

Alternde Belegschaften

Herausforderung für die betriebliche Personalpolitik
der Zukunft

Herausgeber: Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen
Postfach 40 24 | 48022 Münster
Sentmaringer Weg 61 | 48151 Münster
<http://www.ihk-nordwestfalen.de>

Verfasser: Prof. Dr. Henner Hentze
Dipl.-Betriebsw. Doris Hinkelmann
Fachhochschule Münster

Gutachten im Auftrag
der Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen

Stand: Juni 2005

Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernimmt die Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen keine Gewähr.

Inhalt

1.	Einleitung: Die demografische Entwicklung als Herausforderung für die Unternehmen	1
2.	Die demografische Entwicklung: Konsequenzen für die Unternehmen	2
	Anlage 1: Checkliste zur Bestandsaufnahme	5
3.	Das Projekt der IHK Nord Westfalen zum Thema: Alternde Belegschaften	9
4.	Die Altersstrukturanalyse	10
	Anlage 2: Altersstrukturanalyse	10
5.	Handlungsfeld: Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema der alternden Belegschaften	12
	Anlage 3: Konzept zur Sensibilisierung der Führungskräfte	12
6.	Handlungsfeld: Betriebliche Gesundheitsförderung	14
7.	Handlungsfeld: Sicherung der Qualifikation von älteren Mitarbeitern	16
8.	Handlungsfeld: Wissensmanagement	19
	Anlage 4: Der Wissenstransfertool	20
9.	Handlungsfeld: Sicherung des Fachkräftebestandes	24
	Anlage 5: Checkliste: Fragen an das Unternehmen	27
10.	Zusammenfassung	28
11.	Literaturhinweise	30

1. Einleitung: Die demografische Entwicklung als Herausforderung für die Unternehmen

Die demografischen Veränderungen der nächsten Jahrzehnte werden nahezu alle gesellschaftlichen Bereiche unseres Lebens tangieren: die Renten- und Sozialpolitik, die Familie, den Pflegebereich und die Funktionsfähigkeit der Kommunen. Auch Unternehmen werden sich mit den Auswirkungen der demografischen Entwicklung auseinander setzen müssen, auch wenn die hohen Arbeitslosenzahlen den Blick auf zukünftige Probleme verstellen. Wenn man überhaupt noch eingreifen kann, dann muss dies sofort geschehen. Es handelt sich um eine überaus dringende Gegenwartsaufgabe.

Acht münsterländische Unternehmen haben sich im Mai 2003 während einer Veranstaltung der IHK Nord Westfalen zu einem losen Netzwerk zusammengeschlossen, um Handlungsfelder für ihr eigenes Unternehmen zu lokalisieren und sich über ihre Erfahrungen mit den anderen Unternehmen auszutauschen. Ziel war es aber auch, die Erfahrungen der Zusammenarbeit zu dokumentieren und anderen, nichtbeteiligten Unternehmen als Impulsgeber und Handreichung zur Verfügung zu stellen.

Die vorliegende Broschüre soll diesem Zweck dienen.

Da die beteiligten Unternehmen von unterschiedlichen Ausgangspositionen starteten, war es notwendig, zunächst eine Bestandsaufnahme vorzunehmen. Dazu wurde eine Checkliste (Kapitel 2) entwickelt, die von jedem Unternehmen ausgewertet wurde. Wie zu erwarten war, ergab sich kein identischer Katalog von Handlungsfeldern. Dennoch ergaben sich einige gemeinsame Fragestellungen, die von den Unternehmen bearbeitet werden. Die Handlungsfelder werden in Kapitel 5 bis 9 dargestellt, wobei die Erkenntnisse zunächst nur einen Zwischenstand wiedergeben. Die Arbeit daran wird fortgesetzt.

Die Fragestellungen lauteten im Einzelnen:

1. Wie können Führungskräfte für das Problem der alternde Belegschaften sensibilisiert werden? (Handlungsfeld: Sensibilisierung der Führungskräfte)
2. Wie kann das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter an jüngere Mitarbeiter weitergegeben werden? (Handlungsfeld: Wissenstransfer)
3. Wie können Mitarbeiter 50 + altersgerecht weiterqualifiziert werden? (Handlungsfeld: Sicherung der Qualifikation von älteren Mitarbeitern)
4. Wie können die älteren Mitarbeiter körperlich, geistig und psychisch gesund und leistungsfähig bleiben? (Handlungsfeld: Gesundheitsförderung)
5. Wie kann mittel- und langfristig der Fachkräftebestand gesichert werden? (Handlungsfeld: Sicherung des Fachkräftebestandes)

Im letzten Kapitel werden als Zusammenfassung **Forderungen** an die politisch Verantwortlichen formuliert und für die betriebliche Ebene **Empfehlungen** zur Vorgehensweise gegeben.

2. Die demografische Entwicklung: Konsequenzen für die Unternehmen

Sinkende Geburtenraten und die Steigerung der Lebensdauer führen mittel- bis langfristig zu einer erheblichen Veränderung der Altersstrukturen in Europa und anderen Industrienationen. Es dringt allmählich in das Bewusstsein der Öffentlichkeit, dass die Belegschaften nicht immer jünger werden können, wenn die Gesellschaft immer älter wird. Die Zeiten, in denen man ausscheidende Ältere nahezu mühelos durch qualifizierten Nachwuchs ersetzen konnte, sind bald vorbei. Nach allen Prognosen ist davon auszugehen, dass bereits ab dem Jahr 2007 das Angebot an Auszubildenden und ab 2010 das Angebot an Arbeitskräften sinken wird. Selbst hohe Zuwanderungen werden diesen Trend nicht stoppen können. Aufgrund des demografischen Wandels wird aus dem bestehenden quantitativen Arbeitskräfteüberschuss zwar kein flächendeckender Arbeitskräftemangel resultieren, aber der Rekrutierungsspielraum der Betriebe wird im Bereich der jüngeren Jahrgänge eingeschränkt und die Häufigkeit von qualifikatorischen und regionalen Ungleichgewichten zwischen Arbeitskräfteangebot und –nachfrage wird weiter steigen.

Die Unternehmen werden in den nächsten Jahren in allen Funktionen von dieser Entwicklung erfasst: auf der Absatzseite, dem Innovationsprozess und der Belegschaftsstruktur. Nur die Unternehmen werden für die Zukunft gewappnet sein, die sich schon heute dieser Herausforderung stellen und rechtzeitig die notwendigen Strukturanpassungen einleiten.

Erwerbspersonenpotenziale liegen bei den Frauen und den älteren Menschen. Um diese Potenziale auszuschöpfen, müssen der Staat und die Unternehmen neue Wege gehen. In der Arbeitsmarktpolitik und bei der Rentenversicherung sind in den letzten Jahren Entscheidungen gefällt worden, die den Anreiz einer Frühverrentung reduzieren. Tarifvertragliche Regelungen schützen den älteren Arbeitnehmer immer noch. Dieser Schutz wendet sich jedoch inzwischen gegen die Arbeitnehmer selbst. Diese Rahmenbedingungen induzieren einen betrieblichen Handlungsbedarf.

Was müssen die Unternehmen tun?

➤ **Wechsel von einer jugendzentrierten zu einer alters- und alternsgerechten Personalentwicklung**

Die bisherige Personalentwicklung in den Unternehmen ist jugendzentriert und vernachlässigt die älteren Mitarbeiter. Die zukünftige Personalentwicklung muss diesen Personenkreis gezielt ansprechen, denn die berufliche Entwicklung wird sich mindestens bis zum 65. Lebensjahr erstrecken. Eine zukünftige Personalentwicklung muss sich gleichzeitig der mittleren Generation widmen, mit dem Ziel, schon in dieser Lebensphase die Beschäftigungsfähigkeit so zu entwickeln, dass sie bis zur Erreichung des Renteneintrittsalters erhalten bleibt. Eine so ausgerichtete Personalentwicklung fördert auch den Innovationsprozess im Unternehmen.

➤ **Weiterbildung und Qualifikation**

Vom lebensbegleitenden Lernen wird schon lange gesprochen. Aber nur wenige Unternehmen haben es auch umgesetzt. Teilnehmer, älter als 45 Jahre, sind in Trainingsmaßnahmen die Ausnahme. Wer für längere Zeit das Lernen unterbrochen hat, wird sich mit dem Wiederbeginn schwer tun. Ältere Mitarbeiter lernen anders als jüngere - deshalb brauchen sie eine altersgerechte Methodik und Didaktik, in dem z.

B. das angehäuften Erfahrungswissen mit dem Neuwissen verbunden wird. Wer schon in jungen Jahren seine Qualifikation in Schulungen und am Arbeitsplatz weiterentwickelt hat und Lernen als persönliche Bereicherung empfindet, wird vor neuen Herausforderungen keine Angst haben.

➤ **Altersgerechte Arbeitsgestaltung**

Mitarbeiter wollen und müssen in Zukunft länger arbeiten. Unternehmen können auf die Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen der Älteren nicht länger verzichten.

Bisher hat die Arbeitsgestaltung den leistungsfähigen und immer verfügbaren Mitarbeiter vorausgesetzt. Zukunftsorientierte Arbeitsgestaltung muss dem Leistungswandel der Menschen Rechnung tragen. Arbeitsprozesse müssen nach ihren Belastungen für die Mitarbeiter analysiert werden, danach werden die Mitarbeiter entsprechend ihrem gewandelten Leistungsvermögen in den einzelnen Prozessabschnitten eingesetzt. In vielen Unternehmen setzt sich die Gruppen- und Projektarbeit immer mehr durch. Die älteren Mitarbeiter bringen ihre Erfahrungen ein, die Jüngeren neues Wissen. Durch altersgemischte Teams kann die Innovationsfähigkeit des Unternehmens erhalten bleiben.

Arbeitszeitmodelle gibt es reichlich. Das Arbeitszeitgesetz ermöglicht viele Gestaltungsvarianten. Tarifregelungen sind der größte Hemmschuh. Das Arbeitsvolumen wird in ein enges Zeitkorsett gepresst. Diese Leistungsverdichtung führt insbesondere bei älteren Arbeitnehmern zu einem unerträglichen Leistungsdruck. Von einer Ideologie der Gleichbehandlung aller ist Abschied zu nehmen. Die Älteren brauchen die Autonomie bei der Entscheidung, in welcher Zeit- bei gleicher Bezahlung- eine Leistung erbracht wird.

