

Tagungsdokumentation.

Das ist Thüringen – „Strategisches Personalmanagement:
Arbeit und Alter“, 04.02.2014 im comcenter Brühl, Erfurt



Eröffnung

Frank Krätzschar, Geschäftsführer der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbh (LEG) begrüßte herzlich die Gäste sowie Herrn Prof. Frerichs von der Universität Vechta als Keynote-Speaker und Herrn Prof. Behr, Abteilungsleiter Arbeitsmarktpolitik, Berufliche Bildung im Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie als Moderator der Podiumsdiskussion.



Die Vielzahl der Anmeldungen und Teilnehmer zeigte deutlich, dass das Signal, sich mit dem Thema „Arbeit und Alter“ im Kontext strategischer Personalplanung bewusst auseinanderzusetzen, in Thüringen angekommen ist. So stand daher im Mittelpunkt dieser Veranstaltung aus der Reihe „Das ist Thüringen – Strategisches Personalmanagement“ die Fragestellung: Was genau sind die Herausforderungen im Umgang mit den älteren Beschäftigten – vor dem Hintergrund der aktuellen Fachkräftesituation – und worauf müssen sich die Unternehmen einstellen. Wichtige Stichworte hierzu sind u.a. „Sicherung der Leistungsfähigkeit“, „alter(n)sgerechte Arbeitsplätze“, „Änderung der Einstellungspraxis“ und „Betriebliches Gesundheitsmanagement“.

Auch die LEG Thüringen hat sich bereits diesem Thema gestellt und kann aus eigenen Erfahrungen berichten: Seit 2009 gibt es im Unternehmen verschiedene Angebote zum betrieblichen Gesundheitsmanagement. Aktuell wird an einem neuen Altersteilzeit-Modell gearbeitet sowie ein altersgerechtes Weiterbildungsmanagement für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten.

Keynote

Herausforderungen für ein altersgerechtes Personalmanagement im Betrieb
„Die Betriebe müssen die „demografische Brille“ aufsetzen.“

Prof. Dr. Frerich Frerichs, Universität Vechta

(Fachgebiet Altern und Arbeit, Demografischer Wandel in der Erwerbsarbeit) machte gleich zu Beginn seiner Ausführungen deutlich, dass die Alterung als solche – bezogen auf die quantitative Zunahme – demografisch eine bisher einmalige Situation ist. Daher wird der Fokus auf die Beschäftigungsfähigkeit immer wichtiger.

Gleichzeitig belegen aktuelle wissenschaftliche



Erkenntnisse die Widerlegung der „Defizit-These“, das heißt, mit dem Alter tritt kein linear verbundener Leistungsabbau ein. Es verbessern sich sogar bestimmte Kompetenzen (z.B. Urteilsfähigkeit vor dem Hintergrund der Zunahme von Expertenwissen) und andere bleiben gleich (z.B. Lernfähigkeit). Insofern sollten der altersspezifische Leistungswandel sowie alterskritische Belastungsfaktoren differenziert in den Blick genommen werden, was Prof. Frerichs in seinen Ausführungen ausführlich belegte.

Das bedeutet wiederum, die Beschäftigten und damit auch die Unternehmen müssen sich aus der Perspektive der sogenannten alternden Belegschaften, der individuellen Einkommenssituation (Gefahr der Altersarmut) und der Fachkräftenressourcen auf eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit einstellen. Da innerhalb der nächsten fünf bis sechs Jahre zudem mit dem Höhepunkt des demografischen Wandels zu rechnen ist, bedarf es immer mehr einer aktiven alterssensiblen Arbeits- und Beschäftigungspolitik, die alle Generationen im Unternehmen im Blick hält und sich nicht nur auf das „Alter“ an sich bzw. auf die jetzigen „Älteren“, sondern auf den jeweiligen Erwerbsverlauf ausrichtet. In diesem Kontext erläuterte Herr Prof. Frerichs die erforderlichen Handlungsfelder und wies darauf hin, dass diese nicht nur auf eine einzelne Maßnahme ausgerichtet sein sollten, sondern integrativ zu betrachten sind. Abschließend plädierte er dafür, die Altersdynamik im Erwerbsverlauf stärker zu berücksichtigen: „Erfolg kennt kein Alter“ – wenn die Voraussetzungen entsprechend geschaffen werden.

