



**RHEINISCHER
UNTERNEHMERVERBAND**
STEINE UND ERDEN e.V.

DEMOGRAFIE FACHKRÄFTEMANGEL GESUNDHEITSMANAGEMENT

SEITE 6
MITGLIEDERUMFRAGE
2012

SEITE 11
AUSBILDUNG UND
FACHKRÄFTEGEWINNUNG

SEITE 14
BETRIEBLICHES
GESUNDHEITS-
MANAGEMENT

SEITE 17
BEST-PRACTICE
SCHAEFER KALK
STEULER-GRUPPE
RHI AG / DIDIER WERKE AG







Kaum eine Entwicklung wird Deutschland in den kommenden Jahren und Jahrzehnten so stark prägen wie der demografische Wandel.

Dieser Wandel ist bestimmt durch eine allgemein gestiegene Lebenserwartung der Bevölkerung in Verbindung mit einem Rückgang der Geburtenzahlen. Die Zahl der Menschen im Erwerbstätigenalter wird erheblich sinken. Auch über eine vermehrte Zuwanderung werden sich die absehbaren Engpässe nicht alleine beheben lassen, zumal in den europäischen Nachbarländern ähnliche Entwicklungen festzustellen sind.

Nach aktuellen Untersuchungen des Instituts der Deutschen Wirtschaft werden in Deutschland ohne zusätzliche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung im Jahr 2030 mehr als 4 Millionen qualifizierte Kräfte weniger im Erwerbsleben stehen als dies im Jahr 2013 der Fall war.

In einigen Unternehmen sind die Auswirkungen bereits greifbar. Teils mangelt es an geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern um Ausbildungsplätze, teils gestaltet sich die Besetzung mancher Facharbeiterstelle als äußerst langwierig. Daraus abgeleitet steht auch die gesundheitsoptimierte Gestaltung von Arbeitsabläufen im Fokus vieler Unternehmen, um die Beschäftigten möglichst lange und gesund im Arbeitsleben zu halten.

Diese Themen beschäftigen unsere Mitgliedsfirmen in unterschiedlicher Intensität. Mehr und mehr Unternehmen haben die Notwendigkeit erkannt diese »demografischen Herausforderungen« aktiv anzunehmen.

Die Themen Mitarbeitergewinnung, Aus- und Weiterbildung, Gesundheitsmanagement und Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer spielen seit jeher eine wichtige Rolle im Personalmanagement. Die demografische Entwicklung lässt Probleme in diesen Bereichen jedoch spürbarer zu Tage treten als dies in früheren Zeiten der Fall war. Auch die jüngst beschlossene abschlagsfreie Rente mit 63 für besonders langjährig Versicherte und die erwartete Inanspruchnahme dieses Rentenzugangs wird den Fachkräftemangel nach dem 01. Juli 2014 weiter verschärfen.

Der Rheinische Unternehmerverband Steine und Erden e.V. hat sich in den letzten Jahren verstärkt dem Thema »Demografie« aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus gewidmet. Die bisherigen Aktivitäten werden mit der vorliegenden Veröffentlichung komprimiert dargestellt, um Anregungen zu bieten und künftige Diskussionen und Überlegungen zu bereichern.

Ihr

Dr. Matthias Schlotmann

Geschäftsführer

Inhalt:	Seite:
Vorwort	3
1. Arbeitskreis Demografie / Fachkräftemangel / Gesundheitsmanagement	5
2. Zahlen und Fakten	6
a) Mitgliederumfrage 2012	
b) Aktuelle Erhebung des Instituts der Deutschen Wirtschaft, Köln	
c) IW Demografie-Tool	
3. Ausbildung und Fachkräftegewinnung	11
a) Fachkräfte-Initiativen	
b) Schule/Wirtschaft	
c) Förderprogramme	
d) Social Media	
4. Betriebliches Gesundheitsmanagement	14
5. Best-Practice	17
a) Allgemein	
b) Firmenbeispiele	
SCHAEFER KALK GmbH & Co. KG, Diez	19
(1) Alter(n)sgerechtes Arbeiten	
(2) Führungskräfteentwicklung	
(3) Gesundheitsmanagement	
(4) Nachwuchs gewinnen	
(5) Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	
STEULER-GRUPPE, Höhr-Grenzhausen	23
(1) Vereinbarkeit von Familie und Beruf	
(2) Entwicklung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle	
(3) Optimierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements	
(4) Nachwuchsführungskräfte - Angebot an kooperativen Studiengängen	
RHI AG / Didier Werke AG	27
(1) Hintergrund	
(2) Mitarbeiterbefragung	
(3) Betriebliche Umsetzung	
Fazit	30
Impressum	31

1. ARBEITSKREIS DEMOGRAFIE FACHKRÄFTEMANGEL GESUNDHEITSMANAGEMENT

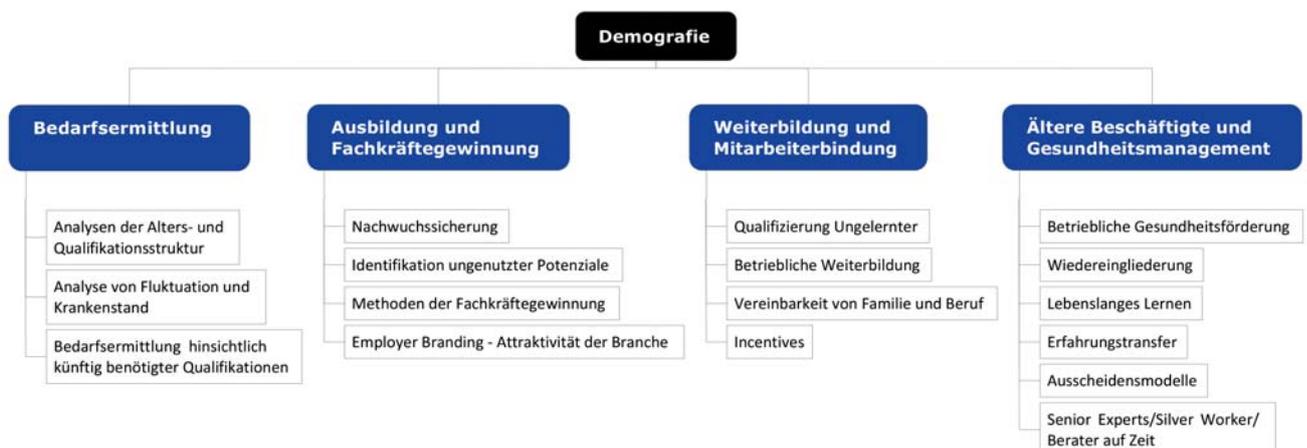
Der Rheinische Unternehmerverband Steine und Erden e. V. hat sich im Jahr 2010 im Rahmen eines Arbeitskreises mit den grundsätzlich möglichen Ansatzpunkten zu diesem Thema aus verbandlicher Sicht befasst. Damals wurden auf der Ebene der Sozialpartner »Langzeitkonten« und die »Entgeltumwandlung« als zentrale Themen betrachtet.