➤ **Präventive Gesundheitspolitik**

Zweifelsohne sind mit dem zunehmenden Alter auch körperliche und geistige Abbauprozesse verbunden. Ob aber diese entstandenen Defizite auch die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz betreffen, wird von Fall zu Fall zu prüfen sein. Körperliche und geistige Fitness kann aber auch trainiert werden. Das sollte im Rahmen einer präventiven Gesundheitspolitik geschehen, die bei den Mitarbeitern beginnen muss. Sie müssen Eigenverantwortung für ihre Gesundheit übernehmen, und dürfen nicht auf einen Anschlag durch das Unternehmen warten. Danach sollte das Unternehmen ein Gesundheitsprogramm entwickeln, das aber nicht erst einsetzt, wenn die ersten Ausfallerscheinungen auftreten. Es muss sich bereits an die gesunden Mitarbeiter richten. Die Angebote sollen es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre körperliche, geistige und psychische Fitness möglichst lange aufrecht zu erhalten.

➤ **Mitarbeiterbindung und Rekrutierung von qualifiziertem Personal**

Strittig ist, wann bundesweit ein Fachkräftemangel auftreten wird. In manchen Regionen ist das Problem bei bestimmten Qualifikationen bereits jetzt akut. Mit regional bedingten Abweichungen wird ab 2007 der Kampf um die guten Auszubildenden beginnen. Verlierer werden die Unternehmen sein, die bei der Mitarbeiterrekrutierung eingefahrene Wege gehen und keine Kreativität entfalten. Qualifiziertes Personal wird mittelfristig ein Engpassfaktor. In einigen Berufen wird die Personalbeschaffung auch die geografischen Grenzen überschreiten müssen.

Sind Mitarbeiter rekrutiert, gilt es, sie an das Unternehmen zu binden. Denn beim

Kampf um die „Guten Mitarbeiter“ wird ein Personalprogramm von der Entgeltspolitik über die Gesundheitspolitik bis zu interessanten Arbeitszeitmodellen entscheidend sein. Unternehmen, die sich diesbezüglich gut positionieren, haben beim Kampf um die Talente gute Chancen.

➤ **Welche neuen Aufgaben erhält der Vorgesetzte?**

Die meisten Vorgesetzten haben ihre Führungserfahrungen mit jungen Teams gesammelt. Älteren Mitarbeitern, die mit dem Arbeitstempo nicht mehr Schritt halten konnten, wurde ein Frühverrentungsangebot gemacht. In Zukunft wird diese Frühverrentungspraxis eher die Ausnahme sein. Zum einen ist sie für die Unternehmen nicht mehr finanzierbar und zum anderen wird das Erfahrungswissen der Älteren dringend benötigt. Aber auch die Arbeitnehmer sind nicht mehr so darauf aus, frühzeitig in die Rente zu gehen, was sich bereits jetzt am steigenden Renteneintrittsalter zeigt. Die Rentenabschläge beim vorzeitigen Ausscheiden lassen diesen Schritt nicht mehr so erstrebenswert erscheinen.

Führungskräfte haben sich also darauf einzustellen, dass sie in ihren Abteilungen auch ältere Mitarbeiter integrieren, motivieren und qualifizieren müssen. Gegenwärtig sind darauf die wenigsten vorbereitet und ohne Schulung oder gezieltes Coaching werden viele Vorgesetzte überfordert sein.

Kenntnisse über die gewandelte Leistungsfähigkeit und Motivation der älteren Mitarbeiter sind dafür unabdingbar.

➤ **Was muss sich beim Mitarbeiter verändern?**

Nicht nur das Unternehmen und die Vorgesetzten auch die älteren Mitarbeiter selbst müssen sich auf die veränderte Situation einstellen, denn die Aussicht auf die Frühverrentung hatte negative Auswirkungen auf die Leistungsmotivation und die Lernbereitschaft schon Jahre vor dem Ausscheiden. Jetzt gilt es, sie aus dieser Motivationsfalle zu befreien und mental, physisch und psychisch wieder fit zu machen, um auch für die restlichen Berufsjahre einen konstruktiven Beitrag für das Unternehmen zu leisten. Der ältere Mitarbeiter muss sich aus der Konsumentenrolle verabschieden und Selbstverantwortung für seine Berufsbiografie übernehmen. Schutzvorschriften für Ältere in Tarif- und Betriebsvereinbarungen sind kontraproduktiv.

Anlage 1: Checkliste zur Bestandsaufnahme

Sind alternde Belegschaften ein Thema für Ihr Unternehmen?

Mit Hilfe dieser Checkliste können Sie testen, auf welchen Gebieten in Ihrem Unternehmen zukünftiger Handlungsbedarf besteht.

Wenn Sie alle Fragen mit "Ja" beantwortet haben, sind Sie für die nächsten Jahre gut gerüstet. Überwiegen auf einem Gebiet die "Nein"-Antworten, sollten Sie auf diesen Gebieten Ihre Aktivitäten beginnen. Sie haben dann die für Ihr Unternehmen relevanten Handlungsfelder identifiziert.

Checkliste

Einstellung von Mitarbeitern

Wir finden am Arbeitsmarkt zunehmend weniger Nachwuchskräfte	ja ☐ nein ☐
Es ist davon auszugehen, dass der demografische Wandel auf unserem regionalen Arbeitsmarkt künftig zu Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung führen wird.	ja ☐ nein ☐
Wir stellen auch ältere Bewerber in unserem Unternehmen ein.	ja ☐ nein ☐

Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsorganisation

Wir überprüfen regelmäßig, ob unsere älteren Mitarbeiter genauso häufig wie die jüngeren an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.	ja ☐ nein ☐
Wir legen wert darauf, dass gerade auch die älteren Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.	ja ☐ nein ☐
Bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen setzen wir altersbeziehungsweise erwachsenengerechte Lernmethoden ein.	ja ☐ nein ☐
Unsere Mitarbeiter mittleren und höheren Alters beherrschen neue Technologien ebenso kompetent wie unsere jüngeren Mitarbeiter.	ja ☐ nein ☐
Das Einsatzspektrum der älteren Mitarbeiter ist ebenso groß wie das der jüngeren.	ja ☐ nein ☐
Wir achten darauf, dass unsere älteren Mitarbeiter ebenso häufig wie die jüngeren an Arbeitsplätzen eingesetzt werden, an denen neue Verfahren und Entwicklungen eine Rolle spielen.	ja ☐ nein ☐
Wir zielen darauf, dass die Beschäftigten bei uns häufiger die Arbeitsaufgaben beziehungsweise den Arbeitsplatz wechseln und damit auch ihre Lernfähigkeit trainieren.	ja ☐ nein ☐
Die Beschäftigten in unserem Unternehmen arbeiten zumeist in Gruppen beziehungsweise Teams zusammen.	ja ☐ nein ☐

Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsorganisation (Fortsetzung)

Wir verfügen über ausreichende Informationen über zukünftige Qualifikationsanforderungen im Unternehmen und mögliche Qualifizierungsbedarfe der Mitarbeiter.	ja ☐
	nein ☐

Entwicklungsplanung und Personalentwicklungswege

Wir führen regelmäßig Mitarbeitergespräche mit allen Beschäftigten durch, um Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln und Fragen ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu besprechen.	ja ☐
	nein ☐
Wir führen Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter „über 40“ durch.	ja ☐
	nein ☐
Wir achten bewusst darauf, dass unsere Mitarbeiter nicht langfristig (zehn Jahre und länger) Routinetätigkeiten ausüben.	ja ☐
	nein ☐
Wir sorgen für eine flexible Arbeitsorganisation, sodass die Mitarbeiter in ihrer Arbeit beständig dazulernen.	ja ☐
	nein ☐
Wir haben ein Alterslimit bei der innerbetrieblichen Stellenbesetzung	ja ☐
	nein ☐

Gesundheitsförderung und altersgerechter Personaleinsatz

Bestimmte Arbeitsplätze beziehungsweise Arbeitsbereiche in unserem Betrieb sind „alterskritisch“ (z.B. körperlich anstrengende Arbeiten, taktgebundene Arbeit, Tätigkeiten unter hohen Arbeitsumgebungsbelastungen).	ja ☐
	nein ☐
Wir unternehmen konkrete Anstrengungen, um Arbeitsbelastungen abzubauen und um den Gesunderhalt der Beschäftigten gerade in Arbeitsbereichen mit hohen physischen oder psychischen Anforderungen präventiv zu fördern (z.B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Durchführung von Gesundheitsworkshops, Rückenschule).	ja ☐
	nein ☐
Die Arbeit erfolgt bei uns teilweise im Schichtbetrieb (Wechsel- oder Nachtschicht).	ja ☐
	nein ☐
Wir ermöglichen älteren Mitarbeitern nach langjähriger Ausübung von Schichtarbeit, dass sie aus dem Schichtbetrieb aussteigen können.	ja ☐
	nein ☐
Wir gestalten die Schichtarbeit möglichst gesundheitsschonend (Planung von Schichtfolgen, Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit nach Gesundheitskriterien).	ja ☐
	nein ☐

Gesundheitsförderung und altersgerechter Personaleinsatz (Fortsetzung)

Wir achten auf eine „begrenzte Verweildauer“ von Beschäftigten in alterskritischen Arbeitsbereichen und bieten ihnen die Möglichkeit, nach langer Tätigkeitsausübung auf physisch und psychisch weniger beanspruchende Arbeitsplätze zu wechseln.	ja ☐ nein ☐
Wir definieren altersgerechte Arbeitsplätze und nutzen diese gezielt für den Einsatz älterer Mitarbeiter.	ja ☐ nein ☐
Wir verfügen über ausreichende Informationen über den Gesundheitszustand der Belegschaft und mögliche Ansatzpunkte zur Förderung der Gesundheit im Betrieb.	ja ☐ nein ☐

Know-how-Transfer

Wir besprechen mit unseren Mitarbeitern in den rentennahen Jahrgängen frühzeitig, wann und in welcher Form sie aus dem Unternehmen ausscheiden möchten.	ja ☐ nein ☐
Unsere älteren Mitarbeiter verfügen über ein spezifisches (Erfahrungs-)Wissen, das für die Aufrechterhaltung der betrieblichen Arbeitsprozesse unabdingbar ist.	ja ☐ nein ☐
Wir bilden gezielt altersgemischte Teams, um den Wissensaustausch zwischen den Generationen zu fördern.	ja ☐ nein ☐
Wir pflegen spezielle Systeme der Wissensweitergabe zwischen den Generationen (z.B. Patensysteme, Mentoring, Tandems oder altersgemischte Projektteams).	ja ☐ nein ☐
Wir fördern Modelle eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand, um die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten und die Wissensweitergabe von Alt nach Jung zu unterstützen.	ja ☐ nein ☐

