

Branchenleitfaden Demografie

**Alternsgerechte Arbeitsgestaltung
in Verkehrsunternehmen**





Branchenleitfaden Demografie

**Alternsgerechte Arbeitsgestaltung
in Verkehrsunternehmen**



prospektiv



Vorwort

Der demografische Wandel in der Arbeitswelt stellt Unternehmen und Beschäftigte, Staat Wirtschaft und Gesellschaft vor neue Herausforderungen. Die zentrale Frage lautet: Wie können Unternehmen angesichts alternder Belegschaften wettbewerbsfähig und innovativ bleiben und wie lässt sich die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer langfristig erhalten und fördern.

In einer gemeinsamen Erklärung mit den Sozialpartnern in NRW hat die Landesregierung diese Herausforderung näher beschrieben und mit den Partnern Maßnahmen vereinbart, die zu ihrer Bewältigung beitragen können. Wir sind uns einig, dass ein Mentalitätswandel notwendig ist: Die Unternehmen müssen dafür gewonnen werden, sich jetzt auf die demografischen Veränderungen einzustellen und die Weichenstellungen für altersgerechtes Arbeiten vorzunehmen. Zugleich werden sich die Beschäftigten fachlich und „mental“ darauf einstellen müssen, dass ein vorzeitiger Ruhestand nicht der Regel- sondern der Ausnahmefall bleiben wird. Die Politik muss diese Entwicklung durch geeignete Rahmenbedingungen unterstützen.

Besondere Bedeutung kommt im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel in der Arbeitswelt den einzelnen Branchen zu. Denn oftmals helfen allgemeine Lösungen und Instrumente, die für diese Thematik schon aus zahlreichen Projekten und Initiativen vorliegen, nicht weiter. Sie müssen auf die Bedürfnisse der Branche zugeschnitten werden, um fortdauernd wirksam sein zu können.

Aus diesem Grunde unterstützt das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW Branchenstrategien, die sich mit der Entwicklung demografietauglicher Personalstrategien befassen. Zusammen mit dem Europäischen Sozialfond haben wir daher das Projekt innova - Innovationsstrategien für Verkehrsunternehmen mit alternden Belegschaften gefördert. Erstmals wurden hier für die Branche des ÖPNV nicht nur tragfähige und repräsentative Altersstrukturdaten erhoben, sondern darauf aufbauend Konzepte und Instrumente für ein aktives Altersmanagement entwickelt.

Das Projekt konzentrierte sich auf sechs ÖPNV-Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung und Struktur in NRW, die als Modellbetriebe zur Verfügung standen. Im Rahmen einer Breitenerhebung in Nordrhein-Westfalen sind weitere 16 Nahverkehrsunternehmen in die Untersuchung einbezogen worden. Die BG Bahnen und das Bundesinstitut für Berufsbildung arbeiteten als beratende Partner in dem Projekt mit.

Die im Umbruch stehende Nahverkehrsbranche – Stichworte sind hier: Marktöffnung, Kostenoptimierungen, Wandel der Kundenstruktur, neue Ansprüche an die Servicequalität – kann somit bei der Entwicklung demografietauglicher Personalstrategien auf die im Projekt innova entwickelten Konzepte zurückgreifen. Dies hilft ihren Unternehmen, Wettbewerbs-, Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu fördern.



MD Dr. Wilhelm Schäffer

Leiter der Abteilung „Arbeit und Qualifizierung“ im Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

Impressum

Herausgeber:
VDV-Akademie e.V., Köln

Autorinnen und Autoren:
Kai Beutler
Dr. Thomas Langhoff
Daniela Marino
Dirk Sistenich
Michael Weber-Wernz

Gestaltung und Satz:
KOMBO MedienDesign, Siegburg

Druck:
GHS Druck, Köln

Stand:
November 2007

Schutzgebühr:
€ 15,00

ISBN:
978-3-00-023068-4

1	Kurzfassung	9
2	Die zehn Kernbotschaften des Projekts innova	11
3	Die Altersstrukturanalyse in Verkehrsunternehmen	13
4	Strategie-Cockpit Age ² zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels	21
4.1	Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement RoG)	28
4.2	Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	34
4.3	Alternsgerechte Qualifizierung (AQua)	37
4.4	Demografiefeste Personalstrategien (DePS)	39
4.5	Führung	42
4.6	Gender Mainstreaming	44
4.7	Fachkraft im Fahrbetrieb (FiF)	45
5	Beispiele guter Praxis	48
5.1	Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG (BOGESTRA)	48
5.2	Märkische Verkehrsgesellschaft (MVG)	53
5.3	Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr (VER)	56
5.4	Oberbergische Verkehrs-Aktiengesellschaft (OVAG)	59
5.5	Dürener Kreisbahn (DKB)	63
5.6	Kölner Verkehrs-Betriebe AG (KVB)	67
6	Das Vorgehen in den Modellbetrieben	71
Anhang		
	Anhang 1: Instrumentenliste Age ² Werkzeuge Alternsgerechte Arbeitsgestaltung in Verkehrsunternehmen	73
	Anhang 2: Quellen	74
	Anhang 3: Glossar	75
	Kontakt zu den Autoren/innen	81

Anmerkung: Das Symbol  bedeutet, dass ein Projektwerkzeug zur Verfügung steht, dass sich in der Online-Version auch durch Anklicken öffnen lässt.

Anmerkung zu Gender: Im Text wurden Bezeichnungen für Männer und Frauen gleichberechtigt formuliert. In Abbildungen und Zitaten anderer Autor/innen haben wir die Original-Bezeichnungen belassen.

Kurzfassung

1

Der **Branchenleitfaden Demografie** ist eine Handlungshilfe für die betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels in Verkehrsunternehmen.

Der Blick in die Verkehrsunternehmen mit Hilfe der demografischen Brille steht in Deutschland erst am Anfang. Aber er fördert Erstaunliches zu Tage. Im Projekt **innova – Innovationsstrategien für Verkehrsunternehmen mit alternden Belegschaften**, gefördert vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und mit Finanzmitteln der Europäischen Union, sind erstmals für die Branche des ÖPNV tragfähige und repräsentative Altersstrukturdaten erhoben worden. Sie stellen die Grundlage für die Entwicklung von Konzepten und Instrumenten eines aktiven Alternsmanagements in den Betrieben dar.

Das Projekt konzentrierte sich auf Nordrhein-Westfalen. Sechs ÖPNV-Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung und Struktur standen als Modellbetriebe zur Verfügung. Im Rahmen einer Breitenerhebung in Nordrhein-Westfalen sind weitere 16 Nahverkehrsunternehmen in die Untersuchung einbezogen worden. Die BG Bahnen und das Bundesinstitut für Berufsbildung arbeiteten als beratende Partner in dem Projekt mit.

Die im Umbruch stehende Nahverkehrsbranche – Stichworte sind hier: Markttöffnung, Kostenoptimierungen, Wandel der Kundenstruktur, neue Ansprüche an die Servicequalität – kann bei der Entwicklung demografietauglicher Personalstrategien auf die im Projekt innova entworfenen Konzepte zurückgreifen.

Der ÖPNV-Branche ergeht es ähnlich wie anderen Industrie- und Dienstleistungsbranchen: ihre Belegschaft wird durchschnittlich älter, wobei insbesondere der **Anteil der über 50jährigen Beschäftigten** in den kommenden zehn Jahren stark zunehmen wird. In den untersuchten Projekt-Modellbetrieben ist mit einem Anstieg dieser Altersgruppe auf über 50% an der Gesamtbelegschaft

zu rechnen. Insbesondere in den Fahrdiensten sind noch wesentlich höhere Anteile zu erwarten.

Am anderen Ende der betrieblichen Altersstruktur stehen **die unter 35jährigen Beschäftigten**. Sie sind anteilmäßig durchschnittlich mit rund 15% vertreten. Geschuldet ist dies einerseits dem durchschnittlich höheren Eintrittsalter in Verkehrsunternehmen, insbesondere im Fahrdienst, andererseits der restriktiven Einstellungspraxis der vergangenen fünfzehn Jahre. Umfangreiche Investitionen werden hier in den nächsten 15 Jahren erforderlich sein, um den Fachkräftebedarf in der Branche überhaupt annähernd decken zu können.

Die Modellbetriebe und die im Rahmen der Breitenerhebung befragten Unternehmen haben vor dem Hintergrund dieser Daten bedeutsame **Trends für ein betriebliches Demografiemanagement** identifiziert. Aus ihrer Sicht werden die Qualität von Nahverkehrsleistungen und die Erwartungen an die persönliche Einstellung sowie die Servicequalität der Beschäftigten in Zukunft eine wachsende Bedeutung bekommen.

Als wichtigste, mit diesem Trend verbundene Aufgaben werden gesehen:

- die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern,
- die Rekrutierung jüngerer Fachkräfte auf enger werdenden Arbeitsmärkten,
- die Durchsetzung nachhaltiger Personalstrategien durch eine verstärkte Berufsausbildung,
- die Entwicklung von Präventionsmaßnahmen zum Abbau gesundheitlicher und psychosozialer Belastungen,
- wachsende Anforderungen an die Dienstleistungs- und Servicequalität der Beschäftigten und der Unternehmen.

Wie sehen die Handlungsstrategien in den Verkehrsunternehmen mit alternden Belegschaften aus? Was muss getan werden, um einerseits Mit-

arbeiterinnen/Mitarbeiter langfristig beschäftigungsfähig zu halten, andererseits den Bedarf an qualifizierten Fachkräften nachhaltig zu gewährleisten?

Im Projekt innova sind **vier zentrale Gestaltungsfelder** identifiziert worden, um Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen:

1. Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement (RoG),
2. Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM),
3. Alternsgerechte Qualifizierung (AQua),
4. Demografiefeste Personalstrategien (DePS).

Zur Umsetzung verschiedener Maßnahmen in den Gestaltungsfeldern ist das Strategie-Cockpit Age² entwickelt worden, mit dem es den betrieblichen Promotoren erleichtert werden soll, Handlungsbedarfe und vorrangige Maßnahmen im Demografiemanagement zu ermitteln und zu bewerten.

Auf dem Sektor einer nachhaltigen Bedarfsdeckung von Fachkräften ist im Projekt insbesondere das **betriebliche Engagement in der Berufsausbildung** als bedeutsam hervorgehoben worden. Die Berufsausbildung in den verschiedenen Berufen, insbesondere für die kundennahen Sektoren – Fachkraft im Fahrbetrieb, Kaufmann/-frau für Verkehrsservice – stellt eine betriebliche Bestandsversicherung dar.

Das Vorgehen in den Modellbetrieben war in der **Analysephase** identisch. Neben der Trendanalyse und einer Erstbewertung der verschiedenen Aktivitätsfelder im Age²-Cockpit wurde eine Alterstrukturanalyse durchgeführt, die wichtige personelle Schlüsselvariablen lieferte. Auf dieser Grundlage wurden Aufträge für die betrieblichen Gestaltungsprojekte formuliert und in den betrieblichen Lenkungskreisen verabschiedet.

In der **Gestaltungsphase** wurden in den Modellbetrieben unterschiedliche Schwerpunkte

gesetzt. Drei Unternehmen setzten ihren Schwerpunkt bei der Entwicklung eines betrieblichen Ressourcenmanagements. Die drei anderen Unternehmen entwickelten Präventions-Konzepte für ein betriebliches Eingliederungsmanagement. Ein Betrieb setzte zwei weitere Schwerpunkte in der Entwicklung demografiefester Personalstrategien und von Modellen alternsgerechter Qualifizierung.

Der Branchenleitfaden Demografie enthält neben einer ausführlichen Beschreibung des **Strategie-Cockpits Age²** und der verschiedenen Gestaltungsfelder auch die **Darstellung einzelner betrieblicher Projekte** (Kapitel 5)

Die „**Zehn innova-Kernbotschaften**“ stellen Handlungsempfehlungen für die betriebliche Umsetzung dar (Kapitel 2).

Dem Leitfaden liegt eine **CD-ROM** bei, die sämtliche im Projekt entwickelten Instrumente enthält. Diese können auch von der **Projekt-Homepage** www.innova-projekt.de abgerufen werden. Die Instrumente unterstützen die betrieblichen Demografie-Promotoren in ihrer Arbeit.

Die innova-Homepage wird über das Projektende hinaus fortgeführt. Hier können aktuelle Daten und Informationen zum Demografiemanagement in den Unternehmen abgerufen werden.

Projekterfahrungen und Projektergebnisse bilden die Basis für **qualifizierte Beratungs- und Weiterbildungsangebote**, die die VDV-Akademie und ihre Kooperationspartner ab 2008 den Verkehrsunternehmen anbieten werden.

Die Projektpartner und die Modellbetriebe danken dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales Nordrhein-Westfalen und dem Europäischen Sozialfond für die inhaltliche Unterstützung und finanzielle Förderung des Projekts.

Die zehn Kernbotschaften des Projekts innova – Empfehlungen für das betriebliche Demografiemanagement

2

1. Demografiemanagement = Zukunftswissen und Zukunftsaufgabe

Demografiemanagement ist keine Zauberei. Es lenkt den Blick des Unternehmens auf die Entwicklungen in der Region und in der Branche. Es betrachtet den Markt und macht aktuelle und künftige Entwicklungen der Altersentwicklung ihrer Beschäftigten sichtbar. Gleichzeitig fordert es von den Personalverantwortlichen und Führungskräften neue, intelligente und integrierte Lösungen für die Rekrutierung und Förderung von Fachkräften, für altersgerechte Qualifizierungskonzepte, gesund erhaltende Arbeit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

2. Demografiemanagement = Personal- und Organisationsplanung

Erfolgreiches Demografiemanagement im Betrieb setzt die Existenz der personellen Schlüsselvariablen voraus. Alterstrukturanalysen, also die Bestandsaufnahme aller Beschäftigten und Funktionsgruppen sowie die prognostische Fortschreibung der gewonnenen Daten für die nächsten zehn Jahre stehen am Anfang und sind das Rückgrat des betrieblichen Projekts.

3. Demografiemanagement = Querschnittsaufgabe

Demografiemanagement ist nichts für betriebliche Einzelkämpfer. Es ist als einer der zentralen Aktivitätsfelder der Personalarbeit zu gestalten – und als Querschnittsaufgabe in den betrieblichen Managementsystemen zu integrieren. Denn der demografische Wandel tangiert alle Beschäftigten und Unternehmensbereiche gleichermaßen. Er muss zum gedanklichen Bezugspunkt der strategischen Unternehmensplanung werden. Das im

Projekt innova entwickelte Strategie-Cockpit Age² zur altersgerechten Arbeitsgestaltung liefert dafür den entsprechenden Handlungsrahmen.

4. Demografiemanagement = Führungsaufgabe

Demografiemanagement ist Aufgabe aller Führungskräfte im Unternehmen. So sehr ihre entsprechenden Impulse und Konzepte aus den Personalbereichen kommen müssen – es entbindet keine Führungskraft von ihrer Verantwortung, bereichsspezifische Aktivitäten und Entwicklungen demografietauglich zu konzipieren und umzusetzen.

5. Demografiemanagement = Beteiligungskultur

Die Gestaltung des demografischen Wandels setzt eine umfangreiche Beteiligung der Beschäftigten zwingend voraus. Alle Alters- und Funktionsgruppen sind dabei mit ihren spezifischen Erfahrungen, Themen und Lösungsansätzen zu berücksichtigen. Auch die betrieblichen Interessenvertreter müssen im Demografiemanagement eine aktive Rolle übernehmen. Die unterschiedlichen betrieblichen Beteiligungsformen wie Workshops, Qualitätskreise, Mitarbeitergespräche, Ideenmanagement können zur Geltung kommen, ja eine neue Relevanz gewinnen.

6. Demografiemanagement = Beschäftigungsfähigkeit

Aus demografischer Sicht gibt es in den Verkehrsunternehmen, insbesondere in den Fahr- und Servicediensten einen dringenden Handlungsbedarf. Dies betrifft einerseits die Entwicklung von Personalkonzepten zur langfristigen Sicherung des Fachkräftenachwuchses. Vor dem Hintergrund alternder Belegschaften sind andererseits Konzepte

für eine integrierte Gesundheits-, Arbeits- und Qualifizierungsstrategie vonnöten. Die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und die Förderung guter Arbeit tragen zur Berufsausübung bis ins Renteneintrittsalter bei.

7. Demografiemanagement = Professionalisierung

Der ÖPNV der Zukunft wird durch Facharbeit geprägt sein. Anlernertätigkeiten im Fahrbetrieb, in den Servicebereichen und auch in den Werkstätten werden nicht gänzlich verschwinden, aber zunehmend durch eine Professionalisierung im Sinne von Beruflichkeit, mit entsprechender qualifizierter Ausbildung, ergänzt und ersetzt. Verkehrsspezifische Berufsbilder wie die Fachkraft im Fahrbetrieb werden an Bedeutung gewinnen. Angelernte, Ungelernte und ältere Beschäftigte müssen mehr Anreize und Angebote für ihre berufliche Weiterbildung erhalten.

8. Demografiemanagement = Ressourcenstärkung

Erfolgreiches Altersmanagement impliziert eine Fokussierung auf die individuellen Ressourcen von Beschäftigten, insbesondere der älteren Beschäftigten. Parallel zum Rückbau einseitig belastender Arbeit hat eine Stärkung der individuellen physischen und psycho-sozialen Kapazitäten zu erfolgen. Von den Gesunden zu lernen und diese Erfahrungen in betriebliche Gesundheitskonzepte und ein präventives Eingliederungsmanagement zu gießen, ist von hoher Bedeutung für eine Sicherung von Arbeitsfähigkeit.

9. Demografiemanagement = Rekrutierungs- und Bindungsfähigkeit

Die allgemeine demografische Entwicklung und der prognostizierte Fachkräftemangel nehmen auch die ÖPNV-Unternehmen in die Zange. Verkehrsunternehmen müssen als Arbeitgeber eine neue Attraktivität gewinnen, um Erfolge in der Rekrutierung und Bindung von Beschäftigten zu haben. Neben interessanten, abwechslungsreichen Tätigkeiten gehören insbesondere tragfähige Work-Life-Balance-Konzepte, flexible Arbeitszeitmodelle und Zeitbudgets sowie wertschätzende Unternehmens- und Führungskulturen dazu. Attraktiv und bindungsfähig sind Unternehmen dann, wenn sie den Beschäftigten neben guter Arbeit Sinn und Emotionalität bieten können.

10. Demografiemanagement = Integration und Kooperation

Erfolgreiches Demografiemanagement ist eine Herausforderung an die altersübergreifende Kooperation in den Unternehmen. Die spezifischen Leistungsvermögen von älteren, jungen und den sogenannten mittelalten Beschäftigten sind zu bündeln. Durch Arbeitsgestaltung, die altersgemischte Arbeit in Gruppen, Teams und Tandems ermöglicht, können Produktivitätsvorteile, ein schneller Kompetenzaufbau bei den Jüngeren und eine Sicherung des Erfahrungswissens der Älteren gewährleistet werden. Alle dies ist Voraussetzung für eine langfristige und nachhaltige Zukunftssicherung der Unternehmen und ihrer Beschäftigten.

Die Altersstrukturanalyse in Verkehrsunternehmen

3

Eine Altersstrukturanalyse in Verkehrsunternehmen durchzuführen ist aus mehreren Gründen sinnvoll. Zum einen bedeutet der demografische Wandel, dass die Belegschaften altern. In vielen Verkehrsunternehmen ist festzustellen, dass die am stärksten vertretene Altersgruppe (Kohorte) die 40- bis 50-Jährigen sind und dass entsprechend der Altersdurchschnitt um die 46 Jahre liegt (Stand: 2007); siehe Abb. 1.

Stellt man die Altersstrukturen der an innova beteiligten Modellbetriebe nebeneinander, kann

man im Überblick unterschiedliche Nuancen erkennen: die Spitzen der Altersberge stellen sich unterschiedlich dar, mal abgeflacht, mal spitzer; ein Unternehmen hat quasi ein Hochplateau zwischen 35 und 60 Jahren, d.h. heute schon einen relativ hohen Anteil Älterer, dafür aber im Vergleich zu anderen Unternehmen eine schleichende Kohortenwanderung, deren Verlauf nicht so dramatisch wirken wird, wie bei anderen Unternehmen in einigen Jahren. Ein Unternehmen hat die Altersspitze zwischen 35 und 40 Jahren,

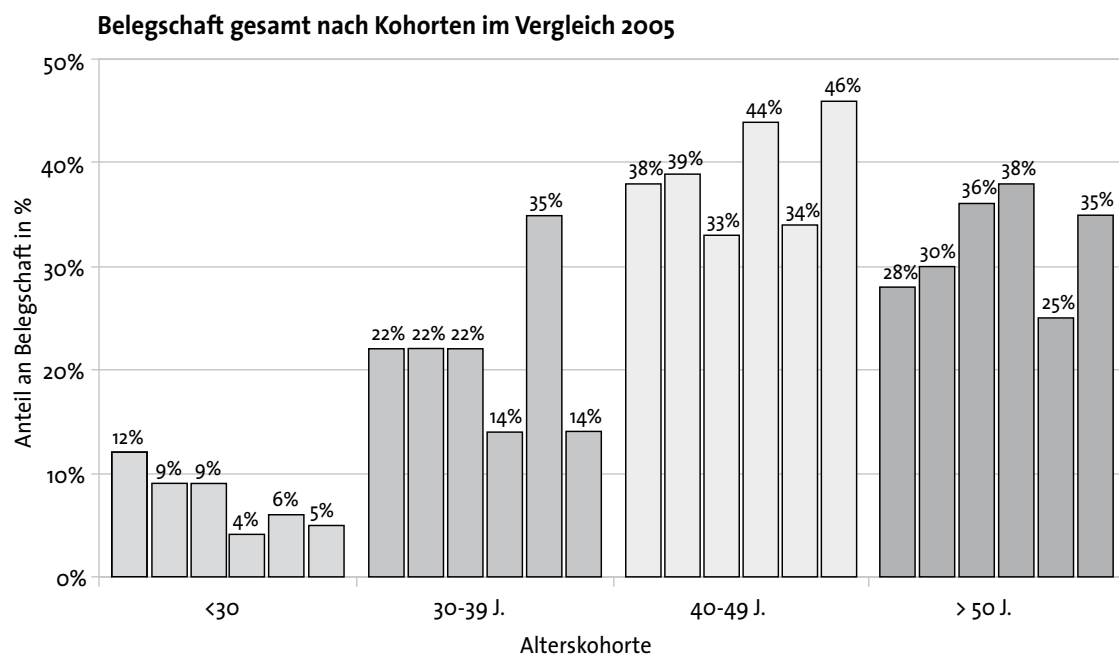


Abb. 1:
Prozentuale Verteilung der Alterskohorten in den sechs innova-Modellbetrieben (zum Vergleich die Daten der Branchenerhebung (n=16): unter 30: 8%; 30-39: 20%; 40-49: 40%; über 50: 32%)

für die ÖPNV-Branche geradezu als jugendzentriert zu beschreiben. Auch werden die geringen Anteile unter 35-Jähriger in den Unternehmen deutlich, in einem Unternehmen weniger als 5%! (siehe Abb. 2).

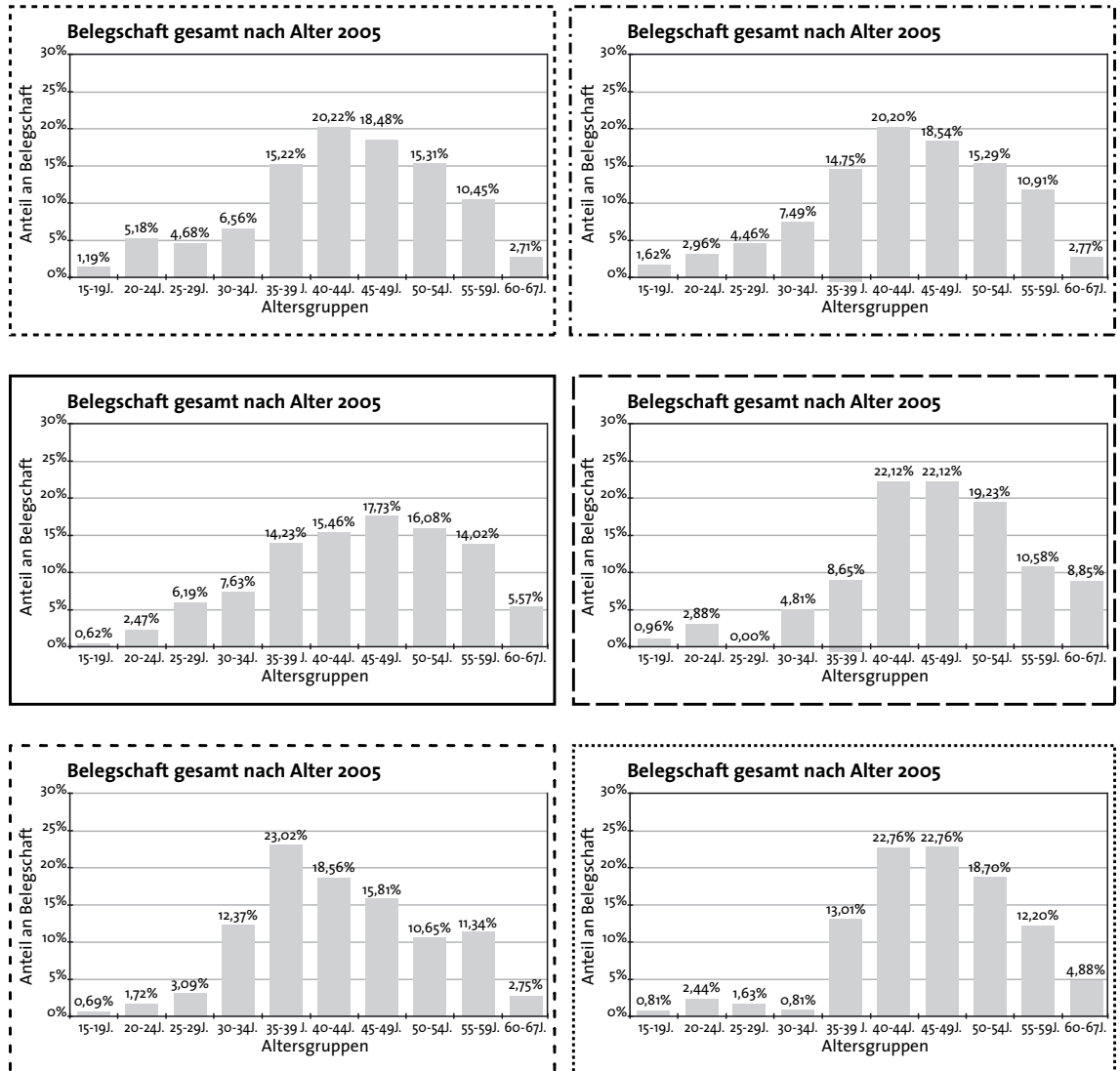


Abb. 2:
Belegschaften gesamt der sechs an innova
beteiligten Modellbetriebe nach Alter
(2005)

Im Verlauf der nächsten 10 Jahre wird die altersstärkste Kohorte (40-50-Jährige) in die Gruppe der über 50-Jährigen wandern. Das bedeutet, dass z.B. im Jahr 2015 mehr als die Hälfte der Beschäftigten in den Verkehrsunternehmen über 50 Jahre sein wird (siehe Abb. 3).

In einzelnen Funktionsgruppen, z.B. im Fahrdienst Bus, sind noch höhere Altersdurchschnitte als z.B. in den Verwaltungsbereichen zu erwarten.

Gleichzeitig werden Möglichkeiten des Vorruhestands nur sehr schwer zu realisieren sein,

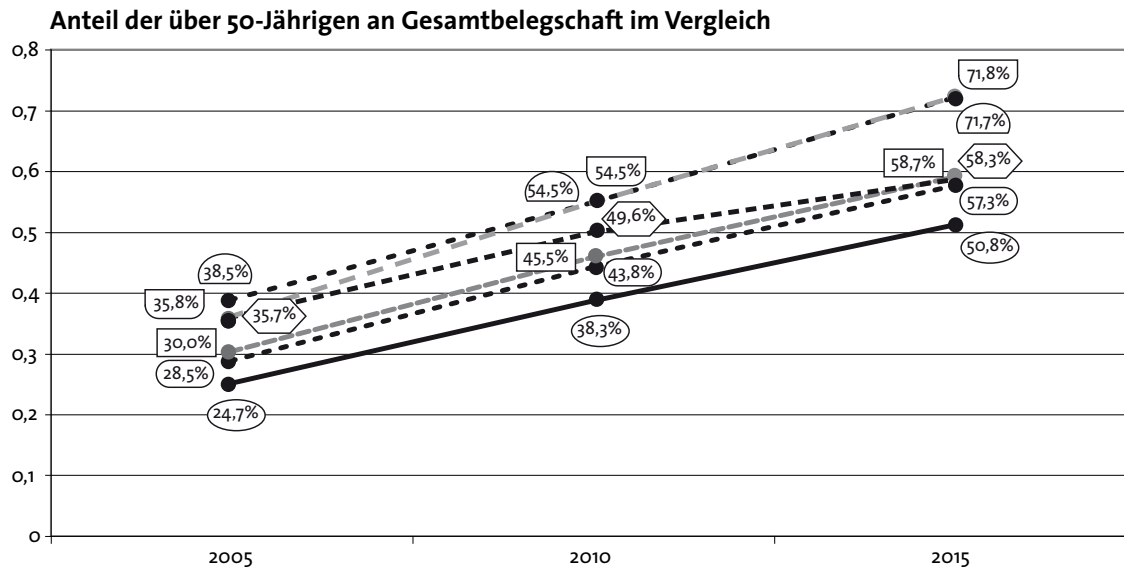


Abb. 3:
Zunahme des Anteils über 50-Jähriger in
den innova-Modellbetrieben

wenn nicht sogar unmöglich werden. Die Erhöhung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 67 Jahre, damit das Rentensystem in Deutschland noch finanzierbar bleibt, ist nach Expertenmeinungen erst der Anfang. Gegenwärtig liegt das durchschnittliche Renteneintrittsalter der letzten fünf Jahre in den innova-Modellbetrieben zwischen 57,9 und 61,5 Jahren.

In den folgenden Abbildungen sind Altersstrukturverläufe einzelner Funktionsbereiche dargestellt. In Abb. 4 ist die Altersstruktur eines Fahrdienstes dargestellt. Man kann hier sehen, wie die

Gruppe der 40-50 Jährigen (41%) bei gleichzeitiger Verrentung von 18% zu den über 50 Jährigen wandert, was dazu führt, dass in spätestens zehn Jahren mehr als die Hälfte des Fahrpersonals über 50 Jahre alt sein wird.

In einem anderen Beispiel ist die Alterstruktur des Werkstattpersonals dargestellt (siehe Abb. 5). Hier ist die typische Vorruhestandspraxis zu beobachten, die in vielen Unternehmen dazu führt, dass kaum über 60-jährige Werkstattmitarbeiter/-innen anzutreffen sind. Andererseits gibt es bereits 45% über 50-Jährige, die in den nächsten

Abb. 4:
Alterstruktur Fahrdienst (2005):
anonymisiertes Beispiel

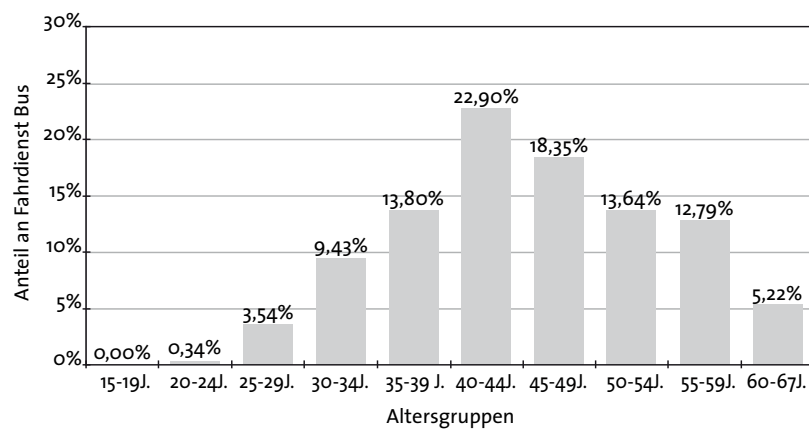


Abb. 5:
Altersstruktur Werkstatt (2005):
anonymisiertes Beispiel

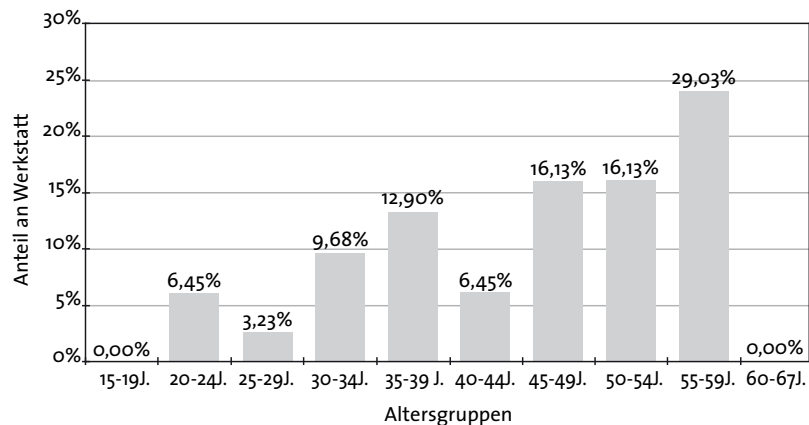
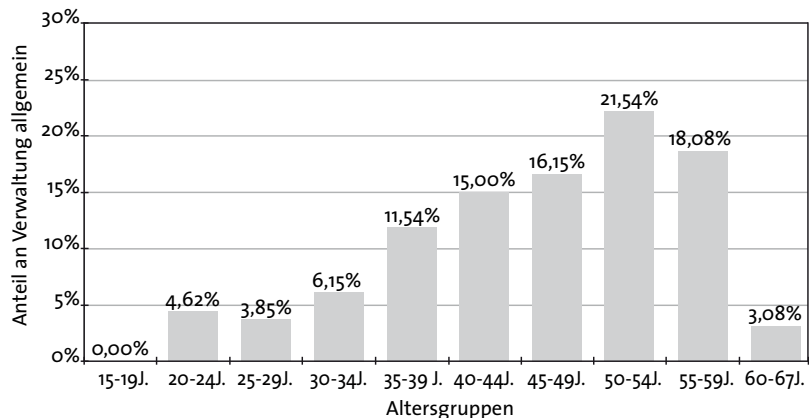


Abb. 6:
Altersstruktur Verwaltung (2005):
anonymisiertes Beispiel



fünf bis zehn Jahren verrentet werden und ersetzt werden müssen, und dies bei einem gleichzeitig sich verknappenden Arbeitsmarkt, der eine Rekrutierung von gewerblichen Fachkräften heute schon als schwierig erscheinen lässt.

