

Personalarbeit im (demografischen) Wandel

■ Von der Sachbearbeitung zur Beschäftigtenförderung



Personalarbeit im (demografischen) Wandel

Von der Sachbearbeitung zur Beschäftigtenförderung

1. Auflage

Redaktion: Dr. Hermann Schäfer

Autoren: Dr. Hermann Schäfer, Joachim Wilms

Herausgeber: TBS gGmbH Rheinland-Pfalz,
Kaiserstr. 26-30, 55116 Mainz

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Foto Titel: © leopold28 / PIXELIO

Druck: Raiffeisen Druckerei, Neuwied
Mainz, Dezember 2008

Einleitung – Personalarbeit im „demografischen Wandel“	3
Zukunftsfähige Personalarbeit: Von der Ressourcenverschwendung zur gezielten Ressourcennutzung	5
1. Bisher vorherrschende Sicht der Personalarbeit: jugendorientierte Verschwendung von Ressourcen	6
2. Herausforderungen einer zukunftsfähigen Personalwirtschaft	6
3. Veränderte und wachsende Bedeutung der betrieblichen Personalwirtschaft	9
3.1 Traditionelle Stellung und Aufgaben betrieblicher Personalarbeit ..	9
3.2 Neue Rolle und neue Aufgaben	11
3.2.1 Aufräumen mit Vorurteilen: Eruiieren der besonderen Kompetenzen älterer Beschäftigter.....	11
3.2.2 Orientierung an Arbeitsbewältigungsfähigkeit statt an starrem Leistungsmuster	12
3.2.3 Orientierung an einem ausgewogenen Verhältnis von Arbeiten und Leben („Work-Life-Ballance“)	14
3.2.4 Erweiterung und Differenzierung der Begriffe Qualifizierung und Lernen	15
3.2.5 Eröffnung „neuer“ Karrierelaufbahnen	17
3.2.6 Wissenssicherung und Nachfolgemanagement.....	17
3.2.7 Die Einstellung Älterer – nur weil es keine jungen Fachkräfte gibt? ..	19
4. Instrumente einer zukunftsfähigen Personalarbeit	20
4.1 Die Basis: Arbeitsplatzanalyse und Stellenbeschreibungen.....	20
4.2 Analyse und Szenarienbildung der Altersstruktur	21
4.3 Kompetenzbilanz	23
4.4 Förderung von Lernprozessen auf allen Ebenen	25
4.5 Teambildung: Risiken und Chancen altersgemischter Teams.....	26
4.6 Unterstützung der Führungskräfte beim Erwerb demografischer Kompetenz	28
5. Fazit	31

Workshopbericht:

Personalverantwortliche auf dem Weg, den Unternehmenserfolg mit älter werdenden Belegschaften zu sichern 35

Statements aus der Praxis 38

„Das Thema „Alter“ muss in bestehende Aktivitäten eingebunden werden“, *Markus Landherr, Pfalzkllinikum Klingenstein* 38

„Nur Praxisorientierung führt zu Akzeptanz bei den Beschäftigten“
Michael Gutenberger, Kreisverwaltung Rhein-Hunsrück-Kreis 40

„Wir können die ‚demografische Bombe‘ entschärfen!“
Jürgen Ecker, Krankenhauses Hachenburg 42

„Die Kombination von Erfahrungswissen der Älteren mit High-Tech-Kenntnissen der Jüngeren brachte den Durchbruch“
Sabine Kirchem, Impress GmbH & Co OHG, Weißenthurm 44

„Herausforderung Zukunft – ein umfassendes und vielschichtiges Projekt“, *Theo Scholtes, Bitburger Braugruppe* 46



Personalarbeit im (demografischen) Wandel



HERMANN SCHÄFER
TBS gGMBH RHEINLAND-PFALZ

Personalverantwortliche und Betriebs-/Personalräte – natürliche Feinde oder Partner?

Die vorliegende Broschüre basiert auf einem Workshop, der im Rahmen des vom rheinland-pfälzischen Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Beruf geförderten Projekts „Alternativen der Personalpolitik mit alternden Belegschaften – **alTer**“ speziell mit Personalverantwortlichen durchgeführt wurde.

Das mag für die TBS verwunderlich klingen: „Weshalb waren keine Betriebs- und Personalräte dabei? Besteht nicht die Gefahr, dass hier einseitig aus Arbeitgebersicht argumentiert wird?“ mögen sich manche fragen. Aber: was wäre dagegen einzuwenden, sich einmal in Ruhe die Argumente von Personalverantwortlichen zum Thema „Zukunftsfähige Arbeit im demografischen Wandel“ anzuhören? Sind sie etwa nicht kompatibel mit den Argumenten und Interessen der Betriebs- und Personalräte?

Wir meinen: doch, das sind sie weitgehend! Im Übrigen wurden zu diesem Workshop nur Personalverantwortliche eingeladen, die in ihrer Arbeit betriebliche Interessenvertretungen nicht als ihre „natürlichen Feinde“, sondern – bei allen Differenzen im Detail – eher als legitimes Gegenüber und manchmal gar als Partner sehen. Insbesondere beim vorliegenden Thema ziehen beide Seiten an einem Strang (und in die gleiche Richtung), wie die betrieblichen Projekte zeigen, die gemeinsam in den an **alTer** beteiligten Modellbetrieben durchgeführt wurden. (Die Ergebnisse werden in Kürze im Tagungsband „Gute Arbeit gestalten – den demografischen Wandel meistern“ dargestellt, der kostenlos über die TBS bezogen werden kann).

Wir wollten den Personalverantwortlichen einen Raum zur offenen Diskussion und zum Erfahrungsaustausch geben, den sie bei einer solch komplexen Thematik wie der vorliegenden in der Regel nicht haben.

Beschäftigte als wichtigste betriebliche Ressource – aber wer kümmert sich systematisch um sie?

Die Suche danach, was in einem Betrieb „zukunftsfähige Arbeit“ konkret bedeutet, verspricht nur Erfolg, wenn sie systematisch und professionell betrieben wird und es dafür einen Ort im Unternehmen gibt, der mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet ist. Dies ist – nicht nur in kleinen und mittleren Unternehmen – eher selten der Fall. Personalabteilungen erledigen häufig eher Personalsachbearbeitung, während von „Personalentwicklung“ oder gar von einer strategisch ausgerichteten „Personalpolitik“ kaum die Rede sein kann. In den Augen der in den Unternehmen meist dominanten Ökonomen fallen hier lediglich – zu minimierende – Kosten an, die den Gewinn eher schmälern als beflügeln.

Die Herausforderungen des demografischen Wandels tragen erheblich dazu bei, dass sich diese Denkweise zu verändern beginnt: Die knapper werdende Ressource „Arbeit“ (oder besser: arbeitender Mensch) will gehegt und gepflegt sein, soll sie dauerhaft produktive Leistung erbringen.

Wie kann die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten – unter sich permanent ändernden äußeren Bedingungen und mit der Notwendigkeit eines Arbeitens bis Mitte sechzig – langfristig erhalten, angepasst und so gestaltet werden, dass Beschäftigte und Unternehmen ihren Nutzen davon haben? Diese herausfordernde Frage (die eher der Quadratur des Kreises zu entsprechen scheint) treibt immer mehr Verantwortliche in den betrieblichen Personalabteilungen um.

Bei der Beantwortung dieser Frage brauchen die Beschäftigten Unterstützung von allen Seiten: Von oben (der Geschäftsführung und ihren Vorgesetzten), von unten (den betrieblichen Interessenvertretungen) und von der Seite: den Personalabteilungen. Sie sind diejenigen, die den Prozess der Gestaltung guter Arbeit organisieren und im betrieblichen Alltag verantwortlich steuern müssen, zusammen mit den Betriebs- und Personalräten in gemeinsamen Lenkungsreisen.

Die vorliegende Broschüre dokumentiert das beispielhafte und Beispiel gebende Engagement von Personalverantwortlichen und gibt, so hoffen wir, einige Anregungen, welchen konkreten Beitrag Personalarbeit bei der Gestaltung zukunftsfähiger Arbeit leisten kann.

Es ist natürlich auch eine Broschüre für Betriebs- und Personalräte, die aufgefordert sind, die Anregungen (und die Broschüre selbst) an ihre Personalabteilungen weiterzugeben und gemeinsam Veränderungsprozesse in den Betrieben anzustoßen.



Zukunftsfähige Personalarbeit ■

Von der Ressourcenverschwendung zur gezielten Ressourcennutzung

Im Folgenden werden Hinweise zu einer zukunftsorientierten Personalarbeit gegeben. Die allgemeinen Aufgaben von Personalarbeit werden dabei lediglich gestreift. Was Personalarbeit bedeutet und was alles dazu gehört – das wissen die ausgebildeten Praktiker in den Betrieben am besten.

Unser Schwerpunkt liegt auf veränderten und erweiterten Aufgaben im Zuge des demografischen Wandels. Dazu werden Anregungen gegeben, die im beratenden Kontakt gern vertieft und kritisch überprüft werden können.

1. Bisher vorherrschende Sicht der Personalarbeit: jugendorientierte Verschwendung von Ressourcen

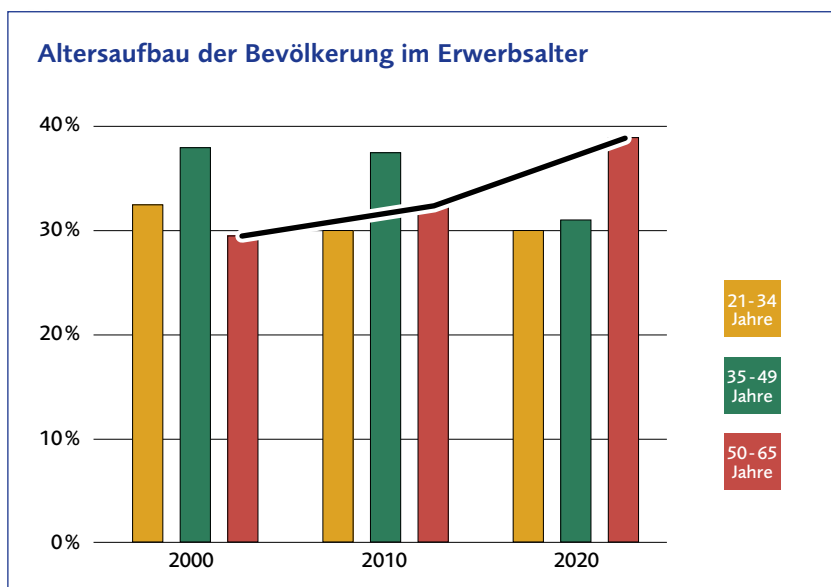
Eine jugendorientierte Personalarbeit, verbunden mit einem defizitären Altersbild und der häufig über die Frühverrentung älterer Mitarbeiter praktizierte Personalabbau kennzeichnen die Personalpolitik der letzten Jahre. Das Altern wurde als kontinuierlicher Abbauprozess verstanden, bei dem den Menschen mit zunehmendem Alter häufig eine abnehmende Lernfähigkeit und Lernbereitschaft, sowie geringe Veränderungsbereitschaft unterstellt wurden. Ältere wurden weniger an Weiterbildung beteiligt als Jüngere. Dies hat die Potenziale der älteren Mitarbeiter verkümmern lassen und sie aus dem Beruf gedrängt. Ihnen fehlt die Wertschätzung und Anerkennung im Beruf. In vielen Unternehmen haben sie keinen Platz mehr und gehen frühzeitig in Rente. Durch die Nutzung von Frühverrentungskonzepten wurden zudem über Jahre aufgebaute Qualifikationen, das Wissen und die Potenziale von Mitarbeitern weggeworfen – wertvolle Ressourcen wurden verschwendet.

2. Die Herausforderungen einer zukunfts-fähigen Personalwirtschaft

Oberste Priorität jedes Unternehmens ist es, seinen Fortbestand zu sichern. Dies kann nur gewährleistet werden durch den Erhalt der Leistungs-, Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit. Die Herausforderung besteht zunächst in einer rasanten technologischen Entwicklung mit einem ständig wachsenden Kosten- und Wettbewerbsdruck, bei dem die Produkte und Dienstleistungen allerhöchsten Ansprüchen gerecht werden müssen. Dies setzt ein hohes Maß an Flexibilität in der Organisation und den Strukturen voraus.

