

CHRISTINA BUCHWALD, INGO WIEKERT (HRSG.)

Neues wagen – im Wandel bestehen.
Betriebliche Fachkräftesicherung und Wissensweitergabe
in demografisch turbulenten Zeiten

Forschungsberichte aus dem zsh 13-2

Forschungsberichte
aus dem zsh

Diese Publikation ist aus dem Verbundprojekt "Generationenbalance - Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource" (GenBa) entstanden. Das Projekt wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds gefördert und im Rahmen des Förderschwerpunktes "Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel" vom Projektträger im DLR betreut.



www.generationenbalance.de

Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Großer Berlin 14
06108 Halle
Telefon: 0345 / 96 396 00
Fax: 0345 / 96 396 01
E-Mail: info@zsh.uni-halle.de
Internet: <http://www.zsh-online.de>
ISSN 1617-299X
Alle Rechte vorbehalten.

Editorial

Im Wandel bestehen?

Im Verlauf des demografischen Wandels steigt das Durchschnittsalter der erwerbstätigen Bevölkerung an. Um ein wirtschaftliches Wachstum auch in Zukunft sicherzustellen, ist es notwendig, das Potential der Erwerbstätigen besser und vor allem auch länger zu nutzen. Eine älter werdende Erwerbsgesellschaft erfordert im Gegenzug die Anpassung bisher tradierter Beschäftigungs- und Lebensarbeitszeitmodelle, damit der demografische Wandel zu einer Chance werden kann.

Neues wagen!

Zur Nutzung des Wandels als Chance bedarf es der Entwicklung und Erprobung flexibler Konzepte für den Aufbau demografieorientierter Personalstrukturen sowie demografiesensibler Maßnahmen zum Kompetenzerwerb und Wissenstransfer in der betrieblichen Organisation. Dafür ist es nötig, das Wissen, die Fähigkeiten und Erfahrungen von jungen und älteren Menschen in den Betrieben systematisch zu erschließen und bedarfsgerecht weiter zu fördern, um die betriebliche Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft zu erhalten.

Betriebe dabei zu unterstützen, Neues zu wagen und damit im Wandel zu bestehen, ist erklärtes Ziel des Verbundprojekts „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“ (GenBa). Die vorliegende Veröffentlichung dokumentiert zu diesem Zweck den Auftakt des Projektes und präsentiert erste Schlaglichter der zu Beginn des Jahres 2012 gestarteten Forschungs- und Entwicklungsarbeiten der Verbundpartner.

Bei der Erstellung dieser Publikation haben alle Mitarbeiter/-innen der vier GenBa-Teilvorhaben mitgewirkt. Ihnen sei an dieser Stelle ganz herzlich gedankt. Unser Dank gilt zugleich allen Referenten, Praxispartnern und Autoren dafür, dass wir ihre Arbeitsergebnisse und Redebeiträge in diesem Forschungsheft veröffentlichen und für unsere weitere Arbeit nutzen dürfen. Bedanken möchten wir uns auch in besonderer Form bei unserem Ansprechpartner beim Projektträger im DLR, Herrn Dr. Claudius Riegler, für die fachkundige Begleitung schon während der Antragsphase und während des gesamten Projektverlaufs. Last, but not least bedanken wir uns bei den studentischen Hilfskräften des ZSH, die die technische Erstellung der Publikation realisiert haben.

Christina Buchwald, Ingo Wiekert

Halle im Herbst 2013

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Teil A: Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource. Ein Projekt stellt sich vor	
<i>Claudius H. Riegler</i>	
Grußwort des Projektträgers zur Auftaktveranstaltung.....	9
<i>Holle Grünert</i>	
Generationenbalance – Ein Projekt stellt sich vor.....	11
<i>Jana Csongár</i>	
Mentoring als Instrument zur Unterstützung junger Führungskräfte im Umgang mit gestandenen Leistungsträgern. Eine Einführung in das GenBa-Teilvorhaben	21
<i>Bernd Wolf</i>	
Kompetenzmanagement und Wissensmanagement als Instrumente zur Unterstützung von KMU im demografischen Wandel.....	23
Teil B: Betriebe im demografischen Wandel – Erfahrungen aus der Praxis	
<i>Hartmut Koch</i>	
Fachkräftesicherung und Generationenwechsel - Besondere Herausforderungen für KMU	31
<i>Heinz Junge</i>	
Neue Initiativen bei der Ausbildung und der Integration von Mitarbeitern in einem Großunternehmen	37
<i>Andreas Klatschow</i>	
Das Miteinander von Jung und Alt im Unternehmen leistungsförderlich gestalten. Ein Erfahrungsbericht.....	45
<i>Michael Behr</i>	
Demografischer Wandel in Ostdeutschland – Aufgaben für Wirtschaft, Wissenschaft und Politik.....	49

**Teil C: Neues wagen – im Wandel bestehen.
Erste Umsetzungen der GenBa-Lösungsansätze**

Ingo Wiekert, Thomas Ketzmerick, Christina Buchwald

Betriebe im Wandel. Demografische Herausforderungen an eine betriebliche
Generationenbalance57

Bernd Wolf, Kristin Schenk, Christin Berk

Mit Kompetenzmanagement voran! Kompetenzen identifizieren
und entwickeln in Thüringen73

Jana Csongár, Ute Schlegel

Durch Tandems zu mehr Führungskompetenz81

Jürgen Walther, Christina Buchwald, Ingo Wiekert

Generationenbalance durch ein integratives Lernkonzept87

Die Autoren95

Vorwort

Holle Grünert

Im Wissenschaftsjahr 2013, das sich dem Thema „Die demografische Chance“ widmet, möchte unser Projekt „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“ (GenBa) mit einigen Ergebnissen aus seiner bisherigen Arbeit an die Öffentlichkeit treten. Das Projekt wird seit 2012 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Es arbeitet im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“, der seinerseits eine wichtige Säule des BMBF Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ bildet.

Wir beschäftigen uns thematisch mit einer sehr komplexen „Balance“: der Generationenbalance im Sinne ausgewogener Altersstrukturen und möglichst konstruktiv auszugestaltender Beziehungen zwischen den verschiedenen Altersgruppen und Generationen im Betrieb. Dabei sind wir zugleich bestrebt, noch auf eine andere Weise „Balance zu halten“: die Balance zwischen Wissenschaft und Praxis in unserer Arbeit, zwischen theoretischer Analyse und der Entwicklung und Erprobung von Konzepten und Instrumenten zur Verbesserung der Generationenbalance in ostdeutschen Betrieben unter den Bedingungen des sich heute wie auch in den kommenden Jahren hier besonders rasch und tiefgreifend vollziehenden demografischen Wandels.

Zu diesem Zweck haben sich mehrere Partner zu einem multidisziplinären Projektverbund und zu interdisziplinärer Arbeit zusammengefunden. Den Kern bilden das Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH), die Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC), die Eichenbaum GmbH und die Mitteldeutsche Braunkohlengesellschaft mbH (MIBRAG). Alle vier aktiven Partner stellen sich im Folgenden mit ihren jeweiligen Teilvorhaben und ersten Arbeitsergebnissen vor. Eine wichtige Rolle spielen darüber hinaus aber noch weitere Praxispartner, von denen einige – wie z. B. die Kranbau Köthen GmbH – ebenfalls mit Beiträgen in diesem Heft vertreten sind.

Das vorliegende Forschungsheft dokumentiert gewissermaßen „work in progress“: Im Sommer 2012 führte unser Projekt GenBa in Halle an der Saale eine Auftaktveranstaltung mit Teilnehmern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik durch. Anhand der bei dieser Veranstaltung gehaltenen Beiträge vergegenwärtigen die beiden ersten Teile des Heftes die damaligen – und noch immer aktuellen – Einschätzungen zu den demografischen Herausforderungen für ostdeutsche Betriebe, fassen die Ziele und Fragestellungen unseres Projektes zusammen und verweisen auf Erwartungen aus der gesellschaftlichen Praxis an unsere Arbeit.

Der dritte Teil des Heftes führt in die Werkstatt der seitherigen Projektarbeit. Er gibt einen etwas ausführlicheren Einblick in die empirischen Arbeiten am Zentrum für Sozialforschung Halle, indem Ergebnisse statistischer Auswertungen zu branchenspezifischen Altersstrukturen und häufig anzutreffenden Betriebstypen mit ihren je besonderen demografischen Herausforderungen vorgestellt werden. Er berichtet über einen Workshop der Eichenbaum GmbH mit ihren Partnern zum Thema Kompetenzmanagement, bei dem es darum geht, wie vor dem Hintergrund demografischen Wandels und demografischer Erneuerung speziell in

kleinen Betrieben Kompetenzen identifiziert und entwickelt werden können. Er resümiert Erfahrungen aus der Arbeit der Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH bei der Gewinnung und dem Matching der Teilnehmer und Teilnehmerinnen an einem Mentoring-Prozess, mit dessen Hilfe vor allem junge Führungskräfte im Umgang mit gestandenen Leistungsträgern im Betrieb unterstützt werden sollen. Und er führt am Beispiel der MIBRAGmbH in die Erarbeitung eines integrativen Lernkonzeptes in einem Großunternehmen ein.

Wir hoffen, dass wir mit diesem Überblick über Themen und ausgewählte Ergebnisse unserer bisherigen Arbeit Interesse wecken können und sich vielleicht sogar die Möglichkeit ergibt - z. B. über unsere Projekthomepage www.generationenbalance.de - mit interessierten Lesern in Kontakt zu treten.

Holle Grünert
Kordinatorin des Projektverbundes

Teil A

**Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche
Altersstrukturen als Innovationsressource.
Ein Projekt stellt sich vor.**

Grußwort des Projektträgers zur Auftaktveranstaltung

Claudius H. Riegler

Als Vertreter des Projektträgers „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Bonn hatte ich etwa ein Jahr lang das Vergnügen einzufädeln, was es einzufädeln gab, um das Projekt GenBa unter Förderaspekten „auf die Schiene“ zu bringen. Es war ein etwas längerer Anlaufprozess erforderlich, um den Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ mit all seinen Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen von Wirtschaft und Wissenschaft startklar zu bekommen. Hier war nicht zuletzt dem starken Wettstreit vielfältiger Projektideen angemessene Rechnung zu tragen. Und es mussten die richtigen Projekte ausgewählt werden.

Es handelt sich um einen wirtschafts- wie gesellschaftspolitisch sehr wichtigen Förderschwerpunkt innerhalb des F&E-Programms "Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Dieses Förderprogramm deckt seit 2007 den Bereich der Arbeitsorganisation ab und ist Teil der gesammelten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf nationaler Ebene zum Thema „Demografischer Wandel“. Erst nach der Bekanntmachung des Förderschwerpunkts wurde die ministerienübergreifende Initiative der Bundesregierung mit dem Titel „Das Alter hat Zukunft“ ins Leben gerufen, die seit letztem Jahr versucht, die einzelnen Aktivitäten zur Frage der Bewältigung des demografischen Wandels in Deutschland zu bündeln und dafür nachhaltige Lösungen zu erreichen.

Sie erkennen anhand der Stichworte „Innovation“ und „Arbeit“, dass es sich hier nicht um ein Technologieentwicklungsprogramm handelt. Es bezieht sich umfassender auf Aspekte der Qualität von Arbeit und auf die Innovationsfähigkeit von Arbeitsorganisationen. Und dies beinhaltet ein großes Spektrum von Forschungsfragen wie den Arbeits- und Gesundheitsschutz, moderne Flexibilitätsanforderungen an Beschäftigte, die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familie und vieles mehr. Für den Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ ist das Verbundprojekt GenBa ein wichtiger Partner. Das bezieht sich sowohl auf die Qualität der Forschungsleistungen und den Umfang der Beratungs- und Qualifizierungsleistungen als auch auf die gewonnenen Unternehmen, die auf geförderter oder nicht geförderter Basis mitwirken. Es gibt außerdem mittelfristig einen interessanten Ausblick für die Arbeit in diesem Förderschwerpunkt und in diesem Projekt.

Im Mai 2013 wird in Berlin eine große BMBF-Veranstaltung zur Frage nach zukunftsfähigen Konzepten für den Umgang mit den Folgen des demografischen Wandels unter den Aspekten Arbeit, Arbeitsorganisation und Innovationsfähigkeit stattfinden. Diese soll dem Vorzeigen der Aktivitäten dienen, die in Deutschland im Bereich der Bewältigung des demografischen Wandels stattfinden und von den einzelnen Ministerien, aber hauptsächlich unter Federführung des BMBF, in Gang gesetzt worden sind. Die Demografie-Tagung 2013 ist eine gute Gelegenheit, um aus diesem Projekt heraus zumindest Zwischenergebnisse präsentieren zu können. Ich denke dabei an die beiden Projektaktivitäten bei MIBRAG und bei Kranbau Köthen. Hier gibt es Möglichkeiten, diese Zwischenergebnisse in einer Form vorzustellen, dass sie auch bundesweit wahrgenommen werden können. Aber auch z. B. die Aktivitäten von ZSH und Eichenbaum werden ihre Verbreitung finden, indem sie über die gebün-

delten Aktivitäten der Fokusgruppe in den Förderschwerpunkt als ganzen hineingetragen werden. Wir reden hier von etwa 25 bis 30 Verbundprojekten vergleichbarer Größe, die über die Struktur der Fokusgruppen miteinander verbunden sind.

Ich möchte mich bedanken, auch im Namen des BMBF und des dort zuständigen Referats, dass Sie für diese Auftaktveranstaltung so viel Energie aufgebracht und auch Lust an dieser Zusammenarbeit gezeigt haben. In den nächsten drei Jahren begleite ich das Projekt und freue mich, dass es so gut angelaufen ist. Es gibt immerhin doch schon einiges vorzuzeigen, was begonnen worden ist: aus der Forschungsarbeit und auch aus der Bestandsaufnahme dessen, was in den Unternehmen läuft. Ich wünsche dem Forschungsteam, aber auch den Praxispartnern und allen, die im Umfeld mit diesem Projekt zu tun haben, viel Erfolg beim weiteren Vorgehen. Der Bezug auf beispielgebende Aktivitäten, die nicht an Branchen gebunden sind, ist ein erfolgversprechender Ansatz, der auch international auf der Höhe der Entwicklung ist. Wir haben über die Maßnahmen des ESF und die verschiedenen ERA (European Research Area) - NET-Maßnahmen, mit denen sich auch eine Arbeitsgruppe beim Projektträger „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ zur Verbesserung der Arbeitsorganisation in einer Reihe von Unternehmen beschäftigt hat, einige internationale Vergleichsmöglichkeiten erhalten – vor allem auch im Hinblick auf skandinavische Forschungsprojekte und -aktivitäten. Und ich muss sagen, dass sich die Lösungsvorschläge, die in Ihrem Projekt aus Unternehmen in Mitteldeutschland kommen, sehen lassen können.

Generationenbalance – Ein Projekt stellt sich vor

Holle Grünert

Meine Damen und Herren,

ich begrüße Sie alle ganz herzlich und freue mich, dass Sie zur Auftaktveranstaltung unseres Projektes GenBa hier in die Händelhalle nach Halle an der Saale gekommen sind.

Unser Verbundprojekt „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“ (GenBa) wird im Rahmen des BMBF Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ und dort im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ gefördert. Es ist damit Bestandteil der umfassenden Hightech-Strategie der Bundesregierung.

Wir stehen zum jetzigen Zeitpunkt am Beginn unserer Projektarbeit. Heute möchte ich Ihnen Hintergründe und Ziele des Projektes vorstellen, denn wir wollen von vornherein möglichst viele interessierte Akteure in den Dialog über unsere Fragestellungen, unser Vorgehen und später auch über unsere Ergebnisse einbeziehen.

Wer sind wir? Wir sind ein Verbund von Wissenschaftlern und Praktikern aus Sachsen-Anhalt und Thüringen, die sich mit den Herausforderungen und Chancen bei der Gestaltung ausgewogener, innovationsförderlicher Altersstrukturen in Betrieben beschäftigen. Zu unserem Verbund gehören vier aktive Partner:

- das Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
- die Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC) in Halle
- die Eichenbaum Gesellschaft für Organisationsberatung, Marketing, PR und Bildung mbH in Gotha
- sowie ein Großunternehmen aus der Region: die Mitteldeutsche Braunkohlengesellschaft mbH (MIBRAG).

Außerdem gehört ein Kreis von sogenannten Valuepartnern zu unserem Verbund, darunter auch die Kranbau Köthen GmbH. Diese Valuepartner beteiligen sich entsprechend ihrer Interessen und Möglichkeiten an der Arbeit und werden später sicherlich beim Ergebnistransfer eine wichtige Rolle spielen.

Und was ist GenBa? Sollte hier jemand Japanisch verstehen, wird er wissen: Genba ist der „Ort des Geschehens“ und in diesem Sinne die unmittelbare Realität. Ein Kriminalreporter berichtet von Genba - vom Tatort. Auch der Sportreporter meldet sich von Genba - aus dem Stadion oder von der Rennbahn. In der Wirtschaft bezeichnet Genba den Shop Floor, die Ebene, wo produziert wird, wo Leistungen erbracht und Geschäfte abgewickelt werden, wo konkret „etwas passiert“.

Das ist auch die Ebene, die uns interessiert, vor allem unter personalwirtschaftlichen Aspekten: im Hinblick auf das Zusammenwirken der Akteure im Betrieb, im Hinblick auf Altersstrukturen und ihre Veränderungen. Damit sind wir bei der anderen Bedeutung von GenBa

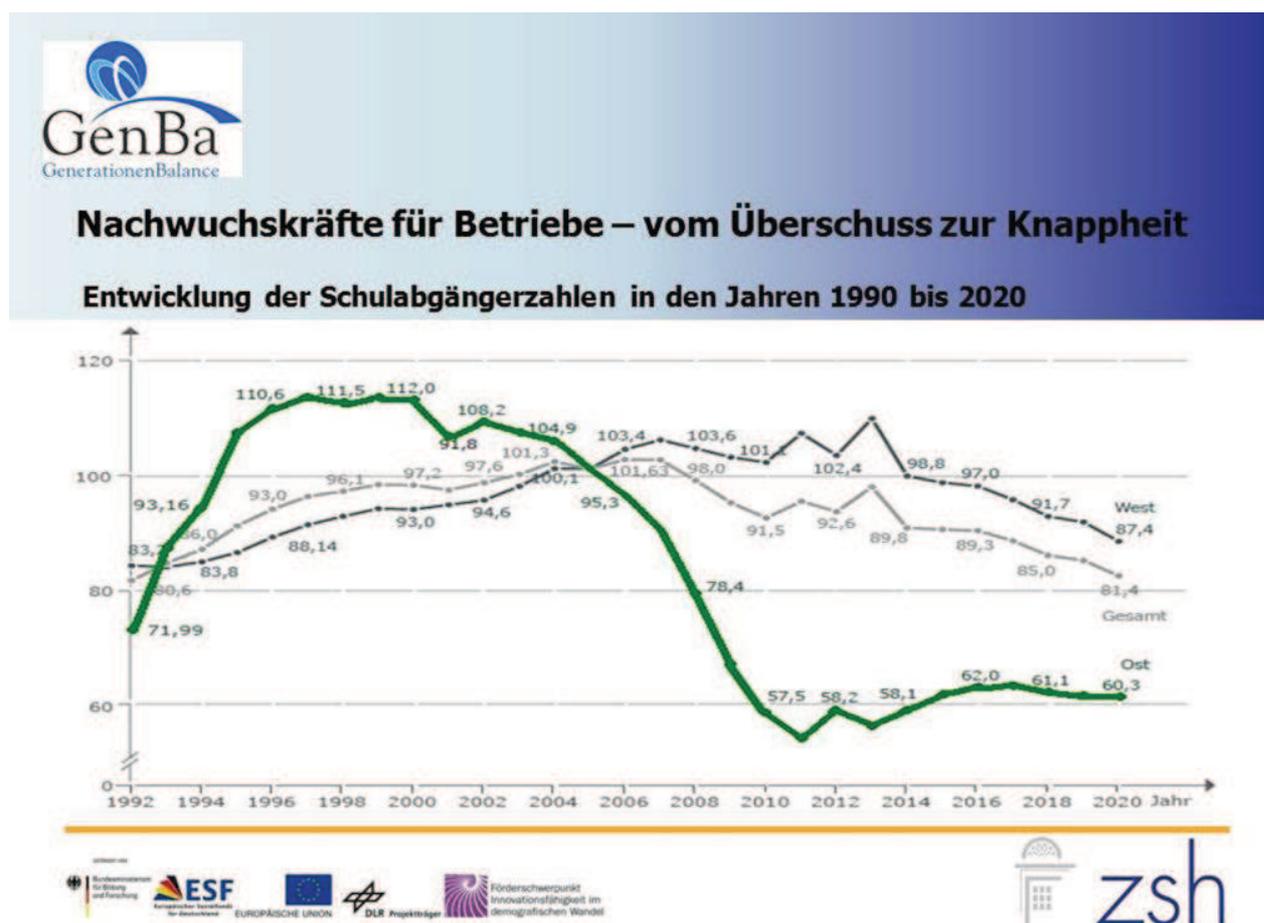
als Kürzel für „Generationenbalance“. Das Thema Generationenbalance schließt solche Fragen ein wie: Was kann, was muss man tun, um ausgewogene betriebliche Altersstrukturen aufrecht zu erhalten oder überhaupt erst herzustellen? Welche Konsequenzen für Personalrekrutierung und Personalbindung ergeben sich? Welche Folgen haben Veränderungen der Altersstrukturen für die Organisations- und Kommunikationsbeziehungen im Betrieb, für den Erhalt und die Weitergabe von Wissen?

Für viele ostdeutsche Betriebe sind solche Fragen gegenwärtig besonders drängend. Ostdeutschland macht heute nicht einfach den „normalen“ demografischen Wandel durch, sondern einen beschleunigten, besonders ausgeprägten demografischen Wandel, dessen Auswirkungen sich mit den ökonomischen, arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Langzeitfolgen der Systemtransformation verbinden.

Rascher Wandel in den Knappheitsverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt

Nicht zuletzt unter dem Einfluss demografischer Veränderungen haben sich die Knappheitsverhältnisse auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt dramatisch gewandelt. Die Zahl der Schulabgänger aus allgemeinbildenden Schulen hat sich binnen weniger Jahre halbiert (Abbildung 1).

Abbildung 1: Schulabgängerzahlen 1992 bis 2020; Index (2005 = 100%)

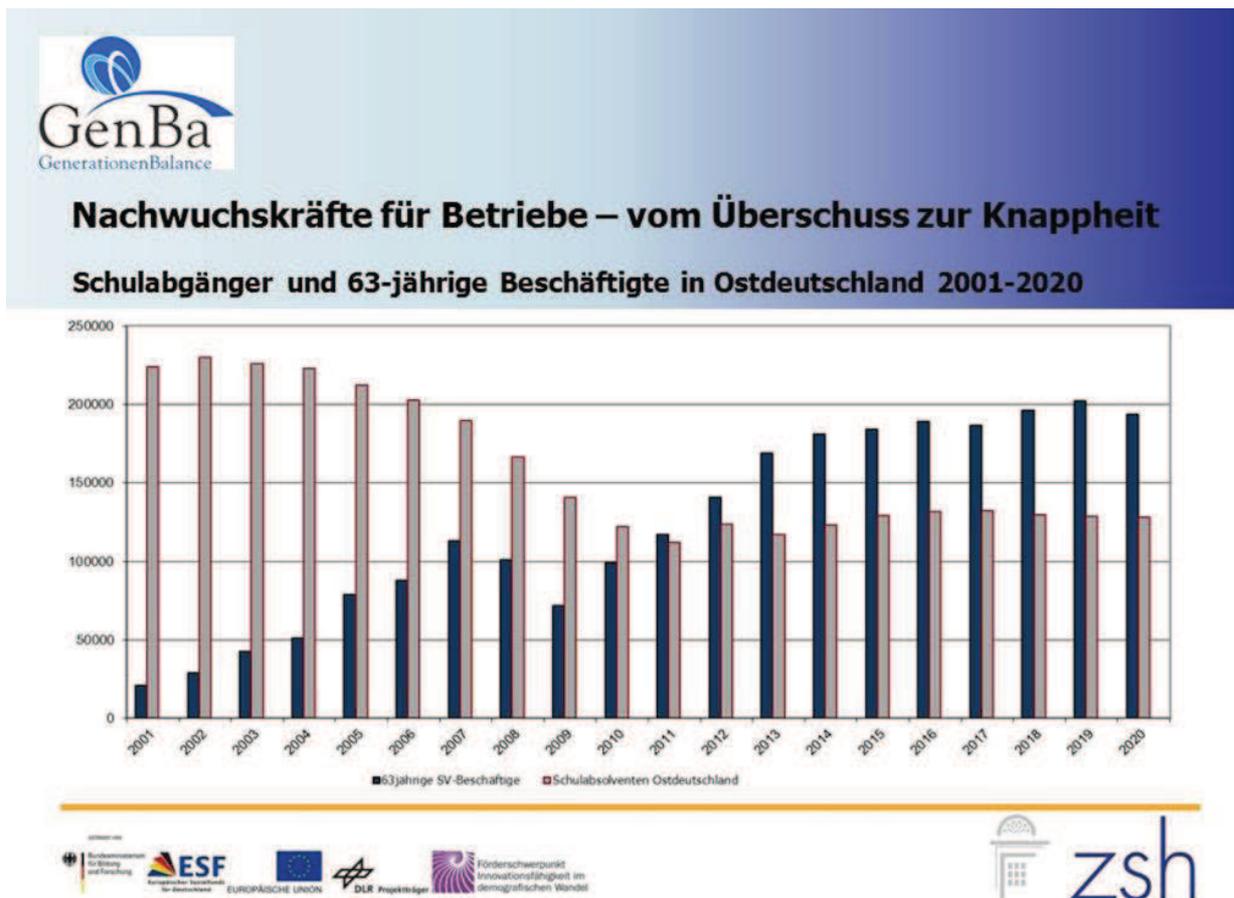


Wenn man die Entwicklung in Ostdeutschland mit der wesentlich moderateren Entwicklung in Westdeutschland und entsprechend in Gesamtdeutschland vergleicht, sieht man schon auf der Angebotsseite bei den (künftigen) Nachwuchskräften, dass in Ostdeutschland wirklich ein einzigartiger Bruch eingetreten ist. Der Indexwert ist innerhalb eines Jahrzehnts von 108 (2002) auf 53 (2011) gefallen. Allein in dem Jahrzehnt von 2005 bis 2010 gingen die Schulabgängerzahlen um mehr als 40 Prozent oder, in absoluten Zahlen ausgedrückt, um 100.000 junge Menschen zurück. Gleichzeitig ändert sich das Berufswahlverhalten, die Studienanfängerquoten steigen stark an. Sicher verbindet ein Teil der jungen Menschen ihr Studium mit einer Berufsausbildung (duales Studium), andere brechen ihr Studium wieder ab und suchen dann eine Ausbildung. Aber insgesamt ist aufgrund beider Faktoren - demografischer Wandel und verändertes Berufswahlverhalten - die Lage auf dem Ausbildungsstellenmarkt mancherorts schon ausgesprochen prekär. Und zwar prekär nicht mehr im Sinne einer Lehrstellenlücke und eines Überangebots an Bewerbern, sondern im Sinne händeringend Nachwuchskräfte suchender Betriebe.

Gegenläufig zum sinkenden und dann stagnierenden Angebot bei Nachwuchskräften, steigt der altersbedingte Ersatzbedarf vieler Betriebe an (Abbildung 2). Wenn man die Zahlen der Schulabgänger und die hochgerechnete Zahl der 63-jährigen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten übereinander blendet, wird diese Deckungslücke offensichtlich. Wir haben uns für die 63-Jährigen entschieden, weil das gegenwärtig das reale Renteneintrittsalter ist. Gerade jetzt, seit etwa 2011/2012 übersteigt die Zahl der altersbedingten Abgänge aus Erwerbstätigkeit die Zahl der Schulabgänger. Gegen Ende des Jahrzehnts wird die Lücke noch erheblich größer sein und dabei ist ein eventueller, z. B. konjunkturell bedingter Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften noch gar nicht berücksichtigt.

Nun haben demografische oder demografisch beeinflusste Entwicklungen eigentlich den Vorteil, dass sie relativ vorhersehbar sind. Wenn man die Geburtszahlen kennt, kann man auch die Zahl der Schulabgänger schätzen. Altersstrukturen lassen sich extrapolieren. Es gab daher Erwartungen, ostdeutsche Betriebe müssten doch die letzten Jahre des Überangebots an ausbildungswilligen und auch schon an gut ausgebildeten jungen Menschen nutzen und vorausschauend Personal einstellen. Ich muss zugeben, auch wir haben uns bei unserer Arbeit im Sonderforschungsbereich der Universitäten Halle und Jena anfänglich von solchen Erwartungen leiten lassen. Wir mussten aber feststellen, dass das nicht ganz realitätskonform war. Nur wenige, meist große Betriebe verfügen über ausreichend Ressourcen und personalwirtschaftliche Kapazitäten wie Kompetenzen, um derart vorausschauend zu handeln. Und auch in solchen Betrieben überlegt man sich sehr genau, ob man wirklich einstellen soll, wenn der Bedarf noch gar nicht akut ist. Personalrekrutierung „auf Vorrat“ funktioniert in aller Regel nicht.

Abbildung 2: Schulabgänger und 63-jährige Beschäftigte in Ostdeutschland 2001 bis 2020

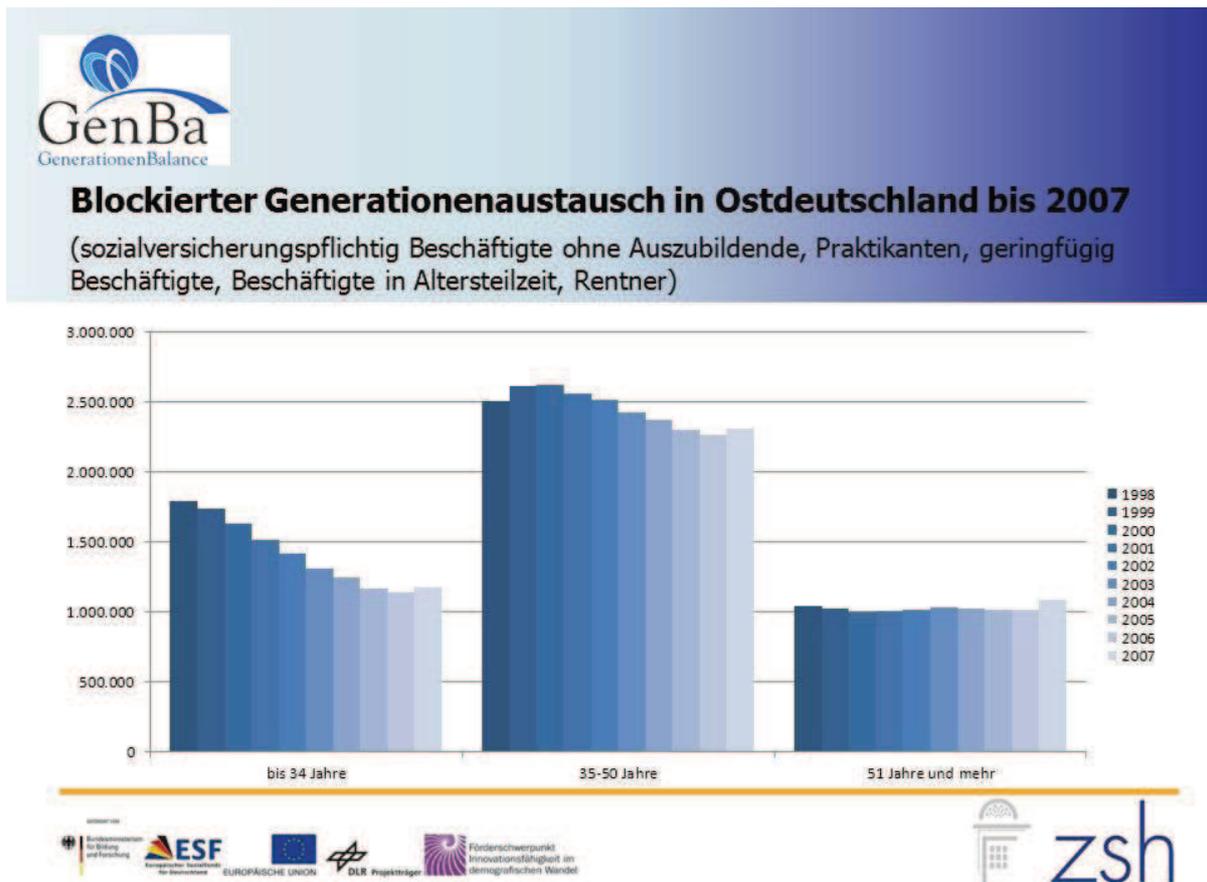


Zeitweilig blockierter Generationenaustausch

In vielen Fällen kam es, aus unterschiedlichen Gründen, Anfang bis Mitte der 2000er Jahre eher noch zu einer Verfestigung bisheriger Verhaltensweisen: Es wurde weiterhin nicht oder nur in geringem Maße Personal eingestellt, weil der bisher dominierende Personalabbau kaum abgeschlossen war und die Altersstruktur der Belegschaften nur sehr wenig Ersatz nötig machte. Es wurden nach wie vor nur in geringem Maße Ausbildungsabsolventen übernommen, wenn man überhaupt ausbildete. Und es wurde der anstehende Generationswechsel auf der Führungsebene nach Möglichkeit oft noch ein wenig hinausgeschoben, weil die (nicht unbegründete) Befürchtung bestand, dass sich mit einem solchen Wechsel vieles, wenn nicht alles in der Unternehmenskultur und in den Kommunikationsbeziehungen ändern könnte.

Statistische Angaben stützen die Eindrücke von einem zeitweilig sogar blockierten Generationenaustausch in Ostdeutschland bis Mitte der 2000er Jahre (Abbildung 3).

Abbildung 3: Blockierter Generationenaustausch in Ostdeutschland bis 2007



Während die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bis Mitte der 2000er Jahre noch zurückging, blieb der Bestand bei den über 50-Jährigen etwa gleich. Am stärksten litten unter dem Gesamtrückgang die Jüngeren (unter 35-Jährigen), die gar nicht erst eingestellt wurden. 2007 deutet sich eine leichte Änderung an; insgesamt altert der Bestand der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aber noch weiter. Die nach 1989 im Zuge von Personalabbau und stark vereinfachter Sozialauswahl oder auch im Zuge von (leider viel zu wenigen) Neugründungen entstandenen altershomogenen Belegschaften blieben erhalten, wurden nur gemeinsam etwas älter.

Unsere Untersuchungen im Sonderforschungsbereich auf Basis von Daten des Beschäftigtenpanels der Bundesagentur für Arbeit zeigen außerdem: Wenn überhaupt eingestellt wurde, dann häufig im Alter passend zu der ohnehin schon stärksten Beschäftigtengruppe. Und wenn ausgebildet wurde, dann tendenziell mehr von Betrieben mit jüngerer Belegschaft als von Betrieben mit älterer Belegschaft. All das deutet bis dahin noch auf eine Fortschreibung bisheriger Verhaltensweisen hin.

Wir haben im ZSH mehrere umfangreiche Befragungen bei zumeist kleinen Betrieben zur Ausbildungssituation und Nachwuchsrekrutierung durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass noch 2006 vor allem (nur) solche Betriebe über einen künftigen Bewerberrückgang nachdachten, die schon eigene Erfahrungen mit Bewerberrückgang oder Bewerbermangel gemacht hatten. Die anderen hatten das Problem unter dem Druck ihres Alltagsgeschäfts oft noch gar nicht erkannt. Im Jahre 2010 hatte sich das geändert. Da spielte die bloße Transformation früherer Erfahrungen in künftige Erwartungen keine so große Rolle mehr.

Ziele des GenBa-Projekts

Zum Ende des vergangenen und am Beginn dieses Jahrzehnts ist, auch verstärkt durch die konjunkturelle Entwicklung, sehr Vieles in Bewegung gekommen. Darin liegen die Herausforderungen und Chancen für unser GenBa-Projekt. Der Veränderungsdruck hat sich in den letzten Jahren erheblich verstärkt. Die Zahl der Betriebe, die schon aktiv auf die demografischen Herausforderungen reagieren, hat sich ebenso wie die Zahl derjenigen, die erst einmal sensibilisiert sind und nach Lösungen suchen, erhöht. Genau hier sehen wir unsere Aufgabe.

GenBa will in Zusammenarbeit mit Betrieben innovative Instrumente zum nicht nur punktuellen, sondern ganzheitlichen Umgang mit dem beschleunigten demografischen Wandel in Ostdeutschland entwickeln, erproben und in einem praxisnahen Konzept zusammenfassen. GenBa will damit einen Beitrag zur Überwindung von in der Vergangenheit entstandenen unausgewogenen Altersstrukturen und zur Verbesserung der Generationenbalance leisten.

