

Eine Arbeitsgruppe von Personalverantwortlichen, der Fachausschuss „Alternde Belegschaften“ der Arbeitsgemeinschaft „Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren“, hat sich in den Jahren 2005 und 2006 mit dem demografischen Wandel, seinen Auswirkungen auf die Unternehmen und den Handlungserfordernissen und Handlungsmöglichkeiten auseinander gesetzt. Hier die Ergebnisse:

Zum Einstieg: Systematik der Fallgruppen und Handlungsfelder

Wie bei allen Maßnahmen im Personalmanagement gilt auch zur Bewältigung des demografischen Wandels:

1. Alle Maßnahmen sind, weil Individuen und teilweise Schicksale betroffen sind, hochindividuell. Die eine Antwort auf die zukünftigen Herausforderungen gibt es nicht.
2. Es ist dennoch notwendig und möglich, sie zu Maßnahmen-Clustern, Fallgruppen und Handlungsfeldern zusammenzufassen.

Die untenstehenden zwei Systematisierungen zu Fallgruppen und Handlungsfeldern sollen den Einstieg in das Feld erleichtern und helfen, ein ausgewogenes Maßnahmenportfolio für das eigene Unternehmen abzustimmen.

→ (Präsentation) http://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_2007_dw_ag_1.pdf

→ (Präsentation) http://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_2007_dw_ag_2.pdf

Lebenslanges Lernen, Einführung und Literaturüberblick

Längere Beschäftigungszeiten erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass das einmal Gelernte bestenfalls eine Basis für die Berufslaufbahn darstellt, nicht aber bis zum Ende des Berufslebens ausreicht. Lebenslanges Lernen und Aktualisierung der eigenen Kompetenzen sind also unbedingt notwendig.

Die Literaturlauswertung von Bernd Marquardt, Salzgitter AG, ermöglicht den schnellen Einstieg.

→ mehr http://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_2007_dw_ag_3.pdf

Zusammenfassung der Erkenntnisse einer Arbeitsgruppe aus 1998

Bereits im Jahr 1998 hat sich ein Fachausschuss der Arbeitsgemeinschaft „Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren“ mit dem Handlungsbedarf in Sachen Qualifizierung beschäftigt, der aus der Alterung der Belegschaften resultiert.

Ein Teil der Erkenntnisse stammt aus einem von der Europäischen Union geförderten Projekt, in das die Erfahrungen auch von Personalführungskräften aus dem europäischen Ausland eingeflossen sind.

Auf die sehr lesenswerte Arbeit des Fachausschusses sei in diesem Zusammenhang verwiesen. Sie ist dokumentiert in:

Jürgenhake, Uwe; Schumacher, Dieter (Hg. 2000): Qualifizierung alternder Belegschaften. Probleme und Erfahrungen aus der deutschen Stahlindustrie (mit Beispielen aus Griechenland und Spanien), Gröditz 2000

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse der damaligen Arbeitsgruppe:

→ mehr http://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_dw_ag_4.pdf

Thesen zum Qualifikationserhalt bei älteren Mitarbeitern

Der Fachausschuss der „Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren“ hat auf Basis seiner Erfahrungen und intensiver Diskussion folgende Thesen zum Erhalt der Qualifikationen formuliert. Die Thesen geben keine abschließenden Antworten, sondern zeigen Handlungsbedarf auf. Die eingefügten Trend-Zahlen zur Inanspruchnahme von formalisierter Weiterbildung (ohne betriebliche Unterweisungen und Schulungen etc.) wurden aus Unternehmensangaben dreier großer Stahlzeuger in Deutschland ermittelt. Es wurden die drei Unternehmen und die Jahre 2002 und 2003 kumuliert betrachtet. Diese Auswertung lässt sicher auch noch Fragen offen, die vertieft ausgewertet werden müssten, ermöglicht aber eine erste Vorstellung von den verschiedenen Handlungsfeldern und „Problem“-Gruppen.

→ mehr http://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_dw_ag_5.pdf

Alternative Karrieremuster

Für viele (vor allem akademisch ausgebildete) Mitarbeiter/innen ist die berufliche Laufbahn nur dann als erfolgreich zu bewerten, wenn sie Führungsaufgaben umfasst. Auch übliche Vergütungssysteme stellen bei der Höhe der Vergütung auf den Umfang der Führungsverantwortung ab. Wenn nun im Zuge des demografischen Wandels die zukünftig längeren persönlichen Lebensarbeitszeiten auf ohnehin flachere Hierarchien treffen, also weniger Aufstiegspositionen pro Mitarbeiter vorhanden sind, werden Antworten der Personalentwicklung auf die Frage nach Entwicklungsperspektiven notwendig. In Zeiten knapper werdender Personalressourcen (u. a. Ingenieurmangel) sind auch Bindungsaspekte bei Laufbahnmodellen interessant.

Der folgende Vortrag von Elke Humpert, ThyssenKrupp Stainless Nirosta, und Kordula Niewels, Rhein Energie AG, ermöglicht einen Einstieg in das Thema.

→ mehr http://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_dw_ag_6.pdf

Die Salzgitter Flachstahl GmbH hat bereits Fachkarrieren entwickelt, siehe Artikel „Laufbahngestaltung für Experten. Einführung einer Expertenlaufbahn als gleichwertige Alternative zur Führungslaufbahn der Salzgitter Flachstahl GmbH“, DGFP-Zeitschrift 6/2004, Neuhäuser, Martina; Bissels, Thomas; Köhler, Claudia

Für ein Personalmanagement im demographischen Wandel wird vorgeschlagen:

- **Datenanalyse**
- **Sensibilisierung und Information** von Mitarbeitern, Führungskräfte, Betriebsräten
- **Sichtung und Bewertung** der bereits vorhandenen Programme, Instrumente, Maßnahmen
- Sukzessives **Entwickeln neuer Elemente** unter Beachtung unterschiedlicher Dringlichkeiten
- Beständiges Aufbauen eines **Gesamtsystems**
- **Keine übertriebene Eile** notwendig: Wenn jetzt begonnen wird, ausreichend Zeit

Diese Datei ist Teil des Internetangebotes „Personalarbeit“ im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung. Dieses Angebot kann und soll nötige Beratungsprozesse nicht ersetzen. Es soll vielmehr als ein Leitfaden verstanden werden, der hilft, die wichtigsten Punkte und Fragestellungen verfolgen zu können. Für weitere Nachfragen steht die Hans-Böckler-Stiftung zur Verfügung:

Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de