

UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit

Betriebliche Potenziale erheben und einschätzen

Impressum

Diese Broschüre wurde im Rahmen des Projektes
„Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ (BiB) erstellt.

www.bib-nrw.de / E-Mail: bib@tbs-nrw.de

Das Projekt wird durch den Europäischen Sozialfonds,
das Land Nordrhein-Westfalen und die Hans Böckler Stiftung
finanziell unterstützt.

AutorInnen

Dr. Bernd Bekemeier

Bodo Busch

Jens Hanke

Dr. Urs Peter Ruf

Stefanie Wallbruch

Grafik und Layout

Elisabeth Fellermann

Technische Umsetzung des UnternehmensChecks

Christoph Flick

Jan Momme Schwedler

© und Herausgeber

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

Lothringer Str. 62

46045 Oberhausen

Tel. 0208 / 82076-0

Fax 0208 / 82076-41

www.tbs-nrw.de

E-Mail: tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de

Die TBS ist eine vom Minister für Wirtschaft und Arbeit des
Landes Nordrhein-Westfalen (MWA) geförderte Einrichtung.

Oberhausen, Mai 2005

UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit

Betriebliche Potenziale erheben und einschätzen

INHALT

1. Beschäftigungsfähigkeit nützt allen	5
<hr/>	
2. Wieso „Beschäftigungsfähigkeit“ – und wieso „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“?	5
2.1 Warum Beschäftigungsfähigkeit aktuell ist	5
2.2 Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb: „Es darf nicht sein, dass Mitarbeitende bei uns sind, bloß weil es ihnen an Alternativen mangelt.“	7
2.3 Operationalisierung von Beschäftigungsfähigkeit: Sechs Dimensionen	7
3. Der UnternehmensCheck – Anwendung und Nutzen	9
3.1 Anwendungszweck	9
3.2 Anwendungsweise zum UnternehmensCheck	10
4. Der UnternehmensCheck – alle Dimensionen und Fragen	13
4.1 Dimension Kompetenz	14
4.2 Dimension Gesundheit	15
4.3 Dimension Lernfähigkeit	16
4.4 Dimension Integration	17
4.5 Dimension (Selbst-)Management	18
4.6 Dimension Verantwortung	19
5. Der UnternehmensCheck in der Praxis	20
<hr/>	
6. Praxisbeispiel 1: „Wir wollen wissen, wo wir in fünf Jahren stehen können!“ Beratung bei der Firma manufactum Niedrigenergiehäuser GmbH	20
6.1 Das Unternehmen	20
6.2 Vorgehen bei der Anwendung des UnternehmensChecks	21
6.3 Ergebnisse des UnternehmensChecks und Folgerungen	22
6.4 Resümee	26
7. Praxisbeispiel 2: „Älter werden im Beruf“. Beratung bei den Kindertageseinrichtungen der Stadt Willich	27
7.1 Der Betrieb	27
7.2 Vorgehen bei der Anwendung des UnternehmensChecks	27
7.3 Ergebnisse des UnternehmensChecks und Schlussfolgerungen	29
7.4 Resümee	32
8. Ausblick	33
<hr/>	
Anmerkungen	34
<hr/>	

■ 1. Beschäftigungsfähigkeit nützt allen

Steigende Unsicherheit von Arbeitsplätzen, abnehmende Planungssicherheit, wachsende Anforderungen im Beruf, verschärfter Wettbewerb, mehr Eigenverantwortung...

Beschäftigte, Betriebsräte und Unternehmen stellt die zukunftsfähige Gestaltung von Arbeit vor große Herausforderungen. Gefordert ist ein unterstützendes Konzept, wenn es gilt, neue Antworten auf aktuelle Anforderungen zu entwickeln. Diese Unterstützung bietet der innovative und ganzheitliche Ansatz der Beschäftigungsfähigkeit.

Die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb ist sinnvoll, weil sie allen Beteiligten nützt:

- Beschäftigte profitieren zuallererst von verbesserten Möglichkeiten und neuen Handlungsspielräumen für ihre berufliche Entwicklung. Hierdurch eröffnen sich neue Perspektiven innerhalb des Unternehmens, aber auch im privaten und sozialen Bereich.
- Unternehmen erhalten durch das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit einen Ansatz zur Personal- und Organisationsentwicklung. Dieser ermöglicht es, auch unter schwierigen Bedingungen die Beschäftigten zu motivieren und ihre Potenziale zu einem Wettbewerbsvorteil zu entwickeln.
- Für Interessenvertretungen eröffnen sich neue Handlungsfelder in den Bereichen der vorbeugenden Beschäftigungssicherung und der Stärkung der Beteiligung der Beschäftigten.

Die vorliegende Broschüre gibt Interessenvertretungen, Personalverantwortlichen sowie Beraterinnen und Beratern praxisnahe und erprobte Konzepte an die Hand, mit denen sich Beschäftigungsfähigkeit und ihre Rahmenbedingungen im Betrieb fassen lassen, um daraus betriebliche Potenziale und Handlungsmöglichkeiten abzuleiten.

■ 2. Wieso „Beschäftigungsfähigkeit“ – und wieso „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“?

2.1 Warum Beschäftigungsfähigkeit aktuell ist

Das Konzept der Sicherung von Beschäftigung und die damit verbundenen Instrumente und Vorgehensweisen stoßen angesichts der derzeitigen Veränderungen der Beschäftigungssituation an Grenzen. Neue ergänzende Konzepte sind gefragt, um auf veränderte Rahmenbedingungen zu antworten:

- Berufsbilder verändern sich immer schneller oder fallen ganz weg, neue Berufe entstehen.
- Der Bedarf an beruflicher (Weiter-)Bildung wächst: Die lebenslange Beschäftigung in einem einzigen Beruf wird selten.
- Kontinuierliche, lebenslange Beschäftigung wird zur Ausnahme.

Neue Konzepte müssen daher die von den Beschäftigten erwartete wachsende Dynamik und Flexibilität mit geeigneten Formen der Sicherheit und der Befähigung unterstützen.¹

Ein solcher Ansatz ist das Konzept der Flexicurity. Hierdurch werden Elemente erweiterter Flexibilität mit neuen Formen der Sicherung verbunden. Auf gesellschaftlicher und betrieblicher Ebene können so Risiken verstärkter Anforderungen, aber auch individuell gelebter Flexibilität und Mobilität verringert werden.

Ein Ansatz zur Förderung neuer Formen der Sicherung ist das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit. Dieser ist zentral in der Arbeitsmarktpolitik der Europäischen Union, der Bundesrepublik Deutschland sowie des Landes Nordrhein-Westfalen. Folgende Definition von Beschäftigungsfähigkeit ist Grundlage der Arbeit des Projektes BiB:

„Beschäftigungsfähig ist, wer dauerhaft am wirtschaftlichen und sozialen Leben aktiv teilhaben kann.“

Diese Definition erlaubt zwei Schlussfolgerungen:

1. Beschäftigungsfähigkeit ist keine absolute Eigenschaft einer Person, losgelöst von ihrer Umgebung. Beschäftigungsfähigkeit bezeichnet vielmehr das Verhältnis der Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften einer Person zu den Anforderungen und Möglichkeiten von Unternehmen und Arbeitsmarkt. Ein hoch qualifizierter Stahlkocher beispielsweise ist wenig beschäftigungsfähig, wenn das einzige Stahlwerk im Umkreis von 200 km schließt und er nicht umziehen kann oder will. Das heißt, wenn man Beschäftigungsfähigkeit untersuchen oder effektiv unterstützen will, sollte man möglichst beide Seiten dieses Verhältnisses betrachten.
2. Beschäftigungsfähigkeit hat nicht nur mit dem beruflichen Leben zu tun: Mit der Integration in die sozialen Netzwerke von Familie, Freunden, Vereinen etc. finden sich oft auch Anknüpfungspunkte für neue berufliche Perspektiven. Gleichzeitig kann die Einbindung in die unterschiedlichen sozialen Netzwerke zu beruflich nützlichen Kompetenzen führen, z.B. durch praktische Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Menschen und Organisationen und durch zusätzlich erworbene fachliche Qualifikationen. Die Teilhabe am sozialen Leben kann aber auch Beschränkungen der Beschäftigungsfähigkeit bedeuten, etwa durch Einschränkungen der räumlichen oder zeitlichen Flexibilität durch familiäre und andere Bindungen.

Beschäftigungsfähigkeit liegt also im Interesse des Einzelnen: Es geht um individuelle Möglichkeiten der Teilhabe. Beschäftigungsfähigkeit liegt aber auch im gesellschaftli-

chen Interesse: Wenn prinzipiell arbeitsfähige Menschen in Beschäftigung gebracht oder gehalten werden, entlasten und stützen sie die gesellschaftlichen Sicherungssysteme, und sie stellen der Gesellschaft über ihre Arbeit ihre Talente und Fähigkeiten zur Verfügung. Die Wirtschaft profitiert von Beschäftigten und einem Arbeitsmarkt, der besser in der Lage ist, neuen Anforderungen gerecht zu werden.

2.2 Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb: „Es darf nicht sein, dass Mitarbeitende bei uns sind, bloß weil es ihnen an Alternativen mangelt.“

Beschäftigungsfähigkeit ist aber mehr als nur fachliches Wissen und Können. 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 für eine Verbesserung der Chancen im Unternehmen und am Arbeitsmarkt.

Entscheidend für eine Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit sind die Bedingungen, die Unternehmen ihren Beschäftigten hierzu bieten. Die Gestaltung der Arbeit bietet 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 (z.B. Bewältigung neuer Aufgaben mit den bestehenden Mitarbeitern), Qualität, Motivation und ein erhöhtes Innovationspotenzial. Diesen Zusammenhang bringt ein Zitat des Schweizer Bankinstituts Crédit Suisse gut auf den Punkt: „Es darf nicht sein, dass Mitarbeitende bei uns sind, bloß weil es ihnen an Alternativen mangelt.“²

Inhalte und Nutzen von Beschäftigungsfähigkeit für Beschäftigte und für Unternehmen sind also im Betrieb eng miteinander verzahnt. Dieses Zusammenspiel der Interessen ist die Basis für eine gemeinsame Wahrnehmung der Verantwortung für Beschäftigungsfähigkeit durch Beschäftigte, Geschäftsleitung und Interessenvertretung.

2.3 Operationalisierung von Beschäftigungsfähigkeit: Sechs Dimensionen

Beschäftigungsfähigkeit kann Eigenschaften, Qualifikationen, Kompetenzen und Einstellungen umfassen und steht zudem immer in Bezug zum Arbeitsmarkt. Um das komplexe Konzept in der Praxis handhabbar zu machen, gliedern wir es in sechs Themenfelder, denen jeweils berufliche Tätigkeiten und Arbeitssituationen zugeordnet werden. Diese Themenfelder nennen wir Dimensionen.