Unausgewogene Altersstrukturen (z. B. auch im Sinne von Werner Nienhüser (2000)) können sich charakterisieren durch:

- einen *hohen Anteil älterer Arbeitnehmer*, mit deren bevorstehendem Ausscheiden große Herausforderungen an die betriebliche Personalarbeit - besonders im Hinblick auf Personalrekrutierung und den Erhalt benötigten Wissens im Betrieb - verbunden sind,
- andere Formen von *Kohortendominanz*, die unter anderem zu Konflikten um Stellenbesetzungen (Aufstieg) führen und die Variationsbreite der benötigten Kompetenzen einschränken,
- *ausgeprägte Altersdifferenzen* hin zur Polarisierung von Alt und Jung, die ihrerseits aufgrund geringer sozialer Ähnlichkeit zwischen den Beschäftigtengruppen zu erheblichen Kommunikationsbarrieren führen oder beitragen.

Wir erwarten, dass derart unausgewogene Altersstrukturen in ostdeutschen Betrieben nicht selten sind und dass wir vor allem in „heruntergeschrumpften“ Betrieben mit langem Einstellungsstopp hohe Anteile älterer Mitarbeiter wie auch möglicherweise ausgeprägte Altersdifferenzen vorfinden, während zumindest ein Teil der Neugründungen altershomogene Personalstrukturen mit dem Schwergewicht auf mittleren und jüngeren Altersjahrgängen aufweist. Solche Ungleichgewichte zu überwinden, dürfte schwer und oft nur auf lange Sicht möglich sein.

Generationenbalance aber ist mehr als der Versuch, quantitative Verhältnisse zwischen den Altersgruppen im Betrieb zu beeinflussen und Konflikte zwischen ihnen zu lösen oder zu vermeiden. Generationenbalance als betriebliches Konzept, wie wir sie verstehen, zielt vor allem (auch) darauf ab, die jeweiligen Stärken der verschiedenen Altersgruppen zu identifizieren, sie im täglichen Arbeitskontakt und Austausch miteinander produktiv zu machen. Insofern kann und sollte Generationenbalance durchaus eine Produktivitäts- und Innovationsressource für den Betrieb sein.

Nun sind die Herausforderungen, die der beschleunigte demografische Wandel mit sich bringt, ebenso vielfältig wie die Reaktionen und Lösungsansätze. Das Zentrum für Sozialforschung Halle möchte hier zu einem Überblick und einer gewissen Systematik beitragen. Unser Teilvorhaben innerhalb des GenBa-Verbands zielt darauf ab, Dimensionen und Formen der Betroffenheit durch beschleunigten demografischen Wandel in verschiedenen Ty-

pen von Betrieben zu analysieren, interessierten Betrieben im Ergebnis so etwas wie eine Selbstevaluierung zu ermöglichen und gemeinsam mit unseren Partnern verschiedene Pfade zur innovationsförderlichen Gestaltung des demografischen Wandels aufzuzeigen. Als Hilfsmittel dazu wollen wir eine empirisch-analytische Typologie erarbeiten (Abbildung 4).

Abbildung 4: *Arbeitsaufgaben des ZSH-Teilvorhabens*

The slide features the GenBa logo (GenerationenBalance) in the top left corner. The main title is 'Typologie (Teilvorhaben des ZSH)'. Below the title are three bullet points:

- aktuelle Alters- und Qualifikationsstruktur im Betrieb
→ Einfluss von Betriebsmerkmalen...
- Betroffenheit durch beschleunigten demografischen Wandel
→ Einfluss von Umweltbedingungen,
wie regionaler/ überregionaler Arbeitsmarkt...
- Instrumente, Lösungsansätze, Zeithorizonte

Below the bullet points is a blue curved arrow pointing downwards, followed by the text: **Ziel: Selbstdiagnosetool („Demografieseismograph“)** mit Anregungen für interessierte Betriebe.

At the bottom of the slide, there are several logos: the German Federal Government logo, the ESF logo (Europäischer Sozialfonds), the European Union flag, the DLR logo (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt), the logo for 'Förderschwerpunkt Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel', and the ZSH logo (Zentrum für Sozialforschung).

Für eine solche Typologie benötigen wir zum einen aus öffentlich zugänglichen Quellen, aber auch aus eigenen Erhebungen umfangreiche betriebsdemografische Angaben, vor allem zu Alters- und Qualifikationsstrukturen. Da aber ähnliche Altersstrukturen zu ganz unterschiedlichen demografischen Herausforderungen und damit zu unterschiedlichen Bewältigungsansätzen führen können, wollen wir fallweise den Einfluss einer ganzen Reihe von Betriebsmerkmalen, wie Größe, Branche, Betriebsgeschichte, Rolle von Personalarbeit im Betrieb, Führungsstruktur, ob inhabergeführt oder managergeführt, Rolle betrieblicher Mitbestimmung und andere analysieren.

Zum anderen wollen wir auf dieser Grundlage und mit Hilfe der Angaben unserer Betriebspartner Konstellationen unterschiedlicher Betroffenheit durch den demografischen Wandel identifizieren. Dazu gehört auch die Berücksichtigung von Umweltbedingungen in den untersuchten Regionen wie die Wirkungen des regionalen und zum Teil überregionalen Arbeitsmarktes. Und schließlich wollen wir aus der Arbeit mit unseren Partnern Instrumente zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen, erprobte Lösungsansätze wie auch Angaben zu den erforderlichen Zeithorizonten hinzufügen. Das Ergebnis soll ein Selbstanalysetool sein - wir haben es Demografieseismograph genannt - mit dessen Hilfe interes-

sierte Betriebe und andere Akteure auf recht knappe Weise Anregungen erhalten können. Wie dieser Demografieseismograph im Einzelnen aussehen wird, kann ich Ihnen heute noch nicht sagen. Dazu stehen wir noch zu sehr am Anfang. Ich gehe aber davon aus, dass wir ihn im Prozess der Erarbeitung noch mehrmals vorstellen, diskutieren, anreichern und verändern, erproben und wieder diskutieren und verändern werden. Im Großen und Ganzen haben wir folgende Arbeitsschritte vorgesehen (Abbildung 5):

Abbildung 5: Arbeitsschritte des ZSH-Teilvorhabens



The slide features the GenBa logo (GenerationenBalance) in the top left corner. The title 'Arbeitsschritte (Teilvorhaben des ZSH)' is centered in a dark blue box. Below the title is a bulleted list of five steps. At the bottom, there is a horizontal line with logos for the German Federal Government, ESF, European Union, DLR, and ZSH.

- „Koordinatensystem von Betroffenheit“.
Bildung empirischer Typen von Betrieben im demografischem Wandel
→ Leitfadengestützte Interviews
- Anreicherung und Differenzierung der Typen
→ weitere (vertiefende) Interviews, praktische Erfahrung der Partner
- Expertenrunde („Meilenstein“)
- Überprüfung der Ergebnisse in Transferperspektive
→ breit angelegte Betriebsbefragung
- Homepage: www.generationenbalance.de

Wir werden zunächst ein Koordinatensystem der Betroffenheit ermitteln, d. h. die zu berücksichtigenden Dimensionen und Parameter bestimmen und, darauf aufbauend, empirische Typen von Betrieben im demografischen Wandel bilden. Dazu nutzen wir neben verschiedenen Datenquellen vor allem leitfadengestützte Interviews. Dann wird es eine längere Phase der Überprüfung, Anreicherung und Differenzierung dieser Typen geben, mit weiteren, vertiefenden Interviews und immer wieder mit dem Rückspielen der praktischen Erfahrungen unserer Partner. Unter Umständen wird sich dabei auch eine Schwerpunktsetzung auf einige wenige, praktisch besonders bedeutsame Typen ergeben. In einem dritten Schritt wird in diesem Prozess, gewissermaßen als Meilenstein, eine Expertenrunde stattfinden: Das heißt, wir werden die bis dahin vorliegenden Ergebnisse mit einer Runde von Experten aus Wissenschaft und Praxis ausführlich und sicher auch sehr kritisch diskutieren. Weiterhin erfolgt eine Überprüfung der Ergebnisse in Umsetzungs- und Transferperspektive. Dazu soll vor allem eine breit angelegte Betriebsbefragung dienen. Und schließlich soll das Instrument auf unserer Homepage unter www.generationenbalance.de zugänglich gemacht werden.

Zum arbeitsteiligen Vorgehen der Partner in GenBa

Wir – das ZSH – sind im Rahmen des Gesamtverbundes der forschungsseitige Partner, wir erfüllen vor allem analytische Aufgaben und koordinieren den Gesamtverbund. Unsere drei anderen Partner sind eher praxisorientiert. QFC und Eichenbaum sind zwei Bildungs- und Beratungsgesellschaften. MIBRAG ist ein industrielles Großunternehmen. Unsere Partner im Verbund konzentrieren sich auf die Entwicklung und Erprobung von Instrumenten zur Bewältigung einer je spezifischen demografischen Herausforderung. Dazu haben wir Herausforderungen ausgewählt, von denen bereits während der vorbereitenden Arbeiten für GenBa deutlich wurde, dass sie aller Voraussicht nach in den nächsten Jahren eine wichtige Rolle spielen und daher zu unserem Sample von Problemen und Lösungsansätzen gehören werden.

Beim Teilvorhaben des QFC geht es um ein betriebsübergreifendes Unterstützungskonzept für junge Führungskräfte, die in Betrieben, in denen der Generationswechsel in Gang gekommen ist, häufig auf eine Gruppe gestandener und in vielen Stürmen erprobter älterer Leistungsträger treffen. Von den jungen Führungskräften werden Impulse erwartet, um ein wertschätzendes, motivierendes Miteinander zu erreichen, das es erlaubt, die Leistungs- und Innovationspotentiale der verschiedenen Altersgruppen besser zu nutzen.

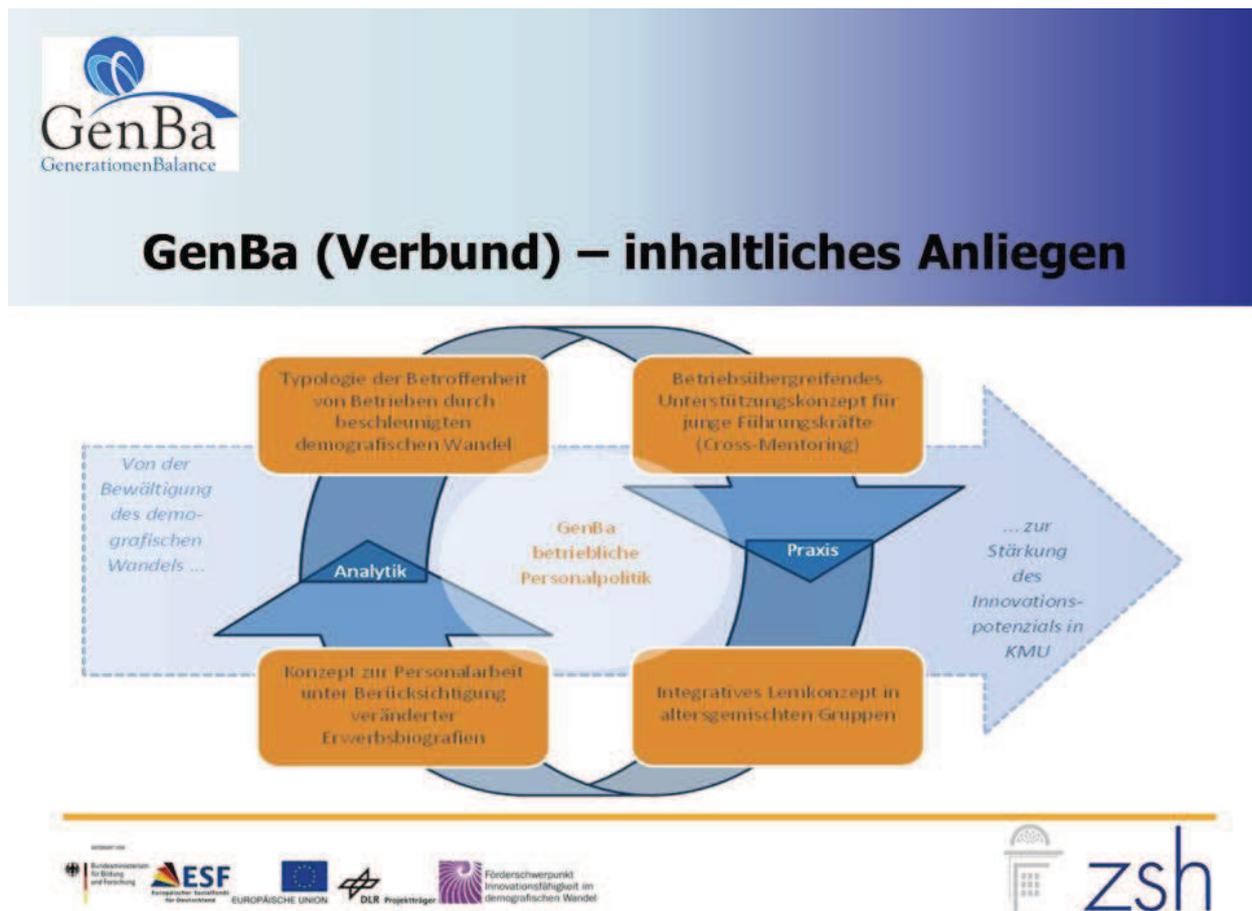
Bei MIBRAG geht es um ein integratives Lernkonzept. Betriebe mit Rekrutierungsproblemen sollen befähigt werden, den Suchraum bei der Nachwuchsgewinnung zu erweitern. Dabei soll das Lernen in altersgemischten Teams während der Ausbildung und im Rahmen eines Weiterbildungskonzepts nach der Ausbildung gefördert werden, um so die Innovationskraft des Unternehmens zu erhalten und zu steigern.

Eichenbaum schließlich hat sich zum Ziel gesetzt, ein Konzept zur begleitenden Personalarbeit in KMU unter Berücksichtigung veränderter Erwerbsbiografien zu entwickeln und zu erproben. Im Einzelnen geht es dabei um ein modulares Konzept, das Ansätze von Kompetenzmanagement und Wissensmanagement verbindet und je nach den spezifischen Erfordernissen in verschiedenen Betrieben flexibel eingesetzt werden kann.

Sie sehen also, es sind sehr unterschiedliche Konstellationen und unterschiedliche Lösungsansätze, die wir in unseren Demografieseismographen, in unseren „Werkzeugkasten“ einbringen wollen.

Die folgende Abbildung 6 fasst den GenBa-Ansatz noch einmal schematisch zusammen.

Abbildung 6: inhaltliche Kooperation im GenBa-Verbund



Die beiden sich kreisförmig verbindenden Pfeile in Abbildung 6 sollen zeigen, dass es immer wieder Impulse aus den empirisch-analytischen Arbeiten des ZSH in die Instrumentenentwicklung der Partner und Rückkopplungen aus dieser Art praxisnaher Vorhaben in die Analytik geben wird. Und der Zweck all dieser Arbeiten ist eine Unterstützung betrieblicher Personalpolitik von der Bewältigung des demografischen Wandels hin zur Stärkung des Innovationspotentials in KMU, jedoch nicht allein in KMU.

Ich würde mich freuen, wenn Ihr Interesse geweckt ist und wenn Sie uns vielleicht auch in der Zukunft auf diesem Weg begleiten, kritisch unterstützen, immer wieder Nachfragen stellen oder auch sagen, was so nicht geht, was wir besser machen könnten. Vielen Dank.

Literatur

Nienhüser, Werner (2000): Personalwirtschaftliche Wirkungen unausgewogener betrieblicher Altersstrukturen. In: George, Rainer; Struck, Olaf (Hrsg.): Generationenaustausch im Unternehmen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 55-70.

Mentoring als Instrument zur Unterstützung junger Führungskräfte im Umgang mit gestandenen Leistungsträgern. Eine Einführung in das GenBa-Teilvorhaben

Jana Csongár

Ich bin Jana Csongár und arbeite beim Qualifizierungsförderwerk Chemie (QFC). Als 100% Tochter der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie haben wir im Rahmen der Projektzusammenarbeit mit Unternehmen der Chemie v. a. in Sachsen-Anhalt Folgen des demografischen Wandels festgestellt, die sich in einer zunehmend alternden Belegschaft, jüngeren Führungskräften und dem baldigen Ausscheiden der Know-how Träger zeigen.

Um den demografiebedingten Veränderungen zu begegnen, arbeiten wir in unserem Teilvorhaben „Durch Tandems zu mehr Führungskompetenz“ an der Leitfrage: Wie können in Betrieben mit bisher noch unausgewogener Altersstruktur junge Führungskräfte lernen, ein erfahrenes Team sowohl vertrauensvoll wie motivierend effizient zu steuern und auf diese Weise betriebliche Innovationspotentiale zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln?

Im Mittelpunkt stehen dabei Führungskräfte, die Förderung des Transfers von Erfahrungswissen zwischen den Generationen, die systematische Nutzung von altersspezifischen komplementären Fähigkeiten Jüngerer und Älterer und die Einbeziehung Älterer mit ihren Erfahrungen in den Innovationsprozess.

Der Lösungsansatz, den wir in unserem Teilprojekt nutzen möchten, ist die Methode eines Cross-Mentoring.

Der Begriff Mentor stammt aus der griechischen Mythologie. In einer dieser Götter- und Heldengeschichten bittet Odysseus vor einer langen Reise seinen Freund Mentor, einen weisen Lehrer, sich seines Sohnes Telemachos anzunehmen. Mentor ließ dem kleinen Jungen bis zur Rückkehr seines Vaters Unterstützung, Liebe, Führung, Schutz und andere Wohltaten angedeihen und lehrte ihn nicht nur Fähigkeiten, die dieser für seine königliche Nachfolge benötigte, sondern es entwickelte sich zwischen den beiden ein freundschaftliches, vertrautes Verhältnis. Die Göttin Athene soll dem Jüngling einige Male im Traum in der Gestalt und mit der Stimme Mentors erschienen sein, ermutigte ihn und stand ihm bei der Lösung schwieriger Situationen zur Seite.

Mentoring ist heute ein modernes Instrument der Personalentwicklung zur Förderung von Nachwuchskräften. Es ist ein längerfristiger, vielschichtiger Prozess, in dem eine erfahrene Führungskraft (Mentor/in) eine Nachwuchsführungskraft (Mentee) in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung gezielt unterstützt und begleitet. Im Rahmen dieser Tandemverbindung geben Mentoren/innen ihr persönliches Wissen wie auch ihre Erfahrungen an Mentees weiter und helfen beim Aufbau von Netzwerken. Die Erfahrenen stehen den Unerfahrenen als Berater zur Seite, geben ihnen Rückhalt in schwierigen Situationen und begleiten sie allgemein psycho-sozial.

Grundidee dabei ist, dass die direkte und partnerschaftliche Beziehung zwischen Mentor/in und Mentee, die außerhalb eines Unterstellungsverhältnisses (Vorgesetzten/Untergebenen-Beziehung) zeitlich offen stattfindet. Im Mittelpunkt dieser gleichberechtigten Austauschbeziehung stehen die individuelle Förderung und Forderung der Beteiligten mit dem Ziel,

Persönlichkeit und Fähigkeit weiterzuentwickeln und einen erfolgreichen Berufseinstieg bzw. eine berufliche Weiterentwicklung der Mentees vorzubereiten. Obwohl die Entwicklung des/r Mentee im Vordergrund steht, können auch die Mentoren/innen aus einer erfolgreichen Kooperation einen großen Gewinn ziehen. Mentoring ist eine wechselseitige Lern- und Kommunikationsbeziehung, von der Mentor/in, Mentee und das Unternehmen profitieren, denn Motivation und Kreativität werden gefördert, die soziale Kompetenz und Kommunikation verbessert, die Leistungsfähigkeit gesteigert und Weiterbildungskosten eingespart.

Cross-Mentoring ist eine Variante des externen Mentorings, bei der sich mehrere Unternehmen zusammenschließen, um den gegenseitigen Austausch von Mentees und Mentoren/innen mit Hilfe eines Organisators (in diesem Fall das QFC in seinem Teilvorhaben) zu vereinbaren. Mentoren/innen und Mentees kommen aus unterschiedlichen Unternehmen, werden durch das QFC zu Tandems zusammengeführt und während des Prozesses beraten und unterstützt.

In unserem Teilvorhaben setzen wir ein formelles Cross-Mentoring ein, bei dem Dauer und feste Programmpunkte vorgegeben werden. Den Kern des Programms bildet die Arbeit in unternehmensübergreifenden Mentoring-Tandems.

Die Stärke des Cross-Mentoring liegt in der Möglichkeit des Austausches mit anderen Unternehmensvertretern, des Auf- bzw. Ausbaus von Netzwerken und Kooperationen. Den Mentoren/innen bietet es durch die Arbeit mit den Mentees einen Einblick in andere Unternehmen und Branchen und die Mentees bekommen neue Anregungen und Impulse aus der Kultur eines anderen Unternehmens. Im Gegensatz zu einem unternehmensinternen Mentoring kann das Cross-Mentoring durch den fehlenden gemeinsamen Unternehmenskontext zu mehr Offenheit innerhalb der Tandems beitragen, was entscheidend den Erfolg der Methode beeinflussen kann. Bedenken können darin bestehen, dass eine zu große Transparenz bezüglich innerbetrieblicher Prozesse und die Möglichkeit der Abwerbung entstehen. Dem begegnen wir in unserem Programm mit dem Abschluss einer Vereinbarung innerhalb der einzelnen Tandems. In diesem Rahmen werden u. a. Verschwiegenheit und ein zeitlich begrenztes Abwerbungsverbot verankert.

Zurzeit sind wir aktiv dabei, das Programm aufzubauen und interessierte Unternehmen zur Teilnahme am Cross-Mentoring zu gewinnen. Der nächste Meilenstein wird die Kick-off Veranstaltung unseres Teilprojektes sein. Im Anschluss beginnt die individuelle Arbeit in den Tandems, über deren Verlauf wir (als Organisator) uns regelmäßig bei den Teilnehmenden erkundigen, um bei der Umsetzung, Schwierigkeiten oder Unstimmigkeiten nach Bedarf rechtzeitig unterstützen zu können. Für alle Beteiligten werden neben dem Kick-off-Treffen Veranstaltungen zur Zwischenbilanz und zum Abschluss durchgeführt, um Erfahrungen auszutauschen, über Entwicklungen, Ereignisse und Ergebnisse zu berichten und zu diskutieren. Speziell für die Mentees wird zu deren Qualifizierung, Vernetzung und Erarbeitung von Entwicklungsstrategien ein Workshop angeboten, deren Inhalte sich nach den Wünschen und Bedürfnissen der Mehrheit der Teilnehmenden richten werden.

Wir freuen uns, von unseren Erfahrungen zu berichten und Sie dann wieder begrüßen zu können. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Kompetenzmanagement und Wissensmanagement als Instrumente zur Unterstützung von KMU im demografischen Wandel

Bernd Wolf

Einen schönen guten Tag, meine Damen und Herren.

Mein Name ist Bernd Wolf und ich bin einer von drei geschäftsführenden Gesellschaftern der Eichenbaum GmbH aus Gotha. Ich bin Vertreter des Teilprojekts, das die Eichenbaum GmbH in diesem Verbund durchführt und heute gemeinsam mit Frau Schenk angereist, um Ihnen etwas über unser Projektvorhaben zu berichten. Ich freue mich, dass wir hier in der ersten Runde gleich thüringisch stark dabei sein dürfen.

Das Thema unseres Vorhabens lautet "Kompetenzmanagement und Wissensmanagement als Instrumente zur Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen im demografischen Wandel". Ich möchte Ihnen zunächst kurz die Eichenbaum GmbH vorstellen, die hier in Halle noch weitgehend unbekannt ist, und das soll sich ändern.

Anschließend wird wie bei meinen Vorrednerinnen und Vorrednern der demografische Wandel der bestimmende Themenhintergrund sein. Gemäß unserer Aufgabenstellung im Projekt geht es hauptsächlich um das Personalmanagement und die Personalentwicklung, speziell um Kompetenz- und Wissensmanagement als Möglichkeit für Veränderungsprozesse in KMU, um den Herausforderungen des demografischen Wandels entgegenzutreten zu können. Den geplanten Projektablauf und die ersten Arbeitsschritte will ich Ihnen heute vorstellen. Ergebnisse gibt es jetzt noch nicht, wir stehen ja noch am Anfang. Später wollen wir gern über unsere Ergebnisse berichten.

Ich habe Ihnen zunächst zwei Bilder mitgebracht. Das linke Bild zeigt das Rathaus von Gotha. Es ist, wie ich finde, ein sehr schönes Gebäude und Sie sind alle herzlich eingeladen, es sich einmal anzuschauen. Das rechte Gebäude ist das Gothaer Existenzgründer- und Transferzentrum - GET. Dort hat die Eichenbaum GmbH ihren Stammsitz und wir durften die Nutzung dieses Gebäudes mit entwickeln und gestalten. Beratung und Unterstützung von Existenzgründungen sind schon lange Themenfelder der Eichenbaum GmbH. Wissenstransfer im Zusammenhang von Beschäftigungs- und Wirtschaftsförderung sind weitere Themen- und Arbeitsfelder von Eichenbaum und es passte gut, diese im GET - einem kommunal geführten Haus für die Wirtschaft in Gotha - zu bearbeiten. Seit 1996 arbeiten wir mit unseren Tätigkeitsbereichen Beratung, Bildung und Forschung in Gotha, seit 2011 auch in Erfurt. In diesem Jahr haben wir in Bremen mit einem weiteren Standort begonnen. Dort hatten wir letzte Woche ebenfalls eine Veranstaltung zur Projekteröffnung und ich will Ihnen aus diesem Zusammenhang eine Mitteilung nicht vorenthalten, die mich beeindruckt hat. Der Betriebsratsvorsitzende in dem mitwirkenden Stahlunternehmen erklärte, über unser dortiges Projekt sei im Unternehmen davon gesprochen worden, dass es um lebenslanges Lernen ginge. Das sei in seinem Umfeld dann aber eher als „lebenslänglich“ verstanden worden und bei einem solch negativen Beiklang sei das Projekt zunächst auf große Ablehnung gestoßen.

Für unsere „Zielgruppe“ der sogenannten Lernungewohnten ist die Ankündigung eines lebenslänglichen Lernens - was mit Schulbesuch zusammengebracht wird - wenig motivierend, und er fragte, ob wir das Projekt nicht ein bisschen anders nennen könnten.

Nicht alle Gruppen unserer Gesellschaft haben schon erfahren, dass Lernen auch Spaß machen kann, und wir verstehen es als unsere Aufgabe, sowohl Freude als auch Erfolg durch und mit Bildung zu vermitteln.

Bei Eichenbaum sind wir ca. 20 festangestellte Beschäftigte, und wir haben einen qualitativ und quantitativ hochwertigen Dozentenpool für die verschiedensten Aufgaben.

Projekte führen wir z. B. im Auftrag der Bundesministerien für Arbeit und Soziales, für Bildung und Forschung und auch für Wirtschaft, im Land Thüringen hauptsächlich für das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, aber auch für kommunale Körperschaften oder für die Arbeitsverwaltung durch. Weiterhin verfolgen wir das Ziel, die Unternehmen als Selbstzahler zu gewinnen. Durch die Fördergewohnheit, die in den neuen Bundesländern entstanden ist, ist das jedoch sehr schwer. Aufgrund der finanziellen Situation der kleinen und mittleren Unternehmen wird die Förderabhängigkeit wohl noch ein bisschen bestehen bleiben.

Die Schwerpunkte unserer Arbeit liegen ganz deutlich im Bereich der Unternehmen und ihren Beschäftigten. Wir begleiten und initiieren Veränderungsprozesse in den Unternehmen: Wir führen Bedarfserhebungen durch, und wir entwickeln gemeinsam mit den Betroffenen Handlungskonzepte. Diese bringen wir jedoch nicht schon fertig mit, sondern wir beziehen die Betroffenen in den Entwicklungsprozess mit ein. Es gibt natürlich auch den Versuch, Menschen, die sich aktuell nicht in einem Arbeitsverhältnis befinden, durch verschiedenste Unterstützungsmaßnahmen neu in die Arbeitswelt zu integrieren. Diese Arbeit versuchen wir immer in verschiedenen Netzwerken zu leisten, weil wir davon ausgehen, dass das gemeinsame Lernen, das beteiligte Lernen immer wieder neue Möglichkeiten bietet und wir gegenseitig sehr viel aus den Erfahrungen der Partner schöpfen. Manchmal übernehmen wir die Rolle der Koordination, manchmal sind wir Partner in Koordinationsnetzwerken. Wir versuchen, integrativ kooperativ mitzuwirken, um gemeinsam Ergebnisse zu gewinnen. Das sind die wesentlichen Herangehensweisen unseres Unternehmens.

Jetzt komme ich zu dem Thema, das uns hier im Projekt GenBa beschäftigt und beschäftigen wird. Wir wollen uns bestimmte Unternehmen, die von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen sind oder betroffen sein werden, herausgreifen, weil wir meinen, dass sie besonders beim Thema Personalmanagement gewisse Eigenarten bieten, die andere Unternehmen in der Form nicht haben. Gemeint sind die inhabergeführten Unternehmen. Wir gehen nach unseren bisherigen Erfahrungen davon aus, dass inhabergeführte Unternehmen eine andere regionale Verankerung haben als managementgeführte Unternehmen. Das heißt, sie sind in ihrem Umfeld, in ihrer Region, in vielfacher Weise verknüpft mit dem Leben, der Wirtschaft, mit den einzelnen Menschen und auch den Generationen. Herr Koch hat in seinem Beispiel eben dargestellt, wie Eltern- und Kindergenerationen zum Teil in einem Unternehmen ihre Arbeit finden und in denen das Personalmanagement bzw. die Geschäftsführung des Unternehmens sehr stark darauf achtet, wie dem Personal Wertschätzung entgegen zu bringen ist, weil man sich möglicherweise am Abend beim Einkauf an der Kasse wieder sieht. Dass beispielsweise die Kinder eine gemeinsame Schule besuchen, wirkt sich darauf aus, wie verantwortungsvoll und mitdenkend ein Unternehmen seine Unternehmenspolitik regional gestaltet. Deswegen versuchen wir die Unternehmen, mit denen wir erprobend an diesen Themenstellungen arbeiten wollen, aus inhabergeführten Unternehmen zusammenzustellen.

Damit knüpfen wir direkt an die Frage nach Personalgewinnung und -bindung an. Lange Zeit war das relativ einfach: Ein Anruf beim Arbeitsamt genügte, da es in nahezu allen Bereichen

große Personalüberhänge gab. Seit einigen Jahren erfahren wir jedoch nun auch praktisch, was wir theoretisch schon seit vielen Jahren wissen. Heute ist es eben längst nicht mehr so einfach, einen angemessenen Ersatz zu finden, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Daher müssen neue Strategien entwickelt werden, mit denen diesen Herausforderungen begegnet werden kann. Die Personalgewinnung bekommt völlig neue Anforderungen, und es geht natürlich besonders darum, das Personal, wenn es einmal da ist, langfristig im Unternehmen zu halten und weiterzuentwickeln. Gemeinsam vereinbarte Entwicklungsschritte, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, für sich eine Perspektive im Unternehmen zu finden, stellen ein wichtiges Bindungselement dar. Da taucht dann das Wort Wertschätzung wieder auf, das bereits in Herrn Kochs Vortrag an zwei Punkten angesprochen wurde. Der eine ist die familienorientierte Personalarbeit, der andere ist der Umgang mit den älteren und den jüngeren Mitarbeitenden und deren Miteinander. All das wird in einer anderen bzw. sehr viel konkreteren Form als früher dazu beitragen, dass sich die Menschen auch mit ihrem Privatleben und ihren dortigen Sorgen angenommen fühlen. Durch all diese Dinge fühlen sich die Mitarbeitenden viel stärker mit dem Unternehmen verbunden, als wenn alles anonym abläuft. Insofern wird wichtig sein zu hinterfragen, wie Unternehmen zu diesem Thema aufgestellt sind und mit welchem Bewusstsein sie arbeiten. Außerdem muss viel stärker als bisher auf die verschiedensten Kompetenzen der Mitarbeiter geschaut werden. Und zwar auf die Kompetenzen derjenigen Mitarbeitenden, die bereits da sind. Altersstrukturanalysen allein reichen nicht aus, um herauszufinden, welche Kompetenzen das Unternehmen wann verlassen. In diesem Bereich engagieren wir uns in Thüringen schon ziemlich lange, muss ich sagen. Der Metallarbeitgeberverband hat bereits vor einiger Zeit sehr schöne Beispiele erstellt, mit denen die Unternehmen schnelle Checks machen können. In den Thüringer Unternehmen ist es jedoch noch nicht selbstverständlich, das ein bisschen ganzheitlicher zu betrachten. Dazu gehört beispielsweise auch, dass die Mitarbeiter auch noch andere Kompetenzen haben, die sie z. B. aus dem privaten Bereich mitbringen und die auch im Unternehmen von Vorteil sein könnten. Es geht darum, die Potentiale der Beschäftigten mit ihnen gemeinsam zu betrachten, dass man sie mitnimmt auf dem Weg, die eigenen Kompetenzen zu erkennen und sie möglichst im Sinne der Stabilisierung des Unternehmens und im Sinne der Stabilisierung des eigenen Berufsweges zu entwickeln. Wichtig sind dabei nicht nur die formalen Abschlüsse, sondern es kommen immer mehr die informellen Wissensbestände in den Blickwinkel, weil - Herr Koch hat auch das angedeutet, und ich glaube, die MIBRAG wird das vielleicht auch nachher noch ein bisschen erzählen - ich aus unseren bisherigen Arbeitstreffen weiß, dass das Potential der Schulabgänger nicht mehr so ist, wie die Unternehmen sich das wünschen. Diese werden natürlich, wenn sie nicht alle gefördert werden, irgendwann diejenigen sein, die auf dem Arbeitsmarkt überhaupt noch zu bekommen sind. Um alle Stellen besetzen zu können, werden sich Unternehmen also genau um diesen Personenkreis kümmern müssen. Um mit diesem Personenkreis, der vielleicht keine formalen Qualifikationen und Wissensbestände hat, weiterzukommen, wird man neue eigene Strategien entwickeln müssen. In den Unternehmen sind natürlich zunächst die Führungskräfte gefragt, denen wir dieses Themenspektrum, sofern sie es noch nicht selbst verinnerlicht haben, näherbringen wollen, um mit ihnen zusammen an diesen Themenstellungen zu arbeiten.

Gemeinsam mit der IHK in Gera haben wir vor einiger Zeit ein Produkt entwickelt - das nennen wir „Lernstück“ - mit dem wir informelle Kenntnisse, die im Laufe des Arbeitslebens erworben worden sind, aufdecken, und zwar im Unternehmen mit den Vorgesetzten und mit

den Betroffenen. Das kann dann sogar später mit einem Zertifikat der Kammer anerkannt werden, welches bestätigt, dass der Mitarbeiter zwar keinen bestimmten formalen Abschluss hat, aber an seinem Arbeitsplatz ganz bestimmte Dinge zur Lösung spezieller Probleme wahrgenommen hat, die er selbst beschreiben und die er in einem Prüfungsgespräch auch verteidigen kann. Das heißt, wir haben den Blick auf Kompetenzen ausgeweitet, über die die Mitarbeiter auch ohne formalen Abschluss verfügen. Das wird nach unserer Auffassung zunehmend wichtiger werden, um mit den bereits vorhandenen Mitarbeitern die betrieblichen Ziele erreichen zu können.

Mit einem nachhaltigen Kompetenzmanagementsystem können Unternehmen viel erreichen. Wir wollen daher schauen, inwieweit das, was bei größeren Unternehmen zum Teil selbstverständlich ist, auch auf der Ebene der kleinen Unternehmen umgesetzt werden kann. Denn die Zeit, die dafür investiert werden muss, ist schon beträchtlich, und diejenigen, die es dann tun müssen, sind häufig auf der Führungsebene angesiedelt und oft bereits sehr belastet. Deswegen ist externe Unterstützung auch ratsam und hilfreich und wir wollen versuchen, in diesem Projekt mitzuwirken. Wir möchten gemeinsam mit den Unternehmen Antworten finden, wie sie auf das Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Betrieb, sei es aus Alters-, Gesundheits- oder sonstigen Gründen, reagieren können. Kennen sie die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden und wissen sie, was mit einer bestimmten Zielsetzung erreicht werden kann, können sie ihr Personal auch in Krisensituationen flexibel umstrukturieren. Wir haben bereits damit angefangen, den Unternehmen bestimmte Leitfragen zu stellen. Das deckt sich auch mit der Gesamtherangehensweise. Bei uns handelt es sich um Ausschnitte aus der Globalbefragung, die sich speziell auf unsere Themenkomplexe beziehen. Selbstverständlich wird diese Befragung sehr umfassend ausgewertet, jedoch kann bereits aus diesen Fragen schon entnommen werden, ob und wie sich ein Unternehmen bisher mit diesen Themen beschäftigt hat. Es ist schnell spürbar, ob sie selbst beschreiben können, welche Kompetenzen in ihrem jeweiligen Unternehmen eine Relevanz haben, ob sie das bisher schon ausdifferenziert haben, ob sie das sogar für einzelne Tätigkeitsbereiche konkret strukturiert haben, ob sie sich bestimmte Kompetenzen von Beschäftigten besonders anschauen, ob es dafür auch schon Strukturelemente gibt und wie das denn festgehalten werden soll. All das werden wir dann gemeinsam mit den Unternehmen, die länger mit uns zusammenarbeiten wollen, weiterentwickeln.

