



# Demografischer Wandel & Beschäftigungsfähigkeit – Erfahrene Fachkräfte mit ITK-Kompetenzen fördern

## Handlungsaufgaben zu den Themen:

Betriebliches Bildungsmanagement

IT-Weiterbildung mit System

Finanzierung und Förderung von Bildungsmaßnahmen



IT 50plus ist eine Gemeinschaftsinitiative des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) und der Industriegewerkschaft Metall (IG Metall). Sie wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.

# HANDLUNGSAUFGABEN Modul I

Lutz W. Ewald/SibylBacke-Proske

## Modul I Fall 1

Alterstrukturanalyse und Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs

### Ausgangssituation

Das Unternehmen A ist seit vielen Jahren am Markt und wurde Ende der 70er Jahre von 2 ehemaligen Studenten der RWTH gegründet. Unternehmen A erarbeitet Lösungen rund um IP-Netze, Web-Schnittstellen und Datenbanken. Im Bereich Mobilität werden Dispositions-, Fahrgastinformations- und Verkehrsleitsysteme erstellt. 2010 hatte das Unternehmen 69 Beschäftigte. Viele Beschäftigte sind schon seit mehr als 15 Jahren im Hause, manche kamen unmittelbar nach der Gründung. Ende der 90er Jahre hatte das Unternehmen etwas mehr als 100 Beschäftigte. Das Unternehmen hat seit Jahren nichts in die Weiterbildung investiert, das Alltagsgeschäft ging vor, gelernt wurde in den „Projekten“. Der Markt ist mittlerweile schwieriger geworden, zusehends machen sich Know-How-Defizite unbemerkbar, die aber mit Bordmitteln nicht mehr behebbar zu sein scheinen. Viele langjährige Mitarbeiter sind stolz darauf, was Sie in den vergangenen Jahren erreicht haben, gleichzeitig fürchten Sie die Konsequenzen der aktuellen Entwicklung. Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit - „als Ältere kriegen wir ja sowieso nichts mehr“, so die Meinung vieler Beschäftigter - werden diskutiert. Bereits in den zurückliegenden Jahren hatte die Unternehmensleitung mehrfach Versuche unternommen neue Kunden zu gewinnen und neue Märkte zu erschließen. Workshops wurden durchgeführt und Pläne gemacht, wie das vonstatten gehen könnte, leider ohne Erfolg. Es ging dann die ganzen Jahre irgendwie immer gut: Das Festlegen von Unternehmenszielen ist nun jedoch wieder dringend auf der Tagesordnung. Viel Geld wurde seitens der Unternehmensleitung in die technische Ausstattung investiert. Weiterbildung war kein A-Thema, das lief en passant - wie bereits erwähnt - in den Projekten.

### Frage(n)

Entwerfen Sie in Ihrer Kleingruppe für das Unternehmen A Fragestellungen die für eine Alterstrukturanalyse und eine geplante Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe wichtig sind und skizzieren, beschreiben Sie in Stichpunkten Ihre Vorgehensweise,. Entwerfen Sie einen Projektplan (beginnend mit dem 1.1.2011) und benennen Sie aus Ihrer Sicht wichtige Meilensteine.

## **Hinweise zur Fallbearbeitung I/1**

Fassen Sie die Ausgangslage kurz und stichwortartig zusammen

Lösungen skizzieren

Beschäftigte für Weiterbildung motivieren

An der Weiterbildungsbedarfsanalyse beteiligen

Darauf achten, dass diese nicht defizitorientiert durchgeführt wird. Die

Beschäftigten sind (fast) alle „alte Hasen“, die nur ungern „Defizite“ aufgezeigt bekommen.

Mit welcher Methode soll das durchgeführt werden?

Für eine Alterstrukturanalyse gewinnen

Deutlich machen, warum diese notwendig ist. Transparent machen, warum eine Alterstrukturanalyse durchgeführt werden soll.

Alterstrukturanalyse nicht als Bedrohung der Beschäftigten

Mit dem Unternehmen gemeinsam Unternehmensziele definieren.

Unternehmensziele in WS transparent machen und Beschäftigte einladen, bei der Gestaltung und Erarbeitung von Zielen mitzuarbeiten

Ideen der Beschäftigten mit ein beziehen

Weiterbildungsbedarfe mit den Unternehmenszielen abgleichen

Ggf. bei den Qualifizierungen nachjustieren:

Die Beschäftigten dafür gewinnen

Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse

Bei der Auswahl von Seminaranbietern auf deren Alter(ns)kompetenz und auf die APO-Orientierung achten.

