

Nachhaltige Personalpolitik: Demografischen Wandel in Unternehmen gestalten

Investitionen in Lebenslanges Lernen sind Zukunftsinvestitionen (1)

In der Diskussion um den demografischen Wandel wird dem Lebenslangen Lernen ein wichtiger Stellenwert beigemessen. Einerseits trägt Lebenslanges Lernen aus der Sicht der Unternehmen dazu bei, den zukünftigen Fachkräftebedarf durch die Weiterbildung der Beschäftigten aufzufangen.

Andererseits bedeutet Lebenslanges Lernen aus der Sicht der Beschäftigten, dass sie dadurch (allerdings nur in Verbindung mit einer entsprechenden Gesundheitsfürsorge und sportlicher Betätigung) erst ihre Beschäftigungsfähigkeit zum vorgesehenen Rentenalter erhalten können.

Aus einer altersgerechten Perspektive ist aber nicht nur die geringe Weiterbildungsteilnahme älterer Beschäftigter problematisch sondern auch die insgesamt geringe Weiterbildungsteilnahme im internationalen Vergleich.

Weil die Erhaltung der Lernfähigkeit der Beschäftigten (aber auch des Managements) eine entscheidende Rolle spielt, um leistungs- und konkurrenzfähig zu bleiben, sind die Unternehmen gefordert, mit ihren Belegschaften tragfähige Konzepte für lebenslanges Lernen zu entwickeln.

In fehlender Lernfähigkeit Älterer ist die geringere Weiterbildungsbeteiligung nicht begründet. Die Lernforschung hat sich schon lange von der Behauptung, Jugendliche lernten am besten und am meisten, verabschiedet. Zweifellos gibt es Lernwiderstände wenn z.B.

- * die Lernenden die Bedeutsamkeit der Themen für ihre eigene zukünftige Beschäftigungsfähigkeit nicht sehen,
- * Weiterbildung zur Belastungssteigerung führt,
- * Arbeitsanforderungen sich dadurch erhöhen,
- * mangelnde oder sogar negative Lernerfahrungen vorliegen.

Notwendig ist daher, Weiterbildungsstrategien der Unternehmen mit den Arbeitsprozessen zu verbinden und neue Lernformen zu entwickeln. Zentral hierfür sind Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse, in denen Lernprozesse gefordert und gefördert werden.

Die Herausforderung für die Weiterbildung bestehen darin, das Lernen didaktisch mit Bezug auf ihr berufliches Handeln in den Blick zu nehmen und danach zu fragen, wie Lernen in altersheterogenen Gruppen gestaltet werden kann.

Herausgebildet hat sich inzwischen eine bewährte betriebliche Praxis, die das intergenerationelle Lernen in den Blick nimmt. Es liegt auf der Hand, dass dies am ehesten gelingt, wenn Praxisbezüge, gemeinsames Erfahren, Weitergabe von Erfahrung, Lernen auch von den Jüngsten die Lernprozesse

bestimmen.

Immer öfter werden unmittelbare Bezüge zwischen der Lernkultur eines Unternehmens und seinem Innovationspotenzial hergestellt. Alternde Belegschaften gefährden nach neueren Erkenntnissen - entgegen weit verbreiteten gegenteiligen Stereotypen - keineswegs die Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Es sind die immer noch vorherrschenden betrieblichen Personalentwicklungsstrategien, die dem verbreiteten Jugendwahn in der Werbung folgend in einer ständigen Verjüngung der Belegschaft ihr Heil suchen und jenseits des fünfzigsten Lebensjahres keine nennenswerten Potenziale vermuten. Sie sind es, die dringend der Revision bedürfen.

Allerdings stellt eine Personalplanung, die von einer hohen Innovationsgeschwindigkeit ausgeht und eine Belegschaft über viele Lebensjahrzehnte in den Blick nimmt, die Unternehmensbereiche vor die Aufgabe, alle Arbeitsprozesse altersgerecht zu planen und lernförderlich zu gestalten.