Neben dem gezielten Kompetenzmanagement stellt das Wissensmanagement unseren zweiten großen Themenkomplex dar. Wir sind der Meinung, dass dieses Thema für die Unternehmen eine große Bedeutung hat. Die Praxis entspricht bei weitem aber nicht den theoretisch entwickelten Möglichkeiten. Es gibt eine ganze Reihe an Vorarbeiten, die sich beispielsweise auf Wissensbilanzen und Easy Knowledge beziehen - Begriffe, die der eine oder andere, der sich damit näher beschäftigt, kennen wird. Es geht hier also eigentlich nicht mehr um die Frage, welche Globalinstrumente erstellt werden können, sondern es geht hier eher darum, wie in kleinen und mittleren Unternehmen die Vielfalt an Möglichkeiten umgesetzt werden kann. Da solche Maßnahmen jedoch in der Regel mit großem zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden sind, gibt es häufig auch eine gewisse Zurückhaltung bei den Unternehmen, sich dieser Fragestellung zu nähern. Aber das wichtigste Gut, was ein Unternehmen in der Schnelldrehigkeit unserer Wirtschaft hat, ist das betriebliche Wissen. Und das gilt es nicht nur zu archivieren, sondern vor allen Dingen zu hinterfragen, inwieweit es immer wieder erneuert werden muss, um die betrieblichen Ziele erreichen zu können. Wir wollen im Rahmen des Projektes herausfinden, inwieweit dieses Thema in der Unterneh-

mensführung bereits strategisch behandelt wird, ob operative Elemente bereits vorliegen bzw. ob sie noch zu entwickeln sind. Dazu gehört es natürlich, dass die Kommunikationsprozesse verbessert werden müssen. Unser Ziel ist es, besonders vor dem Hintergrund der Schnelllebigkeit unserer Wirtschaft und der zügigen Veralterung von Produkten, die Innovationskraft der Unternehmen langfristig zu stärken.

Auch für den Themenblock Wissensmanagement haben wir Leitfragen vorbereitet, die Teil der Gesamterhebung waren. Ähnlich wie im Bereich des Kompetenzmanagements lässt sich anhand der Antworten der Unternehmen relativ leicht erkennen, inwieweit sich mit dem Thema beschäftigt wird, inwieweit hier bereits Instrumente vorliegen, oder ob das alles erst noch geschehen muss. Gibt es beispielsweise ein Intranet, über das bestimmte Wissensbestände eingegeben werden? Gibt es Themenseiten? Gibt es Wissensredakteure oder andere Elemente im Unternehmen, mit denen diese Arbeit bereits spezifisch gemacht wird? Wird strategisches Wissensmanagement von der Geschäftsführung überhaupt als wichtig erachtet? Wir werden uns auch hier beispielhaft an solchen Prozessen beteiligen.

Da die Entwicklung eines strategischen Kompetenzmanagementsystems oder ein vernünftiges Wissensmanagement schon seine Zeit in Anspruch nimmt, werden wir dafür anderthalb bis zwei Jahre benötigen und uns im Anschluss von den Ergebnissen und Auswirkungen überzeugen. Unsere Vorgehensweise wird sein, solche Konzepte mit ca. zehn Unternehmen in Thüringen beispielhaft zu entwickeln und natürlich zu erproben. Die Arbeitsschritte sollen dazu in einzelne Module zerlegt werden, um einen Transfer in die Praxis zu ermöglichen. Dieser soll natürlich nicht nur im Raum Thüringen sondern vor allem auch in Sachsen-Anhalt stattfinden - wenn möglich, vielleicht auch mit der Unterstützung der Fokusgruppen, sogar bundesweit. Ein wichtiges Ergebnis unserer Arbeit soll daher ein Unternehmensnetzwerk sein.

Zusammenfassend möchten wir Unternehmen für die Themen Kompetenz- und Wissensmanagement sensibilisieren und Betroffene durch unterschiedliche Qualifizierungen dazu befähigen, selbst tätig zu werden. Aus unserer Arbeit werden wir anschließend einzelne Elemente herausarbeiten, die wir für einen Transfer in die Praxis im Rahmen von Handlungsleitfäden oder Modulbaukästen festhalten möchten.

Ich darf mich bei Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit bedanken und stehe Ihnen gern für Fragen zur Verfügung. Ich freue mich auf die künftige Zusammenarbeit.

Teil B
**Betriebe im demografischen Wandel – Erfahrungen
aus der Praxis**

Fachkräftesicherung und Generationenwechsel - Besondere Herausforderungen für KMU

Hartmut Koch

Meine Damen und Herren,

ich bin sehr gern dieser Einladung nachgekommen, hier eine kurze Ausführung zu machen zu „Fachkräftesicherung und Generationswechsel - Besondere Herausforderung für die KMU“.

Ich vertrete den Allgemeinen Arbeitgeberverband Thüringen e. V. (kurz AGVT). Dieser umfasst ca. 210 Mitgliedsfirmen mit insgesamt ca. 20.000 Mitarbeitern. Wir sind weitestgehend KMUs, demzufolge ist die Aussage, die ich hier treffen darf relativ repräsentativ und die angesprochene Thematik eine, die uns alle interessiert.

Ich darf meine Ausführungen mit einem Kalenderspruch beginnen:

„Die Silberlocken sind Gold wert.“

Das könnte auf meinen Haarschopf gemünzt sein, aber so eitel bin ich nicht. Ich denke der Spruch macht etwas deutlich, was angesichts der demografischen Entwicklung immer mehr ins Bewusstsein rückt: Wir brauchen die Alten. Denn um unseren jetzigen Wohlstand weitestgehend erhalten zu können, müssen unsere Unternehmen bis 2030 mit 6,3 Millionen weniger Erwerbstätigen im Alter von 20 bis 64 Jahren auskommen. Gleichzeitig müssen sie jedoch so produktiv sein, dass die Gesellschaft einen Zuwachs von 5,5 Millionen bei den über 64-Jährigen finanzieren kann. Das ist ein Spagat, der die Entwicklung neuer Strategien erfordert, in denen ältere Arbeitnehmer stärker in den Fokus rücken, ebenso wie die Geringqualifizierten, denen durch eine bessere Bildung eine längere Erwerbsphase ermöglicht werden kann. Zudem stellt der heutige technologische Fortschritt die Grundlage für den zukünftigen Wohlstand Deutschlands dar. Die Überalterung der Gesellschaft bringt uns in diesem Zusammenhang jedoch ein weiteres gravierendes Problem. Es wird uns immer mehr an Wagemut, Erfindungsgeist und Innovationsfähigkeit mangeln, denn das bringen vor allem die Jungen ein. Das Geschäft der Alten ist die Erfahrung.

Meine Damen und Herren, die Themen Überalterung und Generationswechsel verfolgen uns regelrecht, denn nicht nur für unsere Unternehmen wird es immer problematischer, genügend junge Fachkräfte zu bekommen - ob im Straßenbild oder bei kulturellen Veranstaltungen, inzwischen überwiegen die Silberlocken. Manchmal kann man es den jungen Leuten nicht verdenken, wenn sie angesichts der vielen Alten und deren Ansprüchen genervt reagieren.

Was müssen wir tun, angesichts der drohenden Überalterung unserer Gesellschaft und damit auch der Unternehmen? Lassen Sie mich dies anhand der Erfahrungen aus unseren Unternehmen darstellen. Mein Fokus liegt dabei eindeutig auf den KMU, weil sie unsere thüringische Unternehmenslandschaft repräsentieren. Es sind, so glaube ich, drei Grundsätze, die wir dabei beherzigen sollten: Erstens, wir müssen Vielfalt fördern. Zweitens, wir müssen uns für eine kinderfreundliche Gesellschaft einsetzen, denn wir sind es trotz verschiedenster Maßnahmen noch nicht. Und drittens, wir müssen dringend an einem neuen Bild der Alten arbeiten.

Wir müssen Vielfalt fördern!

Der Ist-Zustand in vielen Unternehmen ist einfach zu beschreiben: Die Belegschaften sind überaltert und es gibt zu wenig junge Fachkräfte. Die Gründe sind bekannt: Nach der Wende wurden viele der älteren Mitarbeitenden durch Frühverrentungsmodelle aus den Unternehmen genommen und zurück blieb eine relativ junge Belegschaft in einer homogenen Altersgruppe zwischen 30 und 45 Jahren. Jetzt, 15 bis 20 Jahre später, gehen in jedem Jahr mehr Mitarbeiter in die Rente, als ersetzt werden können. Sie hinterlassen jedoch schwer schließbare Lücken, denn mit ihnen geht auch Wissen, Können und Erfahrung verloren. Hier gegenzusteuern, heißt zu mischen, was zu mischen geht. Altersgemischte Teams müssen ebenso selbstverständlich sein wie ethnische Vielfalt. Jeder Mitarbeiter bringt wichtige Aspekte in die Arbeit ein, die Kreativität und Innovationsfähigkeit fördern. Vielfalt führt zu divergentem Denken und dies ist der Motor für Kreativität. Das bedeutet, dass auch Einwanderer in Zukunft noch viel stärker mit einbezogen werden müssen, um ihre Erfahrungen zu nutzen. Warum sollten junge Spanier oder Griechen, in deren Heimat die Jugendarbeitslosigkeit bei über 30 Prozent liegt, nicht bei uns eine Anstellung oder Ausbildung finden? Vitalität und Wettbewerbsfähigkeit stehen in engem Zusammenhang - das gilt für ein Land ebenso wie für ein Unternehmen. Dass sich eine solche Vielfalt, auch wenn sie alles andere als gemütlich ist, bezahlt macht, habe ich in einem kleinen Unternehmen erfahren, welches wirklich mitten auf dem Lande liegt, ca. 30 Kilometer nördlich von Erfurt. Dort hat das halbe Dorf einen Arbeitsplatz gefunden, weil der Unternehmer mit Pfiffigkeit Qualifizierungen anbietet und somit auch damit rechnen kann, dass die Verweildauer im Unternehmen hoch ist. Die Kinder und Enkel der Mitarbeiter absolvieren inzwischen ihre Lehre im Unternehmen. Da auch Spätaussiedlern aus Russland und deren Kindern dort Arbeitsplätze angeboten wurden, sprach sich das herum. Heute gibt es in dem Unternehmen mit 100 Beschäftigten Armenier, Polen, Jordanier und Tschechen. Diese bunte Mischung ist für den Betrieb von großem Nutzen, denn es wird für den Weltmarkt produziert. Es werden spezielle Einlegesohlen hergestellt, die natürlich weltweit gefragt sind. Die länderspezifischen Kenntnisse über die Exportländer sind dabei von größtem Vorteil.

Meine Damen und Herren, bereits seit 2006 existiert das „Thüringer Netzwerk Demografie“. Es informiert nicht nur die Unternehmen und Beschäftigten über die Auswirkungen des demografischen Wandels, es entwickelt vor allem gemeinsam mit ihnen betriebliche Lösungen. Dazu gehören die umfassende Demografieberatung, die Ausbildung von betrieblichen Demografieberatern und Workshops für einen erfolgreichen Wissenstransfer für kleine und mittlere Unternehmen. Bisher haben ca. 150 Unternehmen mit dem Netzwerk zusammengearbeitet, um langfristig Strategien gegen den drohenden Fachkräftemangel zu entwickeln. Das Netzwerk wird übrigens durch das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert. Lassen Sie mich auf einige Beispiele eingehen, die zeigen, in welcher Weise hier gearbeitet wird.

Da haben wir zum einen die Jena-Optronik, ein hoch effizientes und vor allem innovatives Unternehmen, das für die Weltraumtechnik arbeitet. Mit etwa 130 hochqualifizierten Mitarbeitern handelt es sich eher um ein kleines Unternehmen. Da hier sehr viele ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt sind, die in den kommenden Jahren in den Ruhestand gehen werden, war es dringend erforderlich, den größten Verlust an Erfahrung und Know-how aufzuhalten. Es ging zum einen darum, den Wissenstransfer von der älteren auf die jüngere Generation zu fördern, zum anderen aber auch darum, durch eine kluge Gestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein

motiviertes und gesundes Arbeiten bis zum Rentenalter zu ermöglichen. Deshalb wurde ein spezielles 55 Plus-Projekt aufgelegt, das folgende Teile beinhaltet:

- Es wurden Trainingsprogramme entwickelt, die besonders auf das Lernverhalten der Älteren abgestimmt sind und ältere und jüngere Mitarbeiter in integrativen Workshops zusammenbringen. Diese sollen den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch, aber auch das gegenseitige Verständnis für die unterschiedlichen Lebenslagen fördern.
- Ehemaligen Mitarbeitern, die in den Ruhestand gegangen sind, wird die Möglichkeit gegeben, auf Honorarbasis weiter aufgabenspezifisch für das Unternehmen tätig zu sein. Das zeigt, welcher großer Druck auf den Unternehmen liegt, da praktisch bereits in Rente befindliche Mitarbeiter nochmal aktiviert werden und das, denke ich, zu beiderseitigem Vorteil.
- Flexible Arbeitszeiten ermöglichen es den Beschäftigten, Beruf und Privatleben nach den eigenen Bedürfnissen zu gestalten. Neben den Gleitzeitregelungen hat jeder Beschäftigte ein Arbeitszeitkonto, das eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit erlaubt.
- Zusätzlich gibt es eine betriebliche Gesundheitsförderung, bei der z. B. regelmäßig Analysen zu physischen und psychischen Belastungsfaktoren erstellt werden. Ergänzt wird das Angebot regelmäßig durch medizinische Vorsorgeuntersuchungen im Unternehmen und durch einen regelmäßig durchgeführten Gesundheitstag, zu dem auch Angehörige und Ehemalige eingeladen werden.

Die Jena-Optronik GmbH hat durch die beschriebenen Aktivitäten die Zusammenarbeit zwischen den Generationen, die Motivation jedes Einzelnen und das Betriebsklima insgesamt positiv beeinflussen können. Im September 2011 wurde sie in Chicago mit dem Preis "Best Employers for Workers Over 50 International" für das Jahr 2011 ausgezeichnet. Jena-Optronik konnte zudem mit Universitäten und Fachhochschulen kooperieren und ihre Erfahrungen entsprechend weitergeben. Das Vorgehen der Jena-Optronik soll als ein Beispiel dienen, wie den Herausforderungen des demografischen Wandels durch die Zusammenwirkung von Älteren und Jüngeren entgegengetreten werden kann.

Wir müssen uns für eine kinderfreundliche Gesellschaft einsetzen!

Allein die aktuellen Diskussionen um das Betreuungsgeld machen deutlich, dass wir uns in der Frage der Kinderfreundlichkeit auf einem sehr bedenklichen Pfad befinden. Manchmal habe ich das Gefühl, dass in der Politik Kinder zum Mittel werden, mit denen sich Parteien profilieren. Die Kinderfreundlichkeit eines Landes macht sich jedoch weder an der Höhe des Kindergeldes, noch eines Betreuungsgeldes fest. Vielmehr geht es darum, wie willkommen Kinder in einer Gesellschaft sind, welche Chancen und Möglichkeiten ihnen eingeräumt werden und wie wir sie fördern. Aber ebenso willkommen müssen uns Kinder sein, wenn sie die Kinder unserer Mitarbeiter sind. Gott sei Dank gehört in vielen unserer Unternehmen Familienfreundlichkeit inzwischen zum Unternehmensprinzip. Flexible Arbeitszeiten, Unterstützung junger Eltern bei der Krippen- oder Kindergartensuche, Begrüßungsgeld und Geschenk bei der Geburt eines Kindes, der Kontakt zu den Mitarbeitern in der Elternzeit und vieles mehr tragen heute dazu bei, dass sich junge Eltern nicht entscheiden müssen zwischen Familie und Betrieb. Zur Förderung des Betriebsklimas gibt es kinder- und familien-gerechte Betriebsfeiern, gemeinsame Spendenaktionen, organisierten Betriebssport und vieles mehr. Hier gibt es tatsächlich ein großes Umdenken. Ein attraktiver Arbeitgeber ist eben nicht nur der gut Bezahlende, wobei das auch dazu gehört, sondern auch der sozial

Engagierte. Sicher hat der Fachkräftebedarf sein Übriges dazu getan, dass das Umdenken bei einigen Arbeitgebern ein wenig schneller von statten ging. Im Grundsatz haben wir den Trend zur Familienfreundlichkeit jedoch schon seit zehn Jahren.

Es ist von größter Wichtigkeit, dass wir Kinder so fördern, dass sie mit Spaß und Freude auf Entdeckungstour gehen. Die Förderung von Kindern und Jugendlichen im mathematischen-naturwissenschaftlichen-technischen Ideenbereich - wir nennen das kurz die MINT-Ausbildung - stellt einen wesentlichen Aspekt der Arbeit in dieser Initiative dar, die an das Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft gebunden ist. Es handelt sich um ein Bildungswerk, welches zum Verband gehört (der AGVT ist ein Mitgliedsunternehmen des Verbandes). Damit wollen wir als Arbeitgeber das Interesse für Naturwissenschaften, Technik und Wirtschaft zeitig wecken, um Nachwuchs zu generieren. Vor allen Dingen brauchen wir Nachwuchs, der entsprechende Grundvoraussetzungen für eine Ausbildung in diesen Bereichen mitbringt. Leider haben wir immer häufiger das Problem, dass zu wenig an Kenntnissen und Fähigkeiten vorausgesetzt werden kann. Wir können, wollen und dürfen aber niemanden zurücklassen, weil wir jeden Jugendlichen brauchen. Das Programm "Thüringen braucht Dich", in das wir involviert sind, zielt z. B. auf junge Erwachsene ohne Ausbildung ab, mit denen mühselig aufgeholt werden muss, was versäumt wurde. Das ist mit großen Anstrengungen verbunden, aber jeder einzelne, der es in ein anspruchsvolles Arbeitsverhältnis schafft, ist ein Gewinn für die Gesellschaft. Noch besser ist natürlich, wenn bereits frühzeitig gegengesteuert wird und die Betriebe Kurse und Unterricht anbieten, wenn erkennbar wird, dass es Versäumnisse gibt. Ich will kein Lamento beginnen über schlechte Leistungen und die oft beobachtete Unlust mancher Jugendlicher. Ein solches Verhalten ist nicht zuletzt auch unser Versäumnis. Mit „unser“ meine ich uns alle. Es ist unsere Pflicht, alles dafür zu tun, Jugendlichen Wege zu zeigen und sie ihnen zu ebnen. Allerdings, laufen müssen sie dann schon selbst. In diesem Zusammenhang erinnere ich gern an ein Pestalozzi-Zitat: „Ich stelle Forderungen an Dich, weil ich Dich achte“.

Wir müssen an einem neuen Bild der Alten arbeiten!

Es gibt zurzeit einen Trend, in dem Altern fast ausschließlich gleichgesetzt wird mit Gebrechlichkeit und Pflegebedürftigkeit. Das sind zweifelsohne Erscheinungen des Alters, aber durchaus nicht die Bestimmung. Und es ist auch nicht die Regel, dass die älteren Mitarbeiter am häufigsten fehlen. Wir haben heute durch eine verbesserte Gesundheitsvorsorge und einen aktiven Lebensstil viele sehr leistungsfähige Ältere und viel mehr rüstige und arbeitsfreudige 60er als noch vor einigen Jahren. Das zeigt sich an der altersspezifischen Erwerbsquote bei den 60- bis 65-Jährigen in Thüringen, die im Jahr 2010 bei 37,4 Prozent lag. Im Jahr 2005 lag die Quote gerade einmal bei 21,1 Prozent. Ich beziehe mich dabei auf die Zahlen des Statistischen Bundesamtes. Das Renteneintrittsalter in den neuen Bundesländern stieg im Zeitraum zwischen 2000 und 2010 von 60,8 auf 62,2 Jahre, und es wird weiter steigen. Folgt man den Aussagen von Experten, so wird bis 2020 wohl jeder dritte Berufstätige zur Generation 50 Plus gehören. Die Zeiten, in denen staatliche Programme den vorzeitigen Rückzug vom Erwerbsleben versüßten, sind endgültig vorbei. Ich darf das so flapsig sagen: Ohne die Oldies kann Deutschland seinen Wohlstand nicht halten. Für die Unternehmen bedeutet das, sich darauf einzustellen, dass immer mehr ältere Mitarbeiter im Arbeitsprozess sind. Das kann heißen, dass mehr Gesundheitsvorsorge nötig ist, Arbeitsplätze anders gestaltet werden müssen, Pausen und Arbeitszeiten gegebenenfalls überdacht werden müssen. Das „Thüringer Netzwerk Demografie“ ist hier ein sehr gut beratendes Netz-

werk, und der Themenkomplex „Altersgerechte Personalpolitik“ ist sicher ein sehr gefragter. Am Beispiel zeigt sich sehr deutlich, wie das funktionieren kann. Die Firma WAGO Kontakttechnik Sondershausen hat ca. 800 Beschäftigte und hat sich selbst das Ziel gestellt, die Mitarbeiterzufriedenheit auf hohem Niveau zu halten. Ein Mitarbeiter wurde zum Demografieberater ausgebildet. Da nahezu alle Abteilungen altersgemischt sind, finden der Wissenstransfer und der Dialog zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten im Arbeitsprozess ständig statt. Die betriebliche Gesundheitsförderung hat einen hohen Stellenwert. Ein hauseigener Betriebsarzt steht für alle gesundheitsbezogenen Themen als Ansprechpartner zur Verfügung. Unter anderem werden Wiedereingliederungsprogramme für Langzeiterkrankte angeboten, gesundheitsschonende Arbeitshilfsmittel bereitgestellt, themenspezifische Gesundheitstage organisiert, Auszubildendenprojekte und Impfaktionen durchgeführt. Über die betrieblichen Maßnahmen hinaus werden externe Unterstützungsangebote zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit ermöglicht. Da gibt es z. B. Rabattierungen bei einer ortsansässigen Apotheke, bei der Physiotherapie sowie im Fitnessstudio. Die Ergebnisse, die das Unternehmen damit erzielt, sprechen für sich. Die Fluktuation geht dort gegen null und der Krankenstand liegt weit unter dem Branchendurchschnitt.

Meine Damen und Herren, zusammenfassend darf ich sagen: Wir brauchen alle - die jungen Mitarbeiter und die älteren, Einwanderer und Rückkehrer. Wir brauchen dafür aber eine Kultur des Miteinanders. Dass wir altersgerechte Personalpolitik, eine gute und umfassende Ausbildung und die Rücksichtnahme auf spezielle Bedürfnisse verschiedener Generationen unter einen Hut bringen können, zeigen die vielen guten Beispiele, die wir schon längst haben. Vor der Zukunft müssen wir keine Angst haben, denn schließlich können wir sie selbst gestalten!

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

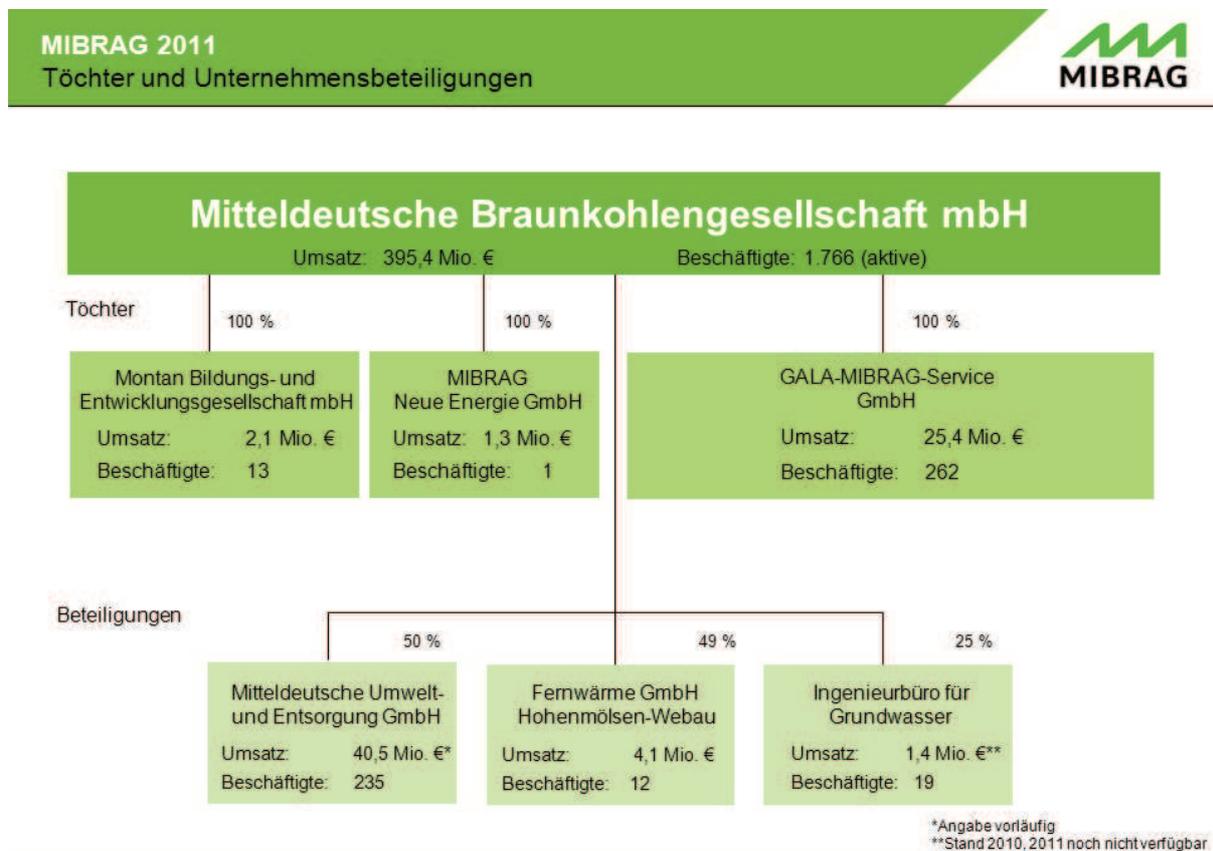
Neue Initiativen bei der Ausbildung und der Integration von Mitarbeitern in einem Großunternehmen

Heinz Junge

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

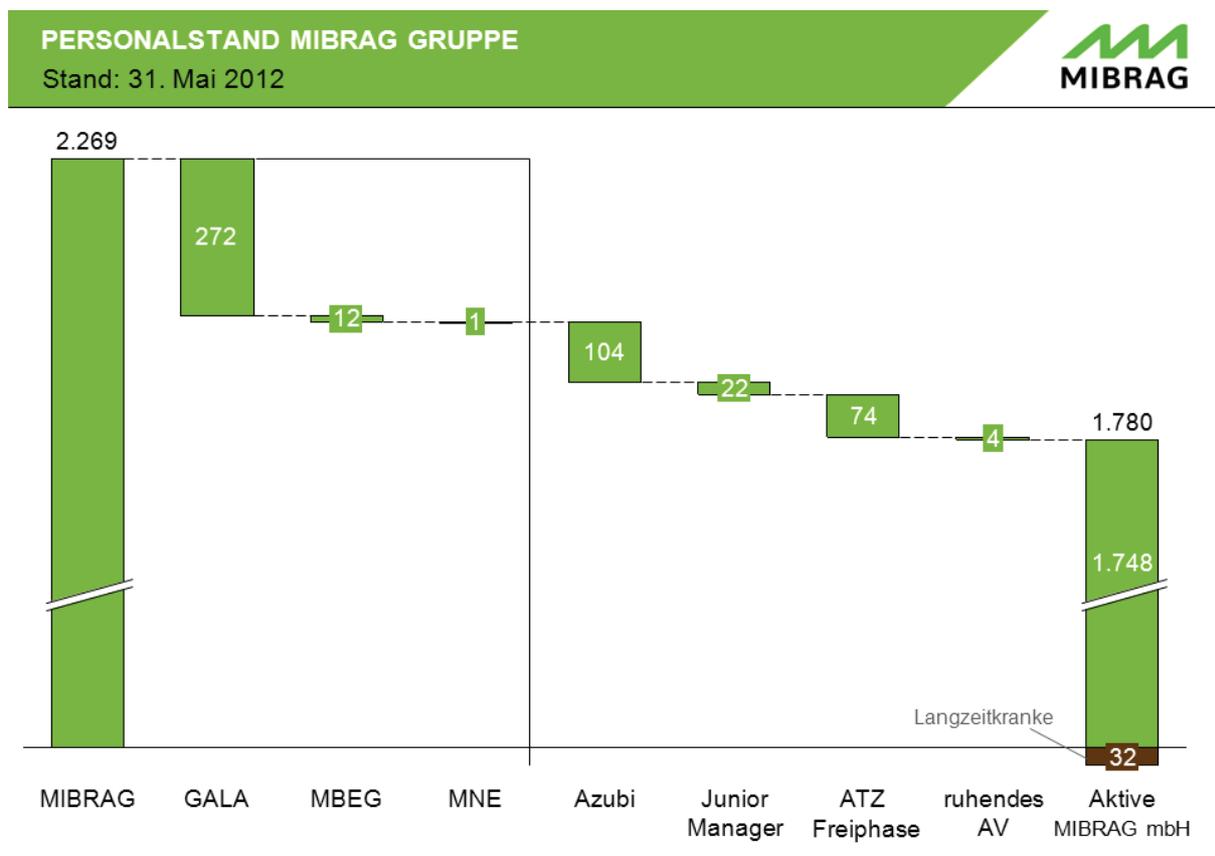
ich kann natürlich, wenn ich meine Vorredner gehört habe, gar nicht so grundlegend Anderes darstellen und berichten. Erstens verändert die Grenze zwischen Thüringen und Sachsen-Anhalt nichts an dem Problem. Zweitens haben alle Unternehmen die gleiche Aufgabe. Ich stelle im Burgenlandkreis, in dem ich nun auch überregional über das Unternehmen hinaus sehr aktiv bin, fest, dass es auch das Gewerbe und das Handwerk trifft, nicht nur Unternehmen, Industrie, mittlere und kleine Unternehmen und die MIBRAG als etwas größeres mittelständisches Unternehmen. Aber ich denke, die Unternehmen, die bezüglich des Personals konkrete Aufgabenbereiche und Strukturen geschaffen haben, die haben natürlich andere Voraussetzungen solche Themen, wie sie hier schon angesprochen worden sind, auch anzugehen und inhaltlich auszufüllen. Natürlich müssen diese Themen auch begriffen werden. Eingangs will ich Ihnen auf der ersten Abbildung kurz zeigen, von welchem Unternehmen, von welchem Unternehmenskonstrukt ich spreche.

Abbildung 1: Unternehmensstruktur der MIBRAG



Wir sind ein Konstrukt mit einigen Tochterunternehmen. Das Kernunternehmen, die Mitteldeutsche Braunkohlegesellschaft, hat einen Umsatz von knapp 400 Millionen Euro und 1.766 aktiv Beschäftigte. Dann gibt es drei einhundertprozentige Tochtergesellschaften. Es gibt die „MIBRAG Neue Energie“. Wir haben auch ein paar Windräder und wollen diesen Bereich auch noch ausbauen. Wir haben in den nächsten zwei, drei Jahren vor, noch weitere 20 Windräder zu setzen. Die GALA-MIBRAG Service GmbH ist schon etwas größer und macht hauptsächlich Rekultivierung, also alle Maßnahmen, die wir innerhalb des Bergbauprozesses und danach durchzuführen haben. Nebenaufgaben sind dabei auch alle Serviceleistungen, die wir zu erfüllen haben: vom Straßendienst über Teile der Restauskohlung und Dienstleistungen, die wir woanders erbringen und Ähnliches. Fehlen noch die Tochtergesellschaften, mit denen wir nur anteilig verbunden sind. Die Mitteldeutsche Umwelt- und Entsorgung GmbH ist noch die größere. Der zweite Gesellschafter hier ist Remondis, vielen bekannt als ein sehr großes Entsorgungsunternehmen. Dann eine Fernwärme-Tochter, da wir mit einem unserer Industriekraftwerke eine große Region um Hohenmölsen mit Fernwärme versorgen. Im Grunde genommen kann man sagen, Hohenmölsen ist die CO2-freieste Stadt, denn dort sind 95 Prozent aller Haushalte an unsere Fernwärme angeschlossen. Des Weiteren sind wir an einem Ingenieurbüro für Grundwasser beteiligt. Hier geht es um das Monitoring von Grundwasserflüssen in der gesamten Leipziger und Halleschen Region und vor allem darum, auch Anteil an diesem Wissen zu erhalten. Soweit ganz kurz zum Unternehmen.

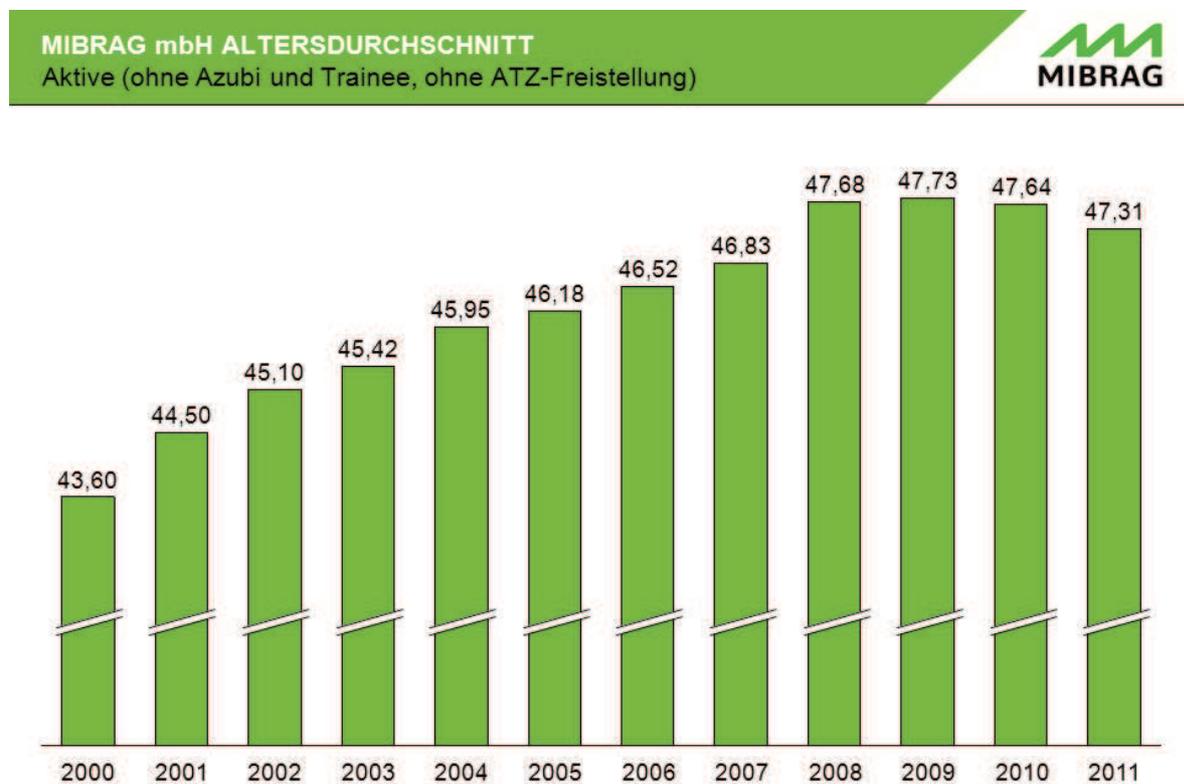
Abbildung 2: Personalbestand der MIBRAG



Ich hatte gesagt, die Beschäftigten setzen sich aus mehreren Kategorien zusammen. Sie sehen in dem ersten Teil von Abbildung 2 die MIBRAG-Gruppe, wo die drei 100-prozentigen Tochterunternehmen noch einmal genannt sind. Sie sehen auf der rechten Seite zurzeit 104 Auszubildende. Das ist eine sehr geringe Zahl. Das hängt damit zusammen, dass die Einstellungen der neuen Azubis erst im August erfolgen. Sie erkennen auch, dass wir noch Altersteilzeit haben, insbesondere noch auslaufende Modelle, und dass wir abzüglich der Genannten 1.780 aktive Mitarbeiter haben. Das soll eigentlich als Einstieg genügen.

