

Die Deutsche Wirtschaft und der demografische Wandel



**Lebensphasenorientierte
Personalpolitik**

Herausgeber/Redaktion:

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung
der Deutschen Wirtschaft e.V.

Geschäftsstelle: Breite Straße 29, 10178 Berlin

Telefon: 030 / 2028 – 1474, Fax: 030 / 2028 – 2474

E-Mail: info@econsense.de

Projektbetreuung: Jana Heinze und Vedrana Lemor

Die Publikation wurde in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend erstellt.

Alle in dieser Broschüre verwendeten Texte und Bilder sind durch das Urheberrecht geschützt. Die Fotos entstammen dem econsense-Bildarchiv. Jegliche Weiterverwertung von Texten und Bildern ist nur nach ausdrücklicher Genehmigung durch econsense gestattet.

© 2012 by econsense

econsense Mitglieder:

Allianz, BASF, Bayer, BMW Group, Bosch, Daimler, Danone, Deloitte, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Deutsche Post AG, Deutsche Telekom, DuPont, EnBW, E.ON, Ernst & Young, Evonik Industries, Generali Deutschland, HeidelbergCement, KPMG, Linde, Lufthansa, PwC, RWE, SAP, Siemens, Tetra Pak, ThyssenKrupp, TUI, VCI, Vodafone, Volkswagen

Diese Publikation verwendet in einzelnen Unternehmensbeiträgen ausschließlich die männliche Sprachform. Bei allen Personen- und Funktionsbezeichnungen sind stets auch weibliche gemeint. Die Verwendung nur einer Geschlechtsform wurde wegen besserer Lesbarkeit gewählt und ist nicht benachteiligend gemeint.

Unsere Gesellschaft steht vor gravierenden Veränderungen: Sie wird älter, kleiner und vielfältiger. Gesellschaftspolitik steht damit vor der Herausforderung, den gesellschaftlichen Zusammenhalt unter diesen Bedingungen zu erhalten und zu stärken. Die Wirtschaft wird sich in erster Linie auf ein verändertes Arbeitskräftepotential einstellen müssen. Beide, Politik und Wirtschaft, sollten ihre gestalterischen Kräfte im Umgang mit dem demografischen Wandel darauf konzentrieren, Chancen zu eröffnen, Möglichkeiten zu schaffen.

Zuerst geht es um faire Chancen für Menschen, die Zeit für Familie brauchen, weil sie Verantwortung für Kinder oder für pflegebedürftige Angehörige tragen. In Unternehmen, deren Kultur vom Respekt vor dieser familiären Verantwortung geprägt ist, haben Fachkräfte die Chance, ihre berufliche Entwicklung



auch als Mutter und Vater oder nach einer Pflegephase fortzusetzen. Studien zeigen, dass Familienfreundlichkeit bei der Arbeitgeberwahl für 90 Prozent der Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren ebenso wichtig ist wie das Gehalt. Familienfreundlichkeit ist damit längst ein harter Faktor im Wettbewerb um qualifizierte Kräfte. Mit der Familienpflegezeit, dem Elterngeld und dem Ausbau der Kinderbetreuung eröffnet die Bundesregierung faire Chancen für Eltern und pflegende Angehörige.

Zweitens geht es um faire Chancen für Ältere. Wir bekommen immer mehr Lebenszeit geschenkt – und damit auch immer mehr Zeit, die wir gesund und tatkräftig nutzen können.

Zahlreiche Studien belegen, dass ältere Beschäftigte nicht weniger Stärken als die Jüngeren haben, sondern andere. Mit Arbeitsbedingungen, die den besonderen Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer entgegen kommen, sichern wir älteren Menschen Einkommen und Teilhabe und den Unternehmen wertvolle Arbeitskräfte.

Drittens geht es um faire Chancen für Frauen und Männer: Auf das Potential gut ausgebildeter Frauen werden Unternehmen immer weniger verzichten können. Trotzdem kann von Chancengerechtigkeit zwischen den Geschlechtern noch keine Rede sein. Das zeigt besonders plakativ die Tatsache, dass Frauen in Top-Führungspositionen kaum vertreten sind. Eine der zentralen Ursachen dafür ist eine Arbeits- und Unternehmenskultur, in der familiäre Aufgaben als Handicap gelten und in der diejenigen am erfolgreichsten sind, die keine familiäre Verantwortung haben oder sie an andere delegieren können. Mit meinem Stufenplan für mehr Frauen in Führungspositionen möchte ich das ändern.

Viertens geht es – nicht zuletzt – um faire Chancen für Kinder und Jugendliche. Die meisten Eltern geben ihren Kindern gute Startvoraussetzungen für ihren Lebensweg mit. Wo sie Hilfe brauchen, etwa bei der Sprachförderung, unterstützt das Bundesjugendministerium, zum Beispiel mit der „Offensive Frühe Chancen“. Beim Übergang in den Arbeitsmarkt erhalten Jugendliche mit den Programmen der Initiative „Jugend stärken“ Unterstützung und bei Bedarf eine zweite Chance.

Auch in der Wirtschaft gibt es aus wohlverstandem Eigeninteresse heraus Initiativen, die zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zu guten Arbeitsbedingungen für ältere Menschen, zur Gleichberechtigung von Frauen und Männern und zur Unterstützung von sozial benachteiligten Jugendlichen beitragen. Die vorliegende Broschüre jedenfalls zeigt: Der demografische Wandel schafft neue Grundlagen für die Kooperation von Wirtschaft und Gesellschaftspolitik. Gemeinsam können wir für faire Chancen sorgen – für die Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes und für den Zusammenhalt unserer Gesellschaft.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Kristina Schröder

Bundesministerin für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend

Die deutsche Bevölkerung altert und schrumpft. Nach Italien und Bulgarien wird Deutschland in 2030 mit einem Durchschnittsalter von 47 Jahren die drittälteste Bevölkerung in Europa haben. Jetzt schon hat Deutschland den geringsten Anteil von unter 18-Jährigen in ganz Europa. Zudem wird die Zahl der über 55-Jährigen weiter wachsen, während die Zahl in allen jüngeren Altersgruppen noch weiter schrumpfen wird.

Diese Entwicklung ist historisch neu und erfordert seitens der Politik, der Gesellschaft und der Unternehmen ein radikales Umdenken. Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind unaufhaltsam. Noch lassen sich aber die Risiken durch entsprechende Anpassungsstrategien entschärfen.

In Unternehmen haben diese Veränderungen Konsequenzen sowohl für die Absatzmärkte als auch für die interne Perso-



nalpolitik. Das bedeutet, dass eine strategisch neue Positionierung notwendig ist. So haben sich in der Personalplanung bisher die Unternehmen am internen Bedarf orientiert. In Zukunft müssen sie künftig auch die Frage der personellen Verfügbarkeit lösen. Das bedeutet, dass besser als bisher die Potenziale jedes einzelnen derzeitigen und möglichen zukünftigen Mitarbeiters genutzt werden müssen. Insbesondere gilt dies für die Teile der Gesellschaft, deren Potenziale noch nicht ausreichend genutzt werden, wie beispielsweise die von Frauen, von Älteren wie auch die von Menschen mit Migrationshintergrund.

Viele Unternehmen haben erkannt, dass ein "business as usual" mittel- und langfristig die eigene Wettbewerbsfähig-

keit schwächen kann und haben Programme ins Leben gerufen, um ihre Belegschaften „demografie-fit“ zu machen. Dies bedeutet, dass eine ganze Bandbreite von Maßnahmen eingeführt wird, die auf eine ältere, weiblichere und insgesamt diversifiziertere Belegschaft ausgerichtet sind.

Immer mehr Unternehmen setzen dabei integrierte Konzepte um, die nicht auf Einzelmaßnahmen zielen, sondern auf einer gut abgestimmten lebensphasenorientierten Strategie aufbauen. Die Strategien beinhalten Gesundheitsprogramme und Weiterbildungsmöglichkeiten genauso wie flexible Arbeitszeiten und Betreuungsprogramme. Wichtig dabei ist, dass viele der Maßnahmen allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen, denn Gesundheitsvorsorge ist auch für jüngere Mitarbeiter wichtig, Weiterbildungsprogramme sind auch etwas für über 45-Jährige und Betreuungsmöglichkeiten brauchen nicht nur junge Mütter.

Einige gute Beispiele solcher Maßnahmen und Strategien aus zehn econsense-Mitgliedsunternehmen sowie den Unternehmen Galeria Kaufhof und DATEV werden auf den folgenden Seiten zusammengefasst. Wir hoffen, damit politischen Entscheidungsträgern zu zeigen, welche innovativen Ideen die Wirtschaft bereits jetzt umsetzt und Unternehmen Anregungen zu geben, wie die Herausforderungen des demografischen Wandels angegangen werden können.

Dr. Wolfgang Große Entrup

Vorsitzender des Vorstands,
econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung
der Deutschen Wirtschaft e. V.

*Und dieses Einst, wovon wir träumen,
es ist noch nirgends als in unserm Geist;
wir sind dies Einst, uns selbst vorausgerüst
im Geist, und winken uns von seinen Säumen,
wie wer sich selber winkt.*

(Aus: Christian Morgenstern, Stufen)

Prof. Dr. Dr. h.c. Andreas Kruse

(I) Differenzierte Altersbilder entwickeln – Humanvermögen älterer Menschen in der Arbeitswelt und der Zivilgesellschaft kreativ nutzen



Blickt man auf den in unserer Gesellschaft vorherrschenden Umgang mit Fragen des Alterns und Alters, so wird deutlich, dass ein überzeugender gesellschaftlicher und kultureller Entwurf dieses Lebensabschnitts fehlt. Es haben sich bislang keine gesellschaftlichen Visionen entwickelt, deren Mittelpunkt Ideen bilden, wie unsere Gesellschaft das Humanvermögen älterer Menschen in der Arbeitswelt und in der Zivilgesellschaft konstruktiv nutzen kann. Ältere Menschen selbst fühlen sich im öffentlichen Raum noch nicht ausreichend als mitverantwortlich handelnde, kompetente Bürgerinnen und Bürger angesprochen. Der demografische Wandel richtet wachsende Anforderungen an die sozialen Sicherungssysteme. Doch ebenso wenig ist zu bestreiten, dass ältere Menschen mit ihren kognitiven und emotionalen, mit ihren alltagspraktischen und sozialkommunikativen, mit ihren zeitlichen, vielfach auch mit ihren materiellen Ressourcen

einen noch größeren Beitrag für unser Gemeinwohl leisten könnten, wenn sie in gleichem Maße wie jüngere Menschen als mitverantwortlich handelnde Bürgerinnen und Bürger angesprochen würden, auf die unsere Gesellschaft nicht verzichten kann. Angesichts der Tatsache, dass sich in unserer Gesellschaft eine differenzierte Sicht auf das Alter noch nicht wirklich durchgesetzt hat, ergibt sich ein häufig anzutreffendes, auch von älteren Menschen immer wieder artikuliertes Problem: Die individuellen Entwicklungspotenziale werden noch zu selten in gesellschaftliche Potenziale übersetzt. Diese Übersetzung zu leisten, ist eine der bedeutsamsten Aufgaben, die unserer Gesellschaft in Zukunft gestellt sein werden. Dies gilt sowohl für die Arbeitswelt – im Sinne der Nutzung individueller Potenziale älterer Menschen für Arbeit und Beruf – als auch für die Zivilgesellschaft – im Sinne der Nutzung individueller Potenziale älterer Menschen für das zivilgesellschaftliche Engagement.

Doch wird allmählich zur Kenntnis genommen, dass es sich eigentlich eine alternde Gesellschaft auf Dauer nicht leisten kann, auf die gezielte Nutzung von Potenzialen des Alters zu verzichten. Wenn heute aber über Potenziale des Alters gesprochen wird, dann stehen allerdings häufig die materiellen Gesichtspunkte im Vordergrund. Keine frühere Generation älterer Menschen verfügte über vergleichbare finanzielle Ressourcen, keine frühere Generation hatte eine ähnliche Bedeutung für die Entwicklung von Absatzmärkten in Deutschland. Dagegen werden die Potenziale des Alters für die Arbeitswelt wie auch für die Zivilgesellschaft nach wie vor nicht wahrgenommen oder unterschätzt. Das Vorurteil einer mit zunehmendem Alter generell abnehmenden beruflichen Leistungsfähigkeit hält sich, obwohl durch empirische Befunde vielfach widerlegt, ebenso hartnäckig wie die Vorstellung gravierender Defizite im Bereich der Lern-, Umstellungs- und Innovationsfähigkeit. Diese Vorurteile haben eine geringere Weiterbildungsbeteiligung und – über diese vermittelt – zum Teil auch langfristig Qualifikationsdefizite, eine verminderte Beschäftigungsfähigkeit und ein vorzeitiges Ende der Erwerbstätigkeit zur Folge. Mit Blick auf die Arbeitswelt wird nicht selten angenommen, dass die veränderte Altersstruktur (unter sonst gleich bleibenden Rahmenbedingungen) nicht nur steigende Lohnnebenkosten, sondern auch eine geringere Innovationsfähigkeit zur Folge hat, die die Absatzchancen auf einem globalisierten Markt zusätzlich gefährden und auf Dauer einen Verlust der Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland zur Folge haben könnte. In der Zivilgesellschaft bleiben Potenziale bürgerschaftlichen Engagements ungenutzt, weil es nicht gelingt, persönlich zufriedenstellende Tätigkeiten zu vermitteln, in denen ältere Menschen individuelle Stärken für die Gemeinschaft nutzen können, weil sich engagementbereite

Menschen nicht in angemessener Weise angesprochen fühlen oder weil implizite, zum Teil auch explizite, Altersgrenzen ein Engagement verhindern.

