

**Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Mittelstraße 51
10117 Berlin
Tel.: 030 288763800
Fax: 030 288763808
E-Mail: info@dguv.de
Internet: www.dguv.de

7009

BGI/GUV-I 7009



Gesund und fit im Kleinbetrieb

Die Mischung macht`s: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit

Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und
Dienstleistung

Impressum

Herausgeber:
Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung e.V. (DGUV)

Mittelstraße 51
10117 Berlin
Tel.: 030 288763800
Fax: 030 288763808
E-Mail: info@dguv.de
Internet: www.dguv.de

Layout & Gestaltung:
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV), Medienproduktion

Titelbilder: © Monkey Business/Fotolia und Keith Brofsky/Getty Images

Autoren:

Gudrun Harlfinger	Berufsgenossenschaft Holz und Metall
Susanne Kahlke	Berufsgenossenschaft Holz und Metall
Gerhard Kraus	Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse
Ina Ölschläger	Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse
Edith Perlebach	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
Burkhard Rehn	Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie
Heinz Schmid	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
Peter Scholl	Berufsgenossenschaft Holz und Metall
Katharina Weber	Unfallkasse Baden-Württemberg
Hanna Zieschang	Institut Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung

Ausgabe Juli 2011

BGI/GUV-I 7009 zu beziehen bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger
oder unter www.dguv.de/publikationen

Gesund und fit im Kleinbetrieb

Die Mischung macht`s: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit

Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung



Inhaltsverzeichnis

Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland – Was hat das mit meinem Betrieb zu tun? ...	6
Arbeitsplätze gestalten	8
Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren	11
Gesundheit erhalten und fördern	14
Lebenslang lernen und Wissen weitergeben	18
Mitarbeiter finden und binden	22
Anhang 1: Erfassung der betrieblichen Altersstruktur	26
Anhang 2: Literatur und Internet-Links	27
1. Selbst-Check: Arbeitsplätze gestalten	28
2. Selbst-Check: Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren	29
3. Selbst-Check: Gesundheit erhalten und fördern	30
4. Selbst-Check: Lebenslang lernen und Wissen weitergeben	31
5. Selbst-Check: Mitarbeiter finden und binden	32

Alle in dieser Broschüre verwendeten Personen- und Funktionsbezeichnungen gelten sowohl für die weibliche als auch die männliche Form. Dies dient der besseren Lesbarkeit der Texte.

Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland – Was hat das mit meinem Betrieb zu tun?

Möglicherweise noch nichts - früher oder später höchstwahrscheinlich sehr viel, denn durch die geburtenschwachen Jahrgänge wird es für Betriebe zunehmend schwieriger, gut ausgebildete Fachkräfte zu finden. Bei einem Mangel an Arbeitskräften wird es zudem wichtiger, die vorhandenen Mitarbeiter zu „pflegen“ und an den Betrieb zu binden.

Bevor Sie die Broschüre aus der Hand legen, sollten Sie sich daher folgende Fragen beantworten:

- Steht mein Betrieb bereits heute im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte?
- Geht in meinem Unternehmen heute schon unwiederbringlich Wissen verloren, wenn ältere Mitarbeiter ausscheiden?
- Gibt es in meinem Betrieb Arbeitsplätze, an denen vor allem Jüngere gut zurecht kommen?
- Wurde ich von älteren Mitarbeitern schon einmal auf Bedingungen am Arbeitsplatz hingewiesen, die für sie nicht geeignet sind?
- Kam es in der Vergangenheit bei einigen meiner Mitarbeiter zu längerem Ausfall auf Grund chronischer Erkrankungen?

Wenn Sie eine der Fragen mit „Ja“ beantworten, sollten Sie weiterlesen und aktiv werden.

In folgenden Handlungsfeldern können Sie ansetzen:

- Arbeitsplätze gestalten.
- Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren.
- Gesundheit erhalten und fördern.
- Lebenslang lernen und Wissen weitergeben.
- Mitarbeiter finden und binden.



© Purestock/Getty Images

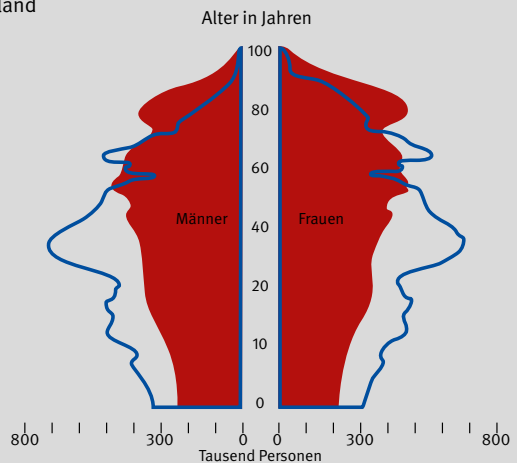
Diese Broschüre gibt insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) Tipps, wie sie den Folgen der Bevölkerungsentwicklung – in Medien als Demografischer Wandel bezeichnet - begegnen können.

Bei weitergehenden Fragen steht Ihnen Ihr zuständiger Unfallversicherungsträger (Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse) gerne beratend zur Seite (www.dguv.de).

Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland

- Bevölkerung 2009
- Bevölkerung 2050

Quellnachweis: Statistisches Bundesamt, 11. koordinierte Bevölkerungsvorausrechnung



Arbeitsplätze gestalten

Das Alter hat zwei große Vorteile: Die Zähne tun nicht mehr weh und man hört nicht mehr all das dumme Zeug, das ringsum gesagt wird.