Dabei wurde aus praktischen Gründen bei der Entwicklung und Anwendung der Dimensionen (und der damit arbeitenden Instrumente) bewusst auf statistisch-wissenschaftliche Maßstäbe und Kennziffern verzichtet: Es wird weder unterstellt, dass sich die einzelnen Dimensionen nicht überschneiden, noch dass alle Dimensionen zusammen Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb bis in das letzte Detail darstellen. Die Dimensionen und der darauf beruhende „UnternehmensCheck“ ermöglichen vielmehr eine praxisnahe, handlungsorientierte Annäherung an das Thema.

In der folgenden Tabelle sind die sechs Dimensionen aufgeführt und kurz erläutert, und zwar einerseits aus der Perspektive der Beschäftigten und andererseits aus der Sicht des Unternehmens, das Beschäftigungsfähigkeit fördern und davon profitieren soll:

Bedeutung für Beschäftigte	Dimension	Bedeutung für Unternehmen
Handlungsspielräume, Kompetenzen in der Arbeit und ihre Weiterentwicklung	Kompetenz	Anforderungen der Arbeitsplätze an allgemeines und fachliches Wissen, Fachkompetenzen, soziale und Methodenkompetenzen
Gestaltungsspielräume zur Verringerung physischer und psychischer Belastungen	Gesundheit	Gesundheitsschädliche Potenziale der Arbeit und der Arbeitsgestaltung sowie klassische Faktoren wie Arbeitssicherheit und die Verankerung präventiver Konzepte
Einstellungen der Beschäftigten zum Lernen und der Verbesserung ihrer Kompetenzen	Lernfähigkeit	Lernförderlichkeit von Arbeitsinhalten und Arbeitsorganisation
Einstellungen gegenüber Veränderung, darin insbesondere die Fähigkeit zur Integration in neue betriebliche Zusammenhänge, sowie Bewertungen des Arbeitsklimas und der Kommunikation	Integration	Ansätze und Zielsetzungen im Bereich der Förderung und Integration benachteiligter Gruppen, von Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten und von Integration fördernder Kooperation in der Arbeit
Durch den Einzelnen erfahrbare betriebliche Bedingungen und individuelle Kenntnisse als Grundlage eines eigenverantwortlichen Handelns am Arbeitsplatz	(Selbst-) Management	Merkmale der Arbeitsorganisation, welche die Effizienz betrieblicher Abläufe stärken sowie die Beschäftigten fordern und fördern
Einstellungen zur Eigenverantwortung in Bezug auf Beschäftigungsfähigkeit und zur Mitverantwortung am Unternehmenserfolg Ergänzend: Zielsetzungen der Interessenvertretung im Bereich Beschäftigungsfähigkeit	Verantwortung	Werte und Zielsetzungen in Übereinstimmung mit wahrgenommener Verantwortung für die Sicherung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit

■ 3. Der UnternehmensCheck – Anwendung und Nutzen

3.1 Anwendungszweck

Zielgruppe

Das vorliegende Instrument „UnternehmensCheck“ richtet sich an betriebliche Akteure wie Interessenvertretungen, Personalverantwortliche, Beraterinnen und Berater sowie an alle, die sich mit der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens auseinander setzen und diese Fähigkeit fördern wollen.

Gegenstand

Beschäftigungsfähig zu sein, ist sicher 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, so stellt sich sofort auch die Frage nach den Rahmenbedingungen. Dies sind für Beschäftigte vor allem die betrieblichen Rahmenbedingungen.

Für Beschäftigungsfähigkeit gibt es daher im Betrieb eine doppelte Verantwortung: Einerseits die Verantwortung der einzelnen Beschäftigten für ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit. Andererseits gibt es auch eine Verantwortung des Unternehmens für die Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denn das Unternehmen kann und soll ja von dieser Beschäftigungsfähigkeit profitieren, und es kann zudem ohne beschäftigungsfähige Mitarbeiter auch nicht existieren.

Der vom Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ (BiB) des TBS NRW entwickelte „UnternehmensCheck“ ist ein Instrument, das betriebliche Bedingungen für Beschäftigungsfähigkeit erhebt und darstellt. Es macht Aussagen über Stärken und Grenzen eines Betriebs in Bezug auf die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der UnternehmensCheck lässt sich jeweils auf betriebliche Bereiche oder Abteilungen anwenden, in denen sich Fragen zu den Arbeitsaufgaben und -bedingungen der Beschäftigten einheitlich beantworten lassen.

Selbstverständlich hängen individuelle und betriebliche Aspekte von Beschäftigungsfähigkeit miteinander zusammen. Beispielsweise kommt es eher selten vor, dass in einem Bereich, in dem das Können und Wissen der Beschäftigten praktisch kaum eine Rolle spielt, sich eine Belegschaft hochmotiviert um eine Verbesserung ihrer Kompetenzen bemüht. Daher kommen im UnternehmensCheck auch individuelle Aspekte von Beschäftigungsfähigkeit zum Tragen, wie z.B. die Bereitschaft der Beschäftigten, sich auf neue Aufgaben einzulassen. Insgesamt zeigt das Instrument, wo das Unternehmen die Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiter befördert und wo noch ein bislang ungenutztes Potenzial liegt.

Einsatzmöglichkeiten

Der UnternehmensCheck ermöglicht die strukturierte Erhebung von Einschätzungen der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit. Damit schafft er eine gemeinsame Gesprächsgrundlage der handelnden Personen in einem Unternehmen bzw. Unternehmensbereich. Diese ermöglicht es, einen Überblick über mögliche Handlungsfelder zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit zu schaffen. Vor dem Hintergrund der betrieblichen Situation ist zu klären, welche Änderungen und Verbesserungen im Rahmen der Möglichkeiten umgesetzt werden können und welche Prioritäten gegebenenfalls sinnvoll sind.

Der UnternehmensCheck stellt für betriebliche Entscheidungsträger eine Hilfestellung zur Orientierung und Themenfindung dar. Für Beraterinnen oder Berater ist er im Rahmen einer Beratung ein Interventionsinstrument. Der UnternehmensCheck kann zur Planung zu Beginn eines Projekts eingesetzt werden. Darüber hinaus kann er auch zur Bewertung von Arbeit und Ergebnissen zum Einsatz kommen. Eine von vielen weiteren Einsatzmöglichkeiten besteht darin, Betroffene oder Entscheidungsträger zu sensibilisieren sowie Diskussions- und Entscheidungsprozesse zu unterstützen.

3.2 Anwendungshinweise zum UnternehmensCheck

Aufbau

Für jede Dimension werden im UnternehmensCheck zwischen sieben und zehn 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 jedoch auf den Bedingungen für Beschäftigungsfähigkeit, die durch das Unternehmen bestimmt werden. Fragen, die offensichtlich im konkreten betrieblichen Zusammenhang keinen Sinn ergeben, können als „unzutreffend“ gekennzeichnet werden (z.B. wenn nach Aktivitäten der Interessenvertretung gefragt wird, es im Betrieb aber keine gibt).

Bestimmung der Antworten

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

- Betriebliche Akteure wie Personalverantwortliche, Interessenvertretung oder eine Projektgruppe unter Hinzuziehung betroffener Beschäftigter und Vorgesetzter bewerten die Fragen intuitiv. Wichtige Voraussetzungen sind in diesem Fall ein guter Überblick über das Unternehmen bzw. den Unternehmensbereich sowie die Möglichkeit, individuelle Bewertungen mit weiteren betrieblichen Akteuren abzustimmen.
- Eine Beraterin oder ein Berater bestimmt die Antworten in Einzel- bzw. Gruppengesprächen oder Workshops gemeinsam mit betroffenen Beschäftigten sowie deren Vorgesetzten. Dies hat den Vorteil, dass Informationsbeschaffung

und -abgleich sowie die Auswertung der Ergebnisse konzeptionell und praktisch unterstützt erfolgen.

- Eine Beraterin oder ein Berater führt Interviews mit betroffenen Beschäftigten und Vorgesetzten mit dem Ziel, diese in einem UnternehmensCheck zusammenzufassen. Es ist auch möglich, bestehende Erkenntnisse über ein Unternehmen direkt in einem UnternehmensCheck zu dokumentieren. Die gewonnenen Ergebnisse bilden die Grundlage für eine Diskussion mit betrieblichen Akteuren über den Stand der Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen bzw. in einer Abteilung.
- Alternativ kann das Ergebnis auch durch eine Kombination dieser Möglichkeiten zustande kommen.
- Der UnternehmensCheck kann selbst auch als Interview-Leitfaden verwendet werden. Er sollte jedoch nicht als schriftlicher Fragebogen für betroffene Beschäftigte und Vorgesetzte zum Einsatz kommen, da sich einige Fragen vermutlich ohne eine Erklärung im Gespräch schwer beantworten lassen.

Auswertung

Durch die Strukturierung der Fragen in sechs Dimensionen und die automatische Auswertung des UnternehmensChecks ist es möglich, einen Überblick über die Bedingungen für Beschäftigungsfähigkeit im betrachteten Bereich des Betriebs zu schaffen. Im Mittelpunkt der Auswertung steht die Darstellung der Ergebnisse auf einer prozentualen Skala von 0 bis 100 Prozent. Diese Auswertung erfolgt einzeln für jede Dimension. Als besonders anregend hat sich die zusätzliche Darstellung in Form eines so genannten Radar- oder Spinnennetzdiagramms erwiesen (siehe dazu auch die Praxisbeispiele).

Auf Grundlage dieses Bildes sowie der Ergebnisse der Einzelfragen können dann in einem Diskussions- und Beratungsprozess die betrieblichen Potenziale und Handlungsbedarfe identifiziert werden.

Zu diesem Beratungsprozess gehört auch eine Einschätzung, wie besonders hohe oder niedrige Werte für einzelne Dimensionen zu bewerten sind. In diesen Annäherungen an eine Gesamtbewertung der Ergebnisse ist es wichtig zu berücksichtigen, inwiefern diese Ergebnisse durch Bedingungen zustande kommen, die sich betrieblich beeinflussen lassen. Überbetriebliche Rahmenbedingungen oder unabänderliche Anforderungen und Eigenheiten von Branche, Tätigkeit, Produkt oder Markt haben einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss darauf, inwieweit im Unternehmen Beschäftigungsfähigkeit gefördert und gestaltet werden kann.

Weitere Fragen sind, ob sich die Ergebnisse mit den Einschätzungen der betrieblichen Akteure decken und ob weitere Informationsquellen (z.B. Interviews oder Befragungsergebnisse) diese Einschätzungen stützen. Hierbei, wie auch bei der Formulierung von Zielen und möglichen Maßnahmen, ist es dann wieder sinnvoll, die Antworten zu der jeweiligen Dimension zu betrachten.

