

Martin Hingst • Thomas Hoffmann • Heinz Schlieper

***Personalentwicklung
für ältere Arbeitnehmer in der
chemischen Industrie***

Eine Pilotstudie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung

Arbeitspapier 135

Personalentwicklung für ältere Arbeitnehmer in der chemischen Industrie

Eine Pilotstudie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung

*Martin Hingst
Thomas Hoffmann
Heinz Schlieper*

Dr. Martin Hingst, Dipl. Chemiker, betreut als Mitarbeiter der Weiterbildungs-Stiftung, Wiesbaden u.a. Projekte zur Kompetenzentwicklung und zum multimedialen Lernen, www.wbs-wiesbaden.de

Dr. Thomas Hoffmann, Dipl. Soz., verantwortlich für das Themenfeld Personalentwicklung im RKW Kompetenzzentrum, Eschborn, www.rkw.de

Heinz Schlieper ist Geschäftsführer der Weiterbildungs-Stiftung, Wiesbaden.

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-171
Fax: (02 11) 77 78-188
E-Mail: Winfried-Heidemann@boeckler.de

Redaktion: Angelika Krönert und Dr. Winfried Heidemann, Referat Qualifikation
Best.-Nr.: 11135
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, März 2007
€ 10,00

Inhaltsverzeichnis

1. Projektauftrag	5
2. Beschäftigung und Altersstruktur in der chemischen Industrie	7
3. Betriebsfallstudien	9
3.1 Ziele	9
3.2 Rahmenbedingungen	9
3.3 Methoden	9
3.4 Fallstudien	10
Unternehmen A	10
Unternehmen B	14
4. Ergebnisse in Hypothesen	19
5. Anhang Interviewleitfaden	23
6. Literatur	25
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	27

1. Projektauftrag

Die Hans-Böckler-Stiftung hat die Weiterbildungs-Stiftung und das RKW Kompetenzzentrum mit einer Pilotstudie zur Personalentwicklung Älterer in der chemischen Industrie beauftragt.

Die Gründe für die im internationalen Vergleich immer noch sehr niedrige Erwerbsquote der 55- bis 64-jährigen in Deutschland (41,2 %)¹ wie auch für die niedrige Anzahl der Unternehmen, die hierzulande über-50-jährige beschäftigen (59 %)², sind vielfältig und spezifisch. Branchenzugehörigkeit, Betriebsgröße, regionale Arbeitsmarktfaktoren, Produktions- beziehungsweise Dienstleistungsart auch kulturelle Aspekte u. a. spielen eine Rolle.

Insofern fühlen sich viele Unternehmen von den pauschalen Appellen, die Potenziale Älterer stärker zu nutzen, ebenso wenig angesprochen wie von den Arbeitsmarktprognosen, die allgemein einen Mangel an nachwachsenden Fachkräften ab 2015 vorhersagen, zumal dieser Trend im Kontext der Globalisierung durch gegenläufige Faktoren zum Teil konterkariert wird³ und weit außerhalb des Zeitrahmens betrieblicher Planungshorizonte liegt.

Hinzu kommt, dass die konkreten und sehr spezifischen Handlungsparameter der Unternehmen in der politischen Debatte nur eine marginale Rolle spielen.

Insofern ist es sinnvoll, die Unternehmensperspektive branchenbezogen genauer und differenzierter zu betrachten.

Ganz generell verfolgt die Pilotstudie die Absicht, die Sichtweisen, den subjektiv empfundenen Problemdruck und die bereits vorhandenen Lösungsansätze in Chemieunternehmen zu formulieren und letztlich sinnvolle Strukturen und Aktivitäten der Personalentwicklung zur betrieblichen Bewältigung des demografischen Wandels zu unterstützen

In diesem Rahmen bestand der Auftrag darin, für die chemische Industrie erste hypothetische Antworten auf folgende Fragestellungen zu formulieren:

- Welche Vorteile versprechen sich große/kleine Unternehmen von der vorzeitigen Verrentung älterer Mitarbeiter?
- Wie werden sie mit den – zum Teil für sie auch problematischen – Konsequenzen (Wissens- und Erfahrungsverluste) fertig?
- Welche Faktoren wären geeignet, ein Umdenken zu unterstützen?
- Welche unterstützenden Maßnahmen können sinnvoll sein?
- Was veranlasst Unternehmen, Beschäftigungsmöglichkeiten zu erhalten, altersgerecht zu gestalten und Personalentwicklung auch für ältere Mitarbeiter zu betreiben? Welche verschiedenen Sichtweisen gibt es innerhalb der Unternehmen zum Thema des Umgangs mit älteren Mitarbeitern?
- Wie bereiten sich Unternehmen heute auf die in Zukunft zu erwartende Veränderung der Altersstruktur ihrer Belegschaften vor?

Im Fokus des Projektes liegen also Aspekte einer altersgerechten Personalentwicklung; weniger von Interesse ist die altersgerechte Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung im Verlauf des Arbeitslebens, obwohl davon selbstverständlich nicht ganz abgesehen werden kann.

Das Vorhaben trägt als Pilotstudie explorativen Charakter und wurde dementsprechend mit qualitativen Methoden (teilstandardisierten Experteninterviews) durchgeführt. Die Ergebnisse werden insbesondere den Sozialpartnern der chemischen Industrie (BAVC und IG BCE) zur Verfügung gestellt. Die Weiterbildungsstiftung und das Rationalisierungs- und Innovationzentrum der Deutschen Wirtschaft haben die Absicht, auf

1 Altenbericht im Auftrag des Bundesfamilienministeriums 2006.

2 Vgl. Ebd.

3 Vgl. Bellmann, Kistler, Wahse 2003.

der Grundlage der Pilotstudie und des Sozialpartnerdialoges im Rahmen eines umfangreichen Branchenvorhabens „Betriebliche Auswirkungen des demografischen Wandels – Umgang mit alternden Belegschaften“ den Komplex „Weiterbildung“ gezielt anzugehen.

Umfang, Arbeitsstrukturen, weitere Beteiligte und finanzielle Ressourcen des Vorhabens sind noch nicht festgelegt.

2. Beschäftigung und Altersstruktur in der chemischen Industrie

In 2005 arbeiten in der chemischen Industrie insgesamt 422.673 Beschäftigte, davon die überwiegende Mehrzahl – 92 % – in den westlichen Bundesländern (vgl. VCI 2006).

Über die Altersstruktur der Beschäftigten in der chemischen Industrie liegen nur wenige Daten vor.⁴

Die folgende Tabelle zeigt die absolute und prozentuale Verteilung der Chemiebeschäftigten auf Altersgruppen für die westlichen Bundesländer, also für mehr als 90 % der Chemiebeschäftigten.

Tabelle 1: Altersstruktur der Chemiebeschäftigten (West)

Altersgruppe	Absolut	2005 (in vH)	1995 (in vH)
> 65	580	0,1	0,1
60-64	12.355	3,1	1,5
55-59	35.166	8,8	8,2
50-54	47.395	11,9	12,8
45-49	58.474	14,7	11,4
40-44	71.569	17,9	12,7
35-39	68.390	17,2	14,4
30-34	44.341	11,1	16,3
25-29	31.028	7,8	13,5
20-24	22.056	5,5	7,0
< 19	7.614	1,9	2,1
20-24	22.056	5,5	7,0
25-29	31.028	7,8	13,5
30-34	44.341	11,1	16,3
35-39	68.390	17,2	14,4
40-44	71.569	17,9	12,7
45-49	58.474	14,7	11,4
50-54	47.395	11,9	12,8
55-59	35.166	8,8	8,2
60-64	12.355	3,1	1,5
398.968	398.968	100,0	100,0

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, sozialversicherungspflichtig Beschäftigte.
Stand: jeweils 30.06; entnommen aus Informationsbrief des BAVC, 10/2006.

