

»Die demographische Herausforderung bewältigen«

Arbeitsdokument November 2006



Mit wissenschaftlicher Begleitung des
Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft Bonn e.V.

Inhalt

Vorbemerkung	3
Herausforderung demographischer Wandel – eine unternehmerische Perspektive	3
Wirkungen des demographischen Wandels	5
Chancen und Risiken durch gegenläufige Bevölkerungsentwicklungen	5
Abnehmende demographische Belastbarkeit der klassischen Industrienationen	6
Engpass qualifiziertes Personal	6
Ungewisse Wachstumsdynamik.....	7
Wachsender Einfluss des Staates.....	8
Erosionsgefahr bei den sozialen Sicherungssystemen.....	8
Verstärkung regionaler Gefälle.....	9
Veränderung gesellschaftlicher Strukturen	9
Empfehlungen.....	9
Der Bewältigung des demographischen Wandels hohe Priorität einräumen	9
Neues Denken anstoßen.....	10
Europäisch denken – Bevölkerungsentwicklung in größeren räumlichen Zusammenhängen sehen.....	11
Alter neu definieren	12
Innovationsfähigkeit und Produktivität steigern	13
Arbeitskraft besser einsetzen	14
Nachwachsende Jahrgänge besser qualifizieren und motivieren	15
Zuwanderung steuern	16
Mehr Produktivkapital bilden	17
Ausgeglichene öffentliche Haushalte anstreben	17
Soziale Sicherungssysteme demographiefest machen.....	17
Unternehmerische Praxisbeispiele.....	19

Vorbemerkung

Die demographische Entwicklung, sei es in Deutschland und Europa oder weltweit, gehört zu den Megathemen der Nachhaltigkeitsagenda, die Politik, Wirtschaft und Gesellschaft bewegen. Deshalb hat econsense als Netzwerk multinationaler Unternehmen der deutschen Wirtschaft das Thema aufgegriffen und eine interne Arbeitsgruppe ins Leben gerufen. Die Mitgliedsunternehmen haben begonnen, in einem gemeinsamen Prozess die anstehenden Aufgaben zu diskutieren – die individuellen Herausforderungen und Ansätze der Unternehmen ebenso wie die entscheidenden politischen und gesellschaftlichen Weichenstellungen. econsense wird diesen Prozess, der dem Austausch von Best Practice und Einschätzungen dient, fortsetzen.

Zur Jahrestagung 2006 legen wir ein Arbeitspapier als "living document" vor. Es gibt einen Zwischenstand der bisherigen Diskussionen wieder. Der demographische Wandel hat weitreichende Auswirkungen und erfordert Maßnahmen auf vielen Ebenen. Auch der Austausch im Rahmen der Plattform econsense spiegelt diese Komplexität wider. Entsprechend wird nicht jeder der Befunde und jede der Empfehlungen des Arbeitspapiers gleichermaßen von allen Unternehmen geteilt.

In den Unternehmen selbst findet eine intensive strategische Auseinandersetzung mit demographischen Fragen statt, die eine Vielfalt an Lösungsansätzen hervorbringt. Einen Einblick gibt die Auswahl an Praxisbeispielen im letzten Kapitel.

Herausforderung demographischer Wandel – eine unternehmerische Perspektive

Die Entwicklung der Bevölkerung ist auf längere Sicht einer der wichtigsten Standortfaktoren eines Landes. Es macht einen großen Unterschied, ob die Bevölkerung zahlenmäßig zu- oder abnimmt, überwiegend jung oder alt ist. Deutschland steht hier vor außergewöhnlichen Herausforderungen. Ohne hohe Zuwandererraten nimmt seine Bevölkerungszahl zügig ab, und sowohl mit als auch ohne Zuwanderer schwillt der Anteil der Älteren rapide an. Aus dem steigenden Durchschnittsalter insbesondere seiner Erwerbsbevölkerung könnten Deutschland im Vergleich zu Ländern mit deutlich jüngeren Erwerbsbevölkerungen massive Standortnachteile erwachsen.

Die demographische Struktur eines Landes ist ein wichtiger Maßstab für seine Zukunftsfähigkeit. Würde die Gesellschaft in Deutschland so weiter machen wie bisher, wäre es um ihre Zukunft schlecht bestellt. Deutschlands Bevölkerung lebt demographisch auf Kosten der nachfolgenden Generationen und damit auf Kosten der Zukunft:

- Durch die steigende Staatsverschuldung und die umlagefinanzierten sozialen Sicherungssysteme, die wie verdeckte Staatsschulden wirken, werden der nachfolgenden Generation Lasten aufgebürdet, die die heute Aktiven nicht zu tragen bereit sind.
- Große Teile der deutschen Infrastruktur sind immer noch auf eine expandierende, junge Bevölkerung ausgerichtet. Die kostspielige Anpassung an die Infrastrukturbedürfnisse einer schrumpfenden und alternden Bevölkerung wird vielfach ebenfalls der nachfolgenden Generation überlassen.
- In Deutschland leben nach wie vor Hunderttausende von Migranten, die in die deutsche Gesellschaft kaum oder nicht integriert sind. Diese Situation birgt hohe Risiken; je länger sie fort dauert, desto höher sind die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kosten. Das Problem ist erkannt. Doch noch ist kein ausreichendes Gegensteuern ersichtlich, das die jahrzehntelange Unterlassung zu kompensieren vermag.

- Vor allem aber ist die nachfolgende Generation unzureichend auf die Übernahme dieser Lasten vorbereitet. Ihr Bildungsniveau stagniert. In Deutschland wird weniger in Bildung, Forschung und Entwicklung investiert als in vielen anderen klassischen Industrienationen.

Der demographische Wandel wird diese Probleme verschärfen. Auf dem Spiel stehen nicht nur die Standortqualität und Wohlstandsentwicklung, sondern auch der soziale Zusammenhalt der Gesellschaft. Wenn Deutschland auch künftig ein attraktiver Standort mit einem zukunftsfähigen Gemeinwesen bleiben soll, muss die Lösung der demographiebedingten Probleme forciert werden.

Dieser Aufgabe müssen sich Politik, Wirtschaft und die Gesellschaft insgesamt stellen. Voraussetzung hierfür sind grundlegend veränderte Sicht- und Verhaltensweisen. Wir müssen begreifen: Die bisherigen demographischen Rahmenbedingungen sind nicht länger gültig. Dadurch ändern sich nicht nur einige, sondern fast alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen.

Für global agierende Unternehmen, die sich unter dem Dach von Econsense der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung verschrieben haben, ergibt sich hieraus eine besondere Verantwortung. Die Bewältigung des demographischen Wandels ist eine der herausragenden Nachhaltigkeitsaufgaben der Gesellschaft. Dabei ist es entscheidend, Deutschland im Kontext weltweiter Entwicklungen zu betrachten. Demographisch nachhaltig handeln heißt für uns, die heutigen Interessen und Bedürfnisse von Wirtschaft und Gesellschaft mit denen der nachfolgenden Generation wieder in eine Balance zu bringen. Besonders vordringlich ist hierbei die Entfrachtung der Zukunft von Lasten, die die heute Aktiven schultern können und müssen.

Hierzu wollen wir einen Beitrag leisten. Dazu gehört nicht nur, in den nächsten Jahren und Jahrzehnten mit zügig alternden Belegschaften innovativ und produktiv zu bleiben und das Güter- und Dienstleistungsangebot verstärkt den Bedürfnissen alter und sehr alter Menschen anzupassen. Unternehmen haben hier bereits zahlreiche Maßnahmen ergriffen. Wir wollen auch durch Sensibilisierung der Öffentlichkeit mithelfen, in allen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft die notwendigen objektiven und subjektiven Anpassungen voranzutreiben.

Dabei sind wir auf eine Politik und Gesellschaft angewiesen, die ihrerseits den Wandel so gestalten, dass die Basis für Wertschöpfung erhalten bleibt. Der demographische Wandel ist nicht aufhaltbar. Seine Wirkungen lassen sich jedoch abmildern. Vor allem zwingt er Wirtschaft, Politik und Gesellschaft lange vor uns hergeschobene Probleme mit Verve anzugehen. Die bisher eingeleiteten Maßnahmen sind nicht weitreichend genug. Noch verfügen wir über Handlungsoptionen, doch die Zeitfenster schließen sich mit wachsender Geschwindigkeit.

Aus eigenem wirtschaftlichen Interesse heraus und als Corporate Citizens wollen wir uns an der Debatte um die Bewältigung des demographischen Wandels beteiligen. Analyse und Empfehlungen haben nicht den Anspruch, neu, vollständig oder unumstritten zu sein. Es geht uns darum sichtbar zu machen, dass wir alle gemeinsam – trotz bereits eingeleiteter Maßnahmen – noch am Anfang jenes langen Weges stehen, der zur Bewältigung des demographischen Umbruchs führt. Zugleich sind wir zuversichtlich, dass dieser Umbruch gemeistert werden kann, wenn wir ihn jetzt konsequent annehmen.

Wirkungen des demographischen Wandels

Chancen und Risiken durch gegenläufige Bevölkerungsentwicklungen

Die Welt befindet sich in einem demographischen Umbruch, der ohne geschichtliche Parallele ist. Das Durchschnittsalter der Weltbevölkerung steigt steil an, in der zweiten Hälfte dieses Jahrhunderts dürfte erstmals ihre zahlenmäßige Zunahme zum Stillstand kommen. Vorläufer dieser Entwicklung sind die frühindustrialisierten Länder, an der Spitze Deutschland. Bei einer unterstellten künftigen Nettozuwanderung von jährlich 200.000 Menschen dürfte die Bevölkerung in Deutschland bis 2050 um ein Zehntel von heute 82,4 auf 75 Millionen zurückgehen (wobei die aktuelle 11. Bevölkerungsprognose des Statistischen Bundesamtes einen noch viel stärkeren Rückgang vorhersagt, weil u. a. von niedrigeren Zahlen bei der Zuwanderung ausgegangen wird!). Von diesen 75 Millionen wird die Hälfte voraussichtlich älter als 49 Jahre sein, mehr als ein Drittel älter als 59 Jahre und ein Achtel älter als 79 Jahre. In absoluten Zahlen entspricht dies mehr als 28 Millionen über 59- und weit über 9 Millionen über 79-Jährigen.

Dagegen wird die Bevölkerungszahl in den meisten außereuropäischen Regionen vorerst weiter zunehmen. Bis 2050 wird die Weltbevölkerung laut Prognosen um annähernd 3 Milliarden Menschen wachsen, womit sie sich binnen eines Menschenlebens – von 1960 bis 2050 – verdreifacht hätte. Allerdings geht auch global die Zahl der Länder mit einem Geburtenüberschuss oder bestandserhaltenden Geburtenraten ständig zurück, was in der zweiten Jahrhunderthälfte zu einem globalen Bevölkerungsrückgang führen dürfte.

Dabei werden größere quantitative und altersstrukturelle Entwicklungsunterschiede durch verstärkte Wanderungsbewegungen gedämpft. Mit zunehmender Durchlässigkeit nationaler Grenzen und erleichtert durch einen intensiven globalen Informationsaustausch sowie höhere Mobilität werden Menschen mehr denn je in attraktive Lebens- und Wirtschaftsräume drängen. Da Deutschland und Europa zu diesen Räumen zählen, werden künftig deren demographische Entwicklungen stärker durch Wanderungsbewegungen geprägt werden.

Mit dem erheblichen Bevölkerungsrückgang in Europa, Japan und einigen anderen Regionen auf der einen Seite und dem vorerst weiteren Bevölkerungswachstum vor allem in Asien, Afrika und, deutlich geringer, Südamerika auf der anderen Seite endet die bisherige Gleichläufigkeit der globalen Bevölkerungsentwicklung. Bisher nahmen die Bevölkerungszahlen auf der ganzen Welt tendenziell zu, und bis vor wenigen Generationen waren die Altersstrukturen wenn nicht gleich, so doch recht ähnlich. Das ist künftig anders. Regional entwickeln sich die Bevölkerungszahlen gegenläufig. Das bedeutet zugleich, dass nur die vorerst weiter expandierenden Bevölkerungen große Kinder- und Jugendanteile haben werden. In den zahlenmäßig schrumpfenden Bevölkerungen werden hingegen von nun an ältere Menschen dominieren.

Alles, was von der zahlenmäßigen und altersstrukturellen Bevölkerungsentwicklung beeinflusst wird – Gesellschaft, Wirtschaft, Kultur und vieles andere – erhält damit in den kommenden Jahrzehnten, abhängig von der jeweiligen Region, unterschiedliche Impulse. Während die Mehrheit der Länder konfrontiert bleibt mit den Chancen und Risiken zahlenmäßig expandierender und insgesamt recht junger Bevölkerungen, ist eine Minderheit den Chancen und Risiken von Schrumpfung und Alterung ausgesetzt. Diese – zeitlich begrenzte – Gegenläufigkeit demographischer Trends ist menschheitsgeschichtlich neu. Auf frühere Erfahrungen kann deshalb nicht zurückgegriffen werden. Wahrscheinlich ist jedoch, dass die Alterung der Bevölkerungen in den frühindustrialisier-

ten Ländern die Lösung von Problemen erschwert, die mit dem Strukturwandel und der Globalisierung einhergehen.

Abnehmende demographische Belastbarkeit der klassischen Industrienationen

Die tief verinnerlichte Gewissheit von Deutschen und Europäern, die jeweils nachfolgende Generation sei bereits aufgrund ihrer größeren Zahl belastbarer als die aktuell handelnde, hat ihre Grundlage verloren. Die bisherige Leistungsfähigkeit der europäischen Gesellschaften bleibt nur dann erhalten, wenn die Produktivität der Volkswirtschaften namentlich in Deutschland und Europa in einem Maße gesteigert wird, das über das bisherige weit hinausgeht.

Geschieht das nicht, nimmt also die Leistungsfähigkeit unserer Industrienationen im Vergleich zu anderen demographiebedingt ab, verschärfen sich hausgemachte Probleme wie Investitionsmängel im öffentlichen, zum Teil aber auch privaten Bereich, explizite öffentliche Schulden sowie zukünftige Leistungszusagen, die der Staat im Rahmen der sozialen Sicherungssysteme eingegangen ist, und beeinträchtigen die Handlungsspielräume der jüngeren Generation.

Engpass qualifiziertes Personal

Auch wenn die anhaltende Zunahme der Lebenserwartung seit geraumer Zeit keine unmittelbaren Auswirkungen mehr auf die Altersstruktur unserer Erwerbsbevölkerungen hat (die Zunahme der Lebenserwartung liegt mittlerweile weit nach dem Renteneintritt), hat die nichtbestandserhaltende Geburtenrate zur Folge, dass die Jahrgänge älterer Erwerbspersonen stets erheblich stärker besetzt sind als diejenigen jüngerer Erwerbspersonen. Dadurch steigt das Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung. Eine besondere demographische Herausforderung in Deutschland stellen die zahlenmäßig sehr starken Jahrgänge der 1950er und 1960er Jahre, die so genannten Babyboomer, dar. Als Erwerbspersonen tragen sie maßgeblich zum Anstieg des Durchschnittsalters der Erwerbsbevölkerung bei. Die Unternehmen sehen sich dadurch in den nächsten Jahren und Jahrzehnten mit immer älteren Arbeitskräften konfrontiert.

In Deutschland bildeten um 2005 die 40- bis 44-Jährigen die absolut und relativ stärkste Erwerbspersonengruppe. 2010 werden es die 45- bis 49-Jährigen sein und zehn Jahre später die 50- bis 54-Jährigen. Absolut wird in diesen fünfzehn Jahren die Zahl der bis zu 44-jährigen Erwerbspersonen um rund drei Millionen ab- und diejenige der über 45-jährigen um knapp dieselbe Zahl zunehmen.

