

## **UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0**

**Betriebliche Potenziale einschätzen und  
Chancen im demografischen Wandel erschließen**



Reihe  
Arbeit, Gesundheit,  
Umwelt, Technik  
**Heft 69**

## Impressum

### Autoren:

Buch, Eva von  
Mehring, Stefani  
Ruf, Urs Peter

### Grafik und Layout:

Fellermann, Elisabeth

### Foto:

Mette, Veit  
Koczy, Michael

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



Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
N I R H E I N - W E S T F A L E N



Hans Böckler  
Stiftung  
Förder-Nr.: 2007-966-3

Diese Broschüre wurde im Rahmen des Projekts  
„Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im  
demografischen Wandel (demoBiB)“ erstellt.  
[www.demobib.de](http://www.demobib.de)

## © und Herausgeber

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.  
Westenhellweg 92 - 94  
44137 Dortmund  
Tel. 02 31/24 96 98-0  
Fax 02 31/24 96 98-41  
[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)

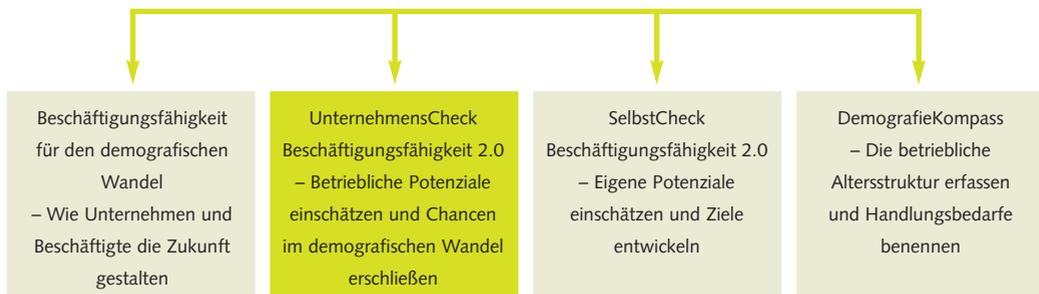
Die TBS ist eine vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und  
Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen geförderte Einrichtung.

Dortmund, Oktober 2008

# UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0

**Betriebliche Potenziale einschätzen und  
Chancen im demografischen Wandel erschließen**

## Unsere Broschüren zum Thema





<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>1. Den UnternehmensCheck 2.0 nutzen</b>	<b>8</b>
1.1 An wen richtet sich der UnternehmensCheck?	10
1.2 Was bringt Ihnen der Einsatz im Unternehmen?	10
1.3 Wie wenden Sie den UnternehmensCheck an?	10
1.4 Technische Voraussetzungen zur Nutzung	12
<b>2. Praxisbeispiel 1: Die Gesellschaft für Sozialarbeit</b>	<b>13</b>
2.1 Das Unternehmen	13
2.2 Die Ausgangslage	13
2.3 Mit dem UnternehmensCheck 2.0 arbeiten	14
2.4 Ergebnisse im Bereich Beschäftigte	15
2.5 Ergebnisse im Bereich Einsatzleitung	18
2.6 Bewertung der Ergebnisse	20
<b>3. Praxisbeispiel 2: Eduard Hueck GmbH &amp; Co. KG</b>	<b>21</b>
3.1 Das Unternehmen	21
3.2 Die Ausgangslage	22
3.3 Mit dem UnternehmensCheck 2.0 arbeiten	22
3.4 Ergebnisse im Bereich Produktion	23
3.5 Bewertung der Ergebnisse	24
<b>4. Fazit</b>	<b>26</b>
<b>Anhang</b>	<b>29</b>
Der UnternehmensCheck 2.0 Fragebogen	29



## Einleitung

### Warum Sie diese Broschüre interessieren wird:

- Sie sind in der **Geschäftsleitung** tätig: Qualität, Motivation und Innovation - das sind Ihre aktuellen Themen. Sie haben bereits viel über den demografischen Wandel gehört und fragen sich, welche Auswirkungen er haben wird. Sie suchen nach einer Möglichkeit, schnell und effektiv Handlungsspielräume erkennen zu können, damit das Unternehmen und die Beschäftigten dem Wettbewerb gewachsen sind - heute und morgen.
- Sie sind Mitglied im **Betriebsrat**: Natürlich sollen ältere Kolleginnen und Kollegen so lange wie möglich an ihrem Arbeitsplatz bleiben können. Aber was ist, wenn das nicht geht? Wenn zum Beispiel die Gesundheit nicht mehr mitmacht? Und wie sieht es in Sachen Nachwuchs aus – der wird doch auch älter? Welche Konzepte hat Ihr Arbeitgeber, welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es, damit die Beschäftigten von guten und sicheren Arbeitsbedingungen profitieren? Sie möchten gezielt Einfluss nehmen und brauchen einen Hebel, mit dem Sie ansetzen können.
- Sie sind **MitarbeiterIn** in einem Unternehmen: Wirklich sichere Arbeitsplätze haben heute die wenigsten. Die Anforderungen im Job verändern sich immer rascher. Und vielfache Belastungen tragen dazu bei, dass es immer mehr Kolleginnen und Kollegen schwer fällt, bis zur Rente leistungsstark zu bleiben. Sie wollen die Bedingungen im Betrieb einschätzen können und aktiv werden – um Chancen auszuloten, die Möglichkeiten in Ihrem Betrieb mit zu gestalten.
- Sie sind **BeraterIn** bzw. sind **aktiv für zukunftsfähige Arbeit**: Jedes Unternehmen mit seinen Möglichkeiten und Problemen ist ein Unikat. Schnell und einfach einen Überblick über die vielfältigen Potenziale zu bekommen hilft dabei, Themen und Ziele passend zu bestimmen. Die Beteiligung von Führungskräften, Interessenvertretung und Beschäftigten sorgt dafür, dass alle eine gemeinsame Sprache sprechen.

Sie haben eins gemeinsam: Sie übernehmen **Verantwortung** für eine gute betriebliche Beschäftigungsfähigkeit. Und die können Sie nur gemeinsam im Betrieb optimal gestalten! Wir von der TBS NRW empfehlen Ihnen den **UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit**, damit Sie die Möglichkeiten und Grenzen des Unternehmens erkunden können. Mit dem **DemografieKompass**, dem **SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit** und den **Wegweisern** zur Entwicklung von Zielen und Maßnahmen bieten wir Ihnen die passenden Werkzeuge, um die **Zukunft anzugehen!**

### Mitarbeiterpotenziale erkennen - Beschäftigungsfähigkeit fördern

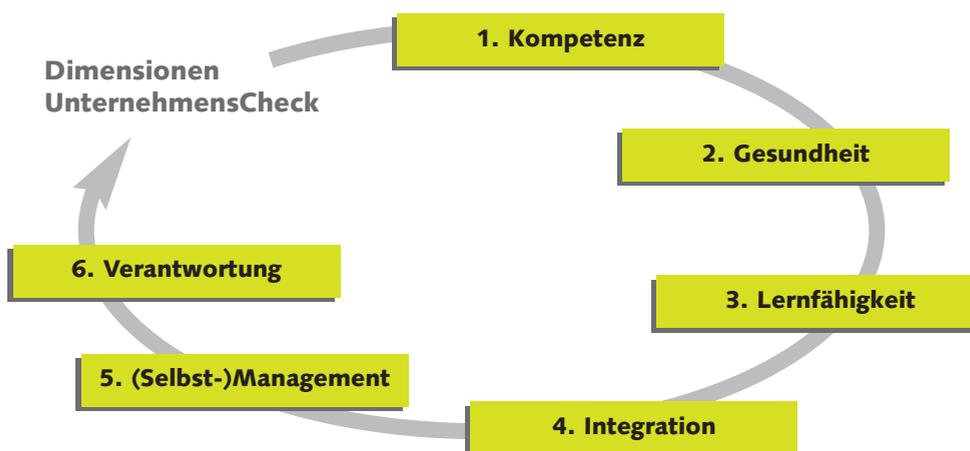
Unsere Bevölkerungsstruktur verändert sich: Die Zahl älterer Beschäftigter in den Betrieben steigt an - bereits im Jahr 2020 werden 39% der erwerbstätigen Bevölkerung 50 Jahre und älter sein. Die Auswirkungen des demografischen Wandels machen sich in vielen Bereichen schon jetzt bemerkbar.

Vor diesem Hintergrund wird es auf betrieblicher Ebene immer wichtiger, nützliche Werkzeuge und Handlungshilfen zur Verfügung zu haben, um mögliche Handlungsfelder

schon früh zu identifizieren. Wer dieses Thema bereits heute aktiv angehen will, sollte auf die vielfältigen **Potenziale** der Mitarbeitenden in den Betrieben setzen – unabhängig von deren Alter. Denn die Ideen und Impulse der Beschäftigten sind im Zeitalter des demografischen Wandels für das Unternehmen wichtiger denn je. Aber: sind diese Potenziale auch bekannt? Selbst wenn die Beschäftigten genau wissen, was in ihnen steckt, muss das im Unternehmen noch lange nicht der Fall sein!

Potenziale schaffen Chancen. Potenziale schaffen Beschäftigungsfähigkeit. Die **Beschäftigungsfähigkeit** eines Menschen umfasst ein ganzes Bündel von Eigenschaften, Qualifikationen, Kompetenzen und Einstellungen. Jedes dieser persönlichen Profile birgt mit seinen Stärken und Schwächen Ansatzpunkte, um die Chancen im Unternehmen und am Arbeitsmarkt zu vergrößern. Entscheidend für eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit sind die Bedingungen, die Unternehmen ihren Beschäftigten hierzu bieten. Durch eine sinnvolle Gestaltung der Arbeit entstehen vielfältige Ansatzmöglichkeiten, um die Handlungsspielräume der Beschäftigten zur Verbesserung ihrer Kompetenzen, Qualifikationen und Gesundheit zu erweitern. Unternehmen profitieren von dieser Investition in ihre Beschäftigten durch gesteigerte innerbetriebliche Flexibilität, die sich zum Beispiel in der Bewältigung neuer Aufgaben mit den bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auswirkt. Doch auch eine gesteigerte Qualität, Motivation und ein erhöhtes Innovationspotenzial sind die weiteren positiven Folgen. Je besser die betrieblichen Voraussetzungen zur Förderung dieser Potenziale bekannt sind, desto einfacher ist es, Ziele zu formulieren. Das Ergebnis hängt dann von der gemeinsamen Auseinandersetzung mit dem Thema ab. Hier sind Interessenvertretungen, Geschäftsleitungen und Beschäftigte gefragt, aktiv mitzuwirken. SIE sind gefragt!

Das Projekt demoBiB hat den „**UnternehmensCheck 2.0 Beschäftigungsfähigkeit**“ entwickelt, der Sie darin unterstützt, die betrieblichen Rahmenbedingungen für Beschäftigungsfähigkeit zu erfassen. Unabhängig von der Branche und Unternehmensgröße werden Potenziale im Unternehmen erhoben und eingeschätzt. Dazu bedient sich der UnternehmensCheck 2.0 der „Sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit“:



Wie Sie den UnternehmensCheck 2.0 nutzen können, für wen und für welche Zwecke er sich eignet und welche Möglichkeiten der Unterstützung es gibt, damit Sie die Ergebnisse des UnternehmensChecks 2.0 optimal auswerten und interpretieren können, erfahren Sie in den folgenden Kapiteln.



*„Wir wollen wissen, wo wir mit unserem Unternehmen in drei bis fünf Jahren stehen können, und wir möchten von unseren Mitarbeitern hören, wie sie in fünf Jahren in diesem Unternehmen arbeiten wollen.“*

**Oliver Lüneburg, Geschäftsführer manufactum Niedrigenergiehäuser GmbH**

# 1. Den UnternehmensCheck nutzen

Die Beschäftigungsfähigkeit eines Menschen definiert sich über die Möglichkeit, dauerhaft am wirtschaftlichen und sozialen Leben teilhaben zu können. Beschäftigungsfähig zu sein ist zunächst eine Eigenschaft der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bezieht sich auf die an sie gerichteten Bedingungen und Anforderungen von Betrieb und Arbeitsmarkt. Fragt man allerdings danach, wie Beschäftigungsfähigkeit erhalten oder verbessert werden kann, spielen die Rahmenbedingungen im Betrieb eine wichtige Rolle. Dazu gehören für Beschäftigte vor allem die Bedingungen und Anforderungen am Arbeitsplatz.

