

Die Krise stoppt das Altern nicht

PRAXIS. Gerade jetzt brauchen Unternehmen Strategien im Umgang mit älteren Mitarbeitern. Wir zeigen sechs Ansätze für gutes Demografiemanagement.

Von **Bettina Schmitt**

Das Durchschnittsalter der meisten Belegschaften steigt, daran wird auch die aktuelle Krise nichts ändern. Unternehmen tun deshalb gut daran, ihre gerade etablierten Ansätze des Demografiemanagements auch durch die wirtschaftlich schwierigen Zeiten hindurch weiterzuführen. Wer dies schafft, ist umso besser aufgestellt, wenn es wieder aufwärts geht. Wir stellen im Folgenden sechs Unternehmen vor, die bereits erfolgreiche Strategien im Umgang mit einer älter werdenden Belegschaft entwickelt haben. Sie sind allesamt Mitglieder im Demographie Netzwerk e.V. ddn (www.demographie-netzwerk.de), in dem sich 156 Unternehmen aller Größen und Branchen zusammengeschlossen haben, um sich gemeinsam den Herausforderungen des demografischen Wandels zu stellen. Weitere Beispiele finden Sie unter www.personalmagazin.de/downloads.

Hansgrohe: Miteinander und motiviert mitmachen (MUMM)

Das mittelständische Traditionsunternehmen Hansgrohe mit Stammsitz in Schiltach/Schwarzwald weiß, was es an seinen älteren Beschäftigten hat. Damit die Generation 50 plus noch lange motiviert im Arbeitsleben steht, bietet der Armaturen- und Brausenspezialist seinen älteren Arbeitskräften vielfältige Möglichkeiten an. Jedes Jahr findet ein eigenes „Welcome-Meeting“ für Mitarbeiter statt, die 50 Jahre alt geworden sind. Hier wird erörtert, was den Beschäftigten wichtig für ihre berufliche Zukunft ist, wie sie ihre kom-

menden Aufgaben sehen, wie sie die Belastung an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz einschätzen und welche Verbesserungsvorschläge sie haben. Diese Meetings sind ein Baustein des Projekts MUMM („Miteinander und Motiviert Mitmachen“), das die Hansgrohe AG bereits vor

men und flossen in einen Projekt-Flyer ein, der alle Führungskräfte und über 50-jährigen Mitarbeiter über die Ergebnisse informiert.

Das Projekt MUMM, das gemeinsam mit der Belegschaft erarbeitet wurde, drückt die Wertschätzung für Ältere als

„Wir wollen mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wachsen, aber nicht auf deren Kosten.“

Florian Schoof, Hansgrohe AG



vier Jahren ins Leben gerufen hat. Ziel ist es, das Unternehmen und die Mitarbeiter auf die mit dem demografischen Wandel einhergehenden Veränderungen vorzubereiten. Ein Schwerpunkt beim MUMM-Welcome-Meeting 2007 war das Thema: „Alternative Arbeitszeitgestaltung und -organisation.“ Den Beschäftigten aus der Produktion war vor allem eine flexiblere Pausenorganisation wichtig. Ein weiteres Anliegen war die Möglichkeit, bei Bedarf von Nachtschicht und Schichtarbeit zur Regelarbeitszeit zu wechseln. Teilnehmer aus dem kaufmännischen Bereich wünschten sich, eine Jahresarbeitszeit oder auch Auszeiten, sogenannte „Sabbaticals“, in einem bestimmten Rhythmus in Anspruch nehmen zu können. Die Arbeitszeitkonten, so ein weiterer Vorschlag, sollten so erweitert werden, dass Sonderprämien nicht ausgezahlt, sondern in Stunden und damit in Freizeit umgewandelt werden können. Alle Vorschläge und Wünsche wurden aufgenom-

erfahrene Wissensträger aus und soll den Erfahrungsaustausch zwischen älteren und jüngeren Kollegen fördern. Im Unternehmen genießt das Projekt höchste Priorität.

