

## **PROJEKT**

**Demografieorientierte Arbeits- und Personalpolitik  
- strategisches Empowerment und Netzwerkarbeit als Schlüssel für eine  
breite und nachhaltig wirksame Anwendung in Unternehmen -**



Regionale Demografie Kooperation

**Dok.Nr.: ZdA-00082.11**

# **Abschlussbericht**

# INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
<b>1. EINLEITUNG: AUSGANGSSITUATION</b>	4
<b>2. ZIELSTELLUNGEN DES PROJEKTES</b>	5
<b>3. NETZWERKAUFBAU – ARBEITSPAKETE AUF DER NETZWERKEBENE</b>	10
3.1. Fokusgruppen	12
3.1.1. Fokusgruppe Betriebsräte	12
3.1.2. Fokusgruppe Öffentlicher Dienst	14
3.1.3. Fokusgruppe wissensbasierte Tätigkeiten	16
3.2. Praxisforen	16
3.3. Regionale Unternehmensbefragung	19
3.4. Außendarstellung des Netzwerkes	20
3.5. Produkte des Projektes ReDeKoo	21
<b>4. BETRIEBLICHE GESTALTUNGSPROJEKTE –ARBEITSPAKETE AUF DER BETRIEBLICHEN GESTALTUNGSEBENE</b>	23
4.1. Stadt Erlangen	24
4.2. Stadt Schwabach	29
4.3. Betriebsrat der Robert Bosch GmbH im Werk Bamberg	33
4.4. Barthelmess Display and Decoration GmbH	35
4.5. Bühler Motor GmbH	37
4.6. Wieland Electric GmbH als Value-Partner	39
<b>5. EVALUATION</b>	40
5.1 Evaluationskonzept	40
5.1.1 Evaluationsebene Netzwerk	40
5.1.2 Evaluationsebene betriebliche Projekte	41
5.1.3 Evaluationsebene Nachhaltigkeit	43
5.2 Evaluation Netzwerk	44
5.2.1 Fokusgruppe Öffentlicher Dienstag	44
5.2.2 Fokusgruppe Betriebsräte	45
5.2.3 Fokusgruppe Wissensbasierte Unternehmen	46
5.2.4 Praxisforen	47
5.2.5 Evaluation Unternehmensbefragung	48
5.3 Evaluation Unternehmen	48
5.4 Evaluation Nachhaltigkeit	51
5.4.1 Netzwerkebene	51
5.4.2 Betriebliche Ebene	51
5.4.3 Projektbegleitung durch die ffw GmbH	52

1. ReDeKoo-Projektflyer
2. Ergebnisse der Unternehmensinterviews in der Region Mittelfranken
3. Dokumentation Auftaktveranstaltung
4. Dokumentation Abschlussveranstaltung, Fachtagung ReDeKoo
5. Leitfaden „Betriebliche Analyse Und Gestaltung“
6. Leitfaden „Aufbau und Evaluation eines Demografienetzwerkes“
7. IG-Metall-Broschüre „Gute Arbeit-Gut in Rente“ Unternehmensbeispiel Bosch
8. Beitrag INQA Praxisordner „Verwaltung der Zukunft“: Zukunftsfähige Personalarbeit angesichts alternder Belegschaften
9. Aktivitätenliste zum Abschlussbericht ReDeKoo
10. Übersicht Netzwerkakteure
11. ffw-Evaluationsmatrix

## 1. EINLEITUNG: AUSGANGSSITUATION

Nach heutigem Kenntnisstand sind vor allem Unternehmen erfolgreich, die mit einer Gestaltung von Arbeitsbedingungen die Innovations- und Leistungsfähigkeit ihrer Strukturen und Beschäftigten erhöhen. Dialogorientierte Führung, lern-, gesundheits- und motivationsförderlich gestaltete Arbeitsbedingungen sind dabei wesentliche Erfolgsfaktoren. Diese Gestaltungsfaktoren sind es auch, die Antworten auf Herausforderungen alternder Belegschaften geben werden. Innovationsstrategien, verstanden als Wege und Instrumente zu besseren Prozessen, Produkten und/oder Dienstleistungen, ebenso wie zu verbesserten Arbeitsbedingungen (Qualität von Arbeit, „Gute Arbeit“), können nicht auf klassische Arbeiten von Entwicklungsabteilungen reduziert werden. Sie müssen stattdessen in gleicher Intensität die personellen und organisationalen Ressourcen von Beschäftigten und Unternehmen im Sinne innovativer Personal- und Arbeitspolitik mobilisieren, fördern und nutzen. Nur so können die Herausforderungen eines rasant wachsenden Markt- und Innovationsdrucks bewältigt werden.

Vor dem Hintergrund einer alternden Gesellschaft kommt es darauf an, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass diese zu einem nachhaltigen Umgang mit dem individuellen Arbeitsvermögen (Gesundheit, Kompetenz, Motivation und Sicherheit) der Beschäftigten führen. Unternehmen müssen dafür Sorge tragen, dass die Steigerung ihrer betrieblichen Innovations- und Leistungsfähigkeit ohne Verschleiß der physischen, psychischen, motivationalen oder kompetenzbasierten Ressourcen der Beschäftigten erfolgt.

In Forschungs- und Gestaltungsprojekten aus Programmen und Initiativen der letzten Jahre (innovative Arbeitsgestaltung, Lernkultur- und Kompetenzentwicklung, INQA, Gemeinschaftsinitiative EQUAL) konnten die wesentlichen **Gestaltungsfelder für ein ganzheitliches Alter(n)smanagement** identifiziert werden. Diese sind:

- Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsgestaltung, die durch Formen direkter Partizipation die Erschließung und Entwicklung brachliegender Kompetenzen ermöglicht;
- Wissensmanagement als systematische betriebliche Integration des Erfahrungswissens der eigenen Beschäftigten;
- Lernkulturen, die Fehler und Impulse durch Kunden zum Ausgangspunkt für eine kontinuierliche Verbesserung von Produkten und Prozessen nutzen;
- Rekrutierungsstrategien, die frühzeitig ansetzen und dabei externe Personalsuche mit interner Potentialerschließung (Nachfolgeplanung, Laufbahngestaltung u.ä.) verbinden;

- (Gesundheits-)Prävention als Mittel zum dauerhaften Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit von Menschen;
- Eine dialogorientierte Führung als wesentlicher Treiber für Motivation, Kreativität und Leistungsbereitschaft;
- Diversity als Gesamtkonzept im Umgang mit personaler Vielfalt (Alter, Geschlecht, Kultur etc.) und als Chance, Unterschiedlichkeit für eine produktive Weiterentwicklung der Organisation nutzbar zu machen ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)).

Gleichzeitig ist zu konstatieren, dass der Weg von der Erkenntnis zu einer flächendeckenden und ganzheitlichen Anwendung neuer Handlungsstrategien und Maßnahmen lang, steinig und zum Teil widersprüchlich ist. Dabei mangelt es nicht an dokumentierten Instrumenten. Defizite bestehen vielmehr in der breiten und nachhaltig wirksamen betrieblichen Implementierung. Es kommt u.E. darauf an, durch geeignete Maßnahmen der Sensibilisierung, Qualifizierung und prozessbegleitende Unterstützung besonders kleine und mittlere Unternehmen zu ermutigen und zu befähigen, diese Maßnahmen anzuwenden und dabei die jeweils spezifischen Bedingungen zu berücksichtigen.

## **2 ZIELSTELLUNGEN DES PROJEKTES**

Aus unserer Sicht fehlte ein wirksames Konzept zur Verankerung einer demografieorientierten Arbeits- und Personalpolitik. Dieses Konzept sollte ein Veränderungsklima schaffen, Informationslücken schließen und eine engmaschige Ansprache der Unternehmen gewährleisten. Darüber hinaus war es notwendig, die Akteure in den Unternehmen zu unterstützen, die auf langfristige Strategien setzten und nicht den kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg suchten.

Unser strategischer Lösungsansatz bestand in der Etablierung eines Netzwerkes mit zentralen Akteuren auf regionaler Ebene. Netzwerke schienen uns besonders geeignet zu sein, um den Herausforderungen des demografischen Wandels auf regionaler Ebene gerecht zu werden, denn durch die Kooperationsprozesse der verschiedenen Akteure konnte eine deutliche Ressourcensteigerung und –bündelung erreicht werden. Das Netzwerk unserer regionalen Demografiekooperation erstreckte sich auf die Region Mittelfranken.

Für unser Vorhaben waren vor allem folgende Aspekte wichtig:

- relevante Akteure zu gewinnen;

- gemeinsame Ziele zu entwickeln, ohne die Autonomie der einzelnen Akteure zu beeinträchtigen;
- betriebliche Gestaltungsprojekte zu initiieren (Referenzfunktion);
- Möglichkeiten zum systematischen und zum erfahrungsgeleiteten Lernen zu schaffen;
- die Initiierung wechselseitiger Lernprozesse als Element des Wissenstransfers;
- professionelles Management und Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit zu etablieren und
- die prozessbegleitende Reflexion und Evaluation der Netzwerkarbeit mit dem Ziel, die Gelingensbedingungen für den Aufbau eines Netzwerkes und die Gestaltung der Netzwerkarbeit präziser zu fassen<sup>1</sup>.

Wir sahen zudem in einem **strategischen Empowerment** der betrieblichen Akteure (Management, Betriebsrat und Beschäftigte) einen wesentlichen Erfolgsfaktor für nachhaltig wirksame Veränderungsprozesse.

Wichtige Elemente dabei waren:

- **Win-Win Konstellation anstreben**, d.h. eine Balance betriebswirtschaftlicher und sozialer Ziele im Blick haben.
- **Strategiefähigkeit**, d.h. strategische Einbettung des Altersmanagements in eine auf ökonomische und soziale Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensentwicklung. Eine Demografie orientierte Personal- und Arbeitspolitik darf sich nicht in punktuelle Initiativen mit Einmalcharakter erschöpfen, sondern muss auf die Unternehmensstrategie aufbauen. Diese Verknüpfung ist jedoch nur in wenigen Fällen vorhanden. Deshalb ist es ein wichtiges Anliegen dieses Vorhabens, diese Lücke zu schließen.
- **Systematik und Ganzheitlichkeit im Vorgehen**, d.h. ausgehend von der Analyse hemmender und förderlicher Faktoren im Unternehmen, werden Orientierungspunkte und vorrangige Maßnahmen mit einem kurz-, mittel- und langfristigen Zeithorizont entwickelt und im betrieblichen Veränderungsprozess verankert. Diese Zielstellung ist nicht neu; sie wird allerdings häufig nicht systematisch angewendet und geht dann in ihren Konsequenzen nicht über eine punktuelle Vorgehensweise hinaus.

---

<sup>1</sup> RKW (2001) – Flocken, Hellmann-Flocken, Howaldt, Kopp, Martens, Erfolgreich im Verbund, Die Praxis des Netzwerkmanagements

- **Kompetenzentwicklung zentraler Akteure**, d.h. Sensibilisierung und Qualifizierung von Management, Betriebsräten und Beschäftigten für den Veränderungsprozess. Häufig verfügen diese Akteure über ein ausgeprägtes Expertenwissen für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich. Um zu nachhaltigen Gestaltungslösungen zu kommen erschien es uns aber wichtig, ein gemeinsames Grundverständnis über eine Demografie orientierte Arbeits- und Personalpolitik herzustellen und die Dialogfähigkeit zwischen diesen unterschiedlichen Akteuren zu verbessern. Diese Kompetenzentwicklung bedurfte spezifischer Strukturen, die im Rahmen des Vorhabens geschaffen werden sollten.
- **Beteiligungsorientierte Praxis**, d.h. gemeinsame Steuerung des Veränderungsprozesses durch Management und Betriebsräten und Einbeziehung der Beschäftigten bei den betrieblichen Veränderungsprozessen. Partizipation verstehen wir hier sowohl als Mittel zur Erzielung besserer und nachhaltig wirksamer Ergebnisse als auch als kulturelles Leitprinzip.

## Gesamtziel

Das Gesamtziel unseres Vorhabens sollte eine neue Transferstrategie entwickeln, erproben und dokumentieren. Zentraler Baustein war dabei das regionale Netzwerk „zukunftsorientierte Personalarbeit angesichts alternder Belegschaften“. Wesentliche Aufgaben und Leitprinzipien der Netzwerkarbeit waren:

- Bedeutung und Reichweite ganzheitlicher Konzepte des Altersmanagements als zentrale Stellschraube für eine zukunftsorientierte Personal- und Arbeitspolitik bei betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren zu verankern;
- betriebliche und überbetriebliche Akteure (insbesondere aus KMU) auf dieser Basis für gemeinsames Handeln zu gewinnen;
- engmaschige und kontinuierliche Ansprache von Unternehmen mit dem Ziel, möglichst viele betriebliche Aktivitäten zu initiieren;
- mit überbetrieblichen Angeboten neue Möglichkeiten zum Lernen und zum systematischen Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zu schaffen;
- regionale und branchenbezogene Ausgangsbedingungen und Herausforderungen zu beschreiben, im Netzwerk zu kommunizieren und für betriebliches und regionales Handeln verwertbar zu machen;
- betriebliche Pilotprojekte zu initiieren und dadurch Referenzbeispiele mit Leuchtturmcharakter zu erzeugen;

- Erkenntnisse über wesentliche Erfolgsfaktoren für eine dauerhafte und ausbalancierte Vorgehensweise mit Win-Win Effekten im betrieblichen Gestaltungsprozess zu berücksichtigen und im Netzwerk zu kommunizieren;
- Arbeitshypothesen und Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren für nachhaltig wirksame Gestaltungsinitiativen in betrieblichen Pilotprojekten anwenden, weiterentwickeln und dokumentieren.

### **Arbeitspakete des Vorhabens: Meilensteine und Lösungswege**

auf der Netzwerkebene:

#### **Meilenstein 1: Konstituierung des Netzwerkes und Beginn der Arbeit im Praxisforum, Fokusgruppen und Seminaren**

Das Netzwerk hat sich konstituiert. Es wurde eine überbetriebliche Plattform geschaffen, in der sich die teilnehmenden Unternehmen austauschen, voneinander lernen und ihre Kompetenzen schärfen konnten. Ferner wurde eine gemeinsame Basis mit Impulswirkung für die Region hergestellt.

#### **Meilenstein 2: Regionale Unternehmensbefragung**

Die Befragung wurde konzipiert und ist durchgeführt worden. Ergebnisse wurden sowohl im Netzwerk als auch außerhalb kommuniziert. Die Ergebnisse flossen in die weitere Netzwerkarbeit ein.

#### **Meilenstein 3: Sensibilisierung, Öffentlichkeitsarbeit, Transfer**

Die Infrastruktur für eine effektive Netzwerkarbeit wurde hergestellt und umfassend genutzt (z.B. Flyer, Internetauftritt, Verlinkung zu Informationsangeboten, regionale Presse u.ä.). Es erfolgte eine thematische Sensibilisierung weit über den unmittelbaren Wirkungskreis des Netzwerkes hinaus. Transferstrategien (regionale und überregionale) wurden entwickelt und umgesetzt. Dabei wurden insbesondere die Zugänge der im Netzwerk involvierten strategischen Partner (Sozialpartner, u.ä.) genutzt.

auf der Unternehmensebene:

#### **Meilenstein 4: Initialberatung**

Betriebliche Rahmenbedingungen für eine zukunftsorientierte Personal- und Arbeitspolitik wurden analysiert und die daraus resultierenden strategischen Orientierungen und Maßnahmepläne für eine demografiefeste Weiterentwicklung der betrieblichen Personalarbeit und Arbeitsgestaltung



zwischen Management und betrieblicher Interessenvertretung gemeinsam entwickelt und vereinbart.

