



Gehen uns die Mitarbeiter aus?

Der demografische Wandel
und seine Folgen

5

Ältere sollen länger
arbeiten
von Christian Böllhoff
und Andreas Heimer

Der Arbeitsmarkt der
Zukunft
von Hilmar Schneider

Mit 50 ist noch lange
nicht Schluss!
von Thomas Egenter

Know-how sichern in
Zeiten des Wandels
von Dieter Brucklacher

Historisch neuer
Zeitabschnitt
von Gisela Meister-Scheufelen

Inhalt



- 3 Editorial**
- 4 RKW-Notizen**
- 5 Titelthema**
Ältere sollen länger arbeiten
von Christian Böllhoff
und Andreas Heimer
- 8 Titelthema**
Der Arbeitsmarkt der Zukunft
von Dr. Hilmar Schneider
- 11 RKW-Seminare**
- 12 „Unternehmensporträt**
Mit 50 ist noch lange nicht Schluss“
Die Hansgrohe AG
von Thomas Egenter
- 14 Fachbeitrag**
Know-how sichern in Zeiten des Wandels
von Dr. Dieter Brucklacher
- 16 Fachbeitrag**
Historisch neuer Zeitabschnitt
von Dr. Gisela Meister-Scheufelen
- 19 RKW-Forum**

Impressum

RKW Baden-Württemberg e.V.
Königstraße 49
70173 Stuttgart
Telefon (07 11) 2 29 98 - 0
Telefax (07 11) 2 29 98 - 10
E-Mail info@rkw-bw.de
Internet www.rkw-bw.de

Redaktion

Dr. Albrecht Fridrich, Dr. Roland Raff,
Ralph Sieger, Alexander Zipperle

Gestaltung

Michael Heß
Stankowski + Duschek
Stuttgart

Technische Abwicklung

Dr. Breitsohl Verlagsgesellschaft mbH
Löffelstraße 1
70597 Stuttgart
Telefon (07 11) 76 96 37 - 0
Telefax (07 11) 76 96 37 - 29

Bildrechte

Titelbild: Michael Heß

Nachdruck oder Fotokopien der veröffentlichten
Beiträge (auch auszugsweise) nur mit
Genehmigung des RKW Baden-Württemberg.

Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg
erhalten die Zeitschrift im Rahmen ihrer
Mitgliedschaft.



Dr. Albrecht Fridrich,
Geschäftsführer

Unternehmen in der Demografie-Falle?

Die Folgen der demografischen Entwicklung: Zunächst denkt man bei diesem Schlagwort an steigende Krankheits- und Pflegekosten, an strapazierte Rentenkassen. Zu kurz gedacht! Denn wo es an Nachwuchs mangelt, werden bald auch die Mitarbeiter knapp.

Kaum zu glauben: Auch China, die boomende Volkswirtschaft im Fernen Osten, das bevölkerungsreichste Land der Erde hat dieses Problem. Die im Jahr 1980 verordnete Ein-Kind-Politik, mit der man einer drohenden Bevölkerungsexplosion begegnen wollte, zeigt Wirkungen – erwünschte und unerwünschte. Denn schon heute schrumpft die Erwerbsbevölkerung in genau den Altersgruppen, aus denen Chinas verarbeitende Betriebe und Bauunternehmen ihre Mitarbeiter rekrutieren. Gesucht sind vor allem junge Frauen bis Mitte 20 und für die Großbaustellen Männer nicht älter als 30. In ihrer aktuellen Demografie-Serie berichtet die „WirtschaftsWoche“ denn auch, dass immer mehr Firmen über personelle Engpässe klagen. Zitat aus einer Studie der Investmentbank UBS in Hongkong: „Chinas Fabriken werden in Zukunft gezwungen, ihre Mitarbeiter länger zu beschäftigen und ältere Arbeiter einzustellen.“

Ein Schreckens-Szenario für Unternehmer – auch in Deutschland und Baden-Württemberg? Erinnern wir uns an die Unternehmen der New Economy, deren Belegschaften und Vorstände kaum die 30 überschritten. Und daran, dass hierzulande viele Mitarbeiter jenseits der 50 auf einen allzu frühen Ruhestand hinarbeiten (müssen). Diese Denkweise belastet nicht nur unsere Sozialsysteme, sie mindert auch systematisch die Chancen der Älteren auf ihren Platz in der Arbeitswelt.