Wer es genau wissen möchte: Wie kommen die Ergebnisse zustande?

Bei der elektronischen Auswertung wird pragmatisch angenommen, dass die fünf Antwortmöglichkeiten der Fragen gleiche Abstufungen der abgefragten Eigenschaft darstellen, also von 0% Erfüllung („niedrig“) über 25%, 50% und 75% bis 100% („hoch“). Die Zusammenschau erfolgt durch Berechnung des Erfüllungsgrads in allen (beantworteten) Fragen einer Dimension (Mittelwert). Um in einer Dimension zu einer Bewertung von 100% zu kommen, muss also jede beantwortete Frage dieser Dimension mit „hoch“ bewertet sein. Eine Bewertung mit 0% bedeutet, dass alle Eigenschaften der Dimension mit „niedrig“ bewertet wurden.

Die Software und ihre Benutzung

Der UnternehmensCheck kann von der beigefügten CD oder aus dem Internet unter www.bib-nrw.de bzw. www.tbs-nrw.de geladen werden. In der vorliegenden Form ist er eine einfach zu benutzende datenbankbasierte Anwendung, mit der Informationen zur betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit erfasst und ausgewertet werden können. Das Programm ist ca. 40 MB groß und läuft unter dem Betriebssystem Windows. Für Benutzer mit einer installierten Version von Microsoft Access 2002 oder aktueller bzw. einer installierten Runtime-Engine von Microsoft Access 2002 oder aktueller ist es auch möglich, ausschließlich den lediglich 2 MB großen Kern der Anwendung von der Website zu laden und direkt in MS Access zu starten.

Mit der auf der beiliegenden CD enthaltenen Version des UnternehmensChecks können verschiedene Nutzer jeweils beliebig viele Fragebögen erfassen und auswerten. Damit ist es möglich, z.B. für verschiedene Abteilungen oder Betriebe verschiedene Versionen des UnternehmensChecks anzulegen. Die sechs Fragenblöcke zu den einzelnen Dimensionen können auch unabhängig voneinander beantwortet werden. Einzelne Fragen können als „unzutreffend“ bezeichnet oder vorläufig unbeantwortet gelassen werden, wenn z.B. noch Informationen fehlen.

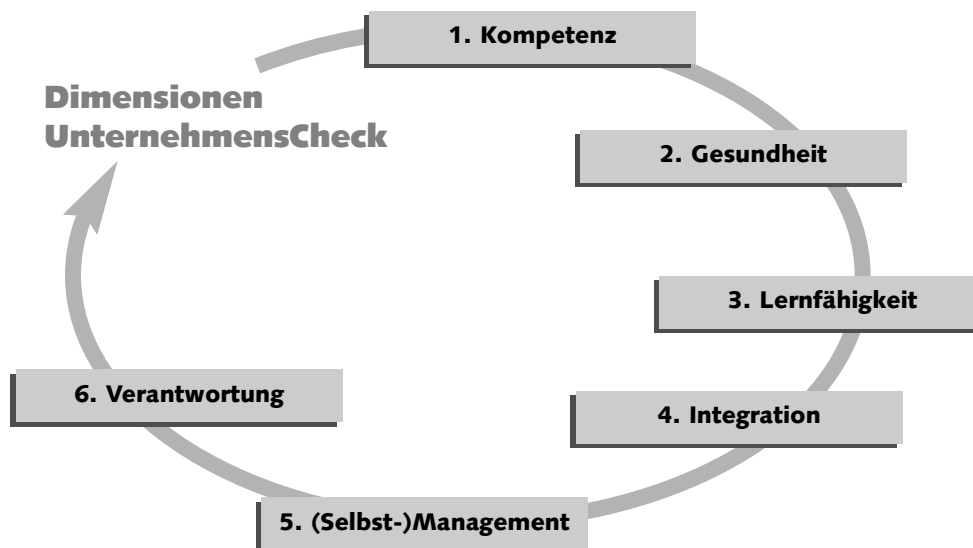
Die automatisierte Auswertung mit grafischer Aufbereitung der Ergebnisse kann jederzeit aufgerufen werden und ermöglicht eine Übersicht über den aktuellen Stand der Bearbeitung und die Einsicht in Zwischenergebnisse. Möglichkeiten zum Ausdruck von Fragebogen und Ergebnissen sowie verschiedene Hilfe-Funktionen runden die Funktionen der Anwendung ab. Hinweise zur Installation sind auf der CD enthalten.

■ 4. Der UnternehmensCheck – alle Dimensionen und Fragen

In diesem Abschnitt sind alle sechs Dimensionen des UnternehmensChecks Beschäftigungsfähigkeit vollständig dokumentiert. Kurze Beschreibungen der Inhalte der verschiedenen Dimensionen erleichtern die Einarbeitung in den Aufbau des Instruments. Die Erhebung der Beschäftigungsfähigkeit erfolgt durch sieben bis zehn Fragen mit standardisierten Antwortmöglichkeiten auf einer fünfstufigen Skala von niedrig bis hoch. Alternativ besteht die Möglichkeit, unzutreffende Fragen aus der Bearbeitung und Bewertung herauszunehmen.

Die Mehrheit der Fragen des UnternehmensChecks Beschäftigungsfähigkeit zielt auf betriebliche Rahmenbedingungen und Verhältnisse. Fokussiert werden darüber hinaus Fragen, in deren Zentrum die Beschäftigten mit ihren Handlungsmöglichkeiten und Handlungsdispositionen stehen. Die Unterscheidung in Fragen, die vorrangig betriebliche Bedingungen oder individuelle Gestaltungsmöglichkeiten von Beschäftigungsfähigkeit abbilden, ist im UnternehmensCheck optisch kenntlich gemacht. Dunkel hinterlegt erscheinen in jeder Dimension die Fragen, die Aspekte der individuellen Beschäftigungsfähigkeit abbilden.

Nicht enthalten in der nachfolgenden Dokumentation sind Hinweise zur Bewertung und Durchführung einer Auswertung der Ergebnisse des UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit. Hierzu nutzen Sie bitte die in dieser Broschüre enthaltene EDV-Anwendung.



4.1 Dimension Kompetenz

Die Dimension Kompetenz bildet Anforderungen und Voraussetzungen der Arbeitsplätze an allgemeines Wissen, fachliches Wissen und Meta-Kompetenzen ab. Aus der Perspektive der MitarbeiterInnen werden die Entwicklung der Kompetenzen und Handlungsspielräume in diesem Bereich beurteilt.

Frage	niedrig	eher niedrig	mittel	eher hoch	hoch
1. Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an Allgemeinwissen (Sprache, Schrift, Mathematik, Fremdsprachen)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Wie sind die Handlungsspielräume der Beschäftigten zur Gestaltung des Arbeitsplatzes (Arbeitsinhalt und Arbeitsablauf)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an die soziale Kompetenz (Teamfähigkeit, Kooperation im Arbeitsprozess)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Wie hoch sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an die Fähigkeit der Beschäftigten, Probleme jenseits von Routinesituationen zu lösen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an eigenverantwortliche Strukturierung, Umsetzung und Kontrolle von Aufgaben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Inwieweit sind die Beschäftigten in der Lage, die Qualität ihrer Arbeit und ihrer Arbeitsergebnisse selbst zu beurteilen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2 Dimension Gesundheit

Die Dimension Gesundheit bildet gesundheitsschädliche Potenziale der Arbeit und Arbeitsgestaltung ab. Daneben kommen klassische Faktoren wie die Arbeitssicherheit und die Verankerung präventiver Konzepte im Betrieb zum Tragen. Aus der Perspektive der MitarbeiterInnen werden die Handlungsspielräume zur Verringerung von Belastungen beurteilt.

Frage	niedrig	eher niedrig	mittel	eher hoch	hoch
1. Wie ist der Anteil gleichartiger, wiederkehrender Tätigkeiten am Arbeitsplatz (z.B. Fließfertigung)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Wie ist der Anteil einseitiger, belastender Tätigkeiten am Arbeitsplatz (z.B. Zwangshaltung, kontinuierliche Bildschirmarbeit)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Wie ist der Anteil schwerer körperlicher Belastungen (z.B. Heben und Tragen von Lasten)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Wie ist die Häufigkeit und Dichte psychischer Belastungen (z.B. Arbeitsdichte, gleichzeitiges Ausführen verschiedener Tätigkeiten, schlechtes Arbeitsklima)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Welche Möglichkeiten haben Beschäftigte, ihre Arbeitszeit zu gestalten (besondere Berücksichtigung bei belastenden Arbeitszeiten am Wochenende etc.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Wie sind die Möglichkeiten der Beschäftigten, ihr unmittelbares Arbeitsumfeld ergonomisch und ihren Wünschen entsprechend zu gestalten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. In welchem Umfang gibt es ein betriebliches Gesundheitsmanagement bzw. vergleichbare Bemühungen um eine ganzheitlich orientierte Förderung der Gesundheit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Sehen Vorgesetzte Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit als ebenso wichtig an wie die Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Gibt es im Unternehmen regelmäßig Aktionen zu Themen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.3 Dimension Lernfähigkeit

Die Dimension Lernfähigkeit bildet die Lernförderlichkeit der Arbeitsinhalte und der Arbeitsorganisation ab. Aus der Perspektive der MitarbeiterInnen wird die Einstellung gegenüber der Verbesserung von Kompetenzen beurteilt.

Frage	niedrig	eher niedrig	mittel	eher hoch	hoch
1. Wie häufig ändern sich bzw. entstehen neue Arbeitsinhalte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Wie vielfältig sind die Arbeitsinhalte und wechseln diese hinreichend, um Monotonie zu vermeiden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Wie groß ist der Anteil an Schnittstellen zu Arbeiten mit hohem Wissensgehalt, die nicht unmittelbarer Bestandteil der Aufgaben am Arbeitsplatz sind?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Wie konstruktiv ist der Umgang der Führungskräfte mit Fehlern und inwieweit ermöglicht er den Betroffenen, aus Fehlern zu lernen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Wie ist die Häufigkeit offener Problemsituationen in den Routinetätigkeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Wie sind die Anforderungen an eigenständiges Lernen und Wissensbeschaffung in der Arbeit (z.B. aus anderen Abteilungen oder aus Medien wie Handbüchern und Internet)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Wie stark wird Engagement für Lernen und Wissen von den Führungskräften des Unternehmens als wichtiger Bestandteil von Arbeit verstanden und gefördert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. In welchem Umfang wird Weiterbildung im Unternehmen angeboten und praktiziert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Inwieweit fordern die Arbeitsaufgaben und ermöglichen sie eine Lernentwicklung der Beschäftigten, ohne dabei zu über- oder unterfordern?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. In welchem Ausmaß verstehen Beschäftigte Lernen und berufliche Weiterentwicklung als positive Herausforderung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.4 Dimension Integration

Die Dimension Integration bildet betriebliche Ansätze und Zielsetzungen im Bereich der Förderung benachteiligter Gruppen, von Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten und der Kooperation in der Arbeit ab. Aus der Perspektive der MitarbeiterInnen werden die Einstellung zu Veränderung, d.h. die Fähigkeit zur Integration in neue betriebliche Zusammenhänge und das Arbeitsklima, beurteilt.