Arbeitszeitgestaltung

Wir bieten unseren Mitarbeitern unterschiedliche Arbeitszeitmodelle an (z.B. Teilzeit, Blockfreizeiten, Jobsharing).	ja ☐
	nein ☐
Wir bieten unseren Mitarbeitern Langzeit-Arbeitszeitkonten an.	ja ☐
	nein ☐

Unternehmenskultur

Wir verfügen über Strategien, um Vorurteilen über eine generell geringere Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Unternehmen etwas entgegenzusetzen.	ja ☐
	nein ☐
Wir achten bewusst darauf, dass ältere Mitarbeiter ebenso wie jüngere Anerkennung und Wertschätzung in ihrer Arbeit erfahren.	ja ☐
	nein ☐
Unsere Führungskräfte und Belegschaftsvertreter haben sich schon mit dem Thema „Alter und alternde Belegschaften“ fundiert auseinander gesetzt.	ja ☐
	nein ☐
Wir haben Unternehmensleitlinien für eine intergenerative Personalpolitik entwickelt.	ja ☐
	nein ☐

3. Das Projekt der IHK Nord Westfalen zum Thema: Alternde Belegschaften

Im Mai 2003 haben sich acht Unternehmen des Münsterlandes zu einem Netzwerk zusammengeschlossen, um das Thema alternde Belegschaften für die Unternehmen aufzuarbeiten und sich über die Ergebnisse mit anderen Unternehmen auszutauschen.

Gleichzeitig wurde verabredet, die Ergebnisse der bis Ende 2004 laufenden Projektarbeit auch nichtbeteiligten Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Da die Unternehmen aus verschiedenen Branchen kommen, sind die hier vorgestellten Checklisten, Konzepte und Erkenntnisse branchenunabhängig gestaltet worden. Sie wurden gemeinsam mit den Unternehmen und der Fachhochschule Münster entwickelt.

Die Zusammenarbeit erfolgte im folgenden Schritten:

- Lokalisierung unternehmensspezifischer Handlungsfelder mit Hilfe einer Checkliste
- Erstellung einer Altersstrukturanalyse
- Einzelberatung bei ausgewählten Handlungsfeldern
- Erfahrungsaustausch mit den beteiligten Unternehmen

Alle Beteiligten gingen von folgenden Prämissen aus:

- Der demografische Wandel ist ein schleichender Prozess, der die Leistungsfähigkeit der Unternehmen beeinflusst.
- Der Fachkräftebedarf kann nur gesichert werden, wenn erfahrene Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen verbleiben.
- Alt und Jung müssen zu Innovationsteams verschmelzen.
- Erfahrungswissen Älterer ist für das Unternehmen unverzichtbar.
- Innovationskräfte müssen auch bei alternden Belegschaften gestärkt werden.
- Einstellungen zum „Altwerden“ werden in den mittleren Lebensphasen geprägt.

Der erste Schritt, Lokalisierung unternehmensspezifischer Handlungsfelder, wurde von den einzelnen Unternehmen getrennt vollzogen. Bedingt durch die unterschiedlichen Branchen, Standorte und praktizierter Personal - und Qualifizierungspolitik ergaben sich unterschiedliche Handlungsfelder. So sahen z.B. alle beteiligten Unternehmen kurzfristig keine Notwendigkeit, besondere Programme für die Mitarbeiterinnen zu initiieren, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen.

Trotz der Unterschiedlichkeit gab es aber auch eine Schnittmenge von Handlungsfeldern, die für die Unternehmen mehr oder weniger relevant sind:

Handlungsfeld: Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema der altern-

den Belegschaften

Handlungsfeld: Betriebliche Gesundheitsförderung

Handlungsfeld: Sicherung der Qualifikation von älteren Mitarbeitern

Handlungsfeld: Wissensmanagement

Handlungsfeld: Sicherung des Fachkräftebestandes

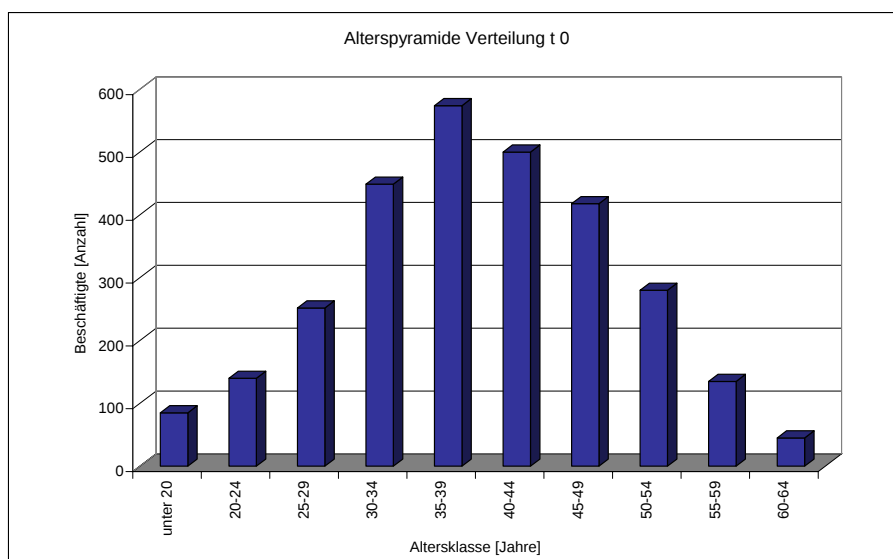
4. Die Altersstrukturanalyse

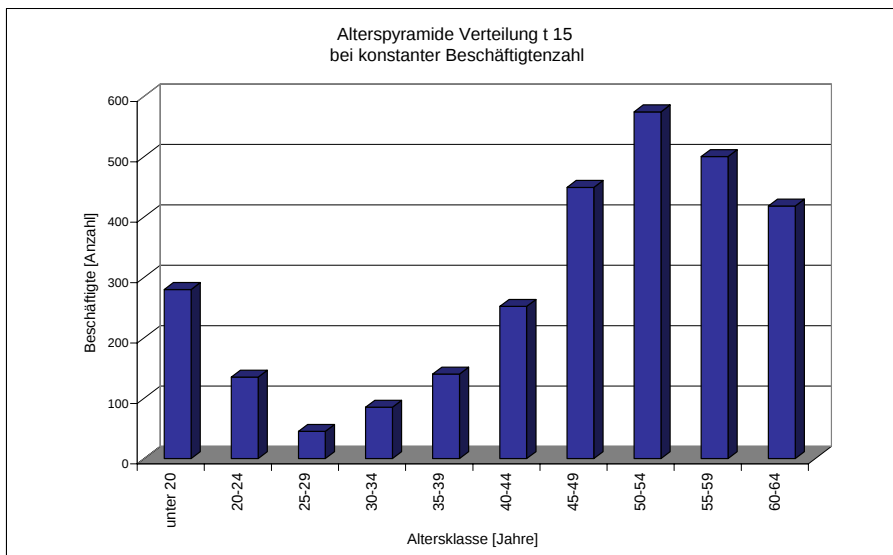
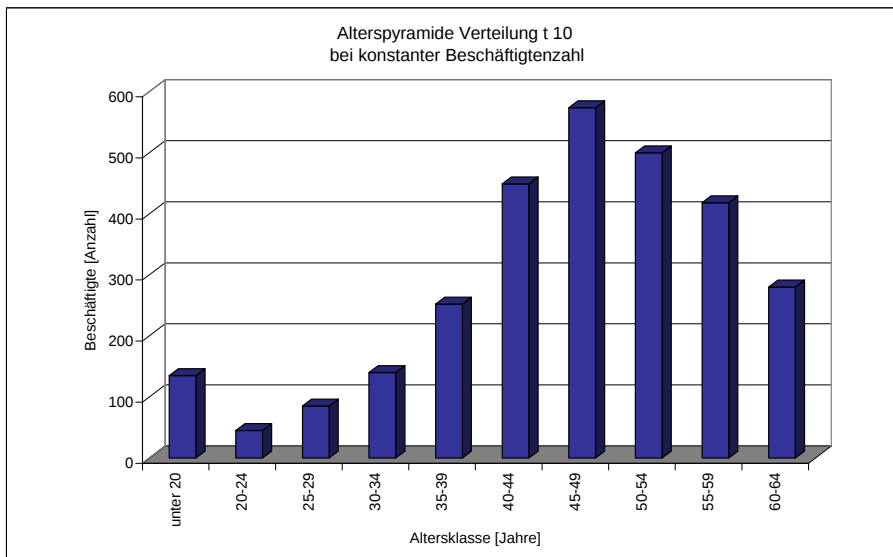
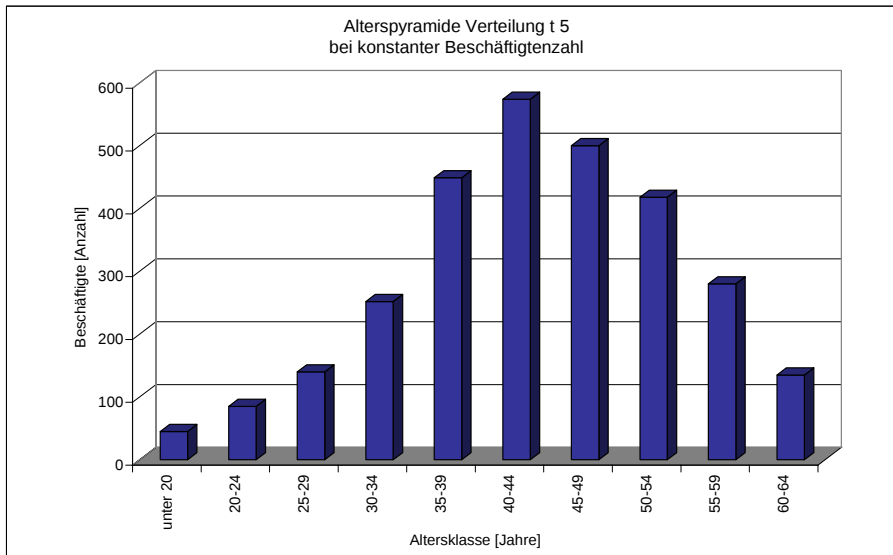
In den am Projekt beteiligten Unternehmen wurden Altersstrukturanalysen durchgeführt um zu verdeutlichen wie sich die Mitarbeiterstruktur im Bezug auf das Alter verändert.

