

# Demografischer Wandel im Betrieb – Motive, Handlungsfelder und Probleme der betrieblichen Gestaltung aus der Sicht von Betriebsrat und Beratung

Stefani Mehring (TBS NRW)

Dr. Urs Peter Ruf (TBS NRW)

Holger Triebert (Eduard Hueck GmbH & Co. KG)

10. September 2008

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen, des Europäischen Sozialfonds und der Hans Böckler Stiftung



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes  
Nordrhein-Westfalen

**NRW.**

NAHER AM MENSCHEN

Hans **Böckler**  
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Hans Böckler Stiftung Projektnr. 2007-966-3

# Tagesordnung

## Themen

- Das Unternehmen
- Die Ausgangslage
- Die Projektorganisation
- Das Vorgehen im Projekt
- Die Ziele
- Die Themen und Ergebnisse in den Arbeitsgruppen
- Die Themen und Ergebnisse im Steuerkreis
- Das Fazit

## Das Unternehmen

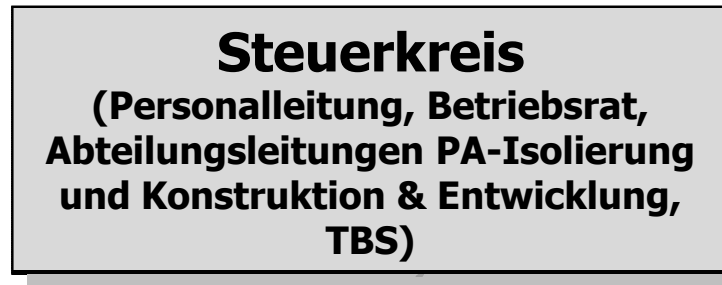
### HUECK

- Die Eduard Hueck GmbH & Co. KG ist ein traditionsreiches Unternehmen und bietet innovative Produkte und Dienstleistungen.
- Im Jahr 1814 gegründet, agiert das Unternehmen heute international im Bereich der Erzeugung und Bearbeitung von Aluminiumprofilen.
  - Für die Elektro-, Automobil- und Möbelindustrie, sowie Profile für Türen, Fenster und Fassaden.
- Am Standort Lüdenscheid sind ca. 600 Mitarbeiter tätig.
- Zwei Drittel der Beschäftigten sind über 35.

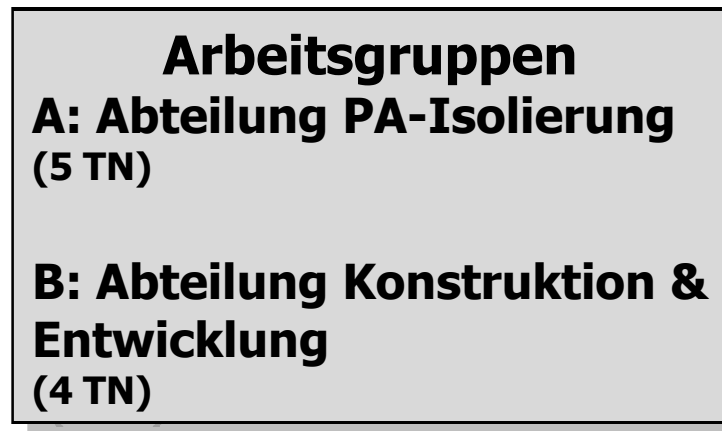
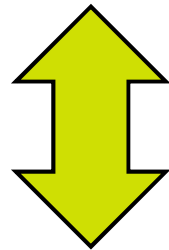
## Die Ausgangslage zum Projektbeginn

- In einzelnen Bereichen besteht ein relativ hoher Altersdurchschnitt. Der Rekrutierungsbedarf wächst in absehbarer Zeit. Know-how fließt ab.
- Es bestehen Planungen zum Personalbedarf und grundlegende Daten zur Altersstruktur.
- Auszubildende und junge MitarbeiterInnen mit guten Eingangsqualifikationen sind nicht leicht zu rekrutieren.
- Ältere Beschäftigte sind in bestimmten Abteilungen erhöhten physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt. Insbesondere im Produktionsbereich zeichnen sich Probleme in Bezug auf eine Beschäftigung bis zum Rentenalter ab.
- Der demografische Wandel ist mit einer Vielzahl von Veränderungen und Herausforderungen verbunden. Die Bandbreite und die Bedeutung der möglichen Folgen ist für die Akteure im Unternehmen zum Zeitpunkt des Projektstarts nur schwer einzuschätzen.

