

**FOKUS 50+**

Beste Perspektiven  
für erfahrene Mitarbeiter

# Studie „Managing Demographics“

Die Autoren:

*Sebastian Berblinger*

*Dr. Michael Knörzer*

*Michael Peter*



Auszug aus Teilnehmern (insgesamt 137):



## INHALTSVERZEICHNIS

	Vorwort	04
1	Einleitung	05
2	Zielsetzungen, Vorgehensweise und Aufbau der Studie	06
2.1	Zielsetzungen der Studie	06
2.2	Vorgehensweise der Studie	07
2.3	Aufbau der Studie	08
2.3.1.	Branchenstruktur der untersuchten Unternehmen	08
2.3.2.	Altersstruktur der untersuchten Unternehmen	10
3	Demografie und perspektivisches HR-Management	13
3.1	Entwicklung Bevölkerungsstruktur und Arbeitskräftepotential in Metropolregionen	13
3.2	Perspektivisches Personalmanagement	17
3.2.1.	Status quo der Personalpolitik	17
3.2.2.	Das Potenzial der Erfahrung	18
3.2.3.	Implikationen für die Personalpolitik	18
3.2.4.	Trends und Ausblick	19
4	Fortschritte in den untersuchten Handlungsfeldern	19
4.1	Mitarbeitergewinnung	19
4.2	Karrieremöglichkeiten	21
4.3	Weiterbildung	23
4.4	Gesundheitsmanagement	24
4.5	Arbeitsorganisation	26
5	Gelungene Praxisbeispiele	27
5.1	HUK-COBURG	27
5.2	ThyssenKrupp Steel Europe	28
5.3	EVONIK Industries	30
5.4	Continental	31
5.5	Phoenix Contact	33
5.6	Brose	34
5.7	Wieland	35
6	Schlussbetrachtung	37
	Abbildungsverzeichnis	41
	Tabellenverzeichnis	42
	Quellenverzeichnis	42
	Endnotenverzeichnis	43
	Impressum	43

# VORWORT

Die vorliegende Studie „Managing Demographics“ entstand im Rahmen des von der APRIORI – business solutions AG initiierten Projekts FOKUS 50plus. Da Demografie ein dynamischer und fortlaufender Prozess ist, stellt diese Studie den Beginn einer Studienreihe dar, die in regelmäßigen Abständen fortgeschrieben wird. Mit ihr wird dargelegt, wie die Unternehmen aktuell den demografischen Entwicklungen begegnen und welche Maßnahmen ergriffen werden, um die kommenden Veränderungen zu bewerkstelligen.

Die Motivation hinter der Studie begründet sich zum größten Teil aus der Aktualität des Themas selbst, welches nicht mehr nur in der Theorie aufgegriffen, sondern auch zunehmend in der Praxis hinterfragt wird. Bei Unternehmen, die sich bisher noch nicht intensiv mit dem Thema beschäftigt haben, sollen Prozesse angestoßen werden. Insbesondere weil viele dazu neigen, sich erst mit Problemen auseinanderzusetzen, wenn diese bereits aufgetreten sind. Dieses Verhalten kann sich wiederum negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Die Unternehmen sollen für die strategische Bedeutung des HR-Bereichs sensibilisiert und zu einem ehrlichen Umgang mit dem Faktor Personal angeregt werden, welcher durch die Dynamik der Arbeitsmärkte ständigen Veränderungen unterworfen ist. Ferner sollen gelungene Beispiele aus der Praxis vorgestellt werden. In der Gesamtheit bietet diese Studie eine Plattform für innovative Ideen und Herangehensweisen.

Wir, die APRIORI – business solutions AG, sehen uns in diesem Kontext als permanent lernende Einheit, welche die Entwicklungen antizipiert, die Reaktionen der Unternehmen professionalisiert und so die wissenschaftliche Diskussion anstößt. Dementsprechend kommen die Studienteilnehmer, ohne welche diese Studie ein solches Niveau nicht hätte erreichen können, aus einer Vielzahl unterschiedlicher Bereiche.

Daher gilt unser Dank im Besonderen den Unternehmen, die sich so zahlreich und engagiert an der Studie beteiligt haben. Sie haben sowohl in den Interviews, als auch den Vor-Ort-Terminen die Studie entscheidend mitgestaltet. Schließlich bedanken wir uns auch bei der Zeitschrift Wirtschaftswoche für die nette Zusammenarbeit und die studienbegleitende Berichterstattung.

Wir würden uns freuen, wenn diese Studie ihre Leser dazu bewegt, sich nachhaltig mit dem Thema Demografie auseinanderzusetzen und darüber hinaus sollen Handlungsanreize in der personalpolitischen Entscheidungsfindung des Generationenmanagements geschaffen werden.



*Sebastian Berblinger,  
Leiter FOKUS 50plus*

# 1. EINLEITUNG

Entwicklungen verlaufen nicht immer wie gedacht. „Kinder bekommen die Leute sowieso“, hatte Alt-Bundeskanzler Konrad Adenauer 1957 noch behauptet. Mittlerweile kann dieser Aussage wohl nicht mehr zugestimmt werden. Der demografische Wandel ist nicht erst seit der Diskussion über die Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 in den Köpfen der Bevölkerung Deutschlands angekommen. Zahlreiche Studien, darunter auch die koordinierten Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes, sagen für die Zukunft eine Verschiebung der Altersstruktur voraus. Demnach kommen die geburtenschwachen Jahrgänge langsam in das erwerbsfähige Alter, wobei sich die geburtenstarken Jahrgänge auf das Alter der Verrentung hin bewegen. Während die durchschnittliche Rentenbezugsdauer zur Zeit Adenauers noch 8 Jahre betrug, sind es mittlerweile 18. Eine längere Lebenserwartung und ein vorzeitiger Ausstieg aus dem Erwerbsleben begründen diese Tendenz mit den bekannten Problemen für die sozialen Sicherungssysteme. Die daraus resultierenden Entwicklungen für den Arbeitsmarkt können durch die Zuwanderung nach Deutschland nicht ausgeglichen werden. Daraus ergibt sich für viele Unternehmen schon in absehbarer Zeit eine deutlich spürbare Anhebung des Durchschnittsalters der Beschäftigten. Dabei machten sie bereits in der Vergangenheit im Zuge der Globalisierung eine rasante Veränderung durch. Nicht nur der technologische Fortschritt, sondern auch die Ausrichtung der Unternehmen auf die Human Resources veränderte sich. Es kam zu einem Abbau von Hierarchien, Outsourcing vieler Unternehmensbereiche und -funktionen sowie zu einer Fokussierung auf die Einstellung der vermeintlich besten Mitarbeiter – den Jungen. Auch sprachlich wurde dies zum Ausdruck gebracht: man spricht von „high potentials“, der „war for talents“ wurde fast sprichwörtlich. Viele, nur noch aus Erzählungen ihrer Eltern oder gar Großeltern bekannte Ereignisse, wie das silberne Feuerzeug zum 40-jährigen Firmenjubiläum, wurden zum belächelten Anachronismus einer vergangenen Epoche.

Die heutige Praxis wird sich für die Unternehmen in Zukunft aufgrund der demografischen Entwicklung in vielerlei Hinsicht verändern. Wenn die Produktivität des Unternehmens erhalten werden soll, bedingt dies, dass Veränderungen nicht nur in der operativen, sondern auch in der strategischen Ausrichtung des HR-Managements eingeleitet werden müssen. Leistungsfähigkeit wird in Zukunft keine Frage des Alters mehr sein, sondern eine Frage der Unterstützung und Förderung durch das Unternehmen.

Tatsächlich beginnen immer mehr Unternehmen, diese Entwicklungen zu thematisieren, jedoch ohne dass tatsächlich von einer flächendeckenden Durchdringung gesprochen werden kann. Auch bei Großteilen der arbeitenden Bevölkerung erzeugt die Vorstellung des lebenslangen Lernens eine gewisse Unsicherheit und den Anschein der Rastlosigkeit. Es entsteht der Eindruck, dass es keine konkreten Arbeitslebensziele mehr gibt, sondern nur noch die Bewältigung eines nicht selbst beeinflussbaren Wandels.

Gleichzeitig gibt es bereits einige Unternehmen, die zum einen klassische und zum anderen innovative Maßnahmen ergriffen haben, um den Entwicklungen zu begegnen. Die Unternehmen müssen den Mitarbeitern das Gefühl geben, dass sie keine Auslaufmodelle sind. Es gilt, die Bedeutung des Mitarbeiters für das Gesamtkonstrukt „Unternehmen“ zu verdeutlichen und ein Umdenken einzuleiten, Mitarbeiter nicht in jung und alt zu trennen, sondern die Synergien eines generationenübergreifenden Konzepts zu nutzen.

In dieser Studie wird den angesprochenen Problemstellungen in vielfältiger Art und Weise nachgegangen. Wie können gezielt Altersgruppen angesprochen werden? Welche Erweiterungen der Karrieremöglichkeiten erweisen sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels als sinnvoll?

Welche Weiterbildungskonzepte können etabliert werden? Gibt es Bereiche, in denen flächendeckende Maßnahmen plausibel sind und andere, in denen individuelle Maßnahmen ergriffen werden müssen? Wie kann erreicht werden, dass Mitarbeiter während der Erwerbsphase gesund bleiben und nicht berufsbedingten Krankheiten zum Opfer fallen? Wie gelingt es, Humankapital zu erhalten und im Unternehmen zu binden? Wie kann ein Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Mitarbeitern sichergestellt werden? Und wie kann schließlich erreicht werden, dass den Leistungsträgern der Verbleib im Unternehmen erleichtert werden kann?

In dieser Ausarbeitung sind die Erkenntnisse der Interviews und der Unternehmensbesuche zusammengefasst. Sie können und sollen helfen, Unternehmen Aufschluss über die eigene Position am Markt hinsichtlich des demografischen Wandels zu geben und dienen als Leitgedanke für das weitere Vorgehen.

## 2. ZIELSETZUNGEN, VORGEHENSWEISE UND AUFBAU DER STUDIE

### 2.1 ZIELSETZUNGEN DER STUDIE

Die Studie „Managing Demographics“ stellt sich den ersten Anforderungen des intelligenten Umgangs mit der aktuellen und künftigen demografischen Situation in Deutschland. Es gilt, eine ganzheitliche Betrachtung verschiedener Branchen und Unternehmen vorzunehmen, um die Auswirkungen auf Unternehmen zu verstehen und rechtzeitig zu antizipieren.

Zielsetzung der Studie ist es, einen umfassenden Überblick über die in der Praxis gängigen Maßnahmen zur Begegnung des demografischen Wandels zu geben. Dadurch soll der Status quo der Personalarbeit vor dem Hintergrund dieses, die gesamte Gesellschaft betreffenden Phänomens, erfasst werden. Die Implikationen, welche sich aus dem demografischen Wandel für Unternehmen ergeben, sind vielfältig. Sie reichen von den Folgen für die Sozialversicherungen über die Veränderungen der Absatzmärkte bis hin zu den Umbrüchen auf dem Arbeitsmarkt und den Personalstrukturen der Unternehmen.

Im ersten Schritt werden die Branchen hinsichtlich der Betroffenheit durch den demografischen Wandel analysiert. Auf Basis von Altersdurchschnitten und -strukturen in den untersuchten Unternehmen gilt es festzustellen, welche Branchen im Besonderen durch den demografischen Wandel betroffen sind oder sein werden.

Im zweiten Schritt gilt es festzustellen, inwiefern erste antizipierende Handlungsfelder seitens der Unternehmen eingeleitet wurden. Aufbauend auf einem Prozessindikatormodell wird die Fortschrittlichkeit in fünf verschiedenen Schwerpunktthemen ermittelt.

Abschließend werden solche Unternehmen vorgestellt, die mit innovativen und vorausschauenden Strategien und Konzepten bereits heute die Anforderungen des demografischen Wandels bewerkstelligen.

## 2.2 VORGEHENSWEISE DER STUDIE

Die Datenerhebung wurde durch strukturierte Telefoninterviews vorgenommen. Neben der Erfragung von ausgewählten Personalkennzahlen, wie beispielsweise Altersdurchschnitt und Altersstruktur, ging es in den Interviews darum, die Fortschrittlichkeit in verschiedenen personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern zu erfassen. Zu diesem Zweck wurde ein Prozessindikatormodell entwickelt, insbesondere um die Fortschrittlichkeit der Anpassungsprozesse im Rahmen des demografischen Wandels zu messen.

Dieses Modell basiert auf den gängigen Vorgehensweisen in den Bereichen Projekt- und Change-Management. Somit gliedert sich jedes Schwerpunktthema in einzelne Unterkriterien, welche den Ist-Zustand erfassen. Der resultierende Indikatorwert wurde zusätzlich gewichtet (z.B. bzgl. Unternehmensgröße oder Branche) und abschließend nivelliert.

Das Fortschrittsindikatormodell basiert auf dem in Abbildung 1 dargestellten Prozessmodell.

- ▶ In der Regel beinhaltet eine Sensibilisierung die Durchführung von Altersstrukturanalysen, Umfeldanalysen (bspw. Messungen von Arbeitskräftepotentialen oder Benchmarks) und Demografie-Audits, um den Ist-Zustand des Unternehmens festzustellen.
- ▶ Die strategische Positionierung definiert einen wünschenswerten Soll-Zustand, der die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wahren soll.
- ▶ Die Maßnahmenkonzeption entwickelt einen nach Kosten-/Nutzen-Aspekten gegliederten Katalog von Instrumenten, welcher im Unternehmen umgesetzt werden soll.
- ▶ Ein permanentes Controlling in Verbindung mit einer Qualitätssicherung von der Analyse bis zur Umsetzung stellt sicher, dass die Maßnahmen zielführend ausgerichtet werden.

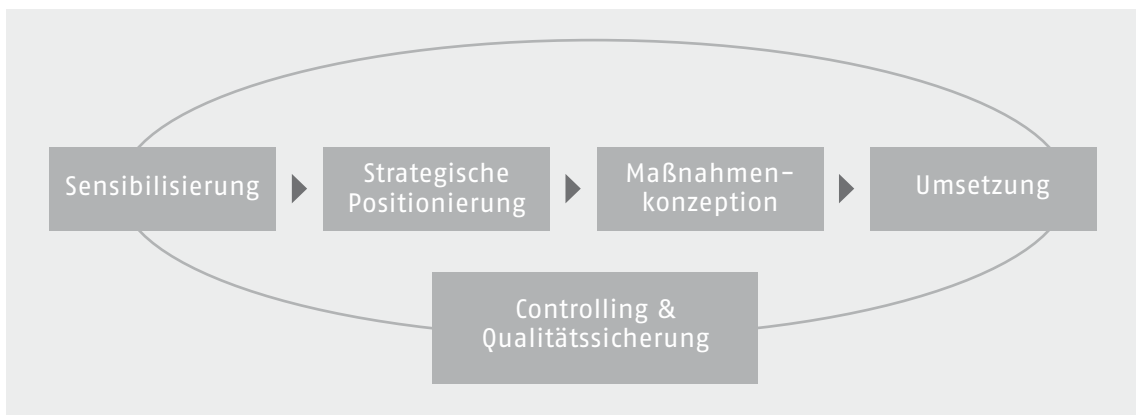


Abbildung 1: Fortschrittsindikatormodell

Neben der Dimension der Messung des Fortschritts, geht die Studie „Managing Demographics“ auch auf inhaltliche Schwerpunktsetzungen ein.

Basierend auf dem FOKUS 50plus Analyse-Portfolio wurden fünf Themengebiete ausgewählt, die in den Interviews als Leitfaden genutzt wurden. Eine Herleitung der zugrunde liegenden Themenschwerpunkte erfolgt im nächsten Kapitel. In Abbildung 2 findet sich eine Übersicht über die fünf Handlungsfelder und den drei dahinter liegenden personalwirtschaftlichen Strukturanalysen. Durch eine Analyse auf der Strukturebene (01), Betrachtung der Zielsetzungen des Unternehmens auf der Strategieebene (02) und der Überprüfung der Umsetzung von Maßnahmen auf der Kulturebene (03) entsteht ein umfassendes Bild des Unternehmens.

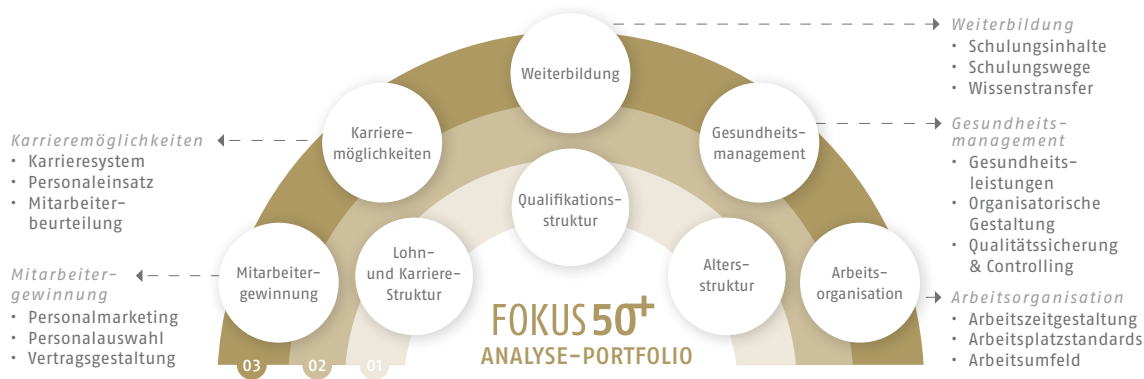


Abbildung 2: FOKUS 50plus Analyse-Portfolio

Um die letzte Zielsetzung der Studie, die Vorstellung von innovativen und vorausschauenden Unternehmensstrategien, zu erreichen, wurde mit ausgewählten Unternehmen ein weiterführendes Interview durchgeführt. Dabei handelte es sich um einen Vor-Ort-Termin bei den Studienteilnehmern. Die Vorauswahl erfolgte aufgrund besonders hoher Ausprägungen in einzelnen oder allen Handlungsfeldern des FOKUS 50plus Analyse-Portfolios. Die ausgewählten sieben Unternehmen und ihre Ansätze zur Bewältigung des demografischen Wandels werden in Kapitel 5 vorgestellt.

## 2.3 AUFBAU DER STUDIE

### 2.3.1. Branchenstruktur der untersuchten Unternehmen

Das Teilnehmerfeld erweist sich als äußerst heterogen. Es wurden im Rahmen der Studie 137 Unternehmen verschiedener Branchen interviewt. Rund 80% der analysierten Arbeitgeber beschäftigen derzeit mehr als 500 Mitarbeiter. Dies repräsentiert nicht zur Gänze die Unternehmensstruktur der deutschen Wirtschaft hinsichtlich der Unternehmensgröße. Hier repräsentieren Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern die Mehrheit. Die Dominanz der größeren Unternehmen in dieser Studie mag darauf zurückzuführen sein, dass diese derzeit dem Thema Demografie-Management einen hohen Stellenwert einräumen. So findet man hier in 2 von 3 Fällen verantwortliche Ansprechpartner, die sich der Thematik zentral widmen. Unternehmen unter 500 Mitarbeiter streiten die Herausforderungen des demografischen Wandels zwar nicht ab, scheitern allerdings häufig an der Möglichkeit, Ressourcen eigens hierfür einzusetzen. Hier ist das Thema meist im Bereich der Personalentwicklung angesiedelt und in aller Regel dezentral organisiert, so dass die Informationsmöglichkeiten mitunter erschwert sind.