Frage	niedrig	eher niedrig	mittel	eher hoch	hoch
1. Wie ist der Anteil unterschiedlicher Beschäftigten-gruppen in einzelnen Arbeitsbereichen / Abteilungen (Geschlecht, Alter, Herkunft)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Wie hoch ist die interne Mobilität, d.h. die Durchlässigkeit betrieblicher Hierarchien für Mitarbeitende, die sich eigenständig / betrieblich für neue Aufgaben qualifizieren?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Wie ist die Qualität der Förderung von unter-durchschnittlich repräsentierten bzw. benachteiligten Gruppen im Betrieb (Erwerbsgeminderte, Frauen in Männerberufen, ältere Arbeitnehmer)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Wie stark ist das Thema „Nutzen durch Verschiedenheit“ Gegenstand der Führungsarbeit (Diversity Management)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Wie verbreitet sind Arbeitsformen, die Kooperation und Konfliktfähigkeit fördern (z.B. beteiligungsorientierte Gruppenarbeit)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Inwieweit ist der Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsmöglichkeiten für leistungsgeminderte Arbeitnehmer ein Thema für die Geschäftsführung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Inwieweit ist der Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsmöglichkeiten für leistungsgeminderte Arbeitnehmer ein Thema für die Interessenvertretung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Wie ist die Offenheit und Transparenz der Kommunikation im Unternehmen zu beurteilen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Wie wird von den Beschäftigten das Arbeitsklima bewertet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Wie ist die Bereitschaft von Beschäftigten, neue / andere Arbeitsaufgaben zu übernehmen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.5 Dimension (Selbst-)Management

Die Dimension (Selbst-)Management bildet auf Seiten des Unternehmens Merkmale der Arbeitsorganisation ab und beurteilt diese hinsichtlich Effizienz und fordernden / fördernden Anforderungen an die Beschäftigten. Aus der Perspektive der MitarbeiterInnen werden einerseits die betrieblichen Bedingungen und andererseits die Kenntnisse, die Grundlage eines eigenverantwortlichen Handelns am Arbeitsplatz sind, beurteilt.

Frage	niedrig	eher niedrig	mittel	eher hoch	hoch
1. Wie greifbar und praktisch handhabbar sind Arbeitsplatz- und Aufgabenbeschreibungen für die Beschäftigten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Wie effizient sind die Kernprozesse und Arbeitsabläufe des Unternehmens gestaltet, d.h. kommen sie mit einem Minimum an Schnittstellen, Kommunikationsvorgängen und Kommunikationsmedien aus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Inwieweit gibt es eine Verlagerung von Entscheidungskompetenzen bis auf die Mitarbeiterebene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Wie ist die Wertschätzung und Förderung von Eigeninitiative und außerbetrieblichem Engagement von Mitarbeitern durch das Unternehmen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Wie sind die Möglichkeiten von Beschäftigten, Entwicklungsziele zu definieren und im betrieblichen Rahmen zu verfolgen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Inwieweit bestehen Entwicklungsprofile, die Beschäftigten mit unterschiedlichen Erwartungs- und Entfaltungshorizonten Leitlinien / Leitbilder zur beruflichen Entwicklung geben (z.B. besondere Anforderungen an Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Weiterentwicklung für Teilzeitkräfte)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. In welchem Umfang haben die Beschäftigten eine Vorstellung von ihrer Position und Verantwortung für die Funktion und den Erfolg des Unternehmens?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Welche konkreten Möglichkeiten bestehen zur Anpassung von Arbeitszeit und Arbeitsumgebung an (temporäre) individuelle Anforderungen (z.B. Sabbaticals, Bildungsurlaub)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.6 Dimension Verantwortung

Die Dimension Verantwortung bildet unternehmerische Zielsetzungen im Bereich Verantwortung für die Sicherung von Beschäftigung und die Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit ab. Aus der Perspektive der Beschäftigten wird die Einstellung zu Eigenverantwortung im Bereich der Beschäftigungsfähigkeit und zur Mitverantwortung am Unternehmenserfolg beurteilt. Ergänzend fließen Zielsetzungen der Interessenvertretungen im Bereich Beschäftigungsfähigkeit in die Beurteilung ein.

Frage	niedrig	eher niedrig	mittel	eher hoch	hoch
1. Wie stark ist die Orientierung des Unternehmens auf die langfristige Erhaltung von Beschäftigung am aktuellen Ort?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Wie ausgeprägt ist eine Kultur der Teilhabe am Unternehmenserfolg seitens der Beschäftigten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Wie transparent und offen ist die Kommunikation über Beschäftigungssicherheit und Beschäftigungsfähigkeit seitens der Führung im Unternehmen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Wie stark ist die Bereitschaft zur Nutzung transparenter Verfahren und offener Kommunikation in kritischen Unternehmenssituationen (Reorganisationsmaßnahmen, z.B. Personalabbau)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. In welchem Umfang ist präventive Beschäftigungssicherung / Beschäftigungsfähigkeit ein (strategisches) Thema der Arbeit der Interessenvertretung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. In welchem Umfang ist präventive Beschäftigungssicherung / Beschäftigungsfähigkeit ein (strategisches) Thema der Arbeit der Geschäftsführung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Wie stark sind eigenverantwortliche Elemente der Sicherung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit ein Thema für Beschäftigte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Inwieweit gibt es positive Erfahrungen mit beteiligungsorientierten Vorgehensweisen und Projekten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

■ 5. Der UnternehmensCheck in der Praxis

Der UnternehmensCheck ist ein flexibles Instrument zur Erhebung betrieblicher Beschäftigungsfähigkeit. Wie dies im Unternehmen möglich ist, illustrieren zwei Beispiele aus der Beratungspraxis des Projekts „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ (BiB) der TBS NRW. Dabei kommen unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Anwendung des UnternehmensChecks zum Tragen. Eine Vorstellung und Diskussion der erarbeiteten Profile betrieblicher Beschäftigungsfähigkeit vermittelt einen Einblick in Ergebnisse und Handlungshinweise, die mit dem UnternehmensCheck erzielt werden können.

■ 6. Praxisbeispiel 1: „Wir wollen wissen, wo wir in fünf Jahren stehen können!“ – Beratung bei der Firma manufactum Niedrigenergiehäuser GmbH

6.1 Das Unternehmen

Auf dem Bau geht es bodenständig zu. Die Handwerksunternehmen dieser Branche sind klein, der Wettbewerb ist hart, oft reicht die Zeit nicht für das Nötigste. Entsprechend gering werden meist die Möglichkeiten für eine Förderung der Beschäftigten gesehen. Im Partnerunternehmen des Projekts BiB scheute man diese besondere Herausforderung nicht. Hier lautet das Motto, dass man nur dann Kunden zufrieden stellen und Qualität produzieren kann, wenn die Mitarbeiter motiviert, qualifiziert und dem Unternehmen verbunden sind. Da das nicht vom Himmel fällt, muss etwas dafür getan werden.

Bereits im Vorfeld gab es im Unternehmen Anstrengungen, Beschäftigte zu fördern. Dass hier bereits viel geleistet wurde, belegt die hohe Motivation der Belegschaft. Dennoch blieben im Laufe der Zeit Fragen offen, nicht zuletzt bei der Geschäftsleitung, die selbstkritisch Grenzen des eigenen Handelns benannte und sich mehr Orientierung für das eigene Handeln wünschte. Gemeinsam mit den Beschäftigten nach Lösungen zu suchen und diese praxisgerecht umzusetzen – hierfür bot das Projekt BiB einen optimalen Rahmen. Beteiligungsorientierung war dabei auf die Gegebenheiten eines kleinen Handwerksbetriebes ohne Betriebsrat zuzuschneiden. Hierzu entwickelten die Berater des Projekts ein eigenes Vorgehensmodell.

Fachlich bietet der Partnerbetrieb Kunden eine breite Palette an Produkten und Dienstleistungen. Häuser werden schlüsselfertig oder in den unterschiedlichsten Fertigstellungsstufen als „Ausbauhaus“ erstellt. Bauherren erhalten umfassende Beratung bis hin zu fachlicher Unterstützung und Materiallieferung für die Selber(aus)bauer. Für die Auftragsabwicklung bedeutet das hohe Maß an Flexibilität und die Produktvielfalt eine große Herausforderung. Wer kennt nicht die Geschichten von den durch wiederholt nicht eingehaltene Terminzusagen endlos verzögerten Bauvorhaben? Als Komplett-dienstleister sucht der Partnerbetrieb seinen Weg zur Verringerung von Risiken. Möglichst viele Gewerke werden unter dem eigenen Dach vereint. Das verringert störungsanfällige Schnittstellen nach außen.

Im Unternehmen arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Qualifikationen. Wichtiger als der erlernte Beruf – hier reicht die Spanne vom Schlosser bis zum Zimmermann – ist dabei die Bereitschaft, über diesen hinaus zu lernen. Das gilt für junge Gesellen wie für gelernte Handwerksmeister. Nach der Einarbeitung sind die MitarbeiterInnen fachlich vielseitig qualifiziert. Sie sind in der Lage, nicht nur ein Gewerk, sondern mehrere erstellen zu können. Arbeitsteams unterstützen sich gegenseitig. Probleme und Fehler werden als Gelegenheit zum Lernen begriffen und nicht als Anlass für individuelle Schuldzuweisungen. Die ausgeprägte Arbeit im Team und die Vielseitigkeit der Aufgaben machen die Arbeit im Unternehmen für die Beschäftigten interessant. Gleichzeitig kann festgehalten werden, dass solche Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt kaum zu finden, wohl aber durchaus gefragt sind. Das Unternehmen hat daher ein großes Interesse, die Beschäftigten langfristig an sich zu binden.

6.2 Vorgehen bei der Anwendung des UnternehmensChecks

Die Kommunikationswege in einem Unternehmen mit ca. 15 Beschäftigten sind kurz. Man kennt sich, und die offene Unternehmenskultur bei manufactum trägt dazu bei, dass die drei Geschäftsführer das „Ohr an der Basis“ und damit einen guten Eindruck von der Stimmung und Situation der Beschäftigten haben. Um zuverlässig Orientierungen für die Zukunft zu entwickeln, reichen diese Informationen allerdings oft nicht aus.