Zusätzlich bewirkt der demografische Wandel nicht nur eine Veränderung der Bevölkerungsstruktur, sondern auch des Arbeitsmarktes. Dieser Wandel ist nicht mehr aufzuhalten oder umzukehren. Die Entwicklung zeigt sich vor allem in der Zusammensetzung der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung im Alter von 20 bis 64 Jahren. 2006 waren 50 Millionen Menschen in Deutschland erwerbsfähig, davon 20% im Alter von 20 bis 29 Jahren, 50% waren 30 bis 49

Jahre alt und die Altersgruppe von 50 bis 64 Jahren machte 30% aus. Bis 2020 wird sich die altersmäßige Verteilung der Arbeitskräfte weiter zum Alter hin verschieben mit einer ausgeprägten Abnahme der mittleren Altersgruppe auf 42%, während die ältere Gruppe deutlich auf 40% steigt. Zusätzlich bleiben durch die schrittweise Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 auch die 65 und 66 jährigen noch im Erwerbsprozess. Die Bevölkerungspyramide hat also ihre typische Form verloren und zeigt einen „Altenberg“, der sich nach oben verschiebt, während die Basis an jungen Erwerbstätigen weiter abnimmt und damit auch der Nachwuchs für den Arbeitsmarkt. Mit dem rentenbedingten Ausscheiden der ersten Jahrgänge des Baby-Booms aus dem Erwerbsleben wird die Anzahl der Erwerbspersonen besonders von 2010 bis 2020 stark absinken. Folge ist die Abnahme und Alterung der Arbeitskräfte.¹



Grafik: J. Wilms/Coaching 50plus • Datenquelle: Statistisches Bundesamt Deutschland

Zusätzlich zur Herausforderung aus einer komplexeren globalisierten Wirtschaftswelt und dem demografischen Wandel sehen sich die Unternehmen in Deutschland einem wachsenden Qualifikationsmangel gegenüber. Der in allen großen Volkswirtschaften nahezu gleichwertige Technologiestandard und der Wandel zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft fordern mit geringer Wis-

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2006.



senshaltbarkeit, vermehrtem Technologieeinsatz und immer komplexeren Aufgabenfeldern die Leistungsfähigkeit, sowie Leistungs- und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter. Trotz hoher Arbeitslosenquote finden Unternehmen heute nicht immer passendes Personal. Häufige Ursache ist eine nicht anforderungsgerechte Qualifikation. Kenntnisse sind entweder zu speziell, nicht aktuell genug, zu gering oder es fehlt Berufserfahrung. So lauten zumindest die Begründungen für den Mismatch am Stellenmarkt für Ingenieure und Informationstechniker im Jahre 2005. Trotz 65.000 Stellen suchender Ingenieure konnten 15 000 Stellen nicht besetzt werden.

Eine Erklärung für den Qualifikationsmangel ist einerseits das nicht ausreichende Weiterbildungsangebot der Unternehmen für ihre Mitarbeiter und andererseits die zu geringe Weiterbildungsbeteiligung bei den Erwerbspersonen.

Diese Entwicklungen sind zugleich Herausforderung und Chance für die Personalarbeit in den Unternehmen. Sie erfordern zukünftig eine verbesserte Qualität und Quantität der Personalentwicklung und somit eine erhöhte Investition in den Erhalt der Arbeitsfähigkeit jedes Mitarbeiters als Wettbewerbspotenzial des Unternehmens. In den letzten Jahren war eher das Gegenteil der Fall.

Wie kann nun eine systematische und strategieorientierte Personalentwicklung mit gezielter Bildung, Einbindung und Förderung alternder Mitarbeiter und der Nutzung intergenerativer Synergien für ein aktives Wissensmanagement als Beitrag zum Unternehmenserfolg aussehen? Dies soll im Folgenden näher betrachtet werden.

3. Veränderte und wachsende Bedeutung der betrieblichen Personalwirtschaft ■

3.1. Traditionelle Stellung und Aufgaben betrieblicher Personalarbeit



Die Rolle der Personalarbeit ist traditionell davon geprägt, im Spannungsdreieck der betrieblichen Handlungsträger zu vermitteln und auszugleichen. Der Erfolg aller Maßnahmen hängt wesentlich davon ab, wie es gelingt, hier ein ausgewogenes Verhältnis zu finden. Zuerst muss Klarheit über die Funktionen und Ziele der einzelnen Beteiligten bestehen, dann können Wirkungen auf die jeweils anderen beschrieben werden, um somit gegebenenfalls Einfluss auf Handlungen zu nehmen. Die Unternehmensleitung legt zum Beispiel die grundlegenden Rahmenbedingungen, sowie das Budget und die Ausrichtung der Personalarbeit fest. Sie entscheidet über den Stellenwert der Personalentwicklung durch Fixierung in den Unternehmens- und Führungsleitlinien und der Personalstrategie, wirkt damit auf die Unternehmenskultur ein und somit auch auf das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte hierzu. Die Personalabteilung übernimmt eine beratende und unterstützende Funktion, stellt Maßnahmen und Informationen zur Verfügung. Sie erstellt Konzepte, prüft Bildungsangebote und führt eine Erfolgskontrolle und Evaluation durch.

Die Führungskräfte tragen neben den Mitarbeitern die wesentliche Verantwortung für den Erfolg der Maßnahmen. Die Personalentwicklung gilt als nicht delegierbare Führungsverantwortung, da die Führungskräfte ihre Mitarbeiter am Besten kennen und beobachten können, ob sie den Anforderungen gewachsen sind oder sogar neue Herausforderungen benötigen. Sie ermitteln den Personalentwicklungsbedarf, vollziehen teils direkt einzelne Maßnahmen, kontrollieren die Umsetzung und können daran anschließend neue Vorschläge für Maßnahmen benennen.

Die Mitarbeiter selbst tragen Verantwortung dafür, inwieweit sie die angebotenen Maßnahmen nutzen und wie viel Eigenmotivation sie zur Entfaltung ihrer Potenziale mitbringen. Informations-, Mitbestimmungs- und Beratungsrechte beteiligen auch die Mitarbeitervertretung an der Personalentwicklung.

Diese idealtypische Art der Personalarbeit stieß jedoch in den letzten Jahren an ihre Grenzen. Entscheidungen von Unternehmensleitungen, dem Veränderungsdruck des Marktes sehr schnell durch Reduzierungen im Personalbereich nachzugeben, veränderten sowohl die Rollen der Führungskräfte und Mitarbeiter als auch die Vermittlungsfunktion der Personalarbeit. Mitarbeiter waren von



Arbeitsplatzverlust betroffen, diejenigen, die noch blieben, waren zutiefst verunsichert und mit Sicherheit nicht motiviert. Führungskräfte fanden sich in der Rolle, negative Personalauswahl durchführen zu müssen, und spürten in besonderem Maße den Druck der Veränderungen. Personalarbeit in diesem Umfeld heißt, die Bedürfnisse der Mitarbeiter durch Anwendung sozialer Auswahlkriterien aufzunehmen, Führungskräften dies für Ihre

Auswahl zu vermitteln und letztendlich Abfindungsprogramme und Frühverrentungsmodelle zu gestalten und umzusetzen. Eine sinnvolle Personalentwicklungsarbeit ist in diesem Umfeld nicht möglich. Personalarbeit stellt sich als Werkzeug zur Kostenreduzierung dar.

3.2. Neue Rolle und neue Aufgaben betrieblicher Personalarbeit

3.2.1. Aufräumen mit Vorurteilen:

Eruiieren der besonderen Kompetenzen älterer Beschäftigter

Wesentliche Aufgabe für die Gestaltung einer zukunftsorientierten Personalarbeit ist die Auseinandersetzung mit dem im Unternehmen gelebten Altersbild. Dazu gehört zuallererst die kritische Überprüfung des vorherrschenden Defizitmodells des Alters, um ein realistisches Altersbild zu erhalten. Dieses ist in der Unternehmenskultur, den Personalstrategien und in den Führungsleitlinien zu verankern und sollte vor allem in einer Vorbildfunktion gelebt werden. (So formuliert die als Modellbetrieb am Projekt **ALTER** beteiligte Firma „Thomas-Magnete“ in ihrem Leitbild: „Wir führen, indem wir...gesundheits- und altersgerechte Arbeitsbedingungen bieten...“)

Erst dann kann auch Einfluss genommen werden auf das Verhalten und die Einstellungen aller Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese Entwicklung benötigt Zeit und bedingt daher auch hier einen präventiven Ansatz. Sie ist wichtig, um positive Voraussetzungen zu schaffen für eine erfolgreiche, kooperierende und motivierende Zusammenarbeit im Unternehmen zwischen Alt und Jung, einhergehend mit dem leistungsgerechten Einsatz und der Wertschätzung für die Älteren und einer Verbesserung ihres Selbstbildes. Gleichzeitig sollte dem Alter die negative Aura des Defizits genommen werden und einer positiven Aussicht der Perspektiven im Alter weichen. Der Blick ist darauf zu richten, was mit dem Alter(n) noch möglich ist und wie davon der ältere Mitarbeiter, die Belegschaft insgesamt und natürlich der Betrieb selbst profitieren können. Gleichzeitig ist eine positive Aussicht der Perspektiven im Alter zu vermitteln.

Fähigkeiten, die im Alter unverändert bleiben:

- die Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung überhaupt
- die Sprachkompetenz, d.h. die sprachliche Gewandheit und Ausdrucksfähigkeit
- die Merkfähigkeit im Langzeitgedächtnis
- die Reaktionsgeschwindigkeit hinsichtlich verbaler Äußerungen auf einen Reiz
- die Bearbeitung sprach- und wissensgebundener Aufgaben

Quelle: J. Wilms/Coaching 50plus

Fähigkeiten, die im Alter eher zunehmen:

- Erfahrung (Lebens- und Berufserfahrung)
- betriebsspezifisches Wissen
- berufliche Routine und Geübtheit
- Verantwortungsbewusstsein
- Pflichtbewusstsein
- Genauigkeit
- Zuverlässigkeit
- Gelassenheit
- die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, d.h. Probleme aus Sicht des anderen zu sehen und sich auf andere einzustellen
- Beurteilungsvermögen

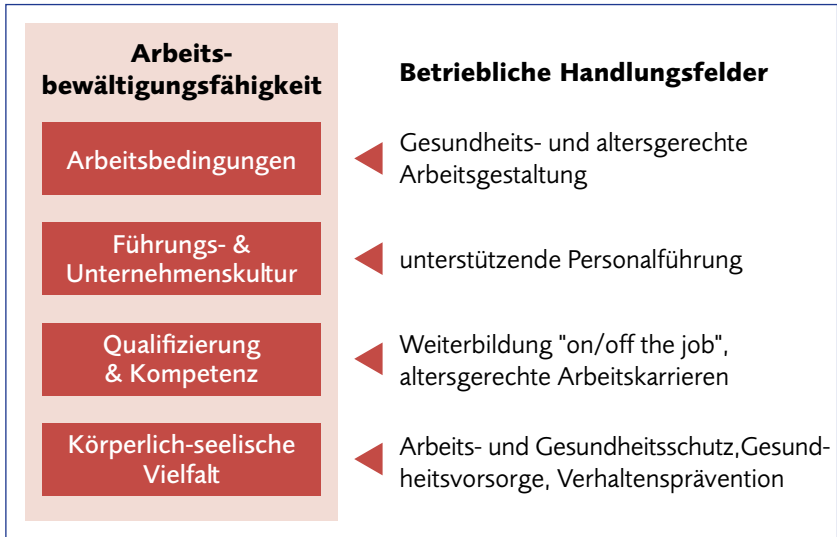
Quelle: J. Wilms/Coaching 50plus

3.2.2. Orientierung an Arbeitsbewältigungsfähigkeit statt an starrem Leistungsmuster

Für eine intelligente Personalarbeit im Zeichen einer unweigerlich alternden Belegschaft liegt es nahe, den Alterungsprozess der Beschäftigten als positive Gestaltungsaufgabe anzunehmen. Dies erfordert eine Orientierung an dem, was älter werdende Beschäftigte (besonders gut) können und an dem, was sie lernen können. Was dies konkret beinhaltet, lässt sich nur im engen Kontakt mit den einzelnen ArbeitnehmerInnen und mit Hilfe angemessener Instrumente erfassen (dazu später mehr). Die je individuelle Sicht ist schon deshalb notwendig, weil sich mit zunehmendem Alter die Schere zwischen denjenigen, die fit bleiben und eher an Kompetenz gewinnen, und denjenigen, die eher „abbauen“, immer weiter öffnet – sei es, aus personenbezogenen, sei es aus betrieblichen Gründen.

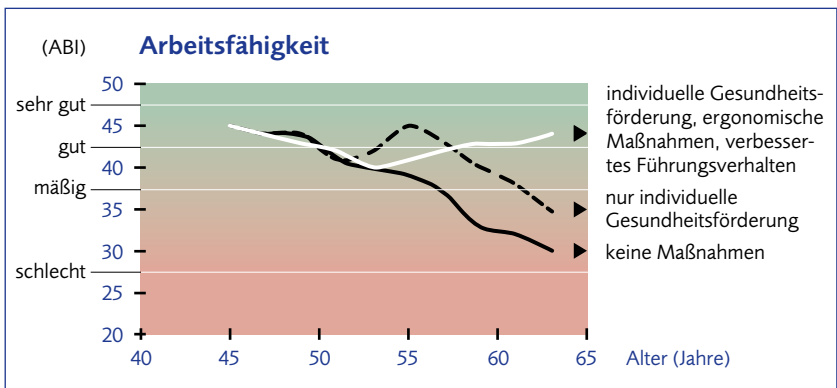
Flächendeckende finnische Erfahrungen zeigen hierbei zweierlei: Erstens wird die Arbeitsbewältigungsfähigkeit („workability“) der Beschäftigten entscheidend von betrieblichen Aktivitäten in vier Handlungsfeldern entscheidend geprägt (siehe Schaubild rechts oben).

Zweitens muss diese Arbeitsbewältigungsfähigkeit dann nicht sinken, wenn sowohl die Beschäftigten selbst sich engagieren (etwa mit sportlicher Aktivität) als auch der Betrieb systematische Unterstützung leistet. Zwar mögen die Leistungsreserven (sozusagen der vorgehaltene „Puffer“) jüngerer ArbeitnehmerIn-



Quelle: J. Wilms /Coaching 50plus, in Anlehnung an: Ilmarinen, Juhani: Vom Defizit- zum Kompetenzmodell – Stärken älterer ArbeitnehmerInnen erkennen und fördern, Bonn 2007, http://www.becker-stiftung.de/upload/Tagung_07/ILMARINEN_Presentation.pdf

nen größer sein als die der älteren, die enger an ihre Grenzen gehen müssen – aber erstens können sie ihre Stärken (und Schwächen) besser einschätzen und zweitens neigen sie eher zu einem sorgsamem Umgang mit ihren Ressourcen. Mit einer konzertierten Aktion von Beschäftigten, Personalarbeitern und Führungskräften ist die aktive, motivierende Bewältigung betrieblicher Anforderungen durch alternde Belegschaften machbar.