Gestaltungsmöglichkeiten in Unternehmen

Die Arbeitsdirektoren und Wissenschaftler sind der Auffassung, dass altersgerechte Personalstrategien sich nur realisieren lassen, wenn Voraussetzungen erfüllt sind.

Dazu gehören:

- > Beteiligung der Beschäftigten bei der Gestaltung der Arbeit,
- > eine sinnvolle Altersmischung der Belegschaft,
- > innerbetrieblicher Erfahrungsaustausch zwischen den Beschäftigtengenerationen (Wissensmanagement),
- > angemessene Strategien der personal Rekrutierung, die nicht nur auf die Neueinstellung junger Beschäftigten abstellt,
- > eine umfassende Berücksichtigung des Arbeitsschutzes, der bis hin zur Technikentwicklung reicht.

In alternden Gesellschaften hängt die Wirtschaftskraft der Unternehmen davon ab, dass die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Belegschaften durch eine altersgerechte und lernförderliche Gestaltung der Arbeitsprozesse unterstützt und gefördert wird.

Das vorhandene Erfahrungswissen Älterer kann besser in anderen Konstellationen genutzt werden, beispielsweise durch Änderung der Tätigkeitsschwerpunkte: hin zu dienstleistungsorientierten Aufgaben und Entlastung von körperlich belastenden Tätigkeiten.

Aus ihrer Sicht liegt die Lösung der demografischen Probleme nicht allein in der Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze sondern darin, Arbeit altersgerecht zu organisieren.

Dies bedeutet:

- > Die unterschiedlichen Potenziale der einzelnen Altersgruppen hinsichtlich ihrer physischen und psychischen Leistungsfähigkeit erfordern differenzierte Einschätzungen, neue Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsprozesse, aber auch an die Weiterentwicklung, Verbesserung und Pflege dieser Potenziale durch entsprechende betriebliche Maßnahmen.
- > Die für das Unternehmen besonders wertvollen Potenziale älterer Beschäftigter liegen in deren Berufs- und Lebenserfahrung. Diesen Erfahrungsschatz für das Unternehmen nutzbar zu machen, im Ablauf der täglichen Arbeitsprozesse von den älteren auf die jüngeren Beschäftigten zu übertragen, ist Gegenstand einer Personalentwicklungsplanung aus der erweiterten Perspektive.
- > Ziel der Betriebspolitik muss es sein, die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Die Folgen des demografischen Wandels für die Belegschaften in den kommenden zwanzig Jahren lassen sich heute mit einiger Sicherheit prognostizieren. Notwendig ist, dies in einer langfristigen Personalentwicklung umzusetzen.

Beispielhafte Strategien altersgerechter Personalentwicklung

Ein betriebliches Beispiel, wie der demografische Wandel von der betrieblichen Personalentwicklung offensiv angegangen werden kann, bietet die üstra. Die üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG (üstra) ist als Unternehmen des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) mit mehr als 150 Millionen Fahrgästen pro Jahr das größte kommunale Verkehrsunternehmen in Niedersachsen.

Der demografische Wandel stellt die üstra vor große Herausforderungen:

- * Das mit 45 Jahren ohnehin schon hohe Durchschnittsalter der Belegschaft wird in den nächsten Jahren weiter ansteigen. Steigendes Alter stellt insbesondere den Fahrdienst vor große Herausforderungen. Die einseitige belastende Fahrtätigkeit verbunden mit Schichtdienst und zunehmenden Verkehrsstress führen vor allem bei älteren FahrerInnen überproportional zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen bis hin zur Fahrdienstuntauglichkeit.
- * Langjährig beschäftigte MitarbeiterInnen haben sich im Verlauf ihres Berufslebens ein enormes betriebliches Erfahrungswissen angeeignet.

Im Rahmen der bislang erfolgten Personalabbaumaßnahmen hat die üstra die Erfahrung machen müssen, dass insbesondere das im Zuge der Nutzung von Altersteilzeit- und Vorruhestandsregelungen frühzeitige Ausscheiden älterer Arbeitnehmer mit einem nicht unerheblichen Know-how-Verlust einhergegangen ist.