„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 und Mitinhaber der Firma manufactum Niedrigenergiehäuser GmbH in Herford, hat eine klare Vorstellung von den Zielen des Projekts BiB. Die Klärung gegenseitiger Erwartungen und eine darauf aufbauende Abstimmung gemeinsamer Ziele sollen entscheidende Bausteine zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und damit zur Sicherung der Zukunft von Unternehmen und Beschäftigung sein.

Welche die Erwartungen von Beschäftigten und Geschäftsführungen an die Arbeit und ihre Zukunft sind, wurde durch Leitfadeninterviews des TBS-Beraters erhoben. Die Ergebnisse dieser Befragung wurden auf einer Betriebsversammlung präsentiert. In der Diskussion aller Beteiligten waren die wichtigsten Potenziale für weitere Verbesserungen schnell erkannt:

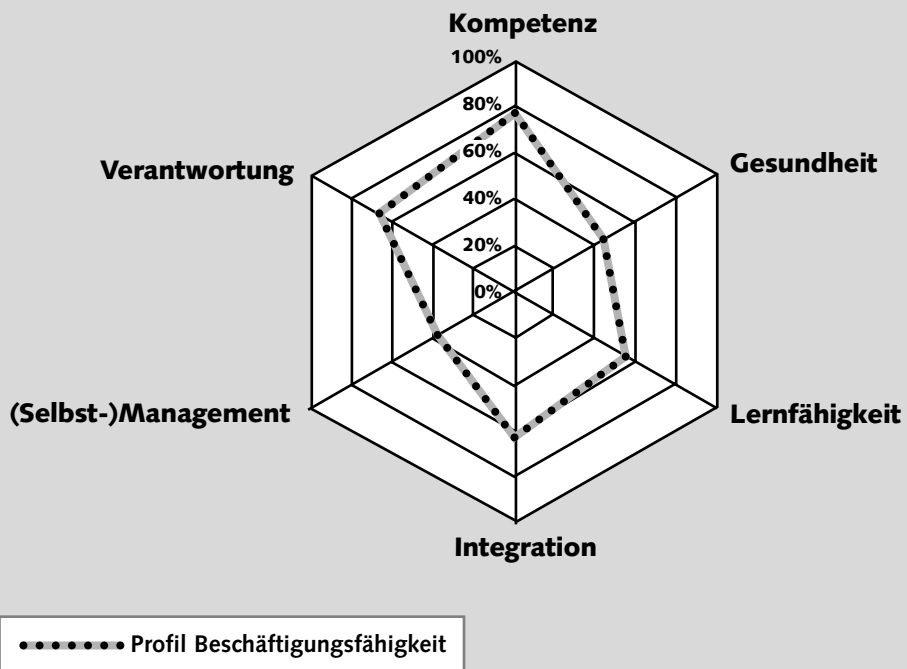
- Bessere Arbeitsorganisation und Kommunikation im Unternehmen sollen Stress und kostenträchtige Fehler vermeiden helfen.
- Eine organisierte Vorgehensweise zur Weiterbildung soll diese verbessern und für Transparenz sorgen.
- Eine gemeinsam erarbeitete Unternehmensvision soll gemeinsame Ziele und Werte bestimmen.
- Ein systematisches Vorgehen im Bereich Gesundheitsschutz soll die bereits bestehenden guten Ansätze stärken.

- Ein neues Arbeitszeitmodell soll die Risiken von Winterarbeitslosigkeit verringern.

Um eine zügige Bearbeitung der umfangreichen Ziele zu gewährleisten, wurden zwei Projektgruppen mit je einem Vertreter der Beschäftigten und der Geschäftsführung gebildet. Diese können kleinere Entscheidungen eigenständig treffen bzw. schnell eine Abstimmung im Unternehmen herbeiführen. Ausgearbeitete Maßnahmen kommen so schnell zur Umsetzung.

Der UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit wurde durch das Projekt BiB als Instrument im Verlauf der Beratung fertig gestellt und kam so ergänzend und erst nach der Betriebsversammlung und der Bestimmung von Projektzielen zum Einsatz. Durch den Berater wurde auf Grundlage der bereits erarbeiteten Kenntnisse über das Unternehmen eine erste Bewertung des Unternehmens vorgenommen und die Ergebnisse den Beteiligten der Projektgruppen zur Diskussion vorgestellt. In nahezu allen Punkten wurden die Einschätzungen der Fremdsicht auf das Unternehmen geteilt. Wo es zu unterschiedlichen Beurteilungen von Teilnehmern der Projektgruppen und Berater kam, waren die Abweichungen nur gering. Einhellig war auch die Einschätzung des Gesamtergebnisses. Das im Spinnenetzdiagramm abgebildete Profil der Beschäftigungsfähigkeit des Unternehmens spiegelt zentrale Elemente der vorhergehenden Diskussion zur Bestimmung der Projektziele wider. Gleichzeitig setzte die Darstellung der Potenziale im Bereich Beschäftigungsfähigkeit durch den UnternehmensCheck weitergehende Akzente und unterstrich bestehende Feststellungen.

6.3 Ergebnisse des UnternehmensChecks und Schlussfolgerungen



Dimension Kompetenz

Kompetenz wird von Beschäftigten und Geschäftsführung der Firma manufactum als Grundlage für die Entwicklung und den Bau innovativer und qualitativ hochwertiger Holzhäuser gesehen. Dieser eigene Anspruch schlägt sich im UnternehmensCheck mit sehr hohen Werten im Bereich der Kompetenz nieder. Dort wo es Einschränkungen gegenüber den Bestwerten gibt, resultieren diese überwiegend aus Rahmenbedingungen der Tätigkeitsarten. Praktisch bedeutet das, dass z.B. Bau und Montage der Häuser zwar durchaus klare Anforderungen an die Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter stellt, diese aber nicht als „hoch“ eingestuft werden können. Die Sichtung und Lösung größerer Probleme ist Aufgabe der Bauleitung und kann nicht vollständig an die einzelnen Mitarbeiter übergeben werden. Aus demselben Grund und im selben Umfang sind die Handlungsspielräume der Mitarbeiter begrenzt. Komplexe Fragen der Qualitätssicherung verbleiben bei der Bauleitung. Schließlich beeinflussen auch die als mittelmäßig einzustufenden Anforderungen an die allgemeine Bildung das Gesamtergebnis.

Dimension Gesundheit

In der Dimension Gesundheit ergibt die Bewertung einen Platz im unteren Mittelfeld der Skala. Angesichts der Tätigkeitsart „Arbeit auf dem Bau“ ist für dieses Ergebnis zu hinterfragen, inwieweit ein Unternehmen mit Tätigkeiten, die auch schwere körperliche Belastungen enthalten, überhaupt eine maximal positive Ausprägung erreichen können. Hierauf gibt es nur eine Antwort: Die maximale Ausprägung auf einer Dimension ist eine Kombination optimaler Arbeitsgestaltung mit optimalen Rahmenbedingungen. Für Branchen und Bereiche, in denen Rahmenbedingungen so sind, dass z.B. die gesundheitlichen Belastungen nicht weitgehend kompensiert werden können, kann ein optimales Ergebnis des UnternehmensChecks durchaus bei Werten unterhalb von 100 Prozent liegen.

Ausschlaggebend für die Gesamtbewertung der Gesundheitsförderlichkeit der Arbeit bei manufactum als mittelmäßig sind folgende Faktoren:

- Die Ergonomie der Arbeit auf den Baustellen ist nur begrenzt zu verbessern oder zu gestalten.
- Körperliche Belastungen, z.B. durch Heben und Tragen von Lasten, werden zwar soweit möglich begrenzt, sind aber nicht vollständig zu vermeiden.
- Spielräume zur individuellen Gestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsumfeld sind entsprechend der Tätigkeit nur begrenzt möglich.
- Bemühungen um gesundes Arbeiten sind im Unternehmen vorhanden. So fallen die Mitarbeiter von manufactum auf Baustellen immer wieder durch die Benutzung von Gehörschutz auf. Die Einschränkung ergibt sich in dieser Frage daraus, dass der Gesundheitsschutz zum Zeitpunkt der Bewertung nicht systematisch betrieben wurde.

Dimension Lernfähigkeit

Um dem Wettbewerb einen Schritt voraus zu sein und es auch morgen zu bleiben, muss das Know-how des Unternehmens und der Mitarbeiter kontinuierlich erhalten und ausgebaut werden. Eine der eindringlichsten Hinweise aus dem Profil der Beschäftigungsfähigkeit bei manufactum ist der deutliche Abfall der Dimension „Lernfähigkeit“ gegenüber der Dimension „Kompetenz“. Trotz einer Position im oberen Mittelfeld der Skala besteht das Risiko, dass der für die angestrebte Position im Wettbewerb als zentral angesehen Faktor Kompetenz in der Zukunft nicht auf dem bestehenden Niveau fortgeführt werden kann.

Auch im Bereich der Lernförderlichkeit ist das Ergebnis vor dem Hintergrund der Anforderungen an die Tätigkeiten zu bewerten. Theoretisches Wissen ist zwar in vielen Bereichen gefragt, gleichzeitig erreicht dieses nicht die Tiefe einer Tätigkeit in einem wissensgeprägten Berufszweig. Aus den Detailbewertungen ergibt sich das folgende Bild, das Stärken in einzelnen Bereichen aktuelle Grenzen in anderen gegenüberstellt:

- Arbeitsumgebung und Arbeitsinhalte sind zwar nicht frei von Routine, aber es kommt nicht zu einem Überwiegen von monotonen Tätigkeiten. Das breite, verschiedene Gewerke und Berufe übergreifende Tätigkeitsspektrum schafft für alle Beschäftigten Lernanforderungen und Möglichkeiten zur praxisnahen beruflichen Weiterentwicklung und Spezialisierung.
- Das Experimentieren mit neuen Verfahren und Materialien sowie der Austausch hierüber gestaltet Arbeit lernförderlich, vermittelt neues Wissen und eröffnet Mitarbeitern Optionen, Innovationen mit zu gestalten.
- Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern in der Arbeit macht sie zum Ausgangspunkt von Verbesserungen für die Zukunft. Individuelle Schuldzuweisungen unterbleiben.
- Die Lernförderung erfolgt weitgehend spontan und an Einzelfällen orientiert - eine alle Bereiche umfassende und gezielte Förderung durch die Vorgesetzten findet nicht statt. Hier wird der entscheidende Schwachpunkt der aktuellen Situation gesehen.