Abbildung 6 stellt die Altersstruktur einer Verwaltung dar. Auch wenn die Rekrutierung von Verwaltungskräften sich nicht so dramatisch darstellt wie bei gewerblichen Fachkräften (insbesondere durch den höheren Frauenanteil), so ist dennoch zu erkennen, dass auch hier in den nächsten Jahren ein hoher Anteil Älterer sowie ab 2010 ein hoher Anteil jährlich zu ersetzender Mitarbeiter zu erwarten ist.

Neben der Frage nach der Arbeitsfähigkeit einer „alten“ Belegschaft, stellt sich auch die Frage nach der Aufrechterhaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation, wenn die altersstärkste Kohorte einmal innerhalb weniger Jahre in den Ruhestand wandert bzw. 50% der Gesamtbelegschaft innerhalb von ca. 8 Jahren wegbreicht (Personalbestandssicherung). Auf der anderen Seite werden junge, qualifizierte Fachkräfte immer knapper (bspw. für die Instandhaltung oder Ingenieure für die Infrastruktur), so dass bereits jetzt schon in vielen Verkehrsunternehmen Facharbeiter- und Ingenieursmangel herrscht. Auch die Rekrutierung für den Fahrdienst verlangt immer höhere Anforderungen, so dass eine problemlose Rekrutierung und Qualifi-

zierung (Arbeitsmarkt, Ausbildungskapazitäten) etwa ab dem Jahr 2012 nicht selbstverständlich bleibt.

Mit einer Altersstrukturanalyse kann erreicht werden, dass

- ein umfassendes Bild über die Zusammensetzung der Belegschaft nach Alter, Qualifikation, Geschlecht, Arbeitsunfähigkeit etc. erzeugt wird,
- betriebliche Problemfelder frühzeitig erkannt werden,
- die aktuelle Personalpolitik und -strategie hinsichtlich Chancen, Risiken und zukünftigen Herausforderungen überprüft wird,
- der mittel- bis langfristig eintretende Personalbedarf systematisch ermittelt wird und
- Handlungsbedarfe für betriebliche Gestaltungsfelder abgeleitet werden.

Zu Beginn des Projektes innova wurde zusammen mit Vertretern/innen der VDV-Akademie und Arbeitswissenschaftlern/innen eine für die ÖPNV-Branche angemessene Aufteilung der betrieblichen Funktionsgruppen (Führungskräfte, Mitarbeiter, Auszubildende) sowie realistisch zu erfassender Schlüsselvariablen in Bezug auf Alter (Arbeitszeit, Geschlecht, Arbeitsunfähigkeit, Betriebszugehörigkeitsdauer) vorgenommen. Auf Basis dieser Struktur wurden Personalstammdatenblätter erstellt (siehe Abb. 7 sowie 44o8_ASTRA®-Instrument  Personaldaten I).

Abb. 7:
Personalstammdatenblatt für Verkehrsunternehmen im Projekt innova

Unternehmen: Firmenname
Beschäftigte: Verteilung nach Alters- und Funktionsgruppen (Kalenderjahr 2005)

Funktionsgruppen	Häufigkeit absolut	Anteil Teilzeit absolut	Anteil Frauen absolut	Anteil m. vorh. Berufsausbildung (ÖPNV-nah) absolut	AU-Kalender-tage absolut	Altersgruppen									
						15-19J.	20-24J.	25-29J.	30-34J.	35-39 J.	40-44J.	45-49J.	50-54J.	55-59J.	60-67J.
A) Führungskräfte*	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Führungskräfte Bus/Bahn	o														
sonstige Führungskräfte	o														
B) Mitarbeiter/in	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Fahrdienst Bus	o														
Fahrdienst Bahn	o														
Service Bus/Bahn (inkl. Fahrausweisprüfer/Verkaufspersonal etc.)	o														
Verwaltung allgemein	o														
Werkstatt	o														
Betrieb sonstige: z.B. Leitstelle, Verkehrsmeister	o														
C) Auszubildende	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
gewerblich-technische Auszubildende	o														
Kaufmännische Auszubildende	o														
Gesamtbelegschaft	o														

* Unter Führungskräfte werden Personen verstanden, denen Mitarbeiter zugewiesen sind oder die als einzelne Experten wichtige Aufgaben ausführen.

Die wesentlichen Funktionen des Fahrdienstes und der Kundenbetreuung, der technischen Dienste und der Verwaltung sollten voneinander abgegrenzt sein. Abb. 7 zeigt die Verteilung nach Alters- und Funktionsgruppen. Zusätzlich zum Gesamtdatenblatt wurden dann für jede einzelne Funktionsgruppe (2 Führungskräftegruppen, 6 Mitarbeiter/innengruppen, 2 Auszubildendengruppen) bezogen auf Alter die gewählten Kovariablen erhoben (siehe 4407 bis 4409: ASTRA®-Instrument 1 bis 3).

Aus diesem Datenpool kann der jeweilige Ersatzbedarf und der Anteil über 50-Jähriger, der in den nächsten fünf bzw. zehn Jahren aufgrund rentenbezogener Abgänge und Alterung entsteht, abgeleitet werden. Zur Vereinfachung wird dieser Ersatzbedarf einmal für Rentenabgänge ab 60 Jahren und einmal für Rentenabgänge ab 67 Jahren dargestellt (Abb. 8 zeigt an einem anonymisierten Beispiel den Ersatzbedarf bei einer Rente ab 67 Jahren). Diese Standardisierung wurde

gewählt, weil gegenwärtig das durchschnittliche tatsächliche Renteneintrittsalter in Deutschland bei ca. 60 Jahren liegt, zukünftig aber von einem um fünf bis sieben Jahre längeren Verbleib der Beschäftigten ausgegangen werden muss. Weiterhin wird zur Vereinfachung angenommen, dass es keine Frühverrentungen und keine Altersteilzeitregelungen gibt und dass sonstige Personalzu- und -abgänge sich per Saldo ausgleichen. Der Vergleich der Berechnungen für die unterschiedlichen Renteneintrittsalter macht die Dynamik des demografischen Wandels deutlich.

In Abb. 8 wird deutlich, dass in diesem Verkehrsunternehmen in den nächsten fünf Jahren nur ein geringer Ersatzbedarf (5,6%) vorhanden ist, der bis 2015 auf nahezu 15% ansteigt (und zwischen 2015 und 2020 weiter auf über 20% ansteigen wird). Dies korrespondiert mit der Alterung der Belegschaft. Heute sind knapp 36% über 50 Jahre. Dieser Anteil wird weit über 50% ansteigen (im Fahrdienst über 60%).

Abb. 8:
Ersatzbedarf und Anteil über 50-Jähriger bei einer Rente ab 67 Jahren: anonymisiertes Beispiel

Funktionsgruppen	Ersatzbedarf (Rente ab 67 J.)		Anteil über 50-Jährige				
	bis 2010	2010 - 2015	2005	2010	Delta 2005-2010	2015	Delta 2005-2015
A) Führungskräfte	3,2%	13,3%	38,7%	60,0%	21,3%	73,1%	34,4%
	1	4	12	18		19	
Führungskräfte Bus/Bahn	0,0%	25,0%	50,0%	75,0%	25,0%	88,9%	38,9%
	0	3	6	9		8	
sonstige Führungskräfte	5,3%	5,6%	31,6%	50,0%	18,4%	64,7%	33,1%
	1	1	6	9		11	
B) Mitarbeiter	5,9%	15,0%	36,3%	50,0%	13,7%	58,8%	22,6%
	26	64	161	214		220	
Fahrdienst Bus	4,7%	12,4%	33,4%	49,3%	15,8%	61,9%	28,5%
	14	35	99	139		153	
Fahrdienst Bahn	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	0	0	0	0		0	
Service Bus/Bahn	5,0%	40,0%	50,0%	66,7%	16,7%	41,2%	-8,8%
	1	9	10	15		7	
Verwaltung allgemein	0,0%	0,0%	33,3%	44,7%	11,3%	55,6%	22,2%
	0	0	18	23		30	
Werkstatt	8,0%	26,5%	46,0%	46,9%	0,9%	38,5%	-7,5%
	4	13	23	23		15	
Betrieb sonstige	4,2%	26,1%	45,8%	60,9%	15,0%	88,2%	42,4%
	1	6	11	14		15	
Gesamtbelegschaft	5,6%	14,5%	35,7%	49,6%	13,9%	58,3%	22,6%
	27	68	173	232		239	

Handlungsbedarf:

	= nicht vorhanden (0 - 1%)
	= gering (2 - 14%)
	= mittel (15 - 24%)
	= groß (25 - 34%)
	= sehr groß (35% und mehr)

Daraus ergeben sich strategische Fragen der Rekrutierung und der Bindung von Fachkräften wie auch Fragen der Gestaltung von Arbeit, des Gesundheitsmanagements und der Qualifizierung.

Abb. 9 zeigt, welche Potenziale in der Erhöhung der Frauenerwerbsquote wie auch des Teilzeitanteils stecken

Auch das betriebliche Gesundheitsmanagement bzw. Eingliederungsmanagement steht vor großen Herausforderungen. Es wird in den Modellunternehmen deutlich, dass die Arbeitsunfähigkeits-Quoten (AU) im Fahrdienst überdurchschnittlich hoch sind und i.d.R. mit zunehmendem Alter ansteigen.

Einfache Modellrechnungen bezüglich der Alterung der Belegschaft (bei gleichzeitiger Verlängerung der Betriebszugehörigkeitsdauer) zeigen dramatische AU-Quoten, wenn keine Maßnah-

men zur Verbesserung der Gesundheitssituation eingeleitet werden. In Abbildung 10 wird gezeigt, wie sich die AU-Tage pro Kopf im Fahrdienst von den über 50-Jährigen im Vergleich zu den unter 30-Jährigen verdoppeln. Diese altersbedingte Zunahme ist höchstwahrscheinlich arbeitsbedingt mit einer Zunahme an Verschleiß zu erklären (Muskelskelett-Erkrankungen). Dabei werden Ältere zwar weniger häufig krank als Jüngere; wenn sie krank werden, sind sie aber wesentlich länger krank als Jüngere. Es gibt auch Unternehmen, die heute bereits relativ hohe AU-Quoten bei den über 40-Jährigen aufweisen. Hier spielen oft Berufsbiografien vor dem Eintritt in das Verkehrsunternehmen eine wichtige Rolle. Bei zukünftigen Neueinstellungen ist dringend auf eine gute Gesundheitsprognose im Rahmen der Eignungsdiagnostik zu achten.

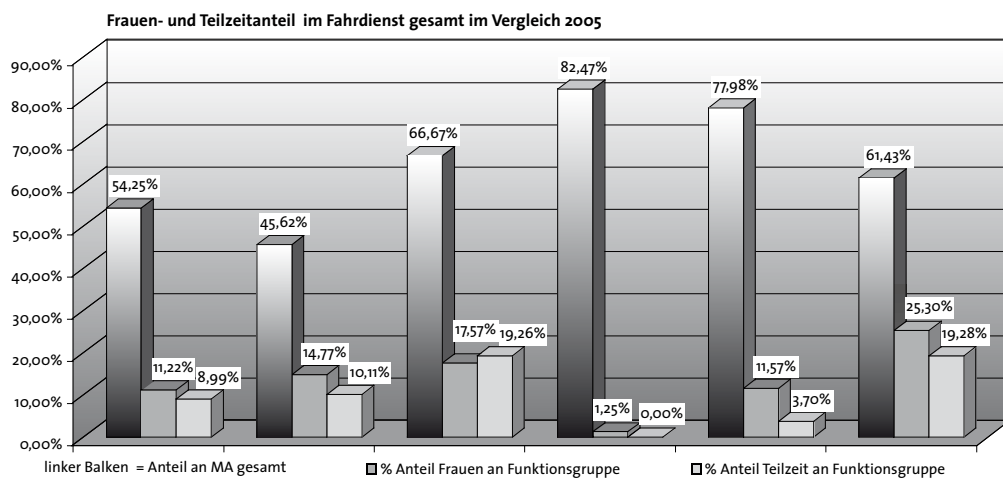


Abb. 9:
Frauen- und Teilzeitanteil im Fahrdienst
der sechs innova-Modellbetriebe

Kohorten	< 30	30-39 Jahre	40-49 Jahre	> 50 Jahre
Anzahl Mitarbeiter	23	138	245	188
AU-Tage pro Kohorte	371	3269	5491	5968
Ø AU-Tage pro Mitarbeiter	16	24	22	32

Abb. 10:
AU-Tage im Fahrdienst:
anonymisiertes Beispiel

Zusammengefasst liefert die Altersstrukturanalyse wichtige Grunddaten, die funktionsgruppenbezogen hochgerechnet werden können. Daraus ergeben sich unter ceteris paribus Bedingungen Hinweise, wie sich die Unternehmenssituation darstellt, wenn die Belegschaft älter wird bzw. welcher Rekrutierungsbedarf auf das Unternehmen zukommt. Darüber hinaus ergeben sich durch die altersbezogene Korrelation mit diversen Kovariablen wertvolle betriebliche Gestaltungsanforderungen und oftmals bisher nicht wahrgenommene Auffälligkeiten. Beispielsweise ergaben die in Abb. 10 dargestellten AU-Tage korreliert mit Geschlecht, dass sich Frauen doppelt so häufig arbeitsunfähig gemeldet haben wie Männer (und dies bei gleichen Arbeitsbedingungen!).

Den demografischen Wandel im Betrieb angemessen zu diskutieren und zu prognostizieren bedarf einer soliden Datenbasis, die mit einer Altersstrukturanalyse erbracht werden kann.

Die in den innova-Modellbetrieben durchgeführte Altersstrukturanalyse wurde flankiert mit einer von der VDV-Akademie durchgeführten Breitenerhebung in der Branche mit 16 Unternehmen, die im Wesentlichen die Ergebnisse im innova-Projekt bestätigt haben. Signifikante Abweichungen kamen nicht vor, so dass davon auszugehen ist, dass die im Projekt ermittelten Werte bzw. beteiligten Unternehmen repräsentativ sind. Die Breitenerhebung sowie die Synopse der ASTRA®-Ergebnisse aus den Modellbetrieben sind zur Ansicht und zum download auf www.innova-projekt.de abrufbar.

Das Age² Strategie-Cockpit zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels

4

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und die vielfältigen Erfahrungen mit Managementsystemen lassen es notwendig erscheinen, die innerbetriebliche Gestaltung des demografischen Wandels als „Integrationsaufgabe“ zu verstehen.

Um sich als Unternehmen optimal auf die Herausforderung vorzubereiten, zukünftig mit einer deutlich älteren Belegschaft und Ersatzbedarfen erfolgreich zu wirtschaften, ist es erforderlich, die Bewältigung des demografischen Wandels als eine „Gefüge“-Leistung zu begreifen. Das heisst, sämtliche relevanten „Stellschrauben“ und betrieblichen Gestaltungsfelder sind zu identifizieren und aufeinander abzustimmen. Es ist wohl kaum vorstellbar, die Arbeitsfähigkeit einer alternden Belegschaft z.B. ausschließlich durch gesund erhaltende Maßnahmen zu sichern, ohne parallel Anstrengungen zur beruflichen Weiterbildung oder altersangemessenen Arbeitsgestaltung zu unternehmen.

Die betriebliche Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel stellt ein komplexes Unterfangen dar: Die Vernachlässigung einer oder mehrerer Gestaltungsbereiche kann schnell in eine „Sackgasse“ führen. Insbesondere dann, wenn dynamische Entwicklungen – z.B. in Bezug auf Märkte, Wachstum, Konjunktur, Globalisierung – nicht mit der „demografischen Brille“ betrachtet und bei unternehmens- und personalstrategischen Entscheidungen berücksichtigt werden.

In Orientierung an den Handlungsbedarfen der am Projekt innova beteiligten Unternehmen, wurde als Leitbild für alle Modellbetriebe ein **Strategie-Cockpit altersgerechte Arbeitsgestaltung (Age²-Strategie-Cockpit®)** formuliert (siehe Abb. 11)

Vier Gestaltungsfelder des Altersgerechten Arbeitsgestaltung werden unterschieden:

- „Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement (RoG),“
- „Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM),“
- „Alter(n)sgerechte Qualifizierung (AQua)“ und
- „Demografiefeste Personalstrategien (DePS)“.

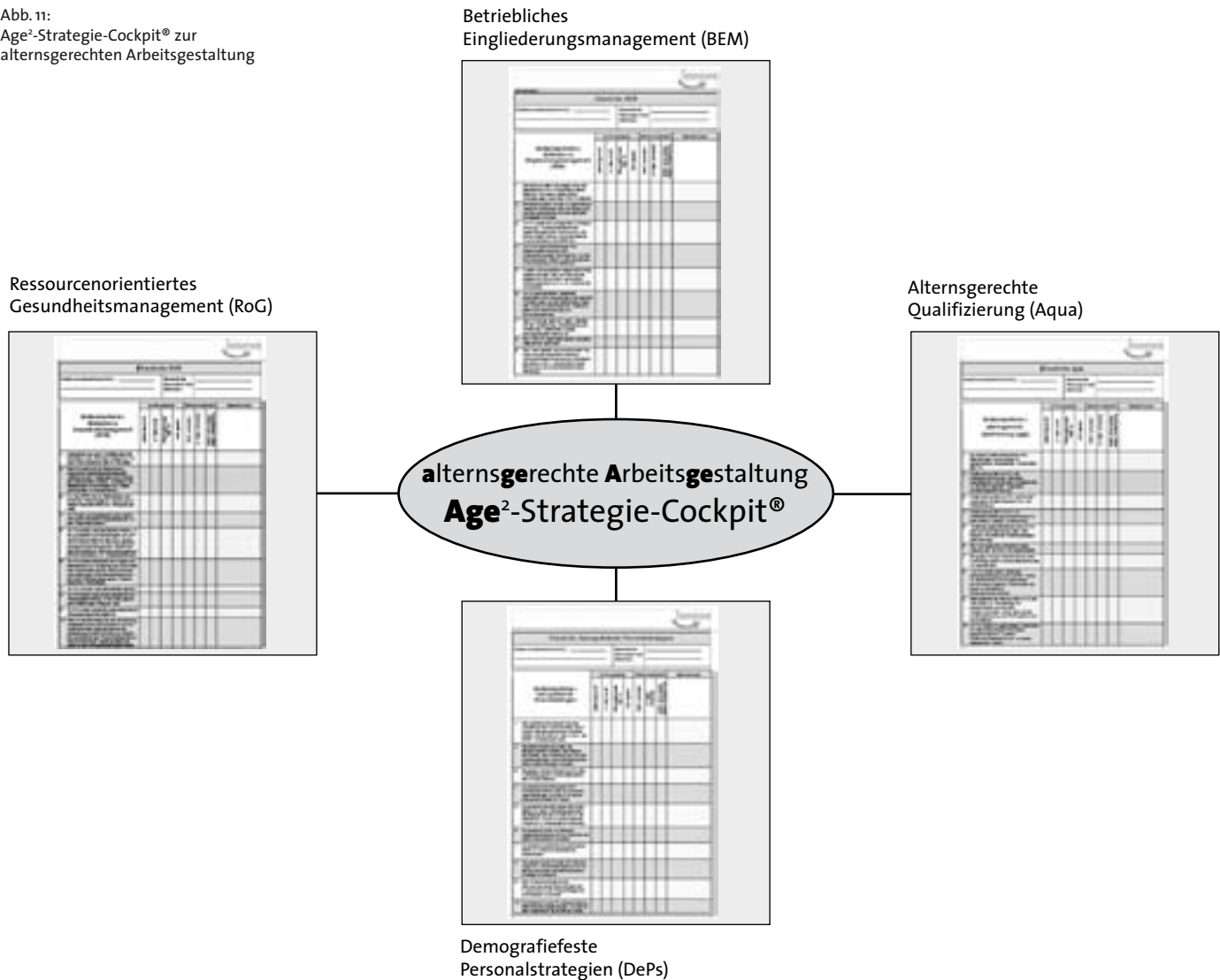
Als Querschnittsthemen fließen folgende Aspekte in das Strategie-Cockpit ein:

- „Führung“ sowie
- „Gender“ (die Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Unterschiede bei der Arbeitsgestaltung).

RoG und BEM sind auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit ausgerichtet (hoher Krankenstand; Fahrdienst als Tätigkeit mit durchschnittlich begrenzter Ausführungsdauer), AQua bezieht sich auf die Entwicklung der Dienstleistungs(fach)arbeit in der Verkehrsbranche (neue Berufsbilder, neue Anforderungsprofile, Professionalisierung durch Beruflichkeit, EU-Anforderungen, Arbeitsgestaltung) und DePS soll die Alterung bei gleichzeitiger Erhöhung der Betriebszugehörigkeitsdauer sowie damit verbundene verrentungsbedingte Rekrutierungsbedarfe berücksichtigen. Damit eng verbunden sind Anforderungen an Führungsaufgaben sowie Anpassungen an die gesellschaftlich und wirtschaftlich bedingte stetige Erhöhung der Frauenerwerbsquote.

Um die spezifischen betrieblichen Anforderungen ermitteln zu können, wurde für jedes Gestaltungsfeld eine Bestandsaufnahme-Checkliste entwickelt. In jeder dieser Checklisten sind notwendige Voraussetzungen zur idealtypischen Umsetzung des jeweiligen Gestaltungsfeldes im Unternehmen formuliert.

Abb. 11:
Age²-Strategie-Cockpit® zur
altersgerechten Arbeitsgestaltung



Diese sind von den Unternehmen jeweils im Hinblick auf ihren Erfüllungsgrad sowie bestehende Handlungsbedarfe zu bewerten. Als Ergebnis werden Stärken und Defizite sowie sinnvolle Vorschläge möglicher Maßnahmen abgeleitet.

Durch die geforderte Priorisierung und Positionierung der Gestaltungsfelder kann gewährleistet werden, dass z.B. aus Kapazitätsgründen zur Zeit nicht bearbeitbare Gestaltungsfelder nicht aus dem Blick geraten, sondern in einer langfristigen strategischen Planung zur Bewältigung des demografischen Wandels Berücksichtigung finden.

Um Fortschritte kenntlich zu machen und „unerledigte Hausaufgaben“ identifizieren zu können, sollte das Unternehmen die Checklisten jeweils zu Beginn und zum Ende der Betriebsprojekte ausfüllen. Für Verkehrsunternehmen, die das **Strategie-Cockpit altersgerechter Arbeitsgestaltung (Age²-Strategie-Cockpit®)** anwenden, ist ein jährliches Audit zu empfehlen.

Im Folgenden werden die **Ergebnisse der Bestandsaufnahmen in den Modellbetrieben des Projektes** vorgestellt. Die Ergebnisse des Cockpits können als Benchmark für die ÖPNV-Branche verwendet werden. Es handelt sich um die Durchschnittswerte aus fünf Modell-Unternehmen, die sich betrieblich bereits mit der aktiven Gestaltung des demografischen Wandels beschäftigen.

Demografiefeste Personalstrategien (DePS)

Demografiefeste Personalstrategien sind Gradmesser des betrieblichen Wissens um die aktuellen und künftigen Kennziffern der personellen Schlüsselvariablen. Sie sind Voraussetzung für die Herausbildung adäquater Handlungskonzepte zur Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern.

In den Betrieben zeigen sich hohe Erfüllungsgrade bei der Kenntnis der Altersstrukturen und damit verbundener Auffälligkeiten (Item 1-6). Dies ist damit begründet, dass diese Unternehmen im Rahmen des Projekts natürlich umfangreiche Alterstrukturanalysen durchgeführt haben. Entsprechend niedrig wird der Handlungsbedarf hinsichtlich dieser Kriterien gesehen. Bei anderen Unternehmen der Branche würden diese hohen Erfüllungsgrade bzw. niedrigen Handlungsbedarfe wahrscheinlich so nicht auftreten.

Doch trotz dieser Analyseerkenntnisse haben noch nicht alle Unternehmen die entsprechenden strategischen Rekrutierungsaktivitäten bzw. -konzepte entwickelt und gestartet (Item 8; 10). Aufgrund des hierbei eingeschätzten Handlungsbedarfs wird auch deutlich, dass die Notwendigkeit bzw. insgesamt das Ausmaß und die Bedeutung zukünftiger Rekrutierung offensichtlich noch unterschätzt werden (Item 8, 9, 10). Konzepte zu Work-life-balance, strukturierten Mitarbeitergesprächen sowie Potenzialanalysen zum Zwecke der Einsatzflexibilität sind erst rudimentär vorhanden. (Item 11; 12; 14) Deren Handlungsbedarfe werden als nicht sehr hoch eingeschätzt. Das Thema „Gender Mainstreaming“ (Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Unterschiede bei der Arbeitsgestaltung) scheint bisher im Hinblick auf die Rekrutierung bisher noch wenig erschlossener Personengruppen ebenfalls deutlich unterschätzt zu werden (Item 9).

Demografiefeste Personalstrategien (DePS)

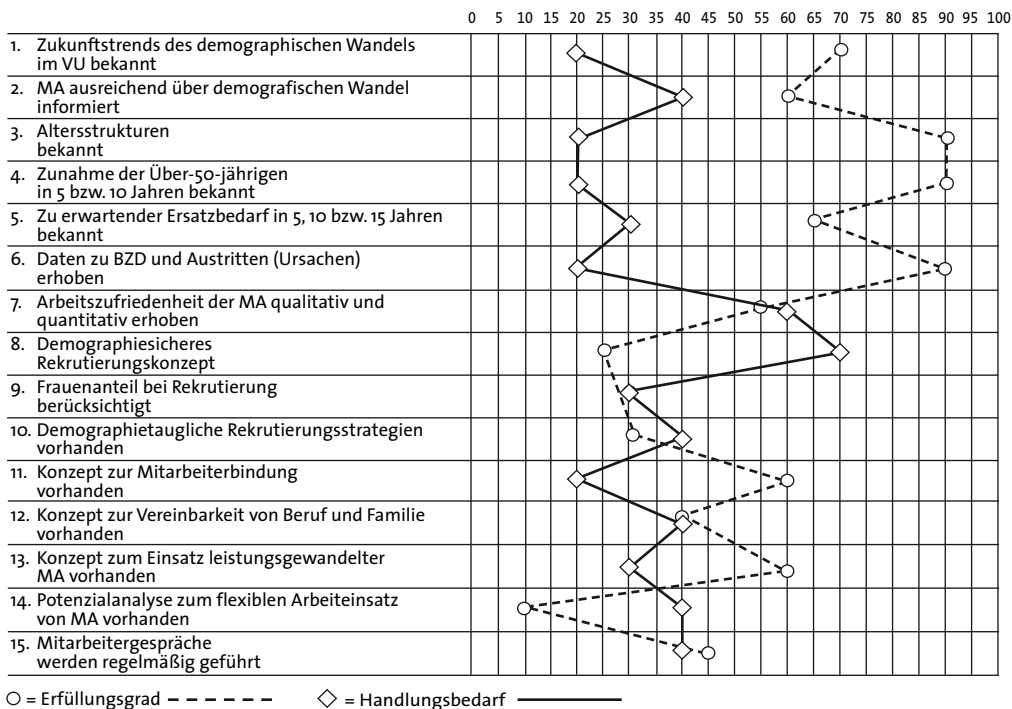


Abb. 12:
Ergebnisse der Bestandsaufnahmen zu den Gestaltungsfeldern der Modellbetriebe (Cockpit) – Demografiefeste Personalstrategien (DePS)

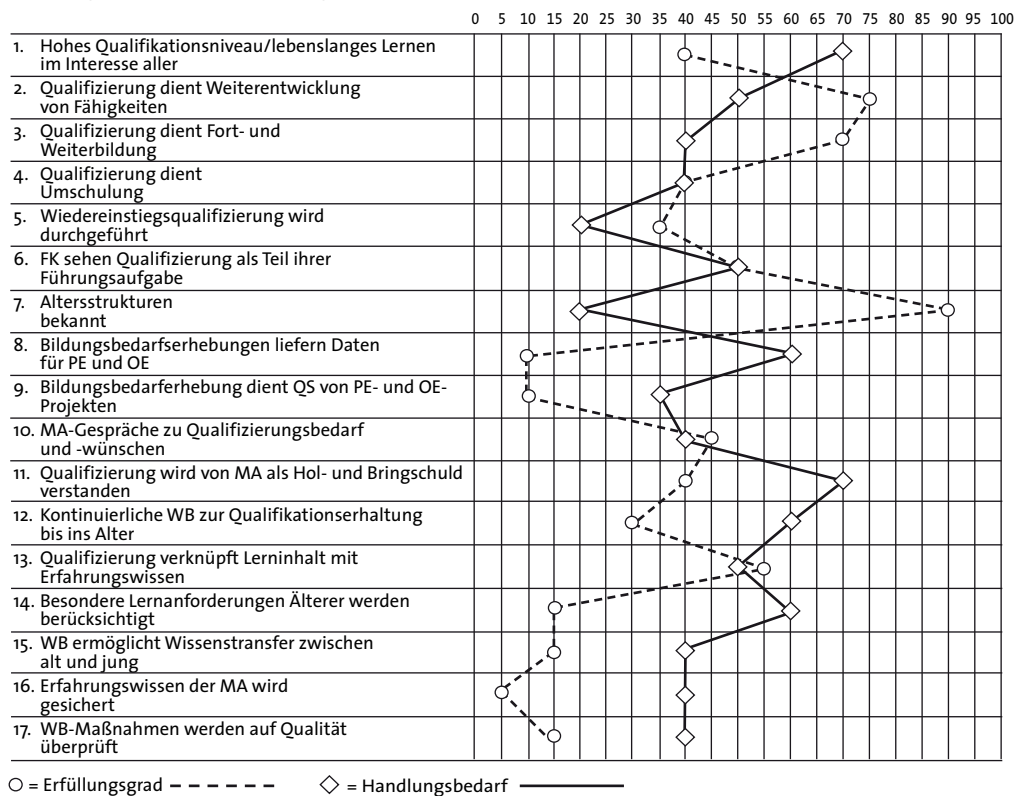
Altersgerechte Qualifizierung (AQua)

Zum einen wird deutlich, dass innerbetriebliche Weiterbildung nicht in allen Unternehmen mittels eines systematischen strukturierten Bildungsmanagements betrieben wird (Item 8, 9, 17). Daraus ergibt sich folgerichtig, dass weitgehend auch ein demografiefestes Bildungssystem fehlt (Item 14, 15, 16). Lernanforderungen Älterer werden kaum berücksichtigt (Item 14). Ein gezielter, betrieblich organisierter Wissenstransfer zwischen alt und jung (aber auch umgekehrt) findet nur selten statt (Item 15), so dass das Erfahrungswissen aus-

scheidender Mitarbeiter/innen nicht gesichert werden kann. Auf der anderen Seite wird auch die Weiterbildungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen beklagt. Hier werden die höchsten Werte im Handlungsbedarf gesehen (Item 1,11). Insgesamt gesehen zeigt sich hier tendenziell ein Widerspruch zwischen dem niedrigen Erfüllungsgrad unternehmerischer Aktivitäten und der Erwartung, dass sich die Beschäftigten selbst mehr einbringen sollen. Die Unternehmen beklagen auch, dass die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zum Lernen Älterer zwar bekannt sind, auf der anderen Seite aber praxistaugliche Hilfen zur Umsetzung fehlen. Eine Ausnahme stellen Tandemkonzepte zum Wissenstransfer dar.