(II) Potenziale des Alters für die Arbeitswelt

Worin liegen die individuellen Potenziale des Alters? Mit Blick auf die Arbeitswelt werden in der wissenschaftlichen Literatur vor allem die folgenden Potenziale genannt:

- 1. Planungsverhalten und kausales Denken**
(Erkennen von Ursachen und Gesetzmäßigkeiten sowie deren Berücksichtigung bei der Entwicklung von Handlungsstrategien)
- 2. Synthetisches und konzeptuelles Denken**
(Verbindung von unterschiedlichen Arbeitsbereichen oder Handlungsstrategien; Entwicklung von neuen Arbeitsprozessen)
- 3. Aktive Suche nach relevanten Informationen**
(Wissen, wo und wie relevante Informationen gefunden werden)
- 4. Ausüben von Kontrolle**
(Kontrolle über Arbeitsabläufe aufgrund eigener Erfahrungen mit diesen oder mit ähnlichen Arbeitsabläufen; Kontrolle über Gruppenprozesse)
- 5. Motivation von Mitarbeitern**
(Anregungen geben, Handlungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstärken)
- 6. Kooperation und Teamarbeit**
(Eigene Ziele und Fähigkeiten in Gruppenprozesse integrieren)
- 7. Modellfunktion für andere Menschen**
(Anderen Menschen durch eigenes Verhalten als Vorbild dienen)
- 8. Selbstbewusstsein und Motivation**
(Überzeugung, mit der eigenen Arbeit und dem eigenen Wissen einen bedeutenden Beitrag für den Betrieb oder das Unternehmen leisten zu können; hohe Loyalität gegenüber dem Betrieb oder dem Unternehmen)

In weiteren wissenschaftlichen Untersuchungen werden die beruflichen Stärken älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie folgt charakterisiert:

- 1. Hohe Kompetenz im Umgang mit komplexen, vertrauten Situationen**
- 2. Entscheidungs- und Handlungsökonomie im Sinne ausreichend vorbereiteter Entscheidungen und Handlungen sowie weiter reichender Zeit- und Zielplanungen**
- 3. Überblick über vertraute Arbeitsgebiete und über effektive Strategien zur Bewältigung von Problemsituationen**
- 4. Erkennen eigener Leistungsmöglichkeiten und Leistungsgrenzen**
- 5. Hohe Motivation im Falle einer als bedeutsam eingeschätzten Tätigkeit**

- 6. Hohe Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber**
- 7. Hohe soziale Kompetenz**
- 8. Zeitliche Verfügbarkeit.**

Ein wichtiger Befund wissenschaftlicher Studien bezieht sich auf die Fähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Kompensation eingetretener Einbußen auf der Grundlage von reflektierter Erfahrung und von Wissenssystemen. Es konnte wiederholt gezeigt werden, dass Rückgänge in der Mechanik der Intelligenz – vor allem in der Merkfähigkeit, in der Wahrnehmungsgeschwindigkeit, in der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung sowie im schlussfolgernden Denken – durch Stärken in der erfahrungs- und wissensbasierten Intelligenz (die auch mit dem Begriff der Pragmatik der Intelligenz umschrieben wird) vielfach kompensiert werden können. Eine bedeutende Komponente der erfahrungs- und wissensbasierten Intelligenz bildet dabei der Überblick über ein vertrautes Arbeitsgebiet. Durch größeren Überblick gelingt es vielen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Einbußen in der Mechanik der Intelligenz in Teilen auszugleichen.

(III) Kreativität im Alter

Die Stärken in der Pragmatik der Intelligenz dienen auch als Grundlage für die Kreativität älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Kreativität wird dabei im Sinne der Auswahl von originellen, gerade nicht nahe liegenden, effektiven Lösungen für ein Problem verstanden. Dabei setzt Kreativität ein hohes Maß an Erfahrung im Umgang mit einem spezifischen Aufgabengebiet voraus, zugleich die Offenheit des Menschen für neue Lösungsansätze sowie den kritischen Umgang mit gewonnenen Kenntnissen und Erkenntnissen sowie dem eigenen Wissen.

In der wissenschaftlichen Literatur werden enge Zusammenhänge zwischen den „Wissenssystemen“ und der „Kreativität“ beschrieben – wobei Kreativität eben keine Frage des Lebensalters, sondern vielmehr eine Frage der Offenheit des Menschen für neuartige Anforderungen und jenes Wissens ist, das sich dieser aneignen konnte. Folgende Zusammenhänge zwischen Wissen und Kreativität werden genannt:

- 1. Ohne zugehöriges Wissen ist es schwierig, Probleme als solche zu erkennen oder zu verstehen, wo jeweils das Problem liegt**
- 2. Mit zunehmendem Wissen ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass alte Ideen einfach wieder aufgenommen werden**
- 3. Wissen erleichtert die Abkehr von alten Ideen, die Zuwendung zu aktuellen Ideen und die Einführung von neuen Ideen**

4. *Wissen trägt zur Qualität von Produkten bei, die für die Verwirklichung und Verbreitung von neuen Ideen unerlässlich ist*
5. *Wissen erleichtert es, günstige Umstände zu erkennen und für die Entwicklung neuer Ideen zu nutzen (vom Glück profitiert nur, wer darauf vorbereitet ist)*
6. *Wissen erleichtert die Konzentration der intellektuellen und emotionalen Ressourcen auf neue Ideen, weil basale Anforderungen einer Aufgabe bereits bekannt sind.*

Kreativität in der Arbeitswelt wie auch im Bereich der Zivilgesellschaft ist keine Frage des Alters - dies wurde schon betont. Und doch gibt es wissenschaftlich gestützte Hinweise auf eine „altersspezifische Kreativität“, die sich aus folgenden vier Komponenten zusammensetzt:

1. *Hohes Maß an subjektiver Erfahrung*
2. *Geschlossene Gestalt im Sinne von Einheit und Harmonie*
3. *Integration unterschiedlicher Ideen und Perspektiven*
4. *Akzentsetzung auf Alternsprozesse (Altern nicht verdrängen, sondern gestalten!)*

(IV) Lebenszyklusorientierte Arbeitsmodelle umsetzen

Bei der Entwicklung Lebenszyklus-orientierter Arbeitsmodelle ist eine wichtige Differenzierung vorzunehmen: nämlich jene zwischen den älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von heute und jenen von morgen. Warum diese Differenzierung? Es muss zunächst darum gehen, die heutigen älteren Belegschaften so zu qualifizieren, dass sie bis zu ihrem Berufsaustritt ein ausreichendes Maß an Flexibilität und Innovationsfähigkeit zeigen, um die veränderten Anforderungen in der Arbeitswelt produktiv bewältigen zu können. Doch darüber hinaus sind Strategien zu entwickeln, die darauf zielen, bereits heute die künftigen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass die Leistungspotenziale nicht nur lange erhalten bleiben, sondern dass sich diese auch kontinuierlich differenzieren können – und zwar bis zum Berufsaustritt. Damit sind zwei Perspektiven einer Förderung von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angesprochen. Bei der ersten handelt es sich um eine kurz- bis mittelfristige Perspektive: Es ist direkt mit der Qualifizierung älterer Belegschaften zu beginnen oder bestehende Qualifizierungsinitiativen sind fortzusetzen, wobei hier von der Erkenntnis auszugehen ist, dass Bildungsmaßnahmen auch bei älteren Frauen und Männern erfolgreich umgesetzt werden können; die notwendige Plastizität ist im sechsten und

siebten Lebensjahrzehnt gegeben. Bei der zweiten handelt es sich um eine langfristige Perspektive: Bereits heute müssen bei jungen Frauen und Männern Qualifizierungsinitiativen erfolgen, durch die diese in die Lage versetzt werden, auch in 20 bis 30 Jahren flexibel, produktiv und kreativ zu sein. Denn vor dem Hintergrund der getroffenen Aussagen zum Altern als einem lebenslangen Prozess wird verständlich, warum sich frühe Investitionen in die Entwicklung eines Individuums auch noch nach mehreren Jahrzehnten positiv auswirken: Durch diese Investitionen werden (physische, psychische, kognitive, sozialkommunikative) Ressourcen aufgebaut, die zum einen Grundlagen für die Stärken im hohen Erwachsenenalter bilden, die zum anderen dazu beitragen, dass alterskorrelierte Verluste später eintreten und zudem eher kompensiert werden können.

Die Forderung nach einer Neuorganisation des Lebenslaufs – im Sinne einer Auflockerung der starren Sequenz Lehrjahre, Erwerbstätigkeit und Ruhestand – wird in Deutschland erst allmählich umgesetzt. Vor allem jene Frauen und Männer integrieren Lernen und Beruf, die über ein höheres Bildungsniveau wie auch über höhere intellektuelle, motivationale und finanzielle Ressourcen verfügen. Zudem ist die Integration von Lernen und Beruf vorwiegend in der Zeit vom dritten bis zum fünften Lebensjahrzehnt erkennbar. Ab dem sechsten Lebensjahrzehnt ist hingegen die Verbindung von Lernen und Beruf deutlich seltener anzutreffen, was mit zwei Stereotypen zu tun hat, zum einen, dass ältere Erwerbstätige nicht mehr in der Lage und nicht mehr bereit dazu seien, Neues zu lernen, zum anderen, dass Arbeit nur im Sinne von Erwerbsarbeit zu verstehen sei. Dabei könnte gerade eine gesellschaftlich sehr viel stärker verwirklichte und auch geförderte Integration von Lernen und Beruf *in allen Phasen des Erwachsenenalters* Möglichkeiten zur Überwindung starrer Altersgrenzen und zu einem flexibleren Übergang vom Beruf in die nachberufliche Zeit beitragen. Der Wechsel von Zeiten für berufliche Arbeit, für Weiterbildung, für zivilgesellschaftliches Engagement könnte dazu beitragen, eine Neuorganisation der Lebensarbeitszeit zu erreichen und damit auch eine flexiblere Gestaltung des Übergangs von der Erwerbs- in die Nacherwerbsphase, die auch den sich ändernden Bedürfnissen und Interessen der Beteiligten entspricht. Zu dieser flexiblen Gestaltung zählt auch die Weiterbildung älterer Erwerbstätiger, die es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, länger im Erwerbsleben zu verbleiben.

Prof. Dr. Dr. h. c. Andreas Kruse

Institut für Gerontologie
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg







BASF SE, Ludwigshafen, Deutschland

Branche: Chemie

Mitarbeiter:

Deutschland 50.801, weltweit 109.140 (Stand 12/2010)

Altersstruktur in der BASF-Gruppe (Anteil Beschäftigte):

bis einschl. 25 Jahre	6,8%	
26 bis 39 Jahre	33,4%	
40 bis 54 Jahre	48,3%	
55 Jahre und älter	11,5%	



Es wird immer wichtiger, wertvolles Wissen im Unternehmen zu halten. Ältere Mitarbeiter haben die wertschätzende Aufgabe, ihr Wissen und ihre Erfahrungen an jüngere weiterzugeben.

Generations@Work

Herausforderungen

Die BASF spürt weltweit die Auswirkungen des demografischen Wandels. Besonders in Deutschland stellen die schrumpfende Bevölkerung, die beständig ansteigende Lebenserwartung sowie der wachsende Anteil älterer Arbeitnehmer das Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Am größten Standort der BASF in Ludwigshafen ist ein großer Teil der Belegschaft in derselben Altersgruppe und wird als Folge dieser Struktur altersbedingt innerhalb kurzer Zeitspannen aus dem Unternehmen ausscheiden. Zudem wird das Durchschnittsalter ansteigen. Von der heutigen Belegschaft wird in zehn Jahren jeder zweite über 50 Jahre alt sein.

Ziele

Um auch in Zukunft wettbewerbs- und innovationsfähig – kurz die Nummer Eins in der Chemieindustrie zu bleiben, hat BASF 2006 das Programm Generations@Work entwickelt. Das Programm verfolgt mehrere Ziele:

Beschäftigungsfähigkeit

Die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter soll bis ins künftig später beginnende Rentenalter erhalten bleiben – durch Angebote der BASF und durch eigene Initiative.

Nachhaltige Rekrutierung

Dazu zählen das seit Jahren starke Ausbildungsengagement und der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke weltweit.

Lebenslanges Lernen

Prozess- und Produktinnovationen verändern Anforderungen an die Beschäftigten. Daher muss lebenslanges Lernen fester Bestandteil einer zukunftsgerichteten Arbeitswelt sein.

Finanzierung der Altersversorgung

Den Mitarbeitern soll eine sichere Versorgung im Alter garantiert werden.

Kulturwandel

Eine andere Einstellung zum Alter(n) ist die Grundlage, um die Chance, die der demografische Wandel bietet, erfolgreich zu nutzen.

Maßnahmen

Zu jedem dieser Handlungsfelder gibt es ein ganzes Bündel von Maßnahmen. Der Großteil richtet sich an alle Mitarbeiter, einzelne Angebote ausschließlich an ältere Mitarbeiter. Ein Beispiel ist die „Standortbestimmung 45+“, ein Seminar für Mitarbeiter in der Berufsmitte, die ihren bisherigen Werdegang reflektieren und ihre kommenden beruflichen Herausforderungen aktiv gestalten wollen. Ergänzt wird das Seminar durch ein individuelles Coaching.

Im Lernzentrum der BASF in Ludwigshafen können sich Mitarbeiter individuell und altersspezifisch in allen Qualifizierungsfragen beraten lassen. Durch eine solche Lernberatung erkennen die Mitarbeiter nicht nur was, sondern vor allem



auch wie sie am besten lernen. Spezielle Angebote wie „Spielend geistig fit. Gehirnjogging leicht gemacht“ richten sich vorwiegend an ältere Mitarbeiter.

