

Empfehlungen für nachhaltige Personalwirtschaft



Demografischen Wandel in Unternehmen gestalten

vorgelegt von Arbeitsdirektoren
und Wissenschaftlern

Ausbildung

Demografie

Beruf & Familie

Migration

Weiterbildung

Schule-Eltern-
Kind-Betrieb

Herausgeber:

Vorstand ver.di
Bereich Weiterbildungspolitik
Paula-Thiede-Ufer 10
10179 Berlin

Vorstand IG Metall
Ressort Bildungs- und
Qualifizierungspolitik
Wilhelm-Leuschner-Straße 79
60329 Frankfurt am Main

Redaktion:
Mechthild Bayer, Dr. Roman Jaich,
Dr. Klaus Heimann

Gestaltung:
Werbeagentur Zimmermann GmbH,
Frankfurt am Main

Druck:
Henrich Druck+Medien GmbH, Frankfurt am Main
Berlin/Frankfurt am Main,
November 2009

Inhalt

Vorwort	5
1. Einführung	6
2. Notwendig ist ein Mentalitätswandel	8
3. Den demografischen Wandel als Herausforderung annehmen: Das lohnt sich für die Unternehmen	11
4. Was fordern eigentlich die Beschäftigten?	17
5. Unser Fazit: Gestaltungsmöglichkeiten in Unternehmen	18
6. Beispielhafte Strategien altersgerechter Personalentwicklung	20
7. Zum Weiterlesen	25
Mitglieder des Gesprächskreises Arbeitsdirektoren und Wissenschaftler	26

Vorwort

Eine nachhaltige und an einer verantwortungsvollen Unternehmensethik orientierte Personalpolitik gewinnt zunehmend an Bedeutung. Betriebe wollen das „Gold in den Köpfen“ ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht verschleudern, sondern fördern, einsetzen und auf lange Sicht erhalten. Und natürlich wollen auch die Beschäftigten gute Arbeit an lernförderlichen Arbeitsplätzen.

Die Gewerkschaften haben sieben prominente Wissenschaftler und acht Arbeitsdirektoren aus verschiedenen Industrie- und Dienstleistungsbranchen gebeten, Empfehlungen für eine nachhaltige Personalwirtschaft zu erarbeiten.

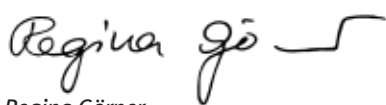
Das ist der Charme des Projektes: Der Sachverstand der Wissenschaft und der Sachverstand aus der betrieblichen Praxis werden gebündelt und auf der Basis eines breiten Wissens- und Erfahrungsspektrums entstehen wissenschaftlich fundierte, praxisrelevante Lösungen.

Ansprechen wollen wir Personal- und Betriebsräte und das Personalmanagement, also die ArbeitsdirektorInnen und Verantwortlichen in den Personalabteilungen. Darüber hinaus richten sich die Empfehlungen auch an die vielen gesellschaftlichen Akteure in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Den Arbeitsdirektoren und Wissenschaftlern, die mit ihren Erkenntnissen und Erfahrungen diese Reihe möglich machen, sei ebenso herzlich gedankt wie Mechthild Bayer und Klaus Heimann von den Berufs- und Weiterbildungsressorts unserer beiden Gewerkschaften, die das Projekt initiiert haben und die inhaltliche Arbeit begleiten, sowie Roman Jaich, der das Projekt koordiniert.



Petra Gerstenkorn
ver.di
Mitglied des Bundesvorstandes



Regina Görner
IG Metall
geschäftsführendes Vorstandsmitglied

1. Einführung

Demografischer Wandel in der EU bedeutet für alle Mitgliedstaaten ein Ansteigen des Anteils älterer Menschen im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung sowie ein Rückgang des Anteils jüngerer Menschen. Mittel- und langfristig lässt diese Entwicklung das Potential an Erwerbstätigen schrumpfen. Der jetzt einsetzende – im Osten der Republik schon eingetretene – Rückgang der nachfragenden Schulabgänger nach Ausbildungsplätzen zeichnet ein erstes Bild der zukünftigen Entwicklung.

Angesichts dieser Entwicklung stellt sich die Frage, wie Unternehmen eine nachhaltig tragfähige Altersstruktur ihrer Beschäftigten erreichen und ihren Qualifizierungsbedarf zukünftig decken können. Bei diesem Thema geht es im Kern darum, wie die Unternehmen international wettbewerbsfähig bleiben.

Um das Ausmaß der Veränderung zu beschreiben, wollen wir einige empirische Befunde aus den Erhebungen des Statistischen Bundesamtes anführen:

- Ohne eine erhebliche Anhebung der Einwandererquote in Deutschland wird der Anteil der Erwerbstätigen im Alter von 50 bis 67 spätestens ab 2020 die in den Betrieben am stärksten vertretene Altersgruppe sein.
- Der Anteil der über 50-Jährigen am Erwerbspersonenpotential wird von heute 22 % auf 36 % im Jahre 2020 steigen, ihre Zahl wird sich mehr als verdoppeln.
- Der Anteil der über 65-Jährigen wird im Jahr 2030 an der Gesamtbevölkerung 29 % betragen, der Anteil der unter 20-Jährigen dagegen 16 %.
- In den nächsten Jahren und Jahrzehnten werden in Deutschland mehr Menschen in Rente gehen, als jüngere Arbeitskräfte nachkommen. Bis zum Jahr 2030 könnten Betrieben fünf bis sechs Millionen Arbeitskräfte weniger zur Verfügung stehen.

