



## **TOOLBOX:**

# GOOD-PRACTICE-BEISPIELE AUS DER EUROPÄISCHEN LEBENSMITTEL- UND GETRÄNKEINDUSTRIE

Neue Talente und alternde Belegschaften: zwei Seiten einer Medaille - Einführung von Good-Practice-Modellen für eine attraktive europäische Lebensmittel- und Getränkeindustrie

Kim Schütze wmp consult - Wilke Maack GmbH Fabrice Warneck Syndex Europe & International



#### INHALT

****	
European Commission	

#### Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union

Diese Veröffentlichung gibt ausschließlich die Meinung des Autors wieder. Die Europäische Kommission übernimmt keine Verantwortung für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

- **5** Vorwort
- **5** Zusammenfassung
- **8** Einleitung
- 13 Bewährte Verfahren und Instrumente
- 13 Neue Talente für die europäische Lebensmittelund Getränkeindustrie gewinnen
- 1.1 Innovative Einstellungsinitiativen
- 19 1.2 Attraktive Arbeitsbedingungen
- 23 1.3 Personalentwicklung
- **31** 2 Produktiver Umgang mit einer alternden Belegschaft
- **32** 2.1 Altersgerechte Arbeitsbedingungen
- **37** 2.2 Lebenslanges Lernen
- **41** 2.3 Mehr Altersbewusstsein auf Unternehmensebene
- **45** 3 *Verbesserung des Sektorimages*
- **46** 3.1 Horizontale Dimension
- 47 3.2 Förderung des sozialen Dialogs für Imagekampagnen
- 48 Schlussbetrachtung
- 50 ANHANG 28 Profilblätter bewährter Verfahren

#### **VORWORT**

#### Projekt-Lenkungsausschuss:

**Lorenzo Ferrucci** Manager, Nachhaltigkeit und CSR, FoodDrinkEurope

**Danielle Borowski** Justiziarin, ANG, Deutschland **Goncalo Granado** European Affairs Manager, Nestlé

Selga Speakman Havard Beauftragte für Wettbewerbspolitik, Beschäftigung, Kompetenzen und Unternehmens-

dienstleistungen, Food and Drink Federation UK (FDF)

**David Yeandle** Leiter Regierungsbeziehungen, European Employers Group (UK), Vertretung der britischen

Food and Drink Federation (FDF)

Estelle Brentnall Politische Sekretärin für den Lebensmittel- und Getränkesektor EFFAT

Rafaël Nedzynski FGTA FO, Frankreich Erika Mellenova OZP SR, Slowakei Mogens Eliasen NNF, Dänemark Peter Dunkel NGG, Deutschland

Administrative Unterstützung:

Sophie Margetis Stefanie Sergeant

#### Danksagung

Dieser Bericht ist in Teamarbeit entstanden. Die Beratungsbüros Syndex und WMP Consult erstellten den Bericht und zeichneten für die Gestaltung des Fragebogens, die Datenerhebung und die empirische Analyse verantwortlich. Wertvolle Anregungen kamen auch von Mitgliedern der sektoralen Sozialpartner FoodDrinkEurope und EFFAT. Herzlich gedankt sei dem engagierten kleinen Lenkungsausschuss, der die Leitung des Projekts übernahm und seine Ideen einbrachte. Besonderer Dank gilt zudem den anderen Kolleginnen und Kollegen von FoodDrinkEurope und EFFAT, die auf vielfältige Weise bei diesem Projekt mitgeholfen haben.

Dieser Bericht beruht auf den Ergebnissen einer früheren, von der Europäischen Kommission finanzierten gemeinsamen Studie zum Thema Gewährleistung nachhaltiger Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit im europäischen Lebensmittel- und Getränkesektor. Diese gemeinsame Untersuchung zeigte, dass der Sektor der Lebensmittel-/Getränkeherstellung und -verarbeitung trotz der erwiesenen Widerstandsfähigkeit gegenüber der jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrise für viele potenzielle Arbeitnehmer leider keine attraktive Wahl für die künftige Berufslaufbahn darstellt und daher mit Problemen kämpft, die für die Verbesserung der Produktivität und internationalen Wettbewerbsfähigkeit erforderlichen Fachkräfte zu rekrutieren.

Die Sozialpartner des Sektors, FoodDrinkEurope und EFFAT, haben – mit fortgesetzter finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission – gemeinsam mit den Beratungsunternehmen Syndex und wmp consult untersucht, wie die verschiedenen Teilsektoren in einer Reihe von Ländern vorgehen, um

neue Talente zu gewinnen und produktiv mit ihren alternden Belegschaften umzugehen.

In diesem Rahmen wurde eine "Toolbox" verschiedener Maßnahmen zusammengestellt, die unseres Erachtens den Mitgliedern von FoodDrinkEurope und EFFAT gleichermaßen bei ihrer Suche nach Lösungsansätzen für diese Probleme behilflich sein werden. Wir sind zuversichtlich, dass die Umsetzung dieser Maßnahmen auch dazu beitragen wird, das Image des EU-Lebensmittel- und Getränkesektors zu verbessern und dementsprechend die Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber zu erhöhen.

Diese "Toolbox" ist ein wertvolles Kompendium zahlreicher Beispiele bewährter Verfahren und Fallstudien von, großen und kleinen, Unternehmen aus verschiedenen Mitgliedstaaten. Wir sind überzeugt, dass die Mitglieder sowohl von FoodDrinkEurope als auch von EFFAT damit nachhaltige Beschäftigungspraktiken aus der gesamten Lebensmittel- und Getränkeindustrie austauschen, entwickeln und stärken können.



**Mella Frewen**Generaldirektorin, FoodDrinkEurope



Harald Wiedenhofer Generalsekretär, EFFAT

H ludu hop

#### ZUSAMMENFASSUNG

Die europäischen Sozialpartner FoodDrinkEurope und EFFAT haben sich zusammengetan, um Engpässe bei der Rekrutierung neuer und qualifizierter Mitarbeiter auszumachen und Herausforderungen von Unternehmen mit alternder Belegschaft zu bewältigen. Unterstützt wurden sie dabei von den zwei Beratungsbüros wmp consult und Syndex. Die EU-Sozialpartner ermittelten unter Berücksichtigung der Tatsache, dass lokale Akteure in Bezug auf Arbeitserziehungssysteme, Arbeitsrecht, Bildungswesen und Situation der Arbeitslosigkeit in einem jeweils spezifischen Umfeld agieren, eine Reihe von Instrumenten wie u. a. übertragbare bewährte Verfahren, mögliche Szenarien und Leitlinien für die Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Gewerkschaften in diesem Sektor. Diese Instrumente können auch dazu beitragen, das Image des Sektors als potenzieller Arbeitgeber zu verbessern.

Die folgenden allgemeinen Empfehlungen beruhen auf der Auswertung von 28 Beispielen für bewährte Verfahren, die von FoodDrinkEurope- und EFFAT-Mitgliedern aus verschiedenen EU-Ländern übermittelt wurden.

#### NEUE TALENTE FÜR DIE EUROPÄISCHE LEBENSMITTEL- UND GETRÄNKEINDUSTRIE GEWINNEN

Neue Mitarbeiter zu finden und einzustellen kann, insbesondere in abgelegenen Gebieten, eine schwierige Aufgabe sein. Es kann aber auch vorkommen, dass es zwar zahlreiche Bewerberinnen und Bewerber gibt, deren Bildungshintergrund und Kompetenzen jedoch nicht den Anforderungen im Sektor entsprechen. Was können Unternehmen konkret dagegen tun?

#### INNOVATIVE EINSTELLUNGSINITIATIVEN

In einem ersten Schritt wird eine Bestandsaufnahme des unternehmens- und sektorspezifischen Kompetenz- und Einstellungsbedarfs sowie des regionalen Arbeitsmarkts durchgeführt. Diese umfasst auch die Antizipation künftiger Entwicklungen der Industrie, einschließlich geänderter Kundenanforderungen und neuer Herstellungsverfahren. Langfristige Partnerschaften zwischen Unternehmen und lokalen Arbeitsvermittlungs- und Bildungseinrichtungen (Schulen, Universitäten usw.) können sich ebenfalls als sehr nützlich erweisen.

Hilfreich für junge Menschen können auch Diskussionen in den sozialen Medien über Berufsaussichten mit Gleichaltrigen sein, die gleichzeitig als Unternehmens-"Botschafter" fungieren. Eine positive Rolle kommt dabei auch den Gewerkschaften zu, die im Rahmen von Einstellungskampagnen und Schulbesuchen dazu beitragen können, berufliche Vorurteile gegenüber dem Sektor abzubauen. Einstellungskampagnen müssen die Förderung der

personellen Vielfalt im Blick haben und besonders auf bestimmte Gruppen potenzieller Arbeitnehmer ausgerichtet sein. Beispielsweise sind Frauen im Großteil der Unternehmen der Lebensmittel- und Getränkeindustrie unterrepräsentiert, und Arbeitsmigranten verfügen oft über die für eine Tätigkeit im Sektor erforderlichen Kompetenzen.

Schließlich können multinationale Unternehmen eine europäische Personalbeschaffungsstrategie einführen und Zielvorgaben für die jeweilige nationale Geschäftsführung festlegen. Die Manager auf lokaler Ebene wissen am besten über die Einschränkungen und Chancen auf ihrem Arbeitsmarkt Bescheid, um die Einstellungsziele in erfolgversprechendster Weise festzulegen und umzusetzen.

#### ATTRAKTIVE ARBEITSBEDINGUNGEN

Es ist wichtig, daran zu arbeiten, Ihr Unternehmen als "Great Place to Work" zu positionieren. Das Arbeitsumfeld und Image eines Unternehmens stehen oft in engem Zusammenhang damit, wie sehr die Arbeitnehmer Gehör für ihre Anliegen finden. Umfragen, Versammlungen, Betriebsräte und Gewerkschaften oder Arbeitnehmervertreter können auch dazu beitragen, ein konstant hohes Maß an Kommunikation und Arbeitszufriedenheit zu erreichen. Arbeitsschutzmaßnahmen sollte in den Gremien des sozialen Dialogs hoher Stellenwert eingeräumt werden.

Investitionen in Programme zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs-und Privatleben und Initiativen zur Erhöhung des Frauenanteils auf Führungsebene können das Image des Unternehmens als "Arbeitgeber erster Wahl" verbessern. Unternehmen mit guten Arbeitsbedingungen, die neben entsprechender Vergütung innovative Arbeitsorganisationsformen, Weiterbildungsmöglichkeiten, Mitgestaltungsspielraum bezüglich der Arbeitszeit bieten und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten als wichtig erachten, sind für potenzielle Arbeitnehmer attraktiv

#### DIE ANGESTELLTEN MITNEHMEN

Manchmal stimmen das Bewerberprofil und die Anforderungen des Unternehmens jedoch nicht überein. Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter können auf betrieblicher und sektoraler Ebene zusammenarbeiten, um Stellenprofile zu überprüfen, verschiedene Arten von Qualifikationen zu fördern und auf eine Verbesserung der allgemeinen und beruflichen Erstausbildung hinzuwirken. Dies kann zur Schaffung neuer Qualifikationen führen, die die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Industrie besser widerspiegeln und die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitskräfte im gesamten Sektor

verbessern. Die Mitarbeiter können eine wichtige Rolle im Rahmen des Innovationsprozesses spielen, da sie oft über wertvolle Praxiserfahrung verfügen, die sie dem Management weitergeben können. Schließlich kann die Beschäftigungsfähigkeit von ungelernten Arbeitskräften durch spezielle Schulungen verbessert werden.

#### DIE BELEGSCHAFT AUCH IM ALTER EINBINDEN

Im Großteil der europäischen Länder wird das Rentenalter jetzt angehoben. Gleichzeitig verfügen ältere Arbeitnehmer jedoch nicht über die körperliche Belastbarkeit oder Kompetenzen, um sich an die sich ständig ändernden Anforderungen der Lebensmittel- und Getränkeindustrie anzupassen. Eine Reihe von Unternehmen und die Sozialpartner haben jedoch wirksame Altersmanagement-Strategien entwickelt, um eine alternde Belegschaft zu halten und produktiv zu managen.

#### ALTERSGERECHTE ARBEITSBEDINGUNGEN

Einige Unternehmen haben ihre Arbeitsbedingungen an die speziellen Bedürfnisse älterer Arbeitskräfte angepasst. Der soziale Dialog kann auch hier bei der Suche nach Lösungen und der Anpassung der Arbeitsplatzanforderungen einen wertvollen Beitrag leisten. Es gibt einige Beispiele, wo die Sozialpartner, aufbauend auf einer Altersstrukturanalyse, gemeinsam daran gearbeitet haben, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Änderungen der Arbeitsorganisation mit Schwerpunkt auf Risikoverhütung, Stressabbau, neuen Schichtsystemen, ergonomischeren Arbeitsplätzen usw. einzuführen. Weitere Initiativen befassten sich mit der Einführung von Mehrfachtätigkeiten, der Stärkung der Autonomie am Arbeitsplatz und der Übertragung von Mentorenaufgaben an ältere Arbeitnehmer gegenüber jüngeren Kollegen oder der Gewährung von Vergünstigungen wie zusätzlichen Urlaubstagen für Arbeitnehmer im rentennahen Alter und Vorruhestandsregelungen. Durch die Einführung einer Strategie für den Umgang mit einer alternden Belegschaft soll ein Mentalitätswechsel bei den Mitarbeitern und der Geschäftsführung angestoßen werden, um das Bewusstsein für gesundes Altern in der Unternehmenskultur zu verankern. Einige dieser Initiativen erfordern finanzielle Investitionen durch das Unternehmen, das jedoch auch von der gesteigerten Produktivität und geringeren Fehlzeiten der älteren Arbeitnehmer profitiert.

#### LEBENSLANGES LERNEN

Ältere Arbeitnehmer müssen regelmäßige Fortbildungen absolvieren, um zu verhindern, dass sie den Anschluss an neue Technologien verlieren. In bestimmen Fällen kann es jedoch vorkommen, dass Unternehmen zuerst bei den Grundfertigkeiten wie Lesen, Schreiben und Rechnen – Vorbedingungen für jede Weiter- und Fachausbildung – ansetzen müssen. In einigen Fällen benötigen die Unternehmen bei der Umstellung ihrer Personalpolitik eventuell auch Unterstützung durch externe Fachleute oder sektorale Gremien. Es gibt einige erfolgreiche Beispiele für die Entwicklung von maßgeschneiderten Lösungen für das konkrete Belegschaftsprofil eines Unternehmens.

#### MEHR ALTERSBEWUSSTSEIN AUF UNTERNEHMENSEBENE

Es kann auch vorkommen, dass es älteren Arbeitnehmern Schwierigkeiten bereitet, sich an neue Arbeitsweisen anzupassen und den damit verbundenen Weiterbildungsanforderungen gerecht zu werden. Die Beteiligung der Arbeitnehmer an der Gestaltung der Altersmanagement-Strategie kann mithelfen, dies abzubauen. Damit kann die breitere Akzeptanz dieser Veränderungen sichergestellt werden, und die Arbeitnehmervertreter können eine wichtige Rolle in diesem Prozess spielen. Gleichzeitig hängt der Erfolg jeder Altersmanagement-Strategie von der aktiven Unterstützung durch die Werkleitung und das Management ab. Es muss das Verständnis da sein, dass diese Maßnahmen nicht bloß eine weitere einzuhaltende Regel, sondern ein wichtiger Bestandteil der Führungskultur sind.

Der Ruhestandeintritt von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen muss entsprechend antizipiert werden, um den Verlust von Wissen und Know-how für das Unternehmen zu vermeiden. Eine der gängigsten Methoden, um diesen Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Generationen von Mitarbeitern zu gewährleisten, ist Mentoring.

#### **VERBESSERUNG DES SEKTORIMAGES**

Die im Bericht aufgeführten 28 Beispiele für bewährte Verfahren dienen allesamt auch dazu, das Image des Sektors für potenzielle Arbeitnehmer zu verbessern. Das Richtige zu tun, ist jedoch nicht genug. Das Weitererzählen von Erfolgsgeschichten ist eine wichtige Aufgabe des Sektors.

Beispielhafte Bottom-up-Initiativen einzelner Unternehmen können für den gesamten Sektor von Nutzen sein, insbesondere wenn Betriebe oder die Sozialpartner über ein System für den Austausch bewährter Verfahren verfügen, das diese beispielsweise über eine Online-Plattform oder eine Informationskampagne für Beratungseinrichtungen verbreitet. Top-down-Ansätze auf sektoraler Ebene können in Bezug auf die Reichweite zwar wirksamer sein, sollten jedoch, um glaubwürdig zu sein, auf konkreten Fakten beruhen. Diese Imagekampagnen sollten die Sozialpartner einbinden und idealerweise in der Anfangs- und Verbreitungsphase durchgeführt werden.

#### **EINLEITUNG**

# ANLEITUNG FÜR DIE NUTZUNG DIESER TOOLBOX

Diese Toolbox soll den Sozialpartnern in der europäischen Lebensmittel- und Getränkeindustrie praktische Beispiele bewährter Verfahren aufzeigen, um neue Talente zu gewinnen und eine alternde Belegschaft auf Sektorund Unternehmensebene produktiv zu managen. Grundlage ist eine Zusammenstellung 28 bewährter Verfahren und Tools, die von den nationalen Mitgliedsgewerkschaften und Mitgliedern der europäischen Sozialpartner der Lebensmittel- und Getränkeindustrie im Rahmen einer europaweiten, zwischen Februar und April 2015 durchgeführten Umfrage vorgelegt wurden. Die Teilnehmer sollten dabei Initiativen für bewährte Verfahren in ihren jeweiligen Ländern, Sektoren oder Unternehmen nennen, die sich auf einen der drei Schwerpunktbereiche des Projekts konzentrieren:

Die Good-Practice-Beispiele umfassen eine breite Palette von Initiativen, Konzepten, Akteuren, Umsetzungsebenen und Finanzierungsstrukturen. Die Umfrage bot ebenfalls eine Checkliste, mit der sich ermitteln ließ, ob die jeweilige Aktivität als Beispiel für ein bewährtes Verfahren geeignet war.

In Form von kurzen Portraits reichten die Sozialpartner aus 16 europäischen Ländern mehr als 40 verschiedene Beispiele bewährter Verfahren ein, unter denen die Lenkungsgruppe letztlich 28 aus elf europäischen Ländern auswählte. Jedes Portrait umfasste eine Kurzbeschreibung der Initiative unter detaillierter Auflistung von Zielen, Ergebnis und Umsetzungsebene.

Die Toolbox beinhaltet eine Reihe von Empfehlungen, die sich an verschiedene Nutzer richten –

je nach den individuellen Anforderungen und Rahmenbedingungen. Am Ende jedes Kapitels finden sich einige besondere Empfehlungen und Anregungen für weitere Maßnahmen in Bezug auf die behandelten Sachverhalte. Bestimmte Anregungen sind unter Umständen nur für jene nützlich, die in den sozialen Dialog auf Unternehmensebene eingebunden sind, andere hingegen für solche, bei denen dies nicht der Fall ist. Jeder Toolbox-Nutzer kann wählen, welches Szenario am besten auf seine eigenen Umstände zugeschnitten ist. Zu beachten ist, dass es für die Herausforderungen im Lebensmittel- und Getränkesektor selbstverständlich kein Patentrezept gibt. Gleichwohl zeigt diese Toolbox innovative Verfahren und Konzepte für eine erfolgreiche Bewältigung auf.

#### TOOLBOX: SAMMLUNG BEWÄHRTER VERFAHREN UND INSTRUMENTE

28 Good-Practice-Beispiele, um neue Talente zu gewinnen und eine alternde Belegschaft produktiv zu managen.

"Wissen weitergeben, Erfahrungen teilen und von anderen in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie lernen."

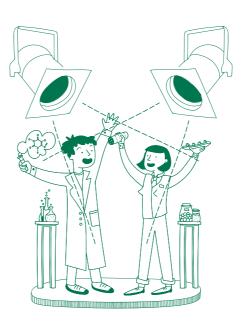
# NEUE TALENTE FÜR DIE EUROPÄISCHE LEBENSMITTEL-UND GETRÄNKEINDUSTRIE GEWINNEN

# PRODUKTIVER UMGANG MIT EINER ALTERNDEN BELEGSCHAFT

# VERBESSERUNG DES SEKTORIMAGES







#### CHECKLISTE FÜR BEISPIELE BEWÄHRTER VERFAHREN EIGNUNGSKRITERIEN:

- Genaue Beschreibung des Kontextes
- Genaue Beschreibung von Zielen und Zwecken
- Genaue Beschreibung der damit verbundenen Maß nahmen/Aktivitäten
- Mindestens seit einem Jahr laufend und erfolgreich umgesetzt

#### AUSWAHLKRITERIEN:

- Wird die Initiative einem genau festgelegten Bedarf gerecht?
- Sind Interessen- und Zielgruppen eingebunden?
- Lässt sich die Initiative übertragen?
- Läuft die Initiative nach der Anfangsphase weiter?

Quelle: gemäß einer Definition bewährter Verfahren des EU COM Europäischen Integrationsforums

2. Die Umfrage wurde von einem Forscherteam anhand dreier Schritte durchgeführt: a) Umfrage zu Beispielen bewährter Verfahren, b) neun Fallstudienberichte, die unter den 28 Beispielen bewährter Verfahren in Absprache mit der Projekt-Lenkungsgruppe ausgewählt wurden, sowie c) Entwicklung der Toolbox. Die Beispiele bewährter Verfahren wurden anhand von Profilbeschreibungen dargelegt.

#### **EINLEITUNG**

### **AUFBAU DER TOOLBOX**

Die Toolbox ist in die drei vorgenannten Schwerpunktbereiche aufgeteilt, d.h. Gewinnung neuer Talente, produktiver Umgang mit einer alternden Belegschaft und Verbesserung des Sektorimages. Dabei wurde entschieden, den Akzent insbesondere auf die ersten beiden Bereiche zu legen (d.h. "Gewinnung neuer Talente" und "produktiver Umgang mit einer alternden Belegschaft"), zumal diese Initiativen dazu beitragen, das Image des Sektors aufzuwerten.

Innerhalb dieser drei Hauptbereiche befasst sich der Bericht ausführlicher mit den folgenden Themen:

#### 1

# NEUE TALENTE GEWINNEN

- Innovative Einstellungsinitiativen
- Attraktive Arbeitsbedingungen
- Personalentwicklung

#### 2

# PRODUKTIVER UMGANG MIT EINER ALTERNDEN BELEGSCHAFT

- Altersgerechte Arbeitsbedingungen
- Lebenslanges Lernen
- Mehr Altersbewusstsein auf Unternehmensebene

#### 3

# VERBESSERUNG DES SEKTORIMAGES

- Horizontaler Ansatz
- Förderung des sozialen Dialogs für Imagekampagnen

Jedes Thema ist in ähnlicher Weise strukturiert und enthält Erläuterungen zu den wesentlichen Herausforderungen. Der Schwerpunkt liegt auf praktischen Erfahrungen mit bewährten Verfahren und innovativen Lösungen, die von Interessengruppen in verschiedenen europäischen Ländern herrühren. Darüber hinaus geht jedes Thema mit Empfehlungen und praktischen Tools wie Checklisten und Schemata einher, um Sozialpartnern zu helfen, die von den bewährten Verfahren anderer Akteure des Sektors lernen möchten.

#### 28 Portraits und neun Fallstudienberichte

In der gesamten Toolbox wird auf die 28 Beispiele bewährter Verfahren Bezug genommen. Die Profilblätter 01–28, die jeweils eine Kurzbeschreibung der Initiative umfassen, sind dem Anhang zu diesem Bericht zu entnehmen. Weitere Einzelheiten zu Initiativen, die als besonders interessant gelten, enthalten die neun Fallstudienberichte, die von den Websites von FoodDrinkEurope und EFFAT abrufbar sind.

Die nachfolgende Abbildung verschafft einen Überblick über die Methode und Komponenten, die für die Toolbox verwendet wurden.

# # 01 AT NEUE LEHRLINGSAUSBILDUNG "LEBENSMITTELTECHNIKER" IN ÖSTERREICH SCHWERPUNKT: NEUE TALENTE INNOVATIVE EINSTELLUNGSINITIATIVE PERSONAL-ENTWICKLUNG ZUSAMMENFASSUNG DER Under der neu eingeführten Lehrlingsausbildung "Lebensmittelhechnike" war der österreichische Arbeitsgeberverband, Fachverband der Lebensmittelndustrie", der die Ausbildung Det in der prüsammenabet mit der Gewerbschaft Pro-Ge ins Leben nef und entwickelte. Die Dauer der Ausbildung beträgt dreienhab Jahre. Die Dauer der Ausbildungs beträgt dreienhab Jahre. Die Dauer der Ausbildungs werspütung auf einem flus der betriebsinteren Ausbildungsvergütung auf einem flus der Lebensmittellindustrie vergleichweise hohen Nure von der Ausbildungsvergütung auf einem flus der Lebensmittellindustrie vergleichweise hohen Nure von der Ausbildungsvergütung auf einem flus der Lebensmittellindustrie vergleichweise hohen Nure von der Vergleichweise hohen von der Vergleichweise hohen



# 9 Fallstudien

Auswahl von Beispielen bewährter Verfahren

Verbesserung des Sektbrimages

#### Neue Talente gewinnen

- a. Aus- und Weiterbildungsprogramm bei Arla Foods (DK)
- b. Schaffung einer neuen Lehrlingsausbildung (AT)
- c. Pass 'IFRIA-maßgeschneiderte Ausbildung (FR)
- d. Einstellungsinitiativen bei Mars Polska (PL)
- e. Proaktive Einstellung junger Menschen bei New England Seafood International (UK)
- f. Nestlé Youth Initiative (EU)
- g. Teknikcollege in Schweden (SE)

Produktiver Umgang mit einer alternden Belegschaft

- h. Til-Transfer innovativer Lösungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik (DE)
- i. Initiative für Altersmanagement bei Nordic Sugar in Finnland (FI)

28 Portraits mit Good-Practice-Beispielen aus der Lebensmittel- und Getränkeindustrie

# DARLEGUNG DER GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

Schema 1: Überblick über das Forschungsprojekt: neun Fallstudienberichte und 28 Profilblätter decken die drei Schwerpunktbereiche ab

11

Die Mehrheit (21) der Beispiele bewährter Verfahren umfassen Initiativen mit Maßnahmen, um neue Talente für die Branche zu gewinnen. Ferner sind elf Beispiele von Projekten für den produktiven Umgang mit einer alternden Belegschaft enthalten. Vier Initiativen konzentrieren sich gleichzeitig auf neue Talente und eine alternde Belegschaft.

#### Verschiedene Arten von Initiativen

- 13 der Good-Practice-Beispiele gehen auf das Unternehmen oder den Arbeitgeber zurück,
- 3 sind Initiativen von Gewerkschaften oder Betriebsräten,
- 14 sind Initiativen, die auf einem gemeinsamen Ansatz der Sozialpartner beruhen.

In bestimmten Fällen kann es sich bei einem Arbeitgeberprojekt auch um eine gemeinsame Initiative der Sozialpartner handeln, wie bei *Nordic Sugar* in Finnland (# 28 FI). Diese Initiative geht zwar in erster Linie auf das Unternehmen zurück, wird aber in enger Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften durchgeführt. Gleiches gilt für das "Aus- und Weiterbildungsprogramm" bei *Arla Foods in Dänemark"* (# 06 DK), eine Unternehmensinitiative auf Basis eines gemeinsamen Ansatzes der Sozialpartner und eines Tarifvertrags.

Quelle: Profilblatt # 01 AT

Die in der Toolbox vorgestellten Aktivitäten unterscheiden sich ebenfalls hinsichtlich ihrer Finanzierungsstrukturen und Projektlaufzeiten. Während einige Initiativen von Unternehmen oder der Organisation der Sozialpartner finanziert werden, stützen sich andere auf Vereinbarungen in Tarifverträgen oder öffentliche Mittel (wie einige Ausbildungsinitiativen). Bestimmte Initiativen erstreckten sich nur über ein Jahr, während andere wie die neu ins Leben gerufene Lehrlingsausbildung in Österreich (# o1 AT), nunmehr fester Bestandteil der jeweiligen nationalen Systeme der beruflichen Bildung sind.

#### Umsetzungsebene und Tragweite

Die bewährten Verfahren variieren je nach ihrer Umsetzungsebene. Während einige Initiativen unternehmensbasiert sind, beruhen andere auf einem Sektoransatz nach Maßgabe eines Tarifvertrags oder decken das gesamte Land ab. Von den 28 Initiativen sind zwölf sektorbasiert, zwei besitzen nationale Tragweite, wohingegen die Mehrheit – insgesamt 19 – auf die Initiative des jeweiligen Unternehmens zurückgeht. Initiativen auf Sektorebene können gleichzeitig auch auf Unternehmensebene umgesetzt werden.

#### DIE 28 GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

# 01 AT	Neue Lehrlingsausbildung "Lebensmitteltechniker" in Österreich
# 02 BE	Einführung zusätzlicher bezahlter Urlaubstage für ältere Arbeitnehmer in der belgischen
	Lebensmittelindustrie
# 03 BE	Abkommen zu industrieller Ausbildung in Belgien
# 04 BE	Austausch bewährter Verfahren und Lernnetzwerk in Belgien
# 05 DE	Betriebsrentenregelung bei Unilever
# 06 DK	Aus- und Weiterbildungsprogramm bei Arla Foods in Dänemark
# 07 DK	Fortbildung und Erweiterung der Kompetenzen von Fertigungspersonal bei Bisca
# 08 DK	Aktive Einbindung von Mitarbeitern in Innovationsaktivitäten bei Easyfood
# 09 FI	Berufe in der finnischen Lebensmittelindustrie kennenlernen
# 10 FR	Food Chain Contract: Förderung von sozialem Dialog & Beschäftigungsqualität
# 11 DE	TIL - Transfer innovativer HR-Lösungen in der Lebensmittelindustrie
# 12 DE	Projekt "SPILL" – lebenslanges Lernen in Deutschland
# 13 DE	Programm zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen bei Coca-Cola AG in Deutschland
# 14 EU	Youth Employment Initiative von Nestlé
# 15 DE	Familienfreundliches Arbeitsumfeld bei Danone GmbH in Deutschland
# 16 DE	Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben & Anerkennung für Freiwilligenarbeit bei Dr. August Oetker
# 17 IT	Nestlé – Reverse-Mentoring-Programm in Italien
# 18 NO	FEED: Verbesserung der Einstellung junger Menschen im Lebensmittelsektor in Norwegen
# 19 DE	Demografieprojekt bei Unilever in Deutschland
# 20 PL	"Mentoring-Programm" bei Pfeifer & Langen Polska
# 21 PL	Einstellungsinitiativen zur Gewinnung junger Talente bei Mars Polska
# 22 UK	Proaktive Einstellung junger Menschen bei New England Seafood in Großbritannien
# 23 RO	Umsetzung der Rahmenrichtlinie über Sicherheit und Gesundheitsschutz in der rumänischen
	Lebensmittelindustrie
# 24 FR	Pass'IFRIA – maßgeschneiderter Ausbildungsansatz in der französischen Lebensmittelindustrie
# 25 SE	Teknikcollege in Schweden: Netzwerk aus Kompetenzzentren für Qualitätsstandards bei Ausbildungen
# 26 UK	Taste Success: A Future in Food in the UK
# 27 UK	Einstellung junger Talente bei Mondeléz International in Großbritannien
# 28 FI	Initiative für Altersmanagement bei Nordic Sugar in Finnland

# BEWÄHRTE VERFAHREN UND INSTRUMENTE



Mehr als die Halfte (21) der bei diesem Projekt identifizierten bewährten Verfahren umfassen Maßnahmen, die mit der Gewinnung neuer Talent für die europäische Lebensmittel- und Getränkein dustrie verbunden sind.