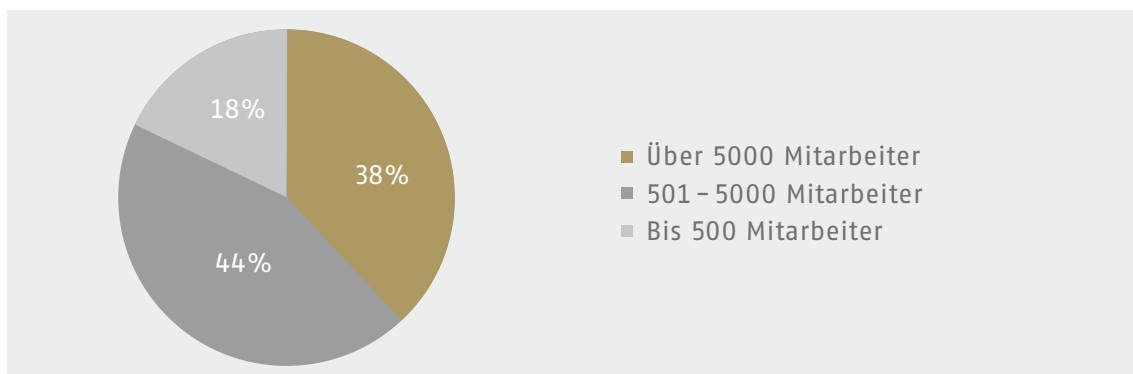


Abbildung 3: Verteilung der Mitarbeiteranzahl der Teilnehmer

Die Teilnehmer lassen sich in repräsentative Klassen einteilen. Hierbei handelt es sich um Banken & Versicherungen, IT und Telekommunikation, Konsumgüter, Metallindustrie (exklusive Automobilunternehmen), Automobilindustrie, Chemie & Pharma, Energie & Versorgung und Dienstleistungen. Die Teilnehmerstruktur verdeutlicht, dass vor allem die Metallindustrie großes Interesse an einer gezielten Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel hat. Hersteller von Konsumgütern sind hinsichtlich der Auskunftswilligkeit in diesem Kontext noch ein Stück weit vorsichtiger.

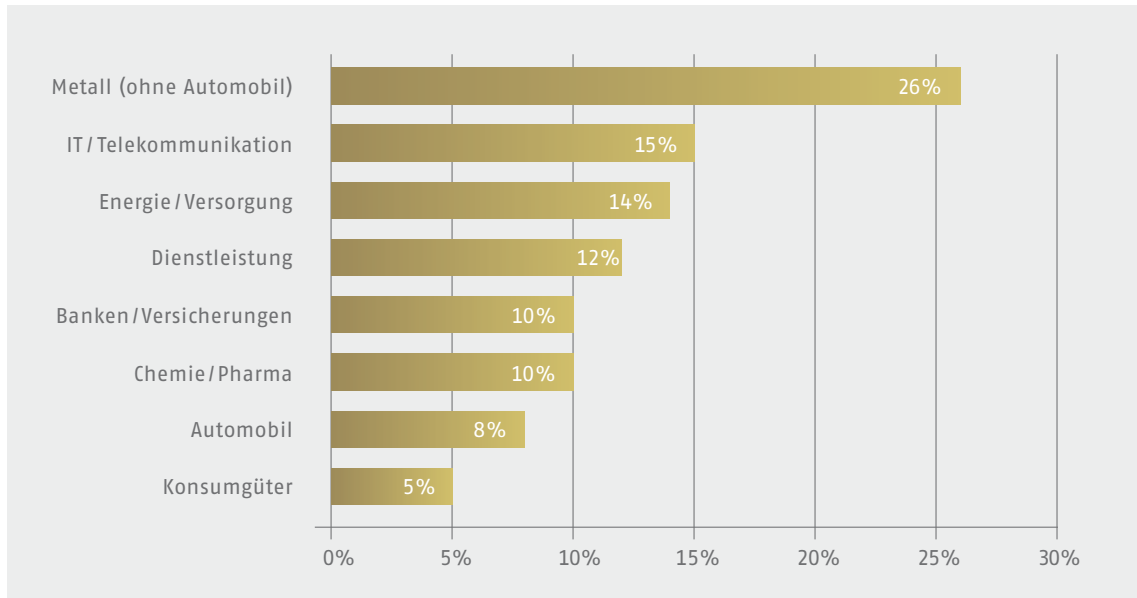


Abbildung 4: Branchenverteilung der Teilnehmer

Wie sich im Verlauf der Studie zeigen wird, weisen die Branchen meist ganz unterschiedliche Schwerpunktsetzungen hinsichtlich der demografiebezogenen Personalarbeit auf. Aus den Erfahrungswerten können interessante Transfer- und Lerneffekte resultieren.

### 2.3.2. Altersstruktur der untersuchten Unternehmen

Die Altersstruktur der teilnehmenden Unternehmen ist größtenteils branchenbedingt sehr unterschiedlich. Das jüngste Unternehmen war im Durchschnitt 35,4 und das Älteste 47,1 Jahre alt. Die höchste Konzentration der Altersdurchschnitte liegt in der Gesamtbetrachtung zwischen 40 und 42 Jahren. Die älteste (Energie und Versorgung) und die jüngste Branche (Dienstleistung) heben sich jeweils deutlich von den anderen Branchen ab.

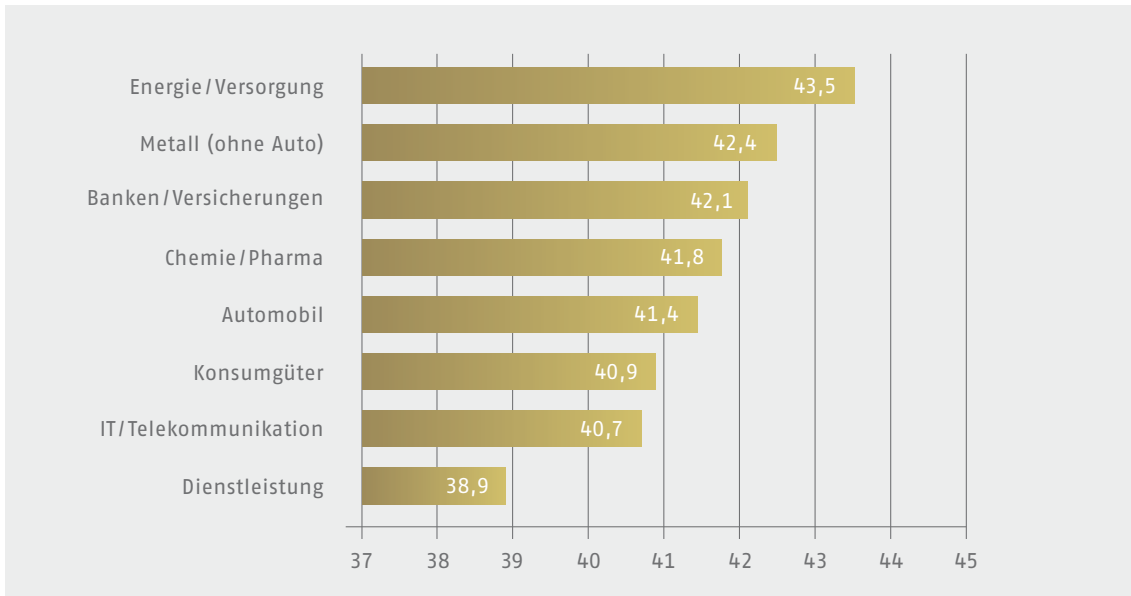


Abbildung 5: Durchschnittsalter der Branchen

Der niedrige Altersdurchschnitt der Dienstleistungsbranche ist durch den hohen Anteil an Unternehmensberatungen zu erklären, deren Karrieremodelle sehr stark von jungen Nachwuchskräften dominiert werden. Viele Absolventen, vor allem die High Potentials, wollen nach dem Studium zunächst in Beratungshäusern arbeiten. Dort können sie zum einen wertvolle Erfahrung sammeln und zum anderen den Grundstein für eine vielversprechende Karriere legen. Das ist mitunter der Grund, warum der Anteil der unter 30-Jährigen im Dienstleistungsbereich mit einem Drittel viel größer ist, als in den Vergleichsbranchen.

Insgesamt sind in Unternehmen mit hohem kaufmännischem Anteil Nachwuchskräfte stärker vertreten, als in anderen. Die Personalstruktur vieler Dienstleister ist von einer hohen Fluktuationsrate geprägt und sorgt für eine sich ständig verjüngende Dienstleistungsbranche, während andere diesen Verjüngungsprozess nicht realisieren können. Diese müssen im War for Talents daher oftmals alternative Wege bestreiten.

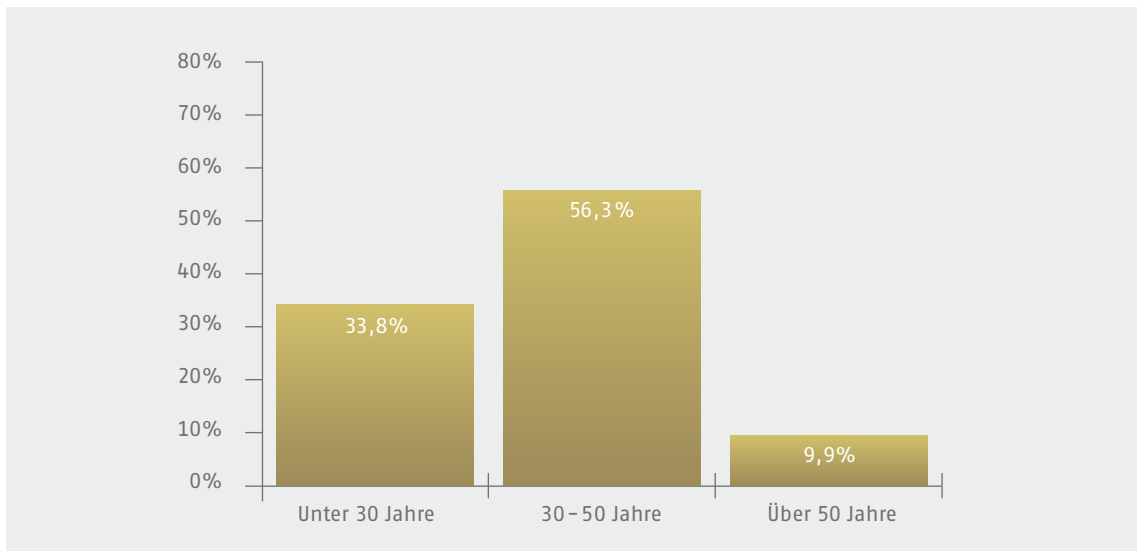


Abbildung 6: Altersverteilung Dienstleistung

Unternehmen, die in der Vergangenheit schon stark vom Fachkräftemangel betroffen waren (z.B. Automobil und IT) bestätigten in den Interviews, dass sich das Problem, junge Nachwuchskräfte zu rekrutieren, durch die aktuellen demografischen Entwicklungen weiter zuspitzt. Das zeigt sich vor allem darin, dass in diesen Unternehmen die Mitarbeiterdichte zwischen 30 und 50 am höchsten ist. Im Falle der IT ergibt sich eine ähnliche Altersstruktur auch deswegen, weil die Jahre des Einstellungsbooms mittlerweile so lange zurückliegen, dass diese Mitarbeiter in die zweite Altersklasse gewechselt sind. Hier ist mit einem Anstieg der Altersgruppe über 50 zu rechnen, da zurzeit eine hohe Anzahl an Erwerbstätigen zwischen 40 und 45 Jahren alt ist. Das heißt, in Unternehmen in denen kaum Mitarbeiter über 50 beschäftigt wurden, wird sich die Altersstruktur erheblich verschieben. Die an sich noch sehr junge IT Branche ist besonders durch die hohe Innovationsgeschwindigkeit gekennzeichnet. Sie spielt zudem bei Maßnahmen zur Personalrekrutierung eine Vorreiterrolle, welche vor allem junges Publikum ansprechen (APRIORI Studie „Online-Karriereportale 2010“). Das erklärt ebenfalls den insgesamt niedrigen Altersdurchschnitt.

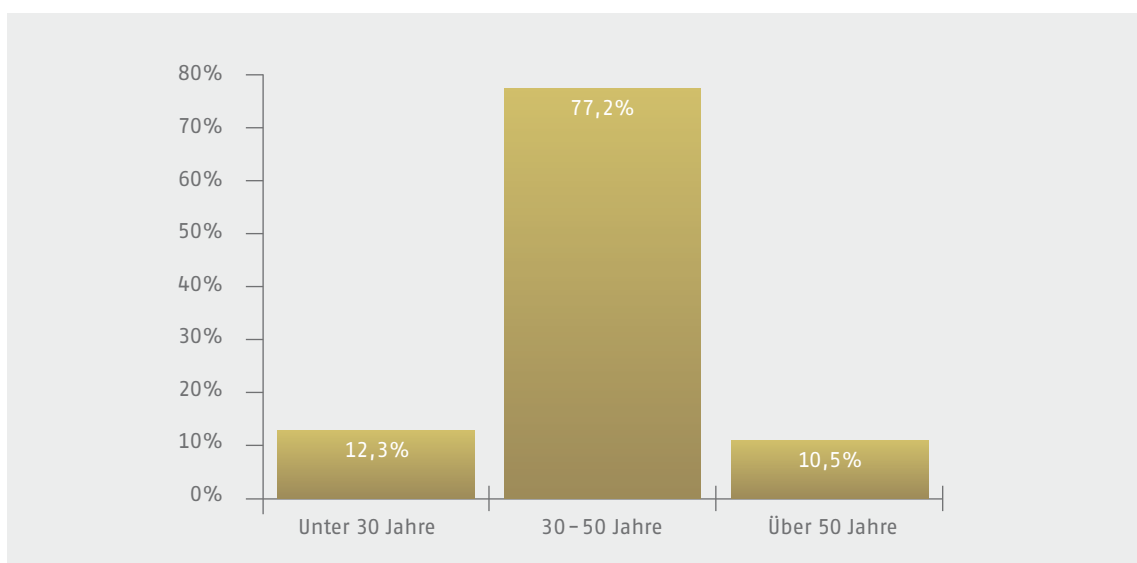


Abbildung 7: Altersverteilung IT/Telekommunikation

Für große Teile der Energie- und Versorgungsbranche ergeben sich andere Probleme. Ein hervorstechender Aspekt ist die Regionalität der Unternehmen. Da viele Versorger auch außerhalb der Ballungsräume ansässig sind, erscheinen sie in den Augen vieler Nachwuchskräfte unattraktiv. Verstärkt wird dieser Punkt dadurch, dass die Zukunft der Energiebranche zwar nicht bedroht, aber ihre Entwicklung durch die Veränderungen bzgl. der Energiequellen momentan schwer absehbar ist. Aufgrund einer hohen Bestandszeit des Wissens in diesem Sektor, scheinen die Unternehmen auch nicht schwerpunktmäßig auf junge Mitarbeiter angewiesen zu sein. Des Weiteren wurden in den letzten 20 Jahren viele öffentlich-rechtliche Betriebe in Eigenbetriebe (GmbH, AG etc.) umgewandelt, folglich existieren vielerorts immer noch Bestandsschutzgarantien, welche den Altersdurchschnitt zusätzlich anheben.

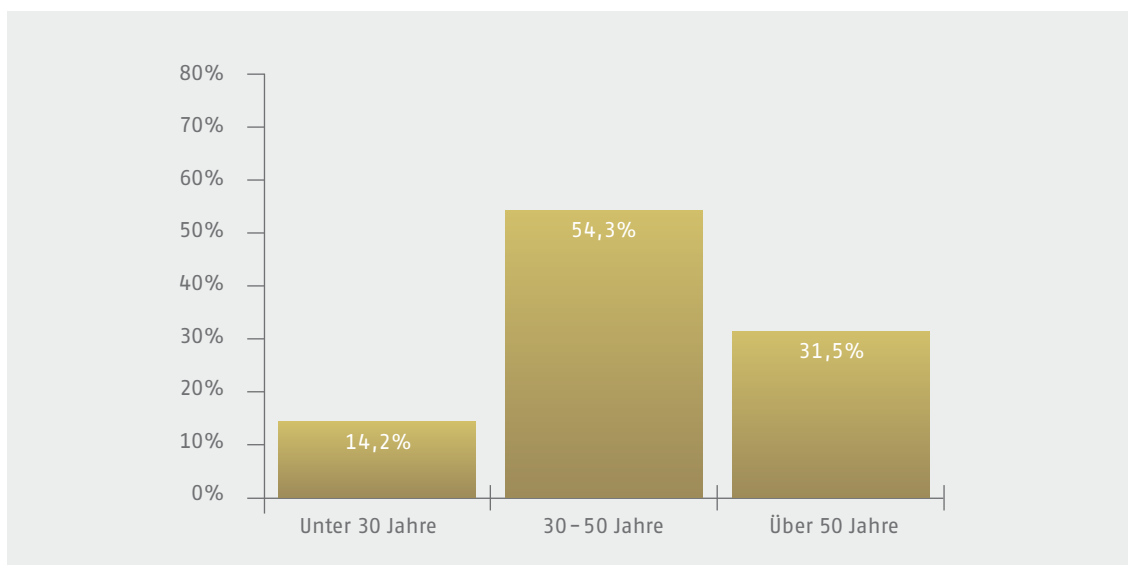


Abbildung 8: Altersverteilung Energie/Versorgung

In der Gesamtbetrachtung zeigt sich, dass in den kommenden fünf bis zehn Jahren der Anteil der über 50-Jährigen in allen Branchen ansteigen wird. Das ergeben auch die Szenario-Analysen der befragten Unternehmen. Begünstigt wird diese Entwicklung branchenspezifisch durch die stärkere Präsenz von Gewerkschaften und Betriebsräten, die tendenziell eine längere Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter bewirken, sich gleichzeitig aber auch für eine frühe Verrentung der Mitarbeiter einsetzen. Hier entsteht ein Konflikt mit der von der Politik verfolgten Zielsetzung, welche die Lebensarbeitszeit verlängern will. Dieses Zusammenspiel führt zu einer Alterung der Belegschaft. Die Auswirkungen sind besonders in Branchen mit einflussreichen Gewerkschaften, wie beispielsweise der Metallbranche, sehr deutlich.