Mittlerweile gibt es in allen Tarifbereichen des RUV Tarifverträge über die betriebliche Altersversorgung und Entgeltumwandlung. Die Handlungsfelder Aus- und Weiterbildung sowie Gesundheitsvorsorge wurden als vorrangig betriebliche Themen bewertet.

Die Überlegungen zum Thema »Demografie« wurden sodann weiter intensiviert. Hierzu traf sich im August 2012 ein Arbeitskreis mit Teilnehmern aus unseren Mitgliedsfirmen, um die weiteren Möglichkeiten und Aktivitäten auszuloten.

Es bestand Konsens darin, dass eine Präsentation von »best-practice«-Beispielen anzustreben sei. Es zeigt sich die Tendenz, dass der größte Nutzen in der Vorstellung konkreter Projekte gesehen wird, verbunden mit einer kritischen Bewertung einzelner Maßnahmen und Aktionen mit all ihren Vorteilen und auch Verbesserungsmöglichkeiten.

Die wesentlichen Handlungsfelder lassen sich wie folgt zusammenfassen:



2. ZAHLEN UND FAKTEN

a) Mitgliederumfrage 2012

Als Ausgangspunkt zur Bedarfsermittlung kann die im Jahr 2012 durchgeführte **Mitgliederumfrage des RUV** gesehen werden. Die ermittelten Daten bezogen sich auf die Beschäftigtenzahlen, die Krankheitsquoten in unterschiedlichen Lebensdekaden, die Ausbildungssituation sowie die Entwicklung des Durchschnittsalters (2005, 2010 und 2011) in den Betrieben.

An der Umfrage haben sich 54% unserer Mitgliedsbetriebe mit 79% der insgesamt beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beteiligt.

Die wesentlichen Ergebnisse der Umfrage lassen sich wie folgt zusammenfassen:

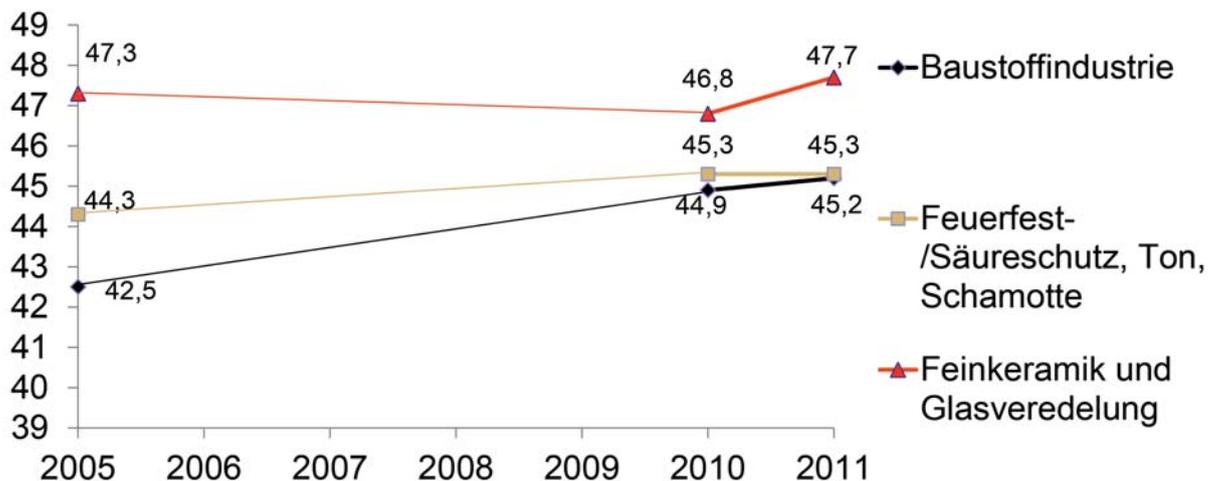
Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl je Betrieb liegt danach bei 136.

Das Verhältnis der gewerblichen Arbeitnehmer zu den Angestellten beträgt 2/3 zu 1/3.

Die Altersstrukturhebung zum Stichtag 31.12.2011 ergab

- für die Steine und Erden-Industrie/Baustoffindustrie ein Durchschnittsalter von 45,2 Jahre,
- für die Feuerfest-/Säureschutz-, Ton- und Schamotte-Industrie 45,3 Jahre und
- für die Feinkeramische Industrie/Glasveredelung von 47,7 Jahren.

Durchschnittsalter im Gesamtbetrieb



Die Krankenquote im gewerblichen Bereich steigt in den Lebensjahrzehnten – erwartungsgemäß – an. Im Verhältnis der Ausfallzeit zu den Soll-Arbeitstagen liegt die Krankenquote demnach

■	in der Altersgruppe 20 – 29 Jahre bei	3,3%,
■	in der Altersgruppe 30 – 39 Jahre bei	4,6%,
■	in der Altersgruppe 40 – 49 Jahre bei	6,0%,
■	in der Altersgruppe 50 – 59 Jahre bei	7,4%
■	und ab dem 60. Lebensjahr bei	10,9%.

Die Ausbildungsquote - als Verhältnis der Auszubildendenzahl zu den Gesamtbeschäftigten - lag zum Stichtag am 01.10.2012 bei 4,4%.

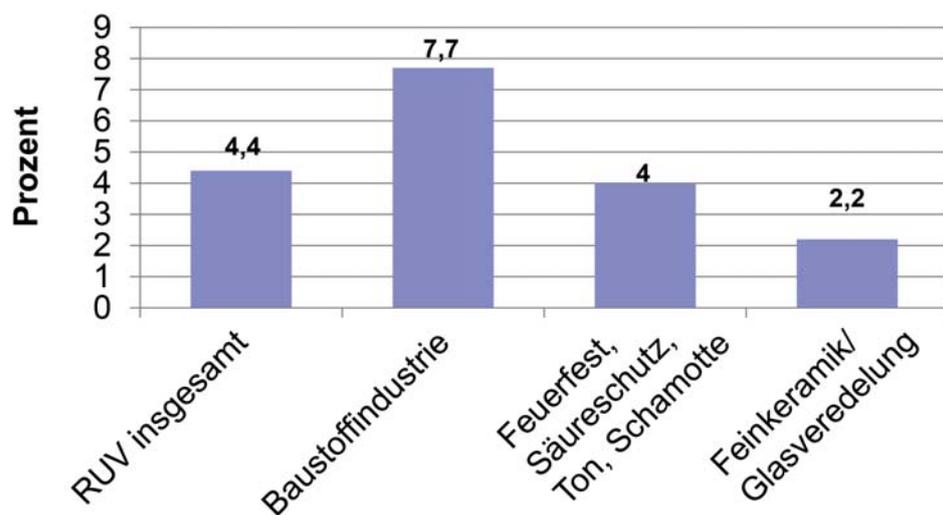
Im Vergleich dazu bewegt sich die Kennzahl für die Industrie (Bund) für 2011 bei 6,4%.

Für die Steine und Erden-/Baustoffindustrie ergab sich ein Wert von überdurchschnittlichen 7,7%, für die Feuerfest-/Säureschutz-, Ton- und Schamotte-Industrie von 4% und für die Feinkeramik/Glasveredelung von 2,2%.

