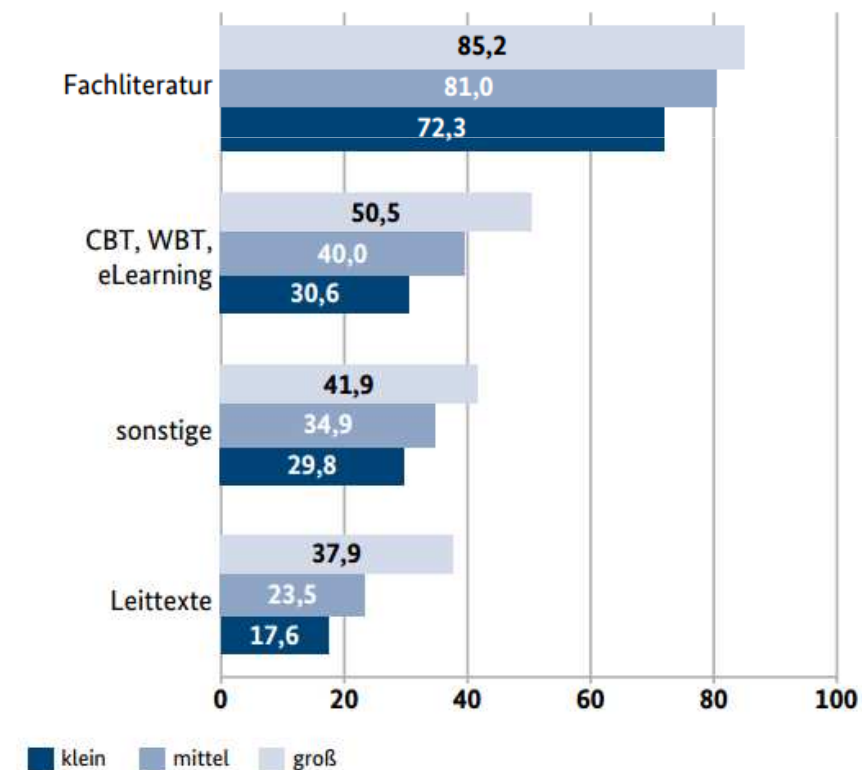


## Selbstgesteuertes Lernen mit Medien

**Abb. 6: Selbstgesteuertes Lernen mit Medien**

Weiterbildungsaktive Unternehmen

Angaben in Prozent, n = 2.058



Quellen: IW-Weiterbildungserhebung 2011



## **3. 2. Firmenbeispiele**





## Sechsschwaben-Akademie

**sech***sschwaben*



ebner / elbo / lorenz  
rendle / schmitt / zeller



## Sechsschwaben-Akademie

**Ausgangslage: Sechs Elektronunternehmen mit insgesamt 70 Beschäftigten schließen sich zu einer Schulungsakademie zusammen**

Gestaltet werden 3 Fortbildungsblöcke:

- Pflicht-Fortbildung wie BG-Unterweisung
- Berufsbezogene Fortbildungen
- Persönlichkeitsentwicklung



## Sechsschwaben-Akademie

### Aktivitäten/ Veranstaltungen / Fortbildungen

- 1x im Jahr eine halbtägige Mitarbeiterschulung für alle Mitarbeiter betriebsübergreifend
- 1x im Jahr eine halbtägige Schulung für Obermonteure
- 1x im Jahr je 2 Tage Strategie-Treffen für die Geschäftsführer



## Sechsschwaben-Akademie

	<b>Themen Pflicht</b>	<b>Inhalte</b>
<b>Azubi's</b>	AZUBI-Coaching	8 x 2 Stunden
	Mitarbeitertraining	aus Strategiegruppe
	ETZ-Einweisung	ETZ Sicherheitsunterweisung
	AZUBI Austausch	voneinander lernen
	UVV - BG	Unfallverhütungsvorschrift
<b>Gesellen</b>	Mitarbeitertraining	aus Strategiegruppe
	UVV - BG	Unfallverhütungsvorschrift
	Ersthelfer	
<b>Meister</b>	Baustellenorganisation	Aufmaß -Rapporte-Abnahme- Protokolle-Allgemeiner Schriftwechsel - Rechtliches
	UVV - BG	Unfallverhütungsvorschrift
	Mitarbeitertraining	aus Strategiegruppe
	Ersthelfer	



## Sechsschwaben-Akademie

<b>Büro</b>	Ersthelfer	
	Mitarbeitertraining	aus Strategieguppe
<b>Allgemein</b>		
<b>GL</b>		
<b>Alle</b>		



## Sechsschwaben-Akademie

	<b>Themen Technik</b>	<b>Inhalte</b>
<b>Azubi's</b>	Projektarbeit-technik 1. Jahr	10 definierte Themen
	Projektarbeit-technik 2. Jahr	10 definierte Themen
	Projektarbeit-technik 3. Jahr	10 definierte Themen
	Projektarbeit-technik 4. Jahr	4 definierte Themen
<b>Gesellen</b>	Schaltpläne lesen/ erstellen	
	Messgeräteschulung	
	Spezialisierung EIB	
	Spezialisierung Telefon	
	Spezialisierung SAT	
	Spezialisierung Netzwerk	
	Spezialisierung ÜSS	
	SST-Workshop	Technikfortbildung
	Technik-news	diverse Hersteller Infos
	Fachübergreifend-Heiz-Sanitär	Einweisung Grundlagen Sanitär
	EDV Schulung	betriebsinterne software
	Sprechanlage	1+N, 6+N, In Home Bus
	Antennenschulung	





## Sechsschwaben-Akademie

<b>Meister</b>	Fachübergreifend-Heiz-Sanitär	Einweisung Grundlagen Sanitär
	Spezialisierung s. Gesellen	
	Technik-news	diverse Hersteller Infos
	EDV Schulung	betriebsinterne software
<b>Büro</b>	Telefonauftritt	erfolgreich telefonieren + kommunizieren
	Excel + Word	Weiterbildung
	Outlook	Weiterbildung
	Technikschulung	diverse Hersteller Infos
<b>Allgemein</b>		
<b>GL</b>		
<b>Alle</b>		