### **Meilenstein 5: Betriebliche Gestaltungsprojekte**

Die unternehmensspezifischen Gestaltungsprojekte sind abgeschlossen und evaluiert. Fördernde und hemmende Faktoren bei der nachhaltig wirksamen Strategie- und Maßnahmenumsetzung sind herausgearbeitet, Erfahrungen und Ergebnisse im Netzwerk kommuniziert.

### **Meilenstein 6: Evaluation**

Das Evaluationskonzept ist zur Anwendung gekommen. Hemmende und fördernde Prozess- und Ergebnisfaktoren sind identifiziert. Diskussion im Netzwerk hierüber hat begonnen.

### **Projektlaufzeit und zeitliche Ablaufplanung**

Die Projektlaufzeit betrug **30 Monate** vom 12.05.2011 bis 11.11.2013.

	Quartale									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Arbeitspakete Netzwerk</b>										
AP1.1: Netzwerkarbeit (Lernen, Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer)										
AP 1.2: Regionale Unternehmensbefragung										
AP 1.3: Sensibilisierung, Öffentlichkeitsarbeit, Transfer										
<b>2. Arbeitspakete betriebliche Gestaltungsprojekte</b>										
AP 2.1: betriebliche Pilotprojekte initiieren (Initialberatung)										
AP 2.2: Gestaltungsprojekte auf betrieblicher Ebene (Gestaltungsberatung)										
<b>3. Übergreifende Arbeitspakete</b>										
AP 3.1: Evaluation										

### 3. NETZWERKAUFBAU – ARBEITSPAKETE AUF DER NETZWERKEBENE

Ein Projektziel von ReDeKoo war die Kompetenzentwicklung zentraler betrieblicher Akteure. **Netzwerkarbeit** bot hierzu die Chance, die Wirkungen zu verbessern. Netzwerke sind für uns Kooperationsformen von Akteuren mit durchaus unterschiedlichen Handlungsleitlinien, Werteorientierungen und Ressourcen. Bei der Etablierung des Akteursnetzwerkes in der Region Mittelfranken wurden vorhandene Erkenntnisse über erfolgreiche Netzwerkarbeit der letzten Jahre berücksichtigt und systematisch angewendet.

Arbeitsprinzipien für diese Formen des gemeinsamen Lernens waren:

- bedarfsgerechte Gestaltung (thematisch und zeitlich),
- fachliche Inputs,
- strukturierter Erfahrungsaustausch,
- Know-how-Austausch zwischen betrieblichen und regionalen Akteuren.

#### ReDeKoo-Netzwerkdesign

Wir sind davon ausgegangen, dass ein Netzwerk, das alle betrieblichen und überbetrieblichen Akteure in Mittelfranken anspricht, zu unspezifisch und damit auch wenig nachhaltig gewesen wäre, um unserer Zielstellung gerecht zu werden. Daher haben wir uns für ein Netzwerkdesign entschieden, das drei Referenzstufen vorsah, die sich in der Verbindlichkeit und Spezifik unterschieden:

Stufe 1 des Netzwerkes bildeten die Partnerunternehmen und -verwaltungen. Dies waren neben den Stadtverwaltungen Erlangen und Schwabach, der Betriebsrat der Robert Bosch GmbH im Werk Bamberg, die Barthelmess Display und Decoration GmbH mit Sitz in Fürth, die Bühler Motor GmbH in Nürnberg und die Wieland Electric GmbH als Value Partner in Bamberg. Die betrieblichen Gestaltungsprojekte unserer Projektpartner werden im Kapitel 4 beschrieben. Diese Netzwerkebene hatte eine hohe Verbindlichkeit und eine ebenso hohe Spezifik.

In Stufe 2 unseres Netzwerkdesigns arbeiteten wir in den drei unterschiedlichen Fokusgruppen Öffentlicher Dienst, Wissensbasierte Tätigkeiten und Betriebsräte. Die Fokussierung der Themen wurde hier nach Branche und Personengruppen geleistet und war entsprechend breiter aufgestellt.

Mit unseren Praxisforen der Stufe 3 zielten wir auf alle Unternehmen/Organisationen bzw. alle betrieblichen Akteure in der Region Mittelfranken. Die Schwerpunkte der Veranstaltungen behandelten entsprechend Themen von allgemeinerem Interesse.

**Netzwerkdesign**  
**Demografienetzwerk Mittelfranken**  
**- ReDeKoo -**

Verbindlichkeit

**Betriebliche Analyse und Gestaltungsprojekte**

**Betriebliche Partner:** Städte Erlangen und Schwabach, Barthelmess GmbH, Bühler Motor GmbH, Betriebsrat der Robert Bosch GmbH, Werk Bamberg

**Fokusgruppen**

**Fokusgruppen:**

- Öffentlicher Dienst
- Wissensbasierte Tätigkeiten
- Betriebsräte

**Ziele:** Fokussierung nach Branche und Personengruppen, fachliche Vertiefung und Austausch, Transfer von Wissen und Best Practice

**Aktivitäten:** Drei bis vier regelmäßige Fokusgruppentreffen pro Jahr und Bereich in den Unternehmen der Netzwerkpartner

**Praxisforen**

**Akteure:** Management und BR/PR aller Branchen, Gewerkschaften Arbeitgeberverbände, Kommunale Wirtschaftsförderung, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen etc.

**Ziele:** Fachlicher Input, wechselseitiges Lernen, Transfer von Wissen und Best Practice, Ermutigung zu Aktivitäten

**Aktivitäten:** Zwei Veranstaltungen pro Jahr mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten

Spezifik

### **3.1. Fokusgruppen**

Ein Projektziel von ReDeKoo war die Kompetenzentwicklung zentraler betrieblicher Akteure, damit die demografischen Herausforderungen auf der betrieblichen Ebene besser bewältigt werden können.

Wir haben drei Schwerpunktbereiche festgelegt, die wir für die Netzwerkarbeit genutzt haben:

- 1.) Mit dem Betriebsrat der Robert Bosch GmbH, Werk Bamberg, haben wir ein Betriebsrätecluster aufgebaut.
- 2.) Die Städte Erlangen und Schwabach standen für ein Cluster des öffentlichen Dienstes.
- 3.) Die Barthelmess GmbH und Bühler Motor GmbH standen für das Cluster der wissensbasierten Tätigkeiten.

In jedem der drei Cluster fanden regelmäßig Fokusgruppenveranstaltungen statt. Diese Veranstaltungen boten die Gelegenheit, sich den anderen Partnern in diesem Cluster vorzustellen und Ansätze einer alters- und altersgerechten Personalarbeit zu thematisieren. Verbunden wurde diese Vorstellung mit fachlichen Inputs interner und externer Referenten bzw. der ffw GmbH. Vor diesem Hintergrund wurde die ursprüngliche Trennung von Fokusgruppen und Seminaren aufgehoben.

#### **3.1.1. Fokusgruppe Betriebsräte**

Der Betriebsrat der Robert Bosch GmbH, Werk Bamberg, hatte die Leitfunktion bei der Clusterbildung, da dieser Betriebsrat auf dem Gebiet der alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung schon Erfahrungen vorweisen konnte und er betrieblicher Projektpartner war.

Darüber hinaus war der wesentliche Fokusgruppenpartner die IG- Metall Verwaltungsstelle Bamberg. Diese Verwaltungsstelle hatte sich angeboten, da auch der Leitbetrieb für diese Fokusgruppe zum Organisationsbereich dieser Verwaltungsstelle gehörte.

Die IG Metall Verwaltungsstelle Bamberg betreut ca. 13.800 Mitglieder in Industrie und Handwerk der Branchen Metall und Elektro, Textil und Bekleidung sowie Holz und Kunststoff. Das Gebiet der Verwaltungsstelle erstreckt sich über die Regionen Bamberg, Ebern, Forchheim und Höchstadt/Aisch.

Schon aus der Größe der Verwaltungsstelle und den unterschiedlichen Betreuungsbereichen wird deutlich, dass wir eine weitere Differenzierung im

Ansprachekonzept vornehmen mussten. Wir haben uns daher auf die Ähnlichkeiten mit dem Leitbetrieb beschränkt: eingeladen zur Fokusgruppe wurden Betriebsräte aus Unternehmen, in denen ein Ganzheitliches Produktionssystem (GPS) eingeführt worden war bzw. werden sollte.

Ganzheitliche Produktionssysteme sind Regelwerke, die Arbeit in der Produktion und allen damit zusammenhängenden Geschäftsprozessen standardisieren und Verschwendungen vermeiden wollen. Mit GPS erfolgen die Strukturierung, Organisation und Produktentstehungsprozesse nach einheitlichen Prinzipien. Produktionsverfahren sollen durch diese Regelwerke immer auf die gleiche Weise ablaufen, die Zeit für die einzelnen Schritte ist vorgegeben. Damit soll die Leistung bei ganzen Produktionsketten erhöht werden. Auch hierbei liegt der Ursprung im Toyota-Produktionssystem.

Damit hat sich die Grundgesamtheit auf sieben (große) Unternehmen reduziert, die einen größtmöglichen gemeinsamen Nenner bzw. Ähnlichkeit abbildeten. Ausschließlich Betriebsräte aus diesen Unternehmen wurden zur Fokusgruppenarbeit eingeladen.

Die Ziele und Inhalte der Fokusgruppe Betriebsräte wurden mit der Verwaltungsstelle kommuniziert und inhaltliche Schwerpunkte der zukünftigen Arbeit festgelegt. Hierbei standen die unter den veränderten Bedingungen sich ergebenden psychischen Belastungen und die alters- und altersgerechte Gestaltung der GPS-Systeme im Vordergrund. Der Zielgruppe wurde dieses Vorhaben und Inhalte im Rahmen eines GPS-Seminars vorgestellt, wobei auch deutlich gemacht wurde, dass die Veranstaltungen rollierend in den beteiligten Unternehmen stattfinden sollten.

Dieses Verfahren hatte den Vorteil, dass unternehmensspezifische Ausprägungen direkt „begreifbar und sichtbar“ wurden, denn in den Unternehmen fand immer auch eine Führung statt, in der die Schwerpunkte der jeweiligen Thematik in der Praxis präsentiert werden konnten (Beispiel Chaku-Chaku bei der Robert Bosch GmbH in Bamberg).

Die Robert Bosch GmbH in Bamberg als Leitunternehmen hatte zum ersten Fokusgruppentreffen eingeladen (Schwerpunktthema: „Warum kümmert sich ein Betriebsrat um die demografischen Herausforderungen?“), wobei die Einladungen zu diesem und den folgenden Fokusgruppentreffen über die Verwaltungsstelle verteilt wurden. Veranstalter dieser Fokusgruppentreffen war immer die ffw GmbH, um die Freistellung der Betriebsräte nach § 37, Abs.6 Betriebsverfassungsgesetz sicherzustellen.

Thematisch war das GPS die Klammer um diese Fokusgruppe; in diesem Kontext waren die weiteren bzw. ergänzenden Themen:

- Methods-Time Measurement (MTM)
- Mehr Ohne Verschwendung (MOVE)
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- Facharbeiterkonzepte

Konzipiert waren die Fokusgruppentreffen als halbtägige Veranstaltungen; allerdings zeigte schon das erste Treffen, dass diese Zeit zu knapp bemessen war. Auf Wunsch der Teilnehmer/innen fanden alle nachfolgenden Fokusgruppentreffen als ganztägige Veranstaltungen statt.

Überwiegend wurden die inhaltlichen Inputs durch die Fokusgruppenbetriebsräte gegeben; wir haben aber auch nicht darauf verzichtet, bei Bedarf auf externe Referenten (z.B. vom IG Metall Bundesvorstand) zurückzugreifen.

Konzipiert war weiterhin ein Rhythmus von vier Treffen im Jahr, der allerdings nicht realisiert werden konnte und auf Wunsch der Betriebsräte/innen auf drei Treffen im Jahr begrenzt werden musste.

Darüber hinaus haben konjunkturelle Schwankungen, tarifliche Auseinandersetzungen und unternehmensspezifische Belange während der Projektlaufzeit eine Terminfindung erschwert.

Von jedem Fokusgruppentreffen wurde ein Protokoll erstellt und zeitnah den Teilnehmern/innen zugeschickt.

Ebenso wie die Fokusgruppe Öffentlicher Dienst wird auch diese Fokusgruppe nach Projektende weitergeführt. Verabredet wurden zwei bis drei Fokusgruppentreffen im Jahr, rotierend bei den beteiligten Unternehmen.

### **3.1.2. Fokusgruppe Öffentlicher Dienst**

Im Cluster des öffentlichen Dienstes hatten wir mit den Städten Erlangen und Schwabach zwei Leitorganisationen, die zu Beginn die Kerne dieser Fokusgruppe bildeten. Um diese beiden Organisationen herum wurden sowohl andere Städte, Gemeinden und Landratsämter als auch weitere Einrichtungen des öffentlichen Dienstes in Mittelfranken angesprochen und eingeladen (z.B. Universitätsklinikum, Finanzamt, Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit).

Betrachten wir bei der Fokusgruppe Öffentlicher Dienst nur die Gebietskörperschaften, können wir hier schon von einem „Gemischtwarenladen“ in Bezug auf Aufgaben, Tätigkeits- (gewerblich, pädagogisch, sozial) und Personengruppen (Beamte, Angestellte) sprechen.

Da der öffentliche Dienst nicht nur aus den Gebietskörperschaften besteht, haben wir unseren Einladungskreis auf weitere öffentliche Verwaltungen (z.B. Finanzbehörden, Landesämter, Gesundheitseinrichtungen) ausgedehnt. Um diese heterogenen Voraussetzungen auf gemeinsame Interessen zu konzentrieren, wurde beim ersten Fokusgruppentreffen ein Themenspeicher bzw. eine Agenda generiert, die auf den folgenden Treffen abgearbeitet worden ist.

Als thematische Schwerpunkte wurden festgelegt:

- Gefährdungsbeurteilung mit Schwerpunkt psychische Gefährdungen
- Wissensmanagement und Demografie-orientiertes Lernen
- Fachkräftesicherung und „Employer Branding“ im öffentlichen Dienst
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Umgang mit psychischen Belastungen und steigenden Leistungsanforderungen
- Führung im öffentlichen Dienst

Die Fokusgruppentreffen fanden (bis auf eine Ausnahme) rollierend bei den beteiligten Institutionen statt und wurden zeitnah protokolliert.

Die Erfahrungen mit der Fokusgruppe zeigten, dass sich ein Kernteilnehmerkreis herausgebildet hat, der, abhängig vom jeweiligen Thema, ergänzt wurde durch weitere Teilnehmer aus Organisationen des öffentlichen Dienstes. Diese Kerngruppe ging über die Leitorganisationen hinaus und rekrutiert sich aus den Städten in Mittelfranken mit mehr als 10.000 Einwohnern, den Landratsämtern sowie weiteren interessierten Institutionen aus dem Öffentlichen Dienst in Mittelfranken.

Im Rahmen der Projektlaufzeit hat sich die deutliche Tendenz in dieser Fokusgruppe herausgebildet, dass durch die Schaffung und Kommunikation von guten Beispielen aus dem Projektkontext (zu Beginn aus den Städten Erlangen und Schwabach, inzwischen auch darüber hinaus), weitere Netzwerkpartner animiert werden konnten, sich ebenfalls mit der Thematik auseinander zu setzen.