In insgesamt 63 % der gemeldeten Betriebe wurden junge Menschen ausgebildet. Damit liegt eine explizit auf unseren Verbandsbereich bezogene repräsentative Erhebung vor.

Es wird beabsichtigt, die Mitgliederumfrage im 2. Halbjahr 2014 zu wiederholen, um die Entwicklung insgesamt über einen möglichst repräsentativen Zeitraum nachvollziehen zu können und sie in künftige Überlegungen und Aktivitäten einfließen lassen zu können.

Ausbildungsquoten RUV

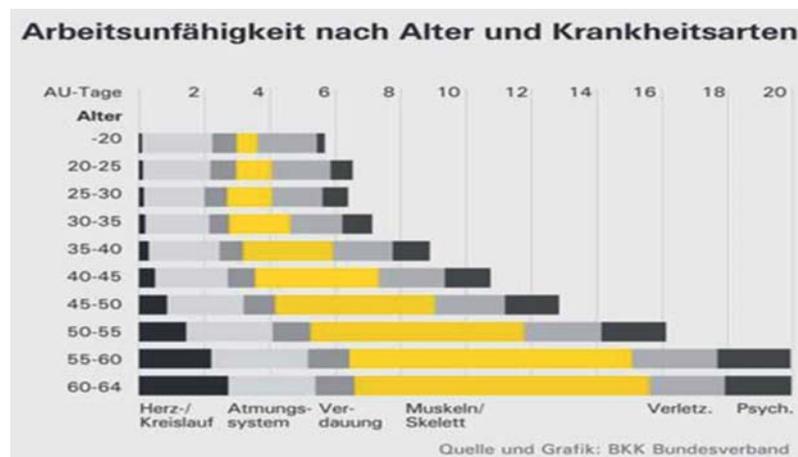


b) Aktuelle Erhebung des Instituts der Deutschen Wirtschaft, Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW Köln) meldet, dass die Zahl der Krankheitstage je Arbeitnehmer in Deutschland weiter ansteigt.

Im Jahr 2012 lag die Arbeitsunfähigkeit je Arbeitnehmer bei 16,6 Tagen und hat sich seit 2006 kontinuierlich erhöht. Eine Erklärung hierfür ist der demografische Wandel.

In den deutschen Unternehmen ist das Durchschnittsalter in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Die Unternehmen beschäftigen heute weitaus mehr Ältere als noch vor zehn Jahren. Da ältere Menschen länger krank sind als jüngere, steigt der durchschnittliche Krankenstand an. Unter 20-Jährige wiesen im Schnitt 9,9 Arbeitsunfähigkeitstage auf – die 55- bis 59-Jährigen 28,2 Tage.



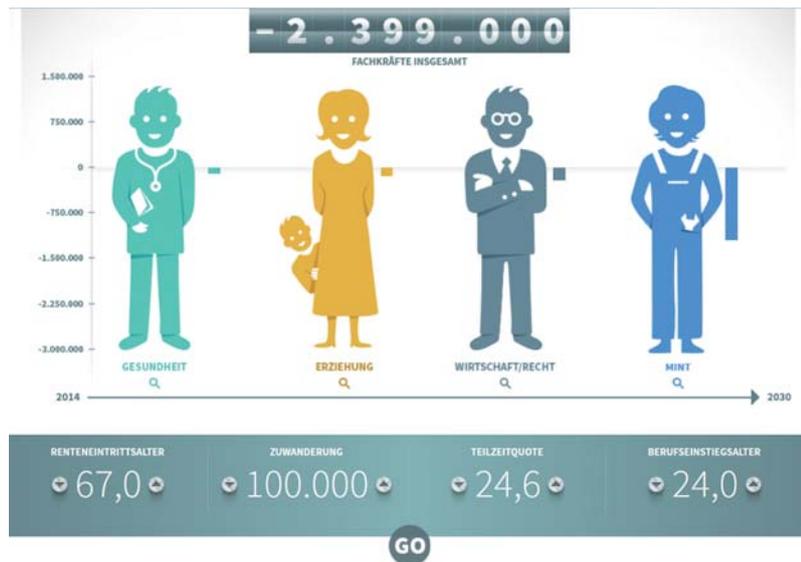
Die Branchenzugehörigkeit spielt im Gegensatz zu früher eine geringere Rolle, aber noch immer gilt, wer in witterungsabhängigen Sektoren arbeitet und zudem körperlich schwere Arbeiten zu erledigen hat, ist häufiger arbeitsunfähig.

Was die einen an körperlichen Belastungen zu viel haben, haben die anderen zu wenig. Darum ist es nicht verwunderlich, dass 26 % der Arbeitsunfähigkeitstage auf Muskel- und Skeletterkrankungen zurückzuführen sind. Was hinzu kommt ist, dass zum Beispiel nach einem Bandscheibenvorfall eine beträchtlich längere Genesungszeit notwendig ist als bei einem Schnupfen. Dies verlängert die Ausfallzeiten. Ein weiterer großer Ursachenanteil mit 14% sind psychische Störungen, wie zum Beispiel Burnout.

Laut IW Köln baut sich der Krankenstand über die Woche hinweg kontinuierlich auf. Die Zahlen für 2012 zeigen einen Krankenstand von durchschnittlich 13,9% am Montag und 15,8% am Freitag.

c) IW Demografie-Tool

Ende Januar 2014 hat das Institut der Deutschen Wirtschaft ein »Demografie-Tool« vorgestellt. Die interaktive Plattform zum Fachkräftemangel (www.iwkoeln.de/demografie-tool) erlaubt es dem Nutzer unter Veränderung verschiedener Parameter, wie Zuwanderung und Renteneintrittsalter, die möglichen Szenarien und ihre Folgen deutlich zu machen.



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, Köln



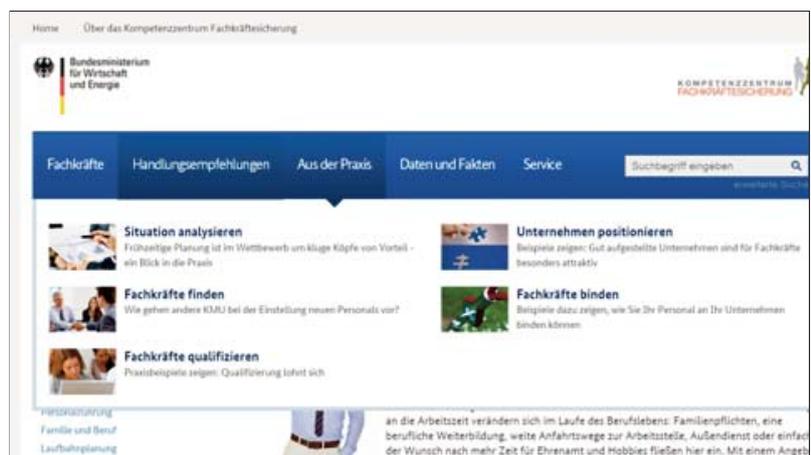
3. AUSBILDUNG UND FACHKRÄFTE- GEWINNUNG

a) Fachkräfte-Initiativen

Auf den unterschiedlichsten Ebenen – häufig gefördert durch öffentliche Stellen wie Bundesministerien und den ESFS (Europäischer Sozialfond) – gibt es eine Vielzahl von Initiativen zur Fachkräftesicherung, zum Beispiel

das »Kompetenzzentrum für Fachkräftesicherung«,

www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de



die Kooperation in der »Arbeitskräfteallianz« und »Fachkräfte für die Region«

www.fachkraeftebuero.de



b) Schule/Wirtschaft



Das Netzwerk **SchuleWirtschaft** bringt Schulen und Unternehmen zusammen, um jungen Menschen eine bessere ökonomische Bildung zu ermöglichen und ihren Übergang in Beruf oder Studium zu erleichtern.