# Die Projektorganisation



- Festlegung der Projektziele
- Entscheidung über Projektvorgehen und Umsetzung von Projektergebnissen
- Zusammenführung und Bilanzierung von Arbeitsgruppenergebnisse
- Entwicklung von Lösungskonzepten zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit zu ausgewählten Themen



- Durchführung UnternehmensCheck
- Bestandsaufnahme von Potenzialen, Kompetenzen und Belastungen
- Entwicklung von Lösungskonzepten zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit zu ausgewählten Themen

## Das Vorgehen im Projekt

- Auftakt-Workshop mit Betriebsleitung, Personalleitung, Betriebsrat sowie ausgewählten Abteilungsleitern und Beschäftigten:
  - Altersstrukturanalyse
  - Entwicklung gemeinsamer Zielsetzungen
  - Auswahl der Bereiche / Abteilungen
- Durchführung des UnternehmensChecks in den Arbeitsgruppen PA-Isolierung und Konstruktion & Entwicklung:
  - Interpretation und Diskussion der Ergebnisse in den Arbeitsgruppen mit Beschäftigten der Abteilungen
  - Bewertung der identifizierten Handlungsbedarfe für die Entscheidung im Steuerkreis
- Entscheidung des Steuerkreises zur Bearbeitung der ausgewählten Themen.
- Anschließend die Bearbeitung der im Steuerkreis entschiedenen Themen in den Arbeitsgruppen und im Steuerkreis.

## Die Ziele des Projekts

### Betriebsrats-sicht:

- Die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden stärken.
  - Psychische und physische Belastungen erheben und verringern
- Attraktivität des Unternehmens für Beschäftigte erhöhen.
- Allen Beschäftigten eine möglichst gute Perspektive für einen guten Arbeitsplatz geben.

### Personalleitungssicht

- Konzept zur verbesserten Personalplanung und –entwicklung erstellen.
- Qualifizierung und Weiterbildung stärken.
- Unternehmenskultur umsetzen.
  - Mitarbeiterpotenziale erheben und fördern
  - Führungsverhalten schulen / verbessern
  - Zusammengehörigkeit stärken

## Themen der AG PA-Isolierung

### Mit dem UnternehmensCheck benannte Themen

- Informationsfluss und Kommunikation verbessern.
- Neue Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten durch das Kennenlernen anderer Bereiche und Möglichkeiten zum Wechsel schaffen.
- Arbeitsbedingungen optimieren:
  - Schlechte Luft
  - Nicht optimale Lichtverhältnisse
  - Physische Belastungen durch z.B. schweres Heben
  - Psychische Belastungen durch z.B. Stress, nicht optimale Abläufe
- Zusammenarbeit innerhalb der Schichten stärken.
- Mehr Weiterbildungsangebote für den Bedarf der Produktionsmitarbeitenden schaffen.
- Arbeitsklima verbessern.

## Ergebnisse der AG PA-Isolierung

- Physische und psychische Belastungen sind identifiziert und Handlungsbedarfe benannt:
  - Bearbeitung in schichtbezogenen internen Verbesserungskreisen unter Nutzung der im Projekt erprobten Methoden
- Die Lichtverhältnisse in der Produktionsabteilung wurden durch neue Lampen optimiert.
- Die Beschäftigten der PA-Isolierung sind in Verbesserungsprozesse der Qualitätssicherung eingebunden.
- Das Arbeitsklima ist durch bessere Zusammenarbeit und Kommunikation verbessert.
- Die Beschäftigten sind erstmalig in Veränderungsprozesse eingebunden und erleben Belastungen nun als veränderbar.

## Themen der AG Konstruktion & Entwicklung

### Mit dem UnternehmensCheck benannte Themen

- Psychische Belastungen vermindern:
  - Hohe Arbeitsbelastung und nicht optimale Arbeitsabläufe verursachen Stress
- Arbeitsorganisation und Schnittstellen optimieren:
  - Kommunikation innerhalb der Abteilung und zu den Schnittstellen verbessern
- Praxiserfahrungen in anderen Bereichen sammeln:
  - Rotation und Wechsel verstärken
- Verbesserung der technischen Arbeitsvoraussetzungen:
  - Z.B. durch mehr / andere Dokumentationssysteme
- Teilnahme an Weiterbildung stärken:
  - Teilweise fehlt die Zeit für längere Weiterbildungen
  - Nicht nur Seminare sind Weiterbildungen, sondern z.B. auch der Besuch von Messen