Die Erwerbsbevölkerung wird jedoch nicht nur zügig älter. Allmählich nimmt sie auch zahlenmäßig ab. Wie rasch diese Abnahme erfolgen wird, ist schwer vorherzusagen. Denn sie hängt nicht allein von der Altersstruktur einer Bevölkerung, sondern auch von Faktoren wie der allgemeinen Erwerbsneigung, namentlich von Frauen und Älteren, und künftigen Wanderungsbewegungen ab. Abhängig von den Annahmen, die hierüber getroffen werden, gehen die Prognosen auseinander. Das Institut für Arbeits- und Berufsforschung (IAB) geht davon aus, dass die Erwerbspersonenzahl in Deutschland bis 2020 um knapp 1,4 Millionen und von 2021 bis 2050 um weitere 7,7 Millionen, also um insgesamt rund 9 Millionen zurückgehen wird. Ohne steigende Erwerbsneigung und Zuwanderung läge der Rückgang sogar bei 18 Millionen. Das entspräche etwa 40 Prozent der derzeitigen Erwerbsbevölkerung.

Weltweit ist die Entwicklung hingegen wiederum gegenläufig. Gegenwärtig nimmt hier die Erwerbspersonenzahl jährlich um knapp 40 Millionen zu, was annähernd der derzeitigen Erwerbspersonenzahl Deutschlands entspricht. Schon in absehbarer Zeit wird sich im

Zuge der allgemeinen Bevölkerungsentwicklung der jährliche Zuwachs der Erwerbspersonenzahl auf 60 Millionen und weit darüber hinaus erhöht haben. Solche Zuwächse werden von den Arbeitsmärkten der aufstrebenden Länder selbst unter optimistischsten Wachstumsannahmen nicht mehr aufgenommen werden können. Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) befürchtet daher eine "Beschäftigungskrise gigantischen Ausmaßes". Hohe Arbeitslosigkeit junger Erwachsener kann sich auf die Stabilität dieser Gesellschaften auswirken. Starker Wanderungsdruck kann auch die Stabilität nachbarschaftlicher und internationaler Beziehungen gefährden.

Bei den unterstellten Wanderungsbewegungen und den voraussichtlichen Produktionsverlagerungen dürften international und rein numerisch betrachtet auf Jahrzehnte hinaus keine Engpässe bei Erwerbspersonen eintreten, wenn Migration und Integration erfolgreich bewältigt werden. Kritisch sind jedoch Art und Umfang der Qualifikationen. Zwar steigt weltweit die Qualifikation von Erwerbspersonen merklich an, dennoch hält sie gerade in den frühindustrialisierten Ländern vielfach nicht Schritt mit den hohen und weiter steigenden Anforderungen des Arbeitsmarktes. Aus diesem Grund könnte sowohl hier als auch global empfindlicher Fachkräftemangel auftreten, der durch die Alterung der Erwerbsbevölkerung noch verschärft wird. Dies dürfte Unternehmen zunehmend veranlassen, Standort- und Investitionsentscheidungen nicht zuletzt unter demographischen Gesichtspunkten zu treffen.

Ungewisse Wachstumsdynamik

Auch wenn nicht immer klar ist, was Ursache und was Wirkung war – historisch gesehen gingen Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum in aller Regel Hand in Hand. Einerseits würde dies dafür sprechen, dass regionaler Bevölkerungsrückgang bei globaler Bevölkerungszunahme zu unterschiedlichen Wachstumsdynamiken beiträgt. Andererseits erfuhr die frühindustrialisierten Länder ihre stärksten Wachstumsschübe zu einer Zeit, als ihre zahlenmäßige Bevölkerungsentwicklung bereits weitgehend zur Ruhe gekommen war. Allerdings hat es seinerzeit innerhalb der sich entwickelnden Industriegesellschaften erhebliche Strukturverschiebungen aus der Landwirtschaft in die höher produktiven Segmente der Industrie gegeben. Ob die arbeitssparende Produktionsweise wissens- und kapitalbasierter Volkswirtschaften die Wachstumsdynamik weiter stützt und in welchem Umfang sie einen Bevölkerungsrückgang sowie eine potenziell rückläufige Inlandsnachfrage kompensieren kann, wird sich erst noch erweisen müssen.

Auch ob sich die Produktivität der Wissensgesellschaft bei alternder Bevölkerung fortentwickeln lässt, ist ungewiss, da es bisher noch nie so alte Bevölkerungen gegeben hat. Plausible Annahmen treten an die Stelle von Wissen. Die Erforschung der Produktivität alternder Bevölkerungen ist daher ein wichtiges Forschungsgebiet. Trotz höheren physischen Leistungsvermögens, einer besseren Gesundheit sowie nicht zuletzt eines gewandelten Selbstbildes "Älterer" gilt: Ältere Menschen sind im Allgemeinen ruheorientierter und sicherheitsbedürftiger als jüngere, und dies dürfte auch für ältere Bevölkerungen zutreffen. Insgesamt sinkt die Veränderungsbereitschaft, individuell und wohl auch kollektiv. Wirtschaftswachstum und vor allem die dafür erforderlichen Innovationen setzen jedoch Veränderungen des Bestehenden voraus. Erfahrungsgemäß werden die bahnbrechenden Erfindungen in jungen Jahren gemacht. Gleiches gilt für Unternehmensgründungen. In allen frühindustrialisierten Ländern gehören die 25- bis 44-Jährigen zu den aktivsten Unternehmensgründern. Mit dem zahlenmäßigen Rückgang junger Jahrgänge lassen somit auch die Innovations- und Gründungsaktivitäten nach.

Diese und ähnliche Überlegungen erlauben den Schluss, dass die Wachstumsdynamik in zahlreichen frühindustrialisierten Ländern, einschließlich Deutschlands, sinken wird. Und zwar nicht nur, weil die Bevölkerungszahl langfristig abnimmt, sondern weil sich alterungsbedingt Sicht- und Verhaltensweisen ändern.

Allerdings gilt diese Aussage nur pauschal. In einer zahlenmäßig abnehmenden und stark alternden Bevölkerung werden sich die einzelnen Branchen und Sektoren der Volkswirtschaft höchst unterschiedlich entwickeln. Es gehört dabei zu den spannenden Fragen, wie konsumfreudig sich die alternde Bevölkerung erweist, die schließlich auch über eine große, kaufkräftige Schicht "neuer Alter" verfügt. Gibt es einerseits materielle Bedürfnisse, die mit fortschreitendem Alter zunehmend befriedigt sind, so werden sich andererseits Angebot und Nachfrage auf veränderte Bedingungen einstellen und neue Märkte entstehen. Der bei weitem wichtigste Trend ist: von der Güterproduktion zur Dienstleistung. Vorhandene Entwicklungen werden dadurch verstärkt. Auf den Märkten außerhalb der frühindustrialisierten Länder wird die Nachfrage nach materiellen Gütern noch lange hoch sein, auch wenn sich der Dienstleistungsbereich hier rascher entwickeln wird, als dies bei den frühindustrialisierten Ländern der Fall war. Dies gibt Unternehmen einen starken Anreiz, Standorte in diese Regionen zu verlagern, um in den expandierenden Märkten künftig noch stärker präsent zu sein. Auch dadurch könnte sich die wirtschaftliche Dynamik in den frühindustrialisierten Ländern abschwächen.

Wachsender Einfluss des Staates

Wird, wie in Deutschland und anderen Industrienationen, soziale Sicherheit weitgehend durch den Staat organisiert, nimmt dessen Bedeutung mit wachsendem Altenanteil zu. Denn mehr ältere Menschen bedeuten zugleich eine steigende Zahl von Kranken und Pflegebedürftigen. Derzeit wendet die öffentliche Hand in Deutschland für unter 20-Jährige im Durchschnitt jährlich knapp 11.000 Euro auf, für 20- bis 59-Jährige 8.000 Euro und für über 59-Jährige mehr als 21.000 Euro, wobei der letztere Betrag mit steigendem Alter deutlich wächst.

Eine alternde Bevölkerung führt mithin bei Aufrechterhaltung der etablierten Sozialstrukturen zur Ausweitung staatlicher Aktivitäten. Der Staatsanteil wächst und mit ihm die Abgabenlast. Ob gewollt oder nicht, verschiebt sich das Verhältnis von Bürgern und Staat zu Lasten des Bürgers: Dessen Gestaltungsräume werden kleiner. Seine Abhängigkeit vom Staat wächst. Dies wiederum kann Rückwirkungen auf die gelebte Demokratie haben. Die demokratische Kontrolle staatlichen Handelns wird schwieriger.

Verstärkt wird dieser Trend durch das wachsende Sicherheitsbedürfnis alternder Bevölkerungen. Das gesellschaftliche Ziel besserer Lebens- und Umweltbedingungen läuft in solchen Bevölkerungen Gefahr, verdrängt zu werden durch das Ziel größtmöglicher Sicherheit in allen Lebensbereichen. Die Gewichte von "Freiheit" und "Sicherheit" könnten weiter zugunsten von "Sicherheit" verschoben werden.

Erosionsgefahr bei den sozialen Sicherungssystemen

Durch den demographischen Wandel gerät das gesamte System der sozialen Sicherung unter Druck. Umlagefinanzierte soziale Sicherungssysteme reagieren besonders empfindlich auf demographische Veränderungen. Dies gilt besonders, wenn ihre Mittel über den Faktor Arbeit aufgebracht werden. Durch den Anstieg des alten Bevölkerungsteils erhöhen sich die Ausgaben, während sich gleichzeitig durch den Rückgang des jungen Bevölkerungsteils die Einnahmen vermindern. Die Schere, die sich dadurch öffnet, beeinträchtigt die Funktionsfähigkeit dieser Systeme bis hin zum Verlust ihrer Geschäftsgrundlage.

Eine wahrscheinliche Folge ist die Lockerung des gesellschaftlichen Zusammenhalts, insbesondere der Solidarität zwischen den Generationen. Voraussetzung für diese Solidarität ist nämlich eine für alle annehmbare Verteilung von Lasten. Die demographische Entwicklung in Deutschland droht diese Lastenverteilung zwischen den Generationen

empfindlich zu stören. Die Gefahr wächst, dass aufgrund der Konstruktion der sozialen Sicherungssysteme die Älteren zunehmend auf Kosten der Jüngeren leben und deren Entfaltungsmöglichkeiten unbillig schmälern. Die Nachhaltigkeitslücke, das heißt die Summe der offenen und verdeckten Staatsschulden aus den umlagefinanzierten sozialen Sicherungssystemen, beträgt mittlerweile etwa 8 Billionen Euro bzw. rund 350 Prozent des Bruttoinlandsprodukts.

Verstärkung regionaler Gefälle

Da sich die Alterung der Bevölkerung nicht überall in der gleichen Geschwindigkeit und Intensität vollzieht, kommt es bereits innerhalb recht überschaubarer Räume wie Deutschland zu erheblichen Strukturunterschieden. Bevölkerungen mit hohen Altenanteilen siedeln unmittelbar neben Bevölkerungen mit niedrigen Anteilen. Dadurch werden vorhandene Standortunterschiede verstärkt und neue geschaffen.

Wirtschaftswachstum, Beschäftigungsmöglichkeiten, Bildungs-, Freizeit- und Kulturangebote und anderes mehr weisen ein immer größeres Gefälle auf, wodurch wiederum Wanderungsbewegungen gefördert werden. Dabei zieht es besonders die Jüngeren in die wirtschaftlich prosperierenden Regionen; die älteren Menschen bleiben zurück. Die Folge ist eine gesellschaftliche, aber auch räumliche Separierung in Gewinner- und Verliereregionen, die insgesamt wohlstandshemmend wirken dürfte. Durch die bisherige Förderung strukturschwacher Regionen dürften sich gleichwertige Lebensverhältnisse nicht garantieren lassen.

Veränderung gesellschaftlicher Strukturen

In kinderarmen Bevölkerungen wie der deutschen verliert der Familienverband an Bedeutung. Anders als in kinderreichen Bevölkerungen ist er nicht mehr das selbstverständliche gesellschaftliche Fundament. Damit werden jedoch alle gesellschaftlichen Strukturen geschwächt, die den Familienverband zur Voraussetzung haben. So können gegenseitige Unterhalts- oder Pflegeleistungen seltener über den Familienverband abgewickelt werden. Neue gesellschaftliche Strukturen treten an seine Stelle, neue Formen zwischenmenschlichen Zusammenlebens kommen auf.

Empfehlungen

Der Bewältigung des demographischen Wandels hohe Priorität einräumen

Die gegenläufigen Bevölkerungsentwicklungen in fast allen Industrieländern auf der einen und fast allen übrigen Ländern auf der anderen Seite erfordern entgegengesetzte politische Strategien. Deutschland und Europa müssen sich auf zahlenmäßige Abnahme, starke Alterung sowie zunehmende Migrantenteile einstellen, während die meisten übrigen Länder die Herausforderungen einer fortgesetzten Bevölkerungsexpansion bei erst allmählich einsetzender Alterung zu bewältigen haben. Beide Aufgaben werden die betroffenen Regionen auf das Äußerste beanspruchen. Während sich in den frühindustrialisierten Ländern die Bewältigung der Alterung vor dem Hintergrund eines umfassenden sozialen Sicherungssystems und erheblichen privaten Wohlstands vollzieht, müssen die spätindustrialisierten Länder beides erst noch aufbauen.

Dabei können sich die letzteren auf die reichen Erfahrungen der Europäer stützen und aus deren Fehlern lernen. Denn sie befinden sich in ihrer demographischen Entwicklung ungefähr dort, wo sich die Europäer vor etwa drei Generationen befanden. Für unsere

Industriestaaten gibt es hingegen noch keine bevölkerungspolitischen Blaupausen. Sie betreten Neuland. Das aber heißt, dass die Strategien, die sie jetzt entwickeln, innerhalb weniger Generationen Grundlage für globales Handeln werden könnten. Das erhöht unsere Verantwortung und stachelt unser Bemühen um gute Lösungen an. Bei der globalen Umsetzung der sich entwickelnden Strategien kommt den weltweit agierenden Unternehmen besondere Bedeutung zu.

Die bisher von Deutschen und Europäern entwickelten bevölkerungspolitischen Strategien können noch nicht befriedigen. Die Herausforderungen schrumpfender und stark alternder Bevölkerungen sind bisher noch nicht ausreichend

Felder unternehmerischer Verantwortung – zum Beispiel:

- Führungskräfte, Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter für den demographischen Wandel sensibilisieren
- in Gremien der Wirtschaft sowie auf kommunaler, regionaler und nationaler Ebene Bewusstsein für die Herausforderungen des demographischen Wandels, insbesondere für den Standort Deutschland, wecken

angenommen. Auch wenn einige der ergriffenen Maßnahmen ihre Wirkungen erst in Jahren oder Jahrzehnten voll entfalten werden, kann schon heute gesagt werden, dass sie nicht weitreichend genug sind, um die absehbaren Umbrüche zu bewältigen. Zugleich sind manche Handlungsfelder noch gar nicht betreten worden. Viele Zeitfenster für möglichst friktionsfreie Übergänge schließen sich jedoch schon in wenigen Jahren. Danach werden Anpassungen zunehmend schwierig. Deshalb müssen Politik, Wirtschaft und die Gesellschaft insgesamt der Bevölkerungspolitik unverzüglich hohe Priorität einräumen.

Neues Denken anstoßen

Zwar ist großen Teilen der Bevölkerungen Deutschlands und Europas mittlerweile bekannt, dass sie auf mittlere Sicht zahlenmäßig abnehmen, ihre Altenanteile stark steigen und sie ethnisch heterogener werden. Ihr Handeln wird hiervon jedoch erst wenig beeinflusst. Noch immer wiegen sich viele in der trügerischen Illusion, sie selbst würden von den bevorstehenden Umbrüchen nicht oder allenfalls am Rande betroffen werden und es werde sich zu gegebener Zeit schon ein Ausweg finden. Aufgrund dieser Einstellung ist es schwierig, eine Politik zu formulieren und umzusetzen, die den Herausforderungen angemessen ist.