Abb. 13:
Ergebnisse der Bestandsaufnahmen zu den Gestaltungsfeldern aus den Modellbetrieben (Cockpit) – Altersgerechte Qualifizierung (AQua)

Altersgerechte Qualifizierung (AQua)



- ArbS: Arbeitsschutz
 AU: Arbeitsunfähigkeit
 BEM: Betriebliches Eingliederungsmanagement
 BR: Betriebsrat
 BV: Betriebsvereinbarung
 FK: Führungskräfte
 IMS: Integriertes Managementsystem
 MA: Mitarbeiter/in
 OE: Organisationsentwicklung
 PE: Personalentwicklung
 QS: Qualitätssicherung
 SchwbV: Schwerbehinderten-Vertretung
 WB: Weiterbildung

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Mittlere Erfüllungsgrade zeigen sich im Strukturkapital der Unternehmen, d.h. dass betriebliche Strukturen des BEM und seine Aufgaben im Wesentlichen geschaffen worden sind (Item 3,7,9). Andererseits zeigen sich aber zu den gleichen Punkten hohe Handlungsbedarfe, d.h. dass diese Strukturen eher formaler Art sind und ihre Effizienz noch lange nicht gegeben ist. Hohe Hand-

lungsbedarfe zeigen sich auch im Management der betrieblichen Eingliederung, insbesondere im systematischen Managementhandeln und in der Integration zu anderen Managementsystemen (Item 15,16,17).

Wie bei den anderen Gestaltungsfeldern zeigt sich das größte Defizit im Bereich der Tätigkeitsanalyse und -beurteilung (Item 6) wie auch im wenig ausgeprägten Bewusstsein hinsichtlich der Relevanz des Themas „Gender Mainstreaming“ (Item 14: Erfüllungsgrad = Handlungsbedarf = 0).

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

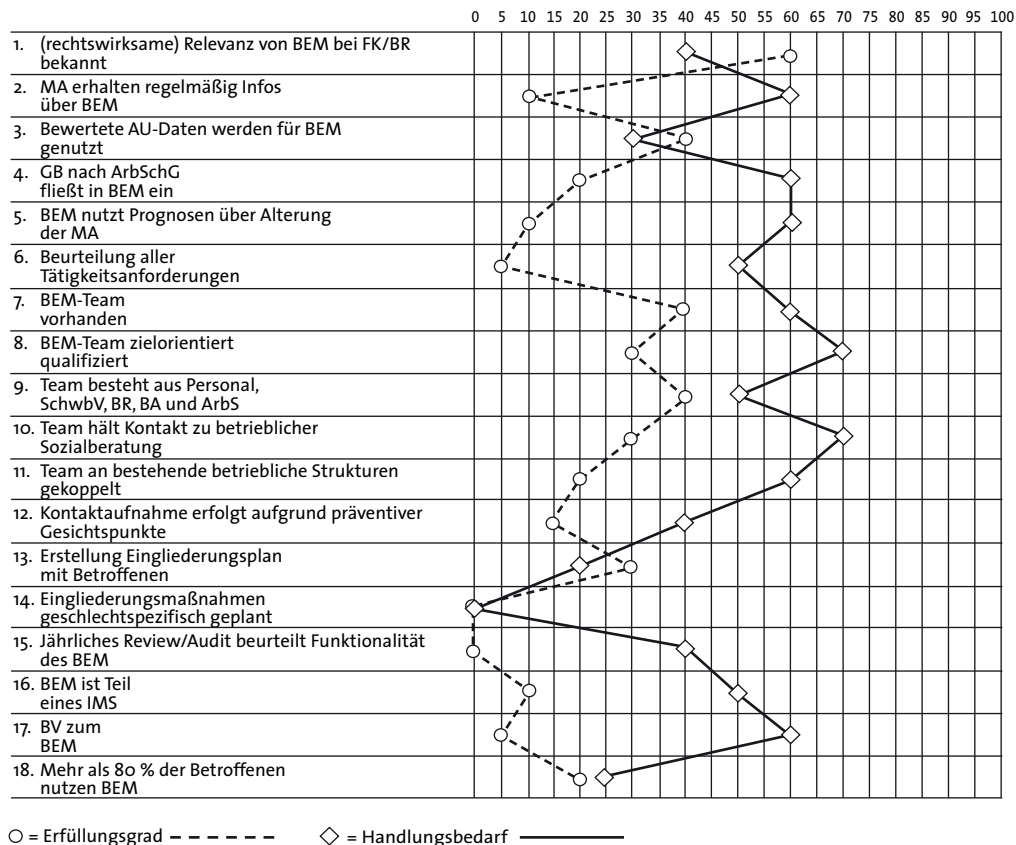


Abb. 14:
Ergebnisse der Bestandsaufnahmen zu den Gestaltungsfeldern aus den Modellbetrieben (Cockpit) – Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

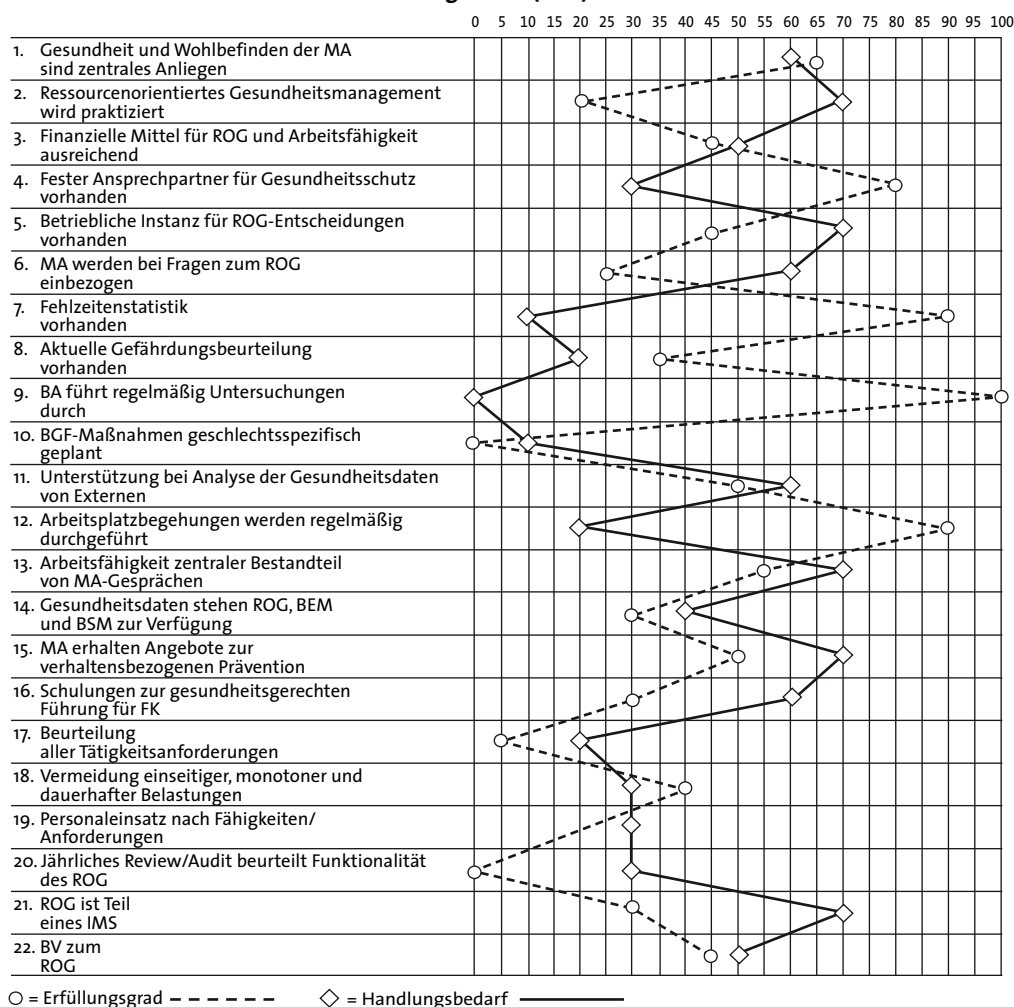
Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement (RoG)

Bei der Bewertung des Erfüllungsgrades wird deutlich, dass konventionelle Strukturen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Betrieb vorhanden sind. Es existieren hohe Erfüllungsgrade hinsichtlich der Aspekte: Ansprechpartner/in Gesundheitsschutz; Vorhandensein einer Fehlzeitenstatistik; Stattfinden betriebsärztlicher Untersuchungen und Arbeitsplatzbegehungen (Item 4, 7, 9, 12 mit Ausnahme von Item 8: Gefährdungsbeurteilung).

Extrem niedrige Erfüllungsgrade zeigen sich hingegen bei der Beurteilung der Tätigkeitsanforderungen und beim Gender Mainstreaming (Item 10, 17). Daraus schließen die Unternehmen aber nicht, dass hier auch ein hoher Handlungsbedarf besteht. Das Auseinanderdriften von niedrigem Erfüllungsgrad und gleichsam hohem Handlungsbedarf zeigt sich eher bei managementbezogenen Vorgehen (Item 20, 21: Review/Audit; RoG als Teil eines integrierten Managementsystems).

Abb. 15:
Ergebnisse der Bestandsaufnahmen zu den Gestaltungsfeldern aus den Modellbetrieben (Cockpit) – Betriebliches Gesundheitsmanagement (ROG)

Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement (RoG)



Betrachtet man alle Handlungsfelder des Strategie-Cockpit, sind zwar strukturelle Voraussetzungen und inhaltliche Grundlagen für ein adäquates Demografiemanagement geschaffen worden, die Umsetzung in den Betrieben hingegen verläuft uneinheitlich, in verschiedenen Tempi und steckt in vielen Teilen noch in den Anfängen. Dies zeigt sich z.B. in der Vernachlässigung der Themen Gender Mainstream, Fachkräfterekrutierung oder Tätigkeits- und Arbeitsprofilierung in den Fahrdiensten. Es ist zu vermuten, dass die Bedeutung einiger Aspekte in den verschiedenen

Gestaltungsfeldern von den betrieblichen Entscheidungsträgern und betrieblichen Interessenvertretern zum Teil noch unterschätzt wird. Die folgende Abbildung zeigt noch einmal im Durchschnitt den von den Modellunternehmen ermittelten Erfüllungsgrad und den Handlungsbedarf in den vier Gestaltungsfeldern.

Die größten betrieblichen Handlungsbedarfe werden beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement und in einer altersngerechten Qualifizierung gesehen.

	Ø Erfüllungsgrad	Ø Handlungsbedarf
Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement	43	42
Betriebliches Eingliederungsmanagement	23	47
Altersngerechte Qualifizierung	38	46
Demografiefeste Personalstrategien	55	35

Abb. 16:
Durchschnittlicher Erfüllungsgrad/Handlungsbedarf in den Gestaltungsfeldern der Modellbetriebe

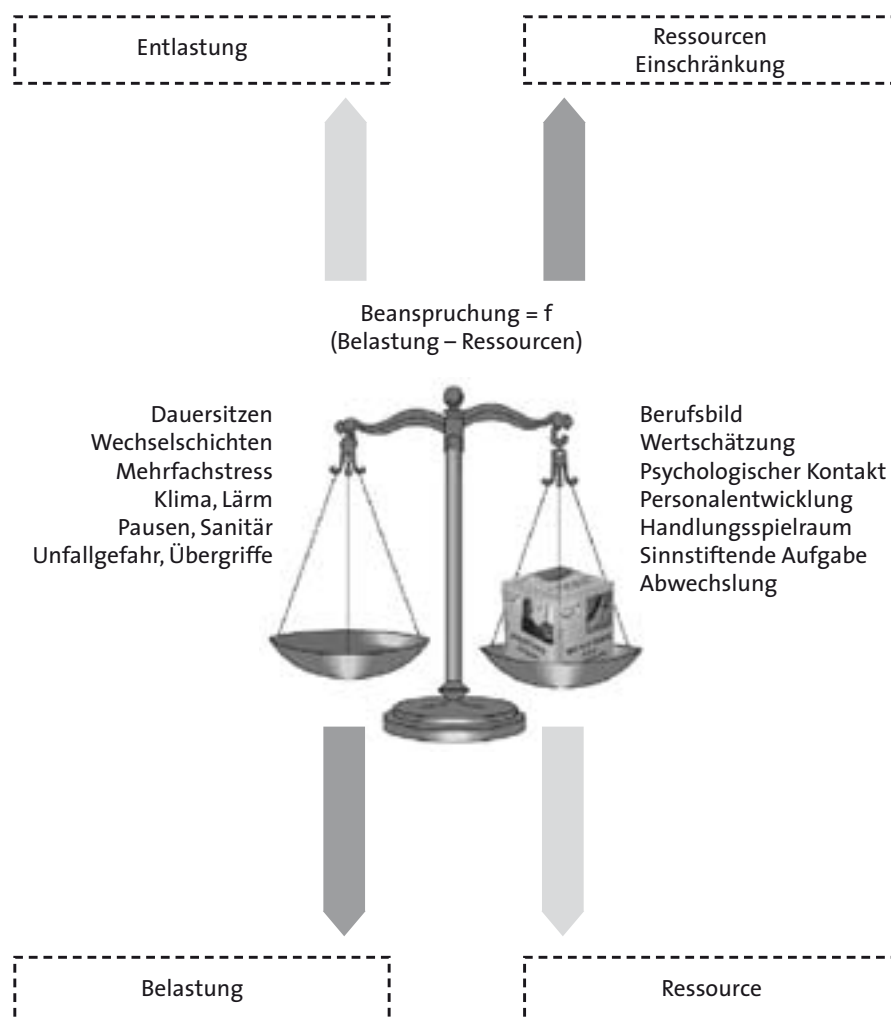
4.1 Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement (RoG)

Von einem ressourcenorientierten Gesundheitsmanagement (RoG) ist immer dann die Rede, wenn ein Unternehmen Anstrengungen zur Gesundheitsförderung unternimmt, die ein Gleichgewicht zwischen arbeitsbedingten Belastungen und Ressourcen zur Bewältigung dieser Belastungen zum Ziel haben. Man spricht in diesem

Zusammenhang von der Belastungs-Ressourcen-Waage (Abb. 17).

Belastungen, z.B. im Fahrdienst, sind in erster Linie der Bewegungsarmut der Fahrer(innen), den Parallelanforderungen (Leitstelle informiert, LKW überholt, Fahrgast fragt) sowie im geringen Aufgabenwechsel zu sehen.

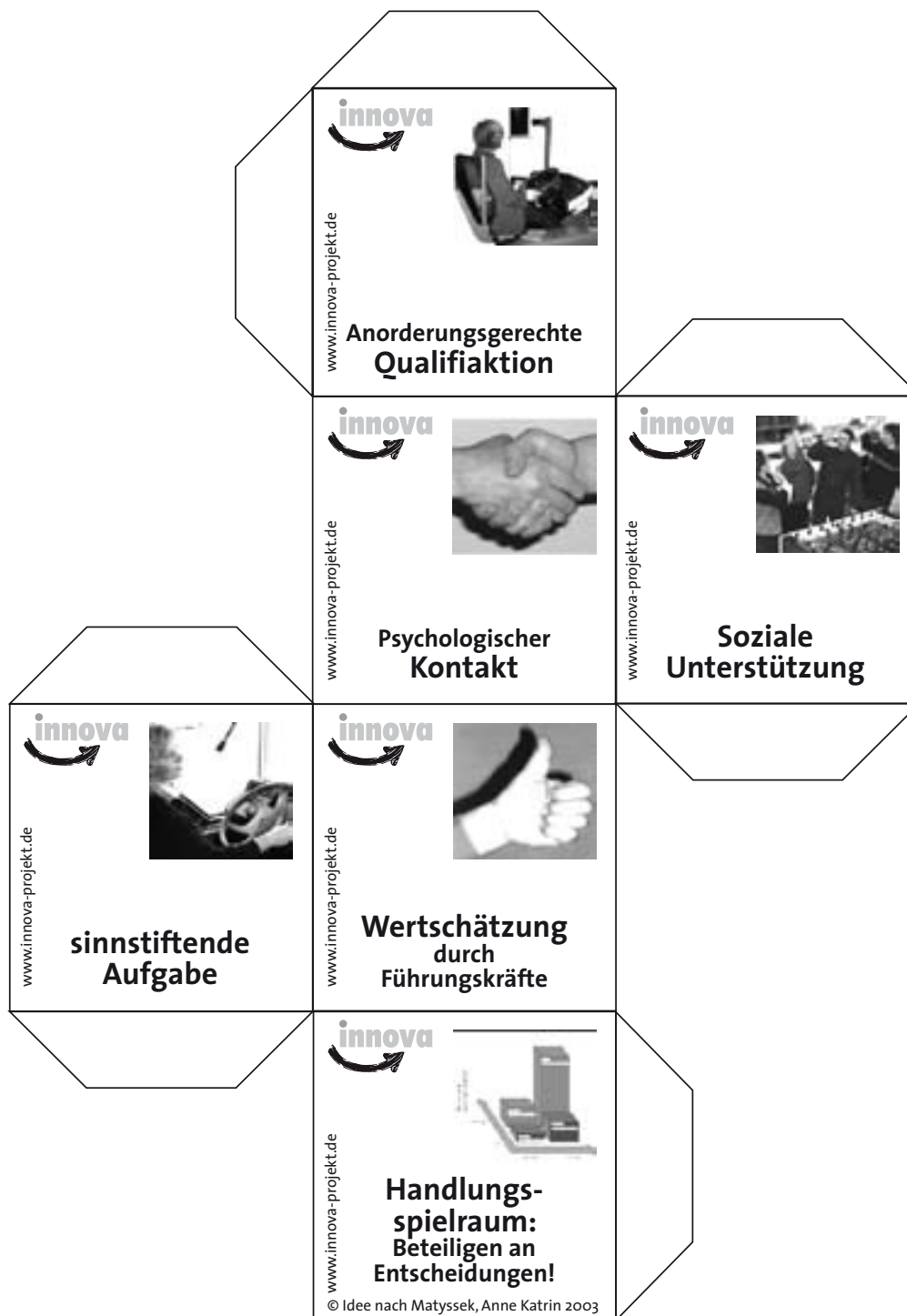
Abb. 17:
Belastungs-Ressourcen-Waage



Die Suche nach praktikablen Ansätzen zur Stärkung der ‚Gesundheitsressourcen‘, z.B. im Fahrdienst, gestaltet sich hingegen weitaus schwieriger. Neben den konventionellen präventiven und kurativen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (Sportangebote, Gesund-

heitstage, Sozialberatung, etc.) konnten im Rahmen des Projektes sechs zentrale Ressourcen für den Bereich des Fahrdienstes ermittelt werden. Sie bilden den innova-Ressourcenwürfel Gesundheit (siehe Abb. 18).

Abb. 18:
Ressourcenwürfel Gesundheit



Ressource I: Wertschätzung (Führung)

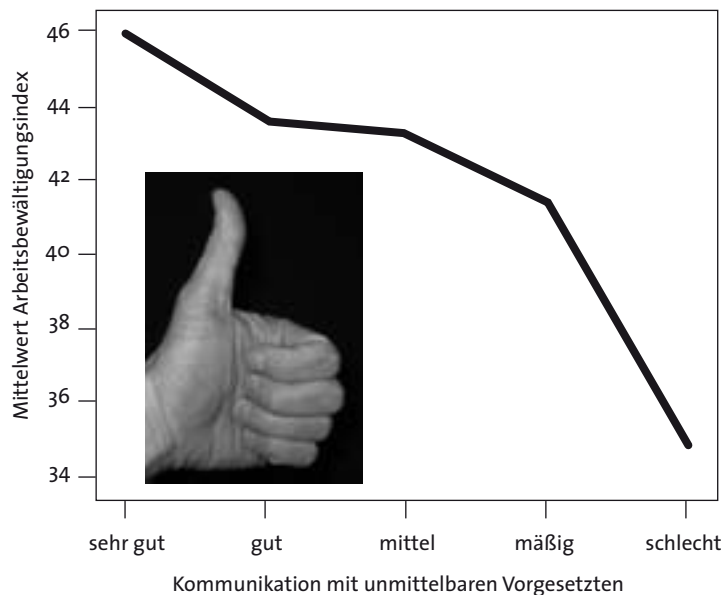
Ein zentraler Einflussfaktor stellt die Wertschätzung der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern/innen dar. Es besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Kommunikationsqualität von Führungskräften und den Fähigkeiten und Möglichkeiten der Beschäftigten, die eigene Tätigkeit zu bewältigen (Arbeitsbewältigungsindex nach Ilmarinen/Tempel). Führungskräfte können durch einen respektvollen Umgang mit Beschäftigten, durch positive und konstruktive Rückmeldungen sowie einem Mindestmaß an Präsenz wesentlich dazu beitragen, die psychische

und physische Arbeitsbewältigung, z.B. im Fahrdienst, bei gleichbleibender Belastungssituation maßgeblich zu beeinflussen.

Dabei sind es nicht immer die „großen“ Dinge, die zählen. Kleinigkeiten, wie ein Automat für kostenloses Wasser im Aufenthaltsraum der Fahrer oder Werkstattmitarbeiter/innen, bewirken oftmals Großes. Und: regelmäßiger Dialog schafft Verständnis – auch für Maßnahmen, die den Beschäftigten auf den ersten Blick als unpopulär erscheinen mögen.

Auch berechtigte Kritik an Mitarbeitern/innen kann und muss von Wertschätzung der Person geprägt sein – denn beurteilt wird stets das konkrete Verhalten, nicht die Persönlichkeit.

Abb. 19:
Einfluss der Kommunikationsqualität mit
der Arbeitsfähigkeit
(Quelle: Tempel/-ilmarinen)



Ressource II: Soziale Unterstützung

Menschen sind soziale Wesen. Beschäftigte selbstredend auch. Ihr Wohlbefinden ist maßgeblich von der Wertschätzung durch Vorgesetzte sowie dem Status in der Gruppe bzw. der Belegschaft abhängig. Führung muss Integrationsarbeit im Sinne sozialer Unterstützung leisten. Dann kann sie eine zweite Ressource darstellen. Sie hat dafür zu sorgen, dass die Kooperation zwischen den Beschäftigten gewährleistet ist und das Betriebsklima ein kollegiales Miteinander ermöglicht.

Ressource III: Psychologischer Kontrakt

Wenn neue Beschäftigte in ein Unternehmen eintreten, haben sie zwei Verträge „in der Tasche“. Den formellen Arbeitsvertrag, in dem Funktion, Verpflichtungen, Aufgaben und die individuelle Arbeitszeit, die Vergütung und andere betriebliche Leistungen beschrieben und fixiert sind.

Der zweite Vertrag ist der „psychologische Vertrag“ zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Er ist nicht justitiabel, individuell geprägt und umfasst die Erwartungen der Beschäftigten über die künftige Arbeit, ihre Organisation, ihre Karriere-möglichkeiten usw. Von der Erfüllung dieser Erwartungen durch das Unternehmen, seine Führungskräfte und die Kollegen hängt das künftige Mitarbeiter-Engagement entscheidend ab.

Der psychologische Vertrag begründet ein Geben und Nehmen im Sinne eines unausgesprochenen Commitments zwischen Beschäftigten und dem Unternehmen, spricht den zuständigen Führungskräften. Einige Beispiele:

- ▶ Der/die Arbeitgeber/in erhält meine Arbeitsfähigkeit, ich engagiere mich überdurchschnittlich
- ▶ Ich bin bereit, auch kurzfristig einen Dienst zu übernehmen, wenn es erforderlich und bei mir möglich ist. Der Betrieb wird sich revanchieren und mir auch mal kurzfristig frei geben, wenn es bei mir notwendig ist.
- ▶ Der Betrieb wird mir Fehler verzeihen, wenn sie im Rahmen bleiben und mir guten Willen

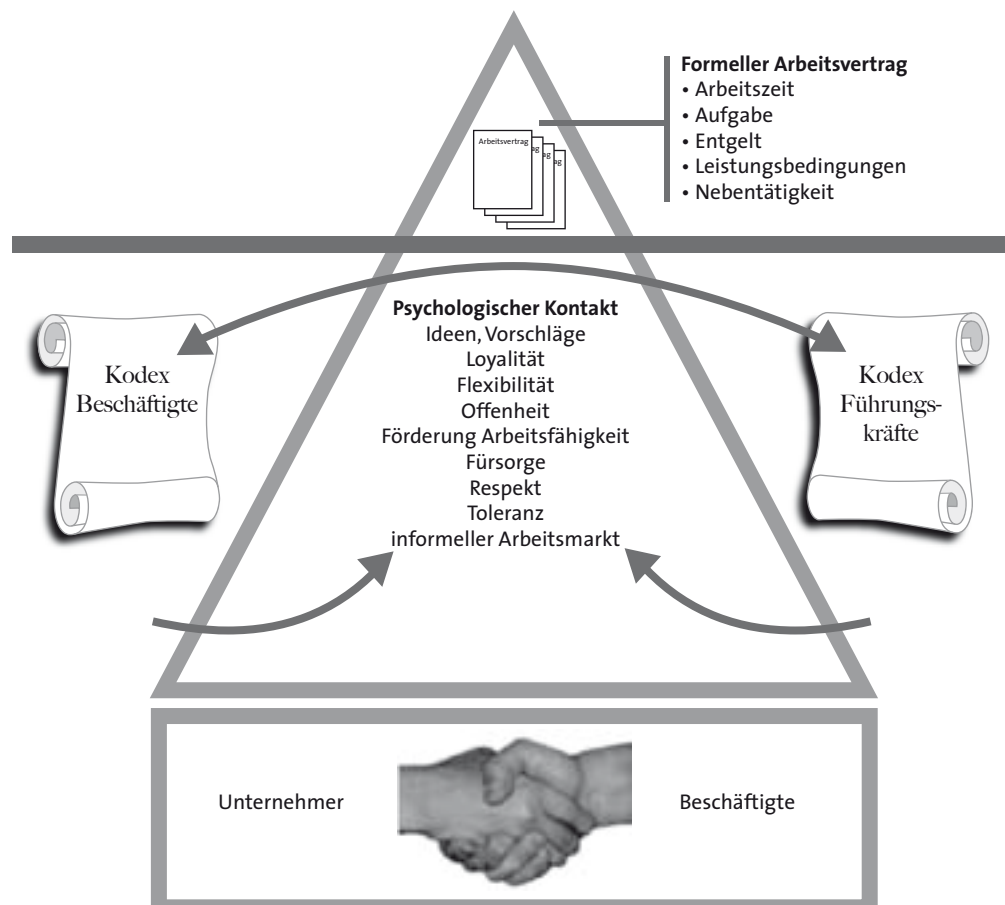


Abb. 20:
Formeller und psychologischer Kontrakt

unterstellen; ich bügele Planungsfehler aus, wenn sie mal vorkommen.

- ▶ Führungskräfte reden gut über mich; ich rede gut über den Betrieb.
- ▶ Der Betrieb hört auf meine Vorschläge und Kritik und gibt mir zumindest eine Rückmeldung; ich mache mir Gedanken, wie Abläufe besser funktionieren können.
- ▶ Die Führungskräfte merken und respektieren, wenn ich überlastet bin; ich strengte mich besonders an.

Die Commitments, die hinter psychologischen Arbeitsverträgen stehen, müssen erfüllt werden – von beiden Seiten. Dann entsteht auf Seiten der Beschäftigten eine höhere Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Mit Leben gefüllte psychologische Arbeitsverträge stellen die Basis für gelebte Unternehmenskulturen dar.

Ressource IV: Sinnstiftende Aufgabe

Ob Arbeit sinnstiftend wirkt oder als unsinnig empfunden wird, hängt entscheidend von der Beantwortung folgender Fragen ab:

1. Welchen Nutzen ziehe ich als Beschäftigter und Individuum aus meiner Tätigkeit?
2. Welchen Nutzen haben Andere durch mein Tun?
3. Stimmen die organisatorischen, finanziellen und allgemein-betrieblichen Rahmenbedingungen meiner Arbeit?

Im Grunde sind es die „alten“ Weisheiten der Arbeits- und Organisationspsychologie, die hier zum Tragen kommen. Arbeitszufriedenheit, Job-Identität und Unternehmensloyalität sind abhängig vom individuellen Mehrwert (ideell und materiell), der aus der eigenen Tätigkeit gezogen wird. Als Mehrwert bildend empfundene Arbeit, die zudem mit selbststeuernden und gestalterischen Elementen angereichert wird, wird nutzbringend und sinnstiftend wirken. Wenn Fahrer/innen in Bus und Bahn in ihren Wunschdienstplänen fahren, ihre Arbeitsstrukturen mit ausgestalten können und um den Nutzen ihrer Dienstleistung für

Andere wissen, dann sind die Voraussetzungen geschaffen, dass ihre Arbeit für sie Sinn macht. Wenn überdies die Rahmenbedingungen stimmen, lässt sich von „guter Arbeit“ sprechen.

In Kombination mit einer wertschätzenden Unternehmensführung (s. (Ressource I) entsteht dann oftmals der sog. „Produzentenstolz“, einer der wichtigsten Produktivitätsfaktoren und positiven Arbeitsmotive überhaupt.

Für die ÖPNV-Branche übersetzt impliziert das: Wer Service- und Dienstleistungsqualität will, muss gute, sinnstiftende Arbeit ermöglichen. Auch der ÖPNV kann „Traumberufe“ und Professionalität generieren.

Ressource V: Anforderungsgerechte Qualifizierung

Der Grad der individuellen Arbeitsfähigkeit wird von mehreren Faktoren bestimmt. Ein wesentlicher Faktor ist die adäquate, anforderungsgerechte Qualifizierung – im Sinne beruflicher Aus- und Weiterbildung. Anforderungsgerecht ist im doppelten Sinn gemeint: tätigkeitsbezogen und adressatenbezogen.

Qualifizierung zielt auf Wissensvermittlung und Fähigkeitsanpassung, um die wandelnden Aufgaben und/oder neuen Techniken beherrschen zu können. Qualifizierung hat stets auch die Adressaten, die Beschäftigten, ihre ihnen eigenen Kompetenzen und ihr Alter im Fokus.

Die in Deutschland traditionelle Qualifizierungszurückhaltung von älteren Beschäftigten hat viele Ursachen, die sowohl auf Seiten der Beschäftigten als auch auf Seiten der Unternehmen liegen. Beschäftigtenseitig spielen vor allem längere Lernabstinenzen, Unterlegenheitsgefühle gegenüber den Jüngeren im Lernprozess und verinnerlichte Wissensdogmen sowie eine Vernachlässigung von Erfahrungswissen in der klassischen beruflichen Weiterbildung eine nicht zu unterschätzende Rolle. Unternehmensseitig sind es insbesondere die einseitigen Weiterbildungs-Investitionen für die hochqualifizierten Fach- und Führungskräfte und der „Jugendwahn“, die eine anforderungsgerechte Qualifizierung in den Unternehmen erschweren.

Demografietaugliche Qualifizierungsstrategien müssen diese Fixierungen aufbrechen und im Kontext einer tätigkeits- und praxisorientierten Erwachsenen- und Weiterbildung in handlungsleitende Bahnen lenken. Servicequalität für den ÖPNV-Kunden setzt gute, dienstleistende Facharbeit in den Betrieben voraus. Der Schlüssel dafür ist in einer Ausprägung von Beruflichkeit und der Entwicklung eines Systems qualifizierter beruflicher Weiterbildung für die Branche zu sehen.

Ressource VI: Handlungsspielraum

Nach Karasek (1979) hat der individuelle Handlungsspielraum der Beschäftigten einen entscheidenden Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten, z.B. auf Herz-Kreislauf-Beanspruchungen. Es zeigte sich, dass eine hohe Belastungsintensität mehrfach höhere Beanspruchung zur Folge hat, wenn sie mit geringen Handlungsspielräumen verbunden ist. Andersherum kann die Beanspruchung der Mitarbeiter/innen bei hohen Anforderungen auf einen Bruchteil gesenkt werden, wenn man ihnen einen hohen Handlungsspielraum einräumt. Das kann im Fahrdienst der Einfluss auf die Zuteilung des Dienstes sein, aber auch die gesicherte Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen der Fahrer/innen.

