

Abschied vom Jugendkult? Altersstrukturen künftiger Belegschaften und personalpolitische Handlungsfelder

1. Problemstellung

Auf Grund der demografischen Entwicklung wird es zu grundlegenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und im Altersaufbau von Belegschaften in den Betrieben kommen.

- Die Gruppe der Arbeitnehmer über 45 wird in ein paar Jahren zur größten Beschäftigungsgruppe anwachsen.
- Jüngere Arbeitnehmer mit entsprechender Ausbildung werden knapp, die bisher geübte Praxis, Ältere abzubauen und durch Jüngere zu ersetzen, wird in Zukunft nicht mehr möglich sein.
- Betriebe müssen sich auf die Entwicklung rechtzeitig vorbereiten. Sie müssen auch mit älteren Mitarbeitern innovativ und wettbewerbsfähig bleiben können.
- Arbeitnehmer über 45 müssen in den Betrieben eine Perspektive haben.

Die Arbeiterkammer hält die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt für ein zentrales Problem in den nächsten Jahren und will sich verstärkt darum annehmen. Es gilt, sich rechtzeitig darauf vorzubereiten. Im März dieses Jahres wurde in Kooperation mit dem Zentrum für Soziale Kompetenz der Universität Linz eine Tagung zu dieser Problematik veranstaltet.

2. Ergebnisse der Tagung „Abschied vom Jugendkult“ und Praxisbeispiele

Es gibt keinen funktionierenden Arbeitsmarkt für über 50-Jährige. Das war eine der Kernaussagen von Prof. Rainer Münz, Bevölkerungswissenschaftler der Humboldtuniversität Berlin zum Thema: Die Gesellschaft altert, die Belegschaften nicht?

Eine der Ursachen: Betriebe investieren nur in Mitarbeiter mit voraussichtlich noch längerer Verweildauer. Das gilt nicht für Personen, die sich dem Pensionsalter nähern, und auch nicht für jene, die abgebaut werden. Die Qualifikation veraltet dadurch oder ist spezifisch auf die Bedürfnisse eines Betriebes orientiert.

Der Erwerb von allgemein verwertbarer Qualifikation erhöht die Chancen für eine neue Beschäftigung auch bei Älteren. Es gibt aber eine geringe Neigung der Betriebe in nicht firmenspezifische Qualifikation zu investieren.

Österreich entwickelt sich zu einer alten und tendenziell schrumpfenden Gesellschaft.

Das hat zahlreiche Folgen:

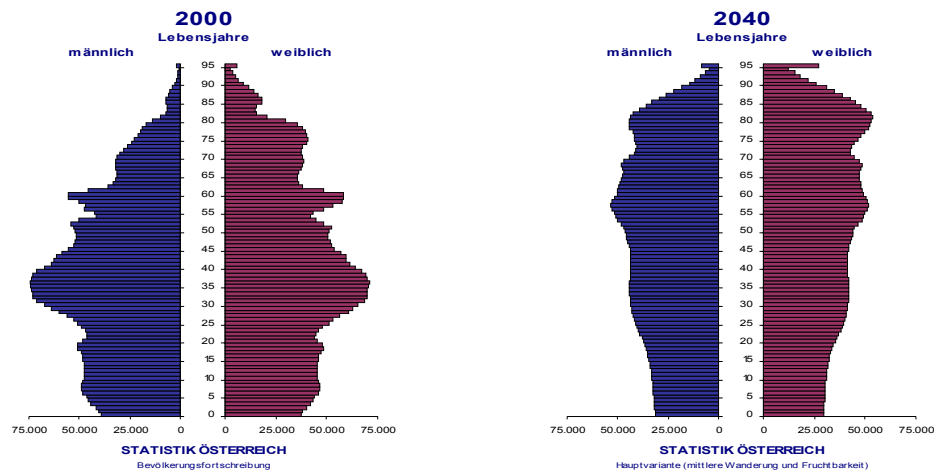
1. Die Erwerbsbevölkerung altert.
2. Die Jungen verlieren an Gewicht, die Alten werden mehr.
3. Es kommen tendenziell weniger Junge mit frisch erworbenem Wissen aus dem heimischen Bildungssystem auf den Arbeitsmarkt.
4. Das Innovationspotenzial sinkt tendenziell.
5. Die betriebliche Strategie der „Verjüngung“ der Belegschaften kommt an ein Ende.
6. Die „Verabschiedung“ in die Frühpension ist in Zukunft nicht mehr wie bisher möglich.
7. Damit altert ab nun die Mitarbeiterstruktur der Betriebe und der öffentlichen Verwaltung.
8. Ohne Maßnahmen „veraltet“ das Humankapital, während forschungsintensive Güterproduktion und wissensbasierte Dienstleistungen in unserer Volkswirtschaft immer wichtiger werden.