Wenn erfahrene Mitarbeiter das Unternehmen altersbedingt verlassen, geht mit ihnen nicht selten wertvolles Wissen verloren. Um dies zu verhindern, hat die BASF die Wissensstafette entwickelt: Mitarbeiter identifizieren und dokumentieren mit einem Moderator das Erfahrungswissen des Vorgängers und gehen auf Fragen des Nachfolgers ein. Das Konzept hat sich bereits bewährt und Übergabezeiten wurden deutlich reduziert.

Daneben umfasst das Sportprogramm der BASF verschiedene Angebote, um sich auch körperlich fit zu halten: Von reinen Präventivangeboten bis hin zu verschiedenen Fit-

nessgymnastiken für ältere Mitarbeiter. Das Intensitätsniveau wird der Gruppe altersgerecht angepasst, damit die Programme weder über- noch unterfordern. Beispiele sind Gymnastikprogramme für Vorruheständler, der Kurs „Fit ins Wochenende“ oder eine Wirbelsäulengymnastik 50plus.

Das Sport- und Gesundheitsprogramm der BASF wird weiter verbessert und „demografiefest“ gemacht. Als Grundlage dienen Ergebnisse aus einem Pilotprojekt des Unternehmensbereichs Petrochemicals. Dort setzte eine Gesundheitsinitiative auf mehrere Bausteine: einen freiwilligen Gesundheits-Check, ein anschließendes Gesundheits-Coaching mit individuellen Empfehlungen zur Förderung der eigenen Gesundheit sowie Sport- und Gesundheitsangeboten. Die Teilnahmequote betrug mehr als 85 Prozent.

„Lebenslanges Lernen“ ist bei der BASF fester Bestandteil einer zukunftsgerichteten Arbeitswelt.

Ausblick 2020

Die BASF bietet ein motivierendes Arbeitsumfeld für alle Generationen. Mitarbeiter und Führungskräfte haben eine positive und wertschätzende Einstellung zum Alter. Trotz des sich verschärfenden Fachkräftemangels ist BASF weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber und bildet in hohem Maß eigenen Nachwuchs aus. Denn auch 2020 will die BASF das beste Team der Industrie bilden.

Bayer AG, Leverkusen, Deutschland

Branche: Gesundheit, Ernährung, hochwertige Materialien

Mitarbeiter:

Deutschland 36.200, weltweit 111.400 (Stand 12/2010)

Altersstruktur (Anteil Beschäftigte):

bis einschl. 19 Jahre	2,5%	■
20 bis 29 Jahre	11,4%	■
30 bis 39 Jahre	17,8%	■
40 bis 49 Jahre	38,0%	■
50 bis 59 Jahre	29,0%	■
60 Jahre und älter	1,3%	■

Innovative Lösungen für ein langes und aktives Erwerbsleben

Der demografische Wandel rückt die Belange älterer Arbeitnehmer stärker in den Blickpunkt einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. Denn in kaum einem anderen Bereich sind die bevorstehenden Veränderungen für die Unternehmen bereits so klar erkennbar: Ab 2012 wird das gesetzliche Renteneintrittsalter in Deutschland schrittweise auf 67 Jahre angehoben. Gleichzeitig verlieren bewährte Instrumente wie die Altersteilzeit oder Frühruhestand zunehmend an Bedeutung, die bislang vielen Beschäftigten einen gleitenden bzw. vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben ermöglicht hat-



Belastungsreduzierung im Alter bei Bayer MaterialScience: Schichtarbeiter Herbert Sonnabend (rechts) arbeitet künftig weniger, sein junger Kollege Taner Ceyhan wird dafür fest aus der Ausbildung übernommen.

ten. Bayer geht angesichts dieser Entwicklung davon aus, dass der Altersdurchschnitt der Beschäftigten in Deutschland von derzeit 44 Jahren auf rund 50 Jahre im Jahr 2020 steigen wird. Auch der Anteil der Mitarbeiter, die 60 Jahre und älter sind, wird bis dahin deutlich zunehmen.

Wie können die verlängerte Lebensarbeitszeit personalpolitisch gestaltet und die Beschäftigten dabei unterstützt werden, auch mit über 60 Jahren noch gesund und leistungsfähig zu sein? Bayer hat auf diese Schlüsselfrage des Demografie-Managements gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern eine innovative und in dieser Form bislang einzigartige Antwort formuliert. Auf der Basis des Branchentarifvertrags „Lebensarbeitszeit und Demografie“ hat Bayer seit 2010 eine gleichnamige Gesamtbetriebsvereinbarung im Unternehmen

implementiert, die in hohem Maße auch die Interessen älterer Beschäftigter berücksichtigt.

So haben Tarifbeschäftigte, die in voll- oder teilkontinuierlicher Wechselschicht tätig sind, ab dem vollendeten 55. Lebensjahr einen Anspruch auf bis zu 20 schichtfreie Tage im Jahr. Die arbeitsfreien Tage können in Abstimmung mit der Betriebsleitung über das gesamte Kalenderjahr verteilt genommen werden. Der Lohnausgleich für die arbeitsfreien Tage erfolgt über ein Langzeitkonto aus den Mitteln des Demografiefonds, für den Bayer jährlich rund 4,8 Mio. Euro bereitstellt. Ziel ist es, das Arbeitspensum von körperlich besonders beanspruchten Mitarbeitern in den letzten Jahren der Berufstätigkeit spürbar zu verringern und ihnen so einen gleitenden Ausstieg aus dem Arbeitsleben zu ermöglichen.

Die Belastungsreduzierung im Alter verbindet mehrere wichtige Gedanken des Demografie-Managements miteinander: Einerseits bleiben ältere Beschäftigte auch in körperlich fordernden Tätigkeitsbereichen als wertvolle Mitarbeiter erhalten und haben dank eines verringerten Arbeitspensums eine realistische Chance, tatsächlich bis zum Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters berufstätig zu bleiben. Andererseits entstehen durch die Arbeitszeitreduzierung zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten für junge Mitarbeiter in diesen Bereichen. Denn die entstehenden Lücken im Schichtplan werden durchgängig neu besetzt, häufig durch ehemalige Auszubildende. Auf diese Weise werden qualifizierte Fachkräfte im Unternehmen gehalten und ein geordneter Übergang von betrieblichem Erfahrungswissen auf die nachfolgende Generation sichergestellt.

Weitere Bestandteile der Gesamtbetriebsvereinbarung „Lebensarbeitszeit und Demografie“ sind die Belastungsreduktion für langfristig erkrankte Beschäftigte, die im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) 80 zusätzliche freie Arbeitsstunden in Anspruch nehmen können, sowie eine umfangreiche medizinische Vorsorgeuntersuchung für insgesamt rund 21.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland. Auch diese Maßnahmen dienen unmittelbar dem Ziel, die Gesundheit der Beschäftigten langfristig zu erhalten und so eine Berufstätigkeit bis ins Alter zu ermöglichen.

Doch nicht nur in produktionsnahen Unternehmensbereichen möchte Bayer das Wissen und die Potenziale älterer Beschäftigter nutzen und erhalten. Das Bayer Senior Experts Network, kurz BaySEN, bietet leitenden Angestellten seit Ende 2010 die Möglichkeit, auch über die Pensionierung hinaus für das Unternehmen tätig zu sein. Die Senior Experts können sich mit einem Profil in der BaySEN-Datenbank registrieren lassen und werden je nach Bedarf und Eignung

als Berater zu einem Projekt hinzugezogen. Dabei bestehen vielfältige Einsatzmöglichkeiten: Gefragt sind sowohl General Manager als auch spezialisierte Fachkräfte und erfahrene Team- und Projektmanager für Einsätze in nahezu allen Unternehmensbereichen.

Mit der Gesamtbetriebsvereinbarung „Lebensarbeitszeit und Demografie“, der in ihr enthaltenen Gesundheitsförderung und weiteren flankierenden Maßnahmen hat Bayer schon heute die Voraussetzungen geschaffen, um der künftig wachsenden Anzahl älterer Beschäftigter eine möglichst lange und aktive Teilhabe am Erwerbsleben zu ermöglichen.



Mit einer umfangreichen Vorsorgeuntersuchung – wie hier im Chempark Leverkusen – unterstützt Bayer seine Beschäftigten dabei, möglichst lange gesund und leistungsfähig im Beruf zu bleiben.

BMW Group

BMW Group, München, Deutschland

Branche: Automobilbau, Finanzdienstleistungen

Mitarbeiter:

Deutschland 72.070, weltweit 96.000 (Stand 10/2011)

Altersstruktur (Anteil Beschäftigte in D):

bis einschl. 39 Jahre	41,7%	<div style="width: 41.7%;"></div>
40 bis 49 Jahre	34,0%	<div style="width: 34.0%;"></div>
50 bis 59 Jahre	23,4%	<div style="width: 23.4%;"></div>
60 bis 64 Jahre	0,8%	<div style="width: 0.8%;"></div>
65 Jahre und älter	26 Mitarbeiter	



„Heute fit für morgen“ – kleine Übungen am Arbeitsplatz helfen den Mitarbeitern der BMW Group gesund zu bleiben.

Heute für morgen

In der BMW AG wird wie in vielen anderen Unternehmen das Durchschnittsalter der Belegschaft in den kommenden Jahren stark ansteigen. Insbesondere der Anteil der Mitarbeiter, die älter als 50 Jahre alt sind, wird dabei deutlich zunehmen.

Eines ist dabei selbstverständlich: Auch mit einer im Durchschnitt älteren Belegschaft muss die Innovationskraft und Leistungsfähigkeit erhalten und sogar noch gesteigert werden.

Die BMW AG schafft daher Arbeitssysteme, mit denen sie sowohl im Wettbewerb bestehen, als auch die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter langfristig erhalten kann. Das Ziel lautet: Das „demografiefeste Unternehmen“.

Unter der Überschrift „Heute für morgen“ wurden bereits 2004 eine Vielzahl von Aktivitäten gebündelt mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Kompetenz der Mitarbeiter zu stärken und zu erhalten und dem demografischen Wandel pro-aktiv, ganzheitlich und präventiv zu begegnen.

Themen wie Ergonomie, Gesundheitsmanagement und Qualifizierung haben sich dabei früh als Haupthandlungsfelder herauskristallisiert.

Als Bestandteil des Projekts wurde zwischen Oktober 2007 und September 2008 im Werk Dingolfing die Zukunft vorweggenommen und in einem Pilotbereich, der Hinterachsgetriebemontage, mit einer Belegschaft gearbeitet, die in etwa der prognostizierten Altersstruktur des Jahres 2017 entsprach: das „Arbeitssystem 2017“. Das bedeutete eine Erhöhung des Durchschnittsalters an diesem Bandabschnitt von 39 Jahre auf 47 Jahre. Gleichzeitig wurden Maßnahmen eingeführt, die es den Mitarbeitern ermöglichten, gesund älter zu werden und dabei möglichst produktiv zu arbeiten. Die Arbeitsplätze wurden ergonomisch angepasst, gezielte Gesundheitsförderung betrieben, neue Arbeitszeitmodelle getestet und die Führungskräfte wurden für ihre besondere Verantwortung sensibilisiert.

Die Hinterachsgetriebemontage bei BMW ist dabei ein hoch produktiver Fertigungsbereich mit einem 46-Sekunden-Takt. 560 Achsgetriebe wurden hier pro Schicht produziert. Das Ziel war ganz bewusst kein „Schon- oder Senioren-Band“, auf dem die Latte der Anforderungen niedriger gelegt werden, sondern es sollte unter realistischen Bedingungen geprüft werden, wie die Arbeitswelt altersgerecht gestaltet werden kann.

Herausgekommen ist eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen, die bei oft geringem Aufwand spürbare Verbesserungen für die Mitarbeiter gebracht haben.

Oft erwiesen sich die kleinen, unspektakulären Maßnahmen als extrem wirkungsvoll: gelenkschonende Holzfußböden, spezielle Sicherheitsschuhe, schwenkbare Monitore mit vergrößerter Schrift, Lupen oder ergonomische Sitzmöglichkeiten zur Entlastung des Bewegungsapparates. Aber auch organisatorische Veränderungen wie die belastungsoptimierte Arbeitsplatz-Rotation oder die Anpassung von Schicht- und Arbeitszeitmodellen zeigten große Wirkung.

Flankiert wurden die Maßnahmen durch eine umfassende Sensibilisierung der Mitarbeiter zu den Themen Gesundheit und Alter sowie durch gezielte Angebote im Bereich Physiotherapie, Bewegung und Ernährung.

Die intensive Einbindung der Mitarbeiter von Beginn an war dabei der entscheidende Erfolgsfaktor: Niemand weiß bes-

Erkenntnissen wurden in der Zwischenzeit Standards abgeleitet, mittlerweile erfolgt die Flächenentfaltung im gesamten Produktionsnetzwerk. Es wurde aber auch erkannt, dass es keine „Pauschallösungen“ für den demografischen Wandel gibt. Daher ist neben und innerhalb der Standards stets auch die Entwicklung und Umsetzung bereichsspezifischer und individuell zugeschnittener Maßnahmen zugelassen und auch erwünscht.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus den Pilotprojekten ist wiederum in Dingolfing mit der Eröffnung der neuen Achsgetriebemontage im Februar 2011 die erste von vornherein altersgerecht gestaltete Komponentenfertigung der Automobilindustrie in Betrieb gegangen.



ser über seinen Arbeitsplatz Bescheid als der Mitarbeiter selbst, zudem schärft aktive Einbindung das Bewusstsein, stärkt die Eigenverantwortung und sorgt für ein positives Veränderungsklima.

Die Ergebnisse waren äußerst vielversprechend. Der Bereich konnte es mit Vergleichsbändern jederzeit aufnehmen. Die Produktivität war auf gleich hohem Niveau. Die Krankenquote zeigte keinerlei Auffälligkeiten. Die Qualität lag sogar etwas höher. Und das alles bei deutlich verbesserter Ergonomie.