So stellt sich nicht nur für unser Land die Frage, wie die sozialen Sicherungssysteme diesen Wandel verkraften. Von der Politik wird als ein Lösungsinstrument die schrittweise Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre angeboten. Von den Betrieben und den Gewerkschaften wird dieser Weg aber durchaus kritisch gesehen.

Nach Ergebnissen der aktuellen Studie der Commerzbank AG „Abschied vom Jugendwahn“ sehen fast die Hälfte der befragten Unternehmen eine Beschäftigung bis 67 als problematisch an: 35 Prozent halten es kaum für möglich, regelmäßig Mitarbeiter bis 67 zu beschäftigen, weitere 12 Prozent müssten zumindest weitreichende Umstellungen vornehmen.

Dieser Einstellung folgen auch die betrieblichen Strategien:

Große Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern stellen anteilig deutlich weniger ältere Mitarbeiter ein, verjüngen ihre Belegschaft häufig durch Vorruhestandsregelungen und suchen ihre Chancen offensiv im nationalen sowie internationalen Wettbewerb um Talente. Auch wenn die Großunternehmen gesundheitliche Prävention im Rahmen betrieblicher Gesundheitspolitik wesentlich aktiver verfolgen als der Durchschnitt, kümmern sie sich seltener um die Integration älterer Mitarbeiter und überlassen diese Aufgabe dem Mittelstand. Der Mittelstand aber reagiert zur Zeit auf die Anforderungen einer alternden Gesellschaft vornehmlich mit Weiterbildung der jungen Belegschaft. Demografische Herausforderung wird wesentlich, zugleich aber unzureichend, als Bildungsaufgabe verstanden.

Den demografischen Wandel in den Unternehmen und der Gesellschaft zu gestalten ist allenthalben in seiner Komplexität noch nicht bei den Menschen angekommen. Diese nicht einfach zu lösende Aufgabe erfordert, an vielen Stellschrauben zu drehen. Die Verschiebung von Renten-Eintrittsgrenzen oder die Abschaffung von Vorruhestandsregelungen sind lediglich punktuelle Lösungen, die zu kurz greifen.

Es geht vielmehr darum, so unsere feste Überzeugung, ältere Beschäftigte insgesamt mehr und aktiver in die veränderten Arbeits- und Lebensbedingungen einzubeziehen. Das ist die wirkliche Herausforderung, vor der die Unternehmen, Betriebs- und Personalräte, die Beschäftigten und ihre Gewerkschaften, aber auch die Gesellschaft stehen.

Wir beschränken uns hier auf die Handlungsmöglichkeiten in den Unternehmen, auf sie zielen unsere Empfehlungen für nachhaltige Personalwirtschaft.

2. Notwendig ist ein Mentalitätswandel

Die hier nur knapp aufgezeigten Daten signalisieren, dass erhebliche Anstrengungen erforderlich sind. Die bisherigen Strategien der Betriebe auf den demografischen Wandel zu reagieren, müssen überdacht und auf eine neue Grundlage gestellt werden.

Bei den Unternehmen kann es nicht allein darum gehen, Arbeitsprozesse altersgerecht zu organisieren, sondern eine altersgerechte Organisation der Produktion und des Dienstleistungsbereichs ist notwendig. Gemeint ist damit die umfassende Gestaltung der Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation in der Weise, dass die Beschäftigungsfähigkeit bis zum Renteneintritt erhalten bleibt. Altersgerechte Arbeitsorganisation bezieht sich somit auf die gesamte Erwerbsphase und setzt nicht erst ab einem bestimmten Alter ein.

Insoweit ist die Forderung nach einem Mentalitätswandel bei allen betrieblichen Akteuren, auch bei den jungen Beschäftigten, eine zwingende Voraussetzung, um die Ziele einer altersgerechten Arbeitswelt zu erreichen. Wesentlich wird die Einsicht der Beschäftigten in die Notwendigkeit einer längeren Erwerbsphase sein, als sie von der Vorgängergeneration bekannt ist. Ganz sicherlich wird sie anders auszugestalten sein als heute.

Wie denken die Unternehmen über die Leistungsfähigkeit Älterer?

Datenquelle zum Thema stellt das IAB-Betriebspanel, eine repräsentative Befragung von Personalverantwortlichen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, dar. Die Ergebnisse zeigen, dass Erfahrungswissen, Arbeitsmoral/-disziplin, Qualitätsbewusstsein und Loyalität eher als die Stärken Älterer gesehen werden. Körperliche Belastbarkeit, Lernfähigkeit, Lernbereitschaft werden eher bei den Jüngeren vermutet. Leichte Vorteile aus Sicht der befragten Unternehmensvertreter haben die Jüngeren bei Flexibilität und Kreativität.

Bei der Teamfähigkeit, der psychischen Belastbarkeit und dem theoretischen Wissen werden beide Gruppen im Durchschnitt als ähnlich leistungsfähig beurteilt.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass ältere Arbeitnehmer von den Personalverantwortlichen zwar mit einem anderen Leistungsvermögen wahrgenommen werden als Jüngere, insgesamt aber keinesfalls als weniger leistungsfähig.