In allen Unternehmen wurden die Daten als Grafik für den Momentanzustand und in 5-Jahresabständen für die nächsten 25 Jahre abgebildet, einmal mit der Annahme einer gleichbleibenden Mitarbeiterzahl und mit einem angenommenen Wachstum von fünf Prozent. Durch die Darstellungsform ist bei allen Unternehmen die Verschiebung der Alterspyramide gut sichtbar geworden.

Anlage 2: Altersstrukturanalyse

Beispiel mit gleichbleibender Mitarbeiterzahl von heute bis in 15 Jahren:





5. Handlungsfeld: Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema der alternden Belegschaften

Auch wenn das Thema des demografischen Wandels und damit alternder Belegschaften in letzter Zeit verstärkt in den Medien diskutiert wurde - welche Folgen sich aber daraus für das Vorgesetzten-Mitarbeiterverhältnis ergeben werden, ist hingegen weder in der Wissenschaft noch in der Praxis ausreichend thematisiert worden.

Eine ähnliche Einschätzung gaben auch die am IHK-Projekt beteiligten Unternehmen ab. Bei den hier vorgestellten Handlungsfeldern ist die Führungskraft sehr häufig unmittelbar gefordert:

- Führungsmotivation des älteren Mitarbeiters, der eigentlich mit 60 Jahren in die Altersteilzeit gehen wollte, jetzt aber länger arbeiten muss.
- Sicherung des Qualifikationsstandes Älterer und Anwendung altersgerechter Methoden on-the job und off-the job Trainings.
- Gestaltung der Arbeitsplätze, die dem gewandelten Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter Rechnung tragen.
- Sicherung einer Wissensstafette, um Fachwissen beim personellen Wechsel systematisch an den Nachfolger zu übermitteln.
- Impulse für eine work-life-balance der Mitarbeiter geben.

Das beiliegende Konzept gibt die notwendigen Inhalte für eine solche Sensibilisierung der Führungskräfte wieder. Welche Vermittlungsform gewählt wird (Vortrag, Schulung, Workshop) liegt im Ermessen des Unternehmens.

Die Projektleitung sowie die beteiligten Unternehmen sehen aber auch Aufklärungsbedarf bei den Mitarbeitern selbst. Denn nur wenn Führungskräfte und ihre Mitarbeiter eine gemeinsame Bewertung der zukünftigen demographischen Entwicklungen und seiner Implikationen haben, werden sie auch tragfähige Lösungen entwickeln.

Anlage 3: Konzept zur Sensibilisierung der Führungskräfte

Zielsetzung:

Die Führungskräfte werden die Auswirkungen des demografischen Wandels gestalten müssen. Sie sollen dafür sensibilisiert werden:

1. die gesellschaftlichen Implikationen wahrzunehmen.
2. die Besonderheiten alternder Belegschaften zur Kenntnis zu nehmen.
3. ihr eigenes Führungsverhalten im Kontext zur demografischen Entwicklung kritisch zu hinterfragen und anzupassen.

Inhalte:

Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und in der Europäischen Union unter Einflussnahme von Zuwanderung, Mortalität und Fertilität.

- Die demografische Entwicklung und der Arbeitsmarkt (Beschäftigungspotenziale in Deutschland und der Europäischen Union: Ältere, Frauen, Facharbeiter).

- Die Altersstruktur der Belegschaft: jetzt, in 5, 10, 15 Jahren.

Was Führungskräfte von älteren Mitarbeitern wissen sollten:

- gewandelte Altersbilder
- die Erwerbsbiografie der Mitarbeiter
- die Gesundheit
- die gewandelte Leistungsfähigkeit
- der Wert der Erfahrungen - positive und negative Erfahrungen
- die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit

Was passiert, wenn wir nichts tun?

- Stigmatisierung
- Demotivation der Mitarbeiter
- Wissensverlust - insbesondere bei Leistungsträgern
- Verfestigung des Defizitmodells
- Erstarrung von Verhaltensweisen und Strukturen

Gestaltungselemente einer altersgerechten Personalführung:

- präventive Gesundheitsförderung
- Förderungen der Lern- und Veränderungsfähigkeit - die Führungskraft ist für die Mitarbeiterqualifikation verantwortlich
- Wertschätzung der Erfahrungen
- altersgemischte Teams
- veränderte Berufsbiografien (von der Altersgruppenorientierung zu einer Längsschnitt- und biographischen Perspektive)
- Kompetenzaktivierung
- Mentoring als Methode des intergenerativen Wissensaustauschs

6. Handlungsfeld: Betriebliche Gesundheitsförderung

Die betriebliche Gesundheitsförderung sollte zunächst einmal, unabhängig vom demografischen Wandel, ein „Muss-Bestandteil“ der Personalarbeit sein. Die Entwicklung zu alternden Belegschaften wird eine Intensivierung und Verschiebung betrieblicher Anstrengungen erforderlich machen, weil der körperliche, geistige und psychische Akku länger halten muss und im Alter Krankheiten zu Fehlzeiten oder möglicherweise zur Frühverrentung führen.

Diese Verschiebungen lassen sich an drei Krankheitsbildern gut dokumentieren, wenn man den Zeitraum von 1985 bis 2003 betrachtet. Bei Herz-Kreislauf-Erkrankungen ging der Anteil an der Zahl der Frühverrentung insgesamt von 30,7 Prozent (1985) auf 12,8 Prozent zurück. Bei Rückenleiden verringerte sich die Zahl von 25 Prozent auf 23 Prozent. Bei beiden Erkrankungen liegt das Erstberentungsalter bei 53 Jahren. Diese recht erfreuliche Entwicklung wird überschattet durch die enorme Zunahme der Frühverrentung wegen psychischer Erkrankungen. Ihr Anteil stieg von 10,9 Prozent im Jahre 1998 auf 29,2 Prozent im Jahr 2003, und das Erstberentungsalter dafür liegt inzwischen bei 48 Jahren.

Auch eine Analyse der Krankenstatistiken unterstreicht, dass sich in Zukunft eine präventive Gesundheitspolitik verstärkt auf ältere Mitarbeiter beziehen muss - sie sind zwar seltener krank, aber dafür länger. Kehrt der Mitarbeiter früher aus der Krankheit zurück, profitiert davon das Gesundheitswesen, aber auch das Unternehmen.

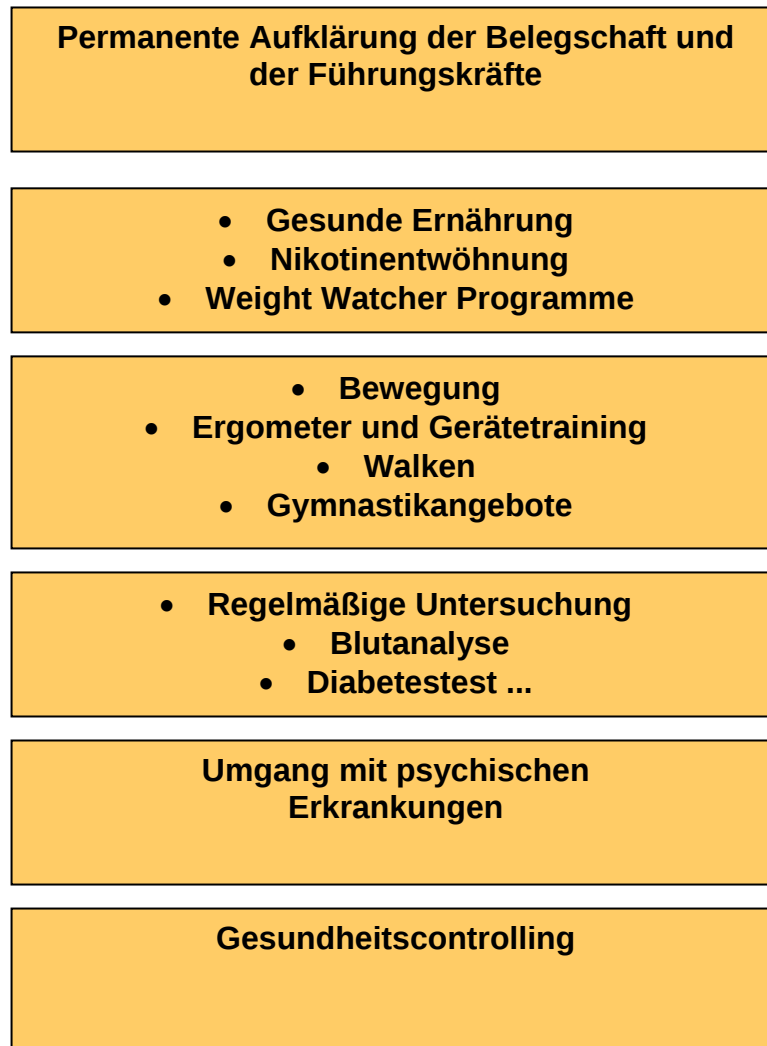
Die Angebote durch die Krankenkassen und Berufsgenossenschaften, auf die die Unternehmen zurückgreifen können, ist vielfältig und beinahe kaum noch zu überschauen. Das Rad braucht also nicht neu erfunden zu werden. Diese umfangreichen Angebote werden aber nicht so von den Betrieben angenommen, wie es angebracht wäre, weil "Gesundheit" noch überwiegend als Privatangelegenheit und weniger als ein Handlungsfeld für Unternehmen betrachtet wird. Ein gelegentlicher Gesundheitstag kann ein Anfang sein, darf aber kein Strohfeuer bleiben. Gerade in der jetzigen, wirtschaftlich schwierigen Zeit wird immer wieder mit dem Aufwand argumentiert, der mit einem Gesundheitsprogramm verbunden ist. Bilanziell ist das Argument richtig - unter langfristiger Betrachtung falsch; denn die Ausgaben für Gesundheitsvorsorge sind Investitionen in die Gesundheit der Belegschaften und dienen der Sicherung eines leistungsfähigen Humankapitals. Betriebliche Gesundheitsförderung muss sich aber auch vom Image der "eigentlich überflüssigen Sozialleistungen" befreien. Dazu kann ein Gesundheitscontrolling dienen, das auch einen messbaren Erfolg dokumentieren muss. Mögliche Kennzahlen für einen "Vorher-Nachher-Vergleich" könnten sein: der Krankenstand, Ex-Raucher, Herz-Kreislauleistung, freiwillige Gewichtskontrollen etc.