4.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Während beim Ressourcenorientierten Gesundheitsmanagement (RoG) der/die gesunde Mitarbeiter/in im Fokus der Aufmerksamkeit steht, richtet sich das Hauptaugenmerk beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) auf die erkrankten Beschäftigten.

Seit Mai 2004 ist der/die Arbeitgeber/in gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX gesetzlich dazu verpflichtet, Beschäftigte, die länger als sechs Wochen im Jahr entweder ununterbrochen oder aufsummiert erkrankt sind, in der Wiederherstellung ihrer Gesundheit zu unterstützen. In Zusammenarbeit

mit dem Betriebsrat und (bei schwerbehinderten Beschäftigten auch mit der Schwerbehindertenvertretung) sind – unter Zustimmung des jeweiligen Betroffenen – Maßnahmen einzuleiten, die darauf abzielen,

- die Erkrankung zu überwinden,
- einer erneuten Erkrankung vorzubeugen und
- den Arbeitsplatz dauerhaft zu sichern.

Vor dem Hintergrund dieser Zielstellung agieren die betrieblichen Akteure wie folgt:

Abb. 21:
Vorgehensweise beim betrieblichen Eingliederungsmanagement

Welche Schritte?	Auf welche Weise durchgeführt?	Wer ist daran beteiligt?
(1) Das BEM-Team wird nach mehrwöchiger Erkrankung des/der Beschäftigten aktiv und lädt zu einem ersten Gespräch ein	Alle Beschäftigten, die seit zwei Wochen zusammenhängend oder seit sechs Wochen in Summe erkrankt sind, werden regelmäßig ermittelt	Einladender: Koordinator/in des BEM-Teams
(2) Durchführung eines Informations- und Klärungsgesprächs	Über die Möglichkeiten des BEM wird informiert und es wird geklärt, ob weitere Maßnahmen des BEM eingeleitet werden sollen	Koordinator/in sowie ggf. weitere Personen des BEM-Teams
(3) Nimmt der/die Beschäftigte/r BEM in Anspruch, tritt das BEM-Team zusammen	Das BEM-Team beratschlagt über mögliche Maßnahmen zur betrieblichen Wiedereingliederung	BEM-Team
(4) Einleitung von BEM-Maßnahmen mit Beteiligung des/der Beschäftigten	Planung, Umsetzung und Controlling der BEM-Maßnahmen	BEM-Team, Beschäftigte (und ggf. weitere interne und externe Akteure – z. B. Krankenkassen, Integrationsamt)

Durch die Verpflichtung des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin, durch Maßnahmen des BEM die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit leistungsgewandelter Beschäftigter wiederherzustellen und zu sichern, reagiert der Gesetzgeber auf den drastischen Anstieg chronischer Erkrankungen, der in den letzten Jahren zu beobachten war.

Mit arbeitsbedingten Belastungen und daraus resultierenden Erkrankungen haben insbesondere die Beschäftigten des Fahrdienstes zu kämpfen: In einer Reihe arbeitswissenschaftlicher Untersuchungen ist gezeigt worden, dass es sich bei der

Fahrdiensttätigkeit um eine „Beschäftigung mit begrenzter Dauer“ handelt, die mit überdurchschnittlich hohen Fehlzeiten aufgrund arbeitsbedingter Gesundheitsbeeinträchtigungen sowie vorzeitiger Fahrdienstuntauglichkeit einhergeht. Die Ergebnisse der Altersstrukturanalysen spiegeln diese Beobachtung wieder: Die prozentuale Verteilung der AU-Tage ergibt das übliche Bild mit den Spitzen im Fahrdienst und in der Werkstatt. Der Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit durch Maßnahmen des BEM sollte demnach

gerade für Verkehrsunternehmen von zentralem Interesse sein.

Die Herausforderung, den Personalbestand vor diesem Hintergrund trotz zunehmender Alterung der Belegschaft zu sichern, stellt insbesondere für Unternehmen der Verkehrsbranche eine gewaltige Herausforderung dar. Dies liegt darin begründet, dass der Großteil der Beschäftigten im Fahrdienst tätig ist und alternative Einsatzmöglichkeiten für leistungsgewandelte Beschäftigte dementsprechend rar sind. Erschwerend kommt hinzu, dass die wenigen potenziellen Leicht- und Lernarbeitsplätze aus Gründen der Kostenersparnis i.d.R. fremdvergeben werden, wodurch sich die Einsatzalternativen für Beschäftigte mit Leistungseinschränkungen weiter reduzieren. Von diesem Dilemma sind insbesondere kleinere Unternehmen betroffen, deren Handlungsspielräume deutlich begrenzter sind als die größerer Unternehmen der Branche.

Die Erfahrungen im Projekt innova haben vor dem Hintergrund der skizzierten Problematik gezeigt, dass insbesondere kleine und mittelständische Verkehrsunternehmen hinsichtlich der Organisation und Durchführung des BEM noch in den „Kinderschuhen“ stecken. Sie sind in besonderem

Maße auf externe Unterstützung angewiesen, um das BEM von Grund auf aufzubauen und „ans Laufen zu bringen“. Aufgrund bestehender Unsicherheiten bezüglich der Frage „Wie machen wir es richtig?“ haben vor allen die „kleineren“ Unternehmen bewusst den Start des Projektes abgewartet, um darin unterstützt zu werden, einen gangbaren Weg zum sinnvollen Umgang mit langzeiterkrankten Beschäftigten zu finden.

Es wurde folgende idealtypische Vorgehensweise bei der Durchführung des BEM vorgeschlagen:

In der betrieblichen Auseinandersetzung mit dem Thema zeigt sich, dass „der Teufel“ auch hier oftmals im Detail steckt. Mit der Umsetzung der im Schaubild dargestellten Schritte sind folgende zentrale Herausforderungen verknüpft:

- Die Relevanz des Themas muss in den Betrieben ankommen und gelebt werden (Führungskräfte stehen in der Verantwortung, ihrer Vorbildfunktion – z.B. im Hinblick auf gesundheitsgerechtes Verhalten – gerecht zu werden).
- Führungskräfte sind hinsichtlich der von ihnen im Rahmen des BEM zu erfüllenden

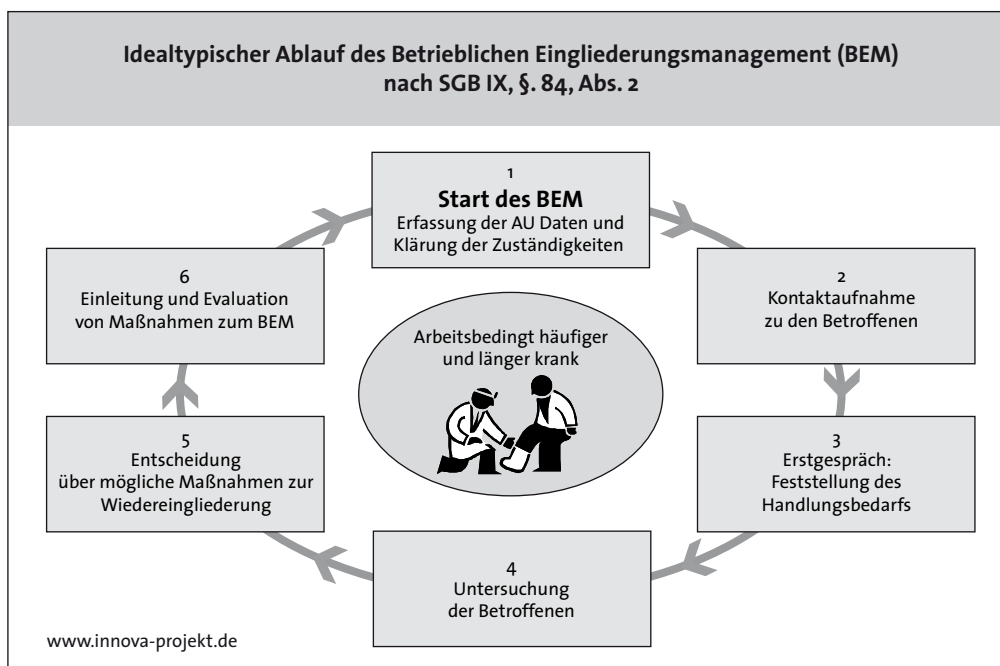


Abb. 22:
Vorgehensweise beim betrieblichen
Eingliederungsmanagement

Aufgaben zu schulen (z.B. zur deeskalierenden Gesprächsführung).

- Im Hinblick auf ein vorausschauendes Handeln, ist das Thema „Gesundheit“ zu einem integralen Bestandteil strukturierter Mitarbeitergespräche zu machen.
- Die Wertschätzung der Beschäftigten stellt insbesondere im Kontext des BEM ein wichtiges Thema dar, welches in der Historie des betrieblichen Gesundheitsmanagements begründet ist: Krankenrückkehrgespräche hatten vor der sog. „BEM-Ära“ oftmals sanktionierenden Charakter, da sie nicht selten darauf abzielten, die Fehlzeiten der Beschäftigten durch das Erzeugen von Druck in den Griff zu bekommen. Sie wurden dementsprechend kontrovers diskutiert und von den Beschäftigten i. d. R. als „rotes Tuch“ wahrgenommen. Die Verankerung des Bewusstseins, dass Eingliederungsgespräche einen gänzlich anderen Charakter haben und eine andere Zielstellung verfolgen, gestaltet sich entsprechend schwierig. Die größte Hürde des Unternehmens besteht darin, bestehende Sorgen und Zweifel weitestgehend auszuräumen. Die „Botschaft“ sollte lauten: „Du bist uns wichtig“! Denn: Nur dann, wenn es gelingt, die Beschäftigten „mit ins Boot zu holen“ kann das BEM umgesetzt werden (Aspekt der Freiwilligkeit!).
- Andererseits: Den Beschäftigten ist zu verdeutlichen, dass nur durch ein Zusammenspiel aus Verhaltensprävention (Eigeninitiative in Sachen Gesundheit) und Verhältnisprävention (RoG/BEM) eine Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gelingen kann.
- Um auf arbeitsbedingte Missstände durch die Umsetzung bedarfsorientierter Maßnahmen reagieren zu können, ist es erforderlich, dass sich das Unternehmen einen Überblick über die von den Beschäftigten am häufigsten genannten Ursachen und Einflussfaktoren von Fehlzeiten verschafft.
- Ferner ist zu prüfen, ob leistungsgewandelte Beschäftigte ihre bisherigen Tätigkeiten trotz ihrer Erkrankungen weiterhin ausüben

können oder ob es erforderlich ist, sie (un) befristet auf einen anderen Arbeitsplatz zu versetzen. Dies macht einen Abgleich von Fähigkeiten und Anforderungen erforderlich. Ein solcher Abgleich verlangt, dass das Unternehmen über eine hinreichende Anzahl zukunftsorientierter Stellenbeschreibungen für die Kerntätigkeiten im Unternehmen sowie für potenzielle Ersatztätigkeiten (sog. Leicht- bzw. Lernarbeitsplätze) verfügt. Der Entwicklung solcher Stellenbeschreibungen, welche im Idealfall mit Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen versehen sind, ist typischerweise eine Tätigkeitsanalyse und -bewertung vorgeschaltet. Denn: Nur dann, wenn dem Unternehmen entsprechend detailliert ausgearbeitete Instrumente vorliegen, kann eine exakte Zuordnung leistungsgewandelter Beschäftigter auf in Frage kommende Lern- und Leichtarbeitsplätzen gelingen.

- Das erfolgreiche Austarieren existierender Betätigungsfelder für leistungsgewandelte Beschäftigte setzt voraus, dass potenzielle Ersatztätigkeiten vom Unternehmen identifiziert, priorisiert und bereitgestellt werden. Darüber hinaus ist die Entwicklung geeigneter Strategien zur Erhöhung der Bereitschaft der Beschäftigten, im Bedarfsfall auf diese Arbeitsplätze auszuweichen, erforderlich.

In der Gesamtbetrachtung bleibt Folgendes festzuhalten: Die vordringlichste Herausforderung ist in den Aufbau einer vertrauensvollen und wertschätzenden Beziehung zu den Beschäftigten sowie dem Abbau bestehender Blockaden und Widerstände zu sehen. Darüber hinaus konfrontiert das zu beobachtende Defizit an differenziert ausgearbeiteten Stellenbeschreibungen mit Anforderungsprofilen die Unternehmen der Verkehrsbranche mit der Anforderung, durch Anfertigung geeigneter eignungsdiagnostischer Verfahren eine fähigkeitsangemessene Zuordnung von Personal auf Planstellen zu gewährleisten.

4.3 Altersgerechte Qualifizierung (AQ_u)

Ein der Aufgabenstellung adäquates Qualifikationsniveau und die Möglichkeiten lebenslangen Lernens liegen im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Verkehrsunternehmen. Qualifizierung dient der Steigerung von Effektivität und Effizienz, der Nachwuchsförderung und dem Ausbau beschäftigungsbezogener Kompetenzen.

Eine altersgerechte Weiterbildung trägt dazu bei, die Weiterbildungszurückhaltung der älteren Mitarbeiter/innen zu überwinden und den Erhalt und die Förderung von Gesundheit, Qualifikation und Motivation im Erwerbsverlauf zu sichern.

Die in Deutschland zu beobachtende Qualifizierungszurückhaltung von älteren Beschäftigten hat viele Ursachen, die sowohl auf Seiten der Beschäftigten als auch auf Seiten der Unternehmen liegen. Beschäftigtenseitig spielen vor allem längere Lernabstinenzen und die damit zusammenhängenden Ängste „wieder die Schulbank drücken“ zu müssen, Unterlegenheitsgefühle gegenüber den Jüngeren im Lernprozess und verinnerlichte Wissensdogmen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Unternehmensseitig sind es insbesondere die oftmals einseitigen Weiterbildungs-Investitionen für die hochqualifizierten Fach- und Führungskräfte und der „Jugendwahn“ sowie eine Vernachlässigung von Erfahrungswissen in der klassischen beruflichen Weiterbildung,

die eine anforderungsgerechte Qualifizierung in den Unternehmen erschweren.

Das Berichtssystem Weiterbildung IX des BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) zeigt, dass über 50-Jährige im Vergleich zu jüngeren Personen deutlich seltener an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Im Jahr 2003 waren dies nur 17% im Vergleich zu 31% in der Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen. Weiterbildungsteilnahmen sind jedoch nicht nur vom Alter abhängig, sondern in Deutschland auch von der schulischen Vorbildung, der beruflichen Qualifikation und der beruflichen Position.

Um mehr Ältere in betriebliche und überbetriebliche weiterbildende Maßnahmen zu integrieren, muss Qualifizierung dem Prozess des Alterns entsprechend gestaltet werden.

Es geht darum, die Rahmenbedingungen und Leitlinien für Weiterbildungsmaßnahmen auch auf Ältere anzupassen. Dabei kann auf Qualifizierungskonzepte für ältere Arbeitnehmer/innen aus der Industrie zurückgegriffen werden. Insbesondere das Anknüpfen an das Erfahrungswissen von Älteren, eine Integration vieler Praxisanteile und gruppenorientierte Lernformen sind als Kriterien einer älterengerechten Weiterbildung zu nennen.

Dabei gilt es auch, die spezifischen Lernstrategien, die für Ältere geeignet sind, zu berücksichtigen.

Prinzipien zur Gestaltung des Lernens älterer Beschäftigter

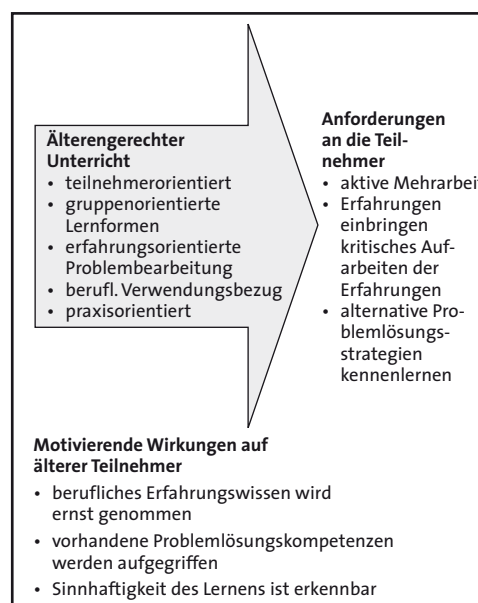
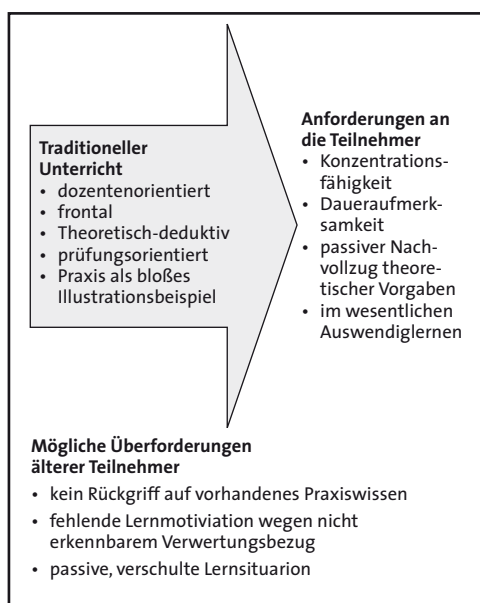


Abb. 23:
Quelle: BIBB-Modellversuch „Qualifizierungskonzepte für ältere Arbeitnehmer aus der Industrie“, bfz-Leitfaden, Folie erstellt von Dr. H. Zimmermann/BIBB

sichtigen. Hier sind insbesondere Elemente eines selbstgesteuerten Lernens und eines erfahrungs- und handlungsorientierten Lernens zu nennen. Beide Lernstrategien knüpfen an das vorhandene Erfahrungswissen von Älteren an und haben Tätigkeits-, Praxis- und Projektorientierung im Fokus. Erfahrungs- und Handlungslernen zielen auf eine weitgehende Selbsterschließung des Lernstoffs. Die Methoden derartiger Lernstrategien sind vor allem Planspiele und Projektarbeiten.

Im Gegensatz zu den Jungen läuft die Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter/innen mit zunehmenden Alter stark auseinander. Dies ist u.a. abhängig von dem Grad und den Wirkungen, mit denen der Betrieb hinsichtlich der Arbeitsgestaltung und individueller Maßnahmen eine Förderung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit betrieben hat. Systematische und regelmäßige altersgerechte Qualifizierung ist ein Grundpfeiler dieser Maßnahmen.

Anders als beispielsweise im deutschen Maschinenbau hat sich eine Professionalisierung in vielen Dienstleistungsbranchen nicht durchgesetzt, auch nicht im Personennahverkehr. Als Beispiel kann hier die Situation Anfang der 80er Jahre bei Einführung computergesteuerter (NC-) Maschinen angeführt werden. In Produktionsbetrieben wurde derzeit davon ausgegangen, dass

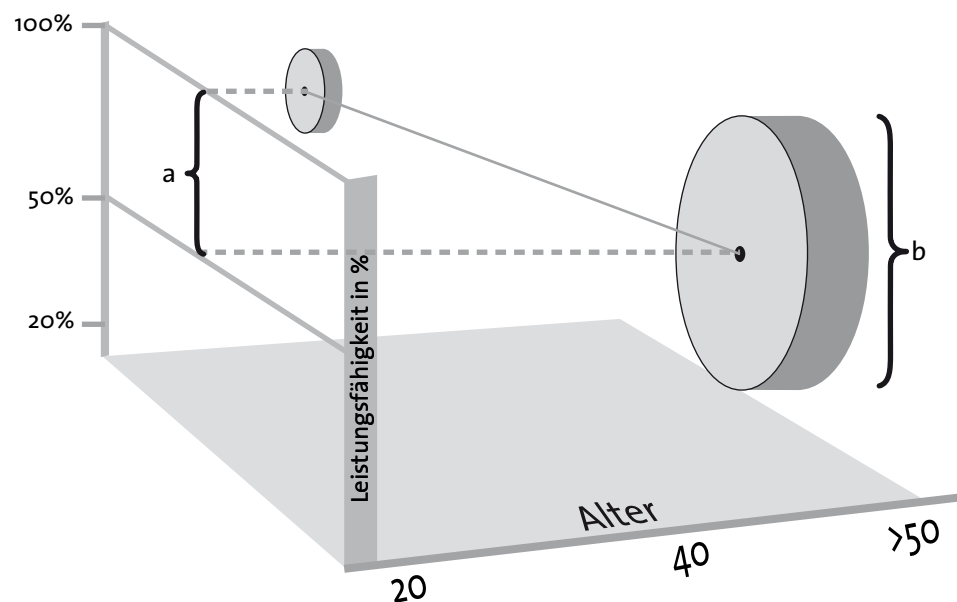
diese Technologie Facharbeit überflüssig machen könnte. Inzwischen hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Facharbeit der Schlüssel zu innovativen Produkten und hoher Anlagenverfügbarkeit ist – und qualifizierte Facharbeitskräfte sind inzwischen am Arbeitsmarkt knapp geworden.

Altersgerechte Qualifizierung ist auch vor diesem Hintergrund ein gewichtiges betriebliches Instrument, um bei den Beschäftigten die benötigte Fachqualifikation aufzubauen und zu sichern.

Unternehmen, die sich vertiefend mit dem Thema der altersgerechten Qualifizierung auseinandersetzen möchten, können sich auf ein detailliertes Konzept (Instrument 4501) stützen, das die Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG (BOGESTRA) ausgearbeitet hat. Es umfasst folgende Aspekte:

- die Notwendigkeit altersgerechter Qualifizierung,
- Gründe für Lernzurückhaltungen bei älteren Beschäftigten,
- die Aufgaben des Unternehmens,
- Lernstrategien,
- das Lernkonzept „Kooperatives Erfahrungslernen im Betrieb“,
- altersgerechte Weiterbildung bei der BOGESTRA.

Abb. 24:
Altersverlauf der Leistungs- und Lernfähigkeit (Balteskurve)



a = Variabilität zwischen den Altersgruppen ;
b = Variabilität innerhalb der Gruppe der Älteren; $b > a$

Quelle: prospektiv 1999, weiterentwickelt nach Baltes

4.4 Demografiefeste Personalstrategien (DePS)

Während es bei den anderen Gestaltungsfeldern um konkrete betrieblich umzusetzende Maßnahmen der Arbeitsgestaltung geht, wird bei DePS zunächst ein Blick in die Zukunft geworfen, um ein Szenario des Jahres 2015 zu entwerfen. Es werden Annahmen getroffen über die Bedingungen im Jahr 2015 und wie das Unternehmen dann optimal aufgestellt ist. Anschließend wird schrittweise zurückgegangen zur Gegenwart und überlegt, welche Strategien der Rekrutierung (Ersatzbedarfssicherung) und der Bindung das Unternehmen hätte festlegen müssen, um den Optimalzustand in 2015 zu erreichen. Dabei werden die betriebsspezifischen ASTRA®-Daten für jeden einzelnen Organisationsbereich vertiefend behandelt.

Zu Beginn wird ein Zukunftsworkshop zu unternehmensstrategischen Fragestellungen (Hypothesen) vor dem Hintergrund des demografischen Wandels durchgeführt. Es wird ein Zukunftsbild der wichtigsten Megatrends und seine Auswirkungen auf das Unternehmen und die Branche geworfen. Es werden die Entwicklung der Märkte (Absatzmarkt, Kapitalmarkt, Beschaffungsmarkt, Arbeitsmarkt) Kundenverhalten, Produktinnovation, technologische Entwicklungen, mögliche gesetzliche Änderungen etc. besprochen.

Dann wird in einem zweiten Zukunftsworkshop behandelt, wie das Unternehmen angesichts des entworfenen Zukunftsbildes „Unternehmen-Markt-Umfeld“ zentrale personalstrategische Fragestellungen diskutiert.

Zukunftsworkshop	
Trends:	Personalstrategien:
● Mobilität/Verkehrsstruktur ● Beschäftigung/Siedlung ● Stellenwert ÖPNV ● Kosten	● Rekrutierungspotenzial ● Mitarbeiterbindung Personalstruktur ● Aufgabenanforderungen ● Karrierewege

2007

www.innova-projekte.de

MA&T

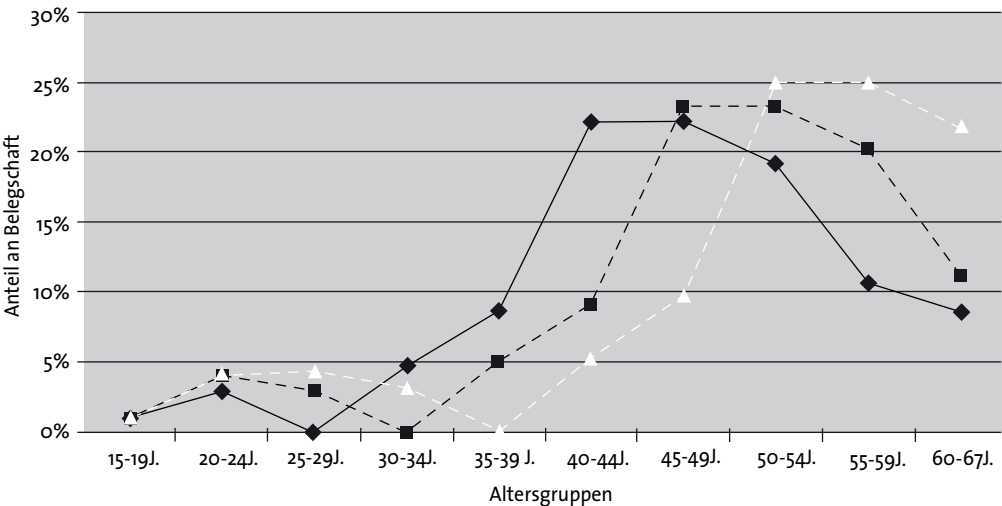
prospektiv

Abb. 25:
Beispiel: Themen eines Zukunftswshops

Die Entwicklung demografiefester Personalstrategien bewegt sich immer im Spannungsfeld zwischen zunehmender Überalterung und Ersatzbedarfsermittlung. Die Pole dieses Spannungsfeldes sind Extremtypen:

Typ I: Es existiert heute ein ausgeprägter Altersberg (hoch und spitz) bei den Mittelalten, der in den nächsten Jahren zu den über 50-Jährigen wird (größer 50%). Dafür gibt es eher einen geringen Ersatzbedarf (ca.10-15%).

Abb. 26:
Astra®-Ergebnis ‚Alters-Kohortenwanderung‘ (schwarz: 2006; gestrichelt: 2010; weiß: 2015)



Typ II: Die Belegschaft hat heute schon einen Altersdurchschnitt von ca. 48 Jahren. Neben der weiter zunehmenden Zahl Älterer kommen in den nächsten zehn Jahren bereits hohe Rekrutierungsanforderungen auf das Unternehmen zu. Es gibt Unternehmen, die durch den wandernden Altersberg innerhalb von zehn Jahren die Hälfte

ihrer Belegschaft wegen Verrentung neu rekrutieren müssen, und dies bei einem sich gleichzeitig verknappendem Arbeitsmarkt.

Zwischen diesen Extremtypen, die durchaus nicht selten auftreten, ist i. d. R. das Unternehmen zu verorten.

Die folgende Abbildung zeigt im Überblick das Spannungsfeld:

Abb. 27:
Überblick zu Alterung und Rekrutierungsbedarf anhand eines Unternehmensbeispiels

Unternehmensbeispiel: Belegschaft gesamt (2005)			
	Rekrutierungsbedarf pro Jahr, Annahme: Konstanz der Belegschaftsgröße		
	Bei Verrentung ab 65 Jahre	Bei Verrentung ab 60 Jahre	Anteil über 50-Jähriger (Ø Renteneintritts- alter 62,5 Jahre) *)
2005 - 2009	10 Beschäftigte	60 Beschäftigte	39 % > 50 Jahre
2010 - 2014	50 Beschäftigte	70 Beschäftigte	46 % > 50 Jahre
2015 - 2019	80 Beschäftigte	Nicht mehr möglich	weiter steigend (über 50 %)
2020 - 2024	90 Beschäftigte	Nicht mehr möglich	weiter steigend (über 50 %)
2025 - 2029	70 Beschäftigte	Nicht mehr möglich	wieder sinkend
*) (derzeit Ø AU Quote > 50-Jähriger von 15 %)			

Nachdem unter den betrieblichen Akteuren die Herausforderungen für das Unternehmen konsensorientiert formuliert worden sind (Erschließung neuer Personengruppen zur Rekrutierung, Beurteilung der Aus- und Weiterbildungs-

kapazitäten usw.), wird jeder einzelne Bereich unter Berücksichtigung der relevanten Schlüsselvariablen untersucht. Die folgende Abbildung zeigt dies an dem Beispiel einer Instandhaltungsabteilung.

Organisationsbereich: Wartung, Instandhaltung		
Mitarbeiteranzahl: 150	Teilzeitanteil: 4%	AU-Quote: 12%
Ersatzbedarf in 5 Jahren: 7,5% (5 MA)		Ersatzbedarf in 5-10 Jahren: 27% (18 MA)
Anteil über 50-Jähriger heute: 32% (48 MA)	Anteil über 50-Jähriger in 5 Jahren: 50% (75 MA)	Anteil über 50-Jähriger in 5-10 Jahren: 60% (90 MA)
• In diesem Bereich sind überwiegend Facharbeiter beschäftigt, die sich mit der Instandhaltung und Wartung zum Teil älterer Technik beschäftigen. Aus diesem Grund ist die Weitergabe des Wissens älterer Beschäftigter an den Nachwuchs als eine zentrale Herausforderung anzusehen. • Es handelt sich um ein recht heterogenes Aufgabenspektrum, woraus sich verschiedenste Qualifikationserfordernisse ergeben • Ebenfalls von Nöten ist eine vorrausschauende Aus- und regelmäßige Weiterbildung junger Fachkräfte. Wie dies investiv und arbeitsorganisatorisch realisiert werden kann, ist unklar. • Auch zeigen sich heute schon trotz geringen Bedarfs von Nachwuchsfacharbeitern/innen (5 MA in den nächsten 5 Jahren) Schwierigkeiten bei der Rekrutierung. Mit Ausschreiben und Abwarten ist es nicht mehr getan. • Es ist beabsichtigt, das bestehende Personal zu halten (ggf. mit punktueller Schrumpfung).		

Abb. 28:
ASTRA® am Beispiel einer Instandhaltungsabteilung

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass auf die Unternehmen Entwicklungen zukommen, die in ihrer gesamten Geschichte so noch nie da gewesen sind. Wie mit einer deutlich ‚vergreisten‘

Belegschaft und mit enormen Ersatzbedarfen umzugehen und darauf vorzubereiten ist, wird gegenwärtig noch vollkommen unterschätzt.

4.5 Führung

Führung ist ein sog. Querschnitts-Gestaltungsfeld. Ihre Anforderungen und Auswirkungen tangieren sämtliche vier zentralen Gestaltungsfelder.

Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass Führungskräfte einen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit haben. Allerdings sind sie auch einem enorm hohen Verantwortungs- und Termindruck ausgesetzt, so dass häufig wenig Zeit für die Ausgestaltung ihrer Führungsaufgaben bleibt. Kerngedanke von Projekten der altersgerechten Arbeitsgestaltung

muss es daher sein, Gesundheitsförderung in bereits vorhandene Managementaufgaben zu integrieren (siehe Abbildung 29). Betrieblich erprobte Managementinstrumente wie BSC (Balanced Score-Card), KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess), sMAG (strukturierte Mitarbeitergespräche) und MAB (Mitarbeiterbefragungen) werden durch Gesundheitsförderungskomponenten ‚angereichert‘. Das ersetzt nicht den gesetzlich verpflichtenden Arbeitsschutz, aber es erweitert ihn und füllt ihn unter Führungsaspekten aus.

Abb. 29:
Führungsaufgaben und
Managementinstrumente



Ge FÜ Ge
NRW

Gestaltung von Arbeit in Führungsaufgaben zur betrieblichen Gesundheitsförderung in NRW

Führungsaufgaben – Managementinstrumente

www.gefuege-nrw.de

1. Strategie	2. Team- entwicklung	3. Individuelle Personal- entwicklung	4. Innovations- management	5. Ressourcen- management Controlling	6. Selbst- reflexion
• Leitbild • Balanced Score Card (BSC) • Zielvereinbarungen • Betriebsvereinbarungen	• Gruppenarbeit • Leistungsentsgelt • Beteiligungsqualifizierung (BQ) • Gruppengespräche (GG), Jour Fix • Delegieren • Gruppengespräch, Teamsitzung	• Strukturierte Mitarbeitergespräche (sMAG) • Qualifizierungsmethoden • Lerninsel	• Nutzwertanalyse (NWA), • Prozessorganisation • Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)	• Nutzwertanalyse (NWA), • Prozessorganisation • Kennzahlen Arbeitsfähigkeit	• Fk-Coaching • Selbstcheck • Seminar ... • 360-Grad-Feedback
			Methoden, Instrumente		

© GeFüGe 2005

Quelle: (©) Projekt www.GeFueGe-NRW.de 2006

Eine Analyse in 32 Betrieben in NRW im Jahre 2006 (www.gefuege-nrw.de) ergab, dass nur ein Bruchteil des Handlungsspielraumes, den Führungskräfte z.B. im ressourcenorientierten Gesundheitsmanagement haben, genutzt wird (siehe Abbildung 30). Das liegt zum Einen an den fehlenden Kenntnissen und Kompetenzen vieler Führungskräfte selbst, zum Anderen aber auch an der damit korrespondierenden mangelnden Bereitschaft, die vorhandenen Möglichkeiten auszunutzen.