George Bernhard Shaw

Mit dem Älterwerden ändert sich vieles. Oft werden dabei die Eigenschaften oder Fähigkeiten herausgestellt, die schlechter werden oder abnehmen. Dies sind vor allem die körperliche Leistungsfähigkeit und ein Nachlassen der Seh- und Hörfunktionen. Es gibt jedoch auch Eigenschaften und Fähigkeiten, die im Alter zunehmen oder sogar erst erlangt werden, wie z. B. Berufserfahrung, Loyalität gegenüber dem Unternehmer, zeitliche Flexibilität, Gelassenheit und Zuverlässigkeit.

Die guten Nachrichten sind:

- Einige abnehmende Fähigkeiten, wie z. B. die Muskelkraft, lassen sich durch regelmäßiges Training erhalten.
- Nachlassende Sinnesleistungen, wie z. B. Hören und Sehen, lassen sich meist nur durch technische Hilfsmittel kompensieren (Brille für den Bildschirmarbeitsplatz, Hörgerät, etc.).
- Eine menschengerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes hilft, einen Teil der beim Älterwerden auftretenden Einschränkungen auszugleichen.

Worauf sollten Sie bei der Gestaltung der Arbeitsplätze achten?

- Der Arbeitsplatz muss an unterschiedliche Körpergrößen angepasst werden können: *Höhenverstellbarkeit von Tisch und Stuhl, evtl. Einsatz einer Fußstütze.*
- Alle Arbeitsmittel müssen leicht erreichbar und gut sichtbar sein: *Optimale Greif- und Sicht-räume.*
- Gute Lesbarkeit z. B. an Bildschirmen und Schriftstücken muss gewährleistet sein: *Große Schrift, klare Darstellung, gute Kontraste, farbliche Zuordnungen.*
- Das Heben schwerer Lasten sollte vermieden werden: Reduzierung der Gewichte prüfen, *nach Möglichkeit nicht alleine tragen, bei Bedarf Hebehilfen, Transportband, Balancer, etc.*



- Für angenehme Umgebungsbedingungen am Arbeitsplatz sorgen:
ausreichende Beleuchtung, angenehmes Klima ohne Zugluft.

Wie können Sie speziell älteren Mitarbeitern die Arbeit erleichtern?


- Ältere brauchen mehr Licht. Eine weitere Leuchte im Arbeitsfeld verbessert das Sehen. Mit einer zweiten Leuchte kann der Mitarbeiter selbst entscheiden, wie hell er es haben möchte. Somit erhöht diese Maßnahme nicht notwendigerweise die Energiekosten, sondern fördert die Leistungsfähigkeit.
- Ältere hören hohe Frequenzen schlechter als Jüngere: Akustische Signale, insbesondere Gefahrensignale, sollten deutlich unterscheidbar und in den Frequenzbereichen angesiedelt sein, die auch ältere Personen ohne Probleme wahrnehmen.

All' diese Maßnahmen kommen auch der Gesundheit Ihrer jüngeren Mitarbeiter zugute.

Das A und O muss immer die Gestaltung der Arbeitsplätze nach ergonomischen Erkenntnissen sein. Ist das sichergestellt, sind zusätzlich nur wenig spezielle Maßnahmen für die älteren Mitarbeiter erforderlich.

Das Verlagern belastender Tätigkeiten auf jüngere Mitarbeiter ist keine geeignete Lösung.

Die Gestaltung des Arbeitsplatzes ist dann gut gelungen, wenn alle Generationen gleichermaßen daran arbeiten können.

Selbst-Check „Arbeitsplätze gestalten“  Seite 28



„Einer trage des anderen Last“

Ursprünglich waren es wirtschaftliche Überlegungen, weshalb die Firma Girsberger ihre Produktion komplett umstellen wollte: Kostensenkung und Steigerung der Produktivität. Doch dahinter verbirgt sich eine kluge Arbeitsorganisation, bei der u. a. das Heben und Tragen schwerer Lasten im Mittelpunkt steht. Durch konsequente Minimierung dieser Belastung entstand eine Produktionsstätte, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter aller Generationen Rücksicht nimmt: Arbeitstische und Montageböcke sind nun individuell verstellbar.

Krumme Rücken und unbequeme Arbeitshaltungen gehören der Vergangenheit an. Technische Hilfsmittel, wie Lifter, Transportlifte, leichtgängige Rollwagen machen das Arbeiten bequemer.

Und es rechnet sich! Das Resümee des Geschäftsführers: „Unser Ziel war es, die Produktivität zu steigern. Das ist uns gelungen. Wir haben aber noch mehr erreicht: Unsere Mitarbeiter fühlen sich wohl, sind motiviert und danken es mit einer sehr guten Qualität ihrer Arbeit.“



Einfaches und rückengerechtes Verpacken eines Bürostuhls

Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren

*Alt sein ist nicht das Grau der Haare und auch nicht die Zahl der Jahre.
Alt ist, wer den Humor verliert und sich für nichts mehr interessiert.*

Hoffmann von Fallersleben

Bei der Regelung der Arbeitszeit sollten Sie darauf achten, dass eine Beschäftigung Ihrer Mitarbeiter in deren unterschiedlichen Lebensphasen ermöglicht wird (z. B. Berufseinsteiger, berufliche Umorientierung, Elternzeit, Pflege von Angehörigen, Übergang in den Ruhestand).

Es geht darum, die Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter über das gesamte Arbeitsleben zu erhalten.

