

"Starke Zukunft"

Nachhaltig Erfolg sichern durch zukunftsfähiges Personalmanagement

Ein Beitrag zur Fachkräftesicherung in Thüringer Unternehmen

-Projektskizze-

Laufzeit vom 1. Januar 2016 bis 31. Dezember 2018

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH
Lossiusstraße 1
99094 Erfurt

Stand: 10. Dezember 2015

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation und Bedarf _____	3
2	Projektziele _____	4
2.1	Zielstellung des Projekts _____	4
2.2	Bezug zum Operationellen Programm _____	6
2.3	ESF-Querschnittsthemen _____	7
3	Zielgruppe _____	8
3.1	Zugangsvoraussetzungen _____	8
3.2	Teilnehmergewinnung _____	8
3.3	Vertragliche Vereinbarungen _____	8
4	Projekthalte _____	9
4.1	Arbeitsplan _____	9
4.2	Angemessenheit des Arbeitsplans _____	14
4.3	Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten _____	14
4.4	Öffentlichkeitsarbeit _____	14
4.5	Netzwerke _____	14
4.6	Lösungsansatz _____	15
5	Erfolgskontrolle und Indikatoren _____	16
6	Personal _____	16
7	Methoden, Materialien und Medien _____	16
8	Arbeits- und Lernumgebung _____	17
9	Referenzen _____	17
10.	Anhang _____	19

1 Ausgangssituation und Bedarf

Die Bevölkerung geht zurück, altert und wird zunehmend durch Migration geprägt. Der demografische Wandel Deutschlands, seiner Bundesländer und Regionen verändert die Gesellschaft stark. Dabei verlaufen Schrumpfung und Alterung in Thüringen schneller als in anderen deutschen Bundesländern und EU-Regionen. In weniger als zehn Jahren werden die Menschen über 40 zum ersten Mal in der Geschichte Europas die Mehrheit bilden.

Der Wandel wird die Unternehmen unter dem Gesichtspunkt der Konkurrenzfähigkeit massiv beeinflussen. Die Schärfung des internen Blicks auf die eigenen Mitarbeitenden als auch auf Strategien zur Vielfalt, im Besonderen der Einwanderung, werden die Aspekte einer demografiefesten Personalentwicklung kennzeichnen.

In verschiedenen Studien wird der demografische Wandel neben der Globalisierung als die größte Herausforderung bezeichnet. Zukunftsforscher sprechen von einem der bedeutendsten Megatrends unserer Zeit.

Auch die Personalstrukturen in Thüringer Unternehmen sind in Bewegung geraten: Die in den vergangenen 25 Jahren gebildeten Stammebelegschaften altern, die Zahl der zur Verfügung stehenden Auszubildenden hat sich innerhalb weniger Jahre halbiert, ältere Beschäftigte stehen vor der Herausforderung, ihren Übergang in das Rentenalter zu gestalten, erwerbstätige Mütter und Väter müssen ihren Berufsalltag und das Familienleben in Einklang bringen und die aktuelle Zuwanderung, von vor allem jungen Menschen, bietet nicht nur dem Arbeitsmarkt vielfältige Potenziale, sondern auch der Gesellschaft die große Chance, die Alterung in Deutschland zu verlangsamen.

Und dennoch haben sich immer noch ein großer Teil der Unternehmen mit diesem Themen nicht beschäftigt. Eine aktuelle bundesweit durchgeführte Studie¹ der Dualen Hochschule Baden-Württemberg kommt zu dem Fazit, dass die demografischen Konsequenzen in den deutschen Unternehmen noch unterschätzt werden und in vielen Handlungsfeldern noch Optimierungspotenziale bestehen. In Bezug auf das "Demografie-Management" wird festgestellt, dass

- die strategische Verankerung des Themas in den Unternehmen unzureichend ist.
- im Demografie-Management Wissensmanagement und Personalentwicklung am intensivsten umgesetzt werden.
- Demografie-Management stärker als unternehmenskulturbezogene anstatt als strategische Herausforderung aufgefasst wird.
- eigenständige Budgets für Demografie-Maßnahmen kaum zur Verfügung gestellt werden.
- Talentmanagement und lebensphasenorientiertes Personalmanagement noch zu wenig verbreitet sind.
- verhaltenspräventives Gesundheitsmanagement erheblich vernachlässigt wird.
- eine Ungleichbehandlung in Folge individueller Unterschiede bei Karriere, Entgelt und Elternzeit besteht.
- viele Unternehmen kaum eine Nachfolgeplanung betreiben.
- Unternehmen wenig mit externen Institutionen zusammenarbeiten.
- Diversity Management in den Unternehmen durchaus vorhanden ist, dessen ernsthafte und nachhaltige Umsetzung aber noch unzureichend ist.
- so gut wie kein Demografie-Controlling betrieben wird.
- die Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten in vielen Bereichen schwächer im Demografie-Management aufgestellt sind².

Damit strategisches Demografie-Management in Unternehmen eine weitere Verbreitung findet, müssen, so schlussfolgert der Autor der Studie:

- die Unternehmen weiter informiert und individuell unterstützt werden,
- externe Institutionen, Initiativen usw. intensiver auf die kleinen Unternehmen zugehen,
- spezifische Instrumente für kleine und mittelständische Unternehmen entwickelt werden,

¹Schirmer, Uwe (2015): Demografie Exzellenz - Herausforderungen im Personalmanagement. Ergebnisse der bundesweiten Studie 2015. Herausgegeben vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Bonn, Berlin, Brüssel. S. 4

² Vgl. ebenda S. 5

- handhabbare Vorgehensweisen zur Einführung eines Demografie-Managements erarbeitet werden und
- belastbare Controlling-Tools zur Erfassung und Berechnung des ökonomischen Nutzens entwickelt werden³.

Im Hinblick auf die drei letztgenannten Punkte wurden in den vergangenen Jahren praxistaugliche Instrumente entwickelt (z. B. ASA-Tool, Demografieberater-Ausbildung, Gütesiegel) und erfolgreich eingesetzt, so dass hier die Weiterentwicklung und Adaption an aktuelle Entwicklungen (z. B. Rente mit 63, Zuwanderung, etc.) gefragt ist.

Der Forderung nach, einer verstärkten Verbreitung der Instrumente und der breiteren Ansprache und Sensibilisierung stimmen wir uneingeschränkt zu.

2 Projektziele

2.1 Zielstellung des Projekts

Das Vorhaben "Starke Zukunft" wird den Blick für die betrieblichen Auswirkungen des demografischen Wandels schärfen, bei der Analysen der betrieblichen Ausgangssituation und Strategieentwicklung unterstützen, die Umsetzung begleiten sowie herausragendes Engagement würdigen. Im Mittelpunkt steht das Gütesiegel "Starke Zukunft - Nachhaltiges Personalmanagement".

Das Projekt leistet damit einen Beitrag zur Fachkräftesicherung in Thüringen, es stärkt die Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere der über 50jährigen Beschäftigten, und lenkt den Blick der Unternehmen auf weitere Rekrutierungspotenziale (wie Menschen mit Behinderung, Menschen mit Migrationshintergrund inklusive Flüchtlinge, Teilzeitbeschäftigte etc.). Folgende Arbeitsschwerpunkte bilden den konzeptionellen Rahmen des Projekts:

- Koordination
- Analyse und Monitoring
- Gütesiegel "Starke Zukunft"
- Regionaler, nationaler, ggf. auch transnationaler Transfer und Vernetzung
- Öffentlichkeitsarbeit

Das Vorhaben agiert als Netzwerk der Thüringer Wirtschaft, zu demografieorientierten Prozessen und Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung für die Wirtschaft.

Folgende Teilziele sind relevant:

Ziel 1: Koordination

Der Erfolg eines Projektes misst sich an den Ergebnissen. Die dabei nicht sichtbaren Leistungen des Vorhabens sind im Sinne des Projekt-Erfolgs anzulegen, zu steuern und zu überprüfen.