An den deutschen Standorten sowie im Motorenwerk in Steyr wurden daraufhin in den Jahren 2009 und 2010 weitere Pilotprojekte in der Produktion durchgeführt. Aus den

Neue Arbeitssysteme erfordern auch immer die Gewinnung und Motivation der Mitarbeiter – davon profitieren beide Seiten.

Deutsche Bahn AG, Berlin, Deutschland

Branche: Mobilität, Transport & Logistik

Mitarbeiter:

Deutschland rund 194.000, weltweit 296.000 (Stand 9/2011)

Ältere bzw. jüngere Beschäftigte (2010 in D):

unter 35 Jahren	24.062
über 50 Jahren	67.729

Durchschnittsalter (Mitarbeiter in D):

im Jahr 2010 **45,9 Jahre**

Personalpolitik zur Integration älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Der DB-Konzern ist auf das Wissen und die Erfahrung insbesondere seiner langjährigen Mitarbeiter angewiesen. Im Unternehmen wird ein vergleichsweise hoher Anteil erfahrener Arbeitnehmer beschäftigt. Bereits heute sind 37,1 Prozent der Beschäftigten in Deutschland zwischen 50 und 59 Jahre alt und 5,8 Prozent über 60 Jahre.

Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des in den nächsten Jahren spürbarer werdenden Fachkräftemangels setzt das Personalmanagement der DB an verschiedenen Punkten an: effektive Nachwuchssicherung, Mitarbeiterbindung, Prävention und Qualifizierung. Es gilt, stärker als bisher eine Beschäftigungspolitik zu verfolgen, die sich an den verschiedenen Berufs- und Lebensphasen der Mitarbeiter orientiert.



In allen bahnspezifischen Berufsgruppen gilt: kontinuierliche Entwicklung in verschiedenen Berufs- und Lebensphasen durch Informations- und Trainings-Programme.

Vier Handlungsschwerpunkte sollen die Beschäftigten in die Lage versetzen, ihr gesamtes Berufsleben bei der DB bleiben zu können – und zu wollen:

- 1. kontinuierliche Qualifizierung durch regelmäßige Fortbildung,**
- 2. generationenübergreifender Wissenstransfer und mitarbeiterorientiertes Verbesserungsmanagement,**
- 3. langfristige Beschäftigungssicherung durch den internen Konzernarbeitsmarkt und**
- 4. Angebote der individuellen Gesundheitsförderung.**

Regelmäßige Fortbildung

Um in den DB-Berufen ein ganzes Berufsleben lang erfolgreich arbeiten zu können, ist eine kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter entscheidend. Veränderte Prozesse und neue Techniken bestimmen heute die Arbeitsabläufe. Die Komplexität der einzelnen Tätigkeiten hat erheblich zugenommen. In den großen bahnspezifischen Berufsgruppen gibt es daher verpflichtende Informations- und Trainings-Programme. So erhalten z. B. die Lokführer und Fahrdienstleiter der DB jährlich insgesamt 18 Stunden Qualifizierungen, in denen der Umgang mit neuen Techniken oder Betriebsabläufen – jeweils ausgerichtet auf die regionalen Erfordernisse – geschult wird.

Ein weiteres Beispiel: Alle Mitarbeiter im Bordservice des Fernverkehrs und die Kundenbetreuer im Nahverkehr sind mit IT-Lösungen für Fahrscheinverkauf und Auskünfte ausgerüstet. Ältere Arbeitnehmer durchlaufen ebenso wie die jungen Kollegen die hierfür notwendigen Trainings und erwerben dadurch Fähigkeiten, die zu Berufsbeginn noch nicht gefordert waren, heute aber unerlässlich sind.

Perspektivisch werden Mitarbeiter durch Qualifizierungsmaßnahmen auf gezielte Berufswechsel vorbereitet, die insbesondere in körperlich belastenden Tätigkeiten bereits frühzeitig geplant werden müssen. Der Grundstein dafür – systematische Entwicklungswege von einer Tätigkeit in eine andere – ist bei der DB bereits gelegt.

Mitarbeiterorientiertes Verbesserungsmanagement

Bei der Belegschaft der DB, in der Mitarbeiter aus vier Generationen gemeinsam zum Unternehmenserfolg beitragen, ist die Zusammenarbeit aller Kollegen im Verbesserungsmanagement ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die DB fördert die generationenübergreifende Zusammenarbeit durch eine mitarbeiterorientierte Ausrichtung ihres Verbesserungsmanagements. Ein Beispiel ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess bei der DB Regio AG: Mitarbeiter können ihre Ideen einreichen, die dann in altersgemischten Teams in einem Verbesserungsworkshop bearbeitet werden. Dabei entsteht die bestmögliche Lösung aus dem Know-how aller Generationen.

Konzernarbeitsmarkt

Insbesondere während der Sanierungsphase und in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hat sich die Beschäftigungssicherung bei der DB bewährt: 1996 eingeführt, sorgt der interne Konzernarbeitsmarkt dafür, dass es keine betriebsbedingten Kündigungen gibt und dass bei der Besetzung von vakanten Positionen in allen Unternehmen des Konzerns immer zuerst geprüft wird, ob es eigene Mitarbeiter mit der entsprechenden Qualifikation gibt, bevor vom externen Arbeitsmarkt rekrutiert wird.

Um Perspektiven auch für Mitarbeiter zu schaffen, die häufig lange Zeit in einem Beruf mit gleichbleibendem Anforderungsprofil beschäftigt waren, hat die DB z. B. in ihrem Dienstleistungsbereich spezielle Beschäftigungsverhältnisse – die sogenannten ZusatzServices – eingerichtet. Vor allem ältere Mitarbeiter, die ihre bisherige Tätigkeit nicht mehr ausüben können, werden gezielt in IT-Techniken und -Prozessen trainiert, um sie auf einen anderen Arbeitsplatz im DB-Konzern zu vermitteln.

Individuelle Gesundheitsförderung

Ein Großteil der Beschäftigten der DB ist unter besonderen körperlichen und psychischen Anforderungen tätig. Um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Renteneintritt zu erhalten, hat die DB gezielte Angebote zur individuellen



Mitarbeiter aus vier Generationen tragen gemeinsam zum Unternehmenserfolg der Deutschen Bahn bei.

Gesundheitsprävention. Hierzu gehört z. B. das Gesundheitscoaching: Betriebsärzte, Vorgesetzte und Personalverantwortliche vermitteln interessierten Mitarbeitern die Möglichkeit, eine Beratung durch Experten des betriebsmedizinischen Dienstes in Fragen der persönlichen Gesundheitsförderung zu erhalten. Als weiteres Element ergänzen Angebote zur psychologischen Betreuung nach traumatischen Ereignissen wie z. B. Unfällen oder persönlich erlebter Gewalt das Angebot zur Gesundheitsvorsorge. Neben lebenslangem Lernen und Gesunderhaltung spielt auch eine positive Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle, die Verständnis zwischen den Generationen schafft.

DAIMLER

Daimler AG, Stuttgart, Deutschland

Branche: Automobilbau

Mitarbeiter:

Deutschland 164.000, weltweit 260.100

Durchschnittsalter (Mitarbeiter in D):

im Jahr 2010 **43 Jahre**



Kraftwerk Mobil – mit minimalem Zeitaufwand einmal pro Woche direkt am Arbeitsplatz Rücken- und Bauchmuskulatur trainieren.

Erfahren in die Zukunft – das Generationenmanagement bei der Daimler AG

Mit einer älter werdenden Belegschaft werden sich die Leistungsfähigkeiten der Mitarbeiter verändern. Einerseits wird die körperliche Belastbarkeit tendenziell abnehmen, andererseits wird das Erfahrungswissen der Mitarbeiter ansteigen. Daimler hat diese Positiveffekte zum Erfahrungswissen bereits zwischen 2004 und 2007 im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie in der LKW-Montage nachgewiesen: je älter und erfahrener die Mitarbeiter werden, umso weniger schwerwiegende Fehler machen sie. Es gilt, Potenziale durch einen gezielten Umgang mit diesen veränderten Leistungsfähigkeiten zu nutzen und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken. Darüber hinaus werden mit zunehmenden altersbedingten Austritten die Nachwuchssicherung und der Transfer des Erfahrungswissens zu strategischen Handlungsfeldern.

Mit diesen Herausforderungen wurde in 2011 das Generationenmanagement bei der Daimler AG als eine „strategische HR-Initiative“ definiert. Zur ganzheitlichen Bearbeitung wurden die Aktivitäten zum Generationenmanagement in folgende übergeordnete Handlungsfelder gebündelt:

*Unternehmenskultur und Führungsprozess
Arbeitsorganisation und Personaleinsatz
Nachwuchssicherung und HR Resource Management
Personalentwicklung und Qualifizierung
Gesundheitsmanagement
Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie
Altersvorsorge und Ausscheidensinstrumente*

Im Folgenden werden drei exemplarische Aktivitäten dargestellt

„Kraftwerk Mobil“ als Angebot zur betrieblichen Gesundheitsförderung

Das „Kraftwerk Mobil“ ist ein mobiles Trainingssystem zur präventiven Stärkung der Rücken- und Bauchmuskulatur und wird in den Produktionshallen direkt an den Arbeitsplätzen der Mitarbeiter eingesetzt. Dort können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen arbeitsnah mit minimalem Zeitaufwand (einmal pro Woche etwa sechs Minuten) und professioneller Betreuung durch geschulte Trainer/-innen den ersten Schritt in Richtung einer stabilen und gesunden Rumpfmuskulatur vollziehen. Die Reaktionen der Belegschaft sind durchweg positiv: „Direkt am Arbeitsplatz trainieren zu können, ist eine super Sache. Ich

www.daimler.com

hatte schon Rückenprobleme, und muss sagen: Nach dem Training geht's mir gut“, meint eine Mitarbeiterin aus dem Werk Bremen.

HR Resource Management

Mit dem HR Resource Management wird bei der Daimler AG bereits seit mehreren Jahren erfolgreich eine Methodik angewandt, bei der zukünftige Qualifikationsstrukturen mit den zukünftigen Bedarfen abgeglichen werden. Die Belegschaftsstrukturen werden unter Berücksichtigung der demografischen Effekte, wie z. B. Rentenzugang oder Fluktuation simuliert. Durch den Abgleich zwischen Bestand und Bedarf können Über- und Unterdeckungen auf Tätigkeitsprofilebene für die nächsten 10 Jahre transparent dargestellt werden. Auf

ist es, unsere Mitarbeiter entsprechend ihrer altersabhängigen Leistungsfähigkeiten gezielt einzusetzen.“ Unterstützt wird dieses Pilotprojekt durch ein Qualifizierungsprogramm für erfahrene Montagemitarbeiter.

Die verschiedenen Aktivitäten zum Generationenmanagement zeigt die Vielzahl und Unterschiedlichkeit der initiierten Maßnahmen. Die Maßnahme zum demografischen Wandel gibt es nicht, vielmehr gilt es, den „Blumenstrauß“ der Aktivitäten entsprechend den spezifischen Anforderungen anzupassen. Daimler zielt dabei auf die nachhaltige Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit, auf die Stärkung der Eigenverantwortung sowie auf eine dauerhafte Produktivitätsverbesserung im demografischen Wandel!



*„Nochmal die Werkbank drücken“ –
Werkszeitschrift Bremen zum Qualifizierungs-
programm für erfahrene Montagemitarbeiter.*

dieser Basis können gezielte Maßnahmen initiiert werden, damit bedarfsorientierte Belegschaftsstrukturen sichergestellt sind. Maßnahmen sind zum Beispiel die Optimierung des Berufsausbildungsportfolios, Qualifizierungsprogramme, Versetzungsaktionen oder Flexibilitätsstrategien. Die Methodik zum HR Resource Management wurde bei Daimler an mehreren Standorten erfolgreich umgesetzt.

Demografieorientierte Beschäftigungspfade

Mit den demografieorientierten Beschäftigungspfaden wurden im Werk Bremen im Rahmen des Projektes HR Resource Management erfahrene Produktionsmitarbeiter aus der Montage gezielt weiterentwickelt und als Anlagenwarte im Karosseriebau eingesetzt. Projektleiter Rainer Baeck betont: „Ziel



DATEV eG, Nürnberg, Deutschland

Branche: Software und IT-Dienstleistungen

Mitarbeiter in Deutschland: 5840

Durchschnittsalter:

im Jahr 2010 **45 Jahre**

Wissenstransfer managen – wie sich das Softwareunternehmen DATEV auf den Generationswandel vorbereitet

DATEV steht vor der Aufgabe, bis zum Jahr 2020 den Wissenstransfer von vielen Mitarbeitern zu gestalten, die sich in den Ruhestand verabschieden. Der Altersdurchschnitt liegt im normalen Bereich, jedoch acht Jahre über den Werten der IT-Branche. Die Belegschaft zeichnet sich durch eine hohe Betriebszugehörigkeit (im Mittel 15 Jahre) und eine geringe Fluktuation aus. Hohe Einstellungsquoten in den späten 80er und frühen 90er Jahren führen dazu, dass viele Mitarbeiterinnen



Langjähriges Fachwissen und Know-how der älteren Beschäftigten müssen auch der nachfolgenden Generation zugänglich gemacht werden.

und Mitarbeiter altersbedingt zur gleichen Zeit das Unternehmen verlassen werden.