Die Anzahl der teilnehmenden Institutionen war konstant bis wachsend; diese Fokusgruppe wird auch nach dem Ende der Projektlaufzeit fortbestehen. Verabredet wurden zwei bis drei jährliche Treffen, jeweils bei den Netzwerkpartnern.

### **3.1.3. Fokusgruppe wissensbasierte Tätigkeiten**

Für das Cluster der wissensbasierten Tätigkeiten stand die Barthelmess Group.

Für diese Fokusgruppe haben wir in erster Linie Mitarbeiter/innen aus Unternehmen angesprochen, die nicht traditionell handwerklich oder industriell geprägt arbeiten, sondern durch Konzeption, Planung und Organisation andere Tätigkeiten vorbereiten und so Wissen anwenden und neues Wissen schaffen.

Damit erstreckte sich die Zielgruppe auf einen großen Teil der Unternehmen in Mittelfranken; somit hatten wir die heterogenste Zielgruppe innerhalb unserer drei Fokusgruppen, denn die wissensbasierten Tätigkeiten fanden sich in den unterschiedlichen Branchen. Zu unserem Ansprachekonzept für diese Fokusgruppe gehörte es, dass wir die Leitunternehmen nicht zu Beginn in den Mittelpunkt gestellt haben, sondern unabhängig von diesen die Grundgesamtheit aller möglichen Teilnehmer angesprochen haben und zu einem ersten Fokusgruppentreffen (außerhalb eines Unternehmens) in eine Bildungsstätte eingeladen haben.

Im Juni 2012 fand die erste Veranstaltung in dieser Fokusgruppe zum Thema „Burnout“ statt. Es zeigte sich, dass sich der Teilnehmerkreis aus den unterschiedlichsten Branchen (z.B. Metall- und Elektrobereich, Telekommunikation, Immobilien, Banken und Versicherungen, Logistik) rekrutierte. Hinzu kamen auch ein Teil der Mitglieder aus den Fokusgruppen Öffentlicher Dienst und Betriebsräte.

Die gleiche heterogene Zusammensetzung, allerdings mit unterschiedlichen betrieblichen Akteuren, zeichnet auch die Veranstaltung bei der Barthelmess Group zum Thema: „Personalentwicklung in einem wissensbasierten Unternehmen“ aus. Hier wurde unter dem Leitsatz „Personalentwicklung als Erfolgsfaktor in Unternehmen“ die Personalentwicklungsstrategie der Barthelmess Group vorgestellt. Ein Schwerpunkt hierbei war die Frage, wie Fachkräfte gebunden und entwickelt werden können.

## **3.2. Praxisforen**

Im Gegensatz zu den Fokusgruppen hatten die Praxisforen keinen Branchenfokus, sondern sollten als Zielgruppe alle Unternehmen/Organisationen bzw. alle betrieblichen Akteure in der Region Mittelfranken ansprechen.

Praxisforen stellten in sich abgeschlossene Veranstaltungen dar, bei denen betriebliche Partner spezifische Aspekte ihrer Umsetzung einer arbeits- und



personalpolitischen Strategie im Hinblick auf die demografischen Herausforderungen vorstellten. Hier kamen die Inputs sowohl aus den drei Branchenclustern und von anderen Unternehmen als auch von externen Experten.

Die einzelnen Veranstaltungen wurden zentral in Nürnberg durchgeführt und von der ffw GmbH moderiert.

Das Ziel war die vertiefende Darstellung einzelner Aspekte der demografischen Herausforderung und der strukturierte Erfahrungsaustausch (von Praktiker für Praktiker) der teilnehmenden Akteure.

Wichtige Aspekte bei der Organisation der Praxisforen waren die theorieorientierten Inputs und die dazu passende Darstellung der Best Practice aus der Region.

Insgesamt wurden in den letzten eineinhalb Jahren drei Praxisforen durchgeführt, die von 30, 50 und 10 Teilnehmer/innen besucht wurden:

In der ersten Veranstaltung wurde das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) thematisiert. Werner Winter von der AOK Bayern hat die Grundzüge eines BGM beschrieben und dargestellt, warum das BGM ein Erfolgstreiber für Unternehmen sein kann. Zwei Praxisbeispiele (Robert Bosch GmbH in Bamberg und der Stadt Erlangen) haben deutlich gemacht, welchen Mehrwert die Unternehmen und Beschäftigten von einem funktionierenden BGM haben.

Das zweite Praxisforum hatte das Thema Führung zum Gegenstand. Hier haben Dr. Doris Holzträger von der ffw GmbH Grundlagen und Handlungsansätze des gesundheitsförderlichen Führens und Frank Käßler von der Phoenix Business Energy e.K. die Wertschöpfung durch Wertschätzung erläutert.

Wie diese Prinzipien in die betriebliche Praxis umgesetzt werden können, haben Frank Wallé als Director Human Resources und Kurt Dittrich als Betriebsratsvorsitzender der Endress & Hauser Wetzler GmbH + Co. KG beschrieben.

Das dritte Praxisforum hatte Diversity als Schwerpunktthema. Frau Dr. Höschele von der Stadt Erlangen hat aufgezeigt, wie sich „Managing Diversity“ aus der Perspektive der Personalentwicklung für die Verbesserung der Lern- und Gesundheitsförderung nutzen lässt. Unter Anleitung von Michael Greißel, Trainer für interkulturelle Kompetenz, erarbeiteten die Teilnehmer/innen, wie sie gezielt den Umgang mit Vielfalt für ihr Unternehmen nutzen können.

## Übersicht Fokusgruppen und Praxisforen

### Fokusgruppe Betriebsräte (regelmäßig 25 -30 TN)

04.04.2012	Fokusgruppe Betriebsräte/ GPR	Bamberg
04.07.2012	Fokusgruppe Betriebsräte/ GPR	Robert Bosch GmbH, Bamberg
06.11.2012	Fokusgruppe Betriebsräte/ GPR	FTE automotive, Ebern (ganztägig)
05.03.2013	Fokusgruppe Betriebsräte/ GPR	Schäffler GmbH, Neustadt/Aisch
03.07.2013	Fokusgruppe Betriebsräte/ GPR	Priesterseminar Bamberg
30.10.2013	Fokusgruppe Betriebsräte/ GPR	Wieland Electric GmbH, Bamberg

### Fokusgruppe Öffentlicher Dienst (regelmäßig 12 – 15 TN)

22.03.2012	Gefährdungsbeurteilung mit Schwerpunkt psychische Gefährdungen	Stadt Schwabach, Schwabach
17.07.2012	Wissensmanagement und Demografie-orientiertes Lernen	Universitätsklinikum Erlangen
07.11.2012	Fachkräftesicherung und „Employer Branding“ im öffentlichen Dienst	Stadt Erlangen, Erlangen
28.02.2013	Betriebliches Eingliederungsmanagement	Finanzamt Erlangen, Erlangen
27.06.2013	Umgang mit psychischen Belastungen und steigenden Leistungsanforderungen	LGL, Erlangen
17.10.2013	Führung im öffentlichen Dienst	eckstein, Nürnberg

### Fokusgruppe Wissensbasierte Tätigkeiten

21.06.2012	Burnout	eckstein, Nürnberg	28 TN
25.07.2013	Personalentwicklung als Erfolgsfaktor	Barthelmess, Fürth	12 TN

### Praxisforen

06.12.2012	Praxisforum BGM	eckstein, Nürnberg	30 TN
11.04.2013	Praxisforum "Wertschätzende Führung"	eckstein, Nürnberg	50 TN
19.09.2013	Praxisforum "Diversity"	eckstein, Nürnberg	10 TN

### **3.3. Regionale Unternehmensbefragung**

Um einen Überblick über den Stand und die Maßnahmen hinsichtlich einer demografieorientierten Arbeits- und Personalpolitik zu bekommen, hat die ffw GmbH ab der zweiten Jahreshälfte 2011 in Mittelfranken Interviews in Unternehmen zu dieser Thematik durchgeführt.

Basis für die Ansprache der Unternehmen waren die ffw-eigene Unternehmensdatenbank und ein Aufruf auf der INQA-Internetseite zur Beteiligung an dieser Befragung.

Interviewpartner/innen waren Geschäftsführer/innen und Personalverantwortliche aus den Unternehmen; in einem Fall war der Personalratsvorsitzende der Gesprächspartner. Die Aussagen spiegeln somit die Sichtweise dieser Personengruppe wider.

Wir hatten uns anfangs im Wesentlichen auf die Bereiche Metall und Elektro, Gesundheitswesen und wissensbasierte Unternehmen konzentriert. Angestrebt war eine Zielgröße von ca. 80 Interviews. Diesen engen Fokus haben wir zu dem Zeitpunkt erweitert, als absehbar war, dass nicht die ausreichende Menge an Interviews aus diesen Segmenten zustande kommen würde.

Unsere gewählte kleinschrittige Vorgehensweise (Anschreiben per Post, zeitnahe telefonische Kontaktaufnahme, Nachfrage per Mail, wenn der gewünschte Ansprechpartner telefonisch nicht zu erreichen war) hat zu 39 durchgeführten Interviews geführt.

Die Absprache der Interviewtermine hat mehr Zeit in Anspruch genommen als von uns erwartet worden ist. Wir haben insgesamt über 900 Unternehmen identifiziert, die von uns angesprochen worden sind.

In den Interviews haben wir auch eine Rückmeldung über die gewählte Vorgehensweise des persönlichen Interviews erfragt. Alle Interviewpartner haben hier eine positive Rückmeldung gegeben.

Im Rahmen der Auftaktveranstaltung am 23.12.2012 in Erlangen sowie in einem weiteren Termin wurden die Ergebnisse der Unternehmensinterviews vorgestellt; insgesamt nahmen Vertreter von 15 befragten Unternehmen teil.

Die Verschriftlichung der regionalen Unternehmensbefragung ist in der Anlage beigefügt und auf der ReDeKoo-Projektseite im Internet einsehbar.

### 3.4. Außendarstellung des Netzwerkes

Das Arbeitspaket beinhaltete die **Innen- und Außendarstellung des Netzwerkes** mit seinen Akteuren. Alle Akteure, insbesondere die betrieblichen Projektpartner, waren aktiv an der Öffentlichkeitsarbeit beteiligt.

Ziel der Öffentlichkeitsarbeit war, das Vorhaben bekannt zu machen und Interesse für die Thematik zu wecken. Mit der Öffentlichkeitsarbeit haben wir

- Netzwerkziele kommuniziert sowie Arbeitsweise und Ergebnisse der Netzwerkarbeit vorgestellt.
- außerhalb des Netzwerkes ein vertiefendes Verständnis für die demografischen Herausforderungen geschaffen und Akteure für die Mitarbeit gewonnen sowie ein Informations- und Beteiligungsangebot für betriebliche und überbetriebliche Multiplikatoren etabliert.

Alle betrieblichen Netzwerkpartner kommunizierten die Vorhaben, Ziele und Vorgehensweisen fortlaufend. Die betrieblichen Partner haben dabei auf die ihnen zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel und –akteure zurückgegriffen (z.B. bei den Städten: Intranetveröffentlichungen, offizielles Mitteilungsblatt der Stadtverwaltung, Informationsblatt der Gewerkschaft verdi).

Darüber hinaus wurde bei den Valuepartnern (hier in erster Linie DGB Mittelfranken und vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V., Bezirk Mittelfranken) der Arbeitsstand des Projektes hinterlegt. Zudem konnten die Kommunikationsmöglichkeiten der IG Metall genutzt werden.

Innerhalb des ReDeKoo-Verbundes waren die Vorgehensweisen und die Analyseinstrumente bei den Städten Erlangen und Schwabach sowie bei der Robert Bosch GmbH in Bamberg identisch. Im Dezember 2012 fand daher auf Einladung des Betriebsrates bei der Robert Bosch GmbH in Bamberg mit diesen Partnern eine eintägige Veranstaltung statt, auf der die jeweiligen Ergebnisse und Ableitungen vorgestellt wurden.

Im September 2013 folgte auf Einladung der Stadt Schwabach ein zweites Treffen (hier allerdings nur mit der Stadt Erlangen), um Ergebnisse und Gestaltungsmaßnahmen abzugleichen und gemeinsame hemmende und fördernde Faktoren im Prozess zu identifizieren. Auf diesem Treffen wurde der Wunsch geäußert, dass diese bilateralen Treffen eine Regelmäßigkeit bekommen. Daher wurde als nächster Termin der 30.10.2013 verabredet.

Regional lagen die Transferaktivitäten beim Landratsamt Erlangen-Höchstadt (zwei Vorträge auf den Gesundheitstagen des Landratsamts), mit der Fa. Wieland in Bamberg, mit der Firma ZF in Schweinfurt, mit Gewerkschaften (i.e.L. IG-Metall und

IG-BCE) sowie weiteren regionalen Akteuren (z.B. ISKA). Daneben bestand die Möglichkeit, ReDeKoo beim INQA-Wirtschaftsgespräch am 14.02.2013 in Nürnberg vorzustellen.

Überregional wurde besonders ein Erfahrungsaustausch von der „Initiative Zukunftsfähige Unternehmen Saalfeld-Rudolfstadt“, der Fa. Vaillant in Remscheid und vom Betriebsratsgremium der Hörmann Automotive GmbH in Penzberg nachgefragt. Daneben war das Projekt überregional sowohl auf der Tagung „ZusammenWachsen – ArbeitGestalten (ZuWaGs)“ im Juni 2012 als auch auf der Demografietagung im Mai 2013 bzw. einem Transferworkshop in Berlin vertreten.

Die Broschüre „Gute Arbeit – gut in Rente. Altersgerechte Arbeit und politische Rahmenbedingungen“ der IG-Metall, die auf der Pressekonferenz am 17. April 2013 in Berlin zum Thema „Gute Arbeit – gut in Rente“ vorgestellt wurde, thematisiert das Projekt ReDeKoo beim Betriebsrat im Robert Bosch Werk in Bamberg ([http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/internet/docs\\_04\\_17\\_final\\_Handout\\_Betriebliche\\_Beispiele\\_4c0261bd91098f0618ac25deda1f04fdd0bdbe98.pdf](http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/internet/docs_04_17_final_Handout_Betriebliche_Beispiele_4c0261bd91098f0618ac25deda1f04fdd0bdbe98.pdf))

Für den INQA-Praxisordner „Verwaltung der Zukunft“ wurde der Beitrag „Zukunftsfähige Personalarbeit angesichts alternder Belegschaften“ am Beispiel der Stadtverwaltung Erlangen verfasst. Der Praxisordner soll erfolgreiche Instrumente für die vier personalpolitischen Handlungsfelder Personalmanagement, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz komprimiert und explizit für den Öffentlichen Dienst darstellen.

### **3.5. Produkte des Projektes ReDeKoo**

Die Projekthomepage <http://www.redekoo.de/> war während der Projektlaufzeit (und ist weiterhin) aktiv und stellte umfangreiche Informationen zum Projekt und aktuelle Veranstaltungshinweise zur Verfügung. Der Projektflyer ist im Anhang beigefügt.

Als ein Projektergebnis von ReDeKoo entstanden die Leitfäden „Betriebliche Analyse und Gestaltung“ und zum „Aufbau und zur Evaluation eines Demografienetzwerkes“.

Der "Leitfaden Betriebliche Analyse und Gestaltung“ beschreibt die Handlungsfelder für eine demografieorientierte Gestaltung im Unternehmen und zeigt exemplarisch am Projekt ReDeKoo unser Vorgehen und Wege zur Verstetigung des Vorhabens auf.

