



**„Nur gesunde Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind
lern- und leistungsmotiviert“:
Gesundheitsmanagement, Arbeitsorganisation und
Qualifizierung in einer alternden Belegschaft**

Workshopdokumentation

Teil IV:

Potenziale nutzen, Perspektiven bieten - ein Arbeitsleben lang

Lucy Bangali und Josef Schmid (Hrsg.)



Eberhards Karls Universität Tübingen

Institut für Politikwissenschaft

Melanchthonstraße 36

72074 Tübingen

www.sowi.uni-tuebingen.de/wip/

Ansprechpartner:

Lucy Bangali, M.A.

Institut für Politikwissenschaft/

Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.)

Haußerstraße 43

72076 Tübingen

Tel: 07071-29-78386

Fax: 07071 – 27467

lucy.bangali@uni-tuebingen.de

www.uni-tuebingen.de/fatk/

*Das Projekt wird gefördert durch das Wirtschaftsministerium
Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds – Ziel 3*



Baden-Württemberg

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	1
1. BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG IN EINER ALTERNDEN BELEGSCHAFT.....	2
2. BEISPIELE AUS DER PRAXIS	29
2.1. WARUM LOHNT SICH BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT FÜR ALLE?....	29
2.2. NACHHALTIGE UND BEDARFSGERECHTE QUALIFIZIERUNGSKONZEPTE IN EINER ALTERNDEN BELEGSCHAFT	42
3. INDIVIDUALISIERTE, ALTERSGERECHTE FÜHRUNG.....	46
4. POTENZIALE NUTZEN, PERSPEKTIVEN BIETEN - EIN ARBEITSLEBEN LANG	61

Einleitung

Das Institut für Politikwissenschaft der Universität Tübingen veranstaltete am 19. April in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. einen Workshop zum Thema: „Nur gesunde Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind lern- und leistungsmotiviert: Gesundheitsmanagement, Arbeitsorganisation und Qualifizierung in einer alternden Belegschaft“. Dort wurde von Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verbänden diskutiert wie zukunftsfähige und aktive betriebliche Gesundheitspolitik, altersgerechte Arbeitsorganisation sowie altersgerechte Qualifizierung die Qualität der Arbeit in Unternehmen verbessert und somit die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sichert.

Der Workshop gehört zu einer Reihe von Sensibilisierungsveranstaltungen des Projektes „Potentiale älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg“ das vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg im Rahmen des Europäischen Sozialfonds - Ziel 3 gefördert wird.

Die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ist sowohl für die Wirtschaft als auch für den Sozialstaat ein bedeutender Faktor. Die Erbringung von Arbeitsleistungen erfordert nicht nur soziale Fähigkeiten, sondern auch hohe fachliche und methodische Kompetenzen. Jedoch können diese häufig als selbstverständlich angesehenen Erfolgskriterien nur gefordert werden, wenn ein gesundes, förderndes und transparentes Klima in die Unternehmenskultur eingebettet wird. Da bei älteren Arbeitnehmern mit der Dauer ihrer Arbeitstätigkeit gesundheitliche Beeinträchtigungen zunehmen, müssen sie insbesondere durch präventive Gesundheitsmaßnahmen und geeignete Arbeitsorganisation vor häufigen Fehlzeiten und Verschleiß geschützt werden. Die Gesundheit der Arbeitnehmer hat wiederum Auswirkungen auf die Motivation und die Qualifikations-, Leistungs-, und Anpassungsfähigkeit.

Die Veranstaltung vom 19. April 2005 nahm folgenden Verlauf: Im ersten Teil wurden die Teilnehmer von *Prof. Dr. Josef Schmid*, Leiter des Projektes, begrüßt. Der erste Vortrag wurde von *Prof. Dr. Holger Pfaff* vom Institut und Poliklinik für Arbeits- und Sozialmedizin der Universität Köln zum Thema „*Betriebliche Gesundheitsförderung in einer alternden Belegschaft*“ gehalten. In seinem Vortrag machte er deutlich, dass das betriebliche Gesundheitsmanagement die richtige Herangehensweise auf die Folgen der wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen in unsere Arbeitswelt ist. Der Wandel der industriellen Produktion in Richtung wissensintensive Dienstleistungstätigkeiten erhöhen überall den Zeitdruck, die Komplexität der Aufgaben und die Verantwortung und stellen somit die Unternehmen und ihre Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. Infolgedessen wandelt sich

das Panorama arbeitsbedingter Erkrankungen. Es treten zwar weniger Unfälle auf, dafür nehmen jedoch Beschwerden zu, die auf Stress, Überarbeitung, innere Kündigung, Motivationsverlust usw. zurückzuführen sind. Gesundheitsmanagement bedeutet in dieser Hinsicht eine auf Prävention ausgerichtete nachhaltige Investition in das betriebliche Sozial- und Humankapital, die unerschlossene Leistungspotenziale motiviert und den Beschäftigten und den Unternehmen unmittelbaren Nutzen bringt.

