

REHAVISION

Chancen und Perspektiven
der Beruflichen Rehabilitation



Neue Kompetenzen und mehr Flexibilität Herausforderungen und Aufgaben moderner Personalentwicklung

Die Herausforderungen beginnen mit einem „D“. Moderne Personalentwicklung muss heute Antworten auf drei große Megatrends geben: Digitalisierung, Demografie und Diversität. Wenn Gesellschaft und Arbeitswelt sich verändern und wenn Prozesse und Systeme modernisiert werden, muss sich das in der Entwicklung der Mitarbeiter widerspiegeln. Damit wächst die Bedeutung der Personalentwicklung. „Sie wird immer wichtiger, weil sich im Zuge von Industrie 4.0 Arbeitsplätze und Tätigkeiten verändern und Wissenszyklen verkürzen“, erklärt Dr. Veit Echterhoff, Leiter des Personalcenters bei der Stahlsparte von thyssenkrupp Steel Europe. **REHAVISION** gibt einen Überblick über Herausforderungen und Aufgaben. [Seite 3](#)



Auf aktuelle Anforderungen reagieren

Die DRV Direktoren Dr. Stephan Fasshauer und Brigitte Gross über Arbeit 4.0, modernes Personalmanagement und Reha-Angebote.

[Seite 7](#)



Weiterbildung in jedem Alter

Fachkenntnisse veralten im Zuge der Digitalisierung schneller als früher, lebenslanges Lernen wird immer unverzichtbarer. Das gilt in jedem Alter.

[Seite 12](#)

Liebe Leserin, lieber Leser,



Personalmanagement und Personalentwicklung befinden sich in einem rasanten Wandel. Private und öffentliche Arbeitgeber stehen vor der Herausforderung, die Personalarbeit an die Veränderungen der Arbeitswelt und des Arbeitsmarktes anzupassen. Es entstehen neue Berufe, Belegschaften werden älter und vielfältiger, die Arbeit wird digitaler, und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen in der Lage sein, sich im Laufe des Berufslebens neues Fachwissen anzueignen. Neben den fachlichen Fähigkeiten rücken dabei soziale Kompetenzen stärker in den Mittelpunkt.

In dieser **REHAVISION** möchten wir uns näher mit den Herausforderungen, Trends und Anforderungen eines modernen Personalmanagements beschäftigen. Ich bedanke mich herzlich bei allen Expertinnen und Experten, die bereit waren, uns interessante und kompetente Einblicke zu geben. Es freut mich besonders, dass wir sowohl die Perspektiven von Unternehmen als auch von großen öffentlichen

Arbeitgebern wie der Deutschen Rentenversicherung Bund berücksichtigen konnten.

Auch die Rehabilitation muss auf die neuen Anforderungen reagieren, Träger und Anbieter von Reha-Leistungen sind gefragt, gemeinsam neue Angebote zu entwickeln. Die Berufsförderungswerke sind Akteure und Betroffene zugleich. Mit Modellprojekten wie TErrA versuchen wir mit unterschiedlichen Partnern, soziale Innovationen zu entwickeln. Als Arbeitgeber im Wettbewerb um Fachkräfte müssen wir aber auch die Trends des modernen Personalmanagements berücksichtigen. Hier bietet die aktuelle Ausgabe wertvolle Impulse.

Ihre

Dr. Susanne Gebauer

Vorstandsvorsitzende des Bundesverbandes
Deutscher Berufsförderungswerke

Inhaltsverzeichnis

Schwerpunkt Personalentwicklung	3	BEM-Kompass – für Arbeitgeber	
Neue Kompetenzen und mehr Flexibilität	3	und Beschäftigte	13
Auf aktuelle Anforderungen reagieren	7	iXNet – inklusives Expert*innen-Netzwerk	13
Erfolgreiches Altersmanagement in Unternehmen	8	Namen und Nachrichten	14
Nicht nur die Köpfe qualifizieren, auch die Systeme	10	Kurz notiert	14
Berufliche Reha als Recruiting-Instrument	11	Personalia	15
Weiterbildung in jedem Alter	12	Veranstaltungen	15

Impressum

Redaktion:

Dr. Susanne Gebauer, Frank Gottwald,
Hans-Dieter Herter, Kerstin Kölzner,
Ellen Krüger, Frank Memmler, Niels Reith,
Dr. Jessica Stock, Astrid Hadem (V. i. S. d. P.)

Fotonachweise (Seite):

iStockphoto.com (1, 3, 6, 9, 10, 11, 12,
14); DRV Bund/Nürnberger (1, 7); BV
BFW/Kruppa (2); AUDI/Hattemer (4);
Dr. Götz Richter/Privat (8); BAR e.V.,
iXNet (13); BV BFW/Simone M. Neumann
(14); DGUV/Jan Röhl, DGUV/Wolfgang
Bellwinkel, DGB/Simone M. Neumann,
IAB Forum, Harms/zeichensetzen (15)

Gestaltung:

zeichensetzen medienagentur GmbH
GDA Kommunikation – Gesellschaft für Marketing
und Service der Deutschen Arbeitgeber mbH

Leserservice:

Kontakt: Ellen Krüger
Knobelsdorffstraße 92, 14059 Berlin
Tel.: 030 3002-1253, Fax: 030 3002-1256
E-Mail: rehavision@bv-bfw.de

Herausgeber:

Bundesverband Deutscher Berufsförderungswerke e.V.

Druck:

Königsdruck – Printmedien und digitale Dienste GmbH

Neue Kompetenzen und mehr Flexibilität

Herausforderungen und Aufgaben moderner Personalentwicklung

Die Herausforderungen beginnen mit einem „D“. Moderne Personalentwicklung muss heute Antworten auf drei große Megatrends geben: Digitalisierung, Demografie und Diversität. Wenn Gesellschaft und Arbeitswelt sich verändern und wenn Prozesse und Systeme modernisiert werden, muss sich das in der Entwicklung der Mitarbeiter widerspiegeln. Damit wächst die Bedeutung der Personalentwicklung. „Sie wird immer wichtiger, weil sich im Zuge von Industrie 4.0 Arbeitsplätze und Tätigkeiten verändern und Wissenszyklen verkürzen“, erklärt Dr. Veit Echterhoff, Leiter des Personalcenters bei der Stahlsparte von thyssenkrupp Steel Europe.

Reichte es noch bis Anfang der 2000er Jahre aus, hier und da Weiterbildungen für Mitarbeiter zu organisieren und den Fokus der Personalentwicklung auf Führungskarrieren zu legen, gelten heute für Personaler andere Regeln. Das einmal erworbene Wissen aus Ausbildung oder Studium trägt längst nicht mehr durch ein ganzes Arbeitsleben hindurch – ganz unabhängig von Beruf und Branche. Dass die Halbwertszeit von Wissen kontinuierlich sinkt, ist kein großes Geheimnis. Auch nicht, dass der Treiber dieser Entwicklung die Digitalisierung ist. Sie sorgt in allen Wirtschaftsbereichen für ein immer größeres Tempo. Mit jeder neuen Technologie, die in einem Betrieb eingeführt wird, verändern sich auch die Aufgabenbereiche und Arbeitsprozesse der Anwender. Sukzessive verschieben sich die Tätigkeiten und die geforderten Kompetenzen. Mit jedem neuen Programm quasi ein Stück mehr.

Darauf müssen die Human Resources (HR)-Experten die Beschäftigten gleich doppelt vorbereiten: Zum einen müssen die Mitarbeiter immer auf den neuesten Stand der Technik gebracht werden. Zum anderen müssen sie auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet werden. Wer digital vernetzt in der Cloud mit Kollegen bundesweit im Team arbeitet, muss nicht nur Fachwissen und IT-Kenntnisse haben, sondern auch klar kommunizieren und Projekte steuern können.

HR-Experten: Neue Kompetenzen gefragt

Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) Köln im Auftrag des Bundesverbandes der Personalmanager (BPM) hat Ende 2018 die heutigen Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen aus Sicht der Personaler und die zu erwartenden Kompetenzverschiebungen ermittelt. Befragt wurden rund 700 HR-Experten. Das Ergebnis: Noch kommt es vor allem auf das berufliche Fachwissen an. Hier sehen die meisten Personaler den derzeitigen Kompetenzbedarf gedeckt. Das ist gut, wird sich aber



ändern. 95,7% der befragten HR-Manager sind sich darin einig, dass die Bedeutung von sozialen und personalen Kompetenzen sowie IT-Kompetenzen, aber auch Fachwissen in den kommenden fünf Jahren in ihrem Unternehmen zunehmen wird. Dazu bedarf es Veränderungsbereitschaft und Flexibilität bei den Mitarbeitern. Und hier bestehe großer Handlungsbedarf, so ihre Einschätzung.