„Aufbau und Evaluation eines Demografienetzwerkes“ enthält nach theoretischen Ausführungen den Aufbau eines regionalen Demografienetzwerkes und beschreibt dessen Gelingensbedingungen. Beide Leitfäden sind im Anhang beigefügt.

## Überblick Öffentlichkeitsarbeit

<b>Onlinemedien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Webseite</li> <li>▪ ffw-newletter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erstellt</li> <li>▪ November 2011, April/Mai 2012</li> <li>▪ November 2012</li> <li>▪ Mai 2013</li> <li>▪ September 2013</li> <li>▪ November 2013</li> </ul>
<b>Unternehmensinterviews</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präsentation Ergebnisse</li> <li>▪ Studie Unternehmensbefragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 23.02. und 10.05.2012</li> <li>▪ 06.2012</li> </ul>
<b>Veranstaltungen</b>		
23.02.2012	Auftaktveranstaltung	Erlangen
08.11.2012	Planung Seminar "Personalmanagement und Demografie"	Würzburg
15.11.2012	Vortrag - zukunftsfähige Personalarbeit	Stuttgart
04.12.2012	Verbundtreffen (Bosch, Schwabach, Erlangen)	Robert Bosch GmbH, Bamberg
6.12/7.12.2012	INQA-TIK 30,40,50 plus	Berlin
12.12.2012	Vortrag - zukunftsfähige Personalarbeit	Augsburg
11.01.2013	Vortrag - zukunftsfähige Personalarbeit	Jena
31.01.2013	Vortrag - zukunftsfähige Personalarbeit	Frankfurt
20.09.2013	Verbundtreffen Erlangen-Schwabach	Schwabach
24.10.2013	Abschlussveranstaltung	Nürnberg
30.10.2013	Verbundtreffen Erlangen-Schwabach	Erlangen
07.11.2013	4-Städte-Treffen	Nürnberg
<b>Pressearbeit</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pressemitteilungen</li> <li>▪ Pressemitteilung IG Metall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Februar 2012</li> <li>▪ April 2013</li> </ul>
<b>Produkte</b>		
	Homepage	<a href="http://www.redekoo.de/">http://www.redekoo.de/</a>
	Projektflyer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ im Anhang</li> </ul>
	Leitfaden „Betriebliche Analyse und Gestaltung“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ im Anhang</li> </ul>
	Leitfaden „Aufbau und Evaluation eines Demografienetzwerkes“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ im Anhang</li> </ul>
	IG-Metall Broschüre „Gute Arbeit“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ im Anhang</li> </ul>
	Beitrag INQA Praxisordner Öffentlicher Dienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ im Anhang</li> </ul>

#### **4. BETRIEBLICHE GESTALTUNGSPROJEKTE - ARBEITSPAKETE AUF DER BETRIEBLICHEN GESTALTUNGSEBENE**

Die vertraglich gebundenen Partner für die betrieblichen Gestaltungsprojekte waren:

- die Stadt Erlangen,
- die Stadt Schwabach,
- die Fa. Barthelmess GmbH in Fürth,
- die Fa. Bühler Motor GmbH in Nürnberg und
- der Betriebsrat der Robert Bosch GmbH, Werk Bamberg.

Als Value-Partner ist im April 2013 die Wieland Electric GmbH in Bamberg hinzugekommen. Durch die Arbeit in der Fokusgruppe Betriebsräte hatte das Unternehmen Interesse an der Beurteilung psychischer Gefährdungen angemeldet. In den folgenden Monaten (Mai-Oktober 2013) wurden zwei Tätigkeitsgruppen betrachtet (standardisierte Befragung und anschließende Workshops). Die Ergebnisse wurden der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat präsentiert.

#### **Analyse der Demografiefestigkeit und Bewertung der Arbeitsbedingungen sowie Gestaltungsprojekte auf Unternehmensebene**

Für die Personalstrukturanalyse mit dem Tool der ffw GmbH wurden Angaben über die Mitarbeiter/innen, die aus dem unternehmenseigenen Personalinformationssystem in Form eines Excel-Datenblattes exportiert werden, benötigt.

Die betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen, gleichzeitig eine gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung mit Schwerpunkt psychische Gefährdungen, wurde durch einen standardisierten Fragebogen realisiert und mit der Personalstrukturanalyse zusammengeführt.

Diese Vorgehensweise wurde in den Städten Erlangen und Schwabach sowie bei der Robert Bosch GmbH in Bamberg in der Analysephase angewendet. In den Unternehmen Barthelmess Group und Bühler Motor GmbH wichen die Vorgehensweisen hiervon ab.

## 4.1. Stadt Erlangen

Name des Unternehmens	Stadtverwaltung Erlangen
Mitarbeiterzahl	Ca. 2.500
Branche bzw. Tätigkeitsfeld	Öffentlicher Dienst
Projektbeteiligte bzw. Mitglieder des Steuergremiums	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerhard Matuschke, Leiter Personal- und Organisationsamt,</li> <li>▪ Robert Kaiser, Abteilungsleitung Personalentwicklung,</li> <li>▪ Dr. Cornelia Höschele, Projektleitung,</li> <li>▪ Roland Hornauer, Personalratsvorsitzender,</li> <li>▪ Gerhard Kreilein, Personalrat.</li> </ul>
Meilensteine des Projektplans mit zeitl. Bezug	<p><b>Meilenstein 1:</b> Entwicklung und Implementierung einer betrieblichen Projektstruktur (Oktober 2011)</p> <p><b>Meilenstein 2:</b> Analyse betrieblicher Rahmenbedingungen abgeschlossen (Mai 2012)</p> <p><b>Meilenstein 3:</b> Entwicklung und Verabredung strategischer Orientierungen und Maßnahmepläne für eine demografieorientierte Personalarbeit abgeschlossen (Oktober 2012)</p> <p><b>Meilenstein 4:</b> Beratung und Prozessbegleitung der Gestaltungsteams und der betrieblichen Steuergruppe bei der Entwicklung und Umsetzung betrieblicher Veränderungsmaßnahmen (Oktober 2013)</p>
Termindokumentation	<p><b>Meilenstein 1:</b> Steuergruppe konstituiert und Arbeit aufgenommen (Oktober 2011).</p> <p><b>Meilenstein 2:</b> Personalstrukturanalyse und Beurteilung psychischer Gefährdungen (Vollbefragung) abgeschlossen (Mai 2012). Präsentation der Ergebnisse in der Steuergruppe, unterschiedlichen städtischen Gremien, in einzelnen Ämtern und nach Tätigkeitsgruppen auf 5 Personalversammlungen rollierend bis Oktober 2012.</p> <p><b>Meilenstein 3:</b> Auswahl von Pilotämtern (Oktober 2012), Vorstellung der Einzelergebnisse und generieren von Gestaltungsideen/ -maßnahmen (laufend).</p> <p><b>Meilenstein 4:</b> Beratung und Prozessbegleitung bis Oktober 2013.</p>

Die Analysephase (Personalstrukturanalyse und Erhebung der psychischen Risiken) wurde abgeschlossen und die Ergebnisse, insbesondere der psychischen Risiken, sind in den entsprechenden Gremien und in Personalversammlungen bzw. bereichsbezogenen Besprechungen präsentiert und diskutiert worden. Ein Überblick über die Ergebnisse, bezogen auf die Tätigkeiten, und laufende weitere Informationen zum



Projektfortschritt sind im Intranet der Stadt veröffentlicht und fortlaufend aktualisiert worden .

## **Gestaltung in Fachbereichen**

Ein weiteres Angebot zur differenzierteren Betrachtung der Ergebnisse richtete sich an alle im Fragebogen genannten Organisationseinheiten. Die Größe der Stadt Erlangen machte es unmöglich, alle Organisationseinheiten/Ämter differenziert auszuwerten; insgesamt wurden im Fragebogen nach 44 Organisationseinheiten unterschieden. Die Ämter konnten eine spezifische Auswertung für ihren Bereich als Präsentation bekommen. An die Präsentationen koppelte sich die Möglichkeit, die Ergebnisse mit den Mitarbeiter/-innen vertiefend zu diskutieren, bzw. gemeinsam mit der Projektleitung spezifische Fragestellungen in Vertiefungsworkshops weiter zu bearbeiten.

Ein Bereich für die exemplarische Gestaltung war die Abteilung „Soziale Dienste“ (165 Mitarbeiter) im Jugendamt der Stadt Erlangen. Hier sind die ausdifferenzierten Ergebnisse der Personalstrukturanalyse und der Gefährdungsbeurteilung den Führungskräften vorgestellt worden.

Die Vertiefungsworkshops zur Gestaltung haben im September 2012 mit der Präsentation im Kreis der Führungskräfte der Abteilung begonnen und wurden mit einer Reihe von Gestaltungsworkshops für die Führungskräfte und für die Mitarbeitenden der Abteilung Soziale Dienste in den Sachgebieten „Spiel- und Lernstuben“, „Allgemeiner und Besonderer Sozialdienst“, „Offene Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit an Schulen und Familienpädagogische Einrichtungen“ fortgesetzt. Die Ergebnisse aus den Gestaltungsworkshops wurden von der Projektleitung mit den Führungskräften der Sachgebiete und der Abteilungsleitung rückgekoppelt und Gestaltungsmaßnahmen, die direkt im Verantwortungsbereich der Abteilung „Soziale Dienste“ lagen, verabredet und umgesetzt.

Als größter Risikofaktor in der Tätigkeit der Abteilung wurde die „Verantwortung für Menschen“ benannt. 76 % der Teilnehmenden sahen hier ein hohes Risiko für die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation, weitere 20 % schätzten dies als zumindest mittleres und nur 4 % als geringes Risiko ein.

Als Konsequenz aus der Analyse und den darauffolgenden Vertiefungsworkshops wurden im Rahmen der unmittelbaren Zuständigkeit des Fachbereiches „Soziale Dienste“ die folgenden Gestaltungsmaßnahmen verabredet:

- Erhöhung der Schließzeiten von pädagogischen Einrichtungen und Nutzung dieser Zeiten für Förderplanung, Fallbesprechung, kollegiale Beratung, Teamentwicklung und zur Fortbildung.
- Entwicklung einer Strategie für Mitarbeiter/innen der Abteilung Soziale Dienste durch die Verschränkung zentraler und dezentraler Personalentwicklung.

- Horizontale Beschäftigungspfade für Fachkräfte ermöglichen und durch geeignete Fortbildungen und Nachqualifizierungen unterstützen.
- Kollegiale Beratung als internes Beratungs- und Entlastungselement umsetzen und entsprechende Rahmenbedingungen dafür bereitstellen.
- Die Entlastung Einzelner durch Absicherung von der Fachlichkeit soll durch verstärkte Weiterbildung und durch einrichtungsübergreifende Foren unterstützt werden und durch die Bereitstellung von Zeitfenstern ermöglicht werden.
- Die Betriebliche Gesundheitsförderung soll gesundheitsförderliches Verhalten der Mitarbeiter/innen durch spezifische Maßnahmen stärken.

Themen, die die Zustimmung und Zuarbeit weiterer städtischer Dienststellen benötigen, wurden dorthin transportiert und in den zuständigen Gremien abgestimmt. Die Dialogkultur zwischen dem Jugendamt und den zentralen Dienststellen soll durch regelmäßige Foren (z.B. zur Akquise neuer Mitarbeiter, zur Notwendigkeit von Fortbildungen) gestärkt werden.

Ein weiterer Gestaltungsbereich, in dem die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vertiefend betrachtet und in Workshops mit den Beschäftigten Lösungsstrategien zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation entwickelt wurden, ist der Bereich „Kindertagesstätten“ des Jugendamtes (163 Mitarbeiter). Hier wurden nach der im Oktober 2012 erfolgten Präsentation drei Workshops mit den Mitarbeiterinnen der Kinderkrippen, mit den Erzieherinnen der Kindergärten und mit den Führungskräften der Abteilung Kindertagesstätten durchgeführt.

Die Ergebnisse aus den Mitarbeiter/innenworkshops wurden mit der Leitung der Kindertagesstätten abgestimmt, folgende Gestaltungsansätze wurden priorisiert:

- Stadtteil- und Einrichtungsbezogene Gesundheitsangebote durchführen.
- Umsetzung einer Schulungsreihe und von Teamtage zum Umgang mit der Vielfalt an Kulturen und Sprachen bezogen auf ein besseres Verständnis anderer Kulturen.
- Möglichkeiten zur Pausengestaltung bei knappen Personalressourcen fördern und fordern.
- Angebotsentwicklung (Workshops, kollegiale Beratung) zur Klärung der beruflichen Rolle mit Blick auf die Erwartungen von Eltern und Schule und den damit verknüpften Erziehungsauftrag.
- Stärkung der Selbstverantwortung für die eigene Gesundheit und zur Grenzziehung bezüglich überbordender Ansprüche von außen.

Das weitere Vorgehen im Bereich der Führungskräfte der Abteilung wurde in einem zweiten Workshop in der Abteilung Kindertagesstätten im April 2013 abgestimmt.

Gestaltungsmaßnahmen lagen hierbei vor allem in der Strukturierung der Besprechungskultur und der Abgrenzung von zunehmenden Projektaufträgen und Dokumentationswünschen.

Eine Präsentation der Ergebnisse für die Abteilungen des Kultur- und Freizeitamtes fand im April 2013 im Kreis der Amts- und Abteilungsleitungen statt. Erste Vertiefungen einzelner Themen und Lösungsansätze wurden bereits während dieser Veranstaltung diskutiert, zwei Workshops mit den Mitarbeiterinnen der sozial-kulturellen Stadtteilarbeit folgten. Gestaltungsansätze wurden bezüglich der Büroorganisation, der Besprechungskultur, dem Wissensmanagement, der Büroausstattung (insbesondere der IT) und körperlicher Belastungen erarbeitet.

Ebenfalls im April 2013 wurden die Ergebnisse der Befragung beim Tiefbauamt der Stadtverwaltung Erlangen im Kreis der Führungskräfte präsentiert. Die Führungskräfte diskutierten die Ergebnisse nochmals intern, im Anschluss folgten Vertiefungsworkshops im gewerblichen Bereich und in der Planungsabteilung. Im gewerblichen Bereich resultierte aus dem Vertiefungsworkshop eine Konfliktmoderation, die zu mehr Rollenklarheit auf der mittleren Führungsebene führen sollte.

Im April 2013 wurden die bereits im Führungskreis des Amtes für Soziales, Arbeit und Wohnen diskutierten Themenstellungen den Mitarbeiter/innen des Sozialamtes präsentiert. Gestaltungslösungen wurden in zwei Workshops im Juni und Juli 2013 mit den Bereichen „Arbeitslosengeld II“ und „Wohnungswesen“ erarbeitet. In der Abteilung Arbeitslosengeld II, einem besonders mit psychischen Belastungen konfrontierten Bereich, standen die Themen Leistungsverdichtung, emotionale Anforderungen und Kund/innenorientierung im Mittelpunkt. Gestaltungslösungen beziehen sich dementsprechend auf Wissensmanagement, Kollegiale Beratung, Supervision, Coaching und Entspannungsmöglichkeiten, auf die Herstellung von Arbeitsbündnissen, die Möglichkeit zu professioneller Abgrenzung und zu einer besseren Verzahnung mit dem Fallmanagement. Auch ein Seminar zur Deeskalation soll durchgeführt werden. Im Bereich des Wohnungswesens ging es neben der Frage des Umgangs mit dem psychischen Druck auch um arbeitsorganisatorische Verbesserungen durch die Entwicklung einer Multifachperspektive in Form von interdisziplinären Konferenzen. Ziel ist dabei die Entwicklung hin zum Quartiersmanagement.