Die Bevölkerung entwickelt sich in Generationen – Politik und Wirtschaft entscheiden üblicherweise mit deutlich kürzeren Zeithorizonten. Ein großer Teil des gesellschaftlichen Handelns in den frühindustrialisierten Ländern ist geprägt von der Überbetonung kurzfristiger und der Vernachlässigung langfristiger Interessen und Bedürfnisse. Da die Bevölkerungsentwicklung im langfristigen Bereich angesiedelt ist, wird sie hintangestellt. Solange kein ausgewogenes Verhältnis zwischen kurz- und langfristigen Interessen und Bedürfnissen hergestellt wird, ist es fast unmöglich, Bevölkerungsfragen angemessen zu behandeln.

Wir brauchen ein verändertes Denken, eine neue Wahrnehmung. Grundlage hierfür ist wiederum eine umfassende, sachliche Aufklärung der Bevölkerung, an der alle mitwirken müssen: Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Gewerkschaften, Kirchen, Medien und andere mehr. Die gesellschaftlichen Eliten müssen unverzüglich eine parteiübergreifende, nüchterne Debatte darüber führen, wie Deutschland und Europa den demographischen Wandel meistern können. Dabei müssen sie Interessensgruppen und Bevölkerung verdeutlichen, dass dies weder ohne die Streichung lieb gewonnener Besitzstände noch ohne Abstriche am sozialen Netz möglich sein wird. Niemand darf sich länger dieser Aufgabe entziehen. So gehört zu dieser Aufklärung die Vermittlung der Einsicht, dass sich die gewohnten Verhältnisse nicht wiederherstellen lassen und bestimmte Wirkungen des demographischen Umbruchs allenfalls gemildert, nicht aber aufgehoben werden können.

Das gesetzliche Alterssicherungssystem in Deutschland hat beispielsweise der Bevölkerung zu stark suggeriert, sie könnte und würde durch ihre Beitragszahlungen verlässlich für ihr Alter vorsorgen. Dass diese Vorsorge in vollem Umfang von Maßnahmen abhängt, die außerhalb dieses Systems ergriffen oder auch nicht ergriffen werden, ist den meisten nicht bewusst. Wüssten die jeweils Aktiven, wie sehr sie im Alter von den dann Aktiven abhängen, würden sie wahrscheinlich nicht nur dafür sorgen, dass deren Zahl ausreichend groß ist, sondern dass sie auch die bestmögliche Ausbildung erhalten, mit den modernsten Geräten und Infrastruktureinrichtungen ausgestattet sind usw.

Felder unternehmerischer Verantwortung – zum Beispiel:

- Demographische Gesichtspunkte bei Personal-, Investitions- und Akquisitionentscheidungen berücksichtigen
- Regelmäßig demographische Analysen der Altersstruktur der Belegschaft erstellen
- Unternehmerische Planungshorizonte um demographisch relevante Zeiträume erweitern
- demographiegerechte Unternehmenspolitik als Wettbewerbsvorteil begreifen

Neben der Politik tragen auch Unternehmen Verantwortung, zu diesem Bewusstseinswandel beizutragen. Vielleicht können insbesondere global agierende Unternehmen noch eine Weile die Wirkungen des demographischen Umbruchs in den frühindustrialisierten Ländern kompensieren; sie riskieren dabei auf jeden Fall ihre Identität und ihre Wurzeln. Auf lange Sicht

werden sie von diesen Entwicklungen eingeholt werden, gleichgültig wo sie sich engagiert haben. Sie sollten deshalb schon jetzt bei ihren Personal-, aber auch Investitions- und Akquisitionentscheidungen demographischen Gesichtspunkten Rechnung tragen.

Diejenigen, die es am konsequentesten tun, können hieraus erhebliche Wettbewerbsvorteile ziehen. Zugleich verdeutlichen sie die Chancen, die ebenfalls mit der demographischen Entwicklung verbunden sind. Sie können zeigen, wie durch den noch effizienteren Einsatz von Wissen und Kapital auch stark alternde Belegschaften innovativ und produktiv und damit global wettbewerbsfähig bleiben können. Unternehmen kommt bei der Bewältigung der demographischen Herausforderungen eine wichtige Rolle zu. Um diese effizient ausfüllen zu können, sind sie auf unterstützende Rahmenbedingungen und Anreizstrukturen durch die Politik angewiesen. Angesichts des weltweiten Standortwettbewerbs werden sie ihre künftigen Investitionsentscheidungen in Deutschland auch davon abhängig machen müssen, ob Politik und Bevölkerung einen hinreichenden Veränderungswillen aufbringen.

Europäisch denken – Bevölkerungsentwicklung in größeren räumlichen Zusammenhängen sehen

Die EU-Mitgliedstaaten weisen in ihrer demographischen Entwicklung durchaus Eigenheiten auf, zudem sehen sie sich auch mit unterschiedlichen Migrationsbedürfnissen und Migrationsproblemen konfrontiert. Hier werden die Nationalstaaten in ihrem originären Kompetenzbereich individuelle Regelungen finden müssen. Doch da sich innerhalb der Europäischen Union, aber auch ganz Europas en gros die Bevölkerungen ähnlich entwickeln und zugleich die Freizügigkeit und Mobilität in diesem Raum zunehmen, verlieren ausschließlich nationale Ansätze an Einsichtigkeit und Wirksamkeit. Die Menschen werden trotz weiter bestehender sprachlicher und kultureller Barrieren verstärkt dorthin gehen, wo sie die besten Lebens- und Wirtschaftsbedingungen antreffen.

Demographische Fragen werden damit zunehmend zu Standortfragen, und umgekehrt bestimmt die Qualität eines Standorts mit über die Bevölkerungsentwicklung. Da diese Wechselbeziehung nicht an nationalen Grenzen endet, muss mehr als bisher die europäische Bevölkerungsentwicklung in den Blick genommen werden. Sonst könnten selbst

die größten nationalen Anstrengungen im Ergebnis nutzlos sein. Sie könnten von europäischen Entwicklungen überlagert oder sogar konterkariert werden.

Das gilt auch für die globale Entwicklung. Deutschland und Europa werden mit ihren Bevölkerungstrends nicht isoliert bleiben. Schon heute sehen wir in den Mittelmeeranrainerstaaten, wie sie durch globale Wanderungsbewegungen herausgefordert werden. Das heißt für Deutschland und Europa, dass sie eine wirklich belastbare und zukunftstaugliche Einwanderungs- und Integrationspolitik entwickeln müssen. Die bisherigen Anläufe sind nicht kraftvoll genug. Europa als der künftig vermutlich wichtigste Einwanderungskontinent muss in dieser Frage Stellung beziehen: Zu den vordringlichsten Aufgaben der Europäischen Union gehört eine schlüssige und langfristige Bevölkerungspolitik. Deutschland als eines der am meisten betroffenen Länder muss an der Formulierung dieser Politik maßgeblich mitwirken.

Felder unternehmerischer Verantwortung – zum Beispiel:

- aktiv an Integrationsmaßnahmen mitwirken und Erfahrungen aus Diversity-Programmen weitergeben
- öffentlich Stellung beziehen gegen Fremdenfeindlichkeit und Ausgrenzung

Alter neu definieren

Obwohl ihre Lebenserwartung steil ansteigt, halten die meisten Menschen zäh an Altersvorstellungen fest, die aus Zeiten stammen, in denen die Menschen nur halb so alt wurden wie heute. Nichts könnte anschaulicher machen, wie wenig die demographischen Veränderungen bislang individuell und kollektiv verinnerlicht worden sind.

Noch vor hundert und selbst vor fünfzig Jahren hatten 60-, spätestens aber 70-Jährige die Grenzen ihrer physischen und psychischen Belastbarkeit in der Regel erreicht. Oft hatten sie dann nur noch kurze Zeit zu leben. Ein Ruhestand im heutigen Sinne war unbekannt. Die Menschen waren bis (fast) zum Tode (erwerbs-)tätig. Das hat sich grundlegend geändert. Obwohl die Menschen in Europa mittlerweile im Durchschnitt 80 Jahre alt werden, endet für die meisten – regional unterschiedlich – die Erwerbsphase um das 60. Lebensjahr. Die Bundesagentur für Arbeit bezeichnet sogar schon über 44-Jährige als "ältere Arbeitnehmer", die aufgrund ihres fortgeschrittenen Alters nur noch schwer zu vermitteln sind. Dabei sind Untersuchungen zufolge heute viele 70-Jährige physisch und psychisch so leistungsfähig wie früher 60- und sogar 50-Jährige.

Doch das hat weder Politik noch Wirtschaft davon abgehalten, Altersgrenzen zu definieren, die mit Kriterien wie Einschränkungen und Hinfälligkeit keinerlei Berührungspunkte mehr haben. Große Teile der Bevölkerung haben sich darauf eingestellt, trotz uneingeschränkter Leistungsfähigkeit während vieler Jahre von Transferleistungen zu leben. Über Steuern und soziale Sicherungssysteme mitfinanzierte Vorruhestandsregelungen haben es ihnen erlaubt, vorzeitig ihr Berufsleben zu beenden. Viele Unternehmen haben, veranlasst durch die Inflexibilität des deutschen Arbeitsmarktes, umfangreich von den Möglichkeiten Gebrauch gemacht. Es schien sozialpolitisch eher vertretbar, den Anteil älterer Arbeitnehmer zu verringern, statt jüngeren kündigen zu müssen oder sie nicht einstellen zu können. Hinzu kommt, dass ältere Arbeitnehmer häufig früher aus dem Erwerbsleben ausscheiden wollen.

Die sprunghafte Zunahme des Anteils über 60-Jähriger in Deutschland und Europa verlangt, diese Praxis zu hinterfragen. In Deutschland wird in wenigen Jahrzehnten fast jeder zweite Erwachsene älter als 59 sein. Das würde bei Aufrechterhaltung des derzeitigen Altersverständnisses bedeuten, dass die eine erwachsene Hälfte der Bevölkerung nicht nur vorrangig für den Nachwuchs aufzukommen hätte, sondern auch noch die

andere erwachsene Bevölkerungshälfte mitversorgen müsste. Das ist weder einsichtig noch zumutbar.

Eines der wichtigsten Erfordernisse des demographischen Umbruchs ist die Neubestimmung von Alter. Alt kann und sollte künftig nicht mehr sein, wer eine bestimmte Zahl von Jahren durchlebt hat, sondern wer – wie früher – zu hinfällig ist, um aus eigener Kraft für seinen Unterhalt aufkommen und am gesellschaftlichen Leben teilhaben zu können. Wann dieser Zeitpunkt gekommen ist, hängt ab vom individuellen Lebensverlauf. Menschen altern unterschiedlich. Und die Unterschiede werden mit steigender Lebenserwartung immer weiter zunehmen. Daraus ist natürlich nicht zu folgern, dass Menschen künftig bis zum Beginn ihrer Hinfälligkeit einer Erwerbsarbeit nachgehen sollen. Vielmehr ermöglichen die menschheitsgeschichtlich einzigartigen Produktivitätssteigerungen, dass die Erwerbsbevölkerung mehr denn je mit ihrer Arbeitskraft haushalten kann. Nur muss die Bevölkerung wissen, dass für jeweils sehr lange Leben zu sorgen und vorzusorgen ist. Vorsorge spielt in stark alternden Bevölkerungen eine fundamental andere Rolle als in Bevölkerungen, in denen die Menschen nur eine geringe Lebenserwartung haben. Hieran müssen sich die Menschen in den frühindustrialisierten Ländern und wenig später weltweit noch stärker gewöhnen.

Gerade weil sich der Alterungsprozess in unterschiedlicher Ausprägung und zu verschiedenen Zeitpunkten vollzieht, müssen Altersaustritte flexibel und differenziert möglich sein. Älteren Mitarbeitern muss auch weiterhin ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben ermöglicht werden – insbesondere bei Leistungseinschränkungen aufgrund steigender bzw. sich verändernder Arbeitsbelastung oder Qualifikationsanforderung. Gleichwohl heißt es – und dies ist die große Herausforderung des demographischen Wandels für Unternehmen – sicherzustellen, dass Arbeitnehmer ihre Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit über das gesamte Berufsleben erhalten. Das verlangt ein erhöhtes Bewusstsein sowohl hinsichtlich Flexibilität und Eigenvorsorge.

Felder unternehmerischer Verantwortung – zum Beispiel:

- alter(n)sgerechten Führungsstil entwickeln und pflegen
 - = vorurteilsfreie Einschätzung des Leistungsvermögens Älterer und Jüngerer
 - = Förderung des Dialogs zwischen Älteren und Jüngeren
- Lebensarbeitszeit entzerren
- gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglichen
- langfristige Zeitsouveränität erhöhen

Ein verändertes Verständnis von Alter eröffnet gleitendere Übergänge zwischen verschiedenen Lebensphasen. Statt starrer Grenzen mit abrupten Brüchen ist ein Nebeneinander unterschiedlicher Lebensaktivitäten möglich. Menschen brauchen weit weniger als bisher in kurze Lebensspannen zu pressen: Partnerschaften, Kinder,

Karrieren. Ihre langen Leben erlauben ihnen, ihre Lebensleistung innerhalb eines halben Jahrhunderts zu erbringen und nicht innerhalb von zwanzig oder dreißig Jahren. Dies erfordert nachhaltige, miteinander verzahnte Veränderungen der Unternehmensstrukturen und sozialen Sicherungssysteme. Dazu gehört eine höhere Zeitsouveränität der Mitarbeiter bei längerfristigen Zeitguthaben bis hin zu Lebensarbeitszeitkonten als eine Möglichkeit von vielen denkbaren. Anfänge sind gemacht, aber sie gehen noch nicht weit genug.

Innovationsfähigkeit und Produktivität steigern

Eine zahlenmäßig abnehmende und stark alternde Bevölkerung, wie die deutsche, kann nur dann ihr Wohlstandsniveau halten und die großen Lasten, die ihr durch die Verschuldung der öffentlichen Hände, die sozialen Sicherungssysteme und zunehmende internationale Verpflichtungen aufgebürdet werden, tragen, wenn sie ihre Innovationsfähigkeit und Produktivität weiter steigert. Es sollten große Anstrengungen unternommen werden, dass es gelingt.

Dies erfordert auch der sich verschärfende globale Wettbewerb. Als Hochtechnologie- und Hochlohnstandort hat Deutschland nur dann eine Chance, seine Stellung zu halten, wenn es weit überdurchschnittlich innovativ und produktiv bleibt. Dazu sind die bestmögliche Qualifikation von Menschen und die verstärkte Bildung von Sachkapital erforderlich. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft haben hierzu beizutragen.

Arbeitskraft besser einsetzen

Arbeitskraft wird in Deutschland seit geraumer Zeit nur unzulänglich genutzt. Dies trifft besonders auf Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund, Frauen und ältere Erwerbspersonen zu. Sie sind – wie ihre Erwerbstätigenquoten zeigen – in Deutschland wesentlich schlechter in den Arbeitsmarkt integriert als in zahlreichen vergleichbaren Ländern.

Die Gründe hierfür sind vielfältig. Entscheidend sind jedoch vielfach verkrustete soziale, aber auch betriebliche Strukturen sowie überholte gesellschaftliche Sicht- und Verhaltensweisen. Sie tragen dazu bei, dass es lange versäumt wurde, Migranten gründlich und umfassend in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt zu integrieren. Erst jetzt wurde damit begonnen, Alt- und Neuzuwanderern Sprach- und Bildungsangebote in größerem Umfang zu unterbreiten. Für Frauen ist es nach wie vor schwierig, Beruf und Familie miteinander zu verbinden. Und ältere Arbeitnehmer sind aufgrund ihres Alters nicht selten stigmatisiert. Erschwerend wirkt zudem ein übermäßig ausgeprägter Glaube an die Möglichkeiten des sozialen Netzes.

Für die Zukunft besonders bedeutsam ist der bessere Einsatz älterer Arbeitskräfte.

Die bisherige Praxis vieler Unternehmen, bereits 50- oder 55-jährige Arbeitskräfte durch jüngere zu ersetzen, wird bald – demographiebedingt – an Grenzen stoßen. Die gebotenen Innovations- und Produktivitätssteigerungen werden von zunehmend älteren Arbeitskräften erbracht werden müssen. Hierauf sind bislang weder die Wirtschaft noch die Gesellschaft hinreichend eingestellt. Obwohl immer mehr Unternehmen hinzukommen, deren gute Praxis zeigt, dass es geht!