4 Die Daten des Statistischen Bundesamtes zur demografischen Entwicklung werden nicht nach Branchen aufgeschlüsselt. Branchendaten veröffentlicht die Bundesagentur für Arbeit auf der Basis ihres Betriebspanels. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von regionalen Studien zur chemischen Industrie, die Angaben über die Altersstruktur der Beschäftigten der Chemieindustrie in einigen Bundesländern enthalten (z. B. Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Hessen). Außerdem haben einige Großunternehmen der chemischen Industrie Daten über die Verteilung ihrer Beschäftigten auf Altersgruppen veröffentlicht (z. B. Phönix und Degussa).

In den Unternehmen der chemischen Industrie der westdeutschen Bundesländer⁵ ist im vergangenen Jahrzehnt (1995 – 2005) der Anteil der über 45-jährigen Mitarbeiter durchschnittlich um 4,6 % auf 38,6 % gestiegen. Der Anteil der 60 – 64-jährigen hat sich fast verdreifacht – wenn auch immer noch auf niedrigem Niveau. Zugleich ist die Mehrheit des Mittelbaus, die 30 – 44-jährigen, mit etwa 45 % zwar stabil geblieben – der ‚Berg‘ dieser starken Alterskohorten wandert – der Anteil der unter-30-jährigen Alterskohorten ist jedoch im gleichen Zeitraum von 23,6 auf 15,2 % gesunken. Altersteilzeit und Vorruhestand fallen demnächst weg und das Renteneinstiegsalter steigt. Fazit: Die Belegschaften werden kontinuierlich älter, der Nachwuchs ist rückläufig. Die Unternehmen haben zwar durchaus noch einige Jahre Zeit, sich auf den absehbaren Fachkräftemangel, auf zunehmende Erfahrungs- und Wissensverluste und auf ältere Belegschaften vorzubereiten, aber entgegen können sie diesen Trends nicht.

Die Unternehmen, in denen die Betriebsfallstudien durchgeführt wurden, haben branchentypische Altersstrukturen.

5 Generell ist in den ostdeutschen Chemieunternehmen – wie in vielen ostdeutschen Unternehmen der übrigen Branchen des verarbeitenden Gewerbes auch – die Altersstruktur erheblich ungünstiger als in den westlichen Ländern: Durch den Personalabbau Anfang der 90er Jahre sind die damals mittleren Alterskohorten überproportional in den Unternehmen geblieben, die (damals) Älteren durch Vorruhestand ausgeschieden und Jüngere überdurchschnittlich häufig entlassen worden. In den geschrumpften Belegschaften der ostdeutschen Unternehmen ist daher der Anteil der demnächst ausscheidenden Beschäftigten erheblich höher, als in den westlichen Unternehmen – es entstehen bereits jetzt oder in Kürze gravierende Know-how-Verlust- und Nachwuchsprobleme für die Unternehmen, zumal auch viele Jüngere die ostdeutschen Regionen verlassen haben.

3. Betriebsfallstudien

3.1 Ziele

Die Betriebsfallstudien sollen den Umgang mit älteren Mitarbeitern im Kontext des betrieblichen Personalmanagements (Personalpolitik, Personalplanung und Personalentwicklung) erfassen und dokumentieren. Dabei wird das Personalmanagement auch mit seinen unternehmensstrategischen Implikationen betrachtet. Neben der allgemeinen Sichtweise des jeweiligen Unternehmens werden besonders die Sichtweisen der Personalverantwortlichen und der Interessenvertretung der Beschäftigten in den Blick genommen.

Im Mittelpunkt des Interesses stehen vor allem vier Aspekte:

- Gibt es besondere Personalentwicklungsmaßnahmen (Qualifizierung, Arbeitsplatzgestaltung, Mitarbeiterführung) für die älteren Mitarbeiter?
- Wie geht das Unternehmen mit dem (zu erwartenden) Verlust an Erfahrungswissen durch das Ausscheiden älterer Mitarbeiter um?
- (Wie) bereitet sich das Unternehmen auf den demografischen Wandel – auf die alternde Belegschaftsstruktur – vor?
- (Wo) artikuliert das Unternehmen politischen und tarifpolitischen Unterstützungsbedarf?

Betrieb A ist ein mittelständisches Unternehmen (ca. 700 Beschäftigte) und Betrieb B ein Großunternehmen. Beide Unternehmen sind in eine globale Konzernstruktur eingebunden. Dabei ist Betrieb A von Vorgaben einer Konzernzentrale hochgradig abhängig, während das untersuchte Unternehmen B selber die Konzernzentrale ist. Dabei weist es, obwohl Großunternehmen, in einigen Aspekten seiner Unternehmenskultur mittelständische Züge auf (vgl. 3.4). Insofern lassen die Ergebnisse Aussagen über mittelständische und große Unternehmen, nicht aber über das typische KMU und nur mit gewissen Einschränkungen über das typische Großunternehmen zu.

3.2 Rahmenbedingungen

Die Erhebungen wurden jeweils von zwei Personen durchgeführt, einer war für das Interview, der andere für die Protokollierung verantwortlich.

Beide Unternehmen sind der Weiterbildungs-Stiftung aus früheren Projekten gut bekannt. Die Experteninterviews wurden auf der Basis eines vorab entwickelten Gesprächsleitfadens durchgeführt. Die Gesprächspartner waren jeweils ein bzw. zwei Vertreter der Personalabteilung mit Zuständigkeit für Personalentwicklung und ein Betriebsratsvertreter. Die Interviews dauerten jeweils ca. drei Stunden. Die ausführliche Protokollierung wurde unmittelbar im Anschluss an die Interviews vorgenommen. Die Gesprächsprotokolle wurden den Interviewpartnern zur Überprüfung zugeschickt. Die Personalleitungen waren 2 – 3 Wochen vor Durchführung der Interviews angesprochen und ausführlich schriftlich über die Projektziele, die wesentlichen Inhalte sowie über die gewünschten Durchführungsbedingungen informiert worden. Es bestand ein deutliches Interesse an dem Projekt, auch an einem Feed-back durch die Interviewer, das den Gesprächspartnern zugesagt worden war.

3.3 Methoden

Die den Untersuchungszielen und dem Pilotcharakter des Vorhabens angemessene Methode ist das teilstandardisierte Experteninterview. Repräsentativität war nicht gefragt, sondern qualitative Aussagen über betriebliche Strukturen und handlungsrelevante Sichtweisen.

Eine genaue Protokollierung des Gesprächsverlaufs und der Aussagen der Gesprächspartner sowie die zusammenhängende Darstellung in einem zusammenfassenden Protokoll (vgl. Anhang) – von den

Gesprächspartnern später noch einmal überprüft – ergab eine solide Materialbasis, die Aussagen zu den Fragestellungen des Projekts ermöglicht. Deren Geltungsbereich ist zunächst auf das jeweilige Unternehmen begrenzt, dennoch lassen sich unseres Erachtens durchaus typische Elemente der betrieblichen Rezeption der Demografieproblematik identifizieren, die in der Ergebnisdarstellung als Hypothesen (vgl. Abschnitt 4), die weiterer Überprüfung und Differenzierung bedürfen, vorgetragen werden.

3.4 Fallstudien

Unternehmen A

Gesprächspartner: HR-Manager, Manager Personal Development, Betriebsratsvorsitzender

Unternehmen

Der Betrieb A ist ein Automobil-Zulieferer mit ca. 700 Mitarbeitern in Deutschland.

Der Mutterkonzern mit Sitz in USA beschäftigt weltweit über 16.500 Mitarbeiter an 61 Standorten in 14 Ländern und ist in den Sparten Kunststoff-Dichtungen, Geräusch- und Schwingungskontrolle sowie dem Flüssigkeitsmanagement tätig.

Die nachfolgende Studie legt den Schwerpunkt ihrer Betrachtung auf die deutschen Standorte des Betriebes A, die – zusammengenommen – den Typ einer mittelständischen Unternehmensstruktur repräsentieren.