Es gibt eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen, die bereits praktiziert werden, wie z. B. Teilzeit, Gleitzeit, Schichtarbeit, Altersteilzeit. Welche Modelle optimal für Ihren Betrieb sind, muss im Einzelfall entschieden werden!

Flexible Arbeitszeit durch Arbeitszeitkonto

Mit einem Arbeitszeitkonto können Arbeitgeber und Arbeitnehmer flexibel auf betriebliche und persönliche Bedürfnisse reagieren. Damit lassen sich tägliche, wöchentliche, monatliche und sogar jährliche Arbeitszeiten erheblich variieren. Soll und Haben der Arbeitszeit werden dazu festgehalten. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, dieses Konto nach Bedarf auszugleichen: Kurzzeitkonto (Ausgleichszeitraum ein Monat) oder Langzeitkonto (ein Jahr oder länger).

Bewährt hat sich das Ampelkontomodell. Hierzu ein Beispiel:



Über-/Unterschreitung bis 25 Stunden:

Beschäftigte kontrollieren Arbeitszeit und Verteilung selbst.



Über-/Unterschreitung zwischen 26 und 45 Stunden:

Abreden zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten finden statt, Maßnahmen zur Erreichung der Grünphase werden festgelegt.



Über-/Unterschreitung zwischen 46 und 70 Stunden:

Der Vorgesetzte trifft Anordnungen, damit das Arbeitszeitkonto wieder auf gelb bzw. grün gesetzt wird.

„Schichtplangestaltung mit den Mitarbeitern – die halbe Miete!“

Die ZF Boge Elastmetall entwickelt und fertigt Komponenten und Systeme zur Schwingungsdämpfung und Lagerung von Fahrwerk und Antriebsstrang. In der Produktionsgruppe im Mischwerk arbeiten 32 Mitarbeiter. Der Altersdurchschnitt liegt bei 50 Jahren. Eine anstehende Produktionserweiterung machte es möglich, von festen 15 auf flexible 18 Schichten pro Woche umzusteigen. Basierend auf einer Mitarbeiterbefragung wurde ein flexibles und altersgerechtes Schichtmodell entwickelt. Danach wurden zwei Schichtgruppen gebildet, die im wöchentlichen Wechsel Früh-Spät arbeiten. Aus den Gruppen werden Mitarbeiter - unter Berücksichtigung ihrer Arbeitszeitwünsche - nach einem vorgegebenen Muster von 4 bzw. 2 Nachtschichten in Folge, entsandt. Bezüglich der Nachtschichten gilt: alle Mitarbeiter werden einbezogen, nach der Nachtschicht sind mindestens 2 Tage frei, mit steigendem Alter sind weniger Nachtschichten pro Monat zu arbeiten. Dies lässt sich aufgrund der stärker individualisierten Einsatzplanung ermöglichen.

Wenn Sie Ihre betriebliche Arbeitszeitregelung anpassen möchten, denken Sie an folgende Punkte:

Empfehlungen zur Regelung der Arbeitszeit:

- Mehrarbeit und Überstunden begrenzen.
- An das Alter angepasstes (z. B. langsames) Arbeitstempo und angepasste Akkordzeit.
- Teilzeitbeschäftigung für ältere Mitarbeiter ermöglichen; verminderte und/oder flexible Arbeitszeiten.
- Maßgeschneidertes, d. h. den betrieblichen und individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten angepasstes, möglichst flexibles und bewährtes Schichtsystem entwickeln.
- Vermeidung bzw. Begrenzung der Nachtschicht für ältere Mitarbeiter auf max. 3 Tage; möglichst lange Ruhephasen nach einer Nachtschichtphase.

Empfehlungen zur Pausenregelung:

- Länge der Pausen in Abhängigkeit von der Arbeitsschwere festlegen.
- Häufige Kurzpausen von 1 - 3 Minuten ermöglichen.
- Pausenzeiten einhalten.

Empfehlungen zur Arbeitsorganisation:

- Monotone Arbeit vermeiden, z. B. durch regelmäßigen Wechsel oder Erweiterung von Arbeitsaufgaben.
- Genügend Zeit lassen, Neues zu erlernen und sich daran zu gewöhnen.
- Zeitdruck durch Zeitpuffer vermeiden.
- Mehr Handlungsspielräume ermöglichen.

Oft genügen schon kleine Veränderungen von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, um für den Betrieb und die Mitarbeiter Verbesserungen zu erreichen. Damit stellen Sie sicher, dass die Arbeit als leistungs- und gesundheitsfördernd während des gesamten Arbeitslebens wahrgenommen und erlebt wird.

Selbst-Check „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren“  Seite 29



Gesundheit erhalten und fördern

Die Gesundheit ist wie das Salz: Man bemerkt nur, wenn es fehlt.

(Sprichwort)

Der Erfolg Ihres Unternehmens hängt entscheidend von der Motivation und Gesundheit Ihrer Mitarbeiter ab. Worin besteht der Vorteil von Klein- und Mittelbetrieben? Natürlich im persönlichen Kontakt und dem Wissen um die Lebensumstände der Mitarbeiter. Überlegen Sie also gemeinsam, was im Betrieb getan werden kann, um die Gesundheit zu erhalten oder gar zu fördern.

Werden Sie aktiv, bevor „das Kind in den Brunnen gefallen ist“!