In der branchenübergreifenden Betrachtung ist auch ein Zusammenhang zwischen der Länge der Produktlebenszyklen und der Höhe des Durchschnittsalters auszumachen. Die Dienstleistungsbranche steht für eine hohe Dynamik, während die Energie- und Versorgungsbranche für eine hohe Beständigkeit steht. Darüber hinaus lässt sich ein Bezug zwischen einem eher negativ besetzten Arbeitgeberimage und einem relativ hohen Durchschnittsalter herstellen. Unstetige Entwicklungen, die zu Ungewissheit, Belegschaftsreduzierung oder Ähnlichem führen, machen das jeweilige Unternehmen für Absolventen und Berufseinsteiger unattraktiv. Sie können zu einer Verschiebung der Altersstruktur führen, da Absolventen fern bleiben und die bereits im Unternehmen befindlichen,

aber schon älteren Mitarbeiter, aufgrund des „sicheren“ Arbeitsplatzes im Unternehmen bleiben werden. Zwei Branchen sind hervorzuheben, die von dem demografischen Wandel in doppelter Hinsicht betroffen sind – Banken/Versicherungen und Chemie/Pharma. Beide liegen in Bezug auf das Durchschnittsalter im Mittelfeld und haben durch die demografischen Entwicklungen enormes Wachstumspotenzial, da sich die Nachfrage nach Medikamenten bzw. nach privater finanzieller Absicherung, zusätzlich zu der staatlichen Absicherung, erhöht. Der gegenläufige Trend mit steigender Nachfrage einerseits und Nachwuchskrätemangel andererseits, steht in Konflikt zu dem Anspruch, die Produktion nicht in das Ausland zu verlagern. Diese Frage wird im Rahmen der Studie zwar nicht beantwortet, wird für die Zukunft aber sicherlich ein interessanter Ansatzpunkt sein.

Die Konsumgüterbranche ist durch vergleichsweise hohe Fluktuationsraten gekennzeichnet, was nicht nur zu Mitarbeiterbedarf bei Young Professionals führt, sondern auch zu einem ganzheitlichen Personalplanungsbedarf. Dies ist zum Teil dadurch begründet, dass der Arbeitsmarkt dieser Branche sehr umkämpft ist.

## 3. DEMOGRAFIE UND PERSPEKTIVISCHES HR-MANAGEMENT

### 3.1 ENTWICKLUNG BEVÖLKERUNGSSTRUKTUR UND ARBEITSKRÄFTEPOTENTIAL IN METROPOLREGIONEN

Trotz einer allgemein sinkenden Bevölkerung in Deutschland, kann nicht von einer gleichmäßigen Betroffenheit der Unternehmen ausgegangen werden. Selbst die für die einzelnen Bundesländer vorliegenden Schätzungen der Bevölkerungsentwicklung, erlauben aufgrund der Größe und Wirtschaftsstruktur der Länder meist keine differenzierten Aussagen bezüglich des Rekrutierungspotentials am Arbeitsmarkt. Zudem ist es so, dass die Verwaltungseinheiten „Bundesländer“ oder „Regierungsbezirke“ für die Analyse von Arbeitsmärkten denkbar ungeeignet sind. So erstrecken sich die Arbeitsmärkte der Stadtstaaten Bremen, Hamburg und Berlin über weit reichende Pendlerbewegungen in die sie umgebenden Bundesländer hinein. Der Arbeitsmarkt der Rhein-Main-Region erstreckt sich über drei Bundesländer, nämlich Hessen, Bayern und Rheinland-Pfalz. Er überschneidet sich sogar mit dem Arbeitsmarkt der Region Rhein-Neckar um Ludwigshafen und Mannheim, der selbst wieder länderübergreifend (Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg) definiert ist.

Eine weitaus bessere Analysegrundlage als Verwaltungseinheiten bieten die, durch die Ministerkonferenz für Raumordnung festgelegten, europäischen Metropolregionen in Deutschland. Als „Motoren der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung sollen sie die Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit Deutschlands und Europas erhalten und dazu beitragen den europäischen Integrationsprozess zu beschleunigen“<sup>41</sup>. Die Metropolregionen decken die meisten Standorte und Niederlassungen deutscher Unternehmen ab und bilden vergleichsweise sinnvolle Abgrenzungen regionaler Teilarbeitsmärkte. Natürlich sind auch die Metropolregionen differenziert zu betrachten; beispielsweise weist die Region Köln-Bonn einen anderen Trend auf, als die Metropolregion Rhein-Ruhr, welcher sie eigentlich zugerechnet wird. Weitere solche Aspekte werden nicht im Detail diskutiert, da wir hier vielmehr bestimmte Entwicklungen skizzieren wollen.

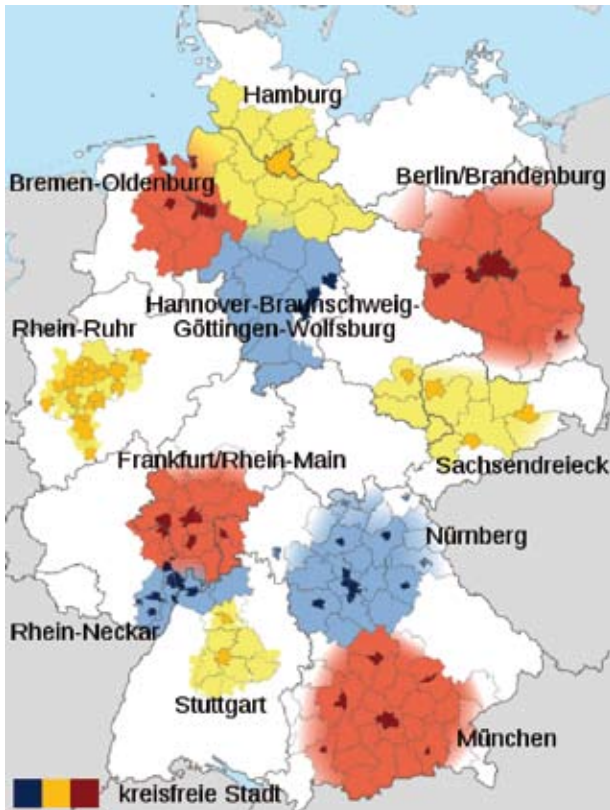


Abbildung 9: Metropolregionen in Deutschland<sup>2</sup>

Tabelle 1 zeigt, dass sich die Metropolregionen bereits heute stark hinsichtlich ihrer Struktur in den Wirtschaftssektoren und der Qualifikation der dort tätigen Arbeitskräfte unterscheiden.

	Bevölkerung 2006	SV-Beschäftigte 2006	in Sektor (%)			mit FH/Uni- Abschluss (%)
			1	2	3	
Berlin-Brandenburg	5.951.809	1.730.227	1,7	20,6	77,7	12,0
Bremen/Oldenburg <i>inkl. Verflechtungsraum</i>	3.807.801	1.136.760	1,7	32,6	65,6	6,9
Frankfurt/Rhein-Main	5.517.114	1.941.003	0,7	25,3	74,0	12,1
Halle/Leipzig-Sachsen Dreieck <i>inkl. Kooperationsraum</i>	6.954.776	2.207.514	2,2	29,0	68,7	11,9
Hamburg <i>inkl. Partnerkreis</i>	4.398.988	1.396.164	1,4	24,4	74,1	9,3
Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg	3.910.793	1.239.175	0,9	32,8	66,2	9,1
München	5.203.738	1.905.609	0,7	31,8	67,3	13,0
Nürnberg	3.513.575	1.233.558	0,7	38,4	61,1	8,0
Rhein-Neckar	2.361.138	758.458	1,0	35,8	63,3	10,5
Rhein-Ruhr	11.471.732	3.595.272	0,6	28,7	70,6	10,0
Stuttgart	5.294.512	1.866.832	0,7	43,0	56,2	10,7

SV= sozialversicherungspflichtig, Sektor 1: Landwirtschaft, Sektor 2: Produktion/Industrie, Sektor 3: Dienstleistung

Tabelle 1: Übersicht der deutschen Metropolregionen<sup>3</sup>

Die Metropolregionen gelten als weitaus weniger durch den demografischen Wandel betroffen, als die nicht hierzu gerechneten Regionen Deutschlands. Oder anders gesprochen: Unternehmen mit Standorten außerhalb der Metropolregionen können (von lokalen Sondereffekten abgesehen) mit einer weitaus größeren Betroffenheit durch den demografischen Wandel rechnen, als Unternehmen innerhalb der Metropolregionen. Während das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung<sup>4</sup> bis 2025 mit einer sinkenden Gesamtbevölkerung von 82,3 Mio. auf 80,8 Mio. rechnet, schwankt die Bevölkerung in den 11 anerkannten Metropolregionen mit 57,9 Mio. zu 57,1 Mio. geringer. Wie die Berechnungen des Bundesamts für Bauwesen und Raumordnung (2008) zeigen, werden sich die Metropolregionen allein in den nächsten 15 Jahren, also im unmittelbaren Planungszeitraum der Unternehmen, wie folgt verändern (Tabelle 2). Diese Zahlen lassen sich noch differenzierter betrachten. Hier sieht man, dass trotz der positiven Bevölkerungsentwicklung in einigen Metropolregionen, das Arbeitskräftepotenzial der 18 bis 65-Jährigen insgesamt stärker leidet, als es die Bevölkerungsentwicklung vermuten lässt.

	Bevölkerung 2006 in Mio.	U 18 in %	18-65 in % Arbeitskräftepotential	Ü 65 in %	Arbeitskräftepotential 2006 (18-65) in Mio.	Bevölkerung 2025 in Mio.	*U 18 in %	*18-65 in % Arbeitskräftepotential	*Ü 65 in %	*Arbeitskräftepotential 2025* (18-65) in Mio.	Δ %
Berlin-Brandenburg	5,95	14,4	66,4	19,1	3,95	5,83	12,5	62,5	25,0	3,64	-7,7
Bremen/Oldenburg inkl. Verflechtungsraum	3,81	19,3	61,5	19,2	2,34	3,86	15,8	59,9	24,2	2,31	-1,2
Frankfurt/Rhein-Main	5,52	17,7	63,6	18,7	3,50	5,73	15,5	61,5	23,0	3,52	0,2
Halle/Leipzig- Sachsendreieck inkl. Kooperationsraum	6,95	13,2	64,2	22,6	4,46	5,90	10,7	62,8	26,5	3,71	-17,1
Hamburg inkl. Partnerkreis	4,40	17,6	63	19,4	2,77	4,47	15,0	61,8	23,1	2,76	-0,2
Hannover-Braunschweig- Göttingen-Wolfsburg	3,91	17,5	61,4	21,1	2,40	3,73	13,8	62,3	24,0	2,32	-3,3
München	5,20	18	63,7	18,3	3,31	5,58	16,5	60,3	23,1	3,37	1,6
Nürnberg	3,51	17,9	62,5	19,6	2,20	3,43	14,3	61,9	23,8	2,12	-3,3
Rhein-Neckar	2,36	17,4	63,3	19,3	1,49	2,43	15,0	61,2	23,9	1,48	-0,5
Rhein-Ruhr	11,47	17,5	62,3	20,2	7,15	11,07	14,3	62,7	23,0	6,94	-2,9
Stuttgart	5,29	18,8	62,6	18,6	3,31	5,46	16,0	61,2	22,9	3,34	0,9

Tabelle 2: Entwicklung deutscher Metropolregionen

Als wichtigste Erkenntnisse der Analyse lassen sich festhalten:

1. Die regionale Betroffenheit durch den demografischen Wandel ist sehr unterschiedlich.
2. Die Gesamtbevölkerung wird in den meisten Metropolregionen sinken (Ausnahmen: München, Stuttgart, Frankfurt/Rhein-Main, Rhein-Neckar).
3. Das Arbeitskräftepotenzial der 18 bis 65-Jährigen wird in nahezu allen Metropolregionen sinken (es wird dabei von einem Renteneintrittsalter von 65 Jahren ausgegangen).
4. Das Arbeitskräftepotenzial und die Gesamtbevölkerung driften in relativen Zahlen auseinander:
  - ▶ In Regionen mit schrumpfender Bevölkerung sinkt das Arbeitskräftepotenzial fast überall stärker als die Bevölkerung.
  - ▶ In Regionen mit steigender Bevölkerung steigt das Arbeitskräftepotenzial weniger stark als die Bevölkerung.
5. Es lassen sich verschiedene Cluster mit Metropolregionen bilden (siehe Abbildung 10). Während im Grunde nur in den Metropolregionen Frankfurt/Rhein-Main, München und Stuttgart sowie mit Abstrichen auch Hamburg, Bremen und Rhein-Neckar von einem einigermaßen stabilen Rekrutierungspotenzial gesprochen werden kann, muss in den anderen Metropolregionen mit teils drastischen Rückgängen des Arbeitskräftepotenzials gerechnet werden.

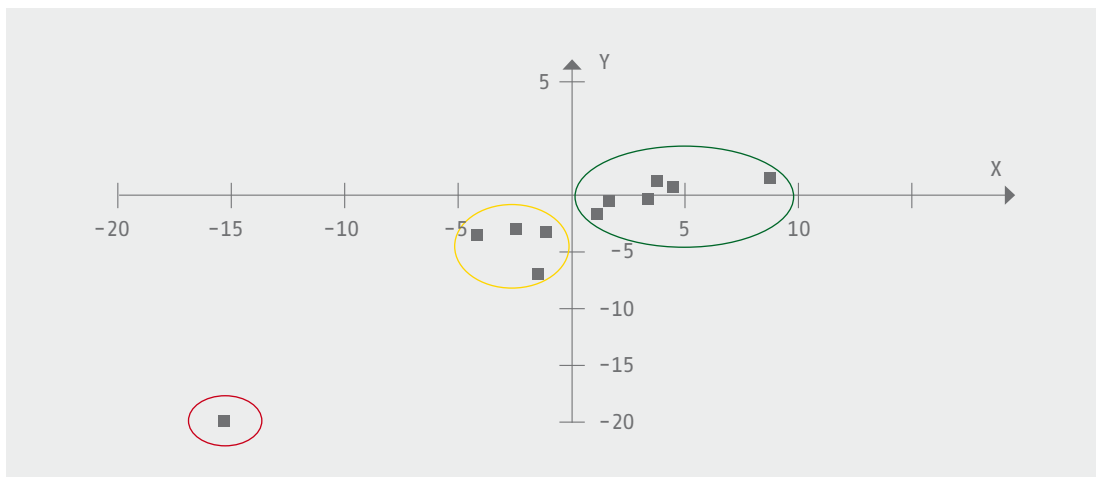


Abbildung 10: Klassifizierung von Metropolregionen

X-Achse: relative Veränderung Bevölkerung (in %)

Y-Achse: relative Veränderung Arbeitskräftepotenzial (in %)

Die Clusterung kann wie folgt vorgenommen werden, wobei zusätzlich noch regionale Sonder-effekte auftreten können.

**Cluster 1 (grün) „stabile Arbeitsmarktentwicklung“:**

Frankfurt/Rhein-Main, München, Stuttgart, Rhein-Neckar, Hamburg, Bremen

**Cluster 2 (gelb) „kritische Arbeitsmarktentwicklung“:**

Hannover, Nürnberg, Rhein-Ruhr\*, Berlin (\*für die Teilregion Köln-Bonn gelten bessere Werte gemäß Cluster 1)

**Cluster 3 (rot) „gefährliche Arbeitsmarktentwicklung“:**

Halle/Leipzig-Sachsendreieck

6. Selbst in den Regionen mit relativ stabilem Arbeitskräftepotenzial verschiebt sich die Altersstruktur zu den über 50-jährigen Arbeitskräften, so dass auch hier dringender Handlungsbedarf besteht.

Dies bedeutet aber nicht, dass keine Implikationen für die Personalpolitik von Unternehmen mit Standorten „im grünen Bereich“ bestünden:

Wie unsere Folgerung (3) oben zeigt, wird bei einer wachsenden Wirtschaft mit steigender Arbeitsnachfrage auch in diesen Regionen ein stärkerer Kampf um Mitarbeiter entstehen. Da in den wirtschaftlich starken Metropolregionen auch mit einer steigenden Arbeitsmarktnachfrage gerechnet werden kann, zeichnet sich hier trotz eines stabilen Arbeitangebots eine Angebotslücke am Arbeitsmarkt ab. Gleichzeitig folgt aus Punkt (6), dass die umworbenen Zielgruppen (sowohl auf dem externen, wie auch dem unternehmensinternen Arbeitsmarkt) in anderen Altersgruppen zu finden sind, da eine Beschränkung auf junge Arbeitnehmer eine weitere (aber unnötige) Beschränkung des Arbeitskräftepotenzials mit sich bringen würde.

## 3.2 PERSPEKTIVISCHES PERSONALMANAGEMENT

### 3.2.1 Status quo der Personalpolitik

Der demografische Wandel und die aus ihm resultierenden Entwicklungen werden zwar vielfach von Unternehmen wahrgenommen, dennoch schaffen die sich daraus ergebenden Implikationen nicht immer den Sprung auf die personalpolitische Agenda. Der Fokus liegt in der Regel auf der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Talent-Management oder dem Wettbewerb um Nachwuchskräfte. Themen, die ältere Mitarbeiter betreffen, werden von den meisten Unternehmen immer noch wenig überzeugend angegangen. Diese haben teilweise einen zu geringen zeitlichen Planungshorizont, wodurch die anstehenden Entwicklungen in der Personalplanung noch gar nicht erkannt werden können<sup>5</sup>.

Tatsächlich wenden noch immer viele Unternehmen die laut DIHK<sup>6</sup> nicht mehr zeitgemäße Altersteilzeitregelung an, obwohl sich die Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter 50plus heutzutage wesentlich besser gestalten lassen als früher<sup>7</sup>. War sie jahrelang eines der wichtigsten personalpolitischen Instrumente im Zusammenhang mit den Mitarbeitern 50plus, geht man heutzutage eher davon aus, dass so die angebrachte Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber nicht mehr ausgedrückt werden kann. Das AltTZG kann zwar als Möglichkeit angesehen werden, um Erfahrungswerte alter Arbeitnehmer zu sichern und im Rahmen eines Wissenstransfers an jüngere Mitarbeiter weiterzugeben, allerdings sind die negativen Aspekte dieser Regelung nicht wegzudiskutieren.

Altersteilzeitregelungen werden darüber hinaus in der Personal- und Arbeitsmarktforschung oft dafür verantwortlich gemacht, dass Unternehmen ihre Investitionen in Schulungen und Personalentwicklungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter reduzieren. Dadurch können sie mit den jüngeren Mitarbeitern nicht mehr Schritt halten und die Theorie des vergleichsweise unproduktiven, alten Mitarbeiters wird fälschlicherweise bestätigt. Der Mitarbeiter wird um seine Entwicklungsperspektiven beraubt und kann daher nicht mehr die gleiche Motivation entwickeln wie zuvor. Diese Situation wird vielfach noch durch die Tarifverträge, die mit steigendem Alter eine Anhebung des Gehalts vorsehen, verschlechtert. Der Eindruck des unproduktiveren Arbeitens bei höheren Löhnen drängt sich auf.