Beschäftigungsfähigkeit braucht eine gemeinsame Verantwortung: Für die Beschäftigten und für das Unternehmen. Wird Beschäftigungsfähigkeit verbessert, profitieren beide Seiten. Der UnternehmensCheck 2.0 ist ein Instrument, das betriebliche Bedingungen für die Beschäftigungsfähigkeit erhebt und darstellt. Er macht Aussagen über Stärken und Grenzen eines Betriebs in Bezug auf die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das online kostenfrei verfügbare Instrument wurde von der TBS NRW in den Projekten BiB und demoBiB entwickelt. In Unternehmen unterschiedlicher Größe sowie in verschiedenen Branchen wurde der UnternehmensCheck 2.0 in den letzten Jahren erfolgreich zur Potenzialanalyse eingesetzt.

**Insgesamt zeigt das Instrument, wo das Unternehmen die Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeitenden fördert und wo individuelle wie betriebliche Potenziale bislang noch unvollständig genutzt werden.**

## 1.1 An wen richtet sich der UnternehmensCheck?

Das vorliegende Instrument „UnternehmensCheck 2.0 Beschäftigungsfähigkeit“ wurde für verschiedene Personengruppen entwickelt: Für betriebliche Akteure wie Interessenvertretungen, Personalverantwortliche, Beraterinnen und Berater sowie alle, die sich mit der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens auseinander setzen und diese Fähigkeit fördern wollen. Der UnternehmensCheck 2.0 lässt sich jeweils auf betriebliche Bereiche oder Abteilungen anwenden, in denen sich Fragen zu den Arbeitsaufgaben und -bedingungen der Beschäftigten einheitlich beantworten lassen.

Der UnternehmensCheck 2.0 ist in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen erprobt. Das Spektrum reicht von Handwerksbetrieben über Pflegeeinrichtungen bis hin zu Industrieunternehmen. Speziell für Kindertagesstätten gibt es einen eigenen UnternehmensCheck, den Kita-Check. Dieser wurde von der TBS NRW und Technik und Leben e.V. entwickelt und steht unter [www.demobib.de](http://www.demobib.de) zur Verfügung.

## 1.2 Was bringt Ihnen der Einsatz im Unternehmen?

Der UnternehmensCheck 2.0 ermöglicht es, Einschätzungen der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit strukturiert zu erheben. So erhalten Sie einen Überblick über mögliche Handlungsfelder zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit. Es entsteht eine gemein-

Tab. 1: Inhalte individueller und betrieblicher Beschäftigungsfähigkeit

Individuelle Beschäftigungsfähigkeit	Dimension	Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Demografischer Wandel: Individuelle Potenziale und Bedingungen für die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit über das gesamte Erwerbsleben</p>	<p><b>Kompetenz</b></p>	<p>Grundlagenbildung Fachliche Qualifikation Prozesswissen und Problemlösungskompetenz Selbststeuerung und Kooperation</p>
	<p><b>Gesundheit am Arbeitsplatz</b></p>	<p>Physische Belastungen Psychische Belastungen Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung Gesundheitsförderliches Führungsverhalten Alternsgerechte Arbeitsplätze</p>
	<p><b>Gesundheit und Beschwerden</b></p>	<p>(nur im SelbstCheck)</p>
	<p><b>Lernfähigkeit</b></p>	<p>Lernförderliche Arbeit Lernförderliche Führungskultur Voraussetzungen für Bildung und Qualifizierung Qualität der betrieblichen Weiterbildung Weiterbildungsbereitschaft</p>
	<p><b>Integration</b></p>	<p>„Bunte“ Belegschaft Erschließung von Mitarbeiter-Potenzialen Wertschätzung und aktive Integration Betriebsklima</p>
	<p><b>(Selbst) Management</b></p>	<p>Arbeitsorganisation Personalplanung und -entwicklung Gute Führung Lebensphasengerechte Arbeit</p>
	<p><b>Verantwortung</b></p>	<p>Beschäftigungssicherheit Beteiligungskultur Eigenverantwortung der Beschäftigten</p>
	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Demografischer Wandel: Förderliche betriebliche Bedingungen und Eignung der Arbeitsplätze für alternde Belegschaften und ältere Beschäftigte</p>	

same Gesprächsgrundlage der handelnden Personen in einem Unternehmen bzw. einem ausgewählten Unternehmensbereich. Vor dem Hintergrund der betrieblichen Situation ist zu klären, welche Änderungen und Verbesserungen im Rahmen der Möglichkeiten umgesetzt werden können und welche Prioritäten sinnvoll sind.

Das Instrument „UnternehmensCheck 2.0“ stellt für betriebliche Entscheidungsträger wie die Geschäftsleitung, den Betriebsrat oder die Personalleitung eine Hilfestellung zur Orientierung und Themenfindung dar. Für Beraterinnen oder Berater ist er im Rahmen ihrer Tätigkeit in den Betrieben ein Orientierungs- und Interventionsinstrument. Besonders wichtig ist der Einsatz des Checks in Beschäftigtengruppen eines Unternehmens. Nur unter ihrer aktiven Mitwirkung ist eine beteiligungsorientierte und umfassende Analyse und Bearbeitung von Themenfeldern möglich.

Die Themenfindung zu Beginn eines Projekts zählt zu den Einsatzmöglichkeiten des UnternehmensChecks 2.0. Darüber hinaus wird er auch zur Bewertung und Evaluation von Arbeit und Ergebnissen genutzt. Eine von vielen weiteren Anwendungsmöglichkeiten besteht darin, Betroffene oder Entscheidungsträger zu sensibilisieren und Diskussions- und Entscheidungsprozesse zu unterstützen.

### 1.3 Wie wenden Sie den UnternehmensCheck an?

#### **Aufbau des UnternehmensChecks 2.0**

Für jede Dimension werden im UnternehmensCheck 2.0 zwischen sieben und dreizehn Fragen zu beruflichen Tätigkeiten und Arbeitssituationen gestellt. Es sind jeweils fünf Antwortmöglichkeiten vorgegeben (von „niedrig“ bis „hoch“). Ein Teil der Fragen bezieht sich unmittelbar auf die Beschäftigten und ihre Handlungsmöglichkeiten. Der Schwerpunkt der Fragen liegt auf den Bedingungen für Beschäftigungsfähigkeit, die durch das Unternehmen bestimmt werden. Fragen, die nicht auf die spezifische betriebliche Situation zutreffen, können unbeantwortet bleiben.

#### **Die Antworten bearbeiten**

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten, die Fragen des UnternehmensChecks 2.0 zu beantworten:

- a) In einer Gruppe: Idealerweise mit mehreren Akteuren und deren verschiedenen Sichtweisen
- b) Einzel: Für betriebliche Akteure, Betriebsrat, Berater
- c) Getrennt: Durch betriebliche Akteure oder Gruppen, mit dem Ziel, die Einschätzungen zu vergleichen

#### **Den UnternehmensCheck auswerten**

Durch die Strukturierung der Fragen in sechs Dimensionen und die automatische Online-Auswertung des UnternehmensChecks 2.0 ist es möglich, unmittelbar im Anschluss an die Bearbeitung des Fragebogens die Ergebnisse auszuwerten. Ein Radar- bzw. Spinnennetzdiagramm stellt die Ergebnisse in den sechs Dimensionen grafisch dar (siehe dazu auch die Praxisbeispiele). In einer Tabelle sind die Ergebnisse mit ergänzenden Informationen zusammengefasst. Über Links können detaillierte Auswertungen zu den einzelnen Dimensionen aufgeführt werden.

Die illustrierte Darstellung der Stärken und Schwächen in Verbindung mit der einfachen Option, detaillierte Ergebnisse auszuwerten, ermöglicht es den NutzerInnen des Checks, selbständig und eigenverantwortlich eine erste Analyse der Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen zu erstellen und Handlungsbedarfe zu ermitteln.

Die Diskussion und Bewertung der Ergebnisse kann auch durch eine externe betriebliche Beratung unterstützt und begleitet werden. Hier stellt die TBS NRW zahlreiche Beratungsangebote, wie zum Beispiel die Potenzialanalyse, zur Verfügung. Dieses Angebot ist hilfreich, um eine effektive und konsequente Planung und Durchführung von Maßnahmen an den UnternehmensCheck 2.0 anzuschließen.

Ist die Einbindung einer externen Beratung nicht möglich oder nicht gewünscht, unterstützt der **„Wegweiser UnternehmensCheck 2.0 Beschäftigungsfähigkeit“** die Bewertung der Ergebnisse.

Der Wegweiser UnternehmensCheck 2.0 beantwortet Fragen rund um das Thema Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel – ebenfalls online und kostenfrei. Schritt für Schritt unterstützt der Wegweiser NutzerInnen dabei, die Ergebnisse zu bewerten und Handlungsbedarfe zu ermitteln. Sie erfahren, mit welchen Themen Sie am wirksamsten die Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit des Unternehmens und der Beschäftigten stärken. Mit Hilfe von Leitfragen, Mindmap-Tools und multimedialen Angeboten können die Ergebnisse des UnternehmensChecks 2.0 systematisch eingeschätzt und eigene Ideen für die Gestaltung der Zukunft entwickelt werden.

## Die Anwendung des Wegweisers UnternehmensCheck

Am Ende eines ausgefüllten UnternehmensCheck 2.0-Fragebogens finden NutzerInnen den Start-Link zum **„Wegweiser Unternehmens-Check Beschäftigungsfähigkeit“**. Vor dem erstmaligen Start des Wegweisers muss die Software auf Ihren Windows-PC installiert werden. Diese ruft die online verfügbaren Daten für den Wegweiser-Workshop ab. Damit erhalten Sie stets die aktuellste Version. Die Bearbeitung des Wegweisers kann jederzeit unterbrochen und auf dem PC gespeichert werden.

Zum Beratungsprozess gehört auch eine Einschätzung, wie die Werte für einzelne Dimensionen zu deuten sind. In diesen Annäherungen an eine Gesamtbewertung der Ergebnisse ist es wichtig zu hinterfragen,

- a) inwiefern diese Ergebnisse durch Bedingungen zustande kommen, die sich betrieblich beeinflussen lassen und
- b) welche überbetrieblichen Rahmenbedingungen oder unabänderlichen Anforderungen und Eigenheiten von Branche, Tätigkeit, Produkt oder Markt einen Einfluss darauf haben, inwieweit und wo im Unternehmen Beschäftigungsfähigkeit gefördert und gestaltet werden kann.

## Wie werden die Ergebnisse berechnet?

Bei der Auswertung werden die fünf Antwortmöglichkeiten der Fragen einem Erfüllungsgrad von 0% („niedrig“) über 25%, 50% und 75% bis 100% („hoch“) zugeordnet. Die Berechnung des Ergebnisses beruht auf dem Mittelwert jeder Dimension. Um in einer Dimension zu einer Bewertung von 100% zu kommen, muss also jede beant-

wortete Frage dieser Dimension mit „hoch“ bewertet sein. Eine Bewertung mit 0% bedeutet, dass alle Eigenschaften der Dimension mit „niedrig“ bewertet wurden.

### 1.4 Technische Voraussetzungen zur Nutzung

Der UnternehmensCheck 2.0 steht online unter [www.demobib.de](http://www.demobib.de) oder [www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de) bereit. In der vorliegenden Form handelt es sich dabei um eine benutzerfreundliche Online-Anwendung, mit der Informationen zur betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit erfasst und ausgewertet werden können. Folgende Funktionen sind für NutzerInnen möglich:

1. Anonyme NutzerInnen der Webseite können lediglich einen Fragebogen zum UnternehmensCheck 2.0 online ausfüllen. Die automatisierte Auswertung mit grafischer Aufbereitung der Ergebnisse lässt sich jederzeit aufrufen und ermöglicht eine Übersicht über den aktuellen Stand der Bearbeitung und die Einsicht in Zwischenergebnisse. Die Fragebögen können im pdf-Format gespeichert und ausgedruckt werden. Zudem ist es möglich, die sechs Fragenblöcke zu den einzelnen Dimensionen unabhängig voneinander zu beantworten. Einzelne Fragen können unbeantwortet gelassen werden, wenn z.B. noch Informationen fehlen. Die Anwendung erlaubt es auch, einen Link auf den teilweise oder vollständig ausgefüllten Fragebogen an die eigene oder eine beliebige E-Mail-Adresse zu verschicken, so dass ein abgespeichertes Ergebnis später weiter bearbeitet werden kann.
2. Mit der „My demoBiB“-Funktion können NutzerInnen einen gesicherten Login für den UnternehmensCheck 2.0 erlangen. Ein wichtiger Vorteil für registrierte NutzerInnen besteht darin, beliebig viele Fragebögen erfassen, speichern und auswerten zu können. So ist es ihnen möglich, z.B. für verschiedene Abteilungen oder Betriebe jeweils mehrere Versionen des UnternehmensChecks 2.0 anzulegen.