Jeder Ihrer Mitarbeiter ist mitverantwortlich für sein „gesundes Altern“. Stärken Sie also die Eigenverantwortung der Mitarbeiter durch Angebote und Aktivitäten zu den Themen: gesunde Ernährung, Bewegung/körperliche Aktivität, Verzicht auf Nikotin, mäßiger Alkoholkonsum, Stressbewältigung, ...

Die Gesetzlichen Krankenkassen unterstützen Sie bei dieser Aufgabe. Dass betriebliche Gesundheitsförderung nicht nur in großen Unternehmen umsetzbar ist, haben zahlreiche Projekte in kleinen und mittleren Betrieben bewiesen.

Belastungen für die Gesundheit erkennen und verhindern

Betrachten Sie Ihren Betrieb dahingehend, inwieweit es Möglichkeiten zur Erhaltung und Verbesserung der Gesundheit der Beschäftigten gibt. Gegen die „Betriebsblindheit“ helfen Betriebsbesichtigungen mit externen Experten, zum Beispiel der Aufsichtsperson Ihres zuständigen Unfallversicherungsträgers (Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse).



© Christopher Meder/Fotolia

Ohne großen Aufwand können Sie auch betrieblich bedingte Belastungen aufspüren, indem Sie Ihre Beschäftigten fragen. Denn sie sind Experten in eigener Sache und wissen am besten, „wo der Schuh drückt“. In Großbetrieben werden dazu umfangreiche Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, in kleinen und mittleren Unternehmen ist es zweckmäßiger, in Kleingruppen die anstehenden Probleme zu besprechen und gemeinsam nach schneller und unbürokratischer Abhilfe zu suchen.

„Erfolgsfaktor: Gesunde Mitarbeiter“

Das mittelständische Unternehmen SBS-Feintechnik GmbH & Co. KG in Schonach (Schwarzwald) kümmert sich um alles, was antreibt: Getriebe, Getriebemotoren, mechatronische Geräte. Genauso groß ist der Antrieb der Geschäftsleitung, die Mitarbeiter gesund zu erhalten. „TopFit“ heißt das neue Gesundheitskonzept: neben professionellen Check-ups mit Herz-Kreislauf-Tests, Blutuntersuchungen und Wirbelsäulenanalysen wurde für die Mitarbeiter ein abwechslungsreiches Aktivprogramm mit Jogging- oder Nordic-Walking-Gruppen, Fitness- und Schwimmkursen bis hin zur Wassergymnastik zusammengestellt. Seminare in Sachen Fitness und Ernährung, sowie gemeinsame Ski-, Rad- und Wandertage runden das Programm ab und sorgen darüber hinaus für Teamgefühl und Austausch auf informeller Basis. Für dieses Engagement und weitere personalpolitische Maßnahmen ist das Unternehmen SBS-Feintechnik wiederholt mit der Auszeichnung „TOP JOB – Arbeitgeber des Jahres“ belohnt worden – ein gewichtiges Argument bei der Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte.

Zur gesundheitlichen Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern gehören auch arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen. Beschränken Sie sich jedoch nicht nur auf das, was gesetzlich vorgeschrieben ist. Um Gesundheitsstörungen frühzeitig zu erkennen und Krankheiten vorzubeugen, sollten darüber hinaus weitere Vorsorgemaßnahmen (Grippe-schutzimpfungen, Hautkrebs-, Darmkrebsvorsorge ... - teilweise von den Krankenkassen finanziert) bzw. auch regelmäßige Gesundheitschecks (Blutdruckmessungen, Blutzucker-messungen, Blut- und Urinuntersuchungen, ...) angeboten werden.



„Wechsel der Perspektive“: Führungskräfte übernehmen zeitweise die Arbeit eines Beschäftigten und lernen die Belastungen dieser Tätigkeit kennen.

Nach langer Krankheit zurück ins Arbeitsleben

Verbunden mit der demografischen Entwicklung und dem zunehmend längeren Arbeitsleben rücken chronische Erkrankungen in den Fokus. Zwar sind ältere Beschäftigte im Vergleich nicht öfter krank, die Ausfallzeiten sind jedoch länger.


Sprechen Sie Mitarbeiter, die häufig oder langfristig erkrankt sind, rechtzeitig an. Ziel sollte es sein, mit den Betroffenen nach Lösungen zu suchen, wie die Gesundheit schnellstmöglich wiederhergestellt und eine Rückkehr an den Arbeitsplatz ermöglicht werden kann. Je nach Krankheitsbild empfiehlt es sich auch, einen Betriebsarzt einzubeziehen. Er kann die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters mit den Anforderungen am Arbeitsplatz vergleichen und entscheiden, ob und wie der Beschäftigte dort weiter eingesetzt werden kann.

Die Rehabilitationsträger (Krankenkassen, Unfallversicherungsträger, Rentenversicherung, Agentur für Arbeit - www.reha-servicestellen.de) und Integrationsämter beraten Sie bei der Wiedereingliederung eines Beschäftigten und unterstützen durch Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (z. B. durch Zuschüsse für Arbeitshilfen im Betrieb, berufliche Anpassung und Weiterbildung).

Der hohe Anteil von Muskel-Skelett-, Herz-Kreislauf- und zunehmend auch psychischen Erkrankungen an den Ursachen von Arbeitsunfähigkeit und vorzeitiger Berentung erfordert ein Umdenken und Handeln in Ihrem Betrieb:

- Unterstützen Sie die Beschäftigten bei der Erhaltung und Förderung der Gesundheit.
- Ermitteln Sie Gesundheitsgefahren und ermöglichen Sie Vorsorgeuntersuchungen.
- Suchen Sie nach Wegen der betrieblichen Wiedereingliederung (langzeit-) erkrankter Mitarbeiter.