Kurz: Für die digitale Arbeitswelt bedarf es neuer Kompetenzen und veränderter Fähigkeiten der Mitarbeiter. „Das führt zu einem höheren und auch zu einem anderen Weiterbildungsbedarf als früher“, so Dirk Werner vom IW Köln. Langfristige starre Weiterbildungsplanungen seien kaum mehr sinnvoll, zumal Unternehmen den eigenen Weiterbildungsbedarf oftmals nur schwer absehen können. Dirk Werner: „Der Trend geht hin zu stärker agilen und dialogorientierten Methoden in der Planung der beruflichen Qualifizierung mit einem stärkeren Einbezug der eigenen Zielgruppen und deren Wünsche.“

Arbeit und Weiterbildung verzahnen sich

Noch etwas ändert sich im Kontext der Digitalisierung. „In der Personalentwicklung wird ein neues Set an Werkzeugen eingesetzt wie Lernvideos, Webinare, virtuelle Klassenräume oder Lernplattformen“, weiß IW-Experte Dirk Werner.

Arbeitsrelevantes Wissen wird zunehmend während des Arbeitens erworben. Lernen und Arbeiten verzahnen sich immer mehr, informelles und selbstgesteuertes Lernen werden wichtiger. Mit der digitalen Transformation ändern sich zudem die Rollen von Personalmanagern: Neben den Personalleitern mit Management-Aufgaben sind agile Coaches gefragt – sogenannte Lernprozessbegleiter. Sie unterstützen die Beschäftigten im Prozess der individuellen und systematischen Weiterentwicklung.

Gießkannenprinzip hat ausgedient

Systematik ist in jedem Fall gefragt, das bestätigt auch Dr. Veit Echterhoff von thyssenkrupp Steel: „Heute betreiben wir für alle Mitarbeitenden verschiedene Personalentwicklungssystematiken in unterschiedlichen Zyklen – von den leitenden Angestellten über die außertariflichen Angestellten bis hin zu den tariflich Angestellten.“ Das Ziel: „Den ‚Best fit‘ hinzubekommen zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden, ihren Fähigkeiten und den Anforderungen des Unternehmens“, so Echterhoff.



„Prävention ist uns enorm wichtig – sowohl für die körperliche als auch für die psychische Gesundheit“

Sascha Hattermer, Personalleiter Produktion und Logistik bei Audi.

Das ist eine Herausforderung für die Personalentwicklung. Ihre Aufgabe ist es außerdem, die Lernkultur zu verändern und individuelle Weiterbildungsangebote bereitzustellen, die sich am aktuellen Wissensstand und Reifegrad der Mitarbeiter orientieren. Dabei reicht es nicht, einfach nur eine größere Zahl an Fortbildungen zur Verfügung zu stellen. Das Gießkannenprinzip hat ein für allemal ausgedient.

Kreative Konzepte gefragt

Personalentwicklung muss heute also passgenauer ausfallen als früher, kontinuierlicher stattfinden und sowohl den beruflichen Aufstieg als auch die berufliche Veränderung umfassen. Das gilt insbesondere für Beschäftigte mit körperlich schwer belastenden Tätigkeiten. Das sind in Deutschland immer noch 23 % der Arbeitnehmer, so eine Befragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und des Bundesinstituts für Berufsbildung aus dem Jahr 2018. Oft können sie aufgrund der Schwere der Belastung ihre Tätigkeit nicht bis zur Rente ausüben. „Hier sind kreative Konzepte gefragt, um neue Leistungsperspektiven

zu entdecken und die Beschäftigung des Mitarbeitenden zu sichern“, erklärt Catharina Schlaffke, Leiterin des Bereichs Inklusion und berufliche Rehabilitation bei thyssenkrupp Steel Europe. Dazu zählen klassische Weiterbildungen, Trainings on the job, berufliche Reha-Maßnahmen, aber auch innerbetriebliche Tätigkeitswechsel zur horizontalen Weiterentwicklung. Schlaffke: „Wir versuchen herauszufinden, in welchem Bereich der einzelne Beschäftigte so eingesetzt werden kann, dass er oder sie zu 80 % bis 100 % leistungsfähig ist.“ Zentraler Parameter ist die Orientierung an den Stärken des Einzelnen, nicht an seinen Schwächen.

Beschäftigungsfähigkeit erhalten

Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von alternden Belegschaften ist nicht nur für Unternehmen aus der Schwerindustrie wichtig. Für HR-Experten gerade in großen Unternehmen gehört der Einsatz eines demografiefesten Personalmanagements bereits zum Standard, ebenso wie die Implementierung eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dabei geht es weniger um klassische Fitnessangebote als um maßgeschneiderte Prävention. Hier ist die Palette breit: Dazu gehören Ansätze wie die „Gesundheitsschicht“ bei thyssenkrupp Steel Europe, in der eine ganze Schicht sich einen Tag lang um ihre Gesundheit, den eigenen Arbeitsplatz und die Belastungen kümmert. Auch individuelle Arztgespräche gehören zum Konzept. So können auch weniger gesundheitsaffine Beschäftigte erreicht werden. Dazu zählen ebenfalls Antistigmatisierungskampagnen wie das Projekt „#BreakingTheSilence“ der Siemens AG, mit der das Unternehmen seine Mitarbeiter zu mehr Offenheit im Umgang auch mit eigenen psychischen Erkrankungen ermutigen will.

Auch präventive Konzepte wie „Achtsamkeit“ zur Bewältigung des wachsenden Tempos und dem damit verbundenen Stress verbreiten sich schnell. Konzerne wie SAP und BASF, aber auch kommunale Organisationen wie Sparkassen setzen inzwischen auf Achtsamkeit, um ihre Beschäftigten nachhaltig darin zu unterstützen, einen gesünderen Umgang mit Belastungen zu finden. Das BFW Frankfurt am Main bietet zu diesem Thema inzwischen ein eigenes Netzwerktreffen an.

„Prävention ist uns enorm wichtig – sowohl für die körperliche als auch für die psychische Gesundheit“, betont Sascha Hattermer, Personalleiter Produktion und Logistik bei Audi. In absehbarer Zeit wird ein Drittel seiner Mitarbeiter über 50 Jahre alt sein. Ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, ist eine zentrale Dimension der Fachkräftesicherung des Automobilkonzerns. Am Konzernsitz Ingolstadt setzt man daher auf die enge Zusammenarbeit mit Partnern aus der Sozialversicherung wie der Deutschen Rentenversicherung oder den Berufsförderungswerken, um aktiv an einer Weiterentwicklung präventiver Angebote zu arbeiten.

Talent Management: Die besten Köpfe finden

Genauso wichtig im modernen Personalmanagement sind Recruiting und Talent Management. Sascha Hattemer: „Wir arbeiten bei Audi an spannenden und wichtigen Zukunftstechnologien wie der Elektromobilität, dem autonomen Fahren und innovativen IT-Projekten. Deshalb brauchen wir die besten Köpfe.“ Diese sogenannten High Potentials zu finden, ist selbst für Top-Arbeitgeber wie Audi nicht immer einfach. Schuld ist der demografische Wandel: Die Zahl der Erwerbstätigen nimmt ab, besonders die Zahl der Nachwuchskräfte reduziert sich. Die Folge: Der Arbeitsmarkt hat sich vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt gewandelt. Unternehmen müssen sich selbst gut vermarkten – mit attraktiven Anreizen. Eine Aufgabe, die das Personalmanagement übernommen hat. Im Wettkampf um die besten Köpfe – dem „War for Talents“ – setzen Unternehmen verstärkt auf eine Kombination unterschiedlicher Maßnahmen. Beim Automobilkonzern Audi gehört dazu etwa ein Mix aus persönlicher Ansprache auf Veranstaltungen sowie Kommunikation in sozialen Netzwerken wie LinkedIn und Xing. Ebenso wichtig bei der Suche nach den besten Bewerbern sind Benefits wie flexible Arbeitszeiten und -orte sowie internationale Entwicklungsmöglichkeiten.

Als attraktiver Arbeitgeber positionieren

Als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, spielt im Wettbewerb um die besten Köpfe eine große Rolle. Employer Branding, d. h. der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke, wird für ein erfolgreiches Recruiting daher zunehmend entscheidend. So auch bei Audi. Gefragt sind dabei Glaubwürdigkeit und Authentizität. Wie das geht, erklärt Hattemer anhand der jüngsten Personalmarketing-Kampagne. „Hier haben sich ausschließlich Mitarbeitende unseres Unternehmens präsentiert und Einblick in ihre innovativen Jobs gegeben. So wollen wir sowohl Berufserfahrene als auch junge Leute ansprechen, die wir in Traineeprogrammen, Praktika oder im direkten Einstieg zu uns holen.“

Zeitwertkonten als Incentives

Beim Arbeitgeberbranding ist Ideenreichtum gefragt. Das können zum Beispiel Anreize zur Mitarbeiterbindung sein, sogenannte Incentives, ebenso wie innovative Ansätze bei der Beschäftigung älterer Mitarbeiter. Das Modell der „Zeitwertkonten“ gehört dazu. Mitarbeiter können hierbei ihre Überstunden auf einem Konto sparen. „Diese Zeitguthaben können für eine Fortbildung, ein Sabbatical, eine Pflege-Auszeit oder den vorgezogenen Ruhestand eingesetzt werden“, erklärt Thorsten Kircheis, Vorstand des Deutschen Instituts für Zeitwertkonten und Pensionslösungen ditz AG. Ziel ist es, die Mitarbeiter über ein „langfristiges Versprechen“ zu binden. Ganz neu ist das Angebot nicht, es gilt seit 2009 mit Inkrafttreten des Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (Flexi-III-Gesetz). → **Fortsetzung**

10 HR Trends 2019



1. Digital HR – Nutzen intelligenter Technologien ethisch ausloten

Einsatz künstlicher Intelligenz für Effizienzgewinne, z. B. automatisierte Prozesse im Bewerbungsverfahren.