#### Die drei Hauptkategorien der 21 Good-Practice-Beispiele:

- Innovative Finstellungsinitiatives
- Schaffung attraktiver Arbeitsbedingunger
- Personalentwicklung

#### 1.1

# INNOVATIV - SCHON BEI DER EINSTELLUNG

#### GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

# 01 AT Neue Lehrlingsausbildung "Lebensmitteltechniker" in Österreich # 09 FI Berufe in der finnischen Lebensmittelindustrie kennenlernen Programm zur Erhöhung des # 13 DE Frauenanteils in Führungspositionen bei Coca-Cola AG in Deutschland # 14 EU Youth Employment Initiative von Nestlé Feed: Verbesserung der Einstellung # 18 NO junger Menschen im Lebensmittelsektor in Norwegen # 21 PL Einstellungsinitiativen zur Gewinnung junger Talente bei Mars Polska # 22 UK *Proaktive Einstellung junger* Menschen bei New England Seafood in Großbritannien # 26 UK Taste success: a future in food in the UK Einstellung junger Talente bei Mondélez # 27 UK International in Großbritannien

Die erfolgreiche Einstellung ist für Unternehmen ein wichtiges und häufig herausforderndes Unterfangen. Viele Unternehmen berichten, dass ihre Einstellungsprozesse ungeeignet waren, um in zufriedenstellender Weise neue Talente zu gewinnen oder junge Arbeitnehmer zu binden. Die Identifizierung von Zielen, die Entwicklung von Kampagnen und der Aufbau von Netzwerken, die die Einstellungspolitik eines Unternehmens flankieren, ist ein Prozess, der sich in vielfältiger Weise erweitern lässt.

# Erfassung des Kompetenz- und Einstellungsbedarfs ist Grundvoraussetzung.

In bestimmten Fällen haben Unternehmen ihre eigenen Kampagnen entwickelt, wohingegen in anderen Fällen der Sektorverband die Federführung übernahm. Wichtig ist, dass einer Kampagne stets die Erfassung von Kompetenzen und Einstellungsbedarf vorauszugehen hat – unter Berücksichtigung lokaler Rahmenbedingungen. Für große Unternehmen ist es häufig einfacher, den Kompetenz- und Einstellungsbedarf zu erfassen, zumal sie über spezielle HR-Abteilungen und feste Einstellungs-

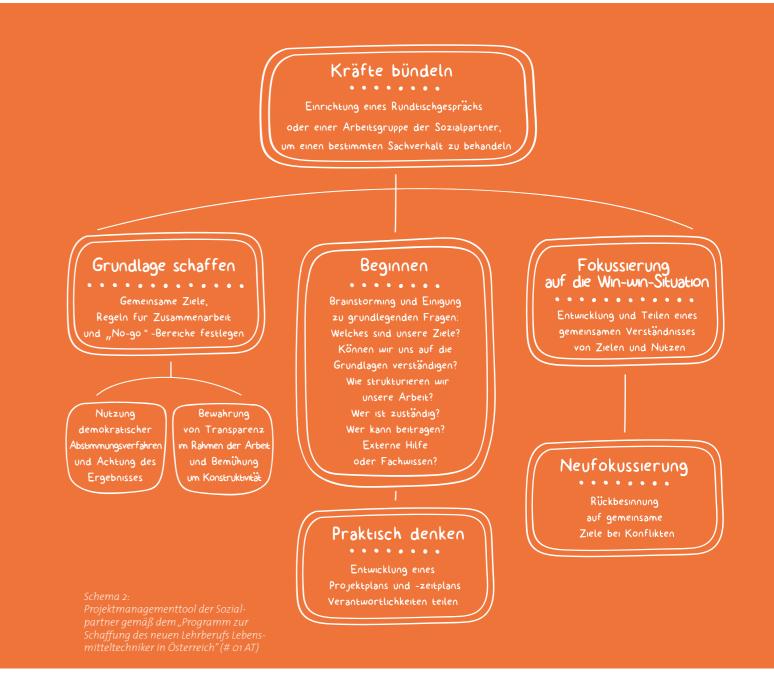
politiken und -verfahren verfügen. Auf Sektorebene kann es schwieriger sein, aggregierte Daten zu finden. Aus diesem Grunde können sich Partnerschaften zwischen Mitgliedsorganisationen und lokalen Verwaltungs- und Bildungsbehörden als äußerst nützlich erweisen.

In Ländern mit einer ausgeprägten Kultur des sozialen Dialogs sind die Gewerkschaften bisweilen in die Erfassung von Prozessen einbezogen. Ein Beispiel ist das norwegische Projekt "FEED: Verbesserung der Einstellung junger Menschen im Lebensmittelsektor in Norwegen" (# 18 NO). Die Erfassung sollte systematisch erfolgen, da sie, insbesondere wenn die Arbeitsbedingungen Einstellungsprobleme hervorrufen können, einen Weg zum Erfolg aufzeigen kann. In diesem Szenario sind Gewerkschaften gut positioniert, um jungen Menschen ihre Sichtweise aufzuzeigen, da sie als zuverlässige und/oder zusätzliche Informationsquelle betrachtet werden können.

Die österreichischen Sozialpartner im Lebensmittelsektor ermittelten eine Kluft zwischen den gegenwärtigen Stellenprofilen und dem künftigen Kompetenzbedarf. Aufgrund dessen schufen sie den völlig neuen Lehrberuf des "Lebensmitteltechnikers" (# o1 AT). Durch regelmäßige Teilnahme an Rundtischgesprächen mit Lebensmittelherstellern waren die österreichischen Sozialpartner in der Lage, ein detailliertes Wissen zum künftigen Kompetenzbedarf auf Unternehmens- und Sektorebene zu erlangen. Gestützt auf das Erfolgsbeispiel Österreichs zeigt das folgende Schema auf, wie sich ein gemeinsames Projekt der Sozialpartner lancieren lässt.

"In Österreich sind alle Lebensmittel- und Getränkeunternehmen Mitglieder unserer Organisation. Ich weiß immer, was auf Unternehmensebene vor sich geht und erforderlich ist. Um neue Arbeitsplätze zu schaffen und Kompetenzen zu erfassen, sind gute Kontakte zum Sektor von grundlegender Bedeutung."

MARTIN LOTZ, FACHVERBAND DER LEBENSMITTEL-INDUSTRIE ÖSTERREICH, SCHAFFUNG EINER NEUEN LEHRLINGSAUSBILDUNG (# AT 01)



# Das Einstellungsprofil junger Menschen sollte weiter diversifiziert werden.

#### GESCHLECHT

Unternehmen stellen alle möglichen Arbeitnehmer ein, darunter Gering- und Hochqualifizierte, Zuwanderer und lokale Arbeitssuchende, Studierende und Langzeitarbeitslose. Allgemein jedoch sieht es so aus, als ob die Arbeitgeber des Sektors generell nicht auf Frauen als Beschäftigte abzielen. Angesichts der Schwierigkeiten zahlreicher Arbeitgeber, geeignete Arbeitnehmer zu finden, ist dies überraschend. Entsprechend sollten Arbeitgeber hierfür sensibilisiert werden und sich an Kommunikationskampagnen zur Erhöhung des Frauenanteils beteiligen. Die Vermeidung von Geschlechterstereotypen ist ebenfalls eine Grundvoraussetzung für bestimmte Teile des Sektors, in denen die Einstellung von Frauen schwieriger ist. Beispiele sind Fisch- und Fleischverarbeitungsbetriebe, in denen nur Zuwanderinnen mit der Arbeit in Fertigungslinien zurechtzukommen scheinen.

Das "Programm zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen" bei Coca-Cola Deutschland (# 13 DE) ist ein gutes Instrument, das junge Frauen, die nach einem Job mit guten Karrierechancen Ausschau halten, ermutigt, sich im Nahrungsmittel- und Getränkesektor zu bewerben. Coca-Cola zählt zu den Gründungspartnern eines Netzwerks für Frauen mit der Bezeichnung "foodservice". Dessen 3700 Mitglieder setzen sich gemeinsam für die Förderung von Frauen in Führungspositionen ein.



#### **ERSTE KARRIERESCHRITTE**

Bestimmte Unternehmen haben erfolgreich bezahlte Praktika oder Berufsausbildung eingeführt. Deren Mehrwert ist darauf zurückzuführen, dass sie junge Menschen oder Studierende anziehen, die von einer ersten positiven Arbeitserfahrung in einem Unternehmen profitieren möchten. Erste Einblicke in ein Unternehmen zu gewähren, kann nützlich sein, reicht aber nicht. Erfolgreiche Unternehmen sind diejenigen, die Auszubildende und Praktikanten an sich binden können, indem sie ihnen zusätzliche Aufgaben, Kompetenzen und insbesondere betriebliche Erfahrung ermöglichen. Die Bewerber interessieren sich häufig dafür, übertragbares Wissen zu erlangen, darunter auch Aufsichtskompetenzen und Wissen in den Bereichen Gesundheit und Sicherheit und Lebensmittelsicherheit. Junge Menschen sorgen sich um ihre eigene Laufbahn und Beschäftigungsfähigkeit und möchten interessante Aufgaben und Perspektiven erhalten.

Die meisten Länder legen ihrer Einwanderungspolitik Bildungskriterien zugrunde und bevorzugen für den Zugang zu ihrem Hoheitsgebiet und Arbeitsmarkt hochqualifizierte Zuwanderer. Gleichwohl legt die gegenwärtige Arbeitskräftenachfrage im Lebensmittel- und Getränkesektor den Schluss nahe, dass die Sozialpartner öffentliche Behörden für die Rolle sensibilisieren sollten, die angelernte Arbeitnehmer für die Nachhaltigkeit der Branche spielen können – so wie am Beispiel von New England Seafood aufgezeigt (# 22 UK).

Auszubildende, denen Verantwortung übertragen wird (selbstverständlich mit der notwendigen Aufsicht bzw. dem notwendigen Mentoring) fühlen sich besser in Aktivitäten und Zukunft des jeweiligen Unternehmens eingebunden. Gleiches gilt für all jene, die trotz ihres jugendlichen Alters ermutigt werden, ihr Wissen (z.B. im IT-Bereich) an ältere Arbeitnehmer weiterzugeben. Ein einschlägiges Beispiel hierfür ist Mars Challenge hunters in Poland (# 21 PL), eine Plattform, die Wettbewerbe und Herausforderungen für Studierende konzipiert. "Die von den Studierenden vorgestellten Lösungen werden an das Büro von Mars übermittelt, und die besten Bewerber erhalten eine Auszeichnung. Unsere Erfahrungen sind sehr positiv", erklärte das Unternehmensmanagement, das ebenfalls Bewerber auffordern kann, das Potential für eine Zusammenarbeit in naher Zukunft auszuloten und zu planen.

#### Beteiligung an Partnerschaften

Viele Arbeitgeber unterhalten aktive und gefestigte Partnerschaften mit Universitäten, Bildungspolitikern oder sonstigen Interessengruppen – und das alles auf Basis von "Win-win"-Beziehungen. Dabei tauschen sie

"Ohne die Unterstützung unserer ausländischen Arbeitskräfte wäre unser Unternehmen nicht da, wo es heute ist."

VIV SAGE, HR-BEAUFTRAGTER, NEW ENGLAND SEAFOOD INTERNATIONAL – PROAKTIVE EINSTELLUNG JUNGER MENSCHEN (# 22 UK)

Dienstleistungen aus und verschaffen Zugang zu Wissen, während sie im Gegenzug Zugang zu jungen Menschen erhalten

# ZUSAMMENARBEIT MIT INSTITUTIONELLEN GREMIEN

Die *UK Employer Food and Drink Federation (FDF)* arbeitet beispielsweise mit Improve zusammen, dem Rat für Kompetenzen im Lebensmittel- und Getränkesektor in Großbritannien mit Zuständigkeit für Berufsbildung. Darüber hinaus kooperiert die FDF mit Herstellern neuer Technologie und Forschungseinrichtungen wie dem Institute for Food, Science and Technology (IFST) (# 26 UK). Diese enge Kooperation war bis dato äußerst nützlich.

#### ZUSAMMENARBEIT MIT GRUND- UND SE-KUNDARSCHULEN

Mondélez International führt ein Gemeinschaftsprogramm mit der Bezeichnung "Taste of Work" durch, das auf Grund- und Sekundarschulen im Umfeld der wichtigsten Mondeléz-Standorte ausgerichtet ist (# 27 UK). Im Rahmen von "Taste of Work" besuchen Unternehmensmitarbeiter Schulen und fördern die Lebensmittel- und Getränkeindustrie mit dem Ziel, Laufbahnen in den Bereichen Engineering und Nahrungsmittelverarbeitung zu einem frühen, jedoch entscheidenden Zeitpunkt des Ausbildungsverlaufs zu unterstützen.

#### INVESTITIONEN IN CAMPUSEVENTS UND ERNENNUNG VON BOTSCHAFTERN

Mondeléz International in Großbritannien (# 27 UK) und Mars Polen sind zwei Unternehmen, die sich aktiv an einer Reihe von Rekrutierungsevents beteiligen. So ernennt Mars Polen Botschafter (# 21 PL), d.h. junge Menschen, die derzeit im Unternehmen eine Lehre oder ein Praktikum absolvieren. Als Botschafter gewähren und teilen sie Informationen über das Unternehmen, Aktivitäten und Beschäftigungschancen. Das Unternehmen sucht dabei nach den talentiertesten Studierenden zur Erweiterung seines Teams.

#### LOKALE ARBEITSVERMITTLUNGEN STÄRKEN

Trotz der Bemühungen, den Einstellungsbedarf lokal und national zu kommunizieren, können die Ergebnisse (d.h. die tatsächlichen Einstellungen) bisweilen enttäuschend sein. Ohne gute Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitsvermittlungen können lokale Jobcenter nicht unbedingt effizient arbeiten. Für New England Seafood International (# 22 UK) erwies es sich als nützlich, Berufsberatern das Unternehmen anhand von Besichtigungen näherzubringen, zumal diese nun den Kompetenzbedarf des Unternehmens besser verstehen und entsprechend Profile besser auswählen können. Darüber hinaus erhöht dies die Sichtbarkeit des Unternehmens für Arbeitssuchende, die von den Stellensberatern präzise und objektive Informationen erhalten. Einstellungen im lokalen Umfeld tragen zur Erhaltung der Beschäftigungsstabilität bei, da Arbeitnehmer weniger Zeit mit Pendeln verbringen und sich näher an ihrem Wohnort befinden.

#### Bewerbern Vorteile verschaffen

In Ländern wie Großbritannien, in denen die Studiengebühren sehr hoch sind, stellt die Finanzierung von Hochschulausbildungen eine Herausforderung dar. Häufig müssen Studierende ein langfristiges Bankdarlehen aufnehmen, um ihr Studium zu finanzieren. Einige Unternehmen jedoch – so wie Mondélez International - haben Partnerschaften mit Universitäten aufgebaut. 2014/2015 stellte das Unternehmen 20 Studierende in Vollzeit ein, die Zugang zur Aston University besitzen. Dem Unternehmen zufolge sind die Studierenden an bestimmten Tagen ("Studientage") freigestellt, um sich ganz dem Lernprozess zu widmen. Laut Berechnungen von Mondélez liegen die jährlichen Kosten für dieses Programm pro Studierenden bei 10.000 GBP. Dennoch ist das Unternehmen zu weiteren Investitionen bereit, um die besten Talente zu gewinnen (# 27 UK).

# Kampagnen starten und soziale Medien einbinden

Kommunikationspläne schließen häufig PR-Kampagnen in äußerst unterschiedlichen Formen ein. Beispiele sind Zusammenkünfte mit Schülern und Studierenden am Studienort sowie die Organisation und Mitwirkung von bzw. bei Veranstaltungen, die sich entweder um Beschäftigung im Allgemeinen oder den Lebensmittel- und Getränkesektor im Besonderen drehen. Innovative Ansätze greifen ebenfalls auf soziale Medien zurück: So nutzt die britische Laufbahnkampagne "Taste Success: A Future in Food" digitale Kampagnen auf Basis von Facebook-Seiten sowie die Munchbot-App und preisgekrönte YouTube-Videos oder Twitter (#26 UK).

Wann immer Arbeitgeberverbände eines bestimmten Sektors Kommunikationsstrategien entwickeln, legen sie ihren Schwerpunkt häufig auf geografische Regionen oder Teilsektoren wie das Fleisch- oder Backgewerbe. Trotz der Notwendigkeit einer höheren Transparenz bzw. Attraktivität werden die Namen der Unternehmen nicht "Der Wendepunkt war erreicht, als wir Vertreter und Berater vom lokalen Jobcenter einluden, unser Unternehmen zu besuchen.
Sie verstehen nun viel besser, was in unserer Produktion und dem Sektor abläuft, und können nach potenziellen Bewerbern Ausschau halten. Das war ein wirklich intelligenter Schachzug."

VIV SAGE, HR-BEAUFTRAGTER, NEW ENGLAND SEAFOOD INTERNATIONAL – PROAKTIVE EINSTELLUNG JUNGER MENSCHEN (# 22 UK)

immer angegeben, wie beim finnischen Projekt "Berufe kennenlernen. Dies liegt daran, dass der Verband möchte, dass alle Unternehmen ungeachtet ihrer Größe und ihres Rufs von der Kampagne profitieren (# og FI).

#### Personalgewinnung auf europäischer Ebene

Die Europäische Union hat eine Reihe von Maßnahmen verabschiedet, um die länderübergreifende Einstellung und Ausbildung zu flankieren: Beispielsweise fördern die Beschäftigungsinitiative für junge Menschen und deren Finanzierungsinstrumente ERASMUS+, der Europäische Sozialfonds und andere die Anhebung des Kompetenzniveaus und die Wiedereingliederung von Arbeitnehmern. Die Eures-Beratungsstellen, die sich in jeder Region in der Nähe einer nationalen Grenze befinden, fördern die grenzüberschreitende Mobilität von Arbeitnehmern.

Im Rahmen der EU-Beschäftigungsinitiative für junge Menschen wurden Unternehmen aufgefordert, sich an den europaweiten Bemühungen zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit zu beteiligen. In dieser Hinsicht hat Nestlé in überzeugender Weise aufgezeigt, dass multinationale Unternehmen Projekte mit Multiplikatoreneffekt lancieren können (# 14 EU). Nestlé, das ebenfalls ein Programm für die Zusammenarbeit zwischen den Belegschaften seiner spanischen und deutschen Tochtergesellschaften lanciert hat, zeigt, dass Einstellungsvorgaben für jedes Land, in dem das Unternehmen operiert, realistisch sind. Der Mehrwert dieses Ansatzes besteht darin, dass nationale und lokale gesetzliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen eingehalten werden.

Gleichwohl belegen eine Reihe von Erfahrungen, dass Initiativen erfolgreicher sind, wenn sie mit sozialem Dialog einhergehen. Von hoher Wichtigkeit ist dabei die Abstimmung der Arbeitnehmervertreter mit operativen nationalen und länderübergreifenden Vertretungsorganen, außerdem besteht in den Bereichen Job Profiling und Ausbildungsinhalten ein Verbesserungspotenzial.

# GEWONNENE ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN

**Die Erfassung des Kompetenz- und Einstellungsbedarfs ist Grundvoraussetzung:** Es sind neue Ausbildungsprogramme und neue Stellenprofile erforderlich. Vor Lancierung einer Einstellungsinitiative ist eine detaillierte Bedarfsanalyse auf Unternehmens-, Teilsektor- oder lokaler Ebene erforderlich.

**Das Einstellungsprofil junger Menschen sollte weiter diversifiziert werden:** Es kann noch mehr getan werden, um "übergangene Talente" wie gering qualifizierte Arbeitnehmer und Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund oder Frauen einzustellen. Junge Menschen lassen sich auch durch die Aufwertung ihrer IT-Kenntnisse und sozialen Kompetenzen gewinnen.

**Beteiligung an Partnerschaften:** Viele Interessengruppen, wie Arbeitnehmervertreter, Universitäten und Schulen, können die Einstellung junger Menschen positiv beeinflussen, wenn diese an Einstellungsstrategien beteiligt werden.

**Schaffung von Handlungskompetenzen für lokale staatliche Arbeitsvermittlungszentren:** Arbeitsvermittlungsstellen kennen den Lebensmittel- und Getränkesektor unter Umständen nicht gut genug. Relevante Informationen werden ihnen helfen, die Auswahl der Bewerber zu verbessern.

**Bewerbern Vorteile verschaffen:** Junge Menschen haben hinsichtlich ihrer künftigen Laufbahn Entscheidungen zu treffen.

Unternehmen müssen für Erstere in verschiedener Weise attraktiv sein, indem sie beispielsweise arbeitsplatzbezogene Verantwortung übertragen.

**Kampagnen lancieren und von der Aufmerksamkeit sozialer Medien profitieren:** Um junge Menschen zu erreichen, sollten neue Formen der Kommunikation, darunter auch soziale Medien, genutzt werden.

**Verabschiedung eines europäischen oder länderübergreifenden Einstellungsplans:** Transnationalen Unternehmen steht ein internationaler Talentpool zur Verfügung. Die Nutzung länderübergreifender Einstellungskampagnen ist ein Vorteil.

# **1.2**ATTRAKTIVE ARBEITSBEDINGUNGEN



# 02 BE

Positionierung des eigenen Unternehmens als "Great Place to Work"

Für mehr und mehr Unternehmen, auch allgemein für den Lebensmittel- und Getränkesektor, ist es inzwischen äußerst wichtig, sich als attraktive Arbeitgeber zu profilieren. Junge Menschen und qualifizierte Arbeitskräfte können sich ihren Arbeitsplatz heutzutage aussuchen. Jedes Unternehmen muss künftigen und gegenwärtigen Arbeitnehmern attraktive Pakete, Leistungen und Arbeitsbedingungen bieten. Diese Investition ist unumgänglich.

Ebenso ist zu beachten, dass es keine Universalstrategie gibt, mit der sich ein Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber machen lässt. Wird der Sachverhalt im Rahmen einer Mitarbeiterumfrage, in Gesprächen mit dem Betriebsrat, den Gewerkschaften oder externen Consultants gegangen, kann dies neue Ansätze und Konzepte hervorbringen. Ohne Frage wird eine hochmotivierte Belegschaft in einem attraktiven Arbeitsumfeld leistungsfähiger sein und damit für das Unternehmen und die Arbeitnehmer eine Win-win-Situation herbeiführen.

#### Investitionen in Programme zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ist ein Konzept, das sämtliche Bemühungen umfasst, um Zeit und Energie einer Person gleichmäßig zwischen Arbeit und sonstigen wichtigen Aspekten ihres Lebens aufzuteilen. Dies geht gleichwohl über die elterliche Verantwortung hinaus und umfasst heutzutage ebenfalls die Betreuung älterer und kranker Familienmitglieder. Investitionen in familienfreundliche Arbeitsbedingungen oder Programme für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sollten für jeden Arbeitgeber selbstverständlich sein. Solche Pakete zu entwickeln und anzubieten, kann nicht nur die Einstellung von Frauen begünstigen, sondern auch Arbeitnehmer dazu bewegen, ihre weitere Laufbahn im Unternehmen zu verbringen. Im Wettbewerb um die besten Talente sind attraktive Arbeitsbedingungen, die Arbeitnehmern ermöglichen, Freizeit und Arbeit miteinander in Einklang zu bringen, zweifellos von Vorteil. Danone in Deutschland (# 15 DE) hat an seinem Hauptsitz ein familienfreundliches Arbeitsumfeld geschaffen.

#### BEISPIELE BEWÄHRTER VERFAHREN FOKUSSIERUNG AUF ATTRAKTIVE ARBEITSBEDINGUNGEN

Einführung zusätzlicher bezahlter

	Urlaubstage für ältere Arbeitnehmer
	in der belgischen Lebensmittelindustrie
# 06 DK	Aus- und Weiterbildungsprogramm
	bei Arla Foods in Dänemark
# 08 DK	Aktive Einbindung von Mitarbeitern in
	Innovationsaktivitäten bei Easyfood
# 10 FR	Food Chain Contract: Förderung von
	sozialem Dialog & Beschäftigungsqualität
# 13 DE	Programm zur Erhöhung des
	Frauenanteils in Führungspositionen bei
	Coca-Cola AG in Deutschland
# 15 DE	Familienfreundliches Arbeitsumfeld
	bei Danone GmbH in Deutschland
# 16 DE	Vereinbarkeit von Berufs- und
	Privatleben & Anerkennung für
	Freiwilligenarbeit bei Dr. August Oetker
# 22 UK	Proaktive Einstellung junger Menschen
	bei New England Seafood in
	Großbritannien
# 23 RO	Umsetzung der Rahmenrichtlinie über
	Sicherheit und Gesundheitsschutz in
	der rumänischen Lebensmittelindustrie
# 24 FR	Pass'IFRIA - maßgeschneiderter
	Ausbildungsansatz in der
	<u> </u>

französischen Lebensmittelindustrie

Hierzu arbeitet Danone mit einem Familienbetreuungsund Consulting-Dienst zusammen, der Notfallplätze für Kinderbetreuung, Unterstützung bei häuslicherund Altenpflege, Life Coaching und Beratung in damit zusammenhängenden Rechtsfragen bietet. Zudem können Arbeitnehmer in dringenden Fällen unverzügliche professionelle Hilfe erhalten. Dr. August Oetker in Deutschland betreibt eine Reihe von Aktivitäten zur Förderung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (# 16 DE). Beispiele sind angepasste Arbeitszeiten, verschiedene Formen von Teilzeit- und Telearbeit, eine firmeneigene Tagesstätte sowie ein Feriencamp für Kinder zwischen 6 und 13 Jahren. Überdies bietet Dr. Oetker Menschen, die nach der Elternzeit wieder die Arbeit aufnehmen oder Pflegeeinrichtungen für Familienmitglieder benötigen, eine Beratung an. Über seine Initiative "Hand in Hand fürs Ehrenamt" unterstützt das Unternehmen darüber hinaus Arbeitnehmer, die ehrenamtlich tätig sind. So können Arbeitnehmer für ihre jeweilige Wohltätigkeitsorganisation um Spenden in Geld- oder Sachform ersuchen.

Arbeit und Familie unter einen Hut zu bringen, macht sich im Arbeitsalltag auf sehr praktische Art und Weise bemerkbar. Besprechungen beispielsweise sollten zu kinderfreundlichen Zeiten stattfinden, wobei Management und Kollegen für dieses Anliegen zu sensibilisieren sind.

#### Frauen in Führungspositionen stärken

Unternehmensinterne Programme zur Erhöhung des Frauenanteils und der Diversität stoßen bei Frauen bisweilen auf Skepsis, weil viele von ihnen weder nach ihren Leistungen und Fähigkeiten noch ihrem Geschlecht beurteilt werden wollen. Fakt ist jedoch, dass der Frauenanteil in höheren Managementpositionen noch immer vergleichsweise niedrig ist, und dabei bildet die Lebensmittel- und Getränkeindustrie in bestimmten europäischen Ländern keine Ausnahme. Es ist wichtig, Frauen interessante Karriereperspektiven und Ausbildungsmöglichkeiten zu verschaffen und mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Ein attraktiver Arbeitsplatz sollte Frauen heutzutage die gleichen Rahmenbedingungen bieten. Bei Coca-Cola in Deutschland umfasst das Programm für mehr Frauen in Führungspositionen eine Reihe von Initiativen, die Teil der Unternehmenspolitik für ein besseres Image der Branche sind (#13 DE). Coca-Cola unterstützt Frauen in seinem "Achieve for best"-Leadership-Programm sowie in Mentoring-Programmen. Zudem ist Coca-Cola Gründungsmitglied des Frauennetzwerks Foodservice, einer Gemeinschaft zur Entwicklung von Leadership, die Frauen in der Lebensmittelbranche Handlungskompetenzen verschafft. Das Unternehmen veröffentlicht regelmäßig Statistiken zum Frauenanteil in höheren Managementpositionen, der derzeit in Deutschland bei 45,6% liegt.

"Mit unserem Aus- und Weiterbildungsprogramm investieren wir in die persönliche Entwicklung jedes einzelnen Arbeitnehmers von Arla.

Zum Lernen gibt es keine Alternative, wenn wir als Unternehmen und Sektor (Milcherzeugnisse) attraktiv und wettbewerbsfähig sein wollen."

CARSTEN HJORTH, BETRIEBSRATSVERTRETER ARLA FOODS, AUS- UND WEITERBILDUNGSPRO-GRAMM (# 06 DK)

#### Aus- und Fortbildungsangebote anbieten

Ausbildungsmöglichkeiten und attraktive Perspektiven für die Karriereentwicklung innerhalb eines Unternehmens sind Aspekte, auf die potenzielle Bewerber achten. Eine gut ausgebildete Belegschaft ist für ein Unternehmen ohne Zweifel von hohem Vorteil. Zudem sind gut ausgebildete Arbeitnehmer motiviert und wertschätzen die in sie gemachten Investitionen. Ein Unternehmen sollte Aktivitäten für Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für Arbeitnehmer aller Altersgruppen stets Priorität einräumen.

Bei Arla Foods in Dänemark fließen zahlreiche Ressourcen in das umfangreiche Programm für Ausbildung und Kompetenzentwicklung. Alle Mitarbeiter in Dänemark besitzen Zugang zu Aus- und Weiterbildungsaktivitäten und werden auf vielerlei Weise unterstützt (# 06 DK). Kompetenzverbesserung und Fortbildung sind für alle Mitarbeiter des Unternehmens von hoher Bedeutung. Der dänische Fertignahrungshersteller Easyfood hat eine einzigartige Arbeitskultur geschaffen, die allen Arbeitnehmern ermöglicht, kreativ zu sein und sich aktiv in den Innovationsprozess einzubringen. Begünstigt durch ein spezielles Ausbildungsprogramm für alle neu eingestellten Mitarbeiter hat die Zufriedenheit der Easyfood-Belegschaft zugenommen (# 08 DK).