Im Mai und Juli 2013 fanden zwei Vertiefungsworkshops mit den Führungskräften, den Amtsleiterinnen und Amtsleitern der Stadtverwaltung, statt. Der Blick des ersten Workshops richtete sich auf die eigenen Belastungen, während im zweiten Workshop das gesundheitsförderliche Führen der Mitarbeiter/innen im Mittelpunkt stand. Im Ergebnis wurde die Entwicklung der Kultur eines Dialogs mit dem Personalamt/-referat und mit dem OBM und den Referent/inn/en. Hier sollen die Themen zunehmenden Leistungsdrucks, notwendiger Fachkräftesicherung und von Organisations- und Personalentwicklungsbedarfen platziert werden. Ziel ist eine

Verbesserung der Steuerung durch die Entwicklung klarer Linien und Transparenz der Projekte und Vorhaben im Referat. Zum gesundheitsförderlichen Führen wurde vor allem die Bedeutung der Gefährdungsbeurteilung herausgestellt, um insbesondere die Prävention psychischer Belastungen zu stärken. Klarheit über Rollen, Schnittstellen und Verbindlichkeiten soll im weiteren Prozess geschaffen werden. Auch der Stellenwert des Mitarbeiter/innengesprächs für die Wertschätzung, Kommunikation, Lernförderlichkeit und vor allem die Gesundheit soll wieder verstärkt werden.

### **Gesamtstädtische Gestaltungsansätze**

Ein wichtiges Thema der Steuerungsgruppensitzungen seit Mai 2013 war die Frage, wie die Gefährdungsbeurteilung sowohl physischer wie auch psychischer Belastungsbedingungen künftig in die Regelabläufe bei der Stadt Erlangen integriert werden kann. Dazu muss Klarheit der Arbeitsaufträge, Vernetzung und transparente Rahmenbedingungen der Umsetzung zwischen dem Arbeitssicherheitsausschuss, der betriebliche Gesundheitsförderung, dem Personal- und Organisationsreferat, den Amtsleitungen, der Sicherheitsfachkraft und dem Betriebsärztlichen Dienst hergestellt werden. Gleichzeitig wurden in den Mai- und Junisitzungen gesamtstädtische Ableitungen aus der Gefährdungsbeurteilung und den Gestaltungsworkshops aufbereitet und Ableitungen für die allgemeine Verwaltung, für die Personalentwicklung und die Betriebliche Gesundheitsförderung getroffen.

Die Stadt Erlangen wird als Reaktion auf die Analyseergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung und die vertiefenden Workshops - und darüber hinaus als Beitrag zur Verstärkung der Bearbeitung gesundheitsrelevanter Fragestellungen - das Mitarbeiter/innengespräch um die Dimension der Gesundheit, der Qualifizierung und der Motivation bzw. Zufriedenheit am Arbeitsplatz erweitern. Da die Arbeitsfähigkeit und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen von diesen Faktoren abhängen, soll künftig das Thema Gesundheit /Arbeitsfähigkeit im Mitarbeiter/innengespräch seinen Platz finden. Grundsätzlich wird dieses Instrument als hilfreich für die Personalentwicklung und individuelle Gesundheitsförderung gesehen. Hierdurch soll der Qualifizierungsbedarf aus gesamtstädtischer Perspektive früher sichtbar werden und es die Beschäftigten sich längerfristig an die Stadt Erlangen binden lassen. Derzeit orientiert sich der Fortbildungsbedarf ausschließlich am Bedarf des jeweiligen Fachbereichs. Spätere Stellenwechsel werden dadurch eher verhindert.

## 4.2. Stadt Schwabach

Name des Unternehmens	<b>Stadtverwaltung Schwabach</b>
Mitarbeiterzahl	Ca. 600
Branche bzw. Tätigkeitsfeld	Öffentlicher Dienst - Kommunalverwaltung
Projektbeteiligte bzw. Mitglieder des Steuergremiums	<p>Steuerungsgruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Johanna Zerer, Leitung Personalentwicklung, Projektleiterin</li> <li>▪ Karin Brechtelsbauer, Leiterin des Amtes für Personal und Organisation</li> <li>▪ Johann Reichert, Leiter des Bürgermeister- und Presseamtes, Projektkoordinator der Stadt Schwabach</li> <li>▪ Ralf Zeisel, Personalratsvorsitzender</li> <li>▪ Sabine Wehrer, Personalrätin</li> <li>▪ Sabine Reek-Rade, Gleichstellungsbeauftragte</li> </ul> <p>Zusätzlich je nach Teilprojekt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marion Reiners, Personalentwicklung</li> <li>▪ Hanne Heider, Personalentwicklung</li> <li>▪ Maria Lorek, Personalservice</li> </ul>
Meilensteine des Projektplans mit zeitl. Bezug	<p><b>Meilenstein 1:</b> Implementierung einer betrieblichen Projektstruktur (September 2011)</p> <p><b>Meilenstein 2:</b> Analyse betrieblicher Rahmenbedingungen (Mai 2012)</p> <p><b>Meilenstein 3:</b> Entwicklung und Verabredung strategischer Orientierungen und Maßnahmepläne für eine demografieorientierte Personalarbeit (November 2012)</p> <p><b>Meilenstein 4:</b> Beratung und Prozessbegleitung der Gestaltungsteams und der betrieblichen Steuergruppe bei der Entwicklung und Umsetzung betrieblicher Veränderungsmaßnahmen (ab Oktober 2012)</p>
Termindokumentation	<p><b>Meilenstein 1:</b> Steuergruppe konstituiert und Arbeit aufgenommen (September 2011).</p> <p><b>Meilenstein 2:</b> Personalstrukturanalyse: Datenerhebung mit Stichtag 1. Mai 2012;; Vollbefragung zur Beurteilung psychischer Gefährdungen im Mai 2012. Präsentation der Ergebnisse in der Steuergruppe, auf der Führungskräfteklausur, in allen befragten Organisationseinheiten und in der gesamtstädtischen Personalversammlung bis November 2012.</p> <p><b>Meilenstein 3:</b> Auswahl von Pilotämtern, und generieren von strategischen Orientierungen, Gestaltungsideen und -maßnahmen im Oktober 2012.</p> <p><b>Meilenstein 4:</b> Beratung und Prozessbegleitung bis Oktober 2013</p>

Die Analysephase (Personalstrukturanalyse und Erhebung der psychischen Risiken) ist abgeschlossen und die Ergebnisse, besonders des zweiten Analyseteils, sind in allen Organisationseinheiten der Stadt Schwabach präsentiert worden. Darüber hinaus wurde eine Zusammenfassung der Ergebnisse vom Personalrat in Personalversammlungen präsentiert. Ein Überblick über die Ergebnisse ist im Intranet der Stadt nachzulesen.

Zu Beginn des Projektes bei der Stadt Schwabach ist verabredet worden, dass eine Gestaltung sowohl auf einer exemplarischen Ebene (hier Amt Bauhof und Werkstätten) als auch auf der gesamtstädtischen Ebene erfolgen soll.

Die Beurteilung der Gefährdungen auf der gesamtstädtischen Ebene erfolgte in der Steuergruppe. Hier wurden **Lernen und Entwickeln** und **Gesundheit** als Gestaltungsebenen identifiziert und folgende Gestaltungsmaßnahmen abgeleitet:

1. Die Abschaltung der Heizung über das Wochenende wird ausgesetzt. Bedingt durch die ältere Bausubstanz der einzelnen Häuser kühlen die Büros zu stark aus.
2. Die ergonomische Gestaltung der Bildschirmarbeitsplätze ist durch eine Begehung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit noch einmal genauer betrachtet worden. Hierbei wurden die Beschäftigten besonders auf die ergonomische Gestaltung hingewiesen. Die Beleuchtung an den Bildschirmarbeitsplätzen war in der Gefährdungsbeurteilung ein kritischer Punkt; hier wurden 10.000 € als Sondermittel zur Beschaffung von Tageslichtleuchtmittel bereitgestellt.
3. Das Personalentwicklungskonzept der Stadt Schwabach wurde geschärft und um die Kategorie „Kampagnen“ beim Kompetenzerwerb ergänzt. Die Gefährdungsbeurteilung hat gezeigt, dass besonders die unteren Entgeltgruppen wenig an Kompetenzentwicklungsmaßnahmen teilnehmen. Auch hier wurden 10.000 € als Sondermittel für spezifische Kompetenzentwicklungsmaßnahmen bereit gestellt.
4. Die bisherige Praxis der Aufstiegsqualifizierung (Angestelltenlehrgang I und II) wurde kritisch betrachtet und eine modifizierte Praxis vorgeschlagen.
5. Im Haushalt der Stadt Schwabach wurden die Weiterbildungsmittel für 2013 erhöht.
6. Diese Erhöhung der Haushaltsmittel für 2013 kommt in erster Linie den Ämtern für Jugend und Soziales sowie dem Gebäudemanagement zugute, denn die Gefährdungsbeurteilung hat gezeigt, dass in diesen Ämtern erhebliche Gefährdungen von fehlenden Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten ausgehen.
7. Die Gesundheit der Beschäftigten und eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung hat ein stärkeres Gewicht bei der Stadt Schwabach erhalten.

8. Eine Planstelle im Personalamt wurde umgewidmet und mit dem Arbeitsschwerpunkt „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ und Gesundheitsförderung versehen.

Der **exemplarische Gestaltungsbereich** war bei der Stadt Schwabach das Amt „Bauhof und Werkstätten“. Hier wurden die ausdifferenzierten Ergebnisse den Führungskräften und den Beschäftigten in insgesamt drei getrennten Workshops vorgestellt. Kern dieser Workshops war die Beurteilung und Priorisierung der Gefährdungen durch die Beschäftigten und die Führungskräfte. Beide Beurteilungen wurden in einem gemeinsamen Workshop diskutiert und folgende Gestaltungsmaßnahmen wurden verabredet:

1. Im ersten Schritt wurden die Gefährdungsbereiche Führung, Tragen von Schutzkleidung sowie Lernen und Entwickeln gestaltet.
2. Die Führungskultur sollte positiv durch die Verstärkung der Kommunikation zwischen den einzelnen Hierarchieebenen im Bauhof und in den Werkstätten beeinflusst werden; einzelne Maßnahmen hierzu wurden verabredet. Darüber hinaus ist ein Workshop durchgeführt worden, in dem die gegenseitigen Erwartungen im Zusammenhang mit Führungsverhalten thematisiert worden sind. Ableitungen hieraus werden in die zu führenden Mitarbeitergespräche einfließen. Zusätzlich wurde ein Coachingprozess für eine Führungskraft initiiert.
3. Die Qualität der Schutzkleidung im Bauhof und in den Werkstätten orientierte sich bisher an den vom Gesetzgeber vorgegebenen Mindeststandards. In der Zukunft werden die Belange und Wünsche der Beschäftigten stärker bei der Auswahl der Schutzkleidung berücksichtigt. Die Beschäftigten bekommen verschiedene Ausführungen der Schutzkleidung vorgestellt und können entsprechende Wünsche äußern. Um dies realisieren zu können, wird der Etat für die Schutzkleidung aufgestockt. Die Beschäftigten ihrerseits werden durch die verstärkte Pflege dazu beitragen, dass die Lebensdauer der Schutzkleidung verlängert wird. Gesetzliche Bestimmungen bleiben natürlich davon unberührt.
4. Zusätzlich zu den gesetzlich vorgeschriebenen Auffrischungs- bzw. Wiederholungskursen für bestimmte Tätigkeitsgruppen im Bauhof und in den Werkstätten werden die Führungskräfte eine mittelfristige Qualifizierungsplanung generieren, die auch einen Tarifgruppenaufstieg beinhaltet. Sondermittel aus dem Etat der Personalentwicklung werden dazu eingesetzt, um spezifische Kompetenzentwicklungsbedarfe zu realisieren (z.B. „Umgang mit unzufriedenen Bürgern“ für die Abfallwirtschaft).
5. Mit den Führungskräften wurde ein zweitägiger Workshop mit den Schwerpunkten Organisations- und Führungsstruktur durchgeführt.

Förderlich bei der Durchführung der Workshops und bei der Generierung der Gestaltungsideen war die Doppelmoderation der Workshops. Frau Zerer, die ReDeKoo-Projektleiterin bei der Stadt Schwabach, konnte in ihrer Funktion als Leiterin Personalentwicklung noch in den Workshops verbindliche Zusagen für die Umsetzung der Gestaltungsideen machen.



### 4.3. Betriebsrat der Robert Bosch GmbH im Werk Bamberg

Name des Unternehmens	<b>Robert Bosch GmbH, Standort Bamberg</b>
Mitarbeiterzahl	Ca. 7.500
Branche bzw. Tätigkeitsfeld	Automobilzulieferer
Projektbeteiligte bzw. Mitglieder des Steuergremiums	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hans Wolff, Betriebsratsvorsitzender</li> <li>▪ Nossek Thomas, BR GPS</li> <li>▪ Klein Maria, Projektleiterin</li> <li>▪ Fuchs Waltraud, BR Personalwesen</li> <li>▪ Nüßlein Sebastian, BR Ausbildung</li> <li>▪ Haßfurther Melita, BR Datenverarbeitung</li> <li>▪ Wittek Lothar, BR Fremdvergabe</li> <li>▪ Günthner Elmar, BR Arbeitssicherheit</li> <li>▪ Keiling Sabine, SBV</li> <li>▪ Schuller Joanna, BR</li> </ul>
Meilensteine des Projektplans mit zeitl. Bezug	<p><b>Meilenstein 1:</b> Entwicklung und Implementierung einer betriebsrätlichen Projektstruktur (Oktober 2011)</p> <p><b>Meilenstein 2:</b> Analyse betrieblicher Rahmenbedingungen abgeschlossen (Juni 2012)</p> <p><b>Meilenstein 3:</b> Qualifizierung BR/VK abgeschlossen (Oktober 2013)</p> <p><b>Meilenstein 4:</b> Entwicklung erster Gestaltungsansätzen auf Ebene von Organisationseinheiten – Formulierung verhandelbarer Betriebsvereinbarung psychische Gefährdungen (Oktober 2013)</p>
Termindokumentation	<p><b>Meilenstein 1:</b> Steuergruppe konstituiert und Arbeit aufgenommen im Oktober 2011.</p> <p><b>Meilenstein 2:</b> Personalstrukturanalyse (Unternehmen gesamt) durchgeführt und Beurteilung psychischer Gefährdungen (3 Organisationsbereiche) abgeschlossen (Juni 2012). Präsentation der Ergebnisse in der Steuergruppe, im Betriebsrat, bei der Werksleitung sowie in den Organisationsbereichen bis November 2012.</p> <p><b>Meilenstein 3:</b> Qualifizierung von BR/VK (laufend).</p> <p><b>Meilenstein 4:</b> Entwicklung von Gestaltungsansätzen (in Workshops mit Beschäftigten) und Formulierung Betriebsvereinbarung bis August 2013.</p>

Die Personalstrukturanalyse, die das ganze Werk in Bamberg mit den 7.500 Beschäftigten widerspiegelt, und die standardisierte Befragung der Beschäftigten in den drei Organisationsbereichen wurden abgeschlossen. Die drei Organisationsbereiche zeichnen sich durch unterschiedliche Arbeitssysteme mit jeweils besonderer Charakteristika aus: 1. Vollkonti-Schichtarbeitszeit, 2. Chaku-Chaku, 3. verwaltenden Tätigkeit (im Logistikbereich).