### 3.2.2 Das Potenzial der Erfahrung

Vierorts wird von einer schlechteren Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter 50plus ausgegangen. Mit Hilfe des Workability-Index, der die Dimensionen der Arbeitsfähigkeit eines Mitarbeiters beschreibt, kann dieser Ansatz belegt werden. Berücksichtigt werden sowohl die aktuellen Arbeitsanforderungen und die diagnostizierten Krankheiten, als auch die möglichen Leistungsreserven. So ist das Ergebnis vieler Untersuchungen, dass die Leistungsfähigkeit mit steigendem Alter nicht abnimmt, sondern sogar in bestimmten Dimensionen steigt: Forscher gehen vielfach davon aus, dass die allgemeine menschliche Leistungsfähigkeit bzw. die Innovationsfähigkeit nicht vom biologischen Alter abhängig sind<sup>8</sup>.

Andere Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass sich die Fähigkeiten der Mitarbeiter mit zunehmendem Alter nur verschieben und nicht verringern. Laut einer Studie von Opel in Zusammenarbeit mit den Universitäten Dortmund und Bochum, nimmt die Quantität der Arbeit mit der Zeit zu Gunsten der Arbeitsqualität ab. Eine Entwicklung, die den über die Zeit gewonnenen Erfahrungswerten zugeordnet werden kann. Der beschriebene Fortgang muss allerdings durch eine entsprechende Personalentwicklung eingeleitet werden, um die Effekte des Älterwerdens gezielt zu behandeln und die gegenüber den jüngeren Mitarbeitern höhere kristalline Intelligenz effektiv zu nutzen<sup>9</sup>.

Das Leistungsvermögen der Älteren kann im Rahmen eines Alters-Managements bewusst integriert werden. In vielen Fällen sind noch nicht einmal gänzlich neue Konzepte notwendig. Häufig reicht eine Anpassung an die aktuelle Situation und Zielgruppe. Für die Generation 50plus ergeben sich Ansatzpunkte in der Schaffung von entsprechenden Beschäftigungsmöglichkeiten und neuen Karriereperspektiven sowie in der Berücksichtigung von altersbedingten Defiziten und bei unterstützenden Maßnahmen im Gesundheits-Management. Von der Personalentwicklung müssen die Weichen für ein lebenslanges Lernen gestellt werden. Dies bezieht sich sowohl auf die Lernbereitschaft, als auch auf die Lernfähigkeit. Die systematische und strukturierte Weitergabe des Wissens von älteren an jüngere Mitarbeiter soll unterstützt werden, um den Erfahrungsschatz zu bewahren. Abwechslungsreiche Aufgaben, gemischte Teams, Projektarbeit, Coaching, Mentoring und Unterstützung jüngerer Mitarbeiter sind geeignete Methoden, damit sich die Arbeitskräfte auch im hohen Alter noch produktiv betätigen können und auf diese Weise der Wissenstransfer sichergestellt wird. Die Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeiter kann durch ein entsprechendes Qualitätsmanagement bewerkstelligt werden. Durch Weiterbildungsbedarfskontrollen lässt sich sicherstellen, dass ein altersunabhängiger Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten gegeben ist.

Ebenfalls kann im Rahmen der Arbeitsorganisation eine altersadäquate Umgestaltung stattfinden. Bei der Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitsumgebung, der Bereitstellung von Arbeitsmitteln und der flexiblen Arbeitszeitgestaltung ist es leistungsfördernd, sich über die gesetzlichen und tariflichen Mindeststandards hinaus aufzustellen und individuell auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter einzugehen.

### 3.2.3. Implikationen für die Personalpolitik

Die Studie „The Future of HR in Europe – Key Challenges through 2015“ kommt zu dem Ergebnis, dass noch vor den Themen „Becoming a learning Organization“ und „Managing Talent“ der Bereich „Managing Demographics“ der wichtigste für die Unternehmen sein wird<sup>10</sup>. Dabei wird man die Bereiche in Zukunft wohl nicht getrennt voneinander betrachten können. Es wird vielmehr auch ein Augenmerk auf die Mitarbeiter gelegt werden müssen, welche die Bereiche Talent & Erfahrung in sich vereinen können.

Trotz aller Hinweise reagieren die Unternehmen diesbezüglich immer noch zurückhaltend, da es ihnen größtenteils einfach an Konzepten mangelt, um den Veränderungen der Alterstruktur und den Wandlungen auf dem Arbeitsmarkt zu begegnen. Dabei sind die Ansatzmöglichkeiten zahlreich vorhanden und die Wege der unternehmensspezifischen Anpassung vielfältig. Eine sehr wichtige Stellung nimmt laut der Studie der Bereich der Schulungen und des Wissenstransfers ein, in dem der größte Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit auftritt.

Daneben sind Unternehmen bereits sehr aktiv wenn es um die Weiterentwicklung des Gesundheitsmanagements geht. Die Retention älterer Mitarbeiter wurde zwar nicht oft genannt, die Korrelation mit der Leistungsfähigkeit ist allerdings ähnlich hoch. Sie nimmt folglich noch nicht die Stellung bei den Unternehmen ein, die ihr eigentlich zukommen sollte.

Zu gleichen oder ähnlichen Ergebnissen kommt auch die Studie „Abschied vom Jugendwahn? – Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel“ der Commerzbank und der „Zukunftsreport demografischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

#### 3.2.4. Trends und Ausblick

Die Ausführungen und die angeführten Studien haben ergeben, dass die Beschäftigung mit dem demografischen Wandel für die Zukunft ein sehr bedeutender Faktor für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sein wird. Die Möglichkeiten der frühzeitigen Positionierung sind vielfältig. Da die meisten Bereiche des Personalmanagements alle Mitarbeitergruppen betreffen, erscheint ein eigenständiges Altersmanagement nicht angemessen. Es ist meist ausreichend, vorhandenes Instrumentarium altersgruppengerecht auszugestalten. Die Fokussierung der Personalarbeit wird sich in Zukunft verlagern. In der Vergangenheit wurde das Recruiting meist auf Personen im jungen Alter ausgerichtet. Aufgrund des demografischen Wandels wird sich der Schwerpunkt künftig verschieben müssen. Andere Bereiche, wie das Gesundheitsmanagement, werden intensiviert.

## 4. FORTSCHRITTE IN DEN UNTERSUCHTEN HANDLUNGSFELDERN

### 4.1 MITARBEITERGEWINNUNG

Die Vorgehensweisen bei der Mitarbeitergewinnung sind unweigerlich durch den demografischen Wandel betroffen. Da sie eines der Hauptelemente für das Weiterbestehen des Unternehmens sind, ist eine entsprechende Reaktion auf die Entwicklung von enormer Bedeutung. Durch die Verkleinerung des Pools nachrückender und junger Arbeitskräfte und durch die Vermischung der Kulturen werden sich die Unternehmen in Zukunft neuen Herausforderungen gegenüber sehen. Dadurch wird für die Unternehmen ein Umdenken in der Personalrekrutierung einsetzen müssen. Die Herangehensweisen an diese Entwicklung sind reichhaltig. Zum einen wird dieser Entwicklung in der Art begegnet, dass Unternehmen die Ansprache junger Menschen vertiefen, d.h. heute über Bedarf ausbilden, um den vorhergesagten Rückgang an Nachwuchskräften abfedern zu können. Andere Unternehmen setzen ihr Vertrauen in die erfahrenen Arbeitskräfte und richten ihre Rekrutierungsprozesse speziell auf ältere Menschen aus, indem gezielt Senioren angesprochen werden. So wird nicht nur aus personal-

struktureller Sicht dem demografischen Wandel Rechnung getragen, sondern auch die Wertschätzung des Unternehmens gegenüber allen Mitarbeitern ausgedrückt, und ein Motivationsprozess in Gang gesetzt; denn es ist vielerorts immer noch so, dass die Mitarbeiter ihre Leistungen mit fortschreitendem Alter als nicht mehr ausreichend gewürdigt empfinden.

Während das Alter also durchaus in die Planung mit eingeht, wird die Vermischung der Kulturen allerdings bisher nicht in einem allzu großen Maße berücksichtigt. Die unternehmensspezifischen Maßnahmen richten sich ferner nach den regionalen Gegebenheiten. Während die einen Unternehmen in umkämpften Ballungszentren agieren, sitzen andere Unternehmen nahezu konkurrenzlos in Randgebieten und können aus einer wesentlich größeren Bewerberanzahl schöpfen.

Neben dieser Studie sind sich auch weitere Studien einig, dass auf lange Sicht alle Unternehmen ihre Rekrutierungsmaßnahmen anpassen werden müssen. Zeitpunkt und Intensität unterscheiden sich allerdings individuell. In Folge dessen werden sich die Unternehmen mit der Frage beschäftigen müssen, wie die gewonnenen Mitarbeiter im Unternehmen zu halten sind.

Erfreulich ist die Feststellung, dass die Unternehmen teilweise mit sehr geringen Fluktuationsraten aufwarten können. Dies spricht für ein sehr ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

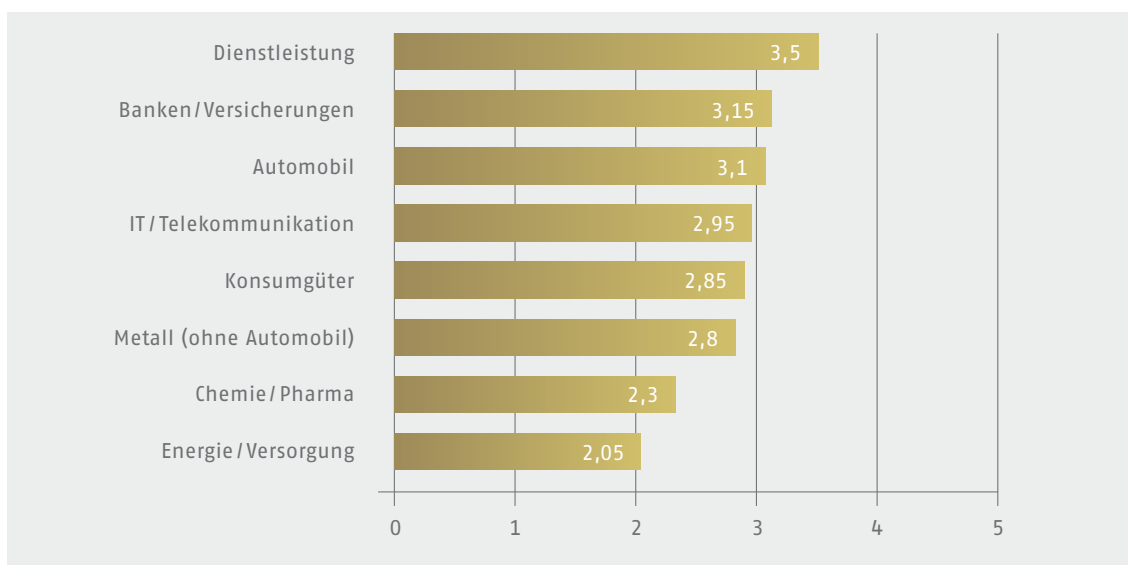


Abbildung 11: Mitarbeitergewinnung

Branchenübergreifend ist festzustellen, dass sich der Großteil der Unternehmen mit der Gewinnung neuer Mitarbeiter auseinandersetzt, den Fokus allerdings nahezu flächendeckend auf die Gewinnung von jungen Mitarbeitern bzw. Young Professionals setzt. Die weiterführende Beschäftigung mit dem Thema, also die Schließung der künftigen demografischen Lücken, wird bisher nur in Einzelfällen angewandt. Dennoch sind die Dienstleistungsunternehmen hervorzuheben, die sich zumindest bei der Nachwuchsgewinnung von anderen Branchen abheben können.

## 4.2 KARRIEREMÖGLICHKEITEN

Die Karrierewege, die von Mitarbeitern in den Unternehmen eingeschlagen werden können, haben sich in Vergangenheit auch ohne den demografischen Wandel grundlegend verändert. Die Globalisierung sorgte für eine Verflachung der Hierarchien und für mehr horizontale Bewegungen. Mit der Verflachung ergab es sich unter anderem, dass die Mitarbeiter nicht mehr so lange im Unternehmen blieben, sondern durch Frühverrentung aus dem Arbeitsleben ausschieden. Einige Unternehmen nutzten die Frühverrentung auch dafür, auf verträgliche Art und Weise (ohne Kündigungen) die Größe des Unternehmens zu regulieren.

Durch den demografischen Wandel ergibt sich nun aber die Situation, dass Unternehmen langfristig gesehen auf die älteren Mitarbeiter angewiesen sein werden, um die Produktivität aufrecht zu erhalten. Daher wird wohl die Bedeutung von „senioren“ Karrierewegen an Gewicht zunehmen. Im Besonderen auch deswegen, weil von politischer Seite die Forderung nach einer Beschäftigung bis zum 67. Lebensjahr immer lauter wird. Die Notwendigkeit resultiert aus den demografischen Entwicklungen – der Alterung der Gesellschaft – und der Aufrechterhaltung der Finanzierbarkeit der Rentensysteme. Für die Unternehmen ergibt sich der Handlungsbedarf daher nun nicht mehr nur aus demografischer, sondern auch aus politischer und sozialverantwortlicher Sicht.

In der unternehmensspezifischen Betrachtung wird sich die Herausforderung ergeben, ältere Mitarbeiter so einzusetzen, dass sie in ihrer Position zwar eine Herausforderung sehen, auf der anderen Seite aber nicht zu einer Verwässerung der Führungslaufbahn beitragen. Die Lösung verbirgt sich in der Nutzung von Projekt- und Fachkarrieren. So wird die Führungslaufbahn nicht tangiert und das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter können weiterhin im Unternehmen gehalten und weitergegeben werden. Darüber hinaus kann mit der allgemeinen Entwicklung in Richtung dualer und trialer Karrieremodelle gerecht werden, wenn die Mitarbeiter sich in ihrer Bewegung im Unternehmen auch in der Horizontalen orientieren. Eine Veränderung wird sich so zwar unweigerlich einstellen, aber diese Ausrichtung trägt maßgeblich zur Bewältigung der demografischen Probleme bei. Die Unternehmen berücksichtigen diesen Umstand heute bereits in der Form, dass sie vereinzelt auf bereits verrentete Mitarbeiter zurückgreifen und sie in abgespeckter Form in beratenden Positionen beschäftigen. Im Falle der Bosch Management Support GmbH werden Ruheständler gezielt in interne Projekte gebracht, um deren Wissen weiterhin nutzen zu können. 21% Prozent der befragten Unternehmen etablieren gezielt Laufbahnen für erfahrene Mitarbeiter.

Neben der intensiveren Berücksichtigung der älteren Mitarbeiter dürfen auf der anderen Seite aber auch die Bemühungen um junge Mitarbeiter, die von unten in das Unternehmen eintreten, nicht vernachlässigt werden. Gerade vor dem Hintergrund der Ausdünnung des potenziellen Bewerberpools müssen Möglichkeiten geschaffen werden, die einen Einstieg in das Unternehmen für junge Menschen reizvoll und attraktiv machen. Deswegen knüpfen die Karrieremöglichkeiten unmittelbar bei der Mitarbeitergewinnung des Unternehmens an. Der Aufwand für die Personalplanung wird sich durch die Verflachung der Hierarchien und die demografischen Entwicklungen erhöhen, da sich die Karrierewege vermehren. Diesem erhöhten Koordinationsaufwand stehen Flexibilitätsgewinne bei der Personaleinsatzplanung gegenüber.

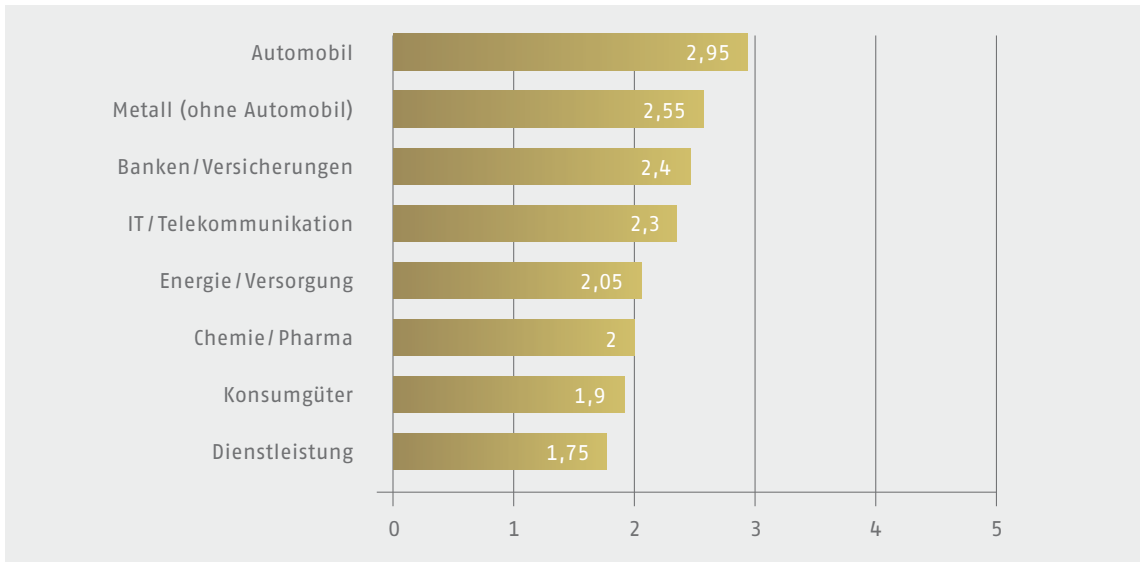


Abbildung 12: Karrieremöglichkeiten

Es ist festzustellen, dass die Automobilbranche bei den Karrieremöglichkeiten am Besten abschneidet. Dieser Umstand ist zum Teil dem branchenspezifischen Fachkräftemangel geschuldet, der eine Reaktion seitens der Unternehmen erforderte. Der Dienstleistungssektor ist primär an der Qualifizierung seiner Mitarbeiter interessiert. Eine Würdigung der Seniorität oder eine Einhaltung von verschiedenen Quoten wird dagegen nicht explizit verfolgt. Im speziellen Fall der Frauenquote sind sich sogar 84 % aller Unternehmen einig, dass die Etablierung einer Frauenquote bei der Begegnung des demografischen Wandels keinen Mehrwert bietet. In der Branchen- und unternehmensspezifischen Betrachtung ergab sich die Situation, dass die seitens des Mutterkonzerns geforderte Frauenquote bereits ohne explizite Berücksichtigung erfüllt wurde. Andere Unternehmen stehen vor dem Problem, dass auch mit speziellen Aktionstagen (z.B. Girls-Days) keine großen Effekte erzielt werden können, da die Ausbildungsberufe und Studiengänge immer noch traditionell stark männlich geprägt sind.