Personalpolitische Rahmenbedingungen

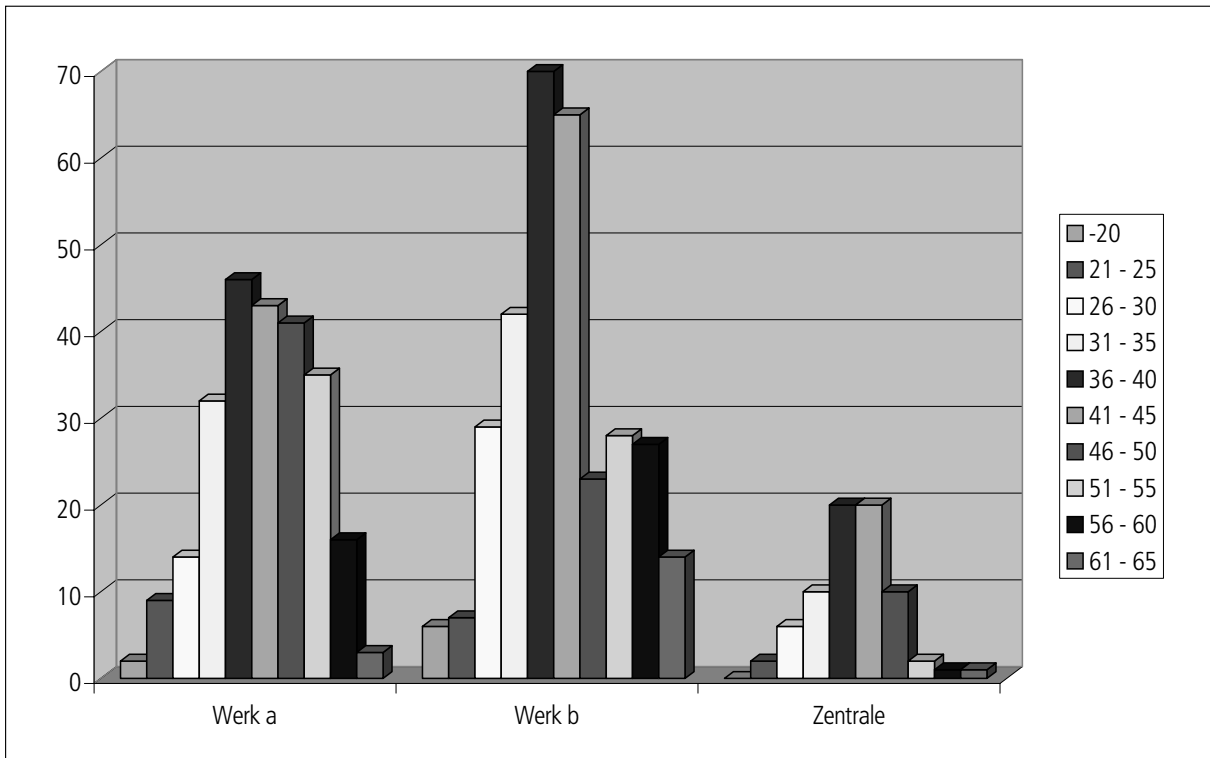
Nach Auskunft der zentralen Personalabteilung ergibt sich für die Werke in Deutschland, die nachfolgend aufgezeigte Alterspyramide:

Tabelle 2: Altersstruktur

Alter	Werk a	Werk b	Zentrale
– 20	2	6	0
21 – 25	9	7	2
26 – 30	14	29	6
31 – 35	32	42	10
36 – 40	46	70	20
41 – 45	43	65	20
46 – 50	41	23	10
51 – 55	35	28	2
56 – 60	16	27	1
61 – 65	3	14	1

Grafisch sieht das folgendermaßen aus:

Schaubild: Alterspyramide



Personalplanung

Die Personalrekrutierung des Betriebes A erfolgt – vor dem Hintergrund einer geringen Fluktuationsrate – vorwiegend konzernintern. Das Unternehmen nutzt eigene Planungswerkzeuge („Nachfolge-Planung“, „Personell Cascade“, „Leadership-Tools“), um interne Nachfolgekandidaten zu identifizieren und für neue Aufgaben aufzubauen. Diese Strategie nutzt es zusätzlich zur Bindung von Mitarbeitern, indem es diesen individuelle Angebote zu beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten anbietet.

Falls der Bedarf an Arbeitskräften nicht gänzlich intern gedeckt werden kann, greift man auf den externen Arbeitsmarkt zu. Das gilt insbesondere für Nachwuchsführungskräfte von der Universität. Bei letzterem Personenkreis geht man davon aus, dass zum Zwecke der Rekrutierung zukünftig systematischer vorgegangen werden muss. Allerdings hat sich der länger andauernde Prozess des Eigentümerwechsels nicht vorteilhaft auf die Bereitschaft junger Leute ausgewirkt, zu diesem Unternehmen zu wechseln.

Scheiden ältere Arbeitnehmer aus Altersgründen aus dem Unternehmen aus, gibt es ein rechtzeitig einsetzendes Vorgehen, um neue Mitarbeiter zu bekommen. Allerdings verläuft dieser Vorgang eher unstrukturiert.

Eine systematisierte Erfassung des Know-Hows von aus Altersgründen ausscheidenden Mitarbeitern erfolgt gegenwärtig noch nicht, wird aber im Zuge der Etablierung entsprechender Instrumente der Personalplanung („Nachfolge-Planung“) zukünftig Gegenstand des Wissensmanagements beim Betrieb A sein. Als Grundlage hierfür soll in den Altersteilzeit-Verträgen ein bestimmtes Kontingent von Arbeitstagen für Aktivitäten zu Zwecken des Wissenstransfers festgeschrieben werden, die das Unternehmen in der Passiv-Phase der Teilzeit abrufen kann. Das könnte nach Vorstellung der Personalabteilung so aussehen, dass bestimmte Leute früher als festgelegt in den passiven Teil der Altersteilzeit wechseln und sich stattdessen dazu bereit erklären, bei Bedarf für eine begrenzte Zeit erneut in den Arbeitsprozess einzusteigen, um bestimmte Engpässe überbrücken zu helfen.

Personalentwicklung

Neben den oben erwähnten Instrumenten zur Personalplanung ergreift das Unternehmen umfangreiche Maßnahmen zur Personalentwicklung. An einem Standort wurde – aufbauend auf dem Tarifvertrag zur Qualifizierung in der chemischen Industrie – eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung abgeschlossen. Im Rahmen dieser Vereinbarung ist u. a. eine ausführliche Bildungsbedarfsanalyse bei allen Mitarbeitern durchgeführt worden, deren Ergebnisse unter Berücksichtigung der Entwicklungsinteressen der Beschäftigten in Maßnahmen zur Personalentwicklung umgesetzt wurden. Ähnliche Aktivitäten werden nun für weitere Standorte angegangen.

Darüber hinaus haben die Beschäftigten auf Teile einer tariflich festgelegten „Einmalzahlung“ verzichtet unter der Bedingung, dass diese Mittel in einen Fonds gelangen, der paritätisch betreut werden soll. Ziel ist es, hieraus Unterstützungsleistungen für Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, die nach Ansicht des Arbeitgebers nicht unbedingt entsprechende Weiterbildungsangebote benötigen. Dazu gehören vor allem auch neue Formen der Weiterbildungsgestaltung insbesondere für „lernungewohnte“ Beschäftigungsgruppen. Dies ist jedoch noch nicht realisiert.

Zur Zeit wird über eine entsprechende Vereinbarung beraten.

Maßnahmen im Umgang mit älteren Mitarbeitern

Aus Sicht des Unternehmens sind auf Seiten der älteren Mitarbeiter durchaus Defizite in der Qualifikationsstruktur erkennbar. Die Personalabteilung nennt in diesem Zusammenhang die Bereiche EDV-Kenntnisse, Fremdsprachen und Flexibilität.

Diese Problematik betrifft alle Hierarchieebenen, wobei neu eingestellte, jüngere Mitarbeiter – insbesondere in Führungsfunktionen – bereits bei Eintritt ins Unternehmen durch ihre Vorbildung entsprechend besser auf diese Anforderungen vorbereitet sind.