Die psychischen Erkrankungen nehmen in den letzten Jahren enorm zu. Zu schnell wird dafür der betriebliche Arbeitsstress verantwortlich gemacht. Die persönliche und familiäre Lebenssituation liefert häufig ebenfalls den Nährboden für psychische Belastungen. Psychische Erkrankungen stellen ein individuelles, sensibles, wenn nicht sogar tabuisiertes Thema dar.

Nur wenige Unternehmen verfügen über ein präventives Handlungsinstrumentarium. Eine Schlüsselgröße dabei ist der betriebliche Vorgesetzte. Wie bei Suchtkrankhei-

ten ist auch bei psychosomatischen Auffälligkeiten "Wegschauen" der falsche Weg. Nur wenn auch die psychische Gesundheit des Mitarbeiters Chefsache wird, kann präventiv wirkungsvoll gegengesteuert werden. Wie das konkret gestaltet werden kann, ist auch wissenschaftlich noch nicht ausreichend erforscht. Die Fachhochschule Münster hat dieses Thema zu einem Forschungsschwerpunkt erklärt.

Bausteine eines präventiven Gesundheitsmanagements:



7. Handlungsfeld: Sicherung der Qualifikation von älteren Mitarbeitern

Wenn der Humankapitalbestand einer Gesellschaft mit Hilfe der formalen Qualifikation im Bereich der beruflichen Bildung gemessen wird, so war die Situation in Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten durch eine Bildungsexpansion gekennzeichnet. Diese Bildungsexpansion hat sich im letzten Jahrzehnt deutlich verlangsamt.

Qualifikationsstruktur der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15–64 Jahre)

– in Prozent, Westdeutschland –

Männer	1976	1991	2000
ohne Berufsabschluss	34	26	26
Lehr-/Fachschulabschluss	59	62	59
Hoch-/Fachhochschulabschluss	7	12	15
Frauen	1976	1991	2000
ohne Berufsabschluss	55	39	33
Lehr-/Fachschulabschluss	42	55	57
Hoch-/Fachhochschulabschluss	3	6	10

Quelle: Reinberg/Hummel, 2002

Erweitern wir diese Feststellung um den Aspekt der Altersstruktur der Arbeitnehmer im Unternehmen, so können wir feststellen, dass junge und alte Arbeitnehmer gegenwärtig über unterschiedliche Qualifikationen im Unternehmen verfügen. Sie sind somit nicht vollständig substituierbar, sondern stehen in einem teilweise komplementären Verhältnis zueinander, da ältere Arbeitnehmer Erfahrungswissen erworben haben, das für die Produktion nötig ist, das von den Jüngeren jedoch noch nicht angeboten werden kann.

Auf der andern Seite besitzen jüngere Mitarbeiter einen besonderen Wert für die Unternehmen, da sie den neuesten Wissensstand durch eine Bildungsinstitution vermittelt bekommen haben.

Neuwissen der Jüngeren und Erfahrungswissen Älterer zusammenzubringen ist **eine** Strategie zur Sicherung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Sie birgt aber auch Risiken: Neuwissen kann nur in dem Maße ins Unternehmen gelangen, indem es gelingt, jüngere qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Ferner dürfen sich die Älteren nicht zu sehr hinter ihren Erfahrungen verschanzen, weil sie dann leicht immun gegenüber neueren Erkenntnissen werden.

Deshalb müssen die Unternehmen eine ergänzende Qualifizierungsstrategie initiieren: die Qualifikationen der älteren Mitarbeiter mit fachlichen und außerfachlichen Inhalten.

Die Wirklichkeit sieht noch anders aus. Ältere Arbeitnehmer nehmen an beruflicher Weiterbildung deutlich seltener teil als jüngere.

Teilnahme an beruflicher Weiterbildung im Bundesgebiet 1979–2000 nach Altersgruppen

– Teilnahmequoten in Prozent –

Altersgruppe	1979	1982	1985	1988	1991	1994	1997	2000
19–34 Jahre	16	16	14	23	25	27	33	31
35–49 Jahre	9	15	14	20	24	29	36	36
50–64 Jahre	4	4	6	8	11	14	20	18

Quelle: BMBF, 2003, 86

Zukünftig werden die Unternehmen durch die Alterung der Belegschaften verstärkt ihr Weiterbildungsprogramm didaktisch und methodisch auf ältere Arbeitnehmer zuschneiden müssen.

Die am IHK-Projekt Beteiligten sehen einen großen Schulungsbedarf bei der Anwendung von Informationstechnologie. Das reicht von der Anwendung des Officepakets bis zur speziellen betriebspezifischen Software.

Ältere lernen anders

Wenn wir von den älteren Mitarbeitern sprechen, ziehen wir die Grenze beim 50. Lebensjahr. Genauso wie der Körper muss auch der Geist trainiert werden. Diejenigen, die ihren Geist ständig trainiert haben, werden vom Alterungsprozess weniger erfasst. Diejenigen aber, die sich schon immer mit Lernen schwer getan haben, werden auch im Alter Schwierigkeiten haben. Somit ist die Lernfähigkeit individuell sehr unterschiedlich und in einem hohen Maße abhängig vom geistigen Training. Trotzdem kann auch der ältere Mitarbeiter bei gezieltem Training auftretende Defizite kompensieren. Genauso wie beim körperlichen Training: auch im fortgeschrittenen Alter lassen sich Muskeln wieder aufbauen und das Gehirn aktivieren. Bestimmte Fähigkeiten des Gehirns verlangsamen sich zwar, aber andere bleiben bestehen und sind immer wieder ausbaufähig.

Dass ältere Mitarbeiter anders lernen, wird auch in einer Gegenüberstellung deutlich:

Stärken und Schwächen eines:	
Jungen Gehirns:	Reifen Gehirns:
• Große Wahrnehmungsgeschwindigkeit	• Großer Wortschatz
• Gutes Kurzzeitgedächtnis	• Große Urteilsfähigkeit
• Sehr gute Fähigkeit zum Lernen von komplexen Sachverhalten	• Gute Menschenkenntnis
	• Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein
Erhalten bleiben:	Konzentrationsfähigkeit und Langzeitgedächtnis

Abbildung: Stärken und Schwächen des Gehirns im Alter

Was ist anders beim Lernen älterer Mitarbeiter?

Die Erwartungen der älteren Mitarbeiter an eine Schulungsmaßnahme:

Es sind vordringlich drei Aspekte, die ältere Menschen von einer Trainingsmaßnahme erwarten:

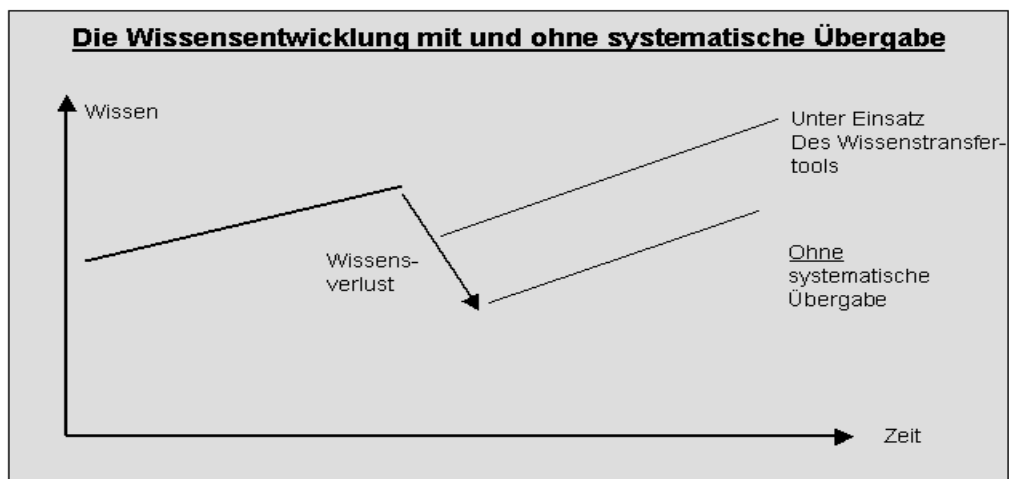
- die Anpassung des Lerntempos an die Lerngeschwindigkeit der Teilnehmer
- ständige Wiederholungen des Lernstoffes, damit sich das Wissen verfestigt
- Lernen muss Spaß machen
- Ältere Mitarbeiter möchten gerne in kleinen Gruppen lernen und möglichst Aufgaben während des Unterrichts im Team lösen
- Sie entscheiden sich eher für ein langsames Lerntempo (weniger ist mehr!)
- Ältere Mitarbeiter erwarten bei jeder **Lernsequenz** den Praxisbezug und die Sinnhaftigkeit dessen, was sie dort lernen.

8. Handlungsfeld: Wissensmanagement

Die Änderung der Alterszusammensetzung der Erwerbstätigen vollzieht sich hauptsächlich bis zum Jahre 2020. Erstmals wird es dann gesamtwirtschaftlich mehr über 50-jährige als unter 30-jährige Erwerbstätige geben. Unternehmen, die für das Wissensmanagement noch kein Konzept im Umgang mit alternden Belegschaften entwickelt haben, laufen Gefahr, Erfahrungswissen der Älteren beim Renteneintritt zu verlieren und Innovationsfähigkeit einzubüßen.

Erstrebenswert für einen generationenübergreifenden Wissens- und Erfahrungstransfer ist ein altersheterogener Personalbestand. Darin wird ein wechselseitiger Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Jungen und den Alten betrieblicher Alltag. Im Rahmen des IHK-Projektes erfolgte eine Konzentration auf das Nachfolgeproblem, denn die Altersstrukturanalyse zeigt, zu welchem Zeitpunkt im Unternehmen ein verstärkter Abgang von Fachpersonal durch Erreichung der Altersgrenze zu erwarten ist.

