

Vorhabenbeschreibung - Sozialpartnerschaftliche Perspektiven für Thüringen

Laufzeit: 1. Januar 2019 - 31. Dezember 2021

1. Ausgangslage & Bedarf

Demografie & Digitalisierung als Treiber sozialpartnerschaftlichen Handelns

Die Generation der Babyboomer führt aktuell zu steigenden Altersdurchschnitten, höheren Anteilen älterer Beschäftigter, teilweise zu mehr Langzeiterkrankten, vermehrten Renteneintritten in den kommenden Jahren und einem damit verbundenem Generationenwechsel in den Thüringer Unternehmen. Flankiert werden diese Entwicklungen von weniger Bewerbungen um Ausbildungsstellen, Fachkräfteengpässen und digitalen Umbrüchen. Das stellt die Unternehmen vor doppelte Herausforderungen. Strategien in Blick auf moderne Geschäfts- und Personalprozesse wären von Nöten, allein den kleinen und mittleren Unternehmen fehlen oftmals zeitliche und personelle Ressourcen für die Entwicklung und Umsetzung. Reagiert wird meist erst, wenn akute Probleme auftreten. Punktuelle Interventionen, die aus Notlagen resultieren, sind eben oft auch nur Notlösungen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ist aus den Unternehmen heraus ein zunehmender Bedarf nach intensiver Prozessbegleitung registrierbar. Betriebe wollen bei der Strategieentwicklung unterstützt und bei der Umsetzung schrittweise begleitet werden.

Vonseiten der Gewerkschaften und der Betriebsräte werden diese Problemlagen immer wieder thematisiert, konkrete Umsetzungsschritte zur Lösung sind bislang aber eher verhalten. Zum einen scheinen andere Fragen und Probleme im betrieblichen Alltag vordringlicher, so dass für eher perspektivische Handlungsfelder Zeit und Energie fehlt. Zum anderen wird der Zusammenhang mit dem gewerkschaftlichen Handlungsrahmen "Gute Arbeit" nicht gesehen. Ein intensiver mittelfristig angelegter Austausch- und Veränderungsprozess mit dem betrieblichen Management findet häufig nicht statt, die Unsicherheit ist groß, vor allem weil vertrauenswürdige Unterstützungsstrukturen fehlen. Aufgrund der kleinteiligen Wirtschafts- und Betriebsstruktur ist es den zuständigen Gewerkschaften häufig nicht möglich, notwendige Assistenzstrukturen flächendeckend anzubieten und prozessbegleitend aufrecht zu erhalten. Nicht zuletzt betrifft der demografische Wandel auch die Mitbestimmungsstrukturen der Betriebe selbst, sodass auch von dieser Seite vielfach erst Erfahrungswissen begründet und Kompetenzen erworben werden müssen.

Eine sozialpartnerschaftliche Herangehensweise ist das zentrale Novum des Projektes. Die Institutionen von Arbeitgeberverbänden und den DGB-Gewerkschaften konzipieren erstmalig ein gemeinsames Vorgehen, setzen dies in den Unternehmen um und kristallisieren AG- und AN-spezifisches Wissen und Handeln in eine gemeinsame Strategie "Sozialpartnerschaft lohnt sich".

2. Ziele

2.1. Zielstellung des Projektes

Demografie- und Digitalisierungskompetenz der betrieblichen Akteure stärken

Gute Arbeit, die den Herausforderungen gerecht wird, die sich durch Digitalisierung und Demografie ergeben, muss gestaltet werden. Das ist besonders dann erfolgversprechend,

wenn es sozialpartnerschaftlich erfolgt und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden genauso berücksichtigt werden wie die Interessen der Unternehmen.

Dazu arbeiten Personalverantwortliche und Interessenvertretungen gemeinsam an prozessorientierten Lösungen für konkrete Problemstellungen in den Handlungsfeldern Personalentwicklung, Wissen & Kompetenz, Chancengleichheit und Gesundheit, die letztlich dazu dienen, die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken.

Im Mittelpunkt steht dabei, die betrieblichen Arbeitsplätze so attraktiv zu gestalten, dass sie zukünftig hoch begehrt für externe Fachkräfte sind, eine hohe Bindewirkung für die Beschäftigten haben, Aufstiegs- und Qualifizierungsmöglichkeiten regelhaft ermöglichen, durch ein geeignetes betriebliches Gesundheitsmanagement das Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze für alle ermöglicht und das betriebliche Sozialklima den Anforderungen eines wertschätzenden Miteinanders Genüge tut.

Unternehmerisches Engagement für "Gute Arbeit" wird gewürdigt

Ein wichtiger Aspekt ist dabei, gute Beispiele für erfolgreiche Sozialpartnerschaft so zu kommunizieren, dass andere Unternehmen aus den Prozessen positive Effekte für sich erkennen und anwenden. Ein Instrument dazu ist das Gütesiegel "Starke Zukunft". Es zeichnet unternehmerisches Engagement aus, das darauf ausgerichtet ist, die Kriterien "guter Arbeit" zu erfüllen. Im Fokus stehen dabei unternehmerische Aktivitäten in den o. g. Handlungsfeldern, die die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig vom Alter und/oder anderen Persönlichkeitsmerkmalen fördern. Das Gütesiegel macht das unternehmerische Engagement nach innen und außen sichtbar und unterstützt die Wahrnehmung des Projektes in der Öffentlichkeit.