Eine abgestimmte Vorgehensweise zwischen den Mitarbeitern intern, dem Förderer als auch auf externer Seite ist für den Erfolg des Vorhabens unerlässlich. Es gilt, die Ziele und Aktivitäten erfolgsorientiert darauf auszurichten, der/n Zielgruppe/n das Know-how zur Verfügung zu stellen, dass sie zur Sicherung ihres Fachkräftebedarfs benötigt. Die Koordination legt Wert darauf, dass externe Partner beidseitig gut in die Vorhabens-Strategie eingebunden sind, die Ergebnisse entsprechend zielgruppengerecht verbreitet werden und eine Kommunikation im gegenseitigen WIN-WIN-Gedanken gestaltet ist.

Ein vorhabenseitig angelegtes Projekt-Controlling sichert die laufende Überprüfung des Projektbudgets und durch s. g. Jour-Fix-Termine -in Verbindung mit dem Förderer (TMASGFF/GFAW)- die gegenseitige Einhaltung von Philosophie und Ergebnis.

³ Vgl. ebenda, S.30

Ziel 2: Analyse und Monitoring - Grundlagen für Gestaltung erkennen

Eine wissenschaftlich, fundierte Analyse beschreibt die Herausforderungen, denen sich Thüringer Unternehmen in den kommenden Jahren im Blick auf ihr Personalmanagement stellen müssen und ergänzt damit bekannte quantitative Aussagen der Thüringer Fachkräftestudien, zu den erwarteten Fachkräftebedarfen (210.000 Fachkräfte im Ersatzbedarf und 70.000 Fachkräfte im Erweiterungsbedarf).

Über die quantitative Aussagen hinaus, werden die qualitativen Herausforderungen in den demografie-relevanten Handlungsfeldern Personalführung, Wissen & Kompetenz, Chancengleichheit & Diversity sowie Gesundheit untersucht und repräsentativ für Thüringer Unternehmen beschrieben. Damit wird erstmals eine umfassende Betrachtung zum Demografie-Management in Thüringer Unternehmen vorgelegt. Noch nicht erschlossene Rekrutierungspotenziale, Defizite im Qualifizierungsmanagement und demografisch bedingte Beschäftigungsrisiken werden benannt und mit Blick auf die Gesundheitsförderung aufgezeigt.

Durch die Analyse erhalten die politischen und wirtschaftlichen Stakeholder Thüringens belastbare Aussagen zum aktuellen Stand der personalstrategischen Ausrichtung und der operativen Umsetzung eines demografieorientierten Personalmanagements in Thüringer Unternehmen. Auf dieser Informations- und Datenbasis können die spezifischen Förder- und Unterstützungsbedarfe besser eingeschätzt und in der Folge auch zielgenauer bedient werden.

Für die Unternehmen, die bislang keine demografiebezogenen Personalstrategien umsetzen, kann die Analyse Geschäftsleitungen und Führungskräfte sensibilisieren und dazu animieren, die strukturellen Herausforderungen und Problemstellungen zu antizipieren; für bereits "demografie-aktive" Unternehmen kann die Analyse dem Monitoring und der Einordnung der eigenen Aktivitäten im Vergleich zu anderen Unternehmen dienen und somit eine Benchmark-Funktion erfüllen.

Für das Projekt selbst erfüllt die Analyse auch die Funktion eines Akquise-Instruments und ist ein Mittel zur Bedarfserhebung.

Ziel 3: Gütesiegel "Starke Zukunft" - Nachhaltiges Personalmanagement etablieren

Das Gütesiegel "Starke Zukunft - Nachhaltiges Personalmanagement" setzt einen Anreiz für Unternehmen, ihren Blick auf die innerbetrieblichen Auswirkungen des demografischen Wandels zu lenken, durch die betriebsspezifische Analyse der jeweiligen Ausgangssituation, die Herausforderungen zu erkennen, daraus passende Strategien abzuleiten sowie letztendlich die erforderlichen Aktivitäten umzusetzen.

Mit den inhaltlichen Säulen "Personalführung, Wissen und Kompetenz, Gesundheitsförderung sowie Chancengleichheit und Diversity"⁴ stellt der Gütesiegelprozess den theoretischen Handlungsrahmen für ein umfassendes Demografie-Management zur Verfügung, ist gleichzeitig aber auch praktische Handlungshilfe für die Unternehmen, erfüllt die Funktion eines Demografie-Controlling-Instrumentes (intern als auch unternehmensübergreifend) und kann öffentlichkeitswirksam eingesetzt werden. Insofern bietet es den Unternehmen einen echten Mehrwert.

Es steht allen Thüringer Unternehmen offen. Ausgezeichnet werden Unternehmen, die sich aktiv mit den Herausforderungen des demografischen Wandels auseinandersetzen, die Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und die innerbetrieblichen Rahmenbedingungen entsprechend gestalten. Hierzu weisen die Unternehmen ihre Aktivitäten anhand definierter Anforderungsniveaus aus dem Indikatoren-Katalog des Gütesiegels nach. Werden im Bewertungsprozess die Mindest-Anforderungen des Siegels nicht erfüllt, oder ist es aufgrund der aktuellem, betrieblichen Personalstrategie sinnvoll, zukünftig bestimmte Aktivitäten zu intensivieren, erhält das Unternehmen Handlungsempfehlungen zur Verbesserung seines Demografie-Managements, inkl. möglicher Weiterbildungsveranstaltungen.

Ein Benchmarking ermöglicht, dass die Unternehmen aufgrund ihrer individuellen Analyse zur Personalpolitik erfahren, wie sie im Vergleich zu anderen Unternehmen in Bezug auf die Fachkräftegewinnung, -entwicklung und den Fachkräfteerhalt aktuell aufgestellt sind und in welchen Personalhandlungsfeldern sie zukünftig aktiver werden sollten.

⁴ In Anlehnung an die Leit-Themen der Initiative "Neue Qualität der Arbeit" (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).

Ziel 4: Transfer und Vernetzung

Das Vorhaben ist, im Rahmen des Kontextes des Thüringer Netzwerks Demografie, die zentrale Schnittstelle für unternehmensbezogene Fragestellungen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel. Es arbeitet mit einer Vielzahl von Akteuren aus der Landespolitik, den Industrie- und Handelskammern, von Sozial- und Rentenversicherungsträgern, Bildungsinstitutionen usw. auf Landesebene zusammen. Es informiert über gute Beispiele, erfolgreiche Instrumente und Methoden und schafft Transparenz über vorhandene Partnerprojekte und/oder Initiativen, die ähnliche Themen bearbeiten.

Oftmals scheitern die Unternehmen an strategischen Entscheidungen, da die Vielzahl an Initiativen/Maßnahmen/Projekten für sie unüberschaubarer wird. Mit dem Blick auf Migration und Einwanderung ist vorgesehen, dass das IQ-Netzwerk Thüringen (inkl. der unternehmensbezogenen "Service-stelle VIELFALT_unternehmen") eingebunden wird. Hierbei kann sich das Vorhaben einer Netzwerkstruktur bedienen, die sich den Aspekten: Anerkennungs- und Weiterbildungsberatung, der Qualifizierung (deutsch und fachlich), der interkulturellen Öffnung für Unternehmen sowie einer Vielzahl an Servicestellen widmen. Somit wird auf Landesebene ein Synergieeffekt erzeugt, der mit dem Fokus Migration/Zuwanderung Optimierungspotenziale beinhaltet.

Über das ddn, die Initiative INQA, die Offensive Mittelstand und die Mitarbeit in diversen Arbeitskreisen erfolgt der Erfahrungsaustausch und Transfer auf nationaler Ebene. Diese Schnittstellen sind notwendig, aus den vielseitigen Erkenntnissen das Optimum an innerbetrieblicher Gestaltung auszuwählen und der Wirtschaft, durch variable Vorgehensweisen, zur Verfügung zu stellen.

Innerhalb Thüringens erfolgen Transfer und Vernetzung durch verschiedene Veranstaltungsformate, die weiter unten erläutert werden.

Ziel 5: Öffentlichkeitsarbeit - Nachahmen erwünscht

Für das Institut ist es eine fest verankerte Philosophie, die den Interessen des Förderers nachkommt, alle Ergebnisse, Instrumente und Tools der allgemeinen Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen und regelmäßig über die Projektergebnisse zu berichten. Dabei bedient sich das Vorhaben verschiedener Kommunikationsinstrumente (Presseartikel, Projekthomepage, Newsletter, soziale Medien, etc.) Die Fördergrundsätze und Publizitätsvorschriften des ESF werden dabei eingehalten.