Personalentwicklung wird beim Betrieb A nicht altersdifferenziert betrieben. Vielmehr setzt man darauf, alle Beschäftigten gleichermaßen in Qualifizierungsprozesse einzu-binden. Laut Betriebsrat wird der Schwerpunkt auf die Integration aller Mitarbeiter in die Unternehmensprozesse anstatt einer altersbezogenen Abgrenzung gelegt. Als Synergieeffekt erhofft man sich davon eine „soziale Selbstregulierung“ evtl. vorhandener (nicht nur der altersbedingten) Unterschiede in der Qualifikationsstruktur.

Aus Sicht der Personalabteilung wären differenzierte Handlungsmöglichkeiten auf Basis betrieblicher oder politischer Rahmenbedingungen hilfreich. Genannt wird hier die Zurückstufung älterer Mitarbeiter in Bezug auf Leistungserbringung und Entlohnung, gegebenenfalls auch unter Kompensation des Lohnverlusts durch staatliche Bezuschussung.

Seitens des Betriebsrats wäre ein tariflicher Rahmen für Langzeitkonten wünschenswert, die nicht nach Lebensalter, sondern nach Zeit der Berufstätigkeit bemessen werden. Insbesondere bei jüngeren Arbeitnehmern (25 – 35 Jahre) bestünde allerdings ein deutliches Akzeptanzproblem gegenüber solchen Überlegungen.

Die Unternehmenskultur des Umgangs mit älteren Mitarbeitern

Im Unternehmen bestehen keine separaten Vereinbarungen für ältere Arbeitnehmer. Der respektvolle Umgang mit allen Beschäftigten gleichermaßen ist Teil des konzerneigenen Verhaltenskodex.

Relevanz der politischen Demografiediskussion

Obwohl man sich der Problematik der demografischen Entwicklung bewusst ist, wird die Thematik momentan als nicht akut handlungsrelevant bewertet. Das liegt allerdings wohl daran, dass es nur wenige Ältere im Betrieb gibt, die ca. 58 – 60 Jahre alt sind. Wahrscheinlich wird das Problem mit der jetzt vorhandenen Altersstruktur in absehbarer Zeit doch auftauchen.

Es gibt aber – wohl auch deshalb – zurzeit keine konkret entwickelten Pläne zu dieser Thematik, es ist auch nicht vorgesehen, sich hierauf in absehbarer Zeit zu fokussieren.

Anforderungen an den Gesetzgeber werden deshalb nicht artikuliert.

Allerdings wurde ausgeführt, dass gesetzliche Veränderungen ggf. doch zu neuen Überlegungen führen könnten. Dabei wurde auf das neue Gleichbehandlungsgesetz verwiesen, dessen genaue Anforderungen in Unternehmen noch nicht detailliert behandelt worden seien, oder auch eine Änderung der Struktur der Altersrente.

Allerdings setzt das Unternehmen darauf, mit seinen Maßnahmen zur Personalplanung und -entwicklung auch den dann unter Demografieaspekten auftauchenden Entwicklungen wirkungsvoll begegnen zu können.

Feed-back aus der externen Perspektive

- Bedingt durch den länger andauernden – und noch nicht abgeschlossenen – Veränderungsprozess aufgrund des Verkaufs des Unternehmens ist nicht zu erwarten, dass dem Thema „Demografie“ große aktuelle Bedeutung beigemessen wird.
- Nach einer Phase der Konsolidierung erscheint es unabdingbar notwendig, sich über die PE systematisch mit der Thematik „Demografie“ auseinanderzusetzen.
- Die gesetzlichen Gegebenheiten sind bekannt, der Druck hinsichtlich Kosten, neuer Technologie, höchste Qualität etc. gerade für einen Automobilzulieferer ebenfalls.
- Im Rahmen der beginnenden Etablierung regelmäßig fortgeschriebener Bildungsbedarfsanalysen und deren praktischer Umsetzung in geplante Maßnahmen unterschiedlicher Art bietet es sich an, den Bereich „Demografie“ und ihre konkreten Auswirkungen auf das Unternehmen systematisch mit anzugehen.
- Bei einem kleineren Unternehmen erscheint es nicht wahrscheinlich, dass Themen, die in drei Jahren eine gewisse betriebliche Relevanz erlangen könnten, bereits jetzt systematisch angegangen werden, da das Tagesgeschäft alle Kräfte bindet. Das gilt erst recht, wenn Sondersituationen eintreten und weitere „Manpower“ in Anspruch nehmen.

Unternehmen B

Unternehmen

Betrieb B ist ein weltweit tätiger Konzern mit insgesamt ca. 50.000 Mitarbeitern. Die Produktpalette besteht aus mehreren Sparten. Den Produktgruppen entsprechen vier Unternehmensbereiche. Innovationen spielen für die Sicherung der Marktanteile eine herausragende Rolle. Der Geschäftsbericht weist allein für 2005 mehr als 20 Produktinnovationen auf. Deren Anteil am Umsatz macht 25 % aus – mit steigender Tendenz. Insgesamt weist der Umsatz eine weltweit steigende Tendenz auf.

Das Unternehmen verfolgt in allen Bereichen (s. o.) eine Wachstumsstrategie, die explizit an Nachhaltigkeit, Verpflichtung auf die Menschenrechte (Beitritt zum Global Compact der UN) und grundlegende Arbeitnehmerrechte sowie am Umweltschutz ausgerichtet ist.

Personalpolitische Rahmenbedingungen

Mit Bezug auf die Globalisierung gibt es im Betrieb B zwei sogenannte „Schlüsselinitiativen“:

- Diversity (ganzheitlicher Ansatz, der die Unterschiede der Mitarbeiter als Chance begreift). Im Fokus sind besonders die Unterschiede hinsichtlich Nationalität, Geschlecht und auch Alter.
- Talentmanagement (Führungskräfte werden in jeweils zwei Unternehmensbereichen in zwei Ländern in zwei Funktionen eingesetzt).

Die Sicherung leistungsfähiger und engagierter Mitarbeiter (Fach- und Führungskräfte) im zunehmenden Wettbewerb um diese geschieht durch Universitätskontakte und spezielle Rekrutierungsprogramme. Das Demografiethema taucht (noch?) nicht in der personalpolitischen Ausrichtung des Unternehmens auf. Allerdings wurde im Unternehmen eine Arbeitsgruppe „Demografische Altersstruktur“ eingerichtet.

Für die Zeit nach 2009 (Auslaufen der gesetzlichen Altersteilzeitregelung) besteht „noch keine Vision“. Die genaue Altersstruktur der Belegschaft ist nicht bekannt, es liegen keine präzisen Statistiken darüber vor⁶. Allerdings kennt man die grobe Verteilung der Mitarbeiter auf Altersgruppen: Die meisten Mitarbeiter sind – dies gilt für alle Hierarchieebenen – (branchenvergleichbar) zwischen 40 und 50 Jahre alt.

50 – 55-jährige finden sich im Unternehmen nur wenige, am wenigsten in der Produktion (nur noch Einzelne), in höheren Hierarchieebenen etwas mehr.

Über 55-jährige gibt es in der Produktion nicht mehr und in der Verwaltung bzw. in höheren Hierarchieebenen auch nur noch Einzelne.

Bislang wurde im gesamten Unternehmen massiv von der gesetzlichen Altersteilzeitregelung Gebrauch gemacht. Daher besteht bei den Mitarbeitern immer noch die Vorstellung, das Rentenalter beginne mit 55 Jahren. Wenn alles so weitergeht wie bisher, sind die qualifizierten Mitarbeiter in 15 Jahren „auf einen Schlag alle weg“.

Personalplanung

Der Planungshorizont der Personalplanung beträgt ein Jahr. Im Mittelpunkt steht die Nachfolgeplanung, die zur Zeit noch ‚von Hand‘ und vorrangig für die oberen Führungsetagen gemacht wird. Im Jahre 2007 wird ein Managementsystem für die Nachfolgeplanung weltweit eingeführt werden, das es auch ermöglichen soll, die Nachfolgeplanung auf untere Ebenen von Fach- und Führungskräften herunter zu brechen.

Die Einstellung von Auszubildenden sollte eigentlich auf der Personalplanung beruhen, de facto jedoch werden mehr Auszubildende als benötigt eingestellt, weil es dabei noch eine „politische Komponente“ gibt. Hier ist auch der Betriebsrat initiativ. Nach seiner Auffassung sollten mehr und bessere Planungszahlen verfügbar sein.