Die Investition in die Gesundheit der Beschäftigten ist gleichzeitig eine Investition in Ihren Betriebserfolg!

Selbst-Check „Gesundheit erhalten und fördern“  Seite 30

Lebenslang lernen und Wissen weitergeben

Die wertvollste Investition überhaupt ist die in den Menschen.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778)

Wer rastet, der rostet. Dieses alte Sprichwort erhält in der heutigen Arbeitswelt mehr Bedeutung denn je. Ein Unternehmer, der sich und seine Mitarbeiter nicht auf dem Laufenden hält, ist bald nicht mehr leistungs- und wettbewerbsfähig.

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass ältere Arbeitnehmer seltener einen Zugang zu arbeitsbezogenen Schulungsmaßnahmen haben, um neue Fähigkeiten für ihren Beruf zu erlernen. Dies trifft vor allem auf an- und ungelernete Arbeiter sowie ausführende Angestellte zu. Lernen darf jedoch während des gesamten Berufslebens nie aufhören.

Was bringt lebenslanges Lernen für Ihren Betrieb und Ihre Mitarbeiter?

- Das Wissen bleibt auf dem neuesten Stand.
- Die Wettbewerbsfähigkeit wird gefördert.
- Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wird erhalten.
- Die Motivation der Mitarbeiter wird erhöht.

Oft verschließen sich ältere Mitarbeiter auch selbst Qualifizierungsangeboten, z. B. weil sie nicht mehr daran gewöhnt sind, Neues zu erlernen. Deshalb sollten sich die Lernangebote an das veränderte Lernverhalten älterer Menschen anpassen, indem Mitarbeiter das Lerntempo selbst bestimmen können oder auch Wissen praxisnah vermittelt wird, d. h. direkt am Arbeitsplatz.

Vom Wissen und den Erfahrungen anderer lernen

Ein wichtiger Aspekt im Berufsleben ist, dass Mitarbeiter unterschiedlichen Alters voneinander lernen. Ältere können z. B. von Jüngeren etwas über neue Technologien und Arbeitsverfahren lernen. Jüngere können vom „Insider-Wissen“ und den Erfahrungen der Älteren profitieren. Daher sollten Sie rechtzeitig vor dem Ausscheiden von Mitarbeitern dafür sorgen, dass deren Wissen für den Betrieb erhalten bleibt. Wird dies ignoriert, muss verloren gegangenes Wissen durch z. T. kostenintensive Maßnahmen „eingekauft“ werden - der Erfahrungsschatz des ausgeschiedenen Mitarbeiters wird jedoch unwiederbringlich verloren sein.

„Man lernt nie aus!“

Im Rahmen des bundesweiten CARNA-Verbundprojektes von 13 kommunalen Entsorgungsunternehmen werden umfangreiche praxisingerechte Präventionskonzepte für die Beschäftigten entwickelt und in den Betrieben eingeführt (www.carna-verbund.de). Dies geschieht in Kooperation mit dem VKS (Verband kommunale Abfallwirtschaft und Stadtreinigung) im VKU (Verband kommunaler Unternehmen e. V.).

Für das Themenfeld „Lebenslang lernen und Wissen weitergeben“ werden u. a. folgende Maßnahmen erprobt:

- Altersmäßige Durchmischung der Teams.
- Arbeitsplatzbezogene Schulungen z. B. zu Arbeitsverfahren und Handhabung von Arbeitsgeräten.
- Neue Mitarbeiter mehrere Wochen in Kolonne einarbeiten.
- Ersatzfahrer im Winterdienst vor dem Einsatz mehrmals Strecken abfahren lassen.
- Stammpersonal (Stammfahrern) immer einen Ersatzfahrer zuordnen.
- Samstag für Übungsfahrten nutzen.
- Fahrer für alle Fahrzeugtypen und Aufbausysteme qualifizieren.
- Vermehrte Hospitationen in verschiedenen Abteilungen.
- Hierarchieübergreifende Gesprächskreise in regelmäßigen Abständen.



Formen der Qualifizierung

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie Sie Fort- und Weiterbildung in den betrieblichen Ablauf einbauen können (www.demowerkzeuge.de). Qualifizierungsmaßnahmen sind nicht zwangsläufig mit kostspieligen Seminarbesuchen gleichzusetzen. Vor diesem Hintergrund haben sich in der Praxis folgende Konzepte und Qualifizierungsmaßnahmen in unterschiedlichen Betrieben und Dienstleistungsunternehmen bewährt:

- **Altersgemischte Teams und/oder Tandems**
Aufbauend auf einem unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungsschatz erarbeiten die Mitarbeiter gemeinsam Lösungen.
- **Arbeitsplatzrotation**
Arbeitsplatz-/Aufgabenwechsel dienen dazu, auf Personalausfälle zeitnah reagieren zu können; Mitarbeiter lernen übergreifende Zusammenhänge kennen und erweitern dadurch ihre Kenntnisse.
- **Qualitätszirkel/Ideentreffen**
Mitarbeiter treffen sich, um zu ausgewählten Problemstellungen gemeinsam Lösungen zu finden (Mitarbeiterbeteiligung).
- **Selbstlernprogramme**
z. B. Fernlehrgänge, computergestütztes Lernen.
- **Kurse, Fachmessen, Kongresse**

Diese Konzepte sind nicht altersgebunden.