Herr Klaus Schall, Vorstand der Firma Geberit GmbH & Co. KG in Pfullendorf, beschrieb das betriebliche Gesundheitsmanagement in seinem Unternehmen. In seinem Beitrag mit dem Titel „*Warum lohnt sich betriebliches Gesundheitsmanagement für alle?*“ schilderte er wie mit Präventionsmaßnahmen und Nachhaltigkeit die Gesundheit und somit das Leistungspotenzial der Mitarbeiter unabhängig vom Alter gezielt gefördert werden kann. Das Unternehmen lässt sich bei seinem Tun von der Einsicht leiten, dass chronische Erkrankungen, die im Alter häufig auftreten, sich schon früher anbahnen. Sie haben eine lange Inkubationszeit. Deshalb kann man ihnen nur vorbeugen, wenn man rechtzeitig präventiv tätig wird.

Das zweite Praxisbeispiel am Ende des ersten Teils referierte *Frau Barbara Wolff* von der Putzmeister AG in Aichtal im Rahmen des Themas „*Nachhaltige und bedarfsgerechte Qualifizierungskonzepte in einer alternden Belegschaft*“.

Der zweite Teil des Workshops befasste sich mit der individualisierten und differenzierten altersgerechten Personalführung. In diesem Themenkomplex referierte *Frau Cordula Bradel-Kühner* vom Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion der Universität Karlsruhe zum Thema „*Individualisierte altersgerechte Führung*“.

Herr Bernhard Hayn von der Firma Robert Bosch GmbH referierte zum Thema „*Nutzung von Potenzialen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine differenzierte Personalpolitik und Personalentwicklung*“.

In Anschluss daran wurden die Workshopteilnehmer aufgefordert, an einer offenen Diskussion teilzunehmen. Kern der Diskussion war es herauszuarbeiten wie Unternehmen durch ein ganzheitliches Führungskonzept, Gesundheitsmanagement, altersgerechte Arbeitsorganisation und Qualifizierung die Leistung und Motivation ihrer Mitarbeiter erhöhen können. Es wurde von einigen Führungskräften gezielt gefragt, wie die Wissenschaft den Unternehmen mit angewandten und praxisorientierten Instrumenten als Handlungshilfen für die ganzheitliche altersgerechte Führung in einer alternden Belegschaft zur Seite stehen kann um altersstrukturelle Problemstellungen frühzeitig zu erkennen und daraufhin präventive und nachhaltige Maßnahmen einzuleiten.

Wir danken den Referenten und den Workshop-Teilnehmern für ihre Beiträge und ihre rege Mitwirkung. Für die Mitarbeit an der Konzeption, der Durchführung, der Organisation, der Auswertung und der Dokumentation des Workshops seitens der Eberhard Karls Universität und des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.) sei Frau Julia Ruppel und Frau Anna Altenburger gedankt.

4. Potenziale nutzen, Perspektiven bieten - ein Arbeitsleben lang

Bernhard Hayn, Robert Bosch GmbH (C/HPE)

Bernhard Hayn von der Robert Bosch GmbH beschäftigte sich in seinem Vortrag mit der Frage wie ein Unternehmen wie die Bosch AG mit dem demographischen Wandel und den daraus resultierenden Herausforderungen umgehen kann. Herr Hayn legte den Fokus dabei auf die drei Handlungsfelder Gesundheitsförderung, lebenslanges Lernen und Veränderungsprozesse.