Quelle: Schaubild aus einem Vortrag Ilmarinen bei einer Tagung des Kompetenzzentrums Zukunftsfähige Arbeit in Rheinland-Pfalz, 29.9. 2008

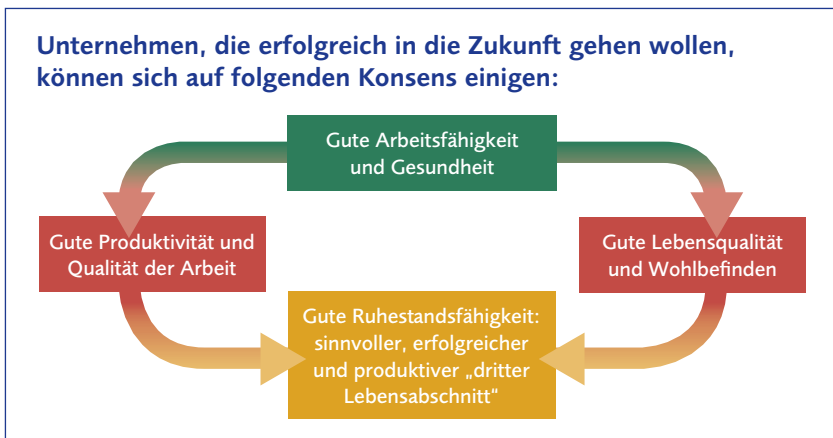
3.2.3 Orientierung an einem ausgewogenen Verhältnis von Arbeiten und Leben (“Work-Life-Balance”)

Unternehmen müssen in den nächsten Jahren verstärkt auf persönliche Belange von Beschäftigten eingehen:

- Um für junge Fachkräfte, von denen es bekanntlich weniger geben wird, attraktiv zu sein
- Um Reserven der Erwerbsbevölkerung, insbesondere Mütter, in ein Beschäftigungsverhältnis einzubinden
- Um langjährigen Beschäftigten, deren persönliche Situation sich verändert, beispielsweise aufgrund pflegebedürftiger Angehöriger, Alternativen zur derzeitigen Beschäftigungsform zu bieten.

Was hier gebraucht wird, sind einerseits ergänzende Angebote, etwa Kindergartenplätze, andererseits differenzierte Arbeitszeitmodelle, in denen zwischen den Bedarfen des Arbeitsablaufs einerseits und den persönlichen Belangen andererseits vermittelt wird. Interessanterweise schaffen dies zum Beispiel Krankenhäuser mit ihrem hohen Anteil weiblicher Beschäftigter trotz Wechsel- schicht heute bereits sehr viel besser als (männerdominierte) Industriebetriebe mit ihren oft starren Arbeitszeitmodellen.

Eine von den Beschäftigten als gut eingeschätzte, der eigenen (familiären) Situation angemessene Lebensqualität wirkt sich nicht zuletzt auch positiv auf die Produktivität als Beschäftigter aus.



Quelle: J. Wilms/Coaching 50plus, in Anlehnung an: Ilmarinen, Juhani Vom Defizit- zum Kompetenzmodell: Stärken älterer ArbeitnehmerInnen erkennen und fördern, Bonn 2007
http://www.becker-stiftung.de/upload/Tagung_07/ILMARINEN_Prsentation.pdf

3.2.4. Erweiterung und Differenzierung der Begriffe Qualifizierung und Lernen

Eine zentrale Aufgabe von Personalarbeit ist die Unterstützung permanenter und fortlaufender Lernprozesse im Unternehmen. Dabei muss ein Lernbegriff zugrunde gelegt werden, der weit über formale Qualifizierung hinausgeht, Wissenserwerb in jeglicher Form umschließt und in einer Kompetenz mündet, die es den Beschäftigten ermöglicht, die ihnen gestellten Aufgaben flexibel und aktiv zu bewältigen.

Das dahinter stehende Lernkonzept geht begrifflich weit über die traditionelle Sichtweise hinaus, wie im Folgenden anhand erweiterter Begriffsdefinitionen gezeigt wird.

Kompetenz

- ▶ Fähigkeit zum wirksamen Einsatz von • Erfahrung • Wissen • Qualifikation
- ▶ Kann in andere Kontexte transferiert werden
- ▶ Beispiele:
 - Führungskompetenz
 - Fachkompetenz

Erfahrung

- ▶ durch Praxis erworbene Fähigkeit in Handlungs- und Sachzusammenhängen
- ▶ ohne Rekurs auf ein hiervon unabhängiges theoretisches Wissen¹

Wissen

- ▶ Netz aus • Kenntnissen • Fähigkeiten • Fertigkeiten
- ▶ Wird zum Lösen einer Aufgabe eingesetzt
- ▶ entsteht durch die Kombination von vorhandenem Wissen, durch Vernetzen, ungewöhnliche Entscheidungen und Bewertungen²

Qualifikation

- ▶ Fähigkeit eine bestimmte Tätigkeit auf einem gewissen Niveau auszuführen
- ▶ Ergebnis von formalen und informellen Lernprozessen
- ▶ Beispiel: eine Buchhalterin braucht
 - ▶ fachliche Qualifikationen wie
 - Buchungsvorbereitung
 - Kontieren Bilanzen erstellen
 - ▶ „überfachliche“ (oder auch Schlüssel-) Qualifikationen wie
 - Sorgfalt
 - Zahlenverständnis
 - Zuverlässigkeit

Quelle: In Anlehnung an „Kommission der Europäischen Gemeinschaften“: Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen, Brüssel 2001 und „ProfilPASS“: Handlungsempfehlungen für Beratende.

1 Meyers Lexikon online 2.0

2 Dieter Herbst, Erfolgsfaktor Wissensmanagement, Cornelsen Verlag, Berlin 2000, S.9

Schlüsselqualifikation

- ▶ Überfachliche Qualifikationen
- ▶ Ermöglichen den kompetenten Umgang mit fachlichem Wissen
- ▶ Können flexibel eingesetzt und übertragen werden
- ▶ Beispiele:
 - ▶ Soziale Kompetenz: • Kommunikationsfähigkeit • Konfliktfähigkeit • Einfühlungsvermögen
 - ▶ Methodenkompetenz: • Analysefähigkeit • Kreativität • Lernbereitschaft
 - ▶ Selbstkompetenz: • Leistungsbereitschaft • Motivation

Quelle: In Anlehnung an „Kommission der Europäischen Gemeinschaften“: Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen, Brüssel 2001 und „ProfilPASS“: Handlungsempfehlungen für Beratende.

Formales Lernen

- ▶ findet in Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen statt
- ▶ ist strukturiert
- ▶ führt zu anerkanntem Abschluss
- ▶ Beispiele:
 - Ausbildung mit Berufsabschluss
 - EDV – Kurs mit Zertifikat
 - Sprachkurs mit Prüfung

Non-Formales Lernen

- ▶ Findet nicht in Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen statt
- ▶ ist strukturiert und systematisch (in Bezug auf Lernziele, Lerndauer und Lernmittel)
- ▶ ist zielgerichtet aus Sicht der Lernenden
- ▶ Beispiele:
 - Einweisung am Arbeitsplatz
 - Learner-Community im WWW zur Gestaltung einer Website

Informelles Lernen

- ▶ Natürliche Begleiterscheinung des täglichen Lebens
- ▶ Nicht strukturiert
- ▶ Wird nicht angeleitet und betreut
- ▶ Wird einfach praktiziert
- ▶ Beispiele:
 - Lernen aus Erfolgen am Arbeitsplatz
 - Lernen aus Fehlern am Arbeitsplatz
 - Lernen durch Übernahme von Aufgaben in einem Verein
 - Learning by doing

Lebenslanges Lernen

- ▶ Alles Lernen während des gesamten Lebens
- ▶ Dient der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen

Quelle: In Anlehnung an „Kommission der Europäischen Gemeinschaften“: Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. Brüssel 2001

3.2.5. Eröffnung „neuer“ Karrierelaufbahnen

Förderung muss nicht unbedingt einen vertikalen Aufstieg nach sich ziehen, es können auch Projektlaufbahnen in Frage kommen oder die Erweiterung von Verantwortung, sozusagen horizontale oder diagonale Karrieren. Ebenso können bei Berufen mit besonders hohen körperlichen Belastungen alternative Tätigkeiten für Ältere gewählt werden, die zu einem Wandel des Arbeitsinhaltes mit Reduktion der kritischen Anforderungen führen hin zu Kontroll- oder verantwortungsvollen Überwachungsarbeiten im gewerblichen Bereich oder zu beratenden, planenden oder Lehrtätigkeiten im Angestelltenbereich.

Bei einer Durchleuchtung betrieblicher Aufgabendifferenzierung und der Suche nach neuen Positionen (möglicherweise auch mit einem Teilkontingent der Arbeitszeit) geht es nicht um die Schaffung von „Sozialarbeitsplätzen“. Im Gegenteil wird danach gefragt: Welche wichtigen Aufgaben nehmen wir heute nicht optimal wahr (Beispiel: Die Betreuung älter werdender Kunden durch ältere Beschäftigte) oder könnten wir gut durch die Schaffung eigener Positionen wahrnehmen (Beispiele: Zuarbeiten in einem anderen Bereich, unter Nutzung von Erfahrungen, aber mit geringerer körperlicher Belastung; Nutzen langjähriger Routine und Kompetenz zur Unterstützung und Einarbeitung als Coach jüngerer Mitarbeiter). Je mehr sinnvolle Aufgaben im betrieblichen Kontext gefunden und je klarer Vorgaben zur Besetzung frei werdender Positionen formuliert werden, umso geringer wird der Anteil der möglichen „Sozialfälle“ im Betrieb – und umso sinnvoller und attraktiver wird die Arbeit der Personalverantwortlichen.

3.2.6. Wissenssicherung und Nachfolgemangement

In vielen Betrieben droht mit dem absehbaren Ausscheiden zahlreicher Beschäftigter ein jahre- und jahrzehntelang aufgebautes Wissen, gepaart mit spezifischen erfahrungsbasierten Kompetenzen verloren zu gehen, wenn nicht frühzeitig gegengesteuert wird.

Hier kann die Altersstrukturanalyse (siehe Kap. 4.2) erste Hinweise geben. Sie zeigt, in welchen Bereichen wie viele Beschäftigte (und letztlich: welche) wann den Betrieb aus Altersgründen verlassen werden.

Während dies bis heute in vielen Betrieben eher Erleichterung auslöst („Endlich sind wir sie ohne weiteres los“), erkennen immer mehr Betriebe, wie sehr ihre Produktivität von der spezifischen Kompetenz ihrer langjährigen Beschäftigten abhängt. Sie versuchen, deren Wissen zu sichern und dessen Übertragung an einen Nachfolger frühzeitig zu organisieren.

Diese Aufgabe ist allerdings nicht einfach zu lösen, denn das Wissen, um das es geht, ist als intelligente, arbeitsplatzbezogene Verknüpfung von Informationen und Erfahrungen immer personenspezifisch. Es bedarf einer systematischen Herangehensweise, die hier nur in Umrissen skizziert werden kann.

- Zunächst ist im Rahmen der Personalplanung zu klären, welches Wissen als besonders „sichernswert“ gilt und auf welche Bereiche sich die Aktivitäten konzentrieren sollten. Dies ist im Kontakt mit dem Vorgesetzten des Bereiches zu konkretisieren.
- Danach ist zu klären, wie viel an Wissen (basierend auf Daten und Informationen) bereits beschrieben ist. In der Regel ist das entscheidende Wissen eher „implizit“ und nie ausformuliert worden.
- Formulieren können das betreffende Wissen nur die Betroffenen selbst und ihre Kollegen. Da sie in der Regel allerdings keine „Schreibkünstler“ sind, sollten sie mit einem standardisierten Fragebogen interviewt werden.
- Das so aufbereitete Wissen sollte an potenzielle Nachfolger ebenfalls durch den derzeitigen Stelleninhaber vermittelt werden. Da nicht jeder ein begnadeter Pädagoge ist, sollte auch hier die Personalabteilung unterstützend wirken.
- Möglich und in Zeiten knapper Personalressourcen sinnvoll sind auch Honorarverträge mit ausgeschiedenen Mitarbeitern, um deren Kompetenz langfristig für das Unternehmen zu sichern. Das müssen allerdings alle Beteiligten wollen.

Ablauf der Wissenssicherung bei ausscheidenden Mitarbeitern

Maßnahmen	Ziele
Personalentwicklung (PE) prüft Personalplanung	rechtzeitige Ermittlung ausscheidender MA
Interview mit Vorgesetzten des Mitarbeiters (MA) (u.d. Aspekt: Ist eine Wissenssicherung sinnvoll?)	
Nein ▶ Ende	Identifikation von zu sichernden Wissensbereichen
Ja ▶ Interview mit MA	
Interview mit Kollegen des MA	Identifikation von Wissensdifferenzen
Erarbeitung eines Maßnahmesets	angepasste Maßnahmen für unterschiedliche Wissensbereiche
Festlegung der Maßnahmen	klarer Zeit- und Maßnahmeplan bis zum Austrittstermin
Durchführung der Maßnahmen	

Quelle: PersonalTransfer GmbH internes Papier „Wissenssicherung“

3.2.7. Die Einstellung Älterer – nur weil es keine jungen Fachkräfte gibt?



Zu den Aufgaben vorausschauender Personalarbeit gehört natürlich auch die Sicherung des Bedarfs an Fachkräften von extern. Ein Umdenken in der Bewertung des Alters und mehr Mut zu neuen Wegen können gerade hier zu veränderten Ansätzen führen. Ältere sollten nicht nur die Alternative sein, weil es vielleicht keine Fachkräfte für bestimmte Stellen gibt, sondern sollten gezielt gesucht werden, um die Vorteile von Tandemlösungen zu nutzen und die Ernsthaftigkeit der Wertschätzung aller Altersgruppen zu zeigen. Finanzielle Anreize durch spezielle Programme und Fördermöglichkeiten stehen zusätzlich bereit, die Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer zu verbessern.