Projektplan: Lösungen in eine Zeitleiste bringen

## **Modul I Fall 2**

Organisationsentwicklung, Arbeitsgestaltung und „Lernen Älterer“

### **Ausgangssituation**

In einem Hardwareunternehmen wurden die Arbeitsabläufe hinsichtlich Kundenfreundlichkeit neu gestaltet. Aufgrund der Veränderungen erfolgt jetzt die Anfrage- und Auftragsabwicklung wie in Abbildung 2. dargestellt. Im Unternehmen sind sehr viele Beschäftigte über 50 Jahre alt, sie kennen ihr Geschäft in- und auswendig.

### **Frage(n)**

Vergleichen Sie den veränderten Ablauf (Abb. 2.) mit dem vorherigen Arbeitsablauf (Abb. 1) und beschreiben sie Vor- und Nachteile. Welche Weiterbildungskonsequenzen ergeben sich daraus für die Beschäftigten des Unternehmens?

Siehe IT 50plus Fall I/2 (Extradataei)

### **Hinweise zur Fallbearbeitung**

Changeprozess transparent gestalten: Insbesondere das „Warum“ deutlich machen

Angst vor der Veränderung nehmen

Bedenkenträger gewinnen

Frühzeitig MitarbeiterInnen – insbesondere die über 50jährigen – einbinden

Ältere als Changebegleiter gewinnen

Kick-Off-Veranstaltung

Team- und oder Kommunikationstrainings durchführen

Ggf. Einsatz externer Coaches

## Modul I Fälle 3 bis 6

Fehlzeitenanalyse im Zusammenhang mit schlechter Unternehmenskultur:

### Ausgangssituation

Im Unternehmen A (siehe Modul I Fall 1) wurden bereits sowohl die Alterstrukturanalyse wie auch der Weiterbildungsbedarf analysiert .

Das Unternehmen zeigt, dass eine einseitige, rein auf technische Innovationen ausgerichtete Unternehmenspolitik nicht die gewünschten Erfolge erzielt. Inzwischen werden auch die Mitarbeiter mit in die Entscheidungsprozesse einbezogen!

### Frage(n)

Reicht das allein für eine dauerhafte Verhaltensänderung im Betrieb? Begründen Sie Ihre Ansicht!

3. Bitte skizzieren Sie kurz, auf welchen Ebenen die Veränderungen parallel laufen müssen, damit nachhaltige Erfolge erzielt werden können.

4. Auch in der Vergangenheit wurden bereits Pläne und Workshops gemacht, jedoch ohne durchschlagenden Erfolg. Bitte führen Sie im Ansatz auf, wie man den Veränderungsprozess auf jeder der drei Ebenen implementieren kann.

5. 1993 wurden 15,4 Prozent aller Fälle von Frühverrentungen ursächlich mit psychischer Erkrankungen begründet, 2008 hingegen sind sie bereits auf 35,6 Prozent angestiegen. Damit hat sich die Rate psychisch bedingte Ausfälle in knapp 20 Jahren mehr als verdoppelt. Der Anteil der Arbeitsunfähigkeitstage wegen seelischer Störungen ist auf ca. 41 Millionen Fehltage in 2008 gestiegen, was Statistiker mit ca. 3,9 Milliarden Produktionsausfall kosten assoziieren. Betrachten Sie nun noch einmal die Tabelle zur Kausalität hoher Fehlzeiten und schlechter Unternehmenskultur und

- a. überprüfen bzw. bewerten Sie die aufgeführten Belastungsfaktoren individuell für Ihr derzeitiges Unternehmen.
- b. Vergleichen und diskutieren Sie die Ergebnisse in der Gruppe (ca. 15 Minuten)unter vor Aspekt des Wandels der Unternehmenskulturen in den letzten 10 – 20 Jahren.

