

Kleine und mittelständische Unternehmen im demografischen Wandel

Die deutsche Gesellschaft wird älter. Die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 1960er Jahre kommen in ein höheres Erwerbsalter. Zu wenige jüngere Arbeitskräfte wachsen nach. Die Kampagne „Erfahrung ist Zukunft“ der Bundesregierung will eine gesellschaftliche Debatte über die Potenziale älterer Menschen und ein neues Altersbild anstoßen und notwendige Veränderungen voranbringen. Vier Schwerpunktthemen stehen im Mittelpunkt der Initiative: Lebenslanges Lernen, Förderung der Gesundheit, Beschäftigung im Alter und Freiwilliges Engagement. Eine große Herausforderung besteht zurzeit darin, insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen für dieses Thema und die mittelfristig daraus resultierenden Problemen zu sensibilisieren. Mit Unterstützung des Bundes wurde nun ein „Werkzeugkasten zur Unterstützung der betrieblichen Arbeit“ entwickelt, der betriebliche Akteure dabei unterstützen kann, maßgeschneiderte Lösungen für Unternehmen zu erarbeiten. Er enthält vier Werkzeug-Typen:

- **Argumente und Gegenargumente:** Das erste Werkzeug besteht aus einer Sammlung von Argumenten und Gegenargumenten zu folgenden Fragen: Was bewegt Betriebe, diese Thematik von sich aus in die Personalarbeit aufzunehmen? Mit welchen Gegenargumenten und Widerständen müssen sich die aktiven Betriebe und Förderer des Themas auseinandersetzen?
- **Demografieorientierte Analyse und Planung:** Angeboten wird eine Auswahl von Instrumenten, mit denen Betriebe ihren Personalbestand, ihre Personalpolitik und -maßnahmen umfassend auf Demografietauglichkeit analysieren. Drei der hier beschriebenen Werkzeuge dienen dazu, sich in sehr systematischer Form einen Gesamtüberblick über die betriebliche Ausgangssituation hinsichtlich Alters- und Personalstruktur und die bisher praktizierten Personalstrategien und -maßnahmen zu verschaffen sowie Ansatzpunkte für konkrete Verbesserungen und geeignete Personalmaßnahmen aufzuzeigen. Es handelt sich um die Altersstrukturanalyse, den Leitfaden zur Selbstanalyse und die Checkliste zum Erkennen altersstruktureller Problemlagen im Betrieb. Das vierte Werkzeug ist speziell in Handwerksbetrieben eingesetzt worden, um unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungstrends neue Geschäftsfelder zu erarbeiten. Begleitend zu den damit verbundenen betrieblichen Veränderungen wird der Einsatz von Älteren mit eingeplant.
- **Unterstützung von Personalfunktionen:** Die hier in Wort und Bild dargestellten Werkzeuge bewirken, dass ausgewählte Funktionen des Personalmanagements so ausgerichtet werden können, dass der Betrieb auf die Wirkungen demografischen Wandels gut vorbereitet ist und vorausschauend planen und handeln kann. Dabei kann es sich sowohl um betriebsübliche Werkzeuge handeln, die entsprechend angepasst wurden (z. B. Zukunftsgespräche), als auch um neuartige Instrumente, z. B. Profilagegleich für betriebliche Wiedereingliederung oder Vermittlungsbörsen für ältere Fach- und Führungskräfte.
- **Unternehmenskultur:** Ältere Beschäftigte werden wegen ihrer besonderen Stärken und ihres Erfahrungswissens im Betrieb immer dann fair behandelt und geschätzt, wenn das soziale



Die Bischof + Klein GmbH & Co. KG mit Stammsitz im westfälischen Lengerich führte in ihrem Betrieb eine Altersstrukturanalyse durch, um Zusammenhänge zwischen Alter und Qualifikation

Klima insgesamt darauf ausgerichtet ist, mit allen Beschäftigten in dieser Art und Weise umzugehen. Man spricht dann auch von einer „Wertschätzungs-Kultur“. Sie zeigt sich in den Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zwischen allen Generationen.