Kontakt: Florian Schoof, Projektleiter MUMM und Referent für Gesundheitsmanagement, Hansgrohe AG
florian.schoof@hansgrohe.com

Bertelsmann: Gesundheits-Checks für Mitarbeiter ab 45 Jahren

Das betriebliche Gesundheitsmanagement bei der Bertelsmann AG und ihren Tochterunternehmen umfasst ein vielfältiges Spektrum von Maßnahmen zu Themen wie Sport, Medizin, Prävention, Ernährung oder Nichtrauchererschutz. Anfang des Jahres 2008 hat Bertelsmann die verschiedenen Angebote unter dem Namen „BeFit“ zusammengeführt. Beteiligt sind die Bertelsmann Betriebskrankenkasse und der Betriebssozialdienst, das Sport- und Gesundheitsprogramm, der betriebsärztliche Dienst sowie der

Konzernarbeitskreis Mensch & Gesundheit. Gero Hesse, Senior Vice President Human Resources, hebt besonders die Gesundheits-Check-ups heraus, die seit 2006 allen Mitarbeitern ab 45 Jahren offenstehen. „Der Check-up für die Mitarbeiter umfasst in etwa das Siebenfache eines Standard-Check-ups in der gesetzlichen Krankenkasse“, erläutert Hesse. Er kann alle vier Jahre wiederholt werden. Die Kosten werden von der Firma getragen; absolute Vertraulichkeit wird gewährleistet. Die Mitarbeiter nehmen das Angebot gerne an. Die Teilnahmequote liegt bei über 40 Prozent.

Die weiteren Angebote des betriebsärztlichen Diensts decken eine breite Palette medizinischer Maßnahmen ab, wie Gripeschutzimpfungen, Hepatitisimpfung für Ersthelfer, Knochenmark-Spendaktionen in diversen Firmen, Einführung von halbautomatischen Defibrillatoren zur Verhinderung des plötzlichen Herztods und vieles mehr. Hintergrund des umfassenden Gesundheitsangebots, so Hesse, ist zum einen die partnerschaftliche Unternehmenskultur bei Bertelsmann, aber ebenso die Erkenntnis, dass gesunde Mitarbeiter in Zeiten des demografischen Wandels immer mehr zum Wettbewerbsvorteil werden.

Kontakt: Gero Hesse, Senior Vice President HR, Bertelsmann AG, gero.hesse@bertelsmann.de



„Unser Gesundheits-Check-up umfasst in etwa das Siebenfache eines Standard-Check-ups in der GKV.“

Gero Hesse, Bertelsmann AG

Vattenfall Europe: Gesundheit als wichtige Führungsaufgabe

Vattenfall Europe hat in einem Personalstrategieprojekt die Risiken aus dem demografischen Wandel analysiert. Ein Ergebnis ist, dass durch längere Fehlzeiten älterer Mitarbeiter und eine altersbedingte Zunahme der Schicht-/Berufsunfähigkeit erhebliche Kosten auf

das Unternehmen zukommen können.

Um einer solchen Entwicklung vorzubeugen, beschloss Vattenfall die Führungskräfte zu sensibilisieren, denn diese haben einen großen Einfluss auf die



„Gesundheitsbezogene Gespräche sind Führungsaufgabe in unserem Unternehmen.“

Cynthia Glaw, Vattenfall Europe AG

Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Dazu wurde die externe Beratungsfirma „Padoc – Health & Productivity Management“ beauftragt, ein nachhaltig wirksames Konzept zu entwickeln. Der Hamburger Sportmediziner Dirk Lümekemann hat gemeinsam mit Vattenfall eine kompakte, dreistündige Veranstaltung mit maximal zwölf Personen konzipiert und mit den leitenden Betriebsärzten durchgeführt. 70 Prozent der Führungskräfte nahmen daran teil. Diese haben den Nutzen des betrieblichen Gesundheitsmanagements erarbeitet, die Führungsaufgabe Gesundheit definiert und deutlich gemacht, wie sie in den kommenden Wochen ihre Mitarbeiter zu mehr Gesundheit motivieren wollen. Dieses Element zur Nachhaltigkeit hat gewirkt, denn drei Monate nach

werden allen Interessierten in einem ein-tägigen Seminar angeboten. Mit einem individuellen Coaching und einer sechs-monatigen Nachbetreuung durch Padoc werden die Führungskräfte bei dem