#### Gute Arbeitsbedingungen durch sozialen Dialog

In vielen Ländern befassen sich zwei- und dreigliedrige Gremien mit beschäftigungsbezogenen Aspekten und setzen sich beispielsweise für Karriereentwicklung, Ausbildungsmöglichkeiten oder bessere Arbeitsbedingungen für Arbeitnehmer der Branche ein. Sich auf einen gemeinsamen Ansatz zur Schaffung günstiger Arbeitsbedingungen für Arbeitnehmer und damit eines positiven Sektorimages zu konzentrieren und einen solchen nach Möglichkeit auch zu verabschieden, sollte bei den Sozi-

alpartnern Priorität genießen. Ein gemeinsamer Ansatz der Sozialpartner kann Grundlage für viele interessante Initiativen sein. Wichtig ist zudem die Weiterverfolgung der Aktivitäten von zwei oder dreigliedrigen Gremien. Die Sozialpartner sollten dabei überprüfen, inwieweit die Aktivitäten ergänzt oder aufgewertet werden können.

Ein erfreuliches Beispiel für den Mehrwert, der durch sozialen Dialog entsteht, ist der Food Chain Contract in Frankreich (# 10 FR), der von den Sozialpartnern zur Förderung des sozialen Dialogs und der hochwertigen Beschäftigung im Sektor unterzeichnet wurde. Um jungen Menschen interessante Karriereperspektiven zu bieten und damit den Sektor attraktiver zu machen, haben die Sozialpartner ihre Kräfte gebündelt.

Das Aus- und Weiterbildungsprogramm von Arla Foods in Dänemark (# o6 DK) stellt in vergleichbarer Weise das Ergebnis eines wirksamen sozialen Dialogs dar. Basis der Initiative ist eine Tarifvereinbarung für alle Beschäftigten des dänischen Milchsektors, kraft derer die Sozialpartnersich darauf verständigt haben, im großen Rahmen in Ausbildung zu investieren und dies durch die Schaffung eines Ausbildungsfonds zu fördern. Weitere Beispiele für bewährte Verfahren gemeinsamer Aktivitäten der Sozialpartner sind die Schaffung des neuen Lehrberufs "Lebensmitteltechniker" in Österreich (# 01 AT) sowie "Pass'IFRIA"-, ein maßgeschneiderter Ausbildungsansatz in der französischen Lebensmittelindustrie (# 24 FR). Auch wenn die Initiativen voneinander abweichen. zeigen sie doch, wie sich sozialer Dialog wirksam nutzen lässt, um nennenswerte Ergebnisse hervorzubringen.

#### In Arbeits- und Gesundheitsschutz investieren

In Rumänien initiierten die Sozialpartner ein groß angelegtes Projekt, um die Rahmenrichtlinie über Sicherheit und Gesundheitsschutz in der rumänischen Lebensmittelindustrie umzusetzen, um Arbeitsunfälle zu verhindern, Fehlzeiten zu reduzieren und das Image des Sektors aufzubessern (# 23 RO). Über eine erste Risikobewertung wurden die Bereiche ermittelt, in denen vermehrt Gesundheits- und Sicherheitsprobleme auftraten. Im Anschluss wurden mithilfe von Flyern, Postern, Seminaren, Newslettern und vier Sektorhandbüchern 30 Ausbildungskurse und eine umfangreiche Sensibilisierungskampagne durchgeführt. Insgesamt waren 160 Unternehmer und Manager sowie 1200 Arbeitnehmer involviert. Das Projekt profitierte darüber hinaus von der Unterstützung erfahrener spanischer Gewerkschaften und Experten.

Gesundheit und Sicherheit ist ebenfalls Bestandteil der Erstschulung für neu eingestellte Arbeitnehmer bei *New England Seafood*. Diese einmonatige Unterweisung findet noch vor Arbeitsantritt des Arbeitnehmers statt (# 22 UK). Für seine Aktivitäten sowie seine Gesundheitsund Sicherheitspolitik erhielt das Unternehmen eine Auszeichnung.

# Ältere Arbeitnehmer sollten stets eine weitere Prioritätsgruppe darstellen.

Angesichts der Auswirkungen durch den demografischen Wandel und eine überalternde Bevölkerung in mehreren europäischen Ländern sollten ältere Arbeitnehmer bei der Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen ebenfalls eine Prioritätsgruppe darstellen. Da das gesetzliche Rentenalter in vielen europäischen Ländern angehoben wurde und der Anteil älterer Arbeitnehmer steigt, hat die Frage, wie ältere Arbeitnehmer weiterbeschäftigt werden können, an Bedeutung gewonnen.

Die belgischen Sozialpartner in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie haben für ältere Arbeitnehmer einen höheren Urlaubsanspruch ausgehandelt (# o2 BE). Ziel war, die Arbeitsbedingungen älterer Arbeitnehmer in ihren letzten Berufsjahren zu verbessern und zu erleichtern. Gemäß dem Tarifvertrag besitzen Arbeitnehmer über 56 pro Jahr Anrecht auf drei weitere bezahlte Urlaubstage, während es bei Arbeitnehmern über 58 sechs und bei Arbeitnehmern über 60 neun Tage sind.

#### Attraktive Vergütungen für neue Talente

Welchen Lohn ein Lehrling oder ein normaler Arbeitnehmer erhält, ist häufig gesetzlich oder tarifvertraglich geregelt. In Österreich haben die Sozialpartner eine neue Berufsausbildung mit der Bezeichnung "Lebensmitteltechniker" geschaffen, in deren Rahmen die Lehrlinge eine vergleichsweise hohe Vergütung erhalten. Die Sozialpartner stimmten diesem zu, um entsprechend nicht nur junge, sondern auch ältere und erfahrene Arbeitnehmer anzusprechen (# o1 AT).

In Frankreich erhalten Auszubildende zwischen 55% und 85% des französischen Mindestlohns - je nach Alter und Qualifikation. Gleichwohl entschloss sich das französische Unternehmen Bigard, Mitgründer des zweigliedrigen Gremiums *IFRIA*, 100% des Mindestlohns zu zahlen, um mehr Lehrlinge zu gewinnen (# 24 FR).

Attraktive Arbeitsbedingungen können unbestritten viele weitere Aspekte beinhalten. Was jeweils gewährt wird, hängt von den individuellen Umständen des Unternehmens sowie von dessen Größe, Produkten, Lage und Belegschaft ab. Allerdings ist es jedem Arbeitgeber und auf Sektorebene auch den Sozialpartnern freigestellt, in Menschen zu investieren, um gute und attraktive Arbeitsplätze anzubieten.

Ein interessantes Instrument in diesem Zusammenhang stellt die sogenannte "Arbeitgebermarke" (Employer Brand) dar, mit der sich ein Arbeitgeber von anderen abheben kann. Grundvoraussetzung sind dabei selbstverständlich das Vorhandensein günstiger Arbeitsbedingungen und begeisterungsfähige Mitarbeiter. Wird die Identität eines Unternehmens im Gleichschritt mit den Mitarbeitern entwickelt, können Letztere als wichtige Botschafter fungieren und anderen von den attraktiven Bedingungen berichten.

# ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN

**Positionieren Sie das eigene Unternehmen als "Great Place to Work":** Schaffen Sie attraktive Arbeitsbedingungen, um künftige Arbeitnehmer anzuziehen und gegenwärtige Arbeitnehmer zu binden und zu motivieren.

**Nutzen Sie Mitarbeiterumfragen oder externe Experten.** Diese können neue Anregungen für Arbeitsbedingungen bieten, die auf den Bedarf, die Anforderungen und Bedürfnisse der Belegschaft zugeschnitten sind. Erörtern Sie diese als Arbeitgeber mit Gewerkschaften und Betriebsräten und schaffen Sie so möglicherweise neue Perspektiven.

**Nutzen Sie den sozialen Dialog proaktiv, um interessante und gute Arbeitsbedingungen zu fördern.**Es sollten stets Möglichkeiten für gemeinsame Ansätze im Rahmen des sozialen Dialogs erörtert werden.

**Arbeiten Sie mit den vorhandenen Organen für den sozialen Dialog zusammen:** Werfen Sie regelmäßig einen Blick auf deren Programme und Aktivitäten als weitere Möglichkeit zur Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen.

Investieren Sie in Programme für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben: Bieten Sie Ihren Mitarbeitern ein familienfreundliches Arbeitsumfeld. Wenn Arbeitnehmer berufliche und familiäre Pflichten miteinander in Einklang bringen können, fördert dies Beschäftigungsstabilität und Arbeitszufriedenheit.

**Fördern Sie Programme für mehr Frauen in Führungspositionen:** Der Anteil von Frauen in höheren Managementpositionen in der Lebensmittelindustrie muss steigen. Konzentrieren Sie sich auf Frauen im Einstellungsprozess und bieten Sie Programme für mehr Frauen in Führungspositionen oder Mentoring im Rahmen eines attraktiven Arbeitsumfelds an.

**Machen Sie ältere Arbeitnehmer zu einer weiteren Prioritätsgruppe:** Bei der Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen sind stets auch ältere Arbeitnehmer zu berücksichtigen. Maßnahmen, die die Arbeit für ältere Arbeitnehmer weniger anstrengend machen sollen, zahlen sich aus, sofern ihr Fachwissen und Know-how länger im Unternehmen verbleiben.

Bieten Sie Ihren Mitarbeitern Programme für Ausbildung und Kompetenzentwicklung an. Eine gut ausgebildete Belegschaft ist motiviert und gereicht dem Unternehmen zum Vorteil. Gewähren und fördern Sie regelmäßige Schulungsaktivitäten im Hinblick auf einen attraktiven Arbeitsplatz.

Investieren Sie in regelmäßige Gesundheits- und Sicherheitsschulungen für neue und gegenwärtige Mitarbeiter. Gesundheits- und Sicherheitspolitiken können sich positiv auf das Image eines Unternehmens auswirken und damit Einstellungen erleichtern. Ebenso tragen sie dazu bei, unnötige Personalfluktuationen zu verhindern.

**Entwickeln und nutzen Sie aktiv das "Employer Branding":** Hochmotivierte Mitarbeiter sind die besten Botschafter Ihres Unternehmens.

# **1.3**PERSONALENTWICKLUNG

Die Entwicklung des Humankapitals umfasst eine Vielzahl von Maßnahmen, darunter Aus- und Weiterbildung, Laufbahnentwicklung, Coaching, Mentoring oder Leistungsmanagement für Mitarbeiter. Eine gut ausgebildete und einsatzfähige Belegschaft ist für ein Unternehmen ohne Frage das A und O. Bisweilen finden Unternehmen keine geeigneten Bewerber, weil das lokale System der beruflichen Bildung nicht auf dem neuesten Stand ist. Ebenso kann es vorkommen, dass Mitarbeiter neue Kompetenzen entwickeln müssen.

Gleichwohl kann Aus- und Weiterbildung für Arbeitnehmer in finanzieller und praktischer Hinsicht eine Herausforderung darstellen. Hinzu kommt, dass besondere externe Ressourcen mit einer Kombination aus pädagogischen Kompetenzen und Branchen-Know-how benötigt werden, die jedoch nicht immer leicht zu finden sind. Häufig können die Sozialpartner selbst Teil der Lösung sein. Ein Beispiel ist die im Rahmen des "Spill"-Projekts von Consultingfirmen erbrachte Unterstützung für das lebenslange Lernen. Das Projekt wurde von den Sozialpartnern der Lebensmittel- und Getränkeindustrie in Deutschland, ANG und NGG, durchgeführt. Etwa 155 Lebensmittel- und Getränkeunternehmen nahmen daran teil. Ziel war, Möglichkeiten zu finden, um besser mit dem demografischen und technologischen Wandel fertigzuwerden (# 12 DE).

# Wandel lässt sich nur mit Sozialpartnerschaften erfolgreich bewältigen

#### SCREENING VON STELLENPROFILEN

Die Sozialpartner sind optimal in der Lage, relevante neue Stellenprofile zu identifizieren, die durch die Entwicklung im Lebensmittel- und Getränkesektor entstehen. Die Überprüfung von Stellen erfordert gute Kenntnisse der jeweiligen Merkmale in Bezug auf Produktions- und Arbeitsbedingungen. Die norwegischen Sozialpartner legten der Direktion für

Die norwegischen Sozialpartner legten der Direktion für Aus- und Weiterbildung in Norwegen eine eigene Liste besonderer Kompetenzen und Anforderungen vor. (# 18 NO). Die Sozialpartner erklärten dazu: "Ziel war, die Inhalte beruflicher Bildung auf den neuesten Stand zu bringen und eine bereichsübergreifende Fachausbildung zu schaffen, die Kompetenzen im Bereich Lebensmittel



#### BEISPIELE BEWÄHRTER VERFAHREN FÜR PERSONAL-ENTWICKLUNG

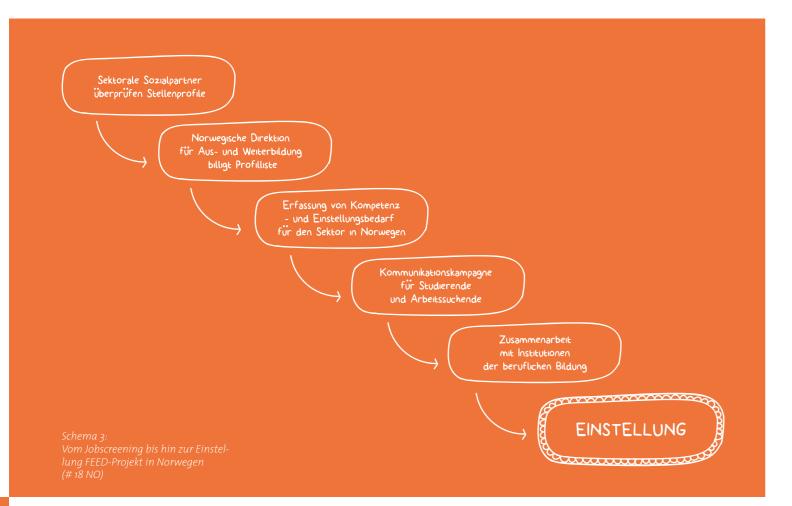
Neue Lehrlingsausbildung

	"Lebensmitteltechniker" in Österreich
# 03 BE	Abkommen zu industrieller Ausbildu
	in Belgien
# 06 DK	Aus- und Weiterbildungsprogramm
	bei Arla Foods
# 07 DK	Fortbildung und Erweiterung
	der Kompetenzen von
	Fertigungspersonal bei Bisca
# 12 DE	Projekt "Spill" – lebenslanges Lernen
	in Deutschland
# 25 SE	Teknikcollege in Schweden: Netzwerk
	aus Kompetenzzentren für
	Qualitätsstandards bei Ausbildunger
# 18 NO	Feed: Verbesserung der Einstellung
	junger Menschen im
	Lebensmittelsektor in Norwegen
# 24 FR	Pass'IFRIA - maßgeschneiderter
	Ausbildungsansatz in der
	französischen Lebensmittelindustrie

und Technologie kombiniert."

# 01 AT

Der Ansatz wurde gebilligt und wird seit August 2014 von der Direktion angewendet. Das nachfolgende Schema verdeutlicht, dass Job-Screening den Ausgangspunkt darstellte, gefolgt von der Erfassung des Kompetenzund Einstellungsbedarfs und einer Kommunikationskampagne, in die Institutionen für berufliche Bildung eingebunden waren.



#### DAS KOMPETENZNIVEAU ANHEBEN

Die Verbesserung der Kompetenzen von Arbeitnehmern kann in verschiedener Weise erfolgen, wobei der Schwerpunkt entweder auf der Theorie oder der Praxis liegt. Die Verbesserung von Grundfertigkeiten wie Lesen, Schreiben, Rechnen und Sprachkenntnissen ist in bestimmten Fällen Voraussetzung für die fachliche Höherqualifizierung.

Die Sozialpartner des dänischen Milchunternehmens Arla Foods beschlossen gemeinsam, eine umfassende Initiative für Höherqualifizierung zu lancieren, die alle Arbeitnehmer erreichen soll. Das Projekt ist in drei Phasen aufgegliedert: 1) Grundkurse in Dänisch und Mathematik; 2) Kompetenzbewertung und 3) ein weiteres Ausbildungsangebot in einem Kursverzeichnis. In der ersten Phase wurde nach Arbeitnehmern mit Lese- und Schreibschwäche Ausschau gehalten. Von den bis dato 3500 überprüften Mitarbeitern haben bereits über 80% Kurse für Schreiben und Lesen absolviert (# 06 DK).

# Schaffung neuer maßgeschneiderter Ausbildungskurse

Viele Unternehmen haben beschlossen, ihren eigenen Schulungsbedarf festzulegen und entsprechend – mit Unterstützung von Berufsbildungseinrichtungen oder zweigliedrigen Gremien – ihre eigenen Ausbildungsprogramme zu lancieren.

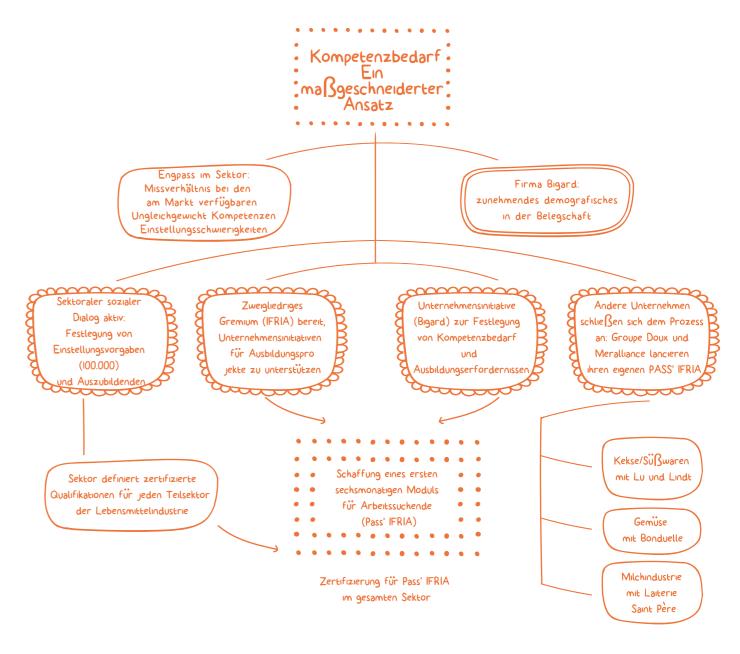
Eine von einem Unternehmen erfolgreich durchgeführte Initiative lässt sich auf ein anderes Unternehmen übertragen, sodass Letzteres von früheren Erfahrungen

profitieren kann. Dies war beispielsweise in Frankreich mit *Pass'IFRIA* der Fall, einem Programm, das vom französischen Fleischhersteller Bigard in Zusammenarbeit mit dem zweigliedrigen Gremium der Sozialpartner IFRIA durchgeführt wurde(# 24 FR). Dieses Organ zeichnete zwar nicht für die eigentliche Ausbildung verantwortlich, war jedoch für Entwicklung und Abwicklung der Kurse, Koordinierungsaktivitäten wie die Verpflichtung von Ausbildern sowie die Kommunikation mit Interessengruppen, d.h. Unternehmen und Einrichtungen der beruflichen Bildung, zuständig.

Jeder neu eingestellte Arbeitnehmer hatte die Möglichkeit, eine entlohnte sechsmonatige Ausbildung mit praktischem und theoretischem Teil zu durchlaufen und am Ende ein branchenweit anerkanntes Zertifikat zu erhalten. Mehrere andere Lebensmittelunternehmen übernahmen diesen Ansatz, änderten jedoch dessen Ziele und konzentrierten sich beispielsweise auf die Umschulung älterer Arbeitnehmer.

Das folgende Schema verschafft einen Überblick über die beteiligten Akteure, den gesamten Prozess sowie die zur Ausgestaltung der Schulung geschaffenen Verzahnungen.

Ein weiteres Beispiel liefert das Land Belgien, wo die Sozialpartner ein *Abkommen über die industrielle Ausbildung* in mehreren Sektoren, darunter auch der Lebensmittel- und Getränkesektor, geschlossen haben (# 03 BE). Da die Sozialpartner dafür zuständig sind, vorrangige Einstellungsprofile zu identifizieren, legen sie in Zusammenarbeit mit Organen der beruflichen Bildung das Ausbildungsprogramm für Arbeitssuchende zwischen



Schema 4: Pass'IFRIA, maßgeschneiderter Schulungsansatz (# 24 FR)

15 und 25 fest. Grundlage des Programms ist eine zweijährige Ausbildung. Ferner sorgen die Sozialpartner für die Zertifizierung von Unternehmen, die das Programm durchführen und Arbeitssuchende mit Hinblick auf eine Ausbildung einstellen.

Analog dazu haben die Sozialpartner in Österreich ebenfalls eine neue 3,5 Jahre dauernde Ausbildung zum "Lebensmitteltechniker" geschaffen (# 01 AT). Für die österreichischen Arbeitgeber (Fachverband Lebensmittel) bestand ein dringender Handlungsbedarf, zumal es keinen Ausbildungsberuf gab, der ein vollständiges Verständnis für den gesamten Prozess der Lebensmittelherstellung mit guten Kenntnissen der Hygienestandards kombinierte. Für die Gewerkschaft Pro-Ge stellte dies den "besten Ansatz dar, um im Sektor interessante Jobs mit guten

Arbeitsbedingungen für junge Menschen, darunter auch Frauen, zu schaffen". Die Sozialpartner legten eine vergleichsweise hohe und damit attraktive Ausbildungsvergütung fest. Bislang haben 119 Auszubildende das Programm abgeschlossen und wurden inzwischen von ihren jeweiligen Unternehmen übernommen.

#### LEITLINIEN FÜR DIE FESTLEGUNG EINES AUSBILDUNGSPROGRAMMS

- 1. Überstürzen Sie nichts die Entwicklung hochwertiger Ausbildungsprogramme ist kein Kinderspiel.
- 2. Bewerten Sie die tatsächliche Kompetenznachfrage auf Unternehmens- und Sektorebene.
- 3. Überprüfen Sie lokale und gesetzliche Anforderungen für Ausbildungsprogramme. Wenden Sie sich hierzu an das Bildungsministerium, Handelskammern, Fachhochschulen und sonstige. Akteure auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene.
- 4. Entwickeln Sie das Ausbildungsprogramm:
  Entscheiden Sie über Länge, Inhalte und Prüfungsanforderungen.
  Legen Sie fest, welches Zertifizierungs-/Qualifikationsniveau zu erreichen ist.
  Konzentrieren Sie sich auf das Stellenprofil.
- 5. Halten Sie nach einer geeigneten Berufsschule Ausschau.
- 6. Finden Sie Lebensmittelunternehmen, die in den Prozess eingebunden sein möchten.
- 7. Suchen Sie nach potenziellen Bewerbern/Auszubildenden: Gründen Sie Partnerschaften mit Schulen, nutzen Sie die Kanäle der sozialen Medien und seien Sie bei Jobmessen vertreten.
- 8. Profitieren Sie von den Erfahrungen anderer.

*Ouelle: Nach # 01 AT.* 

#### Qualitätsstandards für die Ausbildungen festlegen

Eine hoch qualifizierte Belegschaft mit Qualifikationen/Diplomen von Sekundarschulen, Berufsschulen oder Fachhochschulen sowie die Erfüllung bestimmter Qualitätsnormen ist ein Pluspunkt für Unternehmen und den Sektor im Allgemeinen. Die Sozialpartner sollten die Zertifizierungs- und Qualitätsnormen für Einrichtungen der Berufsbildung in Zusammenarbeit mit öffentlichen Behörden auf ihre Agenda setzen.

In Schweden haben die Sozialpartner zusammen mit dem Rat der schwedischen Industrie ein Kompetenznetzwerk mit der Bezeichnung Teknikcollege ins Leben gerufen, das die Normen für die berufliche Bildung festlegt (# 25 SE). Um das Gütesiegel "Zugelassen vom Teknikcollege" zu erhalten, muss eine Region zehn Qualitätsanforderungen erfüllen, die gemeinsam von den Sozialpartnern entwickelt wurden und der regelmäßigen Kontrolle und Nachprüfung unterliegen. Regionale Interessengruppen wie Kommunalverwal

tungen, Berufsausbildungsanbieter und Unternehmen arbeiten im Rahmen des Teknikcollege-Systems zusammen, um die Qualität technologieorientierter Kurse zu verbessern, diese für junge Menschen attraktiver zu machen und auf den gegenwärtigen Bedarf der Industrie abzustimmen. Erstere sind dafür zuständig, die Infrastruktur für eine technologieorientierte Berufsausbildung in ihrer Region zu entwickeln.

Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass Unternehmen direkt in Planung und Zusammenstellung der Ausbildungskurse eingebunden sind. Als aktive Partner legen sie ihren gegenwärtigen und künftigen Kompetenzbedarf dar, der im Anschluss in das Ausbildungsprogramm einfließt.

#### Lösung des Finanzierungsproblems

Auch wenn die Ausbildung von Arbeitnehmern allen zugute kommt, sind die anfänglichen damit verbundenen Kosten hoch. Die in Ausbildung und "Ein sehr interessanter und für Schweden ungewöhnlicher Faktor besteht darin, dass das Teknikcollege-System Unternehmen des Privatsektors ausbildet und coacht', um ihren Kompetenzbedarf besser zu kommunizieren."

In unseren regionalen Lenkungsgruppen erläutern Unternehmen nun eindeutig, was sie genau benötigen. Der Weg dorthin war schwierig. Denn hierzu mussten wir Unternehmen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene coachen."

ADELA MARTINOVIC, CEO DES TEKNIKCOLLEGE SCHWEDEN (# 25 SE)

# 10 QUALITÄTSANFORDERUNGEN FÜR DIE TEKNIKCOLLEGE-ZULASSUNG IN SCHWEDEN

- 1. REGIONALE TRAGWEITE
- 2. ALLGEMEINE AUSBILDUNGSSTRUKTUR
  Das Teknikcollege bietet eine technologieorientierte Fachausbildung auf Ebene der Sekundarstufe II
  sowie nach der Sekundarstufe an, die auf den Bedarf der Industrie zugeschnitten ist. Für Auszubildende
  der Sekundarstufe II ist ein technisches Programm in Kombination mit einem oder mehreren zusätzlicher
- 3. EINDEUTIGES PROFI
- 4. ZUSAMMENARBEIT MIT DER INDUSTRIE
- Regionale und mehrere lokale Lenkungsgruppen, in denen die Unternehmen jeweils in der Mehrheit sein müssen
- 5. QUALITÄTSSICHERUNGSSYSTEM
  - Die regionale Lenkungsgruppe ist dafür zuständig, die Einhaltung aller Kriterien zu überwachen und sicherzustellen, dass die Arbeitsprozesse ordnungsgemäß funktionieren.
- KREATIVES UND MOTIVIERENDES LERNUMFELD

  Ein Lernumfeld, das Situationen aus dem echten Leben widerspiegelt, Kreativität und Engagement förder

  und für weibliche und männliche Auszubildende aleichermaßen attraktivist.
- 7. MASCHINEN UND AUSRUSTUNGEN
- Maschinen und Ausrüstungen müssen von hoher Qualität sein
- 8. FESTE LERNTAGE
  - Die Kurse müssen jeweils feste Lerntage vorsehen, beispielsweise an zwei bestimmten Tagen der Woche damit die Arbeit ordnungsgemäß geplant werden kann.
- TEAMWORK UND THEMENINTEGRÄTION

  Lehrende arbeiten als Team und tragen gemeinsame Verantwortung für den Lernprozess ihrer

  Auszubildenden und die persönliche Entwicklung. Die Kurse müssen auf einer Kombination praktischer

  und theoretischer Themen fußen
- 10. AUSBILDUNG AM ARBEITSPLATZ
  - Die teilnehmenden Unternehmen sollten eine arbeitsplatzbezogene Ausbildung unter Aufsicht anbieten.

Quelle: TEKNIKCOLLEGE: Fachausbildung für die Industrien von heute und morgen. (# 25 SE

Initiativen für Höherqualifizierung eingebundenen Interessengruppen standen allesamt vor demselben Problem, d.h. der Gewährung von Finanzierungen für die Umsetzung ihrer Projekte.

Bestimmte Lernprojekte werden von einem Unternehmen oder bestimmten öffentlichen Mitteln finanziert. In einigen Ländern haben die Sozialpartner Tarifabkommen unterzeichnet, die zweiteilige Fonds zur Finanzierung sektorspezifischer Berufsausbildungsprojekte einrichten. Ein Beispiel ist der Tarifvertrag von Arla Foods, der den "Danish Dairy Training Fund" (etwa: dänischer Fonds für Ausbildungen im Milchsektor) ins Leben rief. (# 06 DK).

Mithilfe dieser Fonds sind die Sozialpartner in der Lage, die Ausgaben besser zu kontrollieren und die jeweilige Nutzung im gegenseitigen Interesse der Industrie und der Belegschaft zu überwachen. Derartige Projektfinanzierungsstrukturen sind auf Sektor- oder Unternehmensebene zu finden.

# DANISH DAIRY TRAINING FUND

- Wurde durch den Tarifvertrag von 2008 eingerichtet.
- Der Fonds erhebt eine jährliche Abgabe
   (1.560 DKK = 210 EUR), die von Unternehmen für jeden Mitarbeiter im im Milchsektor gezahlt wird.
- Ziel ist, Mitarbeitern der dänischen Milchunter nehmen allgemeine und berufliche
- Bildung zu gewährleisten.
- Von neutraler Organisation verwaltet.
- 2016 umfasste der Fonds Mittel von 9,7 Millionen DKK.

Ouelle: # 06 DK.

#### Arbeitnehmer in den Mittelpunkt von Innovation rücken

Einige Unternehmen nutzen das Fachwissen ihrer Arbeitnehmer gewinnbringend, um geschäftliche Prozesse zu verbessern. Andere hingegen fördern die arbeitnehmerseitige Kreativität, um eine angemessene Unternehmenskultur zu entwickeln, die auf interner Kommunikation und speziellen Ausbildungskursen beruht.

Bei Easyfood in Dänemark wurden zehn Arbeitnehmer der Produktion für die Zusammenkunft mit Kunden ausgebildet, um dabei ihre Erwartungen in Erfahrung zu bringen (# o8 DK). Eingebundene Arbeitnehmer können nun den Output besser auf die Nachfrage abstimmen und tun dies neben ihren normalen Produktionstätigkeiten.

#### Förderung von Mehrfachtätigkeiten, um die Jobstabilität ungelernter Arbeitnehmer zu verbessern

Das dänische Unternehmen Bisca begann 2015 ein Ausbildungsprogramm, das "Arbeitnehmern ermöglichen soll, mehr als eine Maschine im Produktionsprozess zu bedienen" (# 07 DK). Das Unternehmen erhält hierzu finanzielle Unterstützung der Gemeinde, um die Lohnkosten für die Ersetzung der ausgebildeten Mitarbeiter zu decken. Dabei hat es die Absicht, 170 Arbeitnehmer in der Fertigung auszubilden und hat in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit ein Rotationssystem eingeführt.