In aktuell 460 regionalen Arbeitskreisen stehen ökonomische Fragen, die Entwicklung methodischer, sozialer und personaler Kompetenzen sowie eine zielgerichtete Berufsorientierung im Mittelpunkt.

Auch aus dem Mitgliederbereich des RUV sind Unternehmensvertreter in den regionalen Arbeitskreisen aktiv.

Innerhalb der Landesarbeitsgemeinschaft SchuleWirtschaft Rheinland Pfalz, einer Initiative der Landesvereinigung rheinland-pfälzischer Unternehmerverbände (LVU), hat der stellvertretende Vorsitzende des RUV, Herr Michael Steuler, im Juni 2014 den Vorsitz für den Bereich »Wirtschaft« übernommen.

c) Förderprogramme

Des Weiteren können die Förderprogramme der Agentur für Arbeit (WeGebAU, Bildungsprämie, Förderung der beruflichen Bildung etc.) konkrete Hilfestellungen bieten. Weiterbildungsportale, wie z. B. KURSNET der Agentur für Arbeit sowie die Förderdatenbank (www.foerderdatenbank.de), können Anregungen und Hinweise geben.

Zunehmend bieten Unternehmen sogenannte »Einstiegsqualifizierungen« an. Sie helfen dabei jungen Menschen, die zunächst mangels allgemeiner Ausbildungsreife nicht dem gewünschten Anforderungsprofil einer Stellenbeschreibung entsprechen, über Schulungen, Projekte und sonstige Maßnahmen die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einstieg in das Berufsleben zu schaffen.

d) Social Media

Der RUV hat sich im Rahmen des Seminars »Social Media für Einsteiger« konkret mit der Frage beschäftigt, welche Rolle »facebook, xing und twitter« im Unternehmensalltag und speziell im Personalmanagement und bei der Rekrutierung künftiger Arbeitskräfte bereits spielen bzw. in Zukunft spielen könnten und welche Gesichtspunkte dabei besonders zu beachten sind.



Nahezu jedes Unternehmen ist heutzutage mit einer Unternehmens-Homepage im weltweiten Netz präsent. Neben seiner Funktion als reines Informationsmedium dient das Internet zunehmend auch als Kommunikationsplattform unterschiedlichster Ausprägung. In Zuge der fortschreitenden Digitalisierung lassen sich auch berufliche Netzwerke unkompliziert knüpfen und pflegen.

Daher werden soziale Netzwerke auch für die Suche nach zukünftigen Fachkräften immer häufiger genutzt. Dies gilt umso mehr, als es sich bei jungen Menschen um die Personengruppe handelt, die häufig in sozialen Netzwerken unterwegs und somit dort erreichbar ist.

Im Rahmen des RUV-Seminars wurde allerdings auch deutlich, dass die Web-Aktivitäten eines Unternehmens nicht überstürzt angegangen werden sollten, und es individuell abzuwägen gilt, ob und wenn ja in welcher Ausgestaltung das Internet sinnvoll in die Personalarbeit eingebunden werden kann. Die Folgerungen aus dieser Abwägung werden je nach Unternehmen und Unternehmenskultur zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen führen.

Viele Firmen präsentieren sich nicht nur im Internet, sondern nutzen bereits entsprechende Karriereseiten zur Kontaktabahnung. Hier besteht jeweils auch eine Möglichkeit zur Onlinebewerbung.

Häufig werden soziale Netzwerke wie twitter, xing und facebook von Unternehmen mit dem Ziel genutzt, über entsprechende Verlinkungen auf die Unternehmenshomepage bzw. Karriereseite aufmerksam zu machen («Angel auswerfen«).

Neben den unbestreitbaren Vorteilen gilt es jedoch auch die möglichen Risiken einer permanenten und weltweiten Präsenz abzuwägen. Dies beginnt mit der unabdingbaren Regelung zur kontinuierlichen Betreuung der Internetaktivitäten, um aktuell auf Geschehnisse rund um die Internetpräsenz reagieren zu können und außerdem nicht als sogenannte »Karteileiche« ein eher weniger attraktives Image zu erzeugen.

4. BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Neben der Gewinnung von Fachkräften rückt im betrieblichen Alltag zunehmend auch die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Vordergrund. Qualifizierte gesunde und motivierte Mitarbeiter sind in Unternehmen heute wichtiger denn je.

Daher wurden mit einem weiteren Schwerpunkt Fragen rund um ein strukturiertes »Betriebliches Gesundheitsmanagement« erörtert. Unsere Mitgliedsunternehmen konnten sich durch die Informationen eines regional tätigen Gesundheitsmanagers einer großen Krankenkasse, der auch bei einigen Mitgliedsfirmen bereits konkret im Einsatz war, über die grundsätzlichen Möglichkeiten und Vorgehensweisen informieren.

Ausgehend von dem Ziel, Arbeit und Organisation gesundheitsförderlich zu gestalten und die Beschäftigten zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten zu befähigen, werden durch die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse wesentliche Vorgehensweisen zur Zielerreichung festgelegt. Wie »gesund« ein Unternehmen ist, lässt sich sichtbar an den entstandenen krankheitsbedingten Fehlzeiten ablesen. Daneben spielen jedoch auch Befindlichkeitsstörungen ohne Fehlzeiten, wie nicht eingebrachtes Potential, geringe Motivation und fehlende Identifikation der anwesenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) sollte als Gesamtkonzept verstanden werden und eher langfristig angelegt sein. Demgegenüber findet der Einstieg in den Unternehmen meistens mit einzelnen Gesundheitstagen oder Gesundheitsaktionen und im Anschluss über gezielte Gesundheitsförderung als Einzelmaßnahmen (beispielsweise über ein Ernährungsprojekt) statt. Eine nicht zu unterschätzende Rolle stellt dabei das Führungsverhalten dar.



Das Betriebliche Gesundheitsmanagement lässt sich an **drei Ansatzpunkten** festmachen:

1. Der/die Beschäftigte (Konstitution körperliche Fitness, Persönlichkeit),
2. der Arbeitsplatz (Tätigkeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsmittel),
3. das Unternehmen (Unternehmenskultur, Führung, Gruppenklima/ Zusammenarbeit).

