

InFormation

Training & Development Networking News at DaimlerChrysler

Winter 2002/2003



Führungskräfte müssen Vorbild sein!

Interview mit Rüdiger Grube

Herr Dr. Grube, können Sie als Verantwortlicher für die Konzernentwicklung noch vom profitieren, was Sie in Ihrer persönlichen technischen Ausbildung im Fach gelernt haben?

SONDERDRUCK:

Hans Heusgen

Herausforderung: Demographischer Wandel

Anstöße und Konsequenzen für die Personalarbeit

... sind im Zeichen der Globalisierung starken Veränderungen unterworfen. Inwieweit geht die strategische Planung auf diesen Wertewandel ein?

Die Globalisierung ist eine der vier Säulen unserer strategischen Planung. Die anderen sind Technologieführerschaft, starke Marken und eine breite Produktpalette.

... weite Ausbildung, ... immer das Ge- ... etwas zusätzlich machen ... auch stärker einbringen kann.

... jugend- ... einfluss auf

Inhalt

Horizont

Führungskräfte müssen Vorbild sein! ... 1

Report

In eigener Sache ... 5
Electronic Learning macht den Wissenserwerb einfacher ... 5
Global HR Strategy 2002 ... 6
Bald neue Kfz-, Metall- und Elektroberufe? ... 8
Kompetenz bündeln, Doppelarbeit vermeiden ... 10
fit for profession Personal ... 11
2.775 neue Azubis bei DC ... 12
100 Jahre bis zum virtuellen Klassenzimmer? ... 13
Berufsausbildung bei DC-Brasilien hat Tradition ... 14
WAP verbessert IT-Ausbildung 16
DC Thailand Limited ... 17
BV Qualifizierung ... 18

Andere Unternehmen

Bildungsstrategie bei der Bahn ... 19

Diskussion

Herausforderung: Demographischer Wandel ... 22

Wissen

Literatur ... 24
Web-Adressen ... 24
Impressum ... 24

Denk-Mal

Glaubwürdigkeit

„Glaubwürdigkeit ist doch eine einfache Sache:
Man sagt, was man tut und man tut, was man sagt.“
einfache Sache Daniel Dagan (*1942), israel. Journalist

[InFormation in english/Deutsch](#)

Im Intranet finden Sie die komplette InFormation in Deutsch und in Englisch. Full Version of InFormation in english and german language is in the intranet. <http://intra.daimlerchrysler.com/go/Newsletter-InFormation>

Herausforderung: Demographischer Wandel

Anstöße und Konsequenzen für die Personalarbeit

Sinkende Geburtenraten und die Steigerung des Lebensalters verursachen in Deutschland und den anderen EU-Ländern eine erhebliche Veränderung der Altersstruktur. Die „Tannenbaumstruktur“ mit tiefhängenden ausladenden Ästen früherer Jahre entwickelt sich seit Jahrzehnten mehr und mehr zu einem fast gleichstarken Baumstamm.

Zur Zeit werden vor allem zwei Strategien diskutiert, um diesem Trend entgegenzuwirken bzw. um dem Arbeitsmarkt entsprechende Kräfte zur Verfügung zu stellen. Zum einen soll die Einwanderung von Arbeitskräften erleichtert werden, die Greencard-Initiative ist hier ein gutes Beispiel. Zum anderen bemüht man sich um eine Steigerung der Beschäftigungs-

Aufgrund dieser Situation ergeben sich vielfältige Handlungsfelder, die eine langfristig angelegte Personalarbeit antizipieren muss. Je nach Geschäft und Standort ergeben sich unterschiedliche Handlungsoptionen, um der veränderten Situation erfolgreich zu begegnen. Entscheidend ist es, nicht zu warten, bis die veränderte Altersstruktur zu Problemen führt. Eine frühzeitige Reaktion erhält nämlich die Handlungsfähigkeit des Unternehmens und sichert damit seinen Wettbewerbsvorsprung. Die Handlungsoptionen weisen jeweils verschiedene Zeithorizonte auf und können idealtypisch in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Maßnahmen unterschieden werden. Allerdings sind im Einzelfall maßgeschneiderte Lösungen für jeden Unternehmensteil bzw. für jede Einheit erforderlich.



Geschätzte Zahl der Erwerbspersonen in Deutschland im Alter von 20 bis unter 60 Jahren (=Arbeitskräfteangebot) in Millionen

Quelle: DIW

Wer macht künftig die Arbeit?

Seit Anfang der 70er Jahre übersteigt die Zahl der Gestorbenen die Zahl der Neugeborenen. Das Bevölkerungswachstum in Deutschland speist sich weitgehend aus Zuwanderungsbewegungen. Im Durchschnitt gebärt jede Frau heute 1,35 Kinder. Zugleich ist das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung zwischen 1960 und 2000 um rund fünf Jahre gestiegen.