## Sechsschwaben-Akademie

	<b>Themen Technik</b>	<b>Inhalte</b>
<b>Azubi's</b>	Rhetorik	wie schwätz mr richtig
	Körpersprache-Auftreten- Ben.	Benimm-Training
<b>Gesellen</b>		
<b>Meister</b>	Mitarbeiterführung	
<b>Büro</b>		



## Sechsschwaben-Akademie

<b>Allgemein</b>	Kai - Kundenanalyse	Instrumente ec.
	Kunden-Typen-erkennen	
	Beraten-Verkaufen	
	Reklamation bearbeiten	
	Telefonauftritt	
	Kommunikationsorganisation	Kunden und Kollegen- Handy-Nr. etc.
	Sport und Ernährung	
	Kommunikation intern	wie gehen wir miteinander um
<b>GL</b>	Betriebl. Gesundheitsförderung	Analyse "gesunder Betrieb"
<b>Alle</b>	Selbstmanagement	
	Gemeinsame Aktivitäten	



## Firma Skytec



*/// /// /// You focus on business  
We focus on you!*



## **Firma Skytec**

Bei Skytec schulen sich die Mitarbeiter gegenseitig.

Passgenau, eigeninitiativ und zugleich kostengünstig: Beim EDV-Dienstleister SKYTEC AG aus Oberhaching schulen sich die Mitarbeiter gegenseitig.

### **AUSGANGSLAGE:**

#### **Was war die Herausforderung?**

"Weniger Bürokratie, mehr Informationsaustausch"

### **AKTIVITÄTEN:**

#### **Was wurde wie gemacht?**

Die Schulungen werden durch aktuelle und praxisnahe Beispiele aus dem Unternehmen sehr viel anschaulicher. Durchschnittlich zwei Mal im Monat schulen sich die SKYTEC-Mitarbeiter wechselseitig von kaufmännischen über technische Inhalte.



## **Firma Skytec**

### **ERGEBNISSE:**

#### **Was konnte erreicht werden?**

Die Schulungen kommen schnell und passgenau auf den Punkt. Die Beispiele orientieren sich an realen Vorgängen und Herausforderungen im Unternehmen. Ein aufwändiges "Warm-Up" entfällt. Viele Mitarbeiter entwickeln dabei ihre Präsentationstechniken weiter.

### **ERFOLGSFAKTOREN:**

#### **Was können andere davon lernen?**

Das System ist einfach.

Es nutzt die Kapazitäten und die Motivation der Mitarbeiter.

Es ist extrem kostengünstig.

Es spricht alle Mitarbeiter an.

Es erzeugt eine Eigenverantwortlichkeit bei jedem Mitarbeiter.



## Firma Wicke

# Wicke

[www.wicke.com](http://www.wicke.com)





## Firma Wicke

Geordneter Übergang: Der mittelständische Radhersteller Wicke reagiert auf den demografischen Wandel durch gut organisierten Wissenstransfer

### **AUSGANGSLAGE:**

#### **Was war die Herausforderung?**

Wicke ging es wie einer ganzen Reihe anderer Unternehmen. Durch den demografischen Wandel stieg das Durchschnittsalter der Belegschaft. Die Folge: Viele Beschäftigte werden innerhalb weniger Jahre in Rente gehen - und würden ihr Wissen mitnehmen, wenn man bei Wicke nicht rechtzeitig gegengesteuert hätte.

### **AKTIVITÄTEN:**

#### **Was wurde wie gemacht?**

Mit Kompetenz- Checklisten wurde ein klares Bild, welches unverzichtbare Know-how an die älteren Beschäftigten gebunden ist und welcher Zeitplan für den Wissenstransfer sich daraus ergibt.

Kernelement ist der moderierte Wissenstransfer von "Alt und Jung", mit dessen Hilfe Fähigkeiten und Kompetenzen systematisch weitergegeben werden.





## **Firma Wicke**

### **ERGEBNISSE:**

#### **Was konnte erreicht werden?**

Wissenstransfer wird durch ein klares Verfahren mit fest verankerten Anweisungen organisiert das für die Zukunft des Unternehmens entscheidende Wissen bleibt im Unternehmen

### **ERFOLGSFAKTOREN:**

#### **Was können andere davon lernen?**

Klare Beauftragung durch die Geschäftsführung

Feste Verankerung des Verfahrens/der Aufgaben, z. B. im QM- oder Zielvereinbarungssystem

Hohe soziale und methodische Kompetenz des/der Prozessverantwortlichen



## Firma Elektro Seewald

**SEEWALD**  
ELEKTRO



## Firma Elektro Seewald

### AUSZUG MITARBEITERGESPRÄCH:

1. Welche Aufgaben und Zuständigkeiten liegen im Verantwortungsbereich des Mitarbeiter?
2. Welche Ziele und Maßnahmen wurden im Rahmen der Unternehmensplanung festgelegt?
3. Welche Ziele wurden erreicht oder nicht erreicht und welche Aufgaben wurden abgeschlossen oder nicht abgeschlossen?
4. Was hat die Erreichung der Ziele und Erfüllung der Aufgaben gefördert oder behindert?
5. Wie werden die Arbeitsergebnisse und die Zusammenarbeit im letzten Jahr gesehen?
6. Inwieweit sind die Beteiligten mit dem Erreichten zufrieden?



## Firma Elektro Seewald

EINSCHÄTZUNGSBOGEN zur Selbstschätzung durch den Mitarbeiter						
Datum vorausgegangene Einschätzung des Mitarbeiters			Personal-/Gesprächsbogen-Nummer			
Beurteilungszeitraum			Datum			
Name des Mitarbeiters			Name des Vorgesetzten			
Geburtsdatum		Abteilung/Personalnummer		Abteilung/Personalnummer		
Funktion			Funktion			
Beurteilungsmerkmale		1 Sehr gut ausgeprägt	2 Stark ausge- prägt	3 Gut ausge- prägt	4 Schwach ausgeprägt	5 Mehr verbes- sert werden
<b>Fachliche Kompetenz</b> Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung der Aufgaben	(F)					
<b>Qualitätsbewusstsein</b> Korrekte und fehlerfreie Arbeitsausführung	(F)					
<b>Kostenverhalten</b> Rationeller und sorgsamer Umgang mit Betriebsmitteln und Materialien	(F)					
<b>Informationstransfer</b> Sachliche Weitergabe von erforderlichen Informationen und Fakten	(F)					
<b>Überblick</b> Erkennen und Beherrschen von wichtigen Zusammenhängen	(M)					
<b>Umsetzungstärken und Zielstrebigkeit</b> Verwirklichen von anfallenden Arbeiten und rationelle Bearbeitung	(M)					
<b>Selbständigkeit</b> Erledigung des Arbeitspensums ohne Hilfe anderer	(M)					
<b>Entscheidungsfreude</b> Schnelle Entschlussfassung für reibungslosen Arbeitsabgang	(M)					
<b>Delegationsbereitschaft</b> Aktive Einbindung der Mitarbeiter durch Arbeitsübertragung	(M)					