2. Digitale Bildung – neuer Bildungskanon für digitale Arbeitswelt

Konsequente Ausrichtung auf Fachwissen, IT-Wissen sowie soziale und personale Kompetenzen.



3. Future of Work: zwischen Selbstverantwortung und Kollaboration

Neue Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten und Möglichkeiten der Flexibilisierung für gewerbliche Mitarbeiter. Co-Working-Konzepte für Arbeit in interdisziplinären Teams



4. Mitarbeitergewinnung als Kernherausforderung auf Bewerbermarkt

Neue Ausrichtung der Bewerberansprache zur Aktivierung von Fach- und Führungskräften. Ansprache ausländischer Fachkräfte.



5. Mitbestimmung 4.0: Der Betriebsrat als Partner für flexibles Arbeiten

Agilität in der Zusammenarbeit zwischen HR und Betriebsräten. Zukunftsorientierte Sozialpartnerschaft für die Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle.



6. Diversity als entscheidender Wettbewerbsfaktor

Bedeutungszuwachs von Diversity & Inclusion. Erkenntnis, dass Vielfalt ein Wettbewerbsvorteil ist.



7. HR als Potenzialmultiplikator

Entwicklung des Mitarbeiterpotenzials als Herzstück des Personalmanagements.



8. Führungskräfte als Vorbilder und Coaches gefragt

Agilität in der Mitarbeiterführung, mehr Dialog und Reflexion sowie Stärkung der Eigenverantwortung.



9. Employee Experience und Employee Engagement stärken

Mitarbeitererfahrung im Sinne interner Kundenorientierung und Marketing für gute Arbeitserlebnisse.



10. Betriebliches Gesundheitsmanagement als Anti-Entgrenzungs-Strategie

Vorbeugung von schleichender Entgrenzung von Arbeit und Privatleben. Systematische Stärkung von Achtsamkeit und Resilienz.

→ Mehr Informationen: bit.ly/2TwMW6x

Quelle: Bundesverband der Personalmanager | Icons: zeichensetzen



Aus Mitarbeitersicht ist der Hauptnutzen die bezahlte Freistellung – und die Möglichkeit, eine individuelle Lebenssituation gut gestalten zu können. Für Unternehmer sind die Zeitwertkonten zudem ein gutes Instrument, um Mitarbeitern den vorzeitigen Ruhestand zu ermöglichen. „Sie bieten Beschäftigten mit körperlich anstrengenden Tätigkeiten die Option, ohne Rentenabschlüsse in den Ruhestand zu gehen“, so Kircheis. Das ermögliche unter dem Strich die Verkürzung der Lebensarbeitszeit trotz des gesetzlich vorgesehenen späteren Renteneintrittsalters. Bislang nutzen das Instrument allerdings erst 2-3 % der Betriebe, darunter auch einige Berufsförderungswerke. Das liegt möglicherweise an der komplexen Umsetzung, glaubt Kircheis. Ein Grund, weshalb er vom Gesetzgeber die im Koalitionsvertrag versprochene Überarbeitung der Rahmenbedingungen für Zeitwertkonten fordert.

Diverse Karrierewege gestalten

Instrumente wie die Zeitwertkonten zeigen, dass es im Personalmanagement zunehmend um Ansätze geht, die individuell auf die Situation der Beschäftigten zugeschnitten werden können. „Der Mitarbeiter als Mensch mit seinem individuellen Potenzial rückt verstärkt in den Fokus“, erklärt Elke Eller, bis Juni 2019 Präsidentin des Bundesverbandes für Personalmanagement. Es gelte, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu sehen und ihnen Raum zu geben, ihr eigenes Potenzial zu entfalten. Dazu zähle auch die Gestaltung neuer, vielfältiger und diverser Karrierewege.

Diversität ist der vielleicht umfassendste Ansatz im Portfolio der HR-Experten, um neue Beschäftigtenpotenziale zu erreichen. Immer mehr Unternehmen setzen inzwischen bewusst auf Programme und Initiativen, die Vielfalt in Unternehmen fördern und beispielsweise Menschen mit Behinderungen oder Seniors bei der Einstellung und anschließenden Bindung an den Arbeitsplatz unterstützen. Das strategische Ziel liegt jedoch in einem umfassenden Kulturwandel. Diversity Management strebt eine offene, vielfältige

und an Wertschätzung orientierte Arbeitswelt an, die jedem Individuum vollständige Teilnahme am Wertschöpfungsprozess ermöglicht.

„Ein wirkungsvolles Diversity Management ist kein CSR-Thema, sondern sichert schlicht die Zukunftsfähigkeit und Innovationskraft einer Organisation“, erklärt Gräfin Aletta von Hardenberg, Geschäftsführerin der Charta der Vielfalt. Kern der Initiative von Unternehmen und Institutionen ist die Selbstverpflichtung für ein vorurteilsfreies und wertschätzendes Arbeitsumfeld. „Divers zusammengesetzte Teams sind anpassungsfähiger und entwickeln nachweislich bessere Lösungen. Organisationen, die auf Vielfalt setzen,

gelten zudem als attraktive Arbeitgeber_innen und gewinnen damit die besseren Köpfe“, skizziert Gräfin von Hardenberg die Vorteile. Dass die Bedeutung von Diversity in immer mehr Unternehmen erkannt wird, zeigt sich bei den Unterzeichnern der Charta der Vielfalt: Mehr als 3.200 Unternehmen und Organisationen mit insgesamt 13 Mio. Beschäftigten haben die Charta inzwischen unterzeichnet.

„Vielfalt spielt aus unserer Sicht eine entscheidende Rolle dabei, Audi in die Zukunft zu führen“, bestätigt Audi-Personalleiter Sascha Hattmer: „Unterschiedliche Menschen mit ihren facettenreichen Charakteren, Fähigkeiten und Hintergründen machen uns als international agierendes Unternehmen erst erfolgreich.“ Inklusion und eine Kultur der Vielfalt fördern die Entwicklung von Innovationspotenzialen. Und das wiederum ist für global agierende Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg im Wettbewerb.

BFW: Den Wandel mitgestalten

Fest steht: Der digitale und demografische Wandel verändert nicht nur die Gesellschaft und das Arbeitsleben, sondern auch das Personalmanagement. Das gilt für alle Unternehmen und Organisationen gleichermaßen. Nicht ohne Grund setzen auch die Bundesagentur für Arbeit, die Deutsche Rentenversicherung sowie die Berufsförderungswerke auf neue Ansätze in der Rekrutierung von Fachkräften sowie auf neue Lernformen und Arbeitsmethoden. „Wir stehen selbst im Veränderungsprozess und gestalten ihn zugleich aktiv mit“, erklärt Dr. Susanne Gebauer, Vorstandsvorsitzende des Bundesverbandes der Berufsförderungswerke: „Unsere Aufgabe ist es, die BFW-Mitarbeiter dabei zu unterstützen, im Wandel mitzuhalten und sich und ihre Kompetenzen gemessen an ihrem Bedarf weiterzuentwickeln.“ So können sie anschließend selbst die BFW-Teilnehmer dazu befähigen, nachhaltig ihren Berufsweg in der Arbeitszukunft zu gehen. Moderne Personalentwicklung multipliziert sich, wenn sie die Herausforderungen annimmt.

Auf aktuelle Anforderungen reagieren

Die Direktoren der Deutschen Rentenversicherung Bund (DRV Bund) Dr. Stephan Fasshauer und Brigitte Gross über Arbeit 4.0, modernes Personalmanagement und veränderte Reha-Angebote

REHAVISION: Wie wirkt sich Arbeit 4.0 auf die Beschäftigten der DRV aus?

Dr. Stephan Fasshauer: Die Digitalisierung verändert die Arbeit und damit die Anforderungen auch unserer Beschäftigten. Einfachere Tätigkeiten fallen teilweise weg, manche Arbeiten werden elektronisch unterstützt und müssen nicht mehr vollständig selbst bearbeitet werden. Gleichzeitig entstehen ganz neue Arbeitsfelder. Arbeit wird flexibler, auch was Ort und Zeit angeht. Damit sind neue Kompetenzen gefragt: Veränderungsbereitschaft, aber auch Innovations- und Steuerungskompetenz sowie die Fähigkeit, ganzheitlich und vernetzt zu denken, treten in den Vordergrund.

Welche Folgen hat das für die Rehabilitation?

