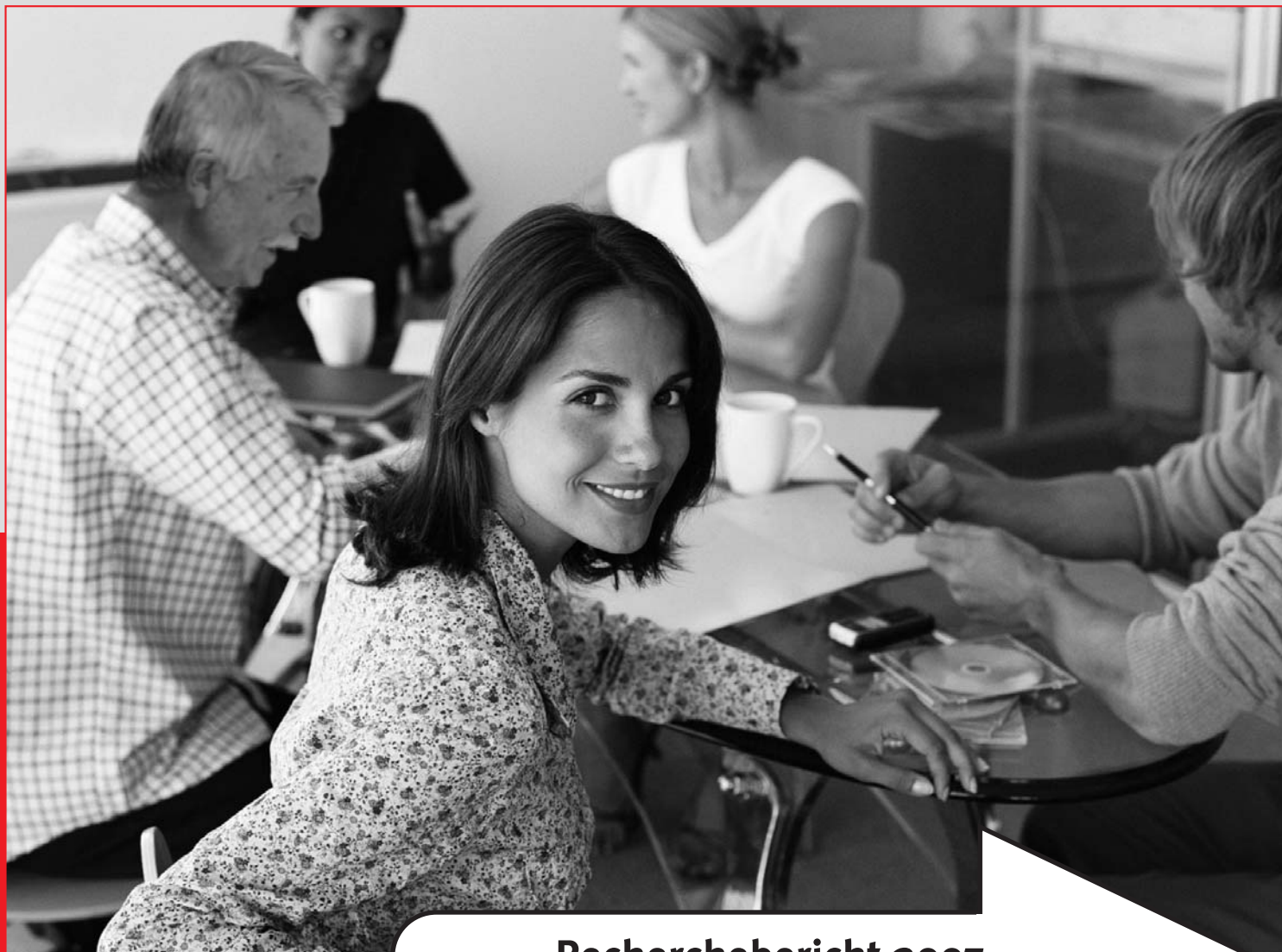




Recherchebericht 2007

Betriebliche Handlungsansätze zur Gestaltung des demographischen Wandels in zehn Industrieunternehmen

Impressum:

Herausgeber:

IG Metall Vorstand

FB Gewerkschaftliche Bildung/Bildungspolitik

Wilhelm-Leuschner-Straße 79

60329 Frankfurt am Main

Verantwortlich: Wolf Jürgen Röder

Redaktion:

Hans Herzer, IG Metall Vorstand

Autoren:

Traute Müller (GF), Toke Wagner, Markus Hanfler,
relations Gesellschaft für Unternehmensentwicklung,
Hamburg

Gestaltung:

Werbeagentur Zimmermann GmbH, Frankfurt am Main

April 2007



Recherchebericht 2007

Betriebliche Handlungsansätze zur Gestaltung des demographischen Wandels in zehn Industrieunternehmen

Inhalt

Vorwort

1 Einleitung

2 Vorgehen und Methodik

3 Verankerung des Demografiethemas in den Betrieben

3.1	Relevanz für die Betriebe	10
3.1.1	Anlässe zur Beschäftigung mit dem Thema	10
3.1.2	Sensibilität und Verankerung des Themas in den Betrieben	11
3.1.3	Grundsätze zur Gestaltung	11
3.2	Rollen des Personalwesens und des Betriebsrats	12
3.3	Ansätze zu einem integrativen Gesamtkonzept	12

4 Betriebliche Maßnahmen im Überblick

4.1	Übersicht der Maßnahmen	14
4.1.1	DaimlerChrysler Rastatt	15
4.1.2	JohnDeere Mannheim	16
4.1.3	KSB Frankenthal	17
4.1.4	VW Nutzfahrzeuge Hannover	18
4.1.5	Airbus Deutschland GmbH	19
4.1.6	Schwan-STABILO GmbH & Co KG	20
4.1.7	Sick AG	21
4.1.8	Georgsmarienhütte GmbH	22
4.1.9	Salzgitter AG	23
4.1.10	Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG	24
4.1.11	Gesamtübersicht der Maßnahmen	25
4.1.12	Zusammenfassung der Maßnahmen bezogen auf die Handlungsfelder	28

5 Betriebliche Maßnahmen in Bezug auf verschiedene Handlungsfelder

5.1	Qualitative Personalplanung	32
5.1.1	DaimlerChrysler Rastatt	32
5.1.2	John Deere Mannheim	32

5.1.3	KSB Frankenthal	33
5.1.4	VW Nutzfahrzeuge Hannover	33
5.1.5	Airbus Deutschland GmbH	34
5.1.6	Schwan-STABILO GmbH & Co KG	34
5.1.7	Sick AG	35
5.1.8	Georgsmarienhütte GmbH	35
5.1.9	Salzgitter AG	36
5.1.10	Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG	36
5.2	Personalentwicklung und Qualifizierung	37
5.2.1	DaimlerChrysler Rastatt	37
5.2.2	John Deere Mannheim	37
5.2.3	KSB Frankenthal	37
5.2.4	VW Nutzfahrzeuge Hannover	38
5.2.5	Airbus Deutschland GmbH	38
5.2.6	Schwan-STABILO GmbH & Co KG	38
5.2.7	Sick AG	39
5.2.8	Georgsmarienhütte GmbH	39
5.2.9	Salzgitter AG	39
5.2.10	Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG	40
5.3	Gestaltung der Unternehmenskultur	40
5.3.1	DaimlerChrysler Rastatt	40
5.3.2	John Deere Mannheim	40
5.3.3	KSB Frankenthal	41
5.3.4	VW Nutzfahrzeuge Hannover	41
5.3.5	Airbus Deutschland GmbH	41
5.3.6	Schwan-STABILO GmbH & Co KG	42
5.3.7	Sick AG	42
5.3.8	Georgsmarienhütte GmbH	42
5.3.9	Salzgitter AG	43
5.3.10	Handtmann Metallguss GmbH & Co KG	43
5.4	Bildungspolitik und Recruiting	43
5.4.1	DaimlerChrysler Rastatt	43
5.4.2	JohnDeere Mannheim	43

5.4.3	KSB Frankenthal	.44
5.4.4	VW Nutzfahrzeuge Hannover	.44
5.4.5	Airbus Deutschland GmbH	.44
5.4.6	Schwan-STABILO GmbH & Co KG	.45
5.4.7	Sick AG	.45
5.4.8	Georgsmarienhütte GmbH	.45
5.4.9	Salzgitter AG	.46
5.4.10	Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG	.46
5.5	Arbeitsgestaltung	.46
5.5.1	DaimlerChrysler Rastatt	.46
5.5.2	JohnDeere Mannheim	.47
5.5.3	KSB Frankenthal	.47
5.5.4	VW Nutzfahrzeuge Hannover	.48
5.5.5	Airbus Deutschland GmbH	.48
5.5.6	Schwan-STABILO GmbH & Co KG	.48
5.5.7	Sick AG	.49
5.5.8	Georgsmarienhütte GmbH	.49
5.5.9	Salzgitter AG	.49
5.5.10	Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG	.49
5.6	Gesundheitsmanagement	.50
5.6.1	DaimlerChrysler Rastatt	.50
5.6.2	JohnDeere Mannheim	.50
5.6.3	KSB Frankenthal	.50
5.6.4	VW Nutzfahrzeuge Hannover	.50
5.6.5	Airbus Deutschland GmbH	.51
5.6.6	Schwan-STABILO GmbH & Co KG	.51
5.6.7	Sick AG	.51
5.6.8	Georgsmarienhütte GmbH	.52
5.6.9	Salzgitter AG	.52
5.6.10	Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG	.53
5.7	Leistungs- und Arbeitszeitpolitik	.53
5.7.1	DaimlerChrysler Rastatt	.53
5.7.2	JohnDeere Mannheim	.53

5.7.3	KSB Frankenthal	53
5.7.4	VW Nutzfahrzeuge Hannover	54
5.7.5	Airbus Deutschland GmbH	54
5.7.6	Schwan-STABILO GmbH & Co KG	54
5.7.7	Sick AG	55
5.7.8	Georgsmarienhütte GmbH	55
5.7.9	Salzgitter AG	55
5.7.10	Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG	56
5.8	Altersübergänge und Regelungen zur Rente	56
5.8.1	DaimlerChrysler Rastatt	56
5.8.2	JohnDeere Mannheim	56
5.8.3	KSB Frankenthal	56
5.8.4	VW Nutzfahrzeuge Hannover	57
5.8.5	Airbus Deutschland GmbH	57
5.8.6	Schwan-STABILO GmbH & Co KG	57
5.8.7	Sick AG	57
5.8.8	Georgsmarienhütte GmbH	57
5.8.9	Salzgitter AG	58
5.8.10	Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG	58
6	Anlage	
6.1	Interviewleitfaden	59
Abbildungen:		
Abbildung 1:	Übersicht der Maßnahmen DaimlerChrysler Rastatt	15
Abbildung 2:	Übersicht der Maßnahmen JohnDeere Mannheim	16
Abbildung 3:	Übersicht der Maßnahmen KSB Frankenthal	17
Abbildung 4:	Übersicht der Maßnahmen VW Nutzfahrzeuge Hannover	18
Abbildung 5:	Übersicht der Maßnahmen Airbus Deutschland GmbH	19
Abbildung 6:	Übersicht der Maßnahmen Schwan-STABILO GmbH & Co KG	20
Abbildung 7:	Übersicht der Maßnahmen Sick AG	21
Abbildung 8:	Übersicht der Maßnahmen Georgsmarienhütte GmbH	22
Abbildung 9:	Übersicht der Maßnahmen der Salzgitter AG	23
Abbildung 10:	Übersicht der Maßnahmen der Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG ..	24

Vorwort

Der vorliegende Recherchebericht entstand im Rahmen des Führungsdialogs der IG Metall zum Thema „Zukunft der betrieblichen Personal- und Bildungspolitik – den demografischen Wandel vorausschauend gestalten“.

Ziel dieses Führungsdialoges ist ein innovationsorientierter Erfahrungs- und Ideenaustausch von Betriebsräten, Personalverantwortlichen und Hauptamtlichen der IG Metall. Er bietet einen Rahmen, ungeklärte Fragen und ungelöste Probleme außerhalb des Tagesgeschäftes so zu besprechen, dass neue Einsichten und Erkenntnisse möglich sind.

Dialog meint dabei mehr als Meinungs austausch. Neben der Präsentation von Bewährtem geht es um den Blick in eine absehbare Zukunft. Bereits vorhandene oder bevorstehende Herausforderungen sollen rechtzeitig gesehen und angenommen werden. Die IG Metall bietet mit dem Führungsdialog ein Forum für diesen Austausch. Sie bringt sich zugleich als Gesprächspartner und Akteur der Gestaltung ein.

An diesem Führungsdialog haben sich in den letzten Jahren mehrere Unternehmen kontinuierlich beteiligt. Die Beteiligten konnten den Austausch vertiefen. Andere Interessierte sind im Rahmen der Tagung Führungsdialog – „Die Konsequenzen des demografischen Wandels vorausschauend gestalten“ hinzugekommen. Sie ist im November 2005 in Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung in Frankfurt durchgeführt worden.

Ergänzend zu Präsentationen und Diskussionen im Rahmen dieser Tagung hat die IG Metall den Auftrag vergeben, in zehn Unternehmen zu recherchieren,

wie sich diese den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen. Was sie konkret tun, welche Maßnahmen sie entwickelt haben und wo sie weiteren Entwicklungsbedarf sehen. Mit diesem Recherchebericht legen wir die Ergebnisse vor. Sie ermöglichen einen Überblick darüber, was es – im Sinne guter Praxis – in diesen Unternehmen heute schon gibt, an welchen Themen Verantwortliche des Personalmanagements und der betrieblichen Interessenvertretung arbeiten, wo sie Handlungsbedarf sehen.

Der Recherchebericht gibt dabei differenzierte Einblicke in vielfältige Maßnahmen der Unternehmen und in betriebliche Kooperationsbeziehungen, die zu einer proaktiven Gestaltung der Konsequenzen des demografischen Wandels beitragen können.

Die IG Metall hat in mehreren Projekten Alternsmanagement zur Gestaltung des demografischen Wandels thematisiert und sie hat Handlungshilfen entwickelt. Handlungsbedarf sehen wir vor allem in den Betrieben. Wir sehen ihn aber auch in der Gestaltung der tarifvertraglichen und der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Wir brauchen dringend Alternativen zur Rente mit 67 und zum Auslaufen der Altersteilzeit. Auch in der Bildungspolitik benötigen wir deutlich verbesserte Rahmenbedingungen dafür, dass die Herausforderungen des demografischen Wandels von den Unternehmen, vor allem aber von Beschäftigten selbst bewältigt werden können.

Betriebsräte sind aktive Mitgestalter der betrieblichen Prozesse. Die IG Metall unterstützt sie mit Bildung und Beratung in ihrer Kompetenzentwicklung und in der Entwicklung und Realisierung tragfähiger

Strategien und Konzepte. Dieser Recherchebericht gibt auch dafür Anregungen und Impulse.

Wir sehen weiteren konzeptionellen Entwicklungsbedarf darin,

1. das Bildungs- und Beratungsangebot der IG Metall zum Thema Alternsmanagement auszubauen und weiter zu entwickeln;
2. die Maßnahmen der Handlungsfelder in eine nachhaltig wirksame Gesamtstrategie zu integrieren und weiter zu entwickeln. Einige Unternehmen haben damit schon begonnen;
3. noch stärker den Blick in die Zukunft zu richten und uns mit Leitbildern und Zukunftsszenarien auseinanderzusetzen sowie der Frage nachzugehen, ob und wie die Konzepte auch in zehn Jahren tragen können;
4. den betriebsübergreifenden Erfahrungsaustausch im Rahmen des Führungsdialogs zu ver-

stetigen und als Netzwerk zu stabilisieren. Die bereichs- und bezirksübergreifende Kooperation hat sich bei diesem Querschnittsthema gut bewährt.

Wir wollen den Austausch mit den an dieser Recherche beteiligten Unternehmen – aber auch darüber hinaus – fortführen.

Herzlichen Dank an die Unternehmen und an die betrieblichen Kooperationspartner, die sich am Führungsdialog beteiligt und diese Recherche ermöglicht haben. Besten Dank auch an Traute Müller, Toke Wagner und Markus Hanfler von relations Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH für die Recherche.

Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit im Rahmen des Führungsdialogs zum demografischen Wandel.

Wolf/Jürgen Röder

Hans Herzer

1. Einleitung

Im Rahmen des Führungsdialogs der IG Metall wurden betriebliche Handlungsansätze zur Gestaltung der Konsequenzen des demografischen Wandels in verschiedenen Unternehmen vorgestellt.

Ziel einer ersten Recherche war es, zunächst in vier der am Führungsdialog beteiligten Unternehmen, DaimlerChrysler Rastatt, JohnDeere Mannheim, KSB Frankenthal und VW Nutzfahrzeuge Hannover, die betrieblichen Maßnahmen beispielhaft und anschaulich zu beschreiben. Hierzu ist der erste Recherchebericht erschienen, dessen Ergebnisse mit dem Stand vom Oktober 2005 einbezogen sind. Um Aussagen zu Tendenzen und Trends der betrieblichen Personal- und Bildungspolitik in Bezug auf den demografischen Wandel auf eine größere Datenbasis zu stellen, wurden sechs weitere Unternehmen einbezogen: Airbus Deutschland GmbH, Schwan-STABILO GmbH & Co KG, Sick AG, Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG, Georgsmarienhütte GmbH und Salzgitter AG.

Wesentliche Fragenkomplexe der Untersuchung sind:

- Welche Maßnahmen wurden in den verschiedenen Handlungsfeldern bereits entwickelt? Mit welcher Priorität und welchen Zielen? Welche Maßnahmen haben sich bewährt?

- Zuordnung der Maßnahmen nach dem Ansatzpunkt (bezogen auf Personen bzw. auf Strukturen) und nach der Perspektive (vorsorgend bzw. nachsorgend)
- Welche Ansätze gibt es im Sinne eines integrativen Gesamtkonzeptes zum Alternsmanagement? Was ist geplant oder soll auf den Weg gebracht werden?
- Wer ist im Unternehmen für die Umsetzung der Maßnahmen und für die Vernetzung der verschiedenen Handlungsansätze verantwortlich?
- Welche Rollen und Aufgaben haben dabei das Personalwesen und der Betriebsrat – auch in ihrer Zusammenarbeit – bei der Entwicklung und Umsetzung?

Wir bedanken uns herzlich bei allen Interviewpartnern für die freundlichen und offenen Gespräche und für die große Bereitschaft, über den Umgang mit dem Thema Alter(n)smanagement im jeweiligen Unternehmen Auskunft zu geben.

Traute Müller Toke Wagner Markus Hanfler

2. Vorgehen und Methodik

Im Rahmen des Führungsdialogs der IG Metall zur Zukunft der betrieblichen Personal- und Bildungspolitik wurden betriebliche Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels benannt. Diese Untersuchung dient dazu, sie vertieft darzustellen.

Für eine Mitarbeit an der Recherche in den Jahren 2005 und 2006 wurden die am Führungsdialog beteiligten Personalverantwortlichen und Betriebsräte folgender Unternehmen gewonnen: DaimlerChrysler Rastatt, JohnDeere Mannheim, KSB Frankenthal, VW Nutzfahrzeuge Hannover, Airbus Deutschland GmbH, Schwan-STABILO GmbH & Co KG, Sick AG, Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG, Georgsmarienhütte GmbH und Salzgitter AG.

Bei JohnDeere fand ein Interview mit dem Personalverantwortlichen, mit einem Betriebsrat und einem Mitarbeiter statt. Bei DaimlerChrysler, KSB und VW Nutzfahrzeuge wurde jeweils ein gemeinsames Interview mit Personalverantwortlichen und Betriebsräten durchgeführt, zum Teil kamen Experten aus einzelnen Fachgebieten hinzu. Bei der Sick AG und der Salzgitter AG waren am Interview zusätzlich die Arbeitsdirektoren beteiligt. Bei der Salzgitter AG war außerdem der Leiter des Kompetenzfelds „Alternde Gesellschaft“ als Gesprächspartner dabei, dessen Aufgabengebiet die Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen ist.

Die Erhebung der Daten erfolgte in 1,5-stündigen Interviews auf der Basis eines Interviewleitfadens. (siehe Anhang)

Innerhalb einzelner Handlungsfelder, die auf den Ergebnissen des Führungsdialogs und auf Publikationen der IG Metall basieren, bekamen die Interviewpartner folgende Leitfragen gestellt:

- Welche Priorität hat Ihrer Meinung nach dieses Handlungsfeld zur Gestaltung des demografischen Wandels?
- Welche Ziele und Anliegen werden mit diesem Handlungsfeld verbunden?
- Welche Maßnahmen werden dazu in Ihrem Unternehmen bereits durchgeführt? Seit wann?
- Wurden diese Maßnahmen/Instrumente selbst entwickelt oder eingekauft?
- Welche Maßnahmen werden in diesem Handlungsfeld gerade konzipiert?
- Welche Maßnahmen sollen noch neu entwickelt werden?
- Welche Personen sind bei der Durchführung der Maßnahmen beteiligt?
- Mit welcher Resonanz/mit welchem Erfolg werden die Maßnahmen durchgeführt?
- Welche Zielgruppen wurden erreicht? Welche nicht?
- In welchen Handlungsfeldern und in welchen Bereichen des Rasters besteht besonderer Handlungsbedarf?