Diesen sich abzeichnenden Generationswechsel will DATEV abfedern und aktiv den Übergang gestalten. Dabei ist es wichtig, besonders vom Fachwissen der älteren Beschäftigten zu profitieren. Wir brauchen unsere erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in vielen Bereichen. Gerade das Know-how dieser Mitarbeiter ist es, das uns weitergebracht und unseren Kunden zu neuen Dienstleistungen, Produkten oder Services verholfen hat. Zudem haben wir zu unseren Kunden ein langjähriges Vertrauensverhältnis aufgebaut, das sich auch darin manifestiert, dass der gleiche Ansprechpartner zur Verfügung steht. Oft werden diese wertvollen Erfahrungen in Unternehmen nur unzureichend genutzt. Die möglichen Gründe:

www.datev.de

- **Schriftliche Berichte enthalten nur einen Bruchteil der Informationen, die in der Arbeit gesammelt werden.**
- **Der Überblick über vergangene und parallel laufende Arbeiten fehlt.**
- **Erfolge und vor allem Misserfolge werden nicht ausreichend kommuniziert.**
- **Optimierungsmaßnahmen werden zu spät getroffen.**

Das Unternehmen bietet vielfältige Angebote für Mitarbeiter: Sie können einen freiwilligen Gesundheitscheck nutzen, in Gesprächen den persönlichen Karriereplan reflektieren oder zwischen lebensphasenorientierten Teilzeitmodellen wählen. In Workshops lernen Führungskräfte den Umgang mit altersgemischten Teams.

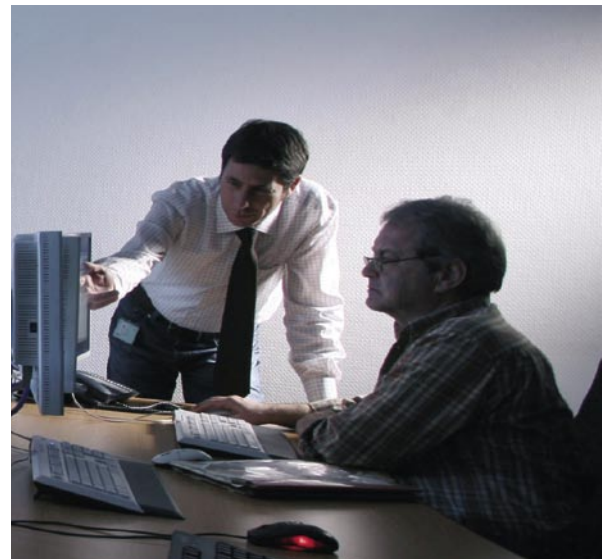
Langjährig erworbenes Erfahrungswissen ist gerade für IT-Unternehmen erfolgskritisch. Das gilt für Innovationen in komplexen Projekten genauso wie für die Sicherstellung von Betriebsabläufen. Wenn wichtige Wissensträger das Unternehmen verlassen, darf das geistige Kapital nicht verloren gehen.

Um frühzeitig reagieren zu können, setzt DATEV deshalb ein selbst entwickeltes Demographie-Tool ein. Diese Software erlaubt es, den Überblick über personellen Handlungsbedarf zu behalten. Damit sind detaillierte Ist-Analysen bis auf Teamebene möglich. Die Nachfolge lässt sich nun drei Jahre im Voraus planen und ermöglicht so einen komfortablen Zeitpuffer für den Übergang.

Mit Hilfe eines „moderierten Erfahrungstransfers“ wird Wissen dokumentiert und den Nachfolgern zur Verfügung gestellt. Der Ablauf ist mehrstufig: Eine Führungskraft lädt den ausscheidenden Mitarbeiter und seinen Nachfolger zu einem halbtägigen Transfergespräch ein. Ein vorab verschickter Leitfaden dient als Basis für die Gespräche. Dabei werden Themen behandelt wie Abgrenzen der Aufgaben, Fragen nach dem Netzwerk, Erfolgsgeschichten, Herausforderungen und zukünftige Projekte. Die offene Gesprächsatmosphäre ermöglicht die Entwicklung einer Kompetenzmatrix oder einer Wissenslandkarte, aus der Maßnahmen für alle abgeleitet werden. Dazu zählen beispielsweise das gemeinsame Sichten von Unterlagen oder das Sortieren der Aufgaben nach Wichtigkeit. Die erarbeiteten Ergebnisse werden dann von der Führungskraft mit den mittel- und langfristigen Zielen der Abteilung abgeglichen.

Unterm Strich lassen sich einige wesentliche Erfolgsfaktoren herausdestillieren: Bewährt haben sich längere Übergabezeiten bis zu einem Jahr, gezielte Versetzungen und gemeinsame

Projektarbeiten an konkreten Arbeitsinhalten zum Wissenstransfer. Besonders bei gemischten Teams aus alt und jung machen wir gute Erfahrungen: Die Stärken der Jüngeren und die Stärken der Älteren ergänzen sich perfekt – auch zum Vorteil des Unternehmens.



Besonders bei gemischten Teams aus alt und jung macht DATEV gute Erfahrungen.

Evonik Industries AG, Essen, Deutschland

Branche: Chemie, Industrie

Mitarbeiter:

Deutschland 21.800, weltweit 33.500 (Stand 10/2011)

Durchschnittsalter:

in 10/2011 **41,3 Jahre**



Dem Einsatz von lokalem Personal gerade in Wachstumsmärkten gehen bei Evonik eine optimale Ausbildungs- und Rekrutierungspolitik voraus.

Strategische Personalplanung bei Evonik – Analyse und Handlungsfelder

Das notwendige Personal zur richtigen Zeit, am rechten Ort und mit der richtigen Qualifikation effizient zur Verfügung zu stellen, ist eine der zentralen Aufgaben des Personalmanagements. Das wichtigste Instrument dafür stellt die Personalplanung dar. Diese ist mehr als die damit verbundene operative Personaleinsatzplanung und muss u.a. die folgenden Fragen beantworten.

- a) **Sichert das Mitarbeiterportfolio die Umsetzung der Unternehmensstrategie?***
- b) **Welche Kapazitäts- und Altersrisiken gibt es in den für das Unternehmen strategisch relevanten Jobfamilien über die nächsten 5 – 10 Jahren?***
- c) **Wie muss die Rekrutierungspolitik vor dem Hintergrund des erwarteten Personalbedarfs auch und insbesondere bei veränderten Rahmenbedingungen (bspw. erhöhte Fluktuation u.a.) aussehen?***
- d) **Ist die Anzahl der Führungsnachwuchskräfte ausreichend, um den künftigen Personalbedarf an Führungskräften zu decken? Reicht die interne Rekrutierung für diesen Bedarf? Was sind die Entwicklungspfade?***

Im Kern stehen drei Kategorien: Es geht um Kapazitäts-, Qualifikations- und Altersrisiken, welche über die strategische Personalplanung abgebildet werden müssen. Mit unserem Ansatz zur strategischen Personalplanung haben wir uns diesen Herausforderungen im Projekt Plan@HR systematisch genähert. Ende 2010 haben wir unseren Ansatz zur szenariogestützten strategischen Personalplanung an unseren großen Standorte in Deutschland sowie in den Regionen Greater China sowie US installiert.

Ein Beispiel aus dem Handlungsfeld der Qualifikationsrisiken:

Das Fehlen qualitativ hochwertiger Erstausbildungssysteme in Wachstumsmärkten wie bspw. China stellt Unternehmen vor die Herausforderung, neu aufgebaute Produktionsanlagen mit entsprechend qualifiziertem, lokalem Personal auszustatten. Hinzu kommt, dass hier oftmals mit deutlich höheren Fluktuationsraten als in Europa umgegangen werden muss. Dies ist Anlass für Unternehmen, ihre Ausbildungs- und Rekrutierungspolitik vor Ort zu optimieren.

Ein Beispiel aus dem Handlungsfeld der Altersrisiken:

Aussagefähige Jobfamilienkonzepte erlauben es durch den vorausschauenden Transfer von Mitarbeitern zwischen zwei oder mehr ähnlichen Organisationseinheiten drohende Personalabgangswelle, initiiert z. B. durch Verrentung oder Altersteilzeitprogramme, zu dämpfen.

Dem Verlust von für Unternehmen wertvollem Erfahrungswissen der Mitarbeiter kann so intelligent vorgebeugt werden. Mittelfristige Auswirkungen einer alterszentrierten Belegschaft werden abgemildert und sorgen für einen für das Unternehmen günstigeren Altersmix. Langfristig können diese Maßnahmen durch eine ergonomisch angepasste Arbeitsumgebung vervollständigt werden. Weiter können kontinuierliche

gänge eine möglichst geringe Übernahmeverpflichtung und damit ein vermeintlich geringeres betriebswirtschaftliches Risiko tragen. Mit Hilfe eines optimierten Planungsansatzes wird es nun aber möglich, die zukünftig benötigten Volumina bspw. an Facharbeitern jobgruppenspezifisch für einen Standort präziser zu prognostizieren.

Zusammenfassung

Basierend auf den positiven Erfahrungen wollen wir das Thema strategische Personalplanung bei Evonik weiter vorantreiben. Ein Arbeitsschwerpunkt in 2011 liegt darin, die Nutzer der vorhandenen Modelle im Regelbetrieb zu unterstützen und weiter die prozessuale Verzahnung unserer Planungsprozesse – insbesondere vor dem Hintergrund unserer Wachs-



Arbeitsplatzrotationen in Fertigungsbereichen mit einseitigen körperlichen Belastungen helfen, drohenden physischen Verschleißerscheinungen vorzubeugen.

Ein Beispiel aus dem Handlungsfeld der Kapazitätsbetrachtungen:

Bedarfsorientierte Ausbildungsplanung mit Weitblick sichert die unternehmensinterne Verfügbarkeit von Nachwuchskräften für die Zukunft und hilft Personalüberkapazitäten oder Unterdeckungen zu vermeiden. In der gelebten Praxis waren Planungsannahmen zwischen Personalabteilungen und Geschäftsbereichen oft nicht konsistent. Dies führte dazu, dass Betriebe kontinuierlich einen sehr geringen Bedarf an zukünftigen Auszubildenden gemeldet haben, damit sie nach Durchführung der in der Regel 3,5 Jahre dauernden Ausbildungs-

Bedarfsorientierte Planung bedeutet gesicherte Ausbildungsplätze – gut für Unternehmen wie für die Auszubildenden selbst.

tumsthemen – zu gestalten. Parallel wird die Erstellung weiterer Modelle auf unterschiedlichen Ebenen vorangetrieben. Neben den bereits etablierten Sichtweisen von Regionen und Standorten nimmt die Betrachtung von BU-Sichten einen höheren Stellenwert ein.



GALERIA Kaufhof GmbH, Köln, Deutschland

Branche: Einzelhandel

Mitarbeiter:

Deutschland 23.000, weltweit 24.500 (Stand 12/2010)

Altersstruktur (Anteil Beschäftigte):

bis einschl. 25 Jahre	12,3%	
26 bis 39 Jahre	24,4%	
40 bis 54 Jahre	41,0%	
55 Jahre und älter	22,3%	

Ein Warenhaus für alle Generationen

Unsere Gesellschaft wandelt sich: Die Bevölkerungszahl in Deutschland schrumpft, der Anteil der Single-Haushalte wächst und die Gesellschaft wird deutlich multikultureller. Bereits 2025 wird jeder Dritte 60 Jahre oder älter sein.

Die GALERIA Kaufhof GmbH stellt sich Herausforderungen und Chancen, die mit dem demografischen Wandel verbunden sind. Als erstes Handelsunternehmen hat Galeria Kaufhof seit 2008 mit Andrea Ferger-Heiter eine Demografiebeauftragte, die einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt: Galeria Kaufhof berücksichtigt die Bedürfnisse ihrer Kunden ebenso wie die ihrer Mitarbeiter. Zugleich achtet das Warenhausunternehmen



Auszubildende im Verkauf erhalten Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihnen als ‚Paten‘ zur Seite stehen.

darauf, dass Produkte entsprechend ausgewählt und Werbung angemessen gestaltet ist.

Kompetenz und Kreativität nutzen

Schon heute ist bei der GALERIA Kaufhof GmbH jeder dritte Mitarbeiter über 50 Jahre alt. Vor diesem Hintergrund verfolgt auch die Personalstrategie einen ganzheitlichen Ansatz: Junge und ältere Kollegen sollen motiviert sein und bleiben. Deshalb bekommen die Auszubildenden einen erfahrenen Mitarbeiter als Paten zur Seite gestellt. Darüber hinaus arbeiten häufig altersgemischte Teams zusammen.

Um junge Menschen an den beruflichen Alltag heranzuführen, kooperiert die GALERIA Kaufhof GmbH zudem seit vielen Jah-

www.galeria-kaufhof.de

ren mit Schulen: In mehr als 70 Lernpartnerschaften werden gemeinsam mit Lehrern und Schülern Projekte realisiert.

Auch arbeitet das Unternehmen daran, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter zu verbessern. Derzeit sind mehr als 70 Prozent aller Beschäftigten Frauen – ein Fakt, der zugleich Verpflichtung ist. Deshalb gibt es spezielle Programme, um Frauen zu fördern.

Gesund und leistungsfähig bleiben

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Personalstrategie ist das Gesundheitsmanagement: Dieses richtet sich ebenfalls an Kollegen jeden Alters. So gehört die betriebliche Gesundheitsförderung zur internen Weiterbildung der Führungs- und Nachwuchskräfte der Galeria Kaufhof, denn so werden Gesundheitswissen und –bewusstsein frühzeitig gestärkt. Unter dem Label „K.Fit“ werden zahlreiche Maßnahmen der Prävention und Aktion angeboten, die der Gesundheit jedes einzelnen Mitarbeiters und der langfristigen Erhaltung der Leistungsfähigkeit dienen. Übrigens lädt der Kaufhof Sportverein bereits seit 1925 zu gemeinsamen sportlichen Aktivitäten ein. Und ein Beispiel aus der Praxis zur Erhaltung der Gesundheit am Arbeitsplatz: Die Kassen-Arbeitsplätze im Verkauf sind besonders gestaltet. Dort gibt es beispielsweise ergonomisch konzipierte Möbel und Kassen-Hardware.