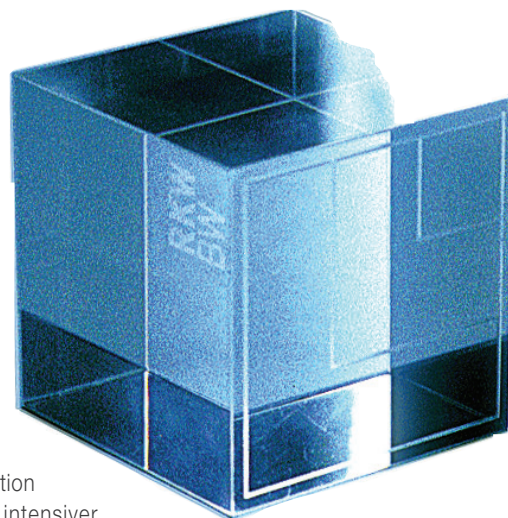
Was heißt überhaupt „älter“? Ab wann ist man (oder frau) alt? Im Leben schaut man bewundernd auf agile 80-Jährige, die im Denken erstarrte 40-Jährige „alt“ aussehen lassen; und in der Arbeitswelt finden sich neben zu Höchstleistungen bereiten und fähigen 60-Jährigen eben auch 20-Jährige mit „Null-Bock-Mentalität“. Unternehmen tun deshalb gut daran umzudenken und auf eine gesunde Mischung von engagierten jungen und älteren Kräften zu setzen – gerade auch mit Blick auf spätere Jahre. Denn die demografischen Daten sprechen eine klare Sprache: Baden-Württembergs Bevölkerung altert in beträchtlichem Maße und schrumpft schneller als bislang angenommen. Nach neuesten Erhebungen

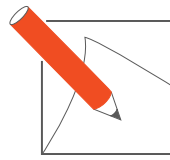
wird die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter ab 2012 insgesamt rückläufig sein. Bereits 2005 gab es eine Zäsur in dem Sinn, dass ab diesem Zeitpunkt stets mehr „Ältere“ als „Jüngere“ in der Erwerbsbevölkerung vertreten sein werden.

Ein erfolgreiches Unternehmen, das bereits umgedacht hat, ist die Hansgrohe AG in Schiltach. Auch dort hat man nachgerechnet und festgestellt: In zehn Jahren wird nahezu die Hälfte der Mitarbeiter der „Generation 50 plus“ angehören. Mit intensiver Gesundheitsförderung und Prävention und einem offenen, sensiblen Umgang hat sich das Unternehmen seiner älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angenommen und ein beispielhaftes Konzept erarbeitet. Mehr darüber lesen Sie in dieser **RATIO**. Bleibt hinzuzufügen, dass nicht allein die Unternehmen gefordert sind; auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ihren Beitrag leisten. Mit am Wichtigsten: Rücksicht auf die eigene Gesundheit sowie die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen – hier ganz wörtlich gemeint.

Die Folgen der demografischen Entwicklung für Wirtschaft und Gesellschaft: Beim **RKW-Forum** am 10. Oktober 2007 werden wir sie näher beleuchten – wie immer sind hochkarätige Referenten und Diskussionsteilnehmer mit von der Partie. Ich würde mich sehr freuen, wenn auch Sie dabei sind!

Ihr





RKW-Kunden mehr als zufrieden

Dienstleistungsunternehmen leben vor allem von der Nähe zu ihren Kunden. Das hat auch das RKW Baden-Württemberg erkannt und bis 1996 bereits viele Schritte in diese Richtung unternommen, beispielsweise durch die Herausgabe der Kunden- und Mitgliederzeitschrift *RATIO* sowie den Veranstaltungen wie das RKW-Forum (vergl. Seite 19). Im Jahr 1997 beschloss das Management, einen übergreifenden konzeptionellen Rahmen eines Kundenbindungsprogramms zu installieren. Wesentlicher Bestandteil dieses Programmes war eine schriftliche Kundenzufriedenheitsumfrage. Permanent und systematisch durchgeführt, bieten Zufriedenheitsmessungen die Möglichkeit zu Vergleichen im zeitlichen Ablauf. So können Verbesserungen, aber auch Fehlentwicklungen erkannt werden. Ein solcher Vergleich wurde mit der Kundenzufriedenheitsumfrage 2007 gezogen:

