

Das Interview - Ulrich Fischer: Den demographischen Wandel im Unternehmen gestalten

Das Beispiel üstra AG

Gespräch mit Herrn Dr Ulrich Fischer, Stabsbereich Personal der üstra AG, Hannover

Herr Dr. Fischer, im vorhergehenden Beitrag wurde das Konzept der altersgerechten Personalentwicklung der üstra AG vorgestellt. Ein beeindruckendes Konzept, das den demografischen Wandel in seinen unterschiedlichen Facetten zu fassen versucht. Viele Unternehmen sind aktuell mit dem demografischen Wandel konfrontiert, aber nur wenige reagieren darauf. Was war der Grund für die üstra AG, sich der Herausforderung des demografischen Wandels zu stellen?

Der demographische Wandel stellt üstra vor große Herausforderungen. Unsere Belegschaft wird immer älter und angesichts geburtenschwacher Jahrgänge ist damit zu rechnen, dass auf dem Arbeitsmarkt die Konkurrenz um die Rekrutierung von Arbeitskräften wachsen wird. Auf diese Entwicklungen wollten wir rechtzeitig und umfassend reagieren, um negative Auswirkungen wie etwa Wissensverluste, steigende Fehlzeiten und Personalengpässe zu vermeiden oder wenigstens zu minimieren.

Welcher Schritte bedurfte es von der Erkenntnis handeln zu müssen, bis zur Umsetzung? Mit welchen Widerständen hatten sie sich auseinander zu setzen?

In einem ersten Schritt haben wir offensiv im Kreis der Führungskräfte und beim Betriebsrat informiert und sensibilisiert. Wir haben skizziert, wie sich unsere Belegschaftsstruktur in den nächsten Jahren verändern wird und wie viele Mitarbeiter/innen mittelfristig aus unserem Unternehmen ausscheiden werden. Dieser Schritt hat wesentlich dazu beigetragen, dass wir ein Demographie-Projekt auflegen konnten. Grundsätzlichen Widerstand haben wir im Projektverlauf nicht feststellen können. Einzelne, vom Projektteam vorgeschlagene Maßnahmen wurden allerdings schon kontrovers diskutiert. Dabei spielte in der Regel die Frage des Kosten- Nutzen-Verhältnisses eine Rolle. Wichtig war es uns, sich den Diskussionen zu stellen. Damit konnten wir einerseits unsere vorgeschlagenen Maßnahmen einer Überprüfung aussetzen und andererseits hat der offene Austausch zur weiteren Sensibilisierung für das Thema beigetragen.

Wer ist an der Umsetzung des Konzepts beteiligt?

Uns war von Anfang an klar, dass die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen nur dann erfolgreich sein würde, wenn möglichst viele Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichsten Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen ihr Wissen und ihre Ideen einbringen. Hierauf haben wir bei der Zusammensetzung der verschiedenen Teilprojektgruppen großen Wert gelegt. Ebenso wichtig war es uns, dass auch der Betriebsrat in allen Projektteams mitarbeitet. Dies ist auch geschehen und hat sich bewährt.

04-10: Demographie - Falle oder Chance?

von: Dr. Ulrich Fischer (Leiter Stabsbereich Personal, üstra Hannover) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

Bereits Anfang 2008 hat sich die üstra AG auf den Weg gemacht. In den Empfehlungen für nachhaltige Personalentwicklung heißt es, dass einzelne Maßnahmen noch der Konkretisierung bedürfen. Wie ist der aktuelle Stand der Umsetzung?

Die meisten Maßnahmen sind mittlerweile ins operative Geschäft überführt worden. Eine vom Projektteam vorgeschlagene Maßnahme, Fahrdienst- und Fahrausweisprüftätigkeiten zu mischen, wird seit März diesen Jahres erprobt. Bis Ende 2011 soll in Erfahrung gebracht werden, ob Mischarbeit eine dauerhafte arbeitsorganisatorische Option darstellt, die nach und nach – auch auf andere Tätigkeiten und Bereiche - ausgeweitet werden kann. Darüber hinaus stehen die Einführung eines Wertkontos sowie der leichten Vollzeit kurz bevor. Zu beiden Themen werden in Kürze Betriebsvereinbarungen abgeschlossen.