Das nachfolgende Schema zeigt einen Weg auf, den Unternehmen mit Schwierigkeiten bei der Suche nach Bewerbern beschreiten können. Basis sind zwei komplementäre Eckpunkte: a) die Ermittlung zu bewältigender Herausforderungen sowie b) die Einbindung von Hauptakteuren wie Arbeitnehmervertretern, lokalen Einrichtungen der Berufsbildung und Arbeitsagenturen. Jede ermittelte Herausforderung entspricht einer Reihe von Maßnahmen und Lösungen. Die Personalbeauftragten können dieses Schema an ihren jeweiligen Bedarf anpassen. Grundlage sind drei wesentliche Herausforderungen, d.h. Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, unzureichende Attraktivität von Unternehmen oder Industrie und mangelnde Unterstützung seitens lokaler Akteure.

YOM LABYRINTH Einstellung neuer BÉST-CASE-SZENARIO qualifizierter Mitarbeiter in der Lebensmittel-und Getränkeindustrie dentifizierung der HERAUSFORDERUNGEN Enbindung von Arbeitnehmervertretern, lokalen Einrichtungen der Berufsausbildung und Jobcentern Mangelnde Attraktivität Mangelnde Unterstützung Mangel an qualifizierten verglichen mit anderen Arbeitskräften seitens lokaler Akteure Unternehmen oder Sektore Förderung von Berufsausbildung Zusammenkunft Bemühung um innovative für gegenwärtige Mitarbeiter, mit lokaler Arbeitsorganisation, Investitionen Förderung von Mentoring Behörde in Arbeitsumfeld n Unternehmen, Einstellung externer für Networking und neue Technologie Experten zur Mitarbeiterschulung und Finanzierung Entwicklung ener "maßgeschneiderten" Verbesserung der Kommunikation Ausbildung in Zusammenarbeit mit Universitäten, mit öffentlichen und/oder privaten Tage der offenen Ausbildungseinrichtungen. Suche nach Tür, Verbesserung staatlichen Subventionen. der IT-Plattformen Koordinierung mit anderen Unternehmen und Gewerkschaften zur Förderung eines sektoralen Ausbildungsgremiums

Schema 5: Vom Labyrinth zum Best-Case-Szenario zur Einstellung qualifizierter Arbeitnehmer in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie

oder-programms

# ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN

**Wandel lässt sich nur mit Sozialpartnerschaften erfolgreich bewältigen:** Bei der Verabschiedung sachdienlicher Maßnahmen wie Profil-Screening oder der Entwicklung maßgeschneiderter Kurse für Höherqualifizierung ist der soziale Dialog ein bewährtes Verfahren.

**Lösen Sie das Finanzierungsproblem:** Die Finanzierung zählt zu den wesentlichen Fragen im Bereich Ausbildung und Einstellung. Auch wenn Partnerschaften nicht ohne Weiteres zu schließen sind, fördern sie den Erfolg.

**Rücken Sie den Arbeitnehmer in den Mittelpunkt von Innovation:** Arbeitnehmer besitzen Erfahrungen, die sie mit anderen, darunter auch Kunden und Vorgesetzte, teilen möchten. Wird ihre Kreativität durch betriebsinterne Regelungen gefördert, können sie Innovation beflügeln.

Investieren Sie in Qualitätsnormen für die berufliche Bildung: Legen Sie Qualitätsnormen für Ausbildungskurse und Berufsausbildungsanbieter fest. Diese Normen werden dazu beitragen, die Wahrnehmung von Ausbildungs- und Karrierechancen im Sektor zu verbessern.

**Fördern Sie Mehrfachtätigkeiten, um die Jobstabilität** ungelernter Arbeitnehmer zu verbessern: Ungelernte Arbeitnehmer unterliegen einem Risiko. Zielgerichtete Ausbildungsprogramme zur Diversifizierung ihrer Fertigkeiten können helfen, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern.

# BEWÄHRTE VERFAHREN UND INSTRUMENTE

2 UMGANG MIT EINER ALTERNDEN BELEGSCHAFT



Im letzten Jahrzehnt haben sich mehrere europäische Regierungen intensiv dafür eingesetzt, Politiken und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die älteren Arbeitnehmern ermöglichen, ihre Tätigkeit bis zum Erreichen des Rentenalters auszuüben. Vergleichbar hierzu konzentrieren sich auch die Sozialpartner der Lebensmittel- und Getränkeindustrie auf europäischer, nationaler oder sektoraler Ebene auf verschiedene Aktivitäten in Zusammenhang mit Altersmanagement. Initiativen, die die Auswirkungen des demografischen

Wandels ausgleichen sollen, sind in mehreren europäischen Ländern Bestandteil der Programme von Tarifverhandlungen der Lebensmittel- und Getränkeindustrie. Die Industrie benötigt Politiken, mit denen sich die Auswirkungen einer überalternden Belegschaft erfolgreich umschiffen und neue Talente finden lassen. Hierbei handelt es sich um zwei Bereiche und zwei Seiten derselben Medaille, die für die Zukunft der Industrie prioritär sind.

Von den insgesamt 28 Beispielen bewährter Verfahren in dieser Toolbox umfassen elf Initiativen Maßnahmen, die die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer bis zum Erreichen des Rentenalters verbessern, lebenslanges Lernen fördern oder sich auf demografiebezogene Arbeitsplatzinitiativen konzentrieren sollen.

Die 11 Beispiele bewährter Verfahren lassen sich in drei Hauptkategorien einteilen:

- Altersgerechte Arbeitsbedingungen
- Lebenslanges Lernen
- Mehr Altersbewusstsein auf Unternehmensebene



"Der Ansatz der sozialen Partnerschaft im Rahmen des TiL-Projekts hilft, die Akzeptanz und das Verständnis für die verschiedenen Perspektiven zu erhöhen. Alle im Unternehmen fühlen sich angesprochen. Die Berater bringen neue Perspektiven mit sich und stellen sicher, dass bei der Problemlösung verschiedene Aspekte Berücksichtigung finden."

BETRIEBSRATSVORSITZENDER, FERRERO DEUTSCHLAND, TEILNEHMER AM TIL-PROJEKT – TRANSFER INNOVATIVER HR-LÖSUNGEN (# 11 DE)

#### 2.1

# ALTERSGERECHTE ARBEITSBEDINGUNGEN

#### BEST-PRACTICE-BEISPIELE UM ALTERS- UND ALTERNSGERECH-TE ARBEITSBEDINGUNGEN ZU SCHAFFEN

# 02 BE	Einführung zusätzlicher bezahlter
	Urlaubstage für ältere Arbeitnehmer
	in der belgischen Lebensmittelindustrie
# 04 BE	Austausch bewährter Verfahren und
	Lernnetzwerk in Belgien
# 05 DE	Betriebsrentenregelung bei Unilever
	in Deutschland
# 11 DE	TiL - Transfer innovativer HR-Lösungen
	in der Lebensmittelindustrie in
	Deutschland
# 19 DE	Demografieprojekt bei Unilever in
	in Deutschland
# 20 PL	"Mentoring-Programm" bei Pfeifer
	& Langen Polska
# 28 FI	Initiative für Altersmanagement bei
	Nordic Sugar in Finnland

Älteren Menschen zu ermöglichen, bis zum Erreichen des Rentenalters in Beschäftigung zu verbleiben, genießt bei zahlreichen Unternehmen und Sozialpartnern der Lebensmittel- und Getränkeindustrie Priorität. Die Schaffung altersfreundlicher Arbeitsbedingungen, die auf die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer abgestimmt sind, fungiert dabei als wichtiger Katalysator. Wirksame Altersmanagement-Strategien zielen darauf ab, die Beschäftigungsfähigkeit jedes einzelnen Arbeitnehmers und insbesondere älterer Arbeitnehmer über das gesamte Erwerbsleben hinweg zu erhalten und gleichzeitig dazu beizutragen, dass das Unternehmen oder der Sektor nicht nur für ältere, sondern für Arbeitnehmer allgemein als "Great Place to Work" gilt.

Bei den sieben Beispielen bewährter Verfahren, die sich auf die Schaffung eines altersfreundlichen Arbeits-umfelds konzentrieren, handelt es sich durchweg um gemeinsame Initiativen der Sozialpartner (# o2 BE, #o4 BE, # o5 DE, # 11 DE, # 19 DE, # 20 PL, # 28 FI). Die große Vielfalt der Initiativen zeigt, dass die Sozialpartner die Notwendigkeit erkannt haben, langfristig gesündere Arbeitsbedingungen zu fördern.

#### Schaffung altersfreundlicher Arbeitsbedingungen auf Unternehmensebene: richtungsweisende Chance für die Sozialpartner

Im Zuge einer überalternden Belegschaft ist Ignoranz fehl am Platze. Die Sozialpartner auf Sektor- und Unternehmensebene sollten immer nach Möglichkeiten suchen, diesen Sachverhalt proaktiv und konstruktiv zu erörtern. Insbesondere auf Unternehmensebene können Projekte, die die Arbeitsbedingungen auf die Bedürfnisse einer überalternden Belegschaft abstimmen sollen, von Insider-Wissen und der Unterstützung von Gewerkschaften und Betriebsräten profitieren. Die Arbeitnehmervertreter können zur Entwicklung neuer Ansätze beitragen, die Umsetzung neuer Politiken fördern und ihre Akzeptanz seitens der Belegschaft unterstützen.

Bei Unilever in Deutschland führen der Betriebsrat und die Personalabteilung ein groß angelegtes Demografieprojekt durch, mit dem die Herausforderungen durch den demografischen Wandel auf Unternehmensebene gemeistert werden sollen (# 19 DE). Dabei befassen sich vier Arbeitsgruppen mit folgenden Themen: i) Arbeitsorganisation; ii) Gesundheitsmanagement, iii) Qualifikation und Ausbildung und iv) Einstellung. Sie alle berichten an eine Lenkungsgruppe, der der Betriebsrat und das Management angehören.

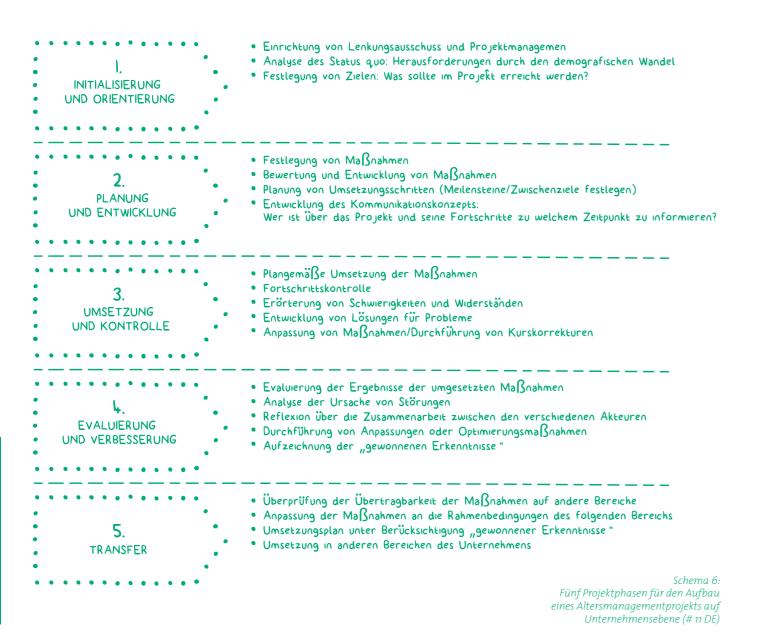
Das Projekt führte unter anderem dazu, dass Unilever nunmehr alle drei Jahre eine Analyse der Altersstruktur durchführt. Die Ergebnisse dienen dann als Grundlage für die Planung sämtlicher Ausbildungs- und Einstellungsaktivitäten. Die Mitarbeiter können dabei lebensphasenorientierte Arbeitszeitregelungen nutzen, mit denen sie ihr Leben besser auf ihre persönlichen und familienbezogenen Pflichten abstimmen können.

Ein weiteres Projekt, das von den Sozialpartnern auf Unternehmens- und Sektorebene durchgeführt wird, ist "Til – Transfer innovativer HR-Lösungen", das sich mit demo-

grafieorientierten Sachverhalten in 14 Lebensmittelunternehmen in Deutschland befasst (# 11 DE). Das von der deutschen Gewerkschaft NGG ins Leben gerufene Projekt entwickelte Lösungen für Gesundheitsförderung und Arbeitsorganisation auf Unternehmensebene und sorgte für einen Sinneswandel in Bezug auf demografische Themen. Das allgemeine Ziel besteht darin, Unternehmen bei der Entwicklung zukunftsorientierter Personalpolitiken zu unterstützen und Arbeitnehmern zu ermöglichen, bis zum Eintritt ins Rentenalter und darüber hinaus gesund und motiviert zu bleiben.

Unter anderem wurden Maßnahmen zum Stressabbau eingeführt, darunter neue Schichtmodelle, Konzepte für "Gesundheits-Leadership", Politiken zur Gesundheitsförderung und Präventionsstrategien sowie mehr Ergonomie am Arbeitsplatz.

Das Projekt wird von externen Beratern unterstützt, die für jedes Unternehmen eine spezielle Projektmanagementstruktur heranzogen. Das Instrument setzte in den 14 Unternehmen in Deutschland sehr effizient neue demografieorientierte Projekte um. Jedes TiL-Projekt wurde gemäß den folgenden fünf Phasen strukturiert, umgesetzt und bewertet.



In Polen beschloss der Zuckerhersteller Pfeifer und Langen, (# 20 PL) Arbeitsplätze auf ältere Arbeitnehmer abzustimmen. Wer schwere körperliche Arbeit verrichtet, unter erschwerten Bedingungen tätig ist oder körperlich nicht länger in der Lage ist, die gegenwärtigen Aufgaben wahrzunehmen, kann um eine leichtere Tätigkeit ersuchen. Außerdem wurden für Mitarbeiter, die Schichtarbeit verrichten, Alternativen gefunden.

#### Regelmäßige Kommunikation und Transparenz in Pilotprojekten auf Unternehmensebene nutzen

Das mitarbeiterseitige Feedback zu neu umgesetzten Altersmanagementpolitiken auf Arbeitsplatzebene ist nicht unbedingt positiv. Bestimmte Arbeitnehmer können sich skeptisch oder sogar negativ äußern und befürchten, aufgrund ihres Alters oder etwaiger Defizite stigmatisiert zu werden. Neue Instrumente einzuführen oder den Arbeitsplatz zu verändern ist entsprechend ein äußerst heikles Thema, das die Fähigkeit erfordert, mit bestimmten Situationen diplomatisch und geschickt umzugehen. Bereits in der Plannungspahse sollten entsprechende Wege eingeschlagen werden, um auch die Betroffenen zu beteiligen. Wenn von Anfang an alle unternehmensinternen Interessengruppen eingebunden, ihre Sorgen ernst genommen und verschiedene Kommunikationskanäle zur Unterrichtung über Pläne genutzt und erreichte Meilensteine hervorgehoben werden, trägt dies alles zu mehr Transparenz bei. Ohne Frage ist das Motto "Teilnahme schafft Akzeptanz" ein wichtiger Faktor für erfolgreiche und gut akzeptierte Projekte auf Arbeitsplatzebene.

Die mit dem *TiL-Projekt in Deutschland* gemachten Erfahrungen zeigen, dass diese Tools wichtig sind, um die Akzeptanz neuer Maßnahmen innerhalb der Belegschaft zu fördern.

"Bei TiL sind wir bestrebt, alle Akteure auf Unternehmensebene mit einzubeziehen. Dabei arbeiten nicht nur der Betriebsrat und das Management zusammen, um Ergebnisse hervorzubringen, sondern es beteiligen sich auch Mitarbeiter an der Entwicklung von Lösungen."

GEWERKSCHAFTSVERTRETER NGG DEUTSCHLAND, TIL – TRANSFER INNOVATIVER HR-LÖSUNGEN (# 11 DE)

Unternehmen, die am Til-Projekt teilnahmen, wandten sehr viel Energie auf, um die Belegschaft über alle geplanten Maßnahmen zu unterrichten. Dies erfolgte über alle Projektphasen hinweg und sollte so viel Transparenz und Akzeptanz wie möglich schaffen. Alle Projekte auf Unternehmensebene begannen in der Regel mit einer Mitarbeiterumfrage, um bestimmte Merkmale von Arbeitnehmersituationen zu identifizieren, gefolgt von Seminaren mit Management, Betriebsrat und sonstigen Mitarbeitern, um Ziele festzulegen und Instrumente zu planen. Durch diesen partizipativen Ansatz wurden die Mitarbeiter direkt angesprochen und in das Projekt involviert (# 11 DE).

#### Gesundheitsvorsorge am Arbeitsplatz befördern

Ohne Frage ist nur eine gesunde Belegschaft in der Lage, eine hohe Leistungsfähigkeit zu zeigen und bis zum Rentenalter zu arbeiten. Viele Unternehmen haben bereits Programme der Gesundheitsvorsorge eingerichtet und bieten ihren Mitarbeitern eine ganze Reihe von Aktivitäten an. Bei der Fokussierung auf die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer sollten gesundheitliche Aspekte und Möglichkeiten zur Herabsetzung der physischen Belastung fester Bestandteil jedweden Altersmanagements sein.

Programme der Gesundheitsvorsorge und Initiativen zur Senkung der physischen und psychische Belastungen am Arbeitsplatz sind häufig in überalterten Belegschaften anzutreffen kommen aber tatsächlich allen Arbeitnehmern ungeachtet ihres Alters zugute. Eine ausgereifte und durchdachte Strategie für Programme der Gesundheitsvorsorge für alle Mitarbeiter wird eine ganze Reihe von Ergebnissen ermöglichen, darunter eine gesunde Belegschaft über alle Altersgruppen hinweg,

weniger krankheitsbedingte Fehlzeiten und allgemein mehr Zufriedenheit und Motivation am Arbeitsplatz.

Bei Nordic Sugar in Finnland betrachtet das Projekt die gesundheitliche und körperliche Leistungsfähigkeit der über 58-jährigen Mitarbeiter als prioritären Maßnahmenbereich (# 28 FI). Die Mittel für Maßnahmen der Gesundheitsprävention wurden aufgestockt, um im Unternehmen ein breites Aktivitätsspektrum wie ein Fitnessraum und regelmäßige Behandlungen bei einem Physiotherapeuten anzubieten – teilweise auch außerhalb der Arbeitszeit. Um physischen Stress abzubauen, werden die Körperhaltungen bei der Arbeit analysiert und im Bedarfsfall spezielle Instrumente und Gerätschaften zur Verfügung gestellt. In Bezug auf mentalen Stress erörtert und bewertet die projektspezifische Arbeitsgruppe regelmäßig Alternativen für bisherige Arbeitsabläufe. wie Arbeitsrotation oder mehr Beschlussfassungsautonomie für Wartungsmitarbeiter. Zudem griff das Unternehmen beim Einleiten der erforderlichen Maßnahmen regelmäßig auf externe (para-)medizinische Beratung zurück. Die Initiativen führten unter anderem dazu, dass sich die Fehlzeiten halbierten.

Emsland-Stärke und damit eines der Unternehmen, die am *TiL-Projekt in Deutschland* teilnahmen, überprüfte alle Mitarbeiter der Absackanlage, um Potenzial für ergonomische Verbesserungen zu ermitteln (# 11 DE). Neue Maßnahmen umfassten die Installation von Plattformen, mit denen Arbeitnehmer ihre Arbeit auf rückenschonende Weise verrichten konnten, sowie verbesserte Filtersysteme zur Senkung der Staubemissionen. Derartige Emissionen waren zuvor von Mitarbeitern als stressfördernd eingestuft worden. Darüber hinaus stellte Emsland-Stärke eine Pinnwand zum Programm für Gesundheitsprävention mit Vorher-Nachher-Fotos auf, um Erfolge aufzuzeigen. Außerdem zeigte ein Verkehrsampelsystem den gegenwärtigen Umsetzungsstatus neuer Maßnahmen an.

# Voneinander lernen: Networking und Wissenstransfer auf Sektorebene

In Belgien haben die Sozialpartner ein *Lernnetzwerk* geschaffen, um den strukturierten und effizienten Austausch wirksamer Altersmanagementpraktiken unter Unternehmen zu ermöglichen (# o4 BE). Im Rahmen des Projekts durchlaufen interessierte Unternehmen ein ergonomisches Screening ihrer Arbeitsplätze. Nach dem Screening legt ein externer Anbieter einen Bericht mit Empfehlungen zu Verfahren vor, mit denen sich die Ergonomie sämtlicher Vorrichtungen verbessern lässt.

Für die Initiatoren von *TiL in Deutschland* besteht ein positiver Faktor darin, dass auf Unternehmensebene gewonnene Erfahrungen an die Sektorebene weitergegeben und entsprechend die jeweiligen Sozialpartner auf den Plan gerufen werden (# 11 DE). Einem Gewerkschaftsvertreter von NGG zufolge dienen die

auf Unternehmensebene gewonnenen Erkenntnisse als wichtige Grundlage für die industrieweite Einführung einer alters- und alterungsfreundlichen Arbeitsorganisation, die sich in Modulen in Tarifverträgen in der deutschen Lebensmittel- und Getränkeindustrie nutzen lässt. Schließlich organisiert das Projekt regelmäßig sogenannte "Wissenstransfer-Workshops", in denen die teilnehmenden Unternehmen ihre Erfahrungen mit Altersmanagementprojekten teilen können.

#### Älteren Arbeitnehmern Vorteile bieten

Um älteren Arbeitnehmern günstige Arbeitsbedingungen und Vorteile zu bieten, steht eine breite Palette von Instrumenten und Strategien zur Verfügung. Diese umfassen bisweilen finanzielle Anreize oder spezielle Regelungen für einen flexiblen Übergang vom Berufsleben in die Rente und erfordern allesamt bestimmte Investitionen seitens des Unternehmens.

Die Betriebsrentenregelung bei Unilever in Deutschland ist ein Beispiel dafür, wie eine Rentenregelung Mitarbeitern wirksam finanzielle Unterstützung bieten kann, wenn sie ihre Arbeitszeit in ihren letzten Beschäftigungsjahren verkürzen (# 05 DE). Die vom Betriebsrat initiierte Betriebsrentenregelung wurde gemeinsam mit dem

Management umgesetzt. Auf Grundlage einer Vereinbarung zur Kapitalbildung können die Mitarbeiter einmalige Zahlungen leisten und/oder mit Überstunden oder Boni bezahlen, die dann vom Arbeitgeber aufgestockt werden. Die Auszahlungen sind äußerst flexibel und können in Form einmaliger Kapital- oder zeitlich begrenzter bzw. lebenslänglicher Rentenzahlungen erfolgen. Für Mitarbeiter, die ihre Arbeitszeit zu einem bestimmten Zeitpunkt in ihrem Erwerbsleben verringern möchten, stellt dies eine Möglichkeit dar, um Kürzungen der gesetzlichen Rente zu kompensieren. Allgemein betrachtet unterstützt die Betriebsrentenregelung von Unilever Mitarbeiter beim flexiblen Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand.

In Belgien, haben die Sozialpartner für ältere Arbeitnehmer zusätzliche bezahlte Urlaubstage ausgehandelt. Ziel ist, älteren Arbeitnehmern zu helfen, bis zum Erreichen des Rentenalters in Beschäftigung zu verbleiben und die letzten Beschäftigungsjahre stressfreier zu gestalten. Gemäß dem belgischen Tarifvertrag haben Arbeitnehmer über 56 Jahre jährlich Anrecht auf drei weitere Urlaubstage, während es bei Arbeitnehmern über 58 sechs und bei Arbeitnehmern über 60 neun Tage sind (# 02 BE).

# ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN

**Aufgabe der Sozialpartner:** Schaffung altersfreundlicher Arbeitsbedingungen auf Unternehmensebene: Alle bewährten Verfahren in Bezug auf altersfreundliche Arbeitsbedingungen gehen auf Initiativen der Sozialpartner und demgemäß auf Beispiele eines erfolgreichen sozialen Dialogs zurück.

Investitionen in Präventionsprogramme für Gesundheit und Sicherheitsrisiken: Prävention kann chronische Krankheiten oder wiederkehrende Fehlzeiten vermeiden. Fachliche Hilfe kann in hohem Maße dazu beitragen, Arbeitsunfälle, Burnout und Muskel-Skelett-Erkrankungen zu vermeiden. Bereits kleine Anpassungen am Arbeitsplatz wie sportliche Betätigung oder rückenfreundliche Arbeitsplätze können Muskelerkrankungen langfristig verringern.

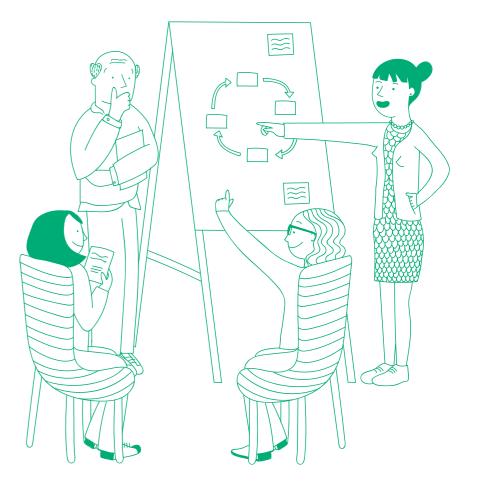
Älteren Arbeitnehmern Vorteile bieten: Alle Maßnahmen, die älteren Arbeitnehmern helfen, ihre Beschäftigungsfähigkeit bis zum Erreichen des Rentenalters zu bewahren, kommen sowohl dem Unternehmen als auch dem Arbeitnehmer selbst zugute.

**Nutzung eines partizipativen Ansatzes und Transparenz in Pilotprojekten auf Unternehmensebene:** "Teilnahme schafft Akzeptanz". Entsprechend sind alle Interessengruppen in die Entwicklung neuer Altersmanagementmaßnahmen und entsprechender Problemlösungen einzubinden.

Aktive Nutzung von Mitarbeiterumfragen, um den gegenwärtigen Bedarf und physische und psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu ermitteln: Planung und Entwicklung von Instrumenten für ein altersfreundliches Arbeitsumfeld, das auf den Bedarf der Arbeitnehmer abgestimmt ist.

**Voneinander lernen – Networking und Wissenstransfer auf Sektorebene:** Bottom-up-Ansatz für die Übertragung von Erkenntnissen von der Unternehmens- auf die Sektorebene. Gute Altersmanagementverfahren können wichtige Sachverhalte für Tarifverhandlungsrunden darstellen.

**2.2**LEBENSLANGES
LERNEN



Die jeweiligen Kompetenzen auf dem neuesten Stand zu halten, ist eine Herausforderung für ältere Arbeitnehmer. Zunächst ist nicht auszuschließen, dass bestimmte Unternehmen nicht an die Fähigkeit älterer Arbeitnehmer glauben, sich an neue Kompetenzen und Arbeitsprozesse zu gewöhnen. Zweitens ist denkbar, dass ein Teil der überalternden Belegschaft seit Langem in derselben Position tätig ist, was die Fähigkeit herabsetzt, sich an Veränderungen anzupassen, und die Beschäftigungsfähigkeit gefährdet. Zahlreiche Beispiele belegen jedoch, dass derartige Situationen mithilfe lebenslangen Lernens leicht zu meistern sind.

#### Notfalls bei null anfangen

In den meisten Lebensmittel- und Getränkeunternehmen schreiten

Digitalisierung und Automatisierung rasant voran. Die Stellenprofile ändern sich, und der Bedarf an ungelernten Arbeitskräften geht zurück. Die Anpassung der Arbeitnehmerkompetenzen ist eine Herausforderung, insbesondere wenn Arbeitnehmer überhaupt keinen Bildungshintergrund mit sich bringen.

Arla Foods hat deswegen ein umfangreiches dreistufiges Aus-und Weiterbildungsprogramm entwickelt, dessen Bausteine aufeinander aufbauen.

#### BEISPIELE GUTER PRAXIS FÜR LEBENSLANGES LERNEN

# 04 BE Austausch bewährter Verfahren und

Lernnetzwerk in Belgien

# 06 DK Aus- und Weiterbildungsprogramm bei

Arla Foods in Dänemark

# 12 DE Projekt "Spill" – lebenslanges Lernen

in Deutschland

# 17 IT Nestlé – Reverse-Mentoring-Programm

in Italien

# 24 FR Pass'IFRIA - maßgeschneiderter

Ausbildungsansatz in der

französischen Lebensmittelindustrie

#### SCHRITT I:

ZERTIFIZIERUNG
GRUNDLEGENDER
LESE-, SCHREIBUND RECHENKOMPETENZEN

Diese Aktivität konzentrierte sich auf die Identifizierung von Arbeitnehmern mit Lese- und Schreibschwäche.

Schema 7: Der dreistufige Ansatz für Aus- und Weiterbildung bei Arla Foods (# 06 DK)

#### SCHRITT 2:

INDIVIDUELLE KOMPETENZBEWERTUNG

Jeder Auszubildende wurde individue'll bewertet, um Defizite seiner Qualifikationen und Kenntnisse gegenüber dem formalen Qualifikationsniveau zu ermitteln (EQR-Niveau 3-4).

#### SCHRITT 3:

AUSWAHLRELEVANTER AUSBILDUNGSKURSE

Drei Kategorien:

- a) Entwicklung technischer Qualifikationen
- b) IT und Sprachen
- c) Persönliche Entwicklungt

Um Arbeitnehmer zur Teilnahme an Ausbildungskursen zu bewegen, wurden für jede Produktionsstätte sogenannte "Botschafter für Werksschulung" ernannt. Jedem Botschafterteam gehören dabei bis zu zwei Personen an, d.h. ein Arbeitnehmer und ein Vertreter des Managements. Zudem finden die Kurse nun am Arbeitsplatz und während der Arbeitszeit und bisweilen sogar während der Nachtschicht statt.

Innerhalb der Belegschaft von Arla Foods hat sich seitdem ein kompletter Sinneswandel vollzogen. Die Mitarbeiter sehen und erkennen den Mehrwert einer Teilnahme an Lese- und Rechtschreibkursen . Die Überwindung des Tabus der Lese- und Rechtschreibschwäche hat sich als wesentlicher Erfolg entpuppt (# 06 DK).

Ein weiteres Beispiel aus Frankreich ist *Pass'IFRIA* (#24 FR). Basierend auf der Erfahrung, die mit dem Fleischhersteller Bigard durch maßgeschneiderte Ausbildungskurse für neu eingestellte und junge Arbeitnehmer gewonnen wurde, rief das zweigliedrige Gremium der Sozialpartner IFRIA mit dem Geflügelhersteller Groupe Doux einen "Supervisor Pass" ins Leben. Das erstmals 2014 durchgeführte Projekt wurde 2015 in Form eines neuen "Change Pass"-Projekts für Manager durchgeführt, die über jahrelange Erfahrung innerhalb der Gruppe verfügten und neue Managementkompetenzen erwerben wollten. Ziel war, eine Weiterbildung für Manager anzubieten.

Analog dazu entwickelte die Firma Meralliance, die zu den Marktführern am Räucherlachsmarkt gehört, einen "Pass für Maschinenführer". Das Unternehmen gelangte zu der Auffassung, dass die branchenspezifische Schulung für seine Vorarbeiter nicht auf den betrieblichen Bedarf abgestimmt war. Die Position des Vorarbeiters hatte sich im Laufe der Zeit im Hinblick auf Automatisierung, computerunterstütztes Produktionsmanagement und Qualitätskontrolle enorm verändert. IFRIA und das Unternehmen entwickelten die Schulung gemeinsam. Aspekte in Zusammenhang mit Lebensmittelsicherheit wurden von internen Ausbildern vermittelt, sonstige fachliche Aspekte hingegen von externen Anbietern.

