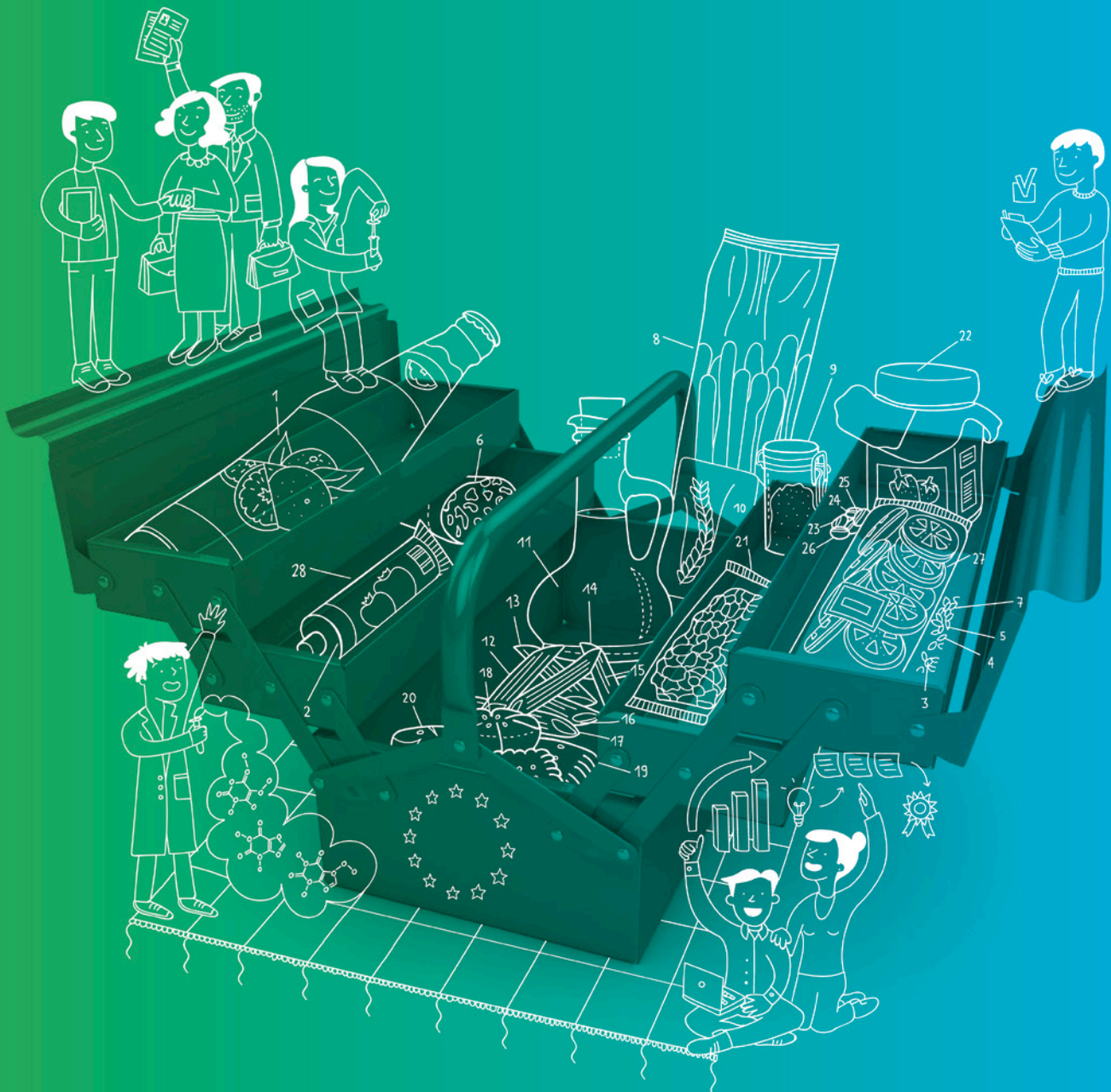


TOOLBOX: GOOD-PRACTICE-BEISPIELE AUS DER EUROPÄISCHEN LEBENSMITTEL- UND GETRÄNKEINDUSTRIE

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



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 europäischen Branchenverbänden und 19 großen 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.

INHALT

- 4 Vorwort
- 5 Zusammenfassung



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.

VORWORT

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 dementspre-

chend 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.

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 auch noch den anderen Kolleginnen und Kollegen von FoodDrinkEurope und EFFAT, die auf vielfältige Weise an diesem Projekt mitgeholfen haben.

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 erfolversprechendster 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 Mehrfachstätigkeiten, 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 bestimmten 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.

SENSIBILISIERUNG 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 verbreitetsten 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 Beratungsseinrichtungen 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.



EFFAT

Rue du Fossé-aux-Loups 38, Box 3
B-1000 Brussels
Tel: +32 2 218 77 30
Fax: +32 2 218 30 18
effat@effat.org
www.effat.org

FoodDrinkEurope

Avenue des Nerviens 9-31
1040 Bruxelles
Tel: +32 2 514 11 11
Fax: +32 2 511 29 05
info@fooddrinkeurope.eu
www.fooddrinkeurope.eu