Bei der **Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements** lassen sich folgende Säulen definieren, anhand derer ein Unternehmensleitbild entwickelt werden kann:

1. Ist-Analyse
2. Ziel
3. Strategieplanung
4. Intervention
5. Evaluation (Bildung von Kennzahlen).

Als **Erfolgsfaktoren** für das Gelingen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements können folgende Punkte benannt werden:

- Betriebliches Gesundheitsmanagement als »top-down-Prozess«
- Wirtschaftliche und soziale Faktoren sind gleichbedeutende Ziele im Veränderungsprozess
- Zusammenarbeit von Leitung und Mitarbeitervertretung
- Kooperation und Offenheit aller Beteiligten
- Führungskräfte machen mit
- Mitarbeiter werden eingebunden
- Genaue Ist-Analyse
- Genaue Zielformulierung
- Einführung eines Controllings
- Ressourcen werden bereitgestellt
- Einsatz qualifizierter Fachkräfte und umfassende Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Integration in die Organisation

Wichtig hierbei ist, dass die Aktivitäten im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements von der Belegschaft auch angenommen werden müssen. Es hat sich herausgestellt, dass sich je nach Unternehmensgröße Unterschiede in der Wahl der Instrumente ergeben.

Die Beschäftigungsfähigkeit kann erhalten werden, wenn neben einem Gesundheitsmanagement in den Unternehmen auch eine reibungslose **Zusammenarbeit mit den Trägern der Sozialversicherung** und mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgt, um im Falle eines Falles deren Arbeitsfähigkeit zeitnah wiederherzustellen.

Der RUV hat mit seinem **Seminarangebot »Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz«** einen weiteren Schwerpunkt im Bereich des Gesundheitsmanagements gesetzt. Die vorliegenden Daten und Fakten belegen die enorme Bedeutung des Themas:

- Stressbelastungen nehmen drastisch und kontinuierlich zu
- 50% - 70% der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer leiden unter psychischen Belastungen am Arbeitsplatz
- Deutliche Zunahme psychischer Erkrankungen
- Rund 60% aller Fehlzeiten sind auf psychosoziale Risiken zurückzuführen
- Psychische Störungen sind sehr langwierig (2-3 mal längere Fehlzeiten)
- Sie stellen die Hauptursache für Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit dar



Aus Sicht des Vorgesetzten gilt es zunächst, auffällige Verhaltensänderungen bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen und diese zu thematisieren. Dabei ist es hilfreich, sich Entstehung und Wirkungsweise von Stress in seinen unterschiedlichen Ausprägungen zu vergegenwärtigen.

Unbestritten ist aber auch, dass eine Ursachenforschung – soweit betriebliche Ursachen ausgeschlossen sind - oder eine Therapierung nicht Aufgabe der Unternehmen sein kann.

Zur erfolgreichen Therapie gehört unabdingbar die Bereitschaft des Betroffenen, eine Änderung herbeizuführen und das Lebensumfeld aktiv an dem Ziel der Gesunderhaltung auszurichten.

Gleichzeitig kann seitens der Unternehmen beispielsweise durch Maßnahmen der offenen Kommunikation, durch Wertschätzung und Mitarbeitermotivation zu einem erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsmanagement beigetragen werden.

5. BEST-PRACTICE

Zu einem festen Bestandteil der Demografie-Aktivitäten des RUV wurde die Vorstellung konkreter »best-practice«-Beispiele aus den Unternehmen.

a) Allgemein

Die bisherigen Erfahrungen lassen einerseits eine weitgehende Übereinstimmung in den behandelten Themenfeldern, jedoch andererseits firmenspezifische Besonderheiten und Akzente innerhalb dieser Schwerpunktthemen erkennen.

So wurde verdeutlicht, mit welchen Instrumenten die Mitgliedsfirmen positive Erfahrungen gemacht haben, jedoch auch, welche Themen aus unterschiedlichen Gründen nicht weiter verfolgt wurden.

Gemeinsames Ziel aller Unternehmen ist es, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten so lange wie möglich zu erhalten oder auch wiederherzustellen.

So wurden bei der **Neugestaltung von Schichtplänen** sehr gute Erfahrungen mit der Hinzuziehung eines Fachmanns der Berufsgenossenschaft gemacht.

Die Einführung von **Lebensarbeitszeitmodellen** wird in den Unternehmen differenziert betrachtet. So laufen Planungen zur Einführung entsprechender Arbeitszeitmodelle. Teilweise wirken die finanziellen und administrativen Aufwendungen abschreckend, da zunächst ein Guthaben in Zeit oder Geld während der Arbeitsphase aufgebaut werden muss. Außerdem wird befürchtet, dass sich der Aufbau des Zeitguthabens zulasten des aktuellen Erholungsbedürfnisses auswirkt.

Mit unterschiedlichen Initiativen wird das Thema »**Gesundheit**« in das Bewusstsein der Mitarbeiter gerückt. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) wurde als sinnvolles Instrument erkannt, um unterstützend bei der Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit nach einer gesundheitsbedingten Auszeit mitzuwirken.

Allseits deutlich wird die wichtige Rolle, die den Führungskräften der Unternehmen zukommt. Die **Mitarbeiterführung** nimmt eine zentrale Bedeutung bei der angestrebten Reduzierung von vermeidbaren physischen und psychischen Belastungen der Mitarbeiter ein.

Zur **Gewinnung von Nachwuchskräften** sind die Unternehmen zunächst bestrebt, die möglichen Zielgruppen im Umfeld der Unternehmen auf die jeweiligen Ausbildungsberufe aufmerksam zu machen und so entsprechendes Interesse zu wecken. Hierzu werden von den Unternehmen vielfältige Wege der Unternehmenswerbung von den klassischen Berufs- und Ausbildungsmessen in Schulen und der Region über die Kinowerbung bis hin zur zielgruppen-gerechten Ansprache über Internetseiten beschritten.

Der Fachkräftemangel hat bereits viele Unternehmen dazu veranlasst, die Einstiegsqualifizierung gerade auch von Jugendlichen aus prekären Lebenswelten zu intensivieren und die Jugendlichen auf ihrem individuellen Stand »abzuholen«, wenn die Ausbildungsreife den Anforderungen noch nicht entspricht.

Am Ende des Arbeitslebens stellt sich naturgemäß die Frage, wie der **Übergang in den Ruhestand** unter Einbeziehung individueller Voraussetzungen und Gegebenheiten möglichst optimal gelingen kann. Es ist festzustellen, dass die früher häufiger gewählten Altersteilzeitmodelle in der breiten Masse der Unternehmen nur noch eine untergeordnete Rolle spielen. Dies resultiert auch daraus, dass die Unternehmen mittlerweile von dem Know-how ihrer qualifizierten Mitarbeiter möglichst lange profitieren möchten. Dieses Ziel kann naturgemäß mit einer Ausweitung von Frühverrentungen nicht erreicht werden.

Das Thema der Betrieblichen Altersversorgung ist in den Unternehmen zumeist mit dem auch tariflich ausgestalteten Instrument der Entgeltumwandlung besetzt.

b) Firmenbeispiele

Die Unternehmen SCHAEFER KALK GmbH & Co. KG, RHI AG / Didier Werke AG und die STEULER-GRUPPE haben im Rahmen der »best-practice«-Reihe bereits interessante Einblicke in konkrete Unternehmensprojekte und -schwerpunkte präsentiert.