Die Ergebnisse sind den Beschäftigten auf einer Betriebsversammlung vorgestellt und auf der Betriebsratsklausur im November 2012 mit dem Gremium diskutiert worden. Darüber hinaus wurden ebenfalls im November 2012 die Ergebnisse der Analysephase der Werksleitung präsentiert und diskutiert.

Mit allen Schichten in den Produktions- bzw. Logistikbereichen sind die Ergebnisse vorgestellt und diskutiert worden (insgesamt neun Präsentationen im November/Dezember 2012).

Die Bewertung der Gefährdungen erfolgte in insgesamt drei halbtägigen Workshops im Februar 2013 durch die Beschäftigten; hier wurden die Gefährdungen priorisiert und gleichzeitig Gestaltungsideen generiert. Die Ergebnisse sind anschließend wieder in der Steuergruppe diskutiert worden.

Die Erkenntnisse aus der Personalstrukturanalyse sind in den Entwurf des Betriebsrates zur Standort- und Beschäftigungssicherungsbetriebsvereinbarung eingeflossen. Diese Betriebsvereinbarung wird seit Januar 2013 verhandelt; wann es zu einem Abschluss kommt, kann im Moment nicht gesagt werden.

Aufbauend auf der Vorgehensweise und den Erkenntnissen wird vom Betriebsrat ein Entwurf für eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung (Beurteilung physischer und psychischer Gefährdungen) ausgearbeitet und unabhängig von der Standortssicherungsvereinbarung verhandelt.

Mit Beginn des Jahres 2013 wurde bei der Robert Bosch GmbH im Werk Bamberg die Stelle eines Demografiebeauftragten neu geschaffen. Diese Stelle ist dem Bereich Personalwesen zugeordnet.

Darüber hinaus hat Maria Klein, die Projektleiterin des Betriebsrates, die Qualifizierung der Arbeitsgruppe „Gesundheit“ des Betriebsrates in der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung fortgeführt.

Mit dem Betriebsrat wurde der Entwurf einer Betriebsvereinbarung zur ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung ausgearbeitet. Die Verhandlungen zwischen dem Betriebsrat und der Werksleitung werden voraussichtlich im ersten Quartal 2014 beginnen.

#### 4.4. Barthelmess Display and Decoration GmbH

Name des Unternehmens	<b>Barthelmess Display and Decoration GmbH</b>
Mitarbeiterzahl	Ca. 160
Branche bzw. Tätigkeitsfeld	Visual Mercandising
Projektbeteiligte bzw. Mitglieder des Steuergremiums	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hr. Bastert, Geschäftsführer und alleiniger Gesellschafter</li> <li>▪ Hr. Scheithauer, Geschäftsführer</li> <li>▪ Hr. Dahlweg, Geschäftsführer</li> <li>▪ Hr. Weiss, Betriebsrat</li> <li>▪ Fr. Pöhner, Betriebsrat</li> <li>▪ Fr. Göl, Personalleiterin</li> </ul>
Meilensteine des Projektplans mit zeitl. Bezug	<p><b>Meilenstein 1:</b> Entwicklung und Implementierung einer betrieblichen Projektstruktur (September 2011)</p> <p><b>Meilenstein 2:</b> Analyse betrieblicher Rahmenbedingungen (bis Juni 2012)</p> <p><b>Meilenstein 3:</b> Maßnahmenentwicklung (bis Oktober 2012)</p> <p><b>Meilenstein 4:</b> Realisierungsphase (ab Oktober 2013)</p>
Termindokumentation	<p><b>Meilenstein 1:</b> Steuergruppe konstituiert und Arbeit aufgenommen (September 2011).</p> <p><b>Meilenstein 2:</b> Analyse und Beurteilung Arbeitsbedingungen abgeschlossen (Juni 2012). Präsentation der Ergebnisse in der Steuergruppe</p> <p><b>Meilenstein 3:</b> Definition der Gestaltungsmaßnahmen (August – November 2012)</p> <p><b>Meilenstein 4:</b> Beginn der Veränderungsprozesse (bis Oktober 2013).</p>

Die in den Analyse-Workshops mit Führungskräften und Beschäftigten entwickelten Lösungsschritte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen wurden zwischenzeitlich priorisiert und zur weiteren Bearbeitung den Führungskräften der jeweiligen Bereiche übergeben. Ein Review zum Bearbeitungsstand fand regelmäßig im Barthelmess Management Team statt.

Der Bearbeitungsfortschritt der im Handlungsmodell vereinbarten bereichsübergreifenden Themen stellt sich wie folgt dar:

##### 1. Implementierung systematische Personalentwicklung

- **Mitarbeitergespräche**

Die Systematisierung und die Konzeption der Mitarbeitergespräche sind abgeschlossen. Zunächst wurden die Erfahrungen mit der bisherigen Umsetzung des Mitarbeitergespräches durch Interviews von Beschäftigten aufgenommen und in die Arbeitsgruppe, die sich zur Konzeption und Implementierung von Mitarbeitergesprächen gebildet hat, eingespeist. Die

Arbeitsgruppe bestand aus der HR-Verantwortlichen, Mitgliedern des Barthelmess Management Teams und der Beschäftigtenvertretung. Unter der Leitung der ffw GmbH entwickelte die Arbeitsgruppe in drei Treffen im Dezember 2012 und im Januar und Februar 2013 die für das Unternehmen passende Form des Mitarbeitergespräches. Die dazu notwendigen Materialien (Gesprächsleitfaden, Dokumentationsbogen, Zielvereinbarungsbogen) wurden erstellt und abgestimmt. Ein Zeitplan, der die stufenweise Einführung des Mitarbeitergespräches für das Jahr 2013 vorsah, wurde entwickelt und am 26.02.2013 mit der Geschäftsführung vereinbart. Die Mitarbeitergespräche laufen gemäß dem vorgesehenen Plan seit dem Frühjahr 2013.

- Personalentwicklungsstrategie  
Gemeinsam mit der Personalleitung wurde eine Strategie für die Personalentwicklung und deren Instrumente für die kommenden Jahre erarbeitet. Ergebnis ist das sog. „Handbuch zur Personalentwicklung bei der Barthelmess GmbH“, das zu den Zielsetzungen Mitarbeiter gewinnen, Mitarbeiter entwickeln und Mitarbeiter binden Strategien und deren aktuellen Bearbeitungsstand ausweist. Das PE-Handbuch ist fertig gestellt und wurde im 21.05.2013 der Geschäftsführung präsentiert.
2. Hierarchie- und bereichsübergreifende Workshop-Reihe „Führung im Wandel“
- Die aus der Analysephase entstandene Anregung zur weiteren Qualifizierung der Führungskräfte wurde aufgegriffen und eine Schulung der Führungskräfte mit einer externen Referentin umgesetzt. Eine Schulungsreihe zum Projektmanagement wurde ebenfalls begonnen und wird aktuell noch durchgeführt.
3. Systematisierung der Ausbildung, Qualifizierung der Ausbilder
- Aufgrund der hohen Priorität neu verabredet wurde die Systematisierung und Qualitätssicherung der Ausbildung sowie die Qualifizierung der Ausbilder bei der Barthelmess Group. Damit sollte sichergestellt werden, dass der Transfer der Inhalte aus den Ausbildungsordnungen im Betrieb garantiert wird, die Auszubildenden im Betrieb zielgerichtet gefördert und gefordert werden und eine Feedbackkultur (Leistungsfähigkeit und Einsatz) entsteht. Den Ausbildern sollte ihre wichtige fachliche und persönlichkeitsformende Funktion bewusst werden und sie sollten die notwendige Qualifikation für ihre Tätigkeit erhalten. Die Workshops mit den Ausbilder/inne/n wurden im Juni und Juli 2013 durchgeführt. Dabei wurden mit großer Beteiligung der Ausbilder/innen „Spielregeln für Auszubildende und Ausbilder“, „Lernzielkatalog“, „Feedbackgespräche/ Beurteilungsbögen“ vereinbart und ein „Welcometag“ vorbereitet. Die getroffenen Maßnahmen wurden zum Beginn des neuen Ausbildungsjahres am 01.09.2013 wirksam und wurden seitdem umgesetzt.

#### 4.5. Bühler Motor GmbH

Name des Unternehmens	<b>Bühler Motor GmbH</b>
Mitarbeiterzahl	Ca. 1.600
Branche bzw. Tätigkeitsfeld	Metall- und Elektroindustrie
Projektbeteiligte bzw. Mitglieder des Steuergremiums	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matthias Otto, Personalleitung</li> <li>▪ Chrobok Heinz, Personalmanagement</li> <li>▪ Hacker Klaus, BR-Vorsitzender</li> </ul>
Meilensteine des Projektplans mit zeitl. Bezug	<p><b>Meilenstein 1:</b> Entwicklung und Implementierung einer betrieblichen Projektstruktur (Februar 2012)</p> <p><b>Meilenstein 2:</b> Entwicklung eines inhaltlichen Orientierungsrahmens für die Pilotphase (02-12 bis 04-12)</p> <p><b>Meilenstein 3:</b> Begleitung der Pilotphase (05-12 bis 04-13)</p> <p><b>Meilenstein 4:</b> Begleitung des unternehmensweiten Roll-out (05-13 bis 07-13)</p>
Termindokumentation (bislang realisierte oder kurz bevor stehende Aktivitäten)	<p><b>Meilenstein 1:</b> Steuergruppe konstituiert und Arbeit aufgenommen (Februar 2012)</p> <p><b>Meilenstein 2:</b> Workshops mit unterschiedlichen Interessengruppen (BR, HR, FK, MA) durchgeführt und ausgewertet.(02-12 bis 04-12)</p> <p>Fachliche Begleitung und Moderation beim Abschluss einer BV für die Pilotphase (05-12)</p> <p><b>Meilenstein 3:</b> Entwicklung eines Fragebogens für die Evaluation der Pilotphase, Befragung und Evaluationsworkshop geplant im Oktober 2012 und Februar 2013</p> <p><b>Meilenstein 4:</b> Entwicklung von Orientierungen für das Roll-out im Unternehmen</p>

Die Bühler Motor GmbH beabsichtigte am Standort Nürnberg, die Möglichkeit zum Home-office einzuführen. Das Unternehmen verfolgte dabei folgende Ziele:

- Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Private Aufgaben / Hobbies / Verpflichtungen mit dem Beruf besser in Einklang bringen
- Mehr persönliche Zeitsouveränität
- Persönliche Kreativitätsphasen gezielt nutzen
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität „Great Place to Work“
- Erleichterung des Wiedereinstiegs

Das Vorhaben wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat gestaltet. Erste Erfahrungen wurden in 3 Pilotbereichen gesammelt, ausgewertet und für das flächendeckende Roll-out im Unternehmen nutzbar gemacht.

Im Projektkontext wurden Betriebsrat und Management unterstützt,

- wichtige Orientierungspunkte für die Pilotphase zu vereinbaren,
- die Pilotphase durchzuführen,
- aus der Pilotphase relevante Anregungen für ein unternehmensbezogenes Roll-out zu erhalten und darauf aufbauend
- das Vorhaben erfolgreich im Unternehmen zu implementieren.

In einem ersten Schritt wurden Ziele und Vorgehensweisen zwischen Management und Betriebsrat vereinbart. Gleichzeitig wurden Pilotbereiche ausgewählt und die Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte aus diesen Bereichen in geeigneter Weise informiert.

Nachfolgend wurde der Regelungsbedarf aus der Sicht der Beteiligten in Workshops erhoben und in Form einer zeitlich befristeten Betriebsvereinbarung festgehalten.

In einem zweiten Schritt wurden Workshops mit den beteiligten Personen- und Interessengruppen durchgeführt. Inhaltlich ging es dabei um die spezifische Sicht auf das Thema:

- Ziele
- was ist förderlich
- was darf nicht passieren
- was muss geregelt werden

Dieser Schritt erfolgte in jeweils getrennten Workshops mit

- den Führungskräften der Pilotbereiche
- den verantwortlichen Mitarbeiter/-innen des HR-Managements
- ausgewählten Beschäftigten der Pilotbereiche
- den Mitgliedern des Betriebsrates

Im Anschluss wurden die Ergebnisse aufbereitet. In einem gemeinsamen Workshop mit BR und HR Management wurden letztendlich die zentralen Eckpunkte für eine vorläufige Betriebsvereinbarung festgelegt.

Im Oktober 2012 und im Februar 2013 wurden die Beteiligten Mitarbeiter/-innen in Hinblick auf ihre Erfahrungen mit dem Home-Office befragt. Die Ergebnisse waren äußerst positiv. Befragt wurden dabei Vorgesetzte aber auch Beschäftigte.

Das Unternehmen plant nunmehr einen unternehmensweiten roll-out. Aktuell werden hierzu entsprechende Vereinbarungen vorbereitet und Informationsveranstaltungen geplant.

#### **4.6. Wieland Electric GmbH als Value-Partner**

Als Value-Partner ist im April 2013 die Wieland Electric GmbH in Bamberg hinzugekommen. Durch die Arbeit in der Fokusgruppe Betriebsräte hatte das Unternehmen Interesse an der Beurteilung psychischer Gefährdungen angemeldet.

In den folgenden Monaten (Mai-Oktober 2013) wurden die psychischen Gefährdungen bei zwei Tätigkeitsgruppen (Facharbeit in einem Produktionsbereich und Vertriebsmitarbeiter) mit einer standardisierten Befragung analysiert und durch jeweils einen Workshop pro Beschäftigtengruppe ergänzt. Die Ergebnisse wurden der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat präsentiert, Beschäftigtenworkshop wurden mit Teilen der Tätigkeitsgruppen durchgeführt und Gestaltungsideen abgeleitet. Abschließend wurden die Ergebnisse dieses Prozesses wiederum der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat präsentiert.

## 5. EVALUATION

### 5.1. Evaluationskonzept

Gegenstand und Ziel der Evaluation war die Betrachtung der **zentralen Aktivitäten der Netzwerkarbeit**. Dabei bezogen wir uns auf drei Evaluationsebenen:

- a.) Netzwerkebene mit dem Projektziel: Aufbau eines Netzwerkes.
- b.) Betriebliche Ebene mit dem Projektziel: Veränderung des betrieblichen Handelns durch Initialberatung (Analyse) und Gestaltungsberatung (Gestaltung von Arbeitsbedingungen).
- c.) Ebene der Nachhaltigkeit

Durchgeführt wurde eine interne Evaluation. Die ffw GmbH hat hierfür die Mitarbeiter/innen und die Instrumente zur Verfügung gestellt und die Evaluation in Zusammenarbeit mit den betrieblichen und überbetrieblichen Netzwerkpartnern durchgeführt sowie die Ergebnisse dokumentiert.

Wir haben qualitative und quantitative Indikatoren erfasst und ausgewertet. Damit konnten wir sowohl einen Überblick über die direkten, messbaren und operativen Prozesse (Output) als auch über längerfristige, strategische Wirkungen (Outcome) gewinnen. Ein Schwerpunkt wurde bei den strategischen Wirkungen, insbesondere auf die mittelfristige Wirkperspektive gelegt.

Unser Projektdesign sah keine gesonderten Messungen am Anfang und Ende des Projekts vor; wir arbeiteten z.T. mit Längsschnittmessungen bzw. betrachteten die Veränderungen und die Gründe hierfür von definierten Zeitpunkten retrospektiv aus.