Als mögliche Lösungen sieht Münz:

1. Innerbetriebliche Weiterbildung: Erwerb von firmenspezifischem Humankapital
2. Weiterbildung außerhalb des Betriebs: Erwerb von branchenspezifischem und allgemeinem Humankapital
3. Änderung der Tariflöhne: Bezahlung nach Leistung statt nach Lebensalter und Dauer der Betriebszugehörigkeit

4. Schaffung eines Arbeitsmarkts für Ältere
5. Institutionalisierung außerbetrieblicher Fortbildung; also: Schulen und Hochschulen für Erwachsene.

Politische Brisanz bekommt die Frage zusätzlich: Bei der übernächsten Nationalratswahl wird die Hälfte der Bevölkerung über 50 Jahre alt sein.



2.1. Alternde Belegschaften und Innovationsfähigkeit – vereinbar, wenn ... – Beispiele aus der Praxis

Unternehmen müssen auf technische Änderungen oder Anforderungen des Marktes rasch reagieren können. Die Unternehmensberaterin Gerda Jasper aus Berlin ging bei der Veranstaltung „Abschied vom Jugendkult“ der Frage nach, ob dies möglich ist, wenn der Anteil älterer Mitarbeiter kontinuierlich zunimmt. Grundsätzlich kann Folgendes festgestellt werden: Unternehmen mit alternden Belegschaften können innovativ sein oder bleiben, sie müssen sich aber darauf vorbereiten: in Organisation und Führung sowie in der Personalentwicklung.

Die Gestaltung von Arbeit und Organisation muss alter(n)sgerecht sein. Lösungen für eine gute Arbeitsleistung

über alle Altersstufen hinweg konnten in einzelnen Betrieben in der Praxis erarbeitet werden. Voraussetzung war, dass die Mitarbeiter dabei direkt einbezogen wurden.

Wichtige Erkenntnisse waren:

- Mitarbeiter aller Altersgruppen müssen die Möglichkeit zum Dazulernen und Neulernen haben. Erfahrungswissen und neues Wissen müssen verknüpft werden. Es darf nicht auf ein Entweder-oder gesetzt werden.
- Arbeitsfähigkeit erhalten – vorzeitigem Verschleiß vorbeugen.
- Mitarbeiter sollen sich in unterschiedlichen Arbeitsaufgaben und -umgebungen erfahren können. Werden ihnen bestimmte Leistungen nicht mehr zugetraut, zerstört dies das Selbstvertrauen und die Motivation.
- Sind Mitarbeiter einmal unflexibel und ängstlich gemacht, fühlen sie sich bei Veränderungen überfordert und haben Angst davor.

Alternsgerechte Gestaltung heißt nicht, Ältere auf jung zu trimmen oder Junge auf erfahren und überlegt. Es gilt, den Unterschieden Rechnung zu tragen und sie produktiv zu nutzen.

2.2. „Life“ – Management der Generationenbalance im VOEST-Alpine Konzern

Mag. Wolfgang Berger, Personalmanager in der VOEST-Alpine in Linz berichtete über die Vorbereitungen zur Umsetzung eines neuen Leitbildes: Altern – Umbau statt Abbau. Ausgangspunkt des Projektes waren Szenarien der Zukunft in der VOEST-Alpine in Bezug auf die Entwicklung der Altersstruktur der Belegschaft. Aus den Erfahrungen wurde ein Konzept zur Personalentwicklung erarbeitet. Es wurden umfangreiche Analysen durchgeführt und mehrere Arbeitsgruppen gebildet. Dabei ging es nicht nur um Gesundheitsfragen oder um die Betrachtung einer einzelnen Altersgruppe. Mehrere Pilotprojekte wurden bereits durchgeführt: So haben Lehrlinge Computerkurse für Pensionisten vorbereitet. Bei Sprachkursen wurde bewusst auf eine altersmäßige Vertei-

lung der Teilnehmer geachtet.