Brigitte Gross: Mit der Abnahme einfacher körperlicher Arbeit geht in manchen Berufen eine weitere Arbeitsverdichtung und die Zunahme psychischer Belastungen einher. Gleichzeitig werden wir es künftig mit vielfältigeren Berufsverläufen zu tun haben. Auf diese Entwicklung müssen wir im Bereich der Rehabilitation reagieren. Wir müssen uns fragen: Passen unsere Reha-Angebote und -Inhalte noch? Müssen neue Leistungen ins Reha-Portfolio aufgenommen werden? Dabei wird es nicht darum gehen, die Rehabilitation von heute auf morgen zu ändern, dafür gibt es noch zu viele Unbekannte. Uns ist es wichtig, kontinuierlich im Sinne unserer Versicherten und Patienten unser Angebot weiterzuentwickeln.

Was verändert sich konkret?

Gross: Die Digitalisierung in der Arbeit wird auch das Verständnis von beruflicher Rehabilitation verändern. Ich will zwei Beispiele nennen: Zum einen werden Technologien wie Assistenzsysteme Menschen mit chronischen Erkrankungen oder Beeinträchtigungen in Zukunft mehr Unterstützung bieten können. Zum anderen werden Tätigkeiten wegfallen, die Menschen, z. B. mit kognitiven Einschränkungen, heute ausführen. Diese Veränderungen in der Arbeitswelt bedürfen einer Anpassung der Reha-Leistungen. Berufliche Rehabilitation wird auch künftig Fachkräfte stärken, die sonst dem Arbeitsmarkt verloren gehen würden. Dafür brauchen wir passgenaue, auf die sich verändernden Anforderungen zugeschnittene Reha-Leistungen.

Welche Veränderungen sehen Sie bei der DRV?

Fasshauer: Noch vor 20 Jahren haben viele Mitarbeiter bei uns ihre Ausbildung gemacht und waren dann ihr ganzes Berufsleben hier beschäftigt. Das ändert sich. Wir sehen, dass viele Beschäftigte heute nur für kürzere Berufsabschnitte bei uns sind. Wir



bemühen uns daher nicht nur um Menschen, die ihre Ausbildung bei uns machen, sondern vermehrt auch um Quereinsteiger, um den Bedarf zu decken. Gleichzeitig wird arbeitsplatzbezogenes Lernen für alle Beschäftigten dauerhafter Teil des Arbeitslebens. Da in den nächsten Jahren auch bei uns im Haus zahlreiche Beschäftigte – die Generation der Babyboomer – aus dem Erwerbsleben ausscheiden, werden wir insbesondere deren Wissen sichern, die Fach- und Nachwuchskräftegewinnung verstärken und die internen Fortbildungsmaßnahmen verbessern.

Welche Maßnahmen erfordert der demografische Wandel?

Gross: Der demografische Wandel bringt ein längeres Arbeitsleben mit sich. Das erfordert Arbeitsbedingungen, die ein längeres Arbeiten auch tatsächlich ermöglichen. Zudem brauchen wir zielgenaue Möglichkeiten der Prävention und Rehabilitation, die die Beschäftigten dabei unterstützen, ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Auch die Präventions- und Reha-Leistungen müssen noch stärker als bisher an die Bedürfnisse älterer Beschäftigter angepasst werden. Hieran arbeiten wir zurzeit.

Wie wird erfolgreiches Recruiting künftig aussehen?

Fasshauer: Grundlage einer erfolgreichen Personalgewinnung in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt ist, dass wir uns der veränderten Rollenverteilung bewusst sind und entsprechend agieren. Wir haben erkannt, dass die klassischen Entscheidungsfaktoren bei der Wahl eines Arbeitgebers, wie etwa das Gehalt, längst durch ein viel breiteres Spektrum an Faktoren abgelöst wurden. Wir bieten daher z.B. individuelle Arbeitszeitmodelle oder verschiedene Formen des mobilen Arbeitens, um die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit zu gewährleisten. Eine aktive Personalentwicklung und die Option zur beruflichen Veränderung innerhalb des Hauses sind ebenfalls wesentliche Faktoren. Nur so kann Personalgewinnung nachhaltig sein.

Die Direktoren der Deutschen Rentenversicherung Bund Dr. Stephan Fasshauer (Bereich Personal) und Brigitte Gross (Bereich Berufliche Rehabilitation).

Erfolgreiches Altersmanagement in Unternehmen

Strategien und Präventionskonzepte für gesundes Arbeiten bis zur Rente

Arbeitnehmer sollen im Zuge des steigenden Renteneintrittsalters immer länger arbeiten. Gleichzeitig wächst das Durchschnittsalter in vielen Unternehmen an. Die Folge: Krankheits- und Reha-Fälle nehmen zu. Eine Herausforderung gerade in vielen Berufen, die mit hohen körperlichen Belastungen verbunden sind. Wie gelingt Arbeitgebern vor diesem Hintergrund ein alters- und altersgerechtes Personalmanagement? REHAVISION zeigt aktuelle Lösungsansätze auf.

Mit der Anhebung des Renteneintrittsalters hat der Gesetzgeber auf den demografischen Wandel und die steigende Lebenserwartung reagiert. Doch mit wachsendem Alter nehmen auch gesundheitliche Einschränkungen zu. Die Folgen bekommen gerade Unternehmen zu spüren, deren Tätigkeitsfelder besondere Belastungen mit sich bringen: Nach wie vor sind körperlich anstrengende Tätigkeiten besonders problematisch. Bis heute muss fast jeder Vierte bei der Arbeit schwere Lasten heben oder tragen – eine Herausforderung gerade mit zunehmendem Alter.

Auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) empfiehlt Unternehmen eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, die möglichst frühzeitig und bei allen Altersgruppen ansetzt. Gleichzeitig können Betriebe aber auch optimale Bedingungen speziell für ältere Beschäftigte schaffen: „Bei der Aufgabenzuteilung sollte beispielsweise darauf geachtet werden, dass ältere Beschäftigte ihr Erfahrungswissen sinnvoll einsetzen können, Schichtarbeit reduziert und die Weitergabe von Wissen gefördert werden“, erklärt BAuA-Demografie-Experte Dr. Götz Richter.



„Um sinnvolle Präventionsmaßnahmen implementieren zu können, muss eine Präventionskultur im Unternehmen geschaffen werden.“

Dr. Götz Richter, BAuA-Demografie-Experte

Nicht umsonst verursachen Muskel-Skelett-Erkrankungen auch in der digitalen Arbeitswelt die meisten AU-Tage und damit auch die höchsten Ausfallkosten für Unternehmen.

Altersgerechte Arbeitsgestaltung

Um dem entgegenzuwirken, hat die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) gemeinsam mit den gesetzlichen Krankenkassen die Initiative Gesundheit und Arbeit – kurz: iga – ins Leben gerufen. Die Initiative untersucht kritische Auswirkungen aktueller Entwicklungen auf die Arbeitswelt und entwickelt passende Empfehlungen und Maßnahmen zur Prävention. Ein Ergebnis: Unternehmen sollten auf Prävention in allen Altersstufen der Beschäftigten setzen. „Werden Arbeitsplätze so gestaltet, dass Jung und Alt gleichermaßen gut daran arbeiten können, braucht man für ältere Beschäftigte keine Schonarbeitsplätze“, erklärt Prof. Dr. Frauke Jahn vom Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV. „Es geht also um altersgerechte und nicht um altersgerechte Arbeitsgestaltung.“ So wurden im Rahmen eines iga-Pilotprojektes beispielsweise angehende Notfallsanitäter schon in der Ausbildung durch ein spezielles Training zur Stressbewältigung auf ihren Arbeitsalltag vorbereitet.

Bewusstsein fördern – Prävention strategisch verankern

Doch dafür sind zunächst ein Bewusstsein für die Bedeutung präventiver Maßnahmen und eine wertschätzende Führungskultur entscheidend. „Um sinnvolle Präventionsmaßnahmen implementieren zu können, muss eine Präventionskultur im Unternehmen geschaffen werden“, so Richter. „Nur wenn alle für mögliche Gefährdungen sensibilisiert sind, können diese frühzeitig erkannt werden.“ Das gilt gerade für Betriebe im Bereich der Einfacharbeitsplätze. Der Anteil an Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen ist in diesen Bereichen besonders hoch – gleichzeitig ist Einfacharbeit häufig aber mit hohen körperlichen Anstrengungen und Monotonie verbunden. Viele dieser Betriebe sind jedoch nur schwer für Investitionen in Präventionsmaßnahmen zu gewinnen. Obwohl diese sich lohnen würden: „Es ist zu vermuten, dass der deutlich höhere Anteil von Beschäftigten mit weniger gutem Gesundheitszustand zu Reibungsverlusten in der betrieblichen Leistungserbringung führt“, so Richter. „Es ist also im betrieblichen Interesse, Zeit, Ideen und möglicherweise auch Geld in eine Verbesserung der Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen zu investieren.“

Doch wie können Arbeitsbedingungen tatsächlich strategisch in den Blick genommen werden? Den ersten Schritt für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung bildet die gesetzlich verankerte Gefährdungsbeurteilung. Hierfür können Unternehmen Unterstützung bei Gesundheits- und Arbeitssicherheitsexperten anfordern. Richter empfiehlt zudem den INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (www.inqa-unternehmenscheck.de): „Mit dem Check können kleine Unternehmen kurz und prägnant die wesentlichen Aspekte einer guten präventiven Arbeitsgestaltung und Organisation überprüfen.“

Rechtzeitige Tätigkeitswechsel

Schlussendlich reichen präventive Maßnahmen jedoch nicht immer aus, um die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern an ein und demselben Arbeitsplatz zu sichern. In manchen Berufsfeldern – sogenannte „Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer“ – ist der Belastungsfaktor so hoch, dass eine Ausübung bis zur Rente gar nicht zu erwarten ist. Dann sind Lösungen für einen sinnvollen Transfer im Erwerbsleben gefragt. Die DGUV hat dafür im Rahmen verschiedener Modellprojekte eigene Beratungsangebote entwickelt: „Dabei geht es um rechtzeitige Tätigkeits- oder Berufswechsel, um die Beschäftigungsfähigkeit in Berufen mit andauernden Belastungen langfristig zu erhalten – bei gleichzeitiger Nutzung der erlernten Kompetenzen“, berichtet Prof. Dr. Frauke Jahn.