Zusätzlich wurden Anlässe und Entwicklungen erfragt, die zu einer verstärkten Beschäftigung mit dem Thema geführt haben. Weitere Fragen waren:

- Inwieweit ist das Thema in den Unternehmen angekommen?
- Auf welchen Ebenen wird es bearbeitet?
- Wie wird der Gesamtprozess gestaltet und wie werden die einzelnen Maßnahmen vernetzt?
- Wie verläuft die Zusammenarbeit zwischen Personalverantwortlichen und Betriebsräten bei diesem Thema?
- Welche weiteren Themen stehen aktuell in Bezug auf die demografische Entwicklung in den Betrieben an?

Die in dem Interview gewonnenen Informationen wurden zusammen mit weiterem Informationsmaterial der Unternehmen explorativ ausgewertet, zu einem Ergebnisbericht verdichtet und mit den Unternehmen abgestimmt.

In Kapitel 3 wird die Verankerung des Themas in den Unternehmen zusammenfassend für alle Unternehmen dargestellt. In Kapitel 4 werden die betrieblichen Maßnahmen zunächst im Überblick anhand eines Rasters für alle und dann in Kapitel 5 bezogen auf die verschiedenen Handlungsfelder für jedes der Unternehmen einzeln dargestellt.

3. Verankerung des Demografiethemas in den Betrieben

In diesem Kapitel wird dargestellt, aus welchen Anlässen sich die Unternehmen mit der demografischen Entwicklung auseinandersetzen, welche Priorität dieses Thema hat und auf welchen Ebenen es bearbeitet wird. Da sich die Aussagen aus den Interviews unternehmensübergreifend ergänzen und nicht widersprechen, werden die Ergebnisse zusammengefasst. Nur bei sehr spezifischen Aussagen wird das jeweilige Unternehmen benannt.

3.1 Relevanz für die Betriebe

3.1.1 Anlässe zur Beschäftigung mit dem Thema

Die befragten Unternehmen verfolgen die gesellschaftliche und betriebliche Entwicklung der Altersstruktur seit längerer Zeit. Sie haben jeweils in verschiedenen Handlungsfeldern darauf reagiert, schon bevor der Themenkomplex unter der Bezeichnung „Alternsmanagement und demografischer Wandel“ in den Blickpunkt der öffentlichen Diskussion rückte. Dabei wird die demografische Entwicklung nicht von allen Unternehmen gleichermaßen als akutes Problem gesehen. In zehn bis 15 Jahren wird sich die Altersstruktur in den Betrieben allerdings so verändert haben, dass Vorsorge jetzt dringend nötig ist. Vorrangiges Ziel ist für die Unternehmen, auch mit älter werdenden Belegschaften die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Genannte Auslöser für die Beschäftigung mit dem Thema waren:

- Personalabbauprozesse
- Wegfall der Altersteilzeit
- Anhebung des Rentenalters
- Steigender Altersdurchschnitt im Unternehmen
- Gesetzesänderungen
- Facharbeiterbedarf/ Ingenieurbedarf
- Gestaltung der Technik und der Arbeitsorganisation
- Negative Erfahrungen mit einseitig jungen Belegschaften
- Verstärkter Präventionsdruck zum Erhalt der Gesundheit
- Umgang mit Leistungsgeminderten und Leistungsgewandelten
- Umgang mit Einschränkungen in der Einsatzfähigkeit Älterer
- Wissensmanagement: Gefahr, Know-how zu verlieren
- Umgang mit der zunehmenden Bedeutung von Wissen und Mobilität Ermöglichen von altersgerechtem Lernen
- Führungsdialog der IG Metall und ähnliche Veranstaltungen

In den meisten Unternehmen gab es mehrere der genannten Anlässe, sich verstärkt mit dem Thema Alter(n)smanagement auseinanderzusetzen.

Etwas spezifischer und auch anders ist die Situation bei der Firma SchwanStabilo. Bedingt durch eine Verlagerung eines Teils der Produktion nach Osteuropa und durch einen damit verbundenen Personalabbau wird davon ausgegangen, dass nach dem Sozialplan ein höherer Anteil älterer Arbeitnehmer im Unternehmen verbleibt. Es besteht daher die Notwendigkeit, sich verstärkt mit dem Thema Alter(n)smanagement auseinanderzusetzen. In Zeiten des Personalabbaus werden die Möglichkeiten jedoch sowohl von den Personalverantwortlichen als auch von Betriebsratsseite eher kritisch betrachtet.

3.1.2 Sensibilität und Verankerung des Themas in den Betrieben

Das Thema wird von den zehn betrachteten Unternehmen sehr ernst genommen. Alle befragten Unternehmensvertreter gaben an, dass auf allen Ebenen grundsätzlich Sensibilität bestehe. Teilweise ist das Thema direkter Bestandteil der Unternehmensstrategie. Alle zehn Unternehmen arbeiten in Projekten, Arbeitskreisen und Einzelmaßnahmen an Themenfeldern zur Gestaltung des demografischen Wandels. Teilweise sind hierzu Betriebsvereinbarungen abgeschlossen worden.

In den Unternehmen werden Informationen und Maßnahmen zum Thema Alternsmanagement und Demografie von den Beschäftigten insgesamt positiv aufgenommen. Das Thema ist vielfach auch gut in der Gruppenarbeit verankert.

Bei VW Nutzfahrzeuge sieht man Bedarf, das Verständnis für Bereiche wie Gesundheitsvorsorge und eigene Verantwortung zu verbessern. Entsprechend besteht das Ziel, das komplexe Thema stärker zu „bebildern“ und für die Beschäftigten greifbarer zu machen. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit gesehen, Maßnahmen zum demografischen Wandel in messbare Steuerungsgrößen umzuberechnen, um auch bei den Führungskräften die Akzeptanz zu erhöhen.

Bei der Schwan-STABILO GmbH und Co KG hat man das Thema Demografie bisher eher punktuell behandelt. So wurde hierzu eine Diplomarbeit verfasst, mit Führungskräften wurden verschiedene Workshops durchgeführt, im Betriebsrat wurde ein Vortrag gehalten.

Obwohl in den betrachteten Unternehmen durchaus eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zum Thema praktiziert wird, wird nur bei der Sick AG und

bei der Salzgitter AG an einer Vernetzung aller relevanten Handlungsstränge zu einem Gesamtkonzept gearbeitet. Alle Unternehmen sehen in einem integrierten Gesamtkonzept ein wichtiges Zukunftsthema.

3.1.3 Grundsätze zur Gestaltung

In allen Unternehmen wird ein Kulturwandel zum Thema Alternsmanagement angestrebt und unterstützt. Dabei geht es um ein breites Verständnis und um Sensibilität für die Anforderungen der demografischen Entwicklung. Besonders wichtig erscheint ein wertschätzender Umgang mit und zwischen den Beschäftigten der verschiedenen Altersgruppen. Außerdem sollen diese sich selbstständiger für den Erhalt der eigenen Gesundheit und Leistungsfähigkeit einsetzen und dabei durch Angebote des Arbeitgebers unterstützt werden. In den Bereichen der Arbeitszeit und des Renteneintrittsalters wird eine größere Flexibilität angestrebt.

Insbesondere die Stahl produzierenden Unternehmen halten aufgrund der Arbeitsbedingungen eine Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre für betrieblich nicht umsetzbar. Als besondere Schwierigkeit im Umgang mit dem demografischen Wandel wird das Spannungsfeld zwischen zum Teil praktiziertem Personalabbau und dem Einstellen auf ein späteres Renteneintrittsalter gesehen. Der Personalabbau wurde bisher zum großen Teil über das vorzeitige Ausscheiden älterer Arbeitnehmer geregelt. Mit Blick auf demografische Veränderungen, Fachkräftemangel und Finanzierungsprobleme der sozialen Sicherungssysteme wird dies in Zukunft nicht mehr in gleichem Umfang für möglich gehalten. Im Moment befinden sich einige Unternehmen in der widersprüchlichen

Situation, einerseits über Altersteilzeitregelungen Personal abzubauen und andererseits gleichzeitig Konzepte zu entwickeln, um ältere Mitarbeiter länger gesund und arbeitsfähig im Unternehmen zu halten.

Einzelne Aussagen zu Gestaltungsgrundsätzen:

- Wertschätzender und wertschöpfender Einsatz von eingeschränkt arbeits- und leistungsfähigen Beschäftigten im Betrieb
- Mitwirkungspflicht der Mitarbeiter beim Erhalt ihrer Arbeits- und Leistungsfähigkeit
- Kulturwandel in Richtung größerer Flexibilität und individueller Entscheidungen bei einem im Schnitt späteren Ruhestandsalter
- Altersgerechtes Lernen untersuchen und ermöglichen
- Ziel: Sicherung der dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit mit älter werdenden Belegschaften
- Schwierigkeit: Spannungsfeld zwischen Personalabbau und dem Erhalten des Erfahrungswissens von Älteren.

Die Zusammenarbeit zwischen den Personalabteilungen und Betriebsräten in diesem Themenfeld wird in allen hier untersuchten Betrieben als grundsätzlich konstruktiv und vertrauensvoll beschrieben. Das Thema der demografischen Entwicklung wird als gemeinsame Zukunftsaufgabe gesehen. Die Vorstellungen sind dicht zusammen, auch wenn es in einzelnen Themenfeldern unterschiedliche Interessen gibt. In der Regel werden Konflikte fair ausgetragen, und es werden konstruktive Kompromisse gefunden. Die These, dass die Gestaltung des demografischen Wandels ein Querschnittsthema für eine lösungsorientierte Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Personalverantwortlichen ist, wird von allen Betrieben bestätigt.

KSB nennt besonders das gemeinsame Gespräch über altersgerechte Arbeitsplätze, leistungsgeminderte Arbeitskräfte und Lösungen für Einzelfälle hilfreich. Bei VW Nutzfahrzeuge besteht ein konstruktiver „innovativer Wettstreit“ um die besten Ideen.

3.2 Rollen des Personalwesens und des Betriebsrats

In allen befragten Betrieben wird die Bearbeitung des Themas mit hoher Priorität von der Geschäftsleitung unterstützt. Die zentrale Rolle der Steuerung, Koordination und des Vorantreibens der Maßnahmen wird in den Personalabteilungen in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten gesehen. Teilweise muss diese Rolle gegenüber den Fachabteilungen immer wieder behauptet werden. Weitere Experten, zum Beispiel der betriebsärztliche Dienst, werden eng eingebunden.

3.3 Ansätze zu einem integrativen Gesamtkonzept

Von allen befragten Unternehmen wird die Vernetzung der Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern zu einem integrierten Gesamtkonzept als wichtiges Zukunftsthema gesehen. Mehrere Unternehmen haben bereits Ansätze dazu entwickelt. Allerdings haben nur die Sick AG und die Salzgitter AG ein integratives Gesamtkonzept konzipiert. Die Koordination der Maßnahmen erfolgt in allen Unternehmen primär durch die Personalabteilung in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Die Zuständigkeiten sind dabei weitgehend geklärt.

Bei der Salzgitter AG wird der Gesamtprozess „Personal 2025“ zum demografischen Wandel konzernweit bearbeitet, vom Leiter Kompetenzfeld „alternde Belegschaft“ moderiert und vom Arbeitsdirektor geleitet. Bis März 2007 haben Arbeitsgruppen konkrete Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern erarbeitet, bestehende Instrumente überprüft und ggf. weiterentwickelt. Ziel ist die Einbeziehung aller Tochtergesellschaften. Das Projekt befindet sich in der konzeptionellen Entwicklungsphase.

Bei DaimlerChrysler Rastatt wird betont, dass die kurzen Kommunikationswege den Prozess unterstützen.

Bei JohnDeere wurde ein Projekt zum Umgang mit Leistungsgeminderten durchgeführt. Daraus sind verschiedene Maßnahmen hervorgegangen.

KSB führt in einem Programm für ältere Mitarbeiter Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern zusammen. Im Rahmen des Programms können Beschäftigte ab dem 55. Lebensjahr in verschiedenen Stufen Vorteile in Anspruch nehmen. Dazu gehören spezifische EDV-Trainings, kostenfreie Gesundheitsschecks, Entgeltsicherung, zusätzliche Urlaubstage, eine mögliche Befreiung von Nachtschichten und eine Reduzierung der Arbeitszeit aus Beständen des Langzeitkontos. Außerdem besteht die Möglichkeit, sich ohne Status- und Einkommensverlust von Führungsaufgaben entbinden zu lassen. Zur Weiterentwicklung des Themas ist bei KSB ein umfassendes Diversity-Projekt geplant, das sich zusätzlich mit familienkompatiblen Erwerbskonzepten und der Erwerbstätigkeit von Frauen befasst.

Bei VW Nutzfahrzeuge sollen die umfangreichen Ansätze im Bereich der Personalplanung durch den PEH (Personal Einsatz Hannover) koordiniert werden (siehe Kapitel 4.2.4.). Außerdem ist ein Projekt zur Vernetzung und Weiterentwicklung der Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels geplant. Von VW Nutzfahrzeuge werden für eine strategische Weiterentwicklung des Themas folgende Handlungsbedarfe gesehen:

- Wechselbarrieren identifizieren und überwinden
- Sensibilisieren und Eigenverantwortung stärken
- Personalentwicklungswege für Mitarbeiter im Leistungslohn
- Qualifizierungskonzept, Wissenstransfer
- Vermittlungsverfahren, Return-to-work

Am Beispiel der betrachteten Unternehmen wird deutlich, dass sie bereits eine Vielzahl von Maßnahmen durchführen, die im Umgang mit der demografischen Entwicklung hilfreich sind. Eine Zukunftsaufgabe ist es, sie noch stärker auf das Thema der Demografie zu beziehen und in ein Gesamtkonzept zu integrieren.

Bei SchwanStabilo wurde bisher sehr großer Wert auf die personenbezogene Personalarbeit gelegt. Hier werden im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel eher individuelle Lösungen für die Beschäftigten angestrebt.

4. Betriebliche Maßnahmen im Überblick

Die Maßnahmen der einzelnen Unternehmen werden zunächst in einer Gesamtübersicht (Matrix) zusammengefasst. Danach werden die betrieblichen Maßnahmen der an der Recherche beteiligten Unternehmen in einer Gesamtübersicht zusammengefasst und acht Handlungsfeldern zugeordnet.

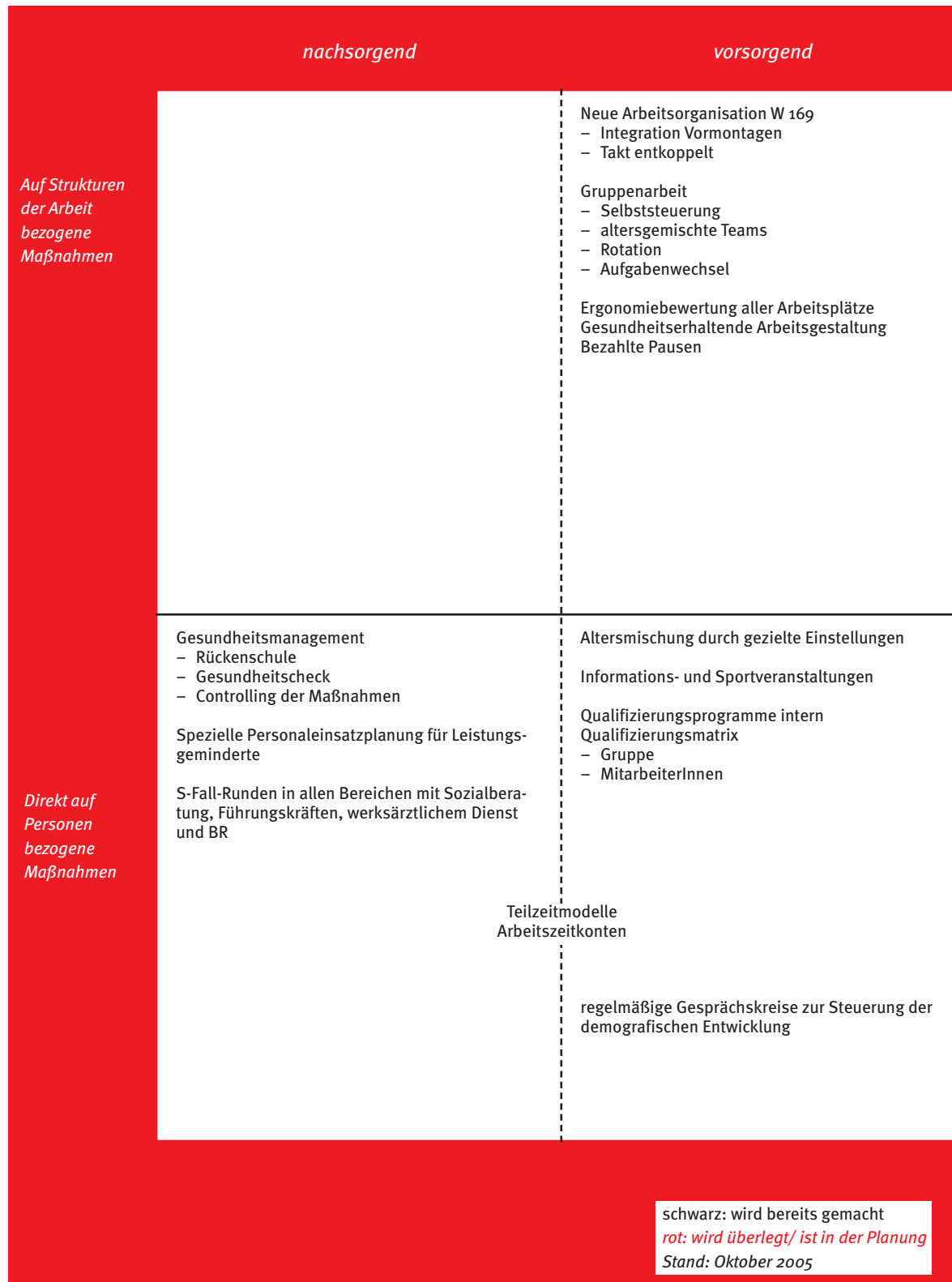
4.1 Übersicht der Maßnahmen

Im Folgenden werden die Maßnahmen der einzelnen Unternehmen einer Matrix zugeordnet. In dieser Matrix werden die Maßnahmen einerseits danach unterschieden, ob sie sich auf die Strukturen der Arbeit oder direkt auf die Personen beziehen. Andererseits danach, ob sie primär der Vorsorge oder der Nachsorge dienen. Die Matrix hat sich als ein tragfähiges Ordnungssystem erwiesen. Sie wurde im Rahmen eines Projektes des iso-Instituts Saarbrücken entwickelt, an dem unter anderem VW Nutzfahrzeuge Hannover beteiligt war.

Die schwarzen Felder benennen Maßnahmen, die in den Unternehmen schon realisiert sind. Die roten (kursiven) Felder benennen Handlungsanforderungen und Entwicklungsbedarfe.