6 Zwischenzeitlich wurde eine Altersstrukturanalyse durchgeführt.

Langsam entsteht ein Bewusstsein dafür, bei Neueinstellungen auch auf die Altersstruktur des jeweiligen Bereichs zu schauen, also in Bereichen mit hohem Altersdurchschnitt jüngere Bewerber zu bevorzugen und gegebenenfalls umgekehrt.

Das Problem der kurzfristigen Planungshorizonte verschärft sich durch die üblichen Managementlaufbahnen, die meist aus einer Aneinanderreihung relativ kurzfristiger Durchgangsstationen bestehen: Wer nicht lange bleibt, trifft keine langfristig wirksamen Entscheidungen. Auch insofern ist die Demografieproblematik bislang kaum in der Personalplanung verankert.

Personalentwicklung

Im Unternehmen wird mittlerweile erkannt, dass der Aufwand für die Rekrutierung geeigneten Personals steigt. Allerdings glaubt man nicht so recht an den (prognostizierten) Fachkräftemangel in einer globalisierten Welt.

Die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter werden jedoch steigen: Der Dienstleistungssektor bekommt im Unternehmen wachsende Bedeutung. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, insbesondere der Älteren, Wissen weiterzugeben, wird immer wichtiger.

Lebenslanges Lernen ist ein Schlagwort, das diese Herausforderungen trifft und neue Denkmodelle erfordert. Die Flexibilität des Unternehmens muss zukünftig größer werden. Das Unternehmen „fängt hier an zu denken“.

Bereits heute werden in eigenen Kursen Fähigkeiten wie „emotionale Intelligenz“ auch mit Hilfe neuer Methoden (individuelles Feedback) trainiert. Dabei wird auch das Umfeld der Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens (die Familie) einbezogen. „Leadership“ und „Unternehmenskultur“ werden als wichtige Themen erkannt und sollen zukünftig im Unternehmen auch für Mitarbeiter verbindlich werden. In diesem Zusammenhang sind auch Seminare wie „Frauen führen Männer“ und „Männer führen Frauen“ bedeutsam. Sie sollen ein Bewusstsein für Unterschiede unterstützen und in produktive Bahnen lenken (Diversity).

Das Unternehmen erwartet davon die höhere Bereitschaft, im Arbeitsprozess Wissen weiterzugeben. Dabei wird die Beobachtung gemacht, dass viele Mitarbeiter fragen: „was kriege ich dafür, dass ich ständig lerne, mein Wissen weitergebe?“

Und: „wieviel von mir lass' ich auspressen?“ Dem sei die Einstellung entgegenzuhalten: „je mehr ich gebe, desto mehr kriege ich auch.“ Es wird von den Mitarbeitern zunehmend erkannt, dass solche Qualifizierungs- und Trainingsangebote genauso auch in ihrem individuellen Qualifizierungsinteresse liegen.

Die Bewertung ihres Nutzens entzieht sich einfachen quantifizierenden Berechnungsmethoden, die von der Personalentwicklung auch nicht gefordert werden.

Spezielle Qualifizierungsangebote für bestimmte Altersgruppen werden vom Management nicht für sinnvoll gehalten. Zum einen, weil damit der Wissensaustausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern eher unterbunden als gefördert wird und zum anderen, weil die Unterschiede im Lernverhalten zwischen Älteren und Jüngeren als nicht bedeutsam wahrgenommen werden.

Blockaden gegenüber Bildungsinvestitionen in ältere Mitarbeiter bestehen nur vereinzelt und unterschwellig. Mitunter fragen Ältere, wenn ihnen angetragen wird, sich zu qualifizieren: „kann man mich (noch) dazu zwingen?“

Ein Problem in diesem Zusammenhang ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in den unteren Entgeltgruppen (E1 – E4) in Qualifizierungsprozesse, weil deren Interesse daran bislang nicht sehr groß ist.

Als weiteres Problem wird die derzeitige Form der Mitarbeitergespräche angesehen, die lediglich vergangenheitsbezogen ist. Nach dem jetzt gültigen Tarifvertrag soll sich das ändern. Im Zentrum steht dann die Frage: „Was brauchst Du, um im nächsten Jahr Deinen Job gut zu machen?“

Als hilfreich und notwendig wird ein „Anwalt“ in der Geschäftsführung für das Thema ‚Wandel der Unternehmenskultur‘ angesehen. Außerdem wird eine staatliche Bildungspolitik als notwendig angesehen, die

Durchlässigkeit im Bildungssystem unterstützt. Ein Abschotten von Bildungszugängen würde die Personalentwicklungsbemühungen von Unternehmen unterlaufen.

Maßnahmen im Umgang mit älteren Mitarbeitern

In vielen Bereichen können beim Ausscheiden älterer Mitarbeiter kritische Situationen durch Kompetenzverluste auftreten. Beispiel: Ein Mitarbeiter der Werksfeuerwehr ist aus Altersgründen nicht mehr einsetzbar – ausgebildeter Nachwuchs für seine an sehr spezifische, nur durch längere Erfahrung ausführbare Tätigkeit, fehlt im Bereich. In solchen Fällen wird unter Umständen eine Stelle zeitweilig doppelt besetzt (älterer und jüngerer Mitarbeiter), um dem Jüngeren die erforderlichen Kompetenzen zu vermitteln. Dadurch wird der Personalschlüssel des Bereichs erhöht (was allerdings nicht immer möglich ist).

Besondere Qualifizierungsmaßnahmen für die Zielgruppe ältere Mitarbeiter gibt es im Unternehmen nicht – mit einer Ausnahme: das Seminar 55plus, mit dem Ältere auf ihren bevorstehenden Ausstieg vorbereitet werden. Eine besondere Zielgruppe ‚ältere Mitarbeiter‘ würde im Unternehmen als Ausgrenzung empfunden. Eine Altersbegrenzung für die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen besteht weder offiziell noch inoffiziell. Wichtig für die Personalentwicklung ist allein die Frage: ‚Welche Kompetenzen benötigt jemand‘ – unabhängig vom Alter. Die Mischung von Altersgruppen in der Personalentwicklung wird vom Management als besonders wichtig angesehen. Probleme bestehen in dieser Hinsicht nicht (etwa, dass Ältere langsamer lernen als Jüngere o. ä.). Das Erfahrungswissen der Älteren mit den kritischen Fragen der Jüngeren zu koppeln, wird als Verbesserung der Qualität der Personalentwicklung angesehen.

Spezielle Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsprävention für ältere Mitarbeiter sind im Unternehmen nicht vorgesehen. In dieser Hinsicht gilt für alle Beschäftigten das Gleiche.

Die Unternehmenskultur des Umgangs mit älteren Mitarbeitern

Die Wertschätzung, die die Mitarbeiter im Unternehmen erfahren, ist vom Alter unabhängig. Weil allgemein das Bewusstsein besteht, dass das Rentenalter (im Betrieb B) mit 55 Jahren beginnt, werden allerdings über-55-jährige in einem Ausnahmestatus gesehen und schon einmal gefragt, „warum sie immer noch da sind“. Dies hat aber keinen diskriminierenden Charakter. Vielmehr erscheint das Ausscheiden mit 55 Jahren als kaum hinterfragte Selbstverständlichkeit – besonders in der Produktion.

Ergebnisse des Wirkens der internen Arbeitsgruppe „Demografische Altersstruktur“ sind bislang in der Unternehmenskultur (noch) nicht spürbar.

Relevanz der politischen Demografiediskussion

Diese Diskussion wird als relevant für das Unternehmen zunächst durch die ‚Brille‘ eines steigenden Aufwands für Personalrekrutierung (als Folge eines sich verknappenden Angebotes qualifizierter Arbeitskräfte, besonders Hochschulabsolventen) wahrgenommen.