Zu diesen Angeboten gehört auch die Projektinitiative „Horizontaler Berufsumstieg – eine neue berufliche Chance für ältere Arbeitnehmer“ des DGUV-Instituts für Arbeit und Gesundheit. „Ziel ist es, rechtzeitig, parallel zum derzeitig ausgeübten Beruf passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen, um die Erwerbsunfähigkeit zu vermeiden“, erklärt Projektleiterin Dr. Hanna Zieschang. Hierfür wurden im Projekt Kriterien identifiziert, die für die Bestimmung geeigneter Umstiegsberufe entscheidend sind – wie Qualifizierung und Kompetenz, Wünsche und Präferenzen, aber auch Gesundheit und Anforderungen. Anhand dieser Kriterien wurden schließlich standardisierte Berufsprofile erstellt. „Darauf basierend wurde ein digitaler „Wegweiser Berufsumstieg“, entwickelt, mit dessen Hilfe in Betracht kommende Umstiegsberufe gefunden werden können“, so Zieschang. „Das IT-Suchinstrument steht im Internet frei zugänglich zur Verfügung.“ Nutzer geben dort ihre persönlichen Daten zu Qualifikation und Berufserfahrung ein – und das Online-Tool gleicht sie mit einer Datenbank ab, in der die Profile aller Ausbildungsberufe hinterlegt sind. Die digitale Suche könne aber nur der erste Schritt sein bei der Suche nach einem Umstiegsberuf: „Es dient vor allem dazu, dass Betroffene sich mit der Frage nach einem Berufswechsel auch in fortgeschrittenem Alter noch auseinandersetzen und erste konkrete Ideen für „neue“ Berufe gewinnen“, so Zieschang. „Eine persönliche und individuelle Umstiegsberatung muss dann folgen.“

TErrA: Individuelle Beratung entscheidend

Wie entscheidend diese Beratung ist, zeigen die Erfahrungen aus dem Projekt „TErrA – Überbetriebliche Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit in regionalen Netzwerken“. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Verbundprojekt wurde von sieben Partnern initiiert, darunter dem

Bundesverband Deutscher Berufsförderungswerke (BV BFW) und dem BFW Dortmund. 2019 wurde es abgeschlossen. Der Grundgedanke des Projektes: Während Tätigkeitswechsel gerade innerhalb kleiner und mittelständischer Unternehmen häufig herausfordernd sind, können sie in vertrauensvollen regionalen Arbeitgeber-Netzwerken leichter und optimalerweise präventiv umgesetzt werden. Dafür wurde ein Beratungsprozess entwickelt, der gleichermaßen Unternehmen und Beschäftigte in den Blick nimmt. Die engmaschige Begleitung durch Präventions- und Reha-Experten bildet hier die Voraussetzung dafür, dass der Austausch im Netzwerk gelingt – und dass wirksame Strategien und Maßnahmen tatsächlich realisiert werden. „Die TErrA-spezifische Beratung wirft einen ganzheitlichen Blick von außen auf Unternehmensstrukturen und bereits genutzte Instrumente der Personalentwicklung“, so BV-BFW-Projektleiterin Dr. Susanne Bartel. Zudem schaffe die Beratung Verbindungen zu weiteren Akteuren und Netzwerken, von denen die Unternehmen profitieren.

Die Ergebnisse von TErrA zeigen auch, dass es für präventive Maßnahmen und Tätigkeitswechsel keine Standard-Lösungen gibt. „Letztlich müssen Unternehmen und Netzwerke immer einen individuellen Weg finden, den Ansatz eines überbetrieblichen Tätigkeitswechsels für sich zu realisieren“, erklärt Bartel. Damit das noch mehr Betrieben gelingt, entwickelt der BV BFW basierend auf den Projektergebnissen Angebote für Unternehmen. Schließlich sind sich in diesem Punkt alle Akteure einig: Der Aufwand, der mit gezielten Präventions- und Transfermaßnahmen verbunden ist, lohnt sich langfristig für Unternehmen und ihre Beschäftigten.

TErrA
Tätigkeitswechsel zum
Erhalt der Arbeitsfähigkeit

„TErrA – Überbetriebliche Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit in regionalen Netzwerken“ bietet Unterstützung bei der präventiven Gestaltung von Erwerbsverläufen.

→ taetigkeitswechsel.de

Nicht nur die Köpfe qualifizieren, auch die Systeme

Moderne Personalentwicklung in den Berufsförderungswerken

Wer Menschen für die Anforderungen einer sich verändernden Arbeitswelt fit machen möchte, muss sich zuerst selbst dafür fit machen. Weiterbildung und Personalentwicklung sind für die Berufsförderungswerke (BFW) daher ganz ohne Frage entscheidende Instrumente, um die Qualität von Weiterbildungsangeboten und teilnehmergerechten Programmen gewährleisten zu können. Das soll auch in Zukunft so bleiben. Aber weil sich die Parameter von Arbeit, Lernen und Leben rasant verändern, müssen auch die Personalentwicklungskonzepte zukunftsfest gestaltet werden.



„Auf Veränderungen zu reagieren und fachlich-methodisch immer auf dem neuesten Stand zu sein, gehört für die BFW zum Alltag“, erklärt Dr. Maria Heinelt, Geschäftsführerin des BFW Thüringen. Die Kunst sei, sich proaktiv der sich wandelnden Arbeitswelt zu stellen. Hier liegt die große Herausforderung moderner Personalentwicklung in den BFW. Fest steht: Die sich verändernden Berufe der Arbeitswelt 4.0 bedingen Kompetenzverschiebungen sowie neue Tätigkeitszuschnitte und Jobrollen. Viele Aufgaben und Abläufe werden digitalisiert, neu verknüpft oder verdichtet. Wer heute beispielsweise Kaufmann oder Kauffrau für Büromanagement werden möchte, muss gleichzeitig Online-Kampagnen unterstützen, Hotels online buchen und Kundenanfragen beantworten können. Nicht nur die Aufgaben verändern sich, sondern auch die erforderlichen Kompetenzen. Die Prioritäten der zu erledigenden Aufgaben müssen oft selbst gesetzt oder im Team verteilt werden. Das alles muss in die Berufsausbildung transportiert werden. Kurz: Arbeit 4.0 ist nicht nur durch digitale Anwendungen geprägt, sondern auch durch neue Formen der Zusammenarbeit und der Arbeitsprozesse. Aber eben nicht nur in der Qualifizierung. „Berufliche Rehabilitation ist ganzheitlich und menschenzentriert“, sagt Dr. Maria Heinelt.

Orientierung am Bedarf des Teilnehmenden

Eine zeitgemäße Personalentwicklung muss daher auch die permanente Orientierung an dem berück-

sichtigen, was der einzelne Teilnehmende braucht, um seinen Platz in der neuen Arbeitswelt zu finden. Auch hier gibt es Veränderungen: „Teilnehmer verfügen heute über andere Kompetenzen. Sie sind Digital Natives, fachliche Grundkenntnisse etwa im Rechnen sind dagegen weniger stark ausgeprägt“, so Heinelt. Viele BFW-Teilnehmende haben Lebensbrüche erlebt und bringen komplexe Problemlagen mit. Das Spektrum an körperlichen und psychischen Erkrankungen sowie Kommunikationsstörungen hat sich in den letzten Jahren vervielfältigt. In einem solchen Gruppenkontext zu lernen und zu arbeiten, bedeutet eine besondere Heraus-

forderung. Darauf müssen Reha-Experten eingehen und damit müssen sie umgehen können.