4.1.1 DaimlerChrysler Rastatt

Abbildung 1: Übersicht der Maßnahmen bei DaimlerChrysler Rastatt



4.1.2 JohnDeere Mannheim

Abbildung 2: Übersicht der Maßnahmen bei JohnDeere Mannheim



4.1.3 KSB Frankenthal

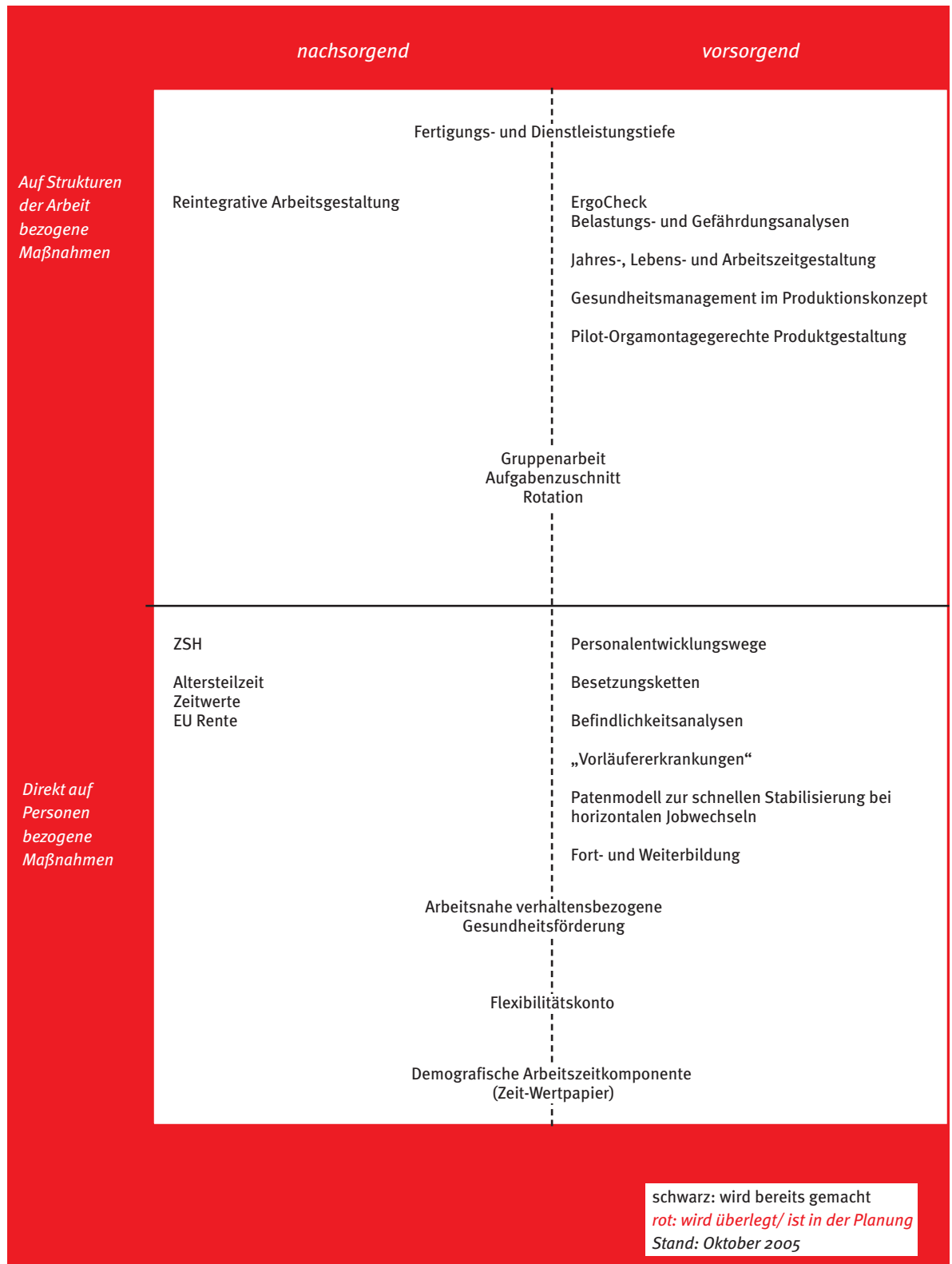
Abbildung 3: Übersicht der Maßnahmen bei KSB Frankenthal

	nachsorgend	vorsorgend
Auf Strukturen der Arbeit bezogene Maßnahmen	<i>Altersgerechte Arbeitsplätze</i>	Gruppenarbeit – Berücksichtigung Leistungsgewandelter – Patenmodelle zur Weitergabe von Erfahrungen Ergonomische Arbeitsplätze
	Prozessbegleitung	
Direkt auf Personen bezogenen Maßnahmen	Zeitkonten Altersteilzeit Attraktives Modell der Altersversorgung Vorruhestandsregelung Flexible Arbeitszeitmodelle	Projekt „Ältere MA“ – Seminare zur Vorbereitung auf den Ruhestand – spezielle PC-Kurse – Entgeltabsicherung – e-learning – Lohnfortzahlung – Gesundheitsvorsorge – jährl. Gesundheitscheck – Weiterbildung fachlich u. überfachlich – Berücksichtigung in Beurteilungsgesprächen – Ausstieg aus Führungspositionen möglich „Heben und Tragen“ für Azubis Patenmodelle Workshops mit Kernthema „gegenseitige Wertschätzung“ Arbeitskreis Gesundheit Umgang mit älteren Mitarbeitern ist Thema in Führungskräfte-Seminaren <i>Potenzialanalyse für „Ältere MA“</i> <i>Fachlaufbahn</i> <i>Qualitative Personalplanung</i>

schwarz: wird bereits gemacht
rot: wird überlegt/ ist in der Planung
Stand: Oktober 2005

4.1.4 VW Nutzfahrzeuge Hannover

Abbildung 4: Übersicht der Maßnahmen bei VW Nutzfahrzeuge Hannover



4.1.5 Airbus Deutschland GmbH

Abbildung 5: Übersicht der Maßnahmen bei der Airbus Deutschland GmbH

	nachsorgend	vorsorgend
Auf Strukturen der Arbeit bezogene Maßnahmen	Regelmäßige Mitarbeiterbefragung zu Führung und Zusammenarbeit	Veranstaltungsrunde für Ingenieure zur Wissensweitergabe durch erfahrene MA's Siduflex • Arbeitszeitkonto • Sicherheitskonto • Lebensarbeitszeitkonto Frei einteilbares Schichtsystem Ergonomiekataster Teilautonome Gruppenarbeit
Direkt auf Personen bezogenen Maßnahmen	Regelmäßige Mitarbeiterbefragung zu Führung und Zusammenarbeit Ruheständler als Berater Evaluation bestehender PE-Instrumente Soft skill Seminare für Azubis	Kooperationen mit REHA-Kliniken Ingenieure als Dozenten an der TU und HAW Audit „Familie und Beruf“ Standardisierte Zielvereinbarungsgespräche Aufbaustudiengänge, Studiengänge im dualen System Dreiteilige Entwicklungsmöglichkeit für Ingenieure • Fachlaufbahn • Projektlaufbahn • Führungslaufbahn Förder- und Entwicklungsprogramm für Auszubildende Auswahlinstrument für Führungskräfte Optimise skills Prospect Veranstaltungen zum Thema „Gesundes Leben“ Vorsorgeuntersuchungen durch den Betriebsarzt Präventionsmaßnahme zur Gesundheitserhaltung Teamtalk

schwarz: wird bereits gemacht
 rot: wird überlegt/ ist in der Planung
 Stand: 2007

4.1.6 Schwan-STABILO GmbH & Co KG

Abbildung 6: Übersicht der Maßnahmen bei der Schwan-STABILO GmbH & Co KG

	nachsorgend	vorsorgend
Auf Strukturen der Arbeit bezogene Maßnahmen		familiäre Gestaltung des Arbeitslebens z.B. durch Firmenpark Kooperationen mit Schulen und Fachhochschulen Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsplätze Gruppenarbeit in der Produktion verschiedene Arbeitszeitkonten • FlexTime • Vario Zeit • Mobil Zeit
Direkt auf Personen bezogenen Maßnahmen	Förderunterricht und externe Lerngruppen für Auszubildende Integrationsvereinbarung für leistungsgewandelte Mitarbeiter	Zielvereinbarungssystem individuelle qualitative Personalplanung Spezielle EDV-Schulung für ältere Mitarbeiter Integration der Unternehmenswerte in alle Trainings Individuelle Lösungen für Mitarbeiter • Heimarbeitsplätze • Sabbatzeiten • ... Einführung eines Gesamtkonzepts zum Thema Gesundheitsmanagement • Stress und psychische Belastung • richtig Sitzen, richtig Stehen • Pilates • Walking • ... Mitarbeiterbefragung zum Thema Arbeitszeitpolitik

schwarz: wird bereits gemacht
rot: wird überlegt/ ist in der Planung
Stand: 2007

4.1.7 Sick AG

Abbildung 7: Übersicht der Maßnahmen bei der Sick AG

	nachsorgend	vorsorgend
Auf Strukturen der Arbeit bezogene Maßnahmen		Verzicht auf Altersschwellen bei Stellenanzeigen Gruppenarbeit • Job rotation • Job enlargement • Hohe Durchmischung der Altersgruppen Individuelles mitarbeiterorientiertes Zeitmodell Zielvereinbarungen Zeitwertkonto
	<i>Gesamtkonzept zum Thema Demografie über alle Handlungsfelder</i>	
Direkt auf Personen bezogenen Maßnahmen	Individuelles Wiedereingliederungsmanagement Berufsbegleitende Ausbildung zum Teilezurichter und Logistiker IHK Mentorenprogramm zur Wissensweitergabe	Kooperationen, Sponsoring von Schulen AC's zur Auswahl von Azubis Familienorientierte Personalpolitik • Flexibilisierung der Arbeitswelt • Maßnahmen für Väter • Service für Familien • PE • Kinderbetreuung • Frauenförderung • Elternzeit/Pflegezeit • Wettbewerbsbeteiligung/Zertifizierung Leitbild zur Gesundheitsförderung Konsequente Nachwuchsplanung Seminar zum Wissenstransfer an jüngere MA's
	Gesamtprogramm zum Gesundheitsmanagement	
		Verschiedene Entwicklungsrichtungen • Fachlaufbahn • Führungslaufbahn • Projektlaufbahn EDV-Schulungen für ältere Arbeitnehmer Zusätzlicher Berufsschulunterricht im Unternehmen Stipendien

schwarz: wird bereits gemacht
 rot: wird überlegt/ ist in der Planung
 Stand: 2007

4.1.8 Georgsmarienhütte GmbH

Abbildung 8: Übersicht der Maßnahmen bei der Georgsmarienhütte GmbH

	nachsorgend	vorsorgend
Auf Strukturen der Arbeit bezogene Maßnahmen	Leichtarbeitsplätze Untersuchung zur Identifikation der Problemfelder im Unternehmen Untersuchung der Arbeitssicherheit und des Unfallgeschehens Gesundheitsbericht	Arbeitssysteme im gewerblichen Bereich • Hohe Durchmischung der Altersgruppen • Job Rotation <i>Arbeitssysteme, die die Teamfähigkeit und die Qualifikation der Gruppe fokussieren, einschließlich Abstimmung mit den Tarifverträgen.</i> <i>Umstellung des Schichtsystems</i> Lebensarbeitszeitkonto für Vorruhestand oder Altersteilzeit Kurzzeitkonto für Mehr- oder Minderarbeit
Direkt auf Personen bezogenen Maßnahmen	Verbundausbildung mit 40 kleineren Unternehmen der Region Rückenschulkurse für Auszubildende Kooperation mit Integrationsamt zur Eingliederung behinderter Arbeitnehmer in die Produktion	Bildungsgesellschaft mit speziellen Seminaren für ältere MA's • Alter Fuchs oder altes Eisen Präventionsangebote: Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Rückenschule, Vorsorgeuntersuchungen, Raucherentwöhnungskurse, Unterstützung von Betriebs-sportgruppen Betriebsfeste oder gemeinsame Veranstaltungen zur Förderung der Unternehmenskultur Systematische Personalentwicklungs- und Nachwuchsplanung im Angestelltenbereich Kooperationen mit Schulen <i>Gesundheitszirkel</i> Stipendien für Auszubildende Unterstützung von lernbehinderten Personen für eine Ausbildung im Unternehmen Kommunikation und Information aller Mitarbeiter

schwarz: wird bereits gemacht
rot: wird überlegt/ ist in der Planung
Stand: 2007

4.1.9 Salzgitter AG

Abbildung 9: Übersicht der Maßnahmen bei der der Salzgitter AG



4.1.10 Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG

Abbildung 10: Übersicht der Maßnahmen bei der Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG



4.1.11 Gesamtübersicht der Maßnahmen

In der folgenden Gliederung werden die Maßnahmen aller zehn Unternehmen bezogen auf die Felder der Matrix dargestellt:

- I. Nachsorgende Maßnahmen auf Personen bezogen
- II. Nachsorgende Maßnahmen auf Strukturen der Arbeit bezogen
- III. Vorsorgende Maßnahmen auf Personen bezogen
- IV. Vorsorgende Maßnahmen auf Strukturen der Arbeit bezogen

Dabei werden die Handlungsfelder jeweils der Kategorie zugeordnet, der sie am ehesten entsprechen. Die Handlungsfelder „Arbeitsgestaltung“, „Leistungs- und Arbeitszeitpolitik“, „Personalentwicklung“, „Bildungspolitik“, „Altersübergänge und Regelungen zur Rente“ sowie „Qualitative Personalplanung“ beinhalten vor- und nachsorgende Maßnahmen und werden deshalb in beiden Kategorien aufgeführt. Die Handlungsfelder „Gesundheitsmanagement“ und „Leistungs- und Arbeitszeitpolitik“ werden in eine strukturelle und eine personale Komponente unterteilt und ebenfalls in den beiden Kategorien vor- und nachsorgend genannt.

I. Nachsorgende Maßnahmen auf Personen bezogen

- Einsatzplanung für leistungsgewandelte Mitarbeiter
- Integrationsnetzwerke
- Rückenschule und Physiotherapeuten
- Gesundheitscheck
- arbeitsnahe, verhaltensbezogene Gesundheitsförderung

- Wiedereingliederungsmanagement
- Integration behinderter Arbeitnehmer
- Vorruhestandsregelungen
- Altersteilzeit
- Zeitwerte
- EU-Rente
- Förderunterricht und externe Lerngruppen für Auszubildende
- Bewerbertrainings

II. Nachsorgende Maßnahmen auf Strukturen der Arbeit bezogen

- Altersgerechte Arbeitsplätze
- Prozessbegleitung der Gruppenarbeit
- Untersuchung zur Arbeitssicherheit und des Unfallgeschehens
- Untersuchung zur Identifikation der Problemfelder
- Bereitstellung von Leichtarbeitsplätzen
- Einschränkungsgerechte Arbeitsplätze
- Auswertung der häufigsten Betriebskrankheiten

III. Vorsorgend auf Personen bezogen

- Laufbahngestaltung
- Personalentwicklungswege
- Fachlaufbahnen
- Besetzungsketten
- Potenzialanalyse für ältere Mitarbeiter
- Potenzialanalyse für alle Mitarbeiter

- Konsequente Nachwuchsplanung
- Altersmischung durch gezielte Neueinstellungen
- Rekrutierung über 40 und Vermeidung von Altersschwellen in Stellenanzeigen
- Auswahl-Assessmentcenter
- Ausstieg aus Führungspositionen ermöglichen
- Zielvereinbarungssysteme
- Mitarbeitergespräche
- Berücksichtigung der Interessen älterer Mitarbeiter in Entwicklungsgesprächen
- Individuelle Performancebeobachtung und Qualifikation
- Spezielle Angebote für ältere Mitarbeiter (z.B. EDV und Englisch)
- Qualifizierungsprogramme
- Untersuchung zur Gestaltung der Bildungsangebote für ältere Arbeitnehmer
- Führungsseminare auch zum Umgang mit älteren Mitarbeitern
- Qualifizierungsmatrix
- Lerninsel Montage
- Analyse und Evaluation der bestehenden PE-Instrumente
- Eigene Bildungsgesellschaft
- Verbundausbildung mit kleineren regionalen Unternehmen
- Workshops mit Kernthema „gegenseitige Wertschätzung“
- Gesprächskreise zur Steuerung
- Wissensweitergabe zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern
- Teamtalk
- Integration der Unternehmenswerte in alle Seminare
- Errichtung eines Firmenparks
- Familienorientierte Personalpolitik
- Betriebsfeste und Aufräumtage
- Förderung der Eigenverantwortung
- Beteiligung am Unternehmensgewinn
- Meisterführerschein
- Gesundheitscheck
- Leitbild zur Gesundheitsförderung und Vorsorge
- Gesundheitszirkel
- Betriebssportgruppen
- Präventionsmaßnahmen zum Thema Ergonomie und Gesundheitserhaltung
- Sensibilisierung der Führungskräfte zum Thema Gesundheitsmanagement
- Gesundheitsberatungen
- Suchtpräventionsprogramme
- Gesundheitstage
- Arbeitsnahe, verhaltensbezogene Gesundheitsförderung
- Befindlichkeitsanalysen
- Kooperation mit REHA-Kliniken
- Thema Gesundheitsprävention bereits in Vorstellungsgesprächen
- Fitnessstudio und Aktivcenter
- Mitarbeiterbefragung zu Arbeitszeitwünschen

- Mitbestimmung bei der Schichtgestaltung
 - Flexible Arbeitszeiten
 - Individuelle Pausenregelungen
 - Flexible Arbeitszeitmodelle
 - Entkoppelte Arbeitszeitgestaltung
-
- Mitarbeiter als Dozenten an Hochschulen
 - Aufbaustudiengänge
 - Ausbildung im dualen System
 - Kooperation mit Key Unis und Schulen
 - Audit „Familie und Beruf“
 - Auswahl von Azubis anhand von Assessment-Centern
 - Sponsoring von Schulen
 - Stipendien für Studium und Ausbildung
 - Berufbegleitende Ausbildungen
 - Spezielle Berufsausbildung für leistungsgewandelte Auszubildende
-
- Bildungsmessen
-
- Werksrentensysteme
 - Eigenvorsorgemodelle
 - Lebensarbeitszeitkonten
 - Flexible Modelle zum Altersübergang
-
- IV. Vorsorgende Maßnahmen auf Strukturen der Arbeit bezogen**
- Systematisierung der für den Unternehmenserfolg notwendigen Kompetenzen
 - Gruppenarbeit mit Selbststeuerung und Teilautonomie
 - Hohe Durchmischung der Altersgruppen und altersgemischte Teams
-
- Verlagerung von Kompetenzen in die Gruppen
 - Rotation und Enlargement
 - Horizontale Job- und Aufgabenwechsel
 - Berücksichtigung leistungsgewandelter Mitarbeiter in Gruppen
-
- Vom Takt entkoppelte Arbeitsplätze
 - Integration von Vormontagen
 - Ergonomie gestalten und Ergonomiekataster
 - Belastungs- und Gefährdungsanalysen
 - (Micro-)Pausen
 - Fertigungs- und Dienstleistungstiefe verändern
 - Montagegerechte Produktgestaltung
 - Flexibel einteilbares Schichtsystem
 - Arbeitssysteme mit Fokus auf Team und Qualifikation
-
- Beteiligungs- und Qualifizierungs-Seminare
 - Patenmodelle
-
- Gesundheitserhaltende Arbeitsgestaltung
 - In das Produktionskonzept integrierte Gesundheitsförderung
-
- Individuelle Teilzeitmodelle
 - Arbeitszeitkonten und Lebensarbeitszeitkonten
 - Vermeidung von Kurzarbeit
 - Sabbatzeiten
 - „gesunde“ Schichtsysteme
-
- Prämienmodelle mit dem Fokus auf das Gruppenergebnis

4.1.12. Zusammenfassung der Maßnahmen bezogen auf die Handlungsfelder

A. Qualitative Personalplanung/ Personaleinsatzplanung

- Personalauswahl und Einstellungspolitik
 - Konsequente Nachwuchsplanung
 - Besetzungsketten
 - Altersmischung durch gezielte Neueinstellungen
 - Rekrutierung auch über 40 Jahre
 - Vermeidung von Altersschwellen in Stellenanzeigen
 - Auswahl-Assessment-Center
- Laufbahnplanung
 - Personalentwicklungswege
 - Laufbahngestaltung
 - Fachlaufbahn
 - Ausstieg aus Führungspositionen möglich
 - Mitarbeitergespräche
- Personaleinsatzplanung (mit Bezug zum Gesundheitsmanagement)
 - spezielle Einsatzplanung für leistungsgewandelte Mitarbeiter
 - Integrationsnetzwerk
 - Stellenwechsel
- Wissenstransfer
 - Wissensweitergabe zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern
 - Ruheständler als Berater

B. Personalentwicklung/Qualifizierung

- Potenzialanalysen
 - Systematisierung der für den Unternehmenserfolg notwendigen Kompetenzen
 - Individuelle Performancebeobachtung und Qualifikation

- Potenzialanalyse für ältere Mitarbeiter
- Potenzialanalyse für alle Mitarbeiter
- Qualifizierungsstrukturen
 - Ausbildung
 - Verbundausbildung mit kleineren regionalen Unternehmen
 - Lerninsel Montage
- PE-Instrumente
 - Qualifizierungsmatrix
 - Analyse und Evaluation der bestehenden PE-Instrumente
 - PE-/Mitarbeitergespräche
 - Berücksichtigung der Interessen älterer Mitarbeiter in Mitarbeitergesprächen
- Bildungs- und Qualifizierungsprogramme
 - Offene Seminarprogramme
 - Spezielle Angebote für ältere Mitarbeiter (z.B. EDV und Englisch)
 - Untersuchung zur Gestaltung der Bildungsangebote für ältere Arbeitnehmer
 - Seminare zum Wissenstransfer
 - Umgang mit älteren Mitarbeitern in Führungskräfteseminaren berücksichtigen

C. Unternehmenskultur

- Grundlagen / Werte / Leitbild
 - Familienorientierte Personalpolitik
 - Vereinbarkeit Familie und Beruf
 - Audit „Familie und Beruf“
 - Förderung der Eigenverantwortung
- Betriebliche Kommunikation
 - Gesprächskreise zur Steuerung
 - Workshops mit Kernthema „gegenseitige Wertschätzung“
 - Teamtalk

