



## **KBV zur Demografie und Schaffung nachhaltig wettbewerbsfähiger Personalstrukturen**

### **Präambel**

Die Betriebsparteien Unilevers sind sich bewusst, dass der demografische Wandel in Deutschland in den kommenden Jahren als neue Einflussgröße auf den wirtschaftlichen Erfolg und die Beschäftigungssituation seiner Arbeitnehmer Auswirkungen haben wird.

Gemeinsame Aufgabe der Betriebsparteien ist es, durch diese Rahmenregelung eine nachhaltige und vorausschauende Personalpolitik zu ermöglichen. Diese berücksichtigt zum einen die Bedürfnisse des Unternehmens nach veränderten Personalstrukturen sowie die Interessen der Beschäftigten nach alterns- und leistungsgerechten Arbeitsbedingungen. Zur Förderung einer nachhaltigen und vorausschauenden Personalpolitik sind die Betriebsparteien deshalb übereingekommen, die anstehenden Herausforderungen aufzugreifen, um dadurch einen Beitrag zur langfristigen Wettbewerbssicherung zu leisten.

Diese Vereinbarung enthält zum einen für alle Standorte verbindliche Regelungen und zum anderen Soll-Vorschriften, die von den lokalen Betriebsparteien vor Ort umzusetzen sind. Sie umfasst die folgenden Bausteine:

- § 1: **Demografieanalyse,**
- § 2: **Demografiekultur,**
- § 3: **Organisation,**
- § 4: **Rekrutierung,**
- § 5: **Qualifizierung,**
- § 6: **Gesundheitsmanagement,**
- § 7: **Unilever Zusatz Rente (UZR).**

Die erarbeiteten Dokumente der Arbeitsgruppen zu diesen Bausteinen sowie deren Aktualisierungen sind auf folgendem Laufwerk zu finden:

S:\cor\uhh\Demografie\ Demografie

Dieser Ordner soll zukünftig auch zur Vernetzung aller Standorte und zum Austausch untereinander genutzt und permanent auf dem neusten Stand gehalten werden.

## § 1 Demografieanalyse

Grundlage einer Personalpolitik, die den demografischen Wandel berücksichtigt, ist zum einen eine Analyse der derzeitigen Belegschaftsstruktur für das Unternehmen und seine Betriebsstätten sowie eine Projektion von deren mittel- und langfristiger Entwicklung in die Zukunft. Hierfür wird die Software ASA (Alters-Struktur-Analyse) genutzt. Deren Einsatz, der Umfang der erhobenen Daten sowie die Zugriffsrechte sind in der **Anlage 1** näher beschrieben. Die Demografieanalyse muss von jedem Standort alle drei Jahre durchgeführt werden, um die vorhandenen Personalstrukturen so aktuell wie möglich zu erfassen.

Zum anderen bedarf es für eine vorausschauende Personalplanung einer Analyse der Bevölkerungsentwicklung am jeweiligen Standort, die an Hand der Daten der statistischen Landesämter erfolgt.

## § 2 Demografiekultur

Die Betriebsparteien sind bestrebt, dass sich bei allen Mitarbeitern und Führungskräften eine Demografiekultur entwickelt. Sie soll das Bewusstsein für die veränderten Bedingungen schaffen, die in der Zukunft auf das Unternehmen zukommen, und stellt eine Voraussetzung für demografiebewusstes Personalmanagement dar, das die folgenden Parameter berücksichtigt:

1. Ausbau der Arbeitgebermarke „Unilever“ zur Sicherstellung des künftigen qualitativen und quantitativen Personalbedarfs,
2. Förderung einer Unternehmenskultur, die Wertschätzung, Akzeptanz und Toleranz der Beschäftigungsgruppen aller Altersstufen beinhaltet,
3. Entwicklung einer generationsübergreifenden Führungskultur,
4. Entwicklung einer Kultur des lebenslangen Lernens,
5. Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten auch für ältere Mitarbeiter,
6. lebensphasenorientierte Gestaltung von Lage, Verteilung und Dauer der Arbeitszeit,
7. Schaffung alternativer Übergangsmöglichkeiten in den Ruhestand.