In den meisten Unternehmen wird rechtzeitig ein Nachfolger bestimmt, der dann vom Stelleninhaber eingewiesen wird. Diese Form der „Stabsübergabe“ hat sich auch in vielen anderen Fällen bewährt; ihre Wirksamkeit war und ist aber sehr stark abhängig von den pädagogischen Fähigkeiten der Beteiligten. Darüber hinaus hat die Wissensintensivierung zu komplexen Wissensstrukturen geführt, die nicht mehr alleine durch die „Beistellmethode“ transferiert werden können. Mehr Professionalisierung und Systematik ist zukünftig erforderlich, um den Wissensabfall bei der Übergabe so gering wie möglich zu halten. Erschwert wird die Situation in den Unternehmen, die auf Grund von Kosteneinsparungen eine Stelle erst wieder nach einer Unterbrechung von mehreren Monaten besetzen. Das Projektteam hat dafür ein Handwerkzeug entwickelt.



Anlage 4: Der Wissenstransfertool

In vielen Unternehmen überlässt man es dem pädagogischen Geschick des Stelleninhabers, seinen Nachfolger anzulernen. Ob das gut oder schlecht gelungen ist, wird selten hinterfragt und stellt sich auch meistens erst heraus, wenn der Stelleninhaber das Unternehmen verlassen hat.

Da das in der gesamten Belegschaft angesammelte Wissen für den Fortbestand und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens von immer größerer Bedeutung wird, ist es offensichtlich, den Wissenstransfer von älteren, erfahrenden Mitarbeitern auf jüngere professioneller zu planen und durchzuführen.

Das folgende **Konzept** beschreibt die einzelnen Schritte:

Jede Übergabesituation ist anders. Die Rahmenbedingungen differieren, die Beteiligten haben unterschiedliche fachliche, pädagogische und methodische Fähigkeiten und die Aufgaben sehen immer wieder anders aus.

Für diese Bestandsaufnahme sind die Ziffern 1 bis 4 abzuarbeiten:

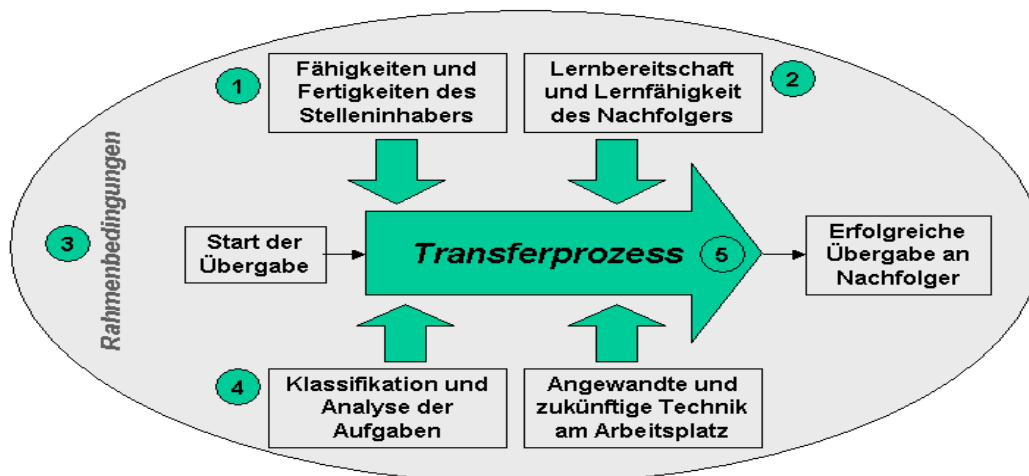
1. Welche Fähigkeiten und Erfahrungen hat der Stelleninhaber beim Wissenstransfer?
2. Welche fachlichen und methodischen Lernvoraussetzungen bringt der Nachfolger mit?
3. Welche Ressourcen stellt das Unternehmen für den Transferprozess zur Verfügung?
4. Welcher Aufgabentyp dominiert bei der Übergabe, denn jeder Aufgabentyp erfordert ein unterschiedliches methodisches Vorgehen bei der Umsetzung. Ist jetzt auch schon abzusehen, dass es in absehbarer Zeit technologische Veränderungen am Arbeitsplatz geben wird, die bei der Qualifizierung und der Gestaltung des Arbeitsplatzes berücksichtigt werden sollten?

Der Transferprozess

Nach einer Bestandsaufnahme im Unternehmen erfolgt die **Transferplanung**. Dafür ist die Beachtung unternehmensunabhängiger Prinzipien hilfreich. Ziffer 5.1. Ein Beispiel dafür ist die Planung der Übergabe der Aufgabe beginnend mit einer "einfachen" zu einer "komplexeren" Aufgabe.

Die Aufgabenanalyse und -kategorisierung wird durch einen Selbst-Check des Nachfolgers ergänzt. Ziffer 5.2. Dabei soll er sich selbst hinsichtlich seiner Methoden- und Sozialkompetenz einschätzen. Bei einem Toolcheck wird anschließend geprüft, ob übliche Managementtechniken, die einen Transferprozess unterstützen können, im Unternehmen praktiziert werden und möglicherweise auch als Software zur Verfügung stehen. Ziffer 5.3. Damit sind alle Voraussetzungen für eine detaillierte Transferplanung gegeben. Ziffer 5.4. umfasst die zeitliche Anordnung der Aufgaben, die Aktualisierung der Dokumentation, die Entwicklung eines Tool-Mix bis zur Fixierung von Meilensteinen, die darüber eine Aussage machen, welche Fertigkeiten mit welcher Perfektion zu welchem Zeitpunkt vom Nachfolger beherrscht werden sollen.

Das Konzept des Wissenstransfers



Prof. Dr. Henner Hentze

Das Konzept des Wissenstransfers



1 Fähigkeiten und Fertigkeiten des Stelleninhabers	2 Lernbereitschaft und Lernfähigkeit des Nachfolgers
• Liegen Erfahrungen im Wissenstransfer vor? • Methodenkompetenz vorhanden? - AdA-Schein - Pädagogische Erfahrung - Analyse- und Strukturierungstechniken • Vorhandene Entscheidungsbefugnisse • ...	• Häufigkeit des Tätigkeitswechsels? • Erfahrungen im Jobwechsel? • Kenntnisse vorhanden? - AdA-Schein - Methodenkompetenz - Pädagogische Erfahrung - Analyse- und Strukturierungstechniken • Lernwilligkeit • Fragetechniken • Aktiv Zuhören können • ...

Prof. Dr. Henner Hentze

Das Konzept des Wissenstransfers



3 Rahmenbedingungen

- Anreize für Stelleninhaber und Nachfolger
- Zielsetzungssystem vorhanden?
- Übergabephase möglich?
- Zeitfenster für Wissenstransfer
- Erwartungen interner und externer Kunden
- ...

4 Klassifikation und Analyse der Aufgaben

Aufgabenanalyse „was“

1. Entwurf einer Aufgabenliste
2. Quantifizierung der Aufgaben
3. Bewertung der Aufgaben

Leistungsanalyse

Typologie

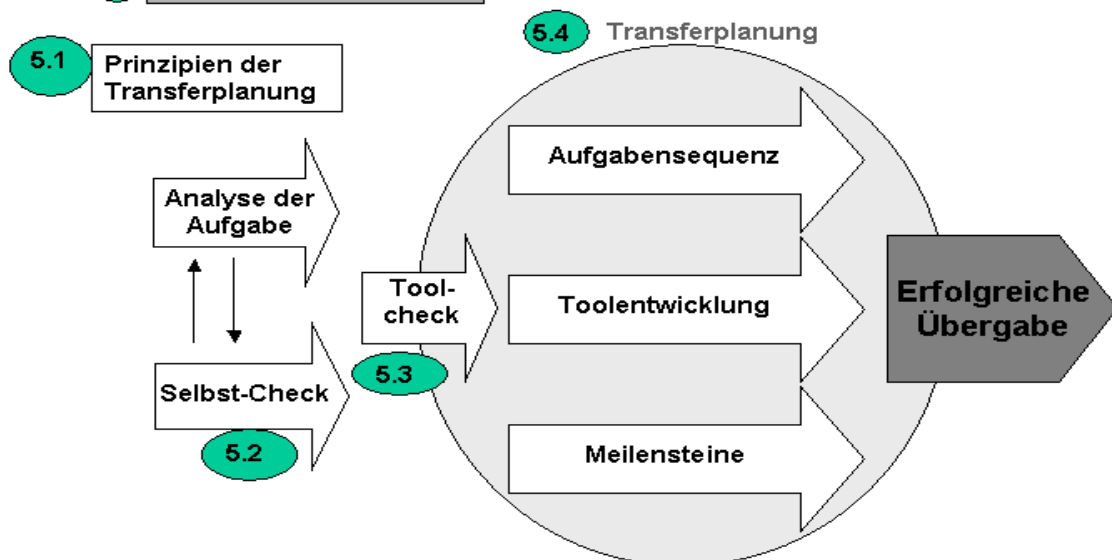
- Sensomotorische Leistung
- Prozedurale Leistung
- Diagnostische Leistung
- Linguistische Leistung
- Planerische Leistung
- Analytische Leistung
- Kreativitätsleistung

Prof. Dr. Henner Hentze

Das Konzept des Wissenstransfers



5 Der Transferprozess



Prof. Dr. Henner Hentze

Das Konzept des Wissenstransfers



5.1 Prinzipien der Transferplanung

- Vom „Leichten“ zum „Schwierigerem“
- Transferkontinuität
- Aufgabentypisierung
- Prozessschritte mit Zeitbedarf
- Liste der Beteiligten und Netzwerkaufbau
- Typisierte Fallstudien
- *Kritische Situationen*
- Meilensteine mit Erfolgskontrolle
- *Neue Impulse während des Transferprozesses berücksichtigen*
- Optimierungsmöglichkeiten
- Lernerfolg sichern

5.2 Selbst-Check für Nachfolger

1. Habe ich bereits Erfahrungen bzgl. Wissenstransfer?
2. Welche Instrumente sind bekannt? (Vier-Stufen-Methode, etc., siehe Tool-Check)
3. Wie gut sind meine Kenntnisse meine zukünftige Tätigkeit betreffend?
Sehr gut ← → **unvollständig**
4. Wie gut kenne ich die Dokumentation?
5. Wie schätze ich meine Fähigkeit „Aktiv Zuhören“ ein?
Sehr gut ← → **eher schlecht**
6. Welche Kompetenzen brauche ich für die Ausübung der Tätigkeit?
7. Mit welchen Schwierigkeiten werde ich rechnen müssen?
8. Welches sind die kritischen Situationen im Arbeitsprozess?