Auch die Ergebnisse empirischer Studien zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zeigen, dass Unterschiede in der beruflichen Leistung auf Grund des Alters sehr gering sind.

Eine Zusammenfassung arbeitswissenschaftlicher Studien kommt zum Ergebnis, dass die sog. Defizit-Hypothese des Alterns, die einen altersbedingten Abbau von beruflicher Befähigung und Leistungsfähigkeit unterstellt, empirisch nicht belegt ist.

Aus diesen Erhebungen ergibt sich ein erstaunlicher Widerspruch zwischen der durchaus positiven Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch die Unternehmensführungen und deren tatsächlichem Verhalten in Bezug auf Einstellungspolitik und Arbeitseinsatz. Diesen Widerspruch gilt es aufzulösen.

Zur altersgerechten Arbeitswelt gehören z. B. verbindliche Personal- und Entwicklungsgespräche ab dem 50. Lebensjahr. In diesem Gespräch muss es darum gehen, verbindliche berufliche Ziele zu definieren und Wege zur Erreichung zu beschreiben.

Zum Mentalitätswandel gehört auch, beim Thema Familie und Beruf den bisherigen Blickwinkel zu erweitern. Noch ist eine familienfreundliche Unternehmenspolitik auf die Vereinbarkeit von Beschäftigten mit Kindern begrenzt. Zukünftig müssen Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen oder anderen familienbedingten Belastungen mit ihren spezifischen Zeitanforderungen in den Blick genommen werden.

In der betrieblichen Öffentlichkeit müssen Personalverantwortliche und Betriebs- und Personalräte Beispiele benennen, wie konkret die Arbeitswelt für ältere Beschäftigte aussehen kann. Dabei gilt es auch, den Nutzen deutlich zu machen, den Betriebe und Verwaltungen haben, wenn sie ältere Arbeitnehmer beschäftigen.

Wie formulierte es die Familienministerin von der Leyen vor kurzem: „Die Jüngeren rennen zwar schneller, aber die Älteren kennen die Abkürzung.“

3. Den demografischen Wandel als Herausforderung annehmen: Das lohnt sich für die Unternehmen

3.1. Fachkräftebedarf sichern

Es sind die beschriebenen demografischen Entwicklungsperspektiven und ihre Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft, die heute die Planungen des mittel- bis langfristigen Fachkräftebedarfs in den Personalabteilungen der Unternehmen und Verwaltungen bestimmen sollten. Sie werden spätestens nach Überwindung der derzeitigen Krise die ersten größeren Personalengpässe verursachen.

Vor allem jene Unternehmen, die viele Jahre ihren Fachkräftebedarf über den externen Arbeitsmarkt deckten, sehen sich in einer kritischen Phase der Personalbeschaffung. Notwendig ist es daher schon jetzt, dieses Problem anzugehen. Die Lösung, vor die sich die Unternehmen und Verwaltungen (übrigens auch Ausbildungsbetriebe) gestellt sehen, liegt in einem ganzen Bündel von Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber. Es geht darum, im Wettbewerb mit anderen Unternehmen um qualifiziertes Personal gut aufgestellt zu sein.

Aus dieser Perspektive kann der demografische Wandel auch als Chance gesehen werden. Er zwingt die Unternehmen gewissermaßen, eine Vielzahl neuer betrieblicher Leistungen anzubieten, z. B.:

- die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern;
- betriebliche und außerbetriebliche Karrierepfade aufzuzeigen;
- Arbeitszeit-Modelle auszubauen, die es unkompliziert ermöglichen, von Teilzeit auf Vollzeit – oder auch umgekehrt – zu wechseln.

Diese und andere Maßnahmen tragen dazu bei, als attraktiver Anbieter von Arbeits- oder auch Ausbildungsplätzen wahrgenommen zu werden. Unter den kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) gibt es bisher noch zu wenige, die hohe Kompetenz in der Personalentwicklung vorweisen können. Diese Beispiele verdienen mehr Publizität, damit sich eine große Zahl von Nachahmern findet. Denn Deutschland ist ein Land des Mittelstandes: rund siebenzig Prozent aller Betriebe haben weniger als zehn Beschäftigte.

Der Hauptgrund für die gering ausgeprägte Personalentwicklungs-Strategie von KMU ist, dass sie zwar fachlich hochprofessionell, aber zumeist keine Personalabteilung haben. Der Aufbau von regionalen Personalentwicklungs-Verbänden von kleinen und mittelständischen Unternehmen bietet eine praktikable Lösung.

Daneben werden auch andere Instrumente zur Sicherstellung des Fachkräftenachwuchses diskutiert, die sowohl die Unternehmen als auch die Akteure der Bildungspolitik in die Pflicht nehmen.

Hierzu gehören z. B.:

- die Verringerung der außerbetrieblichen Ausbildung,
- der Rückbau des Übergangssystems, in dem sich über eine halbe Million Jugendlicher zwischen 15 und 25 aufhalten,
- die Verbesserung der Vorqualifikation von Ausbildungsplatzbewerbern,
- die Förderung der Berufsorientierung der jungen Menschen,
- die Senkung der Zahl der Ausbildungsplatzabbrüche,
- Gewinnung von Auszubildenden aus dem Ausland,
- Steigerung der Zahl der Abiturienten in der Ausbildung im dualen System;
- die Nachqualifizierung von nicht ausgebildeten jungen Erwachsenen.