- Identifikation mit dem Unternehmen fördern
 - Informations- und Sportveranstaltungen
 - Betriebsfeste und Aufräumtage
 - Errichtung eines Firmenparks
 - Beteiligung am Unternehmensgewinn
- Organisations- und Führungsstrukturen
 - Integration der Unternehmenswerte in Seminare
 - Seminare zur Vermittlung von soft skills an unterschiedliche Zielgruppen
 - Meisterführerschein

D. Bildungspolitik und Recruiting

- Schule
 - Sponsoring von Schulen
 - Kooperationen mit Schulen
- Berufliche Aus- und Weiterbildung
 - Ausbildung im dualen System
 - Bewerbertrainings
 - Auswahl von Azubis über Assessment-Center
 - Spezielle Berufsausbildung für leistungsgewandelte Auszubildende
 - Förderunterricht und externe Lerngruppen für Auszubildende
 - Berufbegleitende Ausbildungen
- Hochschule
 - Mitarbeiter als Dozenten an Hochschulen
 - Aufbaustudiengänge unterstützen
 - Kooperation mit Key Unis
 - Stipendien
 - Bildungsmessen

E. Arbeitsgestaltung

- Prinzipien
 - Gesundheitserhaltende Arbeitsgestaltung
 - Altersstabile Arbeitsplätze

- Arbeitssysteme mit Fokus auf Team und Qualifikation
- Arbeitsanalysen / Prozessanalysen
 - Untersuchung zur Arbeitssicherheit und des Unfallgeschehens
 - Untersuchung zur Identifikation der Problemfelder
 - Gefährdungsbeurteilung
 - Ergonomiecheck und Ergonomiekataster
 - Belastungs- und Gefährdungsanalysen
 - Fertigungs- und Dienstleistungstiefe überprüfen
- Arbeitssystemgestaltung
 - Berücksichtigung leistungsgewandelter Mitarbeiter/innen
 - Reduzierung monotoner und einseitig belastender Tätigkeiten
 - Bereitstellung von Leichtarbeitsplätzen
 - Einschränkungsgerechte Arbeitsplätze
 - Altersgerechte Arbeitsplätze
 - Gesundheitsgerechte Fertigungs- und Montagegestaltung
 - Fertigungs- und montagegerechte Produktgestaltung
- Gruppenarbeit
 - Gruppenarbeit (teilautonom)
 - Selbststeuerung fordern und fördern
 - Verlagerung von Kompetenzen in die Gruppen
 - Beteiligungs- und Qualifizierungs-Seminare
 - Prozessbegleitung der Gruppenarbeit
 - Vom Takt entkoppelt
 - Integration von Vormontagen
- Teamstrukturen
 - Altersgemischte Teams
 - Hohe Durchmischung der Altersgruppen
 - Patenmodelle

- Arbeitswechsel
 - Job rotation und Job enlargement
 - Horizontaler Arbeitswechsel

Handlungsfeld F: Gesundheitsmanagement

- Leitbilder
 - Leitbild zur Gesundheitsförderung und Vorsorge
- Analysen
 - Auswertung der häufigsten Betriebs-erkrankungen
 - Gesundheitscheck
 - Befindlichkeitsanalysen
- Information und Beratung
 - Gesundheitstage
 - Gesundheitsberatungen
 - Sensibilisierung der Führungskräfte zum Thema Gesundheitsmanagement
- Individuelle Prävention und Gesundheitsförder-ung
 - Verschiedene Trainings (z.B. „Heben und Tragen“)
 - In das Produktionskonzept integrierte Gesundheitsförderung
 - Thema Gesundheitsprävention bereits in Vor-stellungsgesprächen
 - Betriebssportgruppen
 - Präventionsmaßnahmen zum Thema Ergonomie und Gesundheitserhaltung
 - Vorsorgeuntersuchung der Mitarbeiter durch den Betriebsarzt
 - Suchtpräventionsprogramme
 - Fitnessstudio und Aktivcenter
 - Rückenschule
 - Physiotherapeuten

- Arbeitsplatznahe Prävention
 - Arbeitsnahe, verhaltensbezogene Gesundheitsförderung
 - Gesundheitszirkel
 - Arbeitskreis Gesundheit
- Wiedereingliederung
 - Wiedereingliederungsmanagement
 - Integration behinderter Arbeitnehmer
 - Kooperation mit REHA-Kliniken

Handlungsfeld G: Leistungs- und Arbeitszeitpolitik

- Leistungs politik
 - Prämienmodell mit dem Fokus auf das Gruppenergebnis
 - Zielvereinbarungssysteme
- Arbeitszeitgestaltung
 - Mitarbeiterbefragung zu Arbeitszeitwünschen
 - Individuelle Teilzeitmodelle
 - Flexible Arbeitszeiten
 - Individuelle Pausenregelungen
 - Flexible Arbeitszeitmodelle
 - Entkoppelte Arbeitszeitgestaltung
 - (Micro-)Pausen
 - Flexibel einteilbares Schichtsystem
 - Sabbatzeiten
 - Heimarbeitsplätze
 - Vermeidung von Kurzarbeit
- Arbeitszeitkonten
 - Jahres- Arbeitszeitgestaltung
 - Sabbatzeiten
 - Lebensarbeitszeitkonto
- Schichtplangestaltung
 - „gesunde“ Schichtsysteme
 - Mitbestimmung bei der Schichtgestaltung

Handlungsfeld H: Altersübergänge/Rente

- Strukturen
 - Betriebsrentensysteme
 - Eigenvorsorgemodelle
- Formen
 - Vorruhestandsregelungen
 - Altersteilzeit
 - EU-Rente
 - Flexible Modelle zum Altersübergang
- Verrechnungssystem
 - Lebensarbeitszeitkonten
 - Zeitwerte

5 Betriebliche Maßnahmen in Bezug auf verschiedene Handlungsfelder

Zur besseren Übersicht und um die Besonderheiten des jeweiligen Zugangs der Unternehmen deutlich zu machen, sind die Maßnahmen für jedes Unternehmen einzeln aufgeführt. Die dargestellten Aussagen sind in der Regel das Substrat der Perspektiven der Personalverantwortlichen und der Betriebsräte. Bei Aussagen, die vorwiegend von Personalverantwortlichen bzw. Betriebsratsseite formuliert wurden, oder bei unterschiedlichen Sichtweisen ist jeweils deutlich gemacht, von wem sie stammen.

5.1 Qualitative Personalplanung

5.1.1 DaimlerChrysler Rastatt

Bei DaimlerChrysler Rastatt steht die gezielte Steuerung der Alterszusammensetzung im Vordergrund. Erklärtes Ziel ist eine altersgemischte Belegschaft. Dieser Aspekt hat vor dem Hintergrund der Erfahrungen des Werks mit einer „olympiareifen Mannschaft“ mit einem Altersdurchschnitt von 28 Jahren in Folge des Personalaufbaus von 1992 bis 1996 hohe Priorität. Die einseitige Altersstruktur führte zu erheblichen Nachteilen. Vielen jungen Führungskräften mangelte es an Erfahrung. Es bestanden wenig Entwicklungs- und Aufstiegschancen. Und es kam zu einer übermäßigen Leistungsverdichtung. Denn viele jüngere Mitarbeiter zeigten einen Einsatz, der langfristig gesundheitsgefährdend war. Gleichzeitig waren zu wenig ältere Mitarbeiter da, die mit ihrer Erfahrung hätten aufklären können. Daher wurde bei einem weiteren Personalaufbau 1996/97 ein völlig anderer Weg beschritten. Es wurde eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die Arbeitssuchenden aus der Region Priorität einräumte. Zunächst wurden nur Personen über 35 Jahre eingestellt, bis keine geeigneten Kandidaten dieses Alters mehr zu finden waren.

Zusätzlich wird bei DaimlerChrysler Rastatt eine spezielle Personaleinsatzplanung für leistungsgewandelte Mitarbeiter angewendet. Dabei können die Möglichkeiten zur Rotation, zum gruppenübergreifenden Wechsel und von taktungebundenen Tätigkeiten, beispielsweise in der Vormontage, genutzt werden (siehe auch Kapitel 4.5.1).

Die Personaleinsatzplanung wird durch eine für jeden Mitarbeiter geführte Qualifizierungsmatrix für fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unterstützt.

Gesundheitlich beeinträchtigte und leistungsgewandelte Mitarbeiter werden auch im Rahmen der S-Fall-Runden mit Sozialberatung, Führungskräften, werksärztlichem Dienst und Betriebsrat unterstützt.

5.1.2 John Deere Mannheim

Die Personaleinsatzplanung wird durch eine Qualifikationsmatrix unterstützt. Auf der Basis definierter Anforderungen an einzelne Aufgaben und Tätigkeiten sind darin auf jeweils einem Blatt die tatsächlichen „handfesten“ Qualifikationen jedes Mitarbeiters in Fertigung und Montage angegeben. Ziel ist ein möglichst breites Kompetenzspektrum für jeden Mitarbeiter, um weitgehende Rotation zu ermöglichen.

Bei den regelmäßigen Neueinstellungen wird auf Altersmischung geachtet. Die Personalabteilung gibt dabei Empfehlungen zum Alter.

Für die Mitarbeiter in der Fertigung und Montage werden horizontale Jobwechsel praktiziert. Im Angestelltenbereich ist dies noch wenig der Fall. In der Gruppenarbeit wird die tägliche Arbeitsverteilung und Rotation von den Gruppen gesteuert, was auch weitgehend funktioniert. Der Umgang mit Alters- und auch anderen Unterschieden ist in die Gruppenarbeit integriert.

Im Angestelltenbereich befinden sich Nachwuchs-Führungskräfte-Pools im Aufbau. Außerdem werden für alle Angestellten Mitarbeitergespräche mit der jeweiligen Führungskraft durchgeführt.

Der Betriebsrat gab an, dass eine prozessorientierte Betriebsvereinbarung geplant ist. Es wird angestrebt, die Verantwortung der Gruppen weiter auszubauen und die Kompetenzen nach unten zu verlagern, indem die Mitarbeiter bei der Arbeitsvorbereitung stärker einbezogen werden. Außerdem sind niedrigschwellige präventive Maßnahmen geplant.

5.1.3 KSB Frankenthal

Bei KSB wird das Thema Personaleinsatzplanung im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung als sehr wichtig angesehen. Instrumente zur qualitativen Personalplanung wurden eingeführt, nachdem zuvor nur quantitative genutzt wurden. Das grundsätzliche Problem der qualitativen Personaleinsatzplanung wird von KSB darin gesehen, einen Kompromiss zwischen sauberer und umfassender Erfassung einerseits und Flexibilität und Handhabbarkeit andererseits zu finden. Die Ergebnisse der aufwändigen und „wuchtigen“ Instrumente der Planungsrunden waren z.B. durch Produktionsänderungen schnell veraltet. Bisher wurde noch keine optimale Lösung gefunden. Eine ständige Weiterentwicklung ist notwendig und wird betrieben.

In Entwicklung befindet sich die Erweiterung der klassischen Laufbahnwege um eine attraktive Fachlaufbahn, in der erfahrene Mitarbeiter ihr Spezialistenwissen ohne Personalverantwortung einbringen können. Gute Fachkräfte gehen im Rahmen dieses Konzepts auch durch Potenzialanalyse-Maßnahmen und Assessment-Center.

5.1.4 VW Nutzfahrzeuge Hannover

Bei VW Nutzfahrzeuge haben die strategische Personalplanung und die Gestaltung von Personalentwicklungswegen eine Schlüsselfunktion für die Gestaltung des demografischen Wandels. Die Ansätze zur Laufbahngestaltung basieren auf folgenden Grundüberlegungen: Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter soll gestärkt werden. Dazu gehört eine Abkehr vom Prinzip der Versorgung von Mitarbeitern mit Einschränkungen. Stattdessen orientiert man sich am Prinzip der Integration, damit nicht nur die Folgen bekämpft werden, sondern auch an den Ursachen angesetzt wird. Ziel ist es, zeitweise leistungsgeminderte Mitarbeiter wieder in den Produktionsprozess zurückzubringen. Neben der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung sind Untersuchungen von schädigenden Einflüssen mit dem Ziel angestellt worden, diese zu vermeiden. Damit allein wird das Ziel jedoch nicht erreicht, zumal ein Vollzugsdefizit insbesondere bei der Beurteilung psychischer Belastungen besteht. Im Vordergrund steht das Bemühen, frühzeitig Maßnahmen zum Erhalt der Gesundheit umzusetzen, statt im Nachhinein Gründe für den Verlust der Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu finden. Die Personaleinsatzplanung wird organisatorisch durch das PEH (Personal Einsatz Hannover) abgebildet. Das PEH dient als „interne Arbeitsagentur“ mit der Funktion, die Versetzungs- und Personaleinsatzplanung zu koordinieren. Ziel ist eine Verbesserung des Versetzungsprozesses durch Standardisierung und Beschleunigung des Prozesses, Vermeidung von Unzufriedenheit durch Transparenz sowie eine Beschleunigung der sozialen Integration und des Lernprozesses der betroffenen Beschäftigten. Einzelne Aufgaben sind die Analyse der Vermittlungsfähigkeit (nach Qualifikation, Gesundheit, Arbeitszeit, Ent-

gelt), die Steuerung zum Ausgleich von Marktschwankungen, das Schließen von Beschäftigungslücken und die Kommunikation der Vermittlungsfähigkeit der jeweiligen Mitarbeiter.

Das PEH wird in Form eines Bottom-up-Prozesses eingeführt. Im ersten Prozessschritt werden – zur Erprobung des PEH – Erfahrungen gesammelt und eine Vereinbarung mit dem Betriebsrat auf einen Kernprozess getroffen. Es folgen Testläufe zur Stabilisierung der Prozesse und schließlich der Abschluss einer Betriebsvereinbarung und die Integration des Demografiethemas in den Prozess. Nach Aussage des Betriebsrates folgt dieses Vorgehen dem Ansatz, temporäre Organisationsformen dauerhaft zu etablieren.

Darüber hinaus werden horizontale Jobwechsel praktiziert, wobei besonders eine Unterstützung der schnellen Stabilisierung in neuen Positionen für wichtig gehalten wird. Ein Patenmodell unterstützt die Weitergabe des Wissens erfahrener Mitarbeiter (siehe auch 5.2.4).

5.1.5 Airbus Deutschland GmbH

Die „Qualitative Personalplanung“ bei Airbus beinhaltet im Ingenieursbereich drei sowohl in der Hierarchiestellung als auch in der Bezahlung und der Entwicklungsmöglichkeit gleichgestellte Laufbahnen (Projekt-, Fach- und Führungslaufbahn). Diese Entwicklungsrichtungen werden ausschließlich auf die Qualifikation bezogen und nicht über das Alter der Mitarbeiter gesteuert. Zusätzlich werden mit jedem AT (außertariflich)-Mitarbeiter formalisierte, standardisierte und verpflichtende Zielvereinbarungsgespräche geführt. Um sie entsprechend ihrer Qualifikationen im Unternehmen einzusetzen, wurde für AT-Mitarbeiter der Prozess „PROSPECT“ (Performance

Review, Objective Setting, Potential Evaluation, Career Tracking) und für Auszubildende ein spezielles Förder- und Entwicklungsprogramm entwickelt.

In der Vergangenheit (1994 – 1997) wurden bei Airbus unter anderem durch Vorruhestandsregelungen (Dolores – Dollar Low Rescue-Program) überwiegend ältere Beschäftigte abgebaut. Ab 2001 fand dann aufgrund der Ingenieursknappheit ein starker Personal- aufbau statt. Dabei wurden zunächst verstärkt jüngere Mitarbeiter eingestellt. Da der Bedarf an qualifizierten Flugzeugbauingenieuren zurzeit bei Airbus überdurchschnittlich hoch ist (Bau des Airbus A380), besteht bei einzustellenden Beschäftigten keine Auswahlmöglichkeit bezüglich des Alters. Das Durchschnittsalter der Neueingestellten liegt bisher bei 32 Jahren. Nun wird verstärkt versucht, ältere Mitarbeiter zu gewinnen (z.B. durch eine enge Kooperation mit der Agentur für Arbeit). Es fehlen bei der qualitativen Personalplanung gegenwärtig und auch zukünftig Mitarbeiter mit hohem Erfahrungswissen. Um dieses Know-How im Unternehmen zu halten und an jüngere Mitarbeiter weiterzugeben, werden auch Ruheständler als Berater hinzugezogen.

Aufgrund des hohen Fachkräftemangels werden sehr viele Mitarbeiter wegen ihrer fachlichen Fähigkeiten eingestellt. Um aber auch Mitarbeiter mit überfachlichen Qualifikationen wie Führungs- und Managementkompetenz zu identifizieren, wurde speziell ein Assessment-Center für Führungskräfte entwickelt.

5.1.6 Schwan-STABILO GmbH & Co KG

Schwan-STABILO hat sich dem Thema Demografie in seiner Personalarbeit bisher eher punktuell gewidmet. Es gibt im Unternehmen keine allgemeinverbindliche Gestaltung verschiedener Laufbahnen, die von Mitarbeitern je nach Qualifikation in Anspruch

genommen werden können. Vielmehr ist Schwan-STABILO im Zuge der Personalentwicklung um individuelle Lösungen für die einzelnen Mitarbeiter bemüht. Es werden zwei Ebenen bei den Qualifizierungsmaßnahmen unterschieden:

- die Fachschulungen und
- die Führungsschulungen.

Die qualitative Personalplanung bei Schwan-STABILO bezieht sich insbesondere auf einen der Unternehmenswerte: „Die richtigen Menschen am richtigen Ort zu haben“. Im Rahmen des demografischen Wandels sollen dieser Unternehmenswert weiter fortgeführt und individuelle Lösungen für die Mitarbeiter erarbeitet werden.

Aufgrund des bevorstehenden Personalabbaus gewinnt im Rahmen der qualitativen Personalplanung die Umschulung von Mitarbeitern eine höhere Priorität.

Im Einzelfall wurde für leistungsgewandelte Personen eine individuelle qualitative Personalplanung zur Wiedereingliederung vorgenommen.

5.1.7 Sick AG

Im Rahmen der qualitativen Personalplanung gibt es im Unternehmen Sick drei verschiedene Entwicklungsrichtungen (Führung-, Fach- und Projektlaufbahn). Ein Funktionsbewertungssystem stellt sicher, dass Personen bei ähnlich hoher Qualifikation in den unterschiedlichen Entwicklungsrichtungen eine annähernd gleich hohe monetäre Honorierung ihre Leistungen erreichen können.

Vereinzelt treten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung hoch qualifizierten Personals auf. Insgesamt gelingt es dem Unternehmen jedoch gut, geeignetes Personal zu gewinnen. In den vergangenen Jahren wurde sehr viel Wert darauf gelegt, ältere Personen

an das Unternehmen zu binden. So wurden in den letzten fünf Jahren ca. 40 – 50 Personen in einem Alter von über 50 Jahren eingestellt. Um dies weiterhin zu unterstützen, wird bei der Gestaltung von Stellenanzeigen bewusst auf die Formulierung von Altersschwellen verzichtet.

Die Sick AG bietet eine hoch qualifizierte Ausbildung. Sie hat hierfür in vergangenen Jahren bereits entsprechende Auszeichnungen bekommen. Das Unternehmen betreibt eine konsequente Nachwuchsplanung, um die Positionen auch in Zukunft mit hochqualifiziertem Personal besetzen zu können. Es arbeitet an einem Gesamtkonzept zum Thema Demografie.

In der Vergangenheit hat die Wissensweitergabe im Rahmen einer Plattform aufgrund des zu hohen Aufwands und wegen einer schnellen Veralterung der Daten nicht funktioniert. Deshalb werden jetzt im Rahmen eines Mentorenprojekts in Einzelfällen ältere Mitarbeiter auf Honorarbasis als Berater eingesetzt, um ihr Wissen auch nach Eintritt des Ruhestands an junge Mitarbeiter im Unternehmen weiterzugeben.

5.1.8 Georgsmarienhütte GmbH

Bei der Georgsmarienhütte ist in Bezug auf die qualitative Personalplanung und die Personaleinsatzplanung der gewerbliche Bereich deutlich von dem Angestelltenbereich zu unterscheiden. So gibt es im Angestelltenbereich eine systematische Personalentwicklungs- und Nachwuchsplanung. Sie hat eine optimale Passung der Anforderungsprofile des Unternehmens und den Kompetenzen der Mitarbeiter zum Ziel. Im gewerblichen Bereich wurden dagegen neue Arbeitssysteme entwickelt, bei denen das Team und die Qualifikation des Teams im Vordergrund stehen. Diese neuen Systeme werden bereichsweise umge-

setzt. Hierbei wird auf eine gute Durchmischung der Altersgruppen geachtet, um den Wissenstransfer von Alt zu Jung zu gewährleisten und um die Kompetenzen der Mitarbeiter gegenseitig zu erhöhen. Darüber hinaus werden Mitarbeiter für mehrere Tätigkeiten qualifiziert, um in Zukunft rollierende Tätigkeiten im Team ausüben zu können. Dies verringert einseitige Belastungen und stellt höhere Anforderungen an die Teammitglieder. Es fördert eine breitere Entwicklungsmöglichkeit für die Mitarbeiter und hat eine höhere Outputqualität zum Ziel.