2.2. ESF-Querschnittsthemen

Mit seinen Zielen tangiert das Vorhaben unmittelbar Aspekte der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit in Unternehmen. Durch die Stärkung der Handlungskompetenz wird eine Wissens- und Handlungsbasis für langfristig wirkende Veränderungsprozesse in den Unternehmen erreicht.

Die Themen "Chancengleichheit, Gleichstellung von Frauen und Männern und Nichtdiskriminierung" sind direkte Handlungsfelder für die Projektarbeit und werden je nach Bedarf der Unternehmen im moderierten Veränderungsprozess bearbeitet, um hier positive Veränderungen in den Unternehmen zu bewirken.

Das IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens ist Träger des Total-E-Quality-Prädikats und Unterzeichner der Charta der Vielfalt. Sowohl das Prädikat als auch die Charta sind ein öffentliches Zeugnis für das Engagement des Institutes zur Förderung der Chancengleichheit sowohl intern als auch extern. So wird den Unternehmen im Gütesiegelprozess - sofern noch nicht geschehen - die Empfehlung gegeben, sich diesen Themen zu widmen.

2008 hat auch der DGB Thüringen die Charta der Vielfalt unterzeichnet. In zahlreichen Projekten und Vernetzungen setzen sich die DGB-Gewerkschaften sowie das DGB-Bildungswerk Thüringen und Arbeit und Leben Thüringen für Nichtdiskriminierung und gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe ein.

3. Zielgruppen

3.1 Zugangsvoraussetzungen

Das Projekt richtet sich an Geschäftsführungen, Personalverantwortliche, Betriebsräte, Interessenvertretungen in Unternehmen in Thüringen (idealer Weise mit einer Betriebsgröße von ca. 50 Beschäftigten aufwärts). Die beteiligten Unternehmen gewährleisten, dass beide Interessengruppen an dem Projekt teilnehmen können.

Gibt es in einem interessierten Betrieb keine formal gewählte Interessenvertretung der Arbeitnehmer/innen, kann die Belegschaft auch über informelle Vertretungen einbezogen werden.

Darüber hinaus bestehen keine weiteren Zugangsvoraussetzungen.

3.2. Teilnehmergebungung

Die Teilnehmergebungung erfolgt über die Strukturen und Kommunikationskanäle der antragstellenden Institutionen.

3.3. Vertragliche Vereinbarungen

Mit den beteiligten Unternehmen werden schriftliche Vereinbarungen, über den Ablauf, die Dauer und die Ziele der Zusammenarbeit getroffen.

4. Projekthalte

Der Arbeitsplan orientiert sich an dem Projektziel, definiert Arbeitspakete und Bearbeitungszeiträume und liefert somit die Grundlage für ein professionelles Projektmanagement.

Nachfolgendes Schema visualisiert das Gesamtvorhaben.



4.1.1. Arbeitspaket "Projektkoordination"

- a) Allgemeines Projektmanagement (organisatorisch, administrativ, buchhalterisch)
- b) Steuerung der Öffentlichkeitsarbeit (Details siehe Punkt 4.4.)
- c) Koordination des Transfer (Details siehe Punkt 4.5.2, Input-Steuerung: Wissensbasis über vorhandene Tools, Leitfäden, Instrumente externer Institutionen aktuell halten, Teilnahme an bundesweiten Erfahrungsaustauschen, Arbeitskreisen, z. B. im Rahmen von INQA, ddn e.V., RKW, etc.), Transfer-Output: Darstellung "guter Beispiele" aus der Projektarbeit, Systematisierung der Interventionen in einem "Logbuch der Interventionen", Präsentation der Ergebnisse im Rahmen von eigenen und externen Veranstaltungen sowie in diversen Gremien und Arbeitskreisen
- d) Argumente-Sammlung "Sozialpartnerschaft lohnt sich", Analyse der aktuellen sozialpartnerschaftlichen Strukturen in Thüringen, Auswertung des Tarifregisters unter der Fragestellung, wie der Status Quo der Tarifbindung in Thüringen aktuell beschrieben werden kann und welche Argumente sich für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen daraus ableiten lassen, die dann in der "Sozialpartnerschaftlichen Prozessbegleitung" genutzt werden können.

4.1.2. Arbeitspaket "Sozialpartnerschaftliche Prozessbegleitung" (einzelbetriebliche Ebene)

Die Umsetzung der Maßnahmen, die auf eine Bewältigung des demografischen Wandels im Betrieb zielen, soll als dialogischer Prozess zwischen Betriebsräten und Management erfolgen. Assistent wird er von Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, die als gemischtes Projektteam von Arbeitgeber- und Gewerkschaftsseite kommen. Dieses Team bereitet den Anstoß zum Beginn gemeinsam vor und tritt gegenüber den Betrieben auch gemeinsam auf. Themenfelder (aus den INQA-Handlungssäulen Personalführung, Wissen & Kompetenzen, Gesundheit und Chancengleichheit) werden zwischen Team, Arbeitgeber und Betriebsrat verabredet und ein gemeinsamer "Fahrplan" festgelegt. In diesem Prozess können die Arbeitgeberseite und die Betriebsratsseite bei Bedarf auch getrennt auf die jeweiligen Teammitglieder "ihrer Seite" zurückgreifen, vor allem um Interessendimensionen zu klären. Die Hauptaufgabe des Teams besteht dann darin, aus den möglicherweise unterschiedlichen Interessenartikulationen im Rahmen geeigneter Formate eine gemeinsame Wirklichkeitswahrnehmung zu generieren. Auf deren Basis werden dann jeweils die weiteren konkreten Umsetzungsschritte vereinbart.