- Die Gesamtzufriedenheit mit dem RKW BW wurde mit der Note 1,64 bewertet. Im Jahr 1997 lag sie noch bei 1,85.
- Besonders zu erwähnen ist auch das große Empfehlungspotenzial, welches sich gegenüber der ersten Umfrage deutlich verbessert hat: so haben 98 Prozent der Kunden das RKW BW bereits ein- oder mehrmals weiterempfohlen. 1997 waren es 63 Prozent.
- Den höchsten Einzelwert erreichten die Berater in punkto Freundlichkeit (Note 1,35). Aber auch deren persönliche (Note 1,37) und fachliche (Note 1,38) Kompetenz, Schnelligkeit, Kundenorientierung und Kulanz wurden sehr gut bewertet (Note 1,57).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Zufriedenheit mit dem RKW BW bis auf wenige Ausnahmen gestiegen ist. Durch die Kundenzufriedenheitsumfrage 2007 wurde deutlich, dass sich die Anstrengungen in punkto Kundennähe gelohnt haben.

Kooperation mit französischen Unternehmen

Das RKW Baden-Württemberg und die Wirtschaftsförderung Elsass (Alsace International) organisieren vom 4. – 5. Oktober 2007 für Unternehmen aus dem Automotive-Bereich eine Kontakt- und Informationsreise ins Elsass. Durch die Präsenz wichtiger Auftraggeber, u. a. PSA und Daimler-Chrysler, stellt das Elsass eine bedeutsame Drehscheibe für den Automobilbau in Europa dar. Die Region liegt inmitten des zweitgrößten Automobilschwerpunkts Frankreichs und bildet für deutschsprachige Unternehmen eine hervorragende Ausgangslage für ihr Frankreichgeschäft.

In diesem Jahr wird diese Veranstaltung erstmals im Rahmen der Messe FISTexpo (2.– 4. Oktober) in Straßburg organisiert. Die FISTexpo findet alle zwei Jahre statt und ist ein wichtiges Ereignis für die Zulieferindustrie in Ostfrankreich (www.fistexpo.com). Während eineinhalb Tagen wird ein interessantes Rahmenprogramm mit Vorträgen zum Thema „Wie können deutsch-französische Partnerschaften in der Automobilindustrie aufgebaut werden“, Unternehmensbesichtigungen sowie eine Abendveranstaltung geboten. Das Hauptaugenmerk der Veranstaltung ist auf die individuellen Kooperationsgespräche zwischen den Teilnehmern gerichtet.

- Informationen und Anmeldung:
Andrea Lehmann, Wirtschaftsförderung Elsass (Alsace International)
Telefon 0033 (0) 388 24 77 61
E-Mail: a.lehmann@alsace-internaional.eu

Ist Ihr Unternehmen „Fit für die Zukunft“?

Die europäische Wirtschaftskraft hängt zu einem ganz erheblichen Teil von der Leistungsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) ab. Und diese wird entscheidend von deren Möglichkeiten bestimmt, sich auf neue Gegebenheiten und Herausforderungen einstellen zu können. Dabei geraten aber immer mehr KMU in ein „Innovationsdilemma“, wie Professor Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, formuliert: Auf der einen Seite werden in immer kürzeren Abständen Innovationen gefordert, auf der anderen Seite nimmt aber das Risiko zu, dass eine Neuheit, ein verändertes Produkt, eine neue Technologie nicht zum wirtschaftlichen Erfolg führen. Wie lässt sich dem begegnen? Was muss man tun? Wo steht Ihr Unternehmen? Oder anders gefragt: Wie gut ist Ihr Unternehmen auf die Zukunft vorbereitet? Hier setzt ein neuer Check an, der die Zukunftsfähigkeit der KMU beleuchtet. Anhand eines web-basierten Fragebogens werden die eigenen Innovationsprozesse überprüft, und es wird ein europaweiter Vergleich mit den Besten der Branche durchgeführt. Das RKW BW führt entsprechende Innovationsaudits bei mittelständischen Unternehmen durch. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert erfahrungsgemäß etwa eine Stunde. Eine erste Analyse, in der alle Aspekte ihres Innovationsmanagements bewertet und mit den besten Unternehmen verglichen werden, ist für alle teilnehmenden Unternehmen kostenlos und gibt bereits Aufschluss über Ansatzpunkte für eine Optimierung Ihres Unternehmens.

- Für weitere Fragen steht Ihnen beim RKW Dr. Roland Raff unter 0711/229980 und raff@rkw-bw.de zur Verfügung.

Ältere sollen länger arbeiten Deutschland kann vom Ausland lernen

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und die Erhöhung der Erwerbsquote älterer Menschen sichert den Fachkräftebedarf und stabilisiert die Sozialen Sicherungssysteme. Der Blick ins Ausland lässt drei zentrale Strategien erkennen, von denen Deutschland lernen kann.