### Der UnternehmensCheck in der Praxis

Der UnternehmensCheck 2.0 ist ein flexibles Instrument zur Erhebung betrieblicher Beschäftigungsfähigkeit. Wie dies im Unternehmen möglich ist, illustrieren zwei Beispiele aus der Beratungspraxis des Projekts demoBiB „Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel“ der TBS NRW. Dabei kommen unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Anwendung des UnternehmensChecks 2.0 zum Tragen. Die unterschiedlichen erarbeiteten Profile betrieblicher Beschäftigungsfähigkeit zeigen auf, wie mit Hilfe des UnternehmensChecks 2.0 Ergebnisse und Handlungshinweise zur Gestaltung einer guten Beschäftigungsfähigkeit ermittelt werden können.

## 2. Praxisbeispiel 1: Die Gesellschaft für Sozialarbeit

### „Die Beziehung zwischen Kunden, Beschäftigten und Leitung verbessern“

#### 2.1 Das Unternehmen

Die Gesellschaft für Sozialarbeit (GfS) in Bielefeld ist Träger von Einrichtungen in den Arbeitsfeldern Sozialarbeit und Sozialpädagogik, psychosoziale Beratung sowie Ambulanter Dienste. Über 400 MitarbeiterInnen der GfS tragen durch ihr Engagement dazu bei, das soziale Netz in Bielefeld zu sichern. Im Bereich ISB „Individueller Service für Menschen mit Behinderung“ arbeiten 118 Frauen und Männer. In diesem ambulanten Angebot begleiten und unterstützen sie einzelne schwerbehinderte Menschen, damit für sie eine selbst bestimmte Lebensführung und Teilhabe am gesellschaftlichen Leben möglich ist. An den Bedarfen der schwerbehinderten Menschen orientiert, assistieren sie bei den täglichen Verrichtungen, helfen im Haushalt und übernehmen pflegerische Tätigkeiten. Bei Bedarf begleiten sie Menschen mit Behinderung auch in ihrer Freizeit, während der Ausbildung oder im Beruf.

#### 2.2 Die Ausgangslage

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ISB verrichten ihren Dienst in den Wohnungen der Kunden. Durch die bestehenden Leistungsverträge mit den Kostenträgern kommt es nur selten vor, dass sich Arbeitszeiten der Mitarbeiter beim Kunden überschneiden. Das ISB-Konzept sieht vor, dass der Kunde aktiv in seinen Hilfeprozess eingebunden wird. Er legt mit fest, wann und wie seine individuellen Leistungen erbracht werden. Die Einsatzleitungen koordinieren als Casemanager die Einsätze der Mitarbeitenden vor Ort.

Auch auf Einsatzleitungsebene ist die Zeit knapp. Einmal im Monat findet eine Dienstbesprechung statt, deren Schwerpunkt auf der Personalplanung und dem Fallmanagement liegt. Diese Teamsitzungen bieten den Beschäftigten und den Einsatzleitungen zudem die Möglichkeit, die unterschiedlichen Kommunikationsbedürfnisse zu klären. Vor dem Hintergrund der mit den Kostenträgern vereinbarten Leistungsvereinbarungen steht den KollegInnen und der Einsatzleitung allerdings häufig nicht ausreichend Zeit zur Verfügung, um sich über Erfahrungen im Umgang mit den Kunden – über die Fallbearbeitung hinaus – auszutauschen.

Um dem Unternehmensziel einer hohen ambulanten Betreuungsqualität besser gerecht werden zu können, sind sich alle Beteiligten darüber einig, dass eine verbesserte, organisierte Kommunikation und Zusammenarbeit sinnvoll wäre. Wie Beschäftigte und Leitungskräfte diese Herausforderungen erfolgreich bewältigen können, erarbeiten sie mit dem TBS-Beratungsteam gemeinsam in den folgenden Sitzungen. In den nächsten Jahren kommen vielfältige neue Herausforderungen auf die Ambulanten Dienste der GfS zu: Die Arbeitsverdichtung wird durch den hohen Kostendruck im Gesundheitswesen voraussichtlich weiter ansteigen, die Kundenzahl nimmt zu, das Durchschnittsalter der Kunden steigt an – und damit auch der Grad ihrer Betreuungs-, Begleitungs- und Pflegebedürftigkeit. Um diese Herausforderungen bewältigen zu können und die darin enthal-

tenen Chancen zu erkennen, müssen bestehende Strukturen auf den Prüfstein gestellt und gegebenenfalls optimiert werden. Das folgende Kapitel zeigt auf, wie dies mit Hilfe des UnternehmensChecks 2.0 von den Beraterinnen des Projekts demoBiB angegangen wurde.

### 2.3 Mit dem UnternehmensCheck 2.0 arbeiten

Ziel der Beratung waren die Ermittlung von

- Stärken und Schwächen im Unternehmen,
- den Bedingungen für Beschäftigungsfähigkeit,
- den Handlungsfeldern im Bereich ISB sowie deren Bearbeitung.

Zu diesem Zweck wurde der UnternehmensCheck 2.0 eingesetzt. Einige Themen waren bereits anlässlich einer Informationsveranstaltung von den Beschäftigten des Bereichs ISB zusammengetragen worden. In einem ersten gemeinsamen Gespräch mit der Abteilungsleiterin der Ambulanten Dienste waren ebenfalls erste Themenvorschläge genannt worden. Mit dem UnternehmensCheck 2.0 sollten - über die anlässlich der Informationsveranstaltung und durch die Abteilungsleiterin benannten Themen hinaus - systematisch mögliche Handlungsfelder erfasst werden.

Die Abteilungsleitung ist interessiert an einer aktiven Beteiligung aller Beschäftigtengruppen des ISB. Um die Einbindung der Beschäftigten in den gesamten Gestaltungsprozess zu gewährleisten, wurde der UnternehmensCheck 2.0 sowohl im Kreis der am Projekt teilnehmenden Beschäftigten als auch mit den EinsatzleiterInnen durchgeführt. Die TBS-Beraterinnen füllten gemeinsam mit der jeweiligen Gruppe den UnternehmensCheck 2.0 online aus. Dabei wurde der Check mit Hilfe eines Beamers auf die Wand projiziert. Die einzelnen Fragen innerhalb der sechs Dimensionen konnten ausführlich diskutiert werden. Kommentare zu einzelnen Fragen wurden direkt im Fragebogen aufgenommen, um anschließend die spezifische Beantwortung der Fragen leichter nachvollziehen zu können und betriebliche Besonderheiten festzuhalten.

In einer weiteren Sitzung stellten die Projektberaterinnen der jeweiligen Arbeitsgruppe ihre Auswertungsergebnisse für den UnternehmensCheck 2.0 im Detail vor. Dabei wurde zunächst auf die Gesamtauswertung eingegangen, anschließend auf die Einzelergebnisse in den Dimensionen. Nach ausführlicher Erörterung benannten die Arbeitskreis-Mitglieder beider Gruppen anschließend die für sie relevanten Themenfelder. Eine Genehmigung zur Bearbeitung der jeweiligen Themenfelder in den beiden Arbeitsgruppen erfolgte durch den Steuerkreis.

Die wichtigsten übergeordneten Handlungsfelder wurden wie folgt benannt:

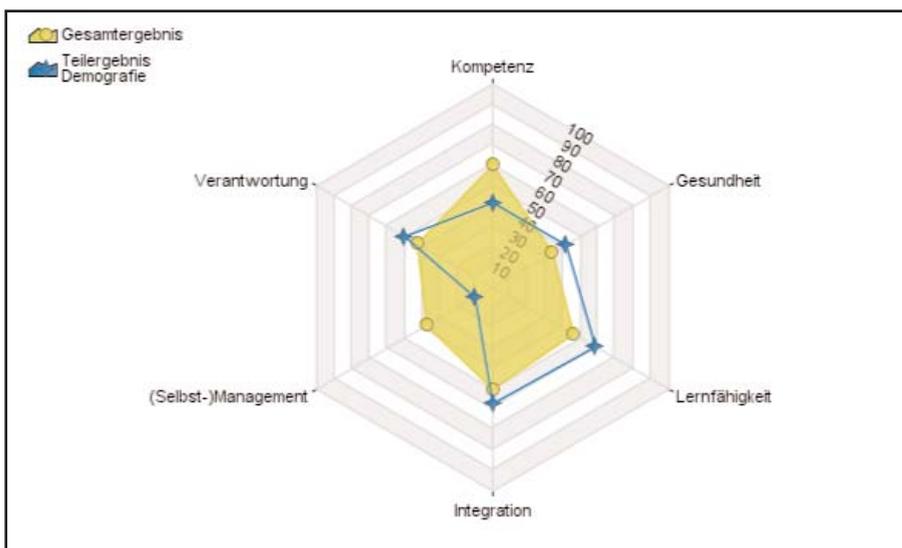
- **Eine verbesserte Arbeitsorganisation und Kommunikation im Unternehmen soll einen nachhaltigen Stressabbau bewirken**
- **Gemeinsam ausgearbeitete Leitlinien für die Zusammenarbeit im Unternehmen sollen gemeinsame Ziele und Werte (neu) definieren und dazu führen, dass die Beschäftigten selbstbewusst auch schwierige Situationen meistern können**
- **Die Einrichtung interner Verbesserungskreise zu Themen wie „Interne Kommunikation“, „Beziehung Mitarbeiter-Kunde-GfS“, „Post“ und „Arbeitsorganisation“ soll die Nachhaltigkeit der Intervention auf allen Unternehmensebenen sichern.**

Neben der Arbeit in drei verschiedenen Gremien – der Arbeitsgruppe der Mitarbeitenden vor Ort, der Einsatzleitung und dem Steuerkreis – gab der Einsatz des **Demografie-**

**Kompass** Aufschluss über die derzeitige und mögliche zukünftige Alters- und Qualifikationsstruktur im Unternehmen (<http://www.demobib.de>).

Die am UnternehmensCheck 2.0 teilnehmenden Beschäftigten aus dem Bereich ISB waren sehr interessiert und aufgeschlossen. Beim gemeinsamen Ausfüllen des Checks entstanden Diskussionen um Fragestellungen wie z.B. den Grad der körperlichen Belastung bei der Betreuung der Kunden (Heben, Tragen und Umsetzen des Kunden) oder die Entwicklung von kommunikativen Kompetenzen im Umgang mit den Kunden. Dabei bestätigten sich einige der bereits von Schlüsselakteuren genannten Schwerpunkte. Die Auswertungsergebnisse des UnternehmensChecks 2.0 stellt der folgende Abschnitt ausführlich dar, bevor im Anschluss auf die Ergebnisse der Einsatzleitungs-Gruppe und die Unterschiede zum UnternehmensCheck 2.0 der Mitarbeitenden vor Ort eingegangen wird.