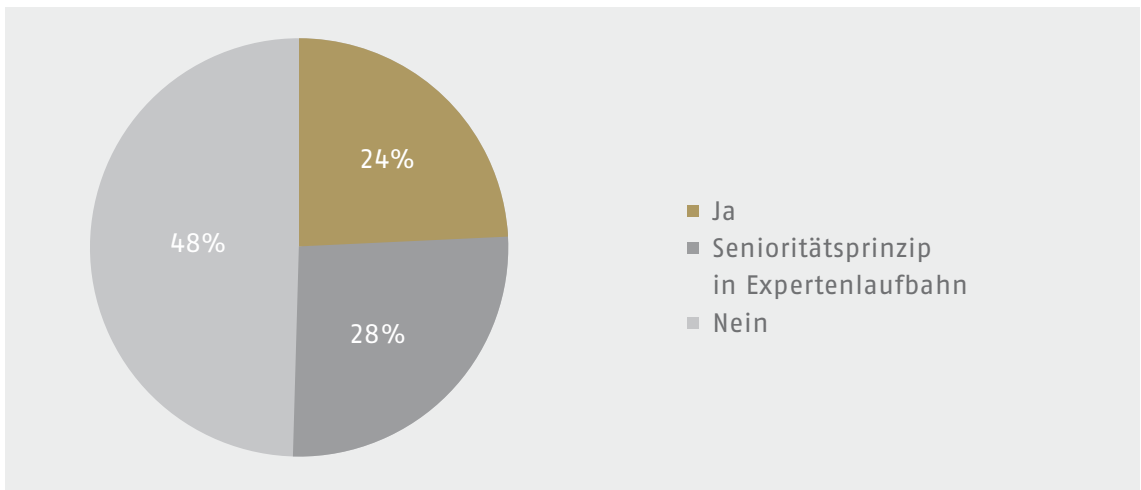


Abbildung 13: Existenz von Karrierelaufbahnen für erfahrene Mitarbeiter

### 4.3 WEITERBILDUNG

Das Thema der Weiterbildung stellt für die Unternehmen ein elementares Gebiet zur Sicherung des Fortbestands des Unternehmens dar. Mitarbeiter, die in einen Betrieb einsteigen, müssen mit dem für sie relevanten Wissen ausgestattet werden, um überhaupt im Sinne des Unternehmens handeln zu können. Dies geschieht nicht nur durch gezielte Schulungsprogramme, sondern ebenso durch Wissenstransfer von Generation zu Generation, beispielsweise im Rahmen von Projekten. Daher kommt älteren Mitarbeitern auch eine wichtige Rolle als Wissensträger zu, da sie in der Regel über den größten Erfahrungsschatz verfügen. So kann das Wissen im Unternehmen weitergegeben werden und geht nicht verloren.

Die Möglichkeiten der direkten Wissensweitergabe sind auch aufgrund der Weiterentwicklung der Technik vielfältig und werden in unterschiedlicher Weise von Unternehmen genutzt. Besonders hervorzuheben ist dabei die IT/Telekommunikationsbranche, welche einen hohen Innovationsgrad im Bereich der medialen Weiterbildung aufweist.

Schulungen können hier selbstständig am eigenen Rechner durchgeführt werden, so dass der Nutzer für sich selbst entscheiden kann, zu welchem Zeitpunkt er sich weiterbilden möchte. Die Schulungen werden so, im Vergleich zu traditionellen Gruppenschulungen, aktiver angegangen, was ein effizienteres Lernen ermöglicht. Eine ebenfalls innovative Lösung wurde für die unternehmensweite Verfügbarkeit von Information/Wissen entwickelt. Dazu werden alle Informationen in Datenbanken aggregiert und sind jederzeit für Mitarbeiter, zum Beispiel über das Intranet, abrufbar.

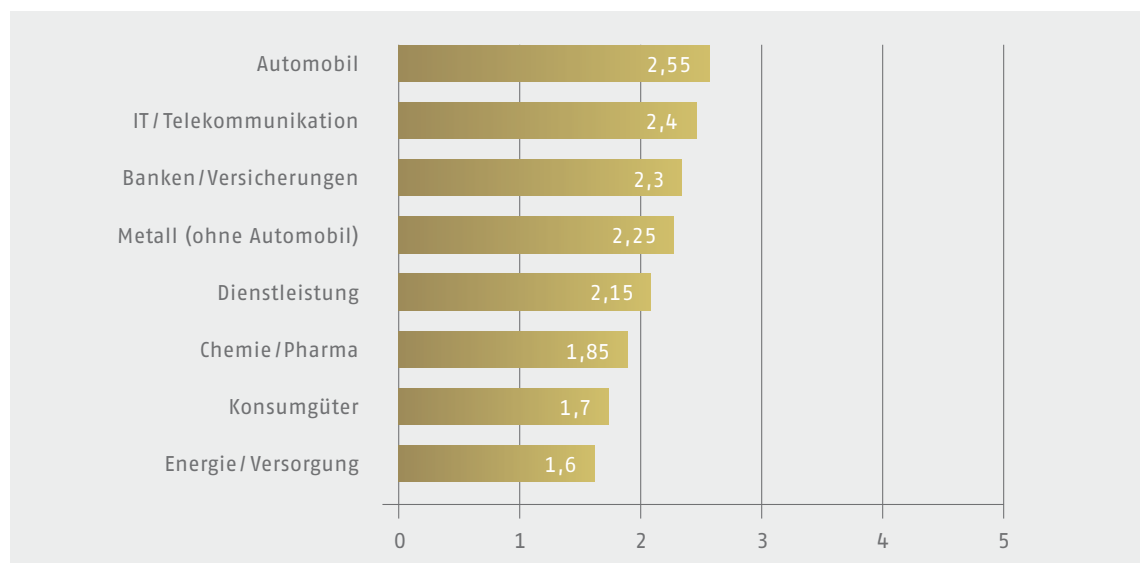


Abbildung 14: Weiterbildung

Wichtig ist zunächst die Identifikation des Weiterbildungsbedarfs. Einige Betriebe haben bereits altersbedingte Unterschiede in der Aufnahmefähigkeit und Lernweise ihrer Mitarbeiter erkannt und daraufhin ihre Maßnahmen an deren individuelle Bedürfnisse angepasst.

Im Rahmen dieser Studie zeigte sich, dass bei Betrachtung des Weiterbildungsindicators Branchen mit humankapitalintensiven Wertschöpfungsprozessen (Banken/Versicherungen und Dienstleistungen) oder kurzen Produktlebenszyklen eher fortschrittlicher aufgestellt sind, als Unternehmen, die weniger humankapitalintensiv produzieren und sich in einem vergleichsweise stabilen Marktumfeld bewegen (Energie/Versorgung und Konsumgüter).

Es konnte allerdings auch festgestellt werden, dass die Chemie/Pharma Branche, in welcher der Anteil der Forschung und Entwicklung sehr hoch ist, vergleichsweise schlecht abschneidet. Der Handlungsbedarf ist hier wesentlich größer als z.B. in der Automobilindustrie, die sich im Bezug auf den Weiterbildungsindikator bisher sehr gut positionieren konnte. Vor allem der IT/Telekommunikationssektor unterliegt einer hohen Weiterentwicklungsdynamik. Ältere Arbeitskräfte partizipieren hier an dem aktuellen Ausbildungsstandard ihrer jungen Kollegen und bringen ergänzend ihr Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein ein.

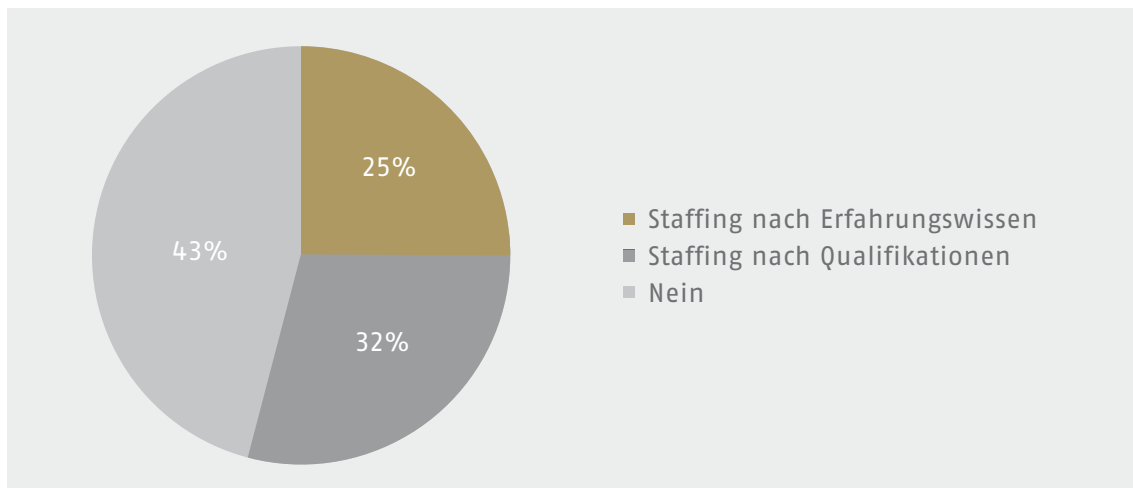


Abbildung 15: Nutzung altersgemischter Teams

#### 4.4 GESUNDHEITSMANAGEMENT

Das Gesundheitsmanagement scheint der Bereich zu sein, mit dem sich die Unternehmen bisher am meisten befassen haben. Gesundheitsleistungen sind als freiwillige Leistung seitens des Arbeitgebers über die Arbeitsschutzvorschriften hinaus anzusehen. Auch vor dem Hintergrund, dass Mitarbeiter in Zukunft erst später in Rente gehen werden, ist die Gesunderhaltung der Mitarbeiter verstärkt zum Interesse der Unternehmen geworden.

Zusätzlich trägt ein durchdachtes Gesundheitsmanagement zu einem positiven Arbeitgeberimage bei und erhöht somit die Attraktivität des Unternehmens aus Arbeitnehmersicht.

Die Maßnahmen unterscheiden sich allerdings nicht nur bei branchenübergreifender Betrachtung, sondern oftmals bereits unternehmensintern bei der Unterscheidung in blue und white collar worker. Diese ergeben sich aus der unterschiedlichen Belastung der Tätigkeiten an beispielsweise Schreibtisch oder Produktionsstraße. Aufgrund der unterschiedlichen Bewegungsabläufe variieren die Belastungsschwerpunkte und die Problembehandlung muss infolgedessen angepasst werden. Dementsprechend differenziert gestalten sich die Kurse im psychischen und physischen Bereich. Je höher die Belastung, desto umfangreicher fallen in der Regel auch die in die Wege geleiteten Maßnahmen aus. Mehrbelastungen treten insbesondere im Industriesektor auf. In diesem Zusammenhang ist es eine gute Strategie, den Willen zum gesunden Lebenswandel im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern.

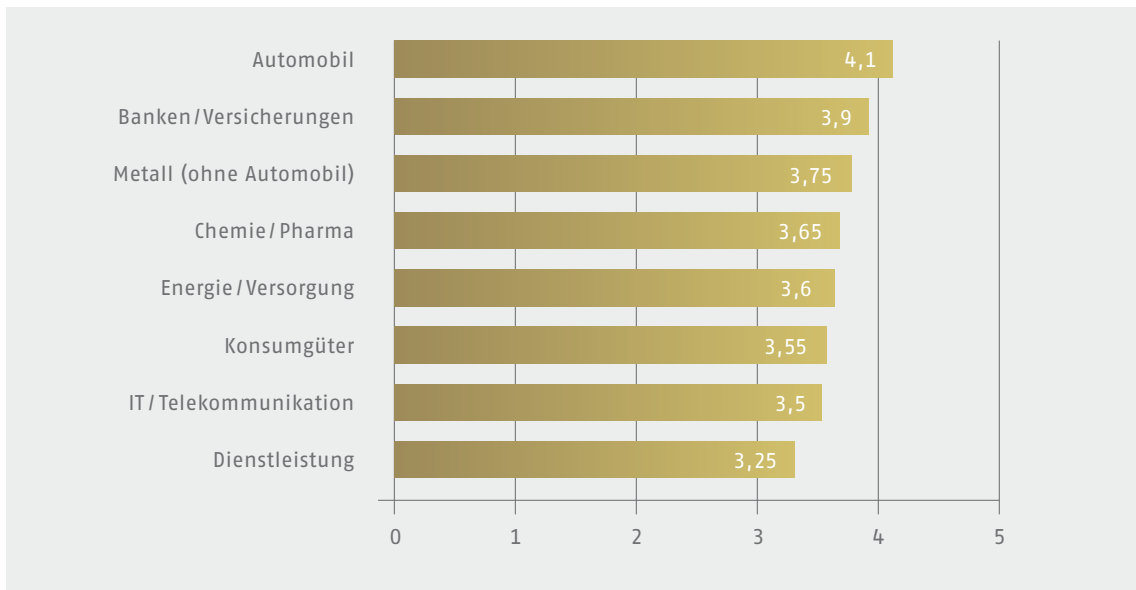


Abbildung 16: Gesundheitsmanagement

Die ergriffenen Maßnahmen reichen von einer ergonomischen Einrichtung des Arbeitsplatzes/-umfeldes (siehe auch Arbeitsorganisation) über Betriebssportgemeinschaften bis hin zu ärztlich durchgeführten (Einzel-)Maßnahmen. Ergänzend werden Kooperationen mit Fitnessstudios von vielen Unternehmen in die Wege geleitet. Teilweise werden sogar spezielle Räume im Betrieb für die Erhaltung der körperlichen Fitness eingerichtet.

Nur in 8 % der Unternehmen ist Gesundheitsmanagement ein regelmäßiger Bestandteil von Meetings oder Gesprächen mit Mitarbeitern. 28 % der Unternehmen wollen die Gesunderhaltung nicht mehr nur dem Mitarbeiter überlassen, sondern wollen verstärkt auf einen bewussten Umgang mit der eigenen Gesundheit hinarbeiten. Während ein Großteil der Unternehmen reaktiv handelt, können sich einige wenige mit frühzeitig eingeleiteten Präventivmaßnahmen abheben. So kann für alle Mitarbeiter ein langfristiger Nutzen generiert werden, indem der Erhalt der Leistungsfähigkeit frühzeitig gesichert wird. Insgesamt muss festgestellt werden, dass, obwohl es im Gesundheitsmanagement diverse Neuerungen gibt, nicht alle Belastungen ausgeräumt oder erleichtert werden können. Besonders in der Fertigung sind bereits die Bedingungen am Arbeitsplatz die erste schwer überwindbare Hürde.

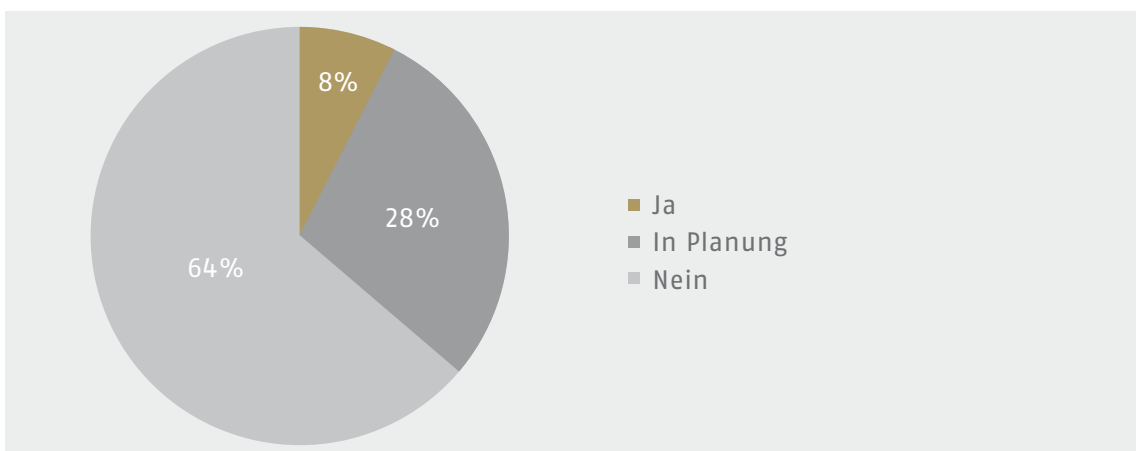


Abbildung 17: Controlling der Wahrnehmung von Gesundheitsleistungen

## 4.5 ARBEITSORGANISATION

Die Arbeitsorganisation beschreibt einen weiten Maßnahmenbereich. Dazu gehören Aspekte der eigentlichen Arbeitsgestaltung, wie Arbeitsziele (Umfang und Qualitätsnormen), Arbeitsverfahren (Technologien, Arbeitsabläufe) sowie der Arbeitsinhaltsgestaltung (z.B. Einzel- vs. Gruppenarbeit, job rotation etc.). Eingebettet sind diese Aspekte in die Gestaltung des Arbeitsumfelds, wie die örtlichen (Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitssicherheit u.a.) und zeitlichen (Schichtarbeit, Teilzeitarbeit, Arbeitszeitkonten) Arbeitsbedingungen.

Von den fünf Handlungsfeldern schneiden die Unternehmen im Schnitt neben dem Bereich Gesundheitsmanagement im Bereich der Arbeitsorganisation am besten ab.

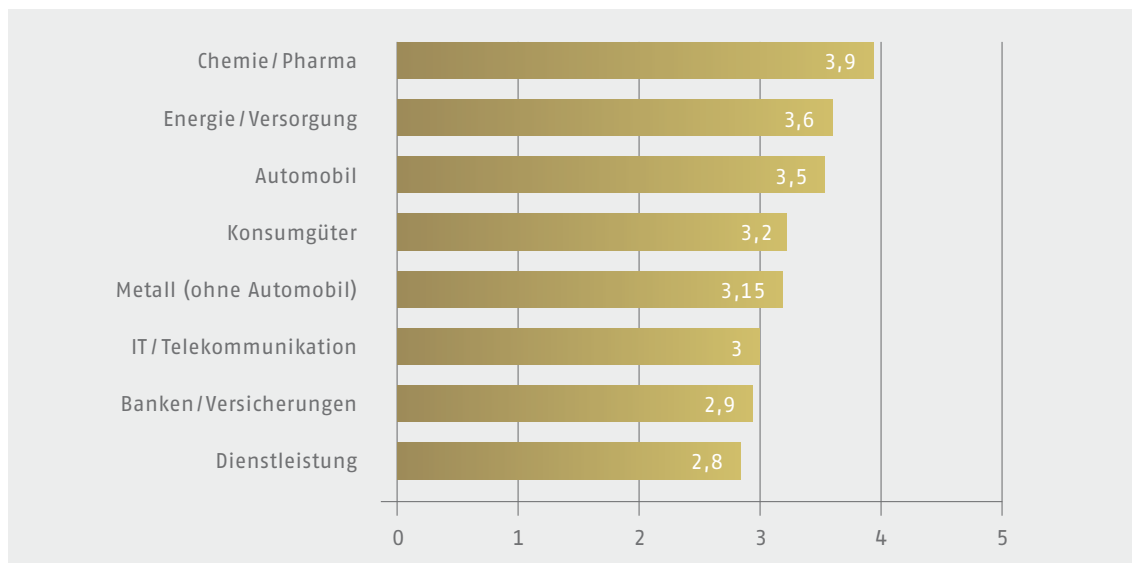


Abbildung 18: Arbeitsorganisation

Die Streuung der Ergebnisse zwischen den einzelnen Branchen ist relativ gering, d.h. der Fortschritt der Unternehmen ist insgesamt relativ weit. Lösungsansätze werden in der Regel bedarfsabhängig getroffen und sind ähnlich wie im Gesundheitsmanagement eher reaktiv als präventiv einzustufen.