Selbst rein kurzfristig-nutzenorientiert gedacht, bietet – bei sorgsamer Personalauswahl – die Einstellung gut qualifizierter älterer Arbeitsuchender mannigfache Vorteile:

- Sie sind in der Regel hoch motiviert und lernbereit, da sie wissen, was es bedeutet, noch einmal eine Chance zu erhalten.
- Sie bringen genau die fachliche Qualifikation und Routine mit, die gebraucht werden, ohne dass lange Einarbeitungen nötig wären. Sie wissen, was zu tun ist.
- Das Unternehmen muss nicht befürchten, dass sie sich nach anderen Aufgaben oder anderen Arbeitgebern umschauchen. Es ist wahrscheinlicher, dass sie im Unternehmen und auf ihrer Position bleiben.

4. Instrumente einer zukunftsfähigen Personalarbeit



4.1. Die Basis: Arbeitsplatzanalyse und Stellenbeschreibungen

Ausgangspunkt der Personalentwicklung sind die ermittelten Ergebnisse aus den anderen Teilbereichen des Personalmanagements. Basis ist die frühzeitige Bestimmung der aktuellen und künftigen Personalbedarfssituation im Unternehmen. Dazu gehört der quantitative und qualitative Personalbedarf. Der qualitative Bedarf kann anhand von Anforderungsprofilen festgestellt werden, die in Stellenbeschreibungen vermerkt sind und auf einer strukturierten, systematischen Arbeitsplatzanalyse beruhen. Die Arbeitsplatzanalyse gibt Informationen zu den Anforderungen an die Qualifikation und die psychischen und physischen Belastungen, sowie zu deren Veränderungen im Arbeitsfeld im Zeitverlauf. Der Vergleich von Anforderungen und Qualifikationen kann durch die Bildung von Jobfamilien oder auch Stellenbündeln erleichtert werden. Allzu detaillierte Stellenbeschreibungen sind mit der schnellen Veränderung der Tätigkeiten und Anforderungen nicht mehr ökonomisch. Stellenbündel ermöglichen hier eine Zusammenfassung ähnlicher oder gleicher Stellen mit mehr Flexibilität bei wechselnden Aufgaben. Ein Stellenbündel enthält möglichst abstrakt und gleichzeitig möglichst genau die Anforderungen an die fachlichen Kenntnisse und an das Verhalten, die ergänzt werden durch die organisatorische Einbindung und die Ziele der Stelle. Bei Bedarf können die Stellen im Rahmen von Mitarbeitergesprächen oder bei der Personalauswahl konkretisiert werden.



4.2. Analyse und Szenarienbildung der Altersstruktur

Mit der Altersstrukturanalyse werden betriebliche Personaldaten so aufbereitet, dass klare Handlungsfelder davon abgeleitet werden können, um das Unternehmen für den demographischen Wandel auszurichten.

Die Inhalte der Altersstrukturanalyse:

- Darstellung der Alterstruktur im Gesamtunternehmen
- Altersstruktur von Betriebsbereichen oder Standorten
- Qualifikationsstruktur (Bildungsabschlüsse) je Altersgruppe
- Berufsstruktur (kaufmännische oder technische Berufe) je Altersgruppe
- Status (Vorgesetztenpositionen, Hierarchie) je Altersgruppe

Am zweckmäßigsten wird dabei von den im Unternehmen üblichen Personaldaten, Klassifikationen von Tätigkeiten, Strukturen u.ä. ausgegangen. Auf die Einhaltung der Bestimmungen des Datenschutzes ist ebenso zu achten, wie auf eine rechtzeitige und umfassende Einbindung der Mitarbeitervertretung.

Szenarienbildung

Die aktuelle Alterstruktur des Unternehmens bildet die Grundlage für den Blick in die Zukunft. Dabei sollten – je nach möglichen Entwicklungstrends – Alternativ-Szenarien unter quantitativer Festlegung folgender Einflussgrößen entwickelt werden:

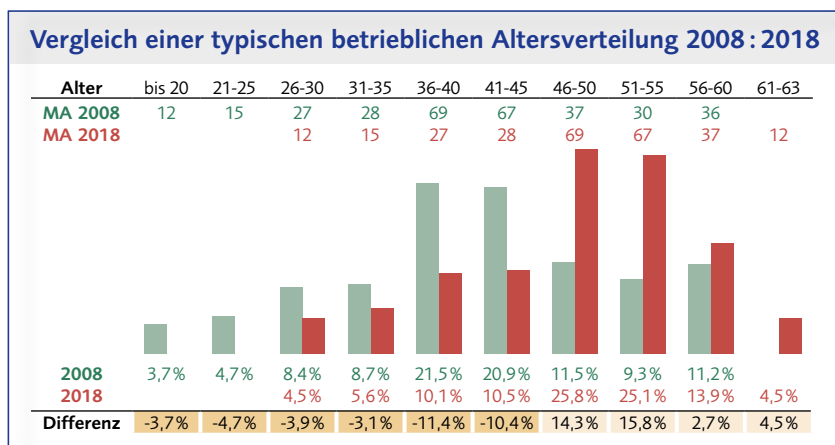
- Zeitrahmen der Zukunftsszenarien: 5, 10, 15 Jahre etc.
- Beschäftigungsentwicklung in absoluten Zahlen oder Prozentwerten: Personalwachstum – aber auch Rationalisierungseffekte
- Arbeiten bis 67 als betriebliche Notwendigkeit aufgrund des geänderten Renteneintrittsalters
- Abschätzung der Ausbildungsquote unter Berücksichtigung der notwendigen Betreuung im Betrieb
- Veränderungen von Qualifikationsstrukturen: z.B. weniger Angelernte – mehr Facharbeiter(innen)
- Veränderungen zwischen kaufmännischen und technischen Funktionen
- Fluktuationsquote

Wichtig ist hierbei, dass die Personalverantwortlichen in einem Gespräch mit ihrer Geschäftsführung zunächst die strategischen „Leitplanken“ eruieren, innerhalb derer sich die Gestaltung der betrieblichen Zukunft wahrscheinlich abspielt. Zu fragen ist: Was ist für die nächsten Jahre an personalrelevanten Maßnahmen geplant, was ist relativ sicher und was kann nicht vorher gesehen werden? Aber auch: Was ist auf keinen Fall geplant und soll auch unter ungünstigen Bedingungen nicht geschehen?

Mit diesen grundlegenden Informationen können in einem Workshop mit Teilnehmern und Teilnehmerinnen aus dem Personalbereich, den Fachbereichen und der Mitarbeitervertretung die für den jeweiligen Betrieb wichtigsten Einflussfaktoren präzisiert und in Szenarienform dargestellt werden.

Durch den Workshop wird betriebliches Erfahrungswissen eingesetzt, die „richtigen“ Verknüpfungen erstellt und die Übersichtlichkeit erhalten. Die Ergebnisse machen Sinn und können im Betrieb weiterverarbeitet werden.

Erst auf der Grundlage einer solchen differenzierten Betrachtungsweise kann der Schockeffekt produktiv überwunden werden, der regelmäßig die betrieblichen Verantwortlichen überfällt, wenn ihnen die kumulierte Altersstrukturanalyse präsentiert wird. Deren typisches Ergebnis zeigen die beiden folgenden anonymisierten Schaubilder: Während die hellen Balken des Diagramms den Ist-Zustand als relative Normalverteilung abbilden, zeigt die Simulation (dunkle Balken) das deutliche Anwachsen der Gruppe älterer Beschäftigter innerhalb der nächsten zehn Jahre (zirka 40% über 40jährige) – und zwar, aufgrund der relativ großen Zahl der geburtenstarken Beschäftigtenjahrgänge, relativ unabhängig davon, wie viele junge KollegInnen neu eingestellt werden.



Quelle: TBS-Projekt **ALTER**

4.3. Kompetenzbilanz

Ältere Mitarbeiter zeichnen sich durch ausgeprägte Erfahrung aus. Eine gewisse Abgeklärtheit, eine gewisse Flexibilität und Souveränität im Umgang mit schwierigen Situationen und ein Mehr an sozialer Kompetenz beschreiben das, was den Unterschied ausmacht, vor allem dann, wenn sie in ihrem Berufsleben öfter gezwungen waren, aus eigenen Fehlern zu lernen und Dinge anders zu machen als bislang. Das allerdings gilt für die meisten.

Aufgebaut werden diese Kompetenzen jedoch im Wesentlichen durch informelles Lernen. Sie sind zu grob geschätzten 70% unentdeckt, werden von den Besitzern selbst nicht wahrgenommen und somit auch nicht wertgeschätzt oder gar nach außen kommuniziert. „Ich habe doch nur meinen Job gemacht“, ist eine Aussage, die es in der Betriebspraxis oft zu hören gibt, meist noch ergänzt mit Bemerkungen wie „Eigenlob stinkt“ oder „ich kann mich nicht selbst verkaufen“. Das macht es schwer, seine wahren Schätze im Unternehmen darzustellen oder gar im Wettbewerb um eine neue Stelle gewinnbringend zu nutzen.

Aufgabe der Personalarbeit ist es hier, eine Methode zu nutzen, um die verborgenen Kompetenzen aufzuspüren und zielgerichtet darzustellen.

Da informelles Lernen im Alltag, in der Familie, am Arbeitsplatz, in der Freizeit und im Ehrenamt stattfindet, hat es sich bewährt, genau diese Situationen durch Fragen bewusst zu machen. Systematisch wird bei der Kompetenzbilanz festgehalten, was Mitarbeiter in bestimmten Situationen selbst getan haben und was das Ergebnis des jeweiligen Handelns war. „Situationen“ können Aufgaben, Probleme, Herausforderungen sein, denen sich gestellt wurde. Im ersten Schritt wird jeweils eine dieser Situationen ins Gedächtnis zurückgerufen. Es wird beschrieben, was „damals los war“ und was es zu tun gab. Hilfreich ist dabei, recht spannend darzustellen, welches Risiko für den Fall des Nichtstuns oder des Scheiterns bestand. Im zweiten Schritt wird dann beschrieben, was persönlich getan wurde. Die Verwendung von aktiven Verben, wie zum Beispiel „ich habe analysiert, verglichen, zur Entscheidung vorgelegt“ oder „ich habe vorgeschlagen, vorangetrieben, veranlasst“ ermöglicht eine lebendige Darstellung und verstärkt gleichzeitig den Eindruck des persönlichen Einbringens und damit auch der individuellen Einflussnahme. Schließlich werden im dritten Schritt die Ergebnisse des persönlichen Handelns möglichst als Zahlen, Daten und Fakten dargestellt. Somit schließt sich der Kreis und der Zusammenhang zwischen persönlichem Handeln und Ergebnis ist offensichtlich.

Wichtig ist es nun, nicht nur die fachlichen Dinge zu sehen, die man genutzt hat, sondern vor allem zu schauen, welche Eigenschaften – im Sinn von Schlüsselqualifikationen – zu Tage treten. Hat man zum Beispiel von sich aus Dinge an-

gepackt, dann hat man Eigenmotivation gezeigt. Hat man sich nicht entmutigen lassen, wurde Durchhaltevermögen gezeigt. Hat man andere einbezogen, dann ist dies ein Beispiel für Teamfähigkeit. Überlegt man sich nun mehrere solcher Beispiele und schaut sich an, was man getan hat, so erkennt man schnell bestimmte immer wiederkehrende Handlungsmuster. Die Fragen „Welcher Typus bin ich?“ und „was kann ich?“ werden mit Beispielen aus der eigenen Vergangenheit beantwortet. Das vage Gefühl bezogen auf die so genannten weichen Qualifikationen („Softskills“) wird durch persönliche Schilderungen verdeutlicht. Ganz nebenbei tut es auch gut, die Beispiele eigener Erfolge zu sehen.

Wie lässt sich nun die Wirksamkeit diese Methode messen? Gibt es eine Kennzahl, die es Unternehmen ermöglicht zu sehen, inwieweit es gelungen ist, die Schätze des informellen Lernens zu heben? Gibt es eine vergleichbare Messzahl für die Betroffenen der Generation 50plus selbst?

Hier zeigt sich, dass es „die Kennzahl“ nicht gibt. Messlatte für die Unternehmen können innerbetriebliche Stellenbeschreibungen sein, für die Einzelnen die typischen Eigenschaften, wie sie in Stellenanzeigen genannt sind.

Das bedeutet, dass es sich bewährt hat, wenn in den Unternehmen mit den Mitarbeitern neben den fachlichen Erfahrungen vor allem die Beispiele der Schlüsselqualifikationen erarbeitet werden. Hieran kann sich dann mit der Frage „wo helfen uns diese Eigenschaften?“ eine Personalentwicklung anschließen, die den besonderen Erfahrungsschätzen der Älteren gerecht wird.

Ein nützliches Hilfsmittel zum Sichtbarmachen der persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten ist der ProfilPass, welcher im Rahmen des Verbundprojektes „Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens“ als Teil des Modellversuchsprogramms „Lebenslanges Lernen“ entwickelt und wissenschaftlich erprobt wurde. Die Förderung erfolgte über das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds.