## Firma Elektro Seewald

<b>Soziales Verhalten</b> Kooperationsbereitschaft und Aufgeschlossenheit gegenüber Kollegen	(S)					
<b>Kommunikationsfähigkeit</b> Nachrichten und Botschaften richtig mitteilen und empfangen	(S)					
<b>Überzeugungsfähigkeit</b> Eigene Entscheidungen und Auffassungen nachvollziehbar machen	(S)					
<b>Mitarbeiterführung</b> Fähigkeit Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel hinzuführen	(S)					
<b>Teamfähigkeit</b> Vermittlung von Kenntnissen und Integration im Team	(S)					
<b>Umgangsformen</b> Beachtung von gesellschaftlichen Regeln	(S)					
<b>Zuverlässigkeit</b> Sorgfältige und termingerechte Arbeits-/Aufgabenausführung	(P)					
<b>Arbeitseinstellung</b> Haltung gegenüber dem Unternehmen, Abläufen und Arbeitsinhalten	(P)					
<b>Aktivität, Flexibilität</b> Schnelle Aufgabenerfassung und deren rasche Umsetzung	(P)					
<b>Initiative</b> Arbeitsausführung durch eigenen Antrieb	(P)					
<b>Weiterbildungsverhalten</b> Bereitschaft und Aufgeschlossenheit für eigene und betriebliche Weiterbildung	(P)					
<b>Stresstoleranz</b> Persönliche Belastbarkeit, Fähigkeit mit Stresssituationen umzugehen	(P)					
<b>Konfliktfähigkeit</b> Bereitschaft Konflikte anzunehmen, damit umzugehen und zu lösen	(P)					

Kopie erhalten:  ..... Unterschrift MitarbeiterIn, Datum	Kopie erhalten:  ..... Unterschrift VorgesetzterIn, Datum	Kennzeichnung zusätzl. VorgesetzterIn, Datum
---	--	--



## Firma Dornseif

**Dornseif**<sup>®</sup>  
Winterdienst mit System



## Firma Dornseif

### HINTERGRUND:

- Winterdienstmanagement mit 30 Beschäftigten
- Eher jüngerer Altersdurchschnitt
- Schwerpunkt der Maßnahmen: ganzheitliches Personalmanagement zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
- „Jeder Mitarbeiter als wertvollen Menschen wahrnehmen“

### KERNIDEE & AKTIVITÄTEN:

- Jüngere MA/Azubis werden durch ältere MA betreut (Mentorenprogramm, Tandem-Modelle)
- Konsequenter altersgerecht zusammengesetzte relevante Arbeitskreise, d.h. Berücksichtigung aller Altersgruppen (bspw. Im Gesundheitszirkel, Arbeitsschutzausschuss)
- Begleitend: Gefährdungsanalyse und Arbeitsplatzbegehungen sowie Gesundheitsförderung

### BESONDERHEITEN:

- Sehr professionelles Personalmanagement mit ausgeprägtem Fokus auf MA und vorausschauendes Handeln mit Blick auf demografische Entwicklung (bspw. Benennung einer Demografiebeauftragten)
- Geplantes Forschungsprojekt mit Uni Münster zur Verhinderung von Arbeitsunterbrechung
- Veröffentlichung zum Thema Personal, ausgezeichnet mit verschiedenen Preisen



## Firma micro Tec

**micro** ***Tec***





## Firma micro Tec

### HINTERGRUND:

- Unternehmen der Mikro- und Nanotechnologie mit 15 Beschäftigten, im In- und Ausland tätig.
- Schwerpunkt: nach Gründung zielgerichtete Altersdiversifizierung und Diversity Orientierung
- „Alle können voneinander täglich lernen, Generationen und Hierarchie übergreifend.

### KERNIDEE & AKTIVITÄTEN:

- Zielgerichtete Rekrutierung von Beschäftigten 55+ und Auszubildenden zur Verbreiterung der Altersstruktur
- Austausch und vielf. Erfahrungshintergründe als Innovationspotenzial
- Generationenübergreifend voneinander lernen und gemeinsam Verantwortung übernehmen
- Verzicht auf Senioritätsprinzip

### BESONDERHEITEN:

- Innovationen im Bereich Fertigungstechnik wurden mehrfach ausgezeichnet
- Forschung/Projekte mit europäischen Kooperationspartnern
- Publikation: „Mixit mach Spaß – Arbeiten von 16 bis 67“



## Firma Schuhmann





## Firma Schuhmann

### HINTERGRUND:

- Heizung-, Lüftung-, Sanitärinstallation seit 1995
- Alternde Belegschaft und mangelhafte Schulkenntnisse der Auszubildenden
- 6 von 8 Beschäftigten im Alter von 50+
- Schwerpunkt der Maßnahmen: Alters- und Personalmanagement sowie Wissenstransfer
- „Ein soziales Gleichgewicht steigert Qualität, Quantität der Arbeit“