## § 3 Organisation

Ziel ist die Schaffung eines arbeitsorganisatorischen Rahmens an jedem Standort, der den demografischen Herausforderungen durch die folgenden Zielvorstellungen Rechnung trägt:

- lebensphasenorientierte Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Kindererziehung und Pflege),
- alters- und leistungsgerechte Arbeitszeitgestaltung,
- alters- und erfahrungsorientierte Arbeitsorganisation.

Diese mittel- und langfristigen Zielsetzungen werden durch die in Ziffer 1. bis 4. beschriebenen Maßnahmen konkret umgesetzt. Sowohl bei den kollektiven als auch den individuellen Maß-

nahmen sind die branchenspezifischen und lokalen Gegebenheiten sowie die wirtschaftlichen Belange des Unternehmens entsprechend zu berücksichtigen und gegeneinander abzuwägen.

1. Der Arbeitgeber gestaltet die Arbeitsorganisation unter Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten, aktueller arbeitsmedizinischer Erkenntnisse und unter besonderer Beachtung des demografischen Wandels.
2. Betriebsrat und Arbeitgeber schaffen kollektive und individuelle Optionen, die durch eine angepasste Arbeitsorganisation (z.B. Arbeitszeit, Ergonomie, Arbeitsort) den unterschiedlichen Lebensphasen Rechnung tragen.
3. Arbeitgeber und Betriebsrat stellen Instrumente zur Verfügung, die den Mitarbeitern einen flexiblen Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand ermöglichen.
4. Die Anpassung und Weiterentwicklung der lokalen Arbeitszeitmodelle erfolgt am jeweiligen Standort durch die örtlichen Betriebsparteien.

#### **§ 4 Rekrutierung**

Durch die folgenden Maßnahmen wird eine qualitative und quantitative Personalbeschaffung gewährleistet:

##### **1. Zielgruppengerechte Rekrutierung**

Die Berücksichtigung des gesamten Potenzials an Bewerbern sowohl in der Stellenbeschreibung als auch im Auswahlprozess ist nicht nur gesetzlich vorgeschrieben, sondern im Zeichen des demografischen Wandels eine unerlässliche Notwendigkeit, alle auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Bewerber anzusprechen.

Die Berücksichtigung aller infrage kommenden Bewerber hat aufgrund der rückläufigen Bewerberzahlen verstärkt zielgruppenorientiert zu erfolgen. Dabei sollen die Stellenausschreibungen sowohl in den „neuen“ als auch in den „alten“ Medien, wie z.B. Fachzeitschriften, Stellenbörsen, Social Media und Twitter, veröffentlicht werden, um einen ausgewogenen Bewerbermix zu erhalten.

##### **2. Bewerbungsprozess**

Eigene Mitarbeiter sind verstärkt in die Suche nach geeignetem Personal für vakante Positionen einzubeziehen. Die standortübergreifende Ausschreibung aller internen Stellenausschreibungen ist daher eine wichtige Bedingung, um die eigene Belegschaft auf die möglichen Stellen an anderen Standorten und in anderen Bereichen aufmerksam zu machen.

Der Aufbau eines externen HR-Netzwerkes zum gegenseitigen Austausch von Stellenausschreibungen kann eine zusätzliche Maßnahme zur Besetzung von offenen Stellen darstellen.

Die Befähigung der Vorgesetzten zur Führung von Bewerbungsgesprächen ist Voraussetzung für ein professionelles Bewerbungsgespräch und entspricht dem Interesse des Unternehmens, als fairer sowie attraktiver Arbeitgeber repräsentiert zu werden, der einen positiven Eindruck bei den Bewerbern hinterlässt.

### 3. Arbeitgebermarketing

Die Standorte sollten die speziellen standortbezogenen Vorteile bei externen Ausschreibungen hervorheben, um das Interesse der Bewerberinnen und Bewerber zu wecken.

Jeder Standort verpflichtet sich, die Attraktivität als Arbeitgeber in der Region sowie die Arbeitgebermarke Unilever durch zielgerichtete Maßnahmen, wie z.B. Presseberichte, Kooperationen mit Schulen und Gemeinden, zu erhöhen.

Das interne und externe Aufzeigen von Karrierewegen für alle Bewerber liegt im Interesse von Unilever als Arbeitgebermarke.