Ziel dieses Verfahrens ist die Einübung dialogischer Prozesse auf beiden Seiten als Voraussetzung zur Etablierung einer betrieblichen Veränderungskultur. Sie ist als kontinuierlicher Prozess angelegt, nimmt dabei beide Seiten mit, gibt ihnen Rückversicherung und dokumentiert die Erreichung gemeinsam vereinbarter Meilensteine.

Diese Sozialpartnerschaftliche Prozessbegleitung wird auf zwei Wegen erfolgen.

4.1.2.1 Prozessablauf - Systematisierung eines Handlungsfelds:

- 1) Akquise und Auftakt: Sensibilisierung und Information

Informationen über das Projekt und die beteiligten Projektpartner, den Prozessablauf, über die zu treffende Vereinbarung, Erläuterungen zum Datenschutz, zu den Mitwirkungspflichten im Rahmen der ESF-Förderung

- 2) Analysegespräch oder -workshop inklusive Zielvereinbarung

Das Analysegespräch oder der Workshop hat das Ziel, entlang der vier Handlungsfelder den Status quo des Unternehmens einzuschätzen und ein strategisches Ziel innerhalb eines der Handlungsfelder zu formulieren.

3) Fahrplan entwerfen

Projektteam sichtet vorhandene Tools und Leitfäden und wählt geeignete Instrumente aus, ggf. werden diese an die konkreten Bedürfnisse des Unternehmens bzw. an die Erfordernisse der Zielerreichung adaptiert, die Auswahl und der Vorschlag zum Vorgehen werden vom Projektteam mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat und/oder der Interessenvertretung besprochen.

4) Fahrplan wird umgesetzt

Projektteam begleitet und moderiert die Umsetzung, gibt inhaltlichen Input, stößt Veränderungen an und beobachtet den Projektfortschritt.

5) Lagebericht

Der Lagebericht umfasst die Ergebnisse aus Punkt 4 und soll in dem Logbuch der Interventionen abgebildet werden.

Darüber hinaus kann er als erste Grundlage zur Erreichung des Gütesiegels dienen.

Die Prozessgestaltung in dieser Art und Weise ergibt sich aus vielerlei Erfahrungen:

- Die in Handbüchern und Tools nahegelegten Vorgehensweisen sind zum Teil abstrakt, zum Teil nicht auf die je spezifische betriebliche Wirklichkeit zugeschnitten.
- Die Tools sind oft zu idealtypisch und damit umfänglich aufgebaut, so dass sie von den Zielgruppen im Betrieb nicht eingesetzt werden.
- Jede analytische Aufbereitung hat eine Interessendimension; also auch hier geht es um die geeignete angemessene Form.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich eine zentrale Aufgabe des Projektteams, gemeinsam Angemessenheiten herzustellen und Vorgehensweisen vorzuschlagen. Es ist damit zu rechnen, dass gerade in den Betrieben, in denen es nicht bereits etablierte dialogische Verfahren gibt, diese länger brauchen, um etabliert zu werden. Besonders hier ist der Rückgriff auf externe Expertise während des Prozesses nötig, um die damit zu etablierende Vertrauenskultur wirksam werden zu lassen.

Mögliche Themen für die Sozialpartnerschaftliche Prozessgestaltung:

- 1) Personalführung & -entwicklung: Veränderte Rekrutierungsstrategien, Altersstrukturanalysen und ihre Auswirkungen auf die strategische Personalplanung, Flexible Arbeitszeitmodelle
- 2) Wissen & Kompetenzen: Organisation von Wissenstransfer von Alt auf Jung, Jobrotation - Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens aufgrund von Belastungssituationen, Etablierung einer Kompetenzmatrix
- 3) Chancengleichheit & Diversity: Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes im Unternehmen, Erkennung und Vermeidung von Diskriminierungen im Unternehmen, Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- 4) Gesundheit: Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements, Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung, Suchtprävention und Suchthilfe im Unternehmen etablieren, Stressprävention

Die einzelnen betrieblichen Prozesse sind längerfristiger angelegt, weil die Wahrnehmung und Erfahrung aller Projektpartner belegt, dass eher breit angelegte Sensibilisierungs- und Fortbildungsmaßnahmen in "der Luft hängen bleiben". Hintergrund ist die Erfahrung mit IN-

QA-Projekten/Konzepten, die reichhaltiges Material (Tools, Instrumente, Leitfäden etc.) bieten, aber häufig nicht den qualitativen Sprung in die nachhaltige Umsetzung finden. Das gemischte Projektteam soll gewährleisten, dass die Partner über einen angemessenen langen Zeitraum zielgerichtet zusammenarbeiten. Das Projektteam entlastet die betrieblichen Akteure in Fragen des gegenstandsadäquaten Wissensmanagements und der organisatorischen Umsetzung (WS-Organigramm, Meilensteine, Dokumentation etc.).