2.2 Bezug zum Operationellen Programm

Im Ergebnis der "Halbzeitbewertung zum Operationellen Programm des Freistaats Thüringen für den ESF in der Förderperiode 2007 bis 2013" sprach das Evaluationsteam folgende Empfehlungen, für eine Optimierung des Einsatzes der Mittel des ESF, unter Bezugnahme auf die sozioökonomische Entwicklung in Thüringen, in den Folgejahren, aus:

- Zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen sind die **Förderung der Personal- und Organisationsentwicklung**, der beruflichen Weiterbildung Beschäftigter, mit besonderem Fokus auf die **Beschäftigungsfähigkeit Älterer** und von Maßnahmen zur Reduzierung von Abwanderung sowie Initiierung von Rück- und Zuwanderung weiterhin relevant.
- Mit Blick auf die Leitinitiativen der Strategie Europa 2020, werden Maßnahmen zur **Integration benachteiligter Personengruppen in Beschäftigung** und Gesellschaft sowie zur **besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf**, ab 2014 stark an Bedeutung beim ESF-Einsatz gewinnen.
- **Beratungsleistungen** für Gründerinnen und Gründer und **KMU sind zusätzlich erforderlich, um ein höheres Niveau der Erwerbstätigkeit in Thüringen zu erreichen und zu sichern.**

Es ordnet sich ein in die Investitionspriorität 2 der Prioritätsachse C "Investitionen in Bildung, Ausbildung und Berufsbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen"⁵ des Operationellen Programms des Freistaats Thüringen 2014-2020.

⁵ TMWAT (2014): Operationelles Programm. Für den Einsatz des Europäischen Sozialfonds im Freistaat Thüringen von 2014 bis 2020. S. 8 und 69f

Das Projekt "Starke Zukunft" berücksichtigt diese Empfehlungen in seiner Ausführung und leistet einen Beitrag zur Fachkräftesicherung in Thüringen, indem es vor allem die internen Ressourcen der Unternehmen für die Rekrutierung, aber auch die Weiterbildung, Weiterentwicklung und Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärkt und Potenziale erschließt.

2.3 ESF-Querschnittsthemen

Chancengleichheit

Chancengleichheit ist ein wichtiger Baustein im Demografie-Management und nimmt im theoretischen Handlungsrahmen des Gütesiegels einen hohen Stellenwert ein. Es ist ein fest definiertes Ziel, in den Unternehmen eine diskriminierungsfreie und an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik umzusetzen, die Männer und Frauen gleichermaßen fördert und ihre Interessen berücksichtigt. Insofern unterstützt das Projekt das Mainstreaming zur Chancengleichheit unmittelbar.

Das IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens trägt als Mitglied der Bürogemeinschaft das Total-E-Quality-Prädikat. Es stärkt das allgemeine Bewusstsein für Chancengleichheit, als fester Bestandteil einer zeitgemäßen und innovativen Unternehmenskultur. Projektintern wird bei der Projektumsetzung darauf geachtet, beide Geschlechter gleichermaßen anzusprechen und einzubinden. Das schlägt sich nieder in der Verwendung einer gendersensiblen Sprache und Gestaltung der Werbematerialien.

2015 hat das Institut die "Charta der Vielfalt" unterzeichnet. Mit diesem Engagement agiert das Institut nach den Maßstäben, Vielfalt als strategisches Element der Fachkräftesicherung zu etablieren und danach zu handeln. Im Rahmen von Migration und Einwanderung, um nur einen Aspekt von Vielfalt darzustellen, wird auch das innerbetriebliche Demografie-Management der Unternehmen darauf ausgerichtet werden müssen.

Nachhaltigkeit

Demografie-Management berührt vor allem die sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit, im Sinne einer Stärkung der Sozialressourcen eines Unternehmens. Handlungschancen und -potenziale der Unternehmen müssen in diesem Punkt qualitativ weiter entwickelt werden. Leitgedanke im Projekt "Starke Zukunft" ist ein zukunftsorientiertes und an Vielfalt ausgerichtetes Personalmanagement, das diesen sozialen Dimensionen entspricht.

Das Gütesiegel "Starke-Zukunft - Nachhaltiges Personalmanagement" berechtigt zur Teilnahme am Nachhaltigkeitsabkommen Thüringen, einer Initiative der Thüringer Landesregierung, der Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern Thüringens, der Arbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern Thüringens und des Verbandes der Wirtschaft Thüringens e. V. zur Förderung des nachhaltigen Wirtschaftens in Thüringen.

Das IWT ist im Rahmen der Bürogemeinschaft durch den Ökoprofit e.V. ausgezeichnet. Dabei handelt es sich um ein Kooperationsprojekt der Stadt Erfurt und der örtlichen Wirtschaft, mit dem Ziel der Betriebskostensenkung, unter gleichzeitiger Ressourcenschonung, und womit nachhaltiges Wirtschaften belegt wird.

Demografischer Wandel

Der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf die Thüringer Unternehmen sind in diesem Projekt das **zentrale** Thema: weniger, älter, bunter. Alle Aktivitäten orientieren sich an den aktuellen demografischen Gegebenheiten, prognostizierten Trends und den aktuellen Herausforderungen, die sich durch den aktuellen Zustrom der Flüchtlinge, für Thüringen. Wir informieren die Thüringer Unternehmen über diese Trends, klären auf, geben Hinweise und begleiten die Unternehmen individuell. Das IWT ist Mitglied im Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn) und anerkannter Partner zu demografischen Fragestellungen auf Bundesebene. Darüber gilt es, die Landesnetzwerke einzubinden, die zur Umsetzung der Querschnittsthemen eine besondere Rolle einnehmen. Genannt seien in diesem Zusammenhang, die Engagements des IQ-Netzwerkes, des Flüchtlingsrats sowie der Thüringer Initiative Willkommenskultur.

3 Zielgruppe

3.1 Zugangsvoraussetzungen

Zielgruppe des Vorhabens sind Thüringer Unternehmen, Selbständige und Freiberufler aller Betriebsgrößenklassen und Branchen.

Angesprochen werden die Geschäftsleitungen, Personalverantwortliche, Inhaber und freiberuflich Tätige. In die Projektarbeit können während der Umsetzung auch weitere Beschäftigte aus den Unternehmen, wie bspw. die Arbeitsschutz- und Gleichstellungsbeauftragten, einbezogen werden. Die Auswirkungen des Handelns sollen sowohl arbeitgeber- als auch arbeitnehmerseitig Wirkung erzielen. Sofern vorhanden werden auch die Arbeitnehmervertretungen eingeladen, sich am Gestaltungsprozess zu beteiligen bzw. verpflichtend hinzugezogen.

Weitere Interessierte (z. B. aus der Kommune/Verwaltung) werden durch die öffentlichkeitswirksamen Elemente angesprochen.

Teilnehmerzahlen => siehe Arbeits- und Zeitplan sowie Zielindikatoren.

3.2 Teilnehmergebung

Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Sinne der im Punkt 3.1. genannten Personengruppen aus Thüringer Unternehmen werden gewonnen durch:

- Direkte Ansprache im Rahmen von Veranstaltungen u. ä.
- Eigene Öffentlichkeitsarbeit (siehe Ziel Öffentlichkeitsarbeit)
- Zusammenarbeit mit bestehenden und sich erweiternden Strukturen bzw. Multiplikatoren (Verbände, diverse Netzwerke, ThAFF - Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung, Thüringer Qualifizierungsentwickler, ausgebildete Demografieberater/-innen, *unternehmensWert:Mensch* Beteiligte etc.)

3.3 Vertragliche Vereinbarungen

Mit den Unternehmen, die den Siegelprozess durchlaufen, wird eine Vereinbarung getroffen, die als Arbeitsgrundlage dient. Alle wesentlichen Elemente der Zusammenarbeit (z. B. Mitwirkungspflichten, Bestimmungen zum Datenschutz, Aufbewahrungsfristen und Verpflichtungen, die im Rahmen des Monitorings zu erfüllen sind) sind darin schriftlich fixiert und müssen von beiden Seiten unterzeichnet werden.