## Ergebnisse der AG Konstruktion & Entwicklung

- Physische und psychische Belastungen sind identifiziert und Handlungsbedarfe aufgedeckt.
- Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen haben das Verfahren zur Erfassung und Abstimmung von internen Produktionsaufträgen zwischen allen beteiligten Abteilungen verbessert.
  - Ergebnis ist die Entwicklung von verbesserten Standards (Checklisten) bei der Profil-Erstmusterbestellung
- Psychische Belastungen in Form von Stress sind verringert:
  - Belastungen werden als veränderbar erlebt
- Die methodische Bearbeitung von Problemen mit Hilfe des Verbesserungskreises wird selbständig angewandt.

## Themen im Steuerkreis

- Frühzeitige Personalbeschaffung / Personalplanung stärken:
  - Systematik / Leitlinien entwickeln
  
- Führungskräfteentwicklung verbessern:
  - Ansprüche an Führung entwickeln
  - REFA für den Nachwuchs standardisieren
  
- Entwicklung einer Qualifikationsmatrix:
  - Kernqualifikationen und –kompetenzen aufnehmen
  - Entwicklungspfade im Unternehmen aufzeigen und verstärkt zur Qualifizierung der Beschäftigten nutzen

## Ergebnisse im Steuerkreis

- Bestandsaufnahme zu den Weiterbildungs- und Entwicklungsangeboten bei Hueck ist erstellt:
  - Weiterbildungsprogramm wurde mit den Hinweisen der Beschäftigten aus dem UnternehmensCheck überarbeitet und ausgeweitet.
- Thema bessere „Entwicklungspfade“ für Beschäftigte: Mitarbeitergespräche statt Qualifikationsmatrix:
  - Aufgabenbeschreibungen aus ERA reichen als Grundlage einer Matrix nicht aus, da diese nicht für alle Bereiche einheitlich sind und nicht alle Themen abdecken.
  - Fortlaufende unternehmensweite Aktualisierung ist sehr aufwändig (Integration in SAP bzw. Excel).
  - Starre Systematik wird schnell veränderlichen Kompetenzen bzw. Anforderungen nicht gerecht .
  - Mitarbeitergespräche bieten eine flexiblere und wirksamere Plattform zur systematischen Förderung der Beschäftigten und zur Verbesserung der Qualifizierungsteilnahme mit dem Ziel besserer interner Flexibilität und Entwicklungsmöglichkeiten.
  - Handlungsleitfaden zur Führung von Mitarbeitergesprächen mit dem Thema „Qualifizierung“ wird auf Grundlage betrieblicher „Best Practice“ und mit Beteiligung erfahrener Führungskräfte entwickelt und eingeführt.

## Das Fazit

- Die Beschäftigten der beiden Abteilungen sind in die Verbesserungsprozesse eingebunden:
  - Aufnahme der Sichtweise der Mitarbeitenden zu den Voraussetzungen für die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit mittels des UnternehmensCheck.
  - Eigenständige Bearbeitung von Schwerpunktthemen der Beschäftigten in Arbeitsgruppen mittels der Methode Verbesserungskreis.
- Die Sichtweise der Beschäftigten bezüglich der Problemlagen hat sich verändert:
  - Probleme werden nun als veränderbar erlebt, betriebliche Gestaltungsspielräume wurden eröffnet.
- Der UnternehmensCheck 2.0 wird jährlich im Unternehmen angewendet:
  - Die Weiterführung der Verbesserungsarbeit wird so gewährleistet.
  - Zum Controlling der umgesetzten Maßnahmen.
- Abteilungsinterne und schichtbezogene Verbesserungskreise werden eingeführt:
  - Zu Themen aus den Erkenntnissen des UnternehmensChecks 2.0.

## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

### Kontakt:

Stefani Mehring

[stefani.mehring@tbs-nrw.de](mailto:stefani.mehring@tbs-nrw.de)

Dr. Urs Peter Ruf

[urs.ruf@tbs-nrw.de](mailto:urs.ruf@tbs-nrw.de)

Holger Triebert

[holger.triebert@eduard-hueck.de](mailto:holger.triebert@eduard-hueck.de)

Information und Downloads zum Projekt

„Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im  
demographischen Wandel“

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

[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)