6. Was versteht man unter psychischen Belastungen?

Psychische Belastungen werden von dem einzelnen Beschäftigten subjektiv erlebt und führen zu individuell unterschiedlichen Beschwerden, so dass die Mitarbeiter mit in die Ermittlung der Belastungen integriert werden sollten. Auch müssen psychische Belastungen nicht zwangsläufig negative Folgen haben, sondern berufliche Beanspruchungen wie Stress werden häufig sogar als Herausforderungen bezeichnet, die bei positiver Bewältigung die Arbeitszufriedenheit verstärken. Fühlen sich die Beschäftigten jedoch den Stressauslösenden Faktoren hilflos ausgesetzt, kann sich eine psychische Anspannung mit einhergehenden Beschwerden entwickeln. Im Alltag wird der Stressbegriff jedoch häufig synonym mit psychischer Belastungen verwendet und

ist dann negativ besetzt. Übertragen auf den arbeitsbedingten Stress kann man psychophysiologische und emotionale Reaktionen auf ungünstige und schädliche Aspekte der Arbeit, der Arbeitsorganisation und des Arbeitsumfeldes als solchen verstanden. Zusammengefasst ist psychische Beanspruchung als Resultat der individuellen Verarbeitung von Belastungen zu verstehen.

Wenn durch zukünftige Weiterbildungen der Präventionsgedanke im Unternehmen umgesetzt werden soll, welchen neuen Anforderungen sieht sich die Personalentwicklung gegenüber?

### **Hinweise zur Fallbearbeitung/3- 6**

#### Fall 3

auf der Ebene der Organisations- und Arbeitsbedingungen

auf der Ebene der Führungskräfte in ihrer Rolle als Multiplikatoren

auf der individuellen Ebene der Mitarbeiter, im Familienkontext und im sozialen Umfeld

#### Fall 4

Gestaltungsspielräume gewähren (Diversity-Management)

Defizit-Sichtweise überwinden – an den Stärken ansetzen! Motivatoren für Change-Prozesse

lernunterstützende Unternehmenskultur gestalten

ressourcenorientierte Arbeitsumgebung schaffen

Vorbildfunktion vorleben

Multiplikatorfunktion nutzen

systematische Identifikation von Potenzialen erarbeiten (z.B. für Ältere)

Vertrauenskultur entwickeln

Management von Belastungen (Selbst- und Zeitmanagement)

Einzelberatungen / Mitarbeitergespräche

„Unternehmer in eigener Sache“- der einzelne Mitarbeiter muss lernen, völlig umzudenken

eigenverantwortlich handeln und Entscheidungen treffen

aktive Integration in den Change-Prozess

individuelle Lernprozesse fördern und fordern

gesundheitsbewusst leben und genießen

#### Fall 5

individuell, eher reflexiv bezogen auf die eigene Arbeitssituation

#### Fall 6

Ein nachhaltiges Gesundheitsbewusstsein erfordert notwendige Veränderungen in der Weiterbildung, wie:

- Den Erwerb von zusätzlichem Wissenstransfer durch individuelle Coaching-Sitzungen, um das Erlernte besser reflektieren und die Nachhaltigkeit signifikant steigern zu können.
- Aufbau, Erhalt und Weiterentwicklung von Ressourcen, die eine ständige Anpassung ermöglichen und damit Gesundheit gewährleisten, d.h. der Fokus sollte auf der Motivation von Gesundheitsbewusstsein liegen, anstatt wie bisher rein auf der beruflichen Qualifikation oder reinen Weitergabe von gesundheitsförderlichen Informationen..
- Die Teilnehmer müssen dort abgeholt werden, wo sie stehen, deshalb ist die Vermittlung zielgruppenspezifischer, integrativer Konzepte zum Thema ressourcenorientierter Lebensführung, angeraten, um dauerhaft ein angestrebtes Präventionsverhalten zu institutionalisieren.

# HANDLUNGSAUFGABEN Modul II

Thomas W. Schröder

## Modul II Fall 1

IT-Weiterbildungssystem

### Ausgangssituation

Ein Unternehmen überlegt, ob es seine IT-Mitarbeiter im Rahmen des IT-Weiterbildungssystems auf der IT-Spezialistenebene qualifizieren und zertifizieren soll.

### Frage(n)

Bereiten Sie sich auf ein Beratungsgespräch vor. Erklären Sie dem Entscheider, welche Vorteile eine Qualifizierung nach APO-IT für den Betrieb, die betriebliche Arbeitsorganisation sowie die Arbeitsabläufe und für die Weiterbildungsteilnehmer hat.

Üben Sie die Beraterrolle in einem Rollenspiel und reflektieren Sie gemeinsam, wie Sie die Beraterrolle ausgefüllt haben!