Das Auslaufen der gesetzlichen Altersteilzeitregelung 2009 hat in der Wahrnehmung bislang (noch) keine dramatische Bedeutung. Es wird davon ausgegangen, dass es auch nach 2009 (irgendwelche) Möglichkeiten geben wird, im Unternehmen nicht bis 65 oder sogar bis 67 Jahren arbeiten zu müssen, bzw. Mitarbeiter in diesem Alter beschäftigen zu müssen. Konkretes sieht man hier noch nicht – die Beschäftigung mit diesem Thema hat erst begonnen.

Sehr vage wird an tarifvertragliche Regelungen, z. B. an die Einrichtung von Langzeitkonten, gedacht.

Im übrigen wird in diesem Zusammenhang die fortschreitende Automatisierung und Verlagerung von Unternehmensfunktionen thematisiert. Beides wird die Probleme, Jugendlichen Ausbildungs- und Arbeitsplätze in bestimmten Bereichen anbieten zu können, verschärfen und einen starken Gegentrend zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit bilden.

Feed-back aus der externen Perspektive⁷

Dieses Feed-back beschränkt sich aufgrund des nur begrenzten Einblicks der Interviewer in das Unternehmen auf einige Hinweise, die auf die sich veränderte Altersstruktur im Unternehmen fokussiert sind:

- Die bestehende Integration der älteren Mitarbeiter in die Personalentwicklung wird als bedeutsam angesehen. Es besteht offensichtlich keinerlei Ausgrenzung von Mitarbeitern aufgrund ihres Alters und das gemeinsame Lernen von Jüngeren und Älteren wird gefördert. Unter dem Gesichtspunkt der Weitergabe von Erfahrung und Wissen (in beide Richtungen) ließe sich diese Praxis auf eine stärker systematisierende Bildung von altersgemischten Teams auch in den Arbeitsprozessen bestimmter Bereiche, wo das Ausscheiden älterer Erfahrungsträger absehbar ist, ausweiten. Es ist wahrscheinlich nicht ausreichend, dies den jeweiligen Linienführungskräften allein zu überlassen, sondern diese durch bestimmte Vorgaben und Hilfestellungen vom Personalmanagement gezielt zu unterstützen.
- Auch in Bezug auf Diversity-Management bestehen beachtliche Ansätze in der Unternehmenskultur wie auch in der Personalentwicklung. Eine Systematisierung dieser Ansätze besonders auf arbeitsorganisatorischer Ebene (z. B. bereichs-spezifisch durch gezielte Bildung gemischter Teams) erscheint sinnvoll.
- Um nachhaltig wirksame personalstrategische Entscheidungen besser treffen und realisieren zu können, erscheint es sinnvoll, für bestimmte Schlüsselpositionen – besonders im Personalmanagement – von der Regel, Führungskräftelaufbahnen als Aneinanderreihung kurzfristiger Durchgangsstationen zu gestalten, abzuweichen und solche für Personalfragen strategische Positionen längerfristig zu besetzen.
- Hilfreich wäre eine Altersstrukturanalyse für das gesamte Unternehmen, für die verschiedenen Bereiche sowie auch für die verschiedenen Qualifikationsgruppen. Dann wäre exakt erkennbar, wo und wie schnell die ‚Berge‘ der stark besetzten Alterskohorten ‚wandern‘ und wo – absehbar – welche Kompetenzen ersetzt werden müssen. Diese Angaben können Grundlage einer genaueren längerfristigen Vorbereitung auf anstehende Kompetenzverluste sein, denen dann auf personalplanerischer, Personalentwicklungs- und arbeitsorganisatorischer Ebene gezielter und systematischer entgegengewirkt werden könnte.
- Es erscheint sinnvoll, das Unternehmen, die Mitarbeiter schon heute auf einen steigenden Anteil älterer Mitarbeiter besonders in der Produktion bzw. auf die geringer werdenden Möglichkeiten vorzeitiger Verrentung vorzubereiten, damit auch bei den jüngeren Mitarbeitern ins Bewusstsein dringt, dass sie (auch in diesem Unternehmen) länger werden arbeiten müssen als bisher üblich und Qualifikationen benötigen, die auch längerfristig ‚haltbar‘ sind.
- Für die Realisierung der vorgenannten Aspekte haben Mitarbeitergespräche, die den Schwerpunkt auf zukünftig benötigte Kompetenzen und deren Entwicklung setzen, eine besonders große Bedeutung. Tarifvertragliche Regelungen bieten hierfür einen unterstützenden Rahmen, der entsprechend ausgefüllt werden muss. Sinnvoll konkretisiert werden können solche Anforderungen in einer Betriebsvereinbarung und geeigneten Instrumenten sowie vorbereitenden Qualifizierungen von Führungskräften und Mitarbeitern.
- Eine Nutzung der Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Demografische Altersstruktur“ für personalstrategische Ausrichtungen und deren Umsetzung (Stichwort: Altersstrukturanalyse) erscheint sinnvoll.

⁷ Das Feedback aus der Sicht der Interviewer im Rahmen der Betriebsfallstudien entspricht deren Grundverständnis, die Unternehmen nicht nur als Untersuchungsfeld, sondern auch als interessierte Partner zu sehen.

4. Ergebnisse in Hypothesen

- (1) *Der demografische Wandel wird in den Unternehmen von allen relevanten Akteuren sehr bewusst zur Kenntnis genommen und im Hinblick auf mögliche Auswirkungen auf das eigene Unternehmen reflektiert, ohne dass dies eine konkrete Handlungsrelevanz im Unternehmen nach sich zieht.*

Ein Mangel an Informationen, ein Bedarf an Aufklärung oder Sensibilisierung hinsichtlich der demografischen Veränderungen und ihrer möglichen Auswirkungen auf das eigene Unternehmen konnte in den Betriebserhebungen nicht festgestellt werden, weder bei den Personalverantwortlichen und Betriebsräten, noch beim Management, über dessen Vorstellungen berichtet wurde. Dabei wird eine eigene Betroffenheit auf der Ebene harter betriebswirtschaftlicher Fakten nicht oder bestenfalls in Ansätzen gesehen.

Die Probleme der Unternehmen, sich auf alternde Belegschaften einzustellen, bestehen insofern auch eher im Bereich der Planungsstrukturen und Instrumente, die oft nur kurze Planungshorizonte gestatten und insgesamt auf Belegschaften mit einem hohen Anteil älterer Mitarbeiter nicht ausgerichtet sind.

- (2) *Die bestehenden Instrumente der Personalplanung und -entwicklung, sind unzureichend und einer Einstellung der Unternehmen auf den demografischen Wandel ihrer Belegschaften zum Teil nicht förderlich.*

Beide Unternehmen werden sich, wie immer mehr andere, mit einem zunehmenden Anteil über 50-jähriger sowie auch – und das ist vielleicht noch ungewohnter – mit einem zunehmenden Anteil über 60-jähriger Mitarbeiter auseinandersetzen müssen. Zugleich ist absehbar, dass in den nächsten Jahren vermehrt qualifizierte ältere Mitarbeiter ausscheiden werden. Als Reaktion auf die damit verbundenen Kompetenzverluste wird bisher in beiden Unternehmen lediglich eine systematischere Nachfolgeplanung angedacht. Das Thema Kompetenzverluste und Kompetenzentwicklung betrifft Unternehmen mit alternden Belegschaften jedoch sehr viel umfassender: Neben Personen müssen Wissensverluste ersetzt werden, Wissen muss intergenerativ – arbeitsorganisatorisch unterstützt – weitergegeben werden, Kompetenzen und Wissen müssen von Mitarbeitern auch im Alter erworben werden. Systematischer Wissenstransfer bei Ausscheiden älterer Erfahrungsträger sowie im Arbeitsprozess wäre gefragt. Hier stehen die beiden Unternehmen noch am Anfang.

Angesichts wachsender Anforderungen an Einsatzflexibilität und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter insgesamt ist eine Personalentwicklung, die lediglich auf Weiterbildung fokussiert ist, nicht mehr ausreichend. Neue Instrumente wie (systematische) horizontale Positionswechsel, horizontale Laufbahnketten sowie Maßnahmen, die die Aufrechterhaltung einer mit heutigem Niveau vergleichbar hohen Zahl von Arbeitsplätzen bei gleichzeitig längerer Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter ermöglichen und – last not least – eine verhaltens- und verhältnispräventive Gesundheitsförderung erscheinen sinnvoll. All diese Strukturen und Maßnahmen sind in den Unternehmen bestenfalls rudimentär vorhanden.