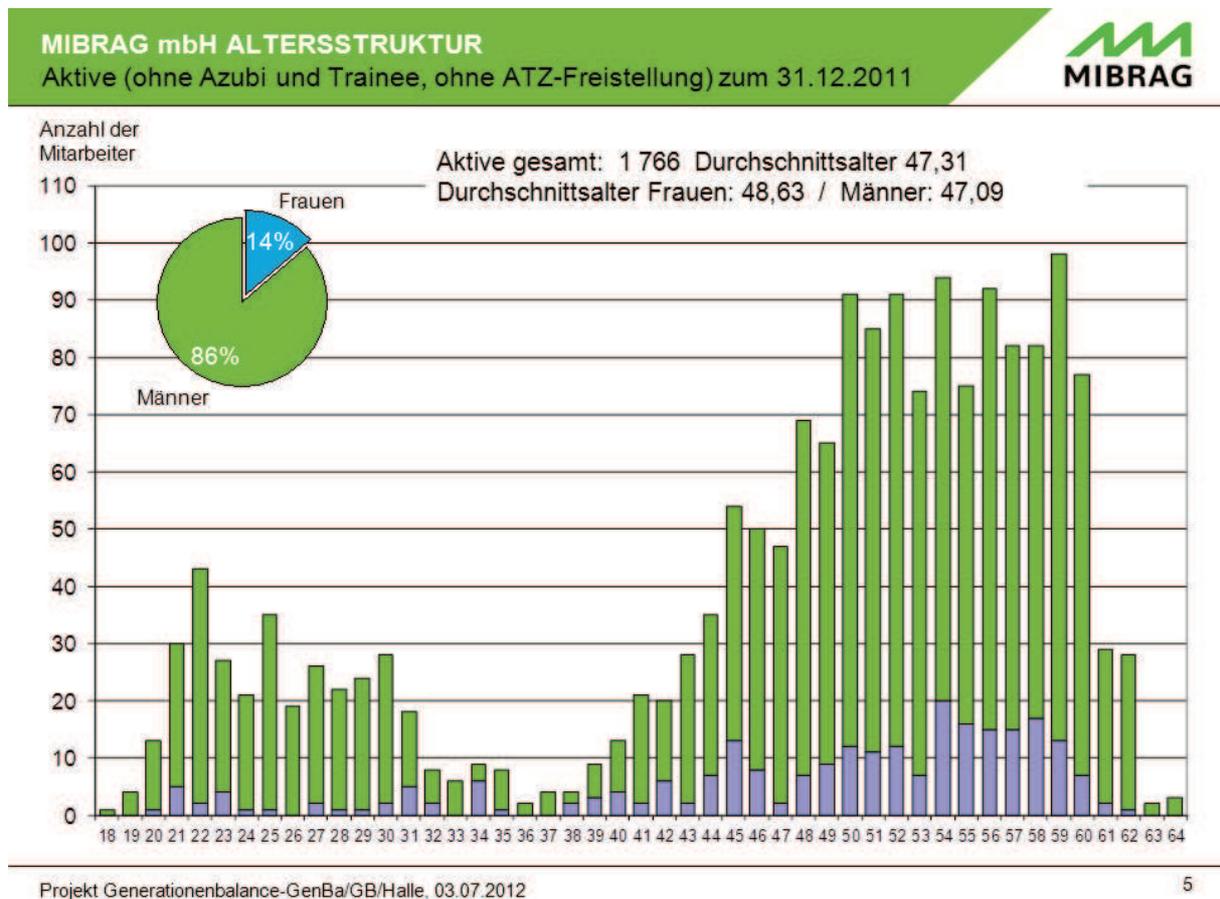
Ich möchte jetzt zu den Themen übergehen, die unsere heutige Veranstaltung charakterisieren. Auch auf die Entwicklung des Durchschnittsalters trifft das zu, was schon gesagt worden ist. Mit der Restrukturierung des Braunkohlebergbaus der ehemaligen DDR in eine privatwirtschaftliche Struktur sind in Mitteldeutschland Entscheidungen getroffen worden, die wesentliche Personalauswirkungen hatten. Die Mitteldeutsche Braunkohle von Gräfenhainichen-Bitterfeld bis in den Thüringer Raum rein, insbesondere das Altenburger Land, beschäftigte 1989 56.000 Mitarbeiter. Es sind noch einige in der Sanierung, das heißt, es wurden wesentlich Veränderungen durchgeführt. Das sind nicht alle Mitarbeiter, die entlassen wurden. Da gibt es viele Ausgründungen, jetzt selbstständige und zum Teil auch sehr erfolgreich, am Markt tätige Unternehmen. Aber was ist passiert? Eine Sozialauswahl fand statt. Alle ganz jungen sind rausgekommen: die waren jung, die hatten keine Familie, keine Kinder, keine Sozialpunkte und mussten gehen. Die Alten wurden in Vorruhestand, Altersübergangsregelungen und in mehreren weiteren Schritten ausgegründet, sodass zum damaligen Zeitpunkt eine Belegschaft entstand, die, wie heute schon mal gesagt wurde, zwischen 30 und 40, 45 Jahren alt war. Nimmt man 20 Jahre dazu, sind sie jetzt 50 bis 55 Jahre und älter.

Abbildung 3: Entwicklung des Altersdurchschnitts der MIBRAG



In Abbildung 3 sehen Sie, wie die Entwicklung stattfand - und Sie sehen hier auch das Anwachsen des Durchschnittsalters. Sie erkennen ab 2002, dass die Schritte geringer geworden sind. Das ist der Zeitpunkt, wo wir angefangen haben, erste kleine Dinge zu tun, um der demografischen Entwicklung erst einmal vom Durchschnittsalter her entgegenzuwirken. Wir haben 2002 angefangen, junge Auszubildende - ausgebildet haben wir immer - nach der Ausbildung unbefristet einzustellen. Dies führte dazu, dass das Durchschnittsalter langsamer anstieg, weil dementsprechend junge Menschen anstelle von älteren in das Unternehmen gekommen sind. Daraus hat sich aber zugleich ein Lebensbaum ergeben, der neben dem, wenn auch langsamer steigenden Durchschnittsalter auch noch anderweitig äußerst „ungesund“ ist.

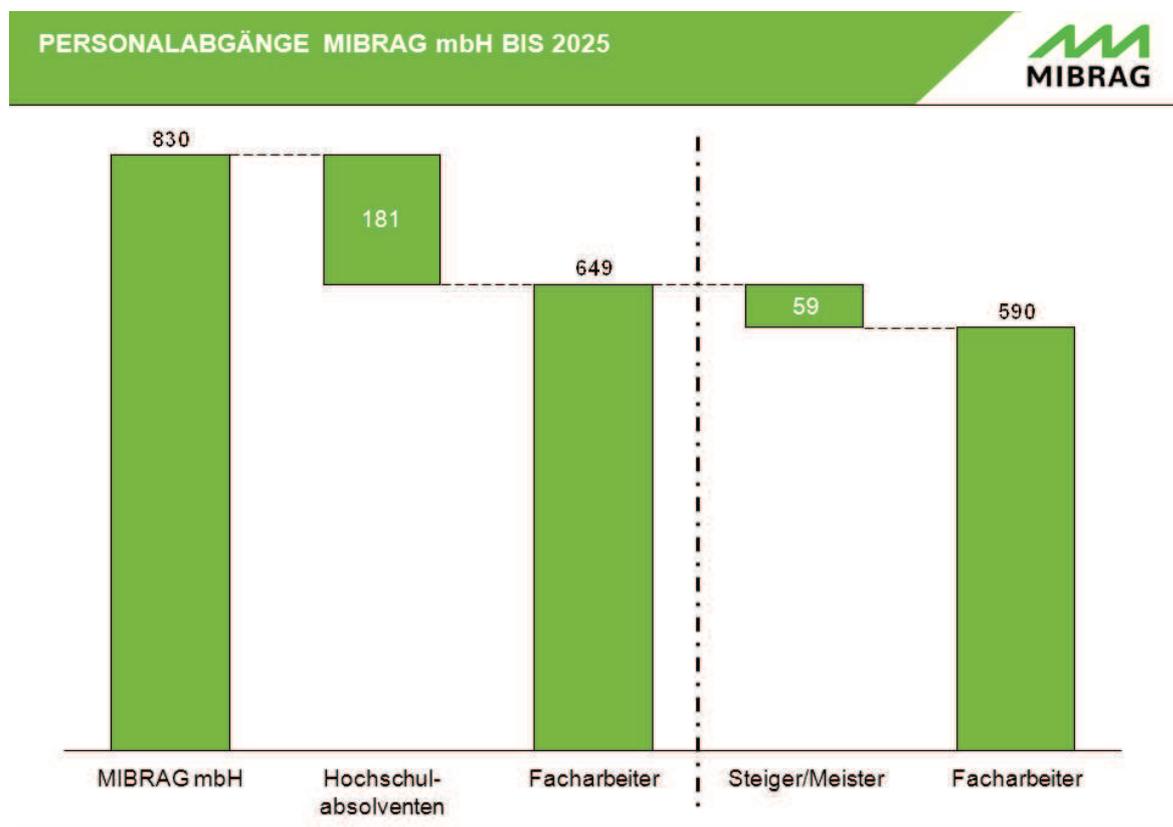
Abbildung 4: Altersstruktur der MIBRAG



Sie sehen diesen Block der Jüngeren und diesen riesen Block der Älteren in der Abbildung 4. Zum einen brauchen wir unbedingt den hier schon angesprochenen Wissenstransfer. Ohne den Wissenstransfer kriege ich die beiden Gruppen nicht zusammen. Und wenn man sich im Unternehmen umschaute, ist das nicht ganz einfach. Hier gibt es Mitarbeiter in dem Alter und Mitarbeiter in dem Alter, die können kaum miteinander reden, trotzdem sie beide Deutsch sprechen. Sie haben einen anderen Sprachschatz, sie haben andere Herangehensweisen, sie denken ganz anders über Probleme nach, wie man diese bewältigen kann. Hier geht es nicht nur um den Wissenstransfer an sich, sondern um die Art und Weise, wie ich es schaffe, dass dieser Wissenstransfer überhaupt stattfindet. Übrigens, da sehe ich eine ganz direkte Verbindung zum Wissensmanagement. Es geht damit los, dass einige bei uns natürlich ihr individuelles Wissen auf ihrem eigenen PC-Laufwerk ablegen. Und wenn sie

plötzlich krank werden, kommt niemand an das Laufwerk ran, weil dort vorher drei Passwörter einzugeben sind. Dass man hier schon unternehmensseitig Bedingungen schafft, dass das Wissen des Unternehmens auf Laufwerken ist, wo zum gegebenen Zeitpunkt, zumindest mit bekannten Passwörtern, jeder Nachfolger oder jeder Ersatz dementsprechend zugreifen kann. Das sind schon die kleinen Dinge, die wichtig sind. Das gegenseitige Verständnis, diesen Wissenstransfer zu erreichen, und natürlich die Anerkennung. Wir sagen den jungen Menschen, wenn sie in die Produktion gehen: „Ihr sollt mitdenken, mitarbeiten, ihr dürft den Mund aufmachen.“ Wir müssen aber auch sagen: „Der Ton macht die Musik.“ Man muss die richtige Verbindung finden. Es kann nicht ein 22-Jähriger kommen und dem, der 30 Jahre die gleiche Arbeit gemacht hat, einfach sagen: „Was du hier machst, ist Quatsch.“ Die beiden werden sich nie unterhalten über irgendwas, wenn so ein Herangehen stattfindet. Deshalb sind wir bei diesem Projekt gern mit dabei, weil es hier Lösungsmöglichkeiten aufzeigt, wie man vielleicht miteinander kommunizieren kann und so kommunizieren kann, dass das Wissen weitergegeben wird. Und ich betone immer bei dem Stichwort Wissenstransfer: Mir geht es auch darum, dass das Wissen von denen, die neu ausgebildet sind, wirklich auch zu den Älteren kommt. Denn wir sagen zu Recht: Ich will die nicht in zwei Jahren in den Vorruhestand schicken. Derjenige muss noch zehn, zwölf Jahre arbeiten. Den kann ich theoretisch noch umschulen, das rechnet sich für ein Unternehmen noch. Es ist ganz einfach so, wenn ich noch zwölf Jahre arbeiten muss, kann ich das durchaus tun und komme trotzdem zu einem ordentlichen Erfolg.

Abbildung 5: Altersabgänge



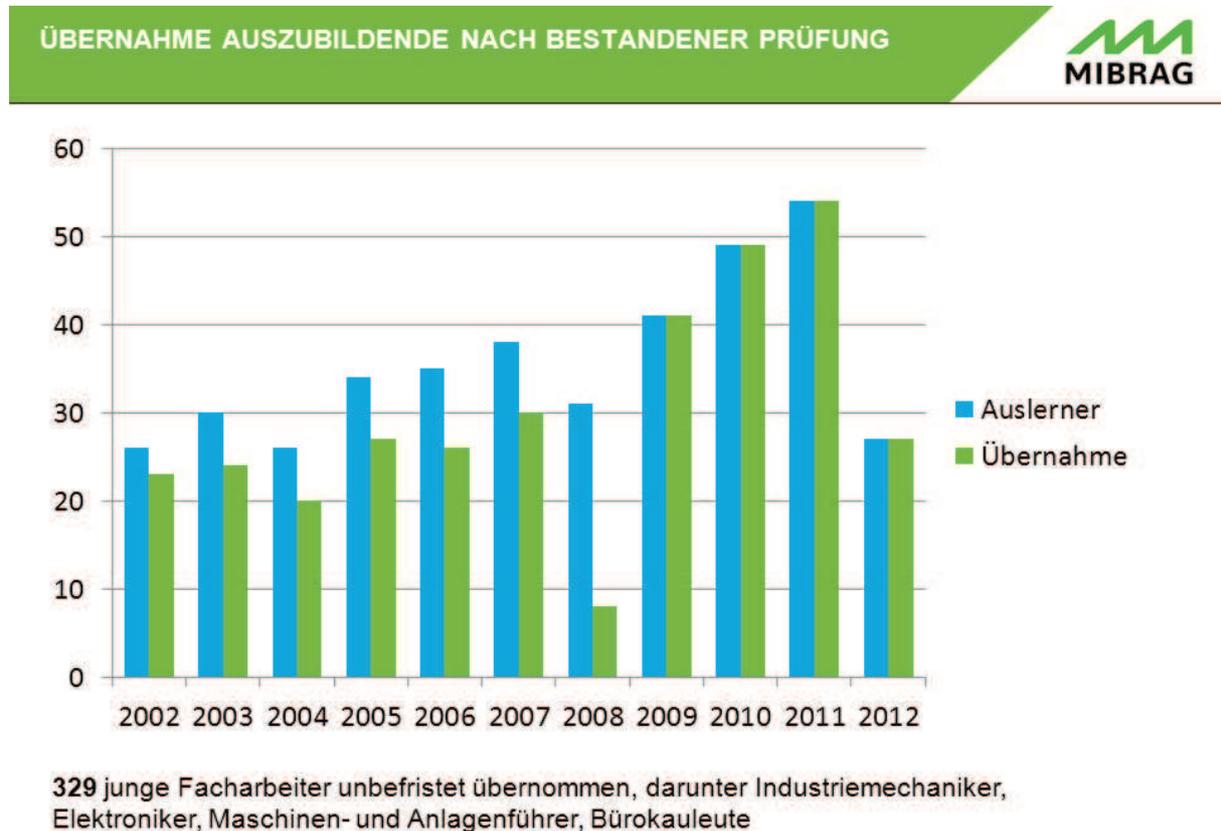
Das nächste Problem ist, dass wir dann in zehn Jahren riesige Abgänge in eine normale gesetzliche Rente haben werden. Da kommt hinzu, dass natürlich viele Mitarbeiter in einem Bergbauunternehmen, wie man sich vorstellen kann, nicht gewillt und nicht alle in der Lage sind, bis zum 65., 66. oder 67. Lebensjahr zu arbeiten. Und deshalb denken wir, dass wir in der Zukunft hier bei diesen großen Säulen in Abbildung 5 durchaus Probleme haben. Man kann diese Säulen mal vergleichen, das sind 80 bis 90 Mitarbeiter pro Jahr und wir haben im Schnitt eine Ausbildung von 40 bis 50 im Jahr. Das heißt, selbst wenn alle übernommen werden, kann der Bedarf nicht gedeckt werden, sodass da mehrere Wege beschritten werden müssen.

Wenn man die Zahlen zusammenfasst, ergibt das bis 2025 für uns einen Stand, dass 830 Mitarbeiter von den 1.780 - das ist 46 Prozent - das Unternehmen verlassen werden. Wir haben in den nächsten dreizehn oder zwölfen Jahren fast die Hälfte der Unternehmensbelegschaft zu ersetzen (siehe Abbildung 5). Davon sind das dann 181 aus Hochschulen und Fachhochschulen, 649 Facharbeiter, die sind dann nochmal aufgetrennt in Steiger, also Meister und Facharbeiter. Daran sieht man auch, dass ich ausbilden muss und ausgebildete Menschen brauche, denn der Anteil an Mitarbeitern ohne Berufsausbildung im Unternehmen liegt zurzeit bei ungefähr vier Prozent. Vier Prozent - alle anderen unterliegen einer Ausbildung. Und dort haben wir natürlich Schlussfolgerungen gefasst: Wie müssen wir es organisieren, dass wir den Bedarf an dementsprechend fachlich qualifizierten Mitarbeitern abdecken können? Wir haben als erstes eine Diskussion angefangen, die im Unternehmen nicht von allen Leitern verstanden worden ist. Man muss ganz ehrlich sein, dass teilweise auch heute noch nicht verstanden wird, dass dieser Prozess nicht ausschließlich darin besteht, sich junge Leute von den Schulen zu holen und zu Facharbeitern auszubilden und dann nach der Ausbildung zu übernehmen. Denn dieser Prozess hat sogenannte harte und weiche Faktoren oder qualitative und quantitative Faktoren.

Quantitativ kann ich mir so viele Auszubildende ran holen, sie ausbilden und den Bedarf abdecken. Ich habe aber nicht die Qualitäten, das alles hinzukriegen. Die Qualität wird umso wichtiger, je mehr ich an die Hochschulen gehe. Ein junger Hochschulabsolvent stellt andere Fragen bei der Einstellung als jemand, der nach der Facharbeiterausildung im eigenen Unternehmen übernommen wird - wo er arbeitet, wie er arbeitet. Da gehören dann die Faktoren dazu, die heute auch schon angesprochen worden sind und die ich zu 100 Prozent unterstütze. Wie gehen wir mit Beruf und Familie um? Mit Chancengleichheit? Wie gehen wir um mit dem Thema Gesundheitsmanagement? Bauen wir im Betrieb eins auf? Wenn ich diese Altersgruppen zeige, dann wird auch deutlich, dass ich etwas tun muss. Ich muss auch Arbeitsplätze verändern. Natürlich finde ich dort Grenzen. Ich kann als Unternehmen, schon aus betriebswirtschaftlicher Sicht, manche Arbeitsplätze nicht abschaffen. Einen Standhalter im Bergbau, der Kettenglieder von drei Tonnen bewegen oder Getriebe von zehn Tonnen Gewicht ausbauen muss, der wird nie eine körperlich leichte Arbeit haben. Dort kann ich noch so viel Hilfstechnik reinbringen, das geht ganz einfach nicht. Aber ich kann natürlich Voraussetzungen schaffen, um das so optimal wie möglich zu gestalten. Der erste Schritt war natürlich die Ausbildung, die wir schon immer durchführen, und die Übernahme von jungen Facharbeitern nach der Ausbildung. Wir haben seit dem Jahr 2002 329 junge Facharbeiter übernommen. Vorher war aufgrund des Restrukturierungsprozesses auch kein Bedarf. Wir können nur übernehmen, wen wir wirklich im Unternehmen als Beschäftigten brauchen. Und das ist auch ein Gegenargument zu Ihrer Aussage, Frau Grünert, auf Zukunft übernehmen, wenn man weiß, in Zukunft kriegt man vielleicht keine mehr. Ich bin zwar Ar-

beitsdirektor und würde das gerne tun, aber ich muss genauso gut betriebswirtschaftlich rechnen. Ich kann mir nicht 100 junge Leute - entschuldigen Sie den Begriff - horten, weil ich sie in fünf Jahren brauche. Das geht nicht, das kann ich einfach nicht bezahlen, das ist nicht machbar. Also muss ich andere Wege finden, um das dementsprechend fließend zu gestalten.

Abbildung 6: Entwicklung der Übernahme Ausgebildeter



Projekt Generationenbalance-GenBa/GB/Halle, 03.07.2012

7

Wir sehen in Abbildung 6 die Ketten. Die blauen sind die Auslerner, die grünen die Übernahmen. Sie sehen, das wird immer besser, da gibt es aber auch einmal mehr oder weniger eine schlechte Lage: Im Krisenjahr 2008 hatten wir Kurzarbeit und waren natürlich auch mit dem Einstellen sehr vorsichtig. Aber insgesamt sieht man schon, dass dies schon ein ordentlicher Prozentsatz ist.

Um das zu erreichen, muss man an dieser Stelle noch etwas unbedingt erklären, was hier mit den zwei Zahlen nicht ausgedrückt ist. Sie sehen, dass wir Auszubildende haben, dass wir diese Auszubildenden übernehmen. Diese Zahlen kann man dann zusammenaddieren. Aber wie kommen wir dahin? An die Auszubildenden ranzukommen, auch wieder quantitativ und qualitativ, ist ein Prozess, den man unterstützen muss. Ich kann z. B. qualitativ nicht bloß über das schlechte oder schlechtere - wie man es auch bezeichnet, es ist ein schwieriger Begriff - Niveau der Schüler reden, die zu den Unternehmen kommen. Ich muss als Unternehmer - deswegen heiße ich Unternehmer - auch etwas tun. Wir haben z. B. im Burgenlandkreis einen Verein zur Ausbildung und ein Bündnis für Innovation, Wirtschaft und Arbeit organisiert, sodass jede Schule einen schriftlichen Kooperationsvertrag mit einem Partner aus Industrie, Gewerbe, Handwerk hat. Die Schüler und die Lehrer werden informiert

über das, was in der Region stattfindet, z. B. über die Berufe, die ausgebildet werden. Das geht über alle Schulformen. Wir müssen auch die Hauptschüler, wobei die guten nicht das Problem sind, sondern die schlechteren, und in Sachsen-Anhalt zusätzlich die elf Prozent, die nicht mal den Hauptschulabschluss haben, irgendwo greifen. Nun kann ich im Fall unseres Unternehmens die ohne Hauptschulabschluss nicht greifen. Aber wir haben z. B. Wege entwickelt, um den Beruf des Maschinen- und Anlagenführers einzuführen, um die Hauptschüler abzugreifen. Es hat sich gezeigt, dass diese jungen Leute dann auch gut in die Ausbildung rein und aus der Ausbildung auch gut in die Produktion kommen. Der zweite Jahrgang von diesen Maschinen- und Anlagenführern lernt jetzt Anfang Juli aus. Ich denke, das wird auch wieder ein Erfolg. Bedingt natürlich mehr Arbeit im Unternehmen, mehr Arbeit in der Ausbildung für die Ausbilder, das ist ganz klar, aber das muss man reinbringen. Diese Schulpartnerschaften, andere Unterstützungen und das Engagement in der Ausbildung sind wichtig.

Jetzt kann ich das Nächste ganz kurz fassen. Das betrifft die Steiger. Ganz einfach, wir haben ausreichend Bewerber aus dem Unternehmen, die in Eigeninitiative diese Qualifikation zum Steiger über die IHK machen. Wir bereiten diese Kandidaten vor, indem sie spezifische Aufgaben bekommen. Sie können an Weiterbildungen sowie an Führungskräfte-schulungen teilnehmen und werden in der Regel als Vorarbeiter eingesetzt. Dann haben wir ein Programm, um Fachhochschulabsolventen einzustellen, das nennt sich "Junior-Manager-Programm". Die jungen Leute werden für zwei Jahre befristet mit einem ordentlichen Gehalt, keinem Praktikantengehalt, eingestellt. Das Programm setzt sich zeitlich so zusammen, dass sie ca. ein Jahr in wirklich allen Bereichen des Unternehmens sind und ca. ein weiteres Jahr in dem Bereich, wo sie mal hin sollen. Nach den zwei Jahren werden sie in der Regel unbefristet übernommen. Das Programm wirkt hervorragend. Wir haben bisher auf jeden Fall noch keine Probleme, auch nicht bei solchen Berufen wie Maschinenbau, E-Technik-Ingenieur und ähnlichen, die am Markt sehr gefragt sind.

Als Letztes wollte ich nochmal kurz auf die Notwendigkeit des ganzheitlichen Prozesses eingehen. Ich habe es am Anfang betont, es geht nicht nur quantitativ. Es ist zwingend erforderlich, dass wir diesen Prozess der Führung und der Kommunikation unbedingt beachten, weil nur so die Einheit von Jung und Alt überhaupt gestaltet werden kann. Es müssen auch Dinge beachtet werden, die von der Mitarbeiterschaft gewollt sind und diese umtreibt. Arbeitszeit und Arbeitsorganisation ist ein ganz entscheidender Punkt für die Motivation der Mitarbeiter. Ich muss natürlich möglichst flexible Arbeitszeiten haben, die nutze ich auch als Arbeitgeber, da ist immer Egoismus dabei. Wenn der Mitarbeiter flexibel ist, bin ich auch als Arbeitgeber flexibel in den Arbeitszeiten. Wenn ich mal Bedarf habe, werden eben mal zehn Stunden gearbeitet, wenn ich keinen Bedarf habe, kann man eben freie Stunden, die im Jahresarbeitszeitkonto sind, abdecken. Wir haben Situationen, wo wir unsere Kraftwerke runterfahren müssen oder zu unseren Kunden nicht liefern können, weil die Windenergie eingespeist wird, da kommt es eben vor, dass ich mal eine Schicht absagen muss.

Zu Planung und Analyse ist heute schon genug gesagt worden, aber auch solche Themen wie duale Studiengänge, Studienförderverträge, die braucht man ganz einfach, um hier durchzukommen, und als letztes gehört Gesundheitsmanagement dazu. Und dort ist diese Frage von Beruf und Familie bis zur kontinuierlichen Arbeitsplatz- und Gefährdungsbeurteilung ein wichtiger Punkt. Nun der Schlusssatz: Die Sicherung der Flexibilität der Mitarbeiter, unterstützt durch eine effiziente Organisation, ist Voraussetzung für die Zukunftssicherung des Unternehmens.

Das Miteinander von Jung und Alt im Unternehmen leistungsförderlich gestalten. Ein Erfahrungsbericht

Andreas Klatschow

Mein Name ist Andreas Klatschow. Seit 2011 bin ich Geschäftsführer bei der Kranbau Köthen GmbH. Zuvor war ich einige Jahre in unserer Muttergesellschaft Georgsmarienhütte Holding tätig.

Ich werde heute über das "Miteinander von Jung und Alt im Unternehmen leistungsförderlich gestalten" referieren und zeigen, wie wir beim Kranbau Köthen dieses Thema angehen und umsetzen - insbesondere wie Nachwuchskräfte und Fachkräfte durch eigene Ausbildung generiert werden. Dann werde ich Möglichkeiten aufzeigen, wie die Zusammenarbeit leistungsförderlich gestaltet werden kann. Ich möchte Ihnen beweisen, dass sich Produktivität und altersgerechte Arbeitsplätze nicht widersprechen, sondern sehr gut miteinander harmonieren. Zum Schluss gibt es einen kleinen Ausblick, Ideen und Ansätze, was zukünftig getan werden kann, denn das Thema Demografie wird uns auch die nächsten Jahre massiv beschäftigen.

Die Kranbau Köthen GmbH befindet sich in Sachsen-Anhalt. Mit rund 225 Mitarbeitern sind wir einer der größten Arbeitgeber in der Region. Wir gehören zur GMH Gruppe (Georgsmarienhütte Unternehmensgruppe) mit rund 10.500 Mitarbeitern und 45 Gesellschaften. Entlang der Wertschöpfungskette Stahl haben wir hier eine ganze Reihe von Unternehmen, die im Bereich der Stahlindustrie und anwendungsnahen Industrie tätig sind. Am Ende der Wertschöpfungskette taucht dann der Bereich Krantechnik neben dem Anlagenbau und den Dienstleistungen auf.

Der Kranbau Köthen hat eine lange Tradition und eine bewegte Vergangenheit hinter sich. Gegründet 1934, fusionierte das Unternehmen zu DDR-Zeiten mit dem Förderanlagenbau Köthen (vormals Junkers Flugzeug- und Motorenwerke) zum VEB Förderanlagen- und Kranbau Köthen. 1990 wurde das Unternehmen in eine GmbH umgewandelt. Im Jahr 1993 gab es die erste Privatisierung, die dann mehr oder minder scheiterte, bevor wir 1998 von der Georgsmarienhütte Holding übernommen wurden. Das Unternehmen hatte kurz vor der Wende ursprünglich rund 4.100 Mitarbeiter und ist dann 1997 mit einer Stammkernbelegschaft von 180 Mitarbeitern gestartet, das Durchschnittsalter lag zwischen 30 bis 45 Jahren.

Mittlerweile sind wir bei 225 Mitarbeiter/-innen angekommen. Um dem demografischen Wandel zu begegnen, führen wir seit Jahren ein intensives Ausbildungsprogramm durch und haben im Schnitt zwischen 15 bis 19 Auszubildende, vor allem im gewerblich-technischen Bereich.

Jetzt kommen wir zu dem eigentlichen Thema: Unsere „Olympiamannschaft“, die vor rund 15 bis 18 Jahren angefangen hat, ist nun dem Renteneintrittsalter nahe und die nachfolgende Altersgruppe der mittleren Jahrgänge fehlt. Durch das Ausbildungsprogramm ist die junge Altersgruppe wieder stärker vertreten. Ganz deutlich zeigt sich auch in unserem Unternehmen die sogenannte „demografische Delle“. Wir haben schon vorgesorgt, in dem wir in den letzten Jahren massiv junge Kollegen und Kolleginnen ausgebildet haben, teilweise

auch über Bedarf. Trotz alledem müssen wir natürlich weiter aktiv bleiben. Wir müssen u. a. zusehen, dass wir Mitarbeiter z. B. auch über die Zeitarbeit gewinnen können, die wir dann an uns binden. Aber, in den nächsten Jahren schieben wir eine riesen Bugwelle vor uns her. Wenn wir das Durchschnittsalter betrachten, liegen wir ungefähr bei 46 bis 47 Jahren. Das ist jedoch kein reines Phänomen der neuen Bundesländer. Ich weiß das von einigen Geschäftsführerkollegen aus der Unternehmensgruppe, die ein ähnliches Durchschnittsalter bei ihrer Belegschaft haben.

Es gibt aber ein - ich nenne das mal - Provinzphänomen. Und zwar: Wie können wir qualifizierte Ingenieure für unser Unternehmen gewinnen? Ein Ingenieur aus Stuttgart wird nicht nach Köthen kommen, denn das Lohnniveau bei einem größeren Mobilhersteller, Automobilisten ist ein ganz anderes als es hier bei uns der Fall ist. Und das ist ein großes Thema.

Das heißt, wir können eigentlich nur mit einer regionalen Lösung arbeiten. Wir müssen ältere und erfahrene Kollegen einbinden. Sie sind die Know-how-Träger. Und ich sage es ganz deutlich: Dieses Wissen, diese Erfahrung dürfen nicht verloren gehen. Wir bilden Fachkräfte durch eigene Erfahrung aus. Wir sind auch gerade dabei, ein duales Studium aufzusetzen. Seit einigen Jahren qualifizieren wir massiv unsere Ingenieure, wir suchen Kooperationen mit Schulen und Hochschulen, insbesondere mit der Uni Magdeburg, und wir versuchen natürlich auch, junge künftige Mitarbeiter frühzeitig an das Unternehmen zu binden. Auch Mitarbeiterkinder gehören mit dazu.

Qualifizierung und Personalentwicklung sind ein wichtiger Meilen- oder Baustein, um die Herausforderungen der nächsten Jahre zu bewerkstelligen. Wir bilden entsprechend unserer fachlichen Bedarfe aus. Als wichtiges Instrument haben wir einen jährlichen Qualifizierungsplan, der mit den einzelnen Abteilungen durchgesprochen und der Geschäftsführung vorgelegt wird. Besonderes Augenmerk legen wir auf die frühzeitige Nachwuchsplanung für Fach- und Führungskräfte sowie die Schaffung der entsprechenden Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Jung und Alt und auf eine leistungsförderliche Gestaltung.

Wir betreiben hier in den neuen Bundesländern in langer Tradition schweren Maschinenbau, und da gab es eigentlich keine Arbeitsteilung zwischen Schlossern und Schweißern. Die Schweißerausbildung war integraler Bestandteil der Schlosserausbildung. Dieses System wurde irgendwann aufgebrochen. Wir haben uns überlegt, dass wir dieses Wissen wieder zusammenführen wollen und die strikte Arbeitsteilung zwischen Schlosser und Schweißer, was auch zusätzliche geplante und ungeplante Nebenzeit verursacht und damit letztlich auch Geld bedeutet, aufbrechen möchten. Wir qualifizieren unsere Schlosser weiter zu Schweißern bzw. frischen die Prüfung wieder auf. Letztlich hat das Aufbrechen dieser strikten Arbeitsteilung einen ganz entscheidenden Vorteil: Das Arbeitsumfeld wird breiter. Und es ist noch ein zusätzliches Alleinstellungsmerkmal, wenn ein Mitarbeiter nicht nur schlossern, sondern auch schweißen kann und umgekehrt. Dann bilden wir bei uns im Bereich der Konstrukteure sogenannte Schweißkonstrukteure aus.

Wir schätzen die Stärken der älteren Kolleginnen und Kollegen und nutzen ihr langjähriges Wissen und ihre organisatorischen Kompetenzen. Wie machen wir das letztlich? Indem wir den Erfahrungsaustausch ermöglichen. Wir achten in der Fertigung auf die Bildung altersgemischter Teams. Wir haben vor einigen Jahren die gesamte Organisation verändert und aktuell die strikte Arbeitsteilung bei den Schlossern und Schweißern aufgehoben. Jedem unserer sechs Hallenschiffe wurde ein Team zugeordnet mit klaren Zuständigkeiten, mit einem Teamverantwortlichen. Wir haben bewusst darauf geachtet, dass auch jüngere Mitarbeiter/-

innen eine Teamleiterfunktion wahrnehmen. Zum Beispiel haben wir einen sehr guten und jungen Teamleiter, der ganz früh seine Qualifizierung zum Meister abgeschlossen hat und jetzt für den schweren Kastenträgerbau zuständig ist. Er verantwortet hier sehr schwere Baugruppenbauteile mit einem Stückgewicht bis zu 80 Tonnen. Dieser Mitarbeiter ist 25 Jahre alt.

Aber man muss natürlich auch sagen: Jung und Alt, der natürliche Konflikt ist hier ein wenig vorprogrammiert. Wie begegnen wir dem? Unter anderem durch Führungskräfte-Training. Und wir schaffen Strukturen, die die Erfahrungsweitergabe und den Wissensaustausch überhaupt erst ermöglichen. Ein konkretes Beispiel: Wir haben in den letzten Jahren auch eine ganze Reihe von jüngeren Mitarbeiter/-innen mit an Bord genommen. Ich nenne sie die Rechner- oder PC-Generation. Aber die Kolleg/-innen sind für meine Begriffe viel zu selten in der Fertigung. Wir haben für diese Mitarbeiter vereinbart, dass sie einige Wochen in die Fertigung gehen und in den einzelnen Teams mithelfen, einfach gucken, wie der Kran Schritt für Schritt entsteht. Wir haben auch wieder ein Zeichenbrett für Handskizzen eingeführt, da viele jüngere Konstrukteure gar nicht mehr richtig per Hand zeichnen können. Und der Know-how-Transfer muss natürlich bereichsübergreifend stattfinden, das Wissen darf nicht verloren gehen.

Wir sind hier im Anlagenbau tätig und es ist häufig so, dass sich Aufträge und Projekte in Wellen durch die Produktion bewegen. Um diese Situation zu meistern, praktizieren wir eine ganze Reihe von flexiblen Zeitmodellen.

Wie bereits ausgeführt, achten wir darauf, dass ältere, erfahrene Kollegen und jüngere Kollegen zusammenarbeiten, sodass das Wissen von der einen zur anderen Generation weitergegeben wird. Ähnlich verfahren wir auch bei unseren Auszubildenden. Jedem Auszubildenden wird im zweiten Lehrjahr ein Mentor, ein erfahrener Facharbeiter - der kann 30, 50 oder auch 60 Jahre alt sein - zur Seite gestellt. Dieser ist Ansprechpartner für ihn und hilft ihm bei den entsprechenden Tätigkeiten.

In unserem Fertigungsbereich haben wir einige organisatorische Veränderungen vorgenommen, die auch der unterschiedlichen Auslastung geschuldet sind. Vor ca. einem Jahr haben wir die Entscheidung gefällt, dass wir bestimmte Arbeiten, die wir in der Hochkonjunktur in den Jahren 2008/2009 fremdvergeben haben, wieder selbst fertigen. Um diese Arbeiten mindestens so gut und besser als unsere Lieferanten ausführen zu können, haben wir investiert und die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen.

Produktivität und altersgerechte Arbeitsplätze: Das heißt sich doch eigentlich? Nein – dazu ein Beispiel: Wir haben vor einem Jahr den Kleinkomponenten-, Kleinstahlbau als Schonarbeitsplatz eingerichtet. Eigentlich gehört dieser kleine Stahlbau nicht zur Kernkompetenz vom Kranbau Köthen. Wir bauen sehr schwere, sehr große Krane mit einer Traglast von bis zu knapp 700 Tonnen, und es gibt da kleine, filigrane Teile, die vielleicht 200, 300 Kilo wiegen. Auch hier haben wir gezielt investiert und alle Maßnahmen mit den Mitarbeiter/-innen abgestimmt. Es hat sich auch hier gezeigt, die besten Berater sind die eigenen Mitarbeiter.