Möglichkeiten der Flexibilisierung sind meist in sehr hoher Anzahl gegeben, müssen allerdings mit der jeweiligen Abteilung abgesprochen werden. Lebensarbeitszeitkonten gelten für 2 von 3 Unternehmen als wichtiges Instrument, um den Mitarbeitern eine flexible, altersgerechte Arbeitszeiteinteilung zu bieten. Erfreulicherweise konnte festgestellt werden, dass die Unternehmen häufig bei der Organisation von Betreuungsmöglichkeiten Hilfestellung leisten. Insgesamt sind die Maßnahmen zur Arbeitsorganisation über alle Branchen hinweg weitreichend. Dabei punkten die dienstleistungsnahen Branchen (Dienstleistung, IT/Telekommunikation Banken/Versicherungen) nicht so stark, wie die Unternehmen in den produzierenden Wirtschaftsbereichen.

Erklärt werden kann dieses auf den ersten Blick überraschende Resultat mit der weitaus größeren Sensibilisierung dieser Unternehmen für die Thematik der Arbeitsgestaltung.

Das Bewusstsein der Auswirkungen von körperlich stark belastender Arbeit unter schwierigen Bedingungen (Hitze, Lärm, Schichtbetrieb etc.) hat dort zu einer weitaus größeren Sensibilisierung für diese Aspekte beigetragen. Zudem knüpfen viele dieser Maßnahmen direkt an Aspekte des Gesundheitsmanagements (z.B. Muskelaufbau, Regeneration usw.) an.

# 5. GELUNGENE PRAXISBEISPIELE

## 5.1 HUK-COBURG

Die HUK-COBURG Versicherungsgruppe ist mit über neun Millionen Kunden einer der großen deutschen Versicherer mit einem umfassenden Versicherungs- und Bausparangebot für private Haushalte. Zur Unternehmensgruppe gehören fünf Schaden- und Unfallversicherer, zwei Lebens- und zwei Krankenversicherer, eine Bausparkasse und eine Servicegesellschaft. An der Spitze der Versicherungsgruppe steht die Muttergesellschaft HUK-COBURG, die bereits seit 1933 das Versicherungsgeschäft nach dem Grundsatz der Gegenseitigkeit betreibt. Das Unternehmen beschäftigt insgesamt über 8.000 Mitarbeiter. Hauptsitz ist die oberfränkische Stadt Coburg mit 4.500 Mitarbeitern. Daneben unterhält das Unternehmen quer über das Bundesgebiet verteilt 38 Außenstandorte.

Das Thema Demografie wird bei der HUK-COBURG seit 2004 auf der Vorstandsebene mit stark erhöhter Aufmerksamkeit beobachtet und nimmt seither eine sehr hohe Priorität ein. Als Versicherer berichtet das Unternehmen im Rahmen des Risikomanagements regelmäßig an die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht BaFin. Hierzu gehört unter anderem das regelmäßige Reporting verschiedener Kennzahlen aus dem Bereich Demografie. Zusätzlich werden detaillierte Altersstrukturanalysen bzw. Szenarien durchgeführt.

Dies gilt ganz besonders für den Hauptstandort Coburg, der in puncto Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern besondere Bedingungen bietet und auch deshalb die Implementierung spezifischer Maßnahmen verlangt. Dies zeigt eine detaillierte Regional- und Standortanalyse der HUK-COBURG. Hier wurde im Detail und weit vorausschauend das Potenzial an künftigen Mitarbeitern erfasst, das aus der Region rekrutiert werden kann. Die analysierten Daten fließen in die mittel- und langfristige Personalplanung ein. Sie dienen außerdem zur Steuerung und Entwicklung von Weiterbildungsangeboten sowie von betriebsinternen und -externe Qualifikationen.

Nach der Standortanalyse vollzieht sich der Bevölkerungsrückgang in der 42.000 Einwohner starken Stadt Coburg und der Region Westoberfranken/Südthüringen rascher und intensiver als im bayerischen und bundesdeutschen Durchschnitt. Der Anteil der jungen Altersgruppen nimmt stärker ab als im Durchschnitt Bayerns.

Zwei demografische Betrachtungsweisen:	
Altersstrukturanalyse	Standortanalyse
unternehmensinterne Betrachtung	unternehmensexterne Faktoren
- Identifikation relevanter Jobprofile	- Unternehmenszentrale Region Coburg
- Verknüpfung mit Kennzahlen, bspw.:	- Berücksichtigung von bspw.:
- Fehlzeiten	- Bevölkerungsdaten
- Teilzeitquote	- Wirtschaftsstruktur
- Geschlecht	- Pendlerbewegungen
- Elternzeit	- Bildung / Ausbildung
- Handlungsempfehlungen für bspw.:	- Kinderbetreuung
- Recruiting	- Standortattraktivität
- Mitarbeiterbindung	
- Übergang in Rente	
	
<b>Verknüpfung als Grundlage für personalpolitische Grundsatzentscheidungen</b>	

Abbildung 19: Betrachtungsweise HUK-Coburg

Positiv für die Stadt Coburg schlägt die aktuelle Bildungswanderung mit einem Plus von 10,3 in der Gruppe der 18 bis 24-Jährigen zu Buche. Als Ausbildungsstadt mit beispielsweise einer Hochschule mit 20 Studiengängen ist sie für jüngere Menschen sehr attraktiv und bietet der HUK-COBURG eine wichtige Quelle für Nachwuchskräfte.

Mit den Ergebnissen der Standortanalyse im Rücken hat das Unternehmen einen klaren Fahrplan für die Entwicklung der Mitarbeiter erarbeitet. Durch ein breites und familienorientiertes Förderprogramm sollen die Mitarbeiter ihre Aufgaben und Karriere in hohem Maße flexibel erledigen und gestalten können. Gleichzeitig verlangt die HUK-COBURG von den Beschäftigten ein hohes Maß an Eigenverantwortung beispielsweise für ihre Gesundheit.

So werden Arbeitszeiten so flexibel wie möglich gestaltet. Das gilt auch für Führungskräfte auf Gruppenleiter-Ebene, die ihre Funktion auch in ‚reduzierter Vollzeit‘ ausführen können. Damit zielt die HUK-COBURG auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance bei gleichzeitiger Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Und mit einem ausgedehnten und präventiven Gesundheitsprogramm will die HUK-COBURG die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten möglichst lange erhalten und Ausfallzeiten minimieren.

Das Besondere an den Programmen des Coburger Versicherungsunternehmens: Sie werden stetig und detailliert auf die angestrebte Zielerreichung geprüft. Denn die Investitionen in die vielfältigen Maßnahmen sollen sich für das Unternehmen wie für die Mitarbeiter auszahlen.

Programme für ältere, erfahrene Beschäftigte sind integraler Bestandteil der allgemeinen Fördermaßnahmen. Damit möchte das Unternehmen vermeiden, dass sich zwei Kulturen bilden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass den Älteren Weiterbildungen genau so offen stehen wie jüngeren Mitarbeitern und sie auch weitere Karriereschritte gehen können.

Wie beide Altersgruppen voneinander profitieren, wird am Mentoring-Programm deutlich. Die 2009 als Pilotprojekt gestartete Maßnahme beruht auf einer vertrauensvollen Beziehung zwischen einem beruflich erfahrenen Mitarbeiter (Mentor) und einer Nachwuchsführungskraft (Mentee). In den monatlichen Treffen erhält die künftige Führungskraft Feedback und wird individuell beraten. Der Mentor wiederum erwirbt durch die Zusammenarbeit neue Ideen und Denkansätze und entwickelt seine Berater- und Führungskompetenzen.

Für Spezialisten, die bereits aus dem Unternehmen ausgeschieden sind, denkt der Arbeitskreis Demografie der HUK-COBURG über ein Netzwerk nach, in denen diese in beratender Funktion weiterhin mit ihrer Expertise zur Verfügung stehen könnten.

## 5.2 THYSSENKRUPP STEEL EUROPE

Die ThyssenKrupp Steel Europe AG gehört zu den weltweit technologisch führenden Qualitätsflachstahl-Anbietern und beschäftigt rund 18.000 Mitarbeiter. Sie ist die größte Gesellschaft der Business Area Steel Europe innerhalb des ThyssenKrupp Konzerns. Am Hauptstandort Duisburg betreibt die ThyssenKrupp Steel Europe AG eines der größten integrierten Hüttenwerke der Welt. Die Kerngeschäftsfelder sind die Stahlerzeugung und die Herstellungen von Flachprodukten aus Qualitätsstahl. Hauptabnehmer sind die Automobil-, Verpackungs- und Elektroindustrie.



Abbildung 20: ProZukunft ThyssenKrupp Steel Europe AG

Der demografische Wandel und die Altersstruktur der Belegschaft sind ein zentrales strategisches Personalthema für die ThyssenKrupp Steel Europe AG. Längere Lebensarbeitszeiten, der einsetzende Fachkräftemangel und die steigende Bedeutung von Wissen sind für das Unternehmen dabei die wichtigsten Herausforderungen.

Um diese zu meistern, ist ThyssenKrupp Steel Europe im Jahr 2006 mit dem Programm ProZukunft gestartet. Als ganzheitliches, interdisziplinäres und auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Maßnahmenpaket bündelt ProZukunft alle Initiativen zum Thema demografischer Wandel im Zusammenhang mit der bevorstehenden Alterung der Belegschaft. Denn diese macht natürlich auch vor den Toren von ThyssenKrupp Steel Europe nicht halt. Das Programm wurde gemeinsam vom Vorstand, den Betrieben, den Betriebsräten sowie der Belegschaft erarbeitet und wird von einem Lenkungskreis aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern hinsichtlich seiner Umsetzung überprüft. Die Stahlkrisen der Vergangenheit haben die heutige Alterstruktur der Belegschaft mitgeprägt. Neueinstellungen von jüngeren Arbeitern blieben aus, viele ältere Arbeiter schieden über Vorruhestandsregelungen aus. So findet man heute vielfach altershomogene Schichten mit einem Durchschnittsalter von über 40 Jahren.

Von 44 Jahren (2006) erhöht sich ohne Interventionsmaßnahmen das Durchschnittsalter bis zum Jahr 2020 auf 55 Jahre, so das nüchterne Ergebnis einer internen Bestandsaufnahme.

Kurzerhand reagierte das Unternehmen. Schon im Sommer 2006 wurde eine Vereinbarung zur Beschäftigungs- und Zukunftssicherung abgeschlossen. Dazu gehörte – auch als eine der ersten ProZukunft-Maßnahmen – die Übernahme von Ausgebildeten. Mit diesem Schritt kann die Alterung der Belegschaft stark gebremst werden. So „verjüngt“ sie sich bis 2020 auf durchschnittlich 49 Jahre und gewinnt damit sechs Jahre gegenüber der Bestandsaufnahme.

Die Weiterbeschäftigung der Ausgebildeten geht Hand in Hand mit einem gezielt gestalteten Wissenstransfer. Hier geht es darum, das relevante Know-how und Erfahrungswissen in den Betrieben zu halten, das ältere und erfahrene Mitarbeiter an die Nachfolger weitergeben. Zunächst wird das

Wissen definiert, das auch weiterhin für den Erfolg des Unternehmens wichtig ist. Dann wird das Wissen systematisch erfasst. Und schließlich werden die Beschäftigten ermittelt, deren Wissen tradiert wird, und jene, die es vermittelt bekommen. Das Personalmanagement stellt diese Tandems aus Gebern und Nehmern zusammen.

Für Führungskräfte wurde ein Programm aufgestellt, um sie für das Thema Führung älterer Mitarbeiter zu sensibilisieren. Dazu kann dann z.B. eine altersgerechte Arbeitsgestaltung mit veränderter Pausenregelung gehören.

Vor dem Hintergrund der älter werdenden Belegschaft haben im Unternehmen die Themen Gesundheit und Arbeitsplatzgestaltung einen besonderen Stellenwert. So hat ThyssenKrupp Steel Europe ein Kataster aller Arbeitsplätze erstellt, in dem das Gefährdungs- und Belastungspotenzial beurteilt wird, und zwar besonders nach alterskritischen Kriterien.

Gerade in der Produktion sind Gesundheit und Fitness besonders wichtig. Von den insgesamt rund 18.000 Beschäftigten arbeiten zwei Drittel in der Produktion.

Bei der körperlich ohnehin schon schweren Arbeit müssen zeitweise Atemschutzmasken getragen werden. „Da ist körperliche Fitness geradezu Voraussetzung für den Betrieb“, betont Dr. Rudolf Carl Meiler, Leiter Recruiting und Personalentwicklung der ThyssenKrupp Steel Europe AG. Zwar wurden die Schichtmodelle so geändert, dass sie weniger belastend sind und einen höheren Erholungswert bieten. Auch Pausenzeiten wurden gerade für die älteren Arbeiter geändert. Doch der Produktionsablauf setzt derartigen Maßnahmen Grenzen.

Beim betrieblichen Gesundheitsmanagement legt ThyssenKrupp Steel Europe großen Wert auf Prävention und die Vermeidung ungesunder Verhaltensweisen. Ziel ist es, die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu fördern, selbst etwas für ihre Gesundheit zu tun. Um die zu stärken, gibt ihnen das Unternehmen die Möglichkeit zu einer „Gesundheitsschicht“. Dabei handelt es sich um eine eintägige Qualifizierung mit Gesundheitscheck sowie persönlichem Gesundheitsfahrplan, der regelmäßig nachgehalten wird. 15 Betriebsärzte unterstützen die Belegschaft in allen Belangen der Gesundheit, auch und zunehmend in der Prävention.

Die Besonderheiten des Programms ProZukunft bringt Dr. Rudolf Carl Meiler auf die knappe Formel: „Wir sind das Thema sehr früh, umfassend und strukturiert angegangen“. Fünf Jahre nach dem Start sieht sich das Unternehmen jetzt in allen Punkten gut besetzt.

### 5.3 EVONIK INDUSTRIES

Evonik ist ein internationaler Industriekonzern mit rund 39.000 Mitarbeitern in 28 Ländern und einem Umsatz von gut 13 Mrd. Euro. Die operativen Aktivitäten sind in den drei Geschäftsfeldern Chemie, Energie und Immobilien gebündelt und nehmen in ihren Märkten Spitzenpositionen ein. Die Chemiesparte Evonik Degussa zählt zu den weltweit führenden Unternehmen in der Spezialchemie. Evonik Steag betreibt in Deutschland an neun Standorten Steinkohlekraftwerke und an zwei Standorten Raffineriekraftwerke. International erfolgreich ist das Unternehmen mit Steinkohle-Großkraftwerken in Kolumbien, der Türkei und auf den Philippinen. Evonik Immobilien zählt mit rund 60.000 Wohnungen und einer hälftigen Beteiligung an weiteren 70.000 Wohnungen zu den größten Wohnungsgesellschaften in Deutschland. Anteilseigner der Evonik Industries AG sind die RAG-Stiftung und der britische Finanzinvestor CVC Capital Partners. Das Corporate Center hat

seinen Sitz in Essen und nimmt die strategischen Steuerungsfunktionen für die Unternehmen wahr. Hervorgegangen ist die Evonik Industries AG im Herbst 2007 durch Umfirmierung aus der RAG-Beteiligungs AG.

Das Thema demografischer Wandel steht bei Evonik bzw. der Vorgängergesellschaft RAG-Beteiligungs AG seit dem Jahr 2004 auf der Agenda und wird seit 2008 auch auf Tarifebene behandelt. Für das Personalmanagement stellt die stark heterogene Struktur des Mischkonzerns mit den drei unterschiedlichen Geschäftsfeldern dabei eine besondere Herausforderung dar: Nämlich den Spagat zu schaffen, trotz aller Unterschiede eine konzernweite Strategie für alle Business Units zu entwickeln, ohne ihnen aber im Detail eine einzige „Masterlösung“ vorzugeben.

Die hohe Zahl von Mitarbeitern in den drei Geschäftsfeldern und deren unterschiedliche Qualifikationen sowie auch stark voneinander abweichenden Qualifikationsanforderungen sowie die stark divergierenden Lebenszyklen der Produkte verlangen ein differenziertes Vorgehen. Dies schlägt sich in einer sehr umfangreichen und detaillierten Analyse demografischer Prozesse und der daraus abgeleiteten Personalplanung nieder.

Das zeigt ein Beispiel aus dem Energiesektor. Dort entspricht die Lebensarbeitszeit eines Beschäftigten in etwa der Laufdauer eines Kraftwerkes mit 40 bis 50 Jahren. Ein Team, das ein Kraftwerk aufbaut und betreut, geht also gleichzeitig mit dem „Lebenswerk“ in den Ruhestand. So droht das Erfahrungswissen einer ganzen Kraftwerksmannschaft auf einem Schlag verloren zu gehen.

Die Aktivitäten im Problemfeld demografischer Wandel bewegen sich in einem Mix aus vier Aktionsfeldern, nämlich der Personalstruktur (sinnvoller Generationenmix), Gesundheitsschutz (insbesondere Gestaltung der Arbeitsbedingungen), Wissensmanagement (für alle Altersklassen) und Personalplanung (insbesondere Identifizierung von Kapazitätsrisiken).

Auf der Ebene des Wissensmanagements wird durch selbststeuernde, altersgemischte Teams und einer zusätzlichen Dokumentation von Erfahrungswissen der Wissenstransfer von den Älteren und Erfahrenen zu den Jüngeren sichergestellt. Ein Beispiel dafür ist das Programm MentorING. Das heute schon teilweise hohe Durchschnittsalter verleiht gesundheitserhaltenden Maßnahmen eine besondere Rolle. So findet beispielsweise im Kraftwerksbereich das Projekt „LIFE“ statt. Hierbei handelt es sich um ein Gesundheitsprogramm, an dem die Beschäftigten unter Einbringung eines Teils ihres Urlaubs teilnehmen können und das mit einem Erfolgscontrolling auf seine Effekte geprüft wird.

## 5.4 CONTINENTAL

Die Continental AG ist mit rund 145.000 Mitarbeitern in 39 Ländern und nahezu 190 Standorten einer der weltweit führenden Automobilzulieferer. Der Konzern erwirtschaftete 2009 einen Umsatz von circa 20 Milliarden Euro. Gegründet wurde Continental 1871 in Hannover. Zum Produktportfolio zählen Reifen, Brems- und Fahrdynamikregelsysteme, Fahrerassistenzsysteme, Sensoren, Systeme und Komponenten für Antrieb und Fahrwerk, Instrumentierung, Infotainment-Lösungen, Fahrzeugelektronik und technischen Elastomerprodukte.

Von der Reaktion zur Prävention, das ist bei der Continental AG das explizite Ziel der Personalpolitik seit 2005. Ein Blick auf die Altersstruktur der Belegschaft in Deutschland zeigt, wie notwendig der Kurswechsel war. Die Gruppe der 55 bis 59jährigen in deutschen Werken der Rubber-Produktion wird

sich bis 2015 mehr als verdoppeln und die Gruppe 60 Jahre und älter wächst sogar noch schneller. Auf solch hohe Altersdurchschnitte, so die einhellige Meinung des zuständigen Managements, waren viele dieser Betriebe nicht ausgerichtet.