Darüber hinaus wären Unternehmen mit alternden Belegschaften gefordert, ihre Einstellungspolitik, die überwiegend am kurzfristigen Kapazitätsbedarf orientiert ist, zu verändern, die Abstimmung von Personaleinsatz und Kapazitätsbedarf alternativ – etwa über eine differenzierte Arbeitszeitgestaltung – zu regulieren.

Insgesamt ist die Personalplanung und -entwicklung in den beiden betrachteten Unternehmen – abgesehen von wenigen Einzelaspekten (Nachfolgeplanung) – noch nicht auf die Folgen des demografischen Wandels ausgerichtet, dies gilt auch für die Vorstellungen der Betriebsräte.

Die angedeuteten Veränderungen in Richtung einer ‚demografiefesten‘ Personalpolitik setzen Reflexionen und Neuausrichtungen auf der strategischen Ebene voraus.

- (3) *Der demografische Wandel kommt in der strategischen Unternehmensplanung nicht vor.*

Die Ursache hierfür liegt kaum in einem Ausblenden der Demografieproblematik, sondern vielmehr darin, dass generell die Rekrutierung von Personal, die Versorgung des Unternehmens mit den erforderlichen Personalressourcen bislang auf der Ebene der unternehmensstrategischen Ausrichtung nicht vorrangig ist.

- (4) *Die Betroffenheit des Unternehmens vom demografischen Wandel wird aus der Perspektive der Personalplanung in aktuellen und zukünftigen zu erwartenden Problemen der externen Personalrekrutierung, insbesondere von jungen Hochschulabsolventen, gesehen.*

An dieser Stelle ist praktisches Handeln zu erkennen: Kontakte zu Hochschulen werden hergestellt beziehungsweise intensiviert, es wird über Programme der Bindung und Integration von Hochschulabsolventen nachgedacht, oder solche Programme werden bereits aufgelegt.

- (5) *Der Umgang mit Kompetenzverlusten wie auch die Suche von Nachfolgern – bedingt durch das (absehbare) Ausscheiden älterer Mitarbeiter – wird zunehmend als Problem wahrgenommen, für dessen Lösung es zur Zeit kaum geeignete Instrumente gibt.*

Obwohl das Ausscheiden älterer qualifizierter Mitarbeiter und Führungskräfte bislang nur in Einzelfällen Probleme aufwirft, wird bereits heute darüber nachgedacht, dass in 10 – 15 Jahren, wenn Ältere in größerem Umfang „auf einen Schlag“ das Unternehmen verlassen, völlig neue Instrumente der Kompetenzsicherung, die Nachfolgeplanung eingeschlossen, erforderlich sein werden. Hier besteht zur Zeit noch eine gewisse Planungsunsicherheit. Dieser Aspekt wird auch vor dem Hintergrund, dass die Wissensweitergabe im Arbeitsprozess generell an Bedeutung gewinnt, als besonders brisant wahrgenommen. Den Personalverantwortlichen beziehungsweise den Personalentwicklern kommt an dieser Stelle in den Unternehmen die Rolle der Vordenker zu, das heißt, sie haben hier Gelegenheit, sich zu profilieren. Die Gesprächspartner sehen Bedarf an externer Unterstützung. Lösungen werden im Bereich des Wissensmanagements beziehungsweise der Personalentwicklung gesehen und gesucht, weniger im Bereich der Arbeitsgestaltung.

- (6) *Die Wertschätzung älterer Mitarbeiter ist in der Unternehmenskultur verankert, auch wenn unter betriebswirtschaftlichen Aspekten Ältere ausgegrenzt oder zurückgestuft werden (sollen).*

Insofern alle Mitarbeiter von den Auswirkungen betriebswirtschaftlicher Zwänge betroffen sein können, besteht zwischen dem Befund gelebter Wertschätzung gegenüber älteren Mitarbeitern einerseits und ökonomisch begründeten ‚Diskriminierungen‘ andererseits nicht unbedingt ein Widerspruch.

Zwar werden in der Personalentwicklung altersspezifische Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern hinsichtlich bestimmter Kompetenzen wahrgenommen. Diese Unterschiede werden jedoch nicht als Problem, sondern eher als Bereicherung des Kompetenzspektrums des Unternehmens angesehen. Mit anderen Worten: hier ist deutlich ein Element gelebter ‚Diversity-Kultur‘ erkennbar. Die Wertschätzung ist durchgängig in allen Unternehmensbereichen und auf allen Hierarchieebenen vorhanden.

- (7) *Die generelle Integration älterer Mitarbeiter in die Personalentwicklung wird für sinnvoller gehalten als altersdifferenzierende Personalentwicklung*

Personalentwicklungsmaßnahmen setzen bei der Frage an, welche Kompetenzen ein Mitarbeiter demnächst in seiner Arbeit braucht, welche (neuen) Anforderungen auf ihn zukommen; Das Alter spielt dabei keine Rolle. Die gemeinsame Teilnahme von jüngeren und älteren Mitarbeitern wird als Vorteil gesehen, weil sie gegenseitige Bereicherung ermöglicht. Entsprechend werden unterschiedliche Lernvoraussetzungen und -tempi bei Jüngeren und Älteren als Herausforderung und Chance, nicht aber als Problem beschrieben. Spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen für

Ältere werden ausdrücklich abgelehnt. Die Bereitschaft der Unternehmen, in die Weiterbildung älterer Mitarbeiter zu investieren, ist vorhanden. Allenfalls von älteren Mitarbeitern selbst wird mitunter gefragt, ob man sie (in ihrem Alter) noch zur Weiterbildungsteilnahme zwingen könne. Ein generelles Problem – unabhängig vom Alter – besteht in Bezug auf die Weiterbildungsbereitschaft gering qualifizierter Mitarbeiter.

Unabhängig vom Alter kommen auf die Mitarbeiter neue überfachliche Kompetenzanforderungen zu: größere Flexibilität, Veränderungsbereitschaft, Dienstleistungsorientierung, ‚Diversity-Verhalten‘ und die Bereitschaft, Wissen zu erwerben und weiterzugeben. Die Entwicklung dieser Kompetenzen wird bei Belegschaften mit steigendem Altersdurchschnitt vermutlich stark steigen (s. o.).

- (8) *Ältere Mitarbeiter werden nicht als defizitär in Bezug auf ihre Lernfähigkeit bewertet.*

Obwohl die Unterschiede zwischen ‚alt‘ und ‚jung‘ in Bezug auf Lernverhalten, Lernvoraussetzungen, Lerninteressen und auch Lerngeschwindigkeit realistisch gesehen werden, wird der Gedanke an spezifische Lernangebote, die jung und alt didaktisch jeweils dort ‚abholen‘, wo sie stehen, nicht in Erwägung gezogen. Die Unterschiede im Lernen sind weder für die Personalverantwortlichen noch für die Führungskräfte ein Grund, vom Grundsatz integrierender Personalentwicklung abzuweichen.

- (9) *Kompetenzentwicklung und Verbesserung der Einsatzflexibilität sind die Voraussetzungen, unter denen die Unternehmen bereit sind, in die Personalentwicklung Älterer zu investieren.*

Die Bereitschaft der Unternehmen, in die Personalentwicklung älterer Mitarbeiter zu investieren, ist in den Unternehmen vorhanden, wenn mit diesen Investitionen für notwendig gehaltene Kompetenzen besonders auch zur Verbesserung der Einsatzflexibilität unterstützt werden können. Weiterbildungswiderstände bestehen eher bei den älteren Mitarbeitern als bei den Unternehmen.