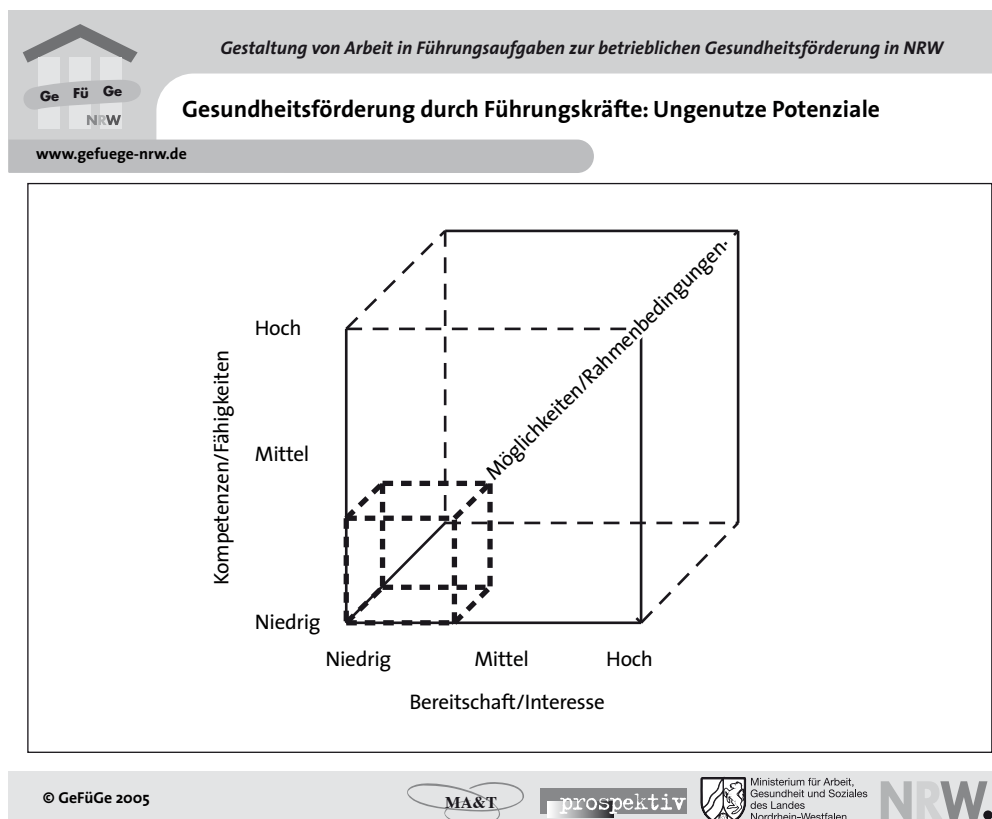
In den drei Modellbetrieben, die RoG zu ihrem Projektschwerpunkt machten, wurden im Rahmen von Workshops mit Fahrdienstbeschäftigten deren Erwartungshaltungen an Führungskräfte formuliert. Bei den Ausarbeitungen wird sehr deutlich, wie sehr die „Ressource I – Wertschätzung“ im Mittelpunkt steht.

- Anerkennung, Ernst nehmen: Hier werden u.a. die geringe Präsenz von Führungskräften als Ansprechpartner/innen im Fahrdienst als auch die despektierliche Ansprache von Führungskräften gegenüber Beschäftigten kritisiert. Positiv wird jegliche Respektsbezeugung gewertet, Beispiele: Präsenttüten werden durch eine Führungskraft persönlich an einer Haltestelle zu Weihnachten für die

„unbeliebten“ Dienste ausgehändigt. Hier wird nicht etwa der materielle Inhalt der Tüten gewürdigt, sondern die Aufmerksamkeit den Fahrer/innen gegenüber. Unternehmen haben viele Handlungsmöglichkeiten, u.a.:

- Anerkennender Erfahrungsaustausch (4101 Fahrerworkshops)
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Aufmerksamkeiten aller Art.
- Vorschläge ernst nehmen: Die Mitarbeiter/innen wünschen sich, dass ihr Vorschläge und Hinweise ernst genommen und möglichst auch umgesetzt werden. Sie sind empfindlich, wenn dieses nicht geschieht und auch keine Rückmeldung über die Ablehnungsgründe erfolgt. Betriebliche Handlungsmöglichkeiten sind u.a.:
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Aushang Maßnahmenliste
- im Beschaffungsverfahren neuer Fahrzeuge die rechtzeitige Information der Fahrer/innen so verankern, dass noch Einflussmöglichkeiten verbleiben. Abfrage der Fahrer/innenanforderungen vor der Endfassung des Pflichtenheftes.

Abb. 30:
Handlungsspielraum von Führungskräften bei der betrieblichen Gesundheitsförderung



4.6 Gender Mainstreaming

Die Frauenquote in den sechs untersuchten Modellbetrieben beträgt über alle Funktionsbereiche hinweg 13,6%. Die Breitenerhebung in 16 nordrhein-westfälischen Nahverkehrsunternehmen ergab einen Wert von 10,1%. Die prozentualen Anteile von Frauen sind sehr unterschiedlich in den verschiedenen Unternehmensbereichen. Sie liegen naturgemäß in den Verwaltungsbereichen mit ca. einem Drittel weit über dem Durchschnitt, in den kundennahen Fahrdiensten und in den Servicebereichen zwischen 14 und knapp 18%. Der Frauenanteil in den anderen Unternehmensbereichen, aber auch bei den Auszubildenden, liegt zum Teil sehr weit unterhalb der 10%-Marke. Positiv ist der Trend jedoch bei Auszubildenden der beiden Berufsbilder Kaufmann/-frau für Verkehrsservice und Fachkraft im Fahrbetrieb: hier liegt der Frauenanteil zwischenzeitlich bei ca. 35%.

Zum Vergleich: die Frauenquote in allen Branchen und Unternehmen in Deutschland liegt bei insgesamt 46,9%.

Für die insgesamt eher niedrige Frauenquote in den Nahverkehrsunternehmen gibt es verschiedene Ursachen: die belastenden Anforderungen des Wechselschichtdienstes in den Fahr- und Servicebereichen; relativ wenige Teilzeitmöglichkeiten, die auf die besonderen familiären Belastungen von Frauen zugeschnitten sind; wenig verbreitete sog. Work-Life-Balance-Konzepte, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen sollen; besondere psychosoziale Belastungen, insbesondere in den Fahrdiensten. Es sind die für Frauen wohl eher wenig attraktiven Arbeitsplätze und spezifischen Belastungen in den großen Sektoren der Unternehmen – Ausnahme Verwaltung

und kaufmännische Aufgaben – die die geringe Frauenquote in den Verkehrsunternehmen begründen.

Das Thema Gender scheint jedoch insgesamt in der Branche weitgehend „angekommen“ zu sein. Dies bestätigen die Trendthesen. Der These „Die systematische Erschließung weiterer Beschäftigtengruppen (z.B. Frauen) wird für die Zukunft der ÖPNV-Unternehmen immer wichtiger“ wird eine wesentliche bzw. eine hohe Bedeutung von nahezu 80% der Unternehmen beigemessen. Auch die Prognose, dass die Unternehmen in ihrer Personalrekrutierung verstärkt auf weibliche Beschäftigte zugreifen müssen, trifft „wahrscheinlich“ bzw. „auf jeden Fall“ zu.

Es wird für die Zukunft entscheidend darauf ankommen, die Arbeitsbedingungen für weibliche Beschäftigte insbesondere in den kundennahen Funktionsbereichen der Verkehrsunternehmen wesentlich zu verbessern. Die positiven Ansätze in der Berufsausbildung sollten in die nachfolgende Beschäftigung Eingang finden. Es wird insbesondere darum gehen, mit intelligenten Arbeitszeit- und Unterstützungsmodellen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie herzustellen und die unterschiedlichen Tätigkeiten für Frauen „aufzuwerten“. In verschiedenen Workshops mit Fahrerinnen, die im Projekt durchgeführt wurden, ist z.B. immer wieder auf Maßnahmen zum besseren Schutz vor Gewalttätigkeiten hingewiesen worden; das können spezielle Konflikt-Trainings für Frauen sein, eine bessere Videoüberwachung oder auch die Sperrung bestimmter Linien für Fahrerinnen im Spät- und Nachtdienst.

Noch wichtiger sind allerdings die Verbesserung der Sanitärsituation und der Dienstplangestaltung.

4.7 Der Beruf „Fachkraft im Fahrbetrieb“ (FiF)

Nachdem 1997 der Beruf Kaufmann/-frau für Verkehrsservice in den Verkehrsunternehmen eingeführt wurde (hier waren 2006 rd. 1.500 Jugendliche in der Berufsausbildung), startete 2003 die Fachkraft im Fahrbetrieb als dienstleistender,

dreijähriger Ausbildungsberuf, mit dem Schwerpunkt auf den Fahrdienst Bus und Bahn. Im Jahre 2006 gab es 86 Auszubildende, im Ausbildungsjahr 2007/2008 annähernd 130.

1. Berufsbezeichnung

Fachkräfte im Fahrbetrieb

Anerkannt durch Verordnung vom 11. Juli 2002, (BGBl. 2002 I Nr. 48, S. 2612)

2. Ausbildungsdauer

3 Jahre

Die Ausbildung findet an den Lernorten Betrieb und Berufsschule statt.

3. Arbeitsgebiete

Fachkräfte im Fahrbetrieb arbeiten in Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs. Zu ihren Aufgaben gehören das Fahren von Bussen, Straßenbahnen und/oder U-Bahnen, Kundendienst und Marketing, Planung und Disposition des Fahrbetriebs sowie der Fahrzeugeinsatz.

4. Berufliche Qualifikation

Fachkräfte im Fahrbetrieb nehmen ihre Aufgaben selbstständig im Rahmen betrieblicher Anweisungen und der maßgebenden Rechtsvorschrift wahr; sie planen und koordinieren ihre Arbeit und stimmen sie mit an-

deren Beteiligten in und außerhalb des Unternehmens ab. Sie richten ihr Verhalten darauf aus, die Kundenzufriedenheit und die Attraktivität des öffentlichen Personennahverkehrs zu erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens zu steigern; in schwierigen Kommunikationssituationen wirken sie auf Vermeidung bzw. Entschärfung von Konflikten hin.

Fachkräfte im Fahrbetrieb

- führen Busse, Straßenbahnen und/oder U-Bahnen im Netz ihres Unternehmens und achten dabei auf Sicherheit, Kundenfreundlichkeit, Umweltbelange und Wirtschaftlichkeit.
- beraten Kunden über Tarife und Linienverbindungen sowie Zusatzangebote des öffentlichen Personennahverkehrs und geben Auskunft über Gemeinschaftsangebote mit anderen Verkehrsdienstleistern,
- geben Auskünfte in einer Fremdsprache

- verkaufen Leistungen, führen die erforderlichen Abrechnungen durch und wirken bei Kalkulationen mit,
- ermitteln Kundenbedürfnisse und wirken bei der kundengerechten Weiterentwicklung der Produkte des Unternehmens sowie bei der Qualitätskontrolle mit,
- informieren Kunden im Normalverkehr und bei Störungen,
- ergreifen in Gefahrensituationen und bei Unfällen die notwendigen Maßnahmen,
- wirken bei der Planung und Steuerung des Fahrzeug-, Personal- und Mitteleinsatzes mit,
- sorgen für Fahrzeugservice und -bereitstellung einschließlich Kontrolle der Verkehrs- und Betriebssicherheit
- veranlassen Wartung und Instandsetzung der Fahrzeuge.

Quelle: Fachkraft im Fahrbetrieb, Erläuterungen und Praxishilfen zur Ausbildungsordnung. Hrsg. BiBB, 2003

Für NRW wurde 2005 eine Berufsschulklasse am Nicolaus-August-Otto-Berufskolleg in Köln-Deutz eingerichtet, zunächst mit 10 Auszubildenden, die inzwischen auf ca. 30 Jugendliche im ersten Lehrjahr angewachsen ist.

Die aktuelle Situation des Berufsbilds in den Unternehmen wurde mit Hilfe von Interviews in zwei Modellbetrieben (BOGESTRA und OVAG) sowie der ersten Abschlussklasse der Berufsschule ermittelt. Insgesamt wurden Interviews mit 21 Personen im Umfeld der FiF-Ausbildung geführt: 18 davon Auszubildende oder Absolvent/innen sowie vier Ausbilder bzw. betriebliche Führungskräfte. Die Ausbildung weckt in mehrerer Hinsicht hohe Erwartungen:

1. Vor dem Hintergrund steigender Anforderungen an die Servicequalität erwarten die Betriebe eine kompetentere Belegschaft

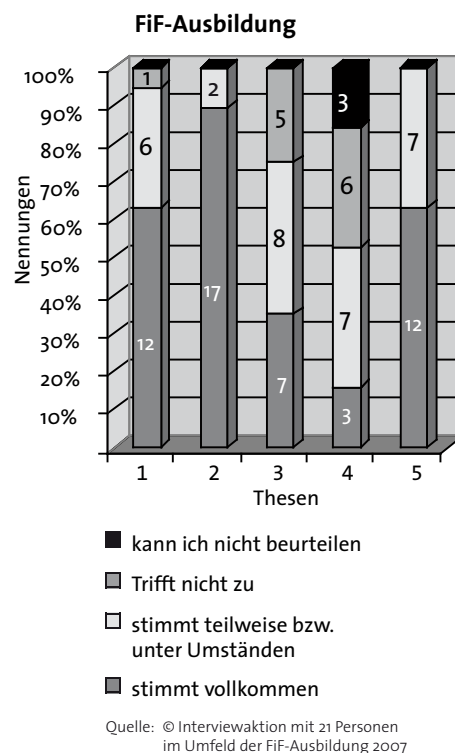
und sind bereit, in eine solche Ausbildung zu investieren.

2. Das breitere Tätigkeitsspektrum erlaubt es den Verkehrsbetrieben, die Mitarbeiter/innen flexibler einzusetzen.
3. Es wird erwartet, einen Teil der spezifischen Belastungen für Mitarbeiter/innen des Fahrdienstes mit dem Beruf und den verschiedenen Einsatzspektren auffangen zu können. Es wird nachzuweisen sein, dass die frühzeitige Einrichtung von Mischarbeitskonzepten zur Vermeidung einseitiger Belastungen beitragen und die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig erhalten kann. Trotzdem wird die Frage nach der Ausübbarkeit des Berufes bis zum Renteneintritt eher skeptisch beurteilt (Säule 3 in Abbildung 31).

4. Das Berufsbild wird durchgehend als attraktiv gewertet (Säule 2 in Abbildung 31). Das kann angesichts wachsender Rekrutierungsschwierigkeiten auf den Arbeitsmärkten zur Sicherstellung der Personaledarfe beitragen und Mitarbeiterbindung im Ansatz gewährleisten.
5. Verantwortliche Führungskräfte rechnen damit, aus der Gruppe der ausgebildeten Fachkräfte den betrieblichen Führungsnachwuchs rekrutieren zu können.

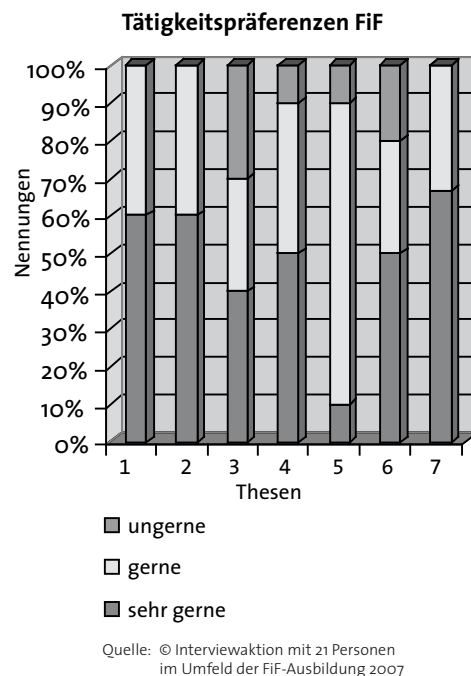
Für den überwiegenden Teil der Auszubildenden ist das Berufsbild Fachkraft im Fahrbetrieb attraktiv. Die Thesen zur Dauer der Berufsausübung und zur Vielseitigkeit des Berufes werden unterschiedlich bewertet. Eine vollkommene Zustimmung kann hier jedoch auch nicht erwartet werden, da noch keine validierbaren Berufserfahrungen vorliegen. Die große Streuung der Antworten liegt im Trend, dem alle neuen Berufe unterliegen.

Abbildung 31:
Beurteilung des Berufsbildes FiF durch betriebliche Akteure



1. Der Betrieb sollte die Ausbildung zum/zur FiF mindestens beibehalten bzw. forcieren.
2. Das Berufsbild FiF ist attraktiv.
3. Ich könnte mir vorstellen, dass man den Beruf FiF bis zum Renteneintritt ausüben kann.
4. Das Berufsbild FiF ist betrieblich bei Führungskräften und Kolleg/innen angesehen und akzeptiert.
5. Der Einsatz der FiF ist entsprechend der Vielseitigkeit der Ausbildung angemessen abwechslungsreich.

Abbildung 32:
Tätigkeitspräferenzen FiF



1. Fahren
2. Leitstelle
3. Begleitung Fahrausweiskontrolle
4. Service, Beratung
5. Abrechnung, Kundenbeschwerden, etc..
6. Werkstatt
7. Anderes: Einkauf, Rechtsabteilung, Marketing

Wie in allen neuen Berufen suchen die Betriebe noch nach geeigneten Konzepten der Arbeitsorganisation, um die o.g. Erwartungshaltungen realisieren zu können. Zurückhaltung bei betrieblichen Entscheidungsträgern wird z.B. Auch deshalb geübt, weil Ängste dahingehend bestehen, eine Zweiteilung der Fahrerschaft zu forcieren. Die traditionell angelernten Fahrer/innen, teilweise mit einer fachfremden oder keiner Ausbildung ausgestattet, sehen gelegentlich skeptisch auf die ‚Neuen‘. Nur jede siebte Fachkraft sieht das Berufsbild betrieblich ‚vollkommen angesehen und akzeptiert‘. Folgerichtig regen die Fachkräfte bzw. Auszubildenden akzeptanzfördernde Maßnahmen im Betrieb an.

Bezüglich ihrer Beweggründe und Tätigkeitspräferenzen gibt ein Großteil der Fachkraft-Auszubildenden an, einen Wunsch- oder sogar ihren Traumberuf ergriffen zu haben („Kindheits-traum“). Das „Fahren“ selbst machen alle Befragten gerne oder sehr gerne. Bei der Fahrzeugbegleitung und Fahrausweiskontrolle scheiden sich die Geister (siehe Abbildung 32)

Die (sechs vorgegebenen) Gesundheitsressourcen werden durch die FiF-Azubis alle ähnlich wichtig eingeschätzt. Den größten betrieblichen Handlungsbedarf sehen sie beim ‚Handlungsspielraum‘ und beim ‚psychologischen Arbeitskontrakt‘ (siehe Abbildung 33).

Betrieblich werden die beiden wichtigsten Herausforderungen sein,

- ein arbeitsorganisatorisches Konzept zum Einsatz der Fachkräfte zu entwickeln und
- die Akzeptanz für die Ausbildung und den Einsatz der Fachkräfte in allen Belegschaftsgruppen zu fördern. Eine Option muss sein, auch den traditionell angelernten Fahrdienst-Beschäftigten berufliche Weiterbildungsangebote zu unterbreiten.

Insgesamt fördert die neue Ausbildung das Konzept der Professionalisierung der Facharbeit in Dienstleistungsbereichen.

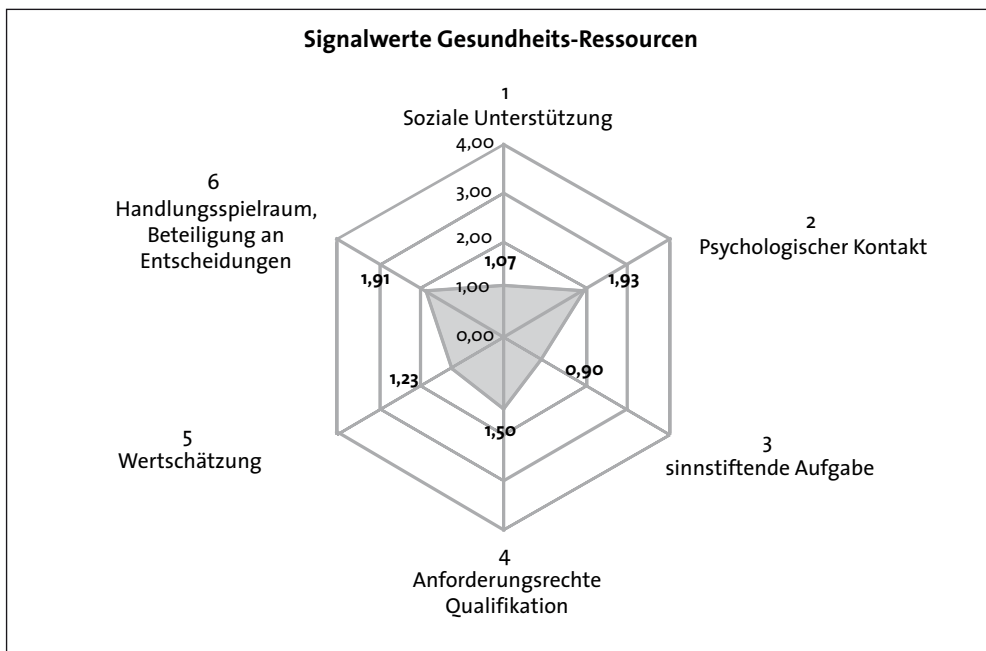


Abbildung 33:
Gesundheitsressourcen – betrieblicher Handlungsbedarf nach Beurteilung durch die Fachkraft im Fahrbetrieb (Fachkräfte und Auszubildende), 4107

Quelle: © Interviewaktion mit 21 Personen
im Umfeld der FiF-Ausbildung 2007

5

Beispiele guter Praxis

5.1 Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen Aktiengesellschaft (BOGESTRA): Mit einem ganzheitlichen Ansatz auf Erfolgskurs

Ausgangssituation

Betriebsgröße/Anzahl der Beschäftigten:	2118	
Davon Fahrer/innen:	1046	(49 %)
Teilzeitquote:	223	(11 %)
Frauenquote:	336	(16 %)
Durchschnittsalter der Beschäftigten:	43 Jahre	
Anzahl der Beschäftigten > 50 Jahre:	621	(29 %)
Anzahl Busse/Straßen- bzw. Stadtbahnen:	249/115	

Mit dem demografischen Wandel, der für Unternehmen durch die zunehmende Alterung der Belegschaft spürbar wird, bahnen sich Entwicklungen an, die in dieser Form in den Unternehmensbiografien so noch nicht vorgekommen sind, d.h. zu denen auf keine Erfahrungen zurückgegriffen werden kann.

Ein Blick auf zentrale Ergebnisse der Altersstrukturanalyse der BOGESTRA¹ weist auf die Brisanz dieser Entwicklungen hin:

- Wenn nicht junge Nachwuchskräfte dazukommen, dann würde schon im Jahr 2015 über 57% der Gesamtbelegschaft über 50 Jahre alt sein: In den einzelnen Funktionsgruppen würden dann zwischen 42% und 88% über 50-Jährige zu finden sein.

- Der Ersatzbedarf, der sich durch altersbedingte Austritte aus dem Unternehmen ergibt, wird in den nächsten Jahren rapide steigen (2,7% bis zum Jahr 2010; 10,3% von 2010 bis 2015).
- Die prozentuale Verteilung der AU-Tage zeigt das übliche Bild mit den Spitzen im Fahrdienst und in der Werkstatt. Vierundfünfzig Prozent der gesamten AU-Tage sind im Kerngeschäft des Unternehmens – dem Fahrdienst – angesiedelt. Innerhalb der nächsten 10 Jahre werden die über 50 Jährigen von heute 257 auf annähernd 600 Fahrer/innen anwachsen, also mehr als doppelt so viel. Die Verteilung der AU-Tage auf die Altersgruppen zeigt ein langsam ansteigendes Bild ab 30 Jahren.

Die Erfordernis, mit einer deutlich alternden Belegschaft sowie zukünftig enormen Ersatzbedarfen umzugehen und sich hierauf angemessen vorzubereiten, ist von der BOGESTRA frühzeitig erkannt worden. Im Projekt innova hat sich die BOGESTRA insbesondere den Schwerpunkten „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ und „Demografiefeste Personalstrategien“ gewidmet:

- 1 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) als Tertiärprävention, welche bei der BOGESTRA Bestandteil eines ganzheitlichen Konzeptes zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) ist. Ziel des BEM ist es, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit leistungseingeschränkter Mitarbeiter/innen für ihren Arbeitsplatz wiederherzustellen, bzw., sofern betrieblich darstellbar, Beschäftigung auf einem alternativ angebotenen Arbeitsplatz zu ermöglichen. BGM dient der möglichst langfristigen Erhaltung und Sicher-

Abb. 34:
BOGESTRA-Mitarbeiter im Einsatz



¹ Anmerkung: Sämtliche Berechnungen basieren auf den Zahlen des Stichjahres 2005. Die hier angegebenen Hochrechnungen basieren auf einfachen Fortschreibungen, d.h. die Belegschaft altert bis zum Renteneintritt ohne sonstige Austritte und Neueinstellungen. Dadurch lässt sich am deutlichsten der Ersatzbedarf ableiten und die Alterung darstellen.

rung der Gesundheit der Gesamtbelegschaft durch präventive Maßnahmen sowie der Früherkennung der von Leistungseinschränkungen bedrohten Beschäftigten.

- 2 Mit der Umsetzung zukunftsorientierter unternehmens- und personalstrategischer Entscheidungen bereits heute die Weichen einer demografiefesten Personalpolitik für morgen zu stellen. Hierbei stehen Fragen der Rekrutierung, Bindung sowie der zukunftsorientierten Betriebsorganisation im Vordergrund.

Um diese Herausforderungen zu meistern, plant die BOGESTRA folgende Aufgaben in Angriff zu nehmen:

- 1 Die bisherigen Aktivitäten des BEM als Tertiärprävention und Bestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), die eine Weiterentwicklung des langjährig praktizierten Case-Managements darstellen, sollen einer langfristig angelegten Verbesserung unterzogen werden (Gestaltungsfeld BEM).
- 2 Unter zugrundelegung verschiedener Zukunftsszenarien sowie branchenrelevanter Trendthesen sollen unternehmensrelevante Herausforderungen identifiziert und zum Ausgangspunkt unternehmens- und personalpolitischen Handelns gemacht werden (Gestaltungsfeld DePS).

Im Folgenden wird die Zielstellung und das Vorgehen zu den Gestaltungsfeldern BEM und DePS erläutert.

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Ziele

Indem das Unternehmen durch Maßnahmen des BGM einerseits und des BEM andererseits möglichst frühzeitig auf gesundheitlich beeinträchtigte Mitarbeiter/innen reagiert und den Beschäftigten ein breit angelegtes Präventionsangebot zur Verfügung stellt, soll chronischen Erkrankungen sowie Frühverrentungen vorgebeugt

werden. Durch die Optimierung von Maßnahmen des BEM – welche integrativer Bestandteil eines ganzheitlichen Gesundheitskonzeptes sind – soll das Unternehmen dazu befähigt werden, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gesundheitlich beeinträchtigter Mitarbeiter/innen bis ins Renteneintrittsalter zu sichern. Dadurch werden Maßnahmen der Primär- und Sekundärprävention sinnvoll ergänzt.

Vorgehensweise und Maßnahmen

Anknüpfend an den bisherigen Erfahrungen der BOGESTRA mit dem BEM, wurde im Rahmen eines gemeinsamen Dialogs mit relevanten betrieblichen Akteuren (Geschäftsführung, Betriebsarzt, Betriebsrat, Personaler) wie folgt vorgegangen: Mittels Einsatz der Bestandsaufnahme-Checkliste zum BEM (siehe Instrument 4003) wurden zunächst der Erfüllungsgrad sowie existierende Handlungsbedarfe hinsichtlich der zur angemessenen Umsetzung des BEM erforderlichen Voraussetzungen ermittelt.

Es zeigte sich, dass der Handlungsbedarf vorrangig in einer breitenwirksamen, nachhaltigen und beteiligungsorientierten Information der Beschäftigten bestand. Zu diesem Zweck wurde im Rahmen eines gemeinsamen Workshops ein Konzept zur Information der Beschäftigten via Intranet und Flyer (siehe Instrument 4202) erarbeitet.

Das Konzept zielt darauf ab, die Beschäftigten umfassend über die Ziele, die Vorgehensweise und die Zuständigkeiten des BEM bei der BOGESTRA sowie über die Dringlichkeit des Themas vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zu informieren.

Um für leistungsgewandelte Beschäftigte der BOGESTRA potenziell zur Verfügung stehende „Leicht- bzw. Lernarbeitsplätze“² identifizieren zu können, wurde ebenfalls Bedarf in einer verbesserten Zuordnung von Personal auf mögliche alternative Arbeitsplätze (in der Abbildung als „Planstellen“ bezeichnet) gesehen. Hierzu wurde ein idealtypisches Konzept zur Optimierung des bestehenden Personalinformationssystems (PIS) entwickelt (siehe Instrument 4203).

² Leicht- bzw. Lernarbeitsplätze stellen Arbeitsplätze dar, die von Beschäftigten in Anspruch genommen werden können, welche durch die Folgen arbeitsbedingter Belastungen oder aufgrund eines Arbeitsunfalls nicht mehr an ihrem bisherigen Arbeitsplatz einsetzbar sind. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie (a) für den jeweiligen leistungsgewandelten Beschäftigten in körperlicher und/oder mentaler Hinsicht „leichter“ auszuüben sind als seine bisherige Tätigkeit, da sie mit entsprechenden geringeren Belastungen einhergehen (b) ggf. eine berufliche Anpassungsqualifizierung nach sich ziehen, welche zur angemessenen Ausübung der jeweiligen Ersatz Tätigkeit erforderlich ist.

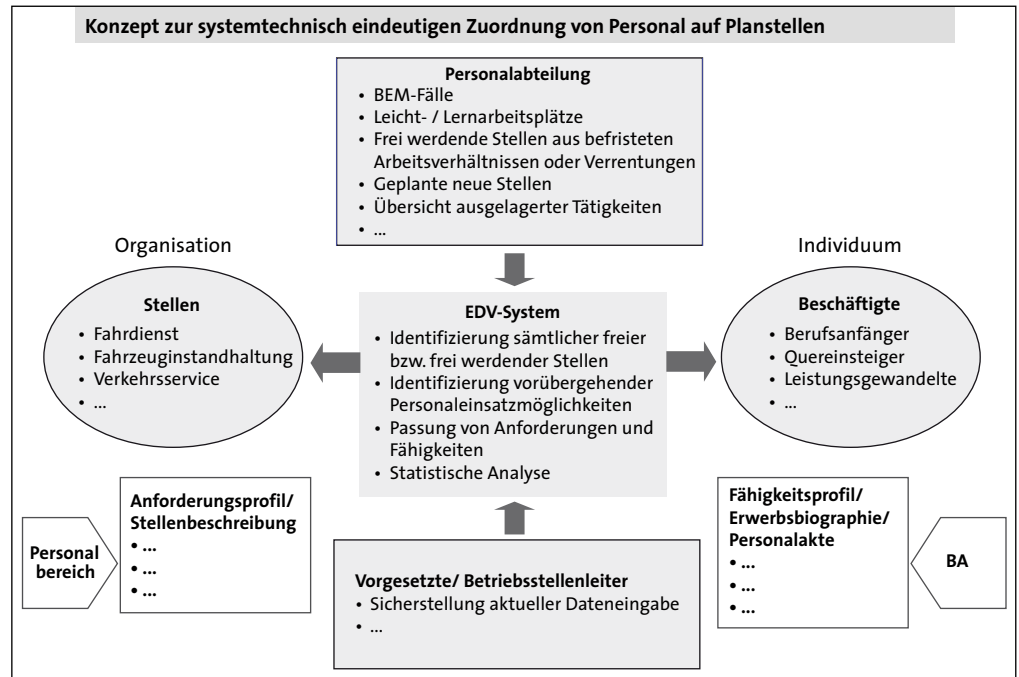
Dieses dient

- der Identifizierung sämtlicher, im Unternehmen freier bzw. frei werdender Stellen,
- der Identifizierung vorübergehender Personaleinsatzmöglichkeiten sowie
- dem Abgleich der Anforderungen, die an eine

einzelne Stelle gekoppelt sind, mit den Fähigkeiten der jeweiligen Stelleninhaber/innen.