4 Projektinhalte

4.1 Arbeitsplan

Das Projekt ist auf 36 Monate angelegt.
Geplante Laufzeit: 1. Januar 2016 bis 31. Dezember 2018.

Der Arbeitsplan untergliedert sich in folgende fünf Arbeitspakete:

1. Koordination
2. Analyse und Monitoring
3. Gütesiegel "Starke Zukunft"
4. Transfer & Vernetzung
5. Öffentlichkeitsarbeit

4.1.1 Koordination

Die Koordination schließt alle mit dem Projektauftrag im Zusammenhang stehende Aufgaben und Strategien ein, inkl. regelmäßiger Berichterstattung beim Förderer. Dies sind u. a. die Organisation regelmäßiger Arbeitstreffen, moderierte Abstimmungsprozesse zu Zielen und Aktivitäten des Vorhabens. Zudem dient sie als funktionale Anlaufstelle für interessierte Dritte, für Unterstützung suchende Unternehmen, für Multiplikatoren und die Presse.

Ein zweimal jährlich stattfindender Jour-Fix-Termin, dient der regelmäßigen Berichterstattung gegenüber dem Förderer (TMSGFF/GFAW). Darüber hinaus werden Strategien überprüft, weitere Partner sondiert und gemeinsame Aktivitäten festgelegt, die das TND in seiner Arbeit professionalisieren.

Außerdem werden durch die Koordination der Kontakt und der aktive Austausch mit externen Partnern gesteuert. Dazu zählen Akteure, die sich aktiv (im Rahmen von Projekten und/oder Veranstaltungen) mit dem demografischen Wandel und der Fachkräftesicherung auseinandersetzen und/oder an einer Zusammenarbeit und Kooperation mit dem Projekt interessiert sind sowie weiteren interessierten Personen, die eine Anbindung an die Kommunikations- und Infrastruktur wünschen. Eingebunden werden regionale Institutionen, die aufgrund ihrer Arbeitsweise und Struktur für das Vorhaben Multiplikatorenfunktionen erfüllen können (TMSGFF, Thüringer Agentur Für Fachkräftegewinnung (ThAFF), die Thüringer Qualifizierungsentwickler, Serviceagentur Demografischer Wandel (SADW), Bundesagentur für Arbeit - Regionaldirektion Sachsen-Anhalt/Thüringen, Verband der Wirtschaft Thüringen (VWT), Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB), IQ-Netzwerk Thüringen, Thüringer Initiative Willkommenskultur, Flüchtlingsrat Thüringen) sowie regionale und nationale Projekte mit Bezug zur Fachkräftesicherung.

Ferner steuert die Koordination den überregionalen Transfer, zu weiteren Partnern im bundesdeutschen Kontext. Die bestehenden regionalen und (inter-)nationalen Transferstrukturen werden aufrechterhalten und ausgebaut (z. B. die Schnittstelle zur Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Offensive Mittelstand, dem Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa), etc.), um bewährte Methoden und Instrumente von und nach Thüringen transferieren zu können sowie gemeinsam an zukunftsweisenden Strategien zu arbeiten.

Eine Besonderheit bildet die aktive Teilnahme des Projektes im deutschlandweiten Demografie-Netzwerk ddn (Das Demografie Netzwerk). Dadurch wird ermöglicht, dass das Projekt einerseits über seine Arbeit in Thüringen berichten kann, andererseits neue Erkenntnisse, Partner, Aktionen nach Thüringen transferieren kann. Das Projekt nimmt an folgenden Maßnahmen des ddn teil:

- ddn-Mitgliederversammlung inkl. Fachtag der Demografie-Netzwerke
- ddn-erweiterte Vorstandssitzungen
- Teilnahme an den Arbeitskreisen (Regionalisierung, Gesundheit, Führung und Unternehmenskultur, Kommune und Wirtschaft)
- Telefonkonferenzen zum AK-Regionen
- Gemeinsame Vorbereitung und Durchführung und Tagungen in Thüringen

4.1.2 Analyse und Monitoring

Neben der flankierenden Aufbereitung statistischer Daten des Thüringer Landesamtes für Statistik, des Bundes sowie externer Studien, ist es notwendig, belastbare Basisinformationen von den Unternehmen selbst zu erhalten, die Aussagen darüber geben, welche Unternehmensgrößen und -branchen, wie von dem demografischen Wandel betroffen sind und mit welchen Aktivitäten und durch den Einsatz welcher Instrumente gegengesteuert werden.

Dazu wird eine Analyse umgesetzt, die die qualitativen Herausforderungen in den demografie-relevanten Handlungsfeldern Personalführung, Wissen & Kompetenz, Chancengleichheit & Diversity sowie Gesundheit untersucht und repräsentativ für Thüringer Unternehmen beschreibt.

Die Analyse wird als quantitative Befragung konzipiert und sukzessive in den Thüringen Kammerbezirken durchgeführt. Sie dient projektintern auch der Bedarfsermittlung für Unterstützungsangebote und der Akquise potenzieller Gütesiegel-Kandidaten und dem unternehmensübergreifenden Benchmarking.

Für die Befragung werden die 25 Indikatoren des Gütesiegels "Starke Zukunft" (siehe Anlage Güte-Siegel (Kriterien und Indikatoren)) operationalisiert und in einen Fragebogen überführt. Die Grundgesamtheit der Befragung bilden alle in Thüringen ansässigen Unternehmen, mit mehr als 20 Beschäftigten, da wir ab dieser Unternehmensgröße zumindest von Ansätzen einer strategischen Personalarbeit ausgehen können. Unter diesen Voraussetzungen werden insgesamt ca. 4.150 Unternehmen befragt (Südthüringen: 850 [Durchführung geplant für 2016], Ostthüringen 1.250 [Durchführung geplant für 2017], Mittelthüringen 2.050 Unternehmen [Durchführung geplant für 2018]).

Die notwendigen Adressen werden nach diesen Vorgaben, von den jeweiligen Kammern gekauft werden müssen. Der Fragebogen wird den Unternehmen zunächst postalisch zugesandt, ergänzend aber auch via Email als bearbeitbares PDF-Dokument zur Verfügung gestellt (Quasi-online-Befragung).

Die Analyse erfasst die aktuellen Aktivitäten der Thüringer Unternehmen in den o.g. Handlungsfeldern und identifiziert Handlungsbedarfe, die in der weiteren Ausgestaltung des Projektes Berücksichtigung finden werden. Es ist vorgesehen, dass die Ergebnisse einerseits veröffentlicht werden, aber auch als Teilergebnisse in die Fachtagungen und Workshops einfließen werden, um am direkten Beispiel die Strategien diskutieren und erarbeiten zu können. Dies schließt ebenfalls ein, dass die Ergebnisse auch auf Veranstaltungen Dritter in Form von Vorträgen o.ä. präsentiert werden.

Die Forschungsergebnisse der Untersuchungen werden in Form eines Online-Berichts der Öffentlichkeit vorgestellt. In den Berichten werden je 2-3 "Gute Beispiele" präsentiert.