Entwicklung ganzheitlicher Reha-Kompetenz

Hier setzen die neuen Konzepte zur Personalentwicklung (PE) in den Berufsförderungswerken an. Sie sollen die Mitarbeitenden befähigen, angesichts des zunehmenden Tempos und abhängig vom Grad der Veränderungen neue Wege zu beschreiten. Dr. Maria Heinelt: „Entscheidende Elemente sind dabei die Entwicklung von Innovationsbereitschaft, um Veränderungen aktiv mitzugestalten, sowie von Flexibilität, um sich auf veränderte Teilnehmerstrukturen einzustellen.“ Im BFW Thüringen wird das geförderte Projekt „Reha-Kompetenz – Entwicklung, Erprobung und modellhafte Implementierung eines agilen PE-Konzeptes für Unternehmen der beruflichen Rehabilitation“ als gemeinsames Konzept erarbeitet und umgesetzt. „Ziel ist ein kompetenzbasiertes PE-Konzept, das differenzierte Weiterbildungsbedarfe evaluiert“, erklärt Heinelt.

Personalentwicklung braucht Agilität

Das zentrale Stichwort ist dabei Agilität, also Beweglichkeit. Im Gegensatz zu klassischen Entwicklungsprozessen, beschreibt Agilität eine schrittweise Methodik, die frühzeitig Anpassungen an Veränderungen vornehmen kann – und die somit die Kultur des Unternehmens verändert.

In diesem Sinne ist moderne agile Personalentwicklung mehr als nur die Befähigung von Menschen und Teams. Eine Erkenntnis, die im BFW Schömborg bereits umgesetzt wird. „Man konzentriert sich oft auf die Qualifizierung von Personen, um ‚New Work‘-fähig zu sein. Dabei vergisst man häufig, dass das auch für Organisationen und Systeme gilt“, erklärt Dr. Andrea Zajac, verantwortlich für HR und Organisationsentwicklung im BFW Schömborg. Nicht nur die Köpfe qualifizieren, sondern parallel auch die Systeme entwickeln. So lautet die Faustregel für moderne Personalentwicklung mit Blick auf Digitalisierung und New Work, den mittlerweile etablierten Begriff für die Arbeitswelt 4.0.

ZEBRA: Weiterbildung für Experten

Im BFW Schömborg begleitet die promovierte Soziologin Zajac beide Entwicklungsprozesse gleichzeitig. Für die BFW-Mitarbeiter hat sie beispielsweise ZEBRA entwickelt, eine Qualifizierung auf Bachelor-Niveau zum „Zertifizierten Experten für berufliche Reha“. Ziel ist es, das spezifische Know-how der Reha-Fachleute zu erweitern.

Die modulare Weiterbildung beschäftigt sich mit Reha-Leiden und Reha-Pädagogik sowie mit Klientenorientierung. Dabei geht es um die Vermittlung von fachlichem Know-how mit Blick auf sich verändernde Erkrankungsbilder und um Hilfen zur Intervention bei Persönlichkeitsstörungen oder in Krisensituationen. Zentral sind zudem Module, welche die Ausbilder für die Qualifizierung der Digital Natives schulen, also der Menschen, die von Kindheit an mit digitalen Technologien aufgewachsen sind. „Ausbilder benö-

tigen veränderte Kompetenzen, um Teilnehmer auszubilden, die eine bestimmte Art der Kommunikation gewöhnt sind – oder eben auch nicht. Sie müssen wissen, wie Digital Natives arbeiten und lernen“, so Dr. Andrea Zajac. „Dabei verändert sich ihre Rolle: Unsere Ausbilder werden zu Lernprozessbegleitern.“

Für das Verständnis und die Umsetzung dieses Rollenwechsels ist die parallele Unternehmensentwicklung hilfreich. „Wir versuchen, auch als Unternehmen agil zu werden und neue Formate der Zusammenarbeit auszuprobieren“, so Zajac weiter. Wer selbst begreift, was es zum selbstorganisierten Lernen braucht, kann dieses Wissen am besten weitergeben.

Interdisziplinarität fördern

Das Konzept der Organisationsentwicklung (OE) im BFW Schömborg basiert daher auf einem vernetzten Vorgehen. Zu den Maßnahmen gehört beispielsweise ein ganztägiger OE-Tag, zu dem alle Mitarbeitenden eingeladen werden. Gearbeitet wird mit Großgruppenmethoden, so dass interdisziplinär und gemeinsam relevante Themen diskutiert werden können. Gerade der Aspekt der Interdisziplinarität sei wichtig, da in der beruflichen Rehabilitation die Qualität der Leistungserbringung sehr stark davon abhängt, dass die einzelnen Berufsgruppen und Experten gut im Team zusammenarbeiten. „Für eine moderne Personalentwicklung in den BFW ist wichtig, die Mitarbeitenden so zu qualifizieren, dass sie berufliche Reha heute und in Zukunft denken und entsprechend handeln können“, sagt Dr. Andrea Zajac. „Dafür müssen sich die BFW auf den Weg machen, Systeme zu entwickeln, die diese Zukunft möglich machen.“



Berufliche Reha als Recruiting-Instrument

BFW Oberhausen entwickelt Qualifizierung für Öffentlichen Dienst

Der demografische Wandel stellt auch den Öffentlichen Dienst vor Herausforderungen. In den nächsten 15 Jahren werden von den knapp 4,6 Millionen Beschäftigten laut Beamtenebund dbb rund 1,5 Millionen altersbedingt ausscheiden. Um dem drohenden Personalmangel entgegenzuwirken, ermittelte eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers 2018 drei Handlungsstrategien für den Öffentlichen Dienst: Mehr Einsatz von IT, Reduzierung von Fehltagen und das Herausstellen der Attraktivität als sicherer Arbeitgeber. Aber auch die Möglichkeiten der beruflichen Rehabilitation bieten Lösungen.

„Durch die Personalsituation im Öffentlichen Dienst wird die berufliche Rehabilitation verstärkt zum Recruiting-Instrument“, erklärt Holger Krins, Bereichsleiter Kombinierte Qualifizierung am BFW Oberhausen. Als Beitrag zur Lösung des Fachkräfteproblems und als Beschäftigungsmöglichkeit für Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen hat das BFW Oberhausen ein besonderes Angebot entwickelt: die achtmonatige Qualifizierung zum Verwaltungsfachangestellten in der Landesverwaltung

NRW. Die Inhalte sind passgenau auf die Bedarfe abgestimmt: Neben Verwaltungsschriftverkehr und Organisationskunde stehen Rechtsanwendungen wie z.B. Allgemeines Verwaltungsrecht, Haushalts- und Anordnungswesen und Tarifrecht im Mittelpunkt der Qualifizierung. Nach erfolgreichem Abschluss ist den Absolventen ein sicherer Job in der Landesverwaltung NRW garantiert. Im nordrhein-westfälischen Innenministerium ist man so angetan von dem Angebot, dass es mittelfristig noch stärker genutzt werden soll.

Weiterbildung in jedem Alter

Neue Konzepte für lebenslanges betriebliches Lernen

Wie entscheidend aktuelles Wissen für Unternehmen ist, ist allgemein bekannt: Fachkenntnisse veralten im Zuge von Digitalisierung und Globalisierung viel schneller als früher, lebenslanges Lernen wird immer unverzichtbarer. Das gilt in jedem Alter und damit auch für ältere Zielgruppen. Besonders deutlich wird der Bedarf an lebenslangem Lernen im Bereich der Informationstechnik.



Digitale Technologien sind nicht nur in allen Branchen angekommen, sie unterliegen auch stetigen Veränderungen. Gleichzeitig ist die Skepsis ihnen gegenüber bei Personen am größten, die kaum digitale Kenntnisse haben. Gerade sie müssen auf den IT-lastigen Arbeitsmarkt vorbereitet werden, um beschäftigungsfähig zu bleiben. Dafür führt die Stiftung Digitale Chancen mit europäischen Partnern das Projekt „Digital SkillShift“ durch: Ziel ist es, eine Weiterbildung zu entwickeln, die mit sozialen und digitalen Kompetenzen zielgerichtet auf den Arbeitsmarkt 4.0 vorbereitet. „Dazu werden bereits bei der Erstellung der Weiterbildung die Arbeitgeber mit- einbezogen“, erklärt Projektleiterin Nenja Wolbers.

„Digital SkillShift“ folgt dem Ansatz, dass lebenslanges Lernen heute Grundvoraussetzung ist, um am Arbeitsmarkt bestehen zu können. „Die klassische Ausbildung, die für die nächsten Jahrzehnte den Arbeitsplatz gesichert hat, gibt es in dem Maße wie früher nicht mehr“, erklärt Wolbers. „Arbeitnehmer müssen sich durchgehend weiterbilden – und dafür muss es die richtigen Weiterbildungsangebote geben.“ Deshalb diene das Projekt auch dazu, Gesellschaft und Arbeitgebern die Notwendigkeit kontinuierlicher Weiterbildung zu vermitteln.