Bei allen Mitarbeitern sollte das Bewusstsein verstärkt werden, dass Sie als Multiplikatoren das Unternehmen nach außen darstellen.

### 4. Überprüfung der Ausbildungsberufe und Studiengänge

Wegen der sich schnell wandelnden Arbeitsplatzanforderungen sind die Aus- und Weiterbildungsangebote an den jeweiligen Standorten regelmäßig mit dem aktuellen und zukünftigen Bedarf abzugleichen.

## § 5 Qualifizierung

Mit zunehmender Alterung der Belegschaften und einem gleichzeitig knapper werdenden Fachkräftemarkt gewinnt die längerfristige Personalplanung und Qualifizierung an Bedeutung, um auch zukünftig qualifizierte Mitarbeiter für die Organisation sicherstellen zu können. Ein hohes Qualifikationsniveau dient der Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sowie der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter. Die Verantwortung für die Umsetzung der erforderlichen Qualifizierungen tragen Vorgesetzter und Mitarbeiter gemeinsam. Der Vorgesetzte nimmt durch sein Führungsverhalten, seine Vorbildfunktion und Motivation eine wichtige Position in der Entwicklung seiner Mitarbeiter ein.

Die Qualifizierung sollte auch auf die jeweilige Lebensphase der Mitarbeiter sowie auf die jeweiligen Gegebenheiten der Standorte ausgerichtet sein. Hierzu können die im Folgenden beschriebenen Ansatzpunkte zur Personalentwicklung genutzt werden. Sich daraus ableitende Best Practice Modelle sind in der **Anlage 2** skizziert.

#### 1. Sensibilisierung & Erwartungsmanagement

Es liegt im Interesse der Betriebsparteien, alle Mitarbeiter für die längere Erwerbstätigkeit und die Erhaltung der eigenen Erwerbsfähigkeit zu sensibilisieren. Hierzu ist es notwendig, dass jeder Mitarbeiter eine realistische Perspektive in Bezug auf seine eigene Berufsbiografie entwickelt und aktiv durch Qualifizierungsbereitschaft die eigene Beschäftigungsfähigkeit sichert.

Die Vorgesetzten können durch motivierendes und transparentes Führungsverhalten eine positive Erwartungshaltung bei den Mitarbeitern schaffen, das die individuelle Lernbereitschaft erhöht.

Aus der standortspezifischen Demografieanalyse lassen sich wichtige Parameter für die Sensibilisierung der Mitarbeiter an den jeweiligen Standorten ableiten, auf die sich das Unternehmen fokussieren sollte.

## 2. Personalplanung und Qualifizierungsbedarf

Die strategische Personalplanung wird standortspezifisch und mit Berücksichtigung der bestehenden Instrumente definiert. Für die längerfristige Ausrichtung sollten neben der aktuellen Personalstruktur und gegenwärtigen Marktsituation relevante Szenarien zur Entwicklung der Personalstruktur und des Bedarfes berücksichtigt werden. Hieraus können Handlungsfelder und Maßnahmen abgeleitet werden. Bestehende Instrumente wie kurz- und mittelfristige Planungen, Mitarbeitergespräche, ggf. bestehende Qualifikationsmatrizen und Resource Committees können integriert werden.

Ergebnisse der Personalplanung dienen als Basis für Personalmaßnahmen wie Nachfolgeplanung, Qualifizierung und Rekrutierung und sollten im Rahmen von Gesundheitsmanagement- und Arbeitsgestaltungsmaßnahmen Berücksichtigung finden.

## 3. Lebensphasenorientierte Personalentwicklung und lebenslanges Lernen

Die demografisch bedingte Verlängerung der Lebensarbeitszeit erfordert stärker als bisher ein lebenslanges Lernen, um das Wissen aller Mitarbeiter stets auf dem aktuellen Stand zu halten. Im Ergebnis führt lebenslanges Lernen zur Verankerung einer lernenden Organisation im Unternehmen.