Pro Jahr werden 5-10 sozialpartnerschaftlich begleitete betriebliche Prozesse mit einer jeweiligen Dauer von ca. 6 bis 12 Monaten und mindestens einer dokumentierten Veränderung in einem der relevanten Handlungsfelder (z. B. Betriebsvereinbarung) umgesetzt.

Die jeweiligen Wirkungsindikatoren sind abhängig vom definierten Handlungsziel und damit immer unternehmensspezifisch. Je nach gestecktem Ziel wäre ein Indikator z. B. ein neues Arbeitszeitmodell, die Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung, eine Betriebsvereinbarung zur "Vereinbarkeit von Beruf und Familie" oder zu "Betrieblichen Suchtprävention".

4.1.2.2 Lagebericht und Gütesiegel zu allen Handlungsfeldern:

Der Lagebericht (Überprüfung interner Ergebnisse aus der Systematisierung der Handlungsfelder) ist ein Bestandteil, unternehmerische Aktivität zur Auditierung mit dem Gütesiegel "Starke Zukunft – Demografieorientiertes Unternehmen" vorzuschlagen. Im Siegelaudit werden die unternehmerischen Aktivitäten in allen Handlungsfeldern anhand definierter Indikatoren bewertet. Das Handlungsfeld Digitalisierung taucht dabei als Querschnittsthema auf und wird im Projektverlauf die Entscheidung generieren, dem Gütesiegel den Zusatz - Digitalisierung Personal (Arbeitstitel) - zu verleihen.

Die bislang bekannten Indikatoren entsprechen den Kriterien des DGBs für Gute Arbeit. Sie werden im Rahmen eines sozialpartnerschaftlichen Gremiums durch die Projektpartner regelmäßig überprüft und bei Bedarf an neue gesellschaftliche Vorgaben angepasst (inkl. dem noch zu entwickelnden Kriterien zum ergänzenden Schwerpunkt Digitalisierung, das in allen vier Handlungsfeldern wirken soll). Das Audit besteht aus einem Interview, einer Personaldatenanalyse sowie einer Dokumentenanalyse. Es schließt mit einem Ergebnisgespräch und einem Kurzbericht ab, in dem die Unternehmen Handlungsempfehlungen erhalten, ihr Personalmanagement weiterhin zukunftsfähig zu halten. In einem Audit-Check werden dem Gremium die unternehmerischen Aktivitäten sowie die Indikatoren-Ergebnisse vorgestellt, anhand dieser Bewertung entscheidet dann das Gremium, ob das jeweilige Unternehmen das Siegel erhält.

Das Audit steht auch Unternehmen/Institutionen offen, die keine sozialpartnerschaftliche Prozessbegleitung wünschen.

Die Gültigkeit des Siegels beträgt bei der Erst-Zertifizierung sowie der ersten Re-Zertifizierung drei Jahre. Bei der 2. Re-Zertifizierung verlängert sich die Dauer der Gültigkeit des Siegels auf fünf Jahre.

Mit dem Gütesiegel wird besonderes unternehmerisches Engagement für ein zukunftsfähiges Personalmanagement gewürdigt, das darauf ausgerichtet ist, die Motivation und Leistungsfähigkeit aller Mitarbeitenden unabhängig vom Alter zu fördern. Ausgezeichnet werden zukunftsorientierte Thüringer Unternehmen und Institutionen, deren personalpolitische Bemühungen im Einklang mit den demografischen Herausforderungen stehen.

4.1.3 Arbeitspaket "Sozialpartnerschaftliches Engagement" (Überbetriebliche Angebote)

Dieses Arbeitspaket umfasst das Engagement der Projektpartner und gliedert sich in die Schwerpunkte:

- a) Logbuch der Interventionen
- b) Dialogforen
- c) Fachtag
- d) Personalarbeit Exklusiv

- Zu a) Im Logbuch der Interventionen werden die Projekterfahrungen aus dem "Sozialpartnerschaftlichen Begleitprozessen" systematisiert sowie dokumentiert und münden in Handlungsanleitungen für potentielle Nachahmer. Darüber hinaus wird mind. eine zusätzliche Veröffentlichung auf die Arbeitsplatzqualität in Thüringen eingehen, ob es Unterschiede zwischen tarif- und nicht tarifgebundenen Unternehmen gibt und welche Indikatoren/Vereinbarungen dabei wirksam werden. Ein Vergleich zur Kategorisierung der EU-Kommission ist vorgesehen.
- Zu b) Die Dialogforen unterstützen den Know-how-Transfer zwischen den Unternehmen und den Zielgruppen (Personalverantwortlicher und Betriebsräte). Sie werden im Kontext des Vorhabens innerbetriebliche Themen aufgreifen, vorstellen und zur gemeinsamen Diskussion anregen.
- Zu c) Der jährlich stattfindende Fachtag vereint Impulse aus dem Umsetzungsprozess, die Vorstellung und den Transfer innovativer Impulse sowie den Erfahrungsaustausch untereinander.
- Zu d) Parallel zur sozialpartnerschaftlichen Prozessbegleitung wird der avisierten Zielgruppen des Vorhabens zusätzliches Know-how zur Verfügung gestellt, in Form von Personalarbeit-Exklusiv-Workshops. Diese werden sowohl zielgruppenspezifisch (Personalverantwortliche und Betriebsräte) als auch übergreifend thematisch geplant.