# Mentoring und Wissenstransfer nutzen

Ältere und erfahrenere Arbeitnehmer für die Betreuung jüngerer Teammitglieder abzustellen, kann äußerst nützlich für die Förderung des Wissenstransfers über verschiedene Arbeitnehmergenerationen hinweg sein. Die Schaffung generationenübergreifender Partnerschaften, beispielsweise indem ein älterer mit einem jüngeren Arbeitnehmer zusammenarbeitet, ist eine weitere Möglichkeit, um ein besseres gegenseitiges Verständnis und mehr Bewusstsein für altersbezogene Fragen zu schaffen. Über sein Reverse-Mentoring-Programm im Schweizer Hauptsitz und in Italien setzt Nestlé einen innovativen Ansatz ein, um Wissen zwischen verschiedenen Arbeitnehmergenerationen auszutauschen (# 17 IT). Jüngere Teammitglieder geben ihr IT-Wissen und ihre Kompetenzen in Bezug auf soziale Medien an ältere Mitglieder weiter. Über derart generationenübergreifende Partnerschaften wurde eine wechselseitige Kommunikation hervorgerufen. In diesem Rahmen profitieren jüngere Arbeitnehmer vom weitreichenden Wissen ihrer älteren Kollegen zu Geschäftsterminologie und Branchenpraktiken und geben im Gegenzug ihre

"Vielen Dank! Sie haben mich von der Steinzeit in das Zeitalter der modernen Kommunikation geführt. Ich hatte zuvor noch nie vor einem Computer gesessen und eine E-Mail versendet."

LKW-FAHRER BEI ARLA FOODS, E-MAIL AN DAS HR-MANAGEMENT NACH BESUCH EINES LESE- UND RECHTSCHREIBKURSES (# 06 DK)

neuesten Kenntnisse zu sozialen Medien wie Twitter und Chatter weiter.

Nestlé schlägt drei grundlegende Regeln vor, um eine um eine Reverse-Mentoring-Partnerschaft erfolgreich umzusetzen:

- Zunächst sind jeweils zwei Arbeitnehmer zu ermitteln, die zusammenarbeiten können und qute Kommunikationsfähigkeiten besitzen;
- 2. Für Mentoren und Schüler sind eindeutige Ziele und Erwartungen festzulegen;
- Höhere Führungskräfte müssen offen genug sein, um Anweisungen jüngerer Kollegen zu akzeptieren.

#### Personalstrategien an Trends anpassen

HR-Abteilungen überarbeiten ihre Strategien regelmäßig, um Änderungen in Bezug auf die Belegschaft und die Unternehmensstrategien zu berücksichtigen. In einigen Fällen jedoch verursachen neue Maschinen und neue Konzepte fundamentale Verschiebungen der Arbeitsorganisation. In bestimmten Fällen verfügen Unternehmen nicht über die Mittel, um diese Änderungen durchzuführen, wohingegen andere entscheiden, in Firmenstrukturen zu investieren, mit denen sich derartige Herausforderungen meistern lassen.

Eine erfolgreiche Initiative für lebenslanges Lernen, die gemeinsam von den Sozialpartnern durchgeführt wurde, ist "SPILL" (# 12 DE) in Deutschland. In diesem Rahmen erhielten Firmen, die Schwierigkeiten bei der Anpassung an die Veränderungen im Sektor hatten, Hilfe bei der Analyse des künftigen Bedarfs an qualifizierten Arbeitnehmern sowie der Lösungsfindung. Ebenso wurden Firmen ermutigt, ihre jeweiligen HR-Strategien zu überarbeiten und dabei eine moderne, auf Wissen und Zusammenarbeitsstrategien basierte Arbeitsorganisation zu bevorzugen. Die Sozialpartner indes konzipierten ein Programm für die systematische Kompetenzentwicklung und Qualifikation. Bis dato haben 1500 Personen an den Lehrgängen teilgenommen, derweil 37 Unternehmen neue Maßnahmen und Initiativen verabschiedet haben, um die Kompetenzentwicklung der Belegschaft zu fördern.

#### Die Branche fördern

In Belgien steht den Sozialpartnern im Lebensmittel- und Getränkesektor eine sektorspezifische Ausbildungseinrichtung zur Verfügung. Diese hat ein Lernnetzwerk für Unternehmen, Gewerkschaften und sonstige Akteure aufgebaut, die in die Schulung von Arbeitnehmern eingebunden sind (# 04 BE).

# ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN

**Fangen Sie notfalls bei null an:** Hilfsarbeiterstellen sind gefährdet. Unternehmen können Grundkurse für Lesen, Schreiben und Rechnen als Voraussetzung für technische Kurse anbieten, die andernfalls weniger effektiv wären.

**Passen Sie HR-Strategien an neue Gegebenheiten an:** Sowohl der Sektor als auch die Arbeitnehmer entwickeln sich weiter. Neue Formen der Arbeitsorganisation sind besser auf die Erwartungen von Arbeitnehmern und Management abgestimmt. Greifen Sie auf externe Experten und zusammenarbeitsorientierte Ansätze innerhalb des Unternehmens zurück, um innovative Lösungen zu finden.

**Nutzen Sie den generationenübergreifenden Wissenstransfer:** Schaffen Sie Mentoring-Beziehungen zwischen älteren und jüngeren Teammitgliedern, um Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch zu fördern. Jüngere Arbeitnehmer besitzen Kompetenzen, wie in den Bereichen IT und soziale Medien.

**Stellen Sie dem Sektor Ressourcen bereit:** Bestimmte Unternehmen oder Sektoren haben mittels Tarifverträgen Ausbildungsfonds oder -einrichtungen auf die Beine gestellt. Diese Herangehensweise unterstützt gemeinsame künftige Aktivitäten zur Entwicklung der Arbeitsplätze und stellt nachhaltige Investitionen in Ausbildung sicher.



#### Das Unternehmen für das Alter offener machen

Wann immer das Management keine Maßnahmen gegen demografische Ungleichgewichte an einem Arbeitsplatz ergreift, können Spannungen entstehen. Die Folge sind Fehlzeiten und mangelnde Motivation, die dem Geschäftsbetrieb schaden.

# Kommunizieren, um den generationenübergreifende Missverständnisse zu vermeiden

Obwohl die regelmäßige Kommunikation zwischen Arbeitnehmern und Management – beispielsweise in Zusammenhang mit jährlichen Beurteilungen – bisweilen als unnötig empfunden wird, stellt sie ein wichtiges Instrument dar und sollte nicht alltäglichen Pflichten untergeordnet werden.

Missverständnisse zwischen Arbeitnehmern verschiedener Altersgruppen führten bei Nordic Sugar in Finnland zu der Entscheidung, das Projekt "Es gibt kein falsches Alter" zu lancieren (# 28 FI). Ältere Arbeitnehmer fühlten sich nicht immer ausreichend anerkannt und mitunter sogar diskriminiert, wenn das Unternehmen im Rahmen von Einstellungskampagnen Aktivitäten durchführte, die sich ausschließlich an junge Arbeitnehmer richteten. Ein wichtiger Aspekt des Projekts sind dialogbezogene Maßnahmen, die die unternehmensinterne Kommunikation verbessern sollen. Darüber hinaus hat Nordic Sugar jährliche persönliche Gespräche zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten eingeführt, um den individuellen Bedarf zu bewerten und Möglichkeiten zu erörtern,

#### BEISPIELE BEWÄHRTER VERFAHREN FÜR MEHR ALTERSBEWUSSTSEIN AUF UNTERNEHMENSEBENE

# 04 BE	Austausch bewährter Verfahren und
# 04 DL	Lernnetzwerk in Belgien
# 11 DE	TiL - Transfer innovativer HR-Lösungen
# II DL	in der Lebensmittelindustrie
# 19 DE	Demografieprojekt bei Unilever
	in Deutschland
# 20 PL	"Mentoring-Programm" bei Pfeifer &
	Langen Polska
# 28 FI	Initiative für Altersmanagement
	bei Nordic Sugar in Finnland

um die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu erhöhen und die physische und psychische Belastung im Betrieb zu verringern. Diese persönlichen Gespräche sind ebenfalls wichtig, um Rentenpläne vorwegzunehmen und notwendige Maßnahmen für Kompetenzentwicklung und Wissenstransfer einzuleiten.

Zunächst waren es die Arbeitnehmer selbst, die anlässlich einer jährlichen Mitarbeiterbesprechung bei Nordic Sugar erstmals die Altersproblematik aufgriffen. Im Anschluss entschied das Management in Absprache mit den Arbeitnehmern, Brainstorming-Gruppen einzurichten, die die optimale Strategie für Probleme in Zusammenhang mit älteren Arbeitnehmern entwickeln sollten. Auf dieser Grundlage wurde der "Plan für ältere Arbeitnehmer" verabschiedet. Dieser Aspekt ist wichtig, weil die Akzeptanz von HR-Politiken steigt, wenn die Arbeitnehmer in den Entscheidungsprozess einbezogen sind. Ebenfalls extrem wichtig für den Erfolg dieser Politik ist die Rolle der Linienvorgesetzten, zumal diese

Daten und Anfragen erfassen, die von der HR-Abteilung weiterzuverfolgen sind.

Das vorstehende Formular wurde bei der Nordic Sugar-Produktionsstätte (# 28 Fl) in Porkkala ausgearbeitet und stellt ein nützliches Instrument dar, das aufzeigt, wie Befragungen zwischen älteren Arbeitnehmern und Vorgesetzten strukturiert sind und durchgeführt werden. Die Antworten werden aufnotiert und jedes Jahr im Rahmen individueller Gespräche weiterverfolgt. Da diese Daten in gut strukturierter und systematischer Weise erfasst werden, ist Nordic Sugar in der Lage, einen eigenen Aktionsplan für die Überalterung seiner Belegschaft zu entwickeln.

	. <u>_</u>
in Kontakt mit Dialog	BEARBEITE LEITER
• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	
Negari	Dest explosi
Name: Gegenwärtige Funktion:	Rentenplan:
Abteilung:	Beginn Altersteilzeit am:
Aufgabe in Übergangsphase:	
• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	
PLAN FUR É	INEN NACHFOLGER
• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
Nachfolger für dieselbe Funktion:Interner Nachfolger NAME:	Genehmigung zur Einstellung des Nachfolgers DATUM:
Arbeitsaufnahme Nachfolger DATUM:	Umgestaltung der Aufgabe:
Beginn externes Bewerbungsverfahren DATUM:	
• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	
PLAN. FUR V	wissenstransfer
• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
Wichtigste abzudeckende Kenntnisbereiche:	Detaillierterer Plan (wo zu finden):
Beginn Wissenstransfer DATUM:	
• • • • • • • • • • • • • • • • • •	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
GESTINDHEIT TH	ND ARBEITSFAHIGKEIT
GESONUNEIT OF	A PAROLITO PARIONELLI
Medizinische Untersuchung spätestens bis zum DATUM:	Weitere Pläne:
Arbeitsfähigkeitstest spätestens bis zum DATUM:	Erforderliche Arbeitsvereinbarungen:

"Die Arbeitnehmer würden nicht sagen, dass wir im Unternehmen ein Altersprogramm haben. So muss es sein. Unser Programm hat sich zu einem natürlichen Prozess entwickelt."

ANU ENNELI, PERSONALDIREKTORIN, NORDIC SUGAR PORKKALA ZUCKERRAFFINERIE, FINNLAND (# 28 FIN)

- Rentenplan: Jeder Mitarbeiter wird aufgefordert, das Management über seine individuellen Rentenpläne (Alter, Prozess) auf dem Laufenden zu halten.
- Plan für einen Nachfolger: Gibt es jemanden im Unternehmen, der den älteren Arbeitnehmer ersetzen kann, oder sollte das Unternehmen jemanden einstellen? Wann sollte die Überlappung beginnen?
- Plan für Wissenstransfer: Welche Kompetenzen sollten auf den Nachfolger übertragen werden?
   Der Prozess ist zu spezifizieren.
- Gesundheit und Arbeitsfähigkeit: Ist der ältere Arbeitnehmer für seine gegenwärtige Tätigkeit noch immer fit genug? Was muss angepasst werden? Welche (para-)medizinischen Vorkehrungen sind erforderlich?
- Die Rubrik "Weitere Pläne" bezieht sich auf den Rentenzeitraum: Wie will der Arbeitnehmer seine Rente gestalten? Welche Aktivitäten und Pläne können schon jetzt eingeleitet werden?

Bei *Unilever Deutschland* entwickelten Betriebsrat und Management ein "*Demografieprojekt*", um eine Kultur des demografischen Wandels im Unternehmen zu etablieren. (# 19 DE). Auf Grundlage einer Altersstrukturanalyse wurden Empfehlungen in Bezug auf Einstellungsbedarf, Anpassungen der Arbeitsbedingungen, die Entwicklung eines Programms für lebenslanges Lernen und ordnungsgemäße Arbeitszeitregelungen ausgesprochen. Ein wesentliches Ziel bestand darin, ein allgemeines Bewusstsein für demografische Veränderungen sowie eine positive Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern über die gesamte Unilever-Belegschaft hinweg zu schaffen.

#### Mentoring fördern

Ältere Arbeitnehmer besitzen häufig einen Erfahrungsschatz, der anderen im Unternehmen zum Vorteil gereicht. Zwei Jahre vor ihrem Ruhestandseintritt werden ältere Arbeitnehmer bei Pfeifer und Langen Polska (# 20 PL) einem jüngeren Arbeitnehmer als Mentoren zugeordnet. Das hat einen doppelten Vorteil, denn so können sie nicht nur körperliche Belastungen vermeiden, sondern auch ihr Know-how an ihre Nachfolger weitergeben. Das Projekt wurde in Zusammenarbeit mit dem Management und der Gewerkschaft NSZZ entwickelt, die dieses Verfahren mit anderen Unternehmen des Sektors teilen möchten.

#### Ihre Erfolgsgeschichten mit dem Sektor teilen

Es gibt viele Erfahrungen und bewährte Verfahren, die unternehmensübergreifend zum Wohle des gesamten Sektors geteilt werden können. In Belgien fördert das sektorspezifische Ausbildungsinstitut für die Lebensmittelund Getränkeindustrie den unternehmensübergreifenden Austausch bewährter Verfahren für den produktiven Umgang mit einer alternden Belegschaft, darunter Stellenrotation und angepasste Arbeitszeiten. Vor diesem Hintergrund hat es ein Netzwerk und eine Website eingerichtet, die die Informationen der Allgemeinheit zur Verfügung stellen (# 04 BE).

In Deutschland teilen Unternehmen, die am *Til-Projekt* (# 11 DE) teilnehmen, sektorübergreifend Informationen zu praktischen Erfahrungen, die sie bei der Entwicklung innovativer und vorbildlicher Lösungen für gesunde Arbeitsbedingungen und die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer erlangt haben.

"Ein solches Mentoring-System hilft älteren Arbeitnehmern, sich nützlich zu fühlen und bis zum Ende ihrer Laufbahn motiviert zu bleiben. Gleichzeitig verhindert es, dass das Unternehmen wertvolle Kompetenzen verliert."

VERTRAUENSMANN UND VERTRETER DER GE-WERKSCHAFT NSZZ, PFEIFER & LANGEN POLSKA (# 20 PL)

# ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN

Machen Sie das Unternehmen für das Alter offener: Bewerten Sie Ihr demografisches Gleichgewicht und binden Sie Arbeitnehmer und deren Vertreter in die Lösungsfindung ein, um gegen Fehlzeiten und mangelnde Motivation anzugehen. Eine Unternehmenskultur lässt sich nur verändern, wenn alle mitmachen. Stellen Sie sicher, dass die Linienvorgesetzten die Alterspolitik mittragen und fördern, zumal sie die Schnittstelle zwischen Arbeitnehmern und Management sind.

**Fördern Sie Mentoring:** Mentoring gewährleistet in zahlreichen Unternehmen, dass das Know-how älterer Arbeitnehmer an jüngere Kollegen weitergegeben wird. Gleichzeitig profitieren diese Arbeitnehmer von der besonderen Anerkennung ihrer Rolle im Unternehmen und können stressfreiere Tätigkeiten annehmen.

**Teilen Sie Ihre Erfolgsgeschichten mit dem Sektor:** Geben Sie Ihre Erfahrungen und bewährten Verfahren weiter, während Sie im Gegenzug von anderen profitieren. Dies wird den gesamten Sektor gegenüber der Versorgungskette und dem Arbeitsmarkt aufwerten.

## **BEISPIELE GUTER PRAXIS**



Die Unternehmen und Sozialpartner in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie auf Unternehmens-, Sektor- und europäischer Ebene haben die Notwendigkeit erkannt, in Aktivitäten zu investieren, die das Image des Sektors aufbessern. Imagekampagnen für einen attraktiven Sektor können sich auf verschiedene Sachverhalte konzentrieren und verschiedene

Ansätze und Kommunikationskanäle abdecken. Eine wichtige Aufgabe besteht darin, Fehleinschätzungen zu beseitigen, die die Arbeit im Sektor und die damit verbundenen Karrierechancen betreffen. Damit hängen Kampagnen zusammen, die bewährte Verfahren in Bezug auf attraktive Arbeitsbedingungen verbreiten sollen

# HORIZONTALE DIMENSION

Alle 28 Beispiele bewährter Verfahren, die in dieser Toolbox dargelegt sind, haben einen interessanten Umstand gemeinsam. Obwohl sich Ansätze, Interessengruppen und Anwendungsbereiche stark voneinander unterscheiden, tragen sie alle dazu bei, das Image des Lebensmittelund Getränkesektors aufzubessern. Entsprechend ist es wichtig, die horizontale Dimension zu berücksichtigen und Initiativen aus den beiden Prioritätsbereichen "neue Talente einbringen" und "produktiver Umgang mit einer alternden Belegschaft" mit dem allgemeinen Ziel "Verbesserung des Sektorimages" zu verzahnen.

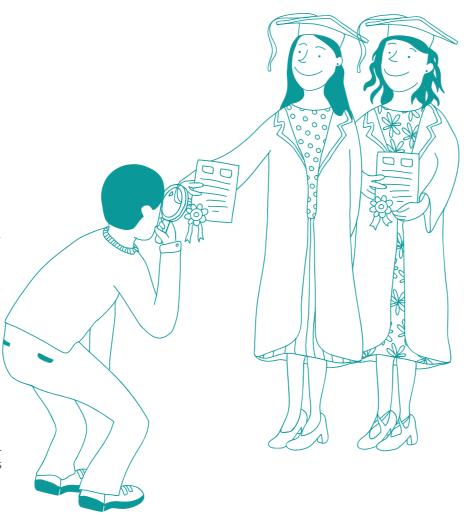
In dieser Hinsicht verschafft sie allen Aktivitäten, die von Akteuren auf nationaler, sektorspezifischer und unternehmensinterner Ebene durchgeführt werden, einen Mehrwert. Ein Sektor oder ein Unternehmen mit originellen Einstellungspraktiken, bewährten Strategien für Altersmanagement und attraktiven Arbeitsbedingungen für Arbeitnehmer aller Altersgruppen wird zweifellos das Interesse potenzieller Mitarbeiter wecken.

#### Das Sektorimage durch originelle Einstellungskonzepte verbessern

Ein Schwerpunkt der Einstellungsaktivitäten von Unternehmen oder Sozialpartnern besteht darin, potenziellen Bewerbern ein positives Image von Unternehmen und Sektor zu vermitteln. Mehrere Beispiele der bewährten Verfahren aus Kapitel 1 und 2 stützen sich auf innovative Anwerbeinstrumente, um neue Talente zu gewinnen. Taste Success: A future in food (# 26 UK) in Großbritannien und FEED in Norwegen (# 18 NO)

#### Imagekampagnen in den sozialen Medien

Imagekampagnen benötigen bestimmte Kanäle, um direkt auf eine Zielgruppe einzuwirken. Nützliche Instrumente sind beispielsweise das Employer-Branding oder die Ernennung von Gruppen oder einzelnen Mitarbeitern zu Unternehmensbotschaftern – so wie dies erfolgreich bei Mars in Polen (# 21 PL) durchgeführt wurde. In Schweden nutzt Teknikcollege (# 25 SE) verschiedene social media Kanäle, um direkt an junge Menschen heranzutreten und eine technisch orientierte Ausbildung attraktiver zu machen.



# 3.2 FÖRDERUNG DES SOZIALEN DIALOGS FÜR IMAGE-KAMPAGNEN

Die meisten der in dieser Toolbox aufgeführten 28 Beispiele gehen auf gemeinsame Initiativen der Sozialpartner zurück und haben sich als wirksam, innovativ und erfolgreich erwiesen. Eine Imagekampagne unter Einbeziehung beider Sozialpartner wird auf Unternehmens- und Sektorebene als authentisch und

sogar eine größere Zielgruppe erreichen.



#### Gutes tun und sichergehen, dass es alle wissen

Ein attraktiver Arbeitsplatz hat sowohl neuen als auch alten Mitarbeitern einiges zu bieten. Zur Verbesserung des Sektorimages kann vieles beitragen, darunter interessante Karrierechancen, Personalentwicklung oder angepasste Arbeitszeitregelungen, mit denen Arbeitnehmer ihr Berufs- und Privatleben miteinander in Einklang bringen können. Gleiches gilt für Initiativen, die auf den produktiven Umgang mit einer alternden Belegschaft abzielen. Unternehmen und Sozialpartner, die in ein arbeitsfreundliches Umfeld investieren, verfolgen das gemeinsame Ziel, das Sektorimage aufzubessern. Beispiele bewährter Verfahren mit Kommunikation und systematischem Wissensaustausch im Rahmen des Projekts sind Austausch bewährter Verfahren und Lernnetzwerk in Belgien (# 04 BE), TiL in Deutschland (# 11 DE) und Mars in Polen (# 21 PL).

# ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN

Die horizontale Dimension verzahnt alle 28 Beispiele bewährter Praktiken mit einem verbesserten Image der **Lebensmittel- und Getränkeindustrie:** Initiativen zu Verfahren, neue Talente zu gewinnen und produktiv mit einer alternden Belegschaft umzugehen, tragen zu einem positiven Image des Sektors bei.

Tun Sie Gutes und stellen Sie sicher, dass es alle wissen: Mitarbeiter aller Altersgruppen sind die besten Botschafter, um ihr Arbeitsumfeld bekannt zu machen.

Fördern und nutzen Sie den sozialen Dialog für Imagekampagnen: Die meisten Beispiele bewährter Verfahren in dieser Toolbox betreffen gemeinsame Ansätze der Sozialpartner, die in wirksame Lösungen und positive Ergebnisse münden. Imagekampagnen sind glaubwürdiger, wenn beide Sozialpartner mit an Bord sind.

#### **SCHLUSSBETRACHTUNG**

# 28 BEISPIELE DER GUTEN PRAXIS: BEEIN-DRUCKENDE EINBLICKE UND INNOVATIVE IDEEN

Die 28 bewährten Verfahren dieser Toolbox zeigen eine weitreichende und große Vielfalt von Praktiken, Erfahrungen und Herangehensweisen, die in der europäischen Lebensmittel- und Getränkeindustrie zur Anwendung kommen. Um die Herausforderungen, die mit der Gewinnung neuer Talente verbunden sind, erfolgreich zu bewältigen, produktiv mit einer alternden Belegschaft umzugehen oder zu einem positiven Image der Lebensmittel- und Getränkeindustrie beizutragen, gibt es gewiss keine Einzellösung. Dennoch sind alle 28 Beispiele bewährter Verfahren innovativ, haben sich als wirksam erwiesen und stellen einen individuellen Ansatz dar. Obwohl sie sich hinsichtlich Anwendungsbereich, Umsetzungsebene, Interessengruppen und Finanzierung unterscheiden, kommen sie schlussendlich doch alle zum selben Fazit: Es kann viel getan werden, um die Herausforderungen, denen sich die Lebensmittel- und Getränkeindustrie gegenwärtig gegenübersieht, zu bewältigen.

Werden die wichtigsten gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen jedes Kapitels zusammengefasst, stechen die folgenden Aspekte hervor:

#### DER MEHRWERT DES SOZIALEN DIALOGS:

Die meisten Beispiele bewährter Verfahren in dieser Toolbox betreffen gemeinsame Herangehensweisen der Sozialpartner, die in wirksame Lösungen und positive Ergebnisse münden. Besonders erfolgreich sind zweigliedrige Gremien und Fonds. Aufgrund dessen sollten die Sozialpartner Möglichkeiten zur Bündelung von Kräften ausloten, um attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen, von denen Unternehmen, Arbeitnehmer und die Lebensmittel- und Getränkeindustrie gleichermaßen profitieren.

#### • SEIEN SIE PROAKTIV:

Die Sozialpartner haben nicht nur auf behördliche Entscheidungen reagiert, sondern auch entschieden, die Herausforderungen selbst anzugehen. Da sie mit den Gegebenheiten am Arbeitsplatz vertraut sind, sind sie ohne Frage am besten positioniert, um die Problematik anzugehen und Änderungen vorwegzunehmen.

#### NEHMEN SIE ÄNDERUNGEN VORWEG:

Die Industrie entwickelt sich ständig weiter. Die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung bringt die Vorwegnahme von Stellenprofilen und Kompetenzbedarf mit sich. Die Digitalisierung ist eine Herausforderung, die besondere Kenntnisse und Ausbildungen im IT-Bereich voraussetzt.

#### SCHLIESSEN SIE PARTNERSCHAFTEN:

Partnerschaften mit Ausbildungsanbietern wie Universitäten, Schulen, anderen Unternehmen oder den lokalen öffentlichen Arbeitsvermittlungen können – je nach Ihrem Standort – innovative und wirksame Einstellungsstrategien beflügeln.

#### LERNEN SIE VONEINANDER UND INVESTIEREN SIE IN NETWORKING UND WISSENSAUSTAUSCH

Teilen Sie Ihre Erfolgsgeschichten mit dem Sektor und profitieren Sie im Gegenzug von anderen. Tun Sie Gutes und stellen Sie sicher, dass es alle wissen. Machen Sie Mitarbeiter aller Altersgruppen zu "Botschaftern", damit diese ihr Arbeitsumfeld bekannt machen.

#### NUTZEN SIE EINEN PARTIZIPATIVEN ANSATZ UND TRANSPARENZ

Für Pilotprojekte auf Unternehmensebene: Beteiligen Sie alle Interessengruppen an der Entwicklung neuer HR-Strategien für mehr Akzeptanz und positive Wahrnehmung. Wenn Arbeitnehmer im Zentrum des Innovationsprozesses stehen, wird dieser vielseitiger und legitimiert sich selbst.

# • LANCIEREN SIE KAMPAGNEN UND PROFITIEREN SIE VON DER AUFMERKSAMKEIT SOZIALER MEDIEN:

Um die jeweilige Zielgruppe wirksam zu erreichen, sollten neue Formen der Kommunikation genutzt werden. Entwickeln und nutzen Sie aktiv Employer-Branding auf Unternehmensebene, zumal hochmotivierte Mitarbeiter die besten Werbeträger eines Unternehmens sind.

#### POSITIONIEREN SIE SICH SELBST ALS "GREAT PLACE TO WORK":

Überzeugen Sie als Unternehmen durch attraktive Arbeitsbedingungen, um Arbeitnehmer aller Altersgruppen zu gewinnen, zu binden und zu motivieren. Bieten Sie allen Mitarbeitern Zugang zu Aus-und Weiterbildung und Sozialleistungen sowie Programmen für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben wie auch Entwicklung ihrer Kompetenzen. Fördern Sie Initiativen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen.

#### INVESTIEREN SIE IN REGELMÄSSIGE GESUND HEITS- UND SICHERHEITSSCHULUNGEN

Für neue und gegenwärtige Mitarbeiter: Präventionsprogramme können das Image eines Unternehmens positiv beeinflussen, Einstellungen fördern und langfristige Krankheiten oder wiederkehrende Fehlzeiten minimieren. Bereits kleine Veränderungen am Arbeitsplatz können langfristige Auswirkungen nach sich ziehen.

#### INVESTIEREN SIE IN QUALITÄTSSTANDARDS FÜR ALLGEMEINE UND BERUFLICHE BILDUNG

Schaffen Sie konkrete Qualitätsstandards oder Zertifizierungen für Ausbildungsanbieter und Ausbildungskurse. Qualitätsstandards tragen zu einer besseren Wahrnehmung von Ausbildungs- und Karrierechancen des Sektors bei.

# • PASSEN SIE HR-STRATEGIEN AN NEUE GEGEBEN HEITEN AN:

Angesichts des Wandels, dem Branche und Arbeitnehmer unterliegen, sind neue Formen der Arbeitsorganisation erforderlich, um den Erwartungen von Arbeitnehmern und Management besser gerecht zu werden.

Obwohl es keine Universalstrategie gibt, kann jedes Unternehmen bzw. jeder Akteur der Lebensmittel- und Getränkeindustrie nach Maßgabe der jeweiligen Sachlage die relevantesten Kriterien auswählen. Die in dieser Toolbox aufgelisteten gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen umfassen wichtige Anregungen, um die Einstellung neuer Talente und den produktiven Umgang mit einer alternden Belegschaft besser umzusetzen und die Sozialpartner der Branche gleichzeitig dazu zu bringen, eigene Projekte auf die Beine zu stellen.

# Sammeln von Good-Practice-Bespielen: Eine Herausforderung für die europäischen Sozialpartner der Lebensmittel- und Getränkeindustrie

Diese Toolbox soll den Mitgliedern von EFFAT und FoodDrinkEurope auf nationaler und sektorspezifischer Ebene Anregungen bieten, um sich proaktiv mit dieser Problematik zu befassen. Voneinander zu lernen und positive Erfahrungen zu teilen sind wichtig für die Zukunft der Lebensmittel- und Getränkeindustrie und die Rolle, die die europäischen Sozialpartner dabei spielen wollen.

Es sollte betont werden, dass die Erfassung von Beispielen bewährter Verfahren auf nationaler, sektorspezifischer oder Unternehmensebene einen laufenden Prozess und eine wichtige Aufgabe der europäischen Sozialpartner darstellt. Die 28 in dieser Toolbox aufgeführten Beispiele bewährter Verfahren sind in die "Datenbank: Bewährte Verfahren in der europäischen Lebensmittel- und Getränkeindustrie", die demnächst auf der Website von EFFAT und FoodDrinkEurope abrufbar sein wird, eingeflossen. Interessierte Parteien können unter den folgenden Auswahlkriterien wählen: Prioritätsbereich der Initiative, angegangene Herausforderungen, europäisches Land, eingebundene Akteure, Art der Initiative und Umsetzungsebene.