4.1.3 Gütesiegel "Starke Zukunft - Nachhaltiges Personalmanagement"

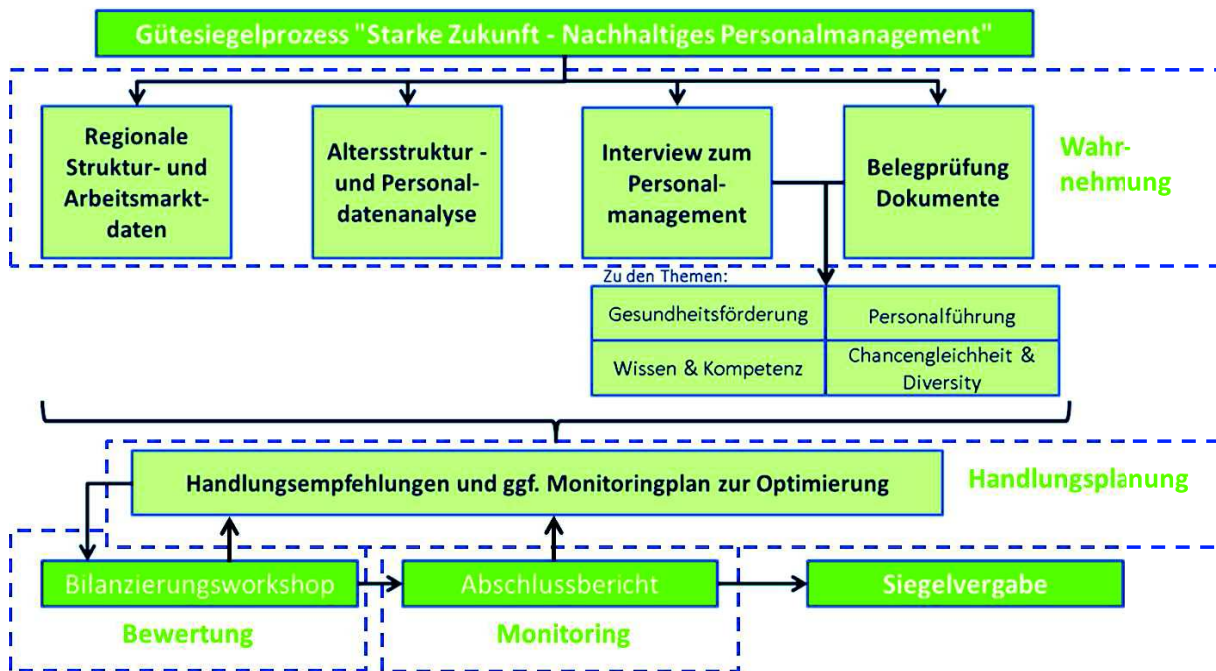
Das Gütesiegel "Starke Zukunft - Nachhaltiges Personalmanagement" setzt einen Anreiz für Unternehmen, ihren Blick für die eigene Fachkräftesicherung zu schärfen. Die betriebsspezifische Analyse der jeweiligen Ausgangssituation, das Erkennen eigener Problemlagen und die Ableitung eigener Strategien stehen im Mittelpunkt. Dabei werden folgende Handlungsfelder untersucht: Personal- und Organisationsentwicklung, Personalführung, Chancengleichheit und Diversity, Gesundheitsförderung sowie Wissen und Kompetenz.

Durch den Siegelprozess erfahren die Unternehmen auch, wie sie mit ihrer aktuellen Personalpolitik im Vergleich zu anderen Unternehmen, in Bezug auf die Fachkräftegewinnung, -entwicklung und den Fachkräfteerhalt, aufgestellt sind und in welchen Handlungsfeldern sie aktiver werden müssen, um betrieblichen Fachkräfteengpässen vorzubeugen und nachhaltiges Personalmanagement zu realisieren (Benchmarking).

Alle in der betrieblichen Umsetzung notwendigen Einzelschritte sind in nachfolgender Abbildung dargestellt. Grundlage bildet der Indikatoren-Katalog. Dieses Vorgehen ermöglicht die Fokussierung nach Unternehmenserfordernis.

Wichtig sind dabei, die Schritte *Wahrnehmung* im Unternehmen (regionale und innerbetriebliche Problemwahrnehmung), *Bewertung* der Ergebnisse im Unternehmen (Wo stehen wir?) via Bilanzierungsworkshop, darauf aufbauend die Ableitung eines aktuellen und zukünftigen *Handlungsplans* (Aufgaben, Verantwortliche, Zeiträume, etc.) und der Überprüfung des aktuellen und zukünftigen *Monitorings*

(innerbetriebliche Dokumentation via Belegprüfung und Erfolgssicherung via Abschlussbericht) zu strukturieren, um den größtmöglichen nachhaltigen Veränderungsprozess zu erreichen.



Zum Ende des Siegelprozesses erhalten die Unternehmen einen Gesamtbericht, der inhaltlich wie folgt strukturiert ist:

- Darstellung des Vorgehens im Unternehmen
- Regionale Rahmenbedingungen: Statistische Daten zur Bevölkerungsentwicklung in Thüringen und der Region des Unternehmens, zu den Themen Schulabgänger, Ausbildung, akademischer Nachwuchs, Arbeitsmarkt, ausgewählte Berufsgruppen, Krankenstand, u.a. sowie Empfehlungen
- Branchenbezogene Daten und Fakten (Ausbildung, Arbeitskräfte und Empfehlungen)
- Ergebnisse der Altersstrukturanalyse (Differenzierung nach Alter, Geschlecht, Abteilungen, Einstellungsverhalten, Prognose der Renteneintritte u.a. sowie Empfehlungen)
- Interviewergebnisse (nach Handlungsfeldern strukturiert, inkl. Bewertung und Empfehlungen)
- Ausblick (betriebsspezifische Handlungsempfehlungen u.a. bspw. zu: Personal-Rekrutierung, Übergangsmanagement, Wissenstransfer, Coaching/Mentoring-Modelle, Methoden-Vorstellung, Vertiefungsthemen (z. B. Chancengleichheit/Diversity, Wissensmanagement, Gesundheit oder Personalentwicklung und -führung)

Der Siegelprozess wird von IWT-Mitarbeiter/innen realisiert, sie unterstützen durch Analyse, Auswertung, Moderation sowie Ergebnissicherung die Unternehmensprozesse. In den Bereichen, in denen die Kompetenz nicht im IWT liegt oder die wettbewerbsverzerrend wirken, wird auf weitere Programme des Landes und des Bundes verwiesen. Es ist vorgesehen, pro Jahr in zehn Unternehmen den Siegelprozess umzusetzen und davon mind. acht Unternehmen auszuzeichnen.

4.1.4 Transfer & Vernetzung

"Tue Gutes und rede darüber": Transfer und Vernetzung dienen der Verbreiterung der Projektergebnisse in Thüringen und darüber hinaus. Durch die Einbeziehung der erfahrenen Wissensträger aus der Wirtschaft erfolgt der Erfahrungsaustausch der Unternehmen untereinander.

Erreicht werden soll:

- Durchdringung in den Unternehmen
- Erfahrungsaustausch zu Erfolgskriterien und Hindernissen
- Initiierung neuer und/oder weiterführender betrieblicher Kooperationen
- Verbreitung "Guter Beispiele"

Instrumente und Maßnahmen in diesem Segment sind:

Werkstattgespräche - Unternehmen lernen von Unternehmen

Sie richten sich an die Unternehmen, die aktuell Siegelträger sind bzw. Interesse am Siegelprozess haben. Das Motto dieser Reihe lautet: "Unternehmen lernen von Unternehmen" und der Erfahrungsaustausch untereinander steht hier im Vordergrund. Innovative personalpolitische Ansätze, nachhaltige Personalstrategien und Herausforderungen sowie Lösungswege in den Personalfeldern stehen dabei thematisch im Mittelpunkt. Jeweils ein Unternehmen, das aktuell das Gütesiegel trägt, fungiert als Gastgeber und berichtet von seinen Aktivitäten sowie Erfahrungen aus dem Siegelprozess. Dieses Format wird die Unternehmen aktivieren und dazu ermuntern, neue "Baustellen" zu entdecken, Lösungen zu identifizieren und das eigene proaktive Handeln fördern.

Themen könnten u. a. sein:

- Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber: Wunsch und Wirklichkeit
- HR: Zukunft im Visier
- Tempus-Zeitplanungssysteme als Grundlage von Führung
- Fach- und Führungskräfte aus dem Ausland
- Migration - ein Erfolgsmodell
- Mitarbeiter im Mittelpunkt der Strategie
- Erfolgsfaktor ganzheitliche Personalkultur
- Rückencoach - Gesunderhaltung mal anders
- Betriebliches Mobilitätskonzepte zur Erschließung von Fachkräftepotenzialen

Seminarreihe "Personalmanagement EXCLUSIV"

Richtet sich an alle Unternehmen, die im Netzwerk eingebunden sind. Hier steht die Wissensvermittlung im Fokus. Demografie-Management ist nicht statisch, sondern muss die eingeschlagenen Wege immer wieder überprüfen und die Strategien anpassen. Demografische Prozesse wirken zwar langfristig, allerdings können auch kurzfristig wirkende Trends (wie u. a. Stichworte: Auszubildenden-Lücke, Zuwanderung, Rente mit 63) spürbare Auswirkungen auf die Unternehmen und ihre Fachkräftesicherung entfalten. Das Format "Personalmanagement EXCLUSIV" wird diese kurzfristigen Trends aufgreifen und den Unternehmen zusätzliches Know-how bieten, um das Wissen um demografiebezogene Personalthemen aktuell zu halten und die Handlungskompetenz der Unternehmen zu stärken.