Die Wirtschaft kommt nicht umhin, ihr Verständnis von Alter zu ändern. Alter kann auch in den Unternehmen nicht länger nach der Zahl der Lebensjahre bemessen werden. Entscheidend sind Kenntnisse und Fähigkeiten. Dem IAB zufolge werden über 54-jährige Erwerbspersonen in zehn Jahren ein formal deutlich höheres Qualifikationsniveau – und hinzu kommt ihr Erfahrungs-

Felder unternehmerischer Verantwortung – zum Beispiel:

- Gesundheitsvorsorge und -coaching ausbauen
 - = Definition gesundheitspolitischer Ziele
 - = ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
 - = gesundheitsbewusste Ernährung in den Kantinen
 - = Ausbau der Angebote zur Gesundheitsförderung
- lebenslang lernen – unabhängig vom Alter
 - = Regelmäßige Veränderungen in der Tätigkeit
 - = Weiterbildung von Arbeitskräften in mittlerem und höherem Alter forcieren: Vermittlung von Lerntechniken, Weiterbildungscoaching
 - = Anreizstrukturen für Weiterbildung schaffen
 - = Selbstlernprogramme für die Nutzung zu Hause (e-learning etc.)
- Wissenstransfer stärken
 - = Erfahrungsträger gezielt als Betreuer/Mentoren einsetzen
 - = rechtzeitig altersgemischte Teams bilden, um den Austausch zwischen den Generationen zu fördern
- altersgerechte Arbeitszeit einführen
- altersunabhängige Lohn- und Leistungsgestaltung entwickeln
 - = Überwindung des Senioritätsprinzips
 - = Ausbau von Erfolgs- und Gewinnbeteiligungen, Vergütungskomponenten für die individuelle Leistung
- Arbeitsbedingungen flexibel gestalten
 - = familienfreundliche Arbeitszeiten
 - = betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung
 - = Freistellungsmöglichkeiten für Kindererziehungs- und Pflegeaufgaben

wissen – aufweisen als jüngere. Unternehmen wie Mitarbeiter in ihrer Eigenverantwortung müssen dafür Sorge tragen, dass dieses hohe Niveau nutzbar bleibt.

Das ist nur durch gezielte Maßnahmen zur Sicherung der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit möglich. Dazu zählen vorrangig regelmäßige Veränderungen in der Tätigkeit, um die langfristige Einsatzflexibilität zu erhalten. Zudem muss Weiterbildung verstärkt auch für Mitarbeiter in höherem Alter angeboten werden. Derzeit ist die Weiterbildungsquote bei über 49-jährigen Arbeitskräften nur etwa halb so hoch wie bei 35- bis 49-jährigen. Deshalb stehen die Unternehmen vor der Aufgabe, in Verbindung mit staatlichen und privaten Bildungseinrichtungen umfassende Weiterbildungsprogramme für ältere Erwerbspersonen zu entwickeln, die auf deren spezifische Fähigkeiten und Neigungen zugeschnitten sind. Auch das gehört zu den notwendigen innovativen Leistungen einer alternden Erwerbsbevölkerung.

Zu ergänzen ist diese Strategie durch eine altersgerechte Arbeitszeitpolitik, altersgerechte Führungs- und Managementmethoden und nicht zuletzt altersunabhängige Entlohnung. Eine der Gründe für die gegenwärtig höhere Arbeitslosigkeit älterer Erwerbspersonen sind nämlich Löhne, die nicht mehr ihren Leistungen entsprechen. Im internationalen Vergleich ist in Deutschland das Senioritätsprinzip besonders ausgeprägt.

Die Politik muss diese Maßnahmen durch ein konsistentes Konzept zur Beschäftigungsförderung Älterer ergänzen. Ob die "Initiative 50 plus", die die Einführung von Kombilöhnen und Eingliederungszuschüssen für Ältere und die Abschaffung der Frühverrentung vorsieht, der geeignete Weg ist, bleibt abzuwarten. Nur wenn die Beschäftigungsfähigkeit Älterer verbessert wird, kann eine Maßnahme wie die beschlossene stufenweise Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre als Beitrag zur Generationengerechtigkeit überhaupt greifen.

Alle diese Maßnahmen werden allerdings nur dann erfolgreich sein, wenn es der Erwerbsbevölkerung bewusst ist, dass sie während ihres ganzen Erwerbslebens für den Erhalt nicht nur ihrer Arbeitskraft, sondern auch ihrer beruflichen Qualifikation mitverantwortlich ist. Diese Einsicht ist aktuell nicht ausgeprägt genug.

Um das Erwerbspersonenpotential von Frauen besser ausschöpfen zu können, gilt es die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter voranzutreiben. Auch hier müssen Wirtschaft und Gesellschaft eng zusammenwirken: die Wirtschaft z. B. durch weitere Bemühungen um eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung, die Gesellschaft z. B. durch weiteren Einsatz für die Schaffung von Einrichtungen zur Kinderbetreuung. Das neue Elterngeld als familien- und beschäftigungspolitische Maßnahme wird seine Wirkung nur dann entfalten können, wenn es einhergeht mit einer ausgebauten Infrastruktur für Kinderbetreuung. Da uns in Deutschland Erfahrungen mit diesem Modell des Elterngeldes fehlen, sollte seine Wirksamkeit nach einigen Jahren überprüft werden.

Nachwachsende Jahrgänge besser qualifizieren und motivieren

Große Teile der nachwachsenden Jahrgänge, unserer heutigen Kinder und Jugendlichen, werden in Deutschland nicht ausreichend qualifiziert und motiviert, um den hohen Anforderungen einer im globalen Wettbewerb stehenden Volkswirtschaft genügen zu können. Etwa ein Drittel des Nachwuchses wird aufgrund seiner geringen Qualifikation und Motivation voraussichtlich nicht in der Lage sein, so viel zu erwirtschaften, wie es verbraucht.

Der Anteil an Erwerbspersonen ohne Berufsausbildung ist bei den unter 35-Jährigen höher als bei den 35- bis 49-Jährigen. Das aber heißt: Anders als in der Vergangenheit nimmt die Qualifikation der Erwerbsbevölkerung nicht länger mit einer gewissen Automatik zu, sondern ab. Dies ist die Folge einer seit langem verfehlten Bildungspolitik. Leidtra-

Felder unternehmerischer Verantwortung – zum Beispiel:

- Personal demographiegerecht rekrutieren, das heißt rechtzeitig dem Fachkräftemangel entgegenwirken und einen ausgewogenen Altersmix anstreben
- an der Modernisierung der betrieblichen Ausbildung mitwirken und möglichst viele Ausbildungsplätze bereitstellen
- in Zusammenarbeit mit Schulen, Berufs-, Hoch- und Fachhochschulen Praxisbezogenheit der Schul- und Berufsausbildung erhöhen
- Unternehmensbindung durch individuelle Laufbahnplanung und regelmäßige Mitarbeitergespräche erhöhen

gende sind die Wirtschaft, die Berufsanfänger immer häufiger nachqualifizieren muss, aber auch die Gesellschaft insgesamt, die auf diese Weise empfindliche materielle und immaterielle Einbußen erleidet. In der Verantwortung stehen hier vor allem die staatlichen Bildungssysteme. Untersuchungen belegen: Bildungsinvestitionen bringen hohe gesamtgesellschaftliche und individuelle Erträge.

Seit Jahren wird zurecht beklagt: Deutschland gibt für Bildung deutlich weniger aus als die meisten frühindustrialisierten Länder. Der Anteil der Bildungsausgaben am Bruttoinlandsprodukt liegt sichtbar unter dem OECD-Mittel. Wir haben zudem mit strukturellen Problemen zu kämpfen wie z. B. mangelndem Wettbewerb zwischen den Bildungseinrichtungen. Dieser Trend muss gebrochen werden, wenn Deutschland auf Dauer mit seinen Wettbewerbern mithalten will. Bildung und Ausbildung sowie die Erziehung zu Selbständigkeit, Eigenverantwortung, Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft müssen in Deutschland wieder einen hohen Rang erhalten.

Zuwanderung steuern

Da Deutschland und Europa künftig Zuwanderer brauchen und diese auch verstärkt hierher drängen werden, muss die Zuwanderung abgestimmt für die Europäische Union geregelt werden. Die Verantwortung und Regelungskompetenz der einzelnen Mitgliedsstaaten steht außer Frage, doch ebenso wichtig ist es, die EU in ihrer Gesamtheit in den Blick zu nehmen. Ohne eine gemeinsame Strategie geht es nicht.

In Deutschland fehlt es an einem klaren Bekenntnis zu einer konsequenten Einwanderungs- und Integrationspolitik, die unserem Bedarf Rechnung trägt. Sie ist Voraussetzung für einen funktionierenden gesellschaftlichen Zusammenhalt. Dabei ist wie in jedem Zuwanderungsland darauf zu achten, dass die Zuwanderer integrationsfähig und -willig sind und von der Politik entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für ihre Eingliederung in den Arbeitsmarkt. Zurzeit liegt die Erwerbstätigenquote der Ausländer in Deutschland bei nur 80 Prozent der Erwerbstätigenquote der Deutschen. Damit ist etwas mehr als jeder zweite erwerbsfähige Ausländer erwerbstätig.

Deutschland und die Europäische Union brauchen qualifizierte und motivierte Zuwanderer. Es sollte daher weltweit um die besten Köpfe geworben und die Rückkehr hochqualifizierter Deutscher aus dem Ausland angestrebt werden. Zwar können besonders qualifizierte Arbeitskräfte schon jetzt eine sofortige Daueraufenthaltsgenehmigung erhalten.

Felder unternehmerischer Verantwortung – zum Beispiel:

- Führungskräfte internationalisieren
- gezielt kulturell gemischte Teams bilden, interkulturelle Kompetenzen fördern
- Patenschaften von Mitarbeitern mit langer Betriebszugehörigkeit für Neuzuwanderer übernehmen (Mentoring-Programme)
- ein Integrationsmanagement entwickeln, um die Integration von Neuzuwanderern im Betrieb, aber auch außerhalb des Unternehmens zu optimieren

Aber die Barrieren sind hoch. Abhängig Beschäftigte müssen ein Jahreseinkommen von mindestens 86.000 Euro nachweisen, Selbständige ein Startkapital von mindestens einer Million Euro. Diese Kriterien sind schwer zu erfüllen.

Mehr Produktivkapital bilden

Eine zahlenmäßig schrumpfende und stark alternde Bevölkerung ist verstärkt auch Bildung von Realkapital angewiesen, wenn sie keine erheblichen Wohlstandseinbußen erleiden soll. Nicht vorhandenes "Humankapital", sprich der Mangel an Kindern, kann in einer hoch entwickelten Volkswirtschaft wie der deutschen zum Teil durch dieses Realkapital ersetzt werden. Das Kapital, das die Deutschen bereits gebildet haben, reicht nicht aus, um die wirtschaftlichen Wirkungen der demographischen Umbrüche zu mildern. Das gilt besonders für die Bildung von Risikokapital, von dem es in Deutschland – verglichen mit ähnlich strukturierten Ländern – zu wenig gibt.

Um die Kapitalbildung zu fördern, müssen die sozialen Sicherungssysteme zumindest teilweise auf Kapitalbasis umgestellt werden. Erste Schritte sind hier getan worden. Sie müssen konsequent fortgesetzt werden. Ferner darf der Staat nicht länger einen so hohen Anteil der Ersparnisse der privaten Haushalte für sich in Anspruch nehmen. Denn seine Kapitalverwendung ist häufig wenig produktiv. Die Regeln des deutschen Kapitalmarktes müssen international wettbewerbsfähig sein. Unerlässlich ist allerdings

Felder unternehmerischer Verantwortung – zum Beispiel:

- Kapitalbildung von Belegschaften fördern
- Zugang zu Risikokapital für Start-ups und Spin-offs verbessern

auch, in der Bevölkerung das Bewusstsein zu wecken, dass verstärkte Kapitalbildung ein Teil der Antwort auf die demographische Herausforderung ist.

Ausgeglichene öffentliche Haushalte anstreben

Da in stark alternden Gesellschaften der Staat zu ständiger Expansion neigt, muss diesem Trend gezielt entgegen gewirkt werden. Anderenfalls droht das Verhältnis von Staat und Bürgern aus den Fugen zu geraten. Zu den wichtigsten Maßnahmen gehören die Eingrenzung und mittelfristige Rückführung der öffentlichen Schulden. Gesunde Staatsfinanzen sind ein unabdingbares Instrument bei der Bewältigung des demographischen Umbruchs. Öffentliche Schulden sind für junge, expandierende Bevölkerungen eine Last – für zahlenmäßig abnehmende und stark alternde sind sie eine Bedrohung.

Folglich müssen Einnahmen und Ausgaben des Staates zur Deckung gebracht werden. Dies ist mittelfristig nur durch eine Kürzung bestehender Ausgaben möglich. Ein Weg hierzu ist der weitere Abbau von Subventionen. Voraussetzung hierfür ist eine Begrenzung staatlicher Aufgaben.

Soziale Sicherungssysteme demographiefest machen

Die in Deutschland derzeit bestehenden sozialen Sicherungssysteme sind weniger als andere geeignet, den demographischen Herausforderungen stand zu halten. Ihre überwiegende Umlagefinanzierung macht sie extrem demographieanfällig. Weniger anfällig sind kapitalfundierte Systeme, die zugleich den Vorteil haben, die Kapitalbasis und -intensität der Wirtschaft zu erhöhen und höhere Renditen zu erwirtschaften.

Deshalb ist es unerlässlich, die Systeme zumindest teilweise umzustellen. Gefragt ist eine ausgewogene Kombination bestehend aus umlagefinanzierter Basissicherung über die Sozialversicherung und privater kapitalgedeckter Zusatzvorsorge. Bei der Alterssicherung

sollen auf mittlere Sicht nicht mehr wie heute rund 80 bis 75 Prozent der Alterseinkommen umlagefinanziert sein, sondern nur noch maximal zwei Drittel. Das andere Drittel

ist durch den Aufbau entsprechender Vermögen bereitzustellen. Im Bereich der Kranken- und Pflegeversicherung sollte eine kapitalgedeckte Ergänzung außerhalb der umlagefinanzierten Systeme gebildet werden, die dem bevorstehenden Anstieg des alten und damit überdurchschnittlich kranken und pflegebedürftigen Bevölkerungsanteils Rechnung tragen. Entsprechendes gilt für die betriebliche Altersversorgung. Ihr kommt künftig größere Bedeutung zu als bisher. Allerdings ist auch bei ihr darauf zu achten, dass sie soweit wie möglich kapitalfundiert ist.

Felder unternehmerischer Verantwortung – zum Beispiel:

- regelmäßig Demographiefestigkeit der betrieblichen Altersversorgung prüfen
- individuelle Beratung über die betrieblichen Modelle für eigenfinanzierte Altersvorsorge ausbauen

Unternehmerische Praxisbeispiele

Wie Unternehmen ihre demographischen Herausforderungen angehen – Beispiele guter Praxis aus den Mitgliedsunternehmen von econsense

BASF AG	Demographiefeste Personalarbeit: GENERATIONS@WORK
BMW Group	Das Projekt "Heute für morgen"
DaimlerChrysler AG	Aging Workforce bei DaimlerChrysler
Degussa AG	Degussa Qualifizierungsoffensive – Die eigene Zukunft mitgestalten!
Deutsche Lufthansa AG	Lufthansa meistert demographische Herausforderungen
E.ON Avacon AG	Arbeitskreis „Demographischer Wandel“
E.ON Ruhrgas AG	Projekt „Umgang mit wieder älter werdenden Belegschaften“
HeidelbergCement AG	Kongress „Neues Wohnen im Alter“ – Leuchtturmprojekt: Rhein-Neckar-Raum soll Modellregion für eine zukunftsfähige, altengerechte Wohnungspolitik werden
HeidelbergCement AG	Kongressveranstaltung 5. Heidelberger Bauforum am 27./28.09.2006 "Die Alterspyramide: das Neubauprojekt – Schrumpfende Gesellschaften als neuer Markt der Bauwirtschaft"
Volkswagen AG	Altersdifferenzierte Arbeit
Volkswagen AG	„Prozess 5000“ oder die Einheit von Arbeiten, Lernen und Kommunizieren

Demographiefeste Personalarbeit: GENERATIONS@WORK

Herausforderung

Der demographische Wandel stellt viele deutsche Personalverantwortliche vor eine völlig neue Herausforderung, zu der es in der bisherigen Geschichte der Industrialisierung keine Parallele gibt. Sie müssen erstmals eine Personalpolitik für Unternehmen definieren, deren Mitarbeiter dann mehrheitlich in einem Alter sind, in dem sie heute in den Frühruhestand gehen oder bereits intensiv daran denken. Dies wirft bedeutende Fragen auf, die die gesamte Personalarbeit auch langfristig betreffen – kurzfristige Einzelmaßnahmen greifen zu kurz: Wie können Firmen die Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Produktivität ihrer alternden Belegschaft erhalten? Wie können sie angesichts der bisher altersorientierten Vergütungspraxis die Personalkosten im Griff behalten und wie qualifizierten Nachwuchs weiterhin gewinnen?