Obwohl Arbeitnehmer im fortgeschrittenen Lebensalter heute leistungsfähiger sind als je zuvor, spiegelt sich ihr hohes Leistungspotenzial nicht in einer entsprechend hohen Erwerbstätigkeit wider. Im Gegenteil: Von 100 Einwohnern im Alter von 55 bis 64 Jahren sind nur noch 39 erwerbstätig. Das ist deutlich weniger als vor 30 Jahren; damals waren noch fast 50 von 100 Menschen zwischen 55 und 64 Jahren erwerbstätig. Es sind auch deutlich weniger als im Durchschnitt der OECD-Länder, der bei gut 51 Erwerbstätigen je 100 Einwohner dieser Altersgruppe liegt. In Ländern wie Schweden oder der Schweiz liegt die Quote bei fast 70 Prozent.

Potenziale bleiben ungenutzt

Deutschland leistet sich den Luxus, einen großen Teil des Arbeitspotenzials älterer Arbeitnehmer ungenutzt zu lassen. Dies ist nicht zuletzt Ergebnis einer Politik, die in den zurück liegenden Jahrzehnten darauf abzielte, den Strukturwandel sozialverträglich abzufedern, indem älteren Arbeitnehmern ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Berufsleben leicht gemacht wurde.

Die Konsequenzen zeigen sich in der Bilanz der Sozialen Sicherungssysteme: Die Leistungen an ältere Arbeitslose, Arbeitnehmer in Altersteilzeit und Frühverrentete summieren sich mittlerweile auf mehr als 37 Milliarden Euro im Jahr. Gleichzeitig sinken die Einnahmen der Versicherungsträger aufgrund von Ausfällen an gesamtwirtschaftlicher Wertschöpfung.

Das Ausland als Vorbild

Ein Blick in das Ausland zeigt, dass viele Länder die Herausforderung bereits erkannt haben und bemüht sind, ältere Arbeitnehmer länger in der Erwerbstätigkeit zu halten. Länder wie Schweden, Großbritannien, Dänemark oder die Schweiz haben ohnehin eine traditionell hohe Beschäftigungsquote. Andere Länder fallen dadurch auf, dass sie – ausgehend von einer ähnlich schwierigen Situation wie derzeit in Deutschland – bemerkenswerte Erfolge erzielt haben. Deutliche Steigerungen in der Erwerbstätigkeit Älterer weisen beispielsweise die Niederlande, Neuseeland oder Finnland auf.

Die vielfältigen Strategien, die international umgesetzt werden, haben eines gemeinsam: Sie alle beinhalten eine Reform der Sozialen Sicherungssysteme. Mit unterschiedlicher Gewichtung werden vier zentrale Veränderungen vorgenommen:

1. Der Altersvorsorge wird ein Mehr-Säulen-Modell mit staatlichen, betrieblichen und privaten Elementen eingeführt bzw. dahingehend weiterentwickelt, dass eine Kapital gedeckte Vorsorge eine höhere Gewichtung erhält.
2. Der Übergang in die Rente wird flexibilisiert, und es werden deutliche finanzielle Anreize gesetzt, über das Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters hinaus zu arbeiten.
3. Die Wege in den vorzeitigen Ruhestand, sei es durch Arbeitslosen-, Vorruhestands- oder Erwerbsunfähigkeitsrenten, werden erschwert oder ganz abgeschafft.
4. Es werden Anreize gesetzt, Erwerbstätigkeit und Rentenbezug zu kombinieren.

Die darüber hinaus existierende Vielzahl von Strategien zur Unterstützung des Verbleibs Älterer in der Erwerbstätigkeit lässt sich anhand von drei grundlegenden Ansätzen systematisieren:

1. Der angelsächsische Ansatz, der im Wesentlichen auf die Kräfte des freien Marktes setzt und die Rahmenbedingungen für die Gleichbehandlung von älteren Arbeitnehmern gestaltet.
2. Der skandinavische Ansatz, der die Förderung und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit als eine Aufgabe begreift, die zu großen Teilen in den Verantwortungsbereich des Staates fällt.
3. Der Flexibility-Ansatz, der in einer Kombination der Strategien im Kern versucht, Entscheidungsspielräume für die individuelle Gestaltung der Erwerbsbiografie zu öffnen.