## 2.4 Ergebnisse im Bereich Beschäftigte



Fragebogen	Anzahl Fragen	Beantwortet	Gesamtergebnis	Teilergebnis Demografie	Auswertung
<u>Kompetenz</u>	10	10	60.00%	41.67%	<u>Auswertung</u>
<u>Gesundheit</u>	11	11	34.09%	41.67%	<u>Auswertung</u>
<u>Lernfähigkeit</u>	13	13	44.23%	57.14%	<u>Auswertung</u>
<u>Integration</u>	11	11	50.00%	57.14%	<u>Auswertung</u>
<u>(Selbst-)Management</u>	10	10	37.50%	10.00%	<u>Auswertung</u>
<u>Verantwortung</u>	7	7	42.86%	50.00%	<u>Auswertung</u>

## Das Gesamtergebnis der Arbeitsgruppe Beschäftigte

Acht Beschäftigte des Bereichs ISB (Individueller Service für Menschen mit Behinderung) führten den UnternehmensCheck 2.0 Beschäftigungsfähigkeit im Rahmen einer zwei-stündigen Arbeitsgruppen-Sitzung durch. In einer weiteren Sitzung wurden von den TBS-BeraterInnen Ergebnisse präsentiert und in einer moderierten Diskussion Themenschwerpunkte benannt.

Den höchsten Teilwert erlangten die Beschäftigten aus dem Bereich ISB in der Dimension Kompetenz. Insgesamt weist das Ergebnis der UnternehmensCheck-Fragebogenauswertung in den Bereichen Gesundheit, (Selbst-)Management und Verantwortung auffallend niedrige Werte auf.

## Die Werte richtig deuten und einordnen

Im Auswertungsergebnis symbolisiert der angegebene Wert (0 – 100%) immer ein Profil der Beschäftigungsfähigkeit. Hohe Werte stehen für eine gute Beschäftigungsfähigkeit, niedrige Werte für deren Grenzen und Beeinträchtigungen der Beschäftigungsfähigkeit.

Für das Teilergebnis Demografie wurden jene Fragen zusammengefasst, die vor dem Hintergrund des Demografischen Wandels von besonderer Bedeutung für das Unternehmen sein können. Damit verbundene Herausforderungen sollen somit besser identifiziert und bearbeitet werden können.

## Dimension Kompetenz

Themenschwerpunkte	Ergebnis	zugehörige Fragen
<b>K1: Grundlagenbildung</b> Anforderungen an Grundlagenwissen und schulische Ausbildung	25.00%	1
<b>K2: Fachliche Qualifikation</b> Anforderungen an fachliche Bildung und Qualifikation	45.00%	2, 7-10
<b>K3: Prozesswissen und Problemlösungskompetenz</b> Anforderungen an Prozesswissen und Problemlösungskompetenz	87.50%	3, 5
<b>K4: Selbststeuerung und Kooperation</b> Anforderungen an Selbststeuerung und Kooperation der Mitarbeitenden im Arbeitsprozess	87.50%	4, 6
<b>KD: Kompetenz und Demografie</b> Förderliche Bedingungen sowie Eignung der Arbeitsplätze für alternde Belegschaften und ältere Beschäftigte in der Dimension Kompetenz	41.67%	8-10

Für die Dimension Kompetenz ergab sich ein Wert in der oberen Hälfte der Skala (60%), in der Gesamtauswertung stellt dieser den höchsten Wert dar. Während die Anforderungen an Bildung und Qualifikation der Beschäftigten als eher niedrig beurteilt wurden, stuften sie sowohl die Anforderungen an eine flexible Problemlösungsfähigkeit als auch die an ein eigenverantwortliches Arbeiten eher hoch ein. Diese Differenz kennzeichnet ein Spannungsfeld, das für verschiedene Anforderungen der Arbeitsplätze und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit bezeichnend ist. Auf der einen Seite bestehen sehr

hohe Anforderungen des Arbeitsplatzes, auf der anderen Seite verfügen Beschäftigte über gute Kompetenzen, Erfahrungen und Fähigkeiten. Ob allerdings beides gut zueinander passt, bleibt oft unklar.

Darüber hinaus zieht sich durch den gesamten Check die Fragestellung, wie den Anforderungen entsprechende Kompetenzen entwickelt werden können – bei sonst eher niedrigen formalen Qualifikationen.

### **Dimension Gesundheit**

Das Auswertungsergebnis für die Dimension Gesundheit lag mit 34,1% im unteren Drittel der Skala. Ausschlaggebend war hier die eher negative Bewertung des gesundheitsförderlichen Leistungsverhaltens. Aber auch die gesundheitsförderlichen Merkmale der Arbeitsgestaltung und die Eignung der Arbeitsplätze für alternde Belegschaften beurteilten die Beschäftigten als nur mittelmäßig. Die Häufigkeit und Dichte psychischer Belastungen werteten die ISB-Beschäftigten als eher hoch, je nach Kunden und Problemlagen variierend. Im Bereich der körperlichen Belastungen hingegen wurden die Belastungen als mäßig hoch eingeschätzt. Als positiv empfanden die ISB-Beschäftigten auch die Möglichkeiten, ihre Arbeitszeit entsprechend ihren Anforderungen zu gestalten.

### **Dimension Lernfähigkeit**

Das Gesamtergebnis in der Dimension Lernfähigkeit fällt mit einem Wert von 44,2% in die untere Hälfte der Skala. Als besonders positiv wurde von den Beschäftigten die persönliche Einstellung zu Weiterbildung und Qualifikation bewertet. Und auch die eigenen Voraussetzungen für Bildung und Qualifizierung der Beschäftigten im Bereich ISB wurden grundsätzlich als gut eingeschätzt. Die Führungskultur im Bereich ISB hingegen stufen die Teilnehmenden am UnternehmensCheck als wenig lernförderlich ein, ebenso das tatsächlich existierende Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot der GfS, beispielsweise zu möglichen Krankheitsbildern und -verläufen bei Kunden.

### **Dimension Integration**

In der Dimension Integration ergab sich ein ausgewogenes Ergebnis (50%). Als besonders gut beschrieben die am UnternehmensCheck teilnehmenden Beschäftigten das Arbeitsklima im Unternehmen. Dieses Ergebnis resultierte aus der Wahrnehmung einer positiven Wertschätzung im gesamten Team und auf allen Ebenen. Der Wert für die Integration unterschiedlicher Beschäftigtengruppen wurde hingegen in der unteren Hälfte der Skala angesiedelt. Dies sei nach Aussage der Beschäftigten darauf zurückzuführen, dass es zwar geschlechtergemischte Teams gebe, aber zum Beispiel nur wenig ältere Beschäftigte oder Mitarbeitende mit Migrationshintergrund. Hier ist zu vermuten, dass das Beschäftigtenprofil die Wünsche der Kunden spiegelt. Aufgaben im Bereich ISB werden nach Interesse und Motivation vergeben, und nicht etwa nach Alter der Einsatzkräfte, so die Beschäftigten. Auch die betriebliche Integration und Erschließung von Mitarbeiterpotenzialen wurde mit einem Wert unterhalb der 50%-Marke gesehen. Was den Beschäftigten fehlt, sind beispielsweise Möglichkeiten zur Definition von Entwicklungszielen.

### **Dimension (Selbst-)Management**

Das Auswertungsergebnis des UnternehmensChecks für die Dimension (Selbst-)Management lag bei der AG Beschäftigte mit 37,5% im unteren Drittel. Während die

Organisation von Aufgaben und Arbeitsabläufen sowie die Qualität der Führungsarbeit noch mit Werten in der oberen Hälfte der Skala beurteilt wurden, schnitten sowohl die lebensphasengerechte flexible Arbeitsorganisation als auch die Personalplanung mit niedrigen Bewertungen durch die teilnehmenden Beschäftigten ab. Dieses Ergebnis wirkte sich auch maßgeblich auf den Demografiewert aus, der in dieser Dimension mit zehn Prozent besonders gering ausfiel.

Für das Unternehmen tun sich hier mehrere mögliche Handlungsfelder auf:

- Zukunftsthemen wie die Sicherung eines erfolgreichen und produktiven Verbleibs möglichst vieler Beschäftigter bis ins Rentenalter,
- eine genaue Kenntnis ihrer Stärken und Schwächen für einen passgenauen Einsatz von Fähigkeiten und Kompetenzen oder
- die Gestaltung effizienter Kommunikations- und Arbeitsabläufe

sind nur einige der zu nennenden Kriterien dieser Dimension.

### Dimension Verantwortung

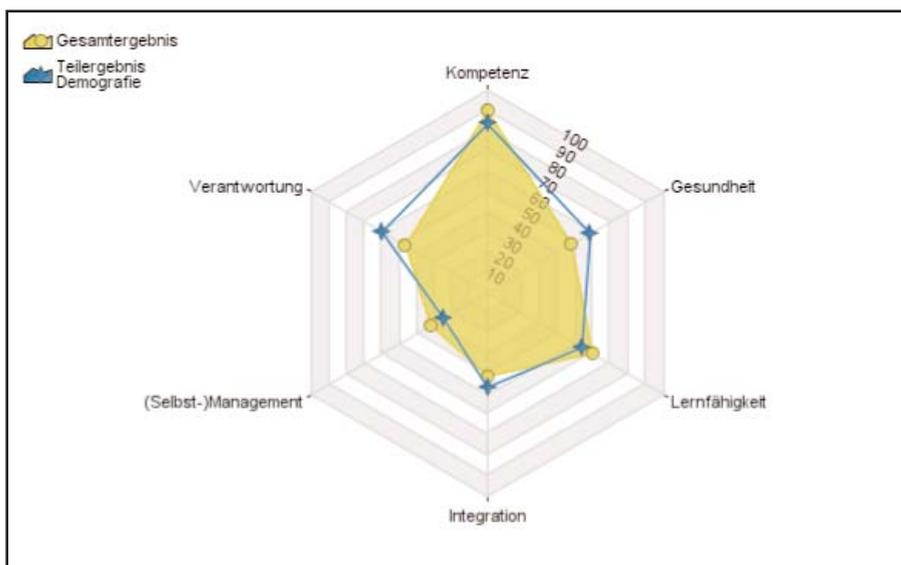
Auch in der Dimension Verantwortung blieben die Beschäftigten des Bereichs ISB mit ihrer Beurteilung der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit in der unteren Hälfte der Skala (42,9%). Einen sehr guten Wert erhielt die von den Mitarbeitenden wahrgenommene Verantwortung für den Unternehmenserfolg. Diese bezieht sich auf den Einsatz eigenverantwortlicher, altersübergreifender Elemente der Sicherung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit. So gaben die Beschäftigten an, viel für ihre Gesundheit zu tun, um auch langfristig möglichst arbeits- und leistungsfähig zu sein.

Ihrem Arbeitgeber bescheinigten die Beschäftigten eine eher hohe Orientierung auf Beschäftigungssicherheit am Standort. Die Beteiligung der Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg wurde hingegen als eher gering eingestuft; die Wertschätzung ihrer Leistungen empfanden die teilnehmenden Beschäftigten als eher niedrig. Eine transparente und beteiligungsorientierte Kommunikation und Unternehmensentwicklung sahen die Beschäftigten laut ihrem Auswertungsergebnis kaum. Sie nahmen sowohl ein fehlendes Krisenmanagement als auch wenig Möglichkeiten zur Mitgestaltung in Veränderungsprozessen wahr. Hier bestätigten die Beschäftigten einen hohen Handlungsbedarf. Ihre Wünsche richteten sich dabei zum Beispiel auf eine verbesserte Unternehmenskommunikation sowie klarere Regelungen und Absprachen mit der Einsatzleitung. Welche Themen die Mitglieder der ISB-Einsatzleitung mit Hilfe des UnternehmensChecks 2.0 herausgearbeitet haben, wird im Folgenden vorgestellt.

### 2.5 Ergebnisse im Bereich Einsatzleitung

An dem UnternehmensCheck 2.0 Beschäftigungsfähigkeit haben sich drei EinsatzleiterInnen beteiligt. Insgesamt sagt die UnternehmensCheck-Spinne über die Ergebnisse der Einsatzleitung aus, dass die Rahmenbedingungen für ihre Beschäftigungsfähigkeit verbesserungswürdig sind. Hervorzuheben sind die Ergebnisse in den Dimensionen **Kompetenz** und **Selbstmanagement**. Als sehr hohen Wert schätzten die EinsatzleiterInnen die Anforderungen im Feld der **Kompetenz (90%)** ein – so zum Beispiel an das Prozesswissen und die Problemlösungskompetenz, aber auch an Selbststeuerung und Kooperation. Dieser Wert bedeutet nicht nur, dass die Teilnehmenden ihre eigene Kompetenz als hoch einstufen, sondern auch die Anforderungen an ihre Kompetenz.

