

Organisations- und Personalentwicklung mit leistungsfähigen Mitarbeitern in der 2. Hälfte ihres Erwerbslebens

Ausgangssituation

Zwei große Trends treffen aufeinander: Der demografische Strukturwandel führt zu einem Altern der Gesellschaft. Der wirtschaftliche Strukturwandel geht in Richtung stärkerer Globalisierung und steigender Innovationsdynamik. Vor diesem Hintergrund werden in diesem Modellversuch Ansätze für Lernende Unternehmen entwickelt, die besonders ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einschließen. Schwerpunkte sind die Gestaltung und Erprobung von Methoden, die besonders geeignet sind, die Rolle älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in altersgemischten Arbeitsgruppen zu stärken. Aber auch der Wissensaustausch von Jungen zu Älteren soll gefördert werden, wo es sinnvoll für die Arbeitsprozesse, aber noch nicht selbstverständlich ist.

Konkrete Ziele sind:

- Permanente, arbeitsorientierte, betriebliche Qualifizierungsaktivitäten, die insbesondere älterer Mitarbeiter berücksichtigen.
- Systematisches Aufgreifen der Beiträge älterer Mitarbeiter zur Verbesserung der Reaktionsfähigkeit der Unternehmen.
- Etablieren selbstorganisierter, gruppenorientierter Lernformen.
- Erprobung von Formen des gegenseitigen Qualifizierens von älteren und jüngeren Mitarbeitern.
- Förderung von Arbeitsstrukturen, die besonders geeignet sind, die Erfahrungen älterer Mitarbeiter zu nutzen.
- Förderung der Lernbereitschaft und der Lernfähigkeiten älterer Mitarbeiter
- Nutzung vorhandenen Wissens.

Umsetzung des Modellversuchs

Der Modellversuch wird in mittelständischen Unternehmen der Region Villingen-Schwenningen, von einem Bildungsdienstleister moderiert, umgesetzt.

Modellversuchsprodukte

Es werden Konzepte, Methoden und Instrumente als Handreichungen aufbereitet, die Unternehmen und Bildungsdienstleister bei der Realisierung einer intergenerativen Personalentwicklung unterstützen.

Eine zentrale Produktgruppe sind Fallbeispiele. Jedes Fallbeispiel dokumentiert einen konkreten, in Betrieben erprobten Ansatz zur Realisierung innovativer Unternehmensstrukturen mit älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Die Fallbeispiele sollen zeigen, was man in altersgemischten Teams oder älteren Teams machen kann, um die oben genannten Ziele zu erreichen. In jedem Fallbeispiel werden neben den vordergründig beobachtbaren Abläufen auch die eher beiläufig im Hintergrund damit verbundenen Erfahrungen der Mitarbeiter beschrieben.

Fallbeispiel 1: Analyse der Aufgabe: 'Positionsdruck' durch die Gruppe

Die Arbeit der Pilotgruppe

Das Unternehmen stellt Leiterplatten in verschiedenen Größen her. Die Pilotgruppe bedruckt die Leiterplatten im Siebdruckverfahren. In diesem Fallbeispiel geht es um den 'Positionsdruck'. In diesem Arbeitsschritt werden die Positionen und Benennungen von Bauteilen auf die Leiterplatten gedruckt.

Ziele in diesem Fallbeispiel

Bei der Analyse der Aufgabe „Positionsdruck“ sollen die Rollen der Mitarbeiter im Team sichtbar werden. Dabei rückt das besonders umfangreiche Wissen der älteren Mitarbeiter der Gruppe bewusst ins Zentrum der Sitzungen.

Durch die Reflektion der eigenen Arbeit soll die Bedeutsamkeit der möglichen anschließenden Veränderungsbemühungen erahnbar werden. Hieraus sollen Motive für Aktivitäten abgeleitet werden, was insbesondere für ältere Mitarbeiter eine Voraussetzung für ein Engagement ist.

Vorgehen

Die erste Arbeitssitzung begann mit der Auswahl einer typischen Arbeitsaufgabe im Siebdruck. Die Aufgabe sollte häufig vorkommen, alle Schritte des Siebdrucks umfassen, aber dennoch so einfach wie möglich sein. Die Gruppe entschied sich zur Analyse des Positionsdrucks. Der externe Moderator fragte nach dem ersten Schritt beim Positionsdruck, den folgenden Teiltätigkeiten und dem Abschluss eines Auftrags.

Die einzelnen Teiltätigkeiten beim Positionsdruck wurden auf einzelne Karten geschrieben, die auf einer Pinwand festgesteckt wurden. Dabei entstand nach einigen Korrekturen und Ergänzungen eine zyklische Struktur für den Ablauf eines Positionsdruckauftrags. Das Ergebnis der ersten Arbeitssitzung ist in der folgenden Abbildung 1 wiedergegeben.