Innerhalb des Unternehmens sollten strategischer Maßnahmenkonzepte zum Umgang mit dem demographischen Wandel mit interdisziplinären Projektteams erarbeitet werden. Dazu wurde der Gesamtbetriebsrat eingebunden, ein Grundkonzept für 2004 verabschiedet und eine Feinkonzeption für 2005 umgesetzt. (Vgl. Folie 4)

Ziele der Maßnahmenkonzepte waren einmal die Forderung trotz sich wandelnder Bedingungen ein innovatives Unternehmen zu bleiben, das Perspektiven hat und Perspektiven bietet und zum anderen der Einbezug aller Mitarbeiter – ohne Differenzierung nach Altersklassen. Oberstes Ziel war die Entwicklung eines langfristig angelegten Konzepts zum Umgang mit dem demographischen Wandel bei Bosch. (Vgl. Folie 5)

Zu diesem Zweck wurden drei Teilprojekte zu Gesundheitsförderung, lebenslangem Lernen und Veränderungsprozesse entwickelt.

Das erste Teilprojekt zu Gesundheitsförderung (vgl. Folie 7-10) machte eine Bestandaufnahme aller bestehenden Aktivitäten zum Thema Gesundheitsförderung bei Bosch. Aus dieser Bestandaufnahme wurde die Erkenntnis gewonnen, dass die Inhalte der Gesundheitsförderung im Hinblick auf den demographischen Wandel nur marginal anders sind als die seitherige betriebliche Gesundheitsförderung mit den Zielen das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern, die Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern und die Fehlzeiten zu minimieren. Jedoch nimmt die Bedeutung der Gesundheitsförderung nimmt auf Grund des demographischen Wandels zu. Deshalb setzte sich das Unternehmen zum Ziel bestehende Gesundheits-Aktivitäten an den Standorten zu verstärken, Arbeitsgruppen zur Gesundheitsförderung zu implementieren, Gesundheitsaktivitäten besser zu koordinieren, alle Führungsebenen verpflichten das Thema zu unterstützen sowie das Thema Gesundheitsförderung ständig zu bearbeiten. Erreicht werden sollten die Ziele mit folgenden Maßnahmen:

- Information über den demographischen Wandel und die Notwendigkeit

der Gesundheitsförderung und Prävention wurden gesammelt,

- Standort-Arbeitsgruppen wurden vernetzt und
- Maßnahmen und Informationsangebote zu den Themen Gesundheitssport, Ernährungsberatung, Work-life-balance, Unfallverhütung und Gesundheitsfördernde Arbeitssysteme wurden angeboten.

Das zweite Teilprojekt zum Thema lebenslanges Lernen (vgl. Folie 11-17) fokussierte den Prozess der „Weichenstellung“ für Potenzialentwicklung und -nutzung für alle Mitarbeiter um das „Vorurteil Alter“ abzubauen. Ziel dieses Prozesses war die Potenziale aller Mitarbeiter optimal nutzen zu können und dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter ihre Kompetenzen und ihr Potenzial voll einbringen wollen und können. Die Prinzipien des Teilprojekts sind:

- lebenslanges Lernen (sollen und dürfen)
- Unterstützung der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung aller Mitarbeiter durch die Führungskräfte und Personalabteilungen
- Nutzung der Instrumente der Personalentwicklung
- Betonung der Fähigkeiten und Kompetenzen für die Personalentwicklung
- Kompetenzentwicklung ist Investition
- Chancengleichheit / keine Diskriminierung
- Berücksichtigung der Lernbedürfnisse aller Mitarbeiter bei Weiterbildungs-Maßnahmen

Um diese Prinzipien umzusetzen wurden Maßnahmen zur Weiterbildung und zur Kommunikation entwickelt, lebenslanges Lernen fördern sollen.

Das dritte Teilprojekt (vgl. Folie 18-23) beschäftigt sich mit dem Thema Veränderungsprozesse. Ziel dieses Teilprojektes ist es Demotivatoren abzubauen und Möglichkeiten zum gelernten Umgang mit Veränderungen bei Umstrukturierung von Abteilungen und Betriebsteilen durch Prozessoptimierung, technischen Veränderungen in Produkten und Fertigung, Organisationsneuausrichtung und Standortverlagerung zu bieten. Besonders zu beachten sind hierbei Veränderungen, die direkt auf Mitarbeiter wirken wie Schichtänderungen, neue Fertigkeiten, neue Arbeitsformen, neues fachliches Aufgabengebiet, Verlagerung von Produkten und Arbeitsplätzen, Auslauf einer Fertigung, neue Vorgesetzte und Kollegen und Versetzungen mit bzw. ohne Standortwechsel.