Weitere Informationen unter
www.profilpass-online.de



4.4. Förderung von Lernprozessen auf allen Ebenen

Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sollten frühzeitig angesetzt werden und nicht nur Fachqualifikationen vermitteln, sondern auch vermehrt soziale Kompetenzen, wie eine verbesserte Kommunikationsfähigkeit und Konfliktbewältigung, sowie Selbstkompetenz zur Verbesserung von Strategien im Umgang mit den täglichen Belastungen im Arbeitsumfeld. Des Weiteren gilt es Methodenkompetenzen zu vermitteln, wie Lernmethoden oder die Eröffnung neuer Herangehensweisen an Aufgaben, um so die Lernfähigkeit und die Problemlösefähigkeit zu verbessern. Lernförderliche Strukturen und Einsatzmöglichkeiten der Fähigkeiten und Kenntnisse des Einzelnen unterstützen den Bildungs- und Transferprozess. Entsprechende interne Fortbildungen werden mittlerweile von zahlreichen Unternehmen angeboten.

Dabei sollte es aber nicht bleiben, denn Lernprozesse entwickeln sich in der aktiven Auseinandersetzung mit Veränderungen. Veränderungsbereitschaft kann dann von Beschäftigten erwartet und gefordert werden, wenn ihnen gleichzeitig die Sicherheit vermittelt wird, dass ihre Beschäftigung im Unternehmen nicht zur Disposition steht. Erst dann weicht die Angst vor einer möglichen Überforderung dem Mut und der Zuversicht, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Hilfreich sind hier Beschäftigung sichernde Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

Wichtige Instrumente der Personalarbeit, die innerbetriebliche Lernprozesse mit notwendigen Umstrukturierungen positiv verbinden, sind:

- ▶ interne Jobbörsen und Vermittlungspools, die veränderungswilligen Beschäftigten einen Ansprechpartner in der Personalabteilung vermitteln, der einerseits über Informationen zu frei werdenden Stellen verfügt und andererseits prüft, inwiefern die Qualifikation der Bewerber im Prinzip zu den Anforderungen des neuen Arbeitsplatzes passt und durch welche leistbaren Qualifizierungsmaßnahmen ein Wechsel ermöglicht werden kann.
- ▶ Systematische Förderung von Hospitationen in anderen Bereichen des Unternehmens und freiwilliger Rotation. Durch wechselseitiges Hospitieren etwa im Bereich einer Klinik mit unterschiedlichen Standorten können Kolleginnen des gleichen Fachbereichs lernen, wie die jeweils anderen etwas tun und gleichzeitig diesen ihre eigenen Erfahrungen vermitteln. Das starre Verweilen in Teamstrukturen über viele Jahre wird dadurch aufgeweicht und Lernbereitschaft gefördert. „Rotation“ ist nicht selten negativ besetzt, kann aber dringend notwendig und für alle sehr hilfreich sein, wenn es gegenseitiges Aushelfen und Unterstützen bei knapper Personaldecke meint. Für die Betroffenen bedeutet es nicht zuletzt, besser gerüstet zu sein für spätere Um-

strukturierungsprozesse, die niemand ausschließen kann, oder für Wechsel auf altersgemäßere Positionen.

- ▶ Belohnen von Lernbereitschaft. Dort, wo Leistungsentlohnung herrscht, sollte die Bereitschaft sich fortzubilden, auch monetär belohnt werden. Das kann die Vergabe von Punkten im Rahmen eines Prämiensystems, aber auch bei Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten sein. Die Fortbildungsfreudigkeit sollte dabei nicht zu eng auf Fachseminare begrenzt werden. Es geht darum, lernen zu lernen.
- ▶ Schließlich sollte es zu den Auswahlkriterien für Führungskräfte gehören, ihre Veränderungsbereitschaft im Unternehmen zu bewerten. Wer verschiedene Aufgaben und Abteilungen erfolgreich durchlaufen hat, der kann Herausforderungen aus unterschiedlichen Perspektiven beurteilen und ist besser für die notwendige Kooperation mit anderen Abteilungen geeignet. Denjenigen, der – fachlich gut qualifiziert – lange genug in einem Bereich „gedient“ hat, mit der Leitung des Bereichs zu belohnen, muss nicht die richtige Entscheidung sein.

4.5. Teambildung: Risiken und Chancen altersgemischter Tandems

Durch ihre langjährige berufliche Tätigkeit verfügen Ältere über erfahrungs- und theoriebasiertes berufsspezifisches Fachwissen, sie kennen die Strukturen und Abläufe in einem Unternehmen, haben Netzwerke innerhalb und teils auch außerhalb des Unternehmens aufgebaut und erkennen eher Zusammenhänge. Vieles von diesem Wissen ist personengebunden, weder einfach zu dokumentieren noch zu reproduzieren und stellt damit ein wichtiges Leistungspotenzial für das Unternehmen dar.

Die notwendige Innovationskraft im Unternehmen liegt nicht alleine im Handlungs- und Erfahrungswissen der Älteren. Die produktive Verknüpfung des Erfahrungswissens und ganzheitlichen Denkens der Älteren gepaart mit dem aktuellen Fachwissen und der Risikobereitschaft der Jüngeren führt zu einer Verbindung von neuen Ideen mit dem notwendigen Hintergrundwissen, prüft die Realisierbarkeit von Projekten und kann so zu tragfähigen Innovationen führen oder zum Beibehalten des Alten, wenn sich Neues als unsinnig erweist. Denn neu ist nicht unbedingt besser als alt. Altersgemischte Teams gewinnen so nicht nur als Instrument zum Wissenstransfer und zur Steigerung der Innovationskraft

durch Zusammenführung unterschiedlicher Sichtweisen an Bedeutung. Der intergenerative Ansatz bietet auch gleichzeitig Alten und Jungen die Möglichkeit, ihr Können zu zeigen und Anerkennung für ihre Leistungen zu bekommen. Zudem ermöglicht die direkte Zusammenarbeit einen beidseitigen Lernprozess und den Abbau von Vorurteilen.

Die Verschiebung des Aufgabenschwerpunktes hin zu Lehrtätigkeiten, Mentoring oder Patenschaften für neue Kollegen oder Auszubildende bindet die Älteren zudem in die Entwicklungsmaßnahmen ein, kann zu einem gegenseitigen Lernprozess und einem verbesserten Verständnis zwischen Jung und Alt führen und damit zur Förderung des Wissenstransfers im Unternehmen.

Ältere sind jedoch nicht nur als Wissensträger die bewahrenden Kräfte des Unternehmens. Sie können auch die Unternehmenskultur als Vermittler an die Jüngeren weiter tragen unter der Voraussetzung einer vorurteilsfreien, kooperativen Kommunikationskultur. Sie gelten als gelassener und zielsicherer auch in kritischen Situationen, was etwa in der Durchführung von Projektarbeiten wichtig ist. Sie besitzen eine gewisse Handlungssicherheit, sowie geschärfte Urteils- und Entscheidungsfähigkeit und können Wissen eher bereichsübergreifend verknüpfen. Ihre soziale Kompetenz kann nicht nur zur Konfliktlösung im Umgang mit Mitarbeitern und Kunden beitragen, sondern auch zu einer verbesserten Kundenbindung, besonders da auch die Kunden künftig verstärkt ältere Menschen sein werden, die sich von Gleichaltrigen besser verstanden fühlen.

Zudem gelten sie als loyal, pflicht- und verantwortungsbewusst. Nachteile, wie sinkendes Kurzzeitgedächtnis oder ein Mangel an körperlicher Leistungsfähigkeit und Wendigkeit werden von den Vorteilen der Jüngeren ergänzt, sofern Jung und Alt produktiv und gegenseitig wertschätzend zusammenarbeiten. In welcher Ausprägung diese Potenziale tatsächlich vorhanden sind, ist individuell vom Mitarbeiter abhängig.

Erst die Kombination der Potenziale erfüllt auch die Anforderungen, die die Unternehmen an die Eigenschaften ihrer Mitarbeiter stellen.

Personalarbeit hat hier die Aufgabe, Teamentwicklungsprozesse zu unterstützen, die den Risiken altersgemischter Teams entgegenwirken und eine gedeihliche Zusammenarbeit zum allseitigen Vorteil bewirken. In einigen Unternehmen gibt es bereits regelmäßige Klausuren (z.B. einmal pro Jahr), die der Teambildung dienen. Hierbei sollte das Thema „Altersmischung“ mit der dahinter stehenden Frage der fairen Arbeitsteilung, auch im Bezug auf Arbeitszeitmodelle, einen größeren Stellenwert erhalten.

Risiken und Chancen altersgemischter Teams

Risiko	Chance
Die Jungen entwerten die älteren KollegInnen: „Ihr wisst ja gar nicht, was heute Stand der Dinge ist“.	Die Jungen bringen ihr frisch erworbenes Fachwissen ein und die Älteren nehmen dies an.
Die Älteren lassen die jüngeren in schwierigen Situationen aufaufen: „Ihr habt doch überhaupt keine Ahnung“.	Die Älteren vermitteln den Jüngeren ihr Erfahrungswissen und die Jüngeren nehmen dies an.
Die Jüngeren klotzen rein und verausgaben sich voll, während die älteren sich schonen können, bis es „knallt“.	Im Team wird gezielt über eine faire Arbeitsteilung gesprochen, in der jeder auch unangenehme Dinge übernimmt und gegenseitige Entlastung stattfindet.
Unangenehme Arbeitszeiten (Nachtschicht) werden überwiegend von jüngeren Mitarbeitern übernommen – bis es „knallt“.	Beispiel: Während jüngere Mitarbeiter mehr in Nachtschicht arbeiten, werden sie zu anderen Zeiten (Wochenenden, Feiertage...) von älteren KollegInnen entlastet.

4.6. Unterstützung der Führungskräfte beim Erwerb demografischer Kompetenz

Führungskräfte haben als Multiplikatoren und Bildungsverantwortliche mit ihrem Verhalten großen Einfluss auf die Unternehmenskultur und das Mitarbeiterverhalten sowie auf die Auswahl und Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen. Zielführend ist in unserem Zusammenhang die Darlegung eines realen und differenzierten Altersbildes mit Hinweisen auf Potenziale und Fähigkeiten Älterer, aber auch auf mögliche Einschränkungen oder Veränderungen, die das Alter für die berufliche Tätigkeit mit sich bringen kann, um allen Mitarbeitern die gleichen Chancen zu bieten, unbelastet von Vorurteilen. Hier geht es also nicht um die allgemeine Rolle von Führung im Unternehmen (das wäre ein zu weites Feld), sondern darum, auszuführen, was „demografische Kompetenz“ beinhaltet, und wie Personalarbeit Führungskräfte beim Erwerb dieser Kompetenz und ihrer Ausübung unterstützen kann.

Demografische Kompetenz von Führungskräften beinhaltet zunächst Wissen über

- Altersstrukturen und die Prognose ihrer zukünftigen Entwicklung (s.o.: Altersstrukturanalyse)
- Dimensionen des Alters (Was passiert beim Älter-Werden? Welche Fähigkeiten bleiben erhalten oder nehmen zu, welche nehmen ab?)
- Konzept der Arbeitsfähigkeit (Was bedeutet personenbezogene Arbeitsfähigkeit im Unterschied zur abstrakten Leistungsfähigkeit?) und deren Förderung
- Altern und Gesundheit
- Altern und Leistungsfähigkeit (siehe oben)
- Altern, Lernen und Kompetenzentwicklung (siehe oben)
- Altern, Einstellungen und Werte
- Altern und Arbeitsbedingungen
- Altern und Führung
- Prävention von Altersdiskriminierung

Im Rahmen gezielter, durch die Personalabteilung organisierter Workshops sollten die Führungskräfte im Erwerb und in der (z.B. mit Rollenspielen simulierten) Ausübung demografischer Kompetenz trainiert werden. Der Erwerb dieser Kompetenz sollte obligatorischer Bestandteil der Führungskräfteentwicklung werden.

Auf der Grundlage der erwähnten Kenntnisse, die allesamt als theoretisches Wissen gut dokumentiert sind (s. Literaturverzeichnis), kann die demografische Kompetenz in den Führungsalltag einfließen, z.B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen, die den Aspekt der persönlichen Erwerbsbiografie über das nächste Jahr hinaus systematisch beinhalten sollten, sowie im Rahmen von Teamentwicklung, bei der ein besonderes Augenmerk auf Altersmischung (gute Arbeitsteilung und faire Arbeitszeitgestaltung) gelegt werden sollte.

Untermauert werden sollte die altersngerechte Führungsarbeit durch Kenntnis der Arbeitsbewältigungsfähigkeit („Workability“) der eigenen Beschäftigten. Auch hierzu liegen mit dem Workability-Index und dem Arbeitsbewältigungs-Coaching Instrumente vor, die es Führungskräften erlauben, präzise und wohl dosiert die Arbeitsbewältigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu fördern. (www.arbeitsfaehigkeit.net)

Wichtig ist hierbei, dass sich die Führungskräfte in Abstimmung mit ihren Mitarbeitern externer, ausgebildeter Coaches bedienen, die einerseits den aktuellen Stand der Arbeitsfähigkeit, andererseits aber auch die Wünsche und

Vorschläge der Mitarbeiter vertraulich erfassen und personenbezogene Wünsche nur nach ausdrücklicher Zustimmung des Mitarbeiters offen legen. („Extern“ kann auch bedeuten, dass in der Belegschaft anerkannte Personen aus anderen Abteilungen sich entsprechende Kompetenzen in einer Kurzausbildung erwerben und zum Einsatz bringen). Hat die Führungskraft in ihrem Bereich eine Vertrauenskultur aufgebaut, zeigt sich erfahrungsgemäß eine hohe Bereitschaft, offen über die Wünsche und Vorschläge zu diskutieren. Ist dies nicht der Fall, so bringen die „Arbeitsbewältigungsgespräche“ ein grundsätzliches Defizit zutage, das auf ein hohes Maß an Führungsschwäche verweist. Erfahrungen mit extern durchgeführten Beschäftigteninterviews belegen letzteres in der Tat nicht selten.