BASF hat das Projekt GENERATIONS@WORK mit dem Ziel aufgesetzt, diesen Wandel als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Es gilt, das BASF Team und damit das Unternehmen durch eine demographiefeste Personalarbeit fit für die Zukunft zu machen. GENERATIONS@WORK wurde aus den personalpolitischen Leitlinien der BASF zum demographischen Wandel abgeleitet. Ziel ist es, diese Leitlinien innerhalb von GENERATIONS@WORK in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Dazu wurden Teilprojekte in einem strategischen Projektmanagement auf Leitungsebene gebündelt. Ein Programmmanagement unterstützt diese Projektstruktur.

Wie wird diese Herausforderung angegangen?

Die Teilprojekte von GENERATIONS@WORK:

Personalentwicklung:

In diesem Teilprojekt werden die Aspekte berufliche Weiterentwicklung, Einsatzflexibilität und lebenslanges Lernen zusammengeführt. *Berufliche Weiterentwicklung* und *hohe Einsatzflexibilität* ist zukünftig keine Frage des Alters mehr. Neue Aufgaben und Qualifizierungen werden auch für Ältere der Normalfall sein. Da die Möglichkeiten zum hierarchischen Aufstieg begrenzt sind, sollten bspw. durch Fachkarrieren attraktive und wertschaffende Alternativen entwickelt werden. Flexibilität und der damit verbundene Mentalitätswandel müssen das ganze Berufsleben lang eingeübt werden und nicht erst ab 55 Jahren. *Lebenslanges Lernen* muss zum festen Bestandteil einer zukunftsgerichteten Personalarbeit werden. Hierfür hat zum Beispiel die BASF mit ihrem neuen Lernzentrum in Ludwigshafen ein wichtiges Zeichen gesetzt. Dort kann sich jeder Mitarbeiter individuell in allen Qualifizierungsfragen beraten lassen, sich selbst bedarfsgerechte Lernpakete schnüren und modernste Lernmedien nutzen. Dabei kann auch auf altersspezifische Besonderheiten eingegangen werden, deren Ausbau Ziel des Teilprojektes ist. Darüber hinaus muss der *Wissenstransfer* zwischen den Generationen sichergestellt werden, um die Innovationsfähigkeit und Produktivität zu erhalten.

Arbeitszeit und Gesundheitsmanagement:

Älteren Menschen haben auch andere Arbeitsrhythmen. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Ältere bspw. mehr kürzere Pausen brauchen statt wenige längere. Daher gilt es, die *Arbeitszeitsysteme* mit Blick auf die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer zu untersuchen und weiter zu entwickeln. Auch künftig brauchen Firmen Mitarbeiter, die zupacken können. Dafür müssen wir heute die *Gesundheit* der Jungen durch präventiven Arbeitsschutz und Vorsorgemaßnahmen erhalten, damit sie morgen bis zum späteren Rentenbeginn körperlich und geistig fit bleiben.

Performance Management:

Ziel dabei ist, dass die bisher mit höherem Lebensalter verbundenen höheren durchschnittlichen Lohnkosten nicht zu einem Verlust an Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit führen. Auch eine ältere Belegschaft muss um soviel besser sein, wie sie teurer ist. Ein Weg dazu sind ausgeprägt leistungsbezogene Entgeltbestandteile für alle Mitarbeitergruppen. Wir haben bereits heute eine sehr gute Basis, da wir als eines der wenigen Industrieunternehmen ausgeprägt *leistungsbezogene Entgeltbestandteile* für alle Mitarbeitergruppen haben. Seit der Einführung der Persönlichen Erfolgsbeteiligung (PEP) und dem AT-Bonus sind die Entgeltsysteme am Unternehmenserfolg und an der individuellen Leistung ausgerichtet. Damit wir unsere Spitzenposition im globalen Wettbewerb halten können, wollen wir zukünftig auch die Spitzenleistungen der über 55jährigen Mitarbeiter finanziell belohnen können. Verbunden mit attraktiven Möglichkeiten, Teile des Entgelts in eine spätere ergänzende Altersversorgung oder in Aktien umzuwandeln, kann man so die Mitarbeiter auch zu mehr Eigenvorsorge für das Alter motivieren.

Arbeitsorganisation, Ergonomie, Arbeitsschutz:

Die heutige Arbeitsorganisation muss weiter entwickelt werden, um den spezifischen Bedürfnissen einer alternden Belegschaft gerecht zu werden. Das gilt für die Planung von Anlagen wie auch der Arbeitsplatzgestaltung in anderen Bereichen. Ergonomie und Arbeitsschutz stehen bei diesem Teilprojekt im Mittelpunkt.

Personalstrukturmanagement:

Die demographischen Veränderungen stellen auch neue Anforderungen an das Personalcontrolling. Stärker noch als heute müssen qualitative Aspekte in einem systematischen Demographie-Monitoring und -Reporting zusammengeführt werden, um den Wandel der Personalarbeit mit belastbaren Daten zu versorgen.

Ausbildung:

Nachhaltige Personalarbeit bedeutet für Unternehmen, kontinuierlich auszubilden und qualifizierten Nachwuchs einzustellen. Dies gilt sowohl für den akademischen, den technischen wie den kaufmännischen Bereich. Und als sozial verantwortliches Unternehmen wollen wir jungen Menschen auch in Zukunft berufliche Chancen bieten. Daran wollen wir selbst in Zeiten geringeren Ersatzbedarfs festhalten. Alle wirtschaftlich vertretbaren Spielräume für ein „sustainable staffing“, also für eine nachhaltige Einstellungspolitik, sollen im Rahmen dieses Teilprojektes ausgearbeitet werden.

Bester Arbeitgeber BASF:

Wir werden uns nicht entspannt zurück lehnen, weil die BASF derzeit der attraktivste Arbeitgeber für Chemiker und Chemieingenieure ist. Im Gegenteil: wir werden uns bereits heute für die Zeit nach 2015 am Arbeitsmarkt positionieren, weil ein *Arbeitgeberimage* nur

langfristig verbessert werden kann. Für Unternehmen ist es wichtig, sich rechtzeitig für den zunehmenden Wettbewerb am Arbeitsmarkt positionieren. Der Wettbewerb um Top-talente wird aufgrund des demographischen Wandels zwar nicht so schnell eintreten, wie das bisher zum Teil behauptet wurde. Aber langfristig gibt es keinen Grund zur Entwarnung. Deshalb soll dieses Teilprojekt BASF im Wettbewerb um das beste Team von morgen als bester Arbeitgeber aufstellen.

Beruf und Familie:

Der nach 2015 zunehmende Wettbewerb am Arbeitsmarkt wird auch ein zunehmender Wettbewerb um qualifizierte Frauen sein. Mit kreativen Ideen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer können wir hier Wettbewerbsvorteile erzielen. Dazu zählt zunehmend auch die Pflege von Angehörigen.

Demographiefeste Finanzierung der BAV:

Aufgrund der höheren Lebenserwartung wird voraussichtlich auch der Mittelaufwand für die betriebliche Altersversorgung steigen, obwohl es sich hier um ein kapitalgedecktes System handelt. Die BASF wird weiterhin alles Notwendige tun, damit wir unseren Verpflichtungen nachkommen und den MitarbeiterInnen eine sichere Versorgung im Alter garantieren können. Ein wichtiger Schritt dazu war die Einrichtung eines Contractual Trust Arrangements im letzten Jahr.

Kommunikation und Change Management:

Das Leistungspotenzial des BASF Teams hängt auch von unserem Umgang mit dem Thema Alter und den in der Personalpolitik festgesetzten Rahmenbedingungen ab. Denn nur das Alter in Jahren ist eine nicht veränderbare Größe. Deshalb steht bei diesem Teilprojekt der langfristige Einstellungs- und Wertewandel zu Erwerbsbiographie, Karriereplanung und Work-Life-Balance auf allen Ebenen der Organisation im Mittelpunkt.

Gesellschaftliches Engagement:

Wir überprüfen auch unser gesellschaftliches Engagement mit Blick auf den demographischen Wandel. Deshalb haben wir z.B. die „Offensive Bildung“ gestartet, mit der wir das frühkindliche Lernen in Kindergärten und Kindertagesstätten fördern. Wir wollen einen Beitrag dazu leisten, dass jedes Talent optimal gefördert gemäß dem Grundsatz: Besser früh investieren, als spät reparieren.

Weitere Infos

Hartmut Lang, BASF Aktiengesellschaft, GP/PF - C100, 67056 Ludwigshafen,
Telefon: 0621-60-22680, Fax: 0621-60-6622680, E-Mail: hartmut.lang@basf.com

Das Projekt „Heute für morgen“

Herausforderung

Den Unternehmen stehen durch die demographische Entwicklung in den kommenden Jahren massive Änderungen ins Haus. Denn die Belegschaften werden im Schnitt deutlich älter. In der BMW Group wird in den nächsten zehn Jahren das Durchschnittsalter der Belegschaft um etwa fünf Jahre ansteigen. Gleichzeitig wird sich – bei einer langfristig insgesamt sinkenden Zahl von erwerbstätigen Menschen – der bereits jetzt spürbare Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften verschärfen.

Natürlich gilt: Auch im Alter ist Höchstleistung machbar. Ältere Mitarbeiter haben wichtige Potenziale, die besonders ausgeprägt sind: Sie verfügen über eine tiefgehende Arbeitserfahrung, ein breites, betriebsspezifisches Wissen, über Routine, Urteilsfähigkeit und Qualitätsbewusstsein. Die BMW Group setzt auf eine Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Mitarbeitern im Team, um die jeweiligen Stärken kombinieren. Im neu errichteten Werk Leipzig wurde daher von Anfang an eine ausgewogene Altersstruktur bei der Belegschaft angestrebt. Dies wahrt langfristig auch die Kontinuität – es wird immer nur ein geringer Teil der Belegschaft in einem Jahr altersbedingt ausscheiden.

Die Personaldaten der BMW Group zeigen aber auch, dass die Zahl der Krankheitstage mit dem Alter der Mitarbeiter zunimmt. Gleichzeitig steigt auch die Anzahl der Mitarbeiter, die nur noch begrenzt einsetzbar sind. Wenn die BMW Group also auch mit einer älteren Belegschaft Leistung auf gleich bleibend hohem Niveau erzielen will, müssen die Arbeitsstrukturen und die Rahmenbedingungen geändert werden.

Wie wird diese Herausforderung angegangen?

Die BMW Group begegnet den Auswirkungen der demographischen Entwicklung mit einem kompletten Maßnahmenpaket. Das Projekt „Heute für morgen“ ist ganzheitlich angelegt – seine Maßnahmen berücksichtigen nicht nur ältere Arbeitnehmer, sondern richten sich an alle Mitarbeiter im Unternehmen. Es geht darum, auch mit einer älter werdenden Belegschaft wettbewerbsfähig zu bleiben, also einerseits Mitarbeiter beschäftigungsfähig zu halten und andererseits darum, weiterhin gezielt Modelle zum bedarfsgerechten Altersaustritt anbieten zu können. Insgesamt beschäftigt sich das Projekt „Heute für morgen“ mit fünf Handlungsfeldern: Qualifizierung, Gesundheit, Arbeitsumfeld, Altersaustrittsmodelle sowie die Schärfung des Bewusstseins für die demographischen Veränderungen.

Qualifizierung als Voraussetzung für wettbewerbsfähige Unternehmen

Lebenslanges Lernen spielt in einem auf Innovation beruhenden Unternehmen wie BMW schon immer eine große Rolle. Neue Technologien und Prozesse führen ständig zu veränderten Qualifikationsanforderungen. Daher wird bereits seit geraumer Zeit im Rahmen der „Qualitativen Personalplanung“ (QPP) untersucht, wie sich die Kompetenzen im Unternehmen entwickeln werden. Auf dieser Grundlage können bedarfsgerechte Weiterbildungsmaßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden.

Ältere Mitarbeiter lernen am besten, wenn sie ihre Erfahrungen in die Lernsituation einbringen können und das Lernarrangement praxisbezogen und arbeitsbezogen gestaltet wird. Daher wird das Lernen in Seminaren künftig durch solche arbeitsplatznahen Lernformen ergänzt, in denen die Lerninhalte unmittelbar an die berufliche Tätigkeit gekoppelt

sind. Diese Lernform wird „Projektcamp“ genannt und wurde mit Erfolg pilothaft durchgeführt. Es hat sich gezeigt, dass in der Intergenerativität des Lernens das größte Potenzial steckt. Ein weiteres Modul im Bereich der Qualifizierung bilden die so genannten „Age Management Seminare“, in denen die Führungskräfte und Mitarbeiter im Hinblick auf die Herausforderungen und Chancen einer älter werdenden Belegschaft sensibilisiert werden.

Gesundheit und Gesundheitsprävention

Einen zweiten Schwerpunkt bilden Themen rund um Gesundheitsförderung und Gesundheitsprävention. Fitnesscenter und -kurse an fast allen Werksstandorten, eine umfangreiche medizinische Betreuung und physiotherapeutische Einrichtungen in eigenen Räumen gibt es bereits seit längerem. Regelmäßig werden Gripeschutzimpfungen angeboten und Darmkrebsvorsorge-Aktionen durchgeführt. Bei in diesem Jahr durchgeführten Gesundheitstagen hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit, einen umfangreichen Gesundheits-Check durchführen zu lassen: Dieser beinhaltet Bluttests, Messung der Wanddicke der Halsschlagader, Augendruckmessungen und weitere Untersuchungen. Ein erstes Beratungsgespräch findet direkt im Anschluss an den Gesundheitscheck statt. Auf Basis der erhobenen Daten wird besprochen, welche Maßnahmen der Mitarbeiter ganz persönlich im Alltag ergreifen kann, um gesund zu bleiben. Im Nachgang erhält der Mitarbeiter einen detaillierten Befundbericht, in dem etwaige Risikofaktoren und die entsprechenden Präventionsprogramme aufgeführt sind, die die BMW Group anbietet. Darüber hinaus gibt es mehrtägige Gesundheitstrainings für alle Mitarbeiter, um sie mit den Themen richtige Ernährung, Fitness und psychische Gesundheit vertraut zu machen.

Ergonomische Arbeitsumfelder für längere Leistungsfähigkeit

Die Arbeitsplätze werden laufend optimiert und nach neuesten Erkenntnissen gestaltet. Ergonomisch günstige Arbeitsplätze in Büros und vor allem in der Fertigung tragen dazu bei, körperliche Belastungen weitgehend zu vermeiden. Im Rahmen des Anlaufes des neuen BMW 3er wurden z. B. über 25 Millionen Euro allein im Werk München für die Gestaltung ergonomisch optimierter Arbeitsplätze investiert: eine lohnende Investition, denn Ergonomie und Wirtschaftlichkeit sind keine Gegensätze.