Die Präsentation zum Download finden Sie unter:
www.leg-thueringen.de/personalmanagement



Impressionen



Podiumsdiskussion

Prof. Michael Behr, TMWAT, stimmte mit einem kurzen Statement auf die Diskussion ein und reflektierte die von Prof. Frerichs geschilderte besondere demografische Situation mit Bezug auf Thüringen: Der Freistaat Thüringen steht vor einer enormen Herausforderung, denn hier besteht ein so großer Fachkräftebedarf wie in kaum einem andern Land Europas. Eine Analyse der Wachstumsbranchen (vgl. Studie i.A. des TMWAT „Fachkräfteperspektive Thüringen 2025“) macht zudem



auf interessante Aspekte aufmerksam: es gibt, erstens, eine außerordentlich hohe Dynamik in den ländlich geprägten Regionen (z.B. Schmalkalden), zweitens wird diese Dynamik dort von den Facharbeitern sowie drittens von den älteren Belegschaften vorangetrieben. Bezogen auf Letztgenanntes besteht die Frage: Ist diese Ressource endlich, ist das ein Erfolgsfaktor, mit dem wir in Thüringen lange rechnen können?! Mit dieser Fragestellung eröffnete Herr Prof. Behr die Podiumsrunde und stellte die Gäste kurz vor.



v.l.n.r.: **Prof. Dr. Frerich Frerichs**, Universität Vechta, Fachgebiet Arbeit und Altern, **Petra Beck**, Geschäftsführerin Arbeitgeberverband Kunststoffindustrie, **Andreas Krey**, Geschäftsführer LEG Thüringen, **Prof. Michael Behr**, Abteilungsleiter TMWAT, **Dr. Jürgen Klippert**, IG Metall, **Christel Friedrich**, Leiterin Rehabilitationszentrum Bereich Sachsen Thüringen, Deutsche Rentenversicherung Bund, **Martin Winter**, Geschäftsführer BorgWarner Transmission Systems Arnstadt

Dass ältere Beschäftigte ein wichtiges Potential darstellen, sollte eigentlich kein Neuland mehr für Unternehmen sein, betonte **Martin Winter**, BorgWarner, bei seinem Einstieg in



das Thema. Die derzeitige Fachkräftesuche gestaltet sich mittlerweile als mühsamer Prozess und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im Durchschnitt auch älter. Bei den Rekrutierungsprozessen unterstützt zudem die Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (ThAFF) maßgeblich. Und gleichzeitig wird die mit Unternehmensstart von BorgWarner eingestellte Belegschaft älter. Die Schlussfolgerung, die aus dieser Entwicklung zu ziehen sind, verdeutlichte Herr Winter mit dem

Hinweis: „*Wir sind ein Produktionsbetrieb – hier gilt es, die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen. Das müssen wir erkennen.*“

Petra Beck, Arbeitgeberverband Kunststoffindustrie, knüpfte gleich daran an, dass die „reiferen“ Arbeitnehmer mitgenommen werden sollten. Sie wies aber gleichzeitig auf diejenigen hin, die das nicht so wollen. Daher plädierte Frau Beck bei diesem Thema für konzertierte Aktionen u.a. mit den Gewerkschaften, Betriebsräten, Rehabilitations-trägern und Integrationsämtern, *„um eine ordentliche Portion Überzeuqunasarbeit zu leisten und um die kleinen und mittelständischen Unternehmen auch zu entlasten“*. Auch sind Betriebsvereinbarungen ein wichtiges Mittel, um passende Arbeitszeitsysteme umzusetzen und um auch mit Widerständen umgehen zu lernen.



Auch **Dr. Jürgen Klippert**, IG Metall, griff die von Frau Beck angesprochenen Themen auf und stellte heraus, dass die „Low Performer“, d.h. die Beschäftigten, die sich nicht mehr so einbringen (wollen), dazu ihre Erfahrungen gesammelt haben und das es genau hier Gestaltungsbedarf gibt. So herrschen beispielsweise in den Produktionssystemen der Automobilindustrie oft hohe Leistungsanforderungen. Vor diesem Hintergrund stellt sich auch die Frage nach dem richtigen

Renteneintrittsalter. Aufgrund dessen und auch aus Erkenntnissen aus Pilotprojekten, sieht Herr Dr. Klippert die Rente mit 67 Jahren im Fertigungs- und Montagebereich als kaum machbar an. Die frühere Gewerkschaftskampagne „Gut in Arbeit – gut in Rente“ wird jetzt fortgesetzt mit „Gute Arbeit“, was verdeutlicht, dass zeitgemäße Konzepte gebraucht werden. So sind flexible Arbeitszeiten auch dahingehend zu prüfen, inwieweit es sich auch um eine Beschäftigtenorientierte Flexibilisierung handelt. Herr Dr. Klippert sieht daher die Aufgabe bei den Betrieben, *„eine Bestandsaufnahme zu machen, aber nicht nur eine Altersstrukturanalyse, sondern auch eine Fähigkeitsanalyse, um auf dieser Basis gestalterisch tätig werden zu können“*.