Nordrhein-Westfalen hat mit der Initiative „arbid“ frühzeitig das Thema „Demografischer Wandel“ aufgegriffen und Expertenetzwerke und beispielhafte Lösungsansätze entwickelt. Auch hier geht es nun darum, diese Lösungsansätze in die Breite und Tiefe insbesondere der kleineren und mittelständischen Unternehmen zu tragen. Im Kontext der Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit hat das Land eine Reihe von Projekten auf den Weg gebracht, die sich diese Aufgabe gestellt haben. Im Folgenden möchten wir Ihnen zwei dieser Projekte beispielhaft vorstellen.

Service://Demografischer Wandel

LINKS

- Kampagne der Bundesregierung „Erfahrung ist Zukunft“: www.bundesregierung.de/-,413.851717/artikel/Erfahrung-ist-Zukunft-Potenzial.htm
- www.bmfsfj.de/Politikbereiche/aeltere-menschen,did=30548.html
- Werkzeugkoffer: www.demowerkzeuge.de/
- Initiative Arbeit und Innovation im demografischen Wandel (arbid) www.arbid.de/

AUTOR

Friedhelm Keuken,
Tel. 02041 767-272, E-Mail f.keuken@gib.nrw.de

„Klar ist, dass unsere Betriebe in den nächsten Jahren mit drastisch alternden Belegschaften auskommen müssen“, resümiert Hans-Jürgen Meier, erster Bevollmächtigter der IG Metall Dortmund, die Situation der regionalen Metall- und Elektroindustrie. „Aber ob das was Schlechtes ist, das muss sich noch zeigen.“

Alter Hase oder altes Eisen?



Mit der obigen Aussage fasst Hans-Jürgen Meier die Ziele des Projektes „Beschäftigungsfähigkeit sichern – Potenziale alternder Belegschaften in der Metall- und Elektroindustrie der Region Dortmund/Hamm/Unna“ mal etwas anders zusammen. Gemeinsam mit dem Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e. V. hat die IG Metall ein Projekt entwickelt, in dem es darum geht, Betriebe dabei zu unterstützen, die Leistungsfähigkeit der älteren MitarbeiterInnen und der zunehmend alternden Belegschaften zu erhalten und zu verbessern. „Das stärkt auch die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und schafft so Arbeitsplätze in der Region“, so Dr. Heinz-Siegmund Thieler, Geschäftsführer des Unternehmensverbandes.

Die demografische Entwicklung, die nun auf der betrieblichen Ebene echte Probleme verursacht, ist dabei so bekannt wie eindeutig: Deutschland vergreist. Bereits heute sind ca. 25 Prozent der in der EU lebenden Menschen älter als 60 Jahre. Die betrieblichen Auswirkungen dieser Entwicklung treffen die Unternehmen je nach Branche, Betriebsgeschichte und personalpolitischen Strategien der Vergangenheit in unterschiedlichem Maße. Viele Unternehmen der Metall- und Elektrobranche weisen bereits heute einen „Altersbauch“ in ihrer Alterspyramide auf, der häufig im Segment der 45- bis 50-Jährigen anzutreffen ist. Für dessen Zustandekommen sind viele Gründe ausschlaggebend. Wichtig ist hier vor allem, dass diese Altersstruktur bedingt durch den Rückgang attraktiver Möglichkeiten der Frühverrentung und voraussichtlich durch Steigen des Verrentungszeitpunktes den Betrieben noch lange erhalten bleibt. Häufig kommt noch ein unterproportionaler Anteil jüngerer und qualifizierter Beschäftigter hinzu, so dass das betriebliche Durchschnittsalter sukzessive weiter steigen wird. In der Metall- und Elektrobranche sind schon jetzt zunehmend Betriebe mit einem Durchschnittsalter der Beschäftigten von 50 Jahren und



Bei der Firma Bischof + Klein GmbH & Co. KG wird es in den nächsten Jahren zu einem deutlichen Anstieg des Durchschnittsalters kommen. Schon 2011 hat das jüngste Produktionsteam ein Durchschnittsalter von über 43 Jahren.

darüber anzutreffen. Zu diesen Aspekten gesellen sich für die Branche zunehmend Probleme in der Rekrutierung qualifizierten Nachwuchses. Die Metall- und Elektroindustrie ist eben keine Modebranche wie z. B. die Medienwirtschaft. Betriebe müssen sich also darauf einrichten, Personalprobleme nicht länger allein über das Arbeitsmarktangebot lösen zu können, sondern durch langfristig angelegte betriebliche Maßnahmen das bestehende Potenzial der Belegschaften optimal zu nutzen, zu erhalten und auszubauen.