Dies war der Anstoß für ein Programm zur permanenten ergonomischen Verbesserung von Arbeitsplätzen nach einer systematischen Erfassung mit besonderem Blick auf Altersstabilität und Arbeitssicherheit. Erfasst wurden unter anderem ein breites Spektrum an Belastungs- und Gefährdungsmerkmalen der Arbeitsvorgänge und Arbeitsplätze sowie der Zahl der jeweils betroffenen Mitarbeiter.

Die Einzelergebnisse der systematischen Erfassung von 25.000 Arbeitsplätzen in 50 deutschen Continental-Produktionsstandorten wurden in ein Kennzahlensystem, das BDS, gebracht. Das System wurde zusammen mit dem Institut für Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und Ergonomie, ASER e.V. sowie der Universität Wuppertal entwickelt. Mit dem BDS (Belastungs-Dokumentations-System) wird ein arbeitsplatzbezogenes Belastungsprofil ermittelt. Diesem werden wiederum drei Gruppen zugeordnet:

1. Altersstabile Arbeitsplätze ohne hohe Belastungen.
2. Bedingt altersstabile Arbeitsplätze. Dabei handelt es sich um Arbeitsplätze mit Belastungen bezüglich leistungsbegrenzender Kriterien wie Reaktionsschnelligkeit, Sehvermögen und Feinmotorik.
3. Nicht altersstabile Arbeitsplätze. Hierbei werden die Belastungen nach physischen Beanspruchungskriterien wie Körperhaltung (Bücken, Überkopfarbeit etc.), Arbeitsschwere hinsichtlich Lasthandhabung und manuelle Tätigkeiten, Energieumsatz (z.B. Schaufeln) und Arbeitstakt-Gebundenheit gewichtet bemessen.

Die reine Beschreibung der Arbeitsplätze losgelöst von der individuellen Belastung schafft Unabhängigkeit von Datenschutz und abhängiger Gesetzgebung und erhöht Akzeptanz auf der Seite der Belegschaft und deren Vertreter. Der betriebliche Nutzen von BDS liegt unter anderem darin, dass die beschriebenen und als unkritisch bewerteten Arbeitsplätze in der Regel als Ursache für Berufskrankheiten ausgeschlossen werden können. Kritische Arbeitsplätze können auf der anderen Seite bereits im Vorfeld so verbessert werden, dass Berufskrankheiten nicht mehr auftreten.

Neben der gezielten „altersgerechten“ Besetzung von Arbeitsplätzen ermöglicht das Kennzahlensystem zudem einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anzustoßen. So soll die physische Belastungsrate der Arbeitsplätze im Durchschnitt jährlich um mindestens 10 % gesenkt werden. Verantwortlich dafür sind die Vorgesetzten in der Produktion.

Der Grundgedanke des Systems: Verbesserungen in vielen kleinen Schritten messbar zu machen und so die Motivation für eine Verbesserung der Arbeitsplätze zu erhöhen. Demografie-Audits in den Standorten und eine Datenbank kontrollieren den Fortschritt des Programms. Investitionen sind teilweise direkt auf die konkrete Verbesserung der Arbeitsplatzergonomie gerichtet.

Das Programm zur systematischen ergonomischen Verbesserung in den Betrieben zielt darauf, künftig nur noch altersstabile Arbeitsplätze bei Continental zu haben. Nachdem das Konzept in Deutschland seine Tragfähigkeit unter Beweis stellt, soll es auch an Continental-Standorten anderer Länder eingeführt werden.

## 5.5 PHOENIX CONTACT

Phoenix Contact ist ein global tätiges, mittelständisch geprägtes Unternehmen. 1923 begann die Firma mit der damals neuartigen modularen Reihenklemme. Heute ist das Unternehmen in den fünf Geschäftsbereichen Industrielle Verbindungstechnik, Geräte-Anschlusstechnik, Überspannungsschutz, Signalanpassung und Automatisierung aktiv.

Mit über 25.000 Produkten von der klassischen Verbindungstechnik über die industrielle Interface-technik bis hin zu Systemlösungen der Fabrikautomatisierung ist Phoenix Contact in den wichtigen Weltmärkten Marktführer in allen seinen Geschäftsbereichen.

Der Stammsitz von Phoenix Contact befindet sich in Blomberg (Ostwestfalen-Lippe). Produziert wird an vier deutschen und fünf internationalen Standorten. 45 eigene Vertriebsgesellschaften sowie rund 30 Repräsentanten in weiteren Ländern bilden das weltweite Vertriebsnetzwerk. Über 9.900 Mitarbeiter der Phoenix Contact-Gruppe, davon etwa die Hälfte in Deutschland, haben im Jahr 2009 einen konsolidierten Umsatz von 952 Mio. € erwirtschaftet.

Seit Mitte der Neunzigerjahre beschäftigt sich Phoenix Contact intensiv mit dem Thema Demografie. Dies hat einen einfachen Grund. Das schnell wachsende Unternehmen – in den letzten sechs Jahren verdoppelten sich Umsatz und fast auch Beschäftigtenzahl – kann das Expansionstempo nur halten, wenn es genügend qualifizierte Mitarbeiter findet.

Um dies gerade auf den regionalen Arbeitsmärkten in Blomberg und Bad Pyrmont zu schaffen, zieht Phoenix Contact alle Register. Hauptschüler sind parallel zur Schule schon ein Jahr vor ihrem Abschluss in den Phoenix-Betrieben aktiv und werden so auf eine Facharbeiterausbildung vorbereitet. Mit der dualen Ausbildung von Lehre und Bachelor-Studium baut Phoenix Contact eigene akademische Nachwuchskräfte auf. Und ein dreigliedriges Karrieremodell mit Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn schafft unternehmensinterne Aufstiegschancen. Bewusst setzt das Unternehmen dabei auf die Durchlässigkeit zwischen den drei Karrieresäulen, um so die Führungspositionen jeweils optimal besetzen zu können.

Wie hoch Phoenix Contact das Engagement der Mitarbeiter in allen Einsatzbereichen schätzt, zeigt sich im Vergütungssystem. So gibt es eine zielabhängige Leistungsvariable über die Führungskräfte hinaus für alle Beschäftigten. Bezogen auf ihren jeweiligen Arbeitsbereich kommen Zielkategorien ins Spiel, die mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, Wissensaustausch, Zusammenarbeit und anderen innovations- und effizienzsteigernden Faktoren zu tun haben.

Zur Strategie des Personalmanagements von Phoenix Contact gehört auch die Rekrutierung von älteren Fachkräften, um altersgemischte Teams zusammenzustellen und den Wissenstransfer anzustoßen. Gerade Ende der 90er-Jahre kam Phoenix Contact dabei zugute, dass sich andere Unternehmen von erfahrenen Mitarbeitern trennten. Das Blomberger Unternehmen begriff dies als Chance, sich wertvolles Know-how von Erfahrenen zu sichern.

Qualifizierung im Job und körperliche Fitness sind zwei Präventions-Stränge, um die Belegschaft und das Unternehmen nach vorne zu bringen. Weiterbildungsangebote sind für Beschäftigte aller Altersgruppen offen. Dabei legt Phoenix Contact Wert auf altersgemischte Gruppen. Denn wer im Team arbeitet, so die Philosophie des Unternehmens, solle auch gemeinsam im Team lernen.

Zum Gesundheitsmanagement gehört es, dass sich alle Mitarbeiter auf ihren Fitness-Zustand prüfen lassen können. Danach wird ein individuelles Trainingsprogramm erstellt, das im hauseigenen Fitness-Center unter Anleitung von Physiotherapeuten absolviert werden kann. In Kooperation mit

der Universität Paderborn konnten die positiven betriebswirtschaftlichen Wirkungen nachgewiesen werden. So liegt der Krankenstand im Schichtbetrieb heute bei lediglich 3 Prozent und die Fluktuation an den deutschen Standorten im Promillebereich.

## 5.6 BROSE

Die Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG ist Partner der internationalen Automobilindustrie und beliefert mehr als 40 Fahrzeughersteller sowie Zulieferer mit mechatronischen Systemen und Elektromotoren. Rund 16.000 Mitarbeiter sind an weltweit 46 Standorten in 21 Ländern auf allen wichtigen Automobilmärkten für Brose tätig.

Im Geschäftsjahr 2009 erzielte die Unternehmensgruppe einen Umsatz in Höhe von 2,6 Mrd. Euro. Gegenwärtig ist Brose unter den TOP 100 der weltweiten Automobil-Zulieferer das fünftgrößte Unternehmen in Familienbesitz – zu diesem Erfolg trägt unter anderem das zeitgemäße Personalmanagement bei.

Mit dem Titel „Senioren gesucht“ platzierte der Automobilzulieferer im Jahr 2003 eine ungewöhnliche Stellenanzeige. Im völligen Gegensatz zur allgemeinen Einstellungspolitik deutscher Unternehmen, sprach Brose ausdrücklich Kandidaten ab 45 mit langjähriger Berufserfahrung an, denn Michael Stoschek – damals Vorsitzender der Geschäftsführung und heute Vorsitzender der Gesellschafterversammlung der Brose Gruppe – sah frühzeitig die Vorteile in altersgemischten Teams. Die Fähigkeiten und das Erfahrungswissen älterer Generationen nutzt Brose ebenso offensiv wie die Stärken junger kreativer Mitarbeiter. Dies führt zu einer deutlich höheren Effizienz in Teams – auch im Hinblick auf die internationale Zusammenarbeit. So werden in dem Familienunternehmen neben jungen, kreativen auch bewusst ältere und erfahrene Mitarbeiter eingestellt, denn neben der fachlichen Qualifikation spielt die hohe Berufs- und auch Lebenserfahrung der älteren Mitarbeiter eine ebenso wichtige Rolle im beruflichen Alltag und trägt zum Unternehmenserfolg bei.

Dies unterstützend entwickelte Brose die 2001 eingeführte „Brose Arbeitswelt“ kontinuierlich weiter, um sowohl die junge Generation, mit ihren neuen Einstellungen, Werten und Perspektiven anzusprechen, als auch den Bedürfnissen einer in ihrer Alterstruktur immer vielfältigeren Belegschaft entgegenzukommen – stets mit dem Ziel, eine motivierende und produktive Zusammenarbeit der Generationen zu ermöglichen – in mehrfacher Hinsicht:

Als Ausgleich für die hohe Flexibilität und den großen Arbeitseinsatz der Mitarbeiter hat das Unternehmen umfassende Sozialleistungen in den Bereichen Fitness, Gesundheit und Verpflegung geschaffen: Das Sport- und Gesundheitsangebot – betreut von erfahrenen Arbeitsmedizinern und Physiotherapeuten – umfasst Gerätetraining, Sauna, Dampfbad und Massagen sowie ein vielfältiges Kursangebot und mehr als 20 Betriebssportarten. Für ausgewogene Ernährung sorgt die Kantine – aus Qualitätsgründen unterhält der Zulieferer eine eigene Betriebsgastronomie – die sich mit ihren Öffnungszeiten sowohl an den variablen Arbeitszeiten als auch am Schichtbetrieb orientiert.

Auch im Bereich der Mitarbeiter- und Familienberatung werden die verschiedenen Alterstrukturen berücksichtigt: Neben dem Brose Kids Club, einer firmeneigenen Sozialeinrichtung, die für Mitarbeiterkinder ein innovatives Betreuungs- und Bildungsangebot bereit hält, besteht ein umfassendes Beratungsangebot zum Beispiel im Bereich der Angehörigenpflege.

Auf die Belastbarkeit der älteren Mitarbeiter, vor allem in der Produktion, hat sich der Zulieferer in mehrfacher Hinsicht eingestellt: Eine Belastungsmatrix aller Arbeitsplätze erleichtert den Führungskräften und dem Personalmanagement den Einsatz der Beschäftigten nach physischen Kriterien. Um die gesetzten Ziele in altersgemischten Teams zu erreichen, werden die Mitarbeiter an mehreren Arbeitsplätzen angelernt. So wird durch wechselnde Tätigkeiten eine einseitige körperliche Belastung vermieden. Außerdem sind die jeweiligen Arbeitsplätze so gestaltet, dass abwechselnd Stehen und Sitzen möglich ist. Zusätzlich gibt es Einzelarbeitsplätze, um Mitarbeitern die Möglichkeit einzuräumen, das Arbeitstempo weitgehend selbst zu bestimmen.

Produktionsmitarbeitern, die aus körperlichen Gründen nicht mehr voll leistungsfähig sind, bietet das Unternehmen geeignete Tätigkeiten außerhalb des Akkordbereichs an. Vor einem innerbetrieblichen Wechsel auf einen weniger fordernden Arbeitsplatz ist allerdings die Eigeninitiative des Betroffenen gefragt: Der Mitarbeiter muss Bereitschaft zeigen, an einem firmeneigenen Programm mit Rückenschule und Bewegungstraining teilzunehmen. Nach der Rückkehr aus dem Krankenstand wird gemeinsam geprüft, ob die Ursachen für den Ausfall auf das Umfeld des Arbeitsplatzes zurückzuführen sind. Sollte dies der Fall sein, wird umgehend Abhilfe geschaffen.

Mit all diesen Maßnahmen reagierte Brose frühzeitig auf die sich wandelnde Alterstruktur der Belegschaften. Der demografische Wandel wird auch weiterhin eine zentrale Rolle in der Personalarbeit der Firmengruppe spielen – zunehmend auch an den ausländischen Standorten. Um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, sie weiterzubilden, an das Unternehmen zu binden sowie dauerhaft leistungsfähig und motiviert zu halten, werden die Personalkonzepte des Spezialisten für mechatronische Systeme und Elektromotoren permanent weiterentwickelt. Denn Qualifikation und Expertise sind die Triebfedern von Innovation und Produktivität – und damit die Voraussetzung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg von Brose.

## 5.7 WIELAND

Vor mehr als 180 Jahren machte der damals 27-jährige Philipp Jakob Wieland aus einer Glockengießerei ein Unternehmen, das Messingartikel aller Art fertigte. Heute ist die Wieland-Gruppe einer der weltweit führenden Hersteller von Halbfabrikaten und Sondererzeugnissen aus Kupfer und Kupferlegierungen. Die Wieland-Werke AG und die Unternehmen der Wieland-Gruppe beschäftigen weltweit rund 6.500 Mitarbeiter an mehr als 30 Standorten, davon etwa 4.000 Mitarbeiter an den vier deutschen Standorten Ulm, Vöhringen, Villingen-Schwenningen und Velbert-Langenberg. Die Firmenzentrale hat ihren Sitz in Ulm. Das Unternehmen erzielte im Geschäftsjahr 2008/2009 einen Umsatz von rund 1,75 Milliarden Euro.

Halbfabrikate von Wieland findet man in unzähligen Produkten. Das beginnt bei den Lichtschalterkontakten, geht über Wasser- und Heizungsrohre, Teile der Autoelektrik, den integrierten Chip in der EC-Karte bis hin zu Schlagzeugbecken.

Soziale Verantwortung hat das Unternehmen schon von Anfang an übernommen. Unternehmensgründer Philipp Jakob Wieland baute als einer der ersten Arbeitgeber in Deutschland bereits 1834 eine freiwillige Fabrikkrankenkasse auf. 1873 kam ein Pensions- und Unterstützungsfonds hinzu. Aus ihm ging wiederum 1922 die Wieland-Stiftung als Träger der betrieblichen Altersversorgung hervor.

Wieland gründete 1877 die erste Kinderkrippe und ließ Arbeiterwohnungen bauen, um die damals schon knappen Fachkräfte im Unternehmen zu halten. Die Fürsorge für die Beschäftigten zieht sich bis heute wie ein roter Faden durch die Unternehmensgeschichte.

Die Maßnahmen, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, zahlen sich aus. Die Fluktuation ist äußerst gering und liegt beispielsweise bei den Ingenieuren bei 0,1 %. Zudem gibt es Familien, die schon seit mehreren Generationen bei den Wieland-Werken arbeiten. Seit Ende des Zweiten Weltkrieges hat es keine betriebsbedingten Kündigungen gegeben.

Das Durchschnittsalter an den deutschen Wieland-Standorten liegt bei 42 Jahren. Gerade aber für die älteren Mitarbeiter in der Produktion mit einem 3-Schicht-Betrieb ist es wichtig, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Investitionen in ergonomische Arbeitsplätze entlasten sie zu einem Gutteil von der körperlich anstrengenden Arbeit. Über Gruppenarbeitskonzepte wird im Rahmen der Arbeitsorganisation versucht, einseitige Belastungen und altersbedingte Einschränkungen von Mitarbeitern zu kompensieren.

Jeder Mitarbeiter im Schichtbetrieb wird nach seinen ersten zwei Schicht-Jahren gründlich durchgecheckt und in einem einwöchigen Gesundheitsprogramm mit den Themen Ernährung, Schlaf, Entspannung etc. vertraut gemacht. Zur Steigerung der Nachhaltigkeit findet ein Jahr danach ein Auffrischkurs statt. Nachtschichtmitarbeiter, die regelmäßig aktiv an betrieblichen gesundheitsfördernden Maßnahmen teilnehmen, erhalten pro Jahr eine Zeit- und Geldgutschrift. Nach fünf Zeit- und Geldgutschriften, also frühestens nach fünf Jahren, können sie den Bonus in Form einer Wieland-Aktiv-Woche einlösen.

Das Unternehmen führt die Mitarbeiter systematisch an das Thema Gesundheit heran, wobei die Eigenverantwortung der Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielt. Dazu gehört etwa das betriebseigene Präventionsprogramm „Werkbank“ mit ausgebildeten Physiotherapeuten und hochmodernen Geräten, in dem die Mitarbeiter ein individuelles Wirbelsäulentraining absolvieren können.

Die Intervention F4 (Fit-For-Fire-Fighting) ist auf die notwendige körperliche Fitness der Betriebsfeuerwehr ausgerichtet. Die Maßnahme wird in Zusammenarbeit mit der Universität Ulm auf ihre Erfolgswirksamkeit evaluiert.

Für ihr Gesundheitsmanagement wurden die Wieland-Werke mit dem Corporate Health Award 2009 ausgezeichnet, einer Initiative von Handelsblatt, TÜV SÜD Life Service und EuPD Research unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Wenn das Land Baden-Württemberg in Kürze ein Programm Gesundheitsmanagement startet, gelten die Wieland-Werke dabei als Benchmark. Bereits seit 1993 gibt es Langzeitarbeitskonten, seit 1995 eine Vergütung mit Ergebnisbeteiligung und seit 2003 bietet Wieland ein Arbeitszeitsystem mit mehr als 200 verschiedenen Modellen – von der Telearbeit bis zur Teilzeit. Das betriebliche Altersteilszeitmodell der Wieland-Werke erstreckt sich über sechs Jahre, von denen vier Jahre voll gearbeitet werden. Dieses Programm kommt vor allem für Schichtarbeiter in Frage.