### KERNIDEE & AKTIVITÄTEN:

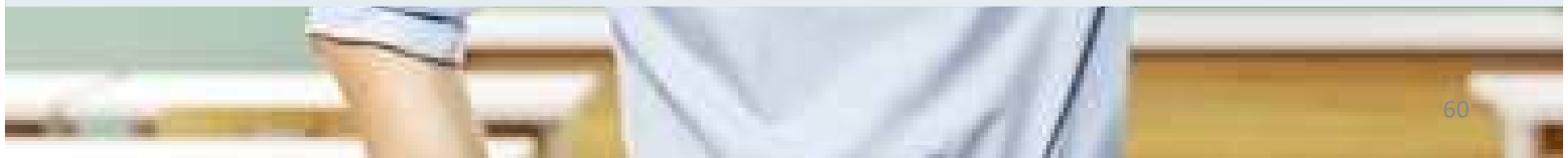
- Altersgemischte Montagetrupps zum intergenerationellen Wissenstransfer und um Kompetenzen im Team zu komplementieren
- Aus- und Weiterbildung aller Altersgruppen im Unternehmen für mögliche Tätigkeitswechsel und längere Beschäftigungsdauer, bswp. auch durch Erschließung neuer Geschäftsfelder als „leichtere Einsatzgebiete“ für ältere Beschäftigte (Solaranlagen, Wärmepumpentechnik)

### BESONDERHEITEN:

- Seit 2001 im Altersmanagement aktiv, Teilnahme an der „Demografie-Initiative“ in Sachsen-Anhalt mit anschl. Einführung von regelmäßiger Qualifizierung und Laufbahngestaltung (Umschulung auf weniger belastende Arbeitsplätze)
- Nachwuchsrekrutierung und somit altersgemischte Teams in Ostdeutschland als Herausforderung angesichts der stark gesunkenen Schülerzahlen



Qualifizierung: Lebenslanges lernen





Lernen mit zweitem Anlauf



## Modulare Nachqualifizierung

- Zielgruppe: An- und ungelernte Erwachsene, die nicht mehr für eine Erstausbildung im dualen System zur Verfügung stehen
- Ziel: Abschlussorientiert (i.d.R. IHK-Abschluss), häufig in Form einer Externenprüfung
- Dauer: i.d.R. 2 Jahre (kürzer als duale Erstausbildung)
- Merkmale:
  - Modularer Aufbau
  - An Bedarf des Unternehmens ausgerichtet
  - Findet zum größten Teil im Betrieb statt
  - Auf bereits vorhandene Kompetenzen abgestimmt
  - Wird berufstypischen Standards gerecht



## Lernen im Job – die Konzeptziele

Abschlüsse mit Zertifikat von IHK oder TÜV-Rheinland



Entwicklung der Module auf Basis bestehender Ausbildungsberufe (u.a. mit DIHK, BIBB, IHK Koblenz)



Lernen Älterer „Was Hänschen nicht lernt ,...“





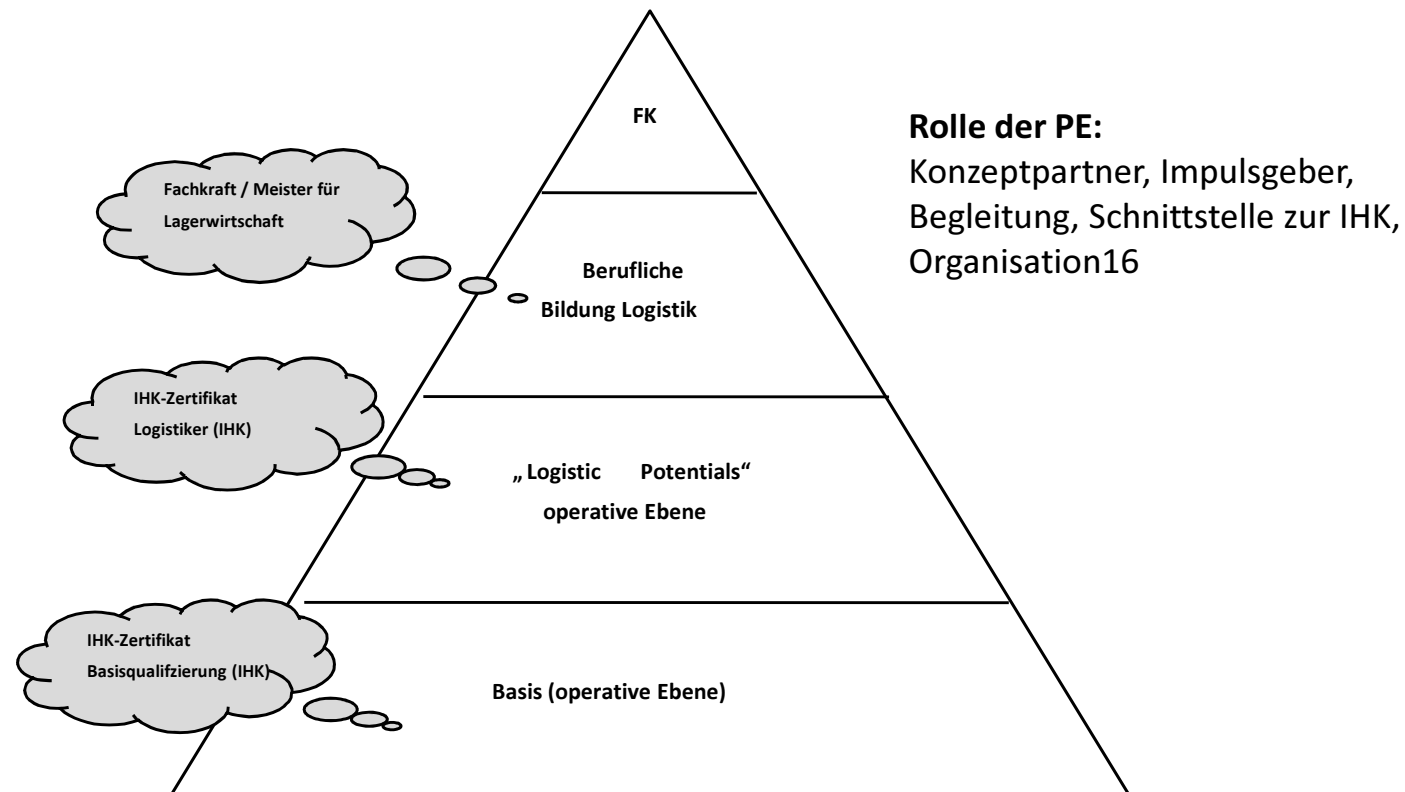


## **Qualifizierung und Personalentwicklung Ältere und ungelernte Mitarbeiter**

**Berufsbegleitende Qualifizierung  
zum Berufsabschluss  
Logistiker IHK**

## Berufsbegleitende Qualifizierung zum Logistiker

Maßnahmen wurden von der EU und dem BMBF geförderten Projekt Lernende Region - Landkreis Emmendingen finanziell unterstützt  
(Kosten der Qualifizierung 30.000 € - Förderung von 15.000 €)