Die Bosch AG plant weitere Maßnahmen im Umgang mit dem demographischen Wandel vor allem im Bereich der Kommunikation, wie ein Themenportal im Intranet, Schulungsmappen für Führungskräfte und eine Infobroschüre „Potenziale nutzen, Perspektiven bieten – ein Arbeitsleben lang“.

Folien

Literaturhaus Stuttgart, 19.04.2005

“Potenziale nutzen, Perspektiven bieten - ein Arbeitsleben lang“

Bernhard Hayn, Robert Bosch GmbH (C/HPE)



1 C/HPE-Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.  **BOSCH**

Folie 1

Umgang mit dem demographischen Wandel

Ausgangsfragen:

- Wie wird sich der demographische Wandel voraussichtlich bis 2020 auf Bosch **auswirken**?
- Wie wird die Arbeitswelt 2020 **aussehen**?
- Was ist zu tun, um sich darauf **vorzubereiten**?



2 C/HPE-Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.  **BOSCH**

Folie 2

Prognose: Entwicklung Altersstruktur Bosch Inland

- Durchschnittsalter der Bosch-MA wird sich von heute 41 Jahre auf 48 Jahre im Jahr 2020 erhöhen
- Anteil der über 54-Jährigen steigt im gleichen Zeitraum von 10,0 % auf 33,1 %

3

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 3

Umgang mit dem demographischen Wandel

Vorgehensweise:

- Fokussierung auf drei Handlungsfelder
 - Gesundheitsförderung
 - Lebenslanges Lernen
 - Veränderungsprozesse
- Erarbeitung strategischer Maßnahmenkonzepte zum Umgang mit dem demographischen Wandel mit interdisziplinären Projektteams
- Einbindung Gesamtbetriebsrat
- Verabschiedung Gesamtkonzept 12.2004
- Feinkonzeption, Umsetzung ab 01.2005

4

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 4

Umgang mit dem demographischen Wandel

Zielsetzung:

- Trotz sich wandelnder Bedingungen (Arbeitswelt, Altersstruktur,...) ein innovatives Unternehmen bleiben, das Perspektiven hat und Perspektiven bietet
- Einbezug aller Mitarbeiter – keine Differenzierung nach Altersklassen
- Langfristig angelegtes Konzept zum Umgang mit dem demographischen Wandel bei Bosch
- „Potenziale nutzen, Perspektiven bieten - ein Arbeitsleben lang“

5

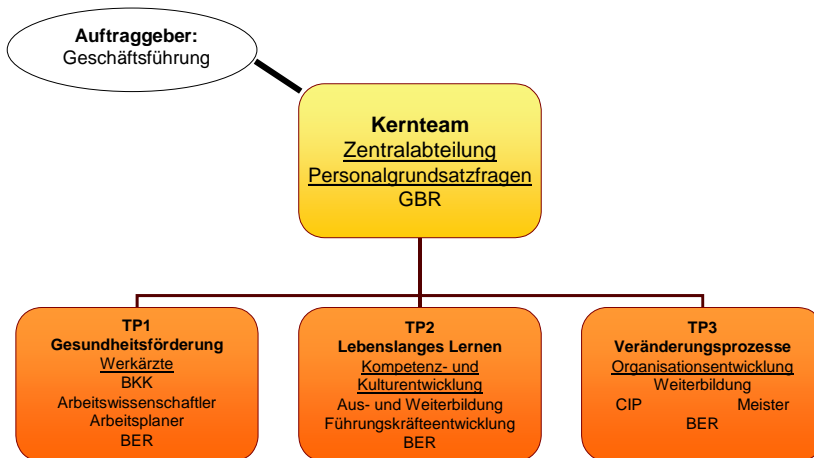
CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 5

Projektstruktur



6

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 6

Teilprojekt 1: Gesundheitsförderung

Arbeitsschwerpunkte:

→ Bestandaufnahme aller bestehenden Aktivitäten zum Thema

Gesundheitsförderung bei Bosch:

- Reflexion
- Bewertung
- Mängel
- Defizite
- Verbesserungspotenziale



7

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 7

Teilprojekt 1: Gesundheitsförderung

Erkenntnisse:

Inhalte der Gesundheitsförderung im Hinblick auf den demographischen Wandel sind nur marginal anders als die seitherige betriebliche Gesundheitsförderung mit den Zielen

- das Wohlbefinden der MA zu fördern,
- die Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern,
- die Fehlzeiten zu minimieren.

Die Bedeutung der Gesundheitsförderung nimmt auf Grund des demographischen Wandels zu.