Auf die skizzierten Probleme/Entwicklungen muss personalwirtschaftlich reagiert werden. Vorrangig sind auf folgende Fragen personalwirtschaftliche Antworten zu finden:

- * Wie kann bei einer alternden Belegschaft und gleichzeitigem Personalabbau die Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs sichergestellt werden?
- * Welche Anforderungen sind an eine reibungslose Nachfolgeplanung zu stellen?
- * Wie kann ein Wissenstransfer organisiert werden?
- * Wie kann sichergestellt werden, dass insbesondere FahrerInnen bis zum Renteneintritt ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen ihre Tätigkeit verrichten können?

- * Wie kann berufslebenslang eine wertschöpfende Personaleinsatzflexibilität gewährleistet werden?
- * Wie kann die Attraktivität der üstra als Arbeitgeber gesteigert werden?

Um die richtigen Antworten zu finden, hat die üstra Anfang 2008 ein A-Projekt aufgelegt. Die Einstufung als A-Projekt bedeutet, dass das Projekt hohe Priorität genießt und eine unternehmensweite Relevanz besitzt. Zur Bearbeitung des Projektes wurde nachstehende Projektstruktur gewählt:

Der Lenkungsausschuss setzt sich aus dem Vorstand, dem Personalleiter sowie dem Vorsitzenden des Betriebsrates zusammen. Aufgabe des Lenkungsausschusses ist es, auf der Grundlage der Empfehlungen des Projektteams Umsetzungsentscheidungen zu treffen. Das Projektteam, das sich aus dem Leiter des Stabsbereichs Personal (Projektleiter), dem Betriebsarzt, der Mitarbeiterberatung, einer Personalreferentin und einem Mitglied des Betriebsrates zusammensetzt, koordiniert das gesamte Projekt, prüft die in den Teilprojekten erarbeiteten Maßnahmenvorschläge auf Realisierbarkeit und berichtet regelmäßig über den Fortgang des Projektes im Lenkungsausschuss.

Bei der Zusammensetzung der Teilprojektgruppen wurde insbesondere Augenmerk darauf gelegt, dass alle relevanten Unternehmensbereiche einschließlich des Betriebsrates vertreten sind. In den Teilprojekten wurden nachstehend aufgelistete Maßnahmenvorschläge erarbeitet, die mittlerweile teils umgesetzt sind bzw. teils noch der Konkretisierung bedürfen.

- * Optimierung Verfahren Nachfolgeplanung
- * Sicherstellung einer bedarfsorientierten und attraktiven Ausbildung
- * Bildung von Tandems
- * Checkliste Wissensdokumentation
- * Einführung Arbeitsbewältigungsindex
- * Altersgerechte Bewertung von Arbeitsplätzen
- * Eintägige Gesundheitsschulung im Rahmen der Ausbildung Stadtbahnfahrer
- * Einführung eines Zeitwertkontos
- * Förderung der Teilzeitarbeit
- * Wunschdienstlagen für Ein- und Zweischichtpläne
- * Rotation Fahrdienst / Vertrieb
- * Führungskräftenachwuchsprogramm
- * Zusätzliche Weiterbildungsangebote
- * Interne Serviceschrift „üstra als Arbeitgeber“
- * Ausbildung plus Studium
- * Externe Imagebroschüre „üstra als Arbeitgeber“
- * Systematisierung berufsspezifischer Kontakte
- * Optimierung der Bewerberverwaltung/-betreuung

Einige der verabschiedeten Maßnahmen sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Nachfolgeplanung

Die üstra hat bis 2019 mehr als 500 feststehende Personalabgänge zu verzeichnen. Folglich muss sie

Vorsorge treffen, dass daraus resultierend erstens keine Personalengpässe entstehen und zweitens betriebliches Erfahrungswissen dem Unternehmen erhalten bleibt.