5.1.9 Salzgitter AG

Ähnlich wie im Angestelltenbereich wird auch im gewerblichen Bereich des Unternehmens eine Laufbahngestaltung angestrebt.

Eine Arbeitsgruppe verfolgt derzeit das Ziel, die im gewerblichen Bereich vorliegenden und für den Unternehmenserfolg benötigten Kompetenzen zu systematisieren.

Instrumente wie Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche und die damit verbundene Personalentwicklung sowie eine regelmäßige Qualifizierung sollen auch im gewerblichen Bereich flächendeckend umgesetzt werden. Es wurde bereits mit einigen Piloten begonnen.

Ein Managementkolleg als Teil der Führungslaufbahn ist im Unternehmen bereits vorhanden. Seitens des Betriebsrats wird jedoch eine weitere Systematisierung der Laufbahngestaltung im gewerblichen Bereich und im Angestelltenbereich angestrebt.

5.1.10 Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG

Aufgrund einer guten Altersdurchmischung wird das Thema Demografie in dem Unternehmen weniger als ein akutes und mehr als ein Thema der Zukunft angesehen.

Mitarbeiter werden im Rahmen einer qualitativen Personalplanung in ihrer Performance beobachtet und entsprechend ihren Qualifikationen individuell gefördert. Zudem werden Vorgesetzte durch ihre Mitarbeiter in ihrer persönlichen und fachlichen Leistung mit Hilfe eines nicht standardisierten Anforderungskatalogs beurteilt.

Eine systematische Karrierelaufbahn gibt es im Unternehmen nicht.

Unterschiede gibt es bei der Entlohnung verschiedener Entwicklungsrichtungen. Personen, die eine Führungslaufbahn anstreben, haben grundsätzlich die Möglichkeit einer höheren Dotierung als Personen, die als Fachspezialisten im Unternehmen gefördert werden.

Bei der Rekrutierung von Mitarbeitern gibt es trotz einer geringen Arbeitslosenquote in der Region (3,8 Prozent) keine nennenswerten Schwierigkeiten.

5.2 Personalentwicklung und Qualifizierung

5.2.1 DaimlerChrysler Rastatt

Im Bereich der Personalentwicklung werden bei DaimlerChrysler Rastatt alle in Großunternehmen üblichen Maßnahmen und Programme für Gruppen und Einzelne angeboten. Es gibt geschlossene Angebote für spezielle Gruppen und Funktionen sowie offene Maßnahmen. Die Qualität wird als sehr hoch beschrieben. Die fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen der Mitarbeiter werden erfasst und in einer Qualifizierungsmatrix dokumentiert. Die Personalabteilung berät individuell hinsichtlich möglicher Entwicklungsmaßnahmen.

Bei den Qualifizierungsmaßnahmen wird bewusst keine Unterscheidung nach dem Alter vorgenommen. So gibt es auch keine Maßnahmen speziell für ältere Mitarbeiter. Die Integration verschiedener Interessen, Fähigkeiten und Erfahrungen soll innerhalb der Maßnahmen erfolgen, um eine „künstliche“ Trennung zu vermeiden.

5.2.2 John Deere Mannheim

Die Kompetenzen der Mitarbeiter werden in einer Qualifikationsmatrix (siehe auch 4.1.2) dokumentiert. Die Personalabteilung berät in Fragen der Weiterbildung. Dabei wird auf die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter besonders eingegangen. Es werden alle üblichen fachlichen und überfachlichen Maßnahmen angeboten und über einen Schulungskatalog zugänglich gemacht. Speziell zur Vorbereitung auf die Anforderungen der Gruppenarbeit werden Beteiligungs-Qualifizierungs-Seminare durchgeführt. Ein großer Teil der fachlichen Qualifizierung findet in den Gruppen statt. Im Schnitt erhält jeder gewerbliche Mitarbeiter 50 Stunden Weiterbildung im Jahr. Ein spezielles Schulungsangebot für ältere Mitarbei-

ter gibt es zurzeit im EDV-Bereich, da sich in diesem Bereich die Fähigkeiten älterer und jüngerer Mitarbeiter stark unterscheiden. Alle anderen Maßnahmen sind bisher für alle Mitarbeiter offen. Weitere spezielle Angebote für ältere Mitarbeiter zu verschiedenen Kompetenzbereichen sind in der Entwicklung. Im Angestelltenbereich werden Mitarbeitergespräche geführt. Die Entwicklungsmaßnahmen sind individuell und praxisorientiert ausgerichtet. Für den Führungskräftebereich wurde ein elektronisches Tool entwickelt.

Vom Betriebsrat wird die Lerninsel Montage als wichtiges Qualifizierungsinstrument betont. Er strebt eine verstärkte Nutzung an. Das Niveau in der Qualifikation wird insgesamt als relativ hoch eingeschätzt.

5.2.3 KSB Frankenthal

Im Rahmen des Programms für ältere Mitarbeiter werden deren Bedürfnisse bei KSB in vielen Maßnahmen berücksichtigt. Im EDV-Bereich gibt es gezielte Maßnahmen für sie. Außerdem werden Seminare zur Vorbereitung auf den Ruhestand angeboten. In Seminaren für Führungskräfte wird die Führung älterer Mitarbeiter thematisiert. Seminare sind obligatorisch für alle Führungskräfte mit Führungserfahrung – unabhängig vom Alter und Top Down auf allen Ebenen. In den Führungskräfte-Seminaren werden die besonderen Bedürfnisse älterer Führungskräfte berücksichtigt. Das Thema der Gestaltung der „späten“ Laufbahn ist Teil des Beurteilungsgesprächs mit älteren Mitarbeitern. Dabei werden unter anderem Perspektiven für die letzten Berufsjahre und die Gestaltung des Ausstiegs besprochen. Ältere Mitarbeiter werden außerdem in Potenzialanalysen einbezogen. In der ersten Stufe wird das Potenzial durch die Führungskraft im Rahmen des Beurtei-

lungsgesprächs eingeschätzt. Als zweite Stufe folgt ein separates Potenzialanalyse-Gespräch und bei weiterführendem Potenzial als dritte Stufe ein Assessment Center, das obligatorisch für den Wechsel in den außertariflichen Bereich ist. Zukünftig wird dieser Prozess auch für die Fachlaufbahn (siehe auch 4.1.3) angewendet werden.

5.2.4 VW Nutzfahrzeuge Hannover

Über die Tochterfirma Volkswagen Coaching GmbH werden neben der Unternehmensentwicklung vielfältige Maßnahmen im Rahmen der Ausbildung und Mitarbeiter-/Managemententwicklung angeboten. Diese werden durch weitere Angebote der AutoUni ergänzt – einer unternehmenseigenen, international anerkannten Bildungsinstitution. Die Voraussetzungen für ein „lebenslanges Lernen“ sind damit auf allen Hierarchieebenen geschaffen. Speziell vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und angesichts der Notwendigkeit flexibler, bedarfs- und bedürfnisgesteuerter Arbeitsplatzwechsel von Mitarbeitern jeglichen Alters gewinnen dabei arbeitsplatznahe Konzepte der Integration, Personalentwicklung und Qualifikation an Bedeutung. Hier wird als Instrument das Patenmodell – insbesondere im Leistungslohn – hervorgehoben. Dabei unterstützt jeweils ein erfahrener Mitarbeiter die Einarbeitung eines neuen oder horizontal gewechselten Mitarbeiters. Mit diesem Instrument wurden gute Erfahrungen gemacht. Ein weiteres Instrument der Personalentwicklung und Qualifizierung, das speziell der frühzeitigen Förderung motivierter und leistungsstarker Nachwuchskräfte dient, ist die „Besten Ausgebildeten Förderung“. Im Vordergrund stehen hier die gezielte und systematische Erweiterung der Basis an Potenzialträgern durch eine aufgaben- und funktionsspezifische

Einarbeitung und durch das Aufzeigen konkreter Entwicklungsperspektiven im Unternehmen. Die Attraktivität der Ausbildung und der späteren Übernahme wird hierdurch positiv beeinflusst.

5.2.5 Airbus Deutschland GmbH

Bei Airbus wird ein großes Augenmerk auf die Personalentwicklung gelegt. Permanent werden Maßnahmen zur Analyse und Evaluation der bestehenden Personalentwicklungsinstrumente weiter entwickelt. In der Personalentwicklung gibt es bei Airbus die für einen Großkonzern üblichen Instrumente und Maßnahmen. Es werden jedoch keine speziellen Programme für ältere Mitarbeiter angeboten. Der Fokus liegt eher auf der individuellen Qualifikationsentwicklung der Mitarbeiter und weniger auf das altersbezogene Qualifizierungsangebot. So gibt es spezielle flächendeckende Programme (Optimise Skills und PROSPECT für AT-Mitarbeiter) zur Begleitung aller, auch der älteren Mitarbeiter. Vom Betriebsrat werden explizit keine getrennten Programme für ältere und jüngere Mitarbeiter angestrebt. Er will, dass die Beschäftigten im Alltag voneinander und miteinander lernen.

5.2.6 Schwan-STABILO GmbH & Co KG

Im Rahmen der Personalentwicklung gibt es keine expliziten Veranstaltungen und Seminare für ältere Mitarbeiter. Einzig im Bereich der EDV-Schulungen werden aufgrund von unterschiedlichem Lernverhalten und Lernbarrieren Seminare speziell für ältere Mitarbeiter des Unternehmens angeboten. Sehr häufig gehen jedoch spezielle Veranstaltungen, die unterschiedliche Hierarchieebenen im Unternehmen ansprechen, mit besonderen Altersgruppen einher.

Bei Schwan-STABILO wird auch im Bereich der Perso-

Personalentwicklung sehr viel Wert auf individuelle Betreuung gelegt. Ein großer Schwerpunkt liegt daneben bei der Berufsausbildung und bei der Betreuung von Auszubildenden.

5.2.7 Sick AG

Bei der Sick AG gibt es spezielle Programme für ältere Mitarbeiter. Insbesondere im Bereich der EDV-Schulungen werden aufgrund unterschiedlicher Lerngeschwindigkeiten in den Altersgruppen spezielle Seminare für ältere Mitarbeiter angeboten. Es wird davon ausgegangen, dass sich Lernprozesse älterer Mitarbeiter von denen jüngerer dann unterscheiden, wenn aufgrund langjähriger gleich bleibender Tätigkeitsanforderungen keine Übung im Lernen stattgefunden hat. In einer Kooperation mit der PH Freiburg werden zurzeit Unterschiede im Lernverhalten älterer und jüngerer Mitarbeiter untersucht. Im Anschluss an diese Ergebnisse werden dann bei Bedarf weitere spezielle Maßnahmen für ältere Mitarbeiter konzipiert.

Ältere Mitarbeiter aus dem gewerblichen Bereich, die sich in Kompetenzbereichen weiterentwickeln wollen, die nicht ihrem derzeitigen Aufgabengebiet entsprechen, werden in Einzelfällen unterstützt – insbesondere bei der Vermittlung von Englisch- und EDV-Kenntnissen.

Um das Wissen älterer Mitarbeiter an jüngere weiter zu geben, werden spezielle zweitägige Seminare im Unternehmen angeboten.

Eine Qualifizierung der Fachkompetenz wird vom Unternehmen generell zu 100 Prozent gefördert. Eine Erhöhung von Schlüsselqualifikationen, die dem Mitarbeiter auch in privater Hinsicht einen Nutzen bringen, wird von ihm zu 50 Prozent über sein Gleitzeitkonto abgegolten.

Die Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter

findet in Seminaren, Trainings und anderen Übungen zu verschiedenen Themen der Personalentwicklung innerhalb der eigenen Sick-Akademie statt.

5.2.8 Georgsmarienhütte GmbH

Die Georgsmarienhütte verfügt über eine eigene Bildungsgesellschaft. Darin werden neben allgemeiner Weiterbildung auch spezielle Seminare für ältere Mitarbeiter angeboten. So geht es in den Seminaren „Alter Fuchs oder altes Eisen“ um die Bewältigung des Arbeitsalltags, die Mobilisierung von Ressourcen, die Entwicklung weiterer Perspektiven und die aktive Zukunftsgestaltung im Unternehmen. Diese spezielle Qualifizierung steht allen Arbeitnehmern ab 45 Jahren zur Verfügung. In anschließenden weiteren Schulungen wird jedoch bisher nicht nach Alter getrennt, da keine Unterschiede im Lernverhalten aufgetreten sind. Sollte dies in Zukunft der Fall sein, wird die Vorgehensweise überdacht.

5.2.9 Salzgitter AG

Bei der Personalentwicklung und Qualifizierung wird nicht zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern getrennt. Lediglich im Bereich der EDV-Seminare gibt es den Kurs EDV 50plus. Diese geringe Differenzierung wird jedoch vom Personalvorstand als Problem angesehen. Er vermutet ein unterschiedliches Lernverhalten der Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen. Um jüngere Mitarbeiter zu entwickeln, wird zunächst eine breite Qualifizierung der einzelnen Personen vorgenommen. Bei älteren Mitarbeitern spielt dagegen der praktikable Nutzen einer Weiterbildungsmaßnahme die übergeordnete Rolle. Ob ältere Mitarbeiter tatsächlich andere Bildungsangebote benötigen, wird derzeit mit Hilfe einer Diplomarbeit untersucht.

Insgesamt ist das Qualifizierungsbewusstsein bei Führungskräften höher als bei den übrigen Beschäftigten. So wird bei unternehmensinternen Veränderungen nicht an jedem Arbeitsplatz die Notwendigkeit zur Qualifizierung gesehen.

5.2.10 Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG

Die Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co. KG verfügt über ein offenes Seminarprogramm, bei dem die Mitarbeiter in Abstimmung mit ihren Vorgesetzten die für sie relevanten PE-Maßnahmen absolvieren können. Bei Seminaren, die nicht direkt auf die Arbeit bezogen sind, werden die dadurch entstandenen Ausfallzeiten jeweils durch den Mitarbeiter ausgeglichen.

Um einer Stigmatisierung vorzubeugen, werden bei Handtmann bewusst keine speziellen Seminare für ältere Mitarbeiter angeboten. Ebenso wenig geht man dort von der Annahme aus, dass ältere Mitarbeiter grundsätzlich ein anderes Lernverhalten aufweisen als jüngere. Erfahrungen im Unternehmen haben gezeigt, dass es eher allgemeine Unterschiede in der Lernmotivation gibt, die aber in keinem Zusammenhang mit dem Alter der jeweiligen Person stehen. Probleme werden bei ungelernten Beschäftigten eher im Lernzyklus gesehen. Mitarbeiter mit überwiegend ausführender Routinetätigkeit in der Produktion machen über eine lange Zeit keine Lernerfahrungen. Bei einer Einführung neuer Produktionstechniken und Maschinen fällt ihnen dann der Lernzugang schwerer als Mitarbeitern, die sich fortwährend weiterentwickelt haben

5.3 Gestaltung der Unternehmenskultur

5.3.1 DaimlerChrysler Rastatt

Bei DaimlerChrysler Rastatt wird die Einstellung zur Gesundheit als wichtiger kultureller und Wettbewerbsfaktor gesehen und in der Unternehmensstrategie verankert. Ziel ist außerdem, die älteren Mitarbeiter in den Unternehmensleitlinien und in allen Prozessen angemessen zu berücksichtigen. Zur Umsetzung dieser Ziele gibt es im Kreis der Geschäftsleitung regelmäßige Gespräche.

Die Arbeit an den Einstellungen der Beschäftigten wird sowohl von der Personalabteilung als auch vom Betriebsrat unterstützt. Beispiele zu Maßnahmen auf zentraler Ebene sind Sportveranstaltungen, Fitnessprogramme, Rückenschule und Informationsveranstaltungen zum Thema Gesundheit. Außerdem wird sehr umfangreich Betriebssport betrieben und stark gefördert.

5.3.2 John Deere Mannheim

Die Einstellung zur Leistungserbringung im Alter und zur eigenen Gesundheitsvorsorge und die Arbeit an dieser Einstellung wird als wichtiges Zukunftsthema gesehen und als Projekt gestaltet. Die Unternehmensvertreter sehen sich am Anfang der Entwicklung eines umfangreichen Gesamtkonzepts. Zur Information der Mitarbeiter geht die Personalabteilung in die Gruppen. Wenn konkrete Maßnahmen erfolgreich umgesetzt sind, wird in den regelmäßigen Betriebsversammlungen berichtet.

Ein Ansatz zur Arbeit an Einstellungen sind die Fitnesswochen (siehe 4.6.2).

Der Betriebsrat strebt eine Betriebsvereinbarung zur Systematisierung der Maßnahmen an. Aus seiner Sicht ist unter den Mitarbeitern eine Kultur vorhanden, um entsprechende Maßnahmen umzusetzen.

5.3.3 KSB Frankenthal

Als zentrales Thema steht bei KSB die gegenseitige Wertschätzung von Jung und Alt im Vordergrund. Zum Auftakt des Programms für ältere Mitarbeiter wurden Workshops (jeweils für Angestellte / Mitarbeiter in der Montage und Produktion) mit externer Moderation unter Beteiligung des Betriebsrats durchgeführt. In diesen Workshops war gegenseitige Wertschätzung ein Kernthema.

Unter den älteren Mitarbeitern soll die Bereitschaft gefördert werden, Führung gegebenenfalls auch abzugeben. Dazu wird ein Einstellungswandel angestrebt, um Akzeptanz für Alternativen zur Führungsfunktion zu schaffen. Diese Kulturthemen sind in die Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung integriert.

Alle drei Jahre wird ein Feedback der Mitarbeiter an ihre jeweilige Führungskraft organisiert. Dafür füllt die Führungskraft einen Bogen zur Selbsteinschätzung und der Mitarbeiter einen zur Fremdeinschätzung aus. Diese Bögen werden von externen Beratern anonymisiert ausgewertet. Die Führungskräfte erhalten dann die Rückmeldung. Bisher wird die Personalabteilung nicht über die einzelnen Ergebnisse informiert. Dies soll geändert werden.

5.3.4 VW Nutzfahrzeuge Hannover

Von VW Nutzfahrzeuge wird ein Einstellungswandel in die folgende Richtung angestrebt: Die Mitwirkung des Einzelnen beim Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit soll gestärkt werden. Außerdem will man eine Abkehr von der Versorgungsmentalität nach eingetretenen Einschränkungen erreichen. Die Erhaltung der Gesundheit bzw. eine Reintegration soll im Vordergrund stehen (siehe auch 4.1.4).

Ein Ansatzpunkt ist der ZSH (Zentraler Service Hannover), bei dem eine Verringerung der Arbeitszeit und

weniger belastende Tätigkeiten bei verringertem Entgelt sowie die Verpflichtung zur Gesundheitsförderung in der Freizeit kombiniert werden. Auf diesem Weg wird das Umdenken in Richtung stärkerer Eigenverantwortung gefördert.

Eine weitere Maßnahme sind die zahlreichen von der Personalabteilung geführten Versetzungsgespräche mit Mitarbeitern, die oft schon lange vor einem tatsächlichen Wechsel stattfinden. Sie dienen der Information, Beteiligung und Kommunikation über relevante Themen.

5.3.5 Airbus Deutschland GmbH

In den vergangenen Jahren hat bei Airbus ein Einstellungswandel stattgefunden. So genießen ältere Mitarbeiter ein hohes Ansehen durch ihr Expertenwissen, und man sucht nach Maßnahmen, die die Weitergabe dieses Wissens im Unternehmen gewährleisten. Hierzu wurde eine Veranstaltungsrunde für Ingenieure entwickelt, die durch erfahrene Mitarbeiter moderiert wird. Sie war zunächst nur für die Weitergabe von Wissen an neue Mitarbeiter geplant, wurde aufgrund der großen Nachfrage bald aber allen Interessierten angeboten.

Die verpflichtende Maßnahme „Teamtalk“, in der alle Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen die aktuellen Themen bei Airbus und ihres Arbeitsbereiches diskutieren, sichert sowohl die Weitergabe von Expertenwissen als auch die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander.

So hat sich in den vergangenen Jahren eine konstruktive und wertschätzende Streitkultur sowie eine sehr wertschätzende Unternehmenskultur entwickelt. Jährliche Mitarbeiterbefragungen zu Führung und Zusammenarbeit überprüfen die jeweiligen Entwicklungen in diesem Handlungsfeld.

Insbesondere für junge Mitarbeiter werden Seminare zur Vermittlung von Soft Skills angeboten. Auszubildende werden im Rahmen eines zweiwöchigen Erlebnispädagogikprogramms in ihrer sozialen Kompetenz gefördert.