3.2. Eine altersgerechte Arbeitsorganisation zahlt sich aus

Mit betrieblichen Analysen der personellen Potentiale und der Folgen des demografischen Wandels lassen sich die Anforderungen an eine humane Arbeitsgestaltung ermitteln, die sowohl alters- als auch altersgerecht ist.

Sehr viel stärker als bisher ergibt sich die Notwendigkeit, den individuellen Schatz an Berufs- und Lebenserfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen und durch rechtzeitige Weitergabe an die nachwachsenden Beschäftigten zu potenzieren.

Dreh- und Angelpunkt ist dabei die Fähigkeit der Personalführung des Unternehmens, die je nach Lebensalter unterschiedlichen Leistungspoten-

tiale der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und so abzurufen, dass die Gesamtleistung des Unternehmens optimiert, den Beschäftigten der Erfolg ihrer Leistungen bestätigt wird und damit die Freude an der Arbeit erhalten bleibt, oder besser noch, gesteigert wird.

Ziel ist es, den Prozess des Alterns im Betrieb bewusst human zu gestalten. Statt verschärfter Arbeitsteilung bis hin zur Arbeitszergliederung können durch Tätigkeitszusammenfassung die Handlungsspielräume erweitert werden. Es gibt breite Gestaltungsspielräume und Umgestaltungsmöglichkeiten von Arbeitsplätzen, zumal die Gestaltbarkeit der Technik zugenommen hat.

Das gilt insbesondere für die Arbeitsorganisation. Für Ältere wird besonders deutlich, was für alle Beschäftigten gilt: Überhöhte Belastung beschleunigt Verschleiß. Technische Unterstützung z. B. bei körperlicher Anforderung beim Heben oder in erzwungenen Körperhaltungen beugen chronischen Erkrankungen vor. Die technischen Potentiale sind dabei noch keineswegs ausgeschöpft. Zentrales Ziel ist, Sinnhaftigkeit und Freude in der eigenen Arbeitstätigkeit und deren Weiterführung sehen zu können.

Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Unternehmensleitungen mitunter nur geringe Kenntnisse über die Kompetenzen älterer Mitarbeiter haben, die häufig über die unmittelbaren Anforderungen ihres Arbeitsplatzes weit hinausreichen. Erfahrungswissen erstreckt sich auch auf Bereiche, die nicht direkt mit der arbeitsplatzbezogenen Aufgabenstellung verbunden sind. Ältere Mitarbeiter verfügen zum Teil über sehr ausgefeilte Strategien, Veränderungen im Arbeitsleben zu bewältigen, die für betriebliche Verbesserungen von Arbeitsplätzen und -abläufen nutzbar sind.

Zentral sind auch die Regelungen zur Arbeitszeit. Die drei Dimensionen der Arbeitszeit, – Dauer, Lage und Verteilung – beeinflussen jeweils für sich den Grad gesundheitlicher Belastungen. Je nachdem, in welcher Kombination sie auftreten, verstärken sie die Belastungen kumulativ, und umgekehrt schwächen sie sie ab. Schicht- und Nachtarbeit kombiniert mit langen täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeiten potenzieren die Belas-

tungen, erhöhen die gesundheitlichen Risiken und beeinträchtigen die Arbeitsfähigkeit. Und umgekehrt können kurze Arbeitszeiten und regelmäßige Pausen die Belastungen mildern, die durch ungünstig gelegene Arbeitszeiten entstehen. Geldzuschläge für Nacht- und Schichtarbeit oder auch für überlange Arbeitszeiten kompensieren dagegen die Belastungen nicht. Sie üben vielmehr einen finanziellen Anreiz aus, solche Arbeitszeiten zu wählen.

Ohne eine umfassende Neugestaltung der Arbeitszeit werden sich die Voraussetzungen für einen durchschnittlich späteren Renteneintritt nicht grundlegend ändern. Eine altersgerechte Arbeitszeitpolitik kann einen wesentlichen Beitrag liefern, Belastungen zu reduzieren und die Arbeitsfähigkeit nachhaltig zu verbessern.

Primär geht es darum, den Trend zu längeren Arbeitszeiten zu stoppen und möglichst umzukehren, zeitnahe Ausgleiche für kurzfristig längere Arbeitszeiten zu organisieren und vor allem belastungsärmere Modelle für Schicht- und Nachtarbeit einzuführen.

Alternativen können in Lebensarbeitszeitmodellen liegen. Für verschiedene Branchen, z. B. im Bereich der Automobilindustrie, werden Modelle für alternative Arbeitszeitgestaltungen unter Berücksichtigung von Qualifikationsanteilen entwickelt.

3.3. Investitionen in Lebenslanges Lernen sind Zukunftsinvestitionen

In der Diskussion um den demografischen Wandel wird dem lebenslangen Lernen ein wichtiger Stellenwert beigemessen. Einerseits trägt lebenslanges Lernen aus der Sicht der Unternehmen dazu bei, den zukünftigen Fachkräftebedarf durch die Weiterbildung der Beschäftigten aufzufangen.