8

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 8

Teilprojekt 1: Gesundheitsförderung

Ziele:

- Bestehende Gesundheits-Aktivitäten an den Standorten verstärken
- Implementierung von Arbeitsgruppen an Standorten, die bislang ohne eine Arbeitsgruppe Gesundheitsförderung sind
- Verbesserte Koordination der Gesundheitsaktivitäten
- Verpflichtung aller Führungsebenen, das Thema zu unterstützen
- Ständige Bearbeitung des Themas Gesundheitsförderung

9

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 9

Teilprojekt 1: Gesundheitsförderung

Maßnahmen:

- Geschäftsführer-Aussage zur Notwendigkeit der Gesundheitsförderung
- Information über demographischen Wandel und Notwendigkeit der Gesundheitsförderung und Prävention
- Vernetzung der Standort-Arbeitsgruppen
- Ausbau bestehender Standortaktivitäten-Matrix (SAM)
- Aufbau Intranet-Portal
- Erarbeiten und Anbieten von Maßnahmen/Informationsangeboten, z.B. :
 - Gesundheitssport
 - Ernährungsberatung
 - Work-life-balance
 - Unfallverhütung
 - Gesundheitsfördernde Arbeitssysteme

10

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 10

Teilprojekt 2: Lebenslanges Lernen

Arbeitsschwerpunkte:

- Fokus:
 - Prozess der „Weichenstellung“ für Potenzialentwicklung und -nutzung für alle Mitarbeiter, insbesondere Mitarbeitergespräch und Entwicklungsdurchsprachen
 - „Vorurteil Alter“ / Mindset / Kultur

- Ziel:
 - Potenziale aller Mitarbeiter, unabhängig vom Alter, optimal nutzen
 - Alle Mitarbeiter können und wollen ihre Kompetenzen und ihr Potenzial voll einbringen

11

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 11

Teilprojekt 2: Lebenslanges Lernen

Prinzipien:

- Lebenslanges Lernen (sollen & dürfen)
- Führungskräfte und Personalabteilungen unterstützen die persönliche und fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter unabhängig vom Alter
- Führungskräfte und Personalabteilungen nutzen konsequent die Instrumente zur Mitarbeiter-Entwicklung
- Entwicklungsmöglichkeiten basieren auf Fähigkeiten/Kompetenzen, unabhängig vom Alter
- Kompetenzentwicklung ist Investition
- Chancengleichheit / keine Diskriminierung
- Weiterbildungs-Maßnahmen berücksichtigen die Lernbedürfnisse aller Mitarbeiter-Gruppen

12

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 12

Teilprojekt 2: Lebenslanges Lernen

These:

①

②

Es gibt **offene** und **verdeckte Prozesse**, die verhindern, dass das Potenzial älterer MA voll genutzt wird und diese sich voll einbringen.

Überprüfung der These mittels Befragung (08/09.2004, 25 Befragte).

Aufgrund kleiner Stichprobe vorsichtige Interpretation der Ergebnisse.

13

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 13

Teilprojekt 2: Lebenslanges Lernen

Hypothese 1: **Es gibt offene Prozesse (...)**

- Bislang konnten keine offenen Prozesse identifiziert werden
- Eine Mehrheit der Befragten stimmt der Aussage zu:
„Bosch fördert Lebenslanges Lernen“

14

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 14

Teilprojekt 2: Lebenslanges Lernen

Hypothese 2: Es gibt **verdeckte Prozesse** (...)

wird durch folgende **Befragungsergebnisse** gestützt:

Aus geschlossenen Fragen	Aus offenen Fragen
<ul style="list-style-type: none">→ WB-Maßnahmen werden von jüngeren MA häufiger besucht als von älteren (trifft für FK und Ang weniger zu als für Arb)→ Ältere MA wechseln weniger häufig als jüngere ihre Stelle / Aufgabe (Abstellgleis)→ Förderkreisaufnahme von älteren MA findet nur in Ausnahmefällen statt	<ul style="list-style-type: none">→ WB „lohnt sich nicht“ kurz vor Renteneintritt (ca. 2-3 Jahre)→ Barriere „ab 50 bereite ich mich auf den Ruhestand vor“ muss raus (Engagement zeigen)→ Vermutung / (Vor-) Urteil: „Im Alter fällt das Lernen schwerer“→ Bei knappem Budget geben VG jüngeren MA den Vorzug hinsichtlich WB-Maßnahmen→ PER wird von älteren MA nicht als Unterstützung zum Thema WB gesehen