Und auch hier hat sich der Vorteil altersgemischter Teams gezeigt. Wir sind im schweren Stahlbau tätig, und unsere Kollegen arbeiten teilweise 20, 30 Jahre auf Montage oder im schweren Kastenträgerbau, müssen sich auf kleinstem Raum bewegen, auf Knien, gebückt, wie auch immer. Und deswegen haben wir gesagt, da wo der ältere Kollege nicht hinkommt, da kann der Jüngere helfen.

Zusätzlich haben wir eine ganze Reihe von ergonomischen Arbeitsplätzen geschaffen, Hilfsmittel, damit auch die älteren Kollegen diese Arbeiten vollrichten können. Auf der anderen Seite hat das auch noch zusätzliche Produktivität geschaffen. Wir haben aber noch einige Mitarbeiter, für die wir Schonarbeitsplätze schaffen müssen. Das wird nicht ganz einfach sein. Wir sind dabei, in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen, aber auch mit Unterstützung des Landkreises, ein betriebliches Eingliederungsmanagement einzuführen.

Worauf wir auch stolz sind, ist die Einführung des "Führerscheines für Führungskräfte". Wir qualifizieren in einem mehrjährigen Programm sowohl auf der kaufmännischen Seite, aber vor allem im gewerblich-technischen Bereich unsere Teamleiter und Führungskräfte auf unterschiedlichen Gebieten. Arbeitsrecht, Organisation, Betriebswirtschaft und vor allem Führungsfunktion sind wichtige Themen. Wichtiger zentraler Bestandteil beim Erwerb des Führerscheins für Führungskräfte ist insbesondere auch die Sensibilisierung in Hinblick auf die Thematik „Alt und Jung“ - nicht einmal im Jahr oder alle zwei Jahre, sondern regelmäßig.

Von ganz besonderer Bedeutung ist bei der Kranbau Köthen GmbH, wie in allen Unternehmen der GMH Gruppe, eine entsprechende Unternehmenskultur, die wir auch leben. Unser vor Jahren aufgestelltes Leitbild wurde zusammen mit den Mitarbeiter/-innen entwickelt. Ich nenne hier zwei Auszüge aus diesem Leitbild: "Selbstständig denkende und handelnde Mitarbeiter stehen bei uns im Mittelpunkt" und "Gesundheits- und Arbeitsschutz ist ein für unser Unternehmen zentrales Thema".

2010 wurde unser Unternehmen als familienfreundliches Unternehmen ausgezeichnet. Wir sind Preisträger geworden, weil wir unter anderem unsere Mitarbeiter vor Ort beschäftigen. Wir bieten eine ganze Reihe von flexiblen Modellen an, z. B. auch Elternzeit. Mittlerweile müssen wir uns darüber unterhalten, ob wir vielleicht nicht einen Gleichstellungsbeauftragten mit an Bord nehmen, weil wir jetzt einige junge Kollegen haben, die sich in Elternzeit befinden, obwohl wir gerade in der jetzigen Phase einen hohen Arbeitsaufwand in der Konstruktion haben.

Jetzt stellt sich natürlich die Frage, wie geht es weiter beim Kranbau Köthen? Auch mit Blick auf den Generationswandel. Vor allem möchte ich nochmals ganz klar herausstellen: Wir beim Kranbau Köthen verstehen den „Demografischen Wandel“ als Herausforderung und nicht als Bedrohung. Fest eingeplant auf unserer Agenda ist ein Generationentreffen. Wie bereits im letzten Jahr, veranstalten wir auch dieses Jahr wieder einen sogenannten Familientag. Da werden die Geschäftsführer für die Belegschaft grillen. Ferner veranstalten wir einmal im Jahr mit unseren Schwester- und Tochtergesellschaften ein kleines Fußballturnier. Und wir sind gerade dabei, ein neues Leitbild zu erarbeiten. Das hätte ich Ihnen am liebsten jetzt auch gezeigt, aber das haben wir mit den Mitarbeiter/-innen zusammen erarbeitet und werden es auf der nächsten Belegschaftsversammlung vorstellen. Aber es trägt auf jeden Fall ein wichtiges Wort: Wir.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Demografischer Wandel in Ostdeutschland – Aufgaben für Wirtschaft, Wissenschaft und Politik

Michael Behr

Eingangs möchte ich sagen, mich haben die exemplarischen Beiträge aus den Firmen, die wir gerade gehört haben, einmal mehr optimistisch gestimmt.

Optimistisch stimmt mich die Tatsache, dass heute viele Unternehmen doch offensichtlich eine erhöhte Problemsensibilität haben. Die Unternehmen haben, wenn Sie heute vor Unternehmern oder wenn Sie in Regionalforen reden, eine ganz andere Grundhaltung zu den Problemen, die zu bewältigen sind, als das vor zehn, zwölf Jahren der Fall war.

Ich erinnere mich, gerade auch mit Blick auf den Kranbau in Köthen, an eine Studie, die ich vor zwölf Jahren durchgeführt habe, die sich mit den wirtschaftlichen Entwicklungsperspektiven in der Region Dessau beschäftigte. Da ging es eben auch um das Thema Fachkräfte: Wir haben uns die Altersstrukturen angeguckt; wir haben uns die Situation der Auszubildenden und die Übernahme aus der Ausbildung angeguckt. Es war eigentlich ein desaströses Bild. Wir haben diese Alterungstendenz gehabt, wir haben einen starken Rückgang in der Ausbildungstradition beobachten müssen und wir haben sehr wenige Übergänge aus der Ausbildung in Beschäftigung gehabt. Wir haben viele Unternehmen gehabt, die gerade mal ihre Marktposition sehr fragil eingenommen hatten und längst nicht so zuversichtlich in die Zukunft geblickt haben, wie das heute der Fall ist.

Die Art und Weise, wie, ich sage mal, der neue selbstbewusste industrielle Mittelstand in Ostdeutschland, und gerade hier in Mitteldeutschland, dasteht, ist ein anderer, auch mental, vom Habitus, vom Selbstverständnis her, als vor zwölf Jahren. Wenn Sie heute Interviews in der optischen Industrie oder Metallindustrie durchführen, sagen Ihnen die Unternehmer: „Wissen Sie, die Weltwirtschaftskrise, das mag vielleicht die im Westen richtig umgehauen haben, aber wir haben ganz andere Größenordnungen“. Die Bereitschaft, auch die Notwendigkeit, Fachkräfte zu halten und danach auch wieder durchzustarten, ist unglaublich gut und ich glaube sogar, dass die Weltwirtschaftskrise im harten Benchmark um Standorte viele ostdeutsche Regionen, viele ostdeutsche Branchen und Betriebstypen gestärkt hat. Wir sind gestärkt aus der Krise hervor gegangen und das ermöglicht heute einen ganz anderen Umgang mit Zukunftsperspektiven. Das wollte ich vorweg schicken.

Wenn wir uns jetzt Thüringen insgesamt angucken - ich gehe jetzt stark auf Thüringen ein, weil ich da die Relationen habe - dann haben wir alles in allem einen Arbeitsmarkt, der sich in einer Art und Weise freundlich entwickelt hat, wie das die meisten Experten vor fünf, sechs, sieben Jahren nicht für möglich gehalten haben. Wir haben mehr als eine Halbierung der Arbeitslosigkeit in den letzten fünf Jahren. Es gibt eine deutliche Verbesserung der Arbeitsmarktsituation von Frauen. Wir erleben in den neuen Ländern flächendeckend, fast könnte man sagen, so etwas wie eine Refeminisierung der Arbeitsmärkte. Unmittelbar in den Nachwendejahren bis in die 2000er Jahre hinein existierte eine geschlechtsselektive Betroffenheit von Arbeitslosigkeit. Doppelt so viele Frauen wie Männer waren von Arbeitslosigkeit betroffen. Heute haben wir dagegen einen weitgehend ausgeglichenen Arbeitsmarkt. Den Frauen gehört die Hälfte der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse.

Natürlich mit einem höheren Teilzeitanteil als bei den Männern, aber einem deutlich geringeren als bei den westdeutschen Frauen. Und sie haben in Thüringen eine geringere Arbeitslosigkeit als die Männer. Also keine so schlechte Situation.

Die Ausbildungssituation hat sich für junge Menschen dramatisch verbessert. Wir haben heute - Sie haben es gesagt Frau Dr. Grünert - auf 100 Ausbildungsstellenbewerber in Thüringen etwa 130 Ausbildungsplätze. Und das Irre ist, das Ausbildungsengagement im Mittelstand hat nicht abgenommen, obwohl die Zahl der zur Verfügung stehenden Auszubildenden geringer ist. Wenn wir eine Abnahme der Ausbildungsverträge heute in Thüringen, Sachsen-Anhalt und anderen Ländern haben, hat dies nichts damit zu tun, dass die Unternehmer die Flinte in das Korn geworfen haben, sondern es liegt schlicht an der mangelnden Zahl junger Menschen. Das heißt, wir können heute - Stichwort „Thüringen braucht Dich“ - junge Menschen ins Beschäftigungssystem integrieren, die vor Jahren keine Chance gehabt hätten.

Wenn Sie sich mit den Job Center-Vertretern unterhalten, haben wir heute einige, die sagen: „Herr Behr, eigentlich findet bei uns jeden Tag ein beschäftigungspolitisches Wunder statt. Wir reintegrieren heute auch über Fünfzigjährige, die wir eigentlich schon zu den Langzeitarbeitslosen gezählt haben und glaubten, die kriegen wir nicht rein“. Das ist mir ganz wichtig festzustellen. Und wir haben, dank des demografischen Rückenwindes, natürlich auch eine deutliche Verbesserung in den Wanderungssalden. Sie wissen, das wurmt mich natürlich jetzt aus der thüringischen Perspektive, dass Sachsen das erste ostdeutsche Bundesland ist, das, abgesehen von Brandenburg, die immer durch den Berlin-Effekt eine Sondersituation hatten, ein positives Wanderungssaldo hat. Die hatten in 2011 einen positiven Wanderungssaldo von 9.000. Thüringen hat nur noch einen negativen Saldo von 4.000, im letzten Jahr waren es noch 6.000. Das heißt, dass wir ein ausgeglichenes Wanderungssaldo haben werden, ist durchaus realistisch.

Wenn man sich heute die Ausgangslage in einem Freistaat wie Thüringen anguckt, dann hat man den Eindruck, es ist richtig verrückt. Während wir über Jahre, fast Jahrzehnte nach der Wende gegen den Trend des Rückgangs an sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung gekämpft und händeringend um Fachkräftestellen, Angebote für Fachkräfte geworben haben, haben wir heute eine Konstellation, wo man sich vor Fachkräftebedarf kaum retten kann. In der Perspektive 2020, das haben die Kollegen erarbeitet, rechnen wir mit einem, überwiegend renteneintrittsbedingten, Bedarf an etwa 200.000 Arbeitskräften, aber durchaus auch mit einem veritablen Erweiterungsbedarf. Die Studien aus der Gesundheits- und Sozialwirtschaft vermelden Ähnliches und der Trendatlas, den wir Roland Berger in Auftrag gegeben haben, signalisiert, dass es in einigen Wachstums- und Trendfeldern durchaus Erweiterungsbedarf gibt. Also kann Mitteldeutschland sich vor Fachkräftebedarf nicht retten, und das in einer Situation, in der wir einen dramatischen Rückgang des Erwerbspersonenpotentials haben. Ich habe das vor einem Jahr auf der ESF-Jahreskonferenz in Anwesenheit der Kolleginnen und Kollegen aus Brüssel mal gesagt: „Liebe Europäer, schaut auf dieses Land, schaut auf Mitteldeutschland, denn hier muss etwas gelöst werden, was es so in der Problemkonstellation noch gar nicht gegeben hat“. Wichtig ist, wir haben heute eine Ausgangskonstellation in Mitteldeutschland, in Ostdeutschland insgesamt, wo wir eine sehr günstige Fachkräftebedarfsprognose haben und insofern ein Luxusproblem, anders als der Rückgang, das ist mir ganz wichtig.

Die Kampagne "Thüringen braucht Dich" ist angesprochen worden. Wir haben heute deutlich verbesserte Chancen, die endogenen, bisher ungenutzten Potentiale viel besser zu erschlie-

ßen als in der Vergangenheit. Das heißt, wir können aus der Reserve der Arbeitslosigkeit Leute in den Beschäftigungsprozess integrieren, wie wir es früher nicht konnten. Wir können mit arbeitsmarktpolitischen Mitteln Menschen nicht nur qualifizieren sondern auch ermutigen. Es scheint offensichtlich eine Ermutigungskultur da zu sein, die eben eine ganz andere Reserve auf den Arbeitsmärkten generiert hat, als es das Bild der Dauerarbeitslosen, Grundversicherungs- oder Hartz IV-Empfänger nahelegt. Der Anteil derer, die in Thüringen beispielsweise drei Jahre und länger arbeitslos sind, ist gar nicht so hoch, wie es gemeinhin angenommen wird. Es gibt inzwischen mehr Bewegung auf den Arbeitsmärkten, als man denkt. Das heißt, die Reserve ist aktivierbar und das erklärt, warum wir jetzt mit der Arbeitslosigkeit auf dem Niveau von Nordrhein-Westfalen angelangt sind. Thüringen und NRW, das hätten vor einigen Jahren einige Leute auch nicht gedacht: Wir haben heute z. B. in NRW viele Arbeitsagenturbezirke mit einer höheren Arbeitslosigkeit als es dem Durchschnitt Thüringens entspricht. Das heißt, im Prinzip müssen jetzt diejenigen Länder in Westdeutschland mit einer negativeren Beschäftigungsentwicklung, aber einem guten Ausbildungssystem, das für Thüringen und Sachsen-Anhalt werden, was Thüringen, Sachsen-Anhalt und Sachsen lange Zeit für Baden-Württemberg und Bayern waren. Es müssen innerdeutsche, innerregionale Austauschprozesse organisiert werden. Unsere Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung ist ganz motiviert bei der Sache.

Mein Vorredner vom Köthener Kranbau ist darauf eingegangen. Er kam auch aus den alten Bundesländern und machte dann diese typische, ich sage mal „Wessi-Wossi-Erfahrung“: „Wie schön doch Köthen ist, wie schön die Seenlandschaft in der Nähe von Bitterfeld“. Und es gibt ganz viele aus Westdeutschland Kommende, die ein solches Aha-Erlebnis haben und das dann ganz gerne kolportieren. Aber man hat kaum eine Chance, denn ein Nachteil in Ostdeutschland sind nicht nur fehlende Konzernzentralen, sondern auch, dass wir auch keine eigene Presse haben. Die Pressehoheit und das Bild, was über Ostdeutschland kolportiert wird, werden durch die großen Flaggsschiffe in Westdeutschland geführt, und da sind selbst Der Spiegel und Die Zeit weit unter Niveau. Wenn Sie an Artikel denken, wie "Jena blüht, Oberhausen blutet", wo eine neue Neiddebatte aufgemacht wird, dann ist das nicht gut. Die westdeutsche Presselandschaft ist eine für uns geradezu verheerende Abwertungsmaschinerie, die verhindert, dass positive Entwicklungstrends in Ostdeutschland angemessen wahrgenommen werden. Damit haben wir, neben anderen Dingen, sehr zu kämpfen.

Die gute Konstellation, die sich auf dem Arbeitsmarkt ausgebreitet hat, verdankt sich allerdings Verhältnissen, die so vielleicht noch fünf, sechs Jahre bestehen. Und meine These ist: Wenn wir diese fünf, sechs Jahre nicht nutzen, haben wir möglicherweise verloren. Diese Sonderkonstellation kann man ganz kurz thesenartig mit drei Begriffen einleiten, nämlich "noch", "schon", "noch nicht".

Noch verfügen wir - und das ist genau Thema Ihres Projektverbundes - über exzellente Fachkräfte, die sehr motiviert sind, die in ihren betrieblichen Konstellationen als produktive ostdeutsche Leistungsgemeinschaften arbeiten. Noch haben wir sie. Sie sind etwas grauer geworden als sie das vor zehn, fünfzehn, zwanzig Jahren waren. Mir hat der Spruch sehr gut gefallen, dass die Silberlocken Gold wert sind. Das sind sie immer noch und strafen alle diejenigen Lügen, die behauptet haben, dass Menschen über 55, über 60 keine Innovationsfähigkeiten mehr haben. Das ist mitnichten der Fall. Noch haben wir sie, schon profitieren wir von der demografischen Entlastung, die uns natürlich bessere Zahlen auf den Arbeitsmärkten bringt und noch sind wir nicht betroffen von dem Risiko des Fachkräftemangels. Gegenwärtig ist zwar die eine oder andere Firma betroffen, aber es ist noch kein flächen-

deckender Mangel in Sicht. Und meine These ist: Wenn wir diese Zeit, diese "noch", "schon", "noch nicht" der nächsten vier, fünf Jahre nutzen, werden wir Parameter auf dem Arbeitsmarkt haben, die die gesamtdeutsche Republik und auch im europäischen Rahmen aufhorchen lassen. Die meisten wissen nicht, dass ein Land wie Thüringen inzwischen die dritthöchste Erwerbstätigenquote Deutschlands hat oder dass Brandenburg und Thüringen die höchste Frauenerwerbstätigkeit in Deutschland haben. Wer hätte das gedacht? Deswegen sind die Indikatoren Wanderungsentwicklung, Arbeitslosigkeit, Erwerbstätigenquote so wichtig.

Und denken Sie an die Vereinbarkeitsthematik: Sie hören heute in den Medien, dass für junge Leute vielleicht gar nicht so sehr das absolute Einkommen, die Karriere, sondern Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine Rolle spielen. In diesem Punkt verfügen wir über geniale Standortvorteile, dagegen ist Westdeutschland eine Mangelregion. Dieses Gesamtpaket scheint mir wichtig zu sein. Was allerdings noch hergestellt werden muss, ist die Verringerung der Lohndifferenz. Gute Arbeit, Qualität der Arbeit, Wertschätzung, Anerkennung und Vereinbarkeit, wenn das einher geht mit immer noch niedrigeren Lebenshaltungs- und Erwerbskosten für Immobilien, kann man im Prinzip ein mitteldeutsches Attraktivitätspaket für Fachkräfte auch aus anderen Regionen schnüren. Wir sind darauf angewiesen, und ich weiß, dass das Kammervertreter, Arbeitgebervertreter auch in Sachsen-Anhalt schon vor Jahren gesagt haben: „Eigentlich müssten wir fast eine Hochlohnregion werden, um das Imagedefizit auszugleichen“. Ich glaube, und das sagt man auch hinter verdeckter Hand, dass die Möglichkeit in vielen Firmen gegeben ist, sich bei der Entlohnung zumindest auf ein Mittel zwischen dem gegenwärtigen West-Wert und dem aktuellen Ost-Wert einzupendeln. Auch wenn man zugestehen muss, dass Ostdeutschland in den Wertschöpfungsketten wirtschaftsstrukturell aufgrund der Betriebsgrößen und anderer Effekte benachteiligt ist. Dennoch denke ich, dass Luft nach oben ist: Also, die guten Informationen kolportieren - von Köthen ist die Rede gewesen, von der Optronik, alles Firmen, in denen etwas stattgefunden hat, was in der Statistik von Frau Dr. Grünert nicht hat vorkommen können, weil ihre Zahlen zur Altersstruktur und blockierten Generationenaustausch 2007 aufgehört haben. Aber genau zwischen 2007 und heute scheint etwas Bemerkenswertes stattgefunden zu haben, was ich nachholende Verjüngung nenne. Egal welche Branchen Sie sich angucken, überall dort, wo wir ganz gut aufgestellt sind, wo die Netzwerke, die Clusterstrukturen, auch die Kooperation zwischen Wissenschaft und Unternehmen wieder da sind, haben wir eine durchaus bemerkenswerte Verjüngung. Das zeigt sich genau in den dargestellten Strukturen. Wir haben heute „Dellenbetriebe“, das heißt, wir haben wieder eine Verjüngung, wir haben die Älteren, die in der Masse so stark sind, dass sie den Altersdurchschnitt tendenziell nach oben verschieben, und dann fehlt genau diese Generation des blockierten Generationenaustauschs. Aber dieses Verjüngungspotential, was noch in Zeiten genutzt worden ist, als die Personalchefs, Personalleiterinnen sehr gute Auswahlmöglichkeiten hatten, ist da, was nicht zuletzt auch an den Größenordnungen, in denen heute ausgebildet und übernommen wird, zu sehen ist. Sie, Herr Prof. Lutz, haben so schön mal davon gesprochen, dass im Osten die zweite Schwelle hoch sei. Überall da, wo jetzt wirklich Fachkräftebedarf ist, ist die zweite Schwelle deutlich abgesenkt worden, und wir haben in vielen Industriebereichen Übernahmequoten von achtzig, neunzig Prozent. Die Übernahmequote ist übrigens etwas, was politisch auch in den Berufswahlveranstaltungen kolportiert werden muss. Es ist doch wohl ein Unterschied, ob ein Unternehmen dreißig-, vierzigtausend Euro in die Waagschale wirft, um in qualifizierte Ausbildung zu investieren und dann auch zu übernehmen, oder ob

es mit sehr geringen Ausbildungsvergütungen billige Arbeitskräfte beschäftigt, die man dann nach drei Jahren wieder entlässt.

Trotz dieser Verjüngung müssen wir von einer ganz starken Ausdifferenzierung nach Branche, nach Region und nach Betriebstyp ausgehen. Für Thüringen gibt es folgende Konstellation: Wir haben sehr erfreuliche Entwicklungen entlang der Perlenkette von Eisenach bis Jena. Gera und Altenburg müssen noch ein bisschen gehoben werden. Ostthüringen ist ein bisschen ein Problem. Aber wir haben natürlich mit Jena, Erfurt, auch Eisenach, richtig starke Leuchttürme. Das sind Regionen, die demografisch relativ entspannt sind, die teilweise sogar wieder Zuwächse haben. Allerdings arbeiten aber in den drei Leuchttürmen Jena, Weimar, Erfurt gerade mal elf Prozent der Industriebeschäftigten. Die industriellen Kraftpakete des Freistaates Thüringen liegen praktisch im ländlichen Raum, so muss man das auch kolportieren. Das heißt, die Musik spielt in Landkreisen, die kaum jemand kennt, und wir haben so viele davon in Thüringen - dreiundzwanzig in so einem kleinen Land. Saale-Orla-Kreis, Saalfeld-Rudolstadt, Schmalkalden-Meinigen oder die Wartburg-Region, da spielt zwar die Musik, aber da haben wir auch die demografischen Verwerfungen. Das scheint mir wichtig zu transportieren, wenn wir heute über betriebliche und wirtschaftliche Entwicklung und Demografie reden. Denn das ist auch in der Wissenschaft noch nicht angekommen. In Ostdeutschland hat eine Entwicklung stattgefunden, und Sie, Frau Grünert, sind darauf eingegangen, die eben kein demografischer Wandel, wie wir ihn im nördlichen Ruhrgebiet, im Saarland, im Bayrischen Wald, im Emsland haben, ist. Dort haben wir im Prinzip demografische Verwerfungen, Alterung, der Wegzug junger Menschen, da wo die Arbeitsplätze weggebrochen sind. Hier ist es aber so, dass wir eine eigentümliche Gleichzeitigkeit von wirtschaftlicher Kraft, von Wiedererstarktem, auch Industriekultur haben, bei gleichzeitig massiven Verwerfungen. Zwickau, Chemnitz sind dafür in Sachsen ganz hervorragende Beispiele oder Magdeburg hier in Sachsen-Anhalt. Der Kollege Klatschow vom Kranbau hat so schön vom Provinzphänomen gesprochen. Das ist unser Problem. Denn das Provinzproblem ist auch eines der fehlenden Wahrnehmbarkeit von Firmen, die keiner kennt, weil sie nur Zulieferer sind. Das ist ein Riesenproblem, was wir haben. Neben all den strukturellen Problemen, ist das ein Wahrnehmungsproblem, was wir überwinden müssen.

Ich will ganz zum Schluss ein paar Dinge zum Thema regionale Entwicklung sagen. Wir installieren jetzt pilothaft in der Region Saalfeld-Rudolstadt ein Aktionsbündnis "Zukunftsfähige Unternehmen in der Region". Da haben wir die Sozialpartner dabei, wir haben viele Firmen dabei, wir haben die Arbeitsagentur dabei. Wir haben mit "Thüringen braucht Dich" eine Kampagne ins Leben gerufen, die sich auf jene Opfer des blockierten Generationenaustausches richtet, junge Menschen bis 35 Jahre, denen es nicht gelungen ist, eine Berufsausbildung zu machen. Die Kampagne lief gut an, sie wird breit und sie wird positiv wahrgenommen. Schön dabei ist, dass, obwohl sich die Kampagne nur an junge Menschen bis 35 richtet, sich auch viele andere angesprochen fühlen. Ganz einfach, weil der Satz "Thüringen braucht Dich" oder "Sachsen-Anhalt braucht Dich" eine ganz neue Aussage ist im Vergleich zu dem, was früher lange Zeit Motto war – sinngemäß: „Sieh zu, dass du aus Sachsen-Anhalt anderswohin gehst, du bist hier doch nur ein Problem“. Das scheint mir wichtig zu sein, dass in den Köpfen der jungen Menschen und bei all denen, die mit Jugend zu tun haben, dieser Wechsel der Botschaft angekommen ist.

Wichtig ist mir aber zum Schluss noch eins. Wir können nicht über Fachkräftesicherung reden, wenn wir nicht auch über das Thema Qualität der Arbeit und gute Arbeit reden. Ich muss Ihnen sagen, ich war bestätigt, negativ bestätigt, hätte mir gewünscht, es wäre anders

gewesen. Sachsen-Anhalt und Thüringen sind die beiden Bundesländer, die sich mit einer Zusatzstichprobe an dem DGB-Index "Gute Arbeit" beteiligt hatten. Für Sachsen-Anhalt und Thüringen liegen Sonderauswertungen vor, und man muss leider sagen, in allen relevanten Indikatoren, was die Wahrnehmung von Stress, Arbeitsbelastungen, Lohnunzufriedenheit anbelangt, sind die Aussagen sowohl für Thüringen als auch für Sachsen-Anhalt etwas kritischer. In dem Punkt haben wir Nachholbedarf.

Ein letztes noch zur Differenzierung der Unternehmenstypen. Es ist tatsächlich so, dass wir auf der einen Seite Unternehmen erleben, die man als alternde Überlebensgemeinschaften mit ausgeprägter Jugendentwöhnung und beschränkten Zukunftsperspektiven wahrnehmen muss. Dem stehen aber dynamische, sich verjüngende, produktive Leistungsgemeinschaften gegenüber. Wir haben in der Jenenser Unternehmenslandschaft Firmen, die haben eine unglaublich gute Ausbildungspraxis, die haben eine unglaublich starke Wachstumsdynamik, die haben eine unglaublich gute Pressearbeit und die haben sich zu keinem Zeitpunkt darüber beklagt, dass sie keine guten jungen Leute finden. Ich glaube, zwischen diesen Unternehmenstypen wird in puncto Unternehmenskultur, Arbeitskultur der neue Wettbewerb entstehen. Und das ist natürlich ein Wettbewerb, der zumindest aus Arbeitnehmerperspektive gar nicht so schlecht ist. Ich denke, dass es neue Zukunfts- und Innovationsbündnisse zwischen diesen aufgeklärten Unternehmern auf der einen Seite und Gewerkschaften und Arbeitnehmern auf der anderen Seite geben wird. Herzlichen Dank.

Teil C

**Neues wagen – im Wandel bestehen.
Erste Umsetzungen der GenBa-Lösungsansätze**

Betriebe im Wandel. Demografische Herausforderungen an eine betriebliche Generationenbalance

Ingo Wiekert, Thomas Ketzmerick, Christina Buchwald

Eine spezifische Situation ostdeutscher Betriebe

In Experteninterviews des GenBa-Teilvorhabens im Zentrum für Sozialforschung Halle lassen sich demografisch bedingte Problemkonstellationen erkennen, die ostdeutsche Betriebe zunehmend bei sich identifizieren und auf die sie Antworten suchen. Zum Teil deuten sich in derartigen Konstellationen bereits Wirkungsketten an, in deren Verlauf die betreffenden Betriebe nicht nur auf Veränderungen ihrer Umweltbedingungen reagieren, sondern ihre eigenen Strategien und inneren Strukturen prospektiv verändern (siehe den Beitrag von Klatzschow in diesem Band). Auf diese Weise sichern sie einerseits die Nachhaltigkeit neuer, erfolgreicher Verhaltensweisen und wirken andererseits auf die Strukturen des Arbeitsmarktes zurück.

Ausgangspunkt des GenBa-Projektes sind die demografischen Verwerfungen in Ostdeutschland. Über viele Jahre hinweg konnten Betriebe ihre Personalstrategien an einem hohen Angebot gut qualifizierter Fachkräfte und geburtenstarker Jahrgänge von Berufsausbildungsbewerbern ausrichten. Gleichzeitig war der Generationenaustausch in den Betrieben blockiert und damit der Fachkräftebedarf niedrig. Diese Konstellation kehrt sich spätestens seit 2010 um. Einem wachsenden Ersatzbedarf steht nunmehr ein stark geschrumpftes Bewerber-Angebot gegenüber. Angesichts des Umschlags der Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitskräftemarkt innerhalb eines kurzen Zeitfensters verlieren die bisher zumeist sehr wirkungsvollen Mechanismen spontanen, weitgehend ungesteuerten Generationenaustauschs in den Betrieben an Regelungskraft. Unter den Vorzeichen des beschleunigten demografischen Wandels in Ostdeutschland werden sich über lange Zeiträume eingeübte und tradierte Praktiken in den Betrieben als nicht mehr tragfähig erweisen (Wiekert 2011). Die gegenwärtig in ostdeutschen Betrieben noch weit verbreiteten Reaktions- und Rekrutierungsmuster, wie z. B. die alterhomogene Rekrutierung und die selektive Besetzung von Ausbildungsstellen (Grünert u. a. 2012: 209), können zudem auf lange Sicht die Voraussetzungen des Beschäftigungssystems gefährden (Behr u. a. 2010).

Im Hinblick darauf wird eine auf eine Generationenbalance ausgerichtete betriebliche Personalwirtschaft in dreierlei Hinsicht bedeutsam: Als eine Personalpolitik, die (1) auf die Herstellung und den Erhalt einer ausgewogenen betrieblichen Altersstruktur abzielt, sowie als eine Personalpolitik, die eine (2) alle betrieblichen Altersgruppen wertschätzende Unternehmenskultur pflegt und einen weiteren Fokus auf einen (3) reibungslosen Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Altersgruppen im Betrieb legt.

Mit diesen Schwerpunkten zielt das Konzept einer innovationsförderlichen, betrieblichen Generationenbalance auf drei Dimensionen: auf das Außenverhältnis (zum Arbeitsmarkt – Punkt 1), auf das Binnenverhältnis (von Arbeits- und Produktionsorganisation – Punkt 2) und auf den Zeithorizont (Punkt 3) (Lutz 1987: 21ff.). Ersteres bezieht sich auf die Gewinnung bzw. Allokation von benötigter Arbeitskraft (Bezugsproblem), der zweite Punkt auf das innerbetriebliche Problem der Erbringung arbeitsvertraglich vereinbarter Leistung (Leistungspro-

blem) und Letzteres auf die zur Verfügung stehende Zeit für die Vermittlung konfligierender Anforderungen, die sich aus dem Binnen- und Außenverhältnis ergeben.

Gerade die Problembearbeitung in der letztgenannten Dimension erscheint angesichts der aktuellen demografischen Entwicklungen auf dem Arbeitskräftemarkt für Betriebe zunehmend schwieriger. Zudem ist für die Zukunft anzunehmen, dass sich Tendenzen in der betrieblichen Personalpolitik, die man plakativ als „demografieinduzierten Zwang zu Externalisierung“ fassen kann, weiter verstärken. Dieser ergibt sich allerdings vor dem Hintergrund einer zunehmenden Heterogenität von Betriebsstrukturen, die sowohl mit unterschiedlicher Betroffenheit durch den Umschlag der Knappheitsverhältnisse als auch mit unterschiedlichen Reaktionsweisen einhergeht. Unterschiedliche Betroffenheiten ergeben sich z. B. aus der Frage, ob es sich eher um ein Bezugs- oder ein Leistungsproblem für den Betrieb handelt, also entweder um die Herausforderung, die Versorgung mit ausreichend qualifizierten Arbeitskräften zu gewährleisten, oder aber die Erbringung der geforderten Arbeitsleistung sicher zu stellen. Damit variiert zugleich der erwartbare hohe, personalpolitische Lern- und Innovationsbedarf bei vielen ostdeutschen Betrieben, die sich innerhalb eines sich bereits wieder schließenden Zeitfensters darauf einstellen müssen, dass sie auch unter den neuen Knappheitsverhältnissen in der Lage sind, entsprechend ihres Bedarfs qualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen, an sich zu binden und zu motivieren.

1. Zielstellung des ZSH-Teilvorhabens

Das Teilvorhaben des ZSH „Wirkung und Bewältigung des demografischen Wandels in kontrastierenden Betriebstypen“ im GenBa-Verbund zielt vor diesem Hintergrund mit einer, auf den betrieblichen Altersstrukturen aufbauenden, grundlegenden Betriebstypologie auf die Beschreibung eines „Koordinatensystems der Betroffenheit“, um die Herausforderungen für Betriebe durch den beschleunigten demografischen Wandel differenziert abbilden zu können. Zwei Annahmen leiten die folgenden Analysen zu Klärung der Dimensionen und Parameter von Betroffenheit:

- 1) Die demografischen Entwicklungen sowie die Rekrutierungsstrategien der letzten 20 Jahre haben „Spuren“ in der Altersstruktur der Beschäftigten insgesamt hinterlassen,
- 2) die zu unterschiedlichen Konsequenzen für die aktuelle betriebliche Personalpolitik führen, da Betriebe sich hinsichtlich ihrer Betroffenheit von diesen Entwicklungen unterscheiden.

In den folgenden Abschnitten steht die Analyse von Altersstrukturen auf zwei Ebenen im Zentrum der Betrachtungen - zum einen auf der Ebene der Altersstruktur der Beschäftigten in der ostdeutschen Wirtschaft insgesamt (Abschnitt 2) und zum anderen auf der Ebene der betrieblichen Altersstrukturen (Abschnitt 3). Im Anschluss an den letztgenannten Schritt ist es auf der Basis der identifizierten, unterschiedlichen Altersstrukturen möglich, die Umriss einer Betriebstypologie zu skizzieren, die die zu unterscheidenden Betroffenheiten von Betrieben und daraus resultierenden entsprechenden Herausforderungen an eine betriebliche Rekrutierungspolitik berücksichtigt. Im Hinblick auf die Frage, ob ein betriebliches Bezugs- und/oder Leistungsproblem durch die Personalpolitik gelöst werden muss, ergeben sich einzelne Parameter zur Beschreibung eines Koordinatensystems der Betroffenheit (Abschnitt 4).

2. Die Altersstruktur der ostdeutschen Wirtschaft

Zu Beginn der empirischen Beschreibung steht die Altersstruktur der ostdeutschen Wirtschaft insgesamt im Fokus. Dazu wird die Verteilung der Altersjahrgänge aller SV-Beschäftigten über alle Branchen in Ostdeutschland im Jahr 2007 betrachtet.¹ Die Abbildung 1 zeigt diese Verteilung.