Ältere Beschäftigte weiterbilden

Doch selbst wenn Arbeitgeber diese Bedeutung kennen, werden ältere Beschäftigte häufig vernachlässigt – auch deswegen, weil Unternehmen den Kosten-Nutzen-Faktor von Weiterbildungen hinsichtlich Renteneintritt, Motivation und Lernfähigkeit hinterfragen. Dabei sprechen nicht nur der demografische Wandel und das steigende Renteneintrittsalter dafür. Aktuelle Studien zeigen, dass ältere Mitarbeiter nicht schlechter als

jüngere lernen, nur anders: Statt Neugierde wird der betriebspraktische Nutzen zum wichtigsten Motivator. Zusammenhangslose Informationen werden langsamer erlernt, dafür werden Lerninhalte besonders gut aufgenommen und nachhaltig verinnerlicht, die unmittelbar auf den bisherigen Erfahrungen aufbauen.

Besondere Ansätze sind für Menschen erforderlich, die im Alter ihren Job verlieren, etwa weil sie ihre Tätigkeit aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr ausüben können. Für ältere Arbeitsuchende sind „Angebote mit einem klaren Bezug zu einer konkreten, tätigkeitsbezogenen Qualifikation gefragt, die gute Chancen am Arbeitsmarkt bieten“, weiß Dr. Susanne Gebauer, Vorstandsvorsitzende des BV BFW. Wichtig sei dabei, dass das Bildungsangebot auf die bereits vorhandenen, individuellen Kompetenzen aufsetzt. So kann beispielsweise eine langjährige Pflegefachkraft eine Weiterbildung im Case- und Belegungsmanagement absolvieren. „Das knüpft an die bisherige Berufspraxis an und eröffnet neue Einsätze mit organisierend-verwaltender Tätigkeit“, so Dr. Susanne Gebauer. Ziel sei es, mit den richtigen Weiterbildungsmaßnahmen und passender Unterstützung möglichst zeitnah zurück ins Berufsleben zu finden. Das handlungsorientierte Ausbildungskonzept der Berufsförderungswerke bietet dabei gerade älteren Zielgruppen gute Lernbedingungen.

An Berufserfahrungen anknüpfen

Ein Beispiel ist „go2job“, eine Teilqualifizierung für Rehabilitanden ab 45 Jahren im BFW Köln. Das einjährige Programm knüpft an die Berufserfahrung der Teilnehmer an und bereitet mit passgenauen Modulen auf die Rückkehr ins Berufsleben vor. Der Blick auf Kompetenzen und Ziele ist entscheidend, sagt Geschäftsführer Frank Gottwald: „Ältere Weiterbildungsteilnehmer sollten den Bezug zwischen Qualifizierungsinhalten und Integrationsziel immer vor Augen haben. Sie müssen die Sinnhaftigkeit erkennen können.“ Wichtig sei zudem, auf Lerntypen einzugehen und den Lernprozess „auf Augenhöhe“ zu gestalten. Ergänzt werden die Ausbildungsmodule um eine gezielte Gesundheits- und Motivationsförderung. Ein ganzheitlicher Ansatz, der sich auszahlt: So macht das BFW Köln die Erfahrung, dass sich der Arbeitsmarkt für ältere Arbeitnehmer öffnet, wenn diese ihr Qualifikationsprofil aktualisieren. „Ein go2job-Teilnehmer arbeitet nun in einem jungen IT-Unternehmen“, berichtet Gottwald. Sein Alter war nie ein Thema.

BEM-Kompass – für Arbeitgeber und Beschäftigte

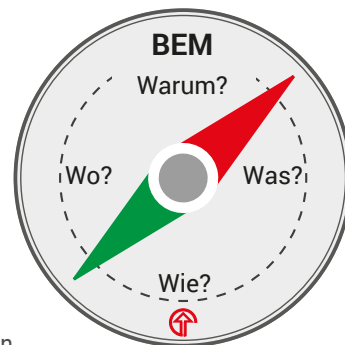
Neues Online-Angebot der BAR für den Wiedereinstieg in das Berufsleben nach längerer Krankheitszeit

Inzwischen ist das Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) in deutschen Unternehmen fest implementiert. Arbeitgeber und Beschäftigte profitieren davon, schließlich unterstützt das BEM bei der Rückkehr in das Berufsleben. Die Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR) hat nun einen Online-Kompass entwickelt, der Informationen bündelt und schnelle Antworten gibt.

Mit BEM verbunden ist die Idee, die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern möglichst lange zu erhalten und dem Unternehmen damit langfristig Fachkräfte zu sichern. Ganz konkret geht es beim BEM vor allem darum, Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, einer weiteren Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten. Kurz: Beschäftigte werden so vor Arbeitslosigkeit und Frühverrentung geschützt. Arbeitgeber können Störungen im betrieblichen Ablauf und eine zusätzliche Belastung der übrigen Belegschaft vermeiden und auf diese Weise Fehlzeiten und Personalkosten verringern.

Die Herausforderung beim BEM: Für die Rückkehr an den Arbeitsplatz sollen Arbeitgeber und Beschäftigte gemeinsam individuelle Lösungen finden. Dafür stehen zahlreiche Informationen und Publikationen zur Verfügung. Hier einen schnellen Überblick zu bieten, ist das Ziel des neuen Online-Angebots „BEM-Kompass“ der Bundesarbeitsgemeinschaft

für Rehabilitation e.V. (BAR). Der BEM-Kompass bündelt Informationen und navigiert Arbeitgeber und Beschäftigte durch das Thema „Betriebliches Eingliederungsmanagement“. Dabei beantwortet er zentrale Fragen, die helfen, sich in kurzer Zeit zu orientieren und zu handeln: Wie funktioniert das Betriebliche Eingliederungsmanagement? Wo finden Sie weitere Services und Informationen?



Der neue BEM-Kompass soll insbesondere kleineren und mittleren Unternehmen helfen, das BEM umzusetzen. Entwickelt wurde der BEM-Kompass zusammen mit 60 BEM-Experten aus Betrieben und überbetrieblichen Organisationen, darunter den Berufsförderungswerken, so dass Praxisnähe garantiert ist.

→ bar-frankfurt.de/bem-kompass

iXNet – inklusives Expert*innen-Netzwerk

Information, Vernetzung, Peer Support und Mentoring für Akademiker*innen mit Behinderungen

Menschen mit Behinderungen haben geringere Beschäftigungs- und Karrierechancen in hochqualifizierten Berufsfeldern – auch mit Hochschulabschluss. Hier setzt das 2018 gestartete Projekt iXNet an. Bis Herbst 2021 entwickelt und etabliert iXNet ein web-basiertes, inklusives und berufsbezogenes Informations- und Unterstützungsangebot für schwerbehinderte Akademiker*innen.



Das aus Mitteln des Ausgleichsfonds des BMAS geförderte Projekt bündelt Expert*innen-Wissen rund um die Jobsuche und Karriereplanung und stellt es auf einer interaktiven, barrierefreien Internetplattform zur Verfügung. iXNet setzt dabei auf persönliche Unterstützung und individuelle Beratung: Das Portal bietet eine Chat-Funktion, die es Akademiker*innen mit Behinderungen auf Jobsuche

erlaubt, Profis zu kontaktieren und im Sinne des Peer Support Erfahrungen auszutauschen. Durch die Anbindung an das REHADAT-Informationssystem wird iXNet auch nach Projektende erreichbar sein.

Zudem bietet ein einjähriges iXNet-Mentoring-Programm 40 Akademiker*innen mit Behinderungen die Chance, sich während des beruflichen (Wieder-)Einstiegs von erfahrene/n Mentor*innen begleiten und beraten zu lassen. Der erste Durchgang nimmt ab Dezember 2019 besonders die Situation von Frauen in den Blick. Für das im Juni 2020 startende zweite Mentoring werden weibliche und männliche Interessenten gesucht.

iXNet

inklusive Expert*innen-Netzwerk

iXNet-Beteiligte: Das Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, der Hildegardis-Verein, das Institut der Deutschen Wirtschaft Köln – REHADAT und die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung.

→ ixnet-projekt.de

Kurz notiert

Ansprechstellen für Rehabilitation und Teilhabe

Mit dem Bundesteilhabegesetz hat der Gesetzgeber seit dem 01.01.2018 alle Rehabilitationsträger verpflichtet, Ansprechstellen für Rehabilitation und Teilhabe zu benennen (§ 12 SGB IX). Diese Verpflichtung betrifft auch Jobcenter, Integrationsämter und Pflegekassen. Die Ansprechstellen sollen helfen, einen Rehabilitationsbedarf möglichst frühzeitig zu erkennen und darauf hinwirken, dass entsprechende Anträge gestellt werden. Sie erteilen Auskünfte oder verweisen auf Informationsangebote zu folgenden Themen:

- Leistungen zur Rehabilitation und Teilhabe
- Schritte zur Inanspruchnahme der Leistungen
- Persönliches Budget
- Beratungsangebote, einschließlich des Angebots der ergänzenden unabhängigen Teilhabeberatung (EUTB)

Die Informations- und Beratungsangebote der Ansprechstellen richten sich an Leistungsberechtigte, Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen, aber auch an Behörden und andere Reha-Träger. Die



Ansprechstellen für Rehabilitation und Teilhabe sollen sich – wenn erforderlich – untereinander abstimmen und eine möglichst umfassende Auskunft „wie aus einer Hand“ geben. Seit kurzem stellt die Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR) ein bundesweites Online-Verzeichnis der Ansprechstellen zur Verfügung.