Eine ideale Verbindung ergibt sich hierbei mit dem ddn, da die deutschlandweit agierenden Partner exklusiv in Thüringen mit dem Projekt Workshops umsetzen, die thematisch personalwirtschaftliche Trends beinhalten.

Themen könnten u.a. sein:

- Arbeiten 4.0
- INQA- Guter Mittelstand und/oder Screeningmodell
- Training - alterns- und lebensphasenorientierter Führung
- Wissensmanagement als Baustein von Zertifizierungen
- Social Media Recruiting
- Flüchtlinge als Potenziale für die Ausbildung

Fachtag "Personalmanagement AKTUELL"

Der Austausch und die Vernetzung zwischen Fachexperten, Praktikern und interessierten Anwendern stehen im Mittelpunkt des einmal jährlich stattfindenden Fachtages. Aktuelle Trends im Personalmanagement, aus der Personal- und Arbeitsmarktforschung sowie innovative Fachkräfteprojekte und Best Practice Unternehmen berichten über ihre Aktivitäten. Dabei werden die Fachtage in Kooperation mit Bundes-, Landes- und regionalen Partnern organisiert und umgesetzt. Der jährliche neu zu definierende Schwerpunkt orientiert sich an dem jeweiligen Jahresthema der Befragung aus dem Arbeitspaket "Analyse und Monitoring", deren Ergebnisse in diesem Kontext ebenfalls vorgestellt werden.

Die Veranstaltungsreihe richtet sich sowohl an Unternehmen (Geschäftsführer, Personalverantwortliche, Führungskräfte, Selbständige, Freiberufler), als auch wissenschaftliche Einrichtung (Universitä-

ten, Hochschulen) und an kommunale Akteure (Wirtschaftsförderer, Regionalmanager), um durch ein Mehr an Miteinander neue Impulse zur Fachkräftesicherung zu erzeugen.

Beteiligung an Veranstaltungen von Partnern und/oder Dritten

Als langjähriger Kompetenzträger für innerbetriebliches Demografie-Management steht das Projekt für die Beteiligung, an anderen Veranstaltungen in der der Region und darüber hinaus, zur Verfügung. Im Rahmen von Wirtschaftskongressen, Unternehmerstammtischen, Zukunftsforen, Fachtagungen u. ä. stehen wir als Impulsgeber (Vorträge, Referate), für den Erfahrungsaustausch (Präsentation von Guten Beispielen, Beteiligung an Podiumsdiskussionen) und den Transfer (Infostände, begleitende Öffentlichkeitsarbeit) zur Verfügung.

4.1.5 Öffentlichkeitsarbeit

Die Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings nehmen einen hohen Stellenwert ein, um eine deutliche Ausstrahlungskraft in Thüringen zu erreichen. Zu den Aktivitäten zählen im Einzelnen:

- Internetportal (Aktivitäten, Konzepte, Kontakte, Beispiele)
- Presse- und Medienarbeit
- Newsletter

Internetportal

Für das Vorhaben "Starke Zukunft" wird die Homepage des TNDs (www.netzwerk-demografie.de) genutzt und regelmäßig aktualisiert. Neben der Präsentation des Portfolios des Vorhabens sind folgende Elemente vorgesehen:

- Best Practice Datenbank (mit betrieblichen Beispielen aus Thüringer Unternehmen)
- Veranstaltungshinweise
- Web 2.0 Aktivitäten (XING, Twitter, Facebook)
- Demografie-Newsletter (elektronisch)
- Download-Bereich für Informationen und Tools
- Verlinkung zu Netzwerkpartnern

Presse- und Medienarbeit

Neben beschriebenen Instrumenten und Maßnahmen wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit eine kontinuierliche aktive Pressearbeit (Pressemitteilungen, Reportagen, Interviews) mit den etablierten Medien angestrebt. Eine monatliche Berichterstattung ist gewünscht.

Bei Interesse seitens der Unternehmen wird angestrebt, die Siegelprozessergebnisse öffentlichkeitswirksam und unter Einbindung der Presse zu präsentieren sowie das Siegel zu vergeben.

Newsletter

Ein regelmäßig erscheinender elektronischer Newsletter des Projektes informiert über aktuelle Themen aus Thüringen sowie darüber hinaus. Alle Unternehmen, die mit dem Projekt in Verbindung stehen (an Veranstaltungen teilgenommen haben, im Siegel-Prozess stehen und standen, in Vernetzungsaktivitäten eingebunden sind etc.) werden erhalten den Newsletter. Der Newsletter kann über die Projekthomepage abonniert werden.

4.2 Angemessenheit des Arbeitsplans

→ Siehe Anlage Projektziele, Aktivitäten und Ergebnisindikatoren

Die zeitliche Planung der Arbeitspakete bzw. Maßnahmen ist dem Arbeits- und Zeitplan zu entnehmen:

Aktivitäten	Haushaltsjahr 2016												Haushaltsjahr 2017												Haushaltsjahr 2018											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Koordination	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Projektmanagement	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Regionaler und nationaler Transfer	x												x											x												
Analyse und Monitoring																																				
Befragung Personalmanagement		x	x	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Gütesiegel "S Siegelprozess"																																				
Vorbereitung	x	x	x				x	x	x	x			x	x	x				x	x	x			x	x	x				x	x	x				
Auftaktgespräche			x	x	x			x	x	x				x	x	x				x	x	x				x	x	x				x	x	x		
1. Phase Interview/ Datensammlung			x	x	x			x	x	x				x	x	x				x	x	x				x	x	x				x	x	x		
2. Phase AZA und Dokumentenanalyse				x	x	x			x	x						x	x	x			x	x						x	x	x			x	x		
3. Phase Bilanzierungsworkshop					x	x	x		x	x							x	x	x		x	x							x	x	x		x	x		
4. Phase Abschlussbericht					x	x	x		x	x							x	x	x		x	x							x	x	x		x	x		
5. Siegelverleihung								x	x	x											x	x											x	x		
Vernetzung																																				
Vorbereitung, Organisation und Durchführung	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Werkstatt "Unternehmen lernen von Unternehmen"			x						x						x						x					x						x				
Seminare "Personalmanagement-EXCLUSIV"				x	x					x	x					x	x					x	x				x	x					x	x		
Fachtag "Personalpolitik AKTUELL"										x	x											x	x										x	x		
regionale Veranstaltungen Externer		x	x	x	x			x	x	x				x	x	x					x	x	x		x	x	x					x	x	x		
Öffentlichkeitsarbeit	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

Der Arbeitsplan orientiert sich an dem, aus der Literatur und aus den zahlreichen Erfahrungen der Projektbeteiligten, zu erwartenden Zeitbedarf für komplexe handlungs- und problemorientierte Qualifizierungsprozesse. Eine schnellere und mit weniger Aufwand verbundene Umsetzung des Vorhabens, würde mit hoher Wahrscheinlichkeit, nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen. Die ökonomisch erforderliche Aufwand-/Nutzen-Relation und damit die Effizienz des Vorgehens sind durch den Arbeitsplan gewährleistet.

4.3 Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten

Das IWT ist in zahlreiche Netzwerke und Initiativen eingebunden, und nutzt diese Strukturen, wenn inhaltliche Schnittstellen gegeben sind, für die Zusammenarbeit, insbesondere im Blick auf die Öffentlichkeitsarbeit und den Transfer.

Das Institut ist Mitglied im ddn und als ddn-thüringen aktiv im Bundeskontext etabliert. Dadurch sind die Schnittstellen zu INQA, zur Offensive Mittelstand, zum bundesweiten Unternehmensservice Demografie des BMAS und der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA), zur BAuA gegeben. Im Gesellschafterkontext besteht die Verbindung zum ifaa, zur BDA und zu Gesamtmetall.

Im regionalen Kontext arbeitet das IWT mit u. a. der Serviceagentur demografischer Wandel (SADW), der Landesentwicklungsgesellschaft mbH (inkl. ThAFF) im Kontext "Chancen2030", der Initiative "Willkommenskultur" sowie mit verschiedenen Akteuren, wie den Arbeitsagenturen und den Wirtschaftsförderungen der Landkreise und Städte, zusammen.