Die Aus- und Weiterbildung soll an die verschiedenen Lebensphasen angepasst werden, um eine an der Demografie orientierte Personalentwicklung zu ermöglichen. Mitarbeiter, die aus einer Eltern- oder Pflegezeit kommen, haben andere Bedürfnisse, als solche, die nach vielen Jahren im Beruf noch weitere Entwicklungsschritte unternehmen wollen, oder sich beruflich ganz neu orientieren möchten. Um der Vielfalt der Lebensphasen sowie der Differenziertheit eines Berufslebens gerecht zu werden soll die Aus- und Weiterbildung daher auch individuell und nicht nur kollektiv gesteuert werden.

## 4. Wissensmanagement

Die Erhaltung sowie Weitergabe von Wissen stellt einen Wettbewerbsvorteil dar und kann durch verschiedene Maßnahmen, wie z.B. Lerntandems, Mentoren Programme oder Job Rotation, etabliert werden.

Die Zusammenstellung von altersgemischten Teams kann im Zeichen des demografischen Wandels die Basis für einen besseren Wissenstransfer schaffen.

## § 6 Gesundheitsmanagement

Das Gesundheitsmanagement gewinnt aufgrund des demografischen Wandels eine zunehmend größere Bedeutung, um die Erwerbsfähigkeit und Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter zu erhalten. Dabei spielt die Verhaltens- und Verhältnisprävention eine wesentliche Rolle, die auf die jeweiligen Bedingungen des Standortes auszurichten ist. Auch ein angepasstes Führungsverhalten, das die demografisch bedingten Veränderungen und die individuellen Gesundheitsunterschiede der einzelnen Mitarbeiter berücksichtigt, ist von essenzieller Bedeutung.

1. Die lokalen Betriebsparteien haben unter Beachtung der einschlägigen Gesetze im Bereich **Arbeits- und Gesundheitsschutz** darauf zu achten, dass Arbeitsräume, Arbeitsplätze, Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe so eingerichtet werden, dass Unfall- und Gesundheitsgefahren so weit wie möglich ausgeschlossen sind. Das betriebliche Eingliederungsmanagement unterstützt frühzeitig, unter welchen Bedingungen und ggf. mit welchen Hilfen arbeitsunfähige Arbeitnehmer ihre Tätigkeit wieder aufnehmen können. Demografieanalyse, Gesundheitsquote, Betriebliches Eingliederungsmanagement und die Anwendung vorhandener Gesundheitstools unterstützen eine gute Umsetzung des Gesundheitsmanagements am jeweiligen Standort.
2. Es herrscht Einigkeit darüber, dass das Unternehmen dem Einzelnen nicht die Verantwortung für den Erhalt oder die Verbesserung seiner Gesundheit und Leistungsfähigkeit abnehmen kann. Das Unternehmen wird jedoch mit der **Verhältnisprävention** ergänzende Maßnahmen anbieten. Gefährdungs- und Belastungsanalysen sowie Arbeitssituationsanalysen helfen dabei, die Ursachen zu erkennen und Möglichkeiten zur Beseitigung von Unfall- und Gesundheitsgefahren zu ergreifen. Sowohl organisatorische Maßnahmen (Team- und Gruppenarbeit) als auch die Verbesserung der Möglichkeiten, durch einen Gesundheitsraum vor Ort, die Durchführung von Gesundheitsaktionen oder die Einrichtung von Gesundheitszirkeln können geeignete Maßnahmen sein.
3. Unter Berücksichtigung der Zunahme von Arbeitsdichte und Arbeitsdruck, bedingt durch die immer schnellere Umsetzung von Innovation sowie Technisierung und Automatisierung, haben alle Mitarbeiter, vor allem die Führungskräfte vor Ort, eine hohe Verantwortung im Umgang mit den Mitarbeitern. Ein Führungsverhalten, das gesundheitliche Aspekte berücksichtigt und auf der Grundlage von „We care“ aufbaut, ist Ziel für alle Vorgesetzten, um die psychischen und physischen Belastungen für alle Mitarbeiter so gering wie möglich zu halten.
4. Durch **Verhaltensprävention** und Maßnahmen zur Verbesserung des Gesundheitsbewusstseins, zur Erhaltung der körperlichen Fitness, zur Vorbeugung gegen Zivilisationskrankheiten oder zur Früherkennung chronischer Erkrankungen wollen wir alle Mitarbeiter dafür gewinnen, sich umfassender für ihre eigene Gesundheit verantwortlich zu fühlen. Regelmäßige Gesundheitsaktionen und Gesundheits-Check-ups, vor allem für Gruppen mit einem höheren Gesundheitsrisiko, sind die Grundlage für nachhaltiges gesundheitsbewusstes Verhalten.