4.1.4 Beirat

Ein strategischer Beirat, der sich aus der Hauptgeschäftsführung des Verbandes der Wirtschaft Thüringens e. V., dem (stellvertretenden) Vorsitz des Deutschen Gewerkschaftsbundes Bezirksgruppe Hessen-Thüringen und einem Vertreter des Referates Arbeitsmarktpolitik des TMASGFF zusammensetzt, tagt einmal jährlich (idealerweise im Vorfeld des "Sozialpartnerschaftlichen Fachtages"), um die Entwicklung des Projektes und die Zielstellung zu reflektieren. Der Projektbeirat spricht dem Vorhaben Handlungsempfehlungen aus.

Darüber hinaus wird der Beirat eine Multiplikatorenfunktion übernehmen, die den Transfer des Vorhabens unterstützt.

4.1.5 Transfer

Dem Transfer wird hohe Aufmerksamkeit geschenkt, da die Ergebnisse adaptierbar aufbereitet werden, in unterschiedlichen Netzwerken und Gremien Einzug halten und Externe anregen, unter Einbeziehung der Projektpartner ähnliche Wege zu gehen.

Nähere Ausführungen werden im Punkt 4.5.2 beschrieben.

4.2. Angemessenheit des Arbeitsplans

Der Arbeitsplan orientiert sich an den langjährigen Erfahrungen der Antragsteller. Der beschriebene Zeit- und Ressourceneinsatz entspricht dem Bedarf für komplexe handlungsorientierte Prozessbegleitung.

4.3. Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten

Das Vorhaben wird gemeinsam von den Antragstellenden, der IWT-Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH, dem DGB-Bildungswerk Thüringen e. V. sowie Arbeit und Leben Thüringen e. V., umgesetzt. Aufgrund der sozialpartnerschaftlichen Ausrichtung des Vorhabens, werden die Arbeitspakete gemeinschaftlich umgesetzt.

Um dies gewährleisten zu können, werden regelmäßige s. g. interne Meetings durchgeführt, die die Bearbeitung der Arbeitspakete zum Inhalt haben, den Stand der Ergebnisse resümieren sowie öffentlichkeitswirksame Aktivitäten vereinbaren. Die jeweiligen Ergebnisindikatoren werden im Punkt 4.4 dargestellt.

4.4. Öffentlichkeitsarbeit

Zu Beginn des Projektes wird ein Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit entwickelt. Ziele der Öffentlichkeitsarbeit sind: Aufmerksamkeit für das Projekt erzeugen, die Öffentlichkeit über die Projektziele und die Projektarbeit informieren, die Akquise unterstützen, den Transfer sichern sowie den Bekanntheitsgrad des ESF in Thüringen zu steigern.

Dazu werden verschiedene Medien eingesetzt, z. B. Projekthomepage, Social Media, klassische Pressearbeit, elektronischer Newsletter und diverse Drucksachen. Zur Öffentlichkeitsarbeit gehört auch die Präsentation des Projektes auf Veranstaltungen von Transferpartnern und/oder Dritten.

Den Transfer des Projektes unterstützt auch ein jährlich stattfindender "Sozialpartnerschaftlicher Fachtag", der vom Projektteam organisiert wird, über die Projektarbeit berichtet, gute Beispiele darstellt und Erfolgsfaktoren für eine gedeihliche sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit im Betrieb aufzeigt. Unternehmen, die die Kriterien des Gütesiegels erfüllen, erhalten es im Rahmen des Fachtages öffentlichkeitswirksam