Der angelsächsische Ansatz

Im Zentrum der Bemühungen der meisten angelsächsischen Länder steht weniger die Steigerung der Erwerbsbeteiligung Älterer als vielmehr die Ermöglichung eines würdigen Alterns. Dieses umfasst neben der Gewährleistung der medizinischen Versorgung insbesondere die Partizipation Älterer am gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben. Das Leitbild des Alterns umfasst bürgerschaftliches Engagement ebenso wie berufliche Erwerbstätigkeit.



Autor: Christian Böllhoff, geschäftsführender Gesellschafter der Prognos AG, Basel. Beim RKW-Forum wird Herr Böllhoff einen Vortrag halten (vergl. Seite 19).



Co-Autor: Andreas Heimer, Prognos AG, www.prognos.com

Im Fokus der politischen Bemühungen steht konsequenterweise die Sensibilisierung aller wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure, für die Erfordernisse des Alters und Alterns.

Mit der Benennung eines „Minister of Ageing“ in Ländern wie Australien oder Neuseeland wird ein Signal gesetzt, häufig begleitet von öffentlichkeitswirksamen Imagekampagnen zum Thema Altern.

Das Ministerium selber nimmt vor allem eine Querschnittsfunktion ein und vertritt die Interessen Älterer in politischen Gremien. Dazu dient – wie in Australien und Neuseeland der Fall – eine nationale Strategie zum Umgang mit dem demografischen Wandel, die in einem umfassenden Partizipationsprozess mit allen gesellschaftlichen Akteuren entwickelt wird.

Gegen die Diskriminierung Älterer

Die Umsetzung der strategischen Leitlinien erfolgt dezentral, obliegt also nicht der Landespolitik, sondern den Kommunen, den Unternehmen und der Bevölkerung. Der Staat sieht sich selbst nicht vorrangig verantwortlich für die Umsetzung von Maßnahmen und Programmen – für die häufig auch kein Geld vorhanden ist. Er ist vielmehr bemüht, über Gesetze, Leitbilder und Positionspapiere einen strategischen Rahmen zu schaffen, in dem eigenverantwortliche Akteure selbständig handeln. Besonders ausgeprägt ist dies in Neuseeland: Der Staat gewährleistet die minimale Grundsicherung und sichert Rahmenbedingungen, damit jedes Individuum auf einem liberalisierten Markt seine Chancen wahrnehmen kann.

Dies spiegelt sich nicht zuletzt in der hohen Bedeutung von Gesetzen gegen die Diskriminierung Älterer wider, die im angelsächsischen Raum weit verbreitet und seit langem etabliert sind.

Der skandinavische Ansatz

Ähnlich der angelsächsisch geprägten Praxis sensibilisieren auch Länder wie Schweden und Finnland durch gezielte Leitbildprozesse und Imagekampagnen Erwerbstätige und Unternehmen für eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Der skandinavischen Tradition eines Wohlfahrt sichernden Interventionsstaates folgend, ist die Sensibilisierung der Öffentlichkeit jedoch nur Teil einer umfassenden und umsetzungsorientierten Gesamtstrategie. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass sie unter der Federführung eines politischen Koordinationsgremiums in einem ersten Schritt alle relevanten Ressorts (Sozial-, Arbeitsmarkt-, Bildungs-, Wirtschafts- und Gesundheitspolitik) und gesellschaft-

lichen Stakeholder einbezieht und präzise Reformziele definiert. In Finnland wurden beispielsweise die dauerhafte Anhebung der Erwerbsquote Älterer auf das Niveau der unter 55-Jährigen, die Steigerung des Renteneintrittsalters um zwei bis drei Jahre sowie die Verbesserung der Weiterbildungsquote Älterer zu zentralen Indikatoren für die Steuerung und Evaluation des Reformprogramms FINPAW (Finnish National Programme for Ageing Workers).

Weiterhin zeichnet sich der skandinavische Ansatz dadurch aus, dass umfangreiche Forschungsprogramme die Entwicklung von Förder- und Beratungsangeboten zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Erwerbstätigen und Unterstützung der Unternehmen beim Age-Management begleiten. Workability steht dabei als Synonym für einen systematischen Ansatz, der berufliche Qualifikation, physische und psychische Arbeitsgesundheit, Motivation und die Gestaltung der Arbeitsumgebung als Einflussfaktoren für die Dauer der Arbeitsfähigkeit und -willigkeit integriert. Der Fokus der staatlichen Programme liegt im Sinne eines präventiven Ansatzes darin, Beschäftigungsfähigkeit zu sichern und Arbeitslosigkeit zu vermeiden.