4.4 Öffentlichkeitsarbeit

→ siehe Punkt 2.1 und 4.1.5

4.5 Netzwerke

Das Vorhaben wird ohne direkte Netzwerkpartner beantragt. Dennoch sind tragfähige Kooperationsstrukturen vorhanden, die den Projekterfolg unterstützen.

Das Institut ist Mitglied im ddn und als ddn-thüringen im Bundeskontext aktiv und anerkannt. Dadurch sind wichtige Schnittstellen zur "Initiative Neue Qualität der Arbeit" des BMAS, zur Offensive Mittelstand, zum bundesweiten Unternehmensservice Demografie des BMAS, der BDA sowie zur BAUA

gegeben. Über die Gesellschafter des Instituts bestehen Verbindungen zum ifaa, zur Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände sowie zu Gesamtmetall. Das Institut ist ebenfalls Erstberatungsstelle für das Bundesprogramm *unternehmenswert:Mensch* des BMAS.

Im regionalen Kontext arbeitet das Vorhaben mit der Serviceagentur Demografischer Wandel (SADW) des Thüringer Ministeriums für Infrastruktur und Landwirtschaft sowie der Landesentwicklungsgesellschaft mbH (inkl. ThAFF, Welcome Center und der Initiative Willkommenskultur) zusammen. Darüber hinaus haben alle drei Partner (inkl. IWT) in 2015 die Initiative "Wirtschaft und Kommune im Wandel - Chancen2030" gestartet, die den engen regionalen Bezug zwischen Wirtschaft und Kommune betrachtet.

→ siehe auch Punkt 4.3

4.6 Lösungsansatz

4.6.1 Innovation

Ein Kernstück und somit die Innovation des Vorhabens bildet die Analyse. Es handelt sich um eine repräsentative Befragung in Thüringer Unternehmen aller IHK-Kammerbezirke (nach Branchen und Betriebsgrößenklassen), die die aktuelle demografische Situation der Unternehmen erfasst. Bislang beschränken sich Studien darauf, Ableitungen aus anderen regionalen und fachlichen Kontexten für Thüringer Strategien zu definieren. Doch die Vergangenheit hat auch gelehrt, dass Thüringen über Besonderheiten verfügt, was ein "überstülpen" vergleichbarer Maßnahmen/Prozesse eher erschwert als vorrausschauend attraktiv macht.

Die Analyse orientiert sich inhaltlich an den Indikatoren des Thüringer Gütesiegels "Starke Zukunft". Daraus lässt sich wissenschaftlich fundiert ein Benchmark-System entwickeln, das eine Vergleichbarkeit mit dem eigenen Unternehmen ermöglicht.

Dadurch erhalten die politischen und wirtschaftlichen Stakeholder Thüringens erstmals belastbare Aussagen zum aktuellen Stand der personalstrategischen Ausrichtung und der operativen Umsetzung eines demografieorientierten Personalmanagements in Thüringer Unternehmen. Auf dieser Informations- und Datenbasis können die spezifischen Förder- und Unterstützungsbedarfe besser eingeschätzt und in der Folge auch zielgenauer bedient werden.

Die Ergebnisse werden ferner in die Wertstattgespräche, in die Seminarreihe, den Fachtag sowie zu externen Meetings (z. B. ddn, Thüringer Initiative Willkommenskultur, IQ-Netzwerk) oder Veranstaltungen eingebunden, um fokussiert auf inhaltliche Schwerpunkte und Bedürfnisse der Unternehmen zur strategischen Personalarbeit zu lenken und einen breit möglichen Transfer zu erreichen.

Das Gütesiegel selbst weist das Alleinstellungsmerkmal der Ganzheitlichkeit auf. Anders als beispielsweise die Auszeichnungen "Audit Beruf und Familie", das TOTAL-E-QUALITY-Prädikat oder der Corporate Health Award, nimmt es die demografiebezogenen personalpolitischen Strategien in ihrer Breite in Blick und beschränkt sich nicht auf einzelne Aspekte, wie z. B. das Gesundheitsthema oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die Netzwerkarbeit bezieht sehr stark praxis- und unternehmensbezogene Fragestellungen ein, agiert über die regionalen und nationalen Demografie-Experten und Kooperationsstrukturen (Wirtschaft, Wissenschaft und den Sozialpartnern), entwickelt anwendungsorientierte Modelle sowie Konzepte und wendet diese modellhaft in der Praxis an.

Die Verbindung von praxiserprobten Tools mit den individuellen Vorgehensweisen der Unternehmen, bringt interessierten Unternehmen nicht nur die Theorie nahe, sondern erreicht eine Kombination aus beidem. Die Lehr- und Lerneffekte werden intensiver, der überbetriebliche Austausch und die gemeinsame Diskussion über neue Problemstellungen effektiver.

Durch den erweiterten Bezug -bspw. Wirtschaft und Kommune- werden die verschiedenen Umsetzungsstrategien nach ihrer Einbettung in regionale Strategien zur Fachkräftesicherung erprobt und überprüft.

4.6.2 Transfer und Verwertbarkeit

Der Transfergedanke ist stark in den Arbeitspaketen des Vorhabens verankert. Die weiter oben erläuterten Veranstaltungsformate (Werkstattgespräche, Fachtag, Beteiligung an externen und regionalen Veranstaltungen) führen zu einem Transfer von innovativen, betrieblichen Demografie-Management-Methoden von Unternehmen zu Unternehmen.

Parallel dazu wird der Transfer von Wissenschaft und Forschung aus Thüringen und der Bundesebene in Thüringer Unternehmen - durch die Seminarreihe "Personalmanagement EXCLUSIV" als auch durch den jährlichen Fachtag - angeregt und initiiert.

Die Forschungsergebnisse aus der Befragung "Personalmanagement" werden kostenfrei veröffentlicht und stehen damit allen Interessierten zur Verfügung.

Alle Instrumente, die im Zuge der Öffentlichkeitsarbeit zum Einsatz kommen, unterstützen den Transfer ebenfalls.

4.6.3 Wissenschaftliche Begleitung

Eine wissenschaftliche Begleitung des Projektes ist zum gegebenen Planungsstand nicht erforderlich. Die Erfolgsbewertung wird projektintern im Zuge des Projektmanagements anhand der definierten Erfolgsindikatoren vorgenommen.

5 Erfolgskontrolle und Indikatoren

Siehe Anhang: Projektziele und Ergebnisindikatoren

6 Personal

Bei positiver Befürwortung des Vorhabens wird auf erfahrenes und bewährtes Fachpersonal des Instituts zurückgegriffen, das über umfangreiche und vielseitige Projekterfahrung in der erfolgreichen Umsetzung von ESF-geförderten Landes- bzw. Bundesprojekten verfügt. Die Mitarbeiterinnen verfügen über umfassende Fachexpertise sowie über Kontakte zu Unternehmen und dem wirtschaftlichen Umfeld und sind selbst in regionalen und überregionalen Netzwerken tätig.

Für die Projektkoordination, die Projektleitung und die Projektmitarbeitenden werden insgesamt Stellenanteile von 2,3 VdE zum Ansatz gebracht. Die Qualifikationsnachweise und Tätigkeitsbeschreibungen sind dem Vorhaben beigelegt.

7 Methoden, Materialien und Medien

Im Projekt kommt ein vielfältiger Methoden-, Materialien- und Medienmix zum Einsatz. Dieser entspricht der Durchführung der jeweiligen Aktivitäten, dient der Zielstellung und reicht exemplarisch von:

- Methodisch: quantitativen Befragungen, strukturierten Interviews, Workshops, Vorträgen und Podiumsdiskussionen
- Materialien: Dokumentationen, Kataloge, Protokolle, Leitfäden, sowie individuelle Unternehmensberichten
- Medien: Präsentationen, Veröffentlichungen, Social Media.

8 Arbeits- und Lernumgebung

Die Projektaktivitäten finden in unterschiedlichen Arbeitsumgebungen statt. Genutzt werden eigene Räumlichkeiten des Instituts und seiner Gesellschafter bzw. sind wir auch in den Unternehmen vor Ort aktiv. Für größere Veranstaltungen werden einschlägig ausgestattete Räumlichkeiten (Konferenzräume/ Tagungsstätten) angemietet, die den derzeit geltenden Standards im Blick auf Technik, Sicherheit und Wohlbefinden entsprechen.