Transfer in den Führungsalltag unterstützt und begleitet. Zusätzlich können die Teilnehmer auf vorbildliche Rahmenbedingungen zurückgreifen: Vattenfall hat das betriebliche Gesundheitsmanagement organisatorisch fest verankert und mit dem Arbeitsschutz verknüpft. Die umfangreichen Maßnahmen sind in einem übersichtlichen Katalog zusammengefasst und eine wertvolle Basis für den Dialog mit den Mitarbeitern.

Die beschriebene Qualifizierungsmaßnahme für Führungskräfte stellt gesundheitsbezogene Gespräche in den Mittelpunkt, denn wer mit seinen Mitarbeitern spricht, setzt das wirksamste Führungsinstrument ein, um eine hohe Leistungsfähigkeit der Beschäftigten insbesondere mit zunehmendem Lebensalter zu sichern.

Kontakt: Cynthia Glaw, Koordinatorin Gesundheitsmanagement, Vattenfall Europe AG, cynthia.glaw@vattenfall.de

ThyssenKrupp: Talentmanagement gegen den Fachkräftemangel

Die ThyssenKrupp Steel AG ist mit rund 19.000 Mitarbeitern der größte Stahlhersteller Deutschlands und ist darüber hinaus an verschiedenen außereuropäischen Standorten vertreten. Der demografische Wandel stellt auch ThyssenKrupp Steel vor große Herausforderungen, denen der Konzern mit „ProZukunft“ begegnet. Im Lenkungs-kreis des Programms sitzen Vertreter der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmer-

ERFAHRUNGSUSTAUSCH

Das Demographie Netzwerk ddn

Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn) ist ein Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen, die sich zusammengetan haben, um sich gemeinsam den Herausforderungen des demografischen Wandels zu stellen.

Wie können Unternehmen sich optimal auf ältere Belegschaften einstellen und wettbewerbsfähig bleiben? Wie machen andere das, und wo steht mein Unternehmen im Vergleich? Welche neuen Anforderungen stellt die kaufkräftige Zielgruppe der älteren Kunden an Produkte und Dienstleistungen? Mit diesen und weiteren Fragen beschäftigen sich die Mitglieder des Demographie Netzwerks ddn.

Gegründet wurde ddn im März 2006 auf Initiative des Bundesministeriums für Arbeit

und Soziales (BMAS) und der Initiative neue Qualität der Arbeit (INQA). Mitglieder sind Unternehmen aller Branchen und Größen, aber auch öffentliche Institutionen, Wissenschaftler oder Privatpersonen, die sich mit dem Thema Demografie beschäftigen. Die ursprüngliche Zahl der 42 Gründungsmitglieder ist inzwischen auf 156 angewachsen.

Weitere Informationen zum Demographie Netzwerk ddn finden Sie im Internet unter www.demographie-netzwerk.de.

Noch mehr Beispiele für erfolgreiches Demografiemanagement haben wir online für Sie bereitgestellt: Die Sick AG hat ein generationenübergreifendes Wissensmanagement etabliert, die Henkel KGaA hat ein Ampelsystem für gesunde Ernährung in der Kantine eingeführt, TNT Express hat Lernpatenschaften eingerichtet, und Phoenix Contact bietet ein systematisches Gesundheitsmanagement.

www.personalmagazin/downloads
Stichwort „Praxisbeispiele Demografie“

seite, koordiniert wird der komplette Prozess durch ein Projektbüro.