Die einzelnen Präventionsansätze können dabei nach Kenntnis der Handlungsfelder und nach den betrieblichen Möglichkeiten innerhalb der eigenen Belegschaft unternehmensindividuell auch in Kooperation z.B. mit Krankenkassen und Berufsgenossenschaften festgelegt werden.

## § 7 Unilever Zusatz Rente (UZR)

Zur Ermöglichung eines flexiblen Überganges in den Ruhestand hat das Unternehmen entschieden, eine zusätzliche Betriebliche Altersversorgung in Form einer insolvenzsicheren, Kapital ansparenden und verzinslichen Firmen-Direktzusage zu schaffen. Diese trägt den Namen Unilever Zusatz Rente (UZR).

Neben der klassischen betrieblichen Altersversorgung, der tariflichen sowie der gesetzlichen Altersversorgung stellt diese einen weiteren Baustein dar, der den Mitarbeitern einen flexiblen Übergang vom Erwerbsleben in die Rente ermöglicht.

Jeder Mitarbeiter kann dabei durch Entgeltumwandlung Kapitalwerte auf sein individuelles Versorgungskonto einbringen, sofern dadurch eine „Lohnpfändung“ nicht umgangen wird. Die Mittel für die UZR können aus Tarifverträgen (alle Ansprüche auf Geld und / oder Zeit), Betriebsvereinbarungen (z.B. Arbeitszeitkonten) oder dem Individualarbeitsvertrag (z.B. Sonderzahlungen) eingebracht werden.

Die Einzelheiten zur UZR sind in der **Anlage 3** näher beschrieben.

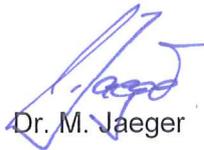
Hamburg, den 17. April 2012

Für die Geschäftsführung  
der Unilever Deutschland Holding GmbH und  
die rechtlich mit ihr verbundenen Unterne-  
men

Für den Konzernbetriebsrat  
Unilever Deutschland, gleichzeitig handelnd  
für die örtlichen Betriebsräte der betroffenen  
Betriebsstätten der mit der Unilever Deutsch-  
land Holding GmbH rechtlich verbundenen  
Unternehmen



U. Werkmeister



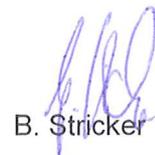
Dr. M. Jaeger



H. Soggeberg



T. Fischer



B. Stricker

## **Anlage 1: Rahmen - KBV zur "Demografie" - Baustein „Demografieanalyse“**

### **§ 1 Ziele der Datensammlung**

Um einen Überblick über die demografische Struktur der Unilever-Belegschaft in Deutschland zu erhalten, werden einige der Daten, die bereits in den vorhandenen Personaldatenverarbeitungssystemen gespeichert sind, in einem Report zusammengeführt (siehe auch § 3). Hiermit soll eine zahlenmäßige Darstellung im Hinblick auf die Alters-, Funktions- und Qualifikationsstruktur pro Standort, pro Bereich usw. ermöglicht werden.

### **§ 2 Genutztes System; Vorgehensweise**

1. Für die Demografieanalyse wird die Software ASA (Alters-Struktur-Analyse) genutzt.
2. In die ASA-Datenbank werden Daten aus Peoplesoft sowie SAP HCM (siehe § 3) überführt. Dabei werden zunächst seitens Peoplelink Auswertungen aus Peoplesoft sowie SAP HCM mittels einer Excel-Datei erfolgen, die dem jeweiligen HRBP am jeweiligen Standort zur Verfügung gestellt werden. Diese Daten werden dann vom HRBP am Standort pseudonymisiert (d.h. Name, Vorname, Personalnummer SAP und Personalnummer Peoplesoft werden aus der Excel-Datei gelöscht) und danach kennwortgeschützt an einen zentralen Administrator gesendet. Der Administrator spielt die Daten aus dieser Excel-Datei dann in die Software ASA ein. Die Excel-Dateien werden nach der Erstellung der Auswertungen vernichtet.
3. Das Einspielen in die Datenbank erfolgt erstmalig im Jahr 2011 für alle Standorte durch Herrn Christian Gerdes. Sollte nach einem gewissen Zeitraum eine erneute Analyse erfolgen, wird dies erneut mit dem Konzernbetriebsrat besprochen und vereinbart sowie der zentrale Administrator benannt.