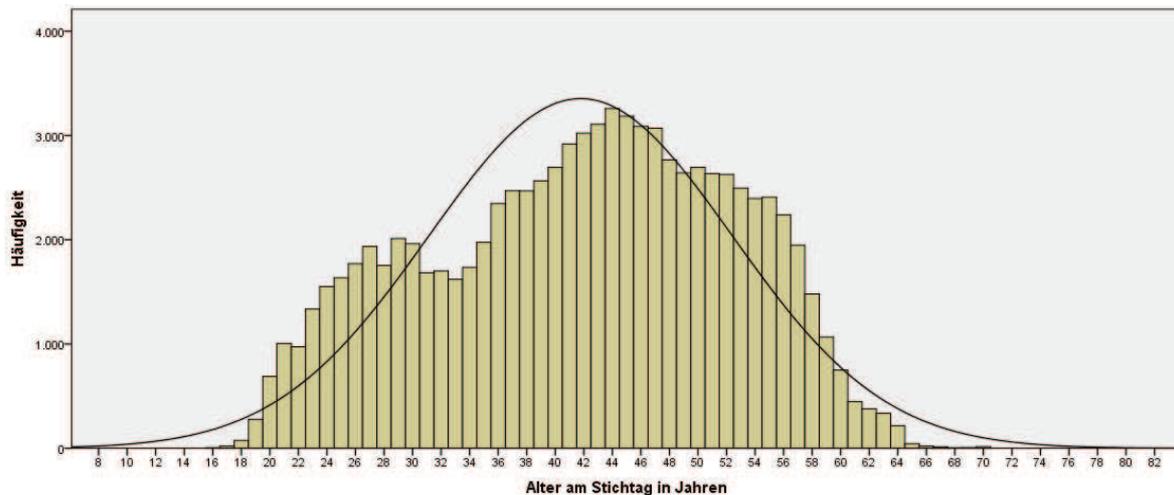
Aus den Entwicklungen der vergangenen Jahre - zu nennen ist hier insbesondere die „alters-homogene Rekrutierung“ (Grünert u. a. 2012) und das „personalpolitische Moratorium“ (Behr 2004), die die betriebliche Personalpolitik seit Mitte der 90er Jahre bis weit in das nächste Jahrzehnt hinein charakterisierten - resultiert die in der Abbildung 1 wiedergegebene „dellenförmige“ Altersstruktur der ostdeutschen Beschäftigten. In dieser Zeit verringerten der niedrige Ersatzbedarf aufgrund von Renteneintritten und der praktisch nicht vorhandene Zusatzbedarf den Zustrom von Nachwuchskräften in das Beschäftigungssystem. Unter den betroffenen Jahrgängen kam es zu einer ausgeprägten Abwanderung nach Westdeutschland. Somit zeichnet sich in der Abbildung eine deutliche Lücke bei den 31- bis 36-Jährigen ab. Darüber hinaus sieht man die - in Bezug auf die in der Grafik abgetragene Normalverteilungskurve - erhöhten Anteile der 44- bis 59-Jährigen. Die angesprochene „Alterslücke“ wird auf der linken Seite durch erhöhte Anteile der Unter-30-Jährigen flankiert.

Die hier dargestellte Beschäftigtenlücke ist nicht mit der vielerorts diskutierten Fachkräfte-lücke zu verwechseln. Bei der letztgenannten geht es darum, dass Betriebe benötigte Fachkräfte nicht rekrutieren können. Im Falle der Beschäftigtenlücke ist vielmehr auf einen vorge-lagerten Sachverhalt fokussiert: Bestimmte Altersjahrgänge sind unter den Beschäftigten in vielen Betrieben schlichtweg unterrepräsentiert. Dadurch entsteht für die Betriebe einerseits ein spezielles Bezugsproblem, weil diese Jahrgänge rekrutiert werden sollen. Andererseits entsteht zusätzlich für die Betriebe ein Leistungsproblem, wenn die neu hinzugekommenen jüngeren Beschäftigten mit erfahrenen Leistungsträgern zusammenarbeiten müssen. Während in Betrieben mit ausgeglichenen Altersstrukturen die mittleren Jahrgänge als Ansprech-partner für Nachwuchskräfte fungieren und den Austausch zwischen Alt und Jung erleichtern, stellt in Betrieben mit einer Alterslücke die Kooperation über eine große Altersdifferenz hinweg sowie der Transfer von Wissen der Älteren bzw. die Nutzung spezifischer innovativer Potentiale der Jüngeren eine besondere Herausforderung bei der Leistungserbringung dar (Buchwald u. a. 2013).

Einzelbetriebliche Altersstrukturen sind jedoch nicht gleichzusetzen mit der aggregierten Altersstruktur aller sv-pflichtig Beschäftigten. In Abbildung 1 scheint bereits auf gesamtwirtschaftlicher Ebene ein Problem auf, das, wie noch zu zeigen sein wird, in den betroffenen Betrieben oft noch wesentlich ausgeprägter ist. Dort sind teilweise kaum mittlere Jahrgänge vorhanden, und der Abstand zwischen den verbliebenden Altersgruppen ist meist noch größer als in der Gesamtsicht.

¹ Die Daten des Beschäftigtenpanels der Bundesagentur für Arbeit mit dem Stand letztes Quartal 2007 sind zum Zeitpunkt der vorliegenden Veröffentlichung die aktuellsten Angaben zu betrieblichen Altersstrukturen basierend auf amtlichen Meldungen, die detailliert genug sind und ausreichende Fallzahlen aufweisen, um die benötigte Analysetiefe zu gewährleisten. Zudem zeigt sich auch in den zuletzt veröffentlichten Auswertungen der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur (Stand März 2013), dass sich in der Altersstrukturen der sv-pflichtig Beschäftigten keine grundlegenden Änderungen vollzogen haben, die Verteilung ist im Wesentlichen in der bestehenden Form „durchge-altet“.

Abbildung 1: Zahl der sv-pflichtig Beschäftigten nach Lebensalter in der ostdeutschen Wirtschaft 2007



Quelle: Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen und Darstellung

2.1 Branchenspezifische Altersstrukturen

Um das Bild stärker zu konturieren bedarf es einer weiteren Differenzierung der beschriebenen gesamtwirtschaftlichen Struktur. Dazu soll die Altersstruktur der Beschäftigten in einzelnen Wirtschaftssegmenten näher betrachtet werden. In einer Konkretisierung der obigen ersten Annahme lautet diese nun: Der Ausprägungsgrad dieser dellenförmigen Struktur unterscheidet sich in den Altersstrukturen der Beschäftigten in den verschiedenen Branchengebieten. Die Tabelle 1 gibt vorab einen Überblick über die Zuordnung der Branchen zu vier Wirtschaftssegmenten.

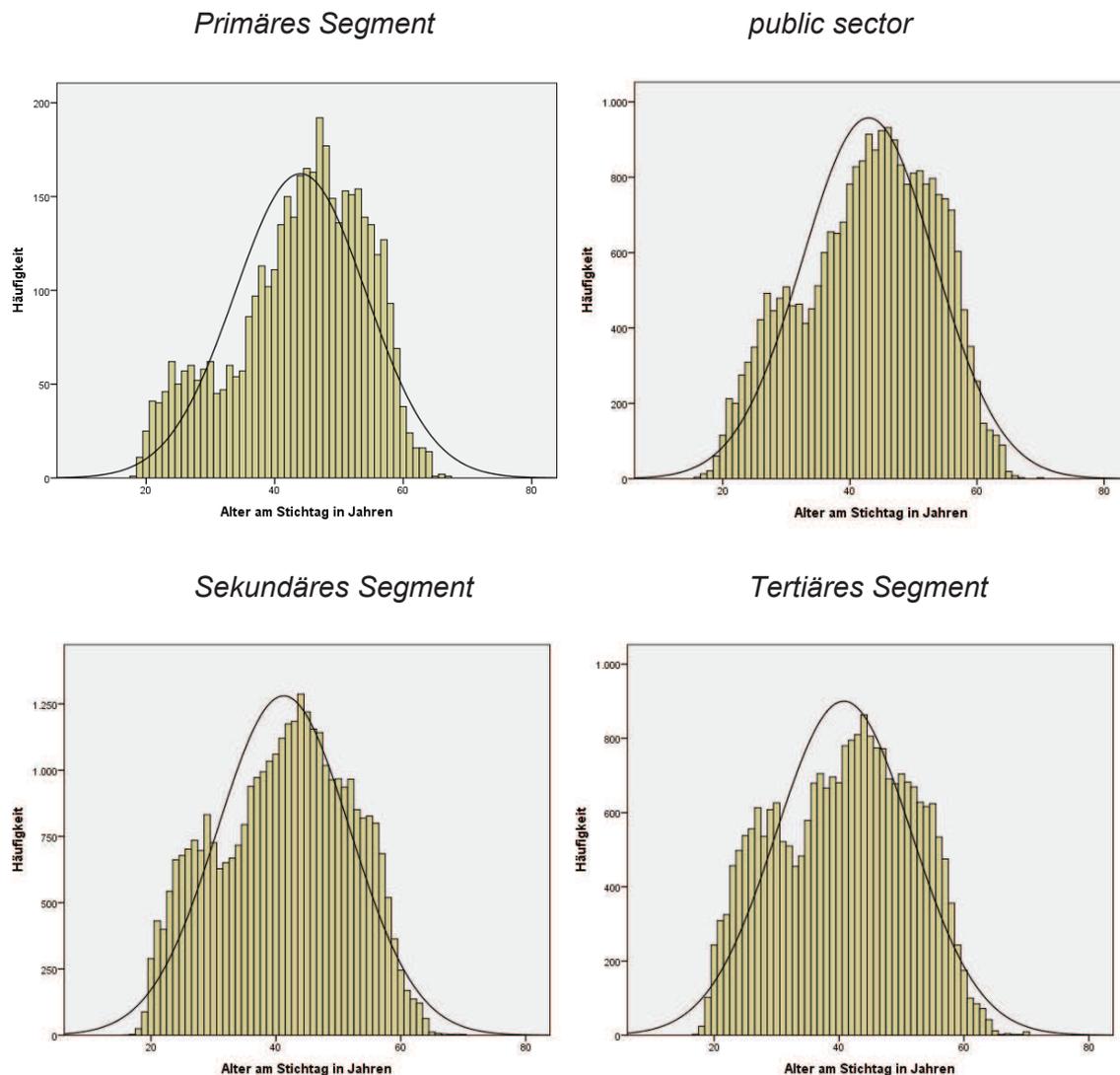
Tabelle 1: Aggregation von Wirtschaftsabschnitten zu Wirtschaftssegmenten

Wirtschaftssegment	Zugeordnete Branchen
Primäres Segment	Land-, Forstwirtschaft, Fischerei, Jagd; Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden; Energie; Wasser, Recycling
Sekundäres Segment	Verarbeitendes Gewerbe; Baugewerbe; Handel
Tertiäres Segment	Gastgewerbe; Verkehr, Nachrichten; Kredit, Versicherung; Grundstücks- und Wohnungswesen; Dienstleistungen für Unternehmen; sonstige Dienstleistungen
Public Sector	Forschung und Entwicklung; Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung; Bildung; Gesundheit, Veterinär-, Sozialwesen; Kultur

Die Betrachtung der zu vier Segmenten zusammengefassten Wirtschaftszweige zeigt, dass die vermuteten Branchenunterschiede bei der Ausprägung der Dellenstruktur bereits auf der Ebene der aggregierten Wirtschaftssegmente vorliegen (Abbildung 2; zur Veranschaulichung wurde zusätzlich zu den Verteilungen der Beschäftigtenalter im jeweiligen Segment die Normalverteilungskurve in der Grafik abgetragen). Im primären Segment und im public sector

zeigt sich die Dellenstruktur weniger deutlich (relativ schmale, „leere“ Fläche unterhalb der Normalkurve). Diese Segmente sind eher überaltert, was auf ungelöste Bezugsprobleme bei der Nachwuchskräfteerkrutierung hindeutet.

Abbildung 2: Zahl der sv-pflichtig-Beschäftigten nach Lebensalter im Wirtschaftssegment – Ostdeutschland, 2007



Quelle: Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen und Darstellung

Demgegenüber ist eine stärker konturierte Dellenstruktur im sekundären und tertiären Segment zu verzeichnen (untere Hälfte der Abbildung 2): Die Fläche unterhalb der Normalkurve ist breiter, die Zahl der jüngeren Beschäftigten „links der Lücke“ ist höher, und die Lücke selbst zieht sich über mehr Altersjahrgänge als in den anderen beiden Segmenten. Zu den anstehenden Rekrutierungsanstrengungen kommen hier auch die bereits genannten Leistungsprobleme, wobei die Wissensvermittlung in altersheterogenen Teams eine besondere Herausforderung darstellt (Buchwald u. a. 2013).

2.2 Ost-West-Unterschiede in den branchenspezifischen Altersstrukturen

Oben wurde darauf verwiesen, dass die beschriebenen Entwicklungen in Ostdeutschland eine Besonderheit in ihrer Intensität, Verlaufsform und zeitlichen Dichte darstellen. Bevor im Folgenden der Blick auf die Entwicklungen auf der betrieblichen Ebene gerichtet wird, soll zum Abschluss der Betrachtungen auf der Beschäftigenebene ein Ost-West-Vergleich diese Aussage unterstreichen.

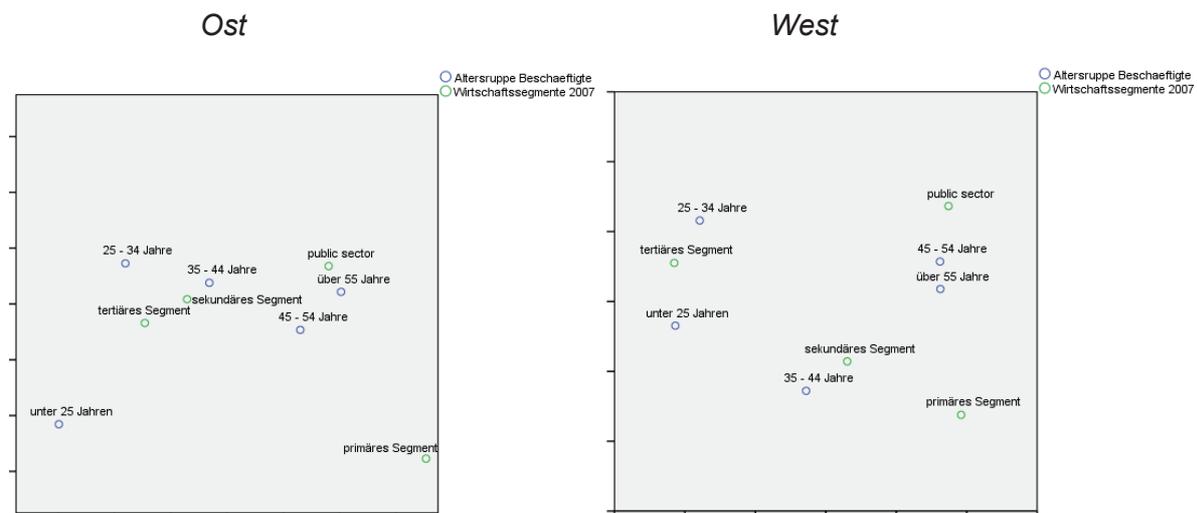
Für den Vergleich zwischen den beiden Landesteilen wurden fünf Altersgruppen (unter 25 Jahre, 25 bis 34 Jahre, 35 bis 44 Jahre, 45 bis 54 Jahre und 55 Jahre und älter) gebildet, die mit den beschriebenen Wirtschaftssegmenten auf eine Korrespondenz, d. h. Ähnlichkeit untereinander, hin untersucht werden können (vgl. Abbildung 3).²

Bei der Analyse für Ostdeutschland (Abbildung 3, linke Seite) zeigt sich, dass die Altersgruppe der jüngeren Beschäftigten unter 25 Jahren (aber auch derjenigen zwischen 25 und 34 Jahren) mit keinem der Segmente korrespondiert (d. h. dass sie einander nicht ähneln). Gleiches gilt für die Beschäftigten im primären Segment, für die sich ebenso keine Korrespondenz mit einer der Altersgruppen beobachten lässt. Eingeschränkt trifft diese Aussage auch für die Beschäftigten im tertiären Segment zu. Dagegen findet sich eine „räumliche Nähe“ (innerhalb des Koordinatensystems) zwischen den Beschäftigten des sekundären Segments und der Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen. Für die Beschäftigten des public sector gilt Vergleichbares für die Altersgruppe 55 Jahre und älter.

Mit Blick auf die Zusammensetzungen in der westdeutschen Wirtschaftsstruktur sind die Verhältnisse – mit Ausnahme der Beschäftigten des primären Sektors, die wie in Ostdeutschland mit keiner der Altersgruppen korrespondieren - deutlich anders (rechte Seite der Abbildung 3): Hier zeichnet sich deutlich eine Korrespondenz zwischen verschiedenen Altersgruppen und einzelnen Segmenten ab. Im tertiären Segment ist eine räumliche Nähe zu den Unter-25-Jährigen bzw. zu den 25- bis 34-Jährigen zu beobachten. Beschäftigte im Dienstleistungssegment sind also vergleichsweise jung oder eher jung. Im sekundären Segment ist ein derartige Korrespondenz für die mittlere Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen zu konstatieren, im public sector für die älteren Beschäftigtengruppen der 45- bis 54-Jährigen und der 55 Jahre alten und älteren.

² Die zu diesem Zweck durchgeführte Korrespondenzanalyse ist eine Visualisierungsmethode zur Darstellung komplexer Zusammenhänge. Die Veranschaulichung mittels Korrespondenzanalyse beruht auf der räumlichen Nähe der Untersuchungseinheiten im Koordinatensystem eines zweidimensionalen Merkmalsraumes.

Abbildung 3: Ergebnisse einer Korrespondenzanalyse nach Altersgruppen und Wirtschaftssegmenten



Quelle: Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen und Darstellung

Zusammenfassend zeigen sich im Ost-West-Vergleich anhand der graphischen Darstellung keine Unterschiede im primären Segment (da für Ost wie West keine Korrespondenz mit einer der Altersgruppen) und tendenziell keine Unterschiede im sekundären Segment mit Bezug auf die Gruppe der 35- bis 44-Jährigen (da für Ost wie West Korrespondenz mit einer Altersgruppe).

Unterschiede im regionalen Vergleich zeigen sich dagegen bei den Beschäftigten des public sector, die im Osten älter (räumliche Nähe der Gruppe 55 und älter zum Segment) sind als im westdeutschen Segment (hier die Gruppe der 45- bis 54-Jährigen). Zudem ist in Westdeutschland das tertiäre Segment jung; es korrespondiert mit der Altersgruppe der unter 25-Jährigen und der Gruppe der 25- bis 34-Jährigen. Im Osten des Landes ist eine solche Ähnlichkeit anhand der Visualisierung nicht zu erkennen.

Nachdem bisher die Altersstrukturen der ostdeutschen Wirtschaft insgesamt im Vordergrund standen, geht es im folgenden Abschnitt der empirischen Analysen um die Altersstrukturen auf der betrieblichen Ebene. Vor dem Hintergrund der geschilderten Spezifik der Wirtschaftssegmente ist erwartbar, dass sich die beobachteten Strukturen in ähnlicher Weise auf der betrieblichen Ebene identifizieren lassen und sich somit entsprechende Herausforderungen an eine betriebliche Personalpolitik stellen: Wenn ein (ostdeutscher) Betrieb eine spezifische – z. B. überalterte oder auch gedellte – Altersstruktur aufweist, dann müssen

- viele ältere Mitarbeiter (unter diesen vor allem auch Wissens- und Kompetenzträger) ersetzt werden. Dies entspricht einem sich aus der Überalterung einer Belegschaft (die ersetzt werden muss) ergebenden Bezugsproblem. Und dann müssen
- nachrückende Mitarbeiter bzw. neu rekrutierte Nachwuchskräfte z. T. zeitgleich in das „eingespielte“ Team der erfahrenen Mitarbeiter integriert werden. Dies entspricht einem sich ergebenden Leistungsproblem, weil die Lücke unter den mittleren Jahrgängen nicht (mehr) quantitativ zu schließen ist.

3. Umriss einer Betriebstypologie

Aus der Zusammenarbeit mit den Praxispartnern im GenBa-Verbundprojekt ergeben sich bereits konkrete Hinweise darauf, dass die innerhalb der Branchenverteilung identifizierte Dellenstruktur des Beschäftigtenalters ein auch in einzelnen Betrieben beobachtbares und damit personalpolitisch relevantes Phänomen ist (siehe die Beiträge von Junge und Klatzschow in diesem Band und Grünert 2012). Angesichts sinkender Nachwuchszahlen und eines sich immer in breiterer Front abzeichnenden Fachkräftemangels lautet somit eine dringliche, für die betriebliche Rekrutierungspraxis relevante Frage: Wo können Betriebe die benötigten Fachkräfte rekrutieren und wie können diese integriert werden?

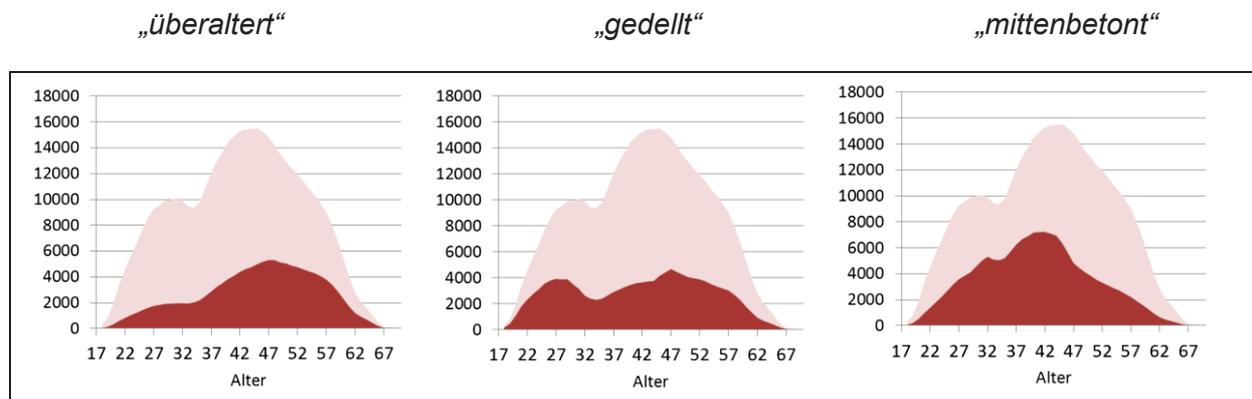
Ein Ziel des ZSH-Teilvorhabens ist die Klärung der empirischen Verbreitung dieses Phänomens sowie die Identifizierung etwaiger, anders gelagerter Problemkonstellationen, die sich aus einer spezifischen, betrieblichen Altersstruktur ergeben: Ist der Dellenbetrieb eher ein Einzelfall oder ist er in Ostdeutschland häufig zu finden? Eine Beantwortung der Frage bildet die Grundlage für die zweite Annahme: Dellenbetriebe und Betriebe mit andersgelagerten Altersstrukturen haben unterschiedliche Personalprobleme. Mit Bezug auf die Altersstruktur ist z. B. in den „Dellenbetrieben“ sowohl ein Leistungsproblem – Probleme der fehlenden vermittelnden Mitte – als auch ein Bezugsproblem – Zwang zur Externalisierung und zunehmende Schwierigkeiten bei der Rekrutierung – sowie ein Zeitproblem – die Bearbeitung dieser beiden Problemlagen innerhalb eines relativ kleinen Zeitfensters – zu erwarten. Damit würden sich in Dellenbetrieben neue bzw. andere personalwirtschaftliche Herausforderungen stellen, die sich zudem von den Bezugsproblemen der „lediglich“ überalterten Betriebe unterscheiden. Dementsprechend richtet sich der folgende Abschnitt auf die empirische Quantifizierung dieses Betriebstyps und die Exploration weiterer betrieblicher Altersstrukturtypen.

3.1 Drei Betriebstypen

Mittels einer Clusteranalyse als einem explorativen Verfahren der Datenanalyse können in großen Datensätzen Strukturen und vor allem ähnliche Gruppen von (Betriebs-)Fällen identifiziert werden. Für die hier verfolgten Zwecke wurde wiederum das Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit (2007) analysiert. In diesem Datensatz sind Angaben von mehr als 100.000 ostdeutschen sv-pflichtig Beschäftigten und den Betrieben, in denen sie beschäftigt sind, verfügbar.

Im Ergebnis der Clusteranalyse lassen sich drei Typen identifizieren. Dafür wurden die Beschäftigten nach Merkmalen der Betriebe, in denen sie arbeiten, zusammengefasst. Im Einzelnen waren dies die Altersstruktur der Beschäftigten, die Betriebsgröße auf Basis der Beschäftigtenzahl, die größte Altersgruppe im Betrieb und das Wirtschaftssegment, in dem der Betrieb tätig ist. Die sich ergebene Typologie basiert also insbesondere auf den Ähnlichkeiten innerhalb der betrieblichen Altersstrukturen eines Typs im Unterschied zu den anderen Betriebstypen. Einleitend bebildert die Abbildung 4 die Verteilung der Altersjahrgänge der Beschäftigten im jeweiligen Betriebstyp vor dem (blass dargestellten) Hintergrund der Verteilung der Beschäftigtenalter in den Betrieben insgesamt:

Abbildung 4: Ergebnisse einer Clusteranalyse – Betriebstypen auf Basis der betrieblichen Altersstruktur



Quelle: Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen und Darstellung

Deutlich werden in den einzelnen Betriebstypen die unterschiedlichen Verteilungen der Beschäftigtenjahrgänge. Im Typus des überalterten Betriebs liegt das durchschnittliche Median-Alter der Beschäftigten bei 45 Jahren. D. h. in der Reihe aller Altersangaben der Beschäftigten im Betriebstyp teilt das Alter von 45 Jahren die Reihe aller Altersangaben in zwei gleichgroße Hälften. Dieser Wert entspricht also dem 0,5-Quantil der Jahrgangsverteilung: Die eine Hälfte der Beschäftigten im überalterten Cluster liegt unter und die zweite Hälfte über diesem Wert. Dies verdeutlicht die stark besetzten Altersjahrgänge innerhalb dieses Betriebstypus: Im Vergleich zur Gesamtverteilung ist der Scheitelpunkt hier nach rechts, hin zu den Älteren verschoben.

Eine eher symmetrische Altersstruktur ist im Cluster des mittenbetonten Betriebstyps zu verzeichnen. Der Median des Beschäftigtenalters liegt hier bei 39 Jahren: Im Vergleich zur Gesamtverteilung ist der Scheitelpunkt etwas nach links, hin zu den Jüngeren verschoben.

Eine Besonderheit bietet die Altersstruktur des Dellenbetriebs. Zwar liegt das Median-Alter der Beschäftigten bei 41 Jahren und wäre damit ähnlich dem Median-Alter des mittenbetonten Typs. Wie die Abbildung aber verdeutlicht, geht eine einfache Betrachtung des Medians an der spezifischen Altersstruktur dieses gedellten Clustertypus vorbei, denn diese weist zwei Scheitelpunkte auf. Die entsprechenden Quartile, das 0,25-Quantil und das 0,75-Quantil, liegen bei 30 bzw. bei 50 Jahren. Das bedeutet, dass ein Viertel der Beschäftigten jünger als 30 Jahre, ein weiteres Viertel älter als 30, aber jünger als 41 Jahre ist. Das dritte Viertel ist älter als 41 Jahre und jünger als 50 und das letzte Viertel älter als 50 Jahre.

Zur weiteren Beschreibung der einzelnen Cluster gibt die Tabelle 2 einen Überblick:

Tabelle 2: Ergebnisse einer Clusteranalyse – Beschreibung der Betriebstypen

Clustertyp	Clusterbeschreibung	Zentrale Herausforderung
„überaltert“	Altersstruktur verschoben zu älteren Jahrgängen ältere Altersgruppen sind die größte Beschäftigtengruppe im Betrieb eher größere Betriebe im public sector und im sekundären Segment	erhöhter Ersatzbedarf (quantitativ und qualitativ) für Rekrutierung (Bezugsproblem)
„gedellt“	junge Altersgruppe und z. T. auch ältere sind größte Beschäftigtengruppen hohes Gewicht kleinster Betriebe mit Schwerpunkt im primären aber auch im tertiären Segment	Lücke bei den mittleren Jahrgängen neben Bezugsproblem durch Ersatzbedarf auch Leistungsproblem
„mittenbetont“	mittlere Altersgruppe ist größte Beschäftigtengruppe; symmetrische, ausgeglichene Altersstruktur Betriebsgrößen relativ gleich verteilt über sekundäres und tertiäres Segment; z.T. public sector	u.U. aktuell qualitatives Bezugsproblem Ersatzbedarf verstärkt in der Zukunft

Der überalterte Clustertyp ist benannt nach der zentralen Problemkonstellation, die aus seiner Altersstruktur herrührt: In einem solchen Betrieb sind die älteren Jahrgänge stark besetzt, die Altersgruppe ab 46 Jahre ist mit gut 60 Prozent aller Betriebe die größte Beschäftigtengruppe im Betrieb. Die Betriebe in diesem Cluster sind eher größere (Klein-) Betriebe ab 20 Beschäftigte und häufiger im public sector aber auch im sekundären Segment tätig.

Das Cluster des gedellten Betriebstyps zeichnet sich durch die namensgebende Delle in der betrieblichen Altersstruktur aus: In diesem Typ sind alle Betriebe gruppiert, in denen die junge Beschäftigtengruppe (bis 29 Jahre) zugleich die größte Beschäftigtengruppe ist. Zudem ist ein guter Teil der Betriebe hier vertreten, in denen die älteren Jahrgänge (ab 46 Jahre) die größte Gruppe im Betrieb bilden. Die Betriebe in diesem Cluster sind eher Kleinbetriebe mit bis zu 19 Beschäftigten. Im Hinblick auf die Branchenzuordnung finden sich in diesem Betriebstyp häufiger Betriebe des primären und des tertiären Sektors.

Als „mittenbetont“ wurde der dritte Clustertyp beschrieben. In diesem ist die Altersstruktur gekennzeichnet durch die mittlere Altersgruppe der 30- bis 44-Jährigen, die fast ausschließlich die größte Altersgruppe in diesem Betriebstyp stellen. Bei der Beschäftigtenzahl sind kaum Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsgrößen zu beobachten. In der Zuordnung zu den Wirtschaftssegmenten sind Betriebe dieses Clustertyps häufiger im tertiären und sekundären Segment zu verzeichnen.

Zusätzlich zu der ersten Beschreibung der Clustertypen sind in der rechten Spalte der Tabelle 2 zentrale Herausforderungen einer betrieblichen Personalpolitik des jeweiligen Betriebstyps skizziert, die sich aus der Altersstruktur ergeben. Unter den Betrieben des überalterten Typs zeichnet sich ein Handlungsbedarf durch das absehbare Ausscheiden vieler Mitarbeiter aus Altersgründen ab. Diese müssen dann ceteris paribus entsprechend ihrer Zahl und Qualifikation ersetzt werden. Aufgrund dieser Altersstruktur (wenig Jüngere und viele Ältere) ent-

steht für diese Betriebe mit einem einsetzenden Ersatzbedarf in erster Linie ein Bezugsproblem der Personalarbeit.

Anders stellt sich die personalpolitische Situation im gedellten Betriebstypus dar: In diesem bilden sowohl die jüngeren als auch die älteren Beschäftigten große Gruppen, die mittleren Jahrgänge sind dagegen schwach vertreten. Die betriebliche Altersstruktur ist damit deutlich unausgewogener und evoziert zusätzliche Problemlagen über den Ersatz ausscheidender Fachkräfte hinaus: Die fehlenden, zwischen Jüngeren und Älteren vermittelnden mittleren Jahrgänge legen die Vermutung nahe, dass sich in diesen Betrieben aufgrund einer mangelnden generationenübergreifenden Kooperationsbereitschaft unter den Beschäftigten Motivations- und Leistungsprobleme herauskristallisieren.

Im dritten, mittenbetonten Betriebstypus ist eine eher ausgewogene Altersstruktur mit einer großen mittleren Altersgruppe und einer jeweils kleineren jungen sowie älteren Gruppe prägend. Unmittelbare personalpolitische Herausforderungen können hier weniger durch einen zukünftig erwartbaren moderaten Ersatzbedarf als durch einen etwaigen Erweiterungsbedarf entstehen.

3.2 Profile der Betriebstypen

Zur weiteren Profilierung der identifizierten Betriebstypen werden im Folgenden zusätzliche deskriptive Aspekte herangezogen: die Qualifikationsstruktur, der Anteil von Frauen an den Beschäftigten und der Anteil der geringfügig Beschäftigten. In der Tabelle 3 sind die Anteile der Betriebe, die angaben, Mitarbeiter auf den einzelnen Qualifikationsstufen bzw. Frauen oder geringfügig Beschäftigte im Betrieb zu beschäftigen, in den jeweiligen Clustern wiedergegeben. Zusätzlich gibt die rechte Spalte innerhalb eines jeden Betriebstypus den durchschnittlichen Anteil (Median) der jeweiligen Beschäftigtengruppe an.

Insgesamt geben etwas mehr Betriebe (71 %) an, einfache Arbeiter zu beschäftigen, als Facharbeiter (68 %). Der durchschnittliche Anteil dieser beiden Beschäftigtengruppen liegt bei 13 bzw. 15 Prozent. Fast alle Betriebe (92 %) beschäftigen Angestellte mit einem durchschnittlichen Anteil von 37 Prozent. In knapp zwei Drittel der Betriebe werden zudem Absolventen mit Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss beschäftigt. Die Anteile dieser Gruppen liegen allerdings im Mittel bei vier bzw. sechs Prozent. In so gut wie allen Betrieben (98 %) werden Frauen beschäftigt, ihr mittlerer Anteil liegt bei 44 Prozent. Und in drei Viertel der Betriebe kommen geringfügig Beschäftigte zum Einsatz, wobei ihr Anteil im Durchschnitt bei sechs Prozent liegt.

Mit dem Blick in die einzelnen Betriebstypen fallen einige Differenzen auf: Die Anteile der Betriebe, die angaben, alle Gruppen zu beschäftigen, liegen im überalterten Betriebstyp für alle Gruppen über dem Gesamt-Durchschnitt. Hierbei dürfte es sich auch um einen Effekt relativ häufiger vertretenen Großbetriebe in diesem Typ handeln. Allerdings liegen die mittleren Anteile der jeweiligen Gruppen an den Beschäftigten (entsprechender Median) unter dem entsprechenden Gesamtwert. Eine Ausnahme bildet der Frauenanteil, der mit 49 Prozent über dem Durchschnitt liegt. Dies ist z. T. in der Branchenstruktur des Clusters begründet, in dem die Bereiche Öffentliche Verwaltung, Gesundheit und Soziales überdurchschnittlich oft vertreten sind. Gleiches gilt auch für das Verarbeitende Gewerbe.

Tabelle 3: Qualifikationsstruktur, Frauenanteil, Anteil geringfügig Beschäftigter – Anteil der Betriebe mit Beschäftigengruppen und Median der Beschäftigtenanteile (gerundet) im Betriebscluster

	Betriebstyp						Gesamt	
	überaltert		gedellt		mittenbetont			
	Betriebe mit...	...in diesen Anteil von...						
Arbeiter	83,0	9	61,7	17	68,2	15	70,6	13
Facharbeiter	80,7	12	60,3	21	65,0	13	68,3	15
Angestellte	98,7	35	85,5	28	93,2	47	92,4	37
MA mit Fachhochschulabschluss	75,1	4	38,0	4	63,1	5	59,1	4
MA mit Hochschul-/Uni-Abschluss	73,8	5	38,8	5	64,7	8	59,6	6
Frauen	99,6	49	95,5	47	97,5	40	97,5	44
geringfügig Beschäftigte	76,7	3	73,2	16	73,8	4	74,5	6

Quelle: Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen

Im Falle des gedellten Typs liegen die Betriebsanteile auf allen Ebenen der Beschäftigtengruppen unter dem jeweiligen Schnitt in der Gesamtverteilung. Dies steht im Zusammenhang mit geringeren Beschäftigtenzahlen, da Kleinbetriebe mit höherer Wahrscheinlichkeit weniger ausdifferenzierte Beschäftigungsstrukturen aufweisen. Jedoch liegen die Beschäftigtenanteile – mit Ausnahme der Angestellten und der Fach- und Hochschulabsolventen – über dem Durchschnitt. Wenn also Betriebe angaben, eine der Gruppen zu beschäftigen, waren es im Schnitt mehr Beschäftigte in dieser Gruppe als in den anderen Typen (insbesondere Frauen mit 47 %, Facharbeiter mit 21 %, Arbeiter mit 17 % und geringfügig Beschäftigte mit 16 %). In der Branchenstruktur stechen in diesem Cluster die Landwirtschaft, Energie/Wasser/Recycling, das Gastgewerbe, Verkehr und Nachrichten, die Dienstleistungen für Unternehmen sowie die sonstigen Dienstleistungen heraus.

Unter den mittenbetonten Betrieben liegen die Anteile der Betriebe, die Angestellte und Fach- bzw. Hochschulabsolventen beschäftigten, (leicht) über dem Durchschnitt. Dies gilt ebenso für die Beschäftigtenanteile dieser Gruppen, wobei hier die Angestelltengruppe mit 47 Prozent gegenüber 37 Prozent gesamt noch deutlich hervortritt. Eher unterdurchschnittlich sind die Anteile der Fachkräfte (13 %) sowie der Frauen (40 %) an den Beschäftigten im Cluster. Das Verarbeitende Gewerbe, Verkehr und Nachrichten und die Dienstleistungen für Unternehmen sind in diesem Betriebstyp überdurchschnittlich häufig vertretene Branchen.

3.3 Ost-West-Unterschiede im Profil

Im regionalen Vergleich der Betriebstypen zeigt sich, dass der überalterte Betriebstyp keine markanten Ost-West-Unterschiede bezüglich seines jeweiligen Anteils aufweist. Dagegen ist der Anteil von Dellenbetrieben im Osten deutlich höher als im Westen. Das Gegenteil ist beim mittenbetonten Clustertyp der Fall. Dieser Betriebstyp ist vor allem im Westen anteilig stark vertreten und im Ostteil deutlich unterrepräsentiert (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Regionale Verteilung der Clustertypen – Zeilenprozent

	überaltert	gedellt	mittenbetont	Gesamt
West	29,6	29,8	40,6	100,0
Ost	31,9	37,5	30,6	100,0
Gesamt	30,0	31,2	38,7	100,0

Quelle: Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen

Bezogen auf die obigen, zusätzlichen Deskriptoren der Betriebstypen, ist in einer Ost-West-Differenzierung zu beobachten, dass grosso modo das bereits für die einzelnen Typen Beschriebene für die Betriebstypen in Westdeutschland ebenso gilt (siehe Tabelle 3). Aus diesem Grund wurde an dieser Stelle auf die Darstellung der Verteilung für die alten Bundesländern verzichtet. Die Verteilung für Ostdeutschland zeigt jedoch folgende Unterschiede (Tabelle 5).