In Zukunft müssen immer mehr Mitarbeiter mit Leistungseinschränkungen adäquat eingesetzt werden. Um einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden, gibt es kompatible Systeme der ergonomischen Bewertung von Produktionsarbeitsplätzen (ABATech) und der standardisierten Bewertung von Leistungseinschränkungen der Mitarbeiter (ABAMed). Ein weiteres bedeutendes Thema in diesem Handlungsfeld ist die Arbeitszeitgestaltung. Bereits seit 1994 bietet die BMW Group ihren Mitarbeitern die Möglichkeit eines Sabbaticals an, dass seit der Einführung knapp 6.500 Mitarbeiter genutzt haben. Vor dem Hintergrund der alternden Belegschaft werden die bestehenden Schichtmodelle auf den Prüfstand gestellt. Ziel ist es, alternsgerechte Schichtpläne u. a. durch die noch stärkere Berücksichtigung aktueller arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu entwickeln.

Bedarfsgerechte Austrittsmodelle weiterhin erforderlich

Das Projekt „Heute für morgen“ zielt in erster Linie auf die Erhöhung der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter ab, um somit vor dem Hintergrund eines ansteigenden Renteneintrittsalters eine längere Erwerbsphase im Unternehmen zu unterstützen. Dennoch ist trotz aller Vorsorgemaßnahmen davon auszugehen, dass nicht jeder Mitarbeiter körperlich fordernde Tätigkeiten bis zum Rentenalter ausführen kann oder will. Ziel der BMW Group ist es, ihren Mitarbeitern auch künftig Programme anzubieten, die einen bedarfsgerechten Altersaustritt ermöglichen. Um finanzielle Spielräume für künftige vorzeitige Altersaustritte zu erhalten, werden bereits heute in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat Mittel durch Umschichtung von Teilen der BMW Erfolgsbeteiligung zurückge-

legt. Dieser "Zukunftsvertrag für die Jugend" schafft die Voraussetzung, durch den Ersatz von ausscheidenden älteren Mitarbeitern auch weiterhin junge Menschen einstellen zu können.

Kommunikation und Bewusstseinsbildung

Die Kommunikation begleitet und unterstützt diese Maßnahmen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Es geht darum, bei Führungskräften wie auch bei Mitarbeitern ein Bewusstsein für die gesellschaftlichen und betrieblichen Veränderungen zu entwickeln. Jeder Mitarbeiter muss wissen, dass ihn die demographische Entwicklung persönlich betrifft. Dass er eigenverantwortlich vorsorgen und handeln muss – und das nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern auch in gesundheitlichen Fragen und bei der Erhaltung seiner Kompetenz.

Für die interne Kommunikation werden zum einen die etablierten Medien wie Artikel in der unternehmensinternen Zeitung oder in speziellen Management-Infos genutzt. Das zentrale Instrument der Kommunikationsstrategie bildet das Intranetportal „Meine Zukunftsvorsorge“, in dem sämtliche Vorsorgeangebote zu den Handlungsfeldern Weiterbildung, Gesundheit, Arbeitsumfeld und finanzielle Vorsorge zusammengefasst sind.

Erfolg und Nutzen

Die BMW Group stellt sich heute auf den demographischen Wandel ein, um auch künftig mit einer älteren Belegschaft Hochleistungen zu erbringen. Adäquate Maßnahmen zur Qualifizierung, eine weit reichende Gesundheitsprävention und eine veränderte Arbeitsorganisation sollen die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit über eine künftig längere Erwerbsphase hinweg sicherstellen. Daneben arbeitet die BMW Group an langfristig tragfähigen Altersaustrittsmodellen, die einen bedarfsgerechten Altersaustritt ermöglichen.

Zudem hält die BMW Group an ihrem Ziel fest, attraktivster Arbeitgeber für Hochschulabsolventen zu sein. Die demographische Entwicklung ist längst im Gange – und die BMW Group ist gerüstet, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Weitere Infos

Michael Pieper, BMW Group, Dostlerstr. 3, 80788 München, michael.pa.pieper@bmw.de

DaimlerChrysler AG:

Aging Workforce bei DaimlerChrysler

Herausforderung

Bei DaimlerChrysler wird sich das Durchschnittsalter der Belegschaft bis zum Jahr 2015 um rund 5 Jahre auf etwa 46 Jahre erhöht haben. Der Anteil der Mitarbeiter unter 30 Jahren reduziert sich dann deutlich, wohingegen sich bis dahin der Anteil der über 50-Jährigen fast verdoppelt. Durch die gesetzliche Anhebung des Renteneintrittsalters werden sich die Lebensarbeitszeiten verlängert. Wenn aber das Durchschnittsalter der Belegschaft zunimmt, sind in den Unternehmen einige Herausforderungen zu meistern. DaimlerChrysler hat diese Herausforderungen frühzeitig erkannt und deshalb bereits vor fünf Jahren die Initiative "Aging Workforce" in der globalen Personalstrategie verankert.

Wie wird diese Herausforderung angegangen?

Die Bestandsaufnahme zu Beginn der Initiative zeigte schnell: „Aging Workforce“ ist kein isoliertes Thema für ältere Mitarbeiter, sondern betrifft die gesamte Belegschaft. Daher wird das steigende Durchschnittsalter der Mitarbeiter bei allen Personalthemen berücksichtigt. Der ganzheitliche Ansatz von DaimlerChrysler beinhaltet fünf Handlungsfelder: Personaleintritt, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Austritt und Altersvorsorge:

Personaleintritt: Schon in wenigen Jahren werden die Nachwuchsjahrgänge deutlich kleiner sein als heute. Deshalb setzen Maßnahmen und Aktivitäten von „Aging Workforce“ bereits beim Personaleintritt an. In diesem Jahr hat DaimlerChrysler rund 2.600 jungen Menschen einen Ausbildungsplatz, sowie 100 Plätze zur Einstiegsqualifikation zur Verfügung gestellt. Damit beschäftigt DaimlerChrysler rund 8.200 Auszubildende und stellt rund 40 % aller

Ausbildungsplätze der deutschen Automobilhersteller. Dieses Jahr startete zudem die neue Nachwuchsgruppe des Konzerns, CAReer, die jungen Hochschulabsolventen Entwicklungsmöglichkeiten im ganzen Unternehmen bietet.

Personaleinsatz: Ein wesentliches Ziel des Unternehmens sind der Erhalt und die Steigerung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten. Dies wird bei DaimlerChrysler durch ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement sichergestellt. In den einzelnen Konzernbereichen werden lokale Programme wie Wirbelsäulengymnastik oder das so genannte „Rückenfit“ angeboten und fast jeder große DaimlerChrysler-Standort kooperiert mit ortsansässigen Fitnessstudios. An manchen Standorten gibt es die Aktion "Kraftwerk mobil", die den Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, sich unter fachkundiger Anleitung direkt am Arbeitsplatz für einige Minuten sportlich zu betätigen. Grundsätzlich ist bei all diesen Angeboten auch die Eigeninitiative der Mitarbeiter gefordert. Die Kommunikationskampagne zu „Aging Workforce“ hat deshalb das Ziel, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter so zu stärken, dass die Angebote auch wirklich wahrgenommen werden. Im Produktionsbereich ist die präventive Arbeitsplatzgestaltung fest im Planungsprozess verankert und wird ständig optimiert, um daraus den Einsatz ergonomischer Hilfsmittel, wie zum Beispiel Hebehilfen, abzuleiten.

Personalentwicklung: Durch andauerndes „Training on the Job“ und Qualifizierungsmaßnahmen werden die Beschäftigungsfähigkeit und die Entwicklungschancen der Mitarbeiter sichergestellt. DaimlerChrysler berücksichtigt dabei, dass qualifizierte Mitarbeiter eine treibende Kraft im Unternehmen sind und zum Erfolg entscheidend beitragen. Deshalb

werden in jährlichen Führungsgesprächen die notwendigen Lernfelder identifiziert. Diese dienen als Grundlage für individuelle Weiterbildungsmaßnahmen.

Einige Aktionen sind je nach Altersstruktur standortspezifisch und zielgruppenorientiert ausgerichtet: In den Programmen zur „Standortbestimmung“ 30plus, 40plus und 50plus werden zusammen mit den Teilnehmern, die Chancen und Möglichkeiten in ihrer spezifischen Lebenssituation ermittelt.

Personalausritt und Altersvorsorge: Betriebsvereinbarungen zur Altersteilzeit und zu den Langzeitkonten bestehen bereits. Angesparte Stunden werden auf ein Langzeitkonto gebucht und können zu einem späteren Zeitpunkt in vielfältiger Form verwendet werden: zum Beispiel für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Freizeitblöcke oder zur Verkürzung der aktiven Lebensarbeitszeit. Über die Anpassung an gesetzliche Auswirkungen bietet DaimlerChrysler traditionell ein sehr gutes Angebot an Instrumentarien für die Versorgung der Mitarbeiter im Alter, wie beispielsweise die Betriebsrente, das Versorgungskapital zur Wahl oder die Direktversicherung. Altersvorsorge ist kein Gebiet für Standardlösungen, sondern ein lebendiges Aktionsfeld, auf dem immer wieder kreative neue Ansätze den Bedürfnissen von Mitarbeitern und Unternehmen gerecht werden müssen.

Erfolg und Nutzen

Die DaimlerChrysler AG erkennt „Aging Workforce“ als einen ganzheitlichen Ansatz, damit die Herausforderungen einer alternden Belegschaft umfassend behandelt werden. Die Maßnahmen sind insbesondere dann erfolgreich, wenn sie in andere Personalthemen und -prozesse integriert werden und in der HR- Strategie verankert sind.

Weitere Infos

Andreas Mürdter, DaimlerChrysler AG, Epplestr. 225, 70567 Stuttgart,
Tel.: 0711-1796273, Andreas.Muerdter@daimlerchrysler.com

Degussa AG

Degussa Qualifizierungsoffensive – Die eigene Zukunft mitgestalten!

Herausforderung

Der technische Fortschritt, die sich ständig wandelnden Anforderungen der Arbeitsumgebung sowie insbesondere die zu erwartende demographische Entwicklung in Deutschland schaffen Pflichten für Unternehmen und Mitarbeiter. So hängt die Zukunft eines Unternehmens entscheidend von hervorragend qualifizierten Mitarbeitern ab. Degussa unterstützt Mitarbeiter kontinuierlich bei der Anpassung ihrer Qualifikation an diese Erfordernisse und hat hierzu im Jahre 2003 die Degussa Qualifizierungsoffensive als integrativen Bestandteil der Personalentwicklungslandschaft des Unternehmens eingeführt.

Wie wird diese Herausforderung angegangen?

Qualifizierungsoffensive

heißt Förderung von grundlegenden Weiterbildungsmaßnahmen durch das Unternehmen. Degussa sieht in der Qualifizierung der Mitarbeiter eine langfristig angelegte Aufgabe, die von den Mitarbeitern angenommen und vom Unternehmen durch die notwendigen Mittel unterstützt wird. Die Degussa Qualifizierungsoffensive ergänzt so die bewährten Personalentwicklungs- und Fortbildungsmaßnahmen.

Qualifizierung 30/40/50+

Die Qualifizierung-30/40/50+ soll die Selbstverantwortung der Mitarbeiter für die eigene Weiterqualifizierung stärken und fördern. Die Degussa unterstützt mit diesem Qualifizierungsangebot das lebenslange Lernen ihrer Mitarbeiter zur Verbesserung der beruflichen Einsatzfähigkeit. Die anspruchsberechtigten Mitarbeiter erhalten pro Lebensdekade die Möglichkeit, 15 Tage lang kostenlos und freiwillig an selbst gewählten Qualifizierungsmaßnahmen des Unternehmens teilzunehmen. Sie investieren hierfür 10 Tage Freizeit, das Unternehmen übernimmt 5 Tage Arbeitszeit und die Kosten der Qualifizierungsmaßnahme. Im Rahmen der Qualifizierung-30/40/50+ können sich Degussa-Mitarbeiter aus etwa 20 Seminarthemen ihr eigenes Qualifizierungsprogramm zusammenstellen. Auch spezielle Seminare für Mitarbeiter in der Altersgruppe über 55 Jahre, in denen Themen wie mentale Fitness, Gesundheit und Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern behandelt werden, sind inzwischen in das Programm integriert.

Computerunterstütztes Lernen

Mitarbeiter erhalten Selbstlernprogramme (Computer Based Training, CBT) für die häusliche Nutzung. Themen sind z. B. Arbeitsmethodik, Betriebswirtschaft, Kommunikation, Computerkenntnisse und Fremdsprachen. Das Unternehmen fördert das selbstgesteuerte Lernen mit dem Computer durch Übernahme der Entleihkosten für die CDs.

Erfolg und Nutzen

Bei der »Qualifizierung 30/40/50+« hat es in Deutschland bislang mehr als 650 Anmeldungen gegeben. Das bestehende Angebot wurde im vergangenen Jahr um zusätzliche Fachseminare für die Bereiche Produktion und Technik sowie um Intensivkurse zum Training der englischen Sprache erweitert. Mehr als 900 CBTs wurden bislang angefordert. Favoriten waren Trainingspakete zu den Themen Englisch und Lerntechniken für Erwachsene. Derzeit wird eine erste, standortübergreifende Evaluierung der Degussa Qualifizierungsoffensive durchgeführt. Ergebnisse, über die wir bei Bedarf gerne informieren, werden für Ende 2006 erwartet.

Weitere Infos

Dr. Thorsten Trachte, Degussa AG, Corporate Human Resources, Bennigsenplatz 1, 40474 Düsseldorf

Deutsche Lufthansa AG

Lufthansa meistert demographische Herausforderungen

Herausforderung

Die Alterung der Bevölkerung/Belegschaft schafft vielfältige Handlungsfelder, besonders in den Bereichen Rekrutierung, Entwicklung, Motivation, Funktion, Leistungsvermögen und Gesunderhaltung der Beschäftigten

Wie wird diese Herausforderung angegangen?

Sorgfältiger Analyse der demographischen Entwicklung in und um Lufthansa folgte eine intensive Kommunikationskampagne für die Entscheidungsträger im Unternehmen. Bereits seit Mitte der 90er Jahre bestehende Aktivitäten zur Sicherung des „Humankapitals“ wurden gebündelt und um weitere Maßnahmen ergänzt. Eine zukünftig voraussichtlich wieder verlängerte Lebensarbeitszeit unterstützen wir u. a.:

- bildungspolitisch – z. B. durch die Förderung lebenslangen Lernens. Gemeinsamer Invest von Arbeitszeit (Mitarbeiter) und Organisation der Wissensvermittlung (Unternehmen) sind Bestandteile der freiwilligen Weiterbildung bei Lufthansa.
- gesundheitspolitisch – z. B. durch konzerneigene intensive arbeitssicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Betreuung, professionalisiertes Wiedereingliederungsmanagement; ergonomisch optimierte Arbeitsumfelder, kalorienbewusstes Angebot in den Kantinen, Unterstützung der Lufthansa Sportvereine mit vielen Sportarten, enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Krankenkassen, usw.
- arbeitszeittechnisch – z. B. durch vielfältiges Teilzeitangebot, Telearbeitsformen, gezielte familienfreundliche Maßnahmen („Elternzeit“, Ausnahmebetreuung für Kinder)
- versorgungs-/versorgungstechnisch – z. B. intensive Beratung über die individuelle Versorgungssituation, Lufthansa Privat Rente, Überarbeitung der Vergütungssysteme.

Für den kommenden Schub der „Baby Boomer“ in fortgeschrittenem Alter suchen wir bereits jetzt nach modularen Lösungsansätzen zur Bewältigung der Herausforderung.

Erfolg und Nutzen

Frühzeitiges Erkennen und offene Kommunikation der Herausforderungen sowie ein ausgewogener Dualismus von Eigenverantwortung der Beschäftigten und unterstützenden Maßnahmen des Unternehmens sind die Basis dafür, den demographisch bedingten Wandel unserer Gesellschaft als Unternehmen und als einzelner Mitarbeiter meistern zu können.