Das neue Konzept nennt sich „Life“. Auf Grund des Alterns durchlaufen Menschen im Laufe des Arbeitslebens mehrere „Identitäten“. Dabei verändern sie sich sowohl psychisch als auch physisch und geistig-sozial. Die Arbeitsorganisation muss darauf Rücksicht nehmen.

Folgende Ziele werden angestrebt: Die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Steigerung des Unternehmenswertes durch bestmögliche Leistungen von jeder Generation und bestmögliche Entwicklung für jede Generation.

Die Schwerpunkte des Personal-Entwicklungskonzeptes sind:

- Personalentwicklung, Unternehmenskultur
- Integrationsmanagement
- Personalcontrolling
- Arbeitszeitregelungen
- Entgeltfragen
- Ergonomie – Arbeitsprozesse
- Gesundheit/Sicherheit

2.3. Die Altersschere revolutioniert die Personalpolitik

Die Dipl. Soziologin Köchling stellte das Projekt „Demografieinitiative“ des deutschen Zentralverbandes für Elektro- und Elektronikindustrie vor. Es handelt sich dabei um ein Beratungsprojekt für Betriebe, die die Verschiebung in der Altersstruktur von Belegschaften schon rechtzeitig erkannt haben und sich durch betriebliche Aktivitäten darauf einstellen wollen. Es wird in Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten durchgeführt und vom genannten Zentralverband gemeinsam mit dem Forschungsministerium finanziert.

Anhand der Simulation von Altersstrukturentwicklungen von 2000 bis 2010 in den einzelnen Betrieben werden die in der Altersstruktur gelegenen Probleme offen gelegt und konkret auf den Betrieb abgestimmte Personalstrategien erarbeitet.

Die Grundsätze für eine zukunftstaugliche Personalpolitik werden folgendermaßen beschrieben:

1. Orientierung an einem Altersmix im Personalbestand
2. Altersausgewogenheit
3. Förderung einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen den Jüngeren und den Älteren
4. Bei allen Maßnahmen zur Personalpflege (Qualifizierung, Personalentwicklung, Personaleinsatz, Gesundheitsvorsorge) ist als Ziel die Gewährleistung der Arbeitsfähigkeit bis zum Pensionsalter vorzugeben. In der Personalplanung sind kurz-, mittel- und längerfristige Zeithorizonte zu berücksichtigen.
5. Personalentwicklung, Gesundheitsvorsorge, Arbeitnehmerschutz und andere Personalmaßnahmen sind aufeinander abzustimmen.

Im Rahmen dieser Projekte ist für die Betriebe ein Instrument zur Selbstanalyse entwickelt worden. Betrieben jeden Altersstrukturtyps wird dadurch ermöglicht, 5 bis 10 Jahre im Voraus Altersstrukturanalysen im eigenen Betrieb durchzuführen.

Einige Grundaussagen von Frau Köchling:

- Eine gezielte Analyse im Betrieb über die Entwicklung der Altersstruktur der Belegschaft ist notwendig, um mittelfristig genug Fach- und Arbeitskräfte zu haben, um die Personalstrategie danach ausrichten zu können.
- Um nicht in die demografische Falle zu gelangen, müssen Betriebe sowohl bei der Gruppe der Älteren ansetzen als auch bei der jüngeren Belegschaft.
- Man muss jetzt in die 35- bis 45-Jährigen investieren, um bis zur Pension Fachkräftepotenzial sicherzustellen.
- Drei Viertel aller gut ausgebildeten junger Fachleute (IKT, Ingenieure, Techniker, Kaufleute) sind wechselwillig und tendieren alle zu bekannten Großbetrieben.
- Es geht nicht mehr nur um Produkt- oder Prozessinnovation, sondern vor allem auch um Personalinnovation.