Prof. Dr. Henner Hentze

Das Konzept des Wissenstransfers



5.3 Tool-Check

- Welche Instrumente sind bekannt und haben sich bewährt?
- Vier-Stufen-Methode
 - Flussdiagramm
 - Entscheidungsbaum
 - Beistellmethode
 - ABC Analyse
 - ...

5.4 Transferplanung

- Klassifikation der Tätigkeiten
- Abfolge der Aufgaben im Lernprozess
- Aktualisierung der Dokumentation
- Nicht dokumentierfähiges Erfahrungswissen
- Entwicklung eines Tool-Mix
- Meilensteine (>was soll bei den einzelnen Meilensteinen beherrscht werden?)
- Wie sollen die Meilensteine gemessen werden?
- Beschreibung der zu beherrschenden Fähig- und Fertigkeiten am Ende des Prozesses

Prof. Dr. Henner Hentze

9. Handlungsfeld: Sicherung des Fachkräftebestandes

Die Beantwortung der Frage: „Droht den Unternehmen ein Fachkräftemangel?“ fällt bei den am Projekt beteiligten Unternehmen sehr unterschiedlich aus. Die Mehrzahl hat momentan keine Probleme, Fachkräfte zu rekrutieren. Dafür gibt es verschiedene Erklärungen. Zum einen erfreuen sich die Kreise Coesfeld, Warendorf und Münster einer großen Attraktivität. In ihnen verzeichnen wir nach wie vor eine Zunahme des Erwerbspersonenpotenzials; die Zuwanderung ist größer als die Abwanderung. Darüber hinaus sind diese Unternehmen in der überwiegend ländlichen Struktur sehr solide verankert. Sie haben häufig wenig Fluktuation, ein gutes Image als Arbeitgeber und arbeiten meist mit den örtlichen Bildungsträgern gut zusammen. Außerdem profitieren auch einige Betriebe von Insolvenzen benachbarter Unternehmen.

Alle diese geäußerten Einschätzungen basieren eher auf einer kurzfristigen Betrachtungsweise, die bisher bei der Personalrekrutierung durchaus gereicht hat.

Auch in der öffentlichen Diskussion ist die Prognose eines drohenden Facharbeitermangels, angesichts von fast fünf Millionen Arbeitslosen, nur ein Thema für Schwarzmaler. Und die Verschiebung der Aufschwungerwartungen von einem Jahr auf das andere lässt das Thema des Facharbeitermangels immer mehr in den Hintergrund treten. Zu Recht?

Vorausschauende Unternehmen und Arbeitsmarktexperten sehen es anders!

Aktuelle Personalprobleme in deutschen Unternehmen

Problemfelder aus Sicht der Unternehmen	in Prozent
Mangel an Fachkräften	39,6
Dringende Notwendigkeit von Weiterbildung	27,4
Alterszunahme der Belegschaften	23,0
Zu hohe Personalkosten	19,7
Motivationsmangel	16,0
Hohe Fehlrate	10,2
Hohe Fluktuationsrate	9,3
Sonstiges	3,5

Befragung von 518 Unternehmen

Quelle: Buck/Dworschak, 2003, 28

Diese "andere" Einschätzung ergibt sich, wenn wir einen überschaubaren Zeitraum von 2005 bis 2010 betrachten. In zehn Jahren sind die „Baby-Boomer“ zwischen 45 und 55 Jahren und die Gruppen der 15- bis 20-jährigen, die in der Lage sind, ein Studium aufzunehmen oder eine anspruchsvolle Berufsausbildung anzutreten, zahlenmäßig schwach vertreten. Für die nächsten zehn Jahre ergibt sich somit für den Arbeitsmarkt für viele Fachkräfte folgendes:

Der drohende Fachkräftemangel wird sich zunächst durch einen Mangel an jungen, qualifizierten Nachwuchskräften äußern. Dieser Mangel wird auch nicht plötzlich auftreten, sondern ein eher schleichender Prozess sein. Deshalb ist es für die Unternehmen wichtig, ein Frühwarnsystem aufzubauen, um rechtzeitig reagieren zu können. Betriebe in den ostdeutschen Bundesländern werden von dieser Entwicklung sehr früh tangiert sein, zumal diese Länder unter einer starken Abwanderung junger Menschen zu leiden haben.

Besonders bedrohliche Szenarien werden in den Branchen prognostiziert, die einen traditionell hohen Bedarf an Ingenieuren haben: Laut einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln setzen knapp 23 Prozent der Unternehmen Ingenieure auf Platz eins der Mangelberufe. Der Ingenieurmangel wird auf lange Sicht zu einer ernststen Gefahr für den Forschungs- und Technologiestandort Deutschland, und Beschäftigungsmöglichkeiten und Expansionschancen bleiben ungenutzt. Der Strukturwandel kommt nicht rasch genug voran, und die Wirtschaft wird im Ganzen weniger wachsen, als sie wachsen könnte.

Welche Schlussfolgerungen sind aus dieser Prognose zu ziehen?

Viele Forderungen richten sich an die Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik, das Arbeits- und Sozialrecht und das Steuerrecht. Erste erfreuliche Schritte sind bereits unternommen. So stellt das Zuwanderungsgesetz, das die Green-Card-Verordnung für IT-Fachkräfte vom August 2000 ablöst, die richtigen Weichen, qualifizierten Ausländern die Arbeitsaufnahme in Deutschland zu erleichtern.

Andere Forderungen richten sich an die Tarifvertragsparteien, also nach einer altersgerechten Arbeitszeitflexibilisierung und nach einer qualifikationsfördernden Lohndifferenzierung.

Aber der Erfolg neuer Strategien gegen den Fachkräftemangel entscheidet sich letztendlich auf der betrieblichen Ebene. Deshalb müssen auch die Unternehmen eine aktive Rolle übernehmen; denn je mehr sich der Wettbewerb verschärft, desto eher werden Rekrutierung und Mitarbeiterbindung für das Personalmanagement zu einer Marketingaufgabe.

Mittelständische Unternehmen sollten zur Sicherung des Fachkräftebestandes folgende Aktionsschwerpunkte setzen:

1. Beim Wettbewerb um die besten Auszubildenden ist ein proaktives Rekrutierungsverhalten zu realisieren: Kontaktpflege zu Schulen der Region, gemeinsame Projekte mit Schulen und Hochschulen, Praktika, Firmenpräsentationen. Kurzum: das Unternehmen muss sich auf dem regionalen Arbeitsmarkt das Image eines attraktiven Ausbildungsbetriebs aufbauen und pflegen.

Kleinere Unternehmen, die keine eigenen Ausbildungsmöglichkeiten haben, weil sie nicht über die erforderlichen Ausbilder oder Ausrüstungen verfügen, sollten diesem Handicap im Wettbewerb um den benötigten Nachwuchs vermehrt dadurch begegnen, dass sie sich zu überbetrieblichen Ausbildungsverbänden zusammenschliessen oder Bündnisse dazu mit großen Unternehmen eingehen.

2. Das Arbeitskräftepotenzial der Frauen ausschöpfen. Im Vergleich zu anderen Ländern wie der Schweiz, Schweden und Frankreich ist der Anteil der Frauen an den Erwerbstätigen noch steigerbar. Dabei geht es immer um dieselbe Frage, wie Beruf und Familie in Einklang gebracht werden können. Gerade wenn es um Betreuungsmöglichkeiten geht, ist der einzelne Betrieb überfordert. Hierfür ließen sich aber Lösungen in Kooperation mit benachbarten Unternehmen und der Kommune entwickeln. Es gibt genug Beispiele, die nachahmenswert sind.
3. Das ausländische Arbeitskräftepotenzial ausschöpfen. Auch in anderen Ländern der Welt wird qualifiziertes Personal ausgebildet. Das gilt insbesondere für Osteuropa. Bevor die Unternehmen den Arbeitskräften nachziehen, sollten sich die

deutschen Unternehmen als attraktive Arbeitgeber auch für diesen Personenkreis präsentieren. Mangelnde Sprachkenntnisse sind ein Stolperstein, aber bei der Fülle der Sprachangebote kein unüberwindbares Hindernis. Ein Mentorenprogramm mit dem Ziel einer besseren Integration ist relativ einfach zu implementieren.

Im Wettbewerb um knappe Fachkräfte haben mittelständische gegenüber großen Unternehmen in der Regel den Vorteil, dass die Personalfuktuation geringer und die betriebliche Transparenz höher ist. Das darf sie jedoch nicht zu einer Unterschätzung künftiger Stellenbesetzungsprobleme verleiten. Um solchen Problemen rechtzeitig zu begegnen, ist im Mittelstand, nicht zuletzt in Familienunternehmen, die Palette der eingesetzten personalpolitischen Instrumente konsequent zu verbreitern. Neben einer bedarfsorientierten Aus- und Weiterbildung müssen flexible Arbeitszeiten in ihren unterschiedlichen Formen, wie Telearbeit, Qualitätszirkel, betriebliches Wissensmanagement und eigenverantwortliche Teams ebenso dazugehören wie eine materielle Mitarbeiterbeteiligung.