### **§ 3 Erhobene Daten**

Aus der folgenden Übersicht ist ersichtlich, welche Daten der Mitarbeiter in der Excel-Datei erfasst werden sollen:

<b>Information</b>	<b>Quelle (System)</b>
Personalnummer SAP*	SAP
Pers.Nr. Peoplesoft*	Peoplesoft
Name*	Peoplesoft
Vorname*	Peoplesoft
Standort	Peoplesoft
Legal employer	Peoplesoft
Jobtitle	Peoplesoft
Jobfunction	Peoplesoft
Jobsubfunction	Peoplesoft
Worklevel	Peoplesoft
Organisation	SAP
Abteilung	SAP
Bereich	SAP
Kostenstelle	SAP
Mitarbeiterkreis	SAP
Vollzeit/ Teilzeit	Peoplesoft

Geschlecht	SAP
Geburtsdatum	Peoplesoft
Schwerbehinderung	SAP
Befristet	SAP
Vertragsende	SAP
Konzerneintrittsdatum	Peoplesoft
HR Status	Peoplesoft
Führungsverantwortung**	Optional - manuell durch HR vor Ort
Qualifikation**	Optional - manuell durch HR vor Ort

Die mit \* gekennzeichneten Felder werden nicht in die ASA Datenbank übernommen.

Die mit \*\* gekennzeichneten Felder können, nachdem im ersten Schritt eine generelle Demografieanalyse vorgenommen wurde, bei Bedarf seitens HR am jeweiligen Standort manuell eingepflegt werden.

#### § 4 Zugriffsrechte

Die Verantwortung für die in der ASA Datenbank befindlichen Daten liegen bei dem HRBP des Standortes an dem der zentrale Administrator seinen Sitz hat (Data Owner).

Die gemäß § 2 durch die Auswertungen aus Peoplesoft und SAP zusammengestellten Daten (Excel-Datei) können seitens des HRBP des jeweiligen Standortes eingesehen werden. Die vom HRBP bearbeiteten (dann pseudonymisierten) Listen können seitens des zentralen Administrators sowie seitens des jeweiligen HRBP eingesehen werden.

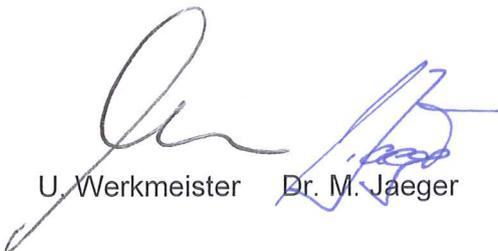
Die aus der ASA Software erstellten pseudonymisierten Auswertungen werden auf einem gemeinsamen Laufwerk abgelegt und können dort ausschließlich seitens der HRBP an den jeweiligen Standorten und dem zentralen Administrator eingesehen werden. Dieser Personenkreis ist berechtigt, aus den vorhandenen Auswertungen aus ASA weitere Auswertungen im Rahmen des Demografie-Projektes bei dem zentralen Administrator anzufordern.

#### § 5 Inkrafttreten

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft.