Angesichts des sich ankündigenden Fachkräftemangels auf dem Arbeitsmarkt fördert ThyssenKrupp Steel verstärkt den Nachwuchs aus den eigenen

Um hier aktiv zu gestalten, ist es wichtig, junge Menschen für Technik zu begeistern und gezielt in Unternehmen weiterzuentwickeln. Hier greifen das Young-Potentials-Programm, das junge Mitarbeiter bei ihrem berufs begleitenden

Mit den bisherigen Erfolgen des Talentmanagements ist ThyssenKrupp Steel sehr zufrieden. „Vor der Haustür des Unternehmens geht die Strategie voll auf“, sagt Dr. Rudolf Carl Meiler, Leiter Personalstrategie und -entwicklung. In Zukunft will das Unternehmen sein Talentmanagement auch international ausrichten. Schul- und Hochschulkooperationen in Brasilien und den USA sollen folgen.

Kontakt: Dr. Rudolf Carl Meiler, Leiter Personalstrategie und -entwicklung, ThyssenKrupp Steel AG, rudolf-carl.meiler@thyssenkrupp.com

„Wir wollen junge Menschen für Technik interessieren und ihre Potenziale gezielt entwickeln.“

Dr. Rudolf Carl Meiler, ThyssenKrupp Steel AG



Reihen. Das Talentmanagement umfasst eine Personalentwicklungssystematik zur Nachfolgeplanung und besteht aus den drei Schritten: finden, binden und entwickeln. Finden beginnt dabei schon in den Schulen, zum Beispiel durch Schulkooperationen, Projekte oder in den Ideenparks der ThyssenKrupp AG. Anschließend sollen erkannte Talente durch Praktika, Werkstudenteneinsätze, Stipendienprogramme oder die Zusammenarbeit im Rahmen von Diplom- oder Doktorarbeiten an das Unternehmen gebunden werden.

Studium unterstützt, und das Qualifizierungsprogramm für Nachwuchskräfte (Corporate Young Professionals).

ThyssenKrupp Steel setzt ebenso gezielt am Ende der beruflichen Laufbahn an, um das Wissen und die Qualifikation der vorhandenen Mitarbeiter möglichst lange nutzen zu können. Das Wissen muss weiterentwickelt werden (Stichwort lebenslanges Lernen), und beim Ausscheiden von Mitarbeitern gibt es einen geordneten Wissenstransfer auf die jüngeren Mitarbeiter.

RKW: Neue Formen des Lernens für drei Generationen

Durch den demografischen Wandel sind die Unternehmen gefordert, eine ausgewogene Altersstruktur ihrer Belegschaften zu schaffen. Gleichzeitig ist insgesamt eine immer bessere Ausrichtung auf den Arbeitsplatz vonnöten. Damit bekommen Nach- und Anpassungsqualifizierung wie auch die Bereitschaft der Mitarbeiter zu ständigem Kompetenz- und Wissenserwerb eine zunehmende Bedeutung. Lernen wird

zum zentralen Bestandteil im Arbeitsprozess.

Das RKW Kompetenzzentrum hat deshalb das Projekt TriKom ins Leben gerufen. Dabei stand eine innovative Personal- und Organisationsentwicklung im Vordergrund. Mit TriKom wurden neue Formen des Lernens, generationsübergreifendes Arbeiten und Wissenstransfer im Unternehmen verankert. TriKom steht für die Bündelung von Kompetenzen, die folgende drei („tri“) Personengruppen mitbringen: arbeitslose Führungserfahrene über 50 Jahre, jüngere Hochschulabsolventen oder Promovenden und erfahrene Koordinatoren des RKW. Jeweils eine arbeitslose Person mit Erfahrungen und ein Berufseinsteiger bildeten ein Tandem,

„Mit dem Projekt TriKom wurden generationsübergreifendes Arbeiten und Wissenstransfer verankert.“

Dr. Dorothea M. Hartmann, RKW Kompetenzzentrum



ohne „Bestrafungen“ ausprobieren. Dies schuf eine solide Vertrauensbasis unter den Teilnehmenden.