## Basisqualifizierung in der Produktion

✓ Modul 1: Lean Production  
Externer Trainer - 1 Tag

Modul 4: Q4U  
Interne Trainer - 1 Tag

✓ Modul 2: Lernen lernen  
Personalentwicklung - 0,5 Tage

Modul 5: Produktionssystem  
Interne u. externe Trainer - 1,5 Tage

✓ Modul 3: Bleifrei Lötten  
Externer Trainer - 2 Tage

**„Lernen lernen“**  
6 Termine  
68 Teilnehmer

- Inhalte:
- Lernen: Was heißt das für mich?
  - Anforderung des permanenten Lernens
  - Erfolgreiches lernen als Motivation
  - Eigener Lerntyp erkennen, Lernmethoden ableiten
  - Umgang mit Lernblockaden



## Qualifizierung und Personalentwicklung Lernen Älterer

Lernprozesse älterer Mitarbeiter unterscheiden sich dann von denen jüngerer, wenn sie - aufgrund langjährig gleichbleibender Tätigkeitsanforderungen – keine Übung im Lernen haben.

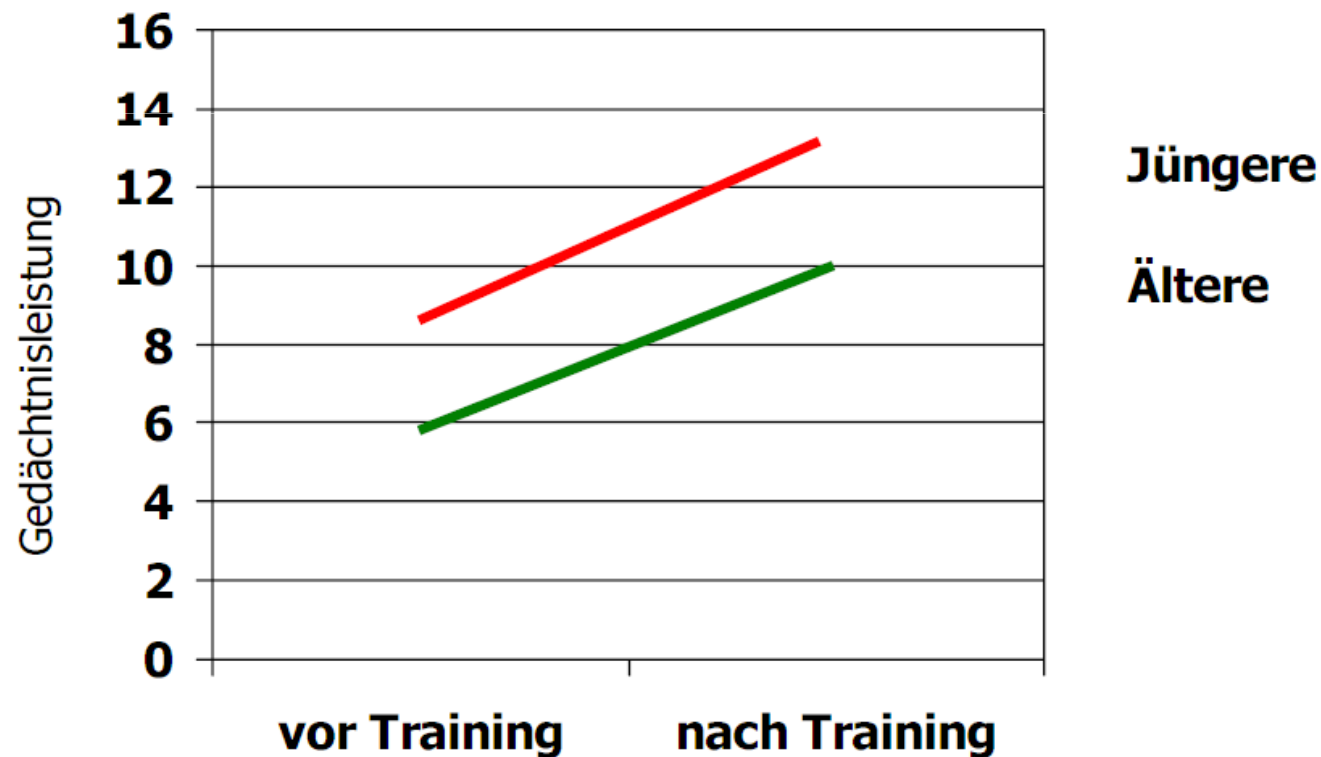
- ➔ **Lernentwöhnte benötigen ausreichende zeitliche Spielräume zum Lernen. Die Lernsituation sollte ein selbstbestimmtes Lerntempo zulassen.**
- ➔ **Lernentwöhnung erzeugt Angst, Neues zu lernen. Angstprovozierende Wettbewerbssituationen sind zu vermeiden.**
- ➔ **Die Lernsituation sollte an die Erfahrungen der Lernenden anschließen. Aufgabenbezogenes, arbeitsnahes Lernen ist zu bevorzugen.**

**„Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt“ (Hacker 1990).**



## Kann man tatsächlich lernen im Alter?

- Trainingsgewinne Älterer und Jüngerer auf vergleichbarem Niveau





## 70plus

Fast jederVierte ist  
Onliner - 2010

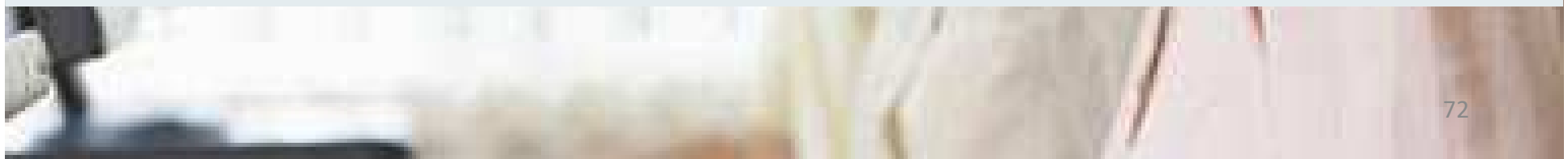


# Downaging

Heute fühlen sich die meisten Menschen 10 bis 15 Jahre jünger als sie sind.