| Teilbereiche der Öffentlichkeitsarbeit | Indikator |
|--|---|
| <p>Projekthomepage</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung einer zeitgemäßen Projekthomepage ▪ Regelmäßige Content-Pflege (Aktualisierung der Seiteninhalte; Berichterstattung über Projektaktivitäten, z. B. Siegel-Verleihungen; Veröffentlichung von Veranstaltungsterminen und Betreuung der Online-Anmeldungen; Veröffentlichung von Neuigkeiten von Transferpartnern, z.B. von INQA, dem IAB, der BAua, dem ifaa, dem DGB, der BDA, etc.) ▪ Darstellung "Guter Beispiele" aus der gemeinsamen Projektarbeit ▪ Monitoring der Nutzerzahlen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ eine Projekthomepage |
| <p>Social Media</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beibehaltung bzw. Wachstum der Followerzahlen |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Betreuung des Twitter-Accounts "Thüringer Netzwerk Demografie" ▪ Moderation der XING-Gruppe "Thüringer Netzwerk Demografie" (Kontaktpflege, Unterstützung der Akquise, Veröffentlichung von Veranstaltungsterminen, Moderation der Gruppendiskussionen) | <p>bei Twitter bzw. der Mitgliederzahlen der TND-XING-Gruppe</p> |
| <p>Pressearbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenarbeit mit der Pressestelle des TMASGFF, der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände und dem DGB ▪ Bearbeitung von Medienanfragen, ▪ Vermittlung von Interviewpartnern aus Unternehmen, Kontaktherstellung zu "Guten Beispielen" ▪ Pflege und Erweiterung des Presseverteilers ▪ Verfassen und Bearbeiten von Pressemitteilungen ▪ Führen des Medien-Spiegels | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 Pressemitteilungen pro Jahr ▪ 1 Medienspiegel pro Jahr |
| <p>Newsletter</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redaktion und Herstellung des Projektnewsletters ▪ Abonnementbetreuung, Monitoring, Anpassungen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ zwei Newsletter/Jahr (PDF, elektronischer Versand) |
| <p>Drucksachen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung und Redaktion von Flyern (Programm, Siegel und/oder Fachtage), Siegel-Urkunden, ▪ Koordinierung der Zusammenarbeit mit Agenturen/Druckereien | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Min. ein Flyer/Jahr ▪ Min. 10 Siegel-Urkunden/Jahr |
| <p>Externe Veranstaltungen (Transfer-) Partnern</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Info-Stände auf relevanten Veranstaltungen, z. B. Weimarer Wirtschaftsforum, ERWICON, ESF-Jahrestagung, Betriebsrätekonferenzen, VWT-Unternehmertag etc. ▪ Vorträge/Referate etc. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilnahme an 5-10 Veranstaltungen/Jahr/Träger |
| <p>Sozialpartnerschaftlicher Fachtag mit Gütesiegel-Verleihung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbereitung, Organisation und Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ein Fachtag/Jahr (gemeinsam) |
| <p>Sozialpartnerschaftliche Dialogforen (Erfahrungsaustausch in "kleiner Runde", max. 10 Unternehmen in so-</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ zwei Fo- |

| | |
|--|---------------------------------------|
| zialpartnerschaftlicher Besetzung) ▪ Vorbereitung, Organisation und Durchführung | ren/Jahr/Sozialpartner |
| Management exklusiv Workshops zur individuellen Weiterbildung für Personalverantwortliche und Betriebsräte (gemeinsam oder zielgruppenspezifisch) | ▪ zwei Workshops/ Jahr/ Sozialpartner |

4.5. Lösungsansatz

4.5.1. Innovation

Die sozialpartnerschaftliche Herangehensweise zur Gestaltung betrieblicher Prozesse, die sich aus der demografischen Entwicklung und den damit verbundene Herausforderungen ergeben, ist das zentrale Novum des Projektes. In dem beide Seiten - Arbeitgeber und Beschäftigte - von Beginn an mit am Tisch sitzen und ihre jeweilige Sichtweise und/oder Problemwahrnehmung einbringen, gemeinsam ein Ziel definieren und gemeinsam einen Handlungsplan entwickeln, ist von Beginn an ein hohes Maß an Akzeptanz für die Lösungen auf beiden Seiten zu erwarten.

4.5.2 Transfer und Verwertbarkeit

Transfer und Verwertbarkeit sind unter zwei Perspektiven zu betrachten. Einerseits geht es darum, was an vorhandenem Wissen und Erkenntnissen in das Projekt einfließt und andererseits, welche Ausstrahlungen das Projekt auf andere hat.

Als Input sehen wir neben unseren eigenen langjährigen Projekterfahrungen vor allem die Fülle an Leitfäden und Tools, die im Laufe der vergangenen Jahre durch nationale aber auch regionale Projekte entstanden sind. Das sind in erster Linie Produkte des Programms "Initiative Neue Qualität der Arbeit" des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Da es sich hierbei um eine u. a. von den Sozialpartnern, BDA & DGB, mitgetragene Initiative handelt, liegen hier diverse Publikationen vor, die sowohl die Arbeitgeberperspektive als auch die Arbeitnehmerperspektive beleuchten und aus diesem Grund für unser Vorhaben der sozialpartnerschaftlichen Prozessbegleitung besonders geeignet sind. Weitere Schnittstellen bestehen zu renommierten Projektträgern, u. a. dem RKW Eschborn, der Bundesanstalt für Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz, dem KOFA-Kompetenzzentrum des IW Köln etc. Andere Impulsquellen für das Vorhaben sind diverse Gremien und Arbeitskreise, in denen die Antragsteller aktiv mitwirken, sowohl Ideen aufgreifen aber auch eigene Erfahrungen und Projektergebnisse in die Diskussionen einspeisen.

Der Transfer unserer Projektergebnisse erfolgt über die Darstellung "Guter Beispiele" via Internet und Pressearbeit. In einem "Logbuch der Interventionen" werden die Projekterfahrungen aus dem "Sozialpartnerschaftlichen Begleitprozessen" systematisiert und dokumentiert und münden schließlich in eine Handlungsanleitung für potentielle Nachahmer.

Wir präsentieren das Projekt und unsere Arbeitserfahrungen in diversen eigenen Veranstaltungen, zum Beispiel dem VWT-Unternehmertag und der Betriebsrätekonferenz. Ausstrahlung hat das Projekt auch durch die umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit (siehe Punkt 4.4). Deziert transferunterstützend wirken insbesondere der "Sozialpartnerschaftliche Fachtag" und die "Sozialpartnerschaftlichen Dialogforen".