In der Entwicklung von Schlussfolgerungen ist hier sehr genau zu betrachten, ob die Kompetenz der Einsatzleitung auch den bestehenden Anforderungen entspricht. Einen



Fragebogen	Anzahl Fragen	Beantwortet	Gesamtergebnis	Demografie	
<u>Kompetenz</u>	10	10	90.00%	83.33%	<u>Auswertung</u>
<u>Gesundheit</u>	11	11	47.73%	58.33%	<u>Auswertung</u>
<u>Lernfähigkeit</u>	13	13	59.62%	53.57%	<u>Auswertung</u>
<u>Integration</u>	11	11	40.91%	53.57%	<u>Auswertung</u>
<u>(Selbst-)Management</u>	10	7	32.14%	25.00%	<u>Auswertung</u>
<u>Verantwortung</u>	7	7	46.43%	60.00%	<u>Auswertung</u>

Hinweis auf mögliche Diskrepanzen zwischen Anforderung und Bewältigung lieferte das Auswertungsergebnis aus der Dimension Gesundheit zur Frage nach der psychischen Belastung – diese wurde von den EinsatzleiterInnen als besonders hoch eingestuft.

Ähnlich niedrig wie in der Gruppe der Beschäftigten fielen mit **32,1%** die Ergebnisse der Einsatzleitung in der Dimension **(Selbst-)Management** aus. Auch hier wurden die Kriterien „lebensphasengerechte flexible Arbeitsorganisation“ und „Personalplanung“ mit 0,0 % bewertet. Zur lebensphasengerechten flexiblen Arbeitsorganisation gaben die EinsatzleiterInnen an, keine Erfahrungen mit dem Thema zu haben. Dieser Wert beeinflusst auch den sehr niedrigen Demografiewert in dieser Dimension.

Bei der Beurteilung der Dimension **Lernfähigkeit (59,6%)** stuften die EinsatzleiterInnen ihre Beschäftigungsfähigkeit als eher niedrig ein. Sowohl eine lernförderliche Führungskultur als auch Weiterbildung und Qualifizierung im Unternehmen sind in den Augen der EinsatzleiterInnen potenzielle Handlungsfelder. Zwar wurde beim Thema Weiterbildung und Qualifizierung eingeräumt, dass es ein bedarfsorientiertes Angebot gebe; dieses sei aber nicht systematisiert und deshalb für die Zwecke der Einsatzleitung unzureichend.

In der Dimension **Integration (40,9%)** gaben die EinsatzleiterInnen an, die Potenziale ihrer Teams und Mitarbeitenden nur unzureichend zu kennen. Ebenso wie die Beschäftigten hielten die EinsatzleiterInnen die Förderung von Kooperation am Arbeitsplatz für nicht ausreichend und merkten an, dass in ihrem Arbeitsbereich eher ein Einzelkämpfertum gefördert werde.

### Zusammenfassung

Die TBS-Beraterinnen brachten die von der Arbeitsgruppe der **Beschäftigten** erarbeiteten Themenvorschläge in den Steuerkreis ein, wo diese diskutiert und wie folgt zur weiteren Bearbeitung ausgewählt wurden:

- a) Kooperation / Zusammenarbeit fördern (bei weiterer Bearbeitung durch die AG der EinsatzleiterInnen)
- b) Die Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeitenden stärken

Die durch die Arbeitsgruppe der **EinsatzleiterInnen** identifizierten Handlungsfelder wurden ebenfalls in den Steuerkreis getragen, dort diskutiert und wie folgt ausgewählt:

- a) Kommunikation transparenter gestalten
- b) Beziehung Mitarbeitende-Kunden verbessern (anschließende Weiterbearbeitung durch die AG Beschäftigte in Kombination mit dem Thema „Gesundheitliche Belastungen“)
- c) Kooperation und Zusammenarbeit strukturieren und optimieren

Der UnternehmensCheck 2.0 und das im Anschluss gewählte Vorgehen zur Bestimmung und konkreten Formulierung von Zielen entsprechen dabei dem Anliegen an die externe Beratung, bei der Strukturierung von Thema und Vorgehensweise Unterstützung zu leisten.

Der UnternehmensCheck erweist sich nach Einschätzung der Steuerkreismitglieder als hilfreich zur Benennung und anschließenden Auswahl von Handlungsfeldern.

## 2.6 Bewertung der Ergebnisse

Auch wenn die Arbeitsinhalte und Betätigungsfelder von den Beschäftigten und der Einsatzleitung im Bereich ISB größtenteils von einander abweichen, soll an dieser Stelle ein kurzer Vergleich zwischen den Auswertungsergebnissen beider Gruppen erfolgen. Wo ergeben sich Parallelen, an welcher Stelle unterscheiden sich die Einschätzungen? Und wo entstehen gemeinsame oder gruppenspezifische Handlungsbedarfe?

Die Gesamtspinnen zeigen eine vergleichsweise ähnliche Struktur, wobei die Gesamtbeurteilung von Beschäftigungsfähigkeit bei den EinsatzleiterInnen etwas höher ausfällt als bei den Mitarbeitenden. In beiden Fällen ist der Wert im Feld **Kompetenz** der höchste. Bei der Dimension **Gesundheit** schätzten die MitarbeiterInnen die Rahmenbedingungen für ihre Beschäftigungsfähigkeit im Bereich ISB erheblich schlechter ein als die EinsatzleiterInnen. Dieses Ergebnis ist möglicherweise auf die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen wie z.B. erhöhte körperliche Belastungen in der Betreuung der Kunden zurückzuführen. Im Bereich der **Lernfähigkeit** beurteilten die EinsatzleiterInnen die Grundlagen für eine gute Beschäftigungsfähigkeit erheblich besser als die MitarbeiterInnen, während in der Dimension **Integration** umgekehrt die Mitarbeitenden die Bedingungen für gute Beschäftigungsfähigkeit besser einschätzten.

Neben einer ähnlichen Tendenz in der Dimension Kompetenz besteht ein vergleichbar niedriges Ergebnis im Bereich **(Selbst-)Management**. Hier ist auch das Ergebnis für die Demografie-Fragestellung entsprechend schwach. Dass die Werte für die Kriterien „lebensphasengerechte flexible Arbeitsorganisation“ und „Personalplanung“ in beiden Fällen mit je 0% bewertet wurden, mag Ausdruck dafür sein, dass sich die Beschäftigten und Einsatzleitungen im Bereich ISB bis jetzt kaum mit diesen Themen auseinandergesetzt haben. Eine Rolle bei der Bewertung der Personalplanung spielt für beide Gruppen offensichtlich die mangelnde Kenntnis und Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen. Schließlich bewerten beide Gruppen in der Dimension **Verantwortung** besonders die „transparente und beteiligungsorientierte Kommunikation und Unternehmensentwicklung“ als eher negativ.

Erste, auf Basis dieser Erkenntnisse erarbeitete Lösungsansätze sind für die Gruppe der **EinsatzleiterInnen**:

- Die Einführung regelmäßiger Treffen im Kreis der EinsatzleiterInnen, um eine systematische Kooperation unter einander zu fördern (ELA: EinsatzleiterInnen-Austausch)
- Die Teilnahme an einer Einführung in Moderationstechniken für Teamsitzungen, um zukünftig Teamsitzungen effizienter zu gestalten und den Austausch miteinander zu fördern
- Die Erarbeitung von Leitlinien für die Zusammenarbeit im Bereich ISB, um gemeinsame Ziele und Werte (neu) zu definieren (gemeinsam mit der AG Beschäftigte).

Für die Gruppe der **Beschäftigten** lag ein Schwerpunkt in der Erarbeitung von Vorschlägen zur Verbesserung der internen Kommunikation und Kooperation. Hier bearbeiteten die Beschäftigten die Themenschwerpunkte

- „Einheitliche Regelungen“
- „Kundenmappen und Stammbblätter“ sowie die
- „Optimierung von Teamsitzungen“.

## 3. Praxisbeispiel 2: Eduard Hueck GmbH & Co. KG

### „Eine bessere Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit für alternde Belegschaften und den Nachwuchs entwickeln“

#### 3.1 Das Unternehmen

Die Eduard Hueck GmbH & Co. KG ist ein traditionsreiches Unternehmen, das seinen Kunden innovative Produkte und Dienstleistungen bietet. Im Jahr 1814 gegründet, agiert das Unternehmen heute international im Bereich der Erzeugung und Bearbeitung von Aluminiumprofilen. Am Standort Lüdenscheid sind ca. 600 MitarbeiterInnen tätig. Hier werden unter anderem Aluminiumprofil-Systeme für Fenster-, Türen- und Fassadenanwendungen hergestellt.

Mit dem Projekt demoBiB sollte analysiert werden, welche Handlungsbedarfe aufgrund des demografischen Wandels für das Unternehmen entstehen. Zudem sollen in jeweils einer Abteilung aus dem Produktions- sowie dem Angestelltenbereich modellhafte Lösungen entwickelt werden. Neben einer Analyse der betrieblichen Altersstruktur und einem Workshop zur Auswertung und Zielbestimmung wurde mit Beschäftigten ein UnternehmensCheck 2.0 durchgeführt. Ziel dieser Bestandsaufnahme der Beschäftigungsfähigkeit in den beiden beteiligten Abteilungen war es, die Sichtweise der Beschäftigten in den Prozess der Themenfindung und in die Zielbestimmung des Projektes einfließen zu lassen. Der Auftrag an die Arbeitsgruppen bestand zum einen darin, Themen zu benennen, in denen die Beschäftigungsfähigkeit verbessert werden kann. Zum anderen sollten mit Unterstützung der BeraterInnen des Projekts Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Der Steuerkreis des Projektes übernahm die Aufgabe, über die Vorschläge zu entscheiden und begründete Rückmeldungen an die Arbeitsgruppen zu geben. Mit der Projektarbeit in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens sowie mit unterschiedlichen AkteurInnen sollten Vorgehensweisen und Instrumente entwickelt werden, die auf das Gesamtunternehmen übertragbar sind.

### 3.2 Die Ausgangslage

Das vorliegende Beispiel schildert die Durchführung des UnternehmensChecks 2.0 im Produktionsbereich der Isolierungs-Abteilung mit insgesamt 28 Mitarbeitenden. Die Tätigkeiten in der Abteilung beinhalten sowohl das Isolieren von Aluminiumprofilen mit Wärme als auch die Arbeitsvor- und Nachbereitung sowie teilweise die Verpackung der Halbschalen.

Zum Zeitpunkt der Bestandsaufnahme durch das Projekt bestand in der Abteilung ein großes Auftragsvolumen. Dadurch wurden die bereits zu „ruhigeren“ Zeiten bestehenden Lagerprobleme verschärft. Auch der Durchlauf der Aufträge und die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten wurde dadurch zum Teil negativ beeinflusst. Immer wieder mussten Zusatzaufgaben durchgeführt werden, wie z. B. die Herstellung zusätzlicher Verpackungsgestelle aus Holz zur Lagerung verschiedener Profile. Durch den dadurch entstehenden zeitlichen Mehraufwand sank die Produktivität und Prämien gingen verloren. Insgesamt sind die Losgrößen der Aufträge geringer geworden, es muss flexibler gearbeitet werden. Die Arbeitsorganisation hat mit diesen Veränderungen noch nicht richtig Schritt gehalten.

### 3.3 Mit dem UnternehmensCheck 2.0 arbeiten

Vor der Durchführung des UnternehmensChecks 2.0 gab es im Steuerkreis lebhaft Diskussionen um die Zusammenstellung der Arbeitsgruppe. Letztendlich wurde entschieden, dass die Arbeitsgruppe die Abteilung repräsentativ bzgl. Alter und Funktion abbilden sollte. Zudem sollte im Projekt die Anwendung des UnternehmensChecks 2.0 mit Beschäftigten aus der Produktion ohne die Beteiligung der Abteilungsleitung erprobt werden.