Weitere Infos

www.lufthansa.com

Herausforderung

E.ON-Avacon steht vor einem massiven Alterungsprozess. Momentan liegt das Durchschnittsalter zwar noch bei 43,1 Jahren, es wird jedoch voraussichtlich bis 2014 auf über 51 Jahre ansteigen. Eine Fortschreibung der Altersstruktur um zehn Jahre lässt eindeutig erkennen, dass sich im Jahr 2014 eine große Anzahl von Arbeitnehmern kurz vor dem Ruhestand befinden wird, ohne das ausreichend junge Kollegen bereit stehen, um diese Lücke zu schließen bzw. aufzufüllen. Aus der beschriebenen Ausgangslage ergeben sich folgende Herausforderungen bzw. Fragen:

- Wie kann die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten für ein verlängertes Erwerbsleben erhalten und gefördert werden?
- Wie kann das vorhandene Wissen entwickelt und an jüngere Beschäftigte weitergegeben werden? Wie können jüngere Fachkräfte mit dem neuesten Fachwissen für das Unternehmen gewonnen und gehalten werden?
- Wie können Beteiligte, Betroffene und Entscheidungsträger für die Probleme sensibilisiert werden?

Wie wird diese Herausforderung angegangen?

Um die aufgeführten Fragen beantworten zu können, hat E.ON-Avacon sich bisher u. a. am Arbeitskreis NETAB (Netzwerk für alternsgerechte Arbeit), am Fachausschuss „Alternde Belegschaften“ beteiligt sowie eine Diplomarbeit zu diesem Thema in Auftrag gegeben. Erfreulicherweise sind bereits zahlreiche Empfehlungen und Maßnahmen im Hause E.ON-Avacon umgesetzt:

Entwicklungsplanung und Personalentwicklungswege:

- Regelmäßige Mitarbeitergespräche, um u. a. Qualifizierungsbedarfe und Fragen der beruflichen Weiterentwicklung zu besprechen
- Aktive Unterstützung bei der beruflichen Weiterentwicklung
- Ältere Mitarbeiter nehmen in gleichem Maße an Fortbildungsveranstaltungen teil, die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens ist auch für ältere Mitarbeiter selbstverständlich.

Lernförderliche Arbeitsorganisation/Know-how-Transfer:

- Die Beschäftigten arbeiten oftmals in Arbeitsgruppen oder Teams zusammen.
- Es existieren zahlreiche bereichs- und altersübergreifende Projekte.
- Team-, Bereichsworkshops, Seminare, Führungstagungen etc. fördern den Wissens- und Erfahrungsaustausch.
- Im Intranet existiert ein großer digitalisierter Wissensspeicher (Wissensdatenbanken, Nachschlagewerke, Arbeitsanweisungen etc.).

Gesundheitsförderung/Arbeitszeitgestaltung:

- Zahlreiche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (Sportgruppen, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Rückenschule etc.)
- Flexible Arbeitszeiten
- Zahlreiche Teilzeitangebote

- Förderung von selbstständiger, eigenverantwortlicher und abwechslungsreicher Arbeit
- Flexible Arbeitsorganisation

Engagement bei jungen qualifizierten potentiellen Mitarbeitern

- Hochschulmarketing, Diplomanden-/Praktikantenbetreuung, Traineeprogramm

Trotz dieser zahlreichen Aktivitäten gibt es auch bei E.ON Avacon noch Handlungsbedarf:

1. Ausbau der Maßnahmen zum Wissenstransfer

- Gezielte Bildung von altersgemischten Teams oder Projekten, um den Austausch zwischen den Generationen zu fördern (bisher eher zufällig),
- Ausbau von Systemen zur Wissensweitergabe, z.B. Betreuung von Jüngeren durch Ältere (Paten, Mentoren, Coaches); Modelle für gleitende Übergänge in den Ruhestand entwickeln, systematische „Staffelstabübergabe“; verstärkte Nutzung von Wissensdatenbanken

2. Perspektiven für längere Lebensarbeitszeiten bieten

- Altersbeschränkungen aufheben oder aber zumindest verschieben – bisher wird oftmals die Altersgrenze 40 gezogen, dann steht den Mitarbeitern aber noch ein ¼ Jahrhundert Arbeitszeit bevor!
- „Langsamere“ Karriereplanung – wenn man mit 40 schon alles erreicht haben muss, wie sehen dann die Ziele für die nächsten 25 Jahre aus?
- Alternative Herausforderungen/Karrieremodelle bieten – ein permanenter Aufstieg ist bei einer langen Lebensarbeitszeit nicht möglich, es wird längere „Aufstiegsphasen“ geben müssen
- Ermöglichung von beruflichen „Aus-Zeiten“ (Sabbatical o. ä.), um sich beruflich weiterzuentwickeln oder zu generieren.

3. Sensibilisierung für das Thema/Unternehmenskultur

- Insbesondere muss den Mitarbeitern bewusst werden, dass Maßnahmen zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit wie z. B. Altersteilzeit, Vorruhestand o. ä. zukünftig nicht mehr möglich sind.
- Veränderung der Einstellung der betroffenen Altersgruppen, „kurz nach 50 ist nicht mehr kurz vor dem Ruhestand“
- Verhinderung einer „Senioritätskultur“ („Vergraulen“ von Fachkräftenachwuchs).

4. Stärkere Förderung von Job Rotation

- um langfristige auszehrende Routinetätigkeiten und Aufbau von „Kaiserwissen“ zu vermeiden sowie den Wissensaustausch zu fördern

5. Engagement bei jungen qualifizierten potentiellen Mitarbeitern erhöhen

- Verstärkung des Hochschulmarketings und der Diplomanden-/Praktikantenbetreuung
- Gemeinsames Hochschulmarketing mit anderen E.ON Unternehmen zur Nutzung von Synergieeffekten
- Ausweitung des Traineeprogramms
- Förderung von Frauen, Erschließung neuer Potenziale.

Die aufgezeigten Maßnahmen werden derzeit im Rahmen eines Arbeitskreises umgesetzt.

Erfolg und Nutzen

Der demographische Wandel ist keineswegs nur für ältere Mitarbeiter, sondern durchaus für alle Mitarbeiter-Gruppen relevant. Das Thema ist für zahlreiche Aufgabenstellungen bedeutend, z. B. Nachwuchsrekrutierung, Erschließung neuer Potenziale (Stichwort Frauenförderung), Gesundheitsmanagement, Unternehmenskultur, Wissenstransfer u. v. m. Des Weiteren wurde deutlich, dass uns das Thema sehr lange beschäftigen und begleiten wird. Zahlreiche Aufgabenstellungen sind nicht von „heute auf morgen“ umsetzbar, sie benötigen vielmehr Zeit und Ausdauer.

Weitere Infos

Die ausführliche Präsentation und der aktuelle Arbeitsstand sind bei Frau Annett Juhnke, E.ON Avacon, Schillerstraße 3, 38250 Helmstedt, <mailto:annett.juhnke@eon-avacon.com>, Tel.: 05351-123-35708 erhältlich.

E.ON Ruhrgas AG

Projekt „Umgang mit wieder älter werdenden Belegschaften“

Herausforderung

Die demographische Entwicklung führt dazu, dass die Lebensarbeitszeiten der Mitarbeiter wieder länger werden und demzufolge die Unternehmen zukünftig mit älter werdenden Belegschaften planen müssen. Die demographischen (quantitativen) Daten sind hinreichend bekannt. Qualitative Daten, die die Sichtweise der Belegschaft berücksichtigen, lagen vor Projektbeginn dagegen nicht vor. Vor diesem Hintergrund hat die E.ON Ruhrgas AG das Projekt „Umgang mit wieder älter werdenden Belegschaften“ gestartet. Die Kernfrage des Projektes war: Welche Bedeutung hat die demographische Entwicklung konkret für unser Unternehmen E.ON Ruhrgas und was müssen wir tun, um vor diesen Herausforderungen zukünftig bestehen zu können?

Wie wird diese Herausforderung angegangen?

Hervorzuheben gilt, dass es bei der Betrachtung nicht nur um „ältere“ Mitarbeiter im kalendarischen Sinne geht (wann fängt älter sein an?), sondern gerade um die heute 30-Jährigen und deren dauerhafte Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit auch im hohen Alter. Diese Erkenntnis führte dazu, dass wir sehr offen an das Thema herangegangen sind und demzufolge das Projektziel klar herausgestellt haben: systematische Entwicklung von Handlungsoptionen für die Unternehmensleitung unter Berücksichtigung der Sichtweisen aller (altersunabhängig) Mitarbeiter.

Das Projekt haben wir mit wissenschaftlicher Begleitung durchgeführt: der Firma Blickwechsel in enger Abstimmung mit dem Ethnologischen Institut der Universität Köln; dem Fraunhofer Institut für Arbeitsmarktforschung und Organisation, Stuttgart, sowie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin.

Wir haben das Gesamtprojekt in folgende 3 Phasen geteilt:

Phase I: Vorstudie (November – Dezember 2005): Erhebung von Daten durch 1-tägige teilnehmende Beobachtungen und strukturierte Interviews (15 Teilnehmer/innen).
Ziel: Grundlagen schaffen für das Design von Workshops und für die Konzeption von Veränderungsmaßnahmen, d. h. zentrale Erkenntnisse generieren, die uns als gesicherte Grundlage für das Design der anstehenden Workshops zur Verfügung stehen. Hierbei haben wir uns an folgenden Themenfeldern orientiert: Normen und Werte der Unternehmenskultur; Karriereentwicklung und Alter; Innovationsbereitschaft; Bewertung („Wertschätzung“) von Alter; Leistungsfähigkeit und Alter: Stress.

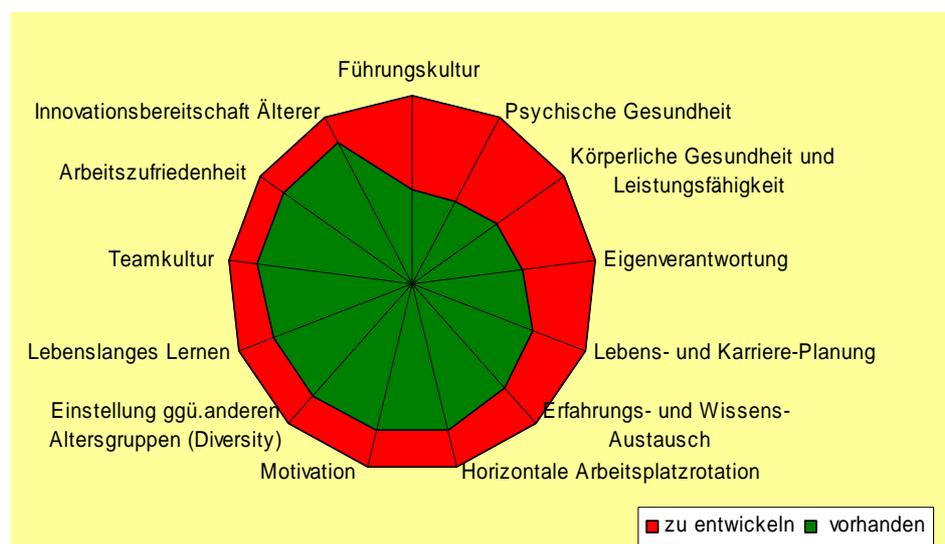
Die zentralen Erkenntnisse aus der Phase I lassen sich wie folgt zusammenfassen: Konservative Werte, die aus der alten „Ruhrgas-Kultur“ tradiert werden, führen zu einer hohen Zukunftsfähigkeit für demographischen Wandel in der Belegschaft im Hinblick auf hohe karriereunabhängige Motivation, hohe Innovationsbereitschaft, hohe Wertschätzung älterer Mitarbeiter. Es gilt, diese Ressourcen der Unternehmenskultur in ihrem Wert für demographischen Wandel und Zukunftsfähigkeit zu bewahren und zu fördern. Auf der anderen Seite schränkt ein hohes Maß an Stressbelastung die Lebensarbeitszeitfähigkeit ein. Hier gilt es, Strategien und Bedingungen so zu verändern, dass die subjektiv empfundene Belastung durch destruktiven Stress (z. B. Zeitdruck) verringert wird.

Die Erkenntnisse aus Phase I führten zum Design der 2-tägigen Workshops der Phase II:

Phase II: Workshops (Januar – März 2006): Durchführung von 5 x 2-tägigen Workshops mit je 15 Teilnehmer/innen. Ziel: Herausarbeitung von Handlungsoptionen. Hier haben wir die Teilnehmer/innen Antworten auf folgende 6 Arbeitsfragen geben lassen:

- Bitte erarbeiten Sie die Themen und Fragestellungen, die aus Ihrer Sicht für das Thema „Älter werdende Belegschaften“ wichtig sind.
- Sabotage: Was könnte man tun, um die Werte der E.ON Ruhrgas AG, die uns derzeit noch verbinden und tragen, nachhaltig zu zerstören?
- Welche Ursachen für Stress erleben Sie?
- Welche erfolgreichen Stressbewältigungsstrategien nutzen oder beobachten Sie?
- Was kann das Unternehmen tun, um destruktive und krankmachende Stressbelastung zu verringern?
- Unsere Handlungsempfehlungen an das Unternehmen, um das Projekt „Älter werdende Belegschaften“ auf einen guten Weg zu bringen.

Die Fülle der hier aus Mitarbeiterperspektive erhobenen Daten haben wir zusammengeführt und zwölf Handlungsfelder vor dem Hintergrund unserer Unternehmenskultur identifiziert (s. Grafik):



Erfolg und Nutzen

Zentrale Erkenntnisse:

- Die demographische Entwicklung mit der Folge, dass Unternehmen zukünftig mit wieder älter werdenden Belegschaften Erfolg haben müssen, bedeutet für unser Unternehmen nicht, sich auf eine Altersgruppe von 55 J. und älter zu konzentrieren und für diese Mitarbeitergruppe spezifische Seminare zu entwickeln.
- Die dauerhafte Arbeitsfähigkeit (Employability) von Mitarbeitern gerade auch unter dem Blickwinkel der demographischen Entwicklung betrifft alle Altersgruppen und hängt von einer Fülle von Faktoren ab, die gleichzeitig zentrale Werte der Unternehmenskultur sind und somit auch vom Unternehmen beeinflussbar (s. Graphik).
- Gleichzeitig muss vom Mitarbeiter auch die Eigenverantwortung für den Erhalt der langfristigen Arbeitsfähigkeit verlangt werden.
- Nur im Zusammenspiel der organisatorischen Möglichkeiten des Unternehmens und der Übernahme von Eigenverantwortung der Mitarbeiter ist das Gesamtziel erreichbar.

Von den 12 identifizierten Handlungsfeldern werden wir uns im ersten Schritt auf die Themenfelder „Führungskultur, Psychische Gesundheit, Körperliche Gesundheit und Leistungsfähigkeit und Eigenverantwortung“ konzentrieren.

HeidelbergCement AG

Kongress „Neues Wohnen im Alter“ – Leuchtturmprojekt: Rhein-Neckar-Raum soll Modellregion für eine zukunftsfähige, altengerechte Wohnungspolitik werden

Herausforderung

Noch viel zu selten wird in Deutschland über neue Wohnformen diskutiert, die sich aus dem demographischen Wandel und der alternden Gesellschaft ergeben. Dabei ist es höchste Zeit, denn die Zahl der über 50-jährigen wird bis zum Jahr 2050 auf die Hälfte der Gesamtbevölkerung ansteigen und rund 11,4 Millionen Menschen werden 80 Jahre oder älter sein. Die Zahl der Pflegebedürftigen erhöht sich in den nächsten 15 Jahren um rund 50 Prozent. Alle Fachleute sind sich einig, dass die bestehenden Sozialsysteme die damit verbundenen Belastungen nicht mehr tragen können. Die Folge ist ein Rückzug des Staates und mehr Selbstverantwortung des Einzelnen. Gefragt sind konkrete Projekte für ein neues Wohnen im Alter, die eine ähnliche Bedeutung haben wie der Wunsch nach einem Eigenheim in der Familienphase. Auf dem Gebiet einer altengerechten Wohnversorgung gibt es in Deutschland zwar eine Reihe von progressiven Einzelbeispielen, bisher aber keine nennenswerte Vernetzung und vor allem keine systematische und typologische Darstellung des Handlungsfeldes durch konkrete Beispiele in einer Region.