Schließlich lassen Evaluationen des Reformprozesses erkennen, ob die eingangs definierten Ziele erreicht werden. Erst dann werden auch Gesetzesänderungen wie z.B. die Anhebung des Renteneintrittsalters umgesetzt. Gesellschafts- und fachpolitischer Konsens, Forschung, Information, Förderung und Evaluation werden somit der Umsetzung von Gesetzesinitiativen vorgeschaltet.

Der Flexibility-Ansatz

Eine Kombination der beschriebenen Ansätze wird in Ländern wie Dänemark oder den Niederlanden umgesetzt. Hier liegt der strategische Fokus allerdings auf der Arbeitsmarktpolitik: Bei einer Ausgewogenheit des Forderns und Förderns wird älteren Arbeitslosen der Weg in die Wiederbeschäftigung ermöglicht.

Der Arbeitsmarkt ist mit geringem Kündigungsschutz weitestgehend dereguliert, was die Entlassungskosten reduziert und die Wahrscheinlichkeit der Wiederbeschäftigung älterer Arbeitnehmer erhöht. Eine aktive Arbeitsmarktpolitik definiert Rechte und Pflichten von Arbeitssuchenden: So steht in Dänemark die Teilnahme an Eingliederungs-

maßnahmen auf Basis individueller Handlungspläne im Zentrum der Vermittlungsbemühungen. Diese sind – insbesondere für ältere Arbeitnehmer – deutlich ausgeweitet worden. Gleichzeitig werden massive Investitionen in Qualifizierungsmaßnahmen getätigt; in Dänemark belaufen sich diese auf 0,5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP). Mit der Schaffung gesetzlicher Rahmenbedingungen wie dem „Life Course Saving Scheme“ in den Niederlanden wird versucht, individuelle Entscheidungsspielräume zu schaffen, ohne den Staat vollends aus der Verantwortung zu entlassen. Über individuelle Sparpläne soll es Arbeitnehmern ermöglicht werden, Geld für persönliche Auszeiten zu sparen. Sei es für die Pflege von Angehörigen, für die Erziehung von Kindern oder den vorzeitigen Ruhestand.


Der goldene Mittelweg

Die politische Strategieentwicklung wird begleitet von Expertenkommissionen, die über ihre jeweiligen Netzwerke relevante Akteure einbinden und Handlungsempfehlungen aussprechen. Sie werden jedoch nur in geringem Umfang öffentlich tätig.

Welcher der genannten Ansätze lässt sich am besten auf Deutschland übertragen? Diese Frage ist nicht eindeutig zu beantworten. Zunächst erscheint aus ordnungspolitischen Gesichtspunkten der skandinavische Weg als Reformoption für den hiesigen Wohlfahrtsstaat nahe liegend. Hieraus lässt sich lernen, dass der Weg zu einer höheren Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer nicht über isolierte Rentenreformen führt. Um die notwendige Beschäftigungsfähigkeit im fortgeschrittenen Alter sicher zu stellen, sind auch sozial-, arbeitsmarkt-, bildungs- und gesundheitspolitische sowie arbeits- und tarifrechtliche Dimensionen zu berücksichtigen. Der skandinavische Ansatz zeigt zudem, wie staatliche Aktivitäten zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer politisch angegangen und unter Einbeziehung der gesellschaftlich relevanten Akteure umgesetzt werden können.

Individuelle Entscheidungsspielräume schaffen

Wichtige Optionen zeigen aber auch der angelsächsische Weg und der Flexibility-Ansatz auf: Das Setzen klarer sozialpolitischer und arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen und die Schaffung individueller Entscheidungsspielräume für den Übergang in die Nacherwerbsphase steigern die Selbstverantwortung und Eigeninitiative. Voraussetzung hierfür ist ein Einstellungswandel: Bestehende Altersbilder, die Defizite hervorheben und den Vorruhestand als ideales Ziel anpreisen, müssen einem neuen Bild des aktiven und engagierten Alterns weichen. Die ist nur auf Grundlage einer breit angelegten gesellschaftlichen Debatte möglich.

Die Erwerbsphase auszudehnen und Produktivitätspotenziale im fortgeschrittenen Alter flexibel und passgenau einzusetzen bietet individuelle, betriebliche und gesamtwirtschaftliche Chancen, die angesichts des demografischen Wandels nicht verschenkt werden dürfen. 

Der Arbeitsplatz der Zukunft

Perspektiven für Frauen und Ältere bieten



Autor: Dr. Hilmar Schneider,
Direktor Arbeitsmarktpolitik am
Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit,
Bonn.
www.iza.de

Quelle: IZA-Gutachten Personalpolitische
Strategien deutscher Unternehmen zur
Bewältigung demografisch bedingter
Rekrutierungsengpässe bei
Führungskräften, Ray & Berndtson, Seite 15

Die sich abzeichnenden demografischen Probleme sind lösbar – die Weichen müssen allerdings schon heute gestellt werden.