In einer teils kontroversen Diskussion wurden gemeinsame Einschätzungen zur Situation in den sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit entwickelt. In einer weiteren gut zweistündigen Sitzung wurden die Ergebnisse des UnternehmensChecks 2.0 durch die Beschäftigten mit Unterstützung der BeraterInnen ausgewertet. Mit Hilfe der Leitfrage „Was stört und belastet und lässt sich mit überschaubarem Aufwand verändern?“ wählten die Beschäftigten die Themen, die im weiteren Verlauf des Projekts in der Arbeitsgruppe bearbeitet werden sollten, aus den erarbeiteten Handlungsfeldern des

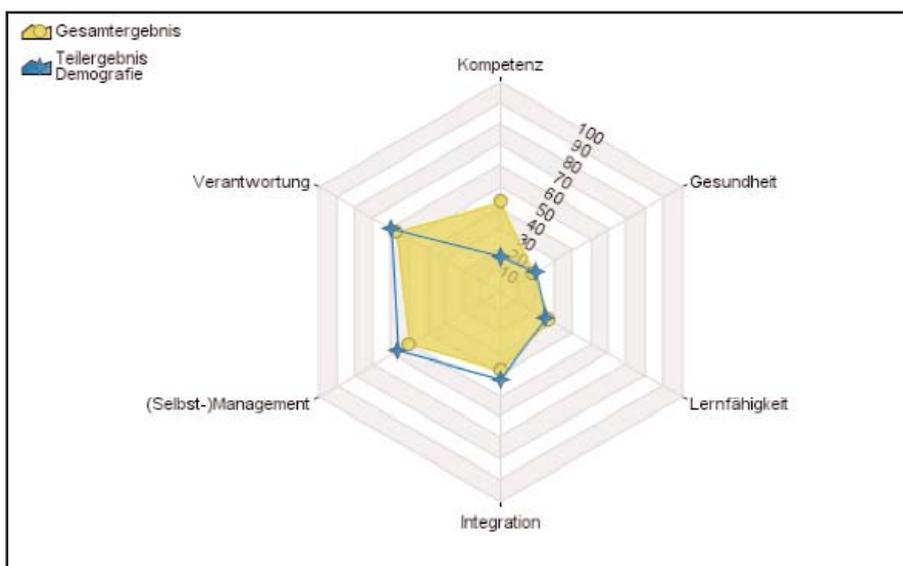
Unternehmens-Checks 2.0 aus. Der Steuerkreis bestätigte im Anschluss die durch die Beschäftigten gewählten Themen.

Die wichtigsten Handlungsfelder wurden wie folgt benannt:

- Den Stress bei der Arbeit verringern, indem Störungen im Ablauf und andere Probleme angegangen werden
- Die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten in den Teams und Bereichen optimieren
- das gegenseitige Verständnis verbessern

Als besonders positiv hoben die Mitarbeitenden aus der Produktion die Möglichkeit hervor, selbst etwas zur Situation in der Abteilung sagen zu können und von den Vorgesetzten gehört zu werden. Die Aussicht, für die gewählten Themen eigenständig Lösungen zu entwickeln, motivierte die Gruppe zusätzlich.

### 3.4 Ergebnisse im Bereich Produktion



Fragebogen	Anzahl Fragen	Beantwortet	Gesamtergebnis	Teilergebnis Demografie	
<u>Kompetenz</u>	10	10	42.50%	16.67%	<u>Auswertung</u>
<u>Gesundheit</u>	11	11	18.18%	19.44%	<u>Auswertung</u>
<u>Lernfähigkeit</u>	13	13	26.92%	25.00%	<u>Auswertung</u>
<u>Integration</u>	11	10	37.50%	41.67%	<u>Auswertung</u>
<u>(Selbst-)Management</u>	10	9	50.00%	56.25%	<u>Auswertung</u>
<u>Verantwortung</u>	7	7	57.14%	60.00%	<u>Auswertung</u>

### Das Gesamtergebnis der AG PA-Isolierung

Das Profil der Beschäftigungsfähigkeit der Abteilung PA-Isolierung ist durch ein in den meisten Dimensionen eher niedriges bis mittleres Niveau gekennzeichnet. Die Rahmenbedingungen setzen Grenzen für den Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit.

Die besten Voraussetzungen für gute Beschäftigungsfähigkeit hat die Dimension **Verantwortung** mit einem Ergebnis von 57,1%. In diesem Ergebnis spiegelt sich, dass die Beschäftigungssicherheit als eher gut eingeschätzt wird.

Durchweg niedrige Werte finden sich in den Dimensionen **Gesundheit, Lernfähigkeit und Integration**. Es bestehen unterschiedliche Formen gesundheitlicher Belastungen, die fachlichen und qualifikatorischen Anforderungen sind begrenzt und die Arbeitsmöglichkeiten sind für einige Beschäftigtengruppen wenig geeignet.

Bezogen auf die Teilergebnisse für Demografie fällt auf, dass bei der Dimension **Kompetenz** das Ergebnis für die allgemeine Beschäftigungsfähigkeit mit 42,5% deutlich besser ausfällt als der Demografiewert (16,7%). Im Teilergebnis **Demografie** werden Fragen zusammengefasst, welche für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bei alternden Belegschaften an Bedeutung gewinnen. Die Arbeitsaufgaben vermitteln wenig Know-how, mit dessen Hilfe auf andere und ggf. weniger belastende Arbeitsplätze gewechselt werden könnte. Erfahrungswissen, das Ältere in besonderer Weise in die Arbeit einbringen können, spielt nur eine geringe Rolle. Darüber hinaus bietet der Bereich wenig Lernmöglichkeiten. So wächst das Risiko, mit einer langen Beschäftigung im Bereich beruflich nicht mehr anschlussfähig zu sein.

Mit einem Wert von 18,2% weist die Dimension **Gesundheit** den niedrigsten Wert im UnternehmensCheck 2.0 auf. Besonders die beiden Themenschwerpunkte Körperliche Belastungen und Gesundheitsförderliches Führungsverhalten mit jeweils 8,3% sind ausschlaggebend für dieses Ergebnis. Zusätzlich zur körperlich anstrengenden Tätigkeit führen problematische Arbeitsbedingungen infolge schlechter Luft und Beleuchtung zu deutlichen Belastungen. Auch der Stress im Arbeitsalltag ist eine entscheidende Belastungsquelle. Diese Erkenntnis speist sich aus den Kommentaren der Teilnehmenden zu mehreren Dimensionen. In der Auswahl der zu bearbeitenden Themen findet sich daher Stressabbau ebenso wie die Verbesserung der physischen Arbeitsbedingungen.

Der niedrige Wert in der Dimension Lernfähigkeit (27%) gibt wieder, dass die Beschäftigten durch die teilweise monotonen Tätigkeiten wenige Möglichkeiten sehen, sich auf ihrem Arbeitsplatz weiter zu entwickeln. Zudem enthielt das Weiterbildungsprogramm zum Zeitpunkt der Durchführung des UnternehmensChecks 2.0 nur vereinzelte auf Produktionsmitarbeitende zugeschnittene Angebote. Dieser Punkt hat sich im Verlauf des Projektes entscheidend verändert. Mit Möglichkeiten zur Job-Rotation und Angeboten zur Qualifizierung im Rahmen des Weiterbildungsprogramms sind eine Reihe neuer Angebote für die Beschäftigten entwickelt worden.

Der relativ niedrige Wert von 37,5% in der Dimension **Integration** ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Zusammenarbeit in der Abteilung nicht immer rund läuft und das Betriebsklima als schlecht bewertet wird.

### 3.5 Bewertung der Ergebnisse

Bei der Präsentation und Diskussion der Ergebnisse des UnternehmensChecks 2.0 wurden folgende Handlungsfelder von den Beschäftigten als die dringlichsten bewertet und als Vorschlag zur Bearbeitung für den Steuerkreis ausgewählt:

- Arbeitszeitplanung verlässlicher gestalten
- Arbeitsabläufe optimieren und geregelten Informationsfluss sicher stellen
- Bessere Zusammenarbeit in den Teams und zwischen unterschiedlichen Bereichen herstellen
- Arbeitsbedingungen hinsichtlich Belüftung, Beleuchtung, Heben und Tragen verbessern
- Mehr Weiterbildungsmöglichkeiten für Produktionsmitarbeitende anbieten, wie z.B. Wechselangebote zum Kennenlernen anderer Bereiche

Im Steuerkreis wurden die Ergebnisse der Arbeitsgruppe mit großem Interesse diskutiert. Besonders das sich bereits durch die Arbeit mit dem UnternehmensCheck 2.0 abzeichnende Interesse der Beschäftigten an der Mitarbeit in Verbesserungsprozessen führte zu einer positiven Bewertung der Anwendung.

Erste Veränderungen im Betrieb nach der Anwendung des UnternehmensChecks 2.0 sind:

- Das Unternehmen hat auf die Hinweise aus dem UnternehmensCheck 2.0 reagiert und durch neue Lampen die Lichtverhältnisse in der Produktionsabteilung verbessert
- Die Beteiligung der Beschäftigten an Verbesserungsprozessen wurde durch die Einführung abteilungsinterner und schichtbezogener Verbesserungskreise zu Themen aus den Erkenntnissen des UnternehmensChecks 2.0 sowie aktueller Themen erhöht
- Die Mitarbeitenden haben eigene Vorschläge zur Verbesserung der Qualität der Produkte gemacht und sollen nun stärker in Fragen der Qualitätssicherung in Projekten dieser Abteilung eingebunden werden

Die Beschäftigten zeigten sowohl beim Ausfüllen des UnternehmensChecks 2.0 als auch bei der anschließenden Bearbeitung der Handlungsfelder großes Engagement. Besonders hoch war ihre Motivation, Prozesse im Unternehmen aktiv mitzugestalten, um so ihre eigenen Arbeitsbedingungen verbessern zu können.

Im Steuerkreis führte die Anwendung des UnternehmensChecks 2.0 mit der anschließenden Bearbeitung der Themenfelder zu dem Entschluss, die Anwendung des UnternehmensChecks 2.0 unternehmensweit einzuführen. Die Ziele eines jährlichen Einsatzes sollen sein:

- Identifikation von Handlungsfeldern
- Controlling der Veränderungen durch die Bearbeitung der identifizierten Handlungsfelder
- Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeitenden
- Praxisorientierte Prozessgestaltung
- Erhöhung der Mitarbeitenden-Beteiligung an der Unternehmensentwicklung
- Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für die Beschäftigten und damit Erhöhung der Motivation und Identifikation
- Höhere Produktivität und damit eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

## 4. Fazit

Der Einsatz des UnternehmensChecks im Bereich ISB der Gesellschaft für Sozialarbeit e.V. und der Abteilung PA-Isolierung bei der Firma Eduard Hueck GmbH & Co. KG hat dazu beigetragen, dass Handlungsfelder identifiziert werden konnten, in denen die betriebliche Beschäftigungsfähigkeit deutlich und mit überschaubarem Aufwand verbessert werden kann. Diese Handlungsfelder lagen zum einen in den klassischen Themen physischer Beanspruchung und psychischer Belastung. Zum anderen wiesen sie starke Schnittstellen zu betrieblichen Optimierungsprozessen auf, beispielsweise im Bereich der Arbeitsorganisation. Als drittes Handlungsfeld wurden Kompetenz- und Qualifikationsthemen ermittelt, wo individuell auf die Bedürfnisse von Beschäftigten und Arbeitsbereichen eingegangen werden kann.

Neben bekannten und erwartbaren Erkenntnissen fördert der UnternehmensCheck dabei auch neue und für Beschäftigte wie betriebliche Akteure überraschende Ergebnisse zu Tage. Durch die Anwendung des UnternehmensChecks und die anschließende Bearbeitung der Themen hat sich die Einstellung der teilnehmenden Beschäftigten zu den betrieblichen Problemstellungen verändert, diese werden eher als veränderbar erlebt. Zudem haben die Beschäftigten gelernt, Probleme und Themen systematischer in Angriff zu nehmen und zu bearbeiten.