- (10) *Der Bereich der Arbeitsgestaltung als Kernbereich der Einstellung der Unternehmen auf alternde Belegschaften ist noch eine ‚tabula rasa‘.*

Gegenüber einer Integration älterer Mitarbeiter in ihre Personalentwicklung fallen den Unternehmen gezielte, jung und alt integrierende Arbeitsgestaltungsmaßnahmen erheblich schwerer – genauso wie eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung generell. Die Betriebsfallstudien lassen sogar die Schlussfolgerung zu, dass Maßnahmen einer alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung wie auch Maßnahmen einer die Wissensweitergabe systematisch unterstützenden Arbeitsgestaltung bislang in der Wahrnehmung weitgehend ausgeblendet werden und auch in den Unternehmen keinen ‚organisationalen Ort‘ haben. Altersgemischte Teams, Arbeitserleichterungen für Ältere und dergleichen wurden von den Gesprächspartnern (die Betriebsratsmitglieder eingeschlossen) nicht angesprochen. Und wenn sie von den Interviewern darauf angesprochen wurden, waren die Reaktionen sehr vage.

- (11) *Betriebliche Gesundheitsförderung wird in den Unternehmen ebenfalls nicht im Kontext des demografischen Wandels gesehen.*

Die Gründe dafür können sein, dass Gesundheitsförderung generell in den Unternehmen (noch) nicht so sehr im Fokus steht, aber auch, dass der Anteil der Über-60-jährigen (noch) sehr gering ist. Dass letzteres sich ändern wird, ist den Gesprächspartnern und dem Management zwar bewusst, nicht aber als neue Herausforderung für die betriebliche Gesundheitsförderung.

- (12) *Offenheit und artikulierter Bedarf gegenüber dem Demografiethema besteht in den Unternehmen in Bezug auf die Personalrekrutierung, bei der Nachfolgeplanung, beim Wissensmanagement und beim Diversity-Thema. Ebenfalls Bedarf – der sich allerdings kaum artikuliert – besteht in Bezug auf strategische Reflexionsprozesse, Veränderungen der Strukturen und Instrumente der Personalplanung und -entwicklung, bei der Arbeitsgestaltung und beim Gesundheitsmanagement.*

Damit sind die Themen benannt, die für Unternehmen den demografischen Wandel subjektiv bedeutsam machen, wo Ansprachen und Angebote vermutlich nicht durch deren Relevanzkriterien herausgefiltert würden. Angebote in Bezug auf strategische Ausrichtungen, Personalpolitik und auf die Handlungsfelder Arbeitsgestaltung und Gesundheitsmanagement erfordern demgegenüber noch erhebliche geeignete Sensibilisierungsmaßnahmen, über deren Gestaltung zu diskutieren wäre.

- (13) *Die Betriebsräte transportieren das Thema des demografischen Wandels nicht eigenständig in den Unternehmen.*

Eigene Akzente des Betriebsrats zum Demographie-Thema sind nicht zu erkennen. Die Betriebsratspolitik unterstützt den Bestand positiver Errungenschaften (etwa eine hohe, über dem Bedarf liegende Anzahl von Ausbildungsplätzen oder die gleichberechtigte Teilnahme älterer Mitarbeiter an der Weiterbildung), eigene Konzepte oder Konzeptelemente zum Umgang mit älter werdenden Belegschaften werden von Betriebsratsseite nicht formuliert.

- (14) *Das bevorstehende Auslaufen der gesetzlichen Altersteilzeit wird zur Kenntnis genommen, zugleich aber hofft man auf eine Ersatzregelung.*

Die Gesprächspartner gehen davon aus, dass es ab 2009 einen Ersatz – tarifpolitische und/oder betriebliche Regelungen – für die gesetzliche Altersteilzeit geben wird, der ebenfalls ermöglicht, ältere Mitarbeiter vorzeitig in den Ruhestand zu schicken, wenn es als erforderlich angesehen wird, etwa wegen hoch belastender Arbeitsbedingungen in bestimmten produzierenden Bereichen oder um ein hohes Niveau an Neueinstellungen jugendlicher Auszubildender aufrechtzuerhalten.

- (15) *Konkrete Vorstellungen gegenüber dem Gesetzgeber oder der Tarifpolitik sind in den Unternehmen nur rudimentär vorhanden.*

Außer dem Vertrauen, es werde zu gegebener Zeit schon irgendwelche sinnvollen Regelungen geben, die eine zumindest differenzierte, also auch vor dem 65sten Lebensjahr liegende Verrentung ermöglichen, wurden von den Gesprächspartnern keine Vorstellungen geäußert. Die Betriebsräte äußerten die Erwartung, dass die Unternehmensleitungen sich auf Gespräche über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung über die Einrichtung von Langzeitkonten einlassen. Dabei ist den Gesprächspartnern freilich bewusst, dass hier der ‚Teufel im Detail liegt.‘

5. Anhang

Interviewleitfaden

Personalleitung	Betriebsrat
<p>1. Unternehmensdaten</p> <ul style="list-style-type: none"> Produkt Marktsegment strategische Ausrichtung des Unternehmens Unternehmensstruktur (Konzern, Unternehmensbereiche, Aufbau-/Ablauforganisation) 	
<p>2. Personalpolitische Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> Belegschaftsstruktur nach Qualifikation, Altersgruppen (speziell über 50-Jährige), Führungskräfte Personalrekrutierung intern, extern, zukünftiger Personalbedarf, evtl. Probleme qualifiziertes Personal zu rekrutieren 	
<p>3. Personalplanung</p> <ul style="list-style-type: none"> Planungshorizont Planungsinstrumente Einbeziehung des BR Position der PA Vorbereitung auf Diversifizierung insbesondere älter werdende Belegschaft 	<p>Beteiligung/Initiativen des BR</p>
<p>4. Personalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> formale Weiterbildung Lernen in der Arbeit Verteilung des PE-Budgets auf Mitarbeitergruppen, speziell Ältere Instrumente der Personalentwicklung spezielle Personalentwicklung für bestimmte Zielgruppen, auch Ältere 	<p>Beteiligung/Initiativen des BR</p>

Personalleitung	Betriebsrat
<p>5. Einschätzung/Maßnahmen für Ältere</p> <p>Einschätzung der Potenziale Älterer für die Produktivität des Unternehmens</p> <p>Erfahrungen mit der Lernfähigkeit Älterer</p> <p>Maßnahmen Arbeitsgestaltung</p> <p>Maßnahmen Gesundheitsprävention</p> <p>Maßnahmen Qualifizierung</p> <p>Maßnahmen Mitarbeiterführung</p> <p>Umgang mit dem Erfahrungswissen Älterer (evtl. im Kontext von Wissensmanagement)</p> <p>zukünftig weitere Maßnahmen/Aktivitäten für Ältere</p> <p>Vorbereitung des Unternehmens auf eine zukünftig veränderte Altersstruktur der Belegschaft</p>	<p>Einschätzung/Vorschläge des BR</p>
<p>6. Demografische Entwicklung im Kontext von Unternehmenskultur und Führung</p> <p>Wertschätzung Älterer</p> <p>unterschiedliche Sichtweisen zum Thema ältere Mitarbeiter</p>	<p>Position des BR zur demografischen Entwicklung, zum Umgang mit Älteren im Unternehmen</p>
<p>7. Relevanz externer Impulse bzw. der Demografiediskussion</p> <p>Rolle/Einschätzung der politischen bzw. der geplanten Regierungsmaßnahmen</p> <p>Perspektive des Auslaufens der gesetzlichen ATZ-Regelung und der Heraufsetzung des Renteneintrittsalters</p> <p>Impulse von Verbänden</p> <p>tarifpolitische Aspekte</p>	<p>Impulse der Gewerkschaft</p>
<p>8. Persönliche Einschätzung des Demografiethemas des Umgangs damit im Unternehmen</p>	

6. Literatur

Bellmann, L.; Kistler, E.; Wahse, J.: Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Bonn, B 20/2003.

BAVC Informationsbrief. Wiesbaden, 10/2006.

Kruse, A. u. a.: Potenziale des Alterns in Wirtschaft und Gesellschaft (Altenbericht des Bundesfamilienministeriums 2006), Berlin.

Prager, J. U.; Schleitner, A. (Hrsg.): Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Gütersloh, 2006.

VCI: Chemiewirtschaft in Zahlen, Frankfurt a. M., 2006.

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 02 11/77 78-225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