Alternde Führungskräfte – negatives Vorbild?



Und übrigens: Führungskräfte selbst altern schließlich auch. So gilt es nicht zuletzt, kritisch auf die eigene Entwicklung zu schauen. Nicht selten sind ja eben diejenigen Manager, die diverse „Verjüngungsprogramme“ in ihren Unternehmen durchgesetzt haben, die einzig verbliebenen älteren Beschäftigten. Mögen Erfahrung, Menschenkenntnis und Routine wie erwähnt mit dem Alter eher zunehmen, so beinhaltet Führen doch auch zahlreiche Stressoren und manch eine Führungskraft fühlt sich mit den Jahren überfordert und sieht sich in einem, meist unausgesprochenen, Konkurrenzkampf mit ehrgeizigen jungen Mitarbeitern. Hier nutzt es wenig, das Thema „Nicht mehr Führen Wollen“ bzw. „Nicht mehr Können“ zu tabuisieren. Es gilt vielmehr, einerseits alternde Führungskräfte zu unterstützen, etwa durch die Möglichkeit der Selbstreflexion unter

Altersgenossen, andererseits Alternativen ohne Gesichtsverlust anzubieten, indem zwischen Fach- und Managementkompetenz unterschieden wird und hoch verdienten älteren Führungskräften auch Positionen eingeräumt werden, die sowohl ihnen als auch dem betrieblichem Bedarf entgegen kommen. (Das können interne Beratungsaufgaben, die Konzentration auf gute informelle Netzwerke der Kundenbetreuung, der Aufbau neuer Geschäftsfelder, vielleicht sogar bezogen auf die älter werdende Kundschaft oder ähnliches sein). Das Konzept der altersgemäßen Arbeitsfähigkeit mit seiner Konzentration auf das, was jemand im Laufe der Zeit besonders gut kann (im Unterschied zu abstrakten Leistungsvorgaben) gilt eben auch für die Führungsarbeit. Schließlich ist die Vorbildfunktion ein herausragendes Merkmal kompetenten Führens.

5. Fazit

Die gewandelten, dynamischen Wirtschaftsstrukturen erfordern für den zukünftigen Unternehmenserfolg nicht nur Flexibilität in Strukturen und Organisation, sondern auch den flexiblen Einsatz und die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter, die die Träger von Wachstum und Entwicklung in den Unternehmen sind. Der ständige Wandel führt zu einer dynamischen Veränderung des Arbeitsumfeldes in den Unternehmen. Die Arbeitnehmer erwarten mehr Komplexität in den Aufgaben, ständig wechselnde Rahmenbedingungen und der Einsatz ständig neuer Technologien, was zu weniger gering-qualifizierten Aufgaben und größeren Verantwortungsspielräumen führt. Ebenso vermehrt gefordert werden vernetztes Denken über mehrere Bereiche, Innovationsfähigkeit und die Bildung von Netzwerken durch Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Die neuen Anforderungen im Arbeitsumfeld bedingen eine hohe Anpassungs- und Lernfähigkeit sowie Motivation der Mitarbeiter, um im Wandel Schritt zu halten. Im Sinne des mitarbeiterorientierten Ansatzes sind Beschäftigte mit ihrem Know-how, ihren Fähigkeiten, ihrer Erfahrung und ihrer Motivation, sowie deren Aufbau und Weiterentwicklung, der wichtigste Schlüssel zum Unternehmenserfolg im dynamischen Umfeld. Unternehmen müssen sich daher der Bedeutung ihrer Mitarbeiter als erfolgswichtiger Ressource und der aus der demografischen Entwicklung erwachsenden Personalrisiken, besonders in Kombination mit der bisherigen Personalpolitik, bewusst werden, wenn sie auch künftig wirtschaftlich Erfolg haben wollen.

Da sie in Zukunft mit einer zunehmend alternden Belegschaft ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit gestalten müssen, ist ein besonderes Augenmerk auf die Gruppe der älteren oder alternden Mitarbeiter zu richten. Der Mangel an qualifizierten Fach- und Nachwuchskräften am Arbeitsmarkt, die zunehmende Alterung der Erwerbsbevölkerung und der geringe Nachwuchs bedingen die Notwendigkeit eines längeren Verbleibs der Älteren im Unternehmen. Die bisher von vielen Unternehmen verfolgte jugendorientierte Personalpolitik, sowie die Verschwendung von Ressourcen und Potenzialen durch mangelnde Weiterbildungsaktivitäten für Ältere und den Personalabbau durch Frühverrentungskonzepte wirkte jedoch eher kontraproduktiv auf diese Altersgruppe. Diese Verschwendung der teils über Jahre aufgebauten Qualifikationen, des Wissens und der Potenziale ihrer Mitarbeiter können sich die Unternehmen nicht mehr leisten.

Aktives Handeln ist gefragt und darf nicht mit dem Slogan abgetan werden: „Die Probleme von morgen werden auch erst morgen gelöst.“ Im stetigen Wirken und Handeln im Tagesgeschäft bleiben gerade unangenehme Fragen stecken und werden nicht weiter verfolgt. Dabei wird einfach häufig darüber hinweggesehen oder übersehen, dass bereits ein Rad im Getriebe nicht mehr läuft. Zur rechten Zeit die richtigen Maßnahmen einleiten und somit beruhigt in eine sichere Zukunft gehen mit einer starken Belegschaft, das sollte für alle Unternehmen das erste Ziel sein.



Daneben sollten alle Entscheidungen bezüglich anstehender Personalentwicklungsmaßnahmen auf Leistungs- und Potentialbeurteilungen basieren, die regelmäßig von den einzelnen Mitarbeiter in Gesprächen ermittelt werden. Dadurch werden Informationen betreffend der bisherigen Leistung und eventuell notwendiger Entwicklungsschritte generiert, sowie zu weiteren Potenzialen, die es für einen optimalen Einsatz ebenso zu nutzen und zu fördern gilt. Über einen Profilvergleich kann dann ein eventueller Personalentwicklungsbedarf ermittelt werden, der im Dialog mit dem Mitarbeiter oder betroffenen Gruppen in Maßnahmen umgesetzt wird und aus den Bereichen der Förderung, Bildung oder Organisationsentwicklung besteht.

Einer im betrieblichen Kontext bedeutsamen Personalarbeit steht die Wahrnehmung einer solch komplexen Aufgabe – gestützt von der Unternehmensleitung, im Verbund mit den Führungskräften und sozialpartnerschaftlich flankiert von der betrieblichen Interessenvertretung – wahrlich gut zu Gesicht.

Quellenverzeichnis

Matthes, Nadja: **Traumberuf mit Tücken**. In FOCUS, Nr. 51/2005, S. 150-152

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): **Bevölkerung Deutschlands bis 2050**. 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung Wiesbaden 2006, <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/bevoelkerungsprojektion2050,property=file.pdf>, [17.07.2007]

Literaturverzeichnis

Adecco Institute (Hrsg.): **Demographic Fitness Survey 2006**. o.O. 2006 <http://www.adeccoinstitute.com/Adecco-Institute-Demographic-Fitness-De.pdf>, [17.07.2007]

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): **Alter neu denken**. Empfehlungen der Expertenkommission „Ziele in der Altenpolitik“ zu gesellschaftlichen Altersbildern, Gütersloh 2006

Bildungschancen schaffen, Bildungschancen nutzen. Bildung älterer Menschen im Kontext einer Lebenslaufperspektive – Empfehlungen der Expertenkommission „Ziele der Altenpolitik“, Gütersloh 2007, http://www.aktion2050.de/cps/rde/xbcr/aktion/Brosch_EmpfehlBild.pdf, [01.08.2007]

Ältere Arbeitnehmer – ein Asset für die Wirtschaft. Empfehlungen für Politik, Tarifpartner und Unternehmen, Gütersloh o.J., <http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/AeltereArbeitnehmer.pdf>, [27.07.2007]

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA): **Why WAI?** <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/why-wai,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>

Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): **Demografischer Wandel – Herausforderung für die Berufsbildung**. Rede des Präsidenten des Bundesinstituts für Berufsbildung Manfred Kremer, Bonn 2006, <http://www.bibb.de/de/27300.htm>, [18.07.2007]

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.): **Bevölkerung: Fakten – Trends – Ursachen – Erwartungen**. Die wichtigsten Fragen, 2. überarbeitete Aufl., Wiesbaden 2004, http://www.bib-demographie.de/info/bib_broschuere2.pdf, [17.07.2007]

Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.): **Gesund altern**. Prävention und Gesundheitsförderung im höheren Lebensalter, Berlin 2006, http://www.bmg.bund.de/cln_040/nn_600110/SharedDocs/Publikationen/Gesundheit/g-300,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/g-300.pdf, [21.07.2007]

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (Hrsg.): **BDI-Mittelstandspanel**. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung, Herbst 2006 – Langfassung, Berlin 2006, <http://www.bdi-panel.emnid.de/pdf/BDI-Langfassung-Herbst-2006.pdf>, [17.07.2007]

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): **Ältere Mitarbeiter im Betrieb**. Ein Leitfaden für Unternehmer, 2. Aufl., Berlin 2003, [http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/327F0DDB6B1788AFC1256FB70028F5BE/\\$file/BDA_Broschuere_Aeltere_Mitarbeiter.pdf](http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/327F0DDB6B1788AFC1256FB70028F5BE/$file/BDA_Broschuere_Aeltere_Mitarbeiter.pdf), [21.07.2007]

Juhani Ilmarinen/Jürgen Tempel: **Arbeitsfähigkeit 2010**. Hamburg 2002





Personalverantwortliche auf dem Weg, den Unternehmenserfolg mit älter werdenden Belegschaften zu sichern.

Im Rahmen des Projektes **alTör** (Alternative Konzepte der Personalpolitik mit alternden Belegschaften) wurden in einem Workshop für Personalverantwortliche mögliche Strategien und die zentralen betrieblichen Handlungsfelder vorgestellt und dabei vor allem viel Raum für den Erfahrungsaustausch der Teilnehmer gegeben.

Die Zusammensetzung des Workshops mit Teilnehmern aus Unternehmen der Gesundheitsbranche, des produzierenden Gewerbes unterschiedlichster Produkte und der öffentlichen Verwaltung gaben den spannenden Rahmen für neue Erkenntnisse auch über bisherige Strukturen hinweg.

Was können Personaler tun, damit Unternehmen mit älter werdenden Beschäftigten nicht alt aussehen?

Vor dem Hintergrund dieser Fragestellung wurde eine Vielzahl bereits durchgeführter oder gestarteter Maßnahmen, in denen Personalabteilungen als Motor im Prozess agieren, vorgestellt. Die grundlegende Notwendigkeit, durch analytische Betrachtung zu erkennen „Wie sieht es denn in meinem Betrieb eigentlich aus und wo stehen wir in ein paar Jahren“ wurde von allen Personalverantwortlichen betont. Darauf aufbauende praktische Beispiele zeigen etwa erfolgreiche Tandemlösungen zur Kombination von Erfahrungswissen mit aktuellen Kenntnissen im High-Tech-Bereich von Produktionsanlagen. Damit ist es gelungen, einen deutschen Produktionsstandort zum Spezialisten für anspruchsvolle Herstellungsprozesse innerhalb einer Konzerngruppe zu machen. Andere Beispiele zeigen die erfolgreiche Integration älterer Arbeitsloser in die Arbeits-



abläufe einer Klinik. Die besondere Begeisterung und Motivation, die diese Menschen mitbringen, wirken ansteckend auf bestehende Teams und helfen die anspruchsvollen Aufgaben an und mit Menschen noch besser durchzuführen. Beispiele zur Einbindung strukturierter Mitarbeitergespräche verdeutlichen die Möglichkeiten, lebenslanges Lernen altersgerecht und gleichzeitig zum Nutzen der Unternehmen in die Personalentwicklungsmaßnahmen älterer Mitarbeiter aufzunehmen. Andererseits wurden auch kritische Bereiche deutlich. Erfahrung ist nicht nur positiv zu bewerten, sondern kann notwendigen Veränderungsprozessen bei fehlender Einsicht in die Sinnhaftigkeit entgegenwirken. Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit sind gerade gegenüber erfahrenen und älteren Mitarbeitern unabdingbare Notwendigkeit. Zusätzlich erkennen Unternehmen, die sich nach bereits durchgeführten einschneidenden Umstrukturierungen in der Phase der Festigung befinden, dass sich ihre Alterstruktur sehr stark vom Ideal einer altersgemischten Belegschaft entfernt hat und damit die Auswirkungen des demografischen Wandels noch um ein Vielfaches dramatischer sind. Als Herausforderung empfunden werden auch die Erwartungen älterer Mitarbeiter, nicht bis zum jetzt erhöhten Rentenalter arbeiten zu müssen. Gerade dann, wenn in der Vergangenheit die Führungs- und Unternehmenskultur sehr stark mitarbeiterorientiert war, sehen sich Personalverantwortliche hier hohen und teilweise überzogenen Erwartungen gegenüber.

Wie können Lernprozesse systematisiert werden? Wie können Schlüsselqualifikationen neben formalen Kenntnissen erkannt und genutzt werden?