Mit einem dualen Karrieremodell kann in den Wieland-Werken neben der klassischen Führungslaufbahn auch eine Fachlaufbahn eingeschlagen werden, wobei die Grenzen durchlässig sind. Diese Expertenlaufbahn ist ein weiteres wichtiges Bindungsinstrument. Sie wird nicht als eine Karriere zweiter Klasse begriffen. Vielmehr verbinden sich damit die formale Wertschätzung des Expertenwissens der Mitarbeiter sowie die Gleichstellung mit Führungskräften der klassischen Laufbahn.

Ältere Beschäftigte, vor allem Ingenieure, setzen die Wieland-Werke bei Bedarf als Berater für bestimmte Problemstellungen und Projekte ein. Wie wertvoll deren Erfahrungswissen ist, zeigt sich besonders bei der Betreuung von Projekten an neuen Standorten. Das Unternehmen ist in den letzten Jahren stark expandiert und hat weltweit neue Standorte für die Produktion und Verwaltung aufgebaut. Erfahrene Mitarbeiter im Ruhestand oder in Altersteilzeit engagieren sich auch in Schulen für die Bildung von Schülern – beispielsweise im Bereich Naturwissenschaften oder Technik. In ihrem Selbstverständnis fördern und fordern die Wieland-Werke ihre Mitarbeiter. Das beginnt bereits bei den Auszubildenden. Das Unternehmen stellt hohe Anforderungen und unterstützt die Mitarbeiter gleichzeitig darin, diesen gerecht zu werden. Bei der Aus- und Weiterbildung des eigenen Nachwuchses werden die jüngeren Beschäftigten durch ein systematisches Einstiegs- und Mentoren-Programm von erfahrenen Mitarbeitern begleitet. Den Wissenstransfer von den älteren zu den jüngeren Mitarbeitern unterstützt eine Referentin für Wissensmanagement.

## 6. SCHLUSSBETRACHTUNG

Abschließend sollen die wesentlichen Erkenntnisse der Studie zusammengefasst werden. Dazu dient auch Abbildung 21, in der das Durchschnittsalter der einzelnen Branchen und die Ergebnisse der Auswertungen über den Prozessindikator dargestellt sind.

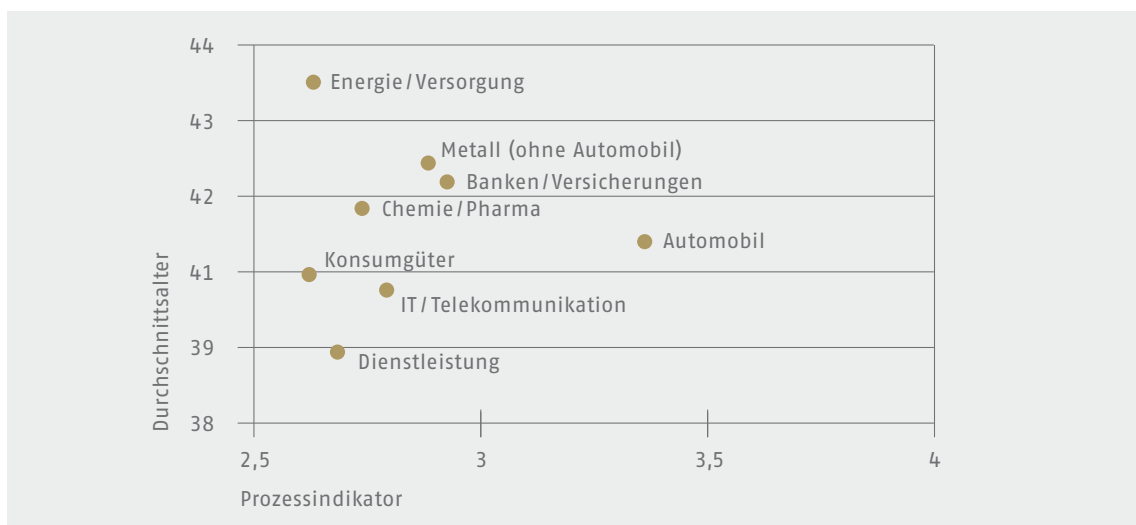


Abbildung 21: Gesamtbetrachtung der Prozessindikatoren

- ▶ Insgesamt präsentierte sich die Automobilbranche am fortschrittlichsten. Diese Branche weist einen moderaten Altersschnitt auf, versucht jedoch sehr frühzeitig die Auswirkungen zu antizipieren.
- ▶ Die IT/Telekommunikationsbranche schneidet durchschnittlich ab. Betrachtet man die Altersverteilung, die sich im Bereich zwischen 30 und 50 im sehr hohen Maße von anderen Branchen abhebt, wird die Möglichkeit einer gefährlichen Entwicklung durch die Altersumverteilung deutlich.
- ▶ Der Bereich Energie/Versorgung schneidet in unserer Studie im Verhältnis zum restlichen Teilnehmerkreis weniger gut ab. Vor allem unter dem Gesichtspunkt der Ergebnisse der Metro-

polregionen stehen Standorte dieser Branche in Cluster 2 und 3 vor den größten Herausforderungen des demografischen Wandels.

- ▶ Ebenfalls verbesserungsbedürftig ist der Status quo in der Konsumgüterbranche, während der Dienstleistungssektor, angesichts des niedrigsten Durchschnittsalters, sich bislang noch den niedrigsten Indikatorwert erlauben kann. Hier ist der Anteil an Arbeitskräften unter 30 Jahren am größten.
- ▶ Banken/Versicherungs-, Chemie/Pharma- und Metallbranche liegen im schwachen Mittelfeld der betrachteten Unternehmen. Sie können sich weder durch das Durchschnittsalter, noch durch den Prozessindikator gut positionieren.

Von den fünf thematisierten Handlungsfeldern bestehen die größten Defizite in den Bereichen Recruiting, Karrieremöglichkeiten und Weiterbildung von Mitarbeitern über 50. Der größte Teil der befragten Unternehmen reagiert nur insofern auf den demografischen Wandel, in dem er verstärkt die jungen potenziellen Mitarbeiter rekrutiert. Eine gezielte Ansprache der älteren Generation findet sehr selten statt.

In den Handlungsfeldern Gesundheitsmanagement und Arbeitsorganisation sind die Unternehmen besser aufgestellt, die Aktivitäten sind allerdings noch nicht tiefgreifend genug. Dieser Umstand lässt darauf schließen, dass sich Unternehmen durchaus schon mit den Themen „Arbeiten im Alter“ und „Gesunderhaltung“ auseinandersetzen – wenn auch nicht bewusst unter dem Gesichtspunkt der Demografie.

Insgesamt lassen sich die Ergebnisse wie folgt interpretieren:

- ▶ Die Not ist offensichtlich noch nicht groß genug, um gezielt ältere Mitarbeiter im größeren Umfang zu rekrutieren.
- ▶ Die Erhaltung der Arbeitskraft wird hauptsächlich in der Bewahrung der physischen Leistungsfähigkeit gesehen, während umfangreiche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (Erhalt der kognitiven, psychischen und wissens-/methodenbasierten Leistungsfähigkeit) unterrepräsentiert bleiben. Weiterbildungsinvestitionen werden vorrangig den jüngeren Mitarbeitern gewidmet, während die Älteren fast ausschließlich „on the job“ lernen. Daher ist davon auszugehen, dass die Planung des Weiterbildungsbedarfs in der Regel zu überdenken und ggf. zu optimieren ist, um die Ungleichverteilung der Weiterbildungsmaßnahmen zu beseitigen. Folglich ist anzunehmen, dass ein generelles Umdenken hinsichtlich der Planung von Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich ist, um die Ungleichverteilung zu beseitigen. In diesem Zusammenhang müssen auch die Karrierepfade für ältere Mitarbeiter optimiert werden.

Während früher das Ende des beruflichen Aufstiegs mit 50 eingeläutet wurde (da ab Mitte 50 ohnehin die Phase des beruflichen Ausstiegs begann), dürfte diese gedankliche Haltung künftig kaum ausreichen, um Mitarbeiter über 50, die noch 15 Jahre aktiv im Berufsleben sein werden (müssen), an das Unternehmen zu binden. Dies wird insbesondere dann gelten, wenn aus der Situation am Arbeitsmarkt resultierend Konkurrenzunternehmen dazu übergehen, Mitarbeitern über 50 interessante berufliche Entwicklungsperspektiven zu bieten.

### Berufsphasen heute



### Berufsphasen künftig



Da sich viele Unternehmen noch nicht an die veränderten Berufsphasen angepasst haben, geraten ältere Arbeitnehmer immer noch in einen Teufelskreis aus unterlassenen personalwirtschaftlichen Maßnahmen und selbsterfüllenden Prophezeiungen hinsichtlich Motivation und Produktivität (siehe Abbildung 22).

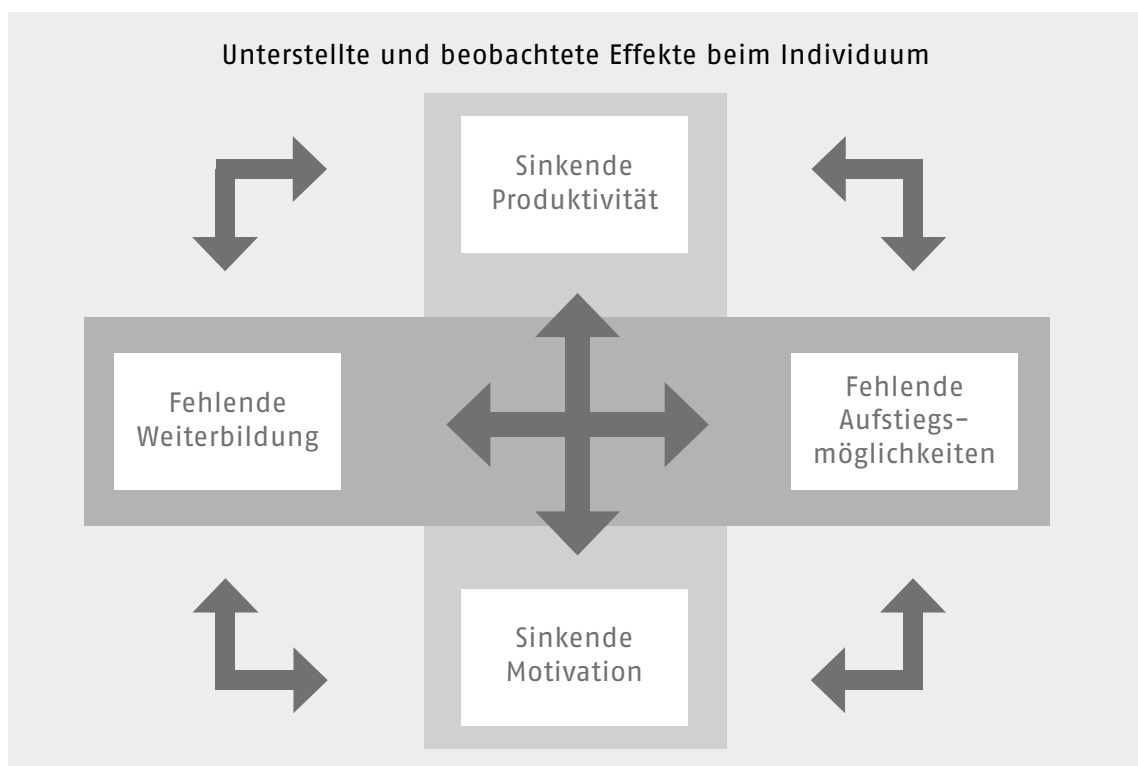


Abbildung 22: Wechselwirkungen unterlassener Instrumente und individueller Effekte „altersindolenter“ Personalarbeit

Die Wechselwirkungen lassen sich wie folgt beschreiben:

1. Während einerseits an Weiterbildungsmaßnahmen aufgrund fehlender Karriereperspektiven gespart wird („Mitarbeiter X bringt uns in seinen letzten 10 Jahren ohnehin nichts mehr, also investieren wir lieber in die Jungen.“), fehlen demselben Mitarbeiter die Aufstiegsmöglichkeiten aufgrund der fehlenden Weiterbildung („Für die Position brauchen wir jemanden mit „state of the art“- Fach- und Methodenkompetenz!“).
2. Fehlende Weiterbildung führt – insbesondere bei einer schnellen Verfallszeit des Wissens – zu sinkender Produktivität. Gleichzeitig wird Weiterbildung oft nur den besonders leistungsfähigen Mitarbeitern („high potentials“/„key performer“) gewährt.

- +
3. Durch die mutmaßlich sinkende Produktivität kommen ältere Mitarbeiter für Aufstiegspositionen erst recht nicht mehr in Frage. Gleichzeitig werden sie dadurch immer mehr „unproduktiven“ Arbeitsplätzen zugeordnet und die Prophezeiung erfüllt sich sozusagen von selbst. Dabei sinkt im Alter in der Regel nur die Quantität, die Qualität der Arbeit steigt dagegen eher an.
  4. Verwährte Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten beeinflussen die Motivation des älteren Arbeitnehmers negativ, was ihn in der Außenwahrnehmung durch Führungskräfte, Kollegen und Personal für Weiterbildung und neue Verantwortungsbereiche unattraktiv macht.
  5. Fehlende Motivation macht sich naturgemäß in einer reduzierten Produktivität bemerkbar. Gleichzeitig ist es aber auch so, dass die reduzierte Leistungsfähigkeit in der Selbstwahrnehmung des Individuums zu einer Abnahme der Leistungsmotivation führt.

Eine weitere wesentliche Erkenntnis der Studie besteht darin, dass die besser aufgestellten Unternehmen mindestens 5 Jahre brauchten, um zumindest in den Handlungsfeldern, in denen ihre individuellen Stärken liegen, die Prozesskette (von der Sensibilisierung über die Ableitung von Handlungsmaßnahmen, deren Implementierung bis hin zur Kontrolle) zu durchlaufen.

Abschließend lässt sich also festhalten, dass bei vielen Unternehmen noch große Defizite im Hinblick auf ein demografieorientiertes Personalmanagement bestehen. Wie die Prozesse bei den heute führenden Unternehmen in diesem Bereich gezeigt haben, bedarf es eines jahrelangen Vorlaufes zur Etablierung einer strategischen Neuausrichtung der Personalarbeit sowie der Planung und Umsetzung von Maßnahmen. Dies wird künftig den Handlungsdruck auf bisher untätige Unternehmen weiter erhöhen, auch oder gerade weil momentan die Risiken der demografischen Entwicklung noch nicht wahrgenommen werden.

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Fortschrittsindikatormodell	07
Abbildung 2: FOKUS 50plus Analyse-Portfolio	08
Abbildung 3: Verteilung der Mitarbeiteranzahl der Teilnehmer	08
Abbildung 4: Branchenverteilung der Teilnehmer	09
Abbildung 5: Durchschnittsalter der Branchen	10
Abbildung 6: Altersverteilung Dienstleistung	11
Abbildung 7: Altersverteilung IT/Telekommunikation	11
Abbildung 8: Altersverteilung Energie/ Versorgung	12
Abbildung 9: Metropolregionen in Deutschland	14
Abbildung 10: Klassifizierung von Metropolregionen	16
Abbildung 11: Mitarbeitergewinnung	20
Abbildung 12: Karrieremöglichkeiten	22
Abbildung 13: Existenz von Karrierelaufbahnen für erfahrene Mitarbeiter	22
Abbildung 14: Weiterbildung	23
Abbildung 15: Nutzung altersgemischter Teams	24
Abbildung 16: Gesundheitsmanagement	25
Abbildung 17: Controlling der Wahrnehmung von Gesundheitsleistungen	25
Abbildung 18: Arbeitsorganisation	26
Abbildung 19: Betrachtungsweise HUK-Coburg	27
Abbildung 20: ProZukunft ThyssenKrupp Steel Europe AG	29
Abbildung 21: Gesamtbetrachtung der Prozessindikatoren	37
Abbildung 22: Wechselwirkungen unterlassener Instrumente und individueller Effekte „altersindolenter“ Personalarbeit	39

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Übersicht der deutschen Metropolregionen	14
Tabelle 2: Entwicklung deutscher Metropolregionen	15

## QUELLENVERZEICHNIS

- ▶ Bertelsmann Stiftung (2007): Demografiemonitor, Band 1: Indikatoren des demografischen Wandels
- ▶ Boston Consulting Group / European Association for Personnel Management (2007): The Future of HR in Europe – Key Challenges Through 2015
- ▶ Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung BBR / Initiativkreis Europäische Metropolregionen in Deutschland IKM: Regionales Monitoring 2008 - Daten und Karten zu den Europäischen Metropolregionen in Deutschland. Bonn/Stuttgart 2008
- ▶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008): Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention - Erfahrungsberichte aus der Praxis (2. Aufl.)
- ▶ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2006): Initiative 50plus - Eckpunkte zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit und der Beschäftigungschancen älterer Menschen in Deutschland
- ▶ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2000): Zukunftsreport demografischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft.
- ▶ Commerzbank AG (2009): Abschied vom Jugendwahn? – Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel
- ▶ Deutsche Industrie- und Handelskammer (2005): Mehr Chancen für Ältere am Arbeitsmarkt!
- ▶ Deutscher Bundestag (2002): Schlussbericht der Enquête-Kommission „Demografischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“, Drucksache 14/8800
- ▶ Initiative Neue Qualität der Arbeit (2008): Geistig fit im Beruf! - Wege für ältere Arbeitnehmer
- ▶ Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland – Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft
- ▶ Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Presseexemplar

## ENDNOTENVERZEICHNIS

- <sup>1</sup> Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2008, S. 10)
- <sup>2</sup> [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Deutsche\\_Metropolregionen.svg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Deutsche_Metropolregionen.svg)
- <sup>3</sup> Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2008, S. 10)
- <sup>4</sup> Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2008, S. 10)
- <sup>5</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (2000, S. 32)
- <sup>6</sup> DIHK (2005, S. 10)
- <sup>7</sup> Sachverständigenkommission (2005, S. 29 ff)
- <sup>8</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (2000, S. 6)
- <sup>9</sup> Initiative Neue Qualität der Arbeit (2008)
- <sup>10</sup> BCG/EAPM (2007, S. 18)

## IMPRESSUM

Herausgeber:

FOKUS 50plus ist eine Initiative der APRIORI – business solutions AG  
Mainzer Landstraße 46  
60325 Frankfurt am Main

Telefon: +49 (0)69 668 05 06 01

Fax: +49 (0)69 668 05 04 00

Internet: [www.fokus50plus.de](http://www.fokus50plus.de)

Studienleitung: Sebastian Berblinger

Autoren: Sebastian Berblinger, Dr. Michael Knörzer und Michael Peter

Mitwirkende: Alexander Zeyer, Anika Komarowski, Iris Schüler

Untersuchungszeitraum: April 2010 bis August 2010

Veröffentlichung: September 2010



+

+

*FOKUS 50plus*

*ist eine Initiative der*

*APRIORI–business solutions AG*

Mainzer Landstraße 46

(Frankfurter Büro Center)

D-60325 Frankfurt am Main

*Telefon:* (069) 668 050-601

*Telefax:* (069) 6680 50-400

*Web:* [www.fokus50plus.de](http://www.fokus50plus.de)

*E-mail:* [info@fokus50plus.de](mailto:info@fokus50plus.de)

+

+