Erstaunlicherweise werden diese Trends zur Zeit primär im Hinblick auf die sozialen Sicherungssysteme diskutiert und weniger im Hinblick auf die Konsequenzen für die Betriebe und Unternehmen. Dies verwundert umso mehr, da die geburtenstarken Jahrgänge der späten fünfziger und frühen sechziger Jahre, aus denen sich heute häufig die Kernbelegschaften rekrutieren, langsam in die Kategorie der „älteren Mitarbeiter“ hineinwachsen. Bereits heute gelingt es in ausgewählten Bereichen nur unzureichend, qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen oder die Abgänge nachzubeseetzen, und das Angebot an Arbeitskräften wird ab 2010 erheblich sinken.

quote in der erwerbsfähigen Bevölkerung hierzulande. Beide Ansätze können jedoch die auftretende Alterung nicht abwenden, sondern lediglich abpuffern. Das wird auch von der unabhängigen Kommission „Demographischer Wandel“ im Jahr 2001 so beschrieben.

Angebot und Nachfrage stimmen nicht überein

Eine Studie des DIW prognostiziert eine drastische Abnahme der Erwerbspersonen in Deutschland von heute knapp 41 Millionen auf einen Wert von zirka 31 Millionen im Jahr 2050. Und bei dieser Prognose gehen die Analysten schon von einer hohen Zuwanderung pro Jahr aus. Eine detaillierte Analyse zeigt, dass es voraussichtlich keinen flächendeckenden Arbeitskräftemangel geben wird, wie dies in einigen Schreckensszenarien entwickelt wurde. Allerdings erwarten fast alle Experten, dass es in einigen Regionen zu Ungleichgewichten beim Arbeitskräfteangebot und der Nachfrage von Arbeit kommen wird.

Auch kurzfristig kann schon viel erreicht werden

Die Grundlage zur Identifikation möglicher Problemfelder ist natürlich auch bei den kurzfristigen Maßnahmen eine Analyse der betrieblichen und bereichsspezifischen Personal- und Altersstruktur.

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Bildung intergenerativer Teams, um die unterschiedlichen Leistungspotenziale optimal zu nutzen. Dabei geht es sowohl darum, das Know-how der erfahrenen Mitarbeiter in Bezug auf Führung, Überblick, Steuerung und Kultursensibilität zu nutzen als auch das neueste Wissen der frisch rekrutierten Mitarbeiter an die erfahrenen Kollegen weiterzugeben.

Erste Erfahrungen mit altersgemischten F&E-Teams haben gezeigt, dass die erfahrenen Mitarbeiter manche Sackgasse verhindern konnten, in die die jüngeren Mitarbeiter hineingelaufen wären.

Dieser Austausch hilft auch, den Know-how-Verlust beim Ausscheiden von Mitarbeitern zu vermeiden. Durch die frühzeitige Weitergabe des Erfahrungswissens an jüngere Kollegen wird es weiterhin für das Unternehmen nutzbar gehalten. Dabei spielt auch emotionale Intelligenz eine Rolle. Sie hat zu tun mit der Wertschätzung des Know-hows der älteren Mitarbeiter. Denn diese Wertschätzung ist ein nicht zu unterschätzen-

der Faktor für die Leistungsbereitschaft dieser Zielgruppe - gerade im Zeichen des immer noch spürbaren Jugendkults.

Darüber hinaus bedarf es eigener Rekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategien der Unternehmen zur Ausschöpfung aller Arbeitsmarktreserven wie zum Beispiel Frauen und „ältere Arbeitslose“. In vielen Betrieben laufen derzeit Initiativen, um die Doppelbelastung von berufstätigen Frauen erträglicher zu gestalten. Derartige Angebote wirken sich direkt auf die Attraktivität eines Arbeitgebers aus. Wichtig ist beispielsweise die Wiedergewinnung der Elternteile nach der Baby-pause bzw. Elternzeit. Aber auch Vermittlungsbörsen für erfahrene Ingenieure erfreuen sich beispielsweise zunehmender Beliebtheit von Seiten der Arbeitgeber.

Mittelfristig ergeben sich viele Gestaltungsmöglichkeiten

Ein Ziel oberster Priorität muss es sein, als attraktiver Arbeitgeber sowohl von den eigenen Mitarbeitern als auch von Bewerbern wahrgenommen zu werden, und das betrifft vor allem herausfordernde Arbeitsinhalte, die Freiräume und das Arbeitsklima. Im Zeichen der demographischen Entwicklung stellt sich natürlich die Frage, inwieweit ein Unternehmen Laufbahnen und Perspektiven auch für erfahrene Mitarbeiter anbieten kann.

Personalentwicklungsstrategien sind erforderlich, die nach der Gewinnung von Mitarbeitern das Thema „Integration“ und Bindung an das Unternehmen zum zentralen Anliegen machen. In konjunkturschwachen Zeiten scheint die Bindung von Mitarbeitern kein Thema zu sein. Aber das ist ein großer Trugschluss. Man lege

sich nur einmal die Frage vor, wie loyal und leistungsbereit die verbliebenen Mitarbeiter nach harten Personalabbaumaßnahmen noch sind.