Christel Friedrich ergänzte aus der Sicht der Deutschen Rentenversicherung des Bundes, dass es sich beim beruflichen Wiedereinstieg meistens um älteres Klientel handelt, die zuvor oft schon 15 Jahre gearbeitet haben. Frau Friedrich machte darauf aufmerksam, *„dass es nicht darum geht, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Rehabilitation zu bekommen, um sie auszuzuliefern. Sondern es gilt, sie mit kleineren Maßnahmen im Unternehmen zu integrieren, d.h. entsprechend der gesund-*

heitlichen Gegebenheiten so einzusetzen, dass es im Unternehmen passt - z.B. mittels Probebeschäftigung, Eingliederungszuschuss oder Bildungsmaßnahmen. Dafür gibt es Zuschüsse der Rentenversicherung.“ In diesem Kontext informierte sie kurz über ein Modellprojekt zum Thema Arbeitgeberservice zur Wiedereingliederung. Haben sich einmal gute Kontakte zu den Arbeitgebern etabliert, ergibt sich i.d.R. auch eine weitere enge Zusammenarbeit. Die Wiedereingliederungsquote liegt bei 70 % – 80 % nach einer Weiterbildung oder Umschulung. Und wenn gute Erfahrungen mit der Qualifikation der Arbeitnehmer gemacht wurden, ist auch die Förderung nicht mehr ausschlaggebend. Generell spüren sie als Rentenversicherung die positiven Änderungen am Arbeitsmarkt, die auch eine Öffnung gegenüber Rehabilitanden beinhaltet.

Prof. Michael Behr lenkte anschließend den Blick auf die konkrete Thüringer Situation, auf die zurückliegenden Erfahrungen und Entwicklungen und fragte nach der Zukunftsfähigkeit.

Andreas Krey, LEG Thüringen, verdeutlichte, dass die Thüringer Unternehmenslandschaft u.a. dadurch gekennzeichnet ist, dass viele der kleinen und mittleren Unternehmen keine eigene Personalabteilung haben. Hier sieht es Herr Krey als wichtige Aufgabe, diese Unternehmen auf die gegenwärtigen Entwicklungen aufmerksam zu machen, damit die Fachkräftefrage frühzeitig aufgegriffen und gelöst werden kann. Thüringen steht nicht allein vor dieser Entwicklung, sondern diese Problemlage betrifft ganz Europa. Daher möchte Herr Krey *„dafür sensibilisieren, dass wir uns in einem globalen Wettbewerb und nicht mehr unter einer ‚Schutzglocke‘ befinden. Gleichzeitig können wir von unseren Krisenerfahrungen profitieren, denn unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Krisenbewegungen früh erkennen.“* Das ist auch dahingehend bedeutsam, da Thüringen ein „Industrieland“ ist – mit den entsprechenden Herausforderungen.



Prof. Frerich Frerichs, Universität Vechta, sieht zudem die ostdeutschen Regionen wie auch das Ruhrgebiet als „Labore der Altersentwicklung“, deren Erfahrungen und Aktivitäten für andere Regionen sehr nützlich sein können. Mit Bezugnahme auf das Forschungsprogramm „Demographie konkret“ schließt er an Herrn Krey an und fordert auf, *„sich die Betriebe und auch Branchen konkret anzuschauen“*. Herrn Prof. Frerichs fehlt hier noch eine Systematisierung der Angebote und

er wünscht sich mehr arbeitspolitische Konzepte, z.B. im Hinblick auf Gruppenarbeit, Schichtarbeit und betrieblicher / außerbetrieblicher Laufbahngestaltung.