Das Projekt hat im Ergebnis die Unternehmenskultur positiv verändert, zur Kompetenzentwicklung und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter beigetragen, die Qualität der Projektarbeit im RKW erhöht, neue Mitarbeiter systematisch integriert, die Altersstruktur ausge-

nen vorzeitigen Renteneintritt zu ermöglichen, hat die Salzgitter AG betriebliche Demografiefonds eingerichtet und damit eine Vorreiterrolle in der gesamten Branche übernommen. Die Demografiefonds werden paritätisch aus Mitteln der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer gespeist und gelten für 30 inländische Gesellschaften des Salzgitter-Konzerns und deren tarifliche Arbeitnehmer. Das Startkapital der Fonds betrug im Jahr 2007 zirka zehn Millionen Euro. Außerdem werden sie regelmäßig aus der Erfolgsbeteiligung gespeist. Die Arbeitnehmeranteile des Fonds unterliegen einem Insolvenzschutz.

Die Einrichtung der Demografiefonds war Teil einer Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) zur Gestaltung des demografischen Wandels. Gegenstand der KBV: das Projekt GO – Die Generationenoffensive 2025. Die Handlungsfelder des Projekts reichen von Gesundheit, Fitness und Ergonomie über Personalentwicklung und -qualifizierung bis zu Führung und Unternehmenskultur. Der Altersdurchschnitt bei Salzgitter ist mit 42 Jahren schon heute recht hoch. Das Ziel muss also sein, die Mitarbeiter möglichst lange fit für die Arbeit an den Hochöfen zu halten und ihnen andererseits aber auch für die Zeit danach Jobalternativen anzubieten – oder ihnen eben einen früheren Renteneintritt zu ermöglichen.

Kontakt: Beate Brandes, Leiterin Personal- und Sozialpolitik, Salzgitter AG, brandes.b@salzgitter-ag.de ■



„Mit unseren Demografiefonds haben wir eine Vorreiterrolle in der gesamten Branche übernommen.“

Beate Brandes, Salzgitter AG

das von jeweils einem RKW-Koordinator geleitet wurde. Da es auch darum ging, die Altersstruktur im Unternehmen zu verändern, wurde TriKom zugleich als Rekrutierungsinstrument angelegt, und die neuen Mitarbeiter wurden in einem Matching-Verfahren zu Tandems zusammengeführt.

Eine Einführungsveranstaltung, gezielte Weiterbildungsseminare (zum Beispiel MS Office-Schulungen, Englischkurse, Schreibwerkstätten), Vorträge, Diskussionsveranstaltungen und Workshops sicherten den Zusammenhalt der Teams und die Integration der neuen Mitarbeiter. Das Kernstück der Organisationsentwicklung bildete das Lernlabor. Dort konnten alle drei Personengruppen Wissen und Erfahrung weitergeben, Prämissen eigenen Handelns hinterfragen, ihr Verständnis von Fehler- und Kritikkultur reflektieren, betriebliche Tabus erkunden und neue Handlungsweisen

wogener gemacht und das Unternehmen stärker nach außen vernetzt.

Kontakt: Dr. Dorothea M. Hartmann, Koordinatorin „Unternehmerisches Handeln“, RKW Kompetenzzentrum, hartmann@rkw.de

Salzgitter: Früherer Ruhestand dank betrieblicher Demografiefonds

Rente mit 67, längere Lebensarbeitszeiten, Ausstieg aus Frühverrentung und Altersteilzeit – in Zeiten des demografischen Wandels ist das sicher richtig und notwendig. Aber es gibt immer noch Jobs in Deutschland, bei denen das einfach nicht geht. Dazu zählen zum Beispiel viele Arbeitsplätze der Stahlkocher bei der Salzgitter AG. Trotz aller Bemühungen, die Leistungsfähigkeit zu erhalten, werden hier nicht alle Beschäftigten bis zum 67. Lebensjahr arbeiten können. Um älteren und körperlich besonders belasteten Mitarbeitern auch nach dem Auslaufen der gesetzlich geförderten Altersteilzeit ei-



Dr. Bettina Schmitt

ist Pressesprecherin des Demographie Netzwerks ddn.