Leider ist nicht jede Erkrankung zu verhindern. Bei einer längeren, krankheitsbedingten Abwesenheit greift – als Bestandteil des Gesundheitsmanagements – das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM). Die Galeria Kaufhof legt großen Wert darauf, dass das BEM Teil der Führungsaufgaben jedes Vorgesetzten ist. So ist der kurze Weg zum Mitarbeiter gewährleistet. Um die Führungskräfte entsprechend vorzubereiten, gibt es ein spezielles Schulungsprogramm. Zugleich werden die Mitarbeiter informiert, denn sie sollen das BEM als ein positives Instrument wahrnehmen und nutzen.

Jeder Kunde soll sich wohl fühlen

Den demografischen Wandel ganzheitlich zu betrachten heißt für Galeria Kaufhof, ein Warenhaus für Menschen aller Generationen zu sein. In den Filialen sollen sich Familien mit Kindern ebenso wohl und sicher fühlen wie ältere Menschen oder Singles. Ein Beispiel: An den Rolltreppen ist der Übergang gelb markiert worden – ein sichtbarer Hinweis für Senioren, sehbehinderte Menschen und Kinder gleichermaßen. Auch die Komfort-Umkleidekabine mit einer festen Sitzbank und zusätzlichen Haltegriffen bietet Service für alle Kunden. Galeria Kaufhof hat nicht nur die Einrichtung verändert, sondern achtet auch bei der Sortimentszusammenstellung auf die Wünsche aller Generationen. Für dieses Engagement ist

Galeria Kaufhof ausgezeichnet worden: Bereits 54 aller 109 Galeria-Kaufhof-Warenhäuser (Stand 11/2011) haben das Qualitätszeichen „Generationenfreundliches Einkaufen“ erhalten.



Übrigens erkennen die Kunden des Warenhausunternehmens auch in der Werbung, dass Galeria Kaufhof Wert auf die Wünsche aller Generationen legt: Zum Muttertag 2010 warben gleich drei Generationen für die passenden Produkte.



Viele Mitarbeiter in der Hauptverwaltung nahmen 2010 an einem freiwilligen ‚Fitness-Check‘ mit anschließender Beratung teil.



cutting through complexity






KPMG AG, Berlin, Deutschland

Branche: Wirtschaftsprüfung, Beratung

Mitarbeiter:

Deutschland 8.000, weltweit 138.000 (Stand 10/2011)

Altersstruktur (Anteil Beschäftigte):

bis einschl. 30 Jahre	29%	
31 bis 40 Jahre	38%	
41 bis 50 Jahre	23%	
51 bis 60 Jahre	8%	
61 Jahre und älter	1%	



Ist Karriere eine Gerade, stets nach „oben“ führend, geprägt davon, dass auf die ohnehin schon komplexen Aufgaben immer noch weitere neue Aufgaben hinzutreten? Muss man zugunsten der Karriere auf Privatleben verzichten?

„Auf diese Fragen müssen wir als Unternehmen Antworten und Lösungen haben“, argumentiert Prof. Dr. Wolfgang Zieren, Personalvorstand bei KPMG. „Nur dann werden wir es schaffen, auch künftig hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter für uns zu gewinnen und bei uns zu halten. Zu einer High Performance Culture gehört es, Belastung und Regeneration in ein Gleichgewicht zu bringen.“

www.kpmg.de

Zeit für mich zum Vorteil für alle:

KPMG-Programm zur Arbeitszeitflexibilisierung für Führungskräfte

KPMG hat in den letzten Jahren die Themen Karriere- und Lebensphasen intensiv – und zuweilen durchaus kontrovers – diskutiert. Im Ergebnis haben wir uns für eine Vielzahl an Maßnahmen für alle Mitarbeitergruppen entschlossen. Mit der Einführung eines Mitarbeiterbetreuungskonzeptes „Managing for Excellence“ oder speziellen Mentoringprogrammen orientieren wir uns an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen, an seinen Karriere Wünschen, aber auch an seinen Vorstellungen im Hinblick auf eine ausgewogenere Work-Life-Balance.

Balance als Baustein einer Unternehmenskultur – Auszeiten für Führungskräfte von KPMG

Zu Beginn dieses Jahres hat KPMG dann eine kleine kulturelle Revolution im Umgang mit der Lebensarbeitszeit ihrer Führungskräfte angestoßen. Das ganzheitliche Konzept Arbeitszeitflexibilisierung für Führungskräfte bildet den Zyklus einer beruflichen Lebensplanung ab. Es beinhaltet „kleine Auszeiten“ mit Seminarangeboten zur persönlichen Reflexion und Standortbestimmung (sogenannte „Perspektivwechsel“), temporäre Freistellungen (Sabbaticals) sowie Teilzeitangebote als Übergang in neue Lebensphasen wie die Pensionierung.

Die Kernelemente unseres Auszeiten-Programms sind:

- **Auszeiten können für eine Dauer von ein, drei, sechs und bis zu zwölf Monaten vereinbart werden, wobei auch die flexible Gestaltung der Zeiträume im Einzelfall möglich ist.**
- **Sie werden auf Antrag der Führungskraft und unabhängig von einem konkreten Anlass gewährt.**
- **Auszeiten werden durch die Führungskraft selbst finanziert. Das Unternehmen zahlt während einer Freistellung grundsätzlich die Grundvergütung (Fixgehälter) weiter, um dem Einzelnen die Beibehaltung seines bisherigen Versichertenstatus zu ermöglichen. Die während der Auszeit erhaltene Vergütung wird mit der darauf folgenden – einmal jährlich gezahlten – variablen Vergütung verrechnet.**
- **KPMG beteiligt sich finanziell mit einem Zuschuss für Unterkunfts- und Reisekosten an einer Auszeit, die für ein gemeinnütziges Engagement genutzt bzw. mit einem gemeinschaftlichen Interesse für KPMG bewertet wird.**

Für einen unabhängigen Gedankenaustausch vor oder während einer Auszeit bieten zwei ehemalige Führungskräfte der Gesellschaft Gespräche in vertraulicher Atmosphäre an. Ferner haben alle Führungskräfte von KPMG die Möglichkeit, regelmäßig an einem Gesundheitsvorsorgeprogramm teilzunehmen.

Schritt für Schritt in einen neuen Lebensabschnitt

Das so genannte Phase-out-Modell von KPMG trägt einem vielfach geäußerten Wunsch unserer Führungskräfte Rechnung, einen stufenweisen Übergang aus dem aktiven Arbeitsleben in den neuen Lebensabschnitt der Pensionierung zu ermöglichen. Die Führungskraft hat mehr Zeit für Familie, Freunde bzw. eventuell auch zurück gestellte private Träume. Aber auch KPMG profitiert von dieser Planung: Gemeinsam mit der Führungskraft kann eine schrittweise Überleitung der Tätigkeiten und Mandate auf Nachfolger unter Einbeziehung jüngerer Talente erfolgen.

KPMG möchte mit dem Angebot aber auch einen Rollenwechsel anstoßen und fördern: So soll gerade auch die frühzeitige Überführung von großen Mandaten herbeigeführt und der Wissenstransfer jahrelanger Expertise gesteuert werden. Ferner bietet das Unternehmen eine Vielzahl von internen Aufgaben, die eine hervorragende Betreuung – in fachlicher und persönlicher Hinsicht – verlangen. Dieses Potential möchte KPMG zukünftig noch stärker nutzen und sich gleichfalls demografischen Veränderungen mit einer proaktiven Personalplanung stellen.

KPMG bietet seinen Führungskräften aktuell zwei exemplarische Phase-out Modelle an:

- **Reduzierung des Beschäftigungsgrades für eine Dauer von zwei Jahren, d.h. das Vertragsende schließt mit der Pensionierung ab.**
- **Stufenweise Absenkung des bisherigen Beschäftigungsgrades über einen Zeitraum von insgesamt vier Jahren.**
- **Auch diese Modelle werden vornehmlich von den Führungskräften selbst finanziert, d. h. die Vergütung wird dem neuen Beschäftigungsgrad während des Phase-out angepasst.**
- **KPMG fördert die Inanspruchnahme durch einen Zuschuss zur betrieblichen Altersversorgung, d. h. Führungskräfte mit einer Versorgungszusage werden bei der Berechnung ihrer Leistungen so gestellt, als wenn sie bis zu ihrer Pensionierung in Vollzeit gearbeitet hätten.**

Wir sind auf dem richtigen Weg

Bereits die ersten Monate nach der Einführung zeigen einen Bewusstseinswandel. Viele Führungskräfte fühlen sich durch das Angebot sehr persönlich angesprochen und in ihren Bedürfnissen verstanden. „Die neuen Angebote werden ausgesprochen positiv wahrgenommen. Sie sind getragen vom Vertrauen, dass eine Auszeit bei KPMG keinen Karriereknick bedeutet. Im Gegenteil, Perspektivwechsel beleben und bringen dem Unternehmen viel zurück – frische Ideen und neue Energie“, freut sich Wolfgang Zieren.

Erkenntnisse aus der Praxis:

- **Führungskräfte aus Bereichen, in denen Mitglieder des Vorstands und des oberen Managements die Auszeiten persönlich wahrnehmen und ihre Vereinbarkeit mit den beruflichen Anforderungen positiv vorleben, kommen deutlich häufiger auf die Angebote zurück.**
- **Administrativ und arbeitsorganisatorisch ist die Arbeitszeitflexibilisierung sehr gut darstellbar. KPMG erwartet von den Führungskräften, dass sie die Auszeiten mit einem definierten zeitlichen Vorlauf beantragen und sich mit ihren Vorgesetzten gemeinsam Gedanken zu einer Vertretung während ihrer Abwesenheit machen bzw. ihre Planung mit den Mandanten besprechen.**
- **KPMG sagt die Wahrung bestimmter Ansprüche wie Büroräume zu und möchte hiermit alle Voraussetzungen schaffen, um die uneingeschränkte Rückkehr ihrer Führungskräfte zu ermöglichen.**

Fazit:

KPMG ist der Aufbruch zu einer langen Reise gelungen. Die Führungskräfte, die sich mit auf den Weg machen, werden die zukünftige Kultur im Unternehmen deutlich prägen. Das Angebot ist Auftakt, gerade den jüngeren Mitarbeitern eine erfolgreiche, mit der persönlichen Lebensplanung abgestimmte Karriereplanung aufzuzeigen. Eine Kultur, die einen verantwortungsvollen Umgang mit sich selbst vorlebt und die dem Einzelnen den Weg bereitet, die richtige Balance zu finden, um den Mandanten dauerhaft und auch in schwierigen Zeiten ein „Fels in der Brandung“ zu sein.

VORWEG GEHEN

RWE AG, Essen, Deutschland

Branche: Energie

Mitarbeiter:

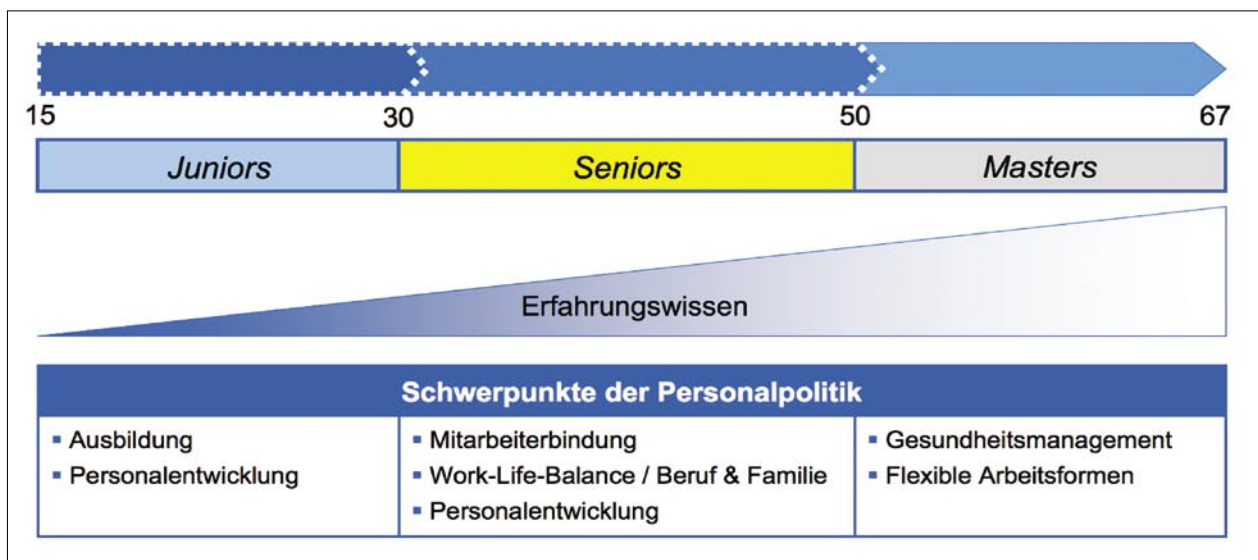
Deutschland 41.036, weltweit 70.856 (Stand 12/2010)

Altersstruktur (Anteil Beschäftigte):

bis 19 Jahre	2,1%	■
20 bis 24 Jahre	7,2%	■
25 bis 29 Jahre	9,4%	■
30 bis 34 Jahre	10,4%	■
35 bis 39 Jahre	10,9%	■
40 bis 44 Jahre	14,5%	■
45 bis 49 Jahre	17,1%	■
50 bis 54 Jahre	16,7%	■
55 bis 59 Jahre	9,8%	■
60 Jahre und älter	1,9%	■

Lebensphasenorientierte Personalpolitik als ganzheitlicher Ansatz

In Deutschland sinkt seit Jahrzehnten die Geburtenrate – eine Herausforderung für die Gesellschaft, aber auch für Unternehmen wie RWE. Beschäftigte werden künftig länger arbeiten. Qualifizierte Fach- und Führungskräfte werden begehrter. Arbeitgeber müssen sich anstrengen, um sie für sich zu gewinnen und im Betrieb zu halten. Dies gilt besonders für Energieversorger, die ihre Kraftwerke und Netze nicht einfach in demografisch ‚günstigere‘ Weltregionen verlegen können.



Ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement begleitet den Mitarbeiter während seines Berufslebens.

Der Blick nach innen: Analyse der demografischen Situation im Unternehmen

RWE sucht eigene Antworten auf den demografischen Wandel. Seit 2005 analysiert der Konzern systematisch die Personalstruktur mit Blick auf demografische Merkmale: Das Unternehmen erhebt Daten über die Alterstrukturen in den Gesellschaften, in einzelnen Funktionen und Abteilungen. Auch die Belastung am Arbeitsplatz wird analysiert. Sie kann insbesondere in höherem Alter die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen.

Der Blick nach außen: Arbeitswelt im Wandel

Die Entwicklung des Arbeitsmarktes beobachtet RWE ebenfalls gezielt mit Blick auf demografische Veränderungen. 2007 hat RWE dafür die Studie „den demografischen Wandel in Deutschland bewältigen“ gemeinsam mit einem Beratungsun-

www.rwe.com/verantwortung

ternehmen in Auftrag gegeben. Diese Studie liefert Ergebnisse, wie sich die Teilarbeitsmärkte für Akademiker, Facharbeiter und Geringqualifizierte bis 2020 in Deutschland entwickeln. Dafür wurden verschiedene Szenarien einer wirtschaftlichen Entwicklung analysiert. Sie alle bestätigten einen Trend: Während sich die Situation bei den Akademikern tendenziell eher entspannter darstellt, werden die Facharbeiter knapp – und dies unabhängig davon, ob Deutschland ein Gewinner der Globalisierung bleibt oder im internationalen Wettbewerb einbüßt.

„Lebenszyklus“ eines Mitarbeiters

Jeder Mensch durchläuft im Laufe seines Lebens verschiedene Phasen. Jede dieser Phasen ist durch bestimmte Entwicklungen, Bedürfnisse und Schwerpunkte, Stärken und Schwächen geprägt. Auch Unternehmen müssen diese Phasen im Rahmen ihres Personalmanagements berücksichtigen.

Junge Menschen („Juniors“) starten im Unternehmen und bringen ein hohes Maß an Motivation und Kreativität mit. Auf der anderen Seite fehlt es natürlich noch an Berufserfahrung. „Seniors“ kennen sich im Berufsleben aus, haben eine hohe Produktivität und suchen nach neuen Aufgaben und vermehrter Verantwortung. Die „Masters“ sind beruflich gefestigt und besitzen die größte Berufserfahrung. Die Qualität ihrer Arbeitsergebnisse ist hoch, die Veränderungsbereitschaft allerdings geringer als in den anderen Gruppen. Ziel einer lebensphasenorientierten Personalpolitik ist die optimale Ausrichtung an den Bedürfnissen dieser Mitarbeitergruppen. Eine Clusterung in dieser Form stellt lediglich einen Orientierungsrahmen dar. Jeder Mitarbeiter ist ein Individuum und seiner spezifischen Berufs- und Lebenssituation sollte Rechnung getragen werden.

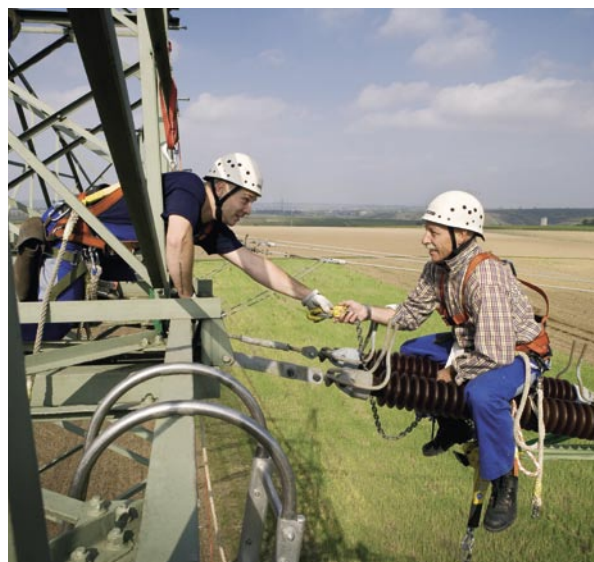
Vom Junior zum Master

Schwerpunkte der personalpolitischen Themen bei den „Juniors“ sind die Berufsausbildung und die Personalentwicklung. Die Berufsausbildung hat im RWE-Konzern seit jeher einen hohen Stellenwert. Das Unternehmen bildet über den eigenen Bedarf aus. Mit „Ich pack' das!“ bietet RWE zusätzlich ein Programm zur Ausbildungsvorbereitung an, um so geringer qualifizierte Jugendliche fit für den Ausbildungsmarkt zu machen. Hochschulabsolventen bekommen in Traineeprogrammen, wie dem International Graduate Program (IGP), in verschiedenen Abteilungen einen Einblick in das Unternehmen. Die Personalentwicklung baut fachliche Qualifikationen und Kompetenzen systematisch auf.

Für die „Seniors“ liegt der Fokus des Personalmanagements besonders auf der Mitarbeiterbindung. Attraktive Arbeitsbedingungen sind ein Kriterium. Dafür verbessert RWE weiter die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. So beteiligt

sich das Unternehmen unter anderem an verschiedenen Kindertagesstätten und bietet flexible Arbeitszeitmodelle an. Junge Eltern können auf diese Weise weiter ihrem Beruf nachgehen. Im Gegensatz zu den Juniors ist die Personalentwicklung stärker auf die Soft Skills ausgerichtet. Bei Fachthemen geht es eher um Vertiefungen und Detailwissen.

Ziel des Konzerns ist es, seine Mitarbeiter dauerhaft arbeitsfähig („employable“) zu halten. Selbstverständlich begleitet das betriebliche Gesundheitsmanagement einen Mitarbeiter während seines gesamten Erwerbslebens. Besonders bei den „Masters“ kommt diesem Thema noch mehr Bedeutung zu, denn bei dieser Mitarbeitergruppe gibt es hohe Ansprüche an die Flexibilität von Arbeitsformen, denen der Konzern gerne, soweit betrieblich möglich, entgegen kommt.



Altersgemischte Teams arbeiten bei RWE erfolgreich zusammen.

Lebensphasenorientierte Personalpolitik verfolgt der RWE-Konzern mit einem ganzheitlichen Ansatz. Im Rahmen eines solchen Personalmanagements gilt es, Bedürfnisse und Erwartungen aller Mitarbeiter zu betrachten – vom Junior bis zum Master. Auch zukünftig wird RWE Trends und gesellschaftliche Entwicklungen aufmerksam verfolgen und analysieren. Denn Lebensphasen und die damit einhergehenden Bedürfnisse der Menschen und Mitarbeiter sind nicht starr, sondern verändern sich im Laufe der Zeit.



SAP AG, Walldorf, Deutschland

Branche: IT-Industrie

Mitarbeiter (FTE):

Deutschland ca. 15.000, weltweit ca. 54.000 (Stand 09/2011)

Altersstruktur (Anteil Beschäftigte weltweit):

20 bis 29 Jahre	13%	
30 bis 39 Jahre	38%	
40 bis 49 Jahre	36%	
50 bis 59 Jahre	12%	
60 Jahre und älter	1%	



SAP fördert die Zusammenarbeit zwischen den Generationen.

www.sap.com

Mischung aus jungen und erfahrenen Kollegen als Basis für den Erfolg

Herausforderungen

In einer innovationsgetriebenen Industrie wie der Softwareindustrie wird der Unternehmenswert fast ausschließlich durch die Mitarbeiter bestimmt. Die Mitarbeiter schaffen aus Erfindungen und Ideen neue Softwareprodukte mit Kundennutzen. Grundsätzlich gilt bei SAP, dass eine gesunde Mischung aus jungen und älteren erfahrenen Mitarbeitern den Erfolg des Unternehmens ausmacht. Ein Durchschnittsalter von 39 Jahren und eine mittlere Betriebszugehörigkeit von sieben Jahren machen deutlich, in welchem jungem und dynamischen Umfeld die Mitarbeiter sich bewegen. Auf längere Sicht besteht die Herausforderung in der altersmäßigen Homogenität der Belegschaft in den Regionen – im Gegensatz zur großen kulturellen Vielfalt. Die Altersgruppe der heute 35- bis 45-Jährigen (ca. 40 Prozent der Belegschaft) wird überwiegend „mit der SAP“ altern, was sich als Anforderung in unserem Personalmanagement niederschlägt. Die gesamtgesellschaftlich zu beobachtende Zunahme von psychomentalen Belastungen und psychischen Erkrankungen (u.a. Burn-out Erkrankungen) trifft auch zunehmend auf Unternehmen der IT Branche zu und erfordert ein ganzheitliches und modernes Gesundheitsmanagementsystem.

Ziele

SAP will für seine Mitarbeiter und potentielle Bewerber weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber bleiben. Die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter in allen Lebensphasen gezielt zu unterstützen, ist ein wesentlicher Bestandteil der SAP Mitarbeiterstrategie. Darüber hinaus wird SAP verstärkt die Potentiale von Frauen nutzen, deren Anteil im Unternehmen in den nächsten Jahren kontinuierlich ausgebaut werden soll. Das Ziel, die Gesundheit unserer Mitarbeiter zu fördern und zu erhalten, ist in unserer Nachhaltigkeitsstrategie verankert und wird mit vielfältigen Maßnahmen unterstützt.

Maßnahmen

In der Personalentwicklung unterstützt SAP die Mitarbeiter durch vielfältige Angebote „on the job“ und „on demand“ ihre Entwicklung in allen Lebensphasen eigenverantwortlich zu gestalten. Jährlich führen die Führungskräfte für alle Mitarbeiter, unabhängig vom Alter, Mitarbeiterentwicklungsgespräche durch. Ein Career Success Center bietet Mitarbeitern Transparenz darüber, welche Karriereschritte aus einer bestehenden Rolle heraus möglich sind. Um die Bedürfnisse der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung in unterschiedlichen Lebensphasen noch besser zu verstehen und

diesen gerecht zu werden, beteiligt sich SAP am Forschungsprojekt „PInowa“.

Im Rahmen eines umfassenden Gesundheitsmanagement trägt ein breites Angebot an Sport- und Erholungsprogrammen dazu bei, dass Mitarbeiter eigenverantwortlich in Arbeitsplatznähe etwas für Körper und Seele tun können. Zahlreiche Vorsorgeprogramme werden der Belegschaft von unserem ärztlichen Dienst angeboten. Neben einer psychologischen Inhouseunterstützung bietet SAP seinen Mitarbeitern ein externes Employee Assistance Program (EAP). Dieses EAP stellt Mitarbeitern und deren Angehörigen 7x24 Std./Woche eine vertrauliche telefonische Beratung für auftretende Probleme des täglichen Lebens aller Art zur Verfügung.

Ausblick

SAP engagiert sich für Initiativen, die eine nachhaltige Weltwirtschaft zum Ziel haben, die sich auf Transparenz und Integrität gründet. Für die Mitarbeiter fördert und gestaltet SAP deshalb ein Umfeld, in dem die Vielfalt der Mitarbeiter respektiert und wertgeschätzt wird. Die Wertschätzung der Kompetenzen und Beiträge aller Generationen im Unternehmen ist deshalb auch in Zukunft ein wichtiger Motor für Innovation und Produktivität der SAP.



SAP ist stolz auf die Vielfalt seiner Mitarbeiter.

SAP unterstützt die Mitarbeiter durch Angebote von Work-Life-Management-Workshops, in denen die Mitarbeiter Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Lebensbalance kennenlernen und in Angriff nehmen können. Darüber hinaus bietet SAP über ein Arbeitszeitkontenmodell die Möglichkeit zu Sabbaticals, etwa zum Zweck der persönlichen Weiterbildung oder als persönliche Auszeit.

Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen wie z. B. Vertrauensarbeitszeit, Teilzeit oder Home Office unterstützt SAP Mitarbeiter dabei, ihre beruflichen und privaten Bedürfnisse flexibel in Einklang zu bringen. So zum Beispiel bei der Vereinbarkeit von Elternschaft und Beruf: Eltern-Kind-Büros wurden in der Konzernzentrale Walldorf und in verschiedenen Niederlassungen eingerichtet und dienen als Anlaufstelle für SAP-Mitarbeiter und ihre Kinder. Auch bei der Bewältigung von Situationen mit pflegebedürftigen Angehörigen unterstützt SAP durch die Vermittlung von professionellen Unterstützungsangeboten.



ThyssenKrupp Steel Europe AG, Duisburg, Deutschland

Branche: Stahlindustrie

Mitarbeiter:

18.904 gesamt (ThyssenKrupp Steel Europe AG)

Altersstruktur (Anteil Beschäftigte):

bis einschl. 19 Jahre	3,0%	■
20 bis 29 Jahre	12,2%	■
30 bis 39 Jahre	11,9%	■
40 bis 49 Jahre	36,3%	■
50 bis 59 Jahre	33,6%	■
60 Jahre und älter	3,2%	■

ProZukunft – Personalpolitisches Programm zur Gestaltung des demografischen Wandels

Die demografischen Veränderungen in unserer Gesellschaft schlagen sich auch auf die organisationsdemografischen Strukturen in Unternehmen nieder. Die Bevölkerung altert zunehmend bei einer konstant niedrigen Geburtenrate. Besonders betroffen sind vor allem Unternehmen, die den notwendigen Personalabbau zur Erhaltung von Wettbewerbsfähigkeit über Jahrzehnte sozialverträglich und beschäftigungssichernd mit Sozialplänen gesteuert haben.



Bei ThyssenKrupp profitieren junge Mitarbeiter von dem Wissen und der Erfahrung der älteren Kollegen – gemeinsam wird so die Chance genutzt, die der demografische Wandel für das Unternehmen eröffnet.