## Second Career







## 2nd Career

„For the first time in history, individuals can expect to outlive organizations“

„One can no longer expect that the organization for which one works at age thirty will be still around when one reaches age sixty.“

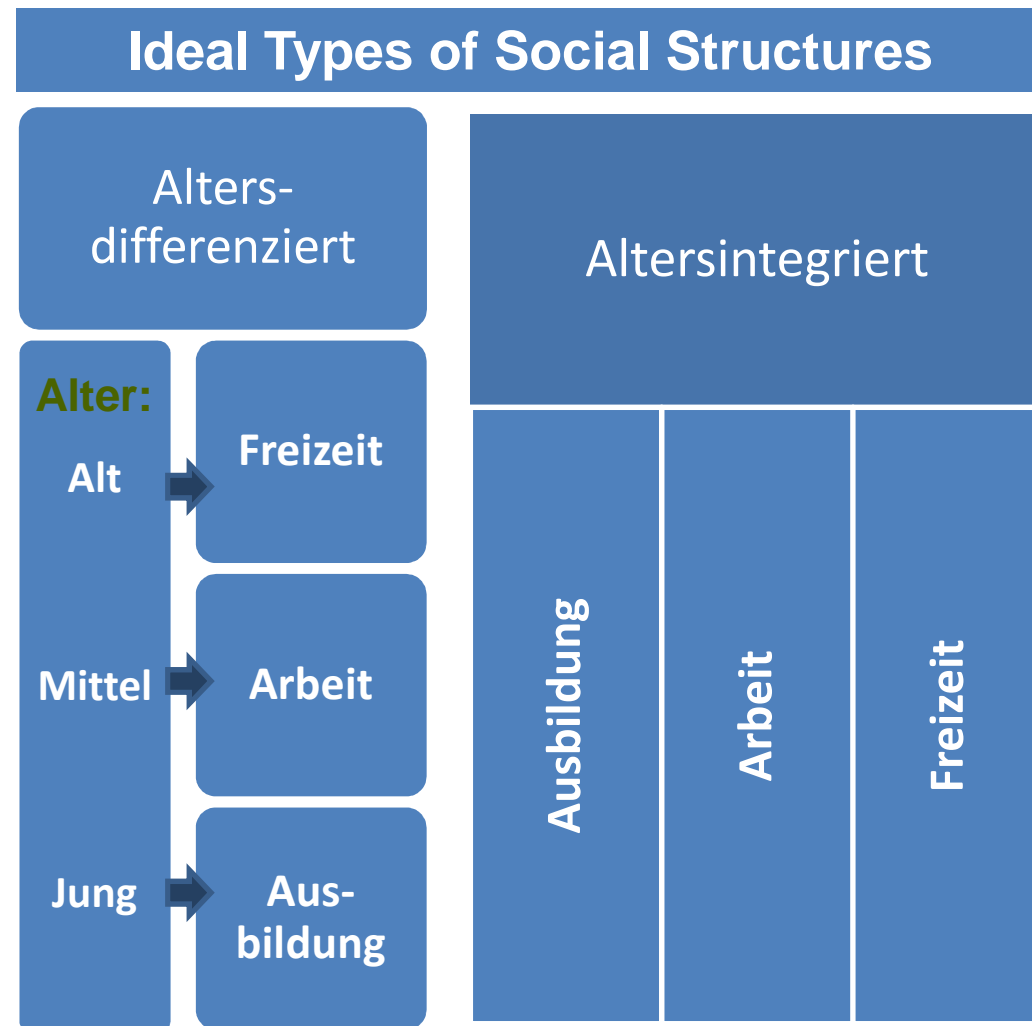
Also:

The decision to „Where do I belong“ is not a decision that most people can or should make at the beginning of their careers“

Source: Drucker, P. (1999) "Management Challenges for the 21st Century "



## Wandel beruflicher Lebensphasen – Modell von Riley



Quelle: Riley, M. W. ( 1997a). *Age integration: Challenge to a new institute.* Raleigh: University of North Carolina, Institute on Aging