5.3.6 Schwan-STABILO GmbH & Co KG

Die Geschäftsleitung von Schwan-STABILO legt bei Veranstaltungen großen Wert auf die Vermittlung der Unternehmenswerte. Diese werden in alle Trainings integriert. Unterschiede gibt es jedoch in den einzelnen Unternehmensbereichen. So sind die zehn Unternehmenswerte bei Schwan-STABILO Schreibgeräte stärker ausformuliert als in den anderen Unternehmensbereichen.

Insgesamt wird ein Wandel der Unternehmenskultur beobachtet. So ist der bisherige Jugendlichkeitswahn einer Wertschätzung des Erfahrungswissens älterer Mitarbeiter gewichen. Von der Unternehmensleitung wird dieser Wandel z.B. durch die Einbeziehung von über 300 Firmenpensionisten in die alljährliche Weihnachtsfeier weiter gefördert. Schwan-STABILO ist darüber hinaus sehr bemüht, durch verschiedene Veranstaltungen das Arbeitsleben familienorientierter zu gestalten und durch unterschiedliche Einrichtungen wie etwa den Firmenpark eine entspanntere Arbeitsatmosphäre zu ermöglichen.

5.3.7 Sick AG

Bei der Sick AG tritt eine Besinnung auf die Kompetenzen älterer Mitarbeiter und somit eine erhöhte Wertschätzung dieser Mitarbeitergruppe ein. Es wird in diesem Zusammenhang insbesondere auf die Lebens- und Berufserfahrung, das betriebspezifische Wissen, eine hohe Urteilsfähigkeit, eine große Zuverlässigkeit und Besonnenheit sowie ein großes

Qualitäts-, Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein hingewiesen.

Lebenslanges Lernen wird zum Grundsatz des Unternehmens. Das Leitbild mit seinen drei Unternehmenswerten Innovation, Unabhängigkeit und Führung wird nachhaltig von allen Personen im Unternehmen gelebt.

Die Unternehmenskultur bei der Sick AG wird auch durch eine familienorientierte Personalpolitik beeinflusst, die sich unterschiedlichen Themen wie Flexibilisierung der Arbeitswelt, Maßnahmen für Väter, Service für Familien, spezielle Frauenförderung usw. widmet.

5.3.8 Georgsmarienhütte GmbH

In der Vergangenheit ist zu viel Wissen durch das vorzeitige Ausscheiden älterer Mitarbeiter verloren gegangen. So wurde in den letzten Jahren dem Wunsch nach Arbeitsteilzeit nur noch bedingt entsprochen, um ältere Mitarbeiter und deren Know-How im Unternehmen zu halten. Insgesamt herrscht im Unternehmen ein wertschätzender Umgang mit und zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. Vor allem das Wissen der älteren Beschäftigten wird im Unternehmen sehr geschätzt.

Es wurde ein Unternehmensleitbild entwickelt, dessen Ziele und Werte in jährlichen Mitarbeitergesprächen umgesetzt werden. Die Unternehmenskultur wird durch spezielle Veranstaltungen wie z.B. Betriebsfeste oder gemeinsame Aufräumdage gefördert. Motivierend wirkt sich auch eine Beteiligung am operativen Unternehmensgewinn aus, die in gleichen Teilen an alle Mitarbeiter ausgeschüttet wird. Teilhabe, Mitsprache, offene Kommunikation und Transparenz sind wichtige Elemente der Unternehmenskultur in der Georgsmarienhütte GmbH. Die Geschäfts-

leitung legt Wert darauf, dass alle Mitarbeiter jederzeit über die aktuelle wirtschaftliche Lage des Unternehmens informiert sind.

Insgesamt prägt ein konstruktives und kooperatives Arbeitsklima das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Personalverantwortlichen.

Ziel ist es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die die Eigeninitiative der Mitarbeiter in Bezug auf den Erhalt ihrer Gesundheit fördert. Jeder einzelne Mitarbeiter soll in Zukunft gut für das Erwerbsleben aufgestellt sein.

5.3.9 Salzgitter AG

Der über viele Jahre andauernde frühe Rentenbeginn hat das Selbstbild der heutigen Mitarbeiter beeinflusst. Neben dem Wunsch, möglichst frühzeitig in den Ruhestand zu gehen, hat sich die Auffassung verfestigt, ab einem Alter von etwa 55 Jahren nicht mehr voll leistungsfähig zu sein. Wegen dieser Entwicklungen sieht das Unternehmen in Bezug auf Gesundheit und Arbeitsfähigkeit einen großen Umdenkungsprozess zu einer höheren Selbstverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters als notwendig an. Diese Eigenverantwortung will das Unternehmen in Zukunft noch stärker unterstützen.

5.3.10 Handtmann Metallguss GmbH & Co KG

Wie bereits erwähnt, wird der demografische Wandel bei der Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co. KG eher als ein Thema der Zukunft angesehen. Deshalb hat es bisher nur wenige Aktionen mit dem Ziel gegeben, einen Diskussionsprozess anzuregen. Mehr wird von der Personalentwicklung in naher Zukunft auch nicht angestrebt.

Ein so genannter „Meisterführerschein“ vermittelt der potenziellen Zielgruppe die nötigen soft skills

(Führungskompetenz, Konfliktmanagement,...) im Umgang miteinander. Sie soll sich förderlich auf die Unternehmenskultur auswirken.

5.4 Bildungspolitik und Recruiting

5.4.1 DaimlerChrysler Rastatt

DaimlerChrysler Rastatt sieht großen Reformbedarf und eine große gesellschaftliche Herausforderung im Bildungssystem: Es soll rechtzeitig ein Bewusstsein zum lebenslangen Lernen anlegen. In Sachen Schulbildung, Berufsausbildung und Angebot an Ganztagschulen gebe es dringenden Handlungsbedarf. Schon jetzt falle es DaimlerChrysler Rastatt nicht leicht, Stellen nach den Vorstellungen und Anforderungen optimal zu besetzen.

Konkrete Ansatzpunkte, um auf dieses Umfeld Einfluss zu nehmen, sind: Kontakte zu umliegenden Schulen (beispielsweise werden Lehrer eingeladen, Werksführungen und Praktika durchgeführt), die Zusammenarbeit mit Hochschulen, eine Berufsakademie-Ausbildung, der Qualifizierungsvertrag der IG Metall, die Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer und die gezielte Rekrutierung aller Altersklassen.

Ein weiteres wichtiges Thema ist die neue Gestaltung der Rahmenbedingungen zur Altersteilzeit.

5.4.2 JohnDeere Mannheim

Bei JohnDeere wird eine nachlassende Qualifikation der Bewerber festgestellt und das Bildungssystem kritisiert. Aus Sicht des Personalverantwortlichen fehlen Wettbewerb, Auswahl und Entwicklungsmöglichkeiten. Aus Sicht des Betriebsrats ist das dreigliedrige Bildungssystem unsinnig. Einfluss nimmt man durch persönliches privates Engagement, durch

Information des Umfelds und auf Seiten des Betriebsrats im Rahmen des Arbeitskreises von DGB und IG Metall zur Chancengerechtigkeit.

5.4.3. KSB Frankenthal

Auch bei KSB wird ein insgesamt abnehmendes Niveau der Schulabgänger beobachtet, besonders in Deutsch, Mathematik und in der Arbeitseinstellung. Bisher gibt es aber noch keine größeren Probleme, geeigneten Nachwuchs zu finden.

Handlungsmöglichkeiten werden über die Gewerkschaft und in öffentlichen Veranstaltungen gesehen. Als wichtiges politisches Handlungsfeld wird die Verbesserung der Bildung in Schulen genannt. Ein Orientierungsjahr für Schulabgänger wurde wegen des unangemessenen Verhaltens der Schüler eingestellt.

5.4.4 VW Nutzfahrzeuge Hannover

Bildungspolitik ist bei Volkswagen Nutzfahrzeuge traditionell eng mit der Personalentwicklung im Unternehmen verknüpft. Die unter 4.3.4 genannten Personalentwicklungsmaßnahmen sind deshalb so angelegt, dass sie sowohl den Konsequenzen des demografischen Wandels als auch den allgemeinen bildungspolitischen Rahmenbedingungen gerecht werden. Beispiele hierfür sind:

- Die Verknüpfung einzelner Weiterbildungsmaßnahmen zu zielgruppenkonformen, arbeitsbegleitenden Qualifizierungsprogrammen, so dass bildungspolitische Ansprüche wie etwa das „lebensbegleitende Lernen“ unterstützt werden.
- Der Abgleich der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten mit den Vorgaben der EU, etwa wenn es um die Kreditierung, Modularisierung und Anerkennung von Qualifizierungsmaßnahmen im europäischen Wirtschaftsraum geht, um so die

bildungspolitisch gewollte Mobilität und Flexibilität von Mitarbeitern zu unterstützen.

Aktuell beteiligt sich VW Nutzfahrzeuge durch die Volkswagen Coaching an bildungspolitischen Projekten zur Europäisierung der Berufsausbildung, unterstützt die Einführung dualer Bachelor-Studiengänge und erarbeitet Vorgaben zur Kreditierung von Bildungsmaßnahmen (ECVET).

5.4.5 Airbus Deutschland GmbH

Viele Ingenieure, die vom Arbeitsmarkt kommen, entsprechen in den Soft Skills (wie z.B. Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Verantwortungsübernahme etc.) nicht den heutigen Anforderungen von Airbus. Um einen direkten Einfluss auf die fachlichen Qualifikationen möglicher Bewerber ausüben zu können, werden Airbus-Mitarbeiter an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW) und der Technischen Universität (TU) Harburg als Dozenten eingesetzt.

Aufgrund des derzeitigen Fachkräftemangels werden flugzeugbaufremde Ingenieure in einem Aufbaustudiengang zum Ingenieur für Flugzeugbau spezialisiert. Außerdem werden Ingenieure für Flugzeugbau im dualen System ausgebildet. So können Anforderungen von Airbus direkt im Lehrplan der Universitäten abgebildet werden.

Um Zukunftstrends Rechnung zu tragen, werden im Qualifizierungsstandort CFK in Stade Studenten im dualen System berufsbegleitend zu CFK-Ingenieuren qualifiziert (derzeitig geplant: 20 Studenten/Semester).

Insgesamt beschäftigt Airbus aktuell 700 Praktikanten und pflegt eine enge Kooperation mit internationalen und nationalen Key-Unis sowie mit den örtlichen Arbeitsämtern.

Um als Arbeitgeber für verschiedene Zielgruppen attraktiver zu werden und insbesondere vermehrt Frauen für den Beruf der Ingenieurinnen zu begeistern, hat das Unternehmen z.B. am Girls Day teilgenommen und darauf aufbauend den „Mädchen-Technik-Tag“ ins Leben gerufen. Eine weitere Maßnahme ist die Teilnahme am Audit „Familie und Beruf“ der Hertie-Stiftung.

5.4.6 Schwan-STABILO GmbH & Co KG

Von der Personalentwicklung werden die mangelnden Abschlussleistungen der Ausbildungsplatzbewerber im kaufmännischen Bereich moniert. Insbesondere das Basiswissen wie Rechtschreibung und soziale Kompetenz wird als große bildungspolitische Herausforderung für die Bildungseinrichtungen angesehen. Im Bereich der EDV variiert das Wissen je nach Bewerber und der besuchten Bildungseinrichtung. Trotz rund 500 Bewerbern für 30 zu besetzende Positionen können wegen mangelnder Bildungsvoraussetzungen nicht immer alle Ausbildungsstellen besetzt werden.

Um das Basiswissen der eingestellten Auszubildenden zu erhöhen, werden zuzüglich zur Standardausbildung Förderunterricht und externe Lerngruppen angeboten.

Schwan-STABILO pflegt ausgeprägte Kontakte zu verschiedenen Bildungseinrichtungen und präsentiert sich auf Schulmessen. Es besteht eine Kooperation mit der Fachhochschule Nürnberg, bei der Schwan-STABILO einen Preis für besondere Leistungen verleiht.

Das allgemeine Recruiting verläuft mit Hilfe von Stellenanzeigen, Internet und Jobbörsen. Vereinzelt wird bei der Besetzung hochrangiger Firmenpositionen auf Headhunting zurückgegriffen.

5.4.7 Sick AG

Bei der Sick AG besitzt die Ausbildung einen hohen Stellenwert und ein entsprechendes Budget. Die Auswahl der Auszubildenden findet anhand von Assessment-Centern statt, in denen allgemeine Kompetenzfelder wie soziale Kompetenz und Fähigkeiten im mathematisch-logischen Bereich sowie Sprachen geprüft werden.

Es bestehen verschiedene Kooperationen mit den umliegenden ortsansässigen Schulen, mit denen gemeinsame Projekte durchgeführt werden. Um junge Menschen weiter zu fördern, werden von der Sick AG Stipendien für Studium und Ausbildung vergeben.

Ein zusätzlicher Berufsschulunterricht im Unternehmen soll die Ausbildungsdefizite des Auszubildenden ausgleichen.

Beschäftigte werden mit einem Verfahren ausgewählt, das dem Assessment-Center vergleichbar ist.

Es gliedert sich in ein erstes Gespräch, in eine Präsentation bezogen auf die jeweilige Einstellungsposition, des weiteren in Interviews mit unterschiedlichen Personenkreisen.

Die Rekrutierung erfolgt über Internet, Messen, Hochschulmessen, Printmedien und vereinzelt für Toppositionen oder Fachspezialisten auch über Headhunting.

An- und ungelernte Mitarbeiter werden in zwei Programmen berufsbegleitend in Kooperation mit IHK, Gewerbeschulen sowie mit dem Arbeitsamt weitergebildet und erhalten einen anerkannten Berufsabschluss des Teilezurichters und Logistikers IHK.

5.4.8 Georgsmarienhütte GmbH

Wie viele andere befragte Unternehmen stellt auch die Georgsmarienhütte fest, dass die Bildungsvor-

aussetzungen der Bewerber auf einen Ausbildungsplatz deutlich nachlassen. Es wird für das Unternehmen zunehmend schwieriger, geeigneten Nachwuchs zu rekrutieren. Verschiedene Kooperationen mit umliegenden Schulen unterstützen den Prozess, qualifizierte Ausbildungsplatzbewerber in der Region zu gewinnen. Von der Betriebsratsseite besteht der Wunsch, diese noch weiter auszubauen.

Die Georgsmarienhütte bietet Stipendien für Auszubildende an. Außerdem führt sie im Verbund mit 40 kleineren Unternehmen der Region eine Ausbildung durch.

Maßnahmen zur Rekrutierung von Führungskräften und High Potentials sind Messen, Kooperationen mit Fachhochschulen und Universitäten sowie Anzeigen in den üblichen Printmedien und Internetportalen. Im gewerblichen Bereich werden überwiegend Arbeitsuchende oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen eingestellt.

Die Georgsmarienhütte bietet auch leistungsgewandelten Jugendlichen die Möglichkeit, eine Berufsausbildung zu absolvieren.

5.4.9 Salzgitter AG

Dem Stahlunternehmen fällt auf, dass in den letzten Jahren die Testergebnisse der Bewerber um einen Ausbildungsplatz deutlich schlechter ausfallen. Insbesondere in den Sozialkompetenzen. Dies bildet nach Meinung des Personalvorstands die allgemeinen sozialen Probleme unserer heutigen Gesellschaft ab. Insbesondere Arbeitshaltung, Einsatzbereitschaft und Selbstverantwortung werden als Themen genannt.

Bei der Rekrutierung von High Potentials zeichnen sich bis heute noch keine Schwierigkeiten ab. Es wird jedoch in Zukunft ein Engpass erwartet.

Der Betriebsrat fordert bezüglich des demografischen Wandels eine stärkere Förderung durch die Politik – zum Beispiel in Form von Zuschüssen zu einschlägigen Projekten.

5.4.10 Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG

Die Qualifikation der Ausbildungsplatz-Bewerber ist bei der Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co. KG in den letzten zehn Jahren deutlich gesunken. Zur Sicherung weiterer qualifizierter Bewerber stellt sich das Unternehmen auf Bildungsmessen dar und kooperiert mit ortsansässigen Realschulen. Darüber hinaus führt das Unternehmen Bewerbertrainings in den einzelnen Schulen durch.

Diplom- und Technikerarbeiten sowie Praktika dienen zur vorberuflichen Bindung ans Unternehmen und werden verstärkt angeboten. Neben den bestehenden Kooperationen verfügt Handtmann über gute Kontakte zu Hochschulen in der Region und zu Gießereifachschulen.

5.5 Arbeitsgestaltung

5.5.1 DaimlerChrysler Rastatt

In Folge der Erfahrungen mit einer einseitig jungen Belegschaft und sehr hohen Leistungsanforderungen wurde die Arbeitsorganisation laufend weiterentwickelt. Die Umsetzung einer neuen Arbeitsorganisation begann 2004. Sie beinhaltete, dass bewusst Vor- und Montageplätze zurückgeholt und die Möglichkeiten erweitert wurden, aus dem Takt herauszukommen. Außerdem wird das Leistungspensum seitdem jeweils zwischen Gruppe und Meister vereinbart. Weiterhin wurde vereinbart, dass jede Gruppe 80 Minuten pro Tag taktentkoppelt Zeit für Aufgaben der

Arbeitsorganisation hat und dass jeder Mitarbeiter im Zuge der Rotation auch taktungebundene Tätigkeiten ausführt. Außerdem wurden Planungsaufgaben und die Qualitätssicherung in die Gruppenarbeit integriert, Aufgabenwechsel für alle Mitarbeiter eingeführt, eine möglichst interessante Arbeitsgestaltung im Rahmen der Produktivitätsanforderungen ermöglicht und Rotationspläne für Belastungswechsel umgesetzt, z.T. auch gruppenübergreifend.

Eine „schlechte Tagesform“ einzelner Mitarbeiter kann im Rahmen der Selbststeuerung der Gruppen flexibel ausgeglichen werden.

Eine wichtige Rolle übernehmen in den altersgemischten Teams ältere Mitarbeiter, indem sie in der Gruppe Verständnis für die Gesundheitserhaltung schaffen und verhindern, dass mit gesundheitsschädigendem Einsatz gearbeitet wird.

Bei der Arbeitsgestaltung wird stark auf die Gesundheitserhaltung geachtet. Alle Arbeitsplätze werden ergonomisch bewertet. Bei belastenden Tätigkeiten wird sofort reagiert. Zusätzlich zur zentralen Sicherheitsabteilung gibt es in jeder Gruppe einen Sicherheitsbeauftragten.

5.5.2 JohnDeere Mannheim

Bei JohnDeere arbeiten alle Mitarbeiter in der Produktion in Gruppenarbeit. Die Gruppensprecher werden frei von der Gruppe gewählt. Eine Besonderheit sind dabei die Prozessbegleiter aus der Personalabteilung. Insgesamt fünf Prozessbegleiter in Vollzeit begleiten die 50 bis 60 Gruppen, indem sie beraten und unterstützen, ohne Weisungsbefugnis zu haben. Der Vorteil liegt darin, dass die Gruppen bei Fragen der Koordination und Zusammenarbeit unterstützt werden können, ohne dass die Autonomie eingeschränkt wird. Da Gruppenarbeit hohe Anforderun-

gen an die Qualifikation und Selbststeuerungsfähigkeit stellt, ist diese Unterstützung sehr sinnvoll. Für die Arbeit der Prozessbegleiter ist es zentral, das Vertrauen und die Akzeptanz der Gruppen zu haben.

Die Verantwortung für den Umgang mit Leistungsgeminderten liegt weitgehend bei den Gruppen. Nur in Konfliktfällen greift ein Stufenmodell, in dem eine Entscheidung durch die Führungskraft, die Personalabteilung oder auf Fabrik- oder Werksebene getroffen wird. Die Selbststeuerung der Gruppen funktioniert dabei insgesamt gut. Nur teilweise gibt es in der Gruppen Widerstand gegen die Unterstützung Leistungsgeminderter.

Außerdem besteht die Möglichkeit, leistungsgeminderte Mitarbeiter in der Vormontage auf Schonarbeitsplätzen einzusetzen. Der Betriebsrat kritisiert allerdings, dass die Zahl der Schonarbeitsplätze zurückgegangen ist. Er fordert, die Vorteile der Gruppenarbeiter weiter zu nutzen und auszubauen, statt zum Taylorismus zurückzukehren. Der Betriebsrat plant eine Prozess-Betriebsvereinbarung, da Gruppenarbeit ein hohes Maß an Qualifikation erfordert und ständig weiterentwickelt werden muss. Geplant ist auch eine Verknüpfung von Gruppenarbeit und Entlohnung.