Dimension Integration

Überwiegend gute Bewertungen im Bereich der Dimension Integration sind das Ergebnis einer durchweg als sehr gut bewerteten Unternehmenskultur und des Arbeitsklimas. Ebenfalls im Spitzenbereich liegt die Motivation der Beschäftigten, sich für das Unternehmen einzusetzen und durch die Übernahme neuer Aufgaben Flexibilität zu praktizieren. Die relativ ausgeglichene Altersstruktur des Teams – ein wichtiger Faktor für hohe Teamorientierung und Identifikation mit den Kollegen – verringert dafür an anderer Stelle die effektive Einbindung verschiedener Beschäftigtengruppen (z.B. Alter, Geschlecht) in das Unternehmen. Auch gibt es in diesem Bereich keine Anstrengungen der Unternehmensleitung, von sich aus fördernd aktiv zu werden.

Die in einigen Themenaspekten beobachtete Tendenz zu beschränkter Integration kann jedoch nicht verallgemeinert werden. In Einzelfällen konnten in diesem Bereich auch positive Erfahrungen gesammelt werden. So ist es bereits gelungen, einen Beschäftigten mit begrenzten Tätigkeitsprofilen erfolgreich für besondere, ergänzende Einzeltätigkeiten zu qualifizieren. Hierdurch wurde dieser Beschäftigte zu einem für das Unternehmen wertvollen und unter den Beschäftigten anerkannten Mitarbeiter.

Dimension (Selbst-)Management

Vorwiegend durchschnittliche sowie einige niedrige Bewertungen führen zu einer Einschätzung der Beschäftigungsfähigkeit in der Dimension (Selbst-)Management, die im unteren Mittelfeld der Skala liegt. Wie bereits in der Dimension Gesundheit ist hier zu berücksichtigen, dass die Größe und Struktur des Unternehmens die Werte für eine maximale positive Ausprägung absenken. Dies spiegelt sich in einer großen Zahl durchschnittlicher und einigen unterdurchschnittlichen Bewertungen wider. Konkret bedeutet dies begrenzte Möglichkeiten und Ressourcen zur Bereitstellung von Entwicklungsangeboten für die Beschäftigten. Auch die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen ist aufgrund einiger zentral verorteter Verantwortungsbereiche nur beschränkt möglich.

Die Feststellung von Grenzen einer Arbeitsgestaltung, die Entwicklungsmöglichkeiten und -angebote für die Beschäftigten bereitstellt, bedeutet nicht, dass keine Potenziale für Verbesserungen bestehen. Auch im kleinen Maßstab können fördernde und fordernde Bedingungen gestaltet und mit Leben gefüllt werden. Der Schwerpunkt liegt dabei in der Herstellung von Arbeitsabläufen, die Verbesserungen für das Unternehmen mit Verbesserungen für die Beschäftigten verbinden. Im Mittelpunkt dieser Bemühungen steht die Abstimmung von Aufgaben und die Identifizierung von Kommunikationsschnittstellen im Unternehmen mit dem Ziel effizienter und reibungsfreier Abläufe.

Im vorliegenden Fall bedeutet dies konkret, Möglichkeiten zur Übertragung von Verantwortung auf Beschäftigte auszuloten. Dieser Schritt sollte mit weiteren Bausteinen kombiniert werden. Zu diesen Bausteinen gehören Angebote zur Weiterbildung, eine definierte Heranführung von Mitarbeitern an erweiterte Tätigkeitsprofile und nicht zuletzt ausgearbeitete, innerbetriebliche vertikale oder horizontale Karrieremöglichkeiten. Beschäftigte profitieren von dieser Reorganisation des Unternehmens durch neue Möglichkeiten der Entwicklung. Leistungsträgern, aber auch Einsteigern wird mit dieser Förderung von Beschäftigungsfähigkeit ein besonderer Anreiz und damit eine langfristige Motivation und Bindung an das Unternehmen gegeben.

Die Stärkung von Kompetenzen der Mitarbeiter, in Kombination mit klar definierten Aufgabenprofilen und Schnittstellen, fördert die Flexibilität und Fehlertoleranz des Unternehmens. Kurzfristige Entscheidungen, wie z.B. bei Fragen der Qualitätssicherung, bedürfen seltener der Abstimmung mit zentralen Stellen. Hierdurch wird fehlerträchtige Kommunikation reduziert und die Zentrale von zeitraubender Kleinarbeit entlastet.

Dimension Verantwortung

Bei der Bewertung der Verantwortung für Beschäftigungsfähigkeit liegt das Unternehmen im oberen Mittelfeld der Skala. Hierzu tragen mehrere Faktoren bei. An erster Stelle zu nennen sind die Zielsetzung eines langfristigen Erhalts von Beschäftigung am Ort und eine Unternehmenskultur, die für Transparenz und Teilhabe steht und sich klar in einer hohen Motivation der Beschäftigten widerspiegelt. Leichte Abweichungen der Bewertungen nach unten ergeben sich aus bislang begrenzten Erfahrungen mit der Anwendung transparenter sowie beteiligungsorientierter Verfahren zur Reorganisation.

Auf Seiten der Beschäftigten ist bislang die Orientierung auf den Erhalt und die Verbesserung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit nur gering ausgeprägt. Hier ist das sehr niedrige Durchschnittsalter eine wesentliche Einflussgröße für eine noch vergleichsweise geringe Wahrnehmung des Themenfeldes und seiner Konsequenzen für den Einzelnen.

Ein wesentlicher Schritt zur der Verbesserung der Verantwortung für Beschäftigungsfähigkeit wird daher die Sensibilisierung der Beschäftigten für das Thema sein. Die Erarbeitung von Know-how in der Anwendung von beteiligungsorientierten und transparenten Verfahren zur Planung und Umsetzung von internen Verbesserungs- und Reorganisationsprozessen stellt eine weitere wichtige Aufgabe dar.

6.4 Resümee

Im hier beschriebenen Anwendungsbeispiel wird der UnternehmensCheck als ein Werkzeug genutzt, um vorliegende Kenntnisse über ein Unternehmen zu einer 360°-Betrachtung der Beschäftigungsfähigkeit zu verdichten. Diese Darstellung erweist sich mit ihrer knappen und übersichtlichen Form als geeignet, eine Verständigung über den Stand der Beschäftigungsfähigkeit zwischen Berater und betrieblichen Akteuren zu erleichtern. Aus der gemeinsam abgestimmten Analyse der Ist-Situation lassen sich Handlungsfelder und Ziele der Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit ableiten bzw. bestätigen. Im vorliegenden Falle bestätigen die Ergebnisse des UnternehmensChecks die Ergebnisse und Schlussfolgerungen, die im Rahmen anderer methodischer Zugänge zur Thematik gewonnen wurden.

Die betrieblichen Akteure sehen im UnternehmensCheck und seinen Ergebnissen eine neue Möglichkeit, den Blick auf das eigene Unternehmen zu richten. Gerade in der allgemeinen und nicht auf Branchenbedürfnisse zugeschnittenen Ausrichtung der Fragen entstehen Ansatzpunkte für Diskussionen, die bestehende Einstellungen und Ansätze hinterfragen und damit die Perspektive für neue Themen und Ansätze weiten.

■ 7. Praxisbeispiel 2: „Älter werden im Beruf“. Beratung bei den Kindertageseinrichtungen der Stadt Willich

7.1 Der Betrieb

„Betrieb Einrichtungen der Jugendhilfe“ heißt der Zusammenschluss der Kindergärten und Kindertagesstätten der Stadt Willich/Ndrh. Sie ist Teil des städtischen Jugendamtes. Eine Beschäftigteninitiative von Erzieherinnen befasst sich hier seit vier Jahren mit dem Thema „Älter werden im Beruf“. Denn im Gegensatz zu älteren Generationen werden die meisten der heute arbeitenden Erzieherinnen wohl bis zum Rentenalter berufstätig bleiben – bei hohen psychischen und physischen Belastungen und bei starken Veränderungen der Berufsanforderungen durch den gesellschaftlichen Wandel (Stichwörter: berufstätige Mütter, „späte“ Eltern, Patchwork-Familien, multikulturelle Gesellschaft).

Die Arbeitsgruppe hat bereits eine MitarbeiterInnen-Befragung zu psychischen Belastungen und Berufsperspektiven durchgeführt – der Rücklauf war mit 100 von 130 ausgeteilten Fragebögen beachtlich. Außerdem gab es Arbeitsplatzbegehungen mit dem Betriebsarzt, um die vielfältigen Belastungen zu erheben. Daraufhin sind einzelne Maßnahmen erfolgt. So wurden z.B für die Erzieherinnen, die bis dahin auch Kinderstühle benutzt hatten, erwachsenengerechte Stühle angeschafft, ebenso Stehpulte für die Verwaltungstätigkeiten. Zudem wurden Gesundheitskurse zu dem Thema „Rücken“ angeboten.

Nachdem der Wunsch nach externer Unterstützung für ein stärker zielgerichtetes Vorgehen aufkommt, vermitteln die Personalratsvorsitzende und die Gewerkschaft den Kontakt zum Projekt BiB. In einem Vorgespräch, an dem die Verwaltungsleitung, die Personalratsvorsitzende, der Betriebsleiter und die Sprecherin der Initiative beteiligt sind, wird mit BiB eine Projektbeteiligung vereinbart, da man das Anliegen der Initiative im Thema Beschäftigungsfähigkeit wiederfindet.

Für die weitere Projektarbeit wird ein Steuerkreis gebildet. Diesem gehören außer dem Leiter der Jugendhilfe-Einrichtungen und der Sprecherin der Arbeitsgruppe noch der Geschäftsbereichsleiter Zentrale Dienste, die Vorsitzende des Personalrats (selber Erzieherin und Mitarbeiterin der Initiative) und die Leiterin einer Einrichtung (ebenfalls an der Initiative beteiligt) an.

7.2 Vorgehen bei der Anwendung des UnternehmensChecks

Ausfüllen des UnternehmensChecks

Der UnternehmensCheck steht in einer ersten Version bereits vor dem ersten Steuerkreistreffen zur Verfügung. Seine Ergebnisse sollen in die Arbeit des Steuerkreises einfließen. Daher wird vereinbart, dass die TBS-BeraterInnen ihn gemeinsam mit dem Leiter der Jugendhilfe-Einrichtungen und der Sprecherin der Initiative ausfüllen. Zur ergänzenden Information wird von den BeraterInnen ein Leitfadenterview mit drei

Erzieherinnen zu ihren Arbeitsbedingungen und Berufsperspektiven geführt und zu einer anonymisierten Zusammenfassung aufbereitet.