In Orientierung auf dieses Konzept wurden konkrete „Hausaufgaben“ formuliert, die auf die verbesserte Informationspflege einzelner Fachbereiche abzielen.

Abb. 35:
Konzept zur systemtechnisch eindeutigen
Zuordnung von Personal auf Planstellen



In diesem Zusammenhang wurde überdies die Organisation möglicher Ersatztätigkeiten für leistungsgewandelte Beschäftigte als zentrale Herausforderung gesehen, da sich ihre Versetzung auf alternative Arbeitsplätze aufgrund der vorherrschenden Rahmenbedingungen (z.B. branchenbedingt begrenzte Tätigkeitsvielfalt; Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen) entsprechend schwierig gestaltet.

Um diesbezüglich einen gangbaren Weg einzuschlagen, wurde in einem Workshop ein Konzept zur standardisierten Vorgehensweise hinsichtlich der Definition, Erfassung sowie der

Prioritätensetzung von „Leicht- bzw. Lernarbeitsplätzen“ entwickelt. Als ein wesentliches Ergebnis dieses Workshops wurden Regeln formuliert, anhand derer vorhandene sowie potenziell zur Verfügung stehende „Leicht- bzw. Lernarbeitsplätze“ ermittelt werden können (siehe Instrument 4204).

Die BOGESTRA plant, das BEM – über das Projekt innova hinaus – kontinuierlich weiterzuentwickeln und mit der Zielstellung eines ganzheitlichen Qualitätsansatzes um weitere bedarfsorientierte Maßnahmen (z.B. Information und Schulung der Führungskräfte) zu ergänzen.

Demografiefeste Personalstrategien (DePS)

Ziele

Durch die Entwicklung demografiefester Personalstrategien soll das Unternehmen dazu befähigt werden, mittels Rekrutierung geeigneter Kräfte und Bindung der Beschäftigten den Personalbestand für die Zukunft zu sichern und somit einen Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels zu leisten. Die Rekrutierungs- und Bindungsstrategien begleiten die Ergebnisse einer Kernprozessanalyse und die daraus entwickelten Zielsetzungen für das Unternehmen, deren Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung sowie Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und des Erhalts der Arbeitsfähigkeit (BGM/BEM)

Vorgehensweise und Maßnahmen

Zur Ermittlung des bisherigen Umgangs des Unternehmens mit dem Thema „Demografiefeste Personalstrategien“ (DePS) kam zunächst einmal die Bestandsaufnahme-Checkliste zum Thema DePS zum Einsatz (siehe Instrument 4404).

In Orientierung an den identifizierten Erfüllungsgraden sowie den ermittelten Handlungsbedarfen wurde im Rahmen eines gemeinsamen Dialogs mit relevanten betrieblichen Akteuren (Unternehmensleitung und Organisations- und Personalentwicklern) wie folgt vorgegangen:

- 1 Zukunftsworkshop I: Entwicklung unternehmensstrategischer Fragestellungen (Hypo-

thesen) vor dem Hintergrund des demografischen Wandels (siehe Instrument 4402).

- Entwicklung eines Zukunftsbildes des Unternehmens, das die wichtigsten Megatrends der Branche im Hinblick auf die Aspekte Mobilität/Verkehrsstruktur; Beschäftigung/Siedlung; Stellenwert des ÖPNV sowie Kosten und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen darstellt. Hierbei werden die Entwicklung der Märkte (Absatz-, Kapital- und Beschaffungsmarkt), des Kundenverhaltens, der Dienstleistungsinnovation, technologischer Entwicklungen sowie mögliche gesetzliche Änderungen berücksichtigt. Insbesondere werden auch Kontextdaten zum Standort mit Hilfe des Demografieberichte der Bertelsmannstiftung ausgewertet.
- 2 Zukunftsworkshop II: Diskussion zentraler personalstrategischer Fragestellungen (Hypothesen) im Hinblick auf das entworfene Zukunftsbild „Unternehmen-Markt-Umfeld“ (siehe Instrument 4403) sowie konsensorientierte Formulierung der Herausforderungen für das Unternehmen in Bezug auf
 - zukünftige Anforderungsprofile der Kern-tätigkeiten (Abb. 36).
 - Erschließung bisher wenig berücksichtigter Personengruppen zur Rekrutierung,
 - Beurteilung der Aus- und Weiterbildungs-kapazitäten, Aus- und Weiterbildungskooperation,
 - Bindungsstrategien (insbesondere für um-worbene Fachkräfte),
 - Darstellung der Arbeitgeberattraktivität, Bewerbung des Unternehmens.

Zukünftiges Anforderungsprofil „Fahrdienst“

- Flexibilität (bzgl. Arbeitszeit und Arbeitsort)
- Das Vorhandensein einer sehr guten Gesundheitsprognose (z. B. im Hinblick auf das Sehvermögen, die Reaktionsfähigkeit, des Muskel-Skelett-Aufbaus etc.)
- Ausgeprägte Sozialkompetenz
- Kommunikationsfähigkeit (Beherrschung der deutschen Sprache, ggf. Englisch)
- Dem Kunden zugewandt
- Gepflegtes Erscheinungsbild
- 100%ige Zuverlässigkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Hohe Stressresistenz
- Wirtschaftlicher Umgang mit Arbeitsmitteln (z. B. in Bezug auf die Fahrweise)
- Aktive Loyalität zum Unternehmen
- Fahrdienstausbildung gemäß Richtlinie 2003/59EG

Abb. 36:
Anforderungsprofil Fahrdienst als Ergebnis
des BOGESTRA-Workshops

Nach den Zukunftswerkshops wurde jeder einzelne Organisationsbereich der BOGESTRA vor dem Hintergrund der unternehmensstrategischen und personalstrategischen Entwicklungen analysiert. Hierzu wurden wichtige Schlüsselvariablen wie Mitarbeiterzahl, Verteilung auf Alterskohorten (jünger als 30, 30-50, älter als 50 Jahre), AU-Quote, Ersatzbedarf in den nächsten fünf und in sechs bis zehn Jahren, Anteil über 50-Jähriger in fünf und

in zehn Jahren, Qualifikationsstruktur, Geschlecht, Arbeitszeitstruktur etc. herangezogen. Es wurden jeweils Möglichkeiten und Schwierigkeiten der zukünftigen Rekrutierung, der Nachfolgeplanung, der innerbetrieblichen Laufbahnplanung/Qualifizierung wie auch Anreizsysteme zur Mitarbeiterbindung formuliert. (siehe Abb. 37 sowie Instrument 4404)

Abb. 37:
Beurteilung einzelner Organisationsbereiche auf Demografietauglichkeit (hier als Blanko-Schema dargestellt)

Verkehrsunternehmen: Hurtig AG		Organisationsbereich: xyz	
Mitarbeiteranzahl:	Teilzeitanteil:	Anteil Frauen:	AU-Quote:
Ersatzbedarf für die nächsten 5 Jahre:		Ersatzbedarf in 5-10 Jahren:	
Anteil über 50-Jähriger heute:	Erwarteter Anteil über 50-Jähriger in 5 Jahren:	Erwarteter Anteil über 50-Jähriger in 5-10 Jahren:	
Vor dem Hintergrund der ermittelten Workshopergebnisse zu „Personal – Unternehmen – Markt – Umfeld“ werden folgende Aspekte für jeden einzelnen Organisationsbereich diskutiert und als Herausforderung/Maßnahme formuliert: • Beurteilung der Alterung der Belegschaft im Organisationsbereich • Beurteilung der Arbeitsfähigkeit der Belegschaft (insbesondere aufgrund der Alterung) • Anforderungen an das Gesundheitsmanagement (inklusive BEM) • Beurteilung der Rekrutierungserfordernisse (Konzept, Maßnahmen) in den nächsten fünf und zehn Jahren • Beurteilung vorhandener und zukünftiger Qualifikationserfordernisse sowie Qualifizierungs- Personaleinsatz- und Arbeitsorganisationsplanung • Notwendigkeit besonderer Bindungsmaßnahmen • Beurteilung der Organisations(re)strukturierung			

Das Unternehmen plant, die Aufgaben, die sich aus den erarbeiteten Ergebnissen ergeben haben, unter Berücksichtigung der hierfür zur Verfügung stehenden zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen sukzessive anzugehen. Das bedeutet für die BOGESTRA strategisch, den

Aktionsschwerpunkt bis 2010 auf das Alternsmanagement zu legen, während gleichzeitig konzeptionell die Rekrutierungs- und Bindungsanforderungen, die erst ab 2010 rapide zunehmen werden, vorbereitet werden.

5.2 Märkische Verkehrsgesellschaft (MVG): Gesund in kleinen Schritten

Ausgangssituation

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung nimmt die Bedeutung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten gerade in höherem Alter zu. Die Wiederherstellung sowie der Erhalt der Gesundheit durch Maßnahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) – als integraler Bestandteil eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagement – stelle insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen der ÖPNV-Branche eine große Herausforderung dar: Mit einem deutlich geringeren Umfang an personellen und finanziellen Ressourcen, haben diese auf den Sachverhalt zu reagieren, dass die Arbeit ihrer Fahrer/innen eine Tätigkeitsdauer von mehr als 30 Jahren nur in Ausnahmefällen zulässt und sich Fehlzeitenquoten sowie Fahrdienstuntauglichkeiten mit zunehmenden Alter häufig nochmals erhöhen.

Die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse der MVG³ bestätigen diese Erkenntnisse: Auf den Bereich des Fahrdienstes fallen annähernd 67% der gesamten AU-Tage, wobei die 45-49-jährigen Fahrer/innen die Gruppe mit den höchsten AU-Tagen im Bereich des Fahrdienstes darstellt. Generell fällt auf, dass die Anzahl der AU-Tage ab 45 Jahren in allen Unternehmensbereichen deutlich zunimmt.

Die MVG nahm diese Ergebnisse zum Anlass, nach Wegen zu suchen, wie mit den zur Verfügung stehenden Mitteln der Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft sichergestellt werden kann. In diesem Zusammenhang schien dem Unternehmen insbesondere die Ausgestaltung eines systematischen Umgang mit leistungsgewandelten Beschäftigten sowie die Ermittlung (alternativer) Einsatzmöglichkeiten erforderlich.

Zu diesem Zweck wurde ein Gesamtkonzept zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) mit KMU-tauglichen Instrumenten entwi-

Betriebsgröße/ Anzahl der Beschäftigten:	485	
Davon Fahrer/innen:	270	(56%)
Teilzeitquote:	96	(20%)
Frauenquote:	96	(20%)
Durchschnittsalter der Beschäftigten:	45 Jahre	
Anzahl der Beschäftigten > 50 Jahre:	161	(28%)
Anzahl Busse/ Straßenbahnen:	200/-	

ckelt, das die Einschätzung von Einsatzmöglichkeiten (leistungsgewandelter) Beschäftigter anhand einer überschaubaren Anzahl tätigkeitsrelevanter Anforderungen ermöglicht.

Ziele

Durch die Etablierung eines Gesamtkonzeptes zur systematischen Vorgehensweise beim BEM soll die Beschäftigungsfähigkeit leistungsgewandelter Mitarbeiter/innen wiederhergestellt und langfristig erhalten werden. Der Einsatz von Stellenbeschreibungen mit integriertem Anforderungs- und Fähigkeitsprofil erfüllt hierbei die Funktion, den optimalen Einsatz leistungsgewandelter Beschäftigter bis zu deren Renteneintrittsalter zu gewährleisten.



Abb. 38:
Mitarbeiter der Karosseriewerkstatt der MVG

³ Anmerkung: Sämtliche Berechnungen basieren auf den Zahlen des Stichjahrs 2005. Die Ergebnisse zur Entwicklung der Altersstruktur des Unternehmens bauen auf der Annahme der einfachen Fortschreibung auf: Hierbei wird davon ausgegangen, dass die gesamte Belegschaft altert, ohne dass Personal zur Verjüngung der Gesamtbelegschaft rekrutiert wird.

Vorgehensweise und Maßnahmen

Im Rahmen eines gemeinsamen Dialoges mit ausgewählten betrieblichen Akteuren der MVG (Bereichsleiterteam, Betriebsrat, Personaler) wurde mittels Einsatz der Bestandsaufnahme-Checkliste zum Thema BEM (siehe Instrument 4003) zunächst einmal eine Analyse der Ist-Situation vorgenommen. Diese hatte zum Ziel, den Erfüllungsgrad notwendiger Voraussetzungen zur Realisierung einer idealtypischen Umsetzung des BEM sowie vorhandene Bedarfe zu ermitteln.

Die Bestandsaufnahme ergab, dass dem Unternehmen ein Konzept zur einheitlichen Vorgehensweise mit langzeiterkrankten Beschäftigten fehlte und entsprechende Zuständigkeiten unklar waren. Die vordringlichste Aufgabe bestand

demnach darin, ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Grobkonzept zur systematischen Vorgehensweise beim BEM zu entwickeln (siehe Instrument 4205). Neben der Festlegung einer mitarbeiter- und unternehmensorientierten Zielstellung sollte dieses detailliert darüber Auskunft geben,

- welche Schritte von der Weiterleitung der AU-Bescheinigung des Beschäftigten bis hin zur Einleitung möglicher Eingliederungsmaßnahmen zu durchlaufen sind,
- welche Personen hieran beteiligt sind (Klärung der Zuständigkeiten) und
- welche Informations- und Handlungsbedarfe sich aus der skizzierten Vorgehensweise ergeben.

Abb. 39:
Auszug aus der Stellenbeschreibung inkl.
Anforderungs- und Fähigkeitsprofil für den
Bereich Fahrdienst (Instrument 4206)

Stellenbeschreibung mit integriertem Anforderungsprofil	
1. Funktionsbezeichnung Busfahrer / Busfahrerin	
2. Ziel Sichere Beförderung von Fahrgästen im Streckennetz der MVG	
3. Hauptaufgaben	Verteilung in %
Durchführen von Busfahrten im Linien- /Schüler- und Bedarfsverkehr	78%
Information und Beratung der Fahrgäste über Fahrpläne, Tarife und ggf. Anschlussverbindungen sowie sonstige planmäßige und unplanmäßige Gegebenheiten (z. B. durch Ansagen)	5%
Verkauf von Fahrscheinen	5%
Durchführung der Einstiegskontrolle	10%
Fahrzeugvor- und -nachbereitung nach jeweils gültiger betrieblicher Regelung	1%
Zusätzliche Aufgaben	
① Taxiruf auf Bestellung des Kunden ② Zusammenarbeit mit anderen Bereichen (Prüfdienst, Leitstelle, Instandhaltung etc.) ③ Situationsbedingte Fahrausweisprüfung (Fahrausweisprüfung) ④ Sofortige detaillierte Weitermeldung von Störungen an die Leitstelle und sofern erforderlich – umgehende Einleitung von Maßnahmen die der Kunden- und Verkehrssicherheit dienen. ⑤ Unfallaufnahme ⑥ Fundsachen weitergeben ⑦ Streckeneinweisung durchführen ⑧ Rückerstattung von Belegen bei Automatenstörungen ⑨ Interne Verkehrszählung (Besetzung der E- und Planwagen) ⑩ Nachvollziehbare Dokumentation von Fahrzeugstörungen	
Psychophysisches Anforderungsprofil:	
	++ + - --
Körperhaltung	
Stehen	
Sitzen	X
Knie/hocken	
Liegen	
Geneigt/gebückt	
Arme in Zwangshaltung	X
Körperfortbewegung	
Gehen/steigen	
Klettern	
Kriechen/rutschen	
Körperteilbewegung	
Kopf-/Halsbewegung	X
Rumpfbewegung	X
Armbewegung	X
Hand-/Fingerbewegung	X
Bein-/Fußbewegung	X
Sinnes- und Informationsverarbeitung	
Sehen	X
Hören	X
Sprechen	X
Testen/fühlen	
Gestik/Mimik	X
Riechen/schmecken	
Aufmerksamkeit	X
Reaktionsvermögen	X
Mentale Belastbarkeit/Ausdauer	X
Komplexe Merkmale	
Heben und tragen	
Schieben/ziehen	X
Physische Belastbarkeit/Ausdauer	X
Gleichgewicht	X

Die Auseinandersetzung mit dem erarbeiteten Konzept und seiner geplanten Umsetzung verdeutlichte, dass die adäquate Beurteilung der Einsatzfähigkeit leistungsgewandelter Beschäftigter eine der größten Herausforderung des Unternehmens darstellt.

Während sich größere Unternehmen dieser Aufgabe mittels Einsatz des Instruments IMBA (Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt) widmen – das anhand einer Fülle körperlicher und psychischer Faktoren einen Abgleich von Fähigkeiten und Tätigkeitsanforderungen ermöglicht – ist sein Einsatz für kleinere und mittlere Unternehmen zu zeit- und kostenintensiv.

Die MVG fasste deshalb den Entschluss, sich dieser Herausforderung durch die Entwicklung und den Einsatz einer Stellenbeschreibung mit integriertem Anforderungs- und Fähigkeitsprofil (siehe Instrument 4206) – welche zunächst einmal für den Bereich des Fahrdienstes entwickelt wurde – zu stellen.

Nach einer Sichtung der vorhandenen Stellenbeschreibungen, die zu veraltet, unvollständig sowie unzureichend detailliert für eine Beurteilung der Einsatzfähigkeit gesundheitlich beeinträchtigter Beschäftigter waren, wurden in Abstimmung mit dem Betriebsarzt der MVG folgende Inhalte festgelegt:

Stellenbeschreibung:

- Funktionsbezeichnung,
- Ziel,
- Hauptaufgaben/zusätzliche Aufgaben,
- Angaben zur Organisationsstruktur,
- Einstellungsvoraussetzungen/Voraussetzungen zur Ausübung der Tätigkeit.

Anforderungsprofil:

- Fachliche Anforderungen,
- Sozialkommunikative Anforderungen,
- Personale Anforderungen,
- Anforderungen hinsichtlich Arbeitsorganisation und Arbeitszeit,
- Anforderungen hinsichtlich des Arbeitsumfelds und des Gebrauchs von Arbeitsmitteln,
- Psychophysisches Anforderungsprofil,
- Psychophysisches Fähigkeitsprofil.

Der Einsatz dieses im Vergleich zu IMBA deutlich aufwandsärmeren Instrumentes hat folgende Vorteile:

- Aufgrund der Koppelung der Stellenbeschreibung mit einem Anforderungs- und Fähigkeitsprofil erleichtert es die Aufgabe des Betriebsarztes/der Betriebsärztin, die Einsatzfähigkeit leistungsgewandelter Beschäftigter im Hinblick auf verschiedene Arbeitspositionen zu beurteilen sowie entsprechende Empfehlungen zu begründen.
- Durch den Einsatz des Instrumentes im Rahmen der Eignungsdiagnostik besteht ein zusätzlicher „Gewinn“ darin, die interne sowie externe Besetzung von Arbeitspositionen eindeutiger vornehmen zu können und alternative Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten unabhängig von dem Vorliegen gesundheitlicher Probleme austarieren zu können.

Um die Umsetzung des entwickelten BEM-Konzeptes erfolgreich gestalten zu können, wurden darüber hinaus folgende Instrumente entwickelt:

- Flyers zur breitenwirksamen Information der Beschäftigten zum Thema BEM (siehe Instrument 4202),
- Einladungsschreibens (inklusive Einverständniserklärung) zum BEM-Gespräch für leistungsgewandelte Beschäftigte; Zielstellung im Rahmen des Gesprächs: Betroffene umfassend über die Ziele, die Vorgehensweise sowie in Frage kommende Eingliederungsmaßnahmen zu informieren (siehe Instrument 4207),
- Entwicklung eines Gesprächsleitfadens mit integriertem Gesprächsprotokoll zur systematischen Vorgehensweise sowie zur Dokumentation des Eingliederungsgesprächs (siehe Instrument 4208).

Neben der geplanten Qualifizierung der BEM-Beauftragten sowie der beteiligungsorientierten Information der Beschäftigten sowie der Bereichs- und Abteilungsleiter/innen der MVG, ist die Entwicklung weiterer Stellenbeschreibungen mit integrierten Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen für weitere Kerntätigkeiten (Werkstatt, Verwaltung) sowie für sog. „Leicht- bzw. Anlern-tätigkeiten“ im Unternehmen angedacht.

5.3 Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr (VER): Gemeinsam für eine gesunde Belegschaft

Ausgangssituation

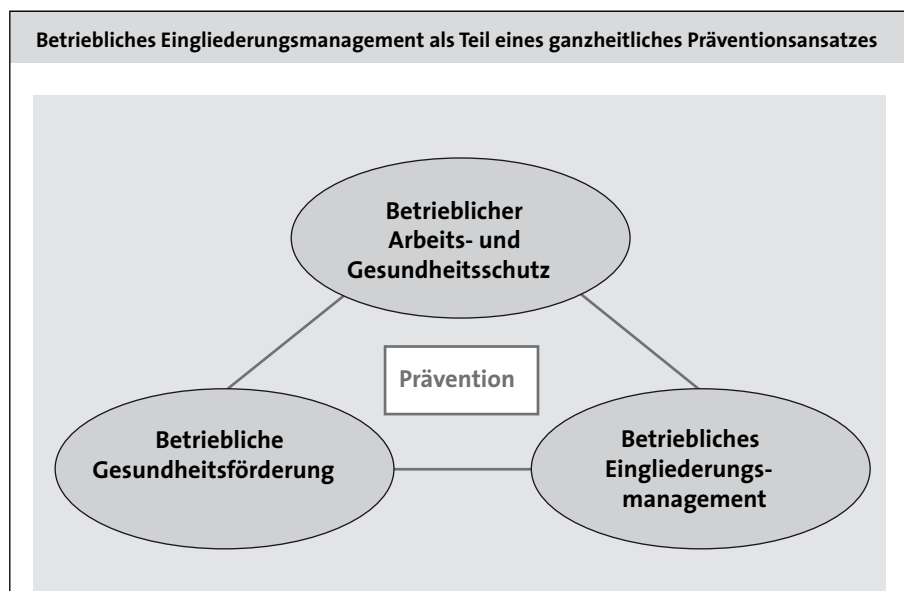
Betriebsgröße/ Anzahl der Beschäftigten:	291	
Davon Fahrer/innen:	216	(74%)
Teilzeitquote:	14	(5%)
Frauenquote:	50	(17%)
Durchschnittsalter der Beschäftigten:	43 Jahre	
Anzahl der Beschäftigten > 50 Jahre:	72	(25%)
Anzahl Busse/ Straßenbahnen:	114/ -	

Die im Branchenvergleich weit über dem Durchschnitt liegenden Fehlzeiten der VER haben, vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Alterung der Belegschaft, zum Abschluss einer „Betriebsvereinbarung zur Gesundheitsförderung und zur Betreuung der Mitarbeiter/innen bei Fehlzeiten“ geführt.

Die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse des Unternehmens⁴ zeigen, dass die höchsten Fehlzeitenquoten der VER im Fahrdienst sowie in der Werkstatt auftreten.

Die hohen Fehlzeiten und die damit einhergehenden Leistungseinschränkungen der Beschäftigten haben die VER dazu veranlasst, die Betriebsvereinbarung im Rahmen des Projektes hinsichtlich ihrer Kompatibilität mit dem BEM gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX zu überprüfen und wichtige Aspekte des BEM in die Betriebsvereinbarung zu integrieren. Durch die Berücksichtigung wesentlicher Aspekte des BEM soll dem Anspruch Rechnung getragen werden, ein ganzheitliches Präventionskonzept zu realisieren, das sowohl Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung und des Betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes als auch Elemente des Betrieblichen Eingliederungsmanagements beinhaltet.

Abb. 40:
Betriebliches Eingliederungsmanagement
als Teil eines ganzheitlichen Präventions-
ansatzes



⁴ Anmerkung: Sämtliche Berechnungen basieren auf den Zahlen des Stichjahrs 2005. Die Ergebnisse zur Entwicklung der Altersstruktur des Unternehmens bauen auf der Annahme der einfachen Fortschreibung auf. Hierbei wird davon ausgegangen, dass die gesamte Belegschaft altert, ohne das Personal zur Verjüngung der Gesamtbelegschaft rekrutiert wird.

Ziele

Ziel der Geschäftsleitung und des Betriebsrates ist es, die Fehlzeitenquote durch Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung sowie zur Betreuung der Beschäftigten bei Fehlzeiten dauerhaft zu senken und so die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Durch die Berücksichtigung des § 84 Abs. 2 SGB IX wird darüber hinaus angestrebt, die Wiederherstellung sowie den langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit leistungsgewandelter Beschäftigter zu gewährleisten.

Vorgehensweise und Maßnahmen

Um einen ersten Eindruck davon zu erhalten, wie das Unternehmen hinsichtlich des Themenkomplexes Gesundheit (RoG/BEM) aufgestellt ist und Erfüllungsgrade und Handlungserfordernisse kenntlich zu machen, wurden die hierzu entwickelten Bestandsaufnahmen- Checklisten (siehe Instrument 4101/4003) durch ausgewählte betriebliche Akteure (Geschäftsleitung, Betriebsrat, Personaler) bearbeitet.

Das gebildete betriebliche Projektgremium erläuterte ferner

- die bisherige Vorgehensweise des Unternehmens mit dem Thema „Betriebliche Gesundheitsförderung“ und seinen Umgang mit den Fehlzeiten der Beschäftigten sowie
- die bereits pilothaft verabschiedete Betriebsvereinbarung (BV) des Unternehmens hierzu.

Aus personalpolitischen Gründen wurde dem Abgleich der Betriebsvereinbarung mit dem Konzept zum BEM auf Wunsch der Geschäftsleitung ein Gespräch mit dem Betriebsrat vorgeschaltet. Dieses hatte zum Ziel, den Betriebsrat über den Sinn und Zweck des vorzunehmenden Abgleichs zu informieren und klarzustellen, dass die Geschäftsleitung nicht beabsichtigt, die bereits verabschiedete und mit dem Betriebsrat gemeinsam erarbeitete Betriebsvereinbarung zu gefährden.

Nachdem es gelang, den Betriebsrat der VER „mit ins Boot“ zu holen, wurden wesentliche Regelungspunkte der BV mit zentralen Regelungspunkten des BEM im Rahmen eines gemeinsamen Workshops abgeglichen.

Der Abgleich ergab, dass die in der Betriebsvereinbarung geregelten Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung sowie zum Umgang mit Fehlzeiten im Großen und Ganzen mit dem Konzept des BEM kompatibel sind. Folgende Handlungsbedarfe konnten ermittelt werden:

- die Identifizierung arbeitsbedingt erkrankter Beschäftigter und deren Abgrenzung von motivationsbedingt abwesenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Wichtig, die Umsetzung einer deeskalierenden Gesprächsführung im Umgang mit arbeitsbedingt erkrankten Beschäftigten (ein entsprechendes Training der Führungskräfte wird für sinnvoll erachtet).
- Die Beschäftigten sind beteiligungsorientiert über die Betriebsvereinbarung zu informieren, um zu gewährleisten, dass mögliche Anregungen und Verbesserungsvorschläge bei der Umsetzung der zu verabschiedeten Maßnahmen (z. B. konkrete Angebote zu sportlichen Betätigung und Ernährungsberatung) Berücksichtigung finden.
- Um auf arbeitsbedingte Erkrankungen angemessen reagieren zu können, sind Maßnahmen der Verhaltensprävention – wie sie im Rahmen der Betriebsvereinbarung vorgesehen sind – um Maßnahmen der Verhältnisprävention zu ergänzen. Damit letztere sich an den vorhandenen Bedarfen (den von den Beschäftigten wahrgenommenen Defiziten im Unternehmen) orientieren, ist es erforderlich, diese systematisch zu erfassen.
- Zur systematischen Erfassung der im Rahmen von Krankenrückkehr-/Eingliederungsgesprächen identifizierten Ursachen für Fehlzeiten ist die Entwicklung eines Dokumentations- bzw. Auswertungskonzeptes (siehe Instrument 4209) sinnvoll, welches neben arbeitsbedingten Ursachen sowie ihren Einflussfaktoren auch persönliche Ursachen für Fehlzeiten berücksichtigt. Der Einsatz dieses Instrumentes sowie die regelmäßige Auswertung der erfassten Äußerungen eröffnet dem Unternehmen die Möglichkeit, durch die Einleitung bedarfsorientierter Maßnahmen angemessen auf bestehende Missstände zu reagieren.

In einem nächsten Schritt wurde die Informationsveranstaltung für die Beschäftigten zur Vorstellung der Betriebsvereinbarung im Rahmen eines gemeinsamen Workshops mit den Mitgliedern des betrieblichen Projektgremiums vorbereitet. Ein Schwerpunkt wurde hierbei auf die Entwicklung von Argumentationslinien zur Vorbereitung auf mögliche Einwände der Beschäftigten hinsichtlich Ziel und Zweck der BV, dem darin enthaltenen Stufenmodell zum Umgang mit Fehlzeiten sowie den vorherrschenden Arbeitsbedingungen (unter Sonstiges zusammengefasst) gelegt. Einige Anmerkungen/Fragen der Beschäftigten, welche als Ergebnisse der Informationsveranstaltung für die Geschäftsleitung festgehalten wurden, sind in den nachfolgenden Abbildungen aufgeführt.

Entsprechend der in der BV geregelten Vorgehensweise sowie unter Berücksichtigung der erarbeiteten Ergebnisse und der Anregungen der

Beschäftigten wurden kürzlich die ersten Krankenrückkehr-/Eingliederungsgespräche mit den erkrankten Beschäftigten geführt. Zudem wurden auf Wunsch der Beschäftigten bereits erste Verträge mit einem Fitnessstudio in der Umgebung unterzeichnet, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der VER kostenfrei ein breites Angebot an sportlichen Aktivitäten zur Verfügung stellen.

Aufgrund der kurzen Vorlaufzeit liegen derzeit noch keine einschlägigen Erfahrungen in der Umsetzung des entwickelten Konzeptes zum Umgang mit Fehlzeiten vor. Um die geplanten Maßnahmen zu einem guten Gelingen zu bringen, ist es erforderlich, dass das Unternehmen hierzu ausreichende zeitliche, personelle und finanzielle Mittel zur Verfügung stellt und die Beschäftigten an einer kontinuierlichen Verbesserung der Vorhaben beteiligt werden.



Abb. 41:
Ergebnisse der Mitarbeiter-Informations-
veranstaltung zum Thema Gesundheits-
förderung bei der VER

5.4 Betriebsbeispiel Oberbergische Verkehrs-Aktiengesellschaft (OVAG)

Als mittelständiges Verkehrsunternehmen zwischen Wettbewerbsdruck und demografischem Wandel

Ausgangssituation

Die OVAG ist verantwortlich für die Organisation des ÖPNV im gesamten oberbergischen Kreis. Die Planung liegt ausschließlich in ihren Händen, bei der Erstellung des Leistungsangebotes arbeitet sie mit vielen Partnern zusammen. Der betriebliche Teil erstreckt sich auf 56 Fahrzeuge und 80 Fahrer/innen. Die Altersstrukturanalyse ASTRA® erbrachte bis 2015 einen Ersatzbedarf von 40% im Fahrdienst, im Verwaltungsbereich ist der Bedarf noch höher. Frauen- und Teilzeitquote sind vergleichsweise gering.

Das Unternehmen hat schon vor drei Jahren begonnen, das neue Berufsbild Fachkraft im Fahrdienst auszubilden: FiF. Bislang sind sechs Auszubildende in der Ausbildung bzw. bereits ausgebildet. Um das Thema der alternden Belegschaft zu bearbeiten, beteiligt sich die OVAG am innova-Projekt. Die im Rahmen des Projektes erarbeiteten Maßnahmen sollen dann sukzessive umgesetzt werden.

Ziele

Die OVAG verfolgt die folgenden Ziele

- Verbesserung der Anwesenheitsquote (93%)
- Erhöhung der Teilzeitquote (10%)
- Einführung von Lebensarbeitszeitkonten
- Erhöhung der Motivation aller Mitarbeiter/-innen

Als Gestaltungsfeld mit dem höchsten Handlungsbedarf wurde im Projektteam mittels des Age²-Strategie-Cockpits das ‚Ressourcenorientierte Gesundheitsmanagement‘ identifiziert (Gestaltungsfeld 3 in Abb. 43). Hier wurden fortan die Schwerpunkte gesetzt. Zusätzlich wird die Ausbildung der Fachkräfte im Fahrbetrieb aufbereitet.