5.5.3 KSB Frankenthal

Bei KSB betont man: Gruppenarbeit ist kein typisches Handlungsfeld in Bezug auf den demografischen Wandel. Sie ist vor einem ganz anderen Hintergrund entwickelt worden. Gruppenarbeit kann allerdings in diesem Sinne gestaltet werden, wenn einige Kernpunkte beachtet werden. Dazu gehört eine angemessene Berücksichtigung Leistungsgeminderter und auch junger, unerfahrener Mitarbeiter. Erfahrene Mitarbeiter können deshalb zeitweise aus dem Produk-

tionsprozess herausgenommen werden, um ihr Wissen weiterzugeben. Die Voraussetzungen, taktentkoppelte und weniger belastende Arbeitsplätze bereitzustellen und auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, sind bei KSB insgesamt gut, da die Fertigung und Montage keine sehr engen Taktungen erfordert.

Außerdem wird stark auf eine ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze geachtet. Besondere altersgerechte Arbeitsplätze sind in der Entwicklung. Das Patenmodell sorgt dafür, dass Nachwuchskräfte von den Erfahrungen älterer Kollegen profitieren können. Für Mitarbeiter ab 58 Jahren ist es im Rahmen des Programms für ältere Mitarbeiter möglich, sich von Nachtschichten befreien zu lassen.

5.5.4 VW Nutzfahrzeuge Hannover

Bei VW Nutzfahrzeuge wird großer Wert auf eine ergonomisch prospektive statt auf eine korrektive Arbeitsplatzgestaltung gelegt. Dabei wird auf verschiedenen Ebenen angesetzt. Im Rahmen der Verhaltensergonomie geht es unter anderem um Verringerung von Zeitdruck, Vermeidung von Zwangshaltungen und Überkopparbeit und Verringerung der Skelett- u. Gelenkbelastungen. In Bezug auf die Arbeitsorganisation werden Rotation in der Gruppe und über Gruppen sowie gesundheitsbegleitende Trainings angewendet. Im Rahmen der Verhaltensergonomie werden beispielsweise die Umsetzung von Arbeitsanweisungen, Sicherheitsvorschriften und Gewichtsbegrenzungen sowie die Nutzung von Hilfsmitteln sichergestellt.

Außerdem wurde eine Pilotorganisation zur montagegerechten Produktgestaltung umgesetzt.

Für die Zukunft wird angestrebt, eine noch stärkere Durchmischung der Gruppen zu erreichen und es

noch besser zu vermeiden, dass einzelne Mitarbeiter aus verschiedenen Gründen nicht an der Rotation in den Gruppen teilnehmen.

5.5.5 Airbus Deutschland GmbH

Aufgrund personeller Engpässe und damit verbundener Belastungsgrenzen durch den Fachkräftemangel und wegen des Termindrucks für die Auslieferung des Airbus A380 besitzt das Handlungsfeld „Arbeitsplatzgestaltung“ eine hohe Priorität. Da sich die Mitarbeiter vielfach an der oberen Auslastungsgrenze befinden, wird großer Wert auf die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie auf Maßnahmen zum Gesundheitsschutz gelegt. Um die Gefährdungsbelastung der einzelnen Mitarbeiter darzustellen, wurde zunächst in ausgewählten Bereichen ein Ergonomiekataster jedes einzelnen Arbeitsplatzes als Pilot angefertigt.

Die Mitarbeiter in der Produktion arbeiten bei Airbus überwiegend in teilautonomer Gruppenarbeit und verfügen über ein flexibles und von den Mitarbeitern einteilbares Schichtsystem. Verschiedene Veranstaltungen zum Thema „gesundes Leben“ sollen die Mitarbeiter und deren zusätzliche Eigenverantwortung für dieses Handlungsfeld sensibilisieren.

5.5.6 Schwan-STABILO GmbH & Co KG

Bei Schwan-STABILO wird im Rahmen der Arbeitsgestaltung auf die Gesundheitserhaltung geachtet. Bereits vor mehreren Jahren hat man in der Produktion die Gruppenarbeit eingeführt. Flächendeckend wurde eine Gefährdungsbeurteilung der verschiedenen Arbeitsplätze vorgenommen.

Im Bereich der Arbeitsgestaltung besteht bei Schwan-STABILO ähnlich wie in den anderen Handlungsfeldern ein großes Streben nach individuellen

mitarbeiterorientierten Lösungen wie Heimarbeitsplätze oder individuelle Sabbatzeiten.

5.5.7 Sick AG

Um bei verschiedenen Arbeitsgängen eine hohe Abwechslung im Arbeitsablauf und somit eine Reduzierung von einseitiger Belastung der Arbeitnehmer sicherzustellen, wurde bei der Sick AG die Gruppenarbeit eingeführt, insbesondere mit job rotation und job enlargement. In den einzelnen Gruppen wird insbesondere auf eine hohe Durchmischung älterer und jüngerer Mitarbeiter geachtet.

Sehr viel Wert wird darauf gelegt, physikalische Gefährdungen von Mitarbeitern zu vermeiden. Dieses Ziel wird durch einzelne Maßnahmen wie zum Beispiel gesundheitsverträgliche Schichtsysteme und Stehpultarbeitsplätze nachhaltig verfolgt.

Bei der Arbeits- und Organisationsgestaltung reagiert man auf die individuellen Wünsche und Anregungen der Mitarbeiter. Um ungestört arbeiten zu können, hat man zum Beispiel besprechungsfreie Zeiten eingeführt, einschließlich der Umleitung eingehender Telefonanrufe.

5.5.8 Georgsmarienhütte GmbH

Von der Personalseite werden die bisherigen Arbeitsbewertungssysteme im Unternehmen als nicht mehr zeitgemäß angesehen. Es besteht der Wunsch nach neuen Systemen, die die Teamfähigkeit und die Qualifikation der Mitarbeiter stärker in den Fokus stellen. Erste Konzeptionen hierzu befinden sich in der Entwicklungsphase. Demnächst sollen die Entgeltsysteme – auf Basis der Tarifverträge – umgestellt werden. Zur Verbesserung der Produktionsabläufe wurde bereits Gruppenarbeit eingeführt.

Die Einhaltung der gesetzlichen Unfallvorschriften

hat bei der Arbeitsplatzgestaltung einen hohen Stellenwert.

5.5.9 Salzgitter AG

In allen Tochtergesellschaften, in denen der Produktionsablauf Gruppenarbeit zulässt, wurde diese eingeführt. Insgesamt wird in den Unternehmen der AG in den einzelnen Gruppen auf eine hohe Durchmischung älterer und jüngerer Mitarbeiter geachtet.

Es gibt umfangreiche Arbeitsschutzmaßnahmen sowie vorbeugende Elemente zum Thema Ergonomie, die jetzt jedoch unter dem Aspekt der Demografie erneut betrachtet werden sollen. In der Vergangenheit waren belastende Tätigkeiten häufig auf jüngere Mitarbeiter beschränkt, so dass eine reduzierte Arbeitsplatzbelastung der älteren Arbeitnehmer in der Regel über eine gute Durchmischung der verschiedenen Altersgruppen gelöst werden konnte. Dies wird in Zukunft seltener möglich sein. Die körperlichen Belastungen sind im Unternehmen aufgrund geänderter Produktionsbedingungen in den letzten Jahren eher geringer geworden. Im Gegenzug sind die psychischen gestiegen.

5.5.10 Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG

Als Automobilzulieferer steht das Unternehmen unter einem enormen Kostendruck. Auch aus diesem Grund ist die Arbeitsplatzgestaltung ein übergeordnetes Thema. Durch Automatisierung wurden in der Vergangenheit monotone und einseitig belastende Arbeitsabläufe erheblich verändert und teilweise wegrationalisiert. Das wird in Zukunft sicherlich auch lohnrelevante Auswirkungen haben. Deshalb sind solche Arbeitserleichterungen bei Teilen der Belegschaft wenig erwünscht. Im Lost-Foam-Bereich wurde

die Gruppenarbeit eingeführt. Dabei hat man auf eine hohe Durchmischung der Altersgruppen geachtet.

Um ein Teamergebnis zu fördern, erhalten die Mitarbeiter neben ihrem vereinbarten Festgehalt eine Prämie für den Team-Output.

Die Umsetzung gesetzlicher Arbeitsschutzmaßnahmen wird von Sicherheitsbeauftragten, Betriebsräten und Geschäftsführern überwacht.

In Unternehmen der Gießereibranche arbeiten die Mitarbeiter der Produktion zum Teil unter erschwerten Arbeitsbedingungen (z.B. hohe Temperaturen). Die Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre wird daher von der Unternehmensleitung kritisch gesehen. Sie rechnet in Zukunft mit einem erhöhten Bedarf an einschränkungsgerechten Arbeitsplätzen für ältere Arbeitnehmer, die unter den normalen Arbeitsbedingungen der Gießereiproduktion nicht mehr eingesetzt werden können. Da diese nicht unbegrenzt im Unternehmen zur Verfügung stehen, sucht man nach alternativen Lösungen.

5.6 Gesundheitsmanagement

5.6.1 DaimlerChrysler Rastatt

DaimlerChrysler Rastatt verfolgt das Thema Gesundheitsmanagement sehr aktiv und strategisch.

Betriebssport wird sehr umfangreich betrieben und stark gefördert. Es gibt Gruppen in den verschiedensten Sportarten. Der gemeinsame Sport wird als sehr gute Maßnahme für den Erhalt der Gesundheit gesehen, die außerdem viel Spaß macht und das Zusammengehörigkeitsgefühl und Networking unterstützt. Weitere Maßnahmen sind der regelmäßige Gesundheitscheck und die Rückenschule. DaimlerChrysler Rastatt arbeitet zum Thema Gesundheit mit Krankenkassen zusammen. Gemeinsam wird ein systemati-

sches Controlling des Gesundheitsstandes und der einzelnen Maßnahmen durchgeführt.

5.6.2 JohnDeere Mannheim

Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit werden schon lange regelmäßig durchgeführt. Die Demografiendebatte gibt zusätzlichen Rückenwind. Einzelne Maßnahmen sind der freiwillige Vorsorge-Check, Fitnesskurse, die Unterstützung bewusster Ernährung und Fitnesswochen mit kalorienreduziertem Essen, Sportkurse und Veranstaltungen. Insgesamt hat die Zahl der Beschwerden abgenommen. Zum Umgang mit Leistungsgeminderten wurde ein Teilprojekt aufgelegt. Es besteht die Idee, Vormontageinseln stärker für den Einsatz leistungsgeminderter Mitarbeiter zu nutzen.

5.6.3 KSB Frankenthal

Bei KSB gibt es seit Jahren einen standortübergreifenden Arbeitskreis für Gesundheit. In dessen Rahmen sind schon viele einzelne Maßnahmen umgesetzt worden. Dazu gehören ein jährlicher kostenfreier Gesundheitscheck, spezielle Gesundheitsvorsorge für ältere Mitarbeiter, ein zusammen mit der Krankenkasse erstellter Gesundheitsbericht, auf dessen Basis weitere Maßnahmen aufgelegt werden, ein Gesundheitsprogramm im Rahmen der BKK-Aktivwoche und ein Training zum „Heben und Tragen“ für Auszubildende.

5.6.4 VW Nutzfahrzeuge Hannover

Bei VW Nutzfahrzeuge werden u.a. folgende präventive Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement durchgeführt: Ergo-Checks, Belastungs- und Gefährdungsanalysen, Befindlichkeitsanalysen, Berücksichtigung des Gesundheitsmanagements im Produktionskon-

zept, eine arbeitsnahe verhaltensbezogene Gesundheitsförderung, Präventionsprogramme, Gesundheitspausen sowie ein Gesundheitspark mit Fitnessangeboten.

Für leistungsgewandelte Mitarbeiter gibt es die Möglichkeit adäquater Tätigkeiten und einer entsprechenden Arbeitsgestaltung. Im Rahmen des ZSH (Zentraler Service Hannover) werden Mitarbeiter aufgefangen, die zeitweise oder dauerhaft gravierend leistungseingeschränkt sind. Grundsätzlich besteht das Ziel der Reintegration.

5.6.5 Airbus Deutschland GmbH

Um die Wirkung des Arbeitsplatzes auf die Gesundheit zu untersuchen, werden alle Mitarbeiter vom Betriebsarzt zu einer Vorsorgeuntersuchung eingeladen. Bei leistungsgeminderten Personen gibt es zur Wiedereingliederung Kooperationen mit unterschiedlichen Reha-Kliniken in Deutschland. Neben den gesetzlichen Arbeitsschutzmaßnahmen bietet Airbus verschiedene Präventionsmaßnahmen zur Gesundheitserhaltung wie zum Beispiel Stressintervention an. Eine Freistellung der Mitarbeiter für präventive Maßnahmen wird zum Teil durch Freizeitausgleich abgegolten. Weiterführende Schulungen sollen Führungskräfte für das Thema Gesundheitsmanagement sensibilisieren.

5.6.6 Schwan-STABILO GmbH & Co KG

Für das Handlungsfeld Gesundheitsmanagement gibt es bei der Schwan-STABILO GmbH & Co KG ein hohes Budget. Hieraus hat die Firma Motio im Auftrag des Unternehmens ein Gesundheitsmanagement eingeführt. Es beinhaltet breit gefächerte Beratungen zum Thema Stress und psychische Belastungen. Kurse zum richtigen Sitzen und Stehen sowie verschiedene

sportliche Aktivitäten wie Pilates und Walking stehen ebenso auf dem Programm. Es wurde ein Arbeitskreis Gesundheit initiiert.

Darüber hinaus gibt es Integrationsvereinbarungen, die die Wiedereingliederung leistungsgewandelter Personen in den Arbeitsalltag regeln.

5.6.7 Sick AG

Die Sick AG verfügt über ein eigenes Leitbild zur Gesundheitsförderung und -vorsorge. Es gibt im Unternehmen einen Arbeits- und Umweltausschuss sowie einen Arbeitskreis Gesundheit und Sport. Außer über einen betriebsärztlichen Dienst verfügt die Sick AG über ein sehr breites Programm zum Thema Gesundheitsmanagement und zur Verbesserung der Work-Life-Balance. Das Spektrum reicht von Entspannungstrainings über Gesundheitsberatungen, Suchtpräventionsprogramme, Impfkationen, Nichtraucherprogramme, Rückentrainings, Seminaren zur Stressbewältigung (z.B. Tai Chi), hauseigenen Gesundheitstagen bis hin zu der Vollwerternährung in der Firmenkantine.

Eine Fragebogenaktion hatte eine Gefährdungsbeurteilung der einzelnen Arbeitsplätze zum Ziel. Daraufhin wurden die Gefährdungsfaktoren nach Möglichkeit reduziert. Den Mitarbeitern wurden gezielte Präventionsprogramme zur Verfügung gestellt. Das Management für die Eingliederung leistungsgewandelter Mitarbeiter wird – da dies kein generelles Problem ist – individuell gestaltet.

Eine familienorientierte Personalpolitik soll die Work-Life-Balance durch verschiedene Maßnahmen wie z.B. Kinderbetreuung, Hausaufgabenbetreuung, Mittagessen für Mitarbeiterkinder, verschiedene Maßnahmen für Väter, Elternzeit und spezielle Frauenförderung verbessern.

5.6.8 Georgsmarienhütte GmbH

Die Personalverantwortlichen wollen die präventiven Maßnahmen im Unternehmen stärker forcieren. Bisher werden Rückenschulkkurse für Auszubildende angeboten. Weitere präventive Aktivitäten gegen mögliche Gesundheitsgefährdungen und Leistungseinschränkungen sind ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Vorsorgeuntersuchungen, Raucherentwöhnungskurse und die Unterstützung von Betriebssportgruppen.

Für das Unternehmen ist die Integration leistungsgewandelter und behinderter Arbeitnehmer in den Produktionsprozess von großer Bedeutung. So besteht eine enge Zusammenarbeit mit dem Integrationsamt. Ziel ist es, Arbeitsplätze für behinderte Arbeitnehmer so umzugestalten, dass sie ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten können. Die derzeitige Schwerbehindertenquote im Unternehmen liegt bei 7,5 Prozent. Für ältere Arbeitnehmer, die aufgrund der Arbeitsbedingungen nicht mehr in der Stahlproduktion tätig sein können, werden bisher einschränkungsgerechte Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt. Nach Anhebung des Renteneintrittsalters sehen die Personalverantwortlichen darin kaum noch eine Lösung. Vielmehr müsste es darum gehen, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter über alle Lebensaltersstufen hinweg zu erhalten und zu fördern, um sie auch im Alter für die Stahlproduktion einsetzen zu können. Die Einführung belastungsfreier Schichtzeiten als eine erste präventive Maßnahme hat die Belegschaft abgelehnt.

Um Wissen im Unternehmen zu halten, werden leistungsgewandelte oder leistungsgeminderte Personen, begleitet vom werksärztlichen Dienst, in den Produktionsprozess wieder eingegliedert oder für Leichtarbeitsplätze qualifiziert.

Neben der Einhaltung der gesetzlichen Unfallvorschriften und neben der Bereitstellung eines werksärztlichen Dienstes fand in der Vergangenheit bei der Georgsmarienhütte ein Projekt in Kooperation mit der Berufsgenossenschaft statt. In dessen Rahmen wurden die Arbeitssicherheit und das Unfallgeschehen im Unternehmen untersucht.

Darauf aufbauend wurde ein Projekt initiiert, das die Identifikation der Problemfelder im Unternehmen zum Ziel hat. Daran anschließend ist die Einführung einer systematischen Gesundheitsförderung geplant.

5.6.9 Salzgitter AG

Der arbeitsmedizinische Dienst soll in den kommenden Jahren weiter gestärkt werden. Es werden bereits viele Maßnahmen zur Gesundheitsprävention angeboten, die im Rahmen eines Gesamtkonzeptes weiter ausgebaut werden sollen. In einzelnen Bereichen gibt es Gesundheitszirkel. Ziel ist es, im Rahmen des Gesundheitsmanagements die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu erhöhen. Bei Einstellungen soll in den Vorstellungsgesprächen in Zukunft das Thema Gesundheitsprävention aufgegriffen werden. Aufgrund der engen Verbindung zur Betriebskrankenkasse gibt es genauere Auswertungen über die häufigsten Erkrankungen (Skelett- und Muskelerkrankungen). Im Rahmen eines Gesamtkonzeptes stehen ein Fitnessstudio und ein Aktivcenter zur Verfügung. Sie tragen dazu bei, Risikofaktoren zu minimieren. Heute werden bereits firmeneigene Physiotherapeuten im Unternehmen beschäftigt.

5.6.10 Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG

Auch bei Handtmann wird im Bereich des Gesundheitsmanagements auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gesetzt. Die Konzeption verschiedener Maßnahmen wie zum Beispiel eine Rückenschule sind angedacht, jedoch noch nicht umgesetzt worden.

Grundsätzlich werden die Maßnahmen zum Thema Gesundheitsschutz sehr gezielt und individuell eingesetzt und stets auf ihren Nutzen für die Mitarbeiter überprüft.

Verschiedene Präventionsmaßnahmen sind bereits geplant, müssen jedoch noch von der Geschäftsführung bestätigt werden. Bisher werden zum Beispiel Sehhilfen bei Bildschirmarbeitsplätzen sowie Arbeitsschuhe in der Produktion gefördert. Auch ein Nichtraucherschutz in der Kantine wurde bereits umgesetzt.

5.7 Leistungs- und Arbeitszeitpolitik

5.7.1 DaimlerChrysler Rastatt

Im Rahmen der Arbeitszeitpolitik werden bei DaimlerChrysler in der Produktion Teilzeitmodelle angeboten. Für die Weiterqualifizierung und aus persönlichen Gründen sind Auszeiten möglich. Der Ausgleich von Auslastungsschwankungen erfolgt über Arbeitszeitkonten für alle Mitarbeiter in der Produktion. Teilweise werden auch Langzeitkonten angeboten.

Regelmäßige Pausen spätestens nach 2,5 Stunden Arbeitszeit werden eingehalten. Dafür wird auch das Band abgestellt.

5.7.2 JohnDeere Mannheim

Die Leistungs- und Arbeitszeitpolitik bei JohnDeere ist insgesamt noch wenig auf die demografische Entwicklung bezogen, da die Produktivität im Vordergrund steht. Viele Punkte finden direkt in den Gruppen statt, z.B. der Drei-Minuten-Takt in der Montage. Ziel ist es, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum 65. Lebensjahr und darüber hinaus zu erhalten. Die Regelarbeitszeit beträgt in der Fertigung und Montage fünfunddreißig Stunden pro Woche. In der Teilefertigung gibt es drei Schichten à acht Stunden. In der Montage sind die Schichten auftragsabhängig flexibel zwischen sechs und achteinhalb Stunden. Für alle gewerblichen Mitarbeiter werden Arbeitszeitkonten geführt. Im Angestelltenbereich herrschen feste Arbeitszeiten vor, einige Mitarbeiter haben Gleitzeit. Für alle Führungskräfte gibt es Zielvereinbarungen.

5.7.3 KSB Frankenthal

KSB Frankenthal verfolgt ein flexibles Zeitmodell, in dem persönliche Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt werden. Teilzeit wird über Arbeitszeitkonten und teilweise auch Langzeitkonten ermöglicht.