15

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 15

Teilprojekt 2: Lebenslanges Lernen

Maßnahmen - Weiterbildung*

- **Führungsseminare anpassen**
 - Lebenslanges Lernen als fester Bestandteil
 - Ältere Mitarbeiter führen
 - Potenzialeinschätzung
 - Filter „Alter“ berücksichtigen
- Für unterschiedliche Zielgruppen jeweils angepasste „**Orientierungs**“-Workshops zur Zukunftsplanung der nächsten 10-15 Jahre Berufsleben
- **HR-Weiterbildung**
 - Einbau des Thema Demographischer Wandel in Programme

* Keine gesonderten „altersgerechten“ Lernangebote/Spezialseminare

16

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 16

Teilprojekt 2: Lebenslanges Lernen

Bei Maßnahmen Nachhaltigkeit erforderlich, da Veränderung des „Mindsets“ bei Mitarbeitern/Führungskräften/Personalabteilungen ein längerfristiger Prozess ist.

Maßnahmen - Kommunikation

→ Sensibilisierung HR und Führungskräfte
→ „Filter“ im Kopf

- Schulungen, Tagungen
- Medien (Bosch Zünder, Intranet)
- Workshops (Führungskolloquien etc.)
- Direktoren- u. Personalleiter-Forum
- Betriebsversammlung



17

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 17

Teilprojekt 3: Veränderungsprozesse

Arbeitsschwerpunkte:

- Erarbeiten von Ideen und Maßnahmen auf 4 Arbeitsfeldern
- Fokus:
 - Gewerbliches Umfeld
- Ziel:
 - Abbau von Demotivatoren
 - Möglichkeiten zum „gelernten“ Umgang mit Veränderungen bieten



18

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 18

Teilprojekt 3: Veränderungsprozesse

Klassische Veränderungsprozesse:

- Umstrukturierung von Abteilungen und Betriebsteilen durch Prozessoptimierung
- Technische Veränderungen in Produkten und Fertigung
- Organisationsneuausrichtung
- Standortverlagerung

19

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 19

Teilprojekt 3: Veränderungsprozesse

Veränderungen, die direkt auf Mitarbeiter wirken:

- Schichtänderungen
- Neue Fertigkeiten, die gebraucht werden
- Neue Arbeitsformen
- Neues fachliches Aufgabengebiet
- Verlagerungen von Produkten und Arbeitsplätzen
- Auslauf einer Fertigung
- Neue Vorgesetzte und Kollegen
- Versetzungen mit/ohne Standortwechsel

20

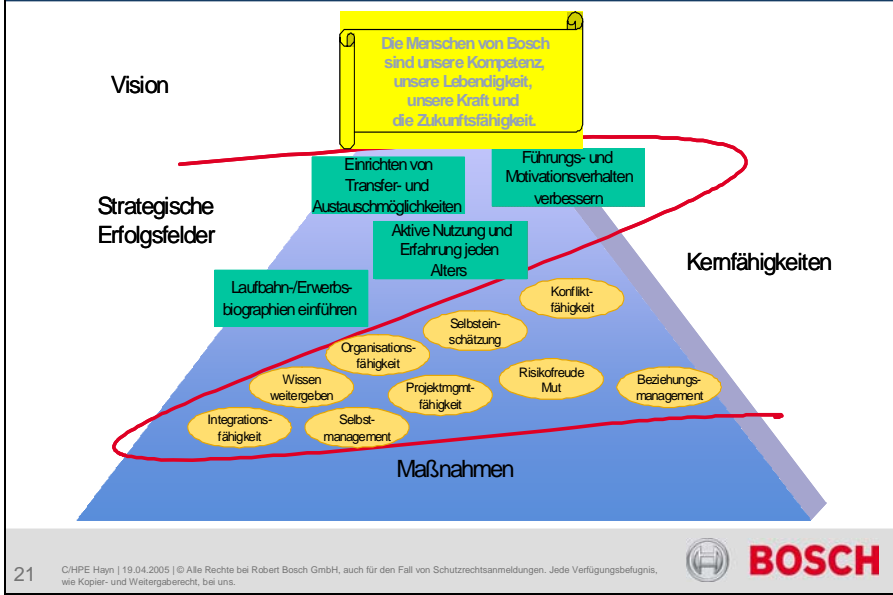
CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