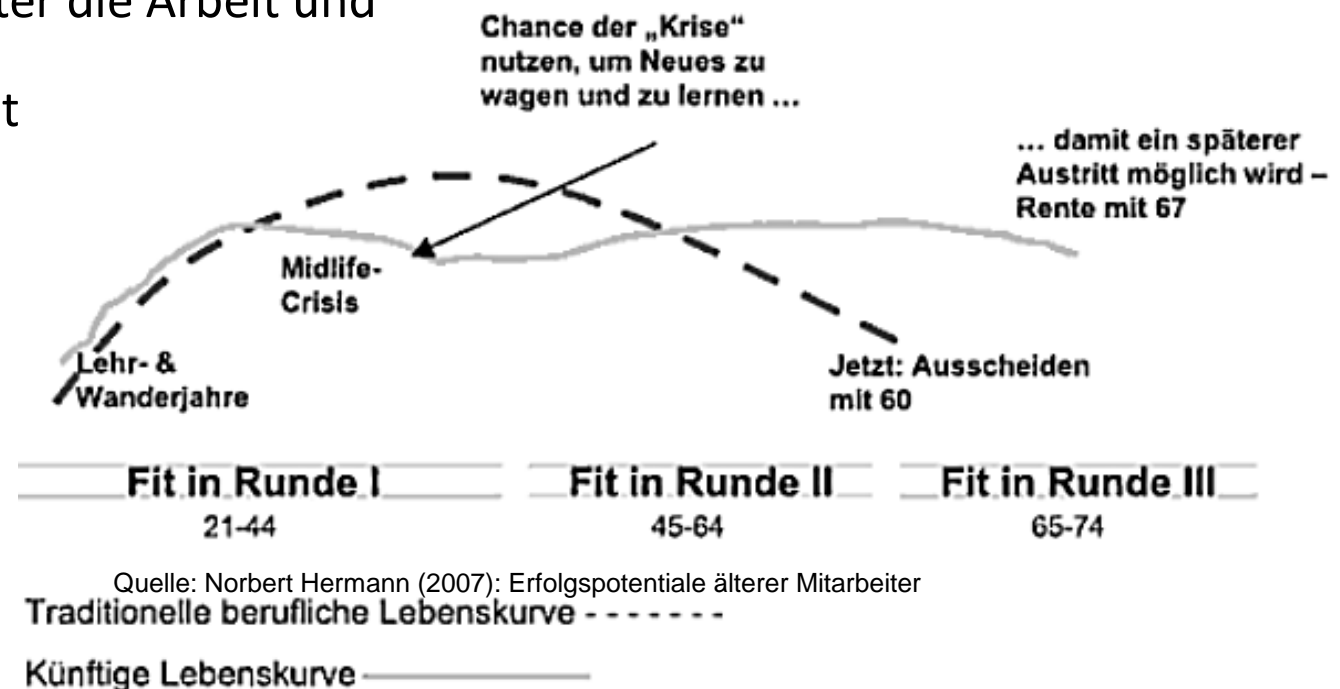


## Wandel beruflicher Lebensphasen

### Die übliche Dreiteilung

- der Jugend gehört die (Aus-)Bildung
- dem Erwachsenenalter die Arbeit und
- dem Alter die Freizeit

ist heute nicht mehr  
angemessen.





## 2nd Career

Encore Karriere

Karriere 2.0

Life – Take – 2

*“The Big Shift: Navigating the New Stage Beyond Midlife – Encore.org founder and CEO Marc Freedman issues an impassioned call to accept the decades opening up between midlife and anything approximating old age for what they really are: a new stage of life, an encore phase.”*

Quelle: <http://www.encore.org/thebigshift>



## 2nd Career

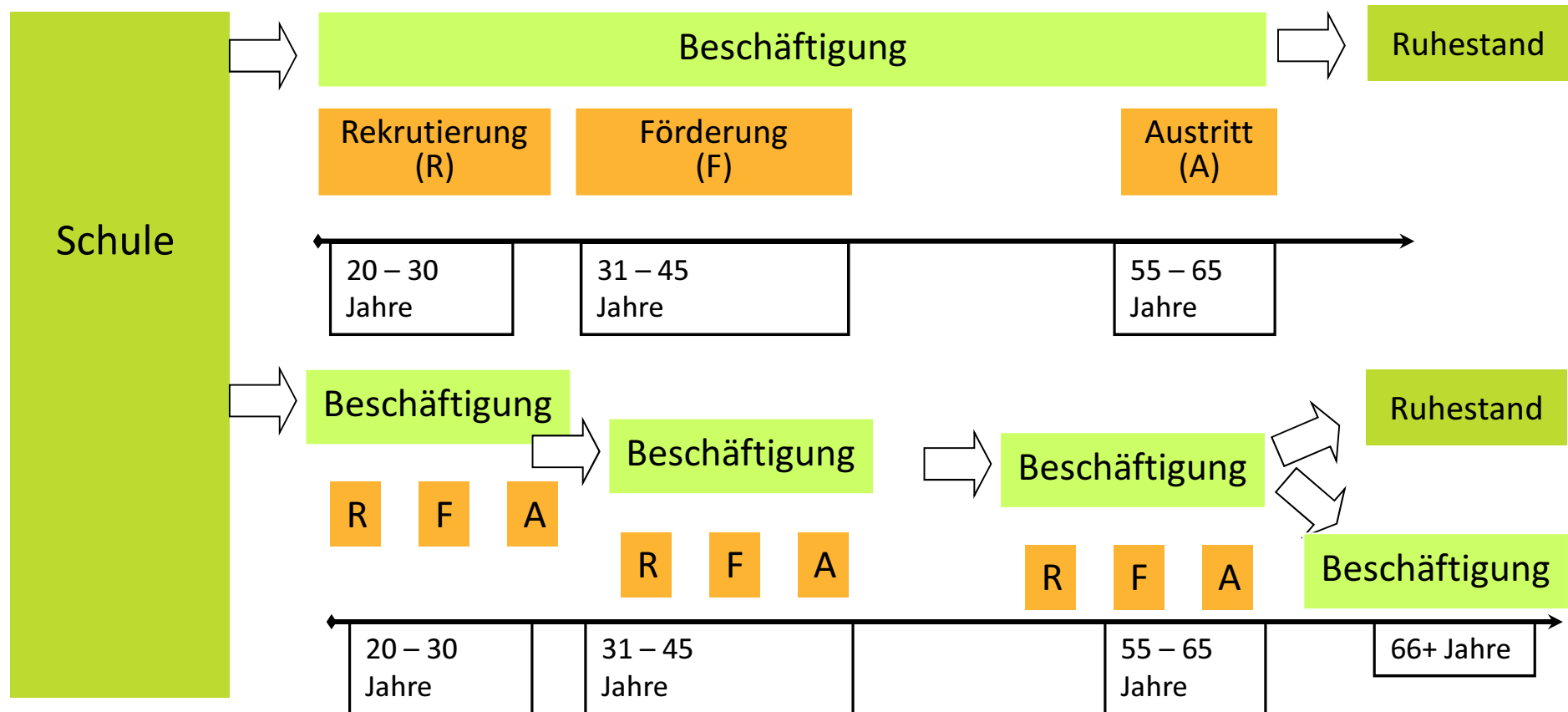
Laut AARP gewinnen 2<sup>nd</sup> Careers unter den über 50-Jährigen in den **USA** an Beliebtheit: **9 Millionen** haben bereits **neue Erwerbsberufe** gefunden und weitere 30 Millionen geben an, sich beruflich umorientieren zu wollen.

*„In Deutschland gibt es bisher keinerlei Zahlen und Statistiken, keine Studien und keinen einzigen Verband, der sich um diese Gruppe kümmert.“ (Margaret Heckel (2012): Die Midlife-Boomer)*



## Wandel beruflicher Lebensphasen

Veränderte Erwerbsbiografien – schematische Darstellung:



Quelle: Eigene Darstellung



## **4. INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“**





## INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

### Baustein: Unternehmenskultur

**Ziel:** Wir begreifen unsere Unternehmenskultur als die „Persönlichkeit“ unseres Unternehmens. Unsere gute Unternehmenskultur hilft uns, das Leistungs- und Innovationspotenzial unseres Unternehmens zu stärken.