Die Fakten sind seit langem bekannt. Nun wird das Menetekel allmählich zur Gegenwart. Innerhalb der nächsten zehn Jahre wird die Generation der Leistungsträger in deutschen Unternehmen, die Generation der 35 bis 45-Jährigen, um 2,5 Millionen gegenüber heute schrumpfen. Das entspricht einem Sechstel des heutigen Bestandes. Die Generation der 15 bis 25-Jährigen wird innerhalb der nächsten 20 Jahre um zwei Millionen zurückgehen. Innerhalb relativ kurzer Zeit werden Unternehmen damit vor Probleme gestellt, die sie so bislang nicht kannten. Dabei handelt es sich mehr um Struktur- als um Mengenprobleme. Rein zahlenmäßig wird es bis auf weiteres noch genügend potenzielle Arbeitnehmer geben, denn der Rückgang bei den Jüngeren kann zumindest in den nächsten 15 Jahren durch einen etwa gleich starken Anstieg bei den Älteren ausgeglichen werden.

In Weiterbildung investieren

Was aber bedeutet es, wenn das Durchschnittsalter der Belegschaften rasant ansteigt? Können Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit dann noch im gleichen Maße aufrechterhalten wie heute? Was

bedeutet es, wenn der Zustrom neuen Wissens nicht mehr wie gewohnt von den gut ausgebildeten jungen Mitarbeitern ins Unternehmen getragen wird? Werden ältere Mitarbeiter in der Lage sein, dies durch Investition in Weiterbildung zu kompensieren? Und wenn ja, was muss getan werden, damit sie das tun? Was bedeutet es, wenn betriebsinterne Aufstiegsprozesse behindert werden, weil zu viele Alte zu lange an ihrem Stuhl kleben? Werden Betriebe in der Lage sein, das daraus resultierende Konfliktpotenzial zu bewältigen?

Demografische Prozesse sind träge

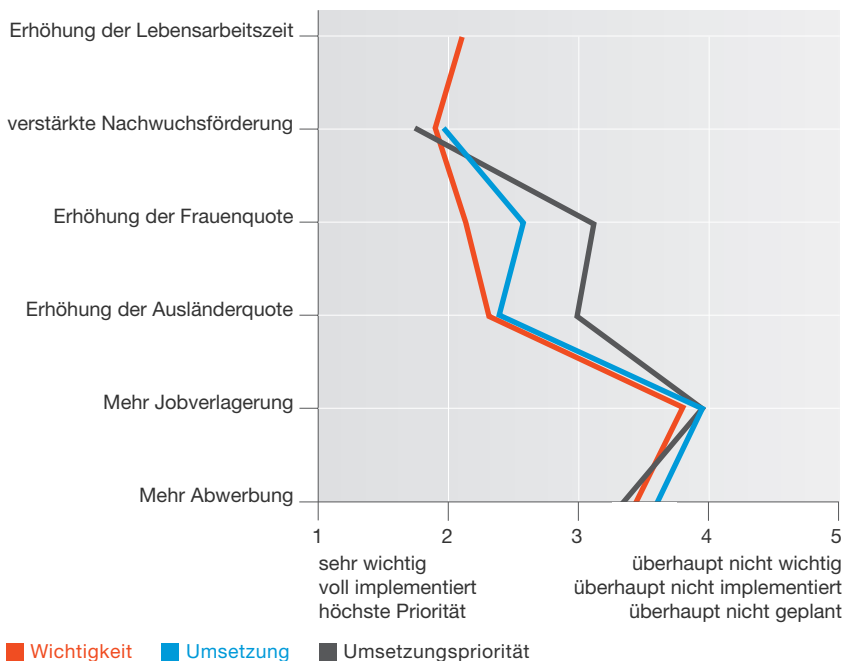
Es gibt einen guten Grund, die Suche nach Antworten auf diese Fragen nicht auf die lange Bank zu schieben: die Trägheit von demografischen Prozessen. Ihre Trägheit hat zwar den Vorteil, dass sie lange vorhersehbar sind. Der Nachteil ist jedoch, dass sie zugleich nur langfristig steuerbar sind. Viele Unternehmen agieren dennoch nach dem Motto „Probleme werden gelöst, wenn sie da sind“. Befragt man sie nach ihren geplanten Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels, antworten sie an erster Stelle mit der kurzfristigen Intensivierung des Wettbewerbs um den gut ausgebildeten Nachwuchs. Sie übersehen dabei vollkommen, dass eine solche Strategie zwar notwendig sein wird, aber keineswegs hinreichend ist. Wenn sich alle zugleich auf den knapper werdenden Nachwuchs stürzen, wird es zwar Sieger geben, aber ebenso sicher wird ein zunehmender Teil der Unternehmen dabei auf der Strecke bleiben.