Beim Ausfüllen des UnternehmensChecks ergibt sich zunächst ein etwa zweistündiges informelles Gespräch zur betrieblichen Situation, das folgende Ergebnisse liefert: Es arbeiten je zwei bis drei BetreuerInnen pro Gruppe in elf Kindergärten mit meist vier Gruppen und sechs Horten mit je einer Gruppe. 60 der 130 überwiegend weiblichen ErzieherInnen sind befristet beschäftigt. Häufig übernehmen Beschäftigte befristet die Aufgaben von Mitarbeitenden der nächsthöheren Hierarchiestufe, so vertritt beispielsweise eine Gruppenleitung die Leitung einer Einrichtung und eine Ergänzungskraft eine Gruppenleitung. Durch dieses stufenweise, befristete Aufrücken von Personal in höhere Funktionen entstehen befristet freie Stellen für Ergänzungskräfte. Hervorzuheben ist, dass diese hohe interne Mobilität nur möglich ist, weil die Beschäftigten in der Regel die hierzu erforderlichen Qualifikationen besitzen. Das setzt voraus, dass auch die Stellen für Ergänzungskräfte durchgängig mit ausgebildeten ErzieherInnen – und damit in Bezug auf die formalen Anforderungen der Stellen überqualifiziert – besetzt sind.

Fortbildungen werden vom Betrieb angeboten und von den ErzieherInnen rege genutzt. Supervision gibt es in begrenztem Umfang durch eine externe Fachberatung.

Kurz- und mittelfristig stehen einige Veränderungen an, die die Berufsperspektiven der ErzieherInnen beeinflussen: In zwei Jahren müssen die Horte geschlossen werden, da dann keine Finanzierung durch das Land mehr erfolgt. Dafür soll es Betreuungsangebote im Rahmen der geplanten offenen Ganztagschulen geben. Ab dem folgenden Jahr sind auch Angebote zur Kleinkindbetreuung gesetzlich vorgeschrieben. Insgesamt sind die Anmeldungen und Kinderzahlen leicht rückläufig. Die Leitung versucht, diese Entwicklungen bei ihren Planungen zu berücksichtigen und die ErzieherInnen darüber zu informieren.

Die Fragen des UnternehmensChecks werden von den BeraterInnen gestellt, bei Bedarf erläutert und vom Leiter des Betriebs und der Sprecherin der Initiative im Konsens bewertet.

Präsentation und Bewertung der Ergebnisse

Die Ergebnisse des UnternehmensChecks werden von den BeraterInnen im Projektsteuerkreis präsentiert. Sie werden durch Auszahlungsergebnisse der MitarbeiterInnen-Befragung (Mittelwerte und Antwortverteilung) sowie durch die Ergebnisse des Leitfadenterviews bestätigt. In der Diskussion werden die UnternehmensCheck-Dimensionen und -Fragen mit Blick auf für den Betrieb relevante Themen analysiert. Die Themen werden allerdings zunächst nur gesammelt und andiskutiert.

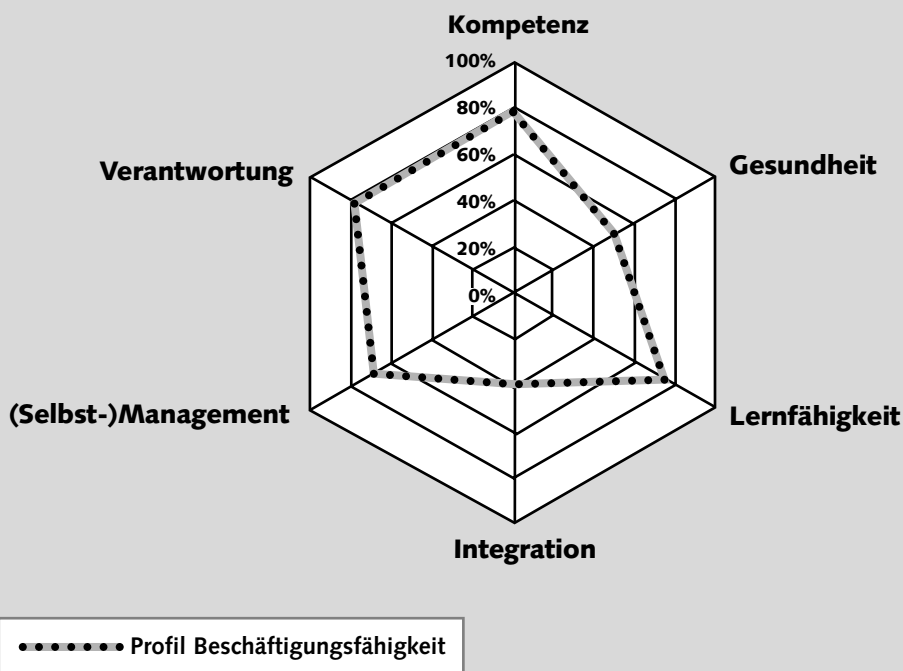
In einer anschließenden Punktbewertung werden aus den gesammelten neun Themen letztlich vier Themen ausgewählt. Einige der Themen fallen mit null Punkten klar heraus. Ergebnis: Offenbar können mit dem UnternehmensCheck wichtige Handlungsfelder gefunden werden!

Die ausgewählten Themen werden zu Projektzielen und Projekthaltungen ausformuliert. Gleichzeitig werden Ideen für Maßnahmen gesammelt, mit denen die gesteckten Ziele erreicht werden sollen.

Für die Präsentation, Auswahl und Formulierung werden insgesamt eine vierstündige sowie eine weitere gut zweistündige Sitzung benötigt. In einer nächsten Sitzung wird ein Verfahren entwickelt, um die gesammelten ersten Ideen beteiligungs- und praxisorientiert zu konkretisieren: Auf einer Personalversammlung sollen die bis dahin erarbeiteten Ziele und Ideen vorgestellt und für jedes der Ziele eine Arbeitsgruppe gebildet werden.

7.3 Ergebnisse des UnternehmensChecks und Schlussfolgerungen

Im Überblicksbild über die Dimensionen (s. Grafik) ergeben sich für die Tageseinrichtungen folgende Werte: Während die Dimensionen Verantwortung, Kompetenz und Lernfähigkeit mit jeweils fast 80% der möglichen Punkte ganz gut dastehen, fallen auf den ersten Blick die Dimensionen Integration (40%) und Gesundheit (50%) ab. Die Dimension (Selbst-)Management (70%) liegt etwa zwischen diesen Polen.



Dieser Eindruck bestätigt sich durch einen Blick auf die Einzelfragen und die daraus abgeleiteten Themen, Ziele und Maßnahmen.

Dimensionen Kompetenz, Lernfähigkeit und Verantwortung

In der Dimension Kompetenz liegen durchgängig hohe Bewertungen vor – mit einer Ausnahme: Es gibt so gut wie keine Verwendbarkeit der erworbenen Kompetenzen und der Fortbildungen in anderen Berufen, die meist höhere formale Qualifikationen verlangen. Denn während ErzieherIn ein Lehrberuf mit vierjähriger Ausbildung ist, werden verwandte Tätigkeiten wie z.B. Logopädie oder Ergotherapie meist mit Absol-

ventInnen von Fachhochschul- oder Hochschulausbildungen besetzt. Dies ist aber eine in den Tageseinrichtungen nicht beeinflussbare Rahmenbedingung. Auch in der Dimension Lernfähigkeit haben alle Einzelfragen eine hohe bis mittlere Bewertung, doch auch hier mit einer Ausnahme: Es gibt wenig „Schnittstellen zu übergreifendem Wissen“. Bezüglich der Dimension Verantwortung werden alle Fragen durchgängig hoch bewertet. Ausnahme ist die Frage nach eigenverantwortlicher Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit, die als stark unterschiedlich eingeschätzt wird. Aus diesen drei Dimensionen werden auch keine Themen oder Ziele abgeleitet.

Dimension Integration

In der Dimension Integration fallen die Bewertungen je nach Frage unterschiedlich aus: In den Tageseinrichtungen herrschen nach der Einschätzung im UnternehmensCheck wie in den Interviews offene Kommunikation und gutes Arbeitsklima. Die Durchlässigkeit der Hierarchien bzw. die Bereitschaft der Beschäftigten, sich auf neue Aufgaben einzulassen, werden als mittel eingestuft, die Möglichkeit für kooperative Arbeitsformen ebenfalls. Eine niedrige Bewertung ergibt sich hingegen bei „Verschiedenheit“: Unter den Beschäftigten gibt es nur wenige Männer, keine MigrantInnen und Leistungsgeminderten. Zur Förderung unterrepräsentierter Gruppen, zum möglichen „Nutzen durch Verschiedenheit“ der Beschäftigten oder zu Arbeitsmöglichkeiten für Leistungsgeminderte gibt es bisher keine Aktivitäten von Arbeitgeber oder Personalrat.

In der Diskussion werden vier mögliche Themen festgehalten:

- „Nutzen von Verschiedenheit (Alter, Geschlecht, Nationalität/Herkunft, Arbeitsstile und Kompetenzen)“. Allerdings wird schon in der Diskussion deutlich, dass es nach Ansicht der Steuerkreismitglieder zwar gut für die Arbeit in den Einrichtungen wäre, aber mangels entsprechender BewerberInnen kaum aussichtsreich erscheint, den Anteil von Männern oder MigrantInnen unter den Beschäftigten zu erhöhen. Das Thema wird bei der Punktbewertung nicht ausgewählt.
- „Alternde Belegschaft“: Dieses Thema war von vornherein Projektanliegen und taucht nun als Unterthema von „Verschiedenheit“ in der Diskussion des UnternehmensChecks wieder auf. Im Gegensatz zum allgemeineren Thema wird es ausgewählt. Durch den UnternehmensCheck geraten aber auch andere, verwandte Themen in den Blick, von denen drei ausgewählt werden.
Als Ziel formuliert der Steuerkreis aus diesem Thema: „Wir wollen Konzepte zum Umgang mit einer ‚älter werdenden Belegschaft‘ erarbeiten. Das bedeutet, dass wir ihre Potenziale analysieren wollen und daraus abgeleitet ihre Stärken nutzen und die Schwächen auffangen können. Dies setzt voraus, dass diese Thematik in allen Einrichtungen kommuniziert wird und auch jüngere Beschäftigte dafür sensibilisiert werden.“
- „Wissen um kulturelle Unterschiede“: Auch dieses Thema entspringt der Diskussion um den „Nutzen von Verschiedenheit“ und wird wegen der großen Rolle, die unterschiedliche kulturelle Hintergründe der Kinder für die Arbeit der ErzieherInnen haben, gesondert notiert. Es wird aber im Rahmen der Priorisierung der anstehenden Themen zunächst nicht ausgewählt.

- „Wissen um andere Arbeits- und Aufgabenfelder („Experimentieren mit Rückfahrchein') und Berufsalternativen, die sich aus der Tätigkeit ergeben“: Dieses Thema wird angeregt durch die Bewertung der Frage nach der „Bereitschaft der Beschäftigten, sich auf neue Aufgaben einzulassen“. Es stellt eine folgerichtige Ergänzung zur Frage der langfristigen Berufsperspektive als Erzieherin dar, die durch den UnternehmensCheck in den Blick gerät.