Tabelle 5: Qualifikationsstruktur, Frauenanteil, Anteil geringfügig Beschäftigter – Anteil der Betriebe mit Beschäftigengruppen und Median der Beschäftigtenanteile (gerundet) im Betriebscluster für Ostdeutschland

	Betriebstyp						Gesamt	
	überaltert		gedellt		mittenbetont			
	Betriebe mit...	...in diesen Anteil von...						
Arbeiter	69,2	4	56,9	14	57,4	8	61,0	8
Facharbeiter	78,5	16	69,2	33	64,4	24	70,7	25
Angestellte	98,2	35	84,4	25	90,2	48	90,5	33
MA mit Fachhochschulabschluss	75,9	5	43,1	6	55,1	4	57,5	5
MA mit Hochschul-/Uni-Abschluss	76,4	7	43,3	6	57,8	12	58,6	8
Frauen	99,6	62	94,7	44	95,5	54	96,5	52
geringfügig Beschäftigte	65,1	3	62,3	12	60,9	4	62,7	5

Quelle: Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen

Generell ist die Struktur der Beschäftigung in den ostdeutschen Betrieben eine andere als in den westdeutschen. Der Anteil der Betriebe, in denen einfache Arbeiter beschäftigt sind, liegt mit 61 Prozent mehr als zehn Prozentpunkte unter den westdeutschen Anteilen (mit 73 %). Zudem ist diese Beschäftigtengruppe deutlich kleiner (Ost mit acht Prozent und West mit 14 %). Diese Verhältnisse sind auch für Betriebe mit geringfügig Beschäftigten zu beobachten. Demgegenüber sind die Anteile der Betriebe, die Facharbeiter beschäftigten, zwar nur leicht erhöht (71 % gegenüber 68 %), aber die Beschäftigtenanteile umso höher mit 25 Prozent gegenüber 14 Prozent. Gleiches gilt für den Frauenanteil mit 52 Prozent im Osten und 42 Prozent im Westen bei jeweils ca. 97 Prozent aller Betriebe. Dagegen sind die Unterschiede bei den Fach- und Hochschulabsolventen eher marginal. Vor diesem Hintergrund der Ost-West-Unterschiede zeigen sich ebenso die bereits beschriebenen Differenzierungen zwischen den einzelnen Clustertypen - jedoch auf dem jeweiligen Niveau der beschriebenen Ost-West-Ausprägung.

Ein weiterer Blick auf die Branchenstruktur der einzelnen Typen im regionalen Vergleich offenbart (tendenzielle) Unterschiede. Der Typ des ostdeutschen, überalterten Betriebs zeigt erhöhte Anteile der Öffentlichen Verwaltung und des Bildungsbereichs, z. T. auch des Baugewerbes. Sein westdeutsches Pendant findet sich stärker im Verarbeitenden Gewerbe. Der ostdeutsche Dellenbetrieb ist häufiger in der Landwirtschaft, dem Bereich Verkehr und Nachrichten sowie, mit Abstrichen, in den Dienstleistungen für Unternehmen anzutreffen als die westdeutschen Vergleichsbetriebe. In diesen sind lediglich (sehr) schwach erhöhte Anteile des Bereichs Handel, des Kredit- und Versicherungswesens sowie des Bereichs Gesundheit und Soziales zu beobachten. Im Ost-West-Vergleich des mittenbetonten Betriebstyps liegen die Unterschiede im Baugewerbe und im Bereich Gesundheit und Soziales (unter den ostdeutschen Betrieben) und tendenziell im Verarbeitenden Gewerbe (unter den westdeutschen).

4. Fazit

Die vorangegangenen Analysen des repräsentativen Datenmaterials haben gezeigt, dass die der Analyse zugrunde liegenden Fallberichte aus der betrieblichen Personalpraxis keine Einzelfälle sind. Die eingangs getroffene Leitannahme war, dass eine zunehmende Heterogenität von Betriebsstrukturen sowohl mit unterschiedlicher Betroffenheit durch den Umschlag der Knappheitsverhältnisse als auch mit unterschiedlichen Reaktionsweisen einhergeht. Unterschiedliche Betroffenheiten ergeben sich z. B. aus der Frage, ob für den Betrieb eher ein Bezugs- oder ein Leistungsproblem im Vordergrund steht. Den unterschiedlichen Problemlagen vorgelagert sind Merkmalskonstellationen in Betrieben, die diese unterschiedlichen Betroffenheiten begründen. Die nunmehr empirisch identifizierten Betriebstypen lassen unterschiedliche Reaktionsweisen aufgrund der Unterschiede in der Altersstruktur, der Zusammensetzung ihrer Beschäftigtengruppen, der Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit und nicht zuletzt aufgrund ihrer regionalen Verankerung erwarten. Dies sind die Parameter bzw. Dimensionen im Koordinatensystem der Betroffenheit: Es hat sich gezeigt, dass die seit dem Jahr 1990 entstandenen betrieblichen Altersstrukturen eine primäre Rolle bei der Verursachung der personalpolitischen Herausforderungen spielen. Allerdings sind die entsprechenden Betriebstypen unterschiedlich über Wirtschaftszweige und Betriebsgrößeklassen verteilt. Je nach Zugehörigkeit zu letzteren variieren jedoch die anzunehmenden Lösungspotentiale. Während der augenscheinlich besonders problematische Typ „überaltert“ mit seiner drängenden Bezugsproblematik häufiger bei großen Betrieben, hier oft im

öffentlichen Dienst, anzutreffen ist, finden sich bei diesen aber auch besondere Potentiale, Beschäftigte und Ausbildungsbewerber zu rekrutieren und an sich zu binden. Trotzdem laufen diese Betriebe Gefahr, zukünftig in eine Dellen-Konstellation hineinzugeraten. Unmittelbar mit dieser Herausforderung und damit auch mit den einhergehenden Leistungsproblemen konfrontiert sind häufiger kleine Betriebe. Hier besteht die Aufgabe darin, den Wissenstransfer zu organisieren, um den anstehenden Generationenwechsel zu meistern.

Wie sich die verschiedenen, hier erörterten Problemlagen in unterschiedlichen Betriebstypen darstellen, welche Lösungsansätze je gefunden werden und wie erfolgreich diese sind, ist derzeit Gegenstand von Analysen aktueller Daten einer breit angelegten Unternehmensbefragung im GenBa-Projekt.

Literatur

- Behr, M. (2004): Jugendentwöhnte Unternehmen in Ostdeutschland. Eine Spätfolge des personalwirtschaftlichen Moratoriums. In: Lutz, B. (Hrsg.): Bildung und Beschäftigung. Berliner Debatte Wissenschaftsverlag, S. 143-188.
- Behr, M.; Ehrlich, M.; Wiekert, I. (2010): Fachkräfteverwöhnt und Jugendentwöhnt. Neue Risiken für Unternehmen in der Nachwuchs- und Fachkräftesicherung. In: Wiekert, I. (Hrsg.): zsh-Herbsttagung zur Fachkräftesicherung in turbulenten Zeiten – Tagungsband 2. Forschungsberichte aus dem zsh 10-1, S. 27-46.
- Buchwald, C.; Ketzmerick, T.; Wiekert, I. (2013): Blockiert oder stimuliert? Generationenübergreifende Kooperation zwischen Jung und Alt als Impuls für betriebliche Innovationsfähigkeit. In: Praeview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Nr. 1, 2013, S. 16-17.
- Grünert, H. (2012): Generationenbalance in Dellenbetrieben. Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource. In: Praeview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Nr. 3, 2012, S. 28-29.
- Grünert, H.; Ketzmerick, T.; Lutz, B.; Wiekert, I. (2012): Ostdeutsche Betriebe im demographischen Umbruch. In: Best, H.; Holtmann, E. (Hrsg.): Aufbruch der entscherten Gesellschaft. Deutschland nach der Wiedervereinigung. Frankfurt (Main) und New York: Campus Verlag, 202-221.
- Lutz, B. (1987): Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt (Main) und New York: Campus Verlag.
- Wiekert, I. (2011): Fachkräfterekrutierung im Wandel. In: Wiekert, I.; Winge, S. (Hrsg.): Junges altes Sachsen-Anhalt. Ein Bundesland im Blick der Sozialforschung. Halle: Universitätsverlag Halle-Wittenberg, S. 15-56.

Mit Kompetenzmanagement voran! Kompetenzen identifizieren und entwickeln in Thüringen

Bernd Wolf, Kristin Schenk, Christin Berk

Im Rahmen des Verbundprojekts GenBa – GenerationenBalance fand am 11. April 2013 in Gotha ein Workshop mit dem Titel „Mit Kompetenzmanagement voran! Kompetenzen identifizieren und entwickeln in Thüringen“ statt. Organisiert wurde dieser Workshop durch die Eichenbaum GmbH. Der Workshop bildete den Auftakt zur Initiierung eines Thüringer Netzwerks. Ziel des Netzwerks ist es, eine Plattform zu bieten, auf der sich Personen in Personalverantwortung mit anderen austauschen können und gemeinsam Maßnahmen aus den Bereichen Kompetenz- und Wissensmanagement als eine Option, mit den demografischen Entwicklungen umzugehen, diskutieren können.

Zentrales Thema des Auftakt-Workshops war die Einführung und Umsetzung von Kompetenzmanagement in Thüringer Betrieben. Kompetenzmanagement ist ein Managementansatz, um vorhandene Kompetenzen (i. S. von „Können“) des Personals einerseits zu erfassen und andererseits im Zusammenhang mit individuellen Mitarbeiterwünschen und der Unternehmensentwicklung weiterzuentwickeln (siehe dazu Abschnitt 1.2). Neben interessierten Personalverantwortlichen nahmen auch Personen teil, in deren Unternehmen gemeinsam mit der Eichenbaum GmbH ein Kompetenzmanagementsystem eingeführt wird.

Eingeleitet wurde der Workshop durch Christina Buchwald und Thomas Ketzmerick vom Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. Diese präsentierten Ergebnisse von Analysen zur Altersstruktur von Beschäftigten und Strategien von ostdeutschen Unternehmen, mit den demografischen Entwicklungen umzugehen. Eine nähere Erläuterung dieser Ergebnisse findet sich in dieser Publikation (siehe dazu Wiekert; Ketzmerick; Buchwald in diesem Band).

Bernd Wolf und Kristin Schenk stellten im Anschluss die in Thüringen im Rahmen des GenBa-Projekts geplanten Aktivitäten vor. Dabei wurde auf die Zielsetzungen, den zu erwartenden Nutzen, die verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten und auch auf den Aufwand eines solchen Prozesses eingegangen. Gemeinsam mit den Teilnehmenden wurde eine einheitliche sprachliche Verstehensbasis (d. h. verschiedene Begriffsklärungen) zum Thema erarbeitet, die insbesondere für die Folgeworkshops als wichtig erachtet wird. In den nachstehenden Kapiteln werden Inhalte und Ergebnisse zu diesen Schwerpunktthemen dargestellt.

1. Begriffsklärung – eine gemeinsame Verständnisbasis schaffen

1.1 Begriff Kompetenz

Kompetenz ist ein Begriff, der vertraut erscheint und trotzdem ein nahezu unerschöpfliches Repertoire an Definitionen bietet. Die folgende im Workshop präsentierte/diskutierte Folie (Abbildung 1) bildet diese Vielfalt exemplarisch ab.

Abbildung 1: Unterschiedliche Definitionen des Begriffs „Kompetenz“



Kompetenzen – Definitionen

- „K. sind die Fähigkeiten, in unerwarteten Situationen selbstorganisiert und kreativ zu handeln“ (Erpenbeck, 2012, S. 19)
- „Kompetenz beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden“ (North & Reinhardt, 2005)
- „Kompetenzen sind alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die einen Mitarbeiter in vertrauten wie ungewohnten Situationen entscheidungs-, handlungs- und somit leistungsfähig machen.“ (RKW Kompetenzzentrum; S 3)



Geördert von:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderschwerpunkt
Innovationsfähigkeit im
demografischen Wandel

Vor diesem Hintergrund war es für die Projektmitarbeitenden der Eichenbaum GmbH wichtig, gemeinsame Merkmale verschiedener Kompetenzkonzepte darzustellen, wie zum Beispiel, dass Kompetenzen

- veränderbar sind, sich entwickeln lassen;
- Wissen, Fertigkeiten, Qualifikationen umfassen, aber darüber hinausgehen und
- sich im konkreten Handeln, z. B. im Arbeitsprozess zeigen.

In Interviews, die im Projektkontext mit Personalverantwortlichen geführt wurden, hat sich gezeigt, dass diese bei der Beschreibung notwendiger Kompetenzen der Mitarbeitenden auf Aspekte wie Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Qualifikationen, Erfahrungen referieren. Aus diesem Grund wurde für die Projektarbeit eine Arbeitsdefinition aufgestellt und im Workshop diskutiert, die dieser Tatsache Rechnung trägt und sich an dem personaldiagnostischen Begriff der „Eignung“ orientiert:

Kompetenz wird in diesem Projektzusammenhang als die „Gesamtheit aller Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen, aber auch die persönlichen Erfahrungen des Mitarbeitenden, die für eine erfolgreiche Tätigkeitsausführung notwendig sind bzw. diese maßgeblich beeinflussen“, verstanden.

Von den Anwesenden wurde diese Arbeitsdefinition angenommen.

1.2 Begriffe Kompetenzmanagement, Kompetenzmodell und Kompetenzprofil (IST und SOLL)

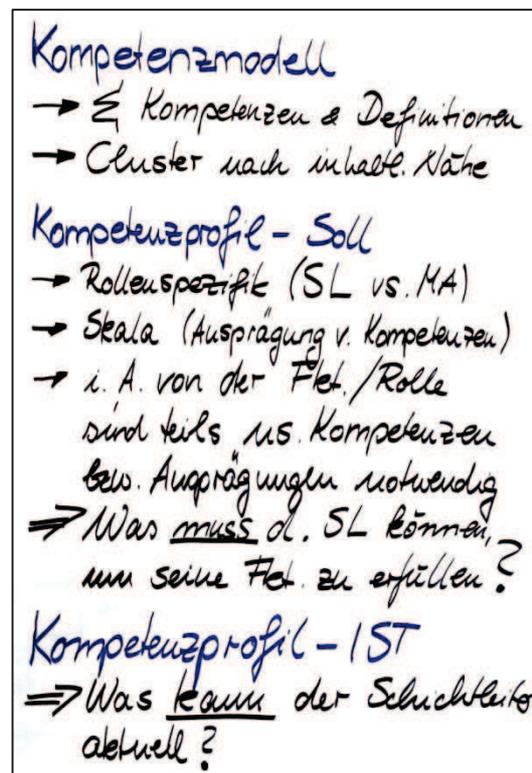
Bei dem Verständnis von Kompetenzmanagement stützen sich die Projektmitarbeitenden auf eine Definition von North und Reinhardt (2005: 16): „Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und die Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeitenden sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen“.

Kernelemente des Kompetenzmanagements sind das Kompetenzmodell und die Kompetenzprofile (IST und SOLL). Da es verschiedene Synonyme für diese Instrumente gibt, wurde im Projektkontext die Verwendung folgender Begriffe mit dazu gehöriger Definitionen vereinbart:

- *Kompetenzmodelle* beinhalten die in einem Betrieb betrachteten Kompetenzen bzw. Kompetenzgruppen und geben deren Verständnis wieder.
- Das *SOLL-Profil* stellt dar, welche Kompetenzen in welcher (Mindest)-Ausprägung vorhanden sein müssen, um eine bestimmte Tätigkeit im Unternehmen auf einer bestimmten Stelle erfolgreich auszuführen.
- Ein *IST-Profil* hingegen gibt die tatsächliche Ausprägung verschiedener Kompetenzen eines Mitarbeitenden wieder und kann mit dem SOLL-Profil verglichen werden, um Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten.

Die nachfolgende Abbildung stellt die Begriffserklärungen anhand des im Workshop verwendeten Flipcharts dar.

Abbildung 2: Begriffsklärungen



2. Aufwand, Nutzen, Anwendungsmöglichkeiten

Die Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems ist gerade für kleine Unternehmen mit großem Aufwand verbunden. Die Einführung mit externer Unterstützung dauert zwischen ein und zwei Jahren. Bis es von den Mitarbeitenden und den Personalverantwortlichen vollends genutzt wird, kann es bis zu fünf Jahre dauern. Mit der Einführung ist gemeint, dass SOLL-Profile erstellt werden müssen, ein einheitliches Verständnis von benötigten Kompetenzen gegeben sein muss und dass Kompetenzen bei den einzelnen Mitarbeitenden erfasst werden müssen, ob nun als Selbst- oder/und Fremdeinschätzung. Abschnitt 3 macht diese Prozessschritte transparent.

Den damit verbundenen Kosten stehen folgende langfristige Nutzenaspekte gegenüber:

- *Weiterbildungsinhalte können gezielt an Unternehmensbedarfen/-prozessen ausgerichtet werden, sodass Fehlinvestitionen für unangemessene Weiterbildungsthemen vermieden werden können.*
- Durch SOLL-Profile werden Erwartungen an Mitarbeitende transparent und schaffen somit *Rollenklarheit und Sicherheit im Handeln*. Andererseits werden durch IST-Profile Experten auf bestimmten Wissens- und Kompetenzfeldern identifiziert und können somit als Mentor eingesetzt werden bzw. wird für Kollegen klar, wen sie bei welchen Problemlagen ansprechen können.
- *Kompetenzlücken werden frühzeitig entdeckt* und können durch geeignete Qualifizierung oder Rekrutierung geschlossen werden: Besonders interessant wird dieser Aspekt, wenn langjährige Mitarbeiter in absehbarer Zeit ausscheiden und durch die erhobenen Kompetenzen sichtbar wird, welche Mitarbeiter die damit entstehende Lücke am besten schließen können und welche weiteren Fertigkeiten sie noch erlernen müssen. Somit ist auch sichergestellt, dass Auftragsannahmen und deren Abarbeitung kontinuierlich gewährleistet werden können.
- *Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit/Erhöhung der Einsatzflexibilität*: Gerade kleine Unternehmen haben schwankende Auftragslagen – ein flexibler Einsatz der Beschäftigten in einer Mehrzahl von Anwendungsbereichen ist daher vorteilhaft zur Bestands- und Beschäftigungssicherung. Ein Kompetenzmanagementsystem hilft dabei, flexible Einsatzvoraussetzungen zu schaffen.
- Mitarbeitende erhalten eine *Anerkennung informell erworbener Kompetenzen* und können individuell gefördert werden.

Weitere Nutzenaspekte zeigen die unterschiedlichen Möglichkeiten zur Integration und Anwendung des Kompetenzmanagements im Rahmen der Personalarbeit:

- *Rekrutierungsprozess*: Die erstellten SOLL-Kompetenzprofile eignen sich, um Stellenausschreibungen und Instrumente zur Personalauswahl (Assessment Center, Interviews) passgenau zu entwickeln.
- *Einarbeitung*: Für die Integration und Einarbeitung neuer Mitarbeitender können entsprechende Entwicklungskonzepte mit Anforderungen in SOLL-Kompetenzprofilen und der tatsächlichen Ausprägung der vorhandenen Kompetenzen abgestimmt werden.

- *Weiterbildungsplanung*: Mit der Erfassung der Kompetenzen von Mitarbeitenden kann herausgearbeitet werden, welche nächsten Entwicklungsschritte gegangen werden müssen, um den individuellen Wünschen und den Unternehmensanforderungen nachzukommen.
- *Personaleinsatzplanung*: Bei der Zusammenstellung von Projektteams ist es möglich, Personen aufgrund benötigter Kompetenzen zur Auftragsausführung zusammenzubringen.
- *Zielvereinbarungen und Entgeltmodelle*: Die individuelle Kompetenzentwicklung im Unternehmen kann mit Zielvereinbarungen und, damit verbunden, geldwerten Zulagen verbunden werden.
- *Mitarbeitergespräche*: Die Betrachtung der individuellen Kompetenzentwicklung eines Mitarbeitenden ist ein Kernelement zum Führen von Entwicklungsgesprächen.

3. Prozess der Einführung von Kompetenzmanagementsystemen

Die Vorgehensweise für die Entwicklung und Umsetzung eines Kompetenzmanagementsystems wird anhand der folgenden Grafik in den einzelnen Gliederungspunkten näher erläutert (Abbildung 3). Grundlage für die dargestellte Vorgehensweise sind Publikationen vom RKW Kompetenzzentrum, von Geldermann, B. (2011) und von Grote, S. u. a. (2012), insbesondere auf letztere sei für einen detaillierten Einblick verwiesen.

3.1 Vorbereitung

Arbeitsschritte 1.1 – 1.3

In diesen vorbereitenden Arbeitsschritten wird die spezifische *Unternehmenssituation* (z. B. vorhandene Instrumente/Verfahrensweisen der Personalarbeit; Altersstruktur; Betriebshistorie; Grobstruktur von Arbeitsprozessen) anhand eines Leitfaden-Interviews und eines standardisierten Fragebogens erfasst.

Im nachgelagerten *Auftragsklärungsgespräch* werden die erhobenen Daten vorgestellt und auf deren Basis erste Ziele abgestimmt, die mit der Einführung eines Kompetenzmanagementsystems erreicht werden sollen.

Der hier vorgestellte *Auftaktworkshop*, dient zum einen dazu, den Unternehmen die Komplexität des Prozesses aufzuzeigen und zum anderen, eine gemeinsame Verständnisbasis zum Verfahren zu erarbeiten, um eine zielführende Kooperation gewährleisten zu können.

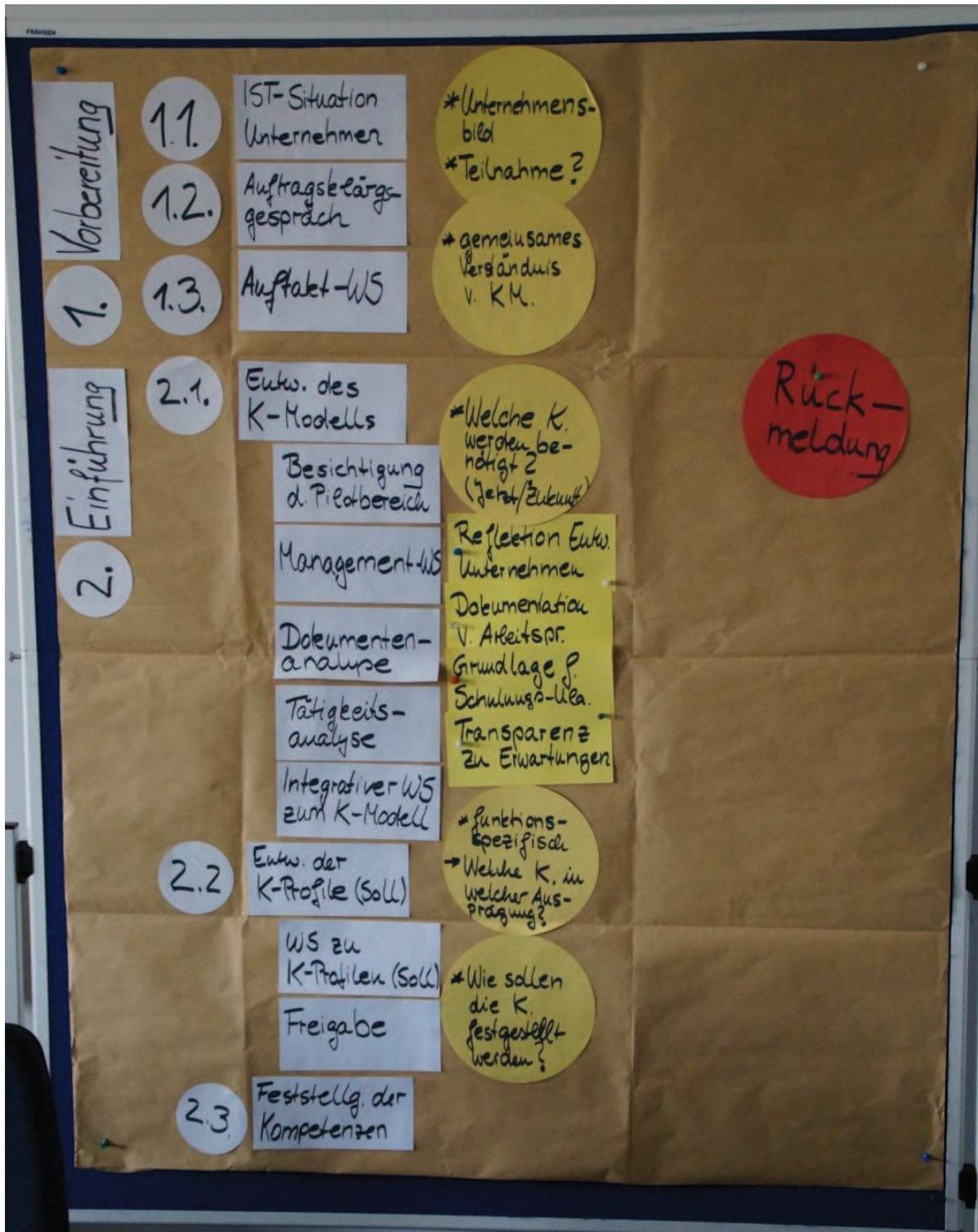
3.2 Einführung

Arbeitsschritt 2.1 „Entwicklung des Kompetenzmodells“

Zur Erstellung des Kompetenzmodells sollte zunächst, sofern möglich, der *Pilotbereich* be-
sichtigt werden, um einen Eindruck für die Prozesse und Abläufe der spezifischen Unternehmen zu bekommen und eingesetzte Instrumente anzupassen (Punkt 2.1 in der Abbildung 3).

In einem *Management-Workshop* werden konkrete Fragen im Hinblick auf Geschäftsfelder, Strategie, Wettbewerb, Organisationsstruktur, Hierarchien aber auch konkrete Umsetzungsbedingungen für die Einführung des Kompetenzmanagements (z. B. Wie läuft die interne Kommunikation im Unternehmen? Wer unterstützt den Prozess? Gibt es Pilotbereiche? Wenn ja, welche?) geklärt.

Abbildung 3: Schematische Darstellung des Prozesses zur Einführung eines Kompetenzmanagementsystems



Anhand von *Dokumentenanalysen* (z. B. Qualitätsvorgaben, Zielvereinbarungen, Stellenbeschreibungen) können bereits erste Anforderungen an Mitarbeitende abgeleitet werden.

Mittels tiefergehender *Tätigkeitsanalysen* i. S. von *Anforderungsanalysen* mit Arbeitsplatzinhabern bzw. direkten Vorgesetzten können weitere Informationen zu benötigten Kompetenzen gewonnen werden.

Um die *Erstellung des Kompetenzmodells* abzuschließen, werden in einem weiteren Management-Workshop die gesammelten Daten der eben beschriebenen Arbeitsschritte integriert und Schwerpunkte gesetzt sowie einheitliche Definitionen der Kompetenzen im jeweiligen Unternehmen verabschiedet.

Arbeitsschritt 2.2 „Entwicklung der Kompetenzprofile“

Aus dem Kompetenzmodell können nun für bestimmte Stellen im Unternehmen, z. B. für den Abteilungsleiter, SOLL-Profile entwickelt werden. Beispielsweise sind hier Fragen wie: Welche Kompetenzen des Kompetenzmodells sind anwendbar auf diese Position und in welcher Ausprägung müssen diese Kompetenzen vorhanden sein? Auf welcher Skala soll die Kompetenzausprägung gemessen werden? Welche Kompetenzbereiche der Mitarbeitenden werden erfasst?

Arbeitsschritt 2.3 „Feststellung der Kompetenzen“

Nach Freigabe der SOLL-Profile und Klärung einiger Rahmenbedingungen (z. B. Erfassung durch Selbsteinschätzung oder Fremdeinschätzung oder beides) können die Kompetenzen der jeweiligen Mitarbeitenden erhoben werden. Wichtig ist hierbei auch die Klärung, ob zusätzlich zu den stellenspezifischen Kompetenzen weitere Kompetenzbereiche des Mitarbeitenden erfasst werden - dazu müssten ergänzende Fragen an die Mitarbeitenden gerichtet werden. Ob die Kompetenzerfassung eines Mitarbeitenden über die Kompetenzen der Rollenprofile hinausgeht, hängt von den Zielsetzungen des Unternehmens, wie sie in den vorbereitenden Arbeitsschritten (siehe Abschnitt 3.1) geklärt werden müssen, ab.

Die IST-Kompetenzprofile geben nun die eigentlichen Kompetenzausprägungen der Mitarbeitenden wieder. Mittels noch zu entwickelnder Tools werden diese erhoben, ausgewertet und mit den SOLL-Profilen in Relation gesetzt.

4. Erste Ergebnisse

Der in den vorangegangenen Kapiteln dargestellte Workshop bildete für zwei Thüringer Unternehmen den Auftakt zur Einführung eines Systems zum Kompetenzmanagement. Diese Unternehmen sind in völlig unterschiedlichen Branchen tätig, eines in der Metallbearbeitung bzw. im Sondermaschinenbau und das andere in der IT-Beratung.

Notwendigkeiten für beide Betriebe sind eine intensive und verstärkte Suche nach Fachkräften bzw. hochqualifizierten Mitarbeitenden sowie Aktivitäten, die zu einer langfristigen Personalbindung führen. Denn eine kurzfristige Stellenbesetzung kann mit dem aktuellen Arbeitnehmermarktpotential nicht mehr gewährleistet werden, somit reagieren beide Unternehmen proaktiv mit einer langfristig ausgerichteten Personalarbeit. Ein Aspekt der Personalarbeit ist es, mithilfe des Kompetenzmanagements, dem vorhandenen Personal und deren Kompetenzen mehr Aufmerksamkeit zu schenken und somit Handlungssicherheit zu gewinnen.

Der erste wichtige Schritt zur Einführung eines Kompetenzmanagementsystems ist, Zielsetzungen zu definieren. Von diesen hängt die Komplexität der Umsetzung wesentlich ab. Ziele der beteiligten Unternehmen sind unter anderem:

- *Langfristige Personalplanung und Entwicklung im Zusammenhang mit unternehmensspezifischen Anforderungen*
- *Planung der Weiterbildung und Ableitung von Weiterbildungsinhalten (Bsp. Einarbeitung von Mitarbeitenden)*
- *Sicherung der Wissens- und Kompetenzbestände im Unternehmen*
- *Identifikation der stellenspezifischen Anforderungen an einen Mitarbeitenden*
- *Weiterentwicklung und adäquater Einsatz der Mitarbeitenden*

Die Einführung des Kompetenzmanagements ist jeweils für die Abteilungen avisiert, die mit der Ausführung des Kerngeschäfts der Unternehmen betraut sind, d. h. dass vorerst die Betrachtung der in der Verwaltung tätigen Angestellten zurückgestellt wird. In beiden Unternehmen wurden jeweils die Bereichsleiter, die Personen, die auch Entwicklungsgespräche durchführen, am Prozess der Einführung des Kompetenzmanagements beteiligt.

Aktuell werden in den Unternehmen Anforderungs- bzw. Tätigkeitsanalysen durchgeführt, um Kompetenzanforderungen an Mitarbeitende abzuleiten und eine erste Grundlage zur Erstellung von SOLL-Profilen zu erstellen. Bereits jetzt steht fest, dass die Kompetenzen nicht nur durch die Selbsteinschätzung, sondern auch durch den Abgleich mit dem Vorgesetztenurteil erfasst werden.

5. Ausblick

Das eingangs erwähnte Netzwerk soll im weiteren Verlauf dazu dienen, die entwickelten Verfahren an ihrer praktischen Umsetzbarkeit zu messen und zu einer Optimierung des Prozesses beizutragen, sodass dieser schrittweise überarbeitet und soweit möglich verallgemeinert werden kann.

6. Quellen

- Geldermann, B. (2011): Kompetenzmanagement im Mittelstand. Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 50. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Grote, S.; Kauffeld, S.; Billich-Knapp, M.; Lauer, L.; Frieling, E. (2012): Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems. Phasen, Vorgehen und Stolpersteine. In: Grote, S.; Kauffeld, S.; Frieling, E. (Hrsg.): Kompetenzmanagement. Ulm: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH, S. 35-56.
- Erpenbeck, J. (2012): Siegeszug trotz Kritik. Warum Kompetenzdenken notwendig ist. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 1/2012, S. 19-22.
- North, K.; Reinhardt, K. (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Wiesbaden: Gabler.
- RKW Kompetenzzentrum (2013): Toolbox Fachkräftesicherung: Kompetenzmanagement. http://www.fachkraefte-toolbox.de/fileadmin/medit/Projektwebsites/Fachkraefte-Toolbox/Dokumente/service/02_Kompetenzmanagement_090826.pdf (Abruf am 02.01.2013)

Durch Tandems zu mehr Führungskompetenz

Jana Csongár, Ute Schlegel

Das Teilvorhaben im Projekt „Generationenbalance - ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“ (GenBa) zum Thema „Durch Tandems zu mehr Führungskompetenz“ zielt darauf ab, junge Führungskräfte zu unterstützen, die vor der Aufgabe stehen, erfahrene Teams zu steuern. Führungskräfte entwickeln sich meist während eines „langjährigen“ Entwicklungsprozesses aus jungen Fachkräften. Das Lernen von Älteren ist Bestandteil dieser Entwicklung. Gerade die Form des informellen Lernens durch Zusammenarbeit im Team gilt als unersetzlich. So werden Problemlösungsstrategie, Kundenumgang, Mitarbeiterführung etc. zum großen Teil unbewusst verinnerlicht. Damit sich diese Personalentwicklung vollziehen kann, bedarf es einer ausgewogenen betrieblichen Altersstruktur, die es in Ostdeutschland aufgrund von Personalabbau, jahrelangem Einstellungsstopp und Abwanderung von Fach- und Führungskräften nicht gibt (Grünert 2012).

Unternehmen, die als Beteiligte für das Teilvorhaben gewonnen wurden, sind häufig relativ „überaltert“ und ihnen fehlen Nachwuchsführungskräfte. In den letzten Jahren wurden von diesen Unternehmen verstärkt junge Fachkräfte (im Alter von ca. 30 bis 35 Jahren) eingestellt, die direkt vom externen Arbeitsmarkt oder mitunter auch direkt von der Hochschule die Lücke der sukzessiv in den Ruhestand eintretenden Führungskräfte schlossen. Damit trafen junge, frisch ausgebildete, dynamische Führungskräfte, die einen enormen Erfolgs- und Leistungsdruck verspürten, aber über noch nicht ausgeprägte Führungsqualitäten und noch ungenügend ausgebildete soziale Kompetenzen verfügten, auf ein Team älterer Kompetenzträger in einer etablierten Unternehmenskultur. Beide Seiten waren darauf nicht vorbereitet. Entsprechende Führungsmodelle und Leitbilder existierten nicht, sodass Frustrationen und Spannungen „vorprogrammiert“ waren. Vor diesem Hintergrund hatte sich das Projekt das Ziel gesetzt, ein unternehmensübergreifendes Unterstützungskonzept für junge Führungskräfte in älteren und altershomogenen Teams zu entwickeln und es in enger Kooperation mit Unternehmen zu erproben.

Bei der Übernahme von Führungspositionen ergeben sich häufig Fragen. Die neue Rolle und die damit verbundenen Beziehungsperspektiven müssen von der jungen Führungskraft verstanden, angenommen und in einen eigenen Führungsstil verwandelt werden. Deshalb erschien Mentoring als ein Instrument der Personalentwicklung, bei dem vorhandenes informelles Wissen und Führungserfahrungen an Jüngere und Unerfahrenere weitergegeben werden, besonders geeignet. Erfahrene Mentoren/innen unterstützen dabei junge Führungskräfte, mit der aktuellen beruflichen Tätigkeit und Verantwortung besser umzugehen, die eigene Führungspersönlichkeit weiter zu entwickeln und ihre neue Rolle bewusst zu reflektieren. Damit werden die Soft Skills junger Führungskräfte ausgebaut, um die noch nicht vorhandene Lebenserfahrung auszugleichen und Führungskompetenzen zu entwickeln, die den demografischen Wandel und dessen Auswirkung in den Unternehmen berücksichtigen.

Während sich in Großbetrieben Mentoring intern gut gestalten lässt, haben kleine und mittelständische Betriebe weder die Kapazitäten noch die Strukturen und Hierarchieebenen, um den Prozess auf Dauer abzusichern und zu gewährleisten, dass sich Mentor/in und Mentee nicht doch in einem alltäglichen Unterstellungsverhältnis begegnen. Durch die Bildung

und Implementierung von unternehmensübergreifenden Tandems kann deshalb eher eine neutrale und nur von außen einwirkende Position eingenommen werden. Für die eher klein- und mittelständisch geprägten Unternehmen in Ostdeutschland wurde deshalb das Cross-Mentoring präferiert. Cross-Mentoring stellt zwar ebenfalls Anforderungen an die (Zeit-)Ressourcen der beteiligten Personen und die vorhandenen Unternehmensstrukturen, fördert aber gleichzeitig den Dialog über die Unternehmensgrenzen hinweg und gewährleistet den Einblick in andere Kulturen (Grünert u. a. 2013).