Die Erfahrungen aus dem betrieblichen Einsatz des UnternehmensChecks zeigen, dass das Instrument branchenübergreifend und in Unternehmen unterschiedlichster Größe eingesetzt werden kann. Folgende Faktoren sind dabei für einen erfolgreichen Einsatz maßgeblich:

- Mit dem UnternehmensCheck wird eine Bestandsaufnahme der Beschäftigungsfähigkeit durchgeführt. Diese sollte sich möglichst auf einen Unternehmensbereich oder eine Abteilung mit vergleichbaren Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen beziehen.
- Sinnvollerweise wird die Bearbeitung des UnternehmensChecks beteiligungsorientiert, d. h. unter Mitwirkung unterschiedlicher SchlüsselakteurInnen und Beschäftigter bzw. in unterschiedlichen Arbeitsgruppen von Beschäftigten durchgeführt. Die Möglichkeit, über die Bestandsaufnahme hinaus ausgewählte Themen mit dem Ziel der Verbesserung zu bearbeiten, stärkt die Motivation von Beschäftigten, sich in den Prozess einzubringen.
- Die mit dem Einsatz des UnternehmensChecks verbundenen Ziele sowie der Ablauf des Bearbeitungsverfahrens sollten für alle Beteiligten und die Beschäftigten von Beginn an transparent sein.
- Mit einer wiederholten Anwendung kann der UnternehmensCheck dazu genutzt werden zu prüfen, welche Verbesserungen erzielt wurden und neue Handlungsbedarfe zu entdecken.
- Teilnehmende an Arbeitsgruppen, die einen UnternehmensCheck durchführen, sollten einen Überblick über die Situation im jeweiligen Arbeitsbereich haben und gemeinsam eine möglichst große Bandbreite abdecken.



*„Der UnternehmensCheck war für uns hilfreich, um langfristig nach vorne zu schauen, aber auch um festzustellen: Wo stehen wir, was sind unsere Problemfelder, wo müssen wir Verbesserungen vornehmen? Das sind Fragen, die im Tagesgeschäft einfach untergehen und die wir uns im Handwerksbereich oft gar nicht stellen.“*

**Heike Fischer, Inhaberin der Firma Metallbau Fischer**

- Zur Durchführung hat sich eine Präsentation des Fragebogens per Beamer bzw. über einen großen Monitor bewährt. Neben einem PC mit Internetverbindung ist es sinnvoll, die Navigation im Fragebogen sowie die Erfassung der Ergebnisse durch eine Person mit grundlegenden Internetkenntnissen durchführen zu lassen.
- Für eine erfolgreiche Bearbeitung des UnternehmensChecks ist eine offene Gesprächssituation förderlich – unter anderem auch, um eine sozial erwünschte Beantwortung der Fragen zu vermeiden.
- Für eine gemeinsame Bearbeitung des UnternehmensChecks liegt die optimale Gruppenstärke bei fünf bis zehn Teilnehmenden.

Zusammenfassend kann der Einsatz des UnternehmensChecks Beschäftigungsfähigkeit in beiden betrieblichen Fällen als ein positiver Prozess bewertet werden.

## Anhang

### **Der UnternehmensCheck 2.0 Fragebogen**

Der folgende Fragebogen ist in sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit unterteilt und enthält je Dimension maximal 13 Fragen. Die Fragen werden in einer fünfstelligen Skala bewertet. In der Auswertung sorgt ein Spinnennetzdiagramm für eine gute Verständlichkeit.

## Kompetenz

Die Dimension Kompetenz stellt die betrieblichen Anforderungen an Kompetenz und Know-how der Beschäftigten dar. Themen sind zum Beispiel die Anforderungen des Arbeitsplatzes an Bildung und Qualifikation, aber auch die Anforderungen an Prozesswissen, Problemlösekompetenz und Selbststeuerung sowie an die Kooperation der Beschäftigten im Arbeitsprozess.



Frage	--	-	-/+	+	++
1 Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an Allgemeinwissen (Sprache, Schrift, Allgemeinbildung, Fremdsprachen)?	<input type="radio"/>				
2 Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an fachliches Wissen (Inhalte beruflicher Bildung und Qualität beruflicher Abschlüsse, Fortbildungen)?	<input type="radio"/>				
3 Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an das Prozesswissen (Kenntnisse und Einbettung in vor- und nachgelagerte Arbeitsabläufe)?	<input type="radio"/>				
4 Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an die soziale Kompetenz (Teamfähigkeit, Kooperation im Arbeitsprozess)?	<input type="radio"/>				
5 Wie hoch sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an die Fähigkeit der Beschäftigten, Probleme jenseits von Routinesituationen zu lösen?	<input type="radio"/>				
6 Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an die eigenverantwortliche Planung, Umsetzung und Kontrolle von Aufgaben?	<input type="radio"/>				
7 Inwieweit sind die Beschäftigten gefordert, die Qualität ihrer Arbeit und ihrer Arbeitsergebnisse selbst zu beurteilen?	<input type="radio"/>				
8 In welchem Umfang erwerben die Beschäftigten in der Arbeit Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen, die ihnen auch eine Beschäftigung in anderen Berufen ermöglichen bzw. einen Berufswechsel erleichtern?	<input type="radio"/>				
9 Inwieweit ist umfangreiches Erfahrungswissen für die erfolgreiche Erfüllung der Arbeitsaufgaben erforderlich?	<input type="radio"/>				
10 Welchen Anteil an den Arbeitsaufgaben hat Fach- und Expertenwissen, das ständig auf dem aktuellen Stand gehalten werden muss?	<input type="radio"/>				

## Gesundheit



Beim Thema Gesundheit geht es um physische und psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Auch gesundheitsförderliche Merkmale der Arbeitsgestaltung und ein gesundheitsförderliches Führungsverhalten spielen hier eine große Rolle. Daneben kommen klassische Faktoren wie die Arbeitssicherheit und die Verankerung präventiver Konzepte im Betrieb zum Tragen. Zusätzlich wird die Eignung der Arbeitsplätze für alternde Belegschaften abgefragt.

Frage	--	-	-/+	+	++
<b>11</b> Wie hoch ist der Anteil gleichartiger, wiederkehrender Tätigkeiten am Arbeitsplatz?	<input type="radio"/>				
<b>12</b> Wie hoch ist der Anteil einseitiger, belastender Tätigkeiten am Arbeitsplatz (z.B. Zwangshaltungen)?	<input type="radio"/>				
<b>13</b> Wie hoch ist der Anteil schwerer körperlicher Belastungen (z.B. Heben und Tragen, Lärm)?	<input type="radio"/>				
<b>14</b> Wie hoch ist die Häufigkeit und Dichte psychischer Belastungen (z.B. Arbeitsdichte, gleichzeitiges Ausführen verschiedener Tätigkeiten)?	<input type="radio"/>				
<b>15</b> Welche Möglichkeiten haben Beschäftigte, ihre Arbeitszeit entsprechend ihren Anforderungen zu gestalten (besondere Berücksichtigung bei belastenden Arbeitszeiten am Wochenende etc.)?	<input type="radio"/>				
<b>16</b> Wie sind die Möglichkeiten der Beschäftigten, ihr unmittelbares Arbeitsumfeld ergonomisch und ihren Wünschen entsprechend zu gestalten?	<input type="radio"/>				
<b>17</b> In welchem Umfang gibt es ein betriebliches Gesundheitsmanagement bzw. vergleichbare Bemühungen um eine ganzheitlich orientierte Förderung der Gesundheit?	<input type="radio"/>				
<b>18</b> Sehen Vorgesetzte Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit als ebenso wichtig an wie die Qualität der Produkte und Dienstleistungen?	<input type="radio"/>				
<b>19</b> Gibt es im Unternehmen regelmäßig Aktionen zu Themen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes?	<input type="radio"/>				
<b>20</b> Inwieweit sind die Arbeitstätigkeiten so gestaltet, dass alle Beschäftigten diese bis zum Erreichen des Rentenalters ausüben können?	<input type="radio"/>				
<b>21</b> Werden im Unternehmen Maßnahmen umgesetzt, die einseitige und starke Belastungen verringern und damit Verschleißerscheinungen vorbeugen (z.B. durch Job-Rotation, Arbeitsplatzgestaltung, regelmäßiger Wechsel der Tätigkeiten)?	<input type="radio"/>				

## Lernfähigkeit

In der Dimension Lernfähigkeit geht es um Fragen zur lernförderlichen Gestaltung der Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation. Hierbei spielen neben den Voraussetzungen für Bildung und Qualifizierung auch die im Unternehmen bzw. Arbeitsbereich vorhandenen Möglichkeiten zur Weiterbildung und Qualifizierung eine Rolle. Betrachtet wird auch die Einstellung der Beschäftigten zu Weiterbildung und Qualifikation.



Frage	--	-	-/+	+	++
<b>22</b> Wie häufig ändern sich bzw. entstehen neue Arbeitsinhalte?	<input type="radio"/>				
<b>23</b> Wie vielfältig und abwechslungsreich sind die Arbeitsinhalte?	<input type="radio"/>				
<b>24</b> Wie groß ist der Anteil an Arbeiten mit hohem Wissensgehalt, die nicht Bestandteil der täglichen Aufgaben am Arbeitsplatz sind?	<input type="radio"/>				
<b>25</b> Wie konstruktiv ist der Umgang der Führungskräfte mit Fehlern und inwieweit ermöglicht er den Betroffenen, aus Fehlern zu lernen?	<input type="radio"/>				
<b>26</b> Wie sind die Anforderungen an eigenständiges Lernen und Wissensbeschaffung in der Arbeit (z.B. aus anderen Bereichen oder aus Medien wie Handbüchern und Internet)?	<input type="radio"/>				
<b>27</b> Wie stark wird Engagement für Lernen und Wissen von den Führungskräften des Unternehmens als wichtiger Bestandteil von Arbeit verstanden und gefördert?	<input type="radio"/>				
<b>28</b> Inwieweit verfügen alle Beschäftigtengruppen (Junge, Ältere, Frauen, Männer, MigrantInnen) über passende Voraussetzungen (Fachwissen und Allgemeinwissen), um an beruflichen und allgemeinen Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen?	<input type="radio"/>				
<b>29</b> Inwieweit nehmen alle Alters- und Beschäftigtengruppen gleichermaßen an den Maßnahmen zur Weiterbildung und Qualifizierung teil?	<input type="radio"/>				
<b>30</b> Gibt es für alle Beschäftigtengruppen (Junge, Ältere, Frauen, Männer, MigrantInnen) Angebote und Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung (z.B. Entwicklungspfade, Qualifizierungsangebote, Unterstützungsangebote bei Weiterbildungsmaßnahmen etc.)?	<input type="radio"/>				
<b>31</b> Inwieweit fordern die Arbeitsaufgaben und ermöglichen sie eine Lernentwicklung der Beschäftigten, ohne dabei zu über- oder unterfordern?	<input type="radio"/>				
<b>32</b> In welchem Ausmaß verstehen alle Beschäftigtengruppen Lernen sowie berufliche Weiterentwicklung und Veränderung als positive Herausforderung?	<input type="radio"/>				
<b>33</b> Inwiefern sind alle Beschäftigtengruppen bereit neue oder andere Arbeitsaufgaben zu übernehmen?					
<b>34</b> In welchem Umfang findet im Betrieb ein gegenseitiger Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen statt (Junge, Ältere, Frauen, Männer, MigrantInnen)?					

## Integration



Die Dimension Integration schätzt ein, wie gut unterschiedliche Beschäftigtengruppen in das Unternehmen eingebunden und gefördert werden. Ebenso spielt die Förderung von guter Zusammenarbeit am Arbeitsplatz, z.B. durch Teamarbeit und die Bewertung des Arbeitsklimas eine Rolle.