Hamburg, den 15. Februar 2012

Für die Geschäftsführung  
der Unilever Deutschland Holding GmbH  
und die rechtlich mit ihr verbundenen  
Unternehmen



U. Werkmeister    Dr. M. Jaeger

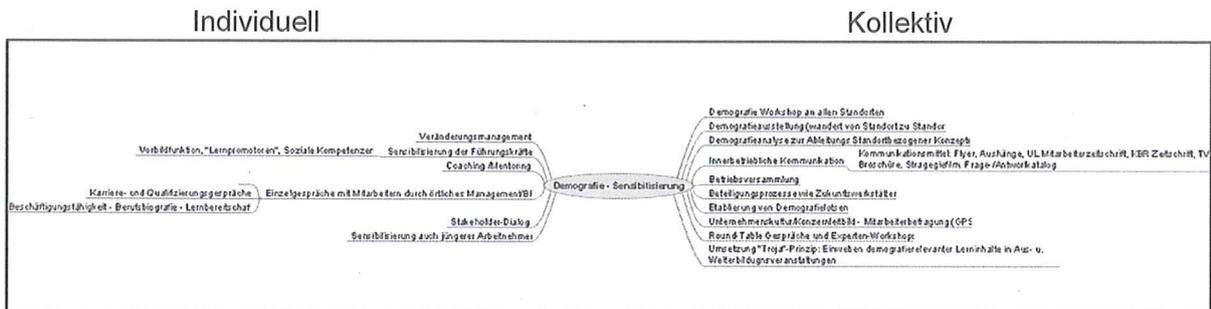
Für den Konzernbetriebsrat  
der Unilever Deutschland Holding GmbH,  
gleichzeitig handelnd für die örtlichen Be-  
triebsräte der betroffenen Betriebsstätten  
der mit der Unilever Deutschland Holding  
GmbH rechtlich verbundenen Unternehmen



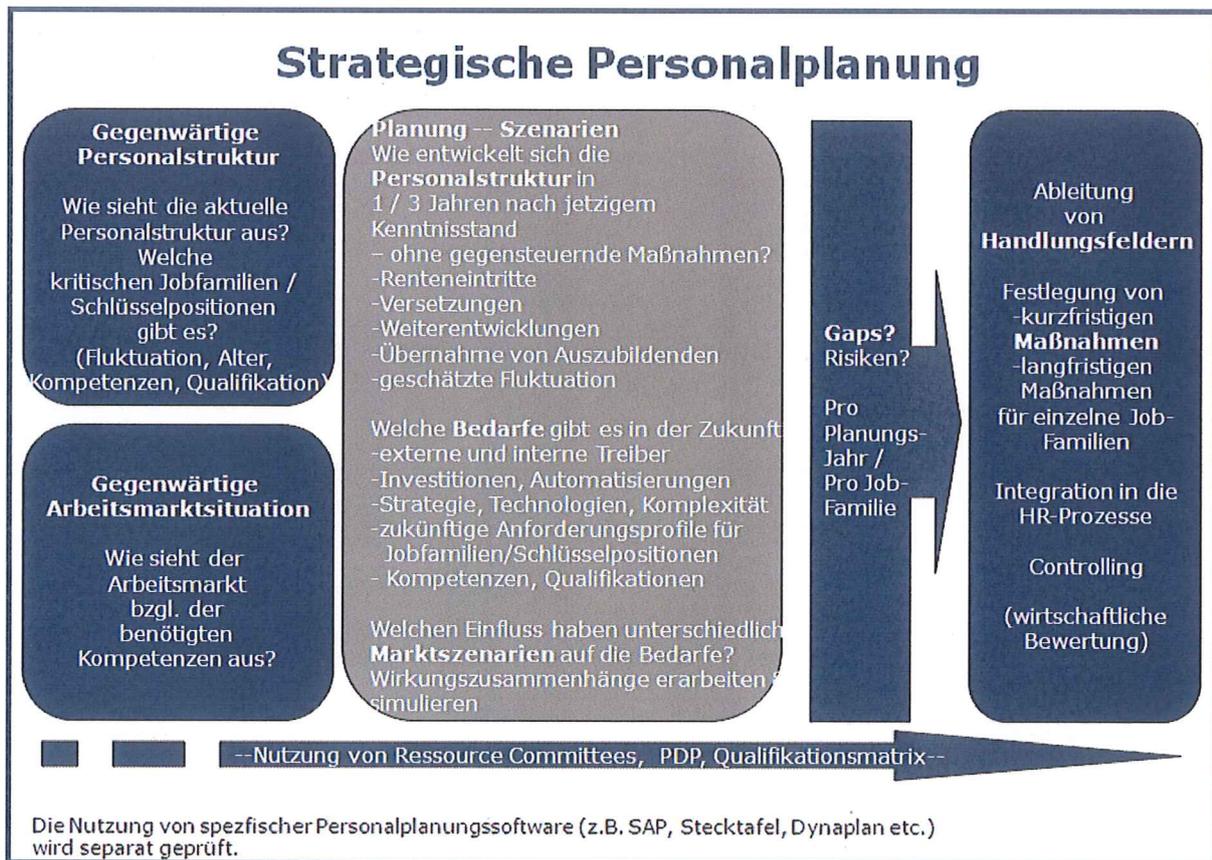
H. Soggeberg    B. Stricker    T. Fischer