Wussten Sie schon?

Die Kosten für die Seminare Ihres Unfallversicherungsträgers sind für Sie und Ihre Mitarbeiter durch den Mitgliedsbeitrag bereits abgedeckt.

Grundsätzlich sollte im Betrieb ein Klima geschaffen werden, in dem fortlaufende Weiterbildung (unabhängig vom Alter der Mitarbeiter) eine Selbstverständlichkeit darstellt. Dazu gehört die Ermittlung des individuellen Fortbildungsbedarfs Ihrer Mitarbeiter.

Haben Ihre Mitarbeiter erst einmal positive Erfahrungen mit dem Erlernen von Neuem gemacht, kann das ihr Selbstvertrauen und ihre Motivation deutlich stärken. Und motivierte Mitarbeiter sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Ihren Betrieb.

- Achten Sie darauf, dass der Erfahrungsschatz in Ihrem Betrieb erhalten und weitergegeben wird. Dadurch vermeiden Sie Kosten und motivieren Ihre Mitarbeiter.
- Stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter kontinuierlich in Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden werden. Damit bleibt Ihr Betrieb zukunfts- und wettbewerbsfähig.

Selbst-Check „Lebenslang lernen und Wissen weitergeben“  Seite 31



Mitarbeiter finden und binden

Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.

Antoine de Saint-Exupéry

In Zeiten, in denen es zunehmend schwieriger wird, geeignete Fachkräfte zu finden, ist es wichtig, dass Sie auf Ihren guten Ruf als Arbeitgeber achten. Klein- und Mittelbetriebe haben im Grunde eine gute Ausgangsposition. Das Betriebsklima ist oft gut. Jeder kennt jeden. Betriebsabläufe sind überschaubar. Der Unternehmer ist direkt ansprechbar.

Kennen Sie die Alterstruktur Ihres Unternehmens?

Wenn nicht, sollten Sie eine Altersstrukturanalyse durchführen (siehe Anhang 1: „Erfassung der betrieblichen Altersstruktur“) – möglicherweise besteht Handlungsbedarf. In Abhängigkeit von der dann erkennbaren Altersstruktur (jugend-, mittelalter- oder alterszentriert) sehen Sie, wo zukünftig personelle Lücken in der Belegschaft auftreten werden. Haben Sie sich schon Gedanken gemacht, wer ausscheidende Führungskräfte ersetzen soll?

Um Mitarbeiter zu gewinnen und an den Betrieb zu binden, spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Eine gute Unternehmenskultur zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitarbeiter gerne bei Ihnen arbeiten und sich mit Ihrem Betrieb identifizieren. Wie wird z. B. mit Fehlern im Betrieb umgegangen? Haben Ihre Mitarbeiter die Möglichkeit, sich kreativ durch Verbesserungsvorschläge einzubringen? Beim sogenannten „Kampf um die Besten“ werden Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Umgangsformen im Betrieb an Bedeutung gewinnen.

„Familientradition verpflichtet“

Gemäß dem Motto „Das Unternehmen ist die Familie, die Familie ist das Unternehmen“ fühlt sich die Geschäftsleitung der Catherine Nail Collection GmbH in Zierenberg für ihre Beschäftigten verantwortlich. Genauso bunt und abwechslungsreich wie die Produkte der Firma sind auch die Maßnahmen, die das Unternehmen zur Motivierung der Beschäftigten und zur Förderung der Firmenkultur anbietet.

„Unsere Mitarbeiter verbringen einen Großteil ihres Tages in der Firma, deshalb wollen wir ihnen die Zeit hier so angenehm wie möglich machen“, erklärt Geschäftsführerin Ingeborg Frimmel. „Wir sehen uns eher als eine Familie denn als Unternehmen.“ Wie in einer Familie üblich, verbringen die Beschäftigten häufig auch die Freizeit miteinander: Man geht gemeinsam zum Ritteressen oder in den Hochseilpark, besucht Stadtfeste und Konzerte. Wer besondere Leistungen gezeigt hat, bekommt auch schon mal die Eintrittskarten für die Veranstaltungen geschenkt. All dies fördert die Teamzusammengehörigkeit und die Freude an der Arbeit.

Für gute Laune sorgt auch der „Keep-Smile-Assistent“: Einmal im Jahr wählt die Belegschaft den nettesten und hilfsbereitesten Kollegen. Dieser ist für das Klima im Unternehmen zuständig: Er hilft bei zwischenmenschlichen Problemen im Kollegenkreis und diskutiert wichtige Themen mit der Geschäftsleitung. Für fachliche Verbesserungsvorschläge ist der „Manager der guten Ideen“ verantwortlich. Alle Beschäftigten können bei ihm per Formular ihre Ideen einreichen; die besten Vorschläge werden einmal im Jahr prämiert. Bei 80 % Frauenanteil ist auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein wichtiges Thema bei der Catherine Nail Collection GmbH. Für die Geschäftsleitung ist es somit kein Problem, dass bei Engpässen, zum Beispiel in den Sommerferien, Kinder mit ins Unternehmen gebracht werden. Die Firma zahlt zudem einen Kindergartenzuschuss und bietet den Müttern Teilzeitstellen an. Zahlreiche Fortbildungsmöglichkeiten dienen der persönlichen Weiterentwicklung. Ein Beispiel ist das eigens entwickelte „Catherine Ogram“, eine Stärken-Schwächen-Analyse, die dazu dient, sich selbst und die Kollegen besser einzuschätzen.