Andererseits bedeutet lebenslanges Lernen aus der Sicht der Beschäftigten, dass sie dadurch (allerdings nur in Verbindung mit einer entsprechenden Gesundheitsfürsorge und sportlicher Betätigung) erst ihre Beschäftigungsfähigkeit zum vorgesehenen Rentenalter erhalten können.

Zur Erinnerung: Gerade bei der Weiterbildung älterer Arbeitnehmer weist Deutschland im internationalen Vergleich ein besonders großes Defizit auf. Die Teilnahmequote der 55-jährigen und älteren Beschäftigten an betrieblichen Weiterbildungskursen in allen Unternehmen betrug in Deutschland im Jahre 2005 21 Prozent, der Durchschnitt in der Europäischen Union demgegenüber 24 Prozent.

Aus einer altersgerechten Perspektive ist nicht nur die geringe Weiterbildungsteilnahme älterer Beschäftigter problematisch, sondern auch die insgesamt geringe Weiterbildungsteilnahme der Beschäftigten im internationalen Vergleich.

Weil die Erhaltung der Lernfähigkeit der Beschäftigten (aber auch des Managements) eine entscheidende Rolle spielt, um leistungs- und konkurrenzfähig zu bleiben, sind die Unternehmen gefordert, mit ihren Belegschaften tragfähige Konzepte für lebenslanges Lernen zu entwickeln.

In fehlender Lernfähigkeit Älterer ist die geringere Weiterbildungsbeteiligung nicht begründet. Die Lernforschung hat sich schon lange von der Behauptung, Jugendliche lernten am besten und am meisten, verabschiedet. Zweifellos gibt es Lernwiderstände, wenn z. B.

- die Lernenden die Bedeutsamkeit der Themen für ihre eigene zukünftige Beschäftigungsfähigkeit nicht sehen,
- Weiterbildung zur Belastungssteigerung führt,
- Arbeitsanforderungen sich dadurch erhöhen,
- mangelnde oder sogar negative Lernerfahrungen vorliegen.

Notwendig ist daher, Weiterbildungsstrategien der Unternehmen mit den Arbeitsprozessen zu verbinden und neue Lernformen zu entwickeln. Zentral hierfür sind Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse, in denen Lernprozesse gefordert und gefördert werden.

Die Herausforderung für die Weiterbildung besteht darin, das Lernen didaktisch mit Bezug auf das berufliche Handeln in den Blick zu nehmen und die Frage zu klären, wie Lernen in altersheterogenen Gruppen gestaltet werden kann.

Herausgebildet hat sich inzwischen eine bewährte betriebliche Praxis, die das intergenerationelle Lernen in den Blick nimmt. Es liegt auf der Hand, dass dies am ehesten gelingt, wenn Praxisbezüge, gemeinsames Erfahren, Weitergabe von Erfahrung, Lernen auch von den Jüngsten die Lernprozesse bestimmen.

Immer öfter werden unmittelbare Bezüge zwischen der Lernkultur eines Unternehmens und seinem Innovationspotential hergestellt. Alternde Belegschaften gefährden nach neueren Erkenntnissen – entgegen weit verbreiteten gegenteiligen Stereotypen – keineswegs die Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Die demografischen Veränderungen stellen hohe Anforderungen an die Personalplanung. Sollen eine hohe Innovationsgeschwindigkeit beibehalten oder gar gesteigert werden und zugleich die Entwicklung der Belegschaften über viele Lebensjahrzehnte in den Blick genommen werden, stehen die Unternehmensbereiche vor der Aufgabe, alle Arbeitsprozesse altersgerecht zu planen und lernförderlich zu gestalten.

4. Was fordern eigentlich die Beschäftigten?

Fragt man die beschäftigten Arbeitnehmer, unter welchen Voraussetzungen und konkreten Bedingungen sie sich vorstellen können, ihre Tätigkeit bis zum 65. Lebensjahr und gar darüber hinaus auszuführen, dann wird man mit folgenden Vorschlägen konfrontiert:

- Bessere Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen,
- Übernahme von Tätigkeiten, die gesundheitlich weniger belastend sind,
- Stärkere Anerkennung der Arbeitsleistung durch die Vorgesetzten,
- Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem bestimmten Lebensalter,
- Übernahme neuer herausfordernder Aufgaben im Unternehmen.

Diese Vorschläge liefern hilfreiche Anhaltspunkte, wie man den demografischen Wandel pro aktiv in den Unternehmen gestalten kann.



5. Unser Fazit: Gestaltungsmöglichkeiten in Unternehmen

Unser Fazit resümiert die konkreten Möglichkeiten der Unternehmen und Verwaltungen, den demografischen Wandel zu gestalten.

Wir sind der Auffassung, dass altersgerechte Personalstrategien sich nur realisieren lassen, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretungen und der Beschäftigten bei der Planung und Gestaltung der Arbeit,
- eine sinnvolle Altersmischung der Belegschaft,
- innerbetrieblicher Erfahrungsaustausch zwischen den Beschäftigengenerationen (Wissensmanagement),
- angemessene Strategien der Personal-Rekrutierung, die nicht nur auf die Neueinstellung junger Beschäftigter abstellt,
- eine umfassende Berücksichtigung des Arbeitsschutzes, der bis hin zur Technikentwicklung reicht.