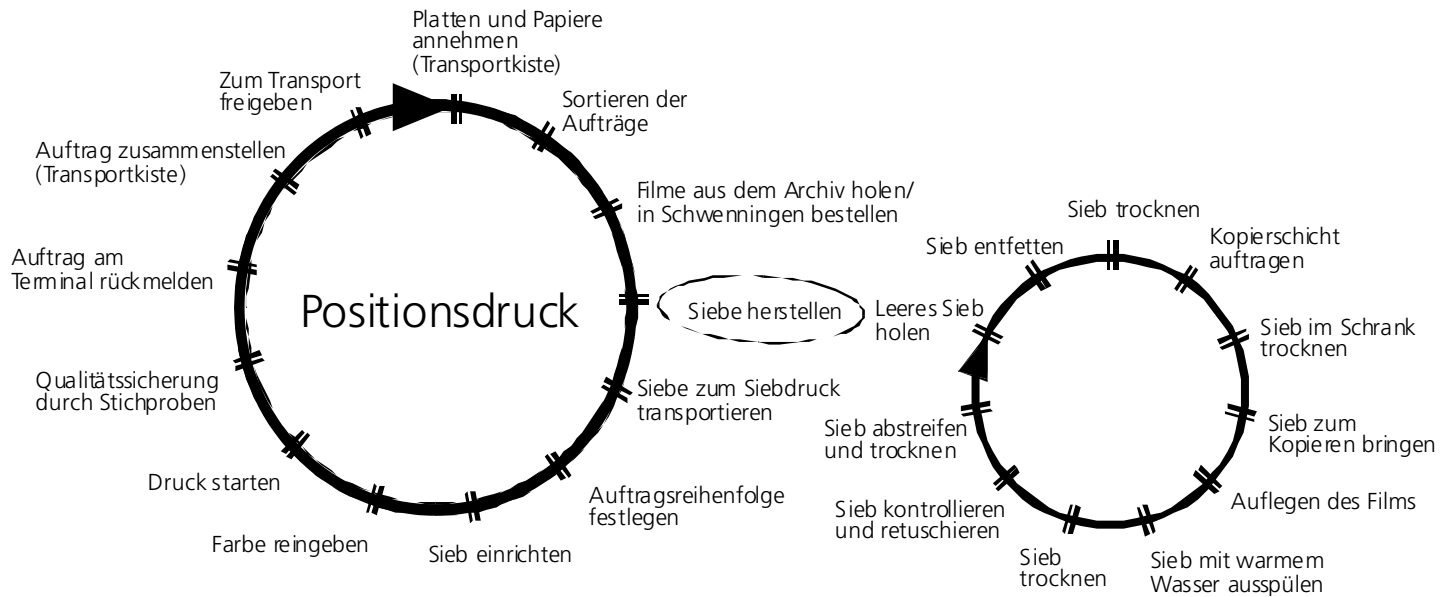


Abbildung 1: Analyse der Aufgabe: 'Positionsdruck' durch die Gruppe

Ergebnis dieser Sitzung

Die Gruppe hat gemeinsam den Ablauf in Teiltätigkeiten gegliedert und visualisiert. In diesem Fall waren die ältesten Mitarbeiter gleichzeitig die erfahrensten beim Positionsdruck. Damit bekamen die älteren Kollegen auf quasi 'natürliche Art' eine herausragende Rolle in dem Gruppengespräch. Ihre hohe Kompetenz wurde von allen Kollegen anerkannt. Bei der von Externen moderierten 'Analyse der Arbeit durch die Gruppe' wurde die beratende Rolle, die die ältesten Mitarbeiter im Arbeitsalltag informell einnehmen, formal sichtbar und anerkannt. Insbesondere das älteste Mitglied der Pilotgruppe (61 Jahre alt) konnte hier besonders viel zur Darstellung der Arbeitsabläufe beitragen.

Die Arbeit der ersten Sitzung hat der Pilotgruppe deutlich gemacht, dass die zu erwartenden Aktivitäten direkt an die eigene Arbeit anknüpfen

und dass die eigene Arbeit reflektiert wird. Damit wurde eine gute motivationale Grundlage insbesondere für die älteren Mitarbeiter gelegt.

Im Vorübergehen wurde den Teilnehmern das Arbeiten mit der Kartentechnik demonstriert. Dabei wurden die besonderen Vorteile der Methode angesprochen:

- Man erzeugt anschauliche Bilder von nicht sichtbaren Abläufen.
- Flexibles Umsortieren und Verändern ist leicht möglich.
- Das entstehende Bild ist gleichzeitig für alle Gruppenmitglieder sichtbar.
- Das endgültige Bild entsteht nur mit Zustimmung aller Gruppenmitglieder.