5. Erfolgskontrolle

5.1. Darstellung der Erfolgskontrollen in Bezug auf den Arbeitsplan

Der detaillierte Arbeitsplan ist Grundlage für das Projektmanagement. Durch festgelegte Bearbeitungszeiträume ist jederzeit eine Kontrolle über den erreichten Projektstand möglich. Die anzufertigen Sachberichte und Zwischennachweise werden den jeweiligen Projektstand dokumentieren und mögliche Abweichungen von der Planung aufzeigen.

5.2. Indikatoren der Projekterfolgskontrolle

siehe Beschreibung im Punkt 4. Arbeitsplan

6. Personal

Bei positiver Befürwortung des Vorhabens wird auf erfahrenes und bewährtes Fachpersonal der beteiligten Träger zurückgegriffen, das über umfangreiche und vielseitige Projekterfahrung in der erfolgreichen Umsetzung von ESF-geförderten Landes- bzw. Bundesprojekten verfügt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über umfassende Fachexpertise sowie über Kontakte zu Unternehmen, den Arbeitnehmervertretungen sowie dem wirtschaftlichen Umfeld und sind selbst in regionalen und überregionalen Netzwerken tätig.

Für den im Gesamtvorhaben avisierten Arbeitsplan sind im IWT 1,8 VdE Stellenanteile, für das DGB-Bildungswerk und Arbeit und Leben Thüringen je 1,0 VdE Stellenanteile vorgesehen. Die Qualifikationsnachweise und Tätigkeitsbeschreibungen sind dem Vorhaben beigelegt oder werden spätestens zum Projektbeginn vorgelegt.

7. Methoden, Medien und Materialien

Vorgesehen sind der Einsatz verschiedenster Methoden-, Materialien- und Medien, die zur Durchführung der jeweiligen Aktivitäten und zur Erreichung der Zielstellung dienen. Angedacht sind:

- Methodisch: quantitativen Befragungen, strukturierten Interviews, Workshops, Vorträgen und Podiumsdiskussionen
- Materialien: Dokumentationen (siehe Logbuch), Protokolle, Leitfäden, sowie individuelle Unternehmensberichte
- Medien: Internet, Präsentationen, Veröffentlichungen, Social Media

8. Arbeitsumgebung

8.1. Durchführungsort und Räumlichkeiten

Projektarbeit findet in den Büros der antragstellenden Institutionen, der Begleitprozess auch in den Unternehmen vor Ort statt, sofern dort räumliche Kapazitäten zur Verfügung stehen.

Für Workshops und den Fachtag werden eigene oder externe Räume genutzt, die den entsprechenden gesetzlichen Vorgaben entsprechen sowie über die technische Ausrüstung verfügen, qualitativ ansprechende Veranstaltungen umzusetzen.

8.2. Einhaltung spezieller Vorschriften

Die Durchführenden des Vorhabens verpflichten sich zur Beachtung und Einhaltung aller einschlägigen Bestimmungen, die die Arbeitsstätte, den Arbeitsplatz, Daten-, Arbeits- und Umweltschutz u. ä. betreffen. Entsprechende Vorgaben werden bspw. in trägerspezifischen Organisations- und Qualitätsmanagement-Handbuch geregelt.

9. Referenzen

9.1. Arbeit und Leben Thüringen

ARBEIT UND LEBEN Thüringen (AL) ist eine Einrichtung der allgemeinen, politischen und berufsbezogenen Jugend- und Erwachsenenbildung und wird vom DGB und den Volkshochschulen in Thüringen getragen. Nach dem Erwachsenenbildungsgesetz ist AL als geförderte Einrichtung sowie als freier Träger der Jugendhilfe in Thüringen anerkannt. Die Bildungs-, Betreuungs- und Beratungsangebote von AL richten sich an Jugendliche und Erwachsene in Thüringen, Deutschland und im europäischen Ausland. Aktuell sind 25 Mitarbeitende mit wissenschaftlichem Ausbildungshintergrund und langjährigen Projekterfahrungen im In- und Ausland hauptamtlich für das Seminar- und Projektmanagement bei AL beschäftigt. Professionelle Unterstützung erhalten sie von erfahrenen Verwaltungsmitarbeiterinnen (Seminar- und Projektverwaltung, Buchhaltung). AL war und ist erfolgreich in verschiedenen Förderprogrammen (Thüringen, Deutschland, Europa) aktiv und mit der administrativen Abwicklung vertraut. Projekterfahrungen im ESF-Zusammenhang bestehen u. a. aufgrund der Arbeit in verschiedenen Projekten der Gemeinschaftsinitiative Equal, des Bundesprogramms XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt, im Projekt Thüringer Qualifizierungsentwicklung und im Projekt DIGQU ON DEMAND - DEN DIGITALEN WANDEL DURCH QUALIFIZIERUNG STÄRKEN.

AL ist nach QVB Stufe C und DIN/EN/ISO 9000ff für Bildungsleistungen im gesamten Bereich der Jugend- und Erwachsenenbildung zertifiziert.

AL arbeitet(e) in verschiedenen arbeitsweltbezogenen Projekten. Im Auftrag des DGB Thüringen beteiligt sich AL am Projekt Thüringer Qualifizierungsentwicklung. Die Qualifizierungsentwickler von AL beraten Unternehmensleitungen, Personalverantwortliche und Mitarbeitervertretungen in Fragen der beruflichen Weiterbildung und Fachkräfteentwicklung in Thüringer Unternehmen.