Das Konzept sieht eine ganze Reihe von Maßnahmen vor, Maßnahmen zur Verbesserung der Attraktivität von Ausbildung, Nachfolgeplanung, Arbeitszeitmodellen, Weiterbildung, Gesundheitsschulungen, Bewertung von Arbeitsplätzen und Wissensdokumentation um nur einige zu nennen. Welche der Maßnahmen haben einen zentralen Stellenwert in dem Konzept alternsgerechte Personalentwicklung?

Hier zu priorisieren, fällt mir sehr schwer. Mischarbeit beispielsweise führt dazu, dass Mitarbeiter/innen sich zusätzliche Kompetenzen aneignen und damit ihre Beschäftigungsfähigkeit erhöhen. Um entgegenzuwirken, dass durch ausscheidende Mitarbeiter/innen Wissen für immer verloren geht, setzen wir auf Tandems, also ein befristetes Zusammenarbeiten vom Noch-Stelleninhabern und feststehenden Nachfolgern. Welche dieser Maßnahmen ist unter dem Gesichtspunkt einer alternsgerechten Personalentwicklung höher zu bewerten? Für mich sind beide Maßnahmen unbedingt erforderlich. Dies gilt ebenso etwa für Gesundheitsschulungen und die Nachfolgeplanung.

Einige der vorgesehenen Maßnahmen wie z.B. Checkliste Wissensdokumentation, Arbeitsbewältigungsindex oder alternsgerechte Bewertung von Arbeitsplätzen sind sehr komplexe Instrumente. Wie sind sie bei der Umsetzung vorgegangen, nutzen sie hierbei externen Sachverstand der sie berät?

Wir sind in der glücklichen Situation, im Unternehmen auf Experten unterschiedlichster Profession und auf ein breites Erfahrungswissen zugreifen zu können. Die Kunst bestand und besteht „eigentlich“ nur darin, zu den zu bearbeitenden Themen die Kolleginnen und Kollegen zusammenzubringen, die aufgrund ihrer Kompetenzen in der Lage sind, konstruktiv mitzuarbeiten und befriedigende, tragfähige Lösungen zu entwickeln. Wir sind völlig ohne externen Sachverstand ausgekommen.

Wie wird das Konzept im Unternehmen aufgenommen? Gibt es Unterschiede bei der Bewertung des Konzepts durch Vorgesetzte und Beschäftigte? Gibt es Maßnahmen, die sich in der Umsetzung als schwierig erweisen?

Unsere Anstrengungen zur Bewältigung der demographischen Herausforderungen werden insgesamt im Unternehmen positiv aufgenommen. Dies gilt gleichermaßen für Führungskräfte und alle anderen Beschäftigten. Das heißt aber nicht, dass von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jede einzelne Maßnahme als sinnvoll angesehen wird. Ein gutes Beispiel ist hier unser Rotationsprojekt. In unserem Unternehmensbereich Bus war die Nachfrage nach Rotationsarbeitsplätzen etwa doppelt so hoch wie das

04-10: Demographie - Falle oder Chance?

von: Dr. Ulrich Fischer (Leiter Stabsbereich Personal, üstra Hannover) |
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

Angebot. Im Unternehmensbereich Stadtbahn hingegen sind wir zur Zeit dabei, das Projekt erneut zu bewerben, weil dort das derzeitige Interesse deutlich geringer ausgeprägt ist.

Herr Dr. Fischer, abschließend die Frage: Lohnt sich der Aufwand? Würden Sie anderen Unternehmen empfehlen, ebenfalls den demografischen Wandel als Herausforderung anzunehmen?

Der Aufwand hat sich auf jeden Fall gelohnt. Durch die systematische Auseinandersetzung mit dem Thema haben wir erreicht, dass bei Führungskräften und Mitarbeiter/innen die Sensibilität für demographische Fragen gewachsen ist. Es ist uns gelungen, die Nachfolgeplanung zu professionalisieren, die Gesundheitsförderung weiter auszubauen und neue Wege der Arbeitsgestaltung zu beschreiten. Darüber hinaus ist die Einsicht gewachsen, auch das Personalmarketing zu professionalisieren und zu modernisieren. Mit unserem Demographieprojekt haben wir einen wichtigen Schritt in Richtung Weichenstellung für eine vorausschauende, altersgerechte Personalpolitik getan. Ich kann anderen Unternehmen nur nahe legen, frühzeitig entsprechende Aktivitäten zu entfalten.