## Anlage 2: Qualifizierung

### 1. Sensibilisierung & Erwartungsmanagement



### 2. Personalplanung und Qualifizierungsbedarf



#### 4. Wissensmanagement

Methoden	Erklärung	Umsetzungsmöglichkeiten	Beispiele aus der Praxis
<b>Lerntandems</b>	Ein Lerntandem ist ein Einarbeitungsmodell bestehend aus einem älteren/erfahrenen Mitarbeiter und einem jüngeren/unerfahrenen Mitarbeiter mit aktuellem Fachwissen. Der ältere/erfahrene Mitarbeiter hat dadurch die Möglichkeit sein Fachwissen aufzufrischen und seine Erfahrung weiterzugeben. Der jüngere/unerfahrene Mitarbeiter eignet sich neues Wissen an.	Ein Lerntandem kann zum Beispiel zwischen Produktion und Technik gebildet werden. Ein jüngerer Techniker bekommt einen älteren Betriebsmitarbeiter als Paten, oder umgekehrt.	Buxtehude: Ausbildung zum technischen Anlagenbediener (TAB) mit IHK-Zertifizierung
<b>Mentorenprogramme (Mentoring)</b>	Unter einem Mentoring versteht man die Beziehung zwischen einem erfahrenen, langjährigen Mitarbeiter (Mentor) und einer jüngeren Nachwuchskraft (Mentee) innerhalb eines Unternehmens.	Eine Nachwuchskraft (Mentee) bekommt einen erfahrenen Mitarbeiter (Mentor) zugeteilt mit dem er sich über einen bestimmten Zeitraum (mindestens sechs Monate) regelmäßig trifft. Ziele von den Treffen können sein: Weitergabe von Wissen und Know-How, Vorbereitung auf neue Aufgaben, karriereorientierte Beratung, Vermittlung von Riten und Normen der Organisationskultur, etc.	Unilever Mentoring Programm MCO: WL 2 Green Boxer (HP3) bekommen als Mentee einen WL 3 oder WL4 als Mentor zugeteilt.
<b>Job Rotation</b>	Job Rotation ist die Bezeichnung für einen Stellenwechsel innerhalb einer Unternehmung. In der Regel erfolgt ein planmäßiger Stellenwechsel von Mitarbeitern.	Eine Job Rotation kann zwischen verschiedenen Abteilungen statt finden. Ein Mitarbeiter aus der Planung geht zum Beispiel für einen gewissen Zeitraum in die Produktion und umgekehrt. Ein solcher Austausch kann auch standortübergreifend statt finden. Ziele der Job Rotation sind: Entfaltung und Vertiefung der Fachkenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter, Vermeiden von Arbeitsmonotonie sowie Förderung des Führungsnachwuchses.	Heppenheim: Springersystem: Ein Mitarbeiter löst als Springer fünf weitere Mitarbeiter an
<b>Altersgemischte Teams</b>	Als altersgemischte Teams bezeichnet man Gruppen, die altersmäßig stark durchmischt sind. Diese Teamstruktur hat sich als besonders effektiv für komplexe Aufgaben erwiesen. Vor allem wenn verschiedene Blickweisen und sich ergänzende Expertisen gefragt sind, haben kombinierte Teams aus Jung und Alt Vorteile gegenüber homogenen Gruppen.	Altersgemischte Teams können in Form von Lernpartnerschaften, Qualitätszirkeln oder Projektteams eingesetzt werden. Bei der Zusammenstellung der Teams wird darauf geachtet, dass verschiedene Altersstufen vertreten sind.	