Betriebsgröße/ Anzahl der Beschäftigten:	104	
davon Fahrer/innen:	80	(77%)
Teilzeitquote:	4	(4%)
Frauenquote:	8	(8%)
Durchschnittsalter der Beschäftigten:	48 Jahre	
Anzahl der Beschäftigten > 50 Jahre:	40	(38%)
Anzahl Busse/ Straßenbahnen:	78/ -	

Vorgehensweise und Maßnahmen

Nach der Analysephase wurden bislang drei Fahrerworkshops durchgeführt. Das Projektteam aus Geschäftsführung, Betriebsleiter, Personalabteilung und Betriebsrat stellte den 14 Fahrer/innen die Aufgabe, Probleme, Ressourcen und Themen zu benennen, um die sich das Unternehmen kümmern sollte.

Bei der Auswahl der Teilnehmer/innen für die Workshops wurde darauf geachtet, dass sowohl Kollegen/innen mit vielen gesundheitlichen Problemen als auch solche mit hohen bzw. wenigen AU-Tagen eingeladen wurden. Die Workshops dauerten drei bis vier Stunden. In der Regel endeten sie mit einem gemeinsamen Essen. Der Ablauf und der Auftrag an den Fahrer/innenkreis wurde vom Geschäftsführer erläutert. Er selbst nahm



Abb. 42:
Gestaltungsfelder ‚Alternsgerechte Arbeitsgestaltung‘ aus dem betrieblichen Kickoff-Workshop

nicht am ersten Workshop teil, um eine offenere Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Die Tagesordnung für den ersten Tag sah wie folgt aus:

Abb. 43:
Ablauf Fahrerworkshop – Auftakt



Agenda 03.02.2007 in Gummersbach

09:00	Begrüßung Vorstellung ASTRA-Ergebnisse, Trends Weiteres Verfahren	Herr Schütz
09:20	Erwartungen, Was soll nicht passieren? Ablauf	Moderator/in, Fahrer/innen
Pause >	Ist-Situation ? Was stresst mich am meisten? ? Was hilft mir am besten?	
	Auswahl der wichtigsten Themen: • Fahrerarbeitsplatz • Führung Soll-Situation, Bewertung der Vorschläge Maßnahmenvorschläge	
	Handlungsplan	
13:00	Feedback	



www.innova-projekte.de

2007 – Kai Beutler

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen

Abb. 44:
Gewichtete Belastungen und Ressourcen
als Ergebnis der Fahrerworkshops
(Ausschnitt)



Die Fahrer/innen benannten und bewerteten sowohl die Belastungen als auch die Faktoren, die ihnen die Bewältigung dieser Belastungen erleichterten bzw. ermöglichen (Gesundheitsressourcen). Wichtigste Ressourcen sind demnach Arbeitsplatzsicherheit, die Ausübung einer (sinnvollen) Aufgabe und sowie das gesellschaftliche Image des Berufes. Der größte Handlungsbedarf wurde bei Wertschätzung, Arbeitsplatzgestaltung und Dienstplangestaltung gesehen. Sie wurden aus den Nennungen für Belastungen und Ressourcen durch Gewichtung der Fahrer/innen abgeleitet – siehe Abbildung 45.

Weitere wichtige Themen waren das Betriebsklima und die betriebliche Gesundheitsförderung:

Themenliste Projekt Innova Ovag

Stand: 18.07.2007

OVAG Innova

nr.	Thema	Wurde Ad?!	Zeit Wert?	STATUS										Kommentar/Probleme	Zustimmung
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Summe: 6 Themen															
01	Arbeitsplatzgestaltung (Fahrer)	FA/S	18.06.2007												Sitz-Ergon.
05	Führung	FA/S	18.06.2007												Verbreiterung, Anerkennung
10	Ökonomie-Gestaltung														Warenkostenreduzierung: Ist ist nach 3 Jahren 5000000
03	Betriebsklima														mit Thema 23 erledigt
12	Betriebliche Gesundheitsförderung	FA/S, FI	18.06.2007												Übersetzung bis vor 3 Jahren, aus Förderungs-Gründen gestrichen. Wenig Teilnahme, siehe 23

Abb. 45:
Themenliste Innova-Projekt bei der OVAG

Zu allen benannten Themen wurden Maßnahmen benannt und vorgeschlagen. Dazu wird nach der 5-Schritt-Methode vorgegangen:

- 1 Zunächst wird der Ist-Zustand komplettiert: Anforderungen von Kunden oder des Betriebes; Probleme, Ressourcen, Potenziale, Trends etc.
- 2 Dann folgt die Beschreibung des Soll-Zustandes: Wie stelle ich mir die Abläufe etc. vor?
- 3 Als dritter Schritt wird beschrieben, was getan werden kann oder muss, um vom Ist zum Soll zu kommen.
- 4 Der vierte Schritt dient der Überprüfung, inwieweit die formulierten Maßnahmen das Problem lösen bzw. das Ziel erreichen können.
- 5 Letzlich wird die Zuständigkeit und der Termin notiert, was konkret getan werden muss, um die Maßnahmen einzuleiten bzw. zu einer Entscheidung zu führen.

Im zweiten Workshop wurde die Gewichtung der Themen neu verteilt, nachdem die Mitarbeiter eine Reihe von Zusatzinformationen verarbeitet hatten. Inzwischen wurden 18 Themen benannt. Fahrer/innen und Projektteam wählten 26 Maßnahmen aus. Es stellte sich aber schnell heraus, dass allein gute Ideen nicht ausreichen, so sind die durchgeführten Maßnahmen bislang von unterschiedlichem Erfolg geprägt. Hierzu einige Beispiele:

- Auf Vorschlag der Fahrer/innen wurde ein betriebliches Vorschlagswesen installiert, mit

Formularen, Beauftragter und definiertem Ablauf: Es gingen seither zwei Vorschläge ein.

- Die Fahrer/innen organisierten einen Fahrerstammtisch, zu dem nur wenige Kolleg/innen erschienen.
- Dauersitzen stellt einen Hauptbelastungsfaktor im Fahrdienst dar. Bei der Analyse wurde festgestellt, dass in vielen Fällen die Sitzeinstellung schlicht falsch oder nicht auf den/ die FahrerIn angepasst war. Zur Vermeidung dieser vermeintlicher Mängel werden drei von den Fahrern vorgeschlagene Maßnahmen umgesetzt.

Entscheidend ist die Rückmeldung über den Umgang mit den Workshop-Ergebnissen an die Fahrer/innen: Nicht umgesetzte Vorschläge müssen zumindest begründet werden.

Das Projektteam aus Geschäftsführung, Betriebsrat, Personalabteilung und Betriebsleitung ist sich einig, dass unabhängig von den ergriffenen Maßnahmen die Mitarbeiter/innen (nicht nur die aus dem Workshop) von den Zielen überzeugt sein müssen. Insofern konzentriert man sich derzeit auf die Umsetzungswege und die Fragestellung: Wie binde ich möglichst viele Mitarbeiter/innen in das Projekt ein und bewege sie zum Mitmachen? Ein Weg wird in der Durchführung eines Gesundheitstages gesehen. Hiermit sollen sowohl der Beitrag des Managements als auch die Möglichkeiten der einzelnen Beschäftigten zur Förderung und zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit deutlich gemacht werden.

Eine Auswahl von Maßnahmen – über die oben genannten hinaus, ist in der folgenden Tabelle aufgeführt:

- ▶ MB-Serie 211-215 probeweise in eine andere Werkstatt geben wegen Ausbruchsversuchen (Aufschaukeln)
- ▶ Anleitung Fahrersitz-Einstellen und -verhalten erstellen
- ▶ BG-Broschüre ‚Fit im Fahrdienst‘ 80* bestellen und in die Fahrerfächer verteilen
- ▶ Dienstbesprechungen >= 1/2-jährlich für jede Gruppe
- ▶ Gesundheitstag: Konzeption und Durchführung Oktober 2007
- ▶ KVB-Erfahrungen und Materialien zu Ernährung im Fahrdienst abfragen und übertragen ...
- ▶ Dienstplanänderung Spätdienst für Sportgruppe und Information an die Fahrer/innen
- ▶ Marktforschung bGF-Schulungen regional, mit Teilnahmekonzept Mitarbeiter/innen
- ▶ Gesundheitscheck Betriebsarzt Angebot im Rahmen des Gesundheitstages
- ▶ Gutschein für Fitnessstudios gegenüber für/zwischen geteilte Dienste
- ▶ Fahrertraining Stressprävention
- ▶ Betriebsversammlung in Hämmern
- ▶ Konzept zur Verbreiterung von Teilzeit
- ▶ Erläuterung Beschwerdehandlung
- ▶ Zielpyramide

Der Beruf: Fachkraft im Fahrbetrieb

Die OVAG bildet seit vier Jahren das Berufsbild Fachkraft im Fahrbetrieb aus. Der erste Absolvent hat seine Aufgabe als flexibel einsetzbarer Fahrer angetreten, fünf Auszubildende sind noch in der 3-jährigen Ausbildung, davon eine Frau. Im Rahmen des Projektes innova wurde evaluiert, welche Vorstellung Betrieb und Absolventen von der Ausbildung haben und wie sie Nutzen und Aufwand bewerten.

Die Interviews mit einem festen Leitfaden und vorerst sieben Personen (Auszubildende, Berufsanfänger, Management) zum Thema FiF erbrachten folgende Ergebnisse:

- Das Berufsbild wird durchgehend als attraktiv eingestuft
- Der Einsatz ist entsprechend der Vielseitigkeit der Ausbildung angemessen abwechslungsreich. Vorgesehen ist neben

dem Fahrdienst der Einsatz in Kundenbüros, als Service- und Sicherheitskraft und in der Verwaltung (Fahrgeldabrechnung, Abonnementbetreuung).

- Alle stimmen zu, dass der Betrieb die Ausbildung beibehalten oder sogar forcieren sollte.



5.5 Dürener Kreisbahn

Auf die Fahrer/innen hören: Etablieren von moderierten Fahrerworkshops

Ausgangssituation

Die Dürener Kreisbahn ist zuständig für den Busverkehr der Stadt und des Kreises Düren. Sie betreibt mit 122 Mitarbeiter/innen 78 Busse im Linienverkehr.

Die Altersstrukturanalyse ergab für den Fahrdienst einen Ersatzbedarf von bis zu 87% bis zum Jahre 2015.

MA-Zahl:	122	
davon Fahrer/innen:	83	(68 %)
Teilzeitquote:	20	(16,4 %)
Frauenquote:	34	(28 %, davon Fahrerinnen: 21 = 25%)
Durchschnittsalter:	46,3 Jahre	
Anzahl Mitarbeiter/innen ü50J:	44	(36 %)
Anzahl Busse/Straßenbahnen	78/--	

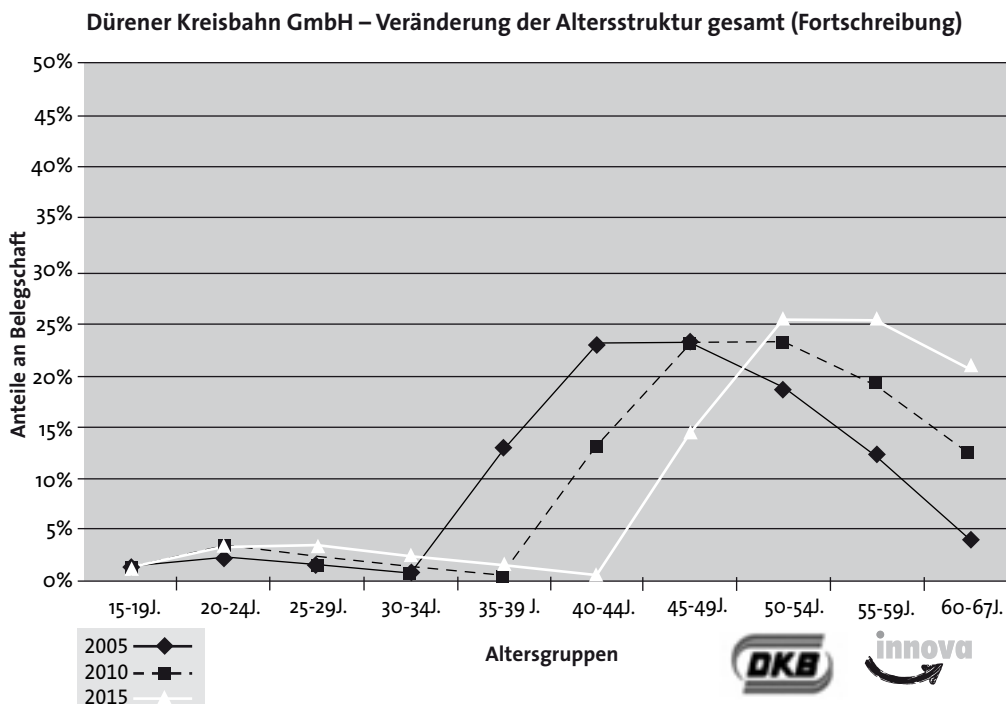


Abb. 46:
Szenarien für die Altersstruktur DKB

Es lag zusätzlich der Gesundheitsbericht einer Krankenkasse aus dem Jahr 2003 vor. Verwertbare Erkenntnisse sind jedoch für diese Untersuchung nicht ableitbar gewesen.

Die Trendbewertung im Projektteam sah wie folgt aus:

Trendthesen

- Die demografische Entwicklung in Deutschland hat gravierende Auswirkungen auf die Rekrutierung von Arbeitskräften. Das wird durch die Zuwanderung kompensiert.
- Die Rekrutierung jüngerer Arbeitskräfte für Unternehmen des ÖPNV wird sich in den nächsten zehn Jahren immer schwieriger gestalten.
- Die systematische Erschließung weiterer Beschäftigtengruppen (z.B. Frauen) wird für die Zukunft der ÖPNV-Unternehmen immer wichtiger.
- Wir werden Sprachprobleme bekommen im Service-Bereich, insbesondere Kundenkontakt Fahrer/innen.
- Nachhaltige Personalpolitik vor dem Hintergrund des demografischen Wandels erfordert mehr Ausbildung von Jugendlichen.
- Durch den zunehmenden Wettbewerb im ÖPNV werden gesundheitliche und psychosoziale Belastungen von Beschäftigten in Verkehrsunternehmen weiter steigen.
- In der Zielhierarchie der Verkehrsunternehmen wird das Thema Dienstleistungsqualität weiter nach oben rücken.
- An die Beschäftigten im Fahrdienst der Verkehrsunternehmen werden künftig höhere Anforderungen der Servicequalität sowohl in fachlicher wie auch in sozialer Hinsicht gestellt.
- Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von (älteren) Beschäftigten wird für die Zukunft der Verkehrsunternehmen immer wichtiger.
- Es wird eine Umschichtung von kommunalen zu privaten Verkehrsunternehmen erwartet (Ruhrtalbahn, Düren Trans Fahrgesellschaft).
- In der Verkehrsentwicklung geht der Trend von Individualverkehr zum ÖPNV, immer dichterem Verkehr, immer schnellerem Verkehr. Die Mobilitätsanforderungen steigen. Es wird neue Verkehrsformen geben.

Ziele

Als Auftrag wurde formuliert:

Die Arbeitsfähigkeit der alternden Belegschaft möglichst lange erhalten und bereits im Vorfeld Strategien aufbauen, die zur Senkung der AU-Tage in den einzelnen Alterskohorten beitragen. Erkennbar sind die Wirkungen der Maßnahmen jedoch erst durch einen statistischen Soll-Ist-Abgleich in zwei Jahren.

Der Lenkungsreis hat also aus den Trends die beiden für den Betrieb wichtigsten und beeinflussbaren Entwicklungen zur Grundlage des Projektes gemacht: Die vorhandene Belegschaft soll hinsichtlich ihrer Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit gestärkt werden.

Vorgehensweise und Maßnahmen

Als Schwerpunkt des Projektes und möglicher Lösungsansätze wurde das ressourcenorientierte Gesundheitsmanagement durch die Lenkungsgruppe erkannt und definiert. Nach Altersstrukturanalyse und Erstbewertung des Strategiecockpits Age² wurde eine Gruppe aus dem Fahrdienst

mit insgesamt 10 Fahrer/innen zusammengestellt. Die Gruppe wurde aus hoch beanspruchten und weniger beanspruchten Fahrer/innen zusammengestellt – nach dem Motto: von den Gesunden Lernen!

19 Maßnahmen wurden beschlossen, darunter:

1. Vereinbarung von Kommunikationsregeln (Kooperationsvereinbarung) zwischen Innendienst und Fahrpersonal (siehe auch 4103). Praxistouren für Innendienst-Mitarbeiter/innen
2. Übersicht über die Dienstverteilung im Dienstplanprogramm: Hier kann für einen ausgewählten Zeitraum eingesehen werden,

welche Fahrer/innen wie viele geteilte und Bestimmungsdienste geleistet haben (Dienstplangerechtigkeit).

3. Die Fahrerworkshops werden etabliert und regelmäßig auch über das Projektende hinaus in wechselnden Zusammensetzungen durchgeführt. Sieben Moderator/innen wurden geschult, darunter drei Fahrer/innen. Eine Projektstruktur zur Ergebnissicherung konnte etabliert werden.

Die Qualität der Kommunikation wird regelmäßig in den Projektsitzungen überprüft.




Kooperationsrahmen

für Fahrdienst und Führungskräfte DKB
(außerhalb von Personalgesprächen)

FD-Mitarbeiter/innen und Führungskräfte bei der DKB verpflichten sich, bei der internen Kommunikation auch in stressigen Situationen den gegenseitigen Respekt zu fördern, Aggressionen zu vermeiden folgende Regeln ein zu halten:

1. **Wertschätzung und Respekt:** Rückmeldungen werden sachlich vorgebracht. Negativ wertende Begriffe werden vermieden. Der Respekt vor der Person ist unabhängig von deren Leistung und Leistungsverhalten. Status, Ruf und Selbstwertgefühl jedes/jeder Kollegin bei der DKB sind als hohe Werte anerkannt und werden nicht leichtfertig in Frage gestellt.
2. **Konstruktive Kritik:** Schwerpunkt jeder Kritik ist die Vermeidung eines ggf. aufgetretenen Fehlers in Zukunft. Jede Kritik beginnt mit einem positiven Tatbestand, Beispiel: Sie sind ja eine unserer zuverlässigsten Mitarbeiterinnen: Nun hat ein Kunde behauptet, Sie seien 13 Sekunden zu früh abgefahren ... Positive Rückmeldungen sind bevorzugt zu kommunizieren.
3. **Verbindlichkeit:** Was ich sage, tue ich. Was ich tue, sage ich. Wenn ich Zusagen nicht einhalten kann, vereinbare ich eine geänderte Zusage.
4. **Integrität:** Wie ich über eine/n Kolleg/in spreche, so spreche ich auch mit dem/der Kolleg/in. Kritik ist erst dann berechtigt, wenn der Sachverhalt mit dem/der kritisierten Kolleg/in geklärt ist oder mit ihm/-ihr besprochen und zweifelsfrei bewiesen. Unbewiesene und nicht bestätigte Behauptungen werden nicht verwendet und schon gar nicht weitergeleitet. Aus privaten Quellen erlangte Kenntnisse werden in der Belegschaft nicht zum Nachteil eines/einer Kolleg/in verwendet und/oder weitergeleitet.
5. **Offener Umgang:** Wesentliche Einschätzungen müssen dem/der Kolleg/in zeitnah vorgetragen werden. (??)
6. **Aggressionsvermeidung:** Bedrohung und Erzeugung von Angst werden vorgegriffend vermieden
7. **Verboten:**
 - > Unterstellungen
 - > Eskalation
 - > Beleidigungen, Herabwürdigungen
 - > Übertreibungen
 - > Gerüchte

Düren, den 16. Oktober 2007

In den Fahrerworkshops wurden Führungskräfte-Mitarbeiter-Themen erarbeitet und gewichtet:

Themen nach Gewichtung:

Ernst nehmen, Wertschätzung
Mitarbeiter/innen

Dienstplan-Gestaltung

Vorschläge, Führung

Dienstplangestaltungsgerechtigkeit

Anerkennungs-Maßnahmen

Sanitäre Anlagen

Haltebuchten

Fahrzeug

Beschwerde-Behandlung

Bezahlung

Aufgaben

Im weiteren Verlauf der Workshops kamen folgende Themen hinzu:

Weitere Themen:

betriebliche Gesundheitsförderung

Umgang mit Leistungsgewandelten (Älteren?)

Was können Ältere besser, was schlechter?

Frauen-spezifische Belastungen und Ressourcen

Etablierung Fahrer/innen-Workshops

Kommunikation

5.6 Betriebsbeispiel Kölner Verkehrs-Betriebe AG (KVB) Das Personalmanagement im demografischen Wandel

Ausgangssituation

Die Kölner Verkehrs-Betriebe AG ist zuständig für den Bus- und Straßenbahnverkehr der Stadt Köln. Mehr als die Hälfte der Belegschaft ist im engeren Bereich der Verkehrsführung und der Verkehrssteuerung tätig. Die übrigen Mitarbeiter erfüllen Service- und Querschnittsaufgaben, wie etwa den Bau und die Instandhaltung der Infrastrukturanlagen (Gleise, Haltestellen), Fahrzeugreparaturwerkstätten und den erforderlichen kaufmännischen Overhead.

Die Altersstrukturanalyse ergab einen stark steigenden personellen Ersatzbedarf in den Betriebsbereichen Bus und Stadtbahn ab 2015, weil dann eine große Anzahl von Beschäftigten in die gesetzliche Rente eintreten wird (rd. 30%

MA-Zahl:	3139	
davon Fahrer/innen:	1268	(40,33 %)
Teilzeitquote:	294	(9,37 %)
Frauenquote:	520	(16,57 %)
Durchschnittsalter der Beschäftigten:	44 Jahre	
Anzahl der Beschäftigten ü50J:	941	(29,98 %)
Anzahl Busse/Straßenbahnen bzw. Stadtbahnen	319 /392	

der Busfahrer sind über 50 Jahre alt, rd. 27% der Stadtbahnfahrer). Für den Fahrdienst Bus ergibt sich ein Ersatzbedarf von bis zu 18,7 % und für den Fahrdienst Bahn von bis zu 10,5 % (Renteneintrittsalter 67) bis zum Jahre 2015.

Kölner Verkehrs-Betriebe AG – Veränderung der Altersstruktur gesamt (Fortschreibung)

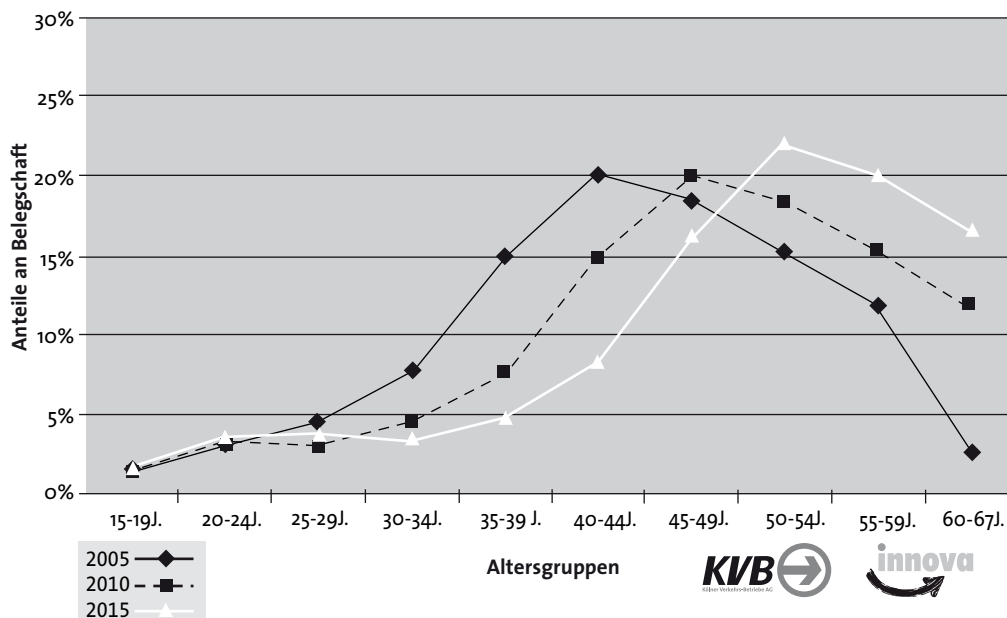


Abbildung 47:
Szenarien für die Entwicklung der Altersstruktur KVB AG

Konsequenzen wurden bislang nicht gezogen.
Geeignete Maßnahmen werden derzeit noch ausgearbeitet.

Die Trendbewertung im Projektteam ergab folgendes Bild:

Trendthesen

- Die demografische Entwicklung in Deutschland hat gravierende Auswirkungen auf die Rekrutierung von Arbeitskräften.
- Die Rekrutierung jüngerer Arbeitskräfte für Unternehmen des ÖPNV wird sich in den nächsten zehn Jahren immer schwieriger gestalten.
- Die systematische Erschließung weiterer Beschäftigtengruppen (z.B. Frauen) wird für die Zukunft der ÖPNV-Unternehmen immer wichtiger.
- Nachhaltige Personalpolitik vor dem Hintergrund des demografischen Wandels erfordert mehr Ausbildung von Jugendlichen.
- Die ÖPNV-Unternehmen benötigen in Zukunft weniger Personal, um ihre Dienstleistungen erbringen zu können.
- Gesundheitliche und psychosoziale Belastungen von Beschäftigten in Verkehrsunternehmen werden durch den Wettbewerb im ÖPNV weiter zunehmen.
- Durch den zunehmenden Wettbewerb im ÖPNV werden gesundheitliche und psychosoziale Belastungen von Beschäftigten in Verkehrsunternehmen weiter steigen.
- In der Zielhierarchie der Verkehrsunternehmen wird das Thema Dienstleistungsqualität weiter nach oben rücken.
- An die Beschäftigten im Fahrdienst der Verkehrsunternehmen werden künftig höhere Anforderungen der Servicequalität sowohl in fachlicher wie auch in sozialer Hinsicht gestellt.
- Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von (älteren) Beschäftigten wird für die Zukunft der Verkehrsunternehmen immer wichtiger.

Ziele

Als Zielsetzung wurde für die betriebliche Arbeit formuliert:

- Erhalt der Fahrdienstfähigkeit,
- Reduzierung von krankheitsbedingten Ausfallzeiten,
- Bewältigung des personellen Ersatzbedarfs ab 2015.

Vorgehensweise und Maßnahmen

Als Schwerpunkt war im KVB – Projektteam vorgesehen, die Gestaltungsfelder Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement und Demografiefeste Personalstrategien im Projekt aktiv zu behandeln.

I. Fahrerworkshops:

Nach Altersstrukturanalyse und Erstbewertung des Strategiecockpits Age² wurden zwei Gruppen aus dem Fahrdienst mit insgesamt 16 Fahrer/innen zusammengestellt. Sie ermittelten unter dem Aspekt der Gesunderhaltung die folgenden Themen (nach Gewichtung):

Themen der Gesunderhaltung:

Dienstplan-Gestaltung

Führung

Gerechtigkeit bei Dienstplangestaltung

Anerkennungs-Maßnahmen

Sanitäre Anlagen

Wendezeiten

Fahrzeugausstattung

Zunehmende Verantwortung

Bezahlung

Nach Diskussion erfolgte folgende Erweiterung der Themen:

betriebliche Gesundheitsförderung

Mischarbeit

Was können Ältere besser, was schlechter?

14 Maßnahmen wurden von den Workshopteilnehmern generiert, darunter:

- Strukturierte MitarbeiterInnengespräche im Fahrdienst einführen
- Seminar zur Dienstplanerstellung anbieten
- Integration des Themas Ideenmanagement in die jährlichen Fahrerunterrichte

Der Umsetzungsgrad der erarbeiteten Maßnahmen ist bis zum jetzigen Zeitpunkt als eher gering zu bezeichnen, da innerhalb des betrieblichen Projektteams zu einigen Punkten Uneinigkeit über die Umsetzbarkeit besteht. Insbesondere das Thema Mischarbeit wird im Unternehmen sehr konträr diskutiert.

II. Evaluation der 50plus-Maßnahme

Des Weiteren wurde im Projekt eine Evaluation einer 50plus-Maßnahme aus dem Jahre 2006/2007 durchgeführt. Die KVB AG hat in enger Kooperation mit dem Bildungswerk Verkehr Wirtschaft Logistik e.V. eine Personalgewinnungsmaßnahme 50plus federführend über einen Zeitraum von 1,5 Jahren durchgeführt.

Nach intensiver Überzeugungsarbeit des Personalmanagements in den Fachbereichen wurden aus dieser Maßnahme heraus sieben Mitarbeiter/innen mit altersbedingten Vermittlungshemmnissen als neues Fahrdienstpersonal Bus gewonnen. Mit diesen Mitarbeiter/innen wurden Interviews

durchgeführt, die den Ablauf der Maßnahme aus Sicht der Betroffenen darstellt.

Unisono wurde diese Maßnahme von den Betroffenen als positiv bewertet. So wurden sowohl die Ausbildungsinhalte, als auch die Gesamtkoordination der Maßnahme von den Betroffenen positiv hervorgehoben.

Aus den Gesamtgesprächen mit Personalgewinnung/-marketing und den Betroffenen Mitarbeiter/innen kann ein sehr positives Fazit zu dieser Maßnahme gezogen werden.

III. Ausbau des Betrieblichen Wiedereingliederungsmanagements

Als Konsequenz aus der Auswertung der Checkliste 14 BEM wird das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement bei der KVB derzeit überarbeitet und an die gesetzlichen Anforderungen angepasst. Dem festgestellten Handlungsbedarf soll so Rechnung getragen werden und der Erhalt der Fahrdienstfähigkeit verbessert werden. Auch die Krankenzeiten sollen durch das konsequent und strukturiert durchgeführte BEM gesenkt werden.

IV. Fachkraft im Fahrbetrieb

Das Projekt Innova hat dazu beigetragen, den Ausbildungsberuf im Rahmen eines Pilotprojektes bei der KVB ab 2008 als zusätzlichen Ausbildungsgang anzubieten.

Abbildung 48:
Ergebniswand aus einem
Fahrer/innenworkshop



Das Vorgehen in den Modellbetrieben

6

Schritte 1-3: Bestandsaufnahme:

1. **Alterstrukturanalyse der Belegschaft;**
2. **Ermittlung branchenspezifischer Trendthesen;**
3. **Erstbewertung der Checklisten aus dem Age²-Strategie-Cockpit®**

Der Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur alter(n)sgerichteten Arbeitsgestaltung ist eine Analyse der betrieblichen Altersstrukturen (ASTRA®) vorgeschaltet. Auf Basis der Auswertung zentraler Personaldaten, wie

- Alter (als abhängige Variable),
- Funktionsgruppen,
- Funktionsbereiche,
- Arbeitszeit,
- Geschlecht,
- Betriebszugehörigkeitsdauer,
- Arbeitsunfähigkeitstage,
- Weiterbildungstage etc,

werden hierbei einerseits die aktuelle Altersstruktur der Gesamtbelegschaft sowie einzelner

Unternehmensbereiche (Anteil über und unter 50-jähriger Beschäftigter) „unter die Lupe genommen“. Andererseits werden unter zugrundelegung verschiedener Annahmen der Beschäftigtenentwicklung alternative Szenarien der Altersstruktur entwickelt. In beiden Fällen werden insbesondere der Anteil der über 50-jährigen Beschäftigten sowie die Ersatzbedarfe, die sich aus den altersbedingten Austritten der Beschäftigten ergeben, näher betrachtet.

Hierdurch kann sich der Betrieb einen umfassenden Überblick über die mit der Altersstruktur zusammenhängenden Chancen, Risiken und Herausforderungen im Hinblick auf eine alter(n)sgerichtete Arbeitsgestaltung verschaffen.

Auf Basis der ermittelten Ergebnisse definiert der Betrieb im Rahmen eines gemeinsamen Dialoges (z.B. in einem Projektteam oder Lenkungs-kreis) handlungsrelevante Gestaltungsfelder. Hierbei werden auch branchenspezifische Trendthesen berücksichtigt, die vom Unternehmen zu Beginn des Betriebsprojektes zu ermitteln sind.