- Ausgewogene Personalmaßnahmen heißt: Betriebsbindung der Jungen unterstützen und Arbeitsfähigkeit bis zur Pension sichern.
- Anforderungs- und Belastungswechsel während des Arbeitslebens sind äußerst wichtig.
- Sie geht in ihrer Beratung mit der Frage an die Betriebe heran: „Sind die Bildungsmaßnahmen und die Gesundheitsvorsorge des Betriebes daran orientiert, dass jede/r MitarbeiterIn bis zur Pensionierung produktiv, qualifiziert und motiviert sein kann?“

2.4. „Gesund in die Rente“, Personalkonzept bei VW – Hannover

Am Standort Hannover der Volkswagen AG ist ein langjähriger Prozess im Gange, der sich in finanziell abgesicherten Masterplänen zur Personalentwicklung und präventiver Gesundheitsförderung wiederfindet. Den Vereinbarungen zwischen Management und Betriebsrat liegt nach langer Diskussion ein gemeinsamer, weit gefasster Gesundheitsbegriff zu Grunde, berichtete Mag. Heiko Spieker, Assistent des Betriebsrates. Umfassende, vor allem präventive Gesundheitsförderung berücksichtigt die unterschiedlichen betrieblichen Handlungsfelder wie Planung, Produktion, Gesundheitsschutz, Personalwesen usw., die nicht isoliert, sondern wegen ihrer wechselseitigen Beeinflussung kombiniert bearbeitet werden müssen.

Wer bei VW einen Ausbildungsvertrag unterschreibt, hat faktisch einen Anspruch, bis zur Pensionierung im Unternehmen verbleiben zu können, wobei die Methode der Frühverrentung ausgeschlossen wird. Der Gesundheitsbegriff, der bei VW angewendet wird, heißt nicht: Abwesenheit von definierter Krankheit, sondern: Befindlichkeitsstörungen und Beschwerden Einzelner werden bereits im Anfangsstadium, d. h. vor dem Arztbesuch, ernst genommen. Bei jeder Investition wird der Gesundheitsschutz im Detail mit eingeplant. Die

montagegerechte Produktgestaltung wird durch Einbeziehung der Beschäftigten in die Feinplanung angestrebt. Eine Bemerkung verdient noch festgehalten zu werden: Das „Vorgesetztenverhalten“ ist in erheblichem Umfang Ursache für Krankenstände.

Trotz aller Ingenieurskunst und Verbesserungsmechanismen gibt es nach wie vor gesundheitlich hoch belastende Arbeitsplätze. VW definiert daher besonders belastende Tätigkeiten, bei denen festgelegt ist, dass diese von einzelnen Beschäftigten nur eine bestimmte Zeit eines Arbeitslebens ausgeübt werden dürfen. Die am meisten belastende Arbeit muss von jedem Monteur als Erstes gelernt werden, damit Abwechslung möglich ist und niemand sie lange machen muss.

Personaleinsatzplanung und auch die Personalentwicklungsplanung sowie die dafür erforderlichen Zeiten werden in völliger Selbstorganisation der Arbeitsgruppen festgelegt. Es gibt vorgegebene Produktionszeiten, aber keine Zeiterfassungssysteme mehr im Haus. Eine Stunde Gruppengespräche pro Woche sind innerhalb der Arbeitszeit vorgesehen.

Bei VW gibt es einen Qualifizierungsanspruch. Jeder hat das Recht alles zu lernen. Dafür wurden im ganzen Unternehmen arbeitsplatznahe Ausbildungszentren (Lernstellen) geschaffen. VW hat auch ein umfassendes System der Arbeitsrotation, um einerseits Belastungswechsel zu organisieren sowie andererseits möglichst umfassende Lernchancen zu ermöglichen. So wird z. B. bei Ausscheiden einer Person eine richtige Nachbesetzungskette ausgelöst. Ziel ist es, dass durch das Ausscheiden drei bis vier interne Personalbewegungen ausgelöst werden.

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter www.isw-linz.at)

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter www.isw-linz.at.



BESTELLSCHEIN*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: www.isw-linz.at

Name _____

Institution/Firma _____

Straße _____

Plz/Ort _____

E-Mail _____

BESTELLADRESSE:

ISW
Weingartshofstr. 10, A-4020 Linz
Tel. ++43/732/66 92 73-33 21
Fax ++43/732/66 92 73-28 89
E-Mail: wiso@ak-ooe.at
Internet: www.isw-linz.at