In alternden Gesellschaften hängt die Wirtschaftskraft der Unternehmen davon ab, dass die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Belegschaften durch eine altersgerechte und lernförderliche Gestaltung der Arbeitsprozesse unterstützt und gefördert wird.

Das vorhandene Erfahrungswissen Älterer kann besser in anderen Konstellationen genutzt werden als es derzeit geschieht, beispielsweise durch Änderung der Tätigkeitsschwerpunkte: hin zu dienstleistungsorientierten Aufgaben und Entlastung von körperlich belastenden Tätigkeiten.

Aus unserer Sicht liegt die Lösung der demografischen Probleme nicht allein in der Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze, sondern Arbeit altersgerecht zu organisieren.

Das bedeutet:

- Die unterschiedlichen Potentiale der einzelnen Altersgruppen hinsichtlich ihrer physischen und psychischen Leistungsfähigkeit erfordern differenzierte Einschätzungen, neue Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsprozesse, aber auch an die Weiterentwicklung, Verbesserung und Pflege dieser Potentiale durch entsprechende betriebliche Maßnahmen.
- Die für das Unternehmen besonders wertvollen Potentiale älterer Beschäftigter liegen in deren Berufs- und Lebenserfahrung. Diesen Erfahrungsschatz für das Unternehmen nutzbar zu machen, im Ablauf der täglichen Arbeitsprozesse von den älteren auf die jüngeren Beschäftigten zu übertragen, ist Gegenstand einer Personalentwicklungsplanung aus der erweiterten Perspektive.
- Ziel der Betriebspolitik muss es sein, die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Die Folgen des demografischen Wandels für die Belegschaften in den kommenden zwanzig Jahren lassen sich heute mit einiger Sicherheit prognostizieren. Notwendig ist, dies in einer langfristigen Personalentwicklung umzusetzen.

6. Beispielhafte Strategien alternsgerechter Personalentwicklung

Im Folgenden wollen wir ein betriebliches Beispiel dafür präsentieren, wie der demografische Wandel von der betrieblichen Personalentwicklung offensiv angegangen werden kann.

Praxisbeispiel üstra

Die üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG ist als Unternehmen des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) mit mehr als 150 Millionen Fahrgästen pro Jahr das größte kommunale Verkehrsunternehmen in Niedersachsen. Mit insgesamt 291 Stadtbahnen und 133 Omnibussen bietet die üstra in der Stadt Hannover und im näheren Umfeld ihre Beförderungsleistungen an. Im Schnitt waren im Jahr 2008 1895 MitarbeiterInnen bei der üstra beschäftigt.

Der demografische Wandel stellt die üstra vor große Herausforderungen:

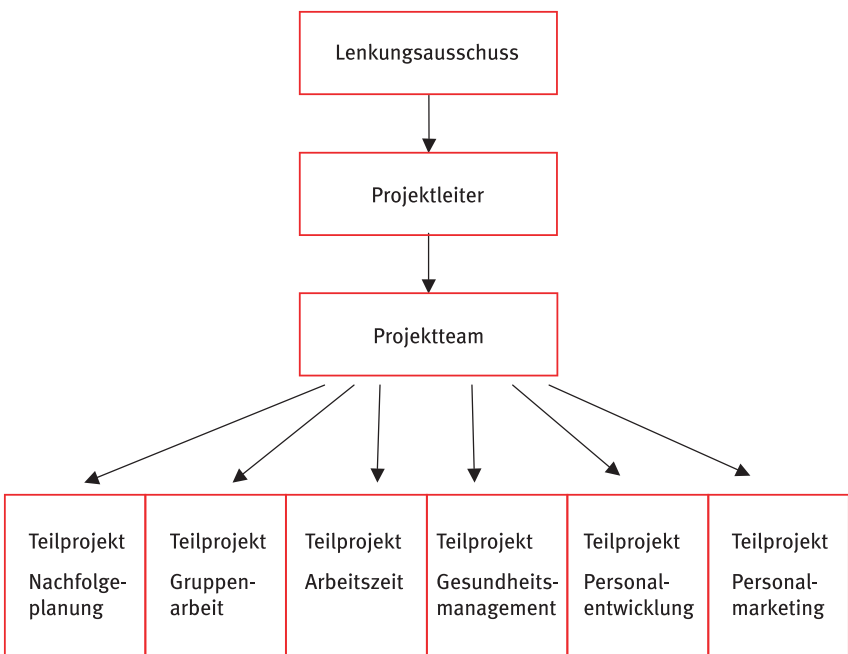
- Das mit 45 Jahren ohnehin schon hohe Durchschnittsalter der Belegschaft wird in den nächsten Jahren weiter ansteigen. Steigendes Alter stellt insbesondere den Fahrdienst vor große Herausforderungen. Die einseitige belastende Fahrtätigkeit verbunden mit Schichtdienst und zunehmenden Verkehrsstress führen vor allem bei älteren FahrerInnen überproportional zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen bis hin zur Fahrdienstuntauglichkeit.
- Langjährig beschäftigte MitarbeiterInnen haben sich im Verlauf ihres Berufslebens ein enormes betriebliches Erfahrungswissen angeeignet. Im Rahmen der bislang erfolgten Personalabbaumaßnahmen hat die üstra die Erfahrung machen müssen, dass insbesondere das im Zuge der Nutzung von Altersteilzeit- und Vorruhestandsregelungen frühzeitige Ausscheiden älterer Arbeitnehmer mit einem nicht unerheblichen Know-how-Verlust einhergegangen ist.