Antworten auf diese Fragen wurden in zwei Richtungen gegeben. Einerseits sind strukturierte Vorgehensweisen der Personalentwicklung mit der Kette „Stellenbeschreibung mit Anforderungen – Jahresgespräche – Entdeckung von Abweichungen und Abbau der Abweichungen“ als Weg und Werkzeug allgemein anerkannt und als hilfreich beschrieben. Andererseits wird jedoch die Notwendigkeit eines „Andockens an die Lebenswelt“, also die Einbeziehung von Schlüsselqualifikationen, die Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens gezeigt haben, gerade für Ältere als notwendig erachtet. Hier werden Definitionen, Begrifflichkeiten und Übersetzungsmöglichkeiten vermisst. Diese Einschätzung gilt unabhängig von dem Unternehmenszweck oder den bisher gewählten Instrumenten des Wissenstransfers in den Betrieben.

Die Berücksichtigung des demografischen Faktors in der Rekrutierung stellt Personalverantwortliche vor die Frage: Wie können Vorurteile gegen die Einstellung Älterer abgebaut werden? Die Vorteile und Nutzen, die eine altersgemischte Belegschaftsstruktur bringt und die durch die weitere Einstellung von Mitarbeitern 50plus ver-



stärkt werden können, werden in der Summe von den anwesenden Personalverantwortlichen bereits erkannt und durch entsprechendes Handeln, also durch Einstellungen in dieser Altersgruppe, auch umgesetzt. Die Ergebnisse sollten auch anderen Betrieben Mut machen, sich hier zu öffnen.

Fazit

Die Auswirkungen des demografischen Wandels machen sich in Unternehmen unabhängig von Ihrer Branche bemerkbar. Der demografische Wandel wird als Erstes die Unternehmen in ihrem Handeln beeinflussen, die über eine altershomogene Belegschaftsstruktur und über einen schon heute schwierigen Arbeitsmarkt verfügen. Hart treffen wird er jedoch die Unternehmen, die sich nicht frühzeitig auf seine Auswirkungen einstellen. Diejenigen, die sich der Herausforderung stellen und ihre Chancen nutzen, statt nur mögliche Probleme zu sehen, diejenigen, die ihre Mitarbeiter dauerhaft zu Mit-Arbeitern machen, sie motivieren, aktiv einbeziehen und fördern, werden Gewinner des Wandels sein.

Ältere können in Zukunft das Wettbewerbspotenzial der Unternehmen ausmachen, ihre Leistungsfähigkeit und Motivation wird entscheidend sein für Innovationskraft und Weiterentwicklungschancen der Unternehmen. Ältere stellen künftig die größte Gruppe der Erwerbstätigen dar und der Markt der Nachwuchskräfte nimmt zahlenmäßig ab. Daher nehmen Maßnahmen zu ihrer Einbindung, Qualifikation und Motivation einen hohen Stellenwert in der Personalentwicklung der Unternehmen ein. Nicht zuletzt gilt es jedoch ihr Wissen im Unternehmen zu halten und an die Nachwuchskräfte zu transferieren. Die benötigte Leidenschaft für die Arbeit und die Innovationskraft werden nur generiert werden, wenn Erfahrung, Engagement für den Beruf und Tradition des Unternehmens auf neue Ideen und Risikobereitschaft treffen, die zusammen das Wachstum der Unternehmen in der Zukunft darstellen. Intergenerative Zusammenarbeit, Wissen und Wertschätzung für jeden Einzelnen sind das Samenkorn, das die Personalentwicklung mit kontinuierlicher Pflege und der passenden Unternehmenskultur und Unterstützung der leitenden Personen heute einpflanzen kann für das Wachstum von Morgen. Staat, Unternehmen und jeder Einzelne müssen an dieser Herausforderung des ständigen Wandels arbeiten und sich schon heute auf das Morgen vorbereiten. Der demografische Wandel ist eine große Herausforderung, aber auch eine Chance, um lebenslang und gemeinsam, voneinander und miteinander zu lernen, um auf die Zukunft vorbereitet zu sein und sie gemeinsam aktiv zu gestalten.



Statements aus der Praxis



„Das Thema „Alter“ muss in bestehende Aktivitäten eingebunden werden“

MARKUS LANDHERR, PERSONALLEITER DES PFALZKLINIKUMS FÜR PSYCHIATRIE UND NEUROLOGIE IN KLINGENMÜNSTER

Der Demografische Wandel ist bereits seit 2005 in der Klinik ein Thema. Analysen von Ausfallzeiten haben gezeigt, dass bei älteren Mitarbeitern die Länge und wohl damit auch die Schwere von Erkrankungen zu nehmen. Zusätzlich wurde erkannt, dass notwendige Neuerungen und Umstrukturierungen oft zu Ängsten bei langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führten. Fragen wie „kann ich mich noch umstellen?“ aber auch „warum muss ich mich überhaupt an neue Strukturen und Aufgaben aufgrund meines Alters noch anpassen?“ zeigten die Situation.

Das Erarbeiten von Details und Hintergrundinformationen, sowie die Suche nach Möglichkeiten, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu stärken, wurden auf Vorstandsebene als Projekt initiiert. Teilnehmer aus verschiedenen Einrichtungen und Berufsgruppen, Vertreter des Personalrates und der Personalabteilung bildeten ein Team. Mit Unterstützung der TBS als externer Beratung wurde zunächst einmal Kasse gemacht, was es an Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsprävention, des Arbeitsschutzes und der Personalentwicklung schon gab.

Die Einbindung des Themas „Alter“ in bestehende Aktivitäten ist für die Akzeptanz ein ganz wichtiger Faktor. So sind zum Beispiel die Nutzung von Krankenrückgesprächen als erster Teil eines Eingliederungsmanagements oder auch Personalentwicklungskonzepte speziell für ältere Mitarbeiter, eine sehr gute Möglichkeit, um Ansatzpunkte für die Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze zu bekommen. Das Fragen und Einbeziehen der Mitarbeiter und insbesondere deren Vertretung, des Personarats, hat im Pfalzkllinikum ohnehin einen besonderen Stellenwert. So wird auch das aktuelle Projekt „Demografie“ mit einer Interviewphase in die Umsetzung gehen, um dadurch Meinungen der Mitarbeiter zu diesem Thema zu erfahren und deren Sichtweise zum Thema Alter im Beruf.



Bereits heute lässt sich erkennen, dass – speziell im Pflegebereich – die fehlenden Möglichkeiten, nach 30-40 Jahren Berufsleben in Ruhestand zu gehen, zu Resignation und Unzufriedenheit führen können. Ein Wechsel auf Stellen, bei denen körperliche Belastung nicht so im Vordergrund steht, ist im Dienstleistungsbereich des Klinikums nur bedingt möglich. Wichtig ist, die Sorgen und Empfindungen Älterer wahrzunehmen, eine eventuell gestiegene Sensibilität zu berücksichtigen und vor allem Ausgrenzen zu vermeiden sowie als Arbeitgeber motivierend zu wirken.

Interessant ist die Erfahrung, die im Pfalzkllinikum bei der Einstellung älterer Mitarbeiter gemacht wurde. Es werden die Bewerber über Praktika oder Befristungen auf die Tätigkeiten vorbereitet und dann bei Eignung langfristig weiterbeschäftigt. Finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten der Arbeitsagentur werden genutzt. Das Resultat ist überwiegend positiv.





„Nur Praxisorientierung führt zu Akzeptanz bei den Beschäftigten“

MICHAEL GUTENBERGER, FACHBEREICHSLEITER FÜR ZENTRALE AUFGABEN BEI DER KREISVERWALTUNG DES RHEIN-HUNSRÜCK-KREISES IN SIMMERN

Das Thema demografischer Wandel wird bei uns schon seit einiger Zeit aktiv behandelt, war unsere Kreisverwaltung doch die erste deutschlandweit, die sich bereits 2003 dem Audit „Beruf und Familie“ unterzog. In diesem Zusammenhang haben wir uns auch intensiv mit Fragen alternder Belegschaften beschäftigt. Die für das Audit notwendigen Überlegungen zur Gestaltung einer Arbeitsumgebung, die sich mit jungen Familien vereinbaren lässt, wurden auch auf die Gruppe der älteren Mitarbeiter ausgeweitet. Damit wurde ein ganzheitlicher Ansatz erreicht, der sich nicht auf einzelne Beschäftigtengruppen beschränkt. Sehr gut aufgenommen wurden die Maßnahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements und die damit verbundenen Gesundheitsvorsorgen. „Jetzt interessiert man sich endlich mal dafür, wie es mir geht“, beschreibt die positive Wirkung sehr anschaulich. Ein Team bestehend aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Personalbereichs, des Personalrats, der Arbeitssicherheit und den unmittelbaren Führungskräften ist Ansprechpartner für das Personal und stößt sowohl Präventivmaßnahmen und Arbeitsplatzveränderungen an, als auch Vorschläge zu Reintegration nach längerer Fehlzeit. Damit wird ein wesentlicher Beitrag zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit im Alter geleistet.

Es ist wichtig, dass das Thema älter werdendes Personal nicht isoliert betrachtet wird, sondern eingebunden ist in eine Vielzahl von Aktivitäten, die durch Praxisorientierung zu Akzeptanz führen. Eine große Aktion zur Erneuerung der Beleuchtung an den Arbeitsplätzen zeigte zum Beispiel, dass die Bedürfnisse nicht nur theoretisch betrachtet werden, sondern sich tatsächlich etwas tut. Auch die Berücksichtigung familiärer Bedürfnisse wurde aus einer theoretischen Betrachtung in die tägliche Praxis geholt. So wurde der Begriff „Familie“ nicht nur im Zusammenhang mit „jungen Eltern“ gesehen, sondern auch das Tabu-Thema „Pflege und Unterstützung von Angehörigen“ aufgegriffen. Wer als Vater oder Mutter Kinder hat, um die es sich zu kümmern gilt, das weiß man, darüber redet man gern. Man zeigt Fotos und spricht über Zuhause. Die Notwendigkeit, sich um Großeltern oder Eltern zu kümmern, wird dagegen eher verschwiegen. Bei verschiedenen Gelegenheiten wie Belegschaftsversammlungen, aber auch Feiern, wurde nun von Führungskräften bis hin zum Landrat um Offenheit mit diesem Thema geworben. Plötzlich fühlten sich Betroffene, die sich zum Beispiel um ihre Eltern kümmern müssen, verstanden und das Gefühl von „Spießroutenlaufen“ bei der Nutzung der vielfältigen Zeitmodelle wich einem Gefühl des Verstandenwerdens. Von diesen Personen wurde ein erheblicher Druck genommen.



Leider gab es jedoch nicht nur Erfolge mit den angestoßenen Maßnahmen. Präventivmaßnahmen im Bereich der Arbeitsplatzergonomie, wie zum Beispiel Hinweise zum richtigen Sitzen, korrekten Einstellen von Stühlen oder Bildschirmen, stießen rasch an die Grenzen der eigenen Vorstellungen der Mitarbeiter. Jahrelange Gewohnheiten und eigene Vorstellungen wurden beibehalten, obwohl sie der Gesundheit abträglich sind. Das ist zwar enttäuschend, spornt uns im Rahmen der Gesundheitsvorsorge jedoch zu besonderer Geduld und Hartnäckigkeit an. Das Resümee: „Nicht nur die großen Schritte bringen uns weiter, sondern die vielen kleinen und kontinuierlichen Dinge, die sich an der Praxis orientieren und uns jeden Tag ein bisschen helfen.“





„Wir können die ‚demografische Bombe‘ entschärfen!“

JÜRGEN ECKER, PERSONALLEITER UND STELLVERTRETENDER DIREKTOR DES KRANKENHAUSES HACHENBURG IM DRK KLINIKUM WESTERWALD

Es waren vor allem zwei Ereignisse, die mich über den demografischen Wandel und dessen Auswirkungen nachdenken ließen. Da ist zum einen der Wegfall der Möglichkeiten, gleitend in den Ruhestand zu gehen und stattdessen bis zu 67 Jahre arbeiten zu müssen. Hier ist die Frage, wie dies unter den Arbeitsbedingungen eines Krankenhauses funktionieren soll, wie also die Mitarbeiter bis zu diesem Alter ihre Arbeitsfähigkeit erhalten können. Zum anderen führt die Alterung der Deutschen dazu, dass immer mehr ältere Patienten in die Klinik kommen und die Anzahl der chronisch Kranken immer mehr zunimmt. Das heißt, die Arbeit in den Krankenhäusern wird mehr, obwohl insbesondere im Pflegebereich in den letzten Jahren 50.000 Stellen abgebaut wurden. Die Folge sind Arbeitsverdichtung und damit Qualitätseinbußen in der Versorgung der Patienten. Vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzierungsproblematik ist es jedoch nicht möglich, in größerem Umfang neue Stellen zu schaffen und weiteres Personal einzustellen. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter länger arbeiten müssen, bevor sie in Rente gehen können. Es kommt also zu einer Verstärkung des Problems, der Handlungsbedarf steigt.

Eingebunden in die Vorbereitung der Zertifizierung nach KTQ (Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen) zum Aufbau eines systematischen QM-Systems mit qualitativ hochwertigen Versorgungsabläufen und -strukturen, hat das Krankenhaus Hachenburg auch den Fokus auf die Gesund-

heit der Mitarbeiter gelegt. Mit externer Unterstützung durch die TBS wurde ein Projektteam mit Vertretern des Personalbereiches, des Betriebsrates, des Arbeitsschutzausschusses und mit Einbindung des Betriebsarztes ins Leben gerufen. Zielrichtung war, durch praxisorientierte Maßnahmen vor Ort die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu steigern. Seminare zur Gesundheitsförderung, wie rückenschonendes Arbeiten, Kinästhetikkurse etc. helfen Belastungen zu reduzieren, die kostenlose Nutzung des hauseigenen Bewegungsbaudes und des Geräteraums unterstützen bei der Regenerierung und Gesunderhaltung.