Außerdem ist Teilzeitarbeit mit Einkommenseinbußen möglich (wird fast nur von Frauen genutzt). Für Angestellte gilt die Vertrauensarbeitszeit.

Das Programm für ältere Mitarbeiter beinhaltet folgende Maßnahmen: Ab 60 Jahre und bei 25 Jahren Betriebszugehörigkeit ist das Entgelt abgesichert. Im Beurteilungssystem werden ältere Mitarbeiter besonders berücksichtigt. Auf Wunsch können sich Mitarbeiter ab 60 Jahre von ihrer Führungsaufgabe ohne Einkommens- und Statusverlust entbinden lassen. Sie werden bei der Suche nach einer neuen Einsatzmöglichkeit unterstützt. Ab 63 Jahre bekommen sie drei zusätzliche Urlaubstage. Außerdem wird bei

ernsthaften Erkrankungen einmalig über drei Monate das volle Gehalt weitergezahlt.

5.7.4 VW Nutzfahrzeuge Hannover

Bei VW Nutzfahrzeuge werden im Sinne einer flexiblen Arbeitszeitpolitik verschiedene kurz-, mittel- und langfristig orientierte Instrumente angewendet, die sich gegenseitig ergänzen.

In der Reihenfolge von kurzfristigen zu langfristigen Maßnahmen gibt es bedarfsgesteuert Gleitzeit, Flexibilität in den Schichten, flexible Wochen- und Jahresarbeitszeit, zeitliche Korridore für die Urlaubsplanung, das Flexibilitätskonto sowie das Zeit-Wertpapier. Über das Flexibilitätskonto / die demografische Arbeitszeitkomponente werden Zeitguthaben nach vereinbarten Regeln in Zeit-Wertpapiere umgewandelt. Zusätzlich zu Zugängen aus Zeit können Zugänge aus Geld (etwa Teile des Bruttoentgelts, Einmalzahlungen) als Einlage eingebracht werden. Im Laufe der Beschäftigung angesammelte Zeitwerte dienen der Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit und verbriefen den Anspruch auf eine bezahlte Freistellung. Dieses Konzept ermöglicht dem Mitarbeiter ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben.

5.7.5 Airbus Deutschland GmbH

Seit einigen Jahren wird Mehrarbeit in der Regel nicht mehr an die Mitarbeiter ausbezahlt. Es herrscht der Grundsatz „arbeitsplatzschaffende Maßnahmen gehen vor“. Man hat eigens das Programm Siduflex (Sicherheit durch Flexibilität) entwickelt, das bis 2012 betriebsbedingte Kündigungen ausschließt. So wurden drei verschiedene Arbeitszeitkonten entwickelt:

- Arbeitszeitkonto, allgemeines Arbeitszeitkonto für geleistete Mehrarbeit auf dem -50/+100 Stunden angespart werden können.

- Sicherheitskonto (-150/+150) zur Vermeidung von Kurzarbeit
- Lebensarbeitszeitkonto, auf dem Arbeitsstunden oder Geldmittel eingebracht werden können, die dann in Geldeinheiten umgerechnet und in einen Fonds zum vorzeitigen Ausscheiden unter weiterhin vollem Bezug des Gehaltes/Lohns eingezahlt werden

Das Lebensarbeitszeitkonto dient insbesondere zur Abfederung der Anhebung des Renteneintrittalters auf 67 Jahre. Außerdem soll es dazu dienen, dass Beschäftigte auch bei Mehrarbeit in Hochphasen im Durchschnitt 35 Std./Woche arbeiten.

Airbus deckt seinen Bedarf an Arbeitnehmern zum Teil durch festes Personal und zum Teil durch Leiharbeitsfirmen. Die so genannte Jahresscheibe (Verhältnis zwischen Stamm(belegschaft) und Flexiquote) wird jährlich zwischen Betriebsrat und der Geschäftsführung vereinbart.

5.7.6 Schwan-STABILO GmbH & Co KG

Um flexibel auf Auftragsschwankungen reagieren zu können, wurden bei Schwan-STABILO Arbeitszeitkonten entwickelt. Es gibt drei verschiedene Arbeitszeitkonten für den Angestellten- und gewerblichen Bereich:

- Flex-Time (Angestelltenbereich)
- Vario-Zeit (gewerblicher Bereich)
- Mobil-Zeit (gewerblicher Bereich)

Zur Erfassung der individuellen Arbeitszeitwünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter wurde eine Befragung durchgeführt. Dem Wunsch nach individuellen Lösungen wie zum Beispiel unterschiedlich lange Sabbatzeiten oder unbezahlte Freistellungen konnte in der Vergangenheit schon häufiger entsprochen werden.

Zur Sicherstellung einer systematischen Leistungspolitik wurde bei Schwan-STABILO ein Zielvereinbarungssystem eingeführt. Die jährlichen Review-Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, in denen Ziele vereinbart, überprüft sowie hinderliche und förderliche Maßnahmen besprochen werden, sind nicht im gesamten Unternehmen verpflichtend. Sie können allerdings von betroffenen Mitarbeitern verbindlich eingefordert werden.

5.7.7 Sick AG

Die Sick AG verfügt über ein individuelles, mitarbeiterorientiertes Zeitmodell. So können die Beschäftigten bei der Schichtplangestaltung, bei flexiblen Arbeitszeiten und bei individuellen Teilzeitregelungen mitbestimmen. Über- und Unterforderungen sollen durch job enrichment, job enlargement, Pausenregelungen sowie ständige Prozessoptimierungen und durch ein Schnittstellenmanagement vermieden werden.

Bei dem Modell der Arbeitszeitflexibilisierung können maximal 60 Stunden pro Jahr angespart werden, die in ein Zeitwertkonto umgerechnet und mit einer bezahlten Freistellung, einer Weiterbildung oder einer befristeten Verkürzung der Wochenarbeitszeit wieder abgebaut werden. Auch ein früherer Renteneintritt sowie eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit vor dem Rentenalter sind grundsätzlich denkbar. Das Zeitwertkonto kann daneben für die generelle Altersversorgung genutzt werden. Bisher hat ein Drittel der Belegschaft dieses Modell genutzt, um in den Vorruhestand zu gehen.

Im Rahmen der Leistungspolitik wurden im Unternehmen Zielvereinbarungen eingeführt, die jedoch bisher nicht entlohnungsrelevant sind.

5.7.8 Georgsmarienhütte GmbH

Bei der Georgsmarienhütte besteht seitens der Geschäftsleitung der Wunsch, das Schichtsystem von einem fünf- auf einen zweitägigen Rhythmus umzustellen, da Untersuchungen gezeigt haben, dass dies weniger belastend für den Organismus der Mitarbeiter ist. Eine derartige Veränderung in der Schichtgestaltung haben die betroffenen Beschäftigten bisher allerdings abgelehnt. Die Personalverantwortlichen wollen das Thema jedoch erneut zur Diskussion stellen, da sie sich zu einer „gesunden“ Arbeitszeitpolitik verpflichtet fühlen.

Das neue Arbeitssystem wird mit Fokus auf die Qualifikation der Beschäftigten, die Qualifikationsanforderungen und das Team entwickelt.

Bisher gibt es bei der Georgsmarienhütte verschiedene Arbeitszeitkonten. Ein Kurzzeitkonto zur Regulierung der Mehr- oder Minderarbeit ermöglicht es, bis zu 96 Stunden im Jahr anzusparen. Diese können dann in einen Freizeitausgleich oder in das Lebensarbeitszeitkonto (siehe 5.9.8) umgewandelt werden.

5.7.9 Salzgitter AG

Bisher wurden leistungsgewandelte Personen zum Teil in „speziellen Sozialwerkstätten“ aufgefangen, um ihnen dort entsprechende Arbeitsplätze anzubieten.

Dieses System greift in Zukunft aufgrund einer steigenden Zahl älterer und leistungsgewandelter Personen nicht mehr. Zudem wird es von der Unternehmensleitung kritisiert: Es trage die Gefahr der Isolierung leistungsgewandelter Personen in sich, was deren Vorstellung verstärken könnte, nicht mehr leistungsfähig zu sein. In Zukunft wird auf ein Integrationsmanagement gesetzt, das vorübergehend

oder dauerhaft eingeschränkte Personen in den Produktionsbetrieb zurückführen soll.

5.7.10 Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG

Im Lost-Foam-Bereich der Produktion werden die Mitarbeiter nach Leistung bezahlt. Verschiedene Prämiensmodelle setzen sich aus einem Grundlohn und einem variablen Anteil bezogen auf die gesamte Gruppe zusammen. Der variable Anteil wiederum wird durch die Qualität und die erwirtschaftete Stückzahl der Gruppe sowie durch die jeweilige Person bestimmt. So kann ein möglicher Rückgang von Stückzahlen für jeden einzelnen Mitarbeiter zum Beispiel zehn bis 15 Prozent Lohnschwankung bedeuten. Aufgrund dieses Prämiensmodells werden die Gruppenarbeit und das Gruppenergebnis gefördert. Anfänger und leistungsgeminderte Personen erhalten einen Abschlag.

Dieses Modell der Gruppenarbeit und der Entlohnung soll auch in anderen Bereichen eingesetzt werden. Mitarbeiter rollieren innerhalb der Gruppen, um einseitige Arbeitsabläufe für die Arbeitnehmer zu vermeiden. Insgesamt führt dies zu einem höheren Qualifikationsniveau und zu einer höheren Entlohnung für den Einzelnen.

Die bestehende Gehalts- und Altersabsicherung ab dem 54. Lebensjahr wird von der Geschäftsführung in Bezug auf neuere Modelle zur Leistungspolitik eher kritisch beurteilt.

5.8 Altersübergänge und Regelungen zur Rente

5.8.1 DaimlerChrysler Rastatt

Zur Altersteilzeit besteht bei DaimlerChrysler eine Betriebsvereinbarung bis 2009. Außerdem wird eine DaimlerChrysler-Zeitrente genutzt. Zeitkonten und Langzeitkonten ermöglichen einen früheren Ausstieg. Wegen des demografischen Wandels wird ein neues Konzept nötig, da die Mitarbeiter insgesamt länger arbeiten werden.

5.8.2 JohnDeere Mannheim

Bei JohnDeere werden alle Modelle der Altersteilzeit angeboten. Fünf Prozent der Beschäftigten haben Anspruch darauf. Das Instrument der Altersteilzeit soll von der Arbeitgeberseite nicht weiter ausgebaut werden. In Planung sind Langzeitkonten.

5.8.3 KSB Frankenthal

Regelungen zu den Themen Altersteilzeit und Frührente werden als wichtiges gesellschaftliches Thema angesehen. Die jetzigen Regelungen werden für nicht zukunftsfähig, neue und flexiblere Lösungen für notwendig gehalten. Von der Politik wird gefordert, flexiblere Lösungen zum Rentenalter zu fördern statt starre Altersgrenzen vorzugeben. Außerdem sollen die Lebensarbeitszeit, die Gesundheit des Einzelnen und individuelle Interessen einbezogen werden. Als Möglichkeit wird die Festlegung von Mindestbeitragsjahren genannt. Daneben sollte das Instrument der Altersteilzeit gefördert werden.

Bei KSB hat man sich auf ein zukünftig höheres Rentenzugangsalter eingestellt. Altersteilzeit und Vorruhestandsregelungen werden angeboten. Es bestehen Zeitkonten und Langzeitkonten. Die Altersversorgung von KSB wurde 1999 auf ein attraktiveres Modell umgestellt. Nach diesem neuen Modell ist die Entgel-

tumwandlung für Mitarbeiter mit neuen Möglichkeiten der Eigenbeteiligung möglich. Das Modell findet sehr hohe Akzeptanz – eine höhere als vermögenswirksame Leistungen und die Riesterrente.

Die Altersversorgung wird als wichtiger Beitrag zur Stabilisierung der Situation der Rentenkassen angesehen und ständig überprüft und angepasst. KSB hält es für notwendig, die gesetzlichen Rahmenbedingungen neu zu klären.

5.8.4 VW Nutzfahrzeuge Hannover

Gebündelt kommen die verschiedenen Instrumente wie z.B. Altersteilzeit, Vorruhestandsregelungen und das Zeit-Wertpapier bei VW Nutzfahrzeuge zum Einsatz. Insbesondere letzteres ermöglicht den Mitarbeitern auch nach dem Auslaufen des Altersteilzeitgesetzes die individuelle Gestaltung ihres Vorruhestands.

Die Altersversorgung von VW Nutzfahrzeuge wurde bereits 1995 auf ein Bausteinsystem in Verbindung mit einer Beteiligungsrente umgestellt. Mit dem 2001 entwickelten Pensionsfonds wurde gesetzlichen, wirtschaftlichen, sozialpolitischen und demografischen Veränderungen Rechnung getragen. Basis der betrieblichen Altersversorgung ist die Grundversorgung. Hinzu kommt die Beteiligungsrente, die sich in einen monatlichen Versorgungsbeitrag (Beteiligungsrente 1) und in die Möglichkeit zur freiwilligen Entgeltumwandlung (Beteiligungsrente 2) unterteilt, und die für den Mitarbeiter ein weiteres attraktives Instrument zur Gestaltung der Rente darstellt.

5.8.5 Airbus Deutschland GmbH

Wie in Abschnitt 5.7.5 beschrieben dient das Lebensarbeitszeitkonto der Möglichkeit des vorzeitigen Ruhestandes von Arbeitnehmern. Auf dem Lebensar-

beitszeitkonto werden Arbeitsstunden oder Geldmittel eingebracht, die dann in Geldeinheiten umgerechnet und in einen Fonds zum vorzeitigen Ausscheiden unter weiterhin vollem Bezug des Gehaltes/Lohnes eingezahlt werden. Dies soll helfen, die wegfallende Altersteilzeit auszugleichen.

5.8.6 Schwan-STABILO GmbH & Co KG

Die bisher bestehende Möglichkeit der gesetzlichen Altersteilzeit sowie Modelle zum Vorruhestand wurden im Unternehmen in der Vergangenheit von zirka 100 bis 150 Personen genutzt. In Zukunft sollen verschiedene Modelle entwickelt werden, die den Mitarbeitern auch nach 2009 ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben ermöglichen.

5.8.7 Sick AG

Im Rahmen der Altersübergänge steht den Mitarbeitern das unter 5.7.7 beschriebene Zeitwertkonto zur Verfügung, das ihnen einen früheren Ausstieg ermöglicht. Neben einem früheren Renteneintritt ist auch die Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit vor dem Renteneintritt denkbar. Bisher nutzte ein Drittel der Belegschaft dieses Modell.

5.8.8 Georgsmarienhütte GmbH

Aufgrund des Wegfalls der gesetzlichen Altersteilzeit und der Anhebung des Renteneintrittsalters wurde nach neuen betrieblichen Möglichkeiten gesucht, Mitarbeitern weiterhin einen vorzeitigen Austritt zu ermöglichen. Das Lebensarbeitszeitkonto erlaubt ihnen, bis zu 169 Stunden im Jahr sowie weitere Lohnanteile zur Altersabsicherung zu verwenden. Die Arbeitsstunden werden in Geldeinheiten umgerechnet und mit den Lohnanteilen über die Jahre verzinst. Damit haben Mitarbeiter die Möglichkeit, maximal

drei Jahre früher in den Ruhestand oder vorzeitig in die Altersteilzeit zu gehen. Dieses System sichert ihnen bei vorzeitigem Ruhestand oder Altersteilzeit eine Aufstockung ihrer Bezüge bis zur Höhe des dann vereinbarten tariflichen Einkommens.

5.8.9 Salzgitter AG

Bisher haben die Beschäftigten in hohem Maße die gesetzliche Altersteilzeit genutzt. Ihr Wegfall stellt die Salzgitter AG vor neue Probleme. Ein Renteneintrittsalter von 67 Jahren für alle Arbeitnehmer unabhängig von deren Tätigkeit ist auch aus Sicht der Personalentwicklung nicht sachgerecht. Deshalb werden Werksrentensysteme, Eigenvorsorgemodelle (Entgeltumwandlung) und Lebensarbeitszeitkonten ausgebaut. Auch in Zukunft soll für alle Arbeitnehmer ein früherer Renteneintritt möglich sein.

5.8.10 Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co KG

Die Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co. KG sieht die Verantwortung für die Altersabsicherung der Mitarbeiter auch bei sich. Erste Schritte wurden bereits unternommen. So wurde zum Beispiel ein flexibles Modell zum Altersübergang entwickelt, das sich aus der gesetzlichen, einer mitarbeiterfinanzierten und einer betrieblich finanzierten Altersversorgung zusammensetzt. Die Anfänge der Umsetzung, wie zum Beispiel die Einzahlung der jährlichen Treuprämie in die betriebliche Altersversorgung, haben die Beschäftigten zunächst kritisch betrachtet. Mittlerweile ist die Notwendigkeit solcher Maßnahmen allgemein anerkannt und sie wird als persönliche Vorsorge von den Mitarbeitern sehr begrüßt. Durch das Modell erhalten alle die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Nutzungsvarianten wie etwa Altersteilzeit oder einem vorzeitigen Ruhestand zu wählen. Der Betriebsrat regt zusätzlich die Einführung von Zeitkonten an.

- 4) Inwieweit ist das Thema in den Unternehmen angekommen?
- eher Spezialisten aus den verschiedenen Fachbereichen oder Querschnittsthema?

- 5) Auf welchen Ebenen wird das Thema bearbeitet?
- seit wann?
 - mit welcher Priorität?
 - wer gestaltet/ verantwortet?

Maßnahmen in Bezug auf die verschiedenen Handlungsfeldern:

Leitfragen zu den folgenden Handlungsfeldern:

- Welche Priorität hat ihrer Meinung nach dieses Handlungsfeld zur Gestaltung des demografischen Wandels?
- Welche Ziele und Anliegen werden mit diesem Handlungsfeld verbunden?
- Welche Maßnahmen werden dazu in ihrem Unternehmen bereits durchgeführt? Seit wann?
- Wurden diese Maßnahmen/Instrumente selbst entwickelt oder eingekauft?
- Welche Maßnahmen werden in diesem Handlungsfeld gerade konzipiert?
- Welche Maßnahmen sollen noch neu entwickelt werden?
- Welche Personen sind bei der Durchführung der Maßnahmen beteiligt?
- Mit welcher Resonanz/ mit welchem Erfolg werden die Maßnahmen durchgeführt?
- Welche Zielgruppen wurden erreicht? Welche nicht?
- In welchen Handlungsfeldern und in welchen Bereichen des Rasters besteht besonderer Handlungsbedarf?

Außerdem Zuordnung der Handlungsfelder nach dem Raster: bezogen auf Arbeit u. Struktur/ bezogen auf die Person(en) sowie vorsorgend, präventiv/ nachsorgend (dazu: Handout zu dem Raster).

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

- 6) Qualitative Personalplanung/ Personaleinsatzplanung
- Laufbahngestaltung;
 - These: horizontale Jobwechsel halten durch Wechsel der Belastungen gesund

- 7) Personalentwicklung/ Qualifizierung
- was wird speziell für ältere/ jüngere Mitarbeiter getan?

- Arbeit an Einstellungen
- Information und Kommunikation (Diskussionsprozess anregen und gestalten)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on the right side, suggesting it's resting on a surface.

- was brauchen/ wünschen Sie sich in Bezug auf den demografischen Wandel von der Politik/ dem regionalen Umfeld?
- nehmen Sie Einfluss auf das (regionale) Umfeld?
- Rekrutierungspolitik
- Strategien zur Gewinnung von High Potentials

[illegible]

10) Arbeitsgestaltung

- Arbeitsplatzgestaltung
- Gruppenarbeit
- Gesundheitszirkel
- Arbeitsschutz

11) Gesundheitsmanagement, Work-Life-Balance

- Gesundheitsschutz des Einzelnen
- Behandlung
- Nachsorge
- Strukturen und Konzepte zur Diagnose und zum Umgang mit betroffenen Personen
- Diagnoseinstrumente (Bewertung der Arbeitsplätze nach Ausmaß der Belastung)

12) Leistungs-/Arbeitszeitpolitik

– Leistungsregulation

(Umgang mit Leistungsgeminderten sowie sehr hoher Arbeitsbelastung bei Leistungsträgern)

– Nachhaltigkeit

– Vertrauensarbeitszeit

– Instrumente wie Zielvereinbarung

13 Altersübergänge / Rente

– Arbeitszeitkonten

– Altersteilzeit

Rück- und Ausblick

- 14) Wird der Gesamtprozess/ die Vernetzung der verschiedenen Handlungsfelder moderiert?
- Durch Personal/ BR/ in Zusammenarbeit?
 - Wie und mit welchen Effekten?

- 15 Wie verläuft die Zusammenarbeit zwischen Personal und Betriebsrat zum Thema demografischer Wandel?
- welche Chancen ergeben sich?
 - welche gemeinsamen/ unterschiedlichen Interessen gibt es?

- 16 Welche Themen stehen in Bezug auf den demografischen Wandel jetzt an?