„Um diese Aufgabe zu lösen, sind alle betrieblichen Gestaltungsbereiche berührt: Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsprävention, Arbeitsorganisation, Qualifizierung. Wir dürfen uns vor allem nicht nur auf die älteren MitarbeiterInnen konzentrieren, sondern auch auf die jüngeren schauen. Denn diese sind es ja, die in ein paar Jahren zu den Älteren zählen“, so der Chef der IG Metall Dortmund, Hans-Jürgen Meier.

Das Ziel des Modellprojektes besteht darin, innovative Lösungskonzepte zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer und alternder Beschäftigter in der Metall- und Elektrobranche zu entwickeln und in ausgesuchten Modellbetrieben aus der Region zu erproben. Hierdurch werden „Leuchttürme“ geschaffen für die systemati-

sche Ausschöpfung der Leistungspotenziale alternder Belegschaften, mittels derer eine breit angelegte regionale Kampagne „Pro ältere Beschäftigte“ gestartet werden soll. „Nichts motiviert die Unternehmen mehr als die Erfolgsstory eines Konkurrenten. Wenn ein Kollegenbetrieb mit Erfolg etwas Neues einführt, kann man sicher sein, dass man sofort eine Reihe von Nachahmern findet. Und darauf setzen wir ganz bewusst. Plagiate sind hier sehr erwünscht. Und weil Verband und Gewerkschaft im Transfer zusammenarbeiten, erreichen wir praktisch nicht nur alle Betriebe der Region, sondern auch, dass Arbeitgeber und Betriebsräte an einem Strang ziehen“, betont Hans-Jürgen Meier.

Auf betrieblicher Ebene ist die Verwirklichung dieser Ziele jedoch ein steiniger und anspruchsvoller Weg. Dinge zu tun ohne andere Dinge zu unterlassen, nichts Bewährtes vernachlässigen und dennoch etwas Neues erproben. Oder wie Kurt-Georg Ciesinger es formuliert: „Durch die integrative Verzahnung von Maßnahmen zur Optimierung von Arbeitsgestaltung, Qualifikation und Gesundheit soll die Beschäftigungsfähigkeit als ganzheitliches und auch praktisch bearbeitbares Personalentwicklungsthema für Betriebe erschlossen werden.“ Kurt-Georg Ciesinger ist Geschäftsführer der gaus gmbh – medien bildung politikberatung und unterstützt im Projekt die Tarifpartner bei der Umsetzung in den Betrieben und vor allem bei der Konzept- und Instrumentenentwicklung.

Innovativer Kern des Projektes ist die Entwicklung von Instrumenten, die Kompetenzen, Erfahrungen und Leistungspotenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfassen. „Wir müssen weg von der Aussage: ‚In der Abteilung XY ist das Durchschnittsalter über 50, das ist ein großes Problem.‘ Das ist nur ein Problem, wenn die älteren MitarbeiterInnen Leistungseinschränkungen haben oder wenn die Nachfolge nicht geregelt ist. Wenn Ältere keine Handicaps haben, sind sie jüngeren doch nicht unterlegen – ja oftmals aufgrund ihrer Berufserfahrung deutlich überlegen“, resümiert Dr. Thieler.

Um die Kompetenzen, aber auch die möglichen Leistungseinschränkungen sichtbar zu machen, werden Instrumente entwickelt. „Ziel ist es, auch kleinen und mittleren Unternehmen ein Selbstdiagnosesystem zur Verfügung zu stellen, mit dem sie überprüfen können, wann das Alter der Beschäftigten an welcher Stelle im Betrieb tatsächlich zu einem Problem wird, weil die Leistung eingeschränkt ist und weil die Kompetenzen nicht ausreichen. Das kann aber auch durchaus in Abteilungen mit niedrigem Durchschnittsalter sein“, sagt Dr. Uwe Jürgenhake, Geschäftsführer der SI Consult – Soziale Innovation GmbH, dem vierten Partner, der im Projekt die Instrumente in den Modellbetrieben einsetzen, überprüfen und feinjustieren wird.