Geschäftsleitung Ingeborg und Catherine Frimmel;
Quelle: Catherine Nail Collection

Werbung in eigener Sache

Machen Sie die guten Arbeitsbedingungen, Entwicklungschancen und zusätzlichen sozialen Leistungen Ihres Betriebes öffentlich bekannt. Mit einem Tag der offenen Tür oder einer Betriebsfeier, zu der auch die Angehörigen eingeladen werden, kann man schnell den Bekanntheitsgrad in der Region verbessern. Bieten Sie Schülern und Studenten in Ihrem Betrieb ein Praktikum an! Haben Sie schon mal was vom Girlsday (www.girls-day.de) gehört, um auch Frauen für traditionell „männliche“ Berufe zu finden? Diese Aktion bietet auch einen guten Anlass, die regionale Presse in den Betrieb einzuladen.

Wie gelingt es, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden?

Gesundheit, Arbeitsverhalten und berufliches Engagement der Mitarbeiter hängen maßgeblich von der Qualität, Stabilität und vom Umfang der sozialen Beziehungen im Betrieb ab. Wenn das Betriebsklima als vertrauensvoll und unterstützend erlebt wird, fühlen sich Ihre Mitarbeiter am Arbeitsplatz wohl. Sie bleiben länger arbeitsfähig und belastbar. Wichtig für Mitarbeiterzufriedenheit und Bindung an den Betrieb ist die Art und Weise der Führung. Schlechte Führung demoralisiert, fördert Hilflosigkeit und Angst. Gute Führung stärkt Zuversicht und Vertrauen.



Was heißt das im Alltag?

- ✔ Sie legen Wert darauf, dass die Mitarbeiter gerne bei Ihnen arbeiten.
- ✔ Sie haben eine klare Vorstellung, wie miteinander umgegangen werden soll.
- ✔ Sie stellen sicher, dass jeder Mitarbeiter klare Aufgaben und Verantwortungsbereiche hat.
- ✔ Sie sorgen dafür, dass Ihre Mitarbeiter immer alle notwendigen Informationen haben.
- ✔ Sie sind für Vorschläge von Mitarbeitern offen.
- ✔ Sie beziehen Ihre Mitarbeiter bei der Planung der Arbeitsprozesse ein.
- ✔ Sie bieten Ihren Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten.

Selbst-Check „Mitarbeiter finden und binden,“  Seite 32



Anhang 1

Erfassung der betrieblichen Altersstruktur

Die Altersstruktur der Belegschaft setzt sich aus dem Lebensalter aller Mitarbeiter zusammen und wird tabellarisch in Altersgruppen dargestellt. Tragen Sie die Anzahl Ihrer Mitarbeiter mit dem jeweiligen Lebensalter in die entsprechenden Tabellenfelder ein. Im zweiten Schritt addieren Sie 10 Jahre zum Lebensalter jedes Mitarbeiters hinzu.

Alter	Anzahl Beschäftigte 2011	Anzahl Beschäftigte 2021
< 20		
20 – 29		
30 – 39		
40 – 49		
50 – 59		
60 - Rente		
Gesamt		

Beispiel für eine Altersstrukturanalyse in einem kleinen Betrieb der Holz-Branche

Alter	Anzahl Beschäftigte 2011	Anzahl Beschäftigte 2021
< 20	—	—
20 – 29	2	—
30 – 39	4	2
40 – 49	7	4
50 – 59	9	7
60 - Rente	2	3
Gesamt	24	16

Dieses Beispiel zeigt, dass sich die Alterung der Belegschaft schleichend vollzieht. In nur 10 Jahren wird diesem Beispielbetrieb ein Drittel seiner Belegschaft fehlen, wenn er nicht rechtzeitig durch Ausbildung und Einstellung neue Mitarbeiter gewinnt.

Selbstverständlich können Sie abwarten, bis das Problem der Überalterung in Ihrem Betrieb spürbar wird. Besser ist es, frühzeitig dieser Entwicklung schon heute aktiv entgegenzusteuern.

Anhang 2

Literatur und Internet-Links

Allgemeines

www.demowerkzeuge.de

www.demobib.de/bib

www.rebequa.de → Beraterpool (kostenfreie Erstberatung)

www.inqa.de → Publikationen („Mit Erfahrung die Zukunft meistern“)

Arbeitsplätze gestalten

www.dguv.de Webcode: d69167 (DGUV-Schriftenreihe „Gesund und fit im Kleinbetrieb“)

„Mensch und Arbeitsplatz“ (BGI 523)

„Gymnastik im Büro: Fit durch den Tag“ (Faltblatt der VBG; Nr. 34-09-4040-0)

www.dguv.de/publikationen

www.inqa.de → Themen → Demographischer Wandel

Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren

Der Arbeitszeit-TÜV

„Der demografiefeste Betrieb“, Bachem-Verlag

www.arbeitszeiten.nrw.de

Gesundheit erhalten und fördern

www.dnbgf.de → Downloads

www.bkk.de → Arbeitgeber → Betriebliche Gesundheitsförderung

www.iga-info.de → Betriebliche Eingliederung

Lebenslang lernen und Wissen weitergeben

www.inqa.de → Publikationen

Broschüren:

„Geistig fit im Beruf“

„Lernfähig im Tandem“

www.inqa.de → Themen → Lebenslanges Lernen

www.demowerkzeuge.de

Mitarbeiter finden und binden

Technologie-Beratungsstelle NRW, Heft Nr. 68, (Beschäftigungsfähigkeit)

www.guter-mittelstand.de → Praxishilfen → Personalentwicklung

www.becker-stiftung.de → AGE CERT → Qualitätssiegel altersgerechte Personalentwicklung