Frage	--	-	-/+	+	++
<b>35</b> Wie ist der Anteil unterschiedlicher Beschäftigtengruppen im Unternehmen (Geschlecht, Alter, Herkunft)?	<input type="radio"/>				
<b>36</b> Wie ist die interne und externe Mobilität, d.h. die Durchlässigkeit betrieblicher Hierarchien und Bereiche für Beschäftigte, die sich eigenständig oder betrieblich für neue Aufgaben innerhalb und ausserhalb des Betriebes qualifizieren?	<input type="radio"/>				
<b>37</b> Wie sind die Möglichkeiten der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen (Junge, Ältere, Frauen, Männer, MigrantInnen), Entwicklungsziele zu definieren und im betrieblichen Rahmen zu verfolgen?	<input type="radio"/>				
<b>38</b> Inwieweit bestehen Angebote und Leitlinien, die die Vereinbarkeit von beruflicher und privater Entwicklung in unterschiedlichen Lebensphasen fördern (z.B. flexible Arbeitszeitmodelle, veränderte Arbeitsaufgaben oder Arbeitsorte)?	<input type="radio"/>				
<b>39</b> Inwieweit bestimmt gegenseitige Wertschätzung die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten und Beschäftigtengruppen - auch im Fall von Konflikten und Problemen?	<input type="radio"/>				
<b>40</b> Wie verbreitet sind Arbeitsformen, die Kooperation und Konfliktfähigkeit fördern (z.B. beteiligungsorientierte Gruppenarbeit)?	<input type="radio"/>				
<b>41</b> Inwieweit ist der Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsmöglichkeiten für ein möglichst breites Spektrum an Beschäftigten (Junge, Ältere, Frauen, Männer, MigrantInnen) ein Thema für die Geschäftsführung?	<input type="radio"/>				
<b>42</b> Inwieweit ist der Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsmöglichkeiten für ein möglichst breites Spektrum an Beschäftigten (Junge, Ältere, Frauen, Männer, MigrantInnen) ein Thema für die Interessenvertretung?	<input type="radio"/>				
<b>43</b> Wie wird von den Beschäftigten das Betriebsklima bewertet?	<input type="radio"/>				
<b>44</b> Werden junge Mitarbeitende von Beschäftigten und Führungskräften vor allem als dynamisch und leistungsfähig bzw. werden ältere Mitarbeiter eher als weniger belastbar und leistungsfähig angesehen?	<input type="radio"/>				
<b>45</b> Wie umfangreich können unterschiedliche Beschäftigtengruppen (Jüngere, Ältere, Frauen, Männer, MigrantInnen) entsprechend ihren Neigungen und Fähigkeiten unterschiedliche Tätigkeiten ausüben?	<input type="radio"/>				

**(Selbst-)Management**

In der Dimension (Selbst-)Management werden die Organisation von Aufgaben und Arbeitsabläufen, die Qualität der Führung und die alters- und altersgerechte Organisation von Arbeit und Arbeitszeit eingeschätzt. Ein weiteres Thema sind Fragen der Personalplanung.



Frage	--	-	-/+	+	++
<b>46</b> Wie greifbar und praktisch handhabbar sind die Aufgabenbeschreibungen für die Beschäftigten?	<input type="radio"/>				
<b>47</b> Verläuft der Übergang von Beschäftigten in den Ruhestand geplant und können dabei Personalengpässe sowie Beeinträchtigungen der Arbeitsabläufe weitgehend vermieden werden?	<input type="radio"/>				
<b>48</b> Wie effizient sind die Kommunikations- und Arbeitsabläufe des Betriebs gestaltet, d.h. kommen sie mit einem Minimum an Abstimmungsvorgängen und Kommunikationsmedien aus?	<input type="radio"/>				
<b>49</b> Inwieweit gibt es eine Verlagerung von Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielräumen bis auf die Mitarbeiterebene?	<input type="radio"/>				
<b>50</b> Fördern und schätzen die Führungskräfte Eigeninitiative und Verbesserungshinweise der Beschäftigten?	<input type="radio"/>				
<b>51</b> Gelingt es den Führungskräften sowohl den an sie gestellten fachlichen wie auch den sozialen Anforderungen gerecht zu werden?	<input type="radio"/>				
<b>52</b> Wie gut kennen die Führungskräfte die unterschiedlichen Fähigkeiten sowie besondere Stärken und Schwächen der Beschäftigten und setzen diese entsprechend ein?	<input type="radio"/>				
<b>53</b> Verbleibt die Mehrzahl der Beschäftigten bis zum Erreichen des Rentenalters erfolgreich und produktiv im Betrieb in Beschäftigung?	<input type="radio"/>				
<b>54</b> Inwieweit gibt es Angebote und Verfahren, die es Beschäftigten ermöglichen durch einen flexiblen Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand länger im Erwerbsleben zu verbleiben?	<input type="radio"/>				
<b>55</b> Wie genau ist die Altersstruktur im Unternehmen sowie deren Entwicklung in den kommenden Jahren bekannt?	<input type="radio"/>				

## Dimension Verantwortung



Fragen zur Orientierung des Unternehmens auf Beschäftigungssicherung, Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg und zur Transparenz und Beteiligungsorientierung bei der Kommunikation sind Inhalt der Dimension Verantwortung. Das bedeutet z.B. wie stark die Beschäftigten die Möglichkeit haben, Verantwortung in der Arbeit und für sich selbst zu übernehmen oder wie die Kommunikation im Unternehmen wahrgenommen wird.

Frage	--	-	-/+	+	++
<b>56</b> Wie stark ist die Orientierung auf die langfristige Erhaltung von Beschäftigung am aktuellen Ort?	<input type="radio"/>				
<b>57</b> Wie ausgeprägt ist eine Kultur der Teilhabe am Unternehmenserfolg seitens der Beschäftigten (Anerkennung durch Eltern, Teilhabe an Entwicklung der Kinder, ..)?	<input type="radio"/>				
<b>58</b> Werden auch kritische Situationen von der Geschäftsführung mit offener Kommunikation und unter Nutzung transparenter Verfahren angegangen (z.B. Reorganisationsmaßnahmen, Personalabbau)?	<input type="radio"/>				
<b>59</b> In welchem Umfang ist präventive Beschäftigungssicherung und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit für alle Beschäftigtengruppen ein Thema der Arbeit der Interessenvertretung?	<input type="radio"/>				
<b>60</b> Wie stark sind eigenverantwortliche Elemente der Sicherung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit altersübergreifend ein Thema für Beschäftigte?	<input type="radio"/>				
<b>61</b> Inwieweit gibt es positive Erfahrungen mit Veränderungsprozessen, die Beschäftigten eine Mitgestaltung ermöglichen?	<input type="radio"/>				
<b>62</b> Wie stark ist die Wertschätzung der verschiedenen Beschäftigtengruppen (Junge, Ältere, Frauen, Männer, MigrantInnen) sowie ihrer jeweiligen Leistungen für den Unternehmenserfolg durch die Geschäftsführung?	<input type="radio"/>				



### **Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel – Die Materialien und Angebote der TBS NRW – Projekt demoBiB im Überblick**

Die TBS NRW hat mit dem Projekt demoBiB Werkzeuge und Handlungskonzepte entwickelt, mit denen Unternehmen und Beschäftigte den demografischen Wandel gestalten können. Im Dialog mit Geschäftsführungen, Personalleitungen, Betriebsräten, Beschäftigten und Experten wurden Angebote zu den unterschiedlichen Handlungsfeldern des Themas entwickelt und in der Praxis erprobt. Broschüren zu vier Themenschwerpunkten bieten Informationen zu den zentralen Fragen der Gestaltung des demografischen Wandels.

Alle Informationen und Werkzeuge erhalten Sie online und kostenfrei auf der Webseite [www.demobib.de](http://www.demobib.de).

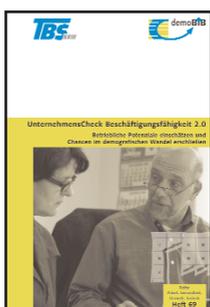
#### **Die Broschüren im Überblick:**



#### **Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel – wie Unternehmen und Beschäftigte die Zukunft gestalten**

Was bedeutet Beschäftigungsfähigkeit? Welche Folgen hat der demografische Wandel für Unternehmen und Beschäftigte? Welche Handlungsmöglichkeiten bieten sich Unternehmen und Beschäftigten, die die Zukunft im demografischen Wandel gestalten möchten?

Die Broschüre vermittelt Grundlagen über den demografischen Wandel und die Folgen für die Arbeitswelt. In Theorie und Praxis werden Handlungsmöglichkeiten zur betrieblichen Gestaltung mit dem Konzept Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel vermittelt.



#### **UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 – Betriebliche Potenziale einschätzen und Chancen im demografischen Wandel erschließen**

Welche Potenziale bietet das Unternehmen für die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit? Wo bestehen Risiken? An welchen Stellen kann angesetzt werden, um die Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in Zeiten des demografischen Wandels zu stärken?

Die Broschüre beschreibt das Konzept des online verfügbaren UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0, erläutert die Nutzung und gibt Beispiele aus der Praxis. Hinweise auf den Wegweiser Kreativworkshop zur Bestimmung von Handlungsbedarfen und Zielen vervollständigen das Angebot.



### SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 – Eigene Potenziale einschätzen und Ziele entwickeln

Über welche Potenziale verfüge ich, wie gut erfülle ich die Anforderungen im Beruf, welche Balance von Arbeit und Privatleben passt zu mir? Individuelle Beschäftigungsfähigkeit hat viele Facetten. Das Online-Werkzeug ermöglicht es Beschäftigten, Menschen mit Berufserfahrung und Studierenden, die eigenen Stärken und Grenzen erkunden.

Die Broschüre beschreibt das Konzept des online verfügbaren SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 und gibt Hinweise zur Nutzung. Beispiele und Erfahrungsberichte illustrieren die Einsatzmöglichkeiten und den Nutzen. Zusätzlich werden Hinweise zum Wegweiser Kreativworkshop zur Bestimmung des eigenen Handlungsbedarfs und der Bestimmung von Zielen gegeben.



### DemografieKompass – Die betriebliche Altersstruktur erfassen und Handlungsbedarfe benennen

Was ist eine betriebliche Altersstrukturanalyse, worauf ist bei der Erstellung und Auswertung zu achten? Wie kann die DemografieKompass Software genutzt werden?

Die Broschüre führt allgemeinverständlich in das Thema Altersstrukturanalyse im Betrieb ein. Praxisnah und mit Beispielen wird erläutert, wie mit der online und für Windows PCs verfügbaren Software in wenigen Minuten erste Bestandsaufnahmen zur betrieblichen Altersstruktur erstellt werden können und welche Funktionen zur detaillierten Datenerfassung und Auswertung das Instrument bietet.

### Exklusiv im Internet:



### Wegweiser – Die multimedialen Kreativworkshops

Mit den Wegweisern bietet das Projekt demoBiB online innovative Werkzeuge zu ausgewählten Themen an. Schritt für Schritt und ergebnisoffen können damit u. a. die Ergebnisse der demoBiB Checks ausgewertet werden. Leitfragen und Illustrationen unterstützen Sie dabei Sachverhalte zu bewerten, Schwerpunkte zu setzen und Maßnahmen zu entwickeln. Die Wegweiser sind kostenfrei verfügbar. Voraussetzung zur Nutzung ist ein Windows-PC mit Internetanbindung.







Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages. Zentrales Ziel ist die Gestaltung und Förderung eines arbeitnehmerInnenorientierten und sozialverträglichen Strukturwandels in NRW in den Geschäftsfeldern:

- **Arbeit und EDV**
- **Arbeit und Organisation**
- **Arbeit und Ökonomie**
- **Arbeit und Gesundheit**

Dazu unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen und interessierte ArbeitnehmerInnen, sich konstruktiv in betriebliche Umgestaltungsprozesse einzubringen. Sie bietet ihre Leistungen branchenübergreifend und flächendeckend in NRW an. Besondere Berücksichtigung finden die Probleme von Klein- und Mittelunternehmen.

Die TBS bietet folgende Leistungen an:

- **Beratung in Betrieben**
- **Seminare und Veranstaltungen**
- **Nutzung arbeitsorientierter Landesprogramme**
- **Informationsmaterialien**

Die TBS wird vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW gefördert und ist als eingetragener Verein organisiert.

#### **Hauptstelle / Regionalstelle Dortmund**

Westenhellweg 92-94  
44137 Dortmund  
Tel. 0231 / 24 96 98-0  
Fax 0231 / 24 96 98-41  
tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de  
tbs-ruhr@tbs-nrw.de

#### **Regionalstelle Bielefeld**

Nikolaus-Dürkopp-Straße 17  
33602 Bielefeld  
Tel. 05 21 / 96 63 5-0  
Fax 05 21 / 96 63 5-10  
tbs-owl@tbs-nrw.de

#### **Regionalstelle Düsseldorf**

Kurfürstenstraße 10  
40211 Düsseldorf  
Tel. 0 211 / 17 93 10-0  
Fax 0 211 / 17 93 10-29  
tbs-d@tbs-nrw.de

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



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



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

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



Hans **Böckler**  
**Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

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

ISBN 978-3-924793-87-6



9 783924 793876