### Hinweise zur FallbearbeitungII/1

Individuelle Förderung der Mitarbeiter

Steigerung der Effizienz, strukturiertes Arbeiten der Mitarbeiter als Ergebnis

Ressourcenschonende Weiterbildung, kaum Fehlzeiten

Schneller Transfer des Gelernten in die Organisation, Multiplikatorwirkung, Einsparung von externen Weiterbildungsaktivitäten

Größere inhaltliche und betriebliche Relevanz, wenig träges Wissen

Anschlussfähigkeit an kontinuierliche Verbesserungsprozesse und an ein betriebliches Wissensmanagement

## Modul II Fall 2

Entwicklung eines Qualifizierungskonzeptes nach APO-IT



### **Ausgangssituation**

Das Unternehmen hat sich entschieden: Es möchte eine Qualifizierung nach APO-IT durchführen. Das Unternehmen hat 140 Mitarbeiter. 18 Mitarbeiter sind im IT-Bereich tätig. 14 IT-Mitarbeiter haben keine formale IT-Qualifikation. 4 Mitarbeiter in Leitungspositionen haben ein abgeschlossenes IT-Studium.

Das Unternehmen hat bisher keine Erfahrungen mit arbeitsprozessintegrierten Qualifizierungen. Es legt Wert darauf, dass die betrieblichen Arbeitsabläufe durch die Lernorganisation selbst verändert nicht werden. Zeiten für Planungs- und Reflexionsgespräche sollen allerdings in der Arbeitszeit möglich sein.

### **Frage(n)**

Skizzieren Sie die notwendigen Schritte zur Implementierung einer arbeitsprozessintegrierten betrieblichen Lernorganisation gemäß APO-IT.

### **Hinweise zur FallbearbeitungII/2**

Führen Sie einen Kick off-Workshop durch! Bestimmen Sie die Inhalte des Workshops und definieren sie die einzelnen Phasen und die handlungsorientierte Methodik.

Durchführen einer Arbeitsprozess- und Kompetenzanalyse. Legen Sie die Ziele der Analyse fest! Entwickeln Sie ein Instrument im Sinne eines Leitfadens!

Berücksichtigen Sie die Anforderungen der Zertifizierungsstelle!

Vereinbaren Sie gemeinsam mit dem Weiterbildungsteilnehmer und seinem Vorgesetzten einen Bildungsplan. Bestimmen Sie die Inhalte des Bildungsplans.

Der Bildungsplan hat den Charakter eines Vertrages zwischen dem Lernprozessbegleiter, dem Lernenden und dem Betrieb.

Entwickeln Sie Arbeits- und Lernaufgaben, die den Lernenden und den Lernprozessbegleiter unterstützen.

Definieren Sie die Anzahl und die Methodik von Reflexionsgesprächen.

Definieren Sie Maßnahmen zur Anfertigung der zertifizierungsrelevanten Dokumentation.

Stimmen Sie sich im Ablauf mit der Zertifizierungsstelle ab.

# HANDLUNGSAUFGABEN Modul III

Barbara Siemers/Wolfgang Schnecking

## Modul III Fall 1

### Ausgangssituation

Den Beschäftigten aus Unternehmen A (siehe Modul I Fall 1) droht Kurzarbeit. Darüber hinaus ist geplant, MitarbeiterInnen im Rahmen der Kurzarbeit zu qualifizieren. Sie sind Gruppenleiter in diesem Unternehmen, ihre 10 Mitarbeiter sind alle über 50 Jahre alt.

### Frage(n)

Bereiten Sie ein Gespräch mit Ihren Mitarbeitern vor, in dem Sie diese über die geplante Kurzarbeit und Qualifizierungen informieren.

### Hinweise zur Fallbearbeitung III/1

Welche Fragen könnten an Sie gestellt werden?

Versuchen Sie deutlich zu machen, dass Kurzarbeit nichts „ehrenrühriges“ ist sondern eine Chance für Unternehmen und MitarbeiterInnen bietet mit Fördergeldern „schwierige Zeiten“ zu überstehen

Herausarbeiten, dass man die MitarbeiterInnen ja nicht entlässt, sondern Sie behalten will, um nach der Krise besser da zu stehen: Am besten geht das mit erfahrenen und bewährten Kollegen.

Klar und deutlich im Gespräch sein: Reden Sie nicht um den „heißen Brei“ herum

Legen Sie einen Zeitrahmen für das Gespräch fest

Störungen des Gesprächs (Telefon etc.) vermeiden.

Machen Sie einen (schriftlichen) Ablaufplan