Das waren durchaus gewichtige Argumente in der Projektakquise. So äußerte ein Werkleiter im Gespräch: „Uns ist es klar, dass die Soft Skills unserer jungen Führungskräfte noch nicht voll ausreichen, die Teams mit vielen erfahrenen Fachkräften zu führen. Zum einen werden sie durch den Pragmatismus der Älteren oft ausgebremst und zum anderen fehlt ihnen oft der Zugang zur Generation 50plus. Deshalb finden wir das Projekt GenBa als eine Chance, die notwendige Sensibilität und Empathie mit der älteren Generation aufzubauen.“

Trotz dieser günstigen Ausgangslage aufgrund der Bedarfslagen sowie der Sensibilisierung in den Unternehmen behinderten lange Entscheidungswege und unternehmensinterne Programme (vor allem in Konzernunternehmen) die Akquise genauso wie das operative Alltagsgeschäft, das häufig den Vorrang hatte.

Vorbehalte gegen Cross-Mentoring waren ebenfalls vorhanden, wenn auch in Abhängigkeit von Unternehmen und Branche sehr unterschiedlich ausgeprägt. Eine wichtige Rolle spielte die Angst vor Abwerbung. Bereits vorab erarbeitete Instrumente konnten hier z. T. Abhilfe schaffen. In den Akquisegesprächen und in der Auftaktveranstaltung wurden über die projektrelevanten Spielregeln, wie z. B. Vertraulichkeit, Abwerbeverbot und eine klare und wertschätzende Kommunikation informiert.

Die Abstimmung mit den Personalleitungen/Geschäftsführungen über die zu erreichenden Ziele und die Zielgruppe war ausschlaggebend für den Start des Programms.

Ziele sind z. B.:

Für Mentees

- fachliche und persönliche Anregungen von Führungskräften
- konkrete und praxiserprobte Empfehlungen
- kritische Reflexion des eigenen Verhaltens
- Erhöhung der eigenen Sichtbarkeit
- Feedback außerhalb des Unterstellungsverhältnisses
- Impulse für die Persönlichkeits(weiter)entwicklung und Karriereförderung

Für Mentoren/innen

- Kennenlernen neuer, anderer Denkweisen
- Reflexion des eigenen Arbeits- und Führungsstils
- Training der eigenen Beratungskompetenz
- Perspektivwechsel im Hinblick auf das eigene Unternehmen
- Austauschmöglichkeiten mit anderen Mentoren/innen.

Für die Auswahl der Tandems in den Unternehmen war es wichtig, dass keine falschen Hoffnungen geweckt wurden und die Teilnahme freiwillig ist. Nach der Auswahl durch die Personalabteilungen oder Geschäftsführungen wurden persönliche Gespräche mit den vom Unternehmen ausgewählten Mentoren/innen und Mentees geführt, um Informationen über das Mentoring zu vermitteln, Fragen zu beantworten und zu besprechen, ob Mentoring das geeignete Instrument für ihre Themen und Ziele ist. In Vorbereitung dieser persönlichen Gespräche sind Profilbögen zu demografischen Daten, Status, Lebenslauf und Erwartungen an das Programm ausgefüllt worden.

Die Interviews ergänzten wichtige Informationen für das Matching, da ein Eindruck von der Persönlichkeit vermittelt und ein Bild davon gewonnen wurde, welche Mentoren/innen-Persönlichkeit zum/zur Mentee passt oder eine Ergänzung darstellen könnte.

Bei der Auswahl der Mentoren und Mentorinnen waren folgende Eigenschaften maßgeblich (Schmid u. a. 2011: 49f.):

- *Empathie und Reflexionsvermögen*: Dazu gehören das Interesse an jüngeren Menschen, Neugierde darauf, was diese wollen und sie beschäftigt, die Bereitschaft, sich und die eigenen Themen hinten anzustellen sowie die Fähigkeit und Bereitschaft sich und ihr Vorgehen als Mentoren/innen zu hinterfragen.
- *Beratungskompetenz*: Hierbei handelt es sich um das Wissen, wie ein Beratungsprozess strukturiert, hilfreiche Fragen gestellt und mit Unstimmigkeiten umgegangen wird.
- *Fähigkeit zwischen der Rolle des/r Mentors/in und des/der Vorgesetzten zu unterscheiden*: Der hauptsächliche Unterschied besteht darin, dass Vorgesetzte sich für Ergebnisse und Lösungen verantwortlich fühlen, wobei der/die Mentor/in den Fokus eher auf die Person und ihren Lernprozess richtet.

Die Zusammenstellung der Tandems (Matching) wurde vom QFC, dem Organisator des Programmes, übernommen. Kriterien für das Matching waren:

- Der Mentor/in sollte hierarchisch nicht zu weit vom Mentee entfernt sein.
- Der Mentor/in sollte mit seinen Erfahrungen und Kompetenzen zu den Zielen des Mentee passen.
- Persönlichkeiten, die eher unterschiedlich sind, können sich durch das Kennenlernen anderer Perspektiven und Verhaltensweisen gut ergänzen.

Eine Kick-off Veranstaltung eröffnete das Programm. Die getrennten Workshops für Mentoren/innen und Mentees dienten dazu, die jeweiligen Rollen verständlich zu machen.

Im Mittelpunkt des Mentoren/innen Workshops stand der Austausch über die Verantwortung als Mentor/in. Ziel war es, die Mentoren/innen einerseits zu entlasten und ihnen deutlich zu machen, dass sie bei der Lösungsfindung eine unterstützende Rolle haben. Andererseits ging es um das Bewusstmachen der tragenden Rolle bei der Findung eines gemeinsamen Rahmens und bei der Moderation der Gespräche.

Im Workshop der Mentees ging es um das Verdeutlichen der eigenen Verantwortung und um ihre Aufgaben. Die Mentees wurden ermutigt, Fragen zu stellen, neben den großen und wichtigen auch die normalen aus dem beruflichen Alltag, und sie wurden „aufgeklärt“, was im Mentoring-Prozess nicht passieren sollte. Gemeinsam im Team wurden mögliche Ziele und Themen für das Mentoring entwickelt und Schwerpunkte der Qualifizierung definiert.

Welche Themen bewegten die Mentees? - Ergebnisse des Mentee-Workshops

- Work-Life-Balance – wie bleibe ich in Balance?
 - Strategien? (individuell)
 - Planung und bessere Priorisierung
 - Effektive Umsetzung
 - Praktische Lösungen zur Vereinbarkeit Beruf und Familie
- Umgang mit und in der Hierarchie – was muss ich tun?
 - Nach „OBEN“ managen/Kommunikation in der Hierarchie
 - Selbstsicherheit stärken
 - Erwartungen von Managern/Geschäftsführern
 - Kennen und Erkennen von Kompetenzgrenzen
 - „Meistern“ von informellen Situationen
- Karriereplanung - Persönliche Weiterentwicklung - Selbstvermarktung – Selbstmarketing gestalten
 - Was ist planbar beim/im Karriereverlauf?
 - Wie kann ich begeistern?
 - Bearbeitung von „Defiziten“ und trotzdem authentisch bleiben
 - Besserer Umgang mit Emotionen
 - Souveränität im Umgang mit Unsicherheiten erreichen
 - Feedback erhalten – wie wirke ich auf andere
- Motivation/Kommunikation in Veränderungsprozessen
 - Motivation und Akzeptanz steigern
 - Wege aufzeigen
- Information zu Best Practice in der Führung
 - adressatengerechte Führung (Kulturen, Bildung, Erfahrung, Alter...)
 - Umgang mit anderen Generationen

Nach dem Kennenlernen der Tandems auf dieser Veranstaltung in Halle begann die Arbeitsphase der 20 Führungskräfte aus acht Firmen. In 10 individuell gestalteten Tandembeziehungen werden die persönliche und berufliche Entwicklung der Mentees durch Mentor/innen unterstützt und gefördert. Nach einem Erwartungsabgleich und der Definition der Ziele des Tandems haben zehn Tandems ihre Arbeitsphase begonnen. Sie werden vom QFC-Projektteam begleitet.

Hauptaufgaben dieser Etappe waren:

- Ziele und den Arbeitsprozess festzulegen, ggf. in einer Vereinbarung,
- den Prozess sowie Zeit und Ressourcen zu planen,
- ein Vertrauensverhältnis aufzubauen,
- ein partnerschaftliches Verhältnis aufzubauen,
- Grenzen zu definieren

Veranstaltungen und Workshops, die inhaltlichen Input geben, den individuellen Austausch fördern und das Instrument in seiner Wirksamkeit einschätzen helfen, flankieren die Tandems und geben nicht nur eine Möglichkeit der Reflektion, sondern auch der Netzwerkbildung.

Literatur

Grünert, Holle (2012): Generationenbalance in Dellenbetrieben. Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource. In: Praeview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Nr. 3, 2012, S. 28-29.

Grünert, Holle; Schlegel, Ute, Bilau, Alexander (2013): Der steinige Weg zu erfolgreichen Tandems. Cross-Mentoring zur Unterstützung junger Führungskräfte im Umgang mit gestandenen Leistungsträgern. In: Praeview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Nr. 1, 2013, S. 24-25.

Schmid, Bernd; Haasen, Nele (2011): Einführung in das systemische Mentoring. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Generationenbalance durch ein integratives Lernkonzept

Jürgen Walther, Christina Buchwald, Ingo Wiekert

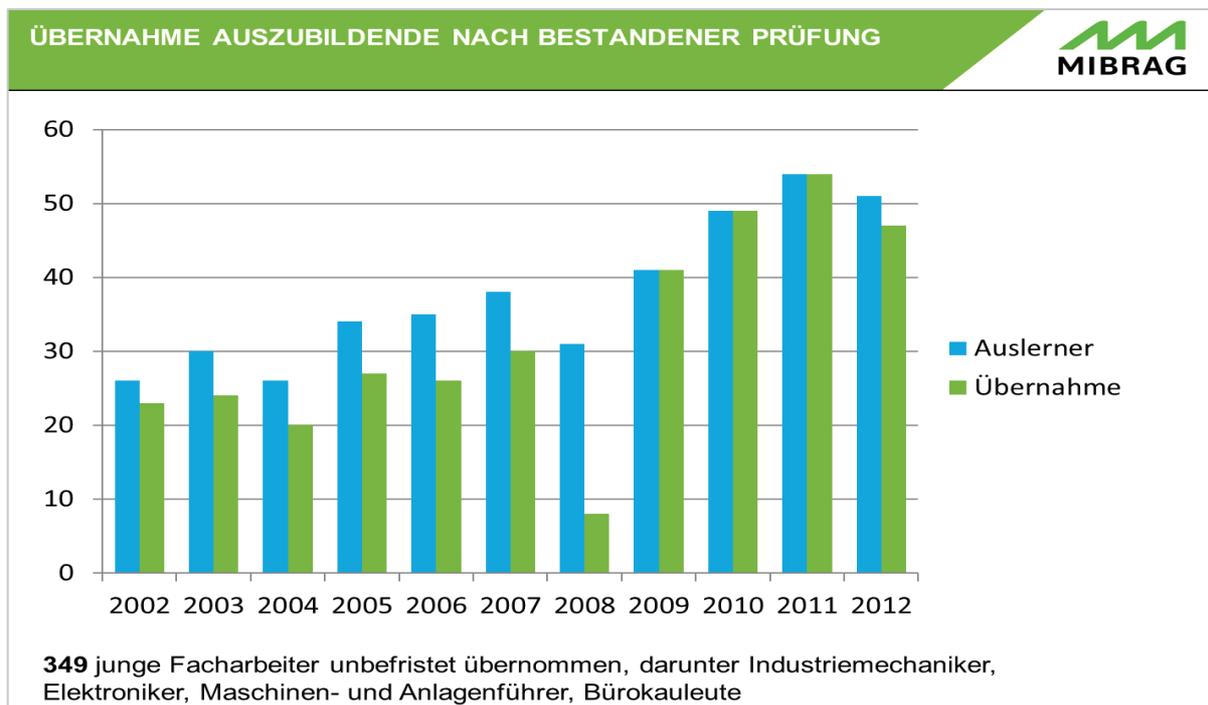
Auf die demografische Ausgangslage der MIBRAGmbH hat Herr Junge (in diesem Band) schon hingewiesen und gezeigt, dass die Altersstruktur der Belegschaft der MIBRAG eine dellenförmige Struktur aufweist: Es gibt sehr viele ältere Beschäftigte, kaum Mitarbeiter/-innen in den mittleren Altersjahrgängen und eine wieder leicht ansteigende Anzahl an jungen Nachwuchskräften. Die mittleren Jahrgänge sind relativ schwach vertreten: Es zeichnet sich eine Delle in der betrieblichen Altersstruktur ab. Zwar wird im Bereich Personalpolitik bereits seit einiger Zeit gezielt rekrutiert, um junge Nachwuchskräfte in das Unternehmen zu holen, jedoch stehen mit der MIBRAG auch viele andere Unternehmen vor demselben Problem: In drei bis vier Jahren kommt es zu einem massiven Abgang der jetzt 61-jährigen Mitarbeiter/-innen. Dies betrifft etwa 70 bis 80 Mitarbeiter/-innen im Falle der MIBRAG, die dann jährlich gleichzeitig in den Ruhestand gehen. Hinzu kommt, dass die geburtenschwachen Jahrgänge jetzt auf den Arbeitsmarkt kommen und es damit innerhalb weniger Jahre zu einem tiefgreifenden und schnellen Wechsel zwischen massivem Überschuss an Nachwuchskräften (Jugendlichen und Jungerwachsenen) auf der einen Seite und starkem Fachkräftebedarf auf der anderen Seite kommt. Diese Entwicklung betrifft das ostdeutsche Beschäftigungssystem in beträchtlichen Teilen. Die Altersstrukturen sind bei den ostdeutschen Unternehmen ähnlich (Wiekert u. a. in diesem Band), sodass sich unter den angesprochenen demografischen Vorzeichen die Situation bei der Fachkräftesuche in Zukunft noch verschärfen wird.

1. Flexible Bausteine einer nachhaltigen Bewerberrekrutierung

Die Herausforderung in den kommenden Jahren besteht für die MIBRAG darin, den Bestand an qualifiziertem Personal zu sichern. Um die Altersstruktur des Unternehmens zu verjüngen, hat die MIBRAG in den letzten zehn Jahren ihre Auszubildenden nach Beendigung der Ausbildungszeit übernommen.

Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Entwicklung des Verhältnisses von Absolventen und Übernommenen und bebildert noch einmal die zunehmende Zahl an Übernahmen nach erfolgreicher Ausbildung. Um die Wirkungen der „Delle“, d. h. des Fehlens der mittleren Jahrgänge, etwas abzufedern, wurde dabei das Prinzip verfolgt, dass so viele Mitarbeiter/-innen vorzeitig in Rente gehen können, wie Azubis auslernen und übernommen werden. Derartige Maßnahmen werden in Zukunft allein nicht mehr ausreichen. Vielmehr bilden sie den Ausgangspunkt für die verstärkten bzw. neu entwickelten personalpolitischen Ansätze, die im Folgenden am Beispiel der Rekrutierung von Ausbildungsbewerbern illustriert werden.

Abbildung 1: Entwicklung der Übernahmen in den Jahren 2002 – 2012; absolute Zahlen



Quelle: MIBRAGmbH

1.1 Systematische Mängelerfassung – vor, während und nach der Ausbildung

Gut 70 Prozent der Azubis in der MIBRAG absolvieren ihre Ausbildung problemlos. Bei etwa 20 Prozent treten zu Beginn der Ausbildung einige Probleme auf. Dann gibt es einen Prozentsatz an Azubis, bei denen Probleme über die gesamte Lehrzeit auftreten. Hier muss der Ausbildungsbetrieb permanent etwas tun, um fachliches Wissen und soziale Kompetenzen zu vermitteln. Und diese Entwicklung ist noch nicht an ihrem Ende: Von 2002 bis zum heutigen Zeitpunkt (2013) haben sich die Bewerberzahlen für einen Ausbildungsplatz bei der MIBRAG etwa halbiert, wobei im Jahr 2010 der Tiefpunkt erreicht war. Hinzu kommt, dass sich die Qualität bzw. die Leistungsfähigkeit der Schülerabgänger verändert hat. Es gibt unter den Schulabgängern einen (immer noch) hohen Prozentsatz mit guten bis sehr guten Leistungen. Diese Abgänger können sich mittlerweile aussuchen, wo sie anfangen möchten. Aber die Gruppe der Absolventen, die sowohl Mängel in der Schulbildung als auch bei den sozialen Kompetenzen haben, ist in den letzten Jahren größer geworden. Hier musste die MIBRAG ansetzen und klären, was gegenwärtig und in Zukunft getan werden kann, um das qualitative und quantitative Niveau der Facharbeiterausbildung zu halten. Dafür war die Mängelerfassung bei der Ausbildungsfähigkeit der erste, wichtige Punkt. Die entsprechenden Fragen lauteten: Was kann die MIBRAG als Ausbildungsbetrieb leisten? Welche Maßnahmen spielen diesbezüglich eine Rolle? Was muss vor, während und nach der Ausbildung passieren, um den Übergang und die Wissensweitergabe von „alt“ zu „jung“ zu gestalten? Welche Partner können gewonnen werden?

Auf der Suche nach Antworten wurden dazu in den Schulen und auf Veranstaltungen in anderen Zusammenhängen (z. B. Messen) Leistungen und Sozialverhalten der Schüler getestet, überprüft und allgemeines Wissen über Berufe und spezielles über das Unternehmen MIBRAG erfragt. Dabei wurde festgestellt, dass spezifische Leistungen (naturwissenschaft-

tliche Kenntnisse wie auch das Erfassen von Zusammenhängen) und das Sozialverhalten (wie Pünktlichkeit, die Einstellung zur Arbeit, die Bereitschaft, Wissen aufzunehmen, Verhalten gegenüber anderen in der Gruppe) die Schwerpunkte sind, an denen angesetzt werden sollte. Es hat sich z. B. gezeigt, dass das Wissen über Berufe und Unternehmen an sich bei den Schülern der neunten Klassen sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Hier hat sich die MIBRAG zur Aufgabe gemacht, den Schülern zu zeigen, welche Ausbildungsmöglichkeiten es in der Region, und speziell natürlich bei der MIBRAG, gibt. In diesem Zusammenhang zeichnete sich ebenso ab, dass Leistungskriterien für Berufe von den Schülern, zum Teil aber auch von den Schulen, häufig nicht richtig eingeschätzt werden. Hier fehlt das Wissen sowohl über die Ausbildungsinhalte als auch über die Ausbildungsanforderungen.

Auch wenn die Bewerberlage sich geändert hat und jetzt mehr Ausbildungsplätze als Bewerber existieren, wurden die Anforderungen an die Bewerber bei der MIBRAG beibehalten. Im Gegensatz dazu haben einige Betriebe bzgl. der Anforderungen bereits Abstriche gemacht, weil sie sonst ihre Ausbildungsplätze noch schlechter besetzen können. Dieser Möglichkeit sind aber Grenzen gesetzt, da z. B. zum Abschluss der Facharbeiterausbildung die Prüfung absolviert und vor allem auch bestanden werden muss. Schon von daher ist es wichtig, dass die Schüler sich ihren eigenen Leistungsstand ansehen und reflektieren und dann für sich die Berufe auswählen, die ihrem Leistungsstand entsprechen.

Eine weitere Maßnahme der MIBRAG während der Ausbildung besteht in der Durchführung von Werksunterricht, in dem ein Test der Kenntnisse im ersten Ausbildungsabschnitt erfolgt. Darauf aufbauend, werden Module zur Abstellung der Mängel erarbeitet und es wird eine individuelle Anpassung nach diesen Mängeln und nach den Erfordernissen des Berufsbildes vorgenommen. In der Praxis werden spezielle Projektarbeiten und Gruppenarbeiten durchgeführt, um z. B. bestimmte Fertigkeiten mehrmals zu wiederholen und Teamarbeit zu trainieren. Ein Einsatz der Azubis in verschiedenen Betriebsabteilungen wird mit den Lehrfacharbeitern inhaltlich vorbereitet.

Die Ergebnisse und Erfahrungen im Auswahlprozess für Ausbildungsplätze bei der MIBRAG wurden ausgewertet und bewertet. Zudem wurden auch die Ergebnisse und Erfahrungen in der Ausbildung bewertet und zusammengefasst. So konnte festgestellt werden, wo die Mängel sind, wo die Azubis ihre Schwerpunkte haben und wo es Probleme gibt. Die Fachabteilungen wurden ebenfalls über den Leistungsstand und das Verhalten während der Ausbildung befragt und später in den ersten Monaten nach der Übernahme auch über die Arbeit der jungen Facharbeiter. Zusammengenommen zeigen die Ergebnisse ganz konkret, dass in den letzten Jahren im Bereich sozialer Kompetenzen und Verhaltensnormen die größten Probleme entstanden sind.

Durch die Entwicklung eines neuen Lernkonzepts soll auf allen Ebenen, beginnend bei den Azubis bis zu den Fach- und Führungskräften, der Wissensübergang strukturiert gestaltet werden. Dies soll schon bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften beginnen, und dann sollen alle Beteiligten in die Lage versetzt werden, diesen Prozess aktiv mitzugestalten und Wege und Möglichkeiten aufgezeigt bekommen, dies umzusetzen. Der Umsetzungsprozess des Lernkonzepts beginnt dementsprechend bereits vor Ausbildungsbeginn und erstreckt sich über die gesamte Lehrzeit bis in die erste Zeit als Facharbeiter.

1.2 Zu den einzelnen Lösungsansätzen

Frühzeitig Kontakt in den Schulen suchen

Die MIBRAG hat im Jahr 2002 begonnen, mit den Schulen in der Region Kontakte aufzubauen. Der regionale Einzugsbereich für die Bewerberrekrutierung der MIBRAG lag dabei bisher in einem Umkreis von 30 Kilometern. Die MIBRAG hat in den Schulen der Region mit Info-Veranstaltungen in der siebenten Klasse begonnen, um die Berufsorientierung in die Schulen mit einzubringen. Bei den auf diesem Weg rekrutierten Lehrlingen gibt es kaum Ausbildungsabbrecher, da diese Jugendlichen wissen, welche Leistung erbracht werden muss und welche Tätigkeiten diese Berufe beinhalten.

Bereits dieser Vorbereitungsprozess dauerte gut vier Jahre, bevor überhaupt ein Ergebnis zu verzeichnen war. Inzwischen realisiert die MIBRAG 60 Prozent ihrer Einstellungen aus der Region. An dieser Stelle muss man jedoch einen Unterschied zwischen Einstellungen und Bewerbungen machen: Gegenwärtig sind noch Bewerbungen in genügender Anzahl vorhanden, was auch den Aktivitäten der MIBRAG an den Schulen zu verdanken ist. Allerdings bringen viele Bewerber nicht (mehr) die Voraussetzungen für eine Ausbildung bei der MIBRAG mit und fallen deshalb beim Auswahlprozess durch.

Bindung erzeugen: Projekte und Praktika als Berufsorientierung zur Azubiauswahl

Weitere Maßnahmen zur Berufsorientierung, welche die MIBRAG durchführt, sind Elternabende, Berufsorientierungsveranstaltungen, das Gestalten von praxisnahen Unterrichtsinhalten, die Betreuung und Unterstützung von Projekten und Besichtigungen im Unternehmen. Inhalte der Info-Veranstaltungen sind die Vorstellung des Unternehmens, der Ausbildungsmöglichkeiten, der Ausbildungsanforderungen und der Möglichkeiten der Übernahme und Entwicklungsmöglichkeiten sowie der Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen bei der MIBRAG. Außerdem werden Sommerpraktika für Schüler/-innen von der MIBRAG angeboten, in deren Rahmen die Jugendlichen Informationen und Erfahrungen vor Ort sammeln und verschiedene Betriebsabteilungen inklusive den Tagebauten kennenlernen können.

Regionale Sichtbarkeit erhöhen

Nach jetzigem Sachstand reichen die skizzierten Maßnahmen nicht aus. Deshalb wurde der „Suchraum“ erweitert. Es werden jetzt auch weitere Schulen mit eingebunden, angefangen vom Gymnasium bis hin zur Benachteiligten-Schule. Die Maßnahmen zur Rekrutierung von Auszubildenden wurden und werden noch verstärkt - zu 30 Schulen der Region bestehen derzeit Kontakte. Mit sechs Schulen wurde bereits ein Kooperationsvertrag abgeschlossen, in dessen Rahmen Maßnahmen der MIBRAG über das Schuljahr hinweg angeboten werden. Dazu gehören u. a. die bereits genannten Projekte, Praktika, Informationsveranstaltungen zur Berufsorientierung und die Führungen durch das Unternehmen.

Zudem werden regionale Berufsorientierungsangebote von der MIBRAG verstärkt genutzt, beispielsweise über die Beteiligung an Veranstaltungen von Institutionen und die Einbeziehung verschiedener Medien zur Berufsorientierung. Die Presse und die Öffentlichkeitsarbeit spielen in letzter Zeit verstärkt eine große Rolle. Die Medien werden genutzt, um die MIBRAG bekannt zu machen und auf Veranstaltungen der MIBRAG hinzuweisen.

Abstriche kalkulieren: Ausbildung nach Leistungsfähigkeit gestalten

Wie in allen anderen Firmen existieren auch bei der MIBRAG Kriterien zur Auswahl bei der Einstellung neuer Auszubildender. Diese werden jedoch, wie auch die Ausbildung und die Ausbildungsinhalte, aus den gewonnenen Erfahrungen heraus permanent an die Bewerberstruktur angepasst. Die Anforderungen für die unterschiedlichen Ausbildungsberufe der MIBRAG werden ebenfalls im Unternehmen ständig reflektiert und ggf. überarbeitet. Die MIBRAG sucht nicht (mehr) den besten Ausbildungsbewerber, sondern den für den Job, für den Ausbildungsberuf am besten Geeigneten.

Ausbilder ausbilden

Um den eingangs geschilderten Entwicklungen Rechnung zu tragen, wurde zusätzlich bei der Einstellung der Ausbilder auf ein anderes/neues Verfahren umgestellt. Die letzten drei von der MIBRAG eingestellten Ausbilder sind junge Mitarbeiter aus dem Unternehmen. Gemeinsam mit dem Betriebsrat wurde vereinbart, dass bei einer Neubesetzung von Ausbildungsstellen Mitarbeiter/-innen aus dem eigenen Unternehmen ausgewählt werden, die bereits mindestens fünf Jahre im Betrieb tätig waren und eine Meisterausbildung zumindest begonnen oder sogar bereits beendet haben. Eine weitere Grundvoraussetzung ist eine bestandene Ausbildereignungsprüfung. Die Mitarbeiter erhalten einen Vertrag als Ausbilder für zehn Jahre und können anschließend wieder in den Betrieb zurückgehen und bekommen entsprechend ihrer Qualifikation eine Stelle angeboten.

Die zeitliche Begrenzung für Ausbilder wurde bei der MIBRAG eingeführt, um junge Ausbilder beschäftigen zu können, welche evtl. schneller einen guten Kontakt zu den Jugendlichen aufbauen können, u. a. weil sie auch die „Sprache der Jugendlichen“ verstehen. Die jungen Leute haben zum Teil eine ganz andere Sprache bzw. Ausdrucksweise und auch andere Wertevorstellungen als ältere Personen. Aus diesem Grund hat die MIBRAG beschlossen, alle zehn Jahre die Ausbilder zu wechseln, sodass Ausbilder nicht älter als 35 bis 40 Jahre sind. Die ersten Erfahrungen, welche die MIBRAG mit diesem Konzept bereits gemacht hat, sind sehr positiv.

Dazu mussten und müssen sich die Ausbilder der MIBRAG auch in Zukunft den neuen Anforderungen im Rahmen der Ausbildung anpassen. Dazu zählen folgende Kriterien:

- Die Qualifizierung aller Ausbilder muss auf neue Gegebenheiten angepasst werden,
- die Zusammenarbeit mit der Berufsschule und den Eltern muss verbessert werden,
- die Ausbildung und Ausbildungsinhalte müssen überarbeitet und der Bewerberstruktur angepasst werden,
- die Methoden müssen neu definiert und in die Ausbildung im Zentrum und in den Betriebsabteilungen eingearbeitet werden.

Es ist notwendig geworden, jetzt viel mehr Zeit und Intensität in die Ausbildung, in den Umgang mit den Azubis und dementsprechend auch in die Ausbildungspläne, die überarbeitet werden mussten und ständig neu überarbeitet werden müssen, zu investieren. Schwerpunkte bei der Anpassung und Gestaltung der Ausbildungsinhalte sind:

- theoretisches Wissen auffrischen und anpassen,
- Forderung und Förderung von Arbeitseinstellung, Pünktlichkeit etc.,
- Regeln in Zusammenhang mit dem Ausbildungsvertrag,

- Arbeiten in der Gruppe,
- Selbsteinschätzung und
- selbstständiges Lernen.

Die Aufgabe der Ausbilder besteht außerdem darin, den Jugendlichen die Möglichkeit einer eigenen Lebensplanung aufzuzeigen, die sie durch ihre Ausbildung, durch einen Job im Unternehmen oder durch ihr eigenes Verhalten haben. Darüber hinaus unterstützen die Ausbilder – wenn notwendig – auch eine Stärkung des Selbstwertgefühles durch speziell darauf ausgerichtete Ausbildungsabschnitte mit entsprechender Bewertung. Summa summarum hat die individuelle Förderung der Azubis in letzter Zeit einen größeren Stellenwert erlangt.

2. Weitere Bausteine der Personalarbeit

2.1 Höher- und Weiterqualifizierung

Abschließend werden einige weitere betriebliche Reaktionen der MIBRAG auf die demografischen Herausforderungen skizziert.

Der Bedarf auf der Führungskräfteebene, d. h. auf der Meister- und Technikerebene, wird bei der MIBRAG durch die Bereitschaft der eigenen Mitarbeiter gedeckt, eine zusätzliche Ausbildung zu absolvieren. Über fachliche Weiterbildung und Führungskräftebildung wird das Wissen der Mitarbeiter/-innen so erweitert und angepasst, dass die Beschäftigten der MIBRAG auf Führungsstellen und damit verbundene Aufgaben vorbereitet werden und sich auf innerbetriebliche Stellenausschreibungen bewerben können. Konkret werden diese Mitarbeiter/-innen durch fachliche Weiterbildung, durch Führungskräftebildungen, durch den Einsatz als Vorarbeiter und auch durch den Einsatz in verschiedenen Arbeitsbereichen auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet. Mitarbeiter/-innen, welche die Qualifikation erreicht und noch keine entsprechende Arbeitsaufgabe zugewiesen bekommen haben, sind in einem Pool zusammengefasst. Eine endgültige Auswahl erfolgt durch innerbetriebliche Stellenausschreibungen.

Weiterhin gibt es im Unternehmen ein JuMP-Programm/Traineeprogramm, ein spezielles Programm zur Weiterbildung/Ausbildung zum Junior Manager. Stellen, die im Unternehmen zu besetzen sind, werden ausgeschrieben und Hochschulabsolventen können sich auf diese Stellen bewerben. Das Programm hat eine Dauer von zwei Jahren, in denen die angehenden Nachwuchsführungskräfte das Unternehmen durchlaufen. In den Bereichen, in denen für die Absolventen zukünftig ein Einsatz erfolgen soll, ist bereits eine Projektmitarbeit vorgesehen. Ein halbes Jahr bevor das JuMP-Programm ausläuft, erhalten die Hochschulabsolventen ein Stellenangebot.

Zugleich wird das JuMP-Programm auch dafür genutzt, junge Mitarbeiter/-innen in das Unternehmen zu integrieren und neue Ideen aufzugreifen. Das eröffnet die Möglichkeit, neue Inhalte zusätzlich zu den vorhandenen Inhalten zu etablieren bzw. an den Stelleninhalten etwas zu verändern, was sich aus den Entwicklungen ergeben hat, aber mit den älteren Kollegen schwierig umzusetzen war. Deshalb werden Stellen, die Mitarbeiter innehaben, welche in den nächsten Jahren aus dem Unternehmen ausscheiden, mit JuMP-Bewerbern (doppelt) besetzt. Diese älteren Kollegen übergeben sukzessive ihre Aufgaben den „JuMPern“, und nach ihrem Ausscheiden werden dann diese Stellen durch „JuMPer“ übernommen.

Abbildung 2: Höherqualifizierung – Das Junior-Manager-Programm

JUNIOR MANAGER PROGRAMM (JuMP) Stand: 31. Dezember 2012			
Einstellungen (Aufnahme in das JuMP)	JuMP aktiv	Übernahme (unbefristete Übernahme)	
Junior Manager			
73	24	44	
davon in 2012: 14		davon in 2012: 9	

Quelle: MIBRAGmbH

Es gibt bei der MIBRAG auch Azubis, die sich nach Beendigung ihrer Ausbildung für ein Fernstudium oder für ein duales Studium entscheiden. Für diesen Zweck hat die MIBRAG Förderprogramme aufgelegt, damit das Unternehmen die jungen Leute - z. B. durch ein Stipendium - unterstützen kann. Im Hintergrund ist immer die Bindung an das Unternehmen präsent, d. h. nach Beendigung des Studiums ist eine Rückkehr in das Unternehmen gewünscht.

Eine weitere Maßnahme, welche die MIBRAG ermöglicht, ist die Meisterausbildung für ihre Mitarbeiter/-innen. Facharbeiter/-innen, die diese Meisterausbildung absolviert haben, werden in einem Pool erfasst und stehen bei Bedarf zur Besetzung einer freiwerdenden Meisterstelle zur Verfügung. Somit ist eine Abdeckung dieser Stellen aus den eigenen Reihen gesichert und es mussten bisher keine weiteren Anstrengungen unternommen werden, um diese Stellen mit Bewerbern von außerhalb abzudecken.

2.2 Mitarbeiterführung

Die Sicherung der Flexibilität der Mitarbeiter über Qualifikation und Motivation, unterstützt durch eine effiziente Arbeitsorganisation und eine mitarbeiterorientierte Führung, ist Voraussetzung für die Zukunftssicherung des Unternehmens. Die Sicherung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen und ihrer Motivation bedingt einen ganzheitlichen Prozess mit folgenden Schwerpunkten:

Führung und Kommunikation

Dieser Schwerpunkt umfasst die Schulung der Führungskräfte zum Thema Mitarbeiterführung. Zur Rückkopplung einer angestrebten ehrlichen und offenen Kommunikation von „oben“ nach „unten“ und umgekehrt dienen Mitarbeiterbefragungen.

Arbeitszeit und Arbeitsorganisation

In diesen Bereich fallen die Einführung eines neuen Tarifvertrages zur Arbeitszeit, die Überprüfung modernster Schichtsysteme, eine Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Verantwortungsabgrenzung.

Planung und Analyse

Eine jährliche Aktualisierung der Personalplanung bzw. eine Nachfolgeplanung ist ebenso wichtig für die MIBRAG wie die vorbereitende Arbeit zur Rekrutierung von Mitarbeiter/-innen und auch von Auszubildenden in Schulen, Gymnasien, Hoch- und Fachschulen.

Gesundheitsmanagement und Lebensstilkonzept

Zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter/-innen gehören bei der MIBRAG eine kontinuierliche Arbeitsplatz- und Gefährdungsbeurteilung sowie die Einbeziehung der Beschäftigten und der einzelnen Bereiche in die Bedarfserfassung und Planung von gesundheitserhaltenden Maßnahmen.

Wissenstransfer

Zum Thema Wissenstransfer ist die MIBRAG in drei zusätzliche Programme bzw. Projekte engagiert: „Frauen in Führungsverantwortung“, „BILL MIBRAG“ (=Bildungsinitiative Lebenslanges Lernen in der MIBRAG) und „GenBa“ (=Generationenbalance).

Die Autoren

Christin Berk, Eichenbaum GmbH

Christina Buchwald, Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH)

Prof. Dr. Michael Behr, Abteilungsleiter im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie des Landes Thüringen

Jana Csongár, Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC)

Dr. Holle Grünert, Projektleiterin im Zentrum für Sozialforschung e. V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH)

Heinz Junge, Geschäftsführer Personal/Arbeitsdirektor der MIBRAGmbH

Thomas Ketzmerick, Zentrum für Sozialforschung e. V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH)

Andreas Klatschow, Geschäftsführer der Kranbau Köthen GmbH

Hartmut Koch, Vorstandsvorsitzender des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen (AGVT)

Dr. Claudius H. Riegler, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)

Kristin Schenk, Eichenbaum GmbH

Dr. Ute Schlegel, Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH

Jürgen Walther, Ausbildungsleiter MIBRAGmbH

Ingo Wiekert, Zentrum für Sozialforschung e. V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH)

Bernd Wolf, Geschäftsführer der Eichenbaum GmbH