So liegt auch bei der ThyssenKrupp Steel Europe AG das Durchschnittsalter weit über 40 Jahre. Würden wir nicht handeln, hätten wir hochgerechnet im Jahr 2020 ein Durchschnittsalter von 55 Jahren. Um hier nicht Gefahr zu laufen, eines Tages überaltert und ohne geeigneten und vor allem ausreichenden Nachwuchs da zustehen, hat unser Unternehmen bereits 2006 ein Programm entwickelt, das nachhaltig den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnet: ProZukunft.

Das umfassende Personalprogramm ProZukunft wurde von der ThyssenKrupp Steel Europe AG, dem Betriebsrat und der IG Metall gestartet und dient als Handwerkskasten für Mitarbeiter und Führungskräfte: Auf Grundlage regelmäßiger Altersstrukturanalysen stellt er Instrumente zur Verfügung, die die ThyssenKrupp Steel Europe AG „fit für morgen“ machen.

www.thyssenkrupp.com

Zu zahlreichen Themen entwickeln Mitarbeiter des Unternehmens fachbereichsübergreifend konkrete Angebote für die Belegschaft. Eines unserer Ziele ist es, ältere Mitarbeiter langfristig in den Arbeitsprozess zu integrieren.

Dabei bietet das Personalprogramm ProZukunft vielseitige Möglichkeiten zur Erhaltung der eigenen Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Zahlreiche Sportangebote, Anti-Stress-Maßnahmen, Gedächtnistrainings und viele weitere Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements wollen den Mitarbeiter nach dem Ansatz der Salutogenese fit halten. Auch das Thema Gesundheitsvorsorge bekommt mit zunehmendem Alter eine größere Bedeutung. Der Bereich Gesundheit der ThyssenKrupp Steel Europe AG bietet den Mitarbeitern verschiedene Untersuchungen zur Früherkennung oder Vorsorge an.

Darüber hinaus wird im Rahmen der Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung die altersgerechte Gestaltung von Arbeitsbedingungen überprüft. Mit Hilfe einer systematischen Arbeitsplatzbeurteilung durch Mitarbeiter, Führungskräfte, Sicherheitsexperten und Mitbestimmungsträger werden sukzessive Voraussetzungen für ein altersgerechtes Arbeiten weiter vorangetrieben.

ProZukunft hat allerdings nicht nur die ältere Belegschaft im Fokus. Besonders positiv fallen Maßnahmen ins Gewicht, die sich an jüngere Belegschaftsmitglieder richten. Durch die Übernahme Ausgebildeter ist es gelungen, die Alterung der Gesamtbelegschaft zu verlangsamen. Unternehmen, Betriebsrat und die Tarifvertragsparteien trafen die Vereinbarung zur Beschäftigungs- und Zukunftssicherung 2006. Bis zum Auslaufen der Vereinbarung 2013 sollen so insgesamt 1.000 Ausgebildete übernommen werden. Dieses Ziel haben wir bereits 2010 erreicht. Dennoch übernehmen wir selbstverständlich weiterhin unsere ausgebildeten jungen Erwachsenen.

Aber eine weitere Zielgruppe hat ProZukunft im Blick: Neben unseren jüngsten und den älteren Belegschaftsmitgliedern bietet ProZukunft Belegschaftsmitgliedern mit Familie Einiges. Wir unterstützen werdende Mütter und Väter in ihrer persönlichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, z. B. durch Teilzeitarbeit und/oder Home Office, bei der Suche nach einer geeigneten Kinderbetreuung oder aber bei der Betreuung während der Sommerferien, wenn viele Einrichtungen geschlossen sind. ThyssenKrupp bietet dann Mitarbeiterkindern und ihren Freunden eine technikorientierte Ferienfreizeit an. Auch hält ProZukunft Unterstützung für Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Familienangehörigen parat: Über eine eigens eingerichtete Hotline stehen Fachkräfte für eine individuelle Beratung sieben Tage die Woche zur Verfügung.

Für alle Mitarbeiter – und die, die es werden wollen – bietet die ThyssenKrupp Steel AG ein umfassendes Talent Management. Im Rahmen von ProZukunft reicht es von der Rekrutierung des Nachwuchses über die optimale Besetzung von Stellen bis hin zum lebenslangen Lernen sowie passgenauen Entwicklungs- und Karrierewege. Wir strecken unsere Fühler nach den Besten bereits an Schulen und Hochschulen aus; alle Mitarbeiter – unabhängig von ihrem Vertragsverhältnis oder ihrem Alter – werden regelmäßig beurteilt und entsprechend ihren Potenzialen weiterentwickelt und eingesetzt.

Mit ProZukunft gestalten wir unsere Zukunft. Es wird von Mitarbeitern und Führungskräften zunehmend genutzt – und es bietet ihnen jede Woche mehr.



Die Arbeitsplatzbeurteilung hilft dem Unternehmen Gesundheitsschäden zu vermeiden und einen aktiven Beitrag für ein altersgerechtes Arbeiten zu leisten.



vodafone

Vodafone D2 GmbH, Düsseldorf, Deutschland

Branche: Telekommunikation

Mitarbeiter:

Deutschland 12.000

Durchschnittsalter (Anteil Beschäftigte in 2010):

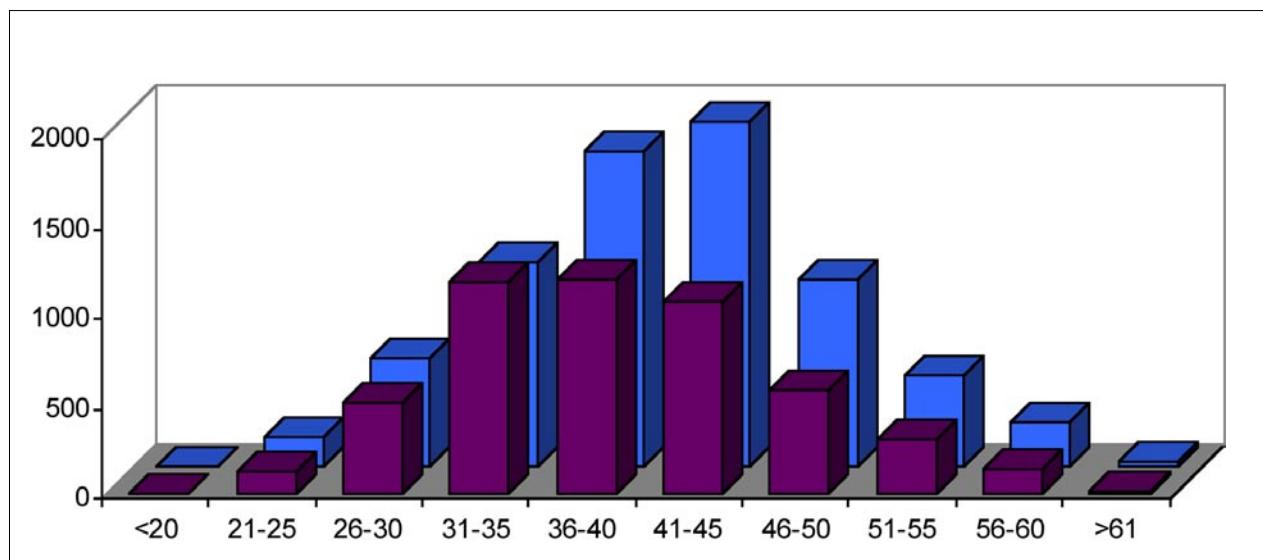
Männer **40,6 Jahre**
Frauen **39,2 Jahre**

Ein Pilotprojekt von Vodafone Deutschland in Kooperation mit der Jacobs University Bremen:

Demografiefeste Personalpolitik

Im Zuge des demografischen Wandels der deutschen Gesellschaft ändern sich die Ansprüche an eine effektive und leistungsfördernde Personalpolitik innerhalb großer und mittelständischer Unternehmen. Ein steigender Altersschnitt der Beschäftigten ist laut Prognosen auch beim Telekommunikationskonzern Vodafone Deutschland zu erwarten.

„Wir brauchen eine zukunftssichere Arbeitnehmerschaft, um unser Unternehmen auch in 20 bis 30 Jahren effizient und marktfähig zu gestalten“, sagt Dirk Banard, Geschäftsführer Personal von Vodafone Deutschland. Diese Ausgangssituation ist der Grundstein für eine Kooperation mit dem Jacobs



Altersstruktur Vodafone Deutschland: Männer (blau) und Frauen (violett)

Center on Lifelong Learning and Institutional Development (JCLL) der Jacobs University Bremen, der im Sommer 2011 gelegt wurde.

„Wir stellen uns der demografischen Herausforderung, indem wir Gesundheits- und Weiterbildungsförderung auf die Altersstruktur der Vodafone-Mitarbeiter abstimmen. Dies sehen wir als den Kern effektiver und demografiefester Personalpolitik unseres Unternehmens“, so Banard.

Die Kooperation mit der Jacobs University Bremen stellt die wissenschaftlich fundierte Umsetzung und Evaluation dieser Abstimmung sicher.

www.vodafone-deutschland.de

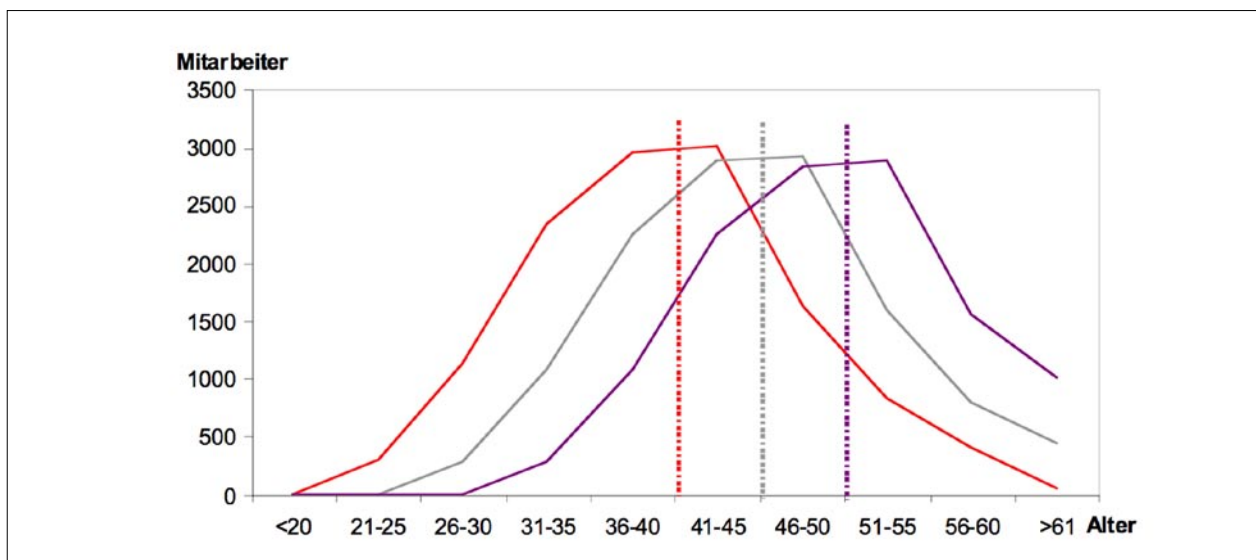
Das Projekt

Im Rahmen einer Promotionsarbeit (2011-2014) unter Betreuung von Prof. Dr. Christian Stamov-Roßnagel sollen folgende Kernziele erreicht werden:

- Innovations- und Lernkompetenz erhalten und fördern und dadurch
- Beschäftigungsfähigkeit sichern

Der Erreichung dieser Ziele dienen die modellhafte Entwicklung und Validierung je eines Trainingsmoduls für die Bereiche Customer Operations und Technik. Die Trainings fußen auf einer langfristigen Umsetzungsstrategie. Sie liefert Vodafone die Werkzeuge, um die altersdifferenzierte Gesundheits- und Weiterbildungsförderung künftig auf andere Unternehmensbereiche ausdehnen zu können.

Beschäftigte, nachhaltig optimale Handlungskompetenz aufzubauen, indem sie ihren eigenen beruflichen Lern- und Entwicklungsbedarf angemessen einzuschätzen lernen, Weiterbildungsangebote effizient nutzen und Entwicklungsbedarfe mit Führungskräften zielgerichtet klären lernen. In Abhängigkeit von den sich in Bestandsaufnahme und Datenerhebung abzeichnenden spezifischen Bedarfen, werden die Trainings speziell auf Belastungsverarbeitung und Lernkompetenz (Customer Operations) oder Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit (Technik) zugeschnitten. Die Trainings werden formativ und summativ in Kontrollgruppendesigns evaluiert. Die dritte Stufe zielt auf die Verankerung der Projektergebnisse im Unternehmen ab. Zum einen wird die Mitarbeiterbefragung der ersten Stufe nach der Implementierung der Trainings wiederholt, um über die Trainingsevaluation hinaus die Wirkung des



Altersstruktur Vodafone Deutschland: Ist-Zustand (rot), Forecast 2015 (grau) und Forecast 2020 (violett)

Die Methode

Das Projekt ist dreistufig angelegt. In der Bestandsaufnahme der ersten Stufe werden durch die Auswertung bereits vorhandener Daten (z.B. Altersstrukturanalyse) unternehmensspezifische Handlungsbedarfe als Eckpunkte der Umsetzungsstrategie bestimmt. Eine flankierende Mitarbeiterbefragung sichert eine belastbare, umfassende Datengrundlage. Als Intervention sind auf der zweiten Stufe spezifische Trainings geplant, die im Kern die Kompetenz zur selbstgesteuerten Bewältigung von Arbeitsanforderungen aufbauen. Sie befähigen

Gesamtprojekts sichtbar zu machen. Außerdem werden interne Multiplikatoren geschult, um die Trainings künftig eigenständig weiterentwickeln und auf andere Bereiche übertragen zu können.