SCHAEFER KALK GMBH & CO. KG, DIEZ

Unter dem Titel »SCHAEFER KALK als gesundes Unternehmen in Zeiten des demographischen Wandels« fasst die Firma alle Maßnahmen zusammen, die dem Risiko mangelnder Arbeitsleistung durch eine älter werdende Belegschaft entgegen wirken sollen:

(1) Alter(n)sgerechtes Arbeiten

Das altersgerechte Arbeiten ist durch die Vermeidung unnötiger Belastungen, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und den allgemeinen Arbeits- und Gesundheitsschutz geprägt. Schwerpunkte sind hierbei die Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung sowie die Mitarbeiterführung.

Im Jahr 2013 hat die Überprüfung aller EDV-Arbeitsplätze aus ergonomischer Perspektive stattgefunden. In 2014 erfolgte zunächst ein Pilotprojekt in zwei Betriebsabteilungen mit Arbeitsplatzbegehung und Mitarbeiterbefragung hinsichtlich physischer und psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Das daraus abgeleitete Konzept der Begehungen soll danach sukzessive auf alle Abteilungen ausgeweitet werden. Durch veränderte Schichtmodelle sollen die Belastungen unter Einbeziehung der Expertise der zuständigen Berufsgenossenschaft so weit wie möglich reduziert werden.

(2) Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte und deren (Weiter-)Entwicklung stellen für SCHAEFER KALK einen wichtigen Baustein des Unternehmenserfolgs dar. Die Förderung der Führungskräfte beinhaltet daher zum Beispiel auch das Thema »Gesundes Führen«.

Mitarbeitergespräche sind dabei ein wesentliches Element der Führungsarbeit und werden bei SCHAEFER KALK um die Gesprächsinhalte »Demographie« und »Gesundes Führen« erweitert.

(3) Gesundheitsmanagement

Im Gesundheitsmanagement stehen für die nächsten 2-3 Jahre der »Rücken« sowie der Bewegungsapparat im Vordergrund. Hierbei wird SCHAEFER KALK von der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) durch kostenlose innerbetriebliche Maßnahmen unterstützt. Diese werden während der Arbeitszeit möglichst nah an den jeweiligen Arbeitsorten der Mitarbeiter/innen durchgeführt.

Für die (gemeinsamen) Veranstaltungen/Kurse während der Freizeit hat jede/r Beschäftigte ein verfügbares Gesundheitspunktekonto von 200 Punkten/Jahr (= 200 €). Dieses Konto kann für gezielte Veranstaltungen/Kurse, die den Rü-

cken bzw. Bewegungsapparat stärken, genutzt werden. Ein jährliches angepasstes Gesundheitsprogramm stellt SCHAEFER KALK den Beschäftigten zur Verfügung. Kurse wie im Fitnesscenter, personalisierte Schwimmkarten, Durchführung eines Sportchecks, Massage am Arbeitsplatz, Wirbelsäulengymnastik sowie Patenaktionen (Wandern um den Edersee, Naturwanderungen rund um unsere Steinbrüche und die Teilnahme an einer Canadier Regatta bzw. Laufveranstaltungen) sind Teile dieses Gesundheitskataloges. Hierbei sollen Spaß und Geselligkeit natürlich auch nicht zu kurz kommen.

Des Weiteren hat SCHAEFER KALK sogenannte Gesundheitsscouts für jeden Standort als direkte Ansprechpartner für alle Beschäftigten ausgebildet.

(4) Nachwuchs gewinnen

Auszubildende

Einen großen Erfolg stellte ein »Tag der Ausbildung« auf dem Werksgelände in Hahnstätten dar. Hierzu wurden gezielt Schulen angeschrieben bzw. eingeladen, damit zukünftige potentielle Bewerber/innen einen unmittelbaren Eindruck von den angebotenen Ausbildungsberufen erhalten sollten.

Fach-, Führungs- und Nachwuchskräfte

Bei Fach- und Führungskräften verfolgt die Firma SCHAEFER KALK ein »dynamisches« Personalmarketingkonzept, unter anderem durch eine Kooperation mit der Techniker Akademie Weilburg und mit der Technischen Hochschule Mittelhessen. Zur Mitarbeiterbindung wurde ein Kooperationsvertrag mit ehemaligen Mitarbeitern vereinbart, der eine finanzielle Unterstützung zum einen und eine Weiterbeschäftigung während der Semesterferien zum anderen beinhaltet. Nach erfolgreichem Anschluss werden beide erneut als qualifizierte Nachwuchskräfte im Unternehmen beschäftigt. Damit wird eine passgenaue, persönliche und zudem kostengünstige Alternative zur externen Fachkräftesuche erreicht.

Sehr gute Erfahrungen hat SCHAEFER KALK mit der Durchführung von Betriebsbesichtigungen von Anwohnern und/oder interessierten Gruppen gemacht. Durch diese Führungen erhalten die Personen einen besseren Eindruck. Sie dienen als eine Art »Multiplikatoren«, deren Einfluss sich auch für den Bekanntheitsgrad in der Region positiv auswirkt.

SCHAEFER KALK will den Fokus zukünftig noch mehr auf das Potential von weiblichen Mitarbeitern in technisch/gewerblichen Bereichen legen. Dabei verspricht sich SCHAEFER KALK weitere Unterstützung durch die Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit.

(5) Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Im Hinblick auf ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Arbeitsfähigkeit eingeschränkt ist, werden Überlegungen angestellt, inwiefern Erleichterungen und eventuelle Möglichkeiten zum früheren Ausscheiden angeboten werden können.

Betriebliche Altersversorgung

SCHAEFER KALK verfügt bereits über eine betriebliche Altersvorsorge sowie Alternativen der Entgeltumwandlung, die es den Mitarbeitern ermöglichen, Rentenabschläge durch einen früheren Ruhestand zumindest teilweise abzufedern.

Durchgeführte Informationsveranstaltungen mit Inhalten aus der gesetzlichen Rentenversicherung und deren Ausblick sowie das Aufzeigen der Möglichkeiten der Entgeltumwandlung sensibilisieren gerade junge Mitarbeiter/innen für diese Thematik.

www.schaeferkalk.de





STEULER STEULER-GRUPPE, HÖHR-GRENZHAUSEN

Die größte Herausforderung beim Thema Demografie sieht die STEULER-Gruppe im Erhalt von Arbeits- und Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter/innen. Daher hat sie sich den nachfolgenden Schwerpunkt-Themen gewidmet:

(1) Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besser gewährleisten zu können, werden den Mitarbeiter/innen, sofern es organisatorisch umsetzbar ist, flexible Arbeitszeitmodelle angeboten. Zudem wurden an den größten Standorten Tagesmütter engagiert, die sich bei Engpässen um die Betreuung der Mitarbeiterkinder kümmern. Für die Betreuung übernimmt Steuler auch nach den steuerlichen Möglichkeiten die jeweiligen Kosten.