Anlage 5: Checkliste: Fragen an das Unternehmen

Fragen an das Unternehmen	Mögliche Ansatzpunkte und Konsequenzen
1. Beobachten Sie abnehmende Bewerberzahlen bei Auszubildendenstellen?	Wenn ja, ist es ein erstes Anzeichen für abnehmende potentielle Bewerber in Ihrer Region. Kontakte zu Schulen, Schüler- und Lehrerpraktika sollten gezielt als Personalmarketingmaßnahmen eingeleitet werden.
2. Beobachten Sie eine qualitative Verschlechterung der Leistungen während der Lehre?	Auf die Schule schimpfen bringt nichts. Ein Zusammenschluss mit anderen Unternehmen am Ort suchen, um durch Nachhilfe Defizite auszugleichen. Durch Karrierepfade für gute Schüler interessant werden.
3. Wissen Sie, welche „Top-Fachkräfte“ in den nächsten Jahren das Unternehmen aus Altersgründen verlassen?	Identifizieren Sie die „Top-Fachkräfte“ ihres Unternehmens aufgliedert in Bereiche/Abteilungen, die in den nächsten fünf Jahren das Unternehmen verlassen werden. Müssen oder sollen diese Stellen wiederbesetzt werden?
4. Verfügen Sie über ein systematisches Übergabekonzept?	Wenn nein, verwenden Sie das im Handlungsfeld: Wissensmanagement dargestellte Tool
5. Befürchten Sie in den nächsten Jahren einen Fachkräftemangel bei Akademikern?	Wenn ja, beteiligen Sie sich an regionalen und überregionalen Recruitment-Tagen und vergeben Sie gezielt Diplomarbeiten an Studierende mit Potenzial? Pflegen Sie Kontakte zu Hochschullehrern?
6. Haben Sie alle Möglichkeiten ausgeschöpft, qualifizierte Frauen in Ihrem Betrieb die Möglichkeit zu bieten, Familie und Beruf in Einklang zu bringen? Gelten Sie als frauenfreundlicher Betrieb in der Region?	Flexible Arbeitszeiten, Kooperationen mit anderen Unternehmen und mit Organisationen der Kommune sind Ansatzpunkte für familienfreundliche Beschäftigungsmöglichkeiten. Die Kommunen haben inzwischen auch erkannt, dass es nicht nur ein Problem der Unternehmen ist.
7. Haben Sie bereits die Menschen am Ort Ihrer ausländischen Niederlassung in ihre Überlegungen mit einbezogen?	Auch im benachbarten Ausland werden Menschen qualifiziert. Sie werden den ausländischen Arbeitsmarkt mit in Ihr Kalkül ziehen müssen. Das Sprachproblem ist durch ein gutes Angebot der Sprachschulen lösbar.
8. Sind die bei Ihnen benötigten Qualifikationen altersabhängig?	Das Potenzial Älterer auszuschöpfen ist die Herausforderung der Zukunft mit einer anderen Arbeitsplatzgestaltung, einer altersgerechte Pädagogik und Gesundheitsförderung lassen sich Ressourcen aktivieren.

10. Zusammenfassung

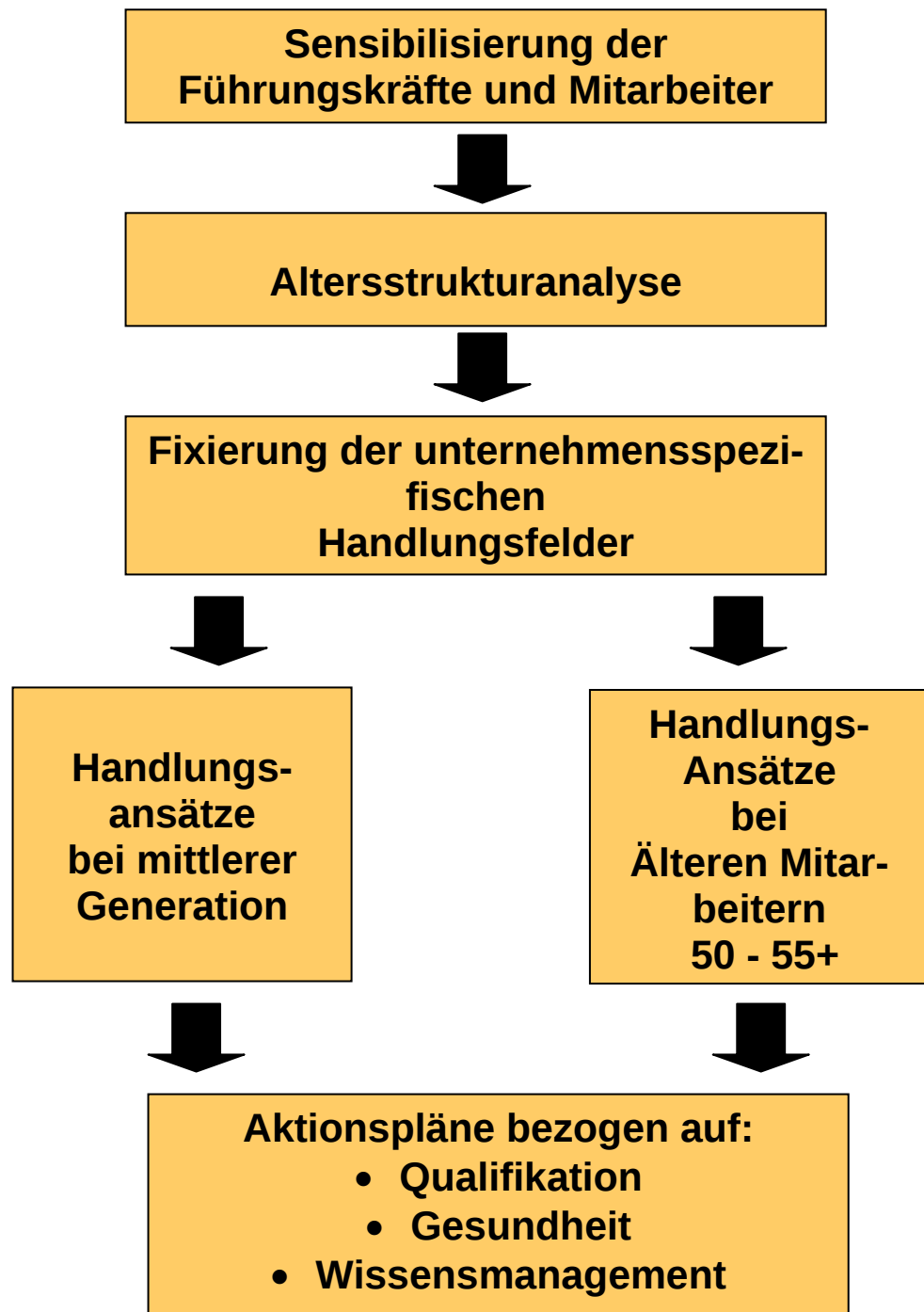
Die demografische Entwicklung wird unsere Gesellschaft dramatisch belasten, wenn der Staat nicht umgehend Maßnahmen ergreift. Entscheidend für den Erfolg dieser Maßnahmen ist, sich nicht nur auf ein Handlungsfeld zu konzentrieren, sondern sowohl die Familien- als auch die Zuwanderungspolitik zu verändern und auf die gesteigerte Lebenserwartung der Menschen hinreichend zu reagieren.

1. Deutschland muss als Wirtschaftsstandort attraktiver werden, um im globalen Wettbewerb hoch qualifizierte Zuwanderer anzuziehen, die ein Gewinn für die Wirtschaft und Gesellschaft sind. Zuwanderung muss von verbindlichen Kriterien abhängen, die aus der Bildung und Ausbildung, dem Alter und dem Vermögen der potenziellen Zuwanderer zu entwickeln sind. Der Staat fördert die Integration der Zuwanderer insb. durch Sprachkurse. Ein für Zuwanderer attraktives Land muss auch ein Land sein, dass gesellschaftliche und kulturelle Vielfalt anerkennt und fördert.
2. Der Gesetzgeber muss die Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung reduzieren, einen wirklichkeitsgerechten Nachhaltigkeitsfaktor und ein höheres gesetzliches Renteneintrittsalter einführen. Längere Lebensarbeitszeit und eine gestärkte private Altersvorsorge werden neue Einkommensquellen im Alter erschließen.
3. Bildung ermöglicht eine längere Lebensarbeitszeit: Weiterbildung und Umbildung müssen von Menschen, Unternehmen und dem Staat verstärkt etabliert, akzeptiert, genutzt und gefördert werden.
4. Das Verständnis für die demografische Herausforderung muss gezielt gefördert werden. Die eigenverantwortliche Lebensplanung, insbesondere eine mögliche Entscheidung für Kinder und längere Lebensarbeitszeit, ist in der Ausbildung zu thematisieren.

Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung werden alle Unternehmen tangieren: in den unterschiedlichen Bereichen, mit unterschiedlicher Intensität und zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Wer erst reagiert, wenn die Auswirkungen spürbar sind, handelt zu spät und erleidet Wettbewerbsnachteile. Die Wachstumsschwäche und die hohe Arbeitslosigkeit versperren uns den Blick auf die durch die Alterung der Bevölkerung und der Belegschaften ausgelösten Probleme. Deshalb steht die Sensibilisierung der Belegschaften für das Thema der demografischen Entwicklung an erster Stelle eines Aktionsplans: einer Sensibilisierung nicht nur der Führungskräfte, sondern aller Mitarbeiter; denn auch ihre persönliche Lebensplanung ist davon unmittelbar betroffen: bei der Alters- und Gesundheitsvorsorge bis zur Selbstmotivation für die letzten Jahre.

Vor Festlegung der Handlungsfelder ist eine Altersstrukturanalyse für ausgewählte Abteilungen und für das gesamte Unternehmen vorzunehmen. Aus ihr kann ersehen werden, wo ein vordringlicher Handlungsbedarf und zu welchem Zeitpunkt besteht. Wenn man versucht, die verschiedenen Aktivitäten Altersgruppen zuzuordnen, so ergibt sich eine Zweiteilung. Die eine Gruppe umfasst die 35- bis 50-Jährigen. Diese Gruppe neigt dazu, die anstehenden Probleme zu ignorieren nach dem Motto: älter werden nur die anderen! Gerade bei dieser Gruppe müssen Aktivitäten ansetzen, die die Beschäftigungsfähigkeit auch in der Zeit 55 + zum Ziel haben. (Erhaltung der fachlichen Kompetenz und physischen sowie psychischen Leistungsfähigkeit)

Die zweite Gruppe stellen die 55- bis 65-Jährigen dar, die in der Vergangenheit in den vorzeitigen Ruhestand geschickt worden sind. Für sie stehen Themen wie Motivation, Qualifikation und Gesundheit an erster Stelle eines Aktionsprogramms.



11. Literaturhinweise

Die folgenden Internetseiten beinhalten interessante Informationen zum Thema:

www.alternde-belegschaften.de

www.aeltere-mitarbeiter.de

www.demotrans.de

www.handelsblatt.com/familie

www.bertelsmann-stiftung.de (Stichwort : Demographischer Wandel)

www.berlin-institut.org

Interessante Literatur zum Thema:

Deutschland 2020 – Die demografische Zukunft der Nation

(Berlin-Institut für Weltbevölkerung und globale Entwicklung, Steffen Kröhner, Nienke van Olst, Reiner Klingholz)

Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis (Bertelsmann Stiftung, Verlag Bertelsmann Stiftung)

Strategien gegen den Fachkräftemangel (Werner Eichhorst, Eric Thode, Verlag Bertelsmann Stiftung)

Perspektive 2050 – Ökonomik des demographischen Wandels (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Deutscher Instituts-Verlag – Roman Herzog Institut)