Die jeweiligen Arbeitsumgebungen dienen dabei der Zielerreichung und genügen einschlägigen Arbeitsverordnungen und Gesetzen.

9 Referenzen

Das Gütesiegel "Starke Zukunft" ist ein bewährtes Instrument, das in den vergangenen Jahren erfolgreich von Thüringer Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche genutzt wurde, um den Stand der Personalarbeit durch Externe überprüfen zu lassen und weiter zu optimieren. Unter den aktuellen Siegel-Trägern befinden sich auch bereits mehrere Re-Zertifizierungen, das heißt Unternehmen haben sich aufgrund guter Erfahrungen erneut für das Siegel und den dazugehörigen Prozess entschieden.

Die aktuellen Siegelträger sind:

- Altenzentrum Luisenhaus, Jena
- AWO Alten-, Jugend- und Sozialhilfe (AJS) gGmbH
- AWO Saalfeld gGmbH
- Avery Dennison Materials GmbH
- BENTELER Automobiltechnik GmbH Eisenach
- Feintool System Parts Jena GmbH
- FKT Formenbau und Kunststofftechnik GmbH (Triptis)
- Jena-Optronik GmbH
- Klocke & Schumann GmbH & Co. KG (Erfurt-Kerspleben)
- Köber Seniorenwohnen (Bürgel)
- Pro Seniore Residenz "Dornheimer Berg" (Arnstadt)
- Stadtwerke Sondershausen
- Truck-Lite Europe GmbH (Eisenach)
- ÜAG Jena gGmbH - Über Alle Grenzen
- WAGO Kontakttechnik GmbH & Co. KG (Sondershausen)
- wedea • Werbung & Design GmbH (Gotha)

Die Antragstellerin, die IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH, ist ein Institut unter dem Dach der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände.

Es fungiert als Wissens-, Forschungs- und Vernetzungsdienstleister und hält für die Mitgliedsunternehmen und Mitgliedsverbände seiner Gesellschafter, für die Mitglieder des Fördervereins und weiteren Interessierte zahlreiche Serviceleistungen bereit (Auskunft und Recherche, Modellprojekte für die Praxis, Evaluation und wissenschaftliche Begleitung sowie Netzwerkentwicklung).

Das Institut hat seit seiner Gründung (2001) Erfahrung in der Umsetzung von Projekten öffentlicher Auftraggeber. Schwerpunkte der Arbeit sind derzeit die Gestaltung des demografischen Wandels auf regionaler Ebene, die Gleichstellung von Mann und Frau, Diversity Management und Vielfalt in Unternehmen unter dem Schwerpunkt Migration und die Weiterentwicklung der Personalarbeit Thüringer Unternehmen.

Das IWT bietet mit seiner Infrastruktur (Kompetenz, Instrumente, Schnittstellen und externen Projekte) ideale Voraussetzungen, den Sensibilisierungsprozess zu befördern, die Qualifizierung, Analyse und Prozessbegleitung in den Unternehmen zu implementieren, die Vernetzung der Unternehmen zu unterstützen sowie für die Unternehmen, die externe Unterstützung benötigen, geeignete Strukturen und Partner zur Verfügung zu stellen.

Unter dem ddn e. V. (das demografie netzwerk) ist das IWT der Ansprechpartner für Thüringen.

Ausgewählte Projekte sind:

Thüringer Netzwerk Demografie - Teilprojekt Transfer
TMWAT 2008-2011

Transnationale Entwicklungspartnerschaft "active Ageing - Beschäftigung Älterer stärken"
TMWAT 2011-2014

corporate social responsibility - Mitarbeitermotivation
BMAS 2012-2014

Thüringer Netzwerk Demografie - Koordination
TMASGFF 2015

unternehmensWert:Mensch
BMAS 2012-2015
BMAS 2015-2018

10. Anhang

Projektziele, Aktivitäten und Ergebnisindikatoren

Projektziel	qualitative Indikatoren	
Thüringer KMU verfügen über zukunftsorientierte Personalmanagement-Strategien, die zur Fachkräftesicherung beitragen.	Projektmanagement	
	Analyse und Monitoring	
	Vergabe des Gütesiegels "Starke Zukunft"	
	Vernetzung und Transfer (Unternehmensübergreifend/regional/national)	
	Öffentlichkeitsarbeit	
Projektziel	Inhalte	Indikatoren
Ziele, Strategien und Mainstreaming - Hand in Hand Querschnittsziel - Koordination	Projektmanagement (inklusive Projektmeetings), Verlaufs- und Ergebniskontrolle, Koordinierung aller Aktivitäten	ein Arbeits- und Zeitplan Dokumentation des Projektfortschritts
	Jour Fixe mit TMASGFF und GFAW	zweimal pro Jahr
	Regionale und nationale Transferaufgaben werden wahrgenommen.	ca. 6 Aktivitäten pro Jahr Protokolle/Dokumentationen liegen vor
Zukunftsorientiertes und nachhaltiges Personalmanagement aktuell	Analyse und Monitoring: Befragung zum "State of the Art" des Personalmanagements in Thüringer KMU, (Analyse, Bedarfsermittlung, Monitoring)	eine Befragung pro Jahr Auswertung und Online-Bericht liegt vor
Fachkräftesicherung ist innerbetrieblich bestimmt Gütesiegel "Starke Zukunft"	Unternehmen werden sensibilisiert, sich dem Siegelprozess zu stellen	12 Auftaktgespräche
	Wahrnehmung: Auftragsgespräche werden geführt, Basisfragebogen kommt zum Einsatz und bestimmt die Aufgaben der Unternehmen, Interviews werden in den Unternehmen durchgeführt (je nach U-Größe)	10 x Phase 1 des Siegel-Prozesses
	Bewerten: Ergebnisse (Interviews, Altersstrukturanalyse und Dokumentenanalyse) werden evaluiert, aufbereitet und ggf. Handlungsbedarf abgeleitet	10 x Phase 2 des Siegel-Prozesses
	Handeln: Ergebnisse werden vorgestellt, unternehmensspezifische Handlungs- und Monitorplan wird mit den Unternehmen diskutiert	10 x Phase 3 des Siegel-Prozesses
	Siegel: Überprüfung der Fortschritte und Ergebnisse, Abschlussgespräch im Unternehmen und Verleihung des Siegels	10 x Phase 4 des Siegel-Prozesses
	Dokumentation der Ergebnisse	10 Berichte Unternehmen (nicht zur Veröffentlichung)
Unternehmen lernen von Unternehmen - Praxis betrieblicher Mechanismen Transfer und Vernetzung	Vorbereitung, Organisation und Durchführung von Transfer-Veranstaltungen:	3 Veranstaltungsreihen
	1.) Werkstatt-Gespräche: Unternehmen lernen von Unternehmen	4 Werkstatt-Gespräche pro Jahr
	2.) Personalmanagement- Exklusiv: Know-how für Demografieberater/innen, Siegelträger und Unternehmen, die in weiteren demografiebezogenen Aktivitäten standen	4 Seminare pro Jahr
	3.) Fachtag "Personalmanagement AKTUELL" Vorbereitung und Durchführung in Zusammenarbeit mit Externen	1 Fachtag pro Jahr ca. 70 Teilnehmer/innen
	Einbindung des Projektes in Veranstaltungen externer Partner (Info-Stand, Vortrag, sonstige Beteiligung)	10 Veranstaltungen pro Jahr
Einbindung der allgemeinen Öffentlichkeit Öffentlichkeitsarbeit	Projekthomepage wird gepflegt und aktiv gehalten	eine Homepage (inklusive Social-Media-Elementen)
	Presse- und Medienarbeit wird durch eigene Pressemitteilungen, Reportagen, Interviews unterstützt	10 Medienbeiträge pro Jahr
	Newsletter mit Neuigkeiten und Terminen zu aktuellen Personalmanagement-Themen	4 Newsletter pro Jahr
	Kampagne "Starke Zukunft"	Medien-Konzept, Materialien und Give-Aways liegen vor