(2) Entwicklung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle

Derzeit wird die Einführung von Langzeitkonten nach dem Motto »heute verzichten, später genießen«. geprüft. Arbeitnehmer verzichten zunächst auf die Auszahlung von Teilen ihrer geleisteten Überstunden oder auch auf Tage ihres übergesetzlichen Urlaubs oder auf Urlaubsgeld, Jahressondervergütung oder auch Prämienzahlungen. Die nicht ausgezahlten Bruttobezüge verbucht der Arbeitgeber dann auf einem Langzeitkonto, welches verzinst wird und später bei Inanspruchnahme zur Auszahlung kommt. Die Guthaben können für verschiedene Zwecke genutzt werden, im Vordergrund steht das frühere Ausscheiden aus dem Berufsleben, Pflegezeit, Zeiten für Qualifizierungsmaßnahmen und ähnliches.

(3) Optimierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Halbjährlich werden verschiedene Maßnahmen bedarfsorientiert im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements angeboten. Es werden gezielt Maßnahmen ergriffen, die die Beschäftigten am ehesten benötigen. Das Unternehmen hat zudem einen Kooperationsvertrag mit einem Gesundheitsdienst geschlossen, der bei psychischen- oder Sucht-Krankheiten den Betroffenen innerhalb weniger Tage Hilfe anbieten kann. Die Beratungsanlässe ergeben sich in der Regel aus folgenden Themenfeldern:

- Hilfe bei Problemen im Arbeitsumfeld (Überforderung/Stress, Konflikte mit Vorgesetzten, Kollegen)
- Krisenbewältigung nach Extrembelastungen (Unfälle, Krankheiten, Schicksalsschläge)
- Unterstützung im Umgang mit chronischen Erkrankungen bei sich oder anderen
- Veränderung von Risikoverhalten (Suchtmittel, Suchtverhalten)
- Vermittlung und Beantragung ambulanter und stationärer Rehabilitationsbehandlungen (Sucht/Psychosomatik).

Angeboten wird eine persönliche und vertrauliche Beratung mit einem Experten. Die Anliegen werden streng vertraulich behandelt. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist das Beratungsangebot im Rahmen der steuerlichen Möglichkeiten kostenfrei!

Zudem spielt auch bei Steuler die »Führung« im Gesundheitsmanagement eine zentrale Rolle. Die Führungskräfte erhalten regelmäßig ein Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten in Bezug auf den Ausbau ihrer Führungskompetenz, vor allem hinsichtlich ihrer Kommunikation.

(4) Nachwuchsführungskräfte - Angebot an kooperativen Studiengängen

Das kooperative Studium mit integrierter Unternehmensausbildung verknüpft die Theorie bestmöglich mit der Praxis. Während des Bachelor- oder Masterstudiums kommt der Werksstudent in den Semesterferien ins Unternehmen und wird in dieser Zeit praxisorientiert von STEULER ausgebildet. Dabei bietet die monatliche Vergütung, die STEULER dem Werksstudenten durchgängig zahlen sowie die frühzeitige Bindung an das Unternehmen eine hohe Sicherheit und berufliche Perspektive. Für STEULER bietet das Modell potentielle Nachwuchsführungskräfte, die von STEULER individuell weiterentwickelt werden können.

www.steuler.de





R. SÖLLNER



J. HELANDER

MR. [unreadable]





RHI AG / DIDIER WERKE AG

Das Unternehmen hat im Jahr 2010 begonnen, sich schrittweise mit dem Thema Demografie auseinander zu setzen und hierzu eine Demografie-Initiative gestartet.



(1) Hintergrund

Neben der allgemeinen Bedrohung, welche der demografische Wandel auf dem Arbeitsmarkt bei den Unternehmen ausübt, nämlich der Überalterung der Belegschaft und der Verknappung an qualifizierten Arbeitskräften und geeigneten Bewerbern für Ausbildungsstellen, sieht sich das Unternehmen auf Grund seiner Beschäftigten- und Arbeitsplatzstruktur mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Ein nach wie vor hoher Anteil der Arbeitsplätze in den Werken ist mit körperlichen Anforderungen und Belastungen verbunden, welche insbesondere nach einer langen Berufstätigkeit nicht mehr ohne weiteres über das 60. Lebensjahr hinaus von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfüllt werden können oder wollen. Auf der anderen Seite werden diese Mitarbeiter zukünftig länger im Unternehmen benötigt, wenn eine Verknappung auf der Nachwuchsseite entstehen sollte. Auch das langfristig ansteigende Renteneintrittsalter verlangt nach Lösungen, um ältere Mitarbeiter länger als bisher weiter zu beschäftigen.