Reha- und Sozialleistungsträger, die ihre Ansprechstelle in das Verzeichnis aufnehmen lassen wollen, können sich bei der BAR für das Verzeichnis registrieren lassen.

→ ansprechstellen.de

Kooperationsprojekt zum Rehabilitations- und Teilhaberecht



Um die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Arbeitsleben weiter zu stärken, ist 2017 das Bundesteilhabegesetz (BTHG) in Kraft getreten. Das Gesetz regelt u.a. die Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben neu. Das Kooperationsprojekt der Deutschen Vereinigung für Rehabilitation (DVfR) „Partizipatives Monitoring der aktuellen Entwicklung des Rehabilitations- und Teilhaberechts bis 2021“ untersucht die Umsetzung des BTHG auf wissenschaftlicher Ebene.

Wie hat sich die Rehabilitationspraxis mit dem BTHG verändert? Was hat sich bisher umsetzen lassen und wie gelingt die Verknüpfung von Leistungen? Wie profitieren Arbeitgeber und Arbeitnehmer? Dazu sollen u. a. eigene empirische Erhebungen durchgeführt werden. Die DVfR verantwortet die standortübergreifende Koordination und betreut die interaktiven Beteiligungsmöglichkeiten.

→ reha-recht.de/monitoring

Parlamentarischer Abend der Berufsförderungswerke



Mit mehr als 70 Vertretern aus der Politik, von Verbänden und aus der Wirtschaft fand Mitte Mai in Berlin der Parlamentarische Abend der Berufsförderungswerke und ihres Bundesverbandes statt. Im Fokus standen neue präventive Ansätze von Unternehmen und BFW. Zusätzlich zu den bisherigen Aufgaben der beruflichen Rehabilitation nannte die Vorsitzende des BV BFW, Dr. Susanne Gebauer, Digitalisierung und alternde Belegschaften als neue Herausforderungen. Mit Bezug auf eine Studie der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit stellte Dr. Gebauer fest: „Reha lohnt sich – für Menschen, soziale Sicherungssysteme und Unternehmen gleichermaßen.“ Die Schirmherrin des Abends, Kerstin Griesse (MdB), Parlamentarische Staatssekretärin im BMAS, unterstrich in ihrem Grußwort Demografie und Digitalisierung als Chancen und Risiken zugleich für Menschen mit Behinderungen.

Personalia

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung: Neuer Geschäftsführer



Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) hat einen neuen Hauptgeschäftsführer: Am 1. Juli 2019 hat **Dr. Stefan Hussy** das Amt von seinem Vorgänger **Prof. Dr. Joachim Breuer** übernommen. Der promovierte Ingenieur hat in seiner bisherigen beruflichen Laufbahn verschiedene Funktionen in der Industrie und bei Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung ausgefüllt. Schwerpunkt seiner Tätigkeiten war der Bereich Prävention. Zuletzt war Dr. Stefan Hussy Mitglied der Geschäftsführung der BGHW. Stellvertretende Hauptgeschäftsführerinnen der DGUV sind Dr. Edlyn Höller und Petra Zilch.

Wechsel bei der Bundesagentur für Arbeit



Am 1. Juli 2019 übernahm **Annele Buntenbach**, Mitglied im Geschäftsführenden Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), turnusgemäß den Vorsitz im Aufsichtsrat der Bundesagentur für Arbeit. Ihr bisheriger Stellvertreter Peter Clever ist am 16. Juli aus dem Verwaltungsrat zurückgetreten, seine Nachfolge dort ist noch offen.

BMAS: Vanessa Ahuja wechselt in Abteilung II



Vanessa Ahuja übernimmt zum 1. September 2019 die Leitung der Abteilung II im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Damit ist sie nun zuständig für Arbeitsmarktpolitik, Ausländerbeschäftigung, Arbeitslosenversicherung und Grundsicherung für Arbeitssuchende. Zuvor war Ahuja Leiterin der Abteilung V Belange behinderter Menschen, Prävention und Rehabilitation, Soziale Entschädigung und Sozialhilfe.

Veranstaltungen

Chefsache Inklusion in Bayern



Nach der großen Resonanz der ersten Runde setzen die BFW ihr Expertenforum „Chefsache Inklusion“ jetzt fort. Den Auftakt machen am 30. September das BFW München und das BFW Nürnberg. Sie laden Entscheiderinnen und Entscheider namhafter Unternehmen zu Gastgeber Audi nach Ingolstadt ein, um sich über Erfahrungen rund um die Einstellung und Weiterbeschäftigung von Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen auszutauschen.

Termine auf einen Blick

- **REHACARE: Selbstbestimmt leben**
18.-21. September 2019 | Düsseldorf
- **1. Kongress der Teilhabeforschung**
26.-27. September 2019 | Berlin
- **2. Reha Symposium der BG Kliniken**
26.-27. September 2019 | Ludwigshafen
- **Reha-Tag 2019**
28. September 2019 | bundesweit
- **Chefsache Inklusion in Bayern**
30. September 2019 | Ingolstadt
- **Deutscher Betriebsärzte-Kongress 2019**
23.-26. Oktober 2019 | Freiburg
- **20. Rehabilitationswissenschaftliches Symposium**
1. November 2019 | Potsdam
- **Inklusionstage 2019**
11.-12. November 2019 | Berlin
- **Deutscher Arbeitgebertag**
12. November 2019 | Berlin
- **DVSG-Bundeskongress**
14.-15. November 2019 | Kassel

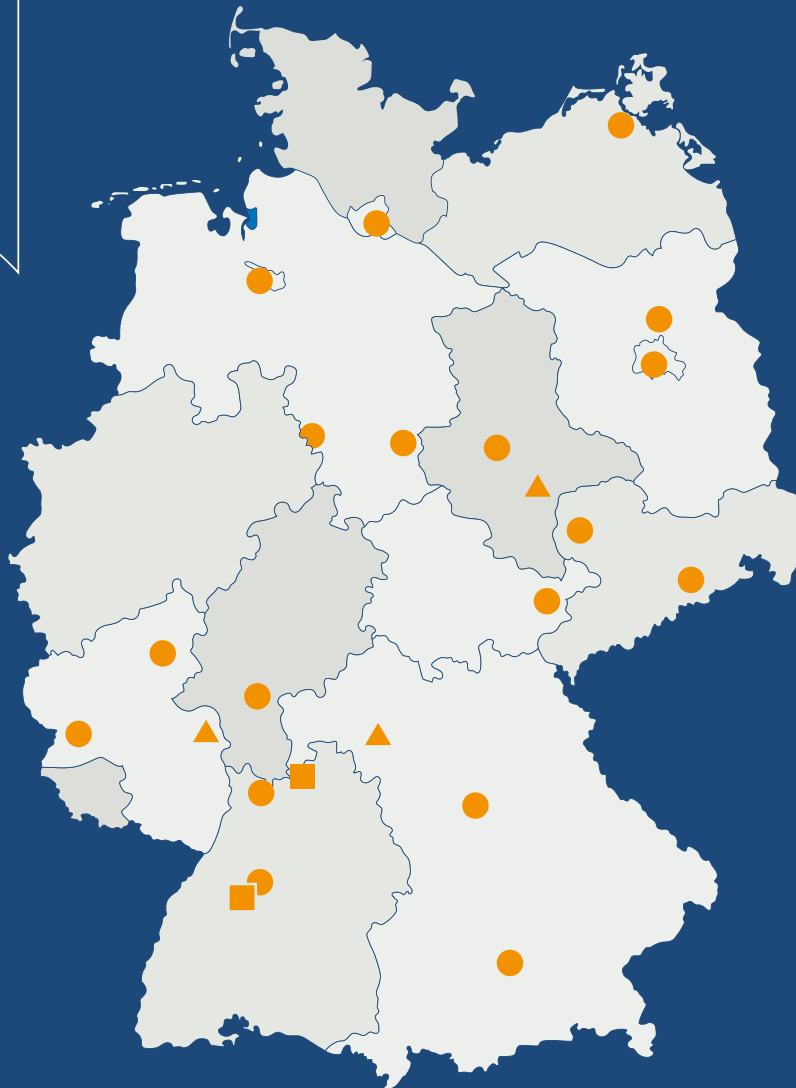
Fit für die Zukunft

Menschen. Unternehmen. Berufsförderungswerke.

→ Überall in
Deutschland

Die 28 Berufs-
förderungswerke

www.bv-bfw.de



- Berufsförderungswerke
- ▲ Berufsförderungswerke mit
Spezialisierung auf blinde/
sehbehinderte und/oder
hörgeschädigte Menschen
- Berufsförderungswerke mit
speziellen medizinischen und
pflegerischen Angeboten für
Menschen mit schwerer
Körperbehinderung

Zugang für alle
responsiv & barrierefrei

Kommunikation, die Inklusion unterstützt:
www.bv-bfw.de

Ausgabe verpasst?
Archiv & Leserservice

Die Ausgaben der **REHAVISION** als Download:
www.bv-bfw.de > Publikationen