Das Thema wird ausgewählt und ausformuliert zu: „Wir wollen den Beschäftigten den Blick auf andere Aufgaben- und Berufsfelder ermöglichen. Das bedeutet, dass den Beschäftigten Berufs-Perspektiven (Alternativen) aufgezeigt werden, sie Tätigkeiten anderer Berufsfelder kennen lernen können und darüber den Mut fassen, ‚Neues auszuprobieren‘.“

Dimension Gesundheit

Auch in der Dimension Gesundheit fallen die Bewertungen je nach Frage unterschiedlich aus: Die Belastungen sind z.T. niedrig (kaum Monotonie oder einseitige Belastungen), z.T. liegen schwere körperliche Belastungen (z.B. Heben) und schwere psychische Belastungen (Arbeitsdichte, Lärm, andauernde Aufmerksamkeit für Gleichzeitiges u.a.) vor. Demgegenüber werden die Möglichkeiten der Gestaltung als mittel eingeschätzt: Sie sind begrenzt, z.B. durch vorgegebene Öffnungszeiten von 7 bis 14 Uhr oder dadurch, dass rechtliche Vorschriften (z.B. im Bereich des Brandschutzes) Maßnahmen verbieten, die zum Lärmschutz beitragen (z.B. Teppiche etc.).

In der Diskussion werden drei mögliche Themen festgehalten:

- psychische Belastungen, z.B. durch Arbeitsdichte und Arbeitsabläufe
- körperliche Belastungen: Wie lassen sich Wissen um und Bewusstsein für die bestehenden Belastungen schaffen und praktische Kniffe und Tricks zur Verringerung oder zum Ausgleich der Belastungen vermitteln?
- Arbeitszeitgestaltung

Da sie in der Punktbewertung gleichauf liegen, fasst der Steuerkreis auf Vorschlag der BeraterInnen die Themen „körperliche“ und „psychische Belastungen“ zusammen und formuliert sie zu dem Ziel aus: „Wir wollen, dass unsere Beschäftigten gesund bleiben. Das bedeutet, dass die Arbeitsstrukturen einen professionellen Umgang mit psychischen Belastungen zulassen und eine Stärkung der Selbstkompetenz im Umgang mit Belastungen (psychisch/körperlich) erreicht wird.“ Das Thema Arbeitszeitgestaltung wird in der Diskussion (z.B. wegen der Öffnungszeiten der Einrichtungen) als wenig beeinflussbar angesehen und ebenfalls nicht ausgewählt.

Dimension (Selbst-)Management

In der Dimension (Selbst-)Management haben die Tageseinrichtungen gute Werte bei Dezentralisierung, Förderung von Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein und Anpassung an temporäre Bedürfnisse der Beschäftigten. Es gibt allerdings keine Arbeitsplatzbeschreibungen, und es werden mittlere Werte bei „Effizienz der Prozesse“ und Entwicklungszielen und -profilen erzielt.

In der Diskussion des Steuerkreises werden daher zwei mögliche Themen festgehalten:

- „Überqualifizierte Besetzung der Stellen“: In allen Einrichtungen der Stadt sind – anders als in anderen Kommunen üblich – auch die Stellen der Ergänzungskräfte mit ausgebildeten ErzieherInnen besetzt. Damit werden diese zwar unter ihrer Qualifikation bezahlt, haben aber eine Beschäftigung im Beruf und die Chance, sich über zeitweise Vertretungen oder einen dauerhaften Aufstieg zu verbessern. Aufgrund dieser Situation wird in der Diskussion kein direkter Handlungsbedarf gesehen – das Thema wird nicht für die weitere Bearbeitung ausgewählt.
- „Entwicklungs- und Qualifizierungsprofile aufschreiben“: Dieses Thema wird über die entsprechenden Fragen des UnternehmensChecks (Arbeitsplatzbeschreibungen und Entwicklungsziele) aufgeworfen. Es wird im Zusammenhang mit dem ursprünglichen Thema der langfristigen beruflichen Perspektiven für ErzieherInnen ausgewählt und ausformuliert zu: „Wir wollen, dass sich die Beschäftigten zielorientiert entwickeln können. Das bedeutet, dass den Beschäftigten die mit den verschiedenen Stellen verbundenen Erwartungen transparent gemacht werden (z.B. über die Festschreibung und Bekanntmachung von Stellenprofilen), so dass sie über den Erwerb von Zusatzqualifikationen gezielt auf die Besetzung höherwertiger Stellen oder anderer Tätigkeiten hinarbeiten können.“

7.4 Resümee

Im vorliegenden Beispiel zeigt sich der UnternehmensCheck als handhabbar für die beiden qualifizierten und engagierten Akteure im Unternehmen, die ihn mit Unterstützung der BeraterInnen ausfüllen. Die auf diese Weise gemeinsam erarbeitete Bewertung der Fragen deckt sich mit Aussagen aus den Leitfadeninterviews der Berater und mit Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung.

Der UnternehmensCheck 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 – auch nach Einschätzung der Steuerkreismitglieder – als hilfreich zur Benennung und anschließenden Auswahl von Handlungsfeldern. Das gilt auch angesichts des bereits zu Beginn des Projekts benannten Themas „Älter werden im Beruf“: Dieses Thema wird bestätigt und präzisiert. Das verwandte und bereits vor dem Projekt angepackte Thema Gesundheit wird ebenfalls schärfer umrissen. Die beiden anderen ausgewählten Themen – Berufsalternativen und definierte Entwicklungswege innerhalb des Betriebs – stellen sinnvolle Erweiterungen und Ergänzungen dar.

■ 8. Ausblick

Die Entwicklung von Konzepten zur Sicherung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit in Unternehmen ist gegenwärtig überwiegend Neuland. Das Projekt BiB der TBS NRW entwickelt hierzu in 18 Unternehmen in NRW Praxisbeispiele. Die im Projekt gesammelten Erfahrungen fließen in die Entwicklung von Instrumenten ein, die eine Annäherung an das Thema und eine praktische Umsetzung erleichtern.

Als erstes in der Praxis erprobtes Instrument liegt derzeit der UnternehmensCheck vor. Er zeichnet sich durch vielfältige Anwendungsmöglichkeiten aus. Diese reichen von einer orientierenden Schnellanalyse bis zur Verwendung als Interventionsinstrument in einer umfassenden Beratung. Wesentliche Einsatzmöglichkeiten des UnternehmensChecks sind in dieser Broschüre beschrieben. Diese Hinweise illustrieren die Umsetzung der Thematik im Unternehmen und demonstrieren praxisbezogen die Anwendung des UnternehmensChecks. Damit sind keinesfalls alle Anwendungsmöglichkeiten umrissen. Hier ist die Kreativität der AnwenderInnen gefordert.

Die durch das Projekt BiB der TBS NRW entwickelten Instrumente verstehen sich als Angebote, die eine eigenständige Bearbeitung des Themas Beschäftigungsfähigkeit unterstützen. Eine kreative, auf die Bedürfnisse der Benutzer zugeschnittene Anwendung des UnternehmensChecks ist daher ausdrücklich gewünscht.³

Anmerkungen

1) Hinweise darauf, wie Fragen der Flexibilität und Sicherheit im Unternehmen miteinander verbunden werden können finden sich bei: Heidemann, Winfried, Flexicurity durch betriebliche Vereinbarungen: Basis für Innovationen, Beitrag auf dem Kongress „Menschen machen Innovationen“, Bremen 04.-07.04.2005, http://www.menschen-machen-innovationen.de/material/workshop_01_heidemann_langfassung.pdf (20.4.05).

2) Brändli, Markus / Oswald, Hans: Marktfähigkeit als Bestandteil des Qualifikationsprozesses, in: Roman Lombriser, Heinz Uepping (Hg.): Employability statt Jobsicherheit: Personalmanagement für eine neue Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Neuwied: Luchterhand 2001, S. 195.

3) Im Falle der Verwendung einzelner Bestandteile oder Auszüge des UnternehmensChecks sind diese zu kennzeichnen und auf das Originaldokument zu verweisen.

Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit 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 MitarbeiterInnenvertretungen 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 Wirtschaft und Arbeit in NRW gefördert und ist als eingetragener Verein organisiert.

Adresse für Hauptstelle und Regionalstelle Oberhausen

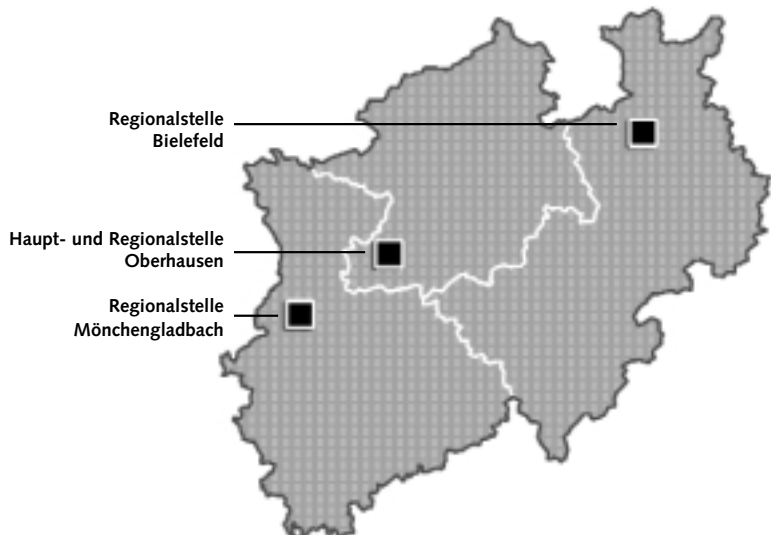
Lothringer Straße 62
46045 Oberhausen
Tel.: 02 08 / 82 07 6-0
Fax: 02 08 / 82 07 641
internet: <http://www.tbs-nrw.de>
e-mail: tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de
tbs-ruhr@tbs-nrw.de

Regionalstelle Mönchengladbach

Goebenstraße 4
41061 Mönchengladbach
Tel.: 0 21 61 / 29 40 7-0
Fax: 0 21 61 / 29 40 729
e-mail: tbs-mg@tbs-nrw.de

Regionalstelle Bielefeld

Nikolaus-Dürkopp-Straße 17
33602 Bielefeld
Tel.: 05 21 / 96 63 5-0
Fax: 05 21 / 96 63 510
e-mail: tbs-owl@tbs-nrw.de



Mit finanzieller Unterstützung durch den Europäischen Sozialfonds,
das Land Nordrhein-Westfalen und die Hans Böckler Stiftung.



Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit des
Landes Nordrhein-Westfalen



Hans Böckler
Stiftung 