Durch die Maßnahme „Gutes Team“ wurde das Lernen jüngerer Mitarbeiter von Erfahrenen und Älteren – aber auch umgekehrt – strukturiert und gefördert. Durch eine Befragungsaktion mit Interviews (Arbeitsbewältigungsgespräche) werden Informationen über Belastungen einerseits und Fähigkeiten andererseits erwartet, um daraus Handlungsmöglichkeiten zu erkennen.

Als wenig hilfreich erwies sich die Idee systematischer Rotationen zwischen stark belastenden Stationen zu weniger belastenden Stationen. Dem Vorteil einer körperlichen Entlastung stand der Nachteil des Verlustes der „Heimatstation“ gegenüber. Zu bedeutend waren gewohnte und effektive Abläufe, verbunden mit dem kollegialen Vertrauen und Verstehen innerhalb eines Stationsteams.

Das Angebot von Hilfe statt Kontrolle, wie es durch strukturierte regelmäßige Treffen im Zusammenhang des Eingliederungsmanagements und durch Gesundheitszirkel erreicht wurde, kam jedoch sehr gut an. In mehreren Fällen ist es dadurch gelungen, Mitarbeiter nach Burn-Out-Syndrom erfolgreich wieder voll in den Arbeitsprozess zu integrieren.

Insgesamt sind die Projektbeteiligten überzeugt, dass durch den erreichten vertrauensvollen Umgang mit den Mitarbeitern, durch Offenheit und Harmonie, jüngere und ältere Mitarbeiter einander besser verstehen und akzeptieren und damit die „demografische Bombe“ entschärft werden kann.





„Die Kombination von Erfahrungswissen der Älteren mit High-Tech-Kenntnissen der Jüngeren brachte den Durchbruch“

SABINE KIRCHEM, PERSONALLEITERIN DER IMPRESS GMBH & CO OHG, SPEZIALIST FÜR BEDRUCKUNG VON LEBENSMITTELDOSEN IN WEISSENTHURM

Zur Erhaltung und Ausweitung der Wettbewerbsfähigkeit wurde in hochmoderne Drucklinien investiert. Hohe Anlagenverfügbarkeit und einwandfreie anforderungsgerechte Produktqualität setzten die Messlatte für den Erfolg. Langjährig erfahrene Mitarbeiter verfügten über das Know-how und Fingerspitzengefühl bei der Durchführung des komplexen Druckprozesses. Die elektronische Steuerung der neuen Anlagen war ihnen jedoch fremd. Jüngere Mitarbeiter, die im Werk eine Ausbildung durchlaufen hatten, beherrschten die High-tech Komponenten der Maschinen, waren jedoch zu unerfahren, um die qualitätsbestimmenden Einflüsse in der Herstellung zu kennen. In der Vergangenheit war es undenkbar junge Menschen direkt nach Ihrer Ausbildung in verantwortliche Funktionen an unseren Produktionslinien zu nehmen. Es dauerte recht lange, bis Sie das Feeling für unsere Produkte und deren Herstellung entwickelt haben.

Für den Erfolg der neuen Linien wurde jedoch kurzfristig aktuelles Wissen über die Steuerung der Maschinen benötigt, und das fehlte den bisherigen Mitarbeitern. Für einen erfolgreichen Anlagenbetrieb mussten Erfahrung und neues Wissen kombiniert werden. Eine echte Herkulesaufgabe, die nur durch ein gut durchdachtes Gesamtkonzept gestemmt werden konnte, das mit umfänglicher externer Unterstützung durch die TBS erarbeitet wurde und auch in Zukunft umgesetzt wird.

Zunächst wurden aus dem Kreis der erfahrenen Drucker Ausbilder qualifiziert, die Methodik, Didaktik und Projektarbeit kennen lernten. Bei der Beantwortung der Frage „welche Herstellungs-Methode ist denn die effektivste und soll vermittelt werden?“ stellte sich heraus, dass alle „alten Hasen“ unterschiedliche Tricks und Kniffe kannten. So führte die Beschreibung von best-practices dazu, dass sogar hier noch Lernprozesse stattfanden und Abläufe optimiert wurden. Das Resultat waren einvernehmlich akzeptierte Schulungsunterlagen, die in sieben theoretischen und praktischen Modulen gebündelt wurden. Anhand von Qualifikationsplänen wurden Prioritäten gesetzt und damit sichergestellt, dass entsprechend der Veränderungen in den Produktionslinien auch die angepassten Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter zeitgerecht vorhanden waren. Die angewandten Methoden waren stets gleich, die Intensität der Begleitung variierte mit den Notwendigkeiten der Mitarbeitergruppen.



Mit Unterstützung der TBS wurde ein konsequentes 3 Meilenstein-Programm gerade für ältere Mitarbeiter entwickelt. Das bedeutet, dass in einem ersten Gespräch Verständnis für den Veränderungsprozess und die damit verbundene Notwendigkeit zu Lernen erreicht wurde. Im zweiten Step wurden Maßnahmen bei eventuell aufgetretenen Problemen bei der Umsetzung gefunden. Nach Abschluss der Qualifizierung wurden in einem Abschlussgespräch alle Erfahrungen festgehalten und ausgewertet. Der Personalbereich war als kompetenter Prozessbegleiter stets akzeptiert und trug durch ein angepasstes Entlohnungsmodell mit Bonusvereinbarungen wesentlich zum Erfolg der neuen Druckanlagen bei. In Ergänzung wurden das Schichtmodell angepasst und soziale Qualifizierungen schicht- und funktionsübergreifend durchgeführt, wodurch ein eventuell vorhandenes Gegeneinander in ein Miteinander überging.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Kombination von Erfahrungswissen der Drucker der älteren Generation mit neuen High-Tech-Kenntnissen der jungen Generation ein voller Erfolg wurde, wobei der Durchbruch dadurch gelungen ist, dass Betroffene zu Beteiligten wurden. Die Erkenntnis, dass jeder mit seinen unterschiedlichen Kenntnissen und Erfahrungen zum gemeinsamen Ziel beitragen kann und damit unterschiedliche Stärken einbringt, wurde bei Impress wirklich erreicht.





„Herausforderung Zukunft – ein umfassendes und vielschichtiges Projekt“

THEO SCHOLTES, LEITER PERSONAL DER BITBURGER BRAUGRUPPE

Für mich und für uns alle ist das Projekt „Herausforderung Zukunft“, wie es genannt wurde, um von dem überstrapazierten Begriff „demografische Entwicklung“ oder „Alter“ weg zu kommen, ein ganz Wichtiges. In dem Titel zeigt sich auch, wie umfassend und vielschichtig dieses Projekt für uns ist. Es ist eben deutlich mehr als nur eine Fortschreibung der Statistik über die Altersdurchschnitte. Es hängt mit vielen anderen Faktoren zusammen, insbesondere mit den politischen Veränderungen, die sich in dem Wegfall von allgemeinen Vorruhestandsregelungen konkretisieren. Es hängt zusammen mit einer längeren Beschäftigungsnotwendigkeit auf der einen Seite und auf der anderen Seite auch mit der Frage, wie können auch Mitarbeiter bis zum 67. Lebensjahr überhaupt beschäftigungsfähig bleiben. Ein weiterer nicht unwesentlicher Aspekt ist das Thema Fachkräftenachwuchsgewinnung. Insofern ist es für uns Personaler ein wichtiges Thema, ein wichtiges Projekt, das eine hohe Bedeutung hat und uns abverlangt, dass wir uns noch „strategischer“ in Sachen Personalarbeit aufzustellen.

Darin liegt – denke ich – auch eine große Chance für die Personalarbeit, sich hier als strategischer Partner der Unternehmensführung, aber auch auf der anderen Seite der Arbeitnehmervertretung zu sehen. Denn eines ist offenkundig: Das Projekt kann eigentlich nur funktionieren, wenn es im Dreiklang zwischen Geschäftsführung, Arbeitnehmervertretung und Personalabteilung als Koordi-

nationsstelle betrieben und umgesetzt wird. Insofern freue ich mich, dass wir das von Anfang an als gemeinsames Projekt definiert haben, in dem Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung in gleicher Weise verantwortlich an den verschiedenen Themen arbeiten.

Damit ist für mich auch schon ein wesentlicher Erfolgsgarant genannt, denn es kann nur als gemeinsame Herausforderung bearbeitet werden, und so sehen wir es auch. Die Handlungsfelder, die sich jetzt abzeichnen, ergeben sich wiederum aus der Problemstellung des Projektes. Zum einen ist zu überlegen, wie wir durch prophylaktische bzw. präventive Maßnahmen vom Gesundheitsmanagement bis zur Qualifizierung auf allen Altersstufen und in allen Berufsgruppen die Mitarbeiter möglichst lange beschäftigungsfähig erhalten können. Wie können wir sie unterstützen und fördern bei ihren eigenen Bestrebungen und Anstrengungen, sich als Arbeitnehmer auch attraktiv zu halten? Das ist der eine große Komplex, den anderen sehe ich in der Tat darin, dass wir es trotz aller Bemühungen nicht schaffen werden, alle Mitarbeiter bis zum Rentenalter in Jobs zu halten. Insofern müssen wir uns auch Gedanken darüber machen, wie wir sozusagen „konzeptionelle Vorruhestandsregelungen“ mit den Mitarbeitern und für die Mitarbeiter erarbeiten. Dabei wird die entscheidende Frage sein: Wie finanzieren wir solche Modelle? Die aktuelle politische Diskussion zeigt ja, dass dies nicht nur ein Thema für uns ist, sondern dass es ein Thema der gesamten Wirtschaft ist. Die Frage ist: Wie werden wir letztlich hier zu Kompromissen kommen? Für mich ist klar, dass auch die Eigenbeteiligung des Mitarbeiters an solchen Modellen sicherlich höher sein muss als bei den bisherigen Modellen.



Es zeigt sich in den ersten Steps, die wir im Rahmen dieses Projektes jetzt hinter uns haben, dass eine frühzeitige Beteiligung der Mitarbeiter ganz wichtig ist. Insbesondere auch deshalb, weil doch viele sowohl jüngere als auch „mittelalte“ Kollegen und Kolleginnen sich noch nicht bewusst sind, dass die neuen Rahmenbedingungen es eben nicht mehr so leicht machen, mit 58, 59, 60 Jahren aus dem aktiven Berufsleben auszuscheiden. Insofern ist ein ganz wesentliches Ziel, die Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema. Dies scheint auch zu gelingen. Das zeigen die ersten Interviews, die wir mit Mitarbeitern führen, auf die wir reagieren, denn das ist in der Tat die entscheidende Größe. Mitarbeiter müssen und sollen erkennen, dass sie (auch) betroffen sind. Insofern ist die Bewusstmachung der Problematik sicherlich ein wichtiges Ziel,



nicht nur bezogen auf die Mitarbeiter, sondern auch auf die Führungskräfte, die letztlich wieder als Personalverantwortliche für ihre Mitarbeiter auch dieses Thema in ihren Fokus nehmen müssen. Denn dies ist keine Aufgabe, die man an die Personalabteilung delegieren kann, sondern hier werden Aufgaben auf die Führungskräfte zukommen in Sachen der Beratung, in Sachen der Unterstützung bei Weiterbildung, auch in Sachen der Gestaltung der Rahmenbedingungen von Arbeitsprozessen. Sprich: veränderte Schichtmodelle, ergonomische Ausstattung der Arbeitsplätze, Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten. All diese Themen, die ja auch den direkten Vorgesetzten betreffen, werden für sie bedeutender als das bisher der Fall war.

Ein schwieriges Teilthema sehe ich darin, dass es uns schwer fällt zu prognostizieren, wie sich bestimmte Arbeits- bzw. Berufsfelder qualitativ entwickeln. Das heißt, wir leiden etwas darunter, dass wir nur linear die Zukunft sozusagen simulieren. Insofern wird es wichtig sein – und das haben wir auch schon begonnen – ein qualitatives Szenario zu entwickeln, in dem wir uns nicht nur einzelne Berufe und Tätigkeiten anschauen, sondern stärker in Berufsgruppen denken. Wie werden sich z.B. Verwaltungstätigkeiten entwickeln? Wie werden sich verkäuferische Tätigkeiten entwickeln? Wie werden sich produzierende Tätigkeiten entwickeln? Insofern werden wir stärker noch die Berufs- und Tätigkeitsfelder erforschen, um da auch zu sehen, wen man gegenseitig einsetzen kann, wenn sich Tätigkeitsfelder ändern. Dabei tauchen so interessante Fragen auf wie: Wird der Verkäufer der Zukunft in 10 Jahren noch so aussehen wie der Verkäufer heute? Wird der Buchhalter in 10 Jahren noch die gleiche Arbeit erledigen wie heute? Solche Fragen können Sie auf alle anderen Tätigkeitsfelder übertragen, und das wird eine spannende Aufgabe sein, zu simulieren, wie denn Aufgaben unter der Maßgabe technischer und technologischer Entwicklungen und auch veränderter Werteinstellungen der Mitarbeiter sich entwickeln. Da haben wir noch ein breites Aufgabenfeld vor uns.



TBS gGmbH Rheinland-Pfalz

Kaiserstraße 26-30
55116 Mainz

Tel.: 06131/28 835-0

Fax: 06131/22 61 02

info@tbs-rheinlandpfalz.de

www.tbs-rheinlandpfalz.de