1. Selbst-Check

zum Thema „Arbeitsplätze gestalten“

	bereits umgesetzt	zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nicht umgesetzt	nicht umgesetzt
Die Tätigkeiten und Arbeitsabläufe in meinem Betrieb sind so gestaltet, dass sie auch von älteren Mitarbeitern bis zum Rentenalter ausgeübt werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und der Arbeitsabläufe werden die Mitarbeiter mit einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Beschäftigten haben die Möglichkeit, z. B. an ihrem Arbeitsplatz die Beleuchtungsstärke bei Bedarf zu erhöhen (durch zuschaltbare Lampen, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Betrieb sind Räumlichkeiten eingerichtet, in denen Kollegen miteinander oder Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern ohne hohen Umgebungslärm Gespräche führen oder Informationen austauschen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Mitarbeiter haben die Möglichkeit, bei Bedarf auf Trage- und Hebehilfen zurückzugreifen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Noch Fragen?

Ihr zuständiger Unfallversicherungsträger (Berufsgenossenschaft/Unfallkasse) berät Sie gerne! Die Adressen finden Sie unter www.dguv.de.

2. Selbst-Check

zum Thema „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren“

	bereits umgesetzt	zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nicht umgesetzt	nicht umgesetzt
In meinem Betrieb besteht die Möglichkeit, in verschiedenen Arbeitszeitmodellen zu arbeiten, wie z. B. Teilzeit, flexible Arbeitszeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Mitarbeiter können ihre Arbeitszeit der jeweiligen Lebenssituation anpassen (Kindererziehung, Weiterbildung, Pflege von Angehörigen, ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Schichtplangestaltung wird das Lebensalter meiner Mitarbeiter berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es besteht die Möglichkeit von regelmäßigem Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Planungs- und Entscheidungsprozessen werden meine Mitarbeiter einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Noch Fragen?

Ihr zuständiger Unfallversicherungsträger (Berufsgenossenschaft/Unfallkasse) berät Sie gerne! Die Adressen finden Sie unter www.dguv.de.

3. Selbst-Check

zum Thema „Gesundheit erhalten und fördern“

	bereits umgesetzt	zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nicht umgesetzt	nicht umgesetzt
Wir erfassen, ob es bei den Mitarbeitern zu „Langzeiterkrankungen“ (über sechs Wochen) kommt und inwieweit diese auf Belastungen am Arbeitsplatz zurückzuführen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für Mitarbeiter, die lange oder häufig krankheitsbedingt ausfallen, wird im Betrieb bzw. am alten Arbeitsplatz systematisch nach Wiedereingliederungsmöglichkeiten gesucht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In meinem Betrieb werden Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit angeboten, z. B. sportliche Aktivitäten, unentgeltliches Angebot von Obst/Wasser, Sozialberatung, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebote der Krankenkassen zur betrieblichen Gesundheitsförderung (Kurse, Beratung, etc.) werden genutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Gestaltung gesunder Arbeitsplätze wird der Betriebsarzt mit seinem medizinischen Wissen einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Noch Fragen?

Ihr zuständiger Unfallversicherungsträger (Berufsgenossenschaft/Unfallkasse) berät Sie gerne! Die Adressen finden Sie unter www.dguv.de.

4. Selbst-Check

zum Thema „Lebenslang lernen und Wissen weitergeben“

	bereits umgesetzt	zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nicht umgesetzt	nicht umgesetzt
Ich kenne die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeiter und versuche, sie durch entsprechende Qualifizierung auf dem aktuellen Wissensstand zu halten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei mir wird darauf geachtet, dass Weiterbildungsmaßnahmen auf die unterschiedlichen Lernbedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter abgestimmt sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter, die bei uns 50 Jahre oder älter sind, erhalten die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Betrieb stellt sicher, dass langfristig vor dem Ausscheiden von Mitarbeitern deren Wissen und Erfahrung an andere weitergegeben werden, z. B. durch frühzeitiges Einarbeiten Jüngerer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir bilden bewusst altersgemischte Teams, um die Wissensweitergabe in beide Richtungen – von Alt nach Jung und umgekehrt – zu gewährleisten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Noch Fragen?

Ihr zuständiger Unfallversicherungsträger (Berufsgenossenschaft/Unfallkasse) berät Sie gerne! Die Adressen finden Sie unter www.dguv.de.

5. Selbst-Check

zum Thema „Mitarbeiter finden und binden“

	bereits umgesetzt	zum Teil umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, noch nicht umgesetzt	nicht umgesetzt
Bei unseren Personalentscheidungen wird die Alterszusammensetzung des Betriebes berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben Anreize geschaffen, um die Mitarbeiter an unseren Betrieb zu binden (Gewinnbeteiligung, Sonderurlaub, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir werden in der Region und in unserer Branche als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir suchen in entsprechenden Bildungseinrichtungen (Schulen, Berufsschulen, Fachhochschulen, etc.) aktiv nach potentiellen Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sprechen regelmäßig mit allen Mitarbeitern über ihre Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten und auftretende Probleme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Noch Fragen?

Ihr zuständiger Unfallversicherungsträger (Berufsgenossenschaft/Unfallkasse) berät Sie gerne! Die Adressen finden Sie unter www.dguv.de.