Auf die skizzierten Probleme/Entwicklungen muss personalwirtschaftlich reagiert werden. Vorrangig sind auf folgende Fragen personalwirtschaftliche Antworten zu finden:

- Wie kann bei einer alternden Belegschaft und gleichzeitigem Personalabbau die Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs sichergestellt werden?

- Welche Anforderungen sind an eine reibungslose Nachfolgeplanung zu stellen?
- Wie kann ein Wissenstransfer organisiert werden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass insbesondere FahrerInnen bis zum Renteneintritt ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen ihre Tätigkeit verrichten können?
- Wie kann berufslebenslang eine wertschöpfende Personaleinsatzflexibilität gewährleistet werden?
- Wie kann die Attraktivität der üstra als Arbeitgeber gesteigert werden?

Um die richtigen Antworten zu finden, hat die üstra Anfang 2008 ein A-Projekt aufgelegt. Die Einstufung als A-Projekt bedeutet, dass das Projekt hohe Priorität genießt und eine unternehmensweite Relevanz besitzt. Zur Bearbeitung des Projektes wurde nachstehende Projektstruktur gewählt:



Der Lenkungsausschuss setzt sich aus dem Vorstand, dem Personalleiter sowie dem Vorsitzenden des Betriebsrates zusammen. Aufgabe des Lenkungsausschusses ist es, auf der Grundlage der Empfehlungen des Projektteams Umsetzungsentscheidungen zu treffen. Das Projektteam, das sich aus dem Leiter des Stabsbereichs Personal (Projektleiter), dem Betriebsarzt, der Mitarbeiterberatung, einer Personalreferentin und einem Mitglied des Betriebsrates zusammensetzt, koordiniert das gesamte Projekt, prüft die in den Teilprojekten erarbeiteten Maßnahmenvorschläge auf Realisierbarkeit und berichtet regelmäßig über den Fortgang des Projektes im Lenkungsausschuss. Bei der Zusammensetzung der Teilprojektgruppen wurde insbesondere Augenmerk darauf gelegt, dass alle relevanten Unternehmensbereiche einschließlich des Betriebsrates vertreten sind. In den Teilprojekten wurden nachstehend aufgelistete Maßnahmenvorschläge erarbeitet, die mittlerweile teils umgesetzt sind bzw. teils noch der Konkretisierung bedürfen.

- Optimierung Verfahren Nachfolgeplanung
- Sicherstellung einer bedarfsorientierten und attraktiven Ausbildung
- Bildung von Tandems
- Checkliste Wissensdokumentation
- Einführung Arbeitsbewältigungsindex
- Alternsgerechte Bewertung von Arbeitsplätzen
- Eintägige Gesundheitsschulung im Rahmen der Ausbildung Stadtbahnfahrer
- Einführung eines Zeitwertkontos
- Förderung der Teilzeitarbeit
- Wunschdienstlagen für Ein- und Zweischichtpläne
- Rotation Fahrdienst/Vertrieb
- Führungskräftenachwuchsprogramm
- Zusätzliche Weiterbildungsangebote
- Interne Serviceschrift „üstra als Arbeitgeber“
- Ausbildung plus Studium
- Externe Imagebroschüre „üstra als Arbeitgeber“
- Systematisierung berufsspezifischer Kontakte
- Optimierung der Bewerberverwaltung/-betreuung

Einige der verabschiedeten Maßnahmen sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Nachfolgeplanung

Die üstra hat bis 2019 mehr als 500 feststehende Personalabgänge zu verzeichnen. Folglich muss sie Vorsorge treffen, dass daraus resultierend erstens keine Personalengpässe entstehen und zweitens betriebliches Erfahrungswissen dem Unternehmen erhalten bleibt. Im Rahmen des Projektes wurden deshalb in enger Abstimmung mit dem Unternehmensbereich Personal & Organisation folgende Fragen beantwortet:

- Welche Stellen werden bis 2019 wann frei?
- Ist die frei werdende Stelle wieder zu besetzen?
- Gibt es unternehmensintern geeignete Nachfolger?
- Wie werden die ausgewählten Nachfolger auf die neue Tätigkeit vorbereitet?
- Wie ist ein gegebenenfalls erforderlicher Wissenstransfer zu organisieren?

Tandems zur Vermeidung von Wissensverlusten

Angesichts der genannten Größenordnung der Abgänge ist davon auszugehen, dass bei Unterlassung von Gegensteuerungsmaßnahmen ein kostenintensiver und die Qualität beeinträchtigender Wissensverlust die Folge wäre. Zur Minimierung des Problems wurde u. a. die Maßnahme „Bildung von Tandems bei Führungs- und Schlüsselpositionen“ umgesetzt. Ein Tandem wird aus einem ausscheidenden Mitarbeiter und einem nachrückenden Mitarbeiter gebildet. Ziel ist es, durch die Einarbeitung des Nachfolgers durch den Noch-Stelleninhaber das Erfahrungswissen der Älteren an die Nachrückenden weiter zu geben und den Verlust an Know-how auf ein Minimum zu begrenzen.