Eng mit der Thematik „Ältere Beschäftigte“ ist auch die Problematik Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen verknüpft. Darauf wies Herr Krey ergänzend hin und stellte den *„Betrieblichen Pflegekoffer“* vor, der von der Servicestelle für Vereinbarkeit von Beruf und Familie*, angesiedelt bei der LEG Thüringen, für Unternehmen zur Verfügung gestellt wird. Er wurde



als kompakte Informationssammlung für Personalverantwortliche entwickelt und bietet die Möglichkeit - mit wenig Aufwand - das Thema innerbetrieblich zu bewegen. Damit können auch für Rückkehrer, die nach Thüringen zurückkommen, um ihre Eltern zu unterstützen oder zu pflegen, Beschäftigungsmodelle sowohl aus betrieblicher als auch aus privater Perspektive entwickelt werden. (*ESF gefördertes Projekt „Netzwerk für Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Thüringen / Kinderbetreuung24“)



Zur Eröffnung der **Schlussrunde** fasste **Herr Prof. Behr** zusammen, dass die derzeit beschleunigten Demografieprozesse eine große Herausforderung darstellen und einige Unternehmen davon auch „übereuropelt“ sind. Gleichzeitig hilft die Krisenerfahrung aus der Wende- und Nachwendzeit, „aus der Not eine Tugend“ zu machen. Das kann einerseits zu einem Innovationsschub und Veränderungen in der Kultur der Arbeit führen - andererseits zu einer harten Konkurrenz um Fachkräfte.

Herr Prof. Frerichs geht in seinem Fazit davon aus, dass es Gewinner und Verlierer geben wird – wichtig ist jedoch *„daran zu arbeiten, die Verluste so gering wie möglich zu halten“*. Insbesondere in der Pflegebranche wird es ein hartes Ringen um Fachkräfte geben. Er empfiehlt, gute Initiativen und Promotoren herauszustellen, um eine Breitenwirkung zu erzielen und er möchte ermutigen, an diesem Thema dran zu bleiben.

Frau Beck sieht sowohl die Herausforderung optimistisch: *„Wir in Thüringen packen das“* – als auch die Veranstaltung als einen wichtigen Beitrag, um diejenigen mit ins Boot zu holen, die sich noch nicht mit diesen Themenaspekten auseinandergesetzt haben. Für Frau Beck ist zudem nicht nur die Vergütungsfrage bedeutsam, sondern sie sieht als wesentlichen Ansatzpunkt die Frage nach dem Betriebsklima. Generell würde sie sich freuen, wenn die LEG Thüringen mit diesem Veranstaltungsformat diese Prozesse weiter begleiten könnte: denn *„gute Beispiele von Praktikern überzeugen Praktiker“*.

Herr Krey hebt hervor, dass dies auch die Flexibilität der Wirtschaftsförderung zeigt, hier unterstützend wirksam zu sein. Auch er sieht den *„Dampfer Thüringen in voller Fahrt“*. Gleichzeitig geht er davon aus, dass es eine Renaissance der Rationalisierung dahingehend geben wird, die mit den Stichworten *„Innovationstreiber“* und *„Arbeitskräfteersatz“* die Thüringer Industrie zukunftsfähig erhält. Eine wichtige Reserve sind zudem die Rückkehrer. Und nicht zuletzt *„ist der Motor der Thüringer Mittelstand“*, insbesondere wenn er *„seine eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitnimmt“*.

Herr Dr. Klippert schätzt die Veranstaltung ebenfalls als einen *„hoffnungsvollen Beginn“* ein, der zeigt, dass das Thema als ein wichtiges erkannt wurde. Für ihn ist in diesem Kontext entscheidend für die Fachkräftesicherung, die Themenbereiche *„Gesundheit und Wohlbefinden zu einem strategischen Thema der Betriebe zu machen“*. Denn wenn *„gute Arbeitsbedingungen“* gegeben sind, dann ist auch *„gut in Rente gehen, gute Qualifizierung und gutes Personalmanagement“* möglich.

Frau Friedrichs prognostiziert, dass es *„die Rehabilitation auch in 2020 noch geben wird, da die derzeitigen Tendenzen steigend sind“*. Sie selbst geht dieses Jahr in die Ruhephase der Altersteilzeit und blickt auf eine 18-jährige berufliche Erfahrung im Rehabilitationsbereich zurück.

Herr Winter wiederum enthält sich einer Prognose, denn sie haben als Unternehmen bereits einen *„Personalplan bis 2017“* und *„sie wissen daher genau, welche Arbeitskräfte sie brauchen“*. *„Darum geht's.“* – lautet daher sein Fazit.

Mit den Worten *„Demografie ist gestaltbar“* dankte Herr Prof. Behr allen Beteiligten und dem Publikum.

Ausblick

Die nächste Veranstaltung **zu aktuellen Fragen des strategischen Personalmanagements** findet am **09. September 2014** statt. Informationen dazu werden rechtzeitig auf der LEG-Homepage www.leg-thueringen.de bereitgestellt.