#### 5.1.1 Evaluationsebene Netzwerk

##### **Projektziel: Aufbau eines Netzwerkes**

Ziel war der Aufbau eines regionalen Netzwerkes in Mittelfranken, um hierdurch Impulse für die betriebliche Arbeit der Netzwerkpartner zu setzen. In diesem Evaluationsabschnitt wurden die zentralen Punkte bei der Netzwerkarbeit betrachtet:

- a.) Wie ist die Rekrutierung und Bindung innerhalb des Netzwerkes gelungen?
- b.) Wie wurde die Qualität der Netzwerkveranstaltungen von den Teilnehmern eingeschätzt?
- c.) Welchen Mehrwert haben die Netzwerkteilnehmer durch die Netzwerkarbeit gewonnen? Welche Impulse für die betriebliche Arbeit wurden durch die Netzwerkbeteiligung gesetzt?



Zur Überprüfung der ersten und dritten Kategorie haben wir jeweils zwei Zeitpunkte gesetzt, um so den Prozess und das Ergebnis betrachten zu können.

In der zweiten Kategorie werden die Teilnehmer nach jeder Veranstaltung gebeten, die Qualität der Veranstaltung und die Relevanz der Themen für ihr Unternehmen zu bewerten.

Kategorie	Bewertungskriterium	Indikator	Instrumente	Zeitpunkt
Rekrutierung und Bindung der Netzwerkpartner	Dauer der Netzwerkzugehörigkeit;	Dauer der Netzwerkzugehörigkeit;	Auswertung Teilnehmerlisten	06.2012 und 06.2013
	Beteiligungsquote Netzwerktreffen	Beteiligungsquote an den Netzwerktreffen	Auswertung Teilnehmerlisten	
Netzwerkveranstaltungen	Qualität der Angebote	Erfassung Zufriedenheit und Relevanz für das eigene Unternehmen	Punktabfrage Matrix,	Nach jeder Veranstaltung
			Fragebogen	06.2013
Wirkungsmessung	Veränderungen in der betrieblichen Arbeit der Netzwerkpartner	Zunahme von: - Wissen, - methodischen Kenntnissen, - Impulsen für die eigene betriebliche Arbeit.	Fragebogen	06.2012 und 06.2013

### 5.1.2 Evaluationsebene betriebliche Projekte

#### **Projektziel: Analyse und Reflexion (Initialberatung) sowie Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Gestaltungsberatung)**

Das Ziel auf der Unternehmensebene war die betriebliche Analyse als Mittel zur Bestimmung von Handlungsbedarfen sowie die Gestaltung von Veränderungen im betrieblichen Handeln. Hierfür wurde eine zweigliedrige Vorgehensweise umgesetzt, wobei nicht zwangsläufig der zweite Schritt auf den ersten Schritt erfolgen musste:

- a.) Die Initialberatung bestand aus den beiden Bereichen Personalstrukturanalyse und Bewertung der Arbeitsbedingungen durch die Beschäftigten.

- b.) Aus den Ergebnissen der Analysephase wurden vor dem Hintergrund der spezifischen Bedarfe der Unternehmen Gestaltungsmaßnahmen generiert und umgesetzt.

Kategorie	Bewertungskriterium	Indikator	Instrument	Zeitpunkt
Initialberatung (Personalstrukturen und Arbeitsbedingungen)	Aufstellung der Unternehmen hinsichtlich der Demografiefestigkeit	Datennutzung  Bewertung von Dringlichkeiten des Handlungsbedarfs  Priorisierung von Handlungsfeldern	Workshop Steuergruppe	Nach Abschluss der Analysephase
Gestaltungsberatung	Qualitative und Quantitative Veränderungen (in Abhängigkeit von den Analyseergebnissen)	Festlegung betrieblicher Handlungsfelder und Maßnahmengestaltung wie z.B.: - Rekrutierung, - Kompetenzentwicklung, - Know-how Sicherung, - Arbeitszeitgestaltung, - Gesundheit, - Führung, - Personalpolitik	Workshop Steuergruppe	06.2013
Wirkungsmessung	Veränderungen im betrieblichen Handeln in den Gestaltungsfeldern: Fachkräftesicherung, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft	Beteiligung der Mitarbeiter bei den Gestaltungsmaßnahmen (Gestaltungsberatung)  Zufriedenheit/Relevanz	Workshop Steuergruppe	06.2013

### 5.1.3 Evaluationsebene Nachhaltigkeit

#### Projektziel: Erfolgsfaktoren und Nachhaltigkeit

Ziel auf dieser Ebene war die nachhaltige Fortführung des Netzwerkes und die nachhaltige Veränderung in den Unternehmen. Beide Ebenen haben wir unter dem Gesichtspunkt der Wirkungszusammenhänge betrachtet:

- a.) Was waren die zentralen Erfolgsfaktoren?
- b.) Was hat zur Nachhaltigkeit geführt/sie verhindert?

Darüber hinaus haben wir die Projektbegleitung durch die ffw GmbH und die eingesetzten Analysetools evaluiert mit dem Ziel, Veränderungen/ Optimierungen zu generieren.

Kategorie	Bewertungskriterium	Indikator	Instrument	Zeitpunkt
Zentrale Erfolgsfaktoren auf Netzwerk- und Unternehmensebene	Voraussetzungen für nachhaltige Netzwerkstrukturen	Vorhandensein von Zielen, Ressourcen und Verantwortungen	Befragung der Netzwerkakteure	07.2013
		Fortführung der Netzwerkarbeit/Überführung in Regelstrukturen	Befragung der Netzwerkakteure	06.2013
		Fortführung/Überführung der Gestaltungsmaßnahmen in betriebliche Regelstrukturen	Befragung der Steuergruppe	05.2013
Lernprozesse ffw	Projektbegleitung	Bewertung Analysetools und –vorgehen	Workshops auf der Ebene Betrieb und Netzwerk	07.2013
		Bewertung Gestaltungsbegleitung		
		Bewertung Netzwerkaufbau/-begleitung	Reflexionsworkshop Projektteam ffw mit Fotodokumentation, Moderation: ffw-Mitarbeiter, der nicht im Projekt involviert war	10.2013
		Ableitungen für künftige Aktivitäten		

## 5.2 Evaluation Netzwerk

Konzeptionell waren die Fokusgruppen um die betrieblichen Projektpartner gebildet worden. Die Städte Erlangen und Schwabach waren die Leitorganisationen für die Fokusgruppe Öffentlicher Dienst, Bühler Motor GmbH und die Barthelmess-Group standen für die Fokusgruppe wissensbasierte Unternehmen und um den Betriebsrat der Robert Bosch GmbH, Werk Bamberg, wurde die Fokusgruppe Betriebsräte gebildet.

### 5.2.1 Fokusgruppe Öffentlicher Dienst

Die Auftaktveranstaltung der **Fokusgruppe Öffentlicher Dienst** hat am 22. März 2012 in Schwabach stattgefunden, Ziele, Vorgehen und Themen für die weiteren Treffen wurden vereinbart und Verantwortlichkeiten festgelegt (z.B. fachliche Schwerpunkte für jedes Treffen, Information über die Analyseergebnisse und Gestaltungsmaßnahmen bei den betrieblichen Projektpartnern, rollierende Veranstaltungsorte bei den Netzwerkpartnern). In den darauf folgenden Fokusgruppentreffen wurde dieser Themenspeicher abgearbeitet. In den insgesamt durchgeführten fünf Fokusgruppentreffen hatte sich ein Kernbereich (Teilnehmer/innen, die zu jeder Fokusgruppenveranstaltung kamen) und einem variablen Bereich (Teilnehmer/innen kamen bei für sie interessanten Themen) herausgebildet. Beginnend mit der zweiten Fokusgruppenveranstaltung wurde ein Evaluationsbogen verteilt, in dem die Teilnehmer/innen ihren Mehrwert dokumentieren.

Die Terminierung der Fokusgruppe lag hinter dem Zeitplan zurück. Die Verzögerungen konnten aufgeholt werden.

Die Summe der Bewertung der bisherigen Veranstaltung (nach Schulnoten) :

	Meine Erwartungen an die fachlichen Inhalte haben sich erfüllt	Meine Erwartungen an die Präsentation und Darstellung des Themas haben sich erfüllt	Meine Erwartungen an den Austausch und an die Diskussion haben sich erfüllt	Ich nehme aus der Fokusgruppe Impulse/Anregungen für meine Arbeit mit	Mein zeitlicher und organisatorischer Aufwand für die Teilnahme hat sich gelohnt
<b>Durchschnitt</b>	<b>1,87</b>	<b>1,920</b>	<b>1,79</b>	<b>1,74</b>	<b>1,56</b>

Die Teilnehmer/innen haben beschlossen, diese Fokusgruppe in der erprobten Form mit 2-3 jährlichen Treffen fortzuführen.

## 5.2.2 Fokusgruppe Betriebsräte

Besonders vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit wurde die **Fokusgruppe Betriebsräte** mit der IG Metallverwaltungsstelle Bamberg initiiert. Ziele, Vorgehen und mögliche Themen wurden mit der IG Metallverwaltungsstelle Bamberg vereinbart und bei der Auftaktveranstaltung im Rahmen eines Betriebsräteseminars in Bamberg vorgestellt. Um die Freistellung der Betriebsräte zu gewährleisten, wurden diese Fokusgruppentreffen nach § 37, Abs. 6 Betriebsverfassungsgesetz ausgeschrieben. Mit der IG-Metall Verwaltungsstelle, und dem Betriebsrat von der Robert Bosch GmbH in Bamberg wurden die Leitziele und Strategien (z.B. fachliche Schwerpunkte für jedes Treffen im Kontext des übergreifenden Themas „Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS)“, Information über die Analyseergebnisse, Umsetzungsstrategien und Gestaltungsmaßnahmen bei der Robert Bosch GmbH in Bamberg, rollierende Veranstaltungsorte bei den Netzwerkpartnern, unterlegt mit jeweils vorhandenen guten Beispielen) abgestimmt und bei der Auftaktveranstaltung den möglichen Teilnehmern präsentiert.

In Ergänzung des Projektplans wurden auf Wunsch der teilnehmenden Betriebsräte die Fokusgruppentreffen nach der ersten Veranstaltung zeitlich ausgedehnt. Auf dem Fokusgruppentreffen bei der Robert Bosch GmbH in Bamberg wurde abgesprochen, dass die folgenden Fokusgruppentreffen als ganztägige Veranstaltung durchgeführt werden sollten. Ursprünglich waren halbtägige Treffen geplant.

Auch hier gab es bei der Terminierung zeitliche Verzögerungen. Diese konnten aufgeholt werden.

Hier die durchschnittlichen Bewertungen der Fokusgruppenveranstaltung:

	Meine Erwartungen an die fachlichen Inhalte haben sich erfüllt	Meine Erwartungen an die Präsentation und Darstellung des Themas haben sich erfüllt	Meine Erwartungen an den Austausch und an die Diskussion haben sich erfüllt	Ich nehme aus der Fokusgruppe Impulse/Anregungen für meine Arbeit mit	Mein zeitlicher und organisatorischer Aufwand für die Teilnahme hat sich gelohnt
<b>Durchschnitt</b>	<b>1,94</b>	<b>1,91</b>	<b>1,83</b>	<b>1,81</b>	<b>1,73</b>

Darüber hinaus erklärte sich ein Betriebsratsvorsitzender bereit, einen Fragebogen zur Ausprägung und Umsetzungsstand von GPS in den Fokusgruppenunternehmen auszuarbeiten. Dieser (sehr umfangreiche) Fragebogen wurde fertiggestellt, zur besseren Bearbeitung in drei Teile unterteilt und verschickt sowie ausgewertet und präsentiert.

Insgesamt fanden ein Vorbereitungstreffen mit den beteiligten Gremien und fünf Fokusgruppentreffen statt.

Einerseits zeichnete sich der Teilnehmerkreis durch eine hohe Kontinuität bei der personellen Zusammensetzung aus (zwischen 21 und 24 Betriebsräte aus sieben Unternehmen plus IG-Metall Verwaltungsstelle Bamberg), Das heißt, dass sich die Fokusgruppe als Arbeitsplattform etabliert hat. Auf der anderen Seite war die Umsetzung der Fokusgruppenarbeit im erheblichen Maße abhängig von den Rahmenbedingungen (z.B. Tarifaueinandersetzungen, konjunkturelle Lage).

Die Teilnehmer/innen haben beschlossen, diese Fokusgruppe in der erprobten Form mit 2-3 jährlichen Treffen fortzuführen.

### 5.2.3 Fokusgruppe Wissensbasierte Tätigkeiten

Die **Fokusgruppe Wissensbasierte Tätigkeiten** hatte ihren Auftakt am 21. Juni 2012 mit einem Workshop zum Thema Burnout. Der Teilnehmerkreis rekrutierte sich aus Personalmanagement, Führungskräften und Betriebsräten aus unterschiedlichen Branchen. Ein zweites Fokusgruppentreffen fand bei der Barthelmess Group mit dem inhaltlichen Schwerpunkt Personalentwicklung statt.

Entgegen der ursprünglichen Planung wurden nur zwei Fokusgruppentreffen durchgeführt. Es zeigte sich, dass die Zielgruppe (wissensbasierte Unternehmen) zu weit gefasst war und diese Fokusgruppe von der Struktur mit den Praxisforen vergleichbar war. Entsprechend wurde diese Fokusgruppe auch nach Projektende nicht fortgeführt.

Die Beurteilung der Teilnehmer/innen ergibt folgendes Bild:

	Meine Erwartungen an die fachlichen Inhalte haben sich erfüllt	Meine Erwartungen an die Präsentation und Darstellung des Themas haben sich erfüllt	Meine Erwartungen an den Austausch und an die Diskussion haben sich erfüllt	Ich nehme aus der Fokusgruppe Impulse/Anregungen für meine Arbeit mit	Mein zeitlicher und organisatorischer Aufwand für die Teilnahme hat sich gelohnt
<b>Durchschnitt</b>	<b>1.90</b>	<b>1,85</b>	<b>2,15</b>	<b>1.58</b>	<b>1,55</b>

## 5.2.4 Praxisforen

In Kooperation mit der AOK Bayern, Bereich Gesundheitsförderung, wurde das erste **Praxisforum** zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (BGM) am 06. Dezember 2012 durchgeführt. Werner Winter von der AOK Bayern skizzierte das Betriebliche Gesundheitsmanagement als Erfolgstreiber für Unternehmen und Maria Klein von der Robert Bosch GmbH in Bamberg und Klaus-Dieter Birkner von der Stadt Erlangen stellten zwei Praxisbeispiele aus ihren Organisationen vor.

Dass Gesundheitsförderliches Führen immer stärker in den Fokus betrieblicher Handlungsstrategien rückt, wurde auch von den 50 Anmeldungen zum zweiten ReDeKoo-Praxisforum am 11.04.2013 zum Thema „Gesundheitsförderliches Führen“ belegt.

Das dritte Praxisforum befasste sich mit dem Thema „Managing Diversity“. Neben einem fachlichen theoretischen Input wurde das Thema durch den integrierten Workshop zur eigenen Reflektion und Auseinandersetzung mit „Vielfalt“ nachhaltig ergänzt.

Die Terminierung der Praxisforen lag leicht hinter dem Zeitplan zurück. In der Summe wurden wie geplant drei Praxisforen durchgeführt.

Die Bewertungen dieser drei Praxisforen im Überblick:

	Meine Erwartungen an die fachlichen Inhalte haben sich erfüllt	Meine Erwartungen an die Präsentation und Darstellung des Themas haben sich erfüllt	Meine Erwartungen an den Austausch und an die Diskussion haben sich erfüllt	Ich nehme aus der Fokusgruppe Impulse/Anregungen für meine Arbeit mit	Mein zeitlicher und organisatorischer Aufwand für die Teilnahme hat sich gelohnt
<b>Durchschnitt</b>	<b>1,4</b>	<b>1,47</b>	<b>1,87</b>	<b>1,53</b>	<b>1,40</b>

Auch die Bewertung der Praxisforen zeigt, dass der Mehrwert dieser Veranstaltungen von den Teilnehmern sehr hoch eingeschätzt wurde. Die ffw GmbH wird dieses Format nach Projektende weiterführen.