Wie wird diese Herausforderung angegangen?

Auf der Basis einer Initiative der BauWohnberatung des Deutschen Werkbundes in Verbindung mit der BetonMarketing Süd GmbH hat sich die HeidelbergCement AG bereit erklärt, als bundesweit einmaliges Modell eine konzertierte Aktion im Rhein-Neckar-Raum zum Thema „Neues Wohnen im Alter“ anzustoßen. Das Projekt ist als Workshop eingebettet in das Heidelberger Bauforum und in die Regionalmarketing-Aktionen des Rhein-Neckar-Dreiecks, wo es als so genanntes Leuchtturmprojekt geführt wird. Im Rahmen der Auftaktveranstaltung am 28. November 2005 haben sich die Bürgermeister von zunächst acht Pilotstädten der Region verpflichtet, unter der Überschrift „Rhein-Neckar-50plus“ beispielhafte Projekte für ein „neues Wohnen“ in ihrer Kommune zu realisieren – darunter Mannheim, Ludwigshafen, Heidelberg, Worms, Speyer, Bensheim, Walldorf und Wiesloch.

Die Projekte unterscheiden sich dabei sowohl von ihrer Ausgangslage als auch vom Konzept her maßgeblich und zeigen innerhalb einer klar umgrenzten Region ein innovatives Spektrum der wichtigsten Typen demographisch nachhaltiger Planung anhand von konkreten Beispielen auf. Die Bandbreite der Maßnahmen reicht hier von Bau- und Siedlungsprojekten mit mehreren hundert Wohneinheiten bis hin zum individuellen Wohnmodell für private Interessenten und Initiativen; sie schließt Neubau und Sanierung, Eigentum und Miete, generationsübergreifende und altershomogene Bewohnergruppen mit ein. Neben der Realisierung der konkreten Projekte in den jeweiligen Kommunen geht es vor allem darum, für die gesamte Region eine Plattform für den Informations- und Erfahrungsaustausch zu schaffen und damit in weiteren Gemeinden im Rhein-Neckar-Raum ähnliche Projekte auf den Weg zu bringen. Deshalb wird der gesamte Prozess von der Initiierung über die Planung bis hin zur Realisierung der Projekte von der BauWohnberatung Karlsruhe fachlich begleitet und dokumentiert. Parallel dazu gibt es eine eigene Internetplattform zum Gesamtprojekt unter www.rhein-neckar-50plus.de.

Erfolg und Nutzen

Folgekongress am 27. November 2006 „Neue Lebens- und Wohnkonzepte für die dritte Lebenszeit – Innovative Förder- und Finanzierungsinstrumente“: Als einer der kritischsten Punkte bei der Umsetzung neuer, unkonventioneller Wohnmodelle erweist sich dabei vor allem die Frage der Finanzierung bzw. geeigneter Rechts- und Organisationsformen. Die Erfahrung zeigt, dass vor allem bei privaten Interessenten und Initiativen oft weitgehende Unkenntnis über Möglichkeiten jenseits des klassischen Hypothekendarlehens, Bausparvertrags oder KfW-Darlehens herrscht, was viele Projekte schon in der Anfangsphase scheitern lässt. Auch auf Seiten der Banken, Bausparkassen oder Wohnbauträger werden in der Regel nur Finanzierungsroutinen abgefragt, die nicht auf die Besonderheiten und spezifischen Bedürfnisse solch neuer, innovativer Projekte und ihrer Bewohner zugeschnitten sind. So ist es für über 55-Jährige schon schwierig, noch ein reguläres Bankdarlehen zu bekommen.

Diesem Informationsdefizit abzuhelpfen ist das Ziel eines länderübergreifenden Kongresses am 27. November 2006 in Frankenthal. Hier soll ein Überblick über geeignete Rechts- und Organisationsformen, Förderinstrumente des Bundes und der Länder sowie modellhafte private Finanzierungsformen präsentiert, aber auch Visionen von innovativen privat initiierten Wohnmodellen und ihrer Finanz- und Organisationsstruktur entworfen werden. Als Referenten werden Experten aus Bundes- und Landesministerien, von Banken und Bausparkassen, Genossenschaften, sowie erfahrene Moderatoren privater Gruppenwohnprojekte erwartet, die für Kommunen, Wohnbauträger, Architekten und private Initiativen, aber auch für Finanzdienstleister neue Perspektiven eröffnen. Im Rahmen der

Veranstaltung sind die acht Pilotkommunen der Leuchtturminitiative eingeladen, den Projektfortschritt der letzten 12 Monate im Rahmen einer Ausstellung zu dokumentieren.

Weitere Infos

www.rhein-neckar-50plus.de

HeidelbergCement AG

Kongressveranstaltung 5. Heidelberger Bauforum am 27./28.09.2006 "Die Alterspyramide: das Neubauprojekt – Schrumpfende Gesellschaften als neuer Markt der Bauwirtschaft"

Herausforderung

In Deutschland wird sich das Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Menschen in naher Zukunft drastisch verschieben. Nach aktuellen Berechnungen des statistischen Bundesamtes wird im Jahr 2050 die Hälfte der Bevölkerung älter als 48 Jahre sein – ein Drittel sogar älter als 60. Die schon heute sichtbaren radikalen Veränderungen der Gesellschaftsstrukturen und der Lebensstile verlangen ein neues Denken bei den Bauschaffenden.

Wie wird diese Herausforderung angegangen?

Ziel der zweitägigen Kongress-Veranstaltung ist es, eine Plattform für den Dialog innerhalb der Bauwirtschaft zu schaffen und dem Gespräch der gesamten Branche mit der Öffentlichkeit neue Impulse zu geben. Vertreter aus Politik und Wirtschaft, aus Hochschulen, Verbänden und der Industrie sowie Planer und andere Bauschaffende sind eingeladen, gemeinsam einen Blick in die Lebenswelten der zukünftigen Gesellschaft zu werfen und entsprechende Handlungsfelder daraus abzuleiten. Das umfangreiche Vortragsprogramm bildet die ganze Vielfalt des Themas ab. Highlight des ersten Tages im Vortragsblock „Die Lebenswelt kommender Jahrzehnte“ ist die Präsentation der Forschungsergebnisse des Projekts „Futuropolis: Die Stadt als Perspektive“, die Timon Beyer, Center for Social Enterprise, Universität St. Gallen erstmals der Öffentlichkeit vorstellen wird. Der zweite Teil des ersten Tages steht unter der Überschrift „Zukunftsaufgaben raumbezogener Politik und Planung“ und beschäftigt sich unter anderem mit den Themen Infrastruktur und nachhaltiges Bauflächenmanagement. Am zweiten Tag geht es vormittags um „Zukunftsoptionen der Bau- und Immobilienwirtschaft“. Beleuchtet werden hier unter anderem demographische Trends und die Wertentwicklung von Immobilien sowie die Auswirkungen von neuen Lebensstilen auf das Planen und Bauen von morgen. Die Vorträge des Nachmittags beschäftigen sich mit „Zukunftsfähigen Planungs- und Baukonzepten“.

Erfolg und Nutzen

Dialog, Information und hoffentlich Umsetzung in innovative Wohn- und Lebenskonzepte.

Weitere Infos

www.heidelberger-bauforum.de (Dokumentation der Veranstaltung ab Ende 2006)

Volkswagen AG **Altersdifferenzierte Arbeit**

Herausforderung

Nach Hochrechnungen der Personalabteilung im VW-Werk Kassel wird der Anteil der 55- bis 65-Jährigen innerhalb von zwei Jahrzehnten von etwa 10 % (2003) auf 40 % (2023) steigen. Gesunde ältere Arbeitnehmer sind auch mit 55 auf den meisten Arbeitsplätzen voll leistungsfähig. Nach bisheriger Erfahrung steigt aber die Zahl derer, die nicht mehr voll einsetzbar sind, mit zunehmendem Alter an. Unter den 60- bis 65-Jährigen hat fast jeder Zweite gesundheitliche Einschränkungen; häufig ist es ein angeschlagener Bewegungsapparat. Entsprechend hoch ist die Zahl der Fehltage – bei den 55-Jährigen sind es in Kassel über 25 im Jahr. (Zum Vergleich: unter 45-Jährige weniger als 10.) Die Gesundheitsquote wird also mit steigendem Durchschnittsalter der Belegschaft fallen.

Wie wird diese Herausforderung angegangen?

Zunächst wurde die Produktionsplanung in Kassel für das Thema sensibilisiert mit der Absicht, in Zukunft vermehrt Beschäftigungsmöglichkeiten für gesundheitlich beeinträchtigte Mitarbeiter vorzusehen. Motto: So viele Steharbeitsplätze wie nötig, so viele Sitzarbeitsplätze wie möglich. Sodann wurde ein Arbeitsplatzfassungssystem entwickelt, das auf breitester Informationsbasis – etwa der Arbeitssicherheit, der Sicherheitschemie, aber auch der Ergonomie und der Arbeitsorganisation – beruht. Das System erlaubt die genaue Analyse sämtlicher Gefährdungen und Belastungen, wobei auch der komplexe Zusammenhang von Mehrmaschinenbedienung, Einzel- und Gruppenarbeitsplatz realistisch abgebildet wird. Auf diese Weise sollte der Personaleinsatz in der Lage sein, auch mehrfach eingeschränkten Mitarbeitern noch einen geeigneten, also Wert schöpfenden Arbeitsplatz zu vermitteln. Ende 2006 soll das Programm zunächst für einen Bereich von etwa 1000 Arbeitsplätzen im Betrieb erprobt werden.

Schließlich wurde ein auf sechs Jahre angelegtes, von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördertes Forschungsprojekt aufgelegt. Darin kooperieren die Arbeitsmedizin bei VW (Prof. Dr. Reinhard Nöring) und das Institut für Arbeitswissenschaften der Universität Kassel (Prof. Dr. Ekkehard Frieling). Ziel ist es zu ermitteln, welche Bedeutung die individuelle Belastungsbiographie, die Berufsbiographie, aber auch psychische Einflüsse sowie organisatorisch-technische Bedingungen auf den individuellen Alterungsprozess haben.

Um diesen Alterungsprozess beschreiben zu können, wurde als Untersuchungsmethode ein so genannter Vitalitätsmessplatz eingeführt. Dort werden etwa 40 Parameter erfasst, die eine Aussage über die – physischen, psychischen und sozialen – Aktivitäten eines

Menschen ermöglichen. In der Industrie ist dieses Verfahren bisher noch nie zum Einsatz gelangt – Vergleichskollektive bestehen aus Führungskräften und Lehrern. Im Ergebnis kann der einzelne Mitarbeiter seinen persönlichen Vitalitäts-Level mit dem Durchschnitt seiner Altersklasse vergleichen. Bei Bedarf kann auch ohne Altersangabe ein „biologisches Alter“ ermittelt werden. Mitarbeiter, die etwa in bestimmten Bereichen weniger fit sind als der Durchschnitt, können sich dann ein spezielles Trainingsangebot auf den Leib schneidern lassen – das ist aktives Anti-Aging. Neben dem Vitalitätsmessplatz ist vor allem das Arbeitsplatz erfassungssystem eine echte Innovation.

Erfolg und Nutzen

Der Nutzen des Projekts wird beachtlich sein. Vorgesehen ist, dass die Arbeitsmedizin/Arbeitswissenschaften gemeinsam mit dem Controlling im Werk Kassel und der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Uni die betriebswirtschaftlichen Kosten des demographischen Wandels für den Standort berechnen und abschätzen, durch welche Interventionen welche Beeinflussungen möglich sind. Ganz grob: Wenn in 20 Jahren 40 % der Belegschaft über 55 Jahre ist und nach heutiger Hochrechnung etwa 10 - 15 % dieser Altersgruppe einsatzkritische Einschränkungen haben, also aus der produktiven Tätigkeit herausgenommen werden müssten, dann erhellt schlaglichtartig, welches Potential allein durch Optimierung des Arbeitseinsatzes gehoben werden kann.

Weitere Infos

Michael Scholing-Darby, Volkswagen AG, Unter den Linden 21, 10117 Berlin,
Tel. 030-20922956, <mailto:michael.scholing@volkswagen.de>

Volkswagen AG

„Prozess 5000“ oder die Einheit von Arbeiten, Lernen und Kommunizieren

Herausforderung

Ständige Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter sind notwendig, wenn Unternehmen mit den sich immer rascher vollziehenden Entwicklungen der Technologie und der Märkte Schritt halten wollen. Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen hängen künftig immer mehr von der Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter ab, deren Anteil an den Belegschaften steigt. Ältere Arbeitnehmer - über 50-Jährige, zumal über 55-Jährige – sind aber von der Weiterbildung bisher großenteils ausgeschlossen. Der Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit wie die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gebietet es, gerade die Älteren für das Konzept lebensbegleitenden Lernens zu gewinnen und sie in die Weiterbildung zu integrieren.

Wie wird diese Herausforderung angegangen?

In der Auto 5000 GmbH, einer 100%-igen Tochter der Volkswagen AG, ist ein ganz neues Konzept der Einheit von Arbeiten, Lernen und Kommunizieren verwirklicht worden. Dabei lernen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgängig direkt im Fertigungsprozess.

Stellen sie zum Beispiel fest, dass sie eine auftretende Störung in der Fertigung nicht beheben können, werden ihnen vor Ort entwickelte Qualifizierungsbausteine angeboten. Das Erlernte wird dann direkt vor Ort am Arbeitsplatz geübt („prozesshaftes Lernen“). 300 Kurzschulungen sind derzeit im Angebot und im Intranet, sortiert nach „Karosseriebau“, „Lackiererei“, „Montage“ oder „Bereichsübergreifend“, rasch einzusehen – anklicken, anmelden, fertig. Kurzschulungen finden direkt in den Produktionshallen statt. Dauer: eine Stunde. Jeder Mitarbeiter – jung wie alt - kann ein Thema anmelden, und schon wird der Lernende zum Lehrenden. Im Intranet finden sich alle diese Kurzschulungen zur Vertiefung in Windows, Word oder Excel. Eine halbe Stunde investiert jedes Team pro Woche ins Teammeeting, auch das ein Teil der Lernzeit.

„Qualizeit“, die zur Hälfte auf das Konto der Mitarbeiter geht, lässt sich auch in Verbesserungen der Arbeitsorganisation oder der Technik investieren – nach dem PDCA-Prinzip „Plan, Do, Check, Act“. Setzt sich die Neuerung durch, kann sie zum Thema einer weiteren Kurzschulung werden. PDCA – ein endloser Kreislauf der Optimierung und der Wissensvermittlung. Die Integration von Arbeiten und Lernen wird flankiert durch das breite Angebot der Volkswagen Coaching GmbH, einer weiteren Unternehmenstochter, die Jahr für Jahr über 4000 Seminare und Workshops durchführt. Allen Beschäftigten steht zudem die Qualifizierung im Wege des E-Learning offen. Schon mehr als 70.000 Mitarbeiter weltweit haben in der „Level 5 Internet Offensive“ ihren Internet-Führerschein erworben. Als Forum für die Weiterbildung der Fach- und Managementeliten ist die AutoUni entstanden, die wissenschaftlichen Anspruch und wirtschaftliche Herausforderungen praxisorientiert verknüpft. So hat Volkswagen ein System geschäfts- und arbeitsprozessorientierter Bildungs- und Weiterbildungsangebote entwickelt, das die junge, die mittlere, aber auch die ältere Mitarbeiter-Generation in eine Kultur lebenslangen Lernens integriert.

Erfolg und Nutzen

Der „Prozess 5000 – Arbeiten, Lernen und Kommunizieren“ fördert die Lernbereitschaft auch der älteren Mitarbeiter, steigert ihre Qualifikation und trägt dazu bei, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Motivation, Wissenstransfer und Kommunikation prägen den Teamgeist und fördern die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Weitere Infos unter:

Michael Scholing-Darby, Volkswagen AG, Unter den Linden 21, 10117 Berlin;
Tel. 030/20922956, <mailto:michael.scholing@volkswagen.de>