In den Jahren 2015/2016 setzte AL das Projekt "Betriebsräte aktiv in Thüringen. Neue Interaktionen in der Arbeitsmarktpolitik" um und war und ist Partner in der Planung, Organisation und Durchführung der Thüringer Betriebs- und Personalrätekonferenzen 2015, 2016, 2017 und 2018. Aufgabe des Projektes war es, betriebliche Interessenvertretungen in Fragen von Guter Arbeit und Beschäftigungssicherung zu unterstützen.

AL wirkt in verschiedenen Netzwerken mit und kooperiert mit einer Vielzahl von Partnern. Für das Vorhaben relevant ist vor allen der enge Kontakt zum DGB und den Einzelgewerkschaften. Betriebsratskontakte und Arbeitsbeziehungen bestehen u. a. aus den Projekten "Betriebsräte aktiv in Thüringen" (z. B. Arbeitskreis Erfurter Kreuz) und "Thüringer Qualifizierungsentwickler". Das Projekt "DIGQU ON DEMAND - DEN DIGITALEN WANDEL DURCH QUALIFIZIERUNG STÄRKEN" arbeitet an der Schnittstelle von Medienkompetenzvermittlung und Digitalisierung in betrieblichen Lebenswelten.

Weiterhin bestehen Arbeitsbeziehungen zu erfahrenen Praxispartnern, deren fachspezifische Expertise in das Vorhaben eingebunden wird. Ebenfalls gab es auch immer wieder Kooperationsbeziehungen mit der Wissenschaft, u. a. innerhalb des Projektes "Betriebsräte aktiv in Thüringen".

9.2. DGB-Bildungswerk Thüringen e.V.

Das DGB-Bildungswerk Thüringen e.V. (www.dgb-bwt.de) wurde 1990 gegründet und ist als freier Träger der Erwachsenenbildung durch den Freistaat Thüringen anerkannt. Entsprechend gehört die arbeitnehmendenorientierte Bildungsarbeit (Seminare für die betrieblichen Interessenvertretungen, Schulungen für ehrenamtliche Richterinnen und Richter, Angebote der Politischen Bildung nach Thüringer Bildungsfreistellungsgesetz u. ä.) zur Kernaufgabe. Zusätzlich ist das DGB-Bildungswerk Thüringen in Arbeitsmarktfragen aktiv: Als Bildungswerk des DGB begleitet es arbeitsmarktrelevante Diskurse und betreibt die Anlauf- und Beratungsstelle für (mobile) Beschäftigte aus anderen europäischen Ländern sowie für Geflüchtete im Rahmen des Landesarbeitsmarktprogrammes bzw. des IQ-Netzwerkes. Geschichtlich hat das DGB-Bildungswerk Thüringen e.V. sowohl bereits europäische Projekte zur Arbeitsmarktintegration von Asylbewerberinnen und -bewerber umgesetzt (im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL) als auch in den Themenfeldern Chancengleichheit, Diversity und Antidiskriminierung gewirkt. Der 'Baustein zur nicht-rassistischen Bildungsarbeit' mit zahlreichen Aktivitäten und Übungen aus dem Bereich der Arbeitswelt ist eines der Ergebnisse dieser Arbeit (www.baustein.dgb-bwt.de). Derzeit beteiligt sich das DGB-Bildungswerk Thüringen e.V. zudem am entstehenden Antidiskriminierungsnetzwerk Thüringen.

Das DGB-Bildungswerk Thüringen e.V. ist nach dem Qualitätssiegel QVB Stufe A zertifiziert. Die ordnungsgemäße Abwicklung von Projekten aus unterschiedlichen Förderquellen ist jahrelange Praxis.

9.3. IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Das IWT wurde 2001 als gemeinnützige Gesellschaft von den Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden und dem Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. gegründet und ist ein Wissens-, Forschungs- und Vernetzungsdienstleister für die Thüringer Wirtschaft.

Durch regelmäßige Analysen wirtschaftsbezogener Daten und Themen unterstützt das Institut die Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände bei der Weiterentwicklung der Wirtschafts- und Sozialpolitik im Freistaat. In verschiedenen Gremien, Initiativen und Netzwerken vertritt das Institut im Auftrag seiner Gesellschafter die Interessen der Wirtschaft.

Das Institut besteht aus einem interdisziplinär zusammengesetzten Team. Betriebswirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleisten eine hohe Qualität der Arbeit.

In öffentlich, geförderten Projekten engagiert sich das Institut seit vielen Jahren branchenübergreifend für wichtige Querschnittsthemen: Strategien zur Fachkräftesicherung, Migration

und Demografie im Kontext der Arbeitswelt sowie Diversity, Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Das Institut engagiert sich seit 2007 in demografiebezogenen Projekten, wie bspw. dem Thüringer Netzwerk Demografie. Das Netzwerk und die Strukturen der Gesellschafter ermöglichen einen breiten Zugang zur Thüringer Wirtschaft und deren Unternehmen. Damit ist eine große Reichweite für das Marketing des Projektvorhabens und der zu begleitenden Interventionen in Betrieben unterschiedlicher Größe und verschiedener Branchen gewährleistet.

Weitere Informationen und Referenzen: www.iw-thueringen.de