Wichtig ist ein Entwicklungskonzept, das wirklich alle Mitarbeiter-Gruppen umfasst. Setzt man Mitarbeiter immer nur für eine einzige Tätigkeit ein, so kreierte man eine Spezialisierung, die zu Lerngewohnheit und dauerhaft einseitiger Belastung führt. Fehlende Job-Rotation ist insbesondere im weniger qualifizierten Bereich anzutreffen. Als Konsequenz für die Zukunft muss Job-Rotation für alle Mitarbeitergruppen verpflichtend sein.

Die veränderte Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zeigt sich in der geringeren physischen Belastbarkeit. Dem steht die Zunahme der geistigen Kompetenzen gegenüber. Altersgerechte Laufbahngestaltung muss diesen Aspekt vor allem im gewerblichen Bereich beachten.

Die Entwicklungsperspektiven für berufserfahrene Mitarbeiter beeinflussen maßgeblich Leistungsbereitschaft und die Arbeitszufriedenheit. Deshalb bedarf es neuer Entwicklungsperspektiven bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen. Die Zeit der Frühverrentung und der Altersteilzeit neigt sich dem Ende zu. Eine Arbeitszeit bis deutlich über 60 Jahre wird eher die Regel als die Ausnahme werden.

Durch gezielte Maßnahmen lassen sich Selbstverantwortung, Zielorientierung und Initiative der Mitarbeiter initiieren und verbessern. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass ältere Mitarbeiter kreativ und mobil sind bei der Erarbeitung neuer beruflicher Perspektiven. Durch ihre Erfahrungen und Netzwerke können sie Entwicklungsschritte mit großer Selbstinitiative umsetzen.

Der langfristige Ansatz bringt Erfolg

Eine intergenerative Personalpolitik muss kulturell verankert werden und zum Beispiel auch als wichtiges Anliegen in der Führungskräfteausbildung ihren Niederschlag finden. Intergenerative Personalpolitik muss von den Führungskräften vorgelebt werden, indem sie sich nicht genieren, etwa mit jüngeren Mitarbeitern an einer EDV-Schulung teilzunehmen.

Zudem ergibt sich die Notwendigkeit, den Status von Fachlaufbahnen neben den dispositiven Laufbahnen aufzuwerten. Weiterhin ist der Wechsel zwischen Positionen und Aufgaben (auch auf der gleichen hierarchischen Ebene) dringend erforderlich, um Flexibilität und Lernfähigkeit zu erhalten.

Die lebensbegleitende Aus- und Weiterbildung stellt eine eigene Herausforderung dar. Neben der klassischen Weiterbildung begleitend zur Arbeit wird es erforderlich sein, längere Lernblocks einzuschleifen, um die notwendigen Qualifikationen immer wieder anzupassen. Die erschreckende Abstinenz älterer Mitarbeiter in Weiterbildungsveranstaltungen kann durch attraktive, adäquate Angebote aufgebrochen werden.

Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation sind so zuzuschneiden, dass sie über die Lebensarbeitszeit hinweg ausgeübt werden können. Längerfristige einseitige Belastungen müssen verhindert und Belastungswechsel organisiert werden. Ge-

Weitere Informationen im Internet:
www.heusgen.com

rade in Zeiten von Zu- und Verkäufen sind heftige Personalanpassungen erforderlich. Um so wichtiger ist es, mittel- und langfristig eine ausgewogene Altersstruktur aufzubauen. Ausgewogene Altersstrukturen sichern die Innovationsfähigkeit und den Know-how-Bestand des Unternehmens.

Die Personalpolitik ist bereits heute gefordert, eine weitsichtige Strategie zu entwickeln, um Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass diese bis weit über ein Lebensalter von 60 Jahren innovativ und effizient für das Unternehmen eingesetzt werden können. Das fängt bei den heute 30-Jährigen an. Für die Mitarbeiter heißt es, Abschied nehmen von der Vorstellung, mit 55 oder 58 Jahren das Unternehmen zu verlassen. Ein heute 40-jähriger hat erst ein Drittel des Arbeitslebens hinter sich und noch zwei Drittel vor sich. Politik und Unternehmen sind gefordert zu handeln, und zwar jetzt! ●

Kontakt:
Hans Heusgen, Unternehmensberatung,
Seewiesstr. 27b, 82340 Feldafing
Telefon +49-(0)8157-92 98 22

Summary

The age structure of the European population is changing dramatically. Long-term HR strategy must react to this and develop tailor-made solutions for each section of the company. The formation of teams with a broad range of ages and the utilization of labour market reserves are good starts.

**Sie haben noch Fragen?
Dann sprechen Sie uns bitte an.**



Compass Team Consulting

Seewiesstraße 27b

82340 Feldafing

Germany

Fon +49 8157 99 63 2 63

Fax +49 8157 99 63 2 64

hans.heusgen@compass-team.com

<http://www.compass-team.com>