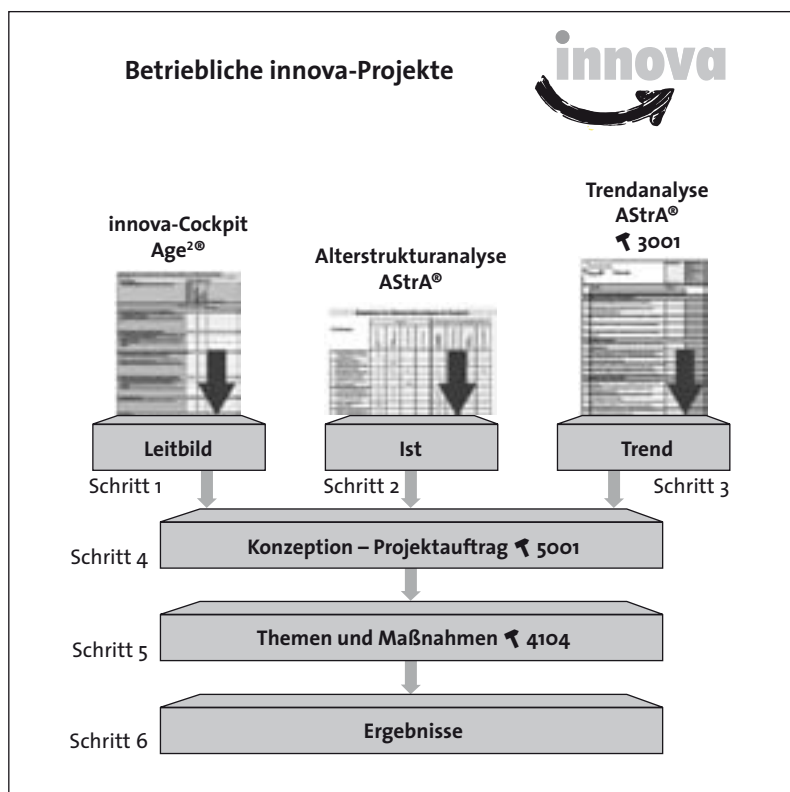


Abb. 49:
Vorgehensschritte betrieblicher
Age²/50+ -Projekte

Schritt 4: Formulierung konkreter betrieblicher Aufträge (Instrument 5001)

Die Ergebnisse werden nun einer Beteiligungsgruppe z.B. einer Gruppe von Fahrer/innen vorgestellt. Diese Gruppe hat den Auftrag, Themen zu benennen und zu gewichten.

Das Unternehmen ist nun dazu aufgefordert, aus den identifizierten Handlungsbedarfen konkrete Einzelprojekte und Maßnahmen abzuleiten und diese in einem verbindlichen Auftrag zu formulieren. Dieser soll Auskunft über folgende Fragestellungen geben:

- Welche Themen sollen als Schwerpunkte behandelt werden? Von wem?
- Welche Ziele sollen im Betriebsprojekt erreicht werden?
- Welche Arbeitsgruppen sollen gebildet werden? Wer ist daran beteiligt?
- Wie viel eigene Tagewerke bzw. finanziellen Mittel sollen eingesetzt werden?
- Bis wann sollen die Ergebnisse vorliegen?

Schritt 5: Entwicklung und Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen

Nach der Formulierung konkreter Aufgaben geht es nun darum, diese entsprechend ihrer Dringlichkeit zu gewichten und in eine Rangreihe zu bringen. Für üblich ist es erforderlich, die formulierten Aufgaben in einzelne Unteraufgaben herunterzubrechen und für diese entsprechende Zeithorizon-

te und Zuständigkeiten festzulegen. Im Folgenden einige Beispiele aus den Modellbetrieben:

- Erhöhung der Rekrutierungsanstrengungen und Ausbildungskapazitäten
- Bewertung aller Arbeitsaufgaben im Hinblick auf altersgerechte Anforderungen
- Planung eines Gesundheitstages zur Förderung des individuellen Gesundheitsverhaltens der Beschäftigten
- Einrichtung eines jährlichen Mitarbeiter/innen-Workshop zur Ermittlung bestehender Ressourcen und Belastungen der Beschäftigten.

Um die im Rahmen betrieblicher Workshops entwickelten Gestaltungsmaßnahmen zu einem guten Gelingen zu bringen, sind die Beschäftigten von Anfang an über die betrieblichen Vorhaben zu informieren und bei der Festlegung und Umsetzung von Maßnahmen von Anfang an zu beteiligen.

Schritt 6: Ermittlung der Fortschritte durch eine erneute Bewertung der Cockpit-Checklisten Age²-Strategie-Cockpit®

Die erneute Auswertung der Checklisten zur alter(n)sgerichteten Arbeitsgestaltung ermöglicht es, Fortschritte sowie weitere Handlungsbedarfe kenntlich zu machen.

Anhang 1 Instrumentenliste Werkzeuge Altersgerechte Arbeitsgestaltung Agezin Verkehrsunternehmen

Nr.	Age ² -Werkzeug	Format
4000	Age ² -Strategie-Cockpit	ppt
4001	Checkliste RoG	doc
4002	Checkliste AQua	doc
4003	Checkliste BEM	doc
4004	Checkliste DePS	doc
4005	ASTRA-Pflichtenheft	doc
4101	Fahrerworkshop	ppt
4102	Seminarkonzept, Moderatorentaining, Fahrerworkshop	ppt
4103	Kommunikationsregeln, Kooperationskontrakt	doc
4104	Planungsliste: Ressourcen, Themen, Maßnahmen	xls
4105	Ressourcenwürfel	ppt
4106	Cockpit-Tetraeder	ppt
4107	Abfrage Ressourcen Fahrdienst	doc
4108	Gestaltungsbaukasten	xls, ppt
4109	Ergänzungstätigkeiten Fahrdienst	ppt
4201	Bestandsaufnahme Checkliste zum Thema BEM	doc
4202	Flyer zur breitenwirksamen Information der Beschäftigten zum Thema BEM	pdf
4203	Konzept + Checkliste zur Realisierung einer systemtechnisch eindeutigen Zuordnung von Personal auf Planstellen	doc
4204	Konzept zur standardisierten Vorgehensweise hinsichtlich der Definition, der Erfassung sowie der Prioritätensetzung von Leicht- bzw. Lernarbeitsplätzen	doc
4205	Grobkonzept zur idealtypischen Vorgehensweise beim BEM	doc
4206	Stellenbeschreibung inklusive Anforderungs- und Fähigkeitsprofil für den Bereich des Fahrdienstes	doc
4207	Muster Einladungsschreiben zum Eingliederungsgespräch und Einverständniserklärung	doc
4208	Gesprächsleitfaden/Gesprächsprotokoll zur Durchführung der Eingliederungsgespräche	doc
4209	Checkliste zur Ermittlung möglicher Ursachen von Fehlzeiten in Unternehmen der ÖPNV	doc
4210	Leitfaden: Gesund und beschäftigungsfähig durch Eingliederungsmanagement (BEM)	ppt
4211	Dozentenleitfaden zum Thema BEM	doc
4301	Foliensatz AQua Bestandsaufnahme zum Thema	ppt
4302	Checkliste Mischarbeit	xls
4401	Bestandsaufnahme-Checkliste zum Thema DePS	doc
4402	Zukunftsworkshop „Unternehmensstrategien“	ppt
4403	Zukunftsworkshop „Personalstrategien“	ppt
4404	Umsetzungskonzept „Demografiefeste Personalstrategien“	ppt
4407	ASTRA-Instrument 1 – Schlüsselvariable	ppt
4408	ASTRA-Instrument 2 – Personaldaten I	xls
4409	ASTRA-Instrument 3 – Personaldaten II	xls
4701	Fragebögen Verkehrsberufe	doc
5001	Auftrag Betriebsprojekt Age ²	doc

Anhang 2 Quellen

Bundesverkehrswegeplan 2003, „Grundlagen für die Zukunft der Mobilität in Deutschland“, Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen

Weissbuch, Die europäische Verkehrspolitik bis 2010, „Weichenstellungen für die Zukunft“, Kommission der europäischen Gemeinschaften, Brüssel 2001

Szenarien 2030 für den Personenverkehr in Stadtregionen, Prof. Prof. Hartmut H. Topp, TU Kaiserslautern,
Vortrag auf der VDV-Jahrestagung 26. Mai 2004, Hamburg

Zukunft der Mobilität, Szenarien für das Jahr 2025, www.ifmo.de

Länger gesünder arbeiten – Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demographischen Wandel. Dr. G. Richenhagen, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen
www.gesuender-arbeiten.de

ÖPNV-Markt der Zukunft, Endbericht zur Delphi-Studie Januar 2005, www.delphi-oepnv.de

Qualifikationsentwicklung im ÖPNV, Branchenbericht zum Projekt Trendqualifikation als Basis der Früherkennung von Qualitätserfordernissen, Halle, März 2005 Studie der isw – institut gGmbH

Das Projekt „Voyager“ Eine Vision für den ÖPNV in Europa im Jahre 2020

Illmarinen, J., Tempel, Jürgen: Arbeitsfähigkeit 2010, VSA Verlag, 2002, ISBN 3-87975-840-9

Karasek, R. (1979). „Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign.“ *Administrative Science Quarterly* 24: 285-308.

BiBB Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Fachkraft im Fahrbetrieb. Erläuterungen und Praxishilfen zur Ausbildungsordnung, Nürnberg 2003

Anhang 3 Glossar

Age²-Strategiecockpit: In diesem Cockpit zur altersgerechten Arbeitsgestaltung sind all diejenigen Gestaltungsfelder zusammengefasst, denen sich Unternehmen widmen müssen, um mit einer zunehmend alternden Belegschaften zukunftsfähig zu bleiben. Hierzu zählen die Themen „Alternsgerechte Qualifizierung (AQua)“, „Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)“, Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement (RoG) und demografiefeste Personalstrategien (DePS)“. Anhand von Bestandsaufnahme-Checklisten zu diesen Themen können Unternehmen den Erfüllungsgrad sowie den Handlungsbedarf der hierin formulierten Forderungen überprüfen und geeignete Maßnahmen zur Beseitigung bestehender Missstände erarbeiten.

(Alters-)Kohorte: Gesamtheit der Personen, denen innerhalb eines Kalenderjahres dasselbe Ereignis widerfährt. Kohorten werden häufig nach dem Lebensalter definiert. Man spricht dann von der sog. Alterskohorte.

Altersstrukturanalyse (ASTRA®): Die ASTRA® stellt ein Instrument zur Analyse der Altersstrukturen in Unternehmen dar. Sie dient dazu, die soziodemografische Zusammensetzung der Belegschaften systematisch zu analysieren, um verschiedene mit der Altersstruktur zusammenhängende aktuelle und zukünftige Chancen, Risiken und Herausforderungen für eine wettbewerbsfähige Personalpolitik zu ermitteln.

Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit: Die Arbeitsfähigkeit beschreibt das Potenzial eines Menschen, (...) eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei muss die Entwicklung der individuellen funktionalen Kapazität ins Verhältnis zur Arbeitsanforderung gesetzt werden. Beide Größen können sich verändern und müssen alters- und altersadäquat gestaltet werden. (BAuA 2007). Der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit wird häufig hierzu synonym verwendet; wobei bei der Verwendung des Begriffs der Arbeitsfähigkeit eher die Perspek-

tive des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin und die Verwendung des Begriffs der Beschäftigungsfähigkeit eher die Perspektive des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin eingenommen wird.

AU: Arbeitsunfähigkeit

Audit: Als Audit (von lat. „Anhörung“) werden allgemein Untersuchungsverfahren bezeichnet, die dazu dienen, Prozessabläufe zu analysieren oder die Konformität von Managementsystemen mit Standards feststellen.

AU-Quote: Anteil der krankheitsbedingten Fehltag (z.B. bezogen auf einen einzelnen Beschäftigten, einen Arbeitsbereich oder das gesamte Unternehmen) an Arbeitstagen gesamt in einem bestimmten Jahr.

AQua: Der Begriff der Alternsgerechten Qualifizierung (Abkürzung AQua) bezieht sich auf eine Systematische Aus- und Weiterbildungsplanung, die darauf abzielt, insbesondere durch die Berücksichtigung der Bedarfe älterer Beschäftigter dafür Sorge zu tragen, die Qualifikationspotenziale der gesamten Belegschaft möglichst optimal auszu-schöpfen.

BEM: Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (Abkürzung: BEM) ist im SGB XI, § 84, Abs.2 gesetzlich verankert. Es verlangt vom Arbeitgeber, dass dieser in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat sowie ggf. mit der Schwerbehindertenvertretung für diejenigen Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen erkrankt sind, Maßnahmen zur Wiederherstellung sowie zur langfristigen Erhalt ihrer Gesundheit einleitet. Durch diese Form der Tertiärprävention soll chronischen Erkrankungen und Frühverrentungen vorgebeugt und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sichergestellt werden.

BEM-Team: Das BEM-Team (auch Eingliederungsteam genannt) setzt sich aus denjenigen innerbetrieblichen Akteuren zusammen, die mit

dem BEM im Unternehmen betraut sind. Es besteht im Idealfall aus jeweils einem Vertreter des Betriebsrats, der betriebsärztlichen Abteilung, der Personalabteilung, der Schwerbehindertenvertretung sowie dem Ausschuss für Arbeitssicherheit.

Benchmarking/Benchmark: In der Wirtschaft bezeichnet man das Benchmarking als das systematische Vergleichen von Dienstleistungen, Prozessen, Methoden und Praktiken zur Auffindung von Stärken und Schwächen. Es handelt sich um ein wettbewerbswirtschaftliches Analyseinstrument. (www.wikipedia.de)

(Beschäftigungs-)Kontrakt: Regelungen des betrieblichen Gebens und Nehmens auf psychologischer Ebene (auch psychologischer Arbeitsvertrag genannt) jenseits des Arbeitsvertrages (z.B. berufliches Engagement der Beschäftigten gegen Gewährleistung des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit auf Arbeitgeberseite).

BSC: Balanced Scorecard (BSC) ist eine ganzheitlich orientierte, kennzahlenbasierte Managementmethode, welche sowohl die Vision und Strategie eines Unternehmens oder Unternehmensteils als auch relevante externe und interne Aspekte sowie deren Wechselwirkungen betrachtet. (www.wikipedia.de)

Case-Management: Das Fallmanagement (engl.: Case Management) in der gesundheitlichen Versorgung ist ursprünglich eine amerikanische Management-Strategie mit dem Ziel, die Versorgung von Versicherten in einer akuten Krankheitsperiode so zu steuern, dass in einem abgestimmten Prozess die individuell notwendigen Gesundheitsleistungen zeitnah zur Verfügung gestellt werden. (www.aok-bv.de)

CBT: Der Begriff des Computer Based Training (CBT) steht für rechnerunterstützten Unterricht bei dem Systeme (auch Lernsoftware) als Lernprogramme genutzt werden, die der Lernende vor Ort auf seinem Computer gespeichert hat. Sie sind die meistgenutzte Form des elektronischen Lernens.

Commitment: Commitment bezeichnet die innere

Einstellung eines Menschen einer Sache oder Organisation gegenüber. Eine Person, die „Commitment“ zeigt, identifiziert sich mit einer Sache oder Organisation und signalisiert die Bereitschaft sich hierfür zu engagieren. Commitment stellt ein wichtiges Maß für die Bindung der Mitarbeiter und Führungskräfte an das Unternehmen/die Organisation dar.

Deeskalierende Gesprächsführung: Im Rahmen des sozialen Miteinanders können eskalierende Prozesse entstehen und sich verschärfen. Die deeskalierende Gesprächsführung hat zum Ziel, eine aggressionsgeladene Situation zu entschärfen durch den Einsatz geeigneter Kommunikationsformen. Ein wesentliches Element zur Deeskalation stellt die Spannungsregulation dar, welche auf den angemessenen Umgang mit den eigenen Emotionen und Ressourcen in Krisensituation fokussiert.

Demografische Entwicklung/Demografischer Wandel: Mit dem Begriff „demografischer Wandel“ wird die Veränderung der Zusammensetzung der Altersstruktur einer Gesellschaft bezeichnet. Der Begriff ist zunächst weder positiv noch negativ behaftet und kann sowohl eine Bevölkerungszunahme als auch eine Bevölkerungsabnahme bezeichnen. Die demografische Entwicklung wird dabei von folgenden drei Faktoren beeinflusst: der Fertilität/Geburtenrate, der Lebenserwartung und dem Wanderungssaldo. Die Entwicklung der Bevölkerungszahl ergibt sich also aus der Summe des Wanderungssaldo und des Geburten- oder Sterbeüberschusses. (www.foerderland.de)

DePS: Unter den sog. **Demografiefesten Personalstrategien** (Abkürzung: DePS) sind all jene Personalstrategien zusammengefasst, die einen angemessenen Umgang mit dem demografischen Wandel ermöglichen. Eine Ausgangsbasis stellt hierbei die Altersstrukturanalyse dar, bei der man sich die Altersstruktur der einzelnen Funktionsgruppen im Unternehmen detailliert anschaut, um hierauf aufbauend Strategien zur Rekrutierung, Bindung und Freisetzung von Beschäftigten zu entwickeln.

DIN EN 13 816: Hinter der DIN EN 13816 verbergen sich Dienstleistungsstandards und Messmethoden, welche die Umsetzung der Erwartungen und Wahrnehmungen der Kundinnen und Kunden im Bereich Qualität in aussagefähige, messbare und handhabbare Qualitätsparameter unter besonderer Beachtung der Kundenzufriedenheit unterstützen. Die Chancen zur Unternehmenssteuerung werden im Dienstleistungs-Qualitätskreis dargestellt.

E-Commerce: Als E-Commerce wird die Form der Geschäftsbeziehungen bezeichnet, bei der über das Internet eine unmittelbare Handels- oder Dienstleistungsbeziehung zwischen Anbieter und Abnehmer abgewickelt wird.
(www.wikipedia.de)

Eingliederungsgespräch: Das im Rahmen des BEM (siehe oben) zwischen dem langzeiterkranktem Beschäftigten und einer für das BEM zuständigen Vertrauensperson stattfindenden Gespräch dient im wesentlichen (a) zur Information des Beschäftigten über das Angebot des BEM (b) einer ersten Klärung des Gesundheitszustands des Beschäftigten sowie (c) der Erfordernis der betrieblichen Wiedereingliederung.

Evaluation: Überprüfende Beurteilung und Bewertung durchgeführter Maßnahmen. Die wichtigsten Ziele der Evaluation sind die ständige Kontrolle der Zielerreichung (formative Evaluation/ Prozessevaluation) und die Schaffung und Sammlung von Grundlagendaten zur Entscheidungshilfe (summative Evaluation).
(www.bauer-reif-dental.de)

EQF: Europäischer Qualifizierungsrahmen (engl.: **E**uropean **Q**ualifications **F**ramework), mit dem sich die Qualifikationen der verschiedenen Aus- und Weiterbildungssysteme innerhalb der EU beschreiben lassen. Mit seiner Hilfe können Mitgliedstaaten, Arbeitgeber/innen und Bürger/innen unterschiedlichste Qualifikationen miteinander vergleichen.

Fif: Die Entwicklung des Profils für den Ausbildungsberuf **Fachkraft im Fahrbetrieb (FiF)** stellt das Ergebnis der Neuordnung der Ausbildung im Personenverkehr durch die Bundesregierung dar. Das neue Berufsbild zeichnet sich durch eine Schwerpunktsetzung der Ausbildung in Bezug auf kunden- und servicebezogene Kompetenzen des Personals sowie eines insgesamt breit angelegten Ausbildungsprofils aus, das erheblich über den Bereich der Fahrertätigkeit hinausgeht.

Gender Mainstreaming: Gender Mainstreaming besteht in der Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation von Entscheidungsprozessen in allen Politikbereichen und Arbeitsbereichen einer Organisation. Das Ziel von Gender Mainstreaming ist es, in alle Entscheidungsprozesse die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen. (www.integrierte-mediation.net)

IMBA: Integration von **M**enschen mit **B**ehinderungen in die **A**rbeitswelt (**IMBA**) ist ein Verfahren für die Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation. Es wird insbesondere im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) zur Beurteilung der Einsatzfähigkeit leistungsgewandelter Beschäftigter eingesetzt, um einen ihren individuellen Fähigkeiten entsprechenden Arbeitsplatz zu finden und auf Dauer zu sichern. Mit IMBA lassen sich Arbeitsanforderungen und menschliche Fähigkeiten durch einheitliche, definierte Merkmale beschreiben und miteinander vergleichen. Aus einem eventuell daraus resultierenden Handlungsbedarf lassen sich gezielt Maßnahmen zur Prävention und Rehabilitation ableiten.

Jour Fix: Jours fixes sind regelmäßige Treffen in einem mehr oder weniger festgelegten Personenkreis. Sie können als rein beziehungsorientiertes Treffen im Sinne von „sich regelmäßig mal wieder sehen“ angelegt sein. Im Sinne produktiven Net-workings sind sie aber oft auf bestimmte Themen fokussiert. Was im Volksmund dann baul als „Stammtisch“ abgetan wird, kann bei pro-

fessioneller Organisation eine Schlüsselmethode zum Erhalt von Kontakten und Beziehungen sein. (www.softskills.com)

Kaufmann/Kauffrau für Verkehrsservice: Kaufleute für Verkehrsservice sind Dienstleister in Personenverkehrs- und Sicherheitsunternehmen. Sie beraten die Kunden am Schalter, verkaufen Fahrkarten oder begleiten die Reise im Verkehrsmittel selbst. Im Sicherheitsdienst überwachen sie zum Beispiel die Sicherheitsbestimmungen auf dem Bahnhof oder betreuen Personen während der Reise. Im kaufmännischen Bereich bearbeiten sie beispielsweise Reklamationen oder kümmern sich um den Materialeinkauf.

Korrelation: Die Korrelation ist eine Beziehung zwischen zwei oder mehr statistischen Variablen. Wenn sie besteht, ist noch nicht gesagt, ob eine Größe die andere kausal beeinflusst, ob beide von einer dritten Größe kausal abhängen oder ob sich überhaupt ein Kausalzusammenhang folgern lässt. (www.wikipedia.de)

Kovariation: Eine Kovariation ist eine Variable (siehe oben), die eine Messung beeinflusst, in einer Untersuchung jedoch nicht den Ausschlag gibt (so wie z.B. das Geschlecht von Kundinnen und Kunden Kaufentscheidungen beeinflussen kann).

KVP: Als Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) wird der aus dem japanischen Management-Prinzip des Kaizen entwickelte Versuch bezeichnet, positive Veränderungen im Unternehmen nicht in großen Sprüngen, sondern durch viele kleine Verbesserungen herbeizuführen. Im Vordergrund steht die Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität. Besonderes Gewicht kommt dabei den Mitarbeitern zu, die ermutigt werden sollen, Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Leicht- und Lernarbeitsplätze: Leicht- bzw. Lernarbeitsplätze stellen Arbeitsplätze dar, die von Beschäftigten in Anspruch genommen werden können, welche durch die Folgen arbeitsbedingter Belastungen oder aufgrund eines Arbeitsunfalls nicht mehr an ihrem bisherigen Arbeitsplatz einsetzbar sind. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass

sie (a) für den jeweiligen Beschäftigten in körperlicher und/oder mentaler Hinsicht „leichter“ auszuüben sind als seine bisherige Tätigkeit, da sie mit entsprechenden geringeren Belastungen einhergehen (b) ggf. eine berufliche Anpassungsqualifizierung nach sich ziehen, welche zur angemessenen Ausübung der jeweiligen Ersatztätigkeit erforderlich ist.

Lerninsel: Die Lerninsel stellt eine Lernsituation dar, in der sich eine ausgewählte Personengruppe in der Gruppe eigenständig und kompetenzorientiert mit einem bestimmten Thema beschäftigt. Das behandelte Thema verbindet das Lernen mit einer realen Situation. Ein „Gruppenführer“ überwacht die Lernorganisation und die Lernergebnisse der Gruppenarbeit.

Lernzeitkonten: Bei Lernzeitkonten handelt es sich um (Arbeits-)Zeitkonten, deren angesparte Zeitguthaben für betriebliche Weiterbildungszwecke verwendet werden. Die Guthaben können aus unterschiedlichen Quellen stammen (nach Dobischat/ Seifert (2001) und Dobischat/ Seifert/ Ahlne (2003)).

Mobbing: Systematische und gezielte Schikanen, die wiederholt und über einen längeren Zeitraum ausgeübt werden. Dabei werden einzelne Personen meist von kleineren Gruppen gemobbt. Durch den prozesshaften Ablauf haben die Opfer in fortgeschrittenen Phasen geringe Aussichten, das Mobbing ohne Hilfe zu unterbinden. (www.bauer-reif-dental.de)

ÖPNV: Öffentlicher Personennahverkehr

Outsourcing: Unter dem Begriff des Outsourcing wird die Übertragung von Unternehmensbereichen, die nicht zum Kernbereich gehören an spezialisierte Dienstleistungsunternehmen Outsourcing bezweckt u.a. die Konzentration auf das Kerngeschäft und Kostenersparnis.

Potenzialanalyse: Die Potenzialanalyse hat zum Ziel, die mit hoher Wahrscheinlichkeit durch die Realisation des Projekts erzielbaren Verbesserungen zu spezifizieren und zu quantifizieren.

Prävention/Präventive Maßnahmen: Unter Prävention versteht man die Verhütung von Gesundheitsbeeinträchtigungen, Krankheiten, deren Verschlimmerung und die Verhütung von Folgeerscheinungen von Krankheit und Behinderung sowie deren Fortschreiten. Unter präventiven Maßnahmen sind all jene Maßnahmen zusammengefasst, die auf diese Zielstellung ausgerichtet sind.

Primärprävention: Primärprävention hat die Vermeidung von Krankheit in der Bevölkerung oder in Bevölkerungsgruppen zum Ziel. Sie umfasst Maßnahmen der Förderung gesunder Lebensweise, der Hygiene und der Gesundheitsbildung bzw. Gesundheitserziehung im Vorfeld von Erkrankungen.

Review: Sammelbegriff der für Inspektionen, Durchsprachen, Dokumentkontrollen und andere manuelle Prüfmethode steht, bei denen eine oder mehrere Personen die Arbeit einer anderen Person überprüfen, um deren Qualität zu verbessern.

RoG: Beim Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement (RoG) stehen die Ressourcen, die ein Beschäftigter zur Bewältigung arbeitsgeordneter Anforderungen einsetzt, im Vordergrund. Gemäß des Mottos „Von den Gesunden lernen“ versucht man die gesunderhaltenden Faktoren (die Ressourcen) der Beschäftigten zu ermitteln und für die gesamte Belegschaft nutzbar zu machen.

(Schlüssel-)Variablen: Eine Variable ist eine Größe, die verschiedene Werte annehmen kann. Sie ist also in ihrer Größe veränderlich oder variabel. Variablen werden auch Platzhalter oder Unbekannte genannt. Sie kommen in Formeln und Termen vor. (www.wikipedia.de)

Schlüsselvariablen in Bezug auf das Alter sind z.B. Arbeitszeit, Geschlecht, Arbeitsunfähigkeit, Betriebszugehörigkeitsdauer.

Sekundärprävention: Sekundäre Prävention zielt auf die Früherkennung von individuellen oder kollektiven Risikofaktoren für die Ausbildung von

Krankheiten (Mehrfacherkrankungen als Indikatoren) ab. Sie umfasst Maßnahmen, die solche Risikofaktoren beseitigen, minimieren oder deren Wirkungen begrenzen.

Signifikant/Signifikanz: Der Begriff Signifikanz bezeichnet die Wichtigkeit einer Sache oder einer Begebenheit. Wenn ein statistisches Ergebnis aussagekräftig ist, spricht man von einem signifikanten Ergebnis.

Strukturierte Mitarbeitergespräche: Strukturierte Mitarbeitergespräche sind im regelmäßigen Turnus stattfindende Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie dienen dazu Potentiale und Unterstützungsbedarf von Beschäftigten deutlicher zu erkennen und Führung verantwortlich wahrzunehmen sowie Beschäftigte und Vorgesetzte dabei zu unterstützen, gemeinsame Arbeitsschwerpunkte bzw. Ziele zu vereinbaren.

Synopse: Eine Synopse (von griechisch synopsis, „Zusammenschau“, „Entwurf“, „Überblick“) nennt man im weiteren Sinne eine übersichtliche Gegenüberstellung oder vergleichende Zusammenfassung verschiedener Texte. Im Bereich der Forschung kann sich die Synopse auf die Gegenüberstellung unterschiedlicher Aussagen oder Ergebnisse beziehen.

Tandemkonzepte: Tandemkonzepte haben zum Inhalt, dass sich zwei Personen mit dem Ziel des von- und miteinander Lernens zusammentun. Im Kontext des demografischen Wandels und damit verbundenen Zielstellung der Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit werden sog. Intergenerative Lerntandems von zunehmender Bedeutung. Hierbei tun sich „Jung“ und „Alt“ zusammen, um von dem Wissen des jeweils anderen zu profitieren und sich für die Zukunft fit zu machen.

Tertiärprävention: Die Tertiärprävention zielt darauf ab, Rückfälle und Folgeschäden bereits eingetretener Krankheiten zu verhindern oder abzumildern. Zur Tertiärprävention zählt die Medizinische Rehabilitation, die Stufenweise Wiedereingliederung sowie die Berufliche Rehabilitation.

Tool: engl. für Werkzeug

Trendanalyse: Trendanalysen liefern im Allgemeinen eine Trendaussage über die zukünftige Entwicklung eines Produktes, eines Projektes etc. Dabei werden sowohl die Vergangenheit als auch aktuelle Geschehnisse beleuchtet und berücksichtigt. Dies geschieht durch Aufarbeitung von Zahlenmaterial und durch Befragungen von Mitarbeitern oder Kunden. (www.wikipedia.de)

Verhaltensprävention: Bei der Verhältnisprävention handelt es sich um Maßnahmen, die darauf abzielen, die im persönlichen Lebensstil beruhenden Risikofaktoren zu beeinflussen. Hierzu zählt z.B. Raucherentwöhnung oder eine gesundheitsbewusste Ernährung.

Verhältnisprävention: Bei der Verhältnisprävention handelt es sich um Maßnahmen, welche die persönliche und berufliche Umwelt (z.B. der Arbeitgeber) einer Person bereitstellt. Hierzu zählen z.B. Angebote im sportlichen Bereich.

WAI: Der **W**ork **A**bility **I**ndex (dt.: Arbeitsbewältigungsindex) ist ein Messinstrument zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen. Beim WAI handelt es sich um einen Fragebogen,

der entweder von den Befragten selbst oder von Dritten, z.B. Betriebsärztinnen und -ärzten bei der betriebsärztlichen Untersuchung ausgefüllt wird. Ziel der Anwendung in Betrieben ist die Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten.

WBT: Web Based Training (WBT) ist ein Oberbegriff, unter dem sich auf Internet-Technologie basierte Lernprogramme einordnen lassen.

Work-life-balance: Mit Work-Life-Balance (WBL) ist die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Interessen gemeint. Unternehmen können durch gezielte Maßnahmen oder Angebote für ihre Mitarbeiter/innen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben positiv auf dieses Gleichgewicht einwirken (z.B. durch flexible Arbeitszeitmodelle).

360° Feedback: Das 360° Feedback stellt eine umfassende Beurteilung von Beschäftigten durch alle Personen dar, die etwas zur Einschätzung beitragen können. Hierzu zählt neben der Einschätzung durch die Führungskraft, die Selbsteinschätzung der Beschäftigten, die Einschätzung von Kolleginnen und Kollegen, unterstellter Personen sowie von Kundinnen und Kunden.

**Die Autorinnen und Autoren des
Branchenleitfadens Demografie freuen
sich auf Ihre Kontaktaufnahme.**

VDV-Akademie e. V.

Michael Weber-Wernz
Kamekestraße 37–39
50672 Köln
Telefon (02 21) 5 79 79-171
Fax (02 21) 5 79 79 -81 73
E-Mail akademie@vdv.de

**prospektiv – Gesellschaft für
betriebliche Zukunftsgestaltung mbH**

Dr. Thomas Langhoff, Daniela Marino
Friedensplatz 6
44135 Dortmund
Telefon (02 31) 55 69 76-0
Fax (02 31) 55 69 76-30
E-Mail langhoff@prospektiv-do.de

**MA&T Organisationsentwicklung GmbH –
Unternehmensberatung**

Kai Beutler, Dirk Sistenich
Eupener Straße 139
50933 Köln
Telefon (02 21) 3 90 85 82
Fax (02 21) 3 90 85 80
E-Mail info@mat-gmbh.de

Die Autorinnen und Autoren vermitteln Ihnen
auch gerne Ansprechpartner/innen in den
beteiligten Modellbetrieben

Für weitere Informationen steht Ihnen die
Homepage www.innova-projekt.de zur Ver-
fügung.

Machen Sie Ihr Unternehmen demografiefest!

Nutzen Sie die Beratungs- und Qualifizie-
rungsangebote, die VDV-Akademie und ihre
Partner anbieten:

- Demografieberatung für Verkehrsunter-
nehmen,
- Ausbildung zum/zur betrieblichen Demo-
grafiebegleiter/in (Verkehr)

Informieren Sie sich:

- Informations-Flyer „Die Beratungs- und
Qualifizierungsangebote der VDV-Akade-
mie und ihrer Partner“
- www.innova-projekt.de
- Direkt bei der VDV-Akademie:
Michael Weber-Wernz

Das Projekt:



Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfond



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



ISBN 978-3-00-023068-4



9 783000 230684