Der Kontakt zum Regionalvertreter des ddn wurde vertieft, Absprachen zur gegenseitigen Einladung bzw. aktiven Beteiligung wurden getroffen und eine Kooperationsvereinbarung verfasst und unterzeichnet.

### 5.2.5 Evaluation Unternehmensbefragung

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung wurde den beteiligten Unternehmen präsentiert und als Broschüre auf der Projekthomepage veröffentlicht.

Von den geplanten 60 Interviews konnten 39 realisiert werden. Es ließen sich leider keine validen Aussagen darüber treffen, warum nicht mehr Unternehmen einem Termin zugestimmt hatten. Soweit es möglich war, hatte die Projektassistenz in den Telefonaten die Gründe für die Absage nachgefragt und die häufigsten Absagegründe wie folgt zusammengestellt: „Haben schon zu viele, gesetzlich auferlegte Befragungen zu erfüllen“, „Thema für das Unternehmen nicht relevant“, „Personalmanagement bekommt von der Geschäftsführung keine Freigabe zum Interview“, „zu viel Stress“. Diese Rückmeldungen waren von ihrer Anzahl her so gering, dass sich hieraus keine Tendenz ableiten ließ.

Es ist zu erheblichen Verzögerungen im Zeitplan gekommen, die allerdings wieder aufgeholt werden konnten (Präsentation der Ergebnisse im Mai 2012).

### 5.3 Evaluation Unternehmen

Die Analysephase in den Unternehmen hat mehr Zeit in Anspruch genommen als geplant war. Zum einen Teil war dies auf technische Probleme (Datenstruktur der **Stadt Schwabach**, Realisierung des Fragebogens in einer Online-Version mit den spezifischen datenschutzrechtlichen Herausforderungen bei der **Stadt Erlangen**) zurückzuführen, zum anderen legten die betrieblichen Partner einen besonderen Schwerpunkt bei der Kommunikation der Ergebnisse (Intranet, Präsentation der Ergebnisse in allen abgefragten Organisationseinheiten in Schwabach, Präsentation nach Tätigkeitsgruppen bzw. nach Organisationseinheiten in Erlangen).

Die Arbeiten bei der Stadt Erlangen lagen überwiegend im Zeitplan. Verzögerungen infolge der aufwendigen Datenanalyse wurden aufgeholt.

Die Arbeiten bei der Stadt Schwabach lagen im Zeitplan. Verzögerungen in der Analysephase konnten aufgeholt werden, da auf der anderen Seite die Workshopphase weniger Zeit in Anspruch genommen hat.

Zusätzlich zum Arbeitsplan fanden drei Austauschtreffen mit der Stadt Erlangen, der Stadt Schwabach bzw. dem Betriebsrat der Robert Bosch GmbH aus dem Werk Bamberg statt.

Auf Wunsch der Städte Erlangen und Schwabach sowie des Betriebsrates der Robert Bosch GmbH in Bamberg wurde mit diesen Partnern am 04. Dezember 2012



bei der Robert Bosch GmbH in Bamberg ein Verbundtreffen organisiert. Hier konnten diese betrieblichen Partner die Gelegenheit nutzen, die Analyseergebnisse vorzustellen, die Diskussion hierüber zu vertiefen und die jeweiligen Gestaltungsansätze zu diskutieren.

Am 20.09.2013 und 30.10.2013 fanden zwei Austausch- und Reflektionstreffen zwischen den Städten Schwabach und Erlangen statt. Hier wurden die Ergebnisse verglichen, Vorgehensweisen dargestellt und hemmende und fördernde Faktoren identifiziert.

Im Falle der **Robert Bosch GmbH** war der **Betriebsrat des Standorts Bamberg** der betriebliche Projektpartner. Zeitliche Verzögerung konnte durch die sehr gut organisierte Befragungsorganisation (Ausfüllen der Fragebogen in den Schichten) und eine straffe Organisation der Präsentationen und Workshops aufgeholt werden. Allerdings hat es auch hier weitere Verzögerungen durch die Tarifrunde 2013 gegeben.

Die Zeitpläne bei den beiden Unternehmen **Barthelmess Group** und **Bühler Motor GmbH** konnten eingehalten werden.

Die Bewertung der Zufriedenheit mit der Initialberatung in der Analysephase wurde in den Steuergruppen der Projektpartner reflektiert. Zudem erfolgte eine Einschätzung der Steuergruppenmitglieder über einen Feedbackbogen.

Die Ergebnisse stellen sich wie folgt dar:

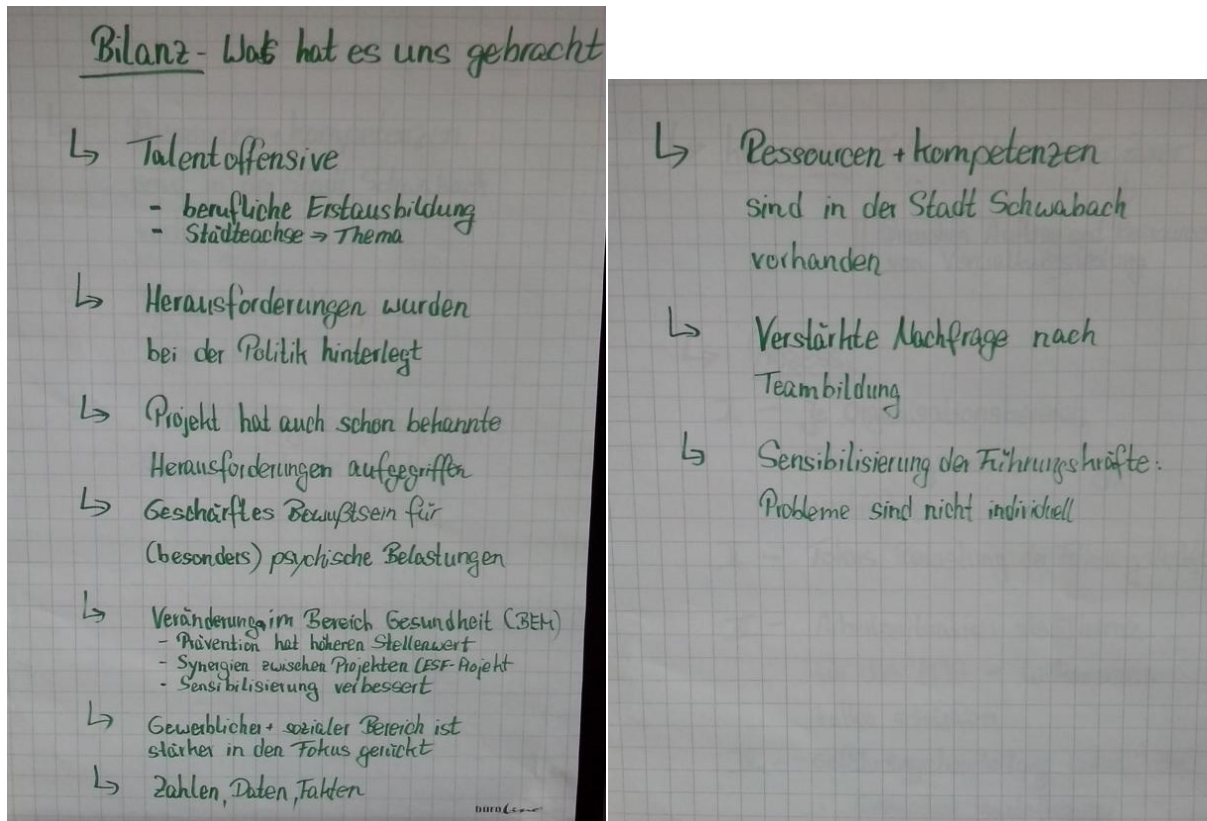
	Meine Erwartungen an das Vorgehen in der Analysephase haben sich erfüllt	Meine Erwartungen an die Ergebnisse der Analysephase habe sich erfüllt	Meine Erwartungen an die Präsentation und Darstellung der Ergebnisse aus der Analysephase haben sich erfüllt	Aus den Ergebnissen der Analysephase lassen sich Gestaltungsmaßnahmen ableiten	Mein zeitlicher und organisatorischer Aufwand in der Analysephase hat sich gelohnt
<b>Durchschnitt</b>	<b>2,28</b>	<b>2,39</b>	<b>2,11</b>	<b>2,22</b>	<b>2,22</b>

Diskussionen zur Analysephase ergaben sich aus den Einschätzungen einzelner Teilnehmer/innen, dass die Mitarbeiterbefragung hätte kompakter gestaltet werden können.

Die Reflektion der Gestaltungsberatung erfolgte im Rahmen von Steuergruppensitzungen (Städte Erlangen und Schwabach) oder im Dialog mit den Personalverantwortlichen (Barthelmess Group und Bühler Motor GmbH). Exemplarisch werden im Folgenden der Steuergruppenworkshop der Stadt Schwabach und der

Dialog mit der Personalleitung und -vertretung bei der Barthelmess Group beschrieben

Zur Reflektion der Gestaltungsberatung wurde am 26.09.2013 ein Workshop mit der Steuergruppe der Stadt Schwabach unter Beteiligung des Oberbürgermeisters Matthias Thürauf durchgeführt. Thematisiert wurde ein Rückblick auf den Projektverlauf, die aus der Analysephase abgeleitete Schwerpunktsetzung auf die Themen „Lernen und Entwickeln“ und „Gesundheitssituation“ und die Bilanz des Projektes unter der Fragestellung „Was hat es uns gebracht?“



Bei der Barthelmess Group wurde die Bewertung der Gestaltungsberatung in Gesprächen mit der Personalleitung und dem Betriebsratsvorsitzenden abgefragt.

Beide äußerten sich mit übereinstimmender großer Zufriedenheit über den Verlauf der Einführung der Mitarbeitergespräche und die kommunizierten Vorhaben, die sich aus der entwickelten Personalentwicklungsstrategie ableiten. Die Rückmeldungen aus der Mitarbeiterschaft dazu waren einhellig positiv. Ebenso hatte die Neustrukturierung der Ausbildung zu viel Klarheit für die Auszubildenden und die an der Ausbildung beteiligten Personen verholfen.

Alle bearbeiteten Themenfelder wurden nach Projektende bei der Barthelmess Group weiter bearbeitet.

Mit dem Betriebsratsgremium der Robert Bosch GmbH, Werk Bamberg, wurde auf Basis der Durchführung und Ergebnisse aus der Analysephase der Entwurf einer Betriebsvereinbarung zur ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung erarbeitet. Die Verhandlungen zwischen dem Betriebsrat und der Werksleitung werden voraussichtlich im ersten Quartal 2014 beginnen.

Die konkreten Veränderungen im betrieblichen Handeln sind unter dem Gliederungspunkt 4 (auf Seite 23) dezidiert beschrieben.

## **5.4 Evaluation Nachhaltigkeit**

### **5.4.1 Netzwerkebene**

Aus unserer Sicht hatte die Qualität von Veranstaltungen oder Netzwerktreffen einen großen Einfluss auf den Erfolg der Vernetzung. Diese Qualität wurde mit einem Evaluationsbogen erfasst, den die Teilnehmer/innen für jede Veranstaltung ausgefüllt haben.

Auf der Netzwerkebene führte die Befragung der Netzwerkakteure dazu, dass sowohl die Fokusgruppe Öffentlicher Dienst als auch die Fokusgruppe Betriebsräte in der erprobten Form mit 2-3 jährlichen Treffen fortgeführt werden. Die Befragung der Teilnehmer/innen wurde in den letzten Fokusgruppentreffen im Projektzeitraum geleistet, dabei wurden jeweils die Entwicklung der Fokusgruppe und ihrer Themenstellungen im Überblick und die Beurteilungen der Teilnehmer/innen dargestellt (siehe Kapitel auch 5.2.1. und 5.2.2.) und der Wunsch nach Weiterführung abgefragt.

Die künftigen Treffen werden weiterhin rollierend bei den Netzwerkpartnern stattfinden. Geplant ist das nächste Treffen für die Fokusgruppe Öffentlicher Dienst am 25.03.2014, für die Fokusgruppe Betriebsräte in der zweiten Maihälfte 2014 nach den anstehenden Betriebsratswahlen.

In den Praxisforen gelang es, die fachlichen Inputs und die methodisch Vorgehensweise an den Teilnehmerkreis anzupassen. Sowohl die Erwartungen an die fachlichen Inhalte als auch an die Präsentation und Darstellung der Themen wurden mit 1,40 bzw. 1,47 (Bewertung analog zu den Schulnoten, siehe Kapitel 5.2.4.) bewertet. Die Praxisforen (werden mit 1- 2 Veranstaltungen im Jahr fortgesetzt werden.

### **5.4.2 Betriebliche Ebene**

Die betrieblichen Projektpartner überführten die im Projekt als Gestaltungsschwerpunkte entwickelten Maßnahmen in ihre Regelstrukturen. Beispielfhaft werden

hier die gesamtstädtischen Themen der Stadt Erlangen genannt, die in Regelaktivitäten münden:

- Förderung des Wechsels (Jobrotation).
- Flexibilisierung der Arbeitszeit (Sabbatical und ähnliches).
- Mitarbeitergespräch um das Thema Gesundheit erweitern.
- Förderung der Gesundheits- und Lernförderlichkeit.
- Angebote zur praktischen Gesundheitsförderung

Neben der verstärkten Zuwendung zum Thema „Ganzheitliches Gesundheitsmanagement – BGM“ (Städte Schwabach und Erlangen, Barthelmess Group) war es vor allem die Beschäftigung mit dem Thema Gefährdungsbeurteilung mit Schwerpunkt psychische Gefährdungen, die besonders Interesse ausgelöst hat.

Bei den beiden Stadtverwaltungen Erlangen und Schwabach und bei dem Betriebsrat der Robert Bosch GmbH, Werk Bamberg, fand eine intensive Auseinandersetzung darüber statt, die Aktivitäten zur Gefährdungsbeurteilung vor allem auch psychischer Beanspruchungen zu verstetigen. Diese Frage beinhaltete neben dem Vorgehen die Form (Abschluss einer Betriebs-/ Dienstvereinbarung) und die der Zuständigkeit entsprechender Gremien.

#### **5.4.3 Projektbegleitung durch die ffw GmbH**

Ein ausführlicher Reflektionsworkshop der ffw GmbH zur Projektbegleitung steht noch an. Aus einem ersten Reflektionstreffen zu den Projektaktivitäten im Projekt ReDeKoo folgten die Ableitungen:

- Das Analysetool der ffw GmbH wurde am Projektende überarbeitet und für künftige Anwendungen kompakter und übersichtlicher gestaltet. Damit sind wir Anregungen aus den Projektunternehmen nachgekommen.
- Künftig würden wir ein bereichsweises oder tätigkeitsspezifisches Vorgehen der im Projekt geleisteten Vollbefragung großer und gleichzeitig sehr heterogener Organisationen wie einer Stadtverwaltung den Vorrang einräumen. So könnten konzentrierter und zielgerichteter Gestaltungsmaßnahmen durchgeführt werden.
- Das Beispiel der Wieland Electric GmbH zeigte, dass ein stringenteres Vorgehen in der Analysephase nicht zu Lasten der Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen führen muss. Künftig würden wir die Analysephase stärker komprimieren.