Dessen ungeachtet ist die Datenbank zu erweitern und regelmäßig zu aktualisieren, damit sie ein dynamisches Instrument darstellt. Die 28 Beispiele bewährter Verfahren sind nur der Ausgangspunkt bzw. die Grundlage. Ohne Frage gibt es weitere interessante und äußerst wertvolle Beispiele bewährter Verfahren in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie, die noch nicht auf das Interesse einer größeren Zielgruppe gestoßen sind. Diese müssen erfasst und mit anderen der Branche geteilt werden. Der Ausschuss für den sektoralen sozialen Dialog der Lebensmittelindustrie wird die Erfassung weiterer Initiativen fortsetzen und neue Entwicklungen im Auge behalten.

#### **ANHANG**

# 28 PROFILBLÄTTER MIT BEISPIELEN GUTER PRAXIS

#### AUFLISTUNG DER 28 BEISPIELE BEWÄHRTER VERFAHREN

# 01 AT	Neue Lehrlingsausbildung "Lebensmitteltechniker" in Österreich
# 02 BE	Einführung zusätzlicher bezahlter Urlaubstage für ältere Arbeitnehmer in der belgischen
	Lebensmittelindustrie
# 03 BE	Abkommen zu industrieller Ausbildung in Belgien
# 04 BE	Austausch bewährter Verfahren und Lernnetzwerk in Belgien
# 05 DE	Betriebsrentenregelung bei Unilever
# 06 DK	Aus- und Weiterbildungsprogramm bei Arla Foods in Dänemark
# 07 DK	Fortbildung und Erweiterung der Kompetenzen von Fertigungspersonal bei Bisca
# 08 DK	Aktive Einbindung von Mitarbeitern in Innovationsaktivitäten bei Easyfood
# 09 FI	Berufe in der finnischen Lebensmittelindustrie kennenlernen
# 10 FR	Food Chain Contract: Förderung von sozialem Dialog & Beschäftigungsqualität
# 11 DE	TIL - Transfer innovativer HR-Lösungen in der Lebensmittelindustrie
# 12 DE	Projekt "SPILL" – lebenslanges Lernen in Deutschland
# 13 DE	Programm zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen bei Coca-Cola AG in Deutschland
# 14 EU	Youth Employment Initiative von Nestlé
# 15 DE	Familienfreundliches Arbeitsumfeld bei Danone GmbH in Deutschland
# 16 DE	Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben & Anerkennung für Freiwilligenarbeit bei Dr. August Oetker
# 17 IT	Nestlé – Reverse-Mentoring-Programm in Italien
# 18	NO FEED: Verbesserung der Einstellung junger Menschen im Lebensmittelsektor in Norwegen
# 19 DE	Demografieprojekt bei Unilever in Deutschland
# 20 PL	"Mentoring-Programm" bei Pfeifer & Langen Polska
# 21 PL	Einstellungsinitiativen zur Gewinnung junger Talente bei Mars Polska
# 22 UK	Proaktive Einstellung junger Menschen bei New England Seafood in Großbritannien
# 23 RO	Umsetzung der Rahmenrichtlinie über Sicherheit und Gesundheitsschutz in der rumänischen
	Lebensmittelindustrie
# 24 FR	Pass'IFRIA – maßgeschneiderter Ausbildungsansatz in der französischen Lebensmittelindustrie
# 25 SE	Teknikcollege in Schweden: Netzwerk aus Kompetenzzentren für Qualitätsstandards
	bei Ausbildungen
# 26 UK	Taste Success: A Future in Food in the UK
# 27 UK	Einstellung junger Talente bei Mondeléz International in Großbritannien
# 28 FI	Initiative für Altersmanagement bei Nordic Sugar in Finnland

#### # 01 AT

# NEUE LEHRLINGSAUSBILDUNG "LEBENS-MITTELTECHNIKER" IN ÖSTERREICH

SCHWERPUNKT: NEUE TALENTE

INNOVATIVE EINSTELLUNGSINITIATIVE PERSONAL- ENTWICKLUNG

ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Urheber der neu eingeführten Lehrlingsausbildung "Lebensmitteltechniker" war der österreichische Arbeitgeberverband "Fachverband der Lebensmittelindustrie", der die Ausbildung nebst Lehrplan 2008 in enger Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft Pro-Ge ins Leben rief und entwickelte. Die Dauer der Ausbildung beträgt dreieinhalb Jahre. Die Dauer der Ausbildung beträgt dreieinhalb Jahre.

Die Sozialpartner sind aktiv in alle Ausschüsse der Berufsschule eingebunden und überwachen die Prüfungen und die Erfüllung von Qualitätsnormen in der betriebsinternen Ausbildungsphase. Um "ältere" bzw. hoch qualifizierte Lehrlinge anzuziehen, legten die Sozialpartner die monatliche Ausbildungsvergütung auf einem für die Lebensmittelindustrie vergleichsweise hohen Niveau fest ((€ 1.397 im ersten Jahr, € 1.555 € im vierten Jahr, sofern über 18 Jahre alt). Zahlreiche PR-Aktivitäten – über Kanäle wie Medien, Netzwerke der Sozialpartner, Arbeitsvermittlungen, Jobmessen und Zusammenarbeit mit Schulen – sorgen dafür, die Lehrlingsausbildung in der allgemeinen Öffentlichkeit und unter Zielgruppen bekannt zu machen

#### Ziel

Konzept der Lehrlingsausbildung

- Den sich ändernden Bedürfnissen und Erfordernissen der Lebensmittelindustrie und des Arbeitsmarkts gerecht zu werden.
- Chance, die Lebensmittelindustrie für junge Menschen attraktiv zu machen,
- Gewährleistung einer hochwertigen Ausbildung mit guten Karrierechancen, die auf den künftigen Bedarf abgestimmt sind,
- Schwerpunkt auf der Einstellung von Frauen, um die Lebensmittelindustrie für Frauen attraktiver zu machen,
- Schwerpunkt auf besser oder hoch qualifizierten Personen, zumal die Ausbildungsvergütung vergleichsweise hoch ist.

#### Ergebnis und Erfolge

Bereits 119 junge Menschen haben die dreieinhalbjährige Berufsausbildung erfolgreich absolviert, wobei die Frauenquote in den derzeitigen Klassen 50% beträgt (per Juli 2015). Alle Lehrlinge fanden nach Abschluss ihrer Ausbildung eine Festanstellung. Zu den teilnehmenden Unternehmen gehören FELIX AUSTRIA GmbH, Agrana Stärke GmbH, NÖM AG, Haribo Lakritzen GmbH, Grünewald Fruchtsaft GmbH und viele mehr.

#### Koster

Die Unternehmen übernehmen die Ausbildungsvergütung, derweil die Berufsschulen durch öffentliche Mittel finanziert werden.

Sektor, Teilsektor Lebensmittelsektor Start der Initiative 2008, laufend

Art der Initiative Gemeinsame Initiative der Sozialpartner Umsetzungsebene Sektorebene & nationale Ebene

Land Österreich

Beteiligte Partner Gewerkschaft Pro-Ge & Fachverband Lebensmittel Österreich 2008

Nachweise www.dielebensmittel.at 51

#### # 02 BE

# EINFÜHRUNG ZUSÄTZLICHER BEZAHLTER URLAUBSTAGE FÜR ÄLTERE ARBEITNEHMER IN DER BELGISCHEN LEBENSMITTELINDUSTRIE

#### SCHWERPUNKT: ALTERNDE BELEGSCHAFT

#### ALTERSGERECHTE ARBEITSBEDINGUNGEN

ZUSAMMEN- ziel **FASSUNG** DFR INITIATIVE

Die vorige belgische Regierung änderte die Voraussetzungen für die Frühverrentung. Aufgrund dessen müssen zahlreiche Arbeitnehmer, die kurz vor dem Renteneintritt stehen, länger arbeiten als erwartet. Die jetzige Regierung hat die Auflagen noch weiter verschärft und das Renteneintrittsalter von 65 auf 67 Jahre angehoben.

Entsprechend haben die Sozialpartner entschieden, Arbeitnehmer mit hohem Dienstalter bessere Bedingungen zu verschaffen. Zum einen geht es um Prävention, zum anderen soll aber auch ein Ausgleich geschaffen werden. Bei den jüngsten Verhandlungen haben die Sozialpartner die Bedingungen für zusätzliche Urlaubstage neu ausgehandelt.

#### **Ergebnis und Erfolge**

2013 einigten sich alle Sozialpartner, darunter der Arbeitgeberverband Fevia und die Gewerkschaften ABVV-FGTB, ACLVB und ACV-CSC, im Sektor auf zusätzliche Urlaubstage für ältere Arbeitnehmer, um die zusätzlichen Beschäftigungsjahre stressfreier zu gestalten. Im Juni 2015 verlängerten sie ihre Vereinbarung.

- Arbeitnehmer, die 56 oder 57 Jahre oder älter sind, erhalten drei zusätzliche Urlaubstage.
- Arbeitnehmer, die 58 oder 59 Jahre oder älter sind, erhalten sechs Tage.
- Ab 60 erhalten die Arbeitnehmer neun Urlaubstage.

Bei diesen zusätzlichen Tagen handelt es sich um bezahlten Urlaub. Obwohl keine offiziellen Zahlen vorliegen, nehmen die Arbeitnehmer diese zusätzlichen Urlaubstage in der Praxis in Anspruch und äußern ihre Zufriedenheit. Gleichwohl wären weitere Maßnahmen zu begrüßen. Diese sollten sich auf Präventionsprogramme für Gesundheit und Sicherheitsrisiken beziehen. Die sektoralen Sozialpartner sind sich einig darüber, ihren Dialog gemeinsam auf die Beschäftigungsqualität zu fokussieren. Hierzu wollen sie Herausforderungen wie Arbeitszeit und Arbeitsorganisation und die gesundheitlichen Auswirkungen hoher und niedriger Temperaturen ermitteln. Dabei werden sie Empfehlungen auf Grundlage eines "Ergoscan" (ergonomisches Scanning) ausarbeiten und beabsichtigen, eine Toolbox für die Einbeziehung von Arbeitnehmern mit Langzeiterkrankungen und schwerwiegenden gesundheitlichen Problemen zu schaffen.

Schließlich haben die branchenübergreifenden Sozialpartner einen Kollektivvertrag (Vertrag 104 vom 27. Juni 2012) unterzeichnet, der Arbeitgeber auf Unternehmensebene auffordert, in Absprache mit Arbeitnehmern bzw. deren Vertretern Aktionspläne und eine Reihe von Maßnahmen zu verabschieden, um das Arbeitsumfeld älterer Arbeitnehmer zu verbessern, darunter auch ihre betriebsinterne Versetzung. Gleichwohl erweist sich die Umsetzung dieses Abkommens in der Praxis als schwierig, und Vertrag 104 sieht keine Sanktionen vor.

Kosten: Für die zusätzlichen Urlaubstage kommen die Arbeitgeber auf.

Sektor, Teilsektor

Lebensmittel- und Getränkeindustrie

Start der Initiative 2014

Art der Initiative

Gemeinsame Initiative der Sozialpartner

Umsetzungsebene Sektorebene

Land

Belgien

Beteiligte Partner Gewerkschaften, Arbeitgeberorganisationen

Nachweise

www.csc-alimentation-service.csc-en-liqne.be/csc-alimentation-services/apropos/Services/services.html

#### # 03 BE

## ABKOMMEN ZU INDUSTRIELLER AUSBII DUNG IN BELGIEN

#### SCHWERPUNKT: NEUE TALENTE

INNOVATIVE EINSTELLUNGS-INITIATIVE

PERSONAL-**ENTWICKLUNG** 

**7USAMMEN-FASSUNG** DFR INITIATIVE

Mehrere Wirtschaftszweige in Belgien haben bereits ein System für 15/25 Jahre alte Arbeitssuchende eingeführt, das Lernen und Arbeit kombiniert. Dies ist in der Lebensmittelin-

Das Programm wird von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden gemeinsam verwaltet. Hierzu haben sie einen "Lehrlingsausschuss" eingerichtet, der in Zusammenarbeit mit berufsbildenden und technischen Schulen Lern- und Beschäftigungsschwerpunkte identifiziert.

Die Sozialpartner können dabei Unternehmen, die Lehrlinge einstellen möchten, eine entsprechende Zulassung verschaffen.

Das Programm ermöglicht den Teilnehmenden, ein oder zwei Jahre lang am Arbeitsplatz ausgebildet zu werden. Zwei Tage pro Woche besuchen sie eine Schule, während sie drei Tage pro Woche in einem Unternehmen arbeiten und hierfür vergütet werden. Die Vergütung beträgt 50% des Mindeststundenlohns und umfasst zusätzlich Prämien und/oder Anreize, um Motivation und Präsenz bei der Arbeit zu fördern.

#### Ziel

Der Mehrwert der Systeme beruht auf:

- der Garantie für Auszubildende, während der Ausbildungsjahre einen Arbeitsplatz zu erhalten.
- einer angemessenen Vergütung,
- der Tatsache, dass die Auszubildenden für im Sektor benötigte Jobs geschult werden.
- Das System hat bewiesen, dass es jungen Menschen, die sich mit dem traditionellen Schulsystem schwertun, eine Ausbildung bieten kann.

#### Ergebnis und Erfolge

Das Programm verschafft jungen Menschen eine Stelle in der Lebensmittelindustrie. Schätzungsweise 150-200 junge Arbeitnehmer haben bislang von diesem Ausbildungssystem des Lebensmittelsektors profitiert. Zwar existieren auch andere Formen der Berufsausbildung, doch sind junge Menschen dabei weniger vor unfairen Arbeitsbedingungen geschützt.

Sektor, Teilsektor

Beteiligte Partner

Lebensmittel- und Getränkeindustrie

Gemeinsame Initiative der Sozialpartner

Start der Initiative Laufend

Art der Initiative

Belgien

Umsetzungsebene Sektorebene

Land

Gewerkschaften, Arbeitgeberorganisationen

Nachweise

www.csc-alimentation-service.csc-en-ligne.be/csc-alimentation-services/apropos/

#### # 04 BE

# AUSTAUSCH BEWÄHRTER VERFAHREN UND LERNNETZWERK IN BELGIEN

#### SCHWERPUNKT: ALTERNDE BELEGSCHAFT

ALTERSGERECHTE **ARBEITSBEDINGUNGEN**  LEBENSLANGES LERNEN

**MEHR ALTERSBEWUSSTSEIN** 

#### 7USAMMFN-FASSUNG DFR INITIATIVE

Die sektorspezifische Ausbildungseinrichtung IFP (Institut de Formation Professionnelle), d.h. die Ausbildungseinrichtung der Lebensmittelindustrie (gemeinsam von den sektoralen Sozialpartnern verwaltet), hat ein Lernnetzwerk mit sozialen Akteuren und Unternehmen geschaffen, die in die Ausbildung von Arbeitnehmern involviert sind.

#### Ziel

Ziel ist, bewährte Praktiken auszutauschen und über Maßnahmen nachzudenken, die zu einem produktiven Umgang mit einer alternden Belegschaft beitragen können (Stellenrotation, Arbeitszeit und sonstiges).

#### Ergebnis und Erfolge

Im Rahmen der Initiative soll eine Website mit Beispielen bewährter Verfahren eingerichtet werden, die Unternehmen und Arbeitnehmervertretern helfen können, die an der Umsetzung derartiger Maßnahmen in ihrem Unternehmen interessiert sind.

Eines der ersten konkreten Ergebnisse des Netzwerks besteht darin, dass Unternehmen einen kostenlosen Ergonomie-Scan durchführen können. Hierzu überprüft ein Fachunternehmen sämtliche Einrichtungen und erstellt einen Bericht mit Empfehlungen, um die Ergonomie der Einrichtungen zu verbessern.

Sektor, Teilsektor

Lebensmittelsektor

Start der Initiative Laufend

Art der Initiative Gemeinsame Initiative der Sozialpartner Umsetzungsebene Sektorebene

Beteiligte Partner

Gewerkschaften, Arbeitgeberorganisationen

Nachweise

www.ipv-ifp.be

#### # 05 DE

# BETRIEBSRENTENREGELUNG BEI UNILEVER IN DEUTSCHLAND

#### SCHWERPUNKT: ALTERNDE BELEGSCHAFT

#### ALTERSGERECHTE ARBEITSBEDINGUNGEN

ZUSAMMEN-**FASSUNG** DER INITIATIVE

Die Unilever-Zusatzrente (UZR) wurde vom Unilever-Konzernbetriebsrat im Rahmen eines Demografieprojekts initiiert. Über einen gemeinsamen Ansatz der Sozialpartner verständigten sich die Unilever-Geschäftsleitung und der Betriebsrat darauf, die UZR einzurichten, um einen flexiblen Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand zu gewährleisten. Hierzu wurde zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat eine Vereinbarung unterzeichnet. Die UZR ist eine Maßnahme, die die bestehenden gesetzlichen und tarifvertraglichen Rentenregelungen ergänzt.

Die UZR ist im Wesentlichen ein von Unilever ermöglichter Kapitalsparplan.

- Die Regelung gibt Arbeitnehmern die Möglichkeit, aus laufenden Entgelten, Überstunden, Erfolgsprämien oder Abfindungen regelmäßige oder einmalige Zahlungen zu leisten. Da die Zahlungen steuer- und sozialversicherungsfrei sind und demgemäß die Kosten für den Arbeitgeber reduzieren, schießt das Unternehmen nochmals einen Arbeitgeberanteil von 13% der Zahlungen zu (den Betrag, den es normalerweise für Steuern und Sozialversicherungsbeiträge entrichten müsste).
- Der Kapitalsparplan unterliegt einem Garantiezins, der höher ist als der Marktzins zu Beginn des jeweiligen Sparplans.
- Die UZR kann in äußerst flexibler Weise ausbezahlt werden, entweder als einmalige Kapitalzahlung, als vorübergehende Rente oder als lebenslange Rente. Auch Kombinationen sind möglich.
- Die Arbeitnehmer können flexibel wählen, zu welchem Zeitpunkt in ihrem Erwerbsleben sie die Arbeitszeit senken oder aus dem Erwerbsleben ausscheiden wollen. Die Initiative ist eine Möglichkeit, um Kürzungen gesetzlicher Rentenzahlungen aufzufangen, die zur Anwendung kommen, sofern die betreffenden Personen vor dem 65. Lebensjahr in den Ruhestand gehen oder die Arbeitszeit senken wollen.

#### Ergebnis und Erfolge

Nachfolgend Beispiele dafür, wie die UZR für einen flexiblen Übergang vom Erwerbsleben in die Rente verwendet werden kann:

Ein Arbeitnehmer, der seine Zahlungen 2012 beginnt und 2025 60 wird, könnte seine Arbeitszeit senken, was aber einen Lohnverlust von 500 € nach sich zieht. Der Verlust würde sich durch eine fünfjährige Rente von 500 € pro Monat aus der UZR ausgleichen lassen. Ein Arbeitnehmer möchte mit 61 in den Ruhestand gehen und kann eine zweijährige Rente von 950 € pro Monat erhalten. Eine lebenslange Rente von 100€ gleicht einen Teil der Rentenkürzung aus, die darauf zurückzuführen ist, dass der Arbeitnehmer mit 63 und nicht mit 65 in Rente gegangen ist.

Kosten: Die Kosten für den zusätzlichen Arbeitgeberbeitrag werden durch den für Sozialversicherungsbeträge eingesparten Betrag finanziert.

Sektor, Teilsektor

Lebensmittelindustrie

Start der Initiative

2012, laufend

Art der Initiative Land

Initiative des Betriebsrats Deutschland, Österreich, Schweiz

Umsetzungsebene Unternehmensebene

Beteiligte Partner

Konzernbetriebsrat, HR-Management

Nachweise

www.altersvorsorge-unilever.de/media/12456/one\_pager\_uzr.pdf www.altersvorsorge-unilever.de/zusatzversorgung/unilever-zusatz-rente/ www.bund-verlag.de/zeitschriften/arbeitsrecht-im-betrieb/deutscher-betriebsraete-preis/archiv/preis-2013/dokumentation-der-projekte/beschaeftigungssicherung/Zusatzmaterialien/72\_Unilever\_BV\_Personalstrukturen.pdf

#### # 06 DK

# AUS- UND WEITERBILDUNGSPROGRAMM BEI ARLA FOODS IN DÄNEMARK

#### SCHWERPUNKTE: NEUE TALENTE, ALTERNDE BELEGSCHAFT

ATTRAKTIVE ARBEITSBEDINGUNGEN PERSONAL-ENTWICKLUNG LEBENSLANGES LERNEN

#### ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Arla Foods (Milchunternehmen mit 19.600 Beschäftigten) begann 2009 ein umfangreiches Programm für Kompetenzentwicklung und Aus- und Weiterbildung. Die Initiative geht auf die Sozialpartner in der dänischen Milchindustrie zurück, die sich darauf verständigten, die Kompetenzen aller Beschäftigten in der Milchindustrie in den nächsten Jahren zu erweitern.

#### Ziel: Lebenslanges Lernen bei Arla Foods

Das allgemeine Ziel besteht darin, ungelernte zu qualifizierten und qualifizierte Arbeitnehmer zu Technikern zu machen. Um dem zunehmenden und komplexen Bedarf aus Produktion und Vertrieb Rechnung zu tragen und Mitarbeiter mit Qualifikationen zu versorgen, die in anderen Unternehmen nützlich sein können, wird die Initiative in drei Phasen umgesetzt:

- Schritt 1 und 2: Schritt 1 und 2: Grundkurse in Dänisch und Rechnen (2009-2013).
   Schritt 1 konzentriert sich darauf, Arbeitnehmer auf Lese- und
  Rechtschreibschwäche hin zu überprüfen. Ca. 3500 Beschäftigte
  wurden auf ihre orthografischen, mathematischen und literarischen
  Fähigkeiten hin getestet. Etwa 80% der Zielgruppe nahm an Schulungsaktivitäten teil.
- Schritt 2: Bewertung der individuellen Kompetenzen (2012-2015): zur Ermittlung von Defiziten zwischen dem gegenwärtigen Qualifikationsniveau und dem formalen beruflichen Qualifikationsniveau (EQR-Niveau 3-4). Schritt 1 und 2 sind obligatorisch und entsprechend die Basis für den Übergang zum nächs ten Niveau (Schritt 3).
  - Weigert sich ein Arbeitnehmer, Kurse für die dänische Sprache und Mathematik zu besuchen, kann er/sie unter Umständen nicht an weiteren von Arla angebotenen Ausbildungs- und Grundkursen teilnehmen.
- Schritt 3: besondere Ausbildungsaktivitäten (ab 2016)
   Werden in Modulen und als Bausteine in einem kontinuierlichen
   Entwicklungsprozess angeboten:
   Entwicklung der technischen Qualifikation (z.B. in Verpackung und Logistik),
   IT und Sprachen, persönliche Entwicklung (z.B. Konfliktmanagement oder Zusammenarbeit mit anderen Personen innerhalb der Organisation)

#### **Ergebnis und Erfolge**

Das zwischenzeitliche Feedback zum Programm für Kompetenzentwicklung ist äußerst positiv. Das zunächst in Dänemark angelaufene Programm soll mit dem Programm für Aus- und Weiterbildung in Schweden und Großbritannien fortgesetzt werden. Sobald das Programm abgeschlossen ist, wird eine detaillierte Bewertung erfolgen.

#### Kosten

Das Programm wird vom dänischen Ausbildungsfonds für die Milchindustrie (Teil des Tarifvertrags) und öffentlichen Geldern für Erwachsenenbildung finanziert.

Sektor, Teilsektor Art der Initiative Milchindustrie

Start der Initiative 2013, laufend Umsetzungsebene Sektorebene

Land

Dänemark

Beteiligte Partner

Gewerkschaft der Beschäftigten der Lebensmittelindustrie NNF, Dänemark/Arla Foods

Gemeinsame Initiative der Sozialpartner/Unternehmensinitiative

Nachweise www.arla.dk

#### # 07 DK

# FORTBILDUNG UND ERWEITERUNG DER KOMPETENZEN VON FERTIGUNGSPERSO-NAL BEI BISCA IN DÄNEMARK

#### SCHWERPUNKTE: NEUE TALENTE, ALTERNDE BELEGSCHAFT

#### PERSONALENTWICKLUNG

ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Das dänische Unternehmen Bisca ist ein Keks- und Kuchenhersteller mit ca. 400 Beschäftigten. Es befindet sich in einem Gebiet, in dem nur wenig andere Stellen vorhanden sind. Die Belegschaft des Unternehmens umfasst zahlreiche gering qualifizierte und ungelernte Arbeitskräfte. Anfang 2015 lancierte das Unternehmen ein Aus- und Weiterbildungsprogramm, um alle ungelernten Arbeitnehmer in der Produktion zu qualifizierten Arbeitnehmern zu machen. Das Programm ist eine gemeinsame Initiative des lokalen Zusammenarbeitsausschusses unter Beteiligung von Arbeitnehmern und Management.

#### Ziel

Schaffung attraktiver Stellen und Weiterbildung ungelernter und gering qualifizierter Arbeitskräfte zu qualifizierten Arbeitskräften. Konzept des Aus- und Weiterbildungsprogramms:

- Das Programm wird in Zusammenarbeit mit dem lokalen Ausbildungsinstitut CELF (Berufsbildungszentrum Lolland Falster) durchgeführt und setzt sich aus einer Phase mit arbeitsplatzbezogener Schulung und einer Berufsschulphase zusammen.
- Das gesamte Fertigungspersonal von Bisca nimmt derzeit an einem Ausbildungsprogramm teil. Ziel ist, den Arbeitnehmern zu ermöglichen, mehr als eine Maschine zu bedienen.
- Innerhalb eines 2-Jahres-Zeitraums soll die gesamte Belegschaft (ca. 170 Mitarbeiter in der Produktion) eine vierwöchige. Ausbildung an der Berufsschule in Kombination mit arbeitsplatzbezogener Ausbildung erhalten.
- Während der Berufsschulphase werden die Arbeitnehmer über ein Rotationsverfahren durch Stellvertreter ersetzt.

#### Ergebnis und Erfolge

Erfolgreiche Aus- und Weiterbildung von 15 Arbeitnehmern in der Produktion von ungelernten zu qualifizierten Arbeitnehmern. Diese 15 haben ihre formale Ausbildung bereits beendet (im August 2015).

#### Kosten

Die Gemeinde deckt die Lohnkosten für die Ersatzmitarbeiter im Rotationsprojekt. In Dänemark werden allgemein- und berufsbildende Schulen mit öffentlichen Mitteln finanziert.

Sektor, Teilsektor

Backindustrie

Start der Initiative Januar 2015, laufend
Umsetzungsebene Sektorebene

Art der Initiative

Land

Dänemark

Beteiligte Partner

Bisca A/S - CELF (Berufsbildungszentrum Lolland Falster)

Nachweise

www.celf.dk/english/Sider/default.aspx

Gemeinsame Initiative der Sozialpartner

#### # 08 DK

# AKTIVE EINBINDUNG VON MITARBEITERN IN INNOVATIONSAKTIVITÄTEN BEI EASYFOOD IN DÄNEMARK

SCHWERPUNKTE: NEUE TALENTE, SEKTORIMAGE

ATTRAKTIVE ARBEITSBEDINGUNGEN PERSONAL-ENTWICKLUNG

#### ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Der dänische Fertignahrungshersteller Easyfood ist ein im Jahre 2000 gegründetes kleines und mittleres Unternehmen (KMU). Dem Unternehmen zufolge ist ein hohes Maß an Innovation und Einzigartigkeit der Produktpalette für Easyfood extrem wichtig. Das Unternehmen stellt Arbeitnehmer aus anderen Lebensmittelindustrien ein. Da sich deren Arbeitsorganisation stark von anderen Unternehmen unterscheidet, besteht die Notwendigkeit für besondere Schulungen.

#### Ziel

Ausbildung von Mitarbeitern und neu eingestellten Mitarbeitern, um unternehmensspezifische Bedürfnisse zu erfüllen. Easyfood hat in Zusammenarbeit mit einer lokalen Ausbildungseinrichtung ein Programm in drei Bereichen lanciert:

- "Easy Pilots": Nutzerorientierte Erfassung von Kundendaten. Die Mitarbeiter der Produktion erfassen die Daten bei persönlichen Kundenbesuchen. Dabei sollen sie herausfinden, was Kunden in Bezug auf die Produkte von Easyfood wünschen. Easyfood wünschen. Mitarbeiter, die am "Easy Pilots"-Programm teilnehmen, werden hierfür in einer Reihe von Kursen an einer lokalen Ausbildungseinrichtung speziell geschult.
- Die "Easy pilots" bestehen aus zehnköpfigen Gruppen im Rahmen einer sogenannten Taskforce und führen diese Aufgabe neben ihrer allgemeinen Tätigkeit in der Produktion aus. Der Schwerpunkt des Programms liegt darin, allen Arbeitnehmern spezifische Kenntnisse dazu zu verschaffen, wie ihre Produkte verwendet und von Kunden wahrgenommen werden.
- "Food Architects"-Programm für Innovation bei Lebensmitteln: Eine spezielle Ausbildung für Innovation im Lebensmittelbereich in Zusammenarbeit mit einem lokalen Ausbildungsinstitut auf Hochschulebene.
  - Dieses Programm schafft eine gemeinsame Vorstellung von Bedeutung und Rolle von Innovation. Ziel ist, so viele Menschen wie möglich in den Innovationsprozess einzubinden.
- Änderungsmanagement und allgemeine Werte: Easyfood stützt sich bei der Produktentwicklung und der Verbesserung der Produktionsmethoden auf die Innovationen der Mitarbeiter. Das Unternehmen hat eine Arbeitskultur geschaffen, die allen Mitarbeitern (auch Fertigungspersonal) ermöglicht, innovativ und kreativ zu sein. Spezifische Aktivitäten und Schulung zu Unternehmenswerten und Zusammenarbeit.

#### **Ergebnis und Erfolge**

Das Fertigungspersonal hat nunmehr eine neue und aktive Rolle im Innovationsprozess mit mehr Jobzufriedenheit. Zehn Mitarbeiter arbeiten aktiv als "Lebensmittelarchitekten".

Sektor, Teilsektor

Fertignahrung

Start der Initiative Laufend

Art der Initiative

Land

Unternehmensinitiative

Dänemark

Beteiligte Partner

Nachweise

Easyfood A/S www.easyfood.dk

Umsetzungsebene Unternehmensebene

#### # 09 FI

# BERUFE IN DER FINNISCHEN LEBENSMITTELINDUSTRIE KENNENI FRNEN

SCHWERPUNKTE: NEUE TALENTE

#### INNOVATIVE EINSTELLUNGSINITIATIVEN

ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Projekt "Berufe kennenlernen" in der Lebensmittelindustrie. Informationskampagne für junge Menschen über die verschiedenen Berufe und Tätigkeiten in der Lebensmittelindustrie. Im Zuge der Kampagne wurden Websites, Videos und Informationen zur Ausbildung veröffentlicht. Die Sozialpartner wenden sich dabei gelegentlich zusammen mit Lebensmittelexperten an Schulen und deren Abschlussjahrgänge, um Aufgabenprofile und Arbeitsbedinqungen darzulegen.

- Erste Phase: 2013/2015 für die Lebensmittel- und Getränkeindustrie.
- Zweite Phase: 2015/2016 für die Agrar-, Lebensmittel- und Getränkeindustrie.