Im Rahmen des Projektes wurden deshalb in enger Abstimmung mit dem Unternehmensbereich Personal & Organisation folgende Fragen beantwortet:

- Welche Stellen werden bis 2019 wann frei?
- Ist die frei werdende Stelle wieder zu besetzen?
- Gibt es unternehmensintern geeignete Nachfolger?
- Wie werden die ausgewählten Nachfolger auf die neue Tätigkeit vorbereitet?
- Wie ist ein gegebenenfalls erforderlicher Wissenstransfer zu organisieren?

Tandems zur Vermeidung von Wissensverlusten

Angesichts der genannten Größenordnung der Abgänge ist davon auszugehen, dass bei Unterlassung von Gegensteuerungsmaßnahmen ein kostenintensiver und die Qualität beeinträchtigender Wissensverlust die Folge wäre. Zur Minimierung des Problems wurde u. a. die Maßnahme „Bildung von Tandems bei Führungs- und Schlüsselpositionen“ umgesetzt. Ein Tandem wird aus einem ausscheidenden Mitarbeiter und einem nachrückenden Mitarbeiter gebildet. Ziel ist es, durch die Einarbeitung des Nachfolgers durch den Noch-Stelleninhaber das Erfahrungswissen der Älteren an die Nachrückenden weiter zu geben und den Verlust an Know-how auf ein Minimum zu begrenzen.

Gesunderhaltung

Zwecks Gesunderhaltung der Mitarbeiter sind im Projekt Maßnahmen der Gesundheitsförderung, der Arbeitszeitgestaltung und der Arbeitsorganisation auf den Weg gebracht worden.

Ergänzend zu den langjährig bewährten Maßnahmen der Gesundheitsförderung wurde auf Empfehlung des Projektteams in die Ausbildung zum Stadtbahnfahrer ein eintägiges Gesundheitsseminar eingebaut. Darüber hinaus wird in der betriebsärztlichen Betreuungsstelle mittlerweile ein Fragebogen zur Ermittlung der subjektiv empfundenen Arbeitsfähigkeit eingesetzt. Die Fragebogenergebnisse liefern dem Betriebsarzt in der Regel wichtige Anhaltspunkte, um in einem Beratungsgespräch mit dem Mitarbeiter gesundheitsbezogene Empfehlungen ableiten zu können.

Arbeitszeitbezogen stehen zwei Maßnahmen im Vordergrund: die Förderung von auf die jeweiligen Unternehmensbereiche zugeschnittenen Teilzeitarbeitsmodellen sowie die Einführung des Zeitwertkontos. Unter demografischen Gesichtspunkten kann die Teilzeitarbeit einen wichtigen Beitrag zur Verringerung der individuellen Arbeitsbelastung leisten. Das Zeitwertkonto ermöglicht es Mitarbeitern, Zeiten anzusparen, um früher aus dem Berufsleben auszuschneiden.

Eine innovative Maßnahme stellt die Initiierung eines zweijährigen Pilotprojektes „Rotation Fahrdienst / Vertrieb“ dar. Hierbei soll in Erfahrung gebracht werden, ob die Mischung von Fahrtätigkeit mit Fahrausweisprüfdienst und Servicetätigkeiten ein für die üstra praktikables Modell zur Entlastung von Fahrern von reiner Fahrtätigkeit ist und in der Konsequenz zur Verringerung krankheitsbedingter Abwesenheiten führt.

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

Kontinuierliche Sensibilisierung

Seit Beginn des Projektes hat das Projektteam großen Wert auf eine kontinuierliche Information und Kommunikation im Kreis der Führungskräfte und des Betriebsrates gelegt. Darüber hinaus ist regelmäßig in der Mitarbeiterzeitung zum Projekt informiert worden. Um Führungskräfte für das Thema alternde Belegschaften zu sensibilisieren, werden seit 2008 verpflichtende Seminare durchgeführt, in denen u. a. die Rolle der Führungskraft im Kontext des demografischen Wandels behandelt wird.

(1) Auszug aus: Empfehlungen für nachhaltige Personalwirtschaft, Band 2: Demografischen Wandel in Unternehmen gestalten, vorgelegt von Arbeitsdirektoren und Wissenschaftlern, ein Projekt der IG Metall und ver.di, Frankfurt/Berlin 2009