### 1. ARBEITSKULTUR UND WERTE:

Wir haben klare Vorstellung darüber, wie bei uns gearbeitet und miteinander umgegangen wird, besprochen und formuliert.

Zum Beispiel haben wir vereinbart:

- Gegenseitige Toleranz
- Respekt und Vertrauen untereinander
- Sicherheit und Gesundheit
- Konstruktive Kritik von Beschäftigten, Kunden und Lieferanten
- Kundenorientierung
- Qualitätsansprüche
- Wettbewerbsverhalten
- Unternehmerische Verantwortung
- Abbruchkriterien für Aufträge als Teil des Leitbildes beschreiben





# INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

## Baustein: Unternehmenskultur

### 2. TRANSPARENZ UND FAIRNESS:

Wir haben klare Regeln, wie Entscheidungen nachvollziehbar vermittelt werden und hinsichtlich des respektvollen und fairen Umgangs aller Beschäftigten im Betrieb.

Zum Beispiel:

- Gleiche Maßstäbe für alle
- Eindeutige Verhaltensregeln im Konfliktfall
- Regelung für den Umgang mit einem Verhalten, das als respektlos und unfair empfunden wird
- Regelung, wie mit Mobbing umgegangen wird



## INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

### Baustein: Unternehmenskultur

#### 3. INFORMATIONS- UND GESPRÄCHSKULTUR:

Wir vermitteln unsere Vorstellung über unsere Arbeitskultur und Werte regelmäßig unseren Beschäftigten auf verständliche Art und Weise und entwickeln sie gemeinsam mit ihnen weiter. Jeder hat die Möglichkeit, Probleme mit den vereinbarten Werten anzusprechen, ohne Sanktionen fürchten zu müssen.

Zum Beispiel:

- Mitarbeiterbesprechungen
- Belegschaftsversammlungen
- Intranet (Diskussionsforen)
- Poster/Aushänge, Flyer, Mitarbeiterzeitschrift



## INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

### **Baustein: Personalentwicklung**

**Ziel:** Wir betrachten unsere Beschäftigten als die eigentlichen Wertschöpfer in unserem Unternehmen. Deshalb schaffen wir für sie Bedingungen, damit sie gerne und produktiv arbeiten.

### **1. ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN:**

Wir führen mit jedem Mitarbeiter regelmäßig Gespräche über seine Leistungen und seine Entwicklungsmöglichkeiten.

Zum Beispiel:

- Übertragung von Verantwortung
- Zielvereinbarungen
- Weiterbildung
- Gesundheitsförderung



# INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

## Baustein: Personalentwicklung

### 2. EINSATZBEDINGUNGEN UND RESSOURCEN:

Unsere Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass die fachlichen, organisatorischen und technischen Voraussetzungen vorhanden sind, damit die Beschäftigten motiviert und produktiv arbeiten können. Dafür stehen den Führungskräften die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung.

Zum Beispiel:

- Einsatz entsprechend der Qualifikation
- Einsatz entsprechend der körperlichen Fähigkeiten
- Information und Unterweisung
- Geeignete und funktionsfähige Arbeitsmittel
- Sichere und gesunde Arbeitsplatzumgebung
- Einsatz von Paten



## INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

### Baustein: Personalentwicklung

#### 3. BINDUNG:

Wir haben konkrete Maßnahmen, wie wir unsere Führungskräfte und Beschäftigten an das Unternehmen binden.

Zum Beispiel:

- Konkrete persönliche Perspektiven bieten
- Schaffung einer lernfreundlichen Atmosphäre
- Förderung der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen
- Leistungsgerechte Entlohnung
- Konzepte für familienfreundliche Arbeitsorganisation



## INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

### Baustein: Strategie

**Ziel:** Wir wissen, wo wir die besten Marktchancen besitzen und wo wir besser als die Wettbewerber sein wollen (Strategie nach außen). Wir haben eine klare Vorstellung darüber, wie die Arbeit im Unternehmen zu organisieren und zu gestalten ist, damit unsere Chancen genutzt werden können (Strategie nach innen).

### 1. WETTBEWERBSFÄHIGKEIT:

Wir formulieren eindeutige und realistische Ziele für unser Unternehmen, wie wir in Zukunft am besten wettbewerbsfähig bleiben, und verfolgen diese (Strategie nach außen).

Zum Beispiel:

- Kenntnisse über Bedarf und die Erwartungen unserer (potenziellen) Kunden
- Beobachtung von Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen
- Fähigkeit, eigene Kernkompetenzen zu beschreiben
- Kenntnisse über Potenziale der Beschäftigten
- Kenntnisse über Stärken gegenüber der Konkurrenz
- Kenntnisse über neue Arbeitsverfahren, Technologien, Arbeits-/Werkstoffe
- Beachtung der Rechtskonformität/Produktlegalität



# INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

**Baustein: Strategie**

## **2. ARBEITSORGANISATION:**

Wir beschreiben, mit welchen Zielen wir im Unternehmen arbeiten, wie wir miteinander umgehen und die Arbeit organisieren (Strategie nach innen).

Zum Beispiel:

- Kontinuierliche Verbesserung
- Qualitätsbewusst arbeiten
- Termingerecht arbeiten
- Kostenbewusst arbeiten
- Sicher und gesund arbeiten
- Möglichst wenige Fehler und Störungen
- Gegenseitig achten und helfen



# INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

**Baustein: Strategie**

## **3. INFORMATION UND KOMMUNIKATION:**

Wir besprechen unsere Ziele und die Zielerreichung mit unseren Führungskräften und Beschäftigten.

Zum Beispiel:

- Mitarbeitergesprächen
- Betriebsversammlungen
- Zielvereinbarungen
- Betriebsvereinbarungen
- Firmeninformationen/-zeitschriften





## INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“



[www.inqa-unternehmenscheck.de](http://www.inqa-unternehmenscheck.de)





**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**