#### Ziele

Ziel ist, junge Menschen, die in der Lebensmittelindustrie eine Berufsausbildung absolvieren und arbeiten möchten, bei ihrem Eintritt zu unterstützen.

Je nach Kompetenz- und Arbeitskräftebedarf können während des Projekts einige Untersektoren des Lebensmittelsektors (Fleisch- ggü. Backsektor) weiter gefördert werden. Einzelne Unternehmen sind niemals Gegenstand des Projekts, zumal es allen Unternehmen des Sektors zugute kommen soll.

#### Ergebnis und Erfolge

- Mehr Menschen, die eine erste Berufsausbildung auf allen Ausbildungsebenen im Lebensmittelsektor anstreben.
- Mehr Informationen und Unterlagen für Lehrende. Lehrende können Schüler und Auszubildende besser bei der Arbeitssuche unterstützen. Vor einer formalen Bewerbung können sie ihre Fähigkeiten anhand kurzer Tests und Fragebögen testen (Logik und Mathematik).

#### Kosten

- Finanzierung durch das Ministerium f
  ür Land- und Forstwirtschaft (MMM)
- Finanzmittel und Ressourcen durch fünf Gewerkschaften und einen Arbeitgeberverband bereitgestellt.
- Gesamtkosten ca. 126.000 € in zwei Jahren, davon 75% vom MMM.

Partner: finnische Gewerkschaft der Beschäftigten der Lebensmittelindustrie SEL, Gewerkschaft Pro Union, Meijerialan Ammattilaiset MVL (Milchwirtschaft), Finnish Association of Academic Agronomists, Agricultural Producers and Forest Owners (MTK), Finfood - Finnish Food Information und Verband der finnischen Lebensmittel- und Getränkeindustrien, ETL (Arbeitgeberverband).

Gemeinsame Initiative der Sozialpartner/Öffentliche Behörde Umsetzungsebene Nationale Ebene

Sektor, Teilsektor Art der Initiative Lebensmittelsektor

Start der Initiative 2012 - 2013

Land

Finnland

FIIIIIai

Beteiligte Partner Ministerium für Land- und Forstwirtschaft, sechs Sozialpartner

Nachweise

www.maistuvaammatti.fi

#### # 10 FR

# FOOD CHAIN CONTRACT: FÖRDERUNG VON SOZIALEM DIALOG UND BESCHÄFTIGUNGSQUALITÄT IN FRANKREICH

#### SCHWERPUNKT: NEUE TALENTE

#### ATTRAKTIVE ARBEITSBEDINGUNGEN

#### ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Der "Food Chain Contract" wurde im Juni 2013 zwischen sieben Branchen der Lebensmittelkette, Gewerkschaften und staatlichen Einrichtungen (Ministerium und Regionen) unterzeichnet. Der Sektorvertrag umfasst ein Kapitel zu Beschäftigung.

#### Ziele

- Konsolidierung und Schaffung von Arbeitsplätzen, insbesondere für junge Menschen
- Sichere berufliche Entwicklung Erhöhung der Attraktivität des Sektors und der Arbeitsstellen in der Lebensmittelindustrie.
- Stärkung des sozialen Dialogs in den einzelnen Regionen, Sektoren und Unternehmen.
   Auf Grundlage dieses Vertrags wurden mehrere Maßnahmen bzw.
   Abkommen verabschiedet:
- Unterzeichnung einer Vereinbarung zu branchenübergreifenden Verträgen mit Schaffung von 3000 Arbeitsplätzen und Entwicklung einer Berufsausbildung für junge Menschen.
- Aktionsplan zur Lebensqualität am Arbeitsplatz, der jedoch noch nicht festgelegt wurde.
- Erhöhung der Zahl der Ausbildungskurse für die Beherrschung grundlegender Fertigkeiten. Dies ist Bestandteil des Prozesses für die Sicherung der beruflichen Entwicklung.

Gleichwohl ist es für eine erste Bewertung noch zu früh. Auch wenn nicht sicher ist, ob es sich hierbei um ein bewährtes Verfahren handelt, zeugt es zumindest von gutem Willen und Interesse, diese Sachverhalte aufzugreifen.

Sektor, Teilsektor Lebensmittelindustrie

Start der Initiative Juni 2013

Art der Initiative

Beteiligte Partner

Gemeinsame Initiative der Sozialpartner

Umsetzungsebene Unternehmensebene

Land Frankreich

Ministerium für Landwirtschaft und sektorale Sozialpartner

Nachweise

www.ania.net/affaires-sociales/pacte-de-responsabilite-les-engagements-de-la-filiere

#### # 11 DE

# TIL - TRANSFER INNOVATIVER HR-LÖSUNGEN IN DER LEBENSMITTELINDUSTRIE

#### SCHWERPUNKT: ALTERNDE BELEGSCHAFT

ALTERSGERECHTE ARBEITSBEDINGUNGEN MEHR

**ALTERSBEWUSSTSEIN** 

#### ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Das Til-Projekt verschafft Vertretern des Managements und Betriebsräten in der Lebensmittelindustrie die Möglichkeit zur Entwicklung innovativer Lösungen, um die Auswirkungen des demografischen Wandels produktiv zu nutzen und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die den Anforderungen einer alternden Belegschaft Rechnung tragen. Das Projekt wird von einer Unternehmensberatung und Experten unterstützt, und die Gewerkschaft NGG ist aktiver Projektpartner.

Schwerpunkte des Til-Projekts sind folgende Themen:

- Arbeitszeitregelungen und Schichtmodelle für eine alternde Belegschaft
- Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung
- Flexible und antizipative Ruhestandsregelungen
- Analyse der physischen und psychischen Belastung im Betrieb
- Schaffung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen, die den Anforderungen einer alternden Belegschaft Rechnung tragen
- Wissenstransfer und Wissensmanagement
- Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz und damit zusammenhängender Präventionsmaßnahmen
- Sicherstellung des künftigen Bedarfs an kompetenten Mitarbeitern

Zu den beteiligten Unternehmen zählen Bitburger Braugruppe, Danone, Emsland Group, Ferrero, Friesland Campina, Griesson de Beukelaer, Hochwald Foods, Intersnack, Oleon, Unilever, Brandt Zwieback, Iglo sowie zwei weitere.

#### Ziele

- Entwicklung innovativer und vorbildlicher Lösungen für gesunde Arbeitsbedingungen und Jobs.
- Sektorinterner Austausch von Informationen zu praktischen Konzepten

#### Ergebnis und Erfolge

Die ersten Konzepte wurden entwickelt und werden derzeit in 14 Unternehmen umgesetzt. Beispiele sind Arbeitszeitregelungen (Schichten) für ältere Arbeitnehmer, Gefahrenanalyse und Entwicklung von Präventionsmaßnahmen. Über sogenannte Wissenstransfer-Workshops findet ein regelmäßiger und aktiver Austausch zwischen den involvierten Unternehmen und weiteren Betriebsräten des Sektors statt.

#### Kosten

Finanzierung durch das Bundesministerium für Arbeit im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Sektor, Teilsektor

Lebensmittel- und Genussmittelindustrie in Deutschland

Art der Initiative

Gewerkschaftsinitiative/Öffentliche Behörde Umsetzungsebene Unternehmensebene & Sektorebene

Land

Deutschland

Beteiligte Partner
Start der Initiative

wmp consult - Wilke Maack GmbH (Hamburg, Deutschland) / Innowise GmbH / NGG (Deutschland) und Unternehmen 2013, Projektdauer 2013 – 2016

. . . .

Nachweise www.til-projekt.de

#### # 12 DE

# PROJEKT "SPILL" - LEBENSLANGES LERNEN IN DEUTSCHLAND

#### SCHWERPUNKTE: NEUE TALENTE, ALTERNDE BELEGSCHAFT

ALTERSGERECHTE **ARBEITSBEDINGUNGEN**  MEHR **ALTERSBEWUSSTSEIN** 

#### ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Gemeinsame Initiative der Sozialpartner: "Sozialpartnerinitiative Lebenslanges Lernen" (SPILL) Bedingt durch technologische Prozesse und Innovationen kommt es überall zu Anpassungsprozessen. In der Folge steigen die Qualifikationsanforderungen für Arbeitnehmer im Allgemeinen und eine alternde Belegschaft im Besonderen. Für Unternehmen stellt der sich wandelnde Kompetenzbedarf eine große Herausforderung dar, der ein nachhaltiges Konzept für Personalentwicklung mit Fokussierung auf folgenden Aspekten erfordert:

- Bessere Ausbildungsbereitschaft von Arbeitnehmern
- Einbeziehung von ungelernten oder gering qualifizierten Arbeitnehmern
- Schaffung von Unternehmensstrukturen, die Lernen fördern und zielgruppenorientierte Unternehmensangebote verschaffen
- Gewährleistung von Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskapazität von Unternehmen und den Stellen seiner Arbeitnehmer

SPILL bot über verschiedene Partner und Networking-Aktivitäten Beratung an, um:

- lebenslanges Lernen und Oualifikationen in allen Divisionen und Hierarchieebenen zu unterstützen
- das Unternehmen und alle Parteien am Arbeitsplatz bei der Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Strukturen und Instrumente der Personalentwicklung zu unterstützen
- Ein Programm für systematische Kompetenzentwicklung und Qualifikation aufzubauen
- den künftigen Bedarf an qualifizierten Arbeitnehmern zu analysieren und potenzielle Lösungen auszuarbeiten.

Das Projekt analysierte die Sachlage von ca. 150 Unternehmen in ganz Deutschland und setzte in den meisten teilnehmenden Unternehmen spezifische Maßnahmen um.

#### Ergebnis und Erfolge

Im Rahmen des Projekts wurde ein Bericht veröffentlicht, in dem zwölf Unternehmen als Beispiele bewährter Verfahren beschrieben wurden.

- In fünf Unternehmen wurden Maßnahmen eingeführt, die die Analyse und Aufwertung der arbeitnehmerseitigen Oualifikationen durch Kompetenzmatrizen betrafen.
- Vier Unternehmen führten neue Formen der Mitarbeiterbewertung oder Leadership-Workshops ein, um Führungskompetenzen zu verbessern.
- In einem Unternehmen mündete das Projekt in ein neues Konzept für interne Kommunikation.

Insgesamt nahmen 1500 Personen an dem Programm teil, das sich über 22.700 Stunden erstreckte. In 37 teilnehmenden Unternehmen wurden neue Maßnahmen eingeführt.

Finanzierung durch die Initiative "Weiterbilden" des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und den ESF.

Sektor, Teilsektor Art der Initiative

Beteiligte Partner

Lebensmittelindustrie

Gemeinsame Initiative der Sozialpartner

Deutschland

ANG und NGG

Start der Initiative Abgeschlossen (01.05.2010 - 30.04.2013)

Umsetzungsebene Sektor- und Unternehmensebene

Nachweise

www.initiative-weiter-bilden.de/spillhrp.html; www.initiative-weiter-bilden.de/fileadmin/pdfs /vereinbarungen/SPV-Ernaehrung.pdf

#### # 13 DE

# PROGRAMM ZUR ERHÖHUNG DES FRAUENANTEILS IN FÜHRUNGSPOSITIONEN BEI COCA-COLA AG IN DEUTSCHLAND

#### SCHWERPUNKT: NEUE TALENTE

INNOVATIVE EINSTEL-LUNGSINITIATIVEN

**ATTRAKTIVE ARBEITSBEDINGUNGEN** 

**7USAMMEN-FASSUNG** DER INITIATIVE

Programm zur Erhöhung des Frauenanteils auf Führungsebene bei Coca-Cola AG in Deutschland Programm für weibliche Führungskräfte "Achieve your best": 25 Managerinnen nahmen 2013 an einem dreitägigen Workshop teil, in dessen Rahmen sie ein Instrumentarium erhielten, um Höchstleistungen zu erbringen. Die Teilnehmenden wurden gebeten, ihre persönlichen Führungserfahrungen heranzuziehen und ihre Ziele für die Zukunft zu ermitteln. Künftige Führungskräfte sollten darlegen, was für sie wirklich wichtig ist – und zwar im Berufs- und Privatleben.

Frauennetzwerk FOODSERVICE: Die Coca-Cola AG zählt zu den Gründern des Frauennetzwerks. WNF ist die erste Gemeinschaft für Leadership-Entwicklung für kollektive Einblicke und Vernetzungen, die Frauen im Foodservice-Sektor ermöglichen, ihr volles Potenzial umzusetzen. Mit über 3700 Mitgliedern aus allen Foodservice-Bereichen, darunter Gastronomie, Produktion, Vertrieb, Veröffentlichung und Beratung, ist WNF bestrebt, weibliche Führungskräfte zu fördern.

Women@cceg: Aufgabe des Women's Leadership Council ist die Einrichtung eines Forums für Mitglieder, um den Ideen- und Erfahrungsaustausch zu fördern, Networking-Chancen zu verschaffen, Bildung- und Kulturprogramme anzubieten, die Weiterentwicklung von Mitgliedern zu Führungskräften und Entscheidungsträgern zu unterstützen und einen positiven Beitrag zur nächsten Generation weiblicher Führungskräfte und ihrer Gemeinschaften

Women Leadership Council: Stärkung von Frauen in Führungspositionen – Identifizierung von Chancen und Unterstützung bei der Laufbahnplanung.

#### Ziele

- Erhöhung des Frauenanteils in Topmanagement-Positionen
- Identifizierung relevanter Sachverhalte für Frauen in Führungspositionen und Entwicklung potenzieller Lösungen
- Erhöhung der Begeisterung für die Industrie und Verbesserung des Images.

#### **Ergebnis und Erfolge**

Der Frauenanteil in der obersten Führungsebene der CCE AG erreichte 2013 23,5%, bei der Coca-Cola GmbH waren es sogar 45,6%. Aktive und erfolgreiche Zusammenarbeit, Austauschplattformen und Mentoring-Programm.

Sektor, Teilsektor

Art der Initiative Unternehmensinitiative

Umsetzungsebene Unternehmensebene & Sektorebene

Deutschland

Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG Beteiligte Partner

Start der Initiative

Getränkeindustrie

Frauennetzwerk FOODSERVICE 2009, Programm für weibliche Führungskräfte "Achieve your best" 2013, Women Leadership Council 2012 in Deutschland

Nachweise

Land

www.cceaq.de/jobs-karriere/wir-als-arbeitgeber/ndex.html; www.nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/coca-cola nachhaltigkeitsbericht-2013.pdf http://www.frauennetzwerk-foodservice.de/

# # 14 EU **NESTLÉ YOUTH EMPLOYMENT INITIATIVE**

#### SCHWERPUNKT: NEUE TALENTE

#### INNOVATIVE EINSTELLUNGSINITIATIVEN

# FASSUNG DER INITIATIVE

ZUSAMMEN - Die "Nestlé needs YOUth"-Initiative stützt sich auf vier Säulen:

- Einstellung von 10.000 jungen Menschen (unter 30) an Nestlé-Standorten in Europa und in allen Funktionen zwischen 2014 und 2016.
- Bereitstellung von 10.000 Ausbildungs- und Praktikumsplätzen an Nestlé-Standorten in Europa bis 2016.
- Schaffung von "Readiness for work"-Programmen (RFW), die in Schulen, Universitäten und an Nestlé-Standorten in Europa umgesetzt werden, darunter Bewerbungstraining, Aufbereitung von Lebensläufen, Jobs usw.
- Einrichtung der "Alliance for Youth" (All4YOUth), die 2014 zusammen mit 200 Unternehmenspartnern in ganz Europa lanciert wurde, um gemeinsame Initiativen zu entwickeln und Berufserfahrung, Praktika und Ausbildungsmöglichkeiten verschaffen. Partner in Europa sind Adecco, Axa, Cargill, Chep, DS Smith, Engie, EY, Facebook, Firmenich, Google, Metro, Nestlé, Nielsen, Publicis, Salesforce, Solvay, Twitter und White&Case.

#### Ziele

Junge Menschen ungeachtet ihres Bildungshintergrunds besser auf den Einstieg in den Arbeitsmarkt vorzubereiten.

#### Erfolge

2014 und 2015 profitierten zahlreiche junge Menschen unter 30 von der "Nestlé needs YOUth"-Initiative:

- 13.739 Bewerber wurden eingestellt und 8179 erhielten Ausbildungs- oder Praktikumsplätze bei Nestlé,
- In Italien, Portugal, der Slowakei und Großbritannien wurden neue Lehrlingsausbildungen eingerichtet.
- An allen europäischen Märkten fanden 3531 "Readiness for Work"-Events mit 10.924 Arbeitnehmern auf freiwilliger Basis statt.
- Über 200 Unternehmenspartner schlossen sich der "Alliance for Youth"-Initiative an, die in einem Jahr bereits 50.000 Ausbildungsplätze und Stellen verschaffte, die von Facebook gehostete und von jungen Leuten für junge Leute geschaffene digitale Plattform "All4YOUth" lancierte und einen Readiness for Work-Toolkit entwickelte (in 14 Sprachen verfügbar).

Sektor, Teilsektor

Lebensmittelindustrie

Start der Initiative Ab 2014

Art der Initiative

Unternehmensinitiative

Umsetzungsebene Unternehmensebene

Alle europäischen Länder

Beteiligte Partner

Nestlé

Nachweise

www.nestle.com/jobs/graduates-entry-level/youth-employment-initiative

#### # 15 DE

# **FAMILIENFREUNDLICHES** ARBEITSUMFELD BEI DANONE GMBH IN DEUTSCHLAND

#### SCHWERPUNKTE: NEUE TALENTE, SEKTORIMAGE

#### ATTRAKTIVE ARBEITSBEDINGUNGEN

ZUSAMMEN-**FASSUNG** DFR INITIATIVE

Um bei Danone GmbH ein familienfreundliches Arbeitsumfeld zu schaffen, arbeitet das Unternehmen mit Family Service GmbH zusammen.

Konzept des Programms, um Danone zu einem familienfreundlichen Arbeitsumfeld zu

- Alle Mitarbeiter erhalten Beratung zu Fragen in Bezug auf Kinderbetreuung und sonstigen Familienmitgliedern.
- Information und Beratung zu Kinderbetreuung, Lösungen für private Pflege, Preisgestaltung, steuer- und versicherungsrechtliche Fragen beim Aufsetzen von Verträgen.
- Auswahl einer begrenzten Anzahl bezuschusster Tagesbetreuungsplätze.
- Beratung zu Familienbetreuung und Unterstützung bei Planung und Finanzierung von ambulanter und stationärer Pflege.
- Individuelle und vertrauliche Beratung zu verschiedenen Aspekten des täglichen Lebens, darunter Elternschaft und Beziehungen, Süchte, Bildung und Schule, Partnerschaft oder Trennung sowie damit zusammenhängende rechtliche Fragen.

Das Konzept wird vom Unternehmen subventioniert.

Sektor, Teilsektor

Lebensmittelsektor

Start der Initiative

Art der Initiative

Unternehmensinitiative

Umsetzungsebene Unternehmensebene

Laufend

Land Beteiligte Partner Deutschland Danone GmbH

Nachweise

www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/9CFBC83F2C/ E8989C1257B2C0034ADDC/\$file/Tarifpolitik fuer Familienbe-

wusste Arbeitszeiten.pdf. (S. 19)

#### #16 DE

# VEREINBARKEIT VON BERUFS- UND PRIVATLE-BEN & ANERKENNUNG FÜR FREIWILLIGENAR-BEIT BEI DR. AUGUST OETKER IN DEUTSCHLAND

#### SCHWERPUNKTE: NEUE TALENTE, SEKTORIMAGE

#### ATTRAKTIVE ARBEITSBEDINGUNGEN

#### ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Die Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG hat ein Programm eingerichtet, um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu fördern.

Beispiele für Maßnahmen sind:

- Angepasste Arbeitszeiten
- Verschiedene Modelle für Teilzeitarbeit und Telearbeit zuhause
- Unterstützung für Arbeitnehmer, die nach dem Elternurlaub wieder die Arbeit aufnehmen, in Zusammenarbeit mit einer unabhängigen Consulting- und Arbeitsvermittlungsfirma
- Unterstützung bei der Suche nach verschiedenen Betreuungseinrichtungen
- Feriencamps für Kinder zwischen 6 und 13
- Kindergarten- und Tagesstättenplätze in Bielefeld und kinderärztlicher Notdienst, Beratung, Information und im Bedarfsfall Unterstützung bei der Suche nach einer Pflegeeinrichtung für bedürftige Familienangehörige.
- Anerkennung ehrenamtlicher Tätigkeiten, die von Arbeitnehmern im Laufe des Programms "Hand in Hand fürs Ehrenamt" verrichtet werden. Seit 2011 spendet das Unternehmen (Geld oder Güter) für wohltätige bzw. nicht gewinnorientierte Vereinigungen, in denen sich Mitarbeiter ehrenamtlich engagieren.
   Die Mitarbeiter können sich um Spenden bewerben. Als Pilotprojekt am Firmensitz wurde "Hand in Hand fürs Ehrenamt" gut aufgenommen und steht seit 2013 Mitarbeitern in allen Unternehmen offen.
- Kontinuierliche Ausdehnung des operativen Gesundheitsmanagements

#### Ziele

Schaffung der besten Rahmenbedingungen für Mitarbeiter

Sektor, Teilsektor

Lebensmittelsektor

Start der Initiative 2011

Art der Initiative

Unternehmensinitiative

Umsetzungsebene Unternehmensebene

Land

Deutschland

Beteiligte Partner

Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG

Nachweise

www.oetker.de/karriere/dr-oethker-als-arbeitgeber/was-wir-bieten.html;

www.oetkerblob.blob.core.windows.net/assets/1068671/Informationen-zum-Programm-Hand-in-Hand.pdf

#### # 17 IT

# NESTLÉ – REVERSE-MENTORING-PROGRAMM IN JÜNGERE ARBEITNEHMER BETREUEN ÄLTERE ARBEITNEHMER IN ITALIEN

#### SCHWERPUNKT: ALTERNDE BELEGSCHAFT

#### LEBENSLANGES LERNEN

ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Das Nestlé Reverse-Mentoring-Programm gibt jüngeren Arbeitnehmern die Chance, ihr neuestes Wissen zur Nutzung sozialer Medien mit älteren Kolleginnen und Kollegen zu teilen. Seit Lancierung des generationenübergreifenden Wissenstransferprogramms haben in Italien und am Hauptsitz von Nestlé International 80 Duos aus Nestlé-Führungskräften und jüngeren Kollegen zusammengearbeitet.

Das Programm beinhaltet wechselseitige Kommunikation, um die Wissenskluft zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern zu überwinden. Ältere Arbeitnehmer lernen dabei von jüngeren Kollegen, was es an neuen Trends in den sozialen Medien gibt und wie junge Menschen Tools wie Twitter oder Chatter verwenden und welche Auswirkungen dies für das Unternehmen haben könnte. Im Gegenzug unterrichten ältere Arbeitnehmer ihre jüngeren Kollegen in Sachen Geschäftsterminologie und Branchenpraktiken.

Empfehlungen von Nestlé, wie sich eine erfolgreiche Reverse-Mentoring-Partnerschaft aufbauen lässt:

- Ermittlung von jeweils zwei Arbeitnehmern, die zusammenarbeiten können und gute Kommunikationsfähigkeiten besitzen.
- Festlegung eindeutiger Ziele und Erwartungen für Mentoren und Mentees.
- Sicherstellen, dass höhere Führungskräfte offen genug sind, um Anweisungen jüngerer Kollegen zu akzeptieren.

#### Ziele

- Teilen aktuellen Know-hows zu digitalen Kompetenzen (wie neuen Trends in sozialen Medien) zwischen jungen Arbeitnehmern und Führungskräften
- Überbrückung der Kluft zwischen den gegenwärtig in der Belegschaft vertretenen Generationen.
- Fördert künftige und etablierte Führungskräfte durch Erhöhung von Networking-Potenzial und Förderung des Erfahrungsaustauschs.

#### Ergebnis und Erfolge

Seit seiner Lancierung 2012 haben im Rahmen der Initiative 160 erfahrene und jüngere Teammitglieder über diese spezielle Mentoring-Partnerschaft für digitale Kompetenzen und Kompetenzen in Bezug auf soziale Medien zusammengearbeitet.

Sektor, Teilsektor Art der Initiative Lebensmittelsektor

Unternehmensinitiative

Italien, Schweiz

Beteiligte Partner

Mitarbeiter von Nestlé

Nachweise

Land

www.nestle.com

Umsetzungsebene Unternehmensebene

Start der Initiative 2012

#### # 18 NO

# FEED: VERBESSERUNG DER EINSTELLUNG JUNGER MENSCHEN IM LEBENSMITTELSEK-TOR IN NORWEGEN

#### SCHWERPUNKTE: NEUE TALENTE, SEKTORIMAGE

INNOVATIVE EINSTELLUNGS-INITIATIVEN

PERSONAL-ENTWICKLUNG

#### ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Das Feed-Projekt war ursprünglich ein gemeinsames Projekt der norwegischen Sozialpartner in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie von 2012-2014. Ziel war, die Einstellung junger Menschen im norwegischen Lebensmittel- und Getränkesektor zu verbessern und die im Sektor vorhandenen guten Arbeitsbedingungen, interessanten Arbeitsplätze, Berufsausbildungsmöglichkeiten und guten Karrierechancen für Hochschulabsolventen allgemein bekannt zu machen.

#### Ziele

- Erhöhung der Zahl der Bewerber für Ausbildungen, die für den Lebensmittel- und Getränkesektor relevant sind (Berufs- und Hochschulbildung)
- Eines der Hauptziele besteht darin, junge Menschen (und ihre Eltern) dazu zu bringen, eine Karriere in Lebensmittelherstellungs- und -verarbeitungsunternehmen zu beginnen.
- Sichtbarkeit des Sektors und Beitrag zur Entwicklung relevanter allgemeiner und beruflicher Weiterbildung für die Lebensmittel- und Getränkeindustrie.
- Minimierung von Kompetenzdefiziten in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie bis 2020.
- Sicherstellen, dass die Projektarbeit über den Projektzeitraum hinaus erhalten bleibt.

#### Ergebnis und Erfolge

- Entwicklung einer Website mit Informationen zu verschiedenen Stellen sowie zu Bildungsund Karrierechancen in Lebensmittelherstellungs- und - verarbeitungsunternehmen: www.jobbimatbransjen.no
- Es wurden sektorspezifische Kompetenzen und Kompetenzerfordernisse ermittelt und der norwegischen Direktion für Aus- und Weiterbildung vorgelegt. Ziel war, die Inhalte der Berufsausbildung zu aktualisieren und eine disziplinübergreifende fachliche Qualifikation mit Kombination von Lebensmittel- und Technologiekompetenzen einzuschließen. Dies wurde genehmigt und ab August 2014 umgesetzt.
- Erfassung von Kompetenz- und Einstellungsbedarf im Sektor.
- Besseres und erhöhtes Bewusstsein zum Gewicht dieser Sachverhalte unter Arbeitgebem und Gewerkschaftsvertretern, um die künftige Wettbewerbsfähigkeit des Lebensmittel- und Getränkesektors sicherzustellen.
- Verbesserte Zusammenarbeit zwischen Ausbildungseinrichtungen und Arbeitsstätten.
- Das Projekt richtete eine Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern für eine verstärkte Einstellung junger Menschen in der Lebensmittelindustrie ein. Gegenwärtig bemühen sich Sozialpartner um die Verstärkung der Zusammenarbeit zwischen Ausbildungseinrichtungen und Arbeitsstätten, um den Lebensmittel- und Getränkesektor künftig mit relevanten Ausbil dungen und qualifizierten Arbeitnehmern zu versorgen.

**Kosten**: Das Projekt wurde über verschiedene Quellen finanziert, darunter die Sozialpartner NNN und NHO, das Landwirtschafts- und Lebensmittelministerium, ein gemeinsamer Fonds für Arbeitgeber und Gewerkschaften für die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz und in den teilnehmenden Unternehmen.

Start der Initiative Abgeschlossen, 2011 – 2014

Umsetzungsebene Sektorale und nationale Ebene

www.jobbimatbransjen.no

Sektor, Teilsektor Art der Initiative

Beteiligte Partner

Land

Lebensmittelsektor

Gemeinsame Initiative der Sozialpartner

Norwegen

Verband der norwegischen Lebensmittel- und Getränkeindustrie/Verband der norwegischen Lebensmittel- und Agrarunternehmen und Norwegian Food and Allied workers Union.

Nachweise

#### # 19 DE

# DEMOGRAFIEPROJEKT BEI UNILEVER IN DEUTSCHLAND

#### SCHWERPUNKT: ALTERNDE BELEGSCHAFT

ALTERSGERECHTE ARBEITSBEDINGUNGEN MEHR

ALTERSBEWUSSTSEIN

#### ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Auf Initiative des Unilever-Konzernbetriebsrats Deutschland verständigten sich das HR-Management und der Betriebsrat 2011 auf ein gemeinsames Demografie-Projekt, um Auswirkungen und Herausforderungen durch den demografischen Wandel auf Unternehmensebene aktiv anzugehen.

Auf Basis einer spezifischen Vereinbarung, die vom Konzernbetriebsrat und dem Management in Bezug auf Projektziele und -inhalt verabschiedet wurde, wurde eigens ein internes Projektmanagement eingerichtet, um alle damit zusammenhängenden Aktivitäten zu koordinieren und zu überwachen.

Das gesamte Demografie-Projekt wird von einem zweigliedrigen Lenkungsausschuss geleitet und ist in vier thematische Arbeitsgruppen aufgeteilt:

- Organisation
- Gesundheitsmanagement
- Qualifikation und berufliche Bildung
- Einstellung

Das Projekt unterliegt darüber hinaus einem besonderen Zeitplan, in dessen Rahmen die Umsetzung der ersten Instrumente auf Unternehmensebene zu einem bestimmten Zeitpunkt geplant ist.

#### Ziele

Schaffung einer Kultur des Bewusstseins für den demografischen Wandel bei Unilever

- Durchführung einer regelmäßigen Altersstrukturanalyse (alle drei Jahre) als Grundlage für Handlungsempfehlungen, wie zur Einstellung neuer Arbeitnehmer oder dem Ausbildungsbedarf
- Schaffung von Arbeitsbedingungen, die den Anforderungen einer alternden Belegschaft Rechnung tragen
- Lebenslanges Lernen: Entwicklung spezifischer Ausbildungs- und Oualifikationsprogramme für ältere Arbeitnehmer
- Einrichtung einer Managementkultur, die den Anliegen einer alternden Belegschaft Beachtung schenkt
- Umsetzung eines aktiven Gesundheitsmanagements und einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung

#### Ergebnis und Erfolge

Das Management von Unilever erkannte die Notwendigkeit, die Herausforderungen durch den demografischen Wandel aktiv anzugehen. Derzeit durchläuft das Demografie-Projekt eine Implementierungsphase (ab 2015) und ermöglichte bereits die erfolgreiche Umsetzung mehrerer positiver Konzepte. Beispiele sind ein firmeneigener Kindergarten oder die Pilotphase für eine neue Schichtregelung in einem Unilever-Werk in Heppenheim (unterstützt durch das TiL-Projekt). Dem Betriebsratsvorsitzenden zufolge ist vorgesehen, bis Ende 2015 eine oder zwei demografiebezogene Initiativen auf Werksebene umzusetzen.