Fallbeispiel 2: Vorbereitung der Präsentation der Ergebnisse der Gruppensitzungen

Die Arbeit der Pilotgruppe

Das Unternehmen stellt gestanzte und gebogene Blechteile für feinmechanische Geräte her. Die Pilotgruppe arbeitet in der Stanzerei des Unternehmens.

An der Vorbereitung der Meilensteinsitzung mit der Geschäftsleitung nehmen außer der Pilotgruppe auch zwei externe Betreuer teil.

Die inhaltlichen Ergebnisse der bisherigen Gruppensitzungen sollen zusammengefasst und in konzentrierter Form der Geschäftsleitung vorgestellt werden. Die Gruppe musste dazu entscheiden, was vorgestellt werden sollte, in welcher Reihenfolge die Inhalte präsentiert werden sollten und wer das jeweils macht.

Die jeweiligen Themen sollen von dem Mitarbeiter vorgestellt werden, der an der Untersuchung oder Realisierung des Themas maßgeblich beteiligt war. Dadurch kommt jeder Mitarbeiter in die ungewohnte Situation, vor der Geschäftsleitung ein Thema zu präsentieren.

Ziele im Fallbeispiel bezogen auf die Rolle älterer Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sollen lernen, die in der Gruppe erarbeiteten Ergebnisse in einer für sie ungewohnten Situation – vor der Geschäftsleitung – vorzutragen. Ihnen soll hiermit verdeutlicht werden, dass sie in diesem Bereich die „Experten“ und dementsprechend die Ansprechpartner für Probleme sind.

Ablauf der Vorbereitung der Präsentation

Die Themen, die in der Präsentation angesprochen werden sollen, wurden von der Pilotgruppe ausgewählt. Mit Farbpunkten wurden auf den bisher erstellten Flip-Charts die Verbesserungsmöglichkeiten nach „abgeschlossen“ (grüne Punkte), „noch in Arbeit“ und „noch nicht angefangen“ (rote Punkte) eingeteilt (Abbildung 2).

Die Punkte, die sich in der Zwischenzeit von selbst erledigt haben oder die in weiteren Besprechungen in der Pilotgruppe gelöst werden können, wurden nicht aufgelistet.

Anschließend bestimmte die Gruppe die Reihenfolge der Punkte, wobei die erfolgreich abgeschlossenen Projekte zuerst beschrieben

Firma Steinbach
10.11.99 + 24.11.99

Realisierungszeit	Kosten	Nutzen
Stapler überprüfen → Hubgerüst zu langsam Kundendienst verständigen 1 Tag	?	ca. 80 Hebevorgänge 3-20 min pro Tag
Ungenutzte Maschinen (NSM) Excenterpressen (NSM) ca. 2 Tage	2 Tage	paralleles Rüsten möglich bessere Liefertreue
Qualitätsprüfung Freigabe? Das "Mitarbeiter" könnte besser sein. verbindliches Gespräch?	Arbeitszeit	Mehr Rüstvorgänge
QS-Freigabe → Sonderfreigaben wer ist zuständig?	?	momentane Reparaturkosten entfallen
Messmittel besorgen → Kennzeichnung für Abrechnung → Grenz lehrern	2 Tage Azubi	10 min Person Tag unübertrefflich auf
Maschine für Produkt herrichten, Materialfluß zur Maschine Abstimmung	eine Pilotgruppensitzung	flexibler
NSM-Muster besser organisieren neu sortieren zu weit weg	1 Tag	weniger Rüstzeiten 10 min Abrechnung

① eventuelle Schnellschüsse möglich
flexibler
weniger Rüstzeiten

② Rüstzeiten

Abbildung 2: Planung einer Präsentation von Arbeitsergebnissen der Gruppe vor der Geschäftsleitung

und zum Schluss die offenen Punkte aufgezeigt werden sollten.

Die kurzen Redebeiträge sollten für jeden angesprochenen Punkt aufzeigen, welches Sparpotenzial vorhanden ist (Nutzen), welche Aktionen notwendig sind (Realisierbarkeit) und wie hoch die Kosten wären.

Die gesamte Präsentation sollte ca. eine Stunde dauern.

Fazit

Es zeigte sich, dass selbst die ältesten Mitarbeiter zunächst gerne das Präsentieren an den Entwicklungsmoderator delegiert hätten. Der Hinweis darauf, dass bei Nachfragen der Geschäftsleitung doch die tatsächlich Betroffenen antworten müssen, brachte die Einsicht, dass es sinnvoller ist, die Betroffenen tragen 'ihr' Problem gleich selber vor.