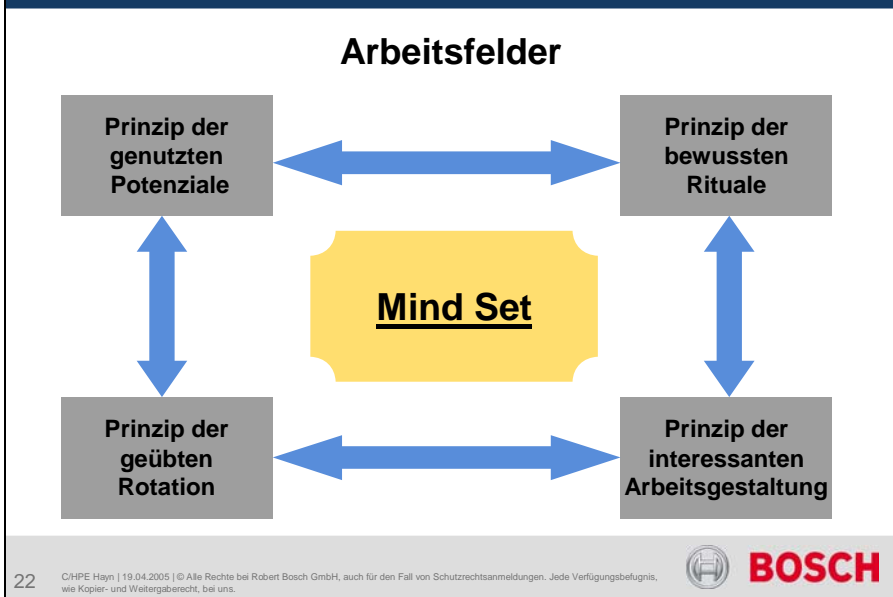
Folie 20

Teilprojekt 3: Veränderungsprozesse



Folie 21

Teilprojekt 3: Veränderungsprozesse



Folie 22

Teilprojekt 3: Veränderungsprozesse

→ Arbeitspaket 1

- Aufbau von Modellen zur „demografischen Arbeitszeit“ (Langzeitarbeitskonten, Teilzeitausstieg)
- Möglichkeiten prüfen zur Einführung von Laufbahn-/Erwerbsbiografien
- Erstellen einer Richtschnur, zukünftig fachlich geeignete ältere Mitarbeiter verstärkt an das Unternehmen zu binden

→ Arbeitspaket 2

- Prüfen der Einrichten einer Fertigungs- und Koordination im Werk, um Übergang von der Produktentwicklung in die Fertigung zu gestalten
- Prüfen der kostenneutralen Umgestaltung von Meisterbereichen
- Einrichten von Fachmentoren/Patenschaften
- Altersgerechte Leistungsmodelle

→ Arbeitspaket 3

- Qualifizierung von FK in Personalplanung, Umgang mit Alterstrukturen
- FK für Coaching-Aufgaben fit machen
- Mögliche Schulungsinhalte:
 - Einrichten von Lernzyklen
 - Wie nutze ich Netzwerke?
 - Senior Berater einführen
 - Zielvereinbarungssystematik stärken

→ Arbeitspaket 4

- Stärkung der Eigeninitiative von gewerblichen Mitarbeitern
- Fördermaßnahmen mit Rückkehrgarantie
- Lernstatt-Runden intensivieren
- Präsenz der FK erhöhen
- Kommunikation aufbauen

→ Arbeitspaket 5

- Veränderung „Mind Set“ unterstützende Medien aufbauen
- Thema „positionieren“

23

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 23

Umgang mit dem demographischen Wandel

Weiteres Vorgehen:

- Kommunikationskonzept umsetzen
 - Einrichtung eines Themen-Portals im Intranet
 - Erstellung von Unterlagen für Führungskräfte-Schulungen
 - Info-Broschüre „Potenziale nutzen, Perspektiven bieten – ein Arbeitsleben lang“
- Roll-out von Maßnahmen an den Standorten



24

CHPE Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 24

Literaturhaus Stuttgart, 19.04.2005

“Potenziale nutzen, Perspektiven bieten - ein Arbeitsleben lang“

Kontakt: Bernhard.Hayn@de.bosch.com



25

CHPE-Hayn | 19.04.2005 | © Alle Rechte bei Robert Bosch GmbH, auch für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen. Jede Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht, bei uns.



BOSCH

Folie 25