Kosten: werden vom Unternehmen getragen.

Sektor, Teilsektor

Art der Initiative

Land
Beteiligte Partner

Lebensmittelindustrie
Unternehmensinitiative

Konzernbetriebsrat, HR-Management

Deutschland

Start der Initiative

Nachweise

2011, laufend

Umsetzungsebene Unternehmensebene

www.unilever-betriebsraete.de/projekte.html Präsentation von H. Soggeberg, Vorsitzender des Konzernbetriebsrats und des EBR, 2012.

#### # 20 PL

# "MENTORING-PROGRAMM" BEI PFEIFER & LANGEN POLSKA

#### SCHWERPUNKTE: ALTERNDE BELEGSCHAFT, IMAGE DES SEKTORS

ALTERSGERECHTE ARBEITSBEDINGUNGEN MEHR ALTERSBEWUSSTSEIN

ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Das bewährte Verfahren bei dem polnischen Zuckerunternehmen Pfeifer & Langen umfasst zwei Komponenten:

#### "Das Mentoring-Programm"

In den letzten beiden Jahren vor ihrem Ruhestandseintritt arbeiten ältere Arbeitnehmer mit jüngeren, neu eingestellten Arbeitnehmern zusammen, die sie künftig ersetzen werden. Dies verringert die körperliche Belastung für die älteren Arbeitnehmer, die angesichts der Schwierigkeiten, mit denen sie bei der Bewältigung von Aufgaben häufig konfrontiert sind, hoch ist. Ein solches System (Mentoring-Programm) trägt ebenfalls dazu bei, dass sich die Arbeitnehmer bis zum Ende ihrer beruflichen Tätigkeit nützlich fühlen und motiviert sind. Und dem Unternehmen gehen keine wertvollen Kompetenzen verloren.

#### Anpassung der Arbeitsform an die Möglichkeiten

Arbeitnehmer, die schwere körperliche Arbeit verrichten, unter schwierigen Bedingungen arbeiten oder alters- oder gesundheitsbedingt nicht länger in der Lage sind, ihre gegenwärtigen Aufgaben wahrzunehmen, können auf Wunsch eine weniger anspruchsvolle und beschwerliche Tätigkeit ausführen. Ebenso besteht die Möglichkeit, von Schichtarbeit ausgenommen zu werden.

#### **Ergebnis und Erfolge**

Die Arbeitnehmervertreter bei Pfeifer & Langen und die Gewerkschaft NSZZ Solidarnosc beabsichtigen, die Initiativen auf den gesamten polnischen Zuckersektor auszudehnen. Im September 2015 traten Arbeitnehmervertreter von Pfeifer & Langen und polnischen Zuckerunternehmen zusammen und loteten potenzielle Möglichkeiten für künftige Zusammenarbeit und Gespräche aus. Dies gilt als wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur Schaffung eines sektoralen sozialen Dialogs in der polnischen Zuckerindustrie.

Sektor, Teilsektor Zuckersektor Start der Initiative Abgeschlossen (01.05.2010 - 30.04.2013)

Art der Initiative Gemeinsame Initiative der Sozialpartner Umsetzungsebene Unternehmensebene

Land Polen

Beteiligte Partner Sozialpartner des Unternehmens

 $Nachweise \\ www.solidarnosc.org.pl/spspoz/index.php?option=com\_content \&view=article \&id=879: dobra-droga-budowy-dialogu-w-sektorzene \\ view=article \&id=879: dobra-droga-budowy-dialogu-w-sektorzene \\ view=article \&id=879: dobra-droga-budowy-dialogu-w-sektorzene \\ view=article \&id=879: dobra-droga-budowy-dialogu-w-sektorzene \\ view=article &id=879: dobra-droga-budowy-do$ 

cukrownictwa-&catid=50:sekcja-krajowa-przemysu-cukrowniczego&Itemid=63

#### # 21 PL

# EINSTELLUNGSINITIATIVEN ZUR GEWINNUNG JUNGER TALENTE BEI MARS POLSKA

#### SCHWERPUNKT: NEUE TALENTE

INNOVATIVE EINSTELLUNGS-INITIATIVEN

ATTRAKTIVE ARBEITSBEDINGUNGEN

ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE Mars ist eine "lernerzentrierte" Organisation, die den Schwerpunkt auf die Entwicklung von Kompetenzen und Führungsqualitäten legt. Da sich Mars auf Unabhängigkeit konzentriert, ist es auf der Suche nach Menschen mit besonderen Merkmalen und Kompetenzen. Das Unternehmen hat Studierenden in den letzten Studienjahren über viele Jahre Praktikumsprogramme angeboten. Für das Unternehmen ist es besonders wichtig, für das Team die talentiertesten und motiviertesten Hochschulabsolventen zu gewinnen.

Mars Business Experience ist ein Programm für Studierende, die fließend Englisch sprechen und bereits bestimmte Leistungen gezeigt haben. Ausgewählte Personen erhalten ein dreibis sechsmonatiges bezahltes Praktikum, in dessen Rahmen sie unter der Aufsicht eines Vorgesetzten eigenständig eine verantwortungsbezogene Aufgabe ausführen. Praktikanten, die sich dabei besonders auszeichnen, erhalten die Möglichkeit, vom Unternehmen übernommen zu werden.

Mars Challenge Hunters ist eine Plattform, die Wettbewerbe für Studierende zusammenstellt. Lösungsvorschläge sind an das Büro zu senden, wobei die besten Bewerber ausgezeichnet und mit Hinblick auf eine potenzielle Zusammenarbeit ins Unternehmen eingeladen werden (Beschäftigungsvertrag oder sonstige geeignete Formen der Zusammenarbeit).

Practical Knowledge Academy experience basiert auf regelmäßigen Schulungsworkshops für Studierende in ganz Polen (15 Universitäten), in deren Rahmen sich das Unternehmen selbst vorstellt und eine Fallstudie mit einigen aufgegriffenen Themenbereichen dargelegt wird. Die besten Bewerber können dann an bezahlten Sommerpraktika teilnehmen und nach Abschluss einen Beschäftigungsvertrag unterzeichnen. Voraussetzung ist jedoch, dass beide Parteien mit der Zusammenarbeit zufrieden sind.

#### Ziele

- Gewinnung der talentiertesten Hochschulabsolventen
- · Aufbau eines Teams kreativer Mitarbeiter, die ein innovatives Unternehmen schaffen
- Umfassende Unterstützung der Mitarbeiterentwicklung

#### Ergebnis und Erfolge

- Hohe Zahl äußerst erfolgreicher Einstellungen
- · Angenehmes, kreatives Arbeitsumfeld
- Gute interpersonelle Beziehungen
- Gute Ebene des sozialen Dialogs

Sektor, Teilsektor Lebensmittelsektor Start der Initiative 2010

Art der Initiative Unternehmensinitiative Umsetzungsebene Unternehmensebene

Land Polen

Beteiligte Partner Unternehmen

Nachweise www.marskariera.pl 71

#### # 22 UK

# PROAKTIVE EINSTELLUNG JUNGER MEN-SCHEN BEI NEW ENGLAND SEAFOOD, UK

#### SCHWERPUNKTE: ALTERNDE BELEGSCHAFT, IMAGE DES SEKTORS

ALTERSGERECHTE **ARBEITSBEDINGUNGEN**  **MEHR ALTERSBEWUSSTSEIN** 

#### ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

New England Seafood ist ein Fischverarbeitungsunternehmen in Chessington am Stadtrand von London. Um Fabrikpersonal auf unbefristeter Basis einzustellen, hatte das Unternehmen bis dato stets auf Zeitarbeitnehmer zurückgegriffen, die nach einer 12-wöchigen Probezeit einen unbefristeten Vertrag erhielten. Für das Unternehmen ist dies jedoch ungünstig, da – aufgrund der lokal geringen Verfügbarkeit ungelernter Zeitarbeitskräfte – ein Großteil dieser Arbeitnehmer aus dem ca. 45 km entfernten Slough stammt. Bedingt durch Änderungen in der britischen Wirtschaft sind in Großbritannien zudem sehr viele junge Menschen arbeitslos.

#### Ziele

Die Ziele dieser Strategie gereichen sowohl New England Seafood als auch dem lokalen Umfeld zum Vorteil.

- 1. Weil NES nunmehr jüngere Arbeitnehmer aus dem unmittelbaren Umfeld einstellen kann, lassen sich die Risiken mindern, die damit verbunden sind, dass ein Großteil der Mitarbeiter ca. 45 km entfernt wohnen. Überdies verbessert sich die Treue der Mitarbeiter mit kurzen Arbeitswegen.
- 2. Ausbildungs- und Beschäftigungschancen für junge Menschen, die bereits seit Längerem arbeitslos sind, kommen dem lokalen Umfeld zugute, indem die Arbeitslosigkeit gesenkt und die lokale Wirtschaft gefördert wird.

#### **Ergebnis und Erfolge**

Seit das Programm im Dezember 2013 mit dem Kingston Job Centre startete, hat NES vier Ausbildungsprogramme durchgeführt und 13 Langzeitarbeitslose eingestellt, davon sechs jüngere Arbeitnehmer. Das derzeit laufende Programm umfasst fünf Arbeitnehmer, von denen drei jünger sind. Einer der jungen Arbeitnehmer wurde inzwischen Betriebsratsvertreter, während ein anderer eine formale Ausbildung begann.

Die Kosten für NES beziehen sich im Wesentlichen auf den Zeit- und Unterstützungsaufwand seitens des HR-Teams und der Werksleiter. Zudem fallen in den einzelnen Programmen 500 GBP für die Wochenmiete eines externen Schulungsraums an.

Sektor, Teilsektor Art der Initiative Lebensmittelverarbeitung

Gemeinsame Initiative der Sozialpartner

Umsetzungsebene Unternehmensebene

Start der Initiative Der erste Kurs begann im November 2013.

Land

Großbritannien

Beteiligte Partner

Partner sind das Kingston Job Centre Plus für die Einstellung sowie das Kingston College für die einwöchige Schulung außerhalb des Firmengeländes

Nachweise

www.neseafood.com

#### # 23 RO

# UMSETZUNG DER RAHMENRICHTLINIE ÜBER SICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ IN DER RUMÄNISCHEN LEBENSMITTELINDUSTRIE

#### SCHWERPUNKTE: ALTERNDE BELEGSCHAFT, IMAGE DES SEKTORS

#### ATTRAKTIVE ARBEITSBEDINGUNGEN

ZUSAMMEN-**FASSUNG** DFR INITIATIVE

Allgemeines Ziel: Umsetzung besserer Aktionen und Maßnahmen zur Verhütung berufsbedingter Risiken in der Lebensmittelverarbeitung mit Schwerpunkt auf kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), um Sicherheit und Gesundheitsschutz zu verbessern.

#### Spezifische Ziele

- Unterstützung von Lebensmittelunternehmen bei der Einhaltung der EU-Rechtsvorschriften (L.319/319) hinsichtlich der Verhütung berufsbedingter Risiken;
- Bereitstellung des erforderlichen Instrumentariums für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, um Pläne und Strategien für die Verhütung berufsbedingter Risiken zu verabschieden, die die Zahl der Arbeitsunfälle in der Lebensmittelindustrie senken und durch Schulung und bessere Aufklärung eine Kultur der Prävention fördern.

#### Ergebnis und Erfolge

- Anwendung von Rechten und Pflichten, die sich aus den gegenwärtigen Rechtsvorschriften zu Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ergeben, seitens der Arbeitgeber;
- Schulungen für ca. 160 Unternehmer, freiberufliche Mitarbeiter und Manager auf allen Ebenen in Form von Seminaren und Workshops. Zu den erörterten Themen gehörten Arbeitsmanagement, Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, Anpassung neuer Arbeitsverfahren zur Minimierung berufsbedingter
- Entwicklung neuer Sicherheits- und Gesundheitskompetenzen für über 450 Arbeitnehmer des Lebensmittelsektors, die nunmehr bei ihrer Arbeit mehr Vorsicht walten lassen und die Unfallrisiken senken;
- Ausarbeitung von Handbüchern für 1200 Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit Zuständigkeit für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, um ihre Führungs- und Organisationskompetenzen zu entwickeln;
- Website mit Informationen zu Sachverhalten, die mit Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz im Lebensmittelsektor zusammenhängen; Lebensmittelsektor zusammenhängen;
- Aufklärungskampagne zur Notwendigkeit, neue Sicherheitsbestimmungen bei der Arbeit im Lebensmittelsektor einzuführen, und zwar für Vertreter der Sozialpartner, Institutionen für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, öffentliche und private Verbände und Organisationen (50 Personen), einschließlich zweier nationa ler Konferenzen und einer internationalen Konferenz;

Begleitunterlagen: Sektorleitfäden, Ausbildungskurse, Risikokarten, Poster, Newsletter, Seminare.

Kosten: Die Gesamtkosten des Projekts belaufen sich auf 4.856.415 EUR.

Sektor, Teilsektor Art der Initiative

Lebensmittelindustrie

Start der Initiative 07.08.2009

Umsetzungsebene Sektorebene

Land

Rumänien

Gemeinsame Initiative der Sozialpartner

Nachweise

Beteiligte Partner

Nationaler Gewerkschaftsverband SINDALIMENTA Romania (Empfänger), FTA-UGT Spanien, FIAB Spanien, IFI (Instituto de Formación Integral) Spanien, Prevalia CGP Spanien, ROMALIMENTA – Arbeitgeberverband der rumänischen Lebensmittelindustrie

#### # 24 FR

# PASS'IFRIA, MASSGESCHNEIDERTER SCHULUNGSANSATZ IN DER FRANZÖSISCHEN LEBENSMITTELINDUSTRIE

#### SCHWERPUNKT: NEUE TALENTE

ATTRAKTIVE ARBEITSBEDINGUNGEN PERSONAL-ENTWICKLUNG LEBENSLANGES LERNEN

#### ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Pass'IFRIA ist ein sechsmonatiger Integrations- und Ausbildungskurs für neue Arbeitnehmer in der Lebensmittelindustrie. Im Mittelpunkt steht die Vermittlung praktischer Kompetenzen. Der Kurs wird über eine duale Ausbildung vollständig betriebsintern absolviert und umfasst theoretische Einheiten und arbeitsplatzbezogene Schulung.

#### Ziele

Ziel ist die Gewinnung von Arbeitnehmern über einen Ansatz der dualen Ausbildung, die Kompetenzen und Selbstvertrauen verschaffen soll. Ebenso soll das System Multitasking-Profile für neu eingestellte Arbeitnehmer fördern und gleichzeitig sicherstellen, dass Knowhow im Unternehmen verbleibt.

Die Theorie wird von externen Ausbildern mit Fachkompetenzen in Lebensmittelverarbeitung unterrichtet. Die insgesamt 100 Kursstunden vermitteln Wissen zu Hygiene, Qualität, Sicherheit, Unternehmensorganisation und technologischen Aspekten der Tätigkeiten. Die praktische, arbeitsplatzbezogene Ausbildung (250 Stunden) wird direkt von Unternehmensmitarbeitern durchgeführt und ist an die Produktionsstätten angepasst. Gegenstand sind ebenfalls Stellen, die schwierig zu besetzen sind. Einige Beispiele sind Fahrmaschinen, die Steuerung technologischer Prozesse sowie Wartung und Teammanagement.

#### Ergebnis und Erfolge

Mit über 130 Kursen zwischen 2006 und 2014, die sich an 1300 Arbeitnehmer in elf Industriebereichen und verschiedenen Untersektoren der Lebensmittelindustrie (Fleisch, Milch, Fisch, Gemüse) richteten, hat das System seine Effizienz bewiesen.

Da die unternehmensinternen Ausbilder, bei denen es sich häufig um erfahrene Arbeitnehmer handelt, selbst eine Ausbildung abgeschlossen haben, profitieren sie von einem hochwertigeren Profil im Unternehmen oder auf dem Arbeitsmarkt. Die Arbeitnehmer indes erhalten ein Kompetenzzertifikat, das im gesamten Sektor anerkannt wird. Hierdurch hat sich ihre Beschäftigungsfähigkeit am Arbeitsmarkt erhöht.

PASS'IFRIA gibt es seit 2005. Dank des Netzwerks der elf IFRIA wird es in ganz Frankreich angeboten. IFRIA setzt sich aus regionalen Verbänden zusammen, die gemeinsam von Arbeitgebern und Gewerkschaftsvertretern geleitet werden. Seine Aufgabe besteht darin, Unternehmen bei den administrativen und rechtlichen Anforderungen der Berufsausbildung zu unterstützen. Zudem ist das Gremium in die Ausbildung der Ausbilder und die Abstimmung mit Berufsausbildungseinrichtungen involviert. Die Unternehmen indes stellen die Ausbilder für die Lehrlinge zur Verfügung, wählen die Arbeitnehmer aus und stellen sie bei entsprechendem Erfolg ein.

Sektor, Teilsektor Lebensmittelindustrie

Art der Initiative Gemeinsame Initiative der Sozialpartner Umsetzungsebene Unternehmens- und Sektorebene

Land Frankreich

Beteiligte Partner Ministerium für Landwirtschaft und sektorale Sozialpartner

Start der Initiative Arbeitgeber und Gewerkschaftsvertreter über IFRIA

Nachweise www.ifria-bfc.fr/assets/files/plaquette-PASS-IFRIA.pdf

#### # 25 SE

# TEKNIKCOLLEGE IN SCHWEDEN: NETZWERK AUS KOMPETENZZENTREN FÜR OUALITÄTSSTANDARDS BEI AUSBILDUNGEN

#### SCHWERPUNKT: NEUE TALENTE

#### PERSONALENTWICKLUNG

ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

Teknikcollege ist ein Netzwerk von Kompetenzzentren, die Qualitätsnormen für die technische Ausbildung in Schweden festlegen. Unternehmen arbeiten innerhalb des Teknikcollege-Netzwerks mit Kommunen und Ausbildungsanbietern zusammen (Universitäten, Fachhochschulen, Sekundarschule), um technologieorientierte Kurse auf verschiedenen Ebenen einzurichten und zu überwachen, die auf den Kompetenzbedarf der Industrie abgestimmt sind.

Teknikcollege-Kurse werden anhand von zehn Kriterien auf ihre Qualität hin überprüft. Eine Region erhält nur dann die Teknikcollege-Zertifizierung, wenn die zehn Qualitätsanforderungen erfüllt sind.

Die Unternehmen einer Region spielen eine wichtige Rolle bei der Ausgestaltung der Kursstruktur und der Festlegung des tatsächlichen Inhalts. Zusammen mit Gemeinden, Sozialpartnern und Ausbildungsanbietern sind sie aktive Mitglieder regionaler Lenkungsausschüsse, die vom Teknikcollege-System eingerichtet werden.

#### Ziele

Ziel ist, die Attraktivität und Qualität technologieorientierter Kurse für den Bedarf der Industrie zu erhöhen. Künftige Mitarbeiter der Unternehmen sollen die Kompetenzen besitzen, die auf einem globalen Markt erforderlich sind.

#### Ergebnis und Erfolge

- 30 aktive Teknikcollege-Regionen
- Ca. 138 zugelassene Schulen/Ausbildungszentren in den Regionen
- Ca. 2000 Unternehmen arbeiten innerhalb Teknikcollege zusammen

#### Kosten:

Zunächst 3 Millionen SEK sowie jährlich 2,8 Millionen SEK.

Sektor, Teilsektor Art der Initiative Industrie

Gemeinsame Initiative der Sozialpartner

Start der Initiative 2005 und laufend.

Umsetzungsebene Unternehmens- und Sektorebene

Land

Schweden

Beteiligte Partner Alle Sozialpartner im Industriesektor (Rat der schwedischen Industrie)

Adela Martinovic

Nachweise

+46 8 78 20 980 adela.martinovic@teknikcollege.se.

www.teknikcollege.se

#### # 26 UK

# TASTE SUCCESS: A FUTURE IN FOOD IN THE UK

#### SCHWERPUNKTE: NEUE TALENTE, SEKTORIMAGE

#### INNOVATIVE EINSTELLUNGSINITIATIVEN

7USAMMEN-**FASSUNG** DFR INITIATIVE

Laufbahnkampagne des Lebensmittel- und Getränkeverbandes: Taste Success A Future in Food

"Taste Success – A Future in Food" ist eine preisgekrönte, von der Industrie geleitete Kampagne zur Gewinnung neuer Talente für die britische Lebensmittel- und Getränkeindustrie. Die Kampagne wendet sich über verschiedene Kanäle an junge Menschen, um mit den Mythen in Bezug auf die Lebensmittel- und Getränkeherstellung aufzuräumen und das Bewusstsein für die guten Karrierechancen im Sektor zu schärfen. Darüber hinaus geht die Kampagne auf bestimmte Akteure wie Lehrer, Eltern und Berufsberater zu, um sie auf die Möglichkeiten in unserem Sektor aufmerksam zu machen.

Die Lebensmittel- und Getränkeindustrie beschäftigt mehr als 400.000 Arbeitnehmer. Gleichwohl zeigen die aktuellen Zahlen, dass die Branche unter einem Fachkräftemangel leidet, namentlich in den Bereichen Wissenschaft, Technologie und Engineering. Bis 2020 werden 170.300 Neueinstellungen erforderlich sein, um die wachsende Nachfrage zu befriedigen.

#### Ziele

Taste Success – A Future in Food soll junge Menschen erreichen und ihnen aufzeigen, dass die Lebensmittel- und Getränkeherstellung eine vielversprechende berufliche Laufbahn mit zahlreichen interessanten Chancen bieten und maßgeblich dazu beitragen kann, dass in dem stets wettbewerbsfähigen und hoch entwickelten britischen Lebensmittelsektor kompetente und ausreichend qualifizierte Arbeitnehmer verfügbar sind.

- Überzeugung der 13-19-Jährigen vom Potenzial der Industrie, erstklassige Laufbahnen bieten zu können: Beseitigung des Klischees, wonach die Lebensmittel- und Getränkeindustrie als altmodischer Sektor gilt – stattdessen Präsentation einer Branche, die in punkto Wissenschaft, Technologie und Ingenieurtechnik führend ist.
- Nutzung der Möglichkeit, das Profil der Lebensmittel- und Getränkeindustrie über PR-Kampagnen, Teilnahme an Veranstaltungen, Vorträge und digitales Engagement und Zusammenarbeit mit wichtigen Interessengruppen wie Improve (Rat für Kompetenzen im britischen Lebensmittel- und Getränkesektor) und IFST (Institut für Lebensmittelwissenschaft und Technologie) aufzuwerten.

#### Ergebnis und Erfolge

- Digitale Kampagne, Facebook-Seite, Munchbot-App, preisgekrönte YouTube-Videos, Twitter
- Teilnahme an der Big Bang Fair (große britische Jobmesse) und anderen Jobevents
- Werbematerial und Fallstudien
- Entwicklung eines Netzwerks von Industriementoren
- Proaktive Kampagne für Lebensmitteltechnikkurs

Sektor, Teilsektor Art der Initiative

Lebensmittel- und Getränkeindustrie Initiative der Arbeitgeberorganisation

Start der Initiative 2011, laufend Umsetzungsebene Sektorebene

Großbritannien

Beteiligte Partner

FDF-Mitgliedsorganisationen in Großbritannien, IFST und Improve

Nachweise

www.tastesuccess.co.uk

#### # 27 UK

# EINSTELLUNG JUNGER TALENTE BEI MONDELÉZ INTERNATIONAL IN GROSSBRITANNIEN

#### SCHWERPUNKT: NEUE TALENTE

#### INNOVATIVE EINSTELLUNGSINITIATIVEN

ZUSAMMEN-**FASSUNG** DFR INITIATIVE

Mondeléz International in Großbritannien bietet eine Reihe früher Karrierechancen, darunter Programme für Schulabgänger, Berufsausbildungen, RD&Q-Praktika sowie Programme für Hochschulabsolventen in den Bereichen Herstellung, Ingenieurtechnik, Forschung & Entwicklung, Vertriebs- und Unternehmensfunktionen an unseren Standorten.

- Vermittlung praktischer Kompetenzen und des Know-hows der jeweiligen Umfelder (wie Herstellung, Ingenieurtechnik und RD&Q), die für das Unternehmen von grundlegender Bedeutung sind.
- Schaffung einer Reihe von Einstiegsmöglichkeiten in das Unternehmen, darunter Berufsbildung und Lehrlingsausbildung, um junge Talente zu gewinnen und zu binden.
- Bereitstellung eines Mondeléz International-Mentors für jeden Lehrling, Hochschulabsolventen und Praktikanten, um zur beruflichen und persönlichen Entwicklung zu beraten, damit die bestmöglichen Ergebnisse für den Einzelnen und das Unternehmen sichergestellt sind.

#### **Ergebnis und Erfolge**

- Alle Programme bilden junge Talente für hoch qualifizierte Tätigkeiten mit übertragbaren Kompetenzen aus, die sie nicht auf die Lebensmittelindustrie be grenzen, aber doch einen starken Anreiz bieten, in der Lebensmittel- und Getränke industrie zu verbleiben.
- Bei erfolgreicher Beendigung des Programms haben die Lehrlinge die Möglichkeit, die Ausbildung mit Hinblick auf eine höhere Qualifikation wie ein Fachhochschuldiplom oder ein "Foundation Degree" (etwa Basisdiplom) fortzusetzen.

#### Kosten

Für Schulabgänger übernimmt Mondeléz die vollständigen Ausbildungskosten (10.000 GBP pro Jahr und pro Student) und gewährt spezielle Studientage, um den Lernprozess zu fördern.

Sektor, Teilsektor Art der Initiative Lebensmittelverarbeitung Unternehmensinitiative

Start der Initiative

Land

Großbritannien

Umsetzungsebene Unternehmensebene

Beteiligte Partner

Birmingham Metropolitan College (BMet) – Birmingham, Midlands Group Training Service (MGTS)

- Sheffield, Aston University - Birmingham

Nachweise

www.careers.mondelezinternational.com/europe/

#### # 28 FI

# INITIATIVE FÜR ALTERSMANAGEMENT BEI NORDIC SUGAR IN FINNLAND

#### SCHWERPUNKT: ALTERNDE BELEGSCHAFT

ALTERSGERECHTE ARBEITSBEDINGUNGEN MEHR ALTERSBEWUSSTSEIN

#### ZUSAMMEN-FASSUNG DER INITIATIVE

2013/2014 startete die Zuckerraffinerie Porkkala, Finnland, (Tochtergesellschaft von Nordzucker/Nordic Sugar) ein spezielles Programm für über 58-jährige Mitarbeiter.

Dieses +58-Programm umfasst Folgendes:

- 1) Schulung, um Mitarbeiter dazu zu bringen, ihre beruflichen Kompetenzen im Vorfeld der Pensionierung zu bewahren und zu verbessern.
- 2) Jährliches Gesundheitsgespräch mit dem Vorgesetzten sowie ein arbeitsmedizinischer Test zur Überprüfung von Gesundheit und physischer Verfassung (zusätzlich zu der für alle Mitarbeiter geleisteten arbeitsmedizinischen Betreuung).
- 3) Verbesserte Einrichtungen, mehr Kampagnen und Maßnahmen, die Mitarbeiter ermutigen sollen, ihre physische Verfassung zu verbessern. Jährliche Pläne.
- 4) Bessere Zusammenarbeit mit arbeitsmedizinischen Dienstleistern und Pensionskassen, um krankheitsbedingte Fehlzeiten zu verringern. Besonderes Augenmerk und Maßnahmen gelten alternden Mitarbeitern und Personen mit eingeschränkter Arbeitsfähigkeit. Gemeinsame Festlegung jährlicher Pläne und Schwerpunktbereiche gemäß der Bewertung der Ursachen für längere krankheitsbedingte Fehlzeiten.
- 5) Entwicklung spezieller Richtlinien, um einzelnen Mitarbeitern zu helfen, die Arbeit nach Langzeitkrankenstand effizienter bzw. dauerhaft wieder aufzunehmen und unnötige Frühpensionierungen zu vermeiden.

#### Ziel

- Beschäftigung und Kompetenzentwicklung Maßnahmen, die Beschäftigung sowie allgemeine und berufliche Bildung älterer Menschen insbesondere in anderen verletzlichen Gruppen und als Bestandteil des lebensphasenorientierten Ansatzes für Altersmanagement fördern.
- Verbesserung von Gesundheit und Arbeitsumfeld Maßnahmen, die auf die Anpassung von Arbeitsplätzen und Aufgaben an die körperlichen und geistigen Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer abzielen, sowie als Initiativen für die allgemeine Verbesserung des Arbeitsumfelds, Verringerung der geistigen und körperlichen Belastung während des Erwerbslebens und weitreichendere Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz;
- Veränderung der Mentalitäten Initiativen zur Schärfung des Bewusstseins in Bezug auf den demografischen Wandel sowie Maßnahmen zur Bekämpfung von Stereotypen und Diskriminierung älterer Arbeitnehmer.

#### Ergebnis und Erfolge

Weniger krankheitsbedingte Fehlzeiten, erhöhte Arbeitsmotivation, Einstellungsplanung

Sektor, Teilsektor Zuckersektor

Art der Initiative Unternehmensinitiative, gemeinsame Initiative der Sozialpartner Umsetzungsebene Unternehmensebene

Land Finnland

Laufend

Beteiligte Partner
Start der Initiative

Nordic Sugar Laufend

Nachweise

www.nordicsugar.com/about-nordic-sugar/focus-on-personal-and-professional-development/

#### **FOODDRINKEUROPE**

ist der Dachverband der europäischen Lebensmittel- und Getränkeindustrie, des in Bezug auf Umsatz, Beschäftigung und Wertschöpfung größten verarbeitenden Sektors der EU. Die Mitglieder setzen sich aus 25 nationalen Lebensmittel- und Getränkeverbänden, darunter 2 Beobachter, 26 europäische Branchenverbände und 19 große Lebensmittel- und Getränkeunternehmen, zusammen.

#### EFFAT

ist der Europäische Verband der Landwirtschafts-, Lebensmittel- und Tourismusgewerkschaften.

Als europäischer Gewerkschaftsverband, der 120 nationale Gewerkschaften aus 35 europäischen Ländern vertritt, verteidigt EFFAT die Interessen von mehr als 22 Millionen Arbeitnehmern gegenüber den europäischen Institutionen, den europäischen Arbeitgeberverbänden und transnationalen Unternehmen. EFFAT ist Mitglied des EGB und die europäische Regionalorganisation der IUL.

Brüssel © 2016





#### EFFAT

Rue du Fossé aux Loups 38, bte 3 B-1000 Brüssel Tel.: +32 2 218 77 30 Telefax: +32 2 218 30 18 effat@effat.org

#### FoodDrinkEurope

Avenue des Nerviens, 9-31 B-1040 Brüssel Tel.: +32 2 514 11 11 Telefax: +32 2 511 29 05 info@fooddrinkeurope.eu