Durch die „Bestandsaufnahme“ der Kompetenzen, Erfahrungen, aber auch aktuellen und zukünftig erwartbaren (altersbedingten) Leistungseinschränkungen der Beschäftigten und deren Vergleich mit den Anforderungen der Arbeitsstellen sollen exakte Problembeschreibungen erarbeitet werden, aus denen sich dann betriebsindividuelle Lösungen ableiten lassen. Nicht das Alter des Beschäftigten soll per se als Problem definiert werden, sondern seine individuelle Leistungsfähigkeit

bzw. seine aktuelle oder erwartbare Leistungseinschränkung steht im Fokus passgenauer Gestaltungsmaßnahmen. Zwei bestehende Instrumente der gaus gmbh und der Soziale Innovation GmbH zur Kompetenzanalyse und Stellenbeschreibung bilden den Ausgangspunkt des einzusetzenden Profiling-Systems. Diese Softwaretools ermöglichen es, mit wenig Zeitaufwand Stellenanforderungen und Mitarbeiterkompetenzen zu erfassen und im Sinne einer Analyse aktueller oder zukünftiger Handlungsbedarfe (aufgrund von Mismatches zwischen Anforderung und Kompetenz) gegenüberzustellen.

Operativ startet das Projekt mit einer Analysephase in den Modellbetrieben: Möglichst viele Beschäftigte verschiedener Altersstufen sollen mit den Instrumenten „profil“ werden, um genauere Aufschlüsse über Kompetenzentwicklungen im Alter zu bekommen. „Sollte sich bestätigen, was wir vermuten, dann wird das Problem des Alters überbewertet. Vielleicht sind Ältere gar nicht leistungsreduziert, vielleicht müssen wir alle umdenken. Aber das werden wir in ein paar Monaten wissen. In aller Bescheidenheit werden wir dazu beitragen, die öffentliche Diskussion um Alter und Leistungsfähigkeit ein wenig zu objektivieren, das ist auch ganz zentrales Ziel unserer Kampagne für die regionale Branche“, so Hans-Jürgen Meier.

Auf der Basis dieser Ergebnisse werden in den Modellbetrieben maßgeschneiderte Lösungen erarbeitet und dokumentiert. Durch die Bereitstellung anschaulicher Materials sollen möglichst viele Nachahmer motiviert werden, gerade in den kleinen und mittleren Unternehmen der Branche. „Unser Ziel ist es, dass in zwei Jahren kein Betrieb der Region mehr sagen kann, er hätte noch nie etwas vom demografischen Wandel gehört – und dass ganz viele Betriebe ganz eigene, vielleicht auch nur kleine Lösungen für sich gefunden haben und so im Wettbewerb bestehen können. Und da sind sich Verband und Gewerkschaft hundertprozentig einig“, resümieren Dr. Thieler und Hans-Jürgen Meier diese zukunftsweisende Initiative.

Service://Demografischer Wandel

ABSTRACT

Das Projekt „Beschäftigungsfähigkeit sichern – Potenziale alternder Belegschaften in der Metall- und Elektroindustrie der Region Dortmund/Hamm/Unna“ des Unternehmensverbandes der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e. V. und der IG Metall hat sich das Ziel gesetzt, Betriebe dabei zu unterstützen, die Leistungsfähigkeit der älteren MitarbeiterInnen und der zunehmend alternden Belegschaften zu erhalten und zu verbessern.

PROJEKTNEHMER

IG Metall Verwaltungsstelle Dortmund, Hans-Jürgen Meier
Ostwall 17-21, 44135 Dortmund, Tel. 0231 57706-0, Fax 0231 55706-35, E-Mail hans-juergen.meier@igmetall.de

KOOPERATIONSPARTNER

Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e. V., Dr. Heinz-Siegfried Thieler
Prinz-Friedrich-Karl-Str. 14, 44135 Dortmund, Tel. 0231 952052-0, Fax 0231 952052-60, E-Mail h.thieler@arbeitgeber-ruhr.de

gaus gmbh – medien bildung politikberatung, Kurt-Georg Ciesinger
Benno-Jacob-Str. 2, 44139 Dortmund, Tel. 0231 477379-30, Fax 0231 477379-55, E-Mail ciesinger@gaus.de

SI – Soziale Innovation GmbH, Dr. Uwe Jürgenhake
Deutsche Str. 10, 44339 Dortmund, Tel. 0231 880864-0, Fax 0231 880864-29, E-Mail juergenhake@soziale-innovation.de