Gesunderhaltung

Zwecks Gesunderhaltung der Mitarbeiter sind im Projekt Maßnahmen der Gesundheitsförderung, der Arbeitszeitgestaltung und der Arbeitsorganisation auf den Weg gebracht worden.

Ergänzend zu den langjährig bewährten Maßnahmen der Gesundheitsförderung wurde auf Empfehlung des Projektteams in die Ausbildung zum Stadtbahnfahrer ein eintägiges Gesundheitsseminar eingebaut. Darüber hinaus wird in der betriebsärztlichen Betreuungsstelle mittlerweile ein Fragebogen zur Ermittlung der subjektiv empfundenen Arbeitsfähigkeit eingesetzt. Die Fragebogenergebnisse liefern dem Betriebsarzt in der Regel wichtige Anhaltspunkte, um in einem Beratungsgespräch mit dem Mitarbeiter gesundheitsbezogene Empfehlungen ableiten zu können.

Arbeitszeitbezogen stehen zwei Maßnahmen im Vordergrund: die Förderung von auf die jeweiligen Unternehmensbereiche zugeschnittenen Teilzeitarbeitsmodellen sowie die Einführung des Zeitwertkontos. Unter demografischen Gesichtspunkten kann die Teilzeitarbeit einen wichtigen Beitrag zur Verringerung der individuellen Arbeitsbelastung leisten. Das Zeitwertkonto ermöglicht es Mitarbeitern, Zeiten anzusparen, um früher aus dem Berufsleben auszusteigen.

Eine innovative Maßnahme stellt die Initiierung eines zweijährigen Pilotprojektes „Rotation Fahrdienst/Vertrieb“ dar. Hierbei soll in Erfahrung gebracht werden, ob die Mischung von Fahrtätigkeit mit Fahrausweisprüfungs- und Servicetätigkeiten ein für die üstra praktikables Modell zur Entlastung von Fahrern von reiner Fahrtätigkeit ist und in der Konsequenz zur Verringerung krankheitsbedingter Abwesenheiten führt.

Kontinuierliche Sensibilisierung

Seit Beginn des Projektes hat das Projektteam großen Wert auf eine kontinuierliche Information und Kommunikation im Kreis der Führungskräfte und des Betriebsrates gelegt. Darüber hinaus ist regelmäßig in der Mitarbeiterzeitung zum Projekt informiert worden. Um Führungskräfte für das Thema alternde Belegschaften zu sensibilisieren, werden seit 2008 verpflichtende Seminare durchgeführt, in denen u. a. die Rolle der Führungskraft im Kontext des demografischen Wandels behandelt wird.

7. Zum Weiterlesen

Conrads, R./Staudinger, T./Kistler, E. (2008): Alternde Belegschaften und Innovationskraft der Wirtschaft, in: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. 18, Beilage zur Zeitschrift Das Parlament

IG Metall (Hg.)(2005): Auf dem Weg zur altersgerechten Automobilfabrik, Frankfurt/M.

IG Metall (Hg.) (2007): Altersgerechte Arbeit gestalten – Generationensolidarität organisieren, Arbeitshilfe zur Umsetzung der Altersstrukturanalyse im Rahmen des Tarifvertrages zur Gestaltung des demografischen Wandels bei Eisen und Stahl

Seifert, H. (2008): Altersgerechte Arbeitszeiten, in: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. 18, Beilage zur Zeitschrift Das Parlament

Ulmer, P./Ulrich, J. G. (Hg.)(2008): Der demografische Wandel und seine Folgen für die Sicherstellung des Fachkräftenachwuchses, Bundesinstitut für Berufsbildung, Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 106, Bonn

Commerzbank AG (2009): Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel, Frankfurt/M

Faulstich, P./Bayer, M. (Hg.)(2007): Lernalter. Weiterbildung statt Altersarmut, Hamburg, VSA-Verlag

Mitglieder des Gesprächskreises Arbeitsdirektoren und Wissenschaftler

Arbeitsdirektoren

Reinhold Bauer, Stuttgarter Straßenbahn AG
Dr. Karlheinz Blessing, Dillinger Hüttenwerke
Hans-Jürgen Farrenkopf, MVV Energie AG, Mannheim
Wilhelm Lindenberg, Üstra Hannover
Herbert Mai, FRAPORT AG, Frankfurt/M.
Dr. Horst Neumann, VW AG, Wolfsburg
Walter Scheurle, Deutsche Post AG, Bonn
Dr. Werner Widuckel, Audi AG, Ingolstadt

Wissenschaftler

Prof. Gerhard Bosch, Universität Duisburg/Essen
Prof. Peter Dehnpostel, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg
Prof. Peter Faulstich, Universität Hamburg
Prof. Friedhelm Hengsbach, Phil.-Theol. Hochschule St. Georgen Frankfurt/M.
Prof. Bernhard Nagel, Universität Kassel
Prof. Hermann Schmidt, BIBB, Bonn
Dr. Hartmut Seifert, WSI, Düsseldorf

Gewerkschaftliche Koordination

Mechthild Bayer, ver.di, Berlin
Dr. Klaus Heimann, IG Metall, Frankfurt/M.

Projektbüro

Dr. Roman Jaich

Berlin/Frankfurt am Main, Mai 2009