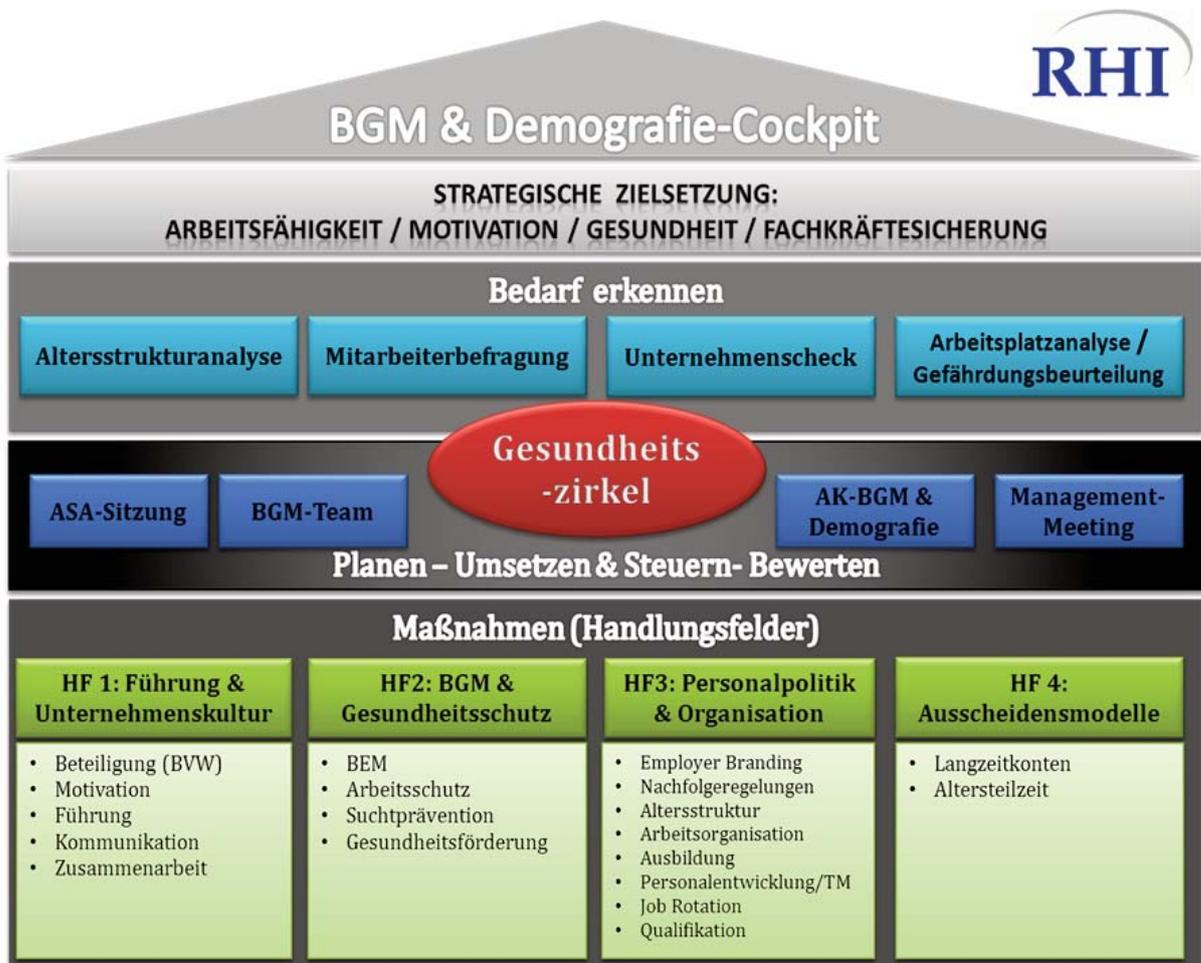
(2) Mitarbeiterbefragung

Hierzu wurde bei RHI AG / Didier-Werke AG in Deutschland bereits im Jahr 2012 ein Projekt gestartet, das zunächst mit der Analyse des Handlungsbedarfes im Unternehmen begann. Hierzu wurden die Instrumente Altersstrukturanalyse, Unternehmens-Check sowie eine Mitarbeiterbefragung eingesetzt. Die demografiebezogene Mitarbeiterbefragung ergab an allen RHI-Standorten

in Deutschland ähnliche Problemlagen aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Neben einer Verminderung der körperlichen Belastungen und von Stress wünschen sie sich vor allem einen optimierte Umgang unter Kollegen und eine verbesserte Zusammenarbeit mit den Führungskräften.

Die Ergebnisse der gesamten Analysephase mit den erkannten Schwerpunkten wurden im Rahmen von Workshops in 4 Handlungsfelder überführt:

1. Führung & Unternehmenskultur
2. Betriebliches Gesundheitsmanagement & Gesundheitsschutz
3. Personalpolitik & Organisation
4. Ausscheidensmodelle



(3) Betriebliche Umsetzung

Eine Vielzahl von Maßnahmen aus den einzelnen Handlungsfeldern sind bereits etabliert, zum Beispiel das Betriebliche Eingliederungsmanagement, welches seit 2010 mittels eines standardisierten Ablaufes durchgeführt wird.

Andere Aktivitäten müssen erst noch schrittweise entwickelt, erarbeitet und umgesetzt werden, wobei hier in der Reihenfolge der Bedarfsschwerpunkte vorgegangen werden muss.

Im Rahmen des Handlungsfeldes Führung wurde im Jahr 2013 eine Workshopreihe mit allen Führungskräften als Pilotveranstaltung im Werk Urmitz durchgeführt. Zielstellung war es insbesondere, Führungskräfte auf ihre besondere Rolle in Hinblick auf den demografisch bedingten Wandel in der Belegschaft zu sensibilisieren und ihnen zu helfen, ihr Führungsverhalten darauf auszurichten.

Begleitend zur Demografie-Initiative wurde im Rahmen der Einführung des Gesundheits- und Arbeitsschutzmanagementsystems nach OHSAS 18001 das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) weiterentwickelt. Hier ist vor allem die Einführung von Gesundheitszirkeln an allen Standorten der Unternehmensgruppe hervorzuheben, die als Bedarfserhebungs- und Steuerungsinstrumente eine zentrale Stellung einnehmen und ebenso für das BGM im engeren Sinne wie auch für demografiebezogene Themen zum Einsatz kommen.

Nachdem in den Bereichen Führung (HF 1) und Gesundheitsmanagement (HF 2) bereits einige Maßnahmen durchgeführt wurden beziehungsweise geplant sind, werden künftig noch verstärkter die strategische Nachfolgeplanung und Themen der Arbeitsorganisation in den Fokus rücken (HF 3). Auch die Möglichkeit des vorzeitigen Ausscheidens aus dem Erwerbsleben im Rahmen von Altersteilzeit spielt bei RHI AG / Didier-Werke AG eine wichtige Rolle (HF 4).

Zur Orientierung und Systematisierung aller Handlungsaktivitäten im Zusammenhang mit dem Thema Demografie wurde das auf Seite 28 abgebildete Schaubild »Demografie-Cockpit« erstellt.

www.rhi-ag.com



FAZIT

Unternehmen sind in unterschiedlichem Ausmaß vom demografischen Wandel betroffen.

Die beschriebenen „best-practice“-Beispiele sollen aufzeigen, dass sich hierbei eine Fülle von potentiellen Handlungsfeldern ergibt. Gleichzeitig erscheint eine individuell vollzogene Schwerpunktsetzung unerlässlich.

Die Herausforderung besteht darin, betriebliche und regionale Gegebenheiten zu analysieren und daraus konkrete Projekte, gegebenenfalls unter Beteiligung externer Spezialisten zu identifizieren, um in der Folge möglichst passgenaue Lösungen zu entwickeln.

Denn eines ist sicher: Einen Masterplan oder ein „richtig“ bzw. „falsch“ gibt es nicht.

Hierbei ist außerdem zu berücksichtigen, dass die rechtlichen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen einem stetigen Wandel unterliegen. Die jüngst eingeführte, abschlagsfreie Rente mit 63 für langjährig Versicherte ist ein kontraproduktiver Beitrag des Gesetzgebers, da hiermit ein früherer Ausstieg aus dem Arbeitsleben gefördert wird. Die allseits akzeptierte Erkenntnis, dass Beschäftigte länger im Arbeitsleben verbleiben sollen, kann auf diese Weise nicht umgesetzt werden.

Der Rheinische Unternehmerverband Steine und Erden e.V. möchte auch in Zukunft ein Forum zur Information und für den Erfahrungsaustausch der Mitgliedsfirmen untereinander bieten.



**RHEINISCHER
UNTERNEHMERVERBAND
STEINE UND ERDEN e.V.**

IMPRESSUM

Herausgeber:

Rheinischer Unternehmerverband Steine und Erden e. V.
Engerser Landstraße 44
56564 Neuwied
V.i.S.d.P.: Rechtsanwalt Dr. Matthias Schlotmann, Geschäftsführer

Text:

Tanja Demko (STEULER)
Dirk Friedsam
Marcus Glinka (SCHAEFER KALK)
Matthias Irmer (RHI)
Dr. Matthias Schlotmann
Gudrun Schmidt

Bildquellen:

S. 1	Fotos: Calderys Deutschland GmbH
S. 18,21	Fotos: SCHAEFER KALK
S. 22,25	Fotos: STEULER
S. 26,28,29	Fotos: RHI AG / Didier Werke AG
S. 14	Fotos: fotolia.com / Robert Kneschke
S. 2,10,12,13, 16	Fotos: 123RF Stockfoto

Gestaltung:

Rolf Bayer, BY4 MEDIA, 56070 Koblenz
www.by4.de

DEMOGRAFIE 2014

Rheinischer Unternehmerverband Steine und Erden e. V.
Engenser Landstraße 44
56564 Neuwied

Postfach 2241
56512 Neuwied

Telefon: +49 (0) 2631 3959-0
Telefax: +49 (0) 2631 28810
info@ruv-ste.de

www.rheinischer-unternehmerverband.de