Unternehmen sind also gut beraten, sich frühzeitig auf Alternativen einzustellen. Frühzeitig deshalb, weil Potenziale erschlossen werden müssen, die heute noch ungenutzt bleiben. Diese Erschließung kostet nicht nur Geld, sondern vor allem Zeit. Wenn in zehn Jahren ein größerer Anteil eines Jahrgangs von jungen Menschen einen Hochschulabschluss erwerben soll als heute, dann müssen dafür heute die Weichen gestellt werden. Wenn in zehn Jahren mehr Frauen als heute quali-

Wichtigkeit, Umsetzung und Umsetzungspriorität

Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Sicherung des Führungsnachwuchses durch ...



fizierte Positionen übernehmen sollen, dann muss heute dafür gesorgt werden, dass diese Frauen in die entsprechenden Karrierepfade eintreten.

Und wenn man heute schon weiß, dass in zehn Jahren Ältere mehr gefordert sein werden als heute, dann sollte man auch schon heute dafür sorgen, dass sie diesen Anforderungen in der Zukunft auch gewachsen sein werden. Dazu gehört nicht zuletzt die Überwindung der Frühverrentungsmentalität in den Köpfen der Mitarbeiter. Wer heute mit Mitte 40 mangels Perspektive keinen Sinn mehr in der beruflichen Weiterbildung sieht, wird mit Mitte 50 vielleicht nicht einmal mehr weiterbildungsfähig sein.

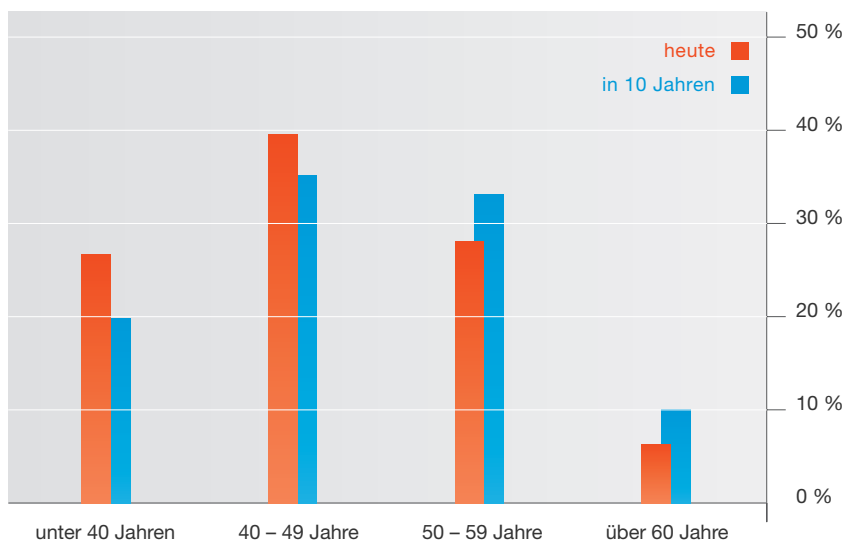
Aber auch in Unternehmen herrscht oft die Ansicht vor, Ältere seien nicht mehr ausreichend leistungsfähig. Mit den Tatsachen hat das oft wenig zu tun. Die bislang geringe Erwerbsbeteiligung von Älteren in Deutschland ist hausgemacht. Das hat zum einen etwas mit dem starken Kündigungsschutz zu tun, den der Staat für Ältere insofern aufgeweicht hat als er durch großzügige Frühverrentungsanreize zugleich dafür sorgte, dass sich Ältere diesen Kündigungsschutz gerne abkaufen ließen. Unternehmen, die vor notwendigen Umstrukturierungsmaßnahmen standen, haben diese Möglichkeit weidlich genutzt.

Mentalitätswandel gefragt

Mit der Hartz-Reform ist hier einiges auf den Weg gebracht worden. Zug um Zug wurden die bisherigen Frühverrentungsmöglichkeiten beschnitten. Mit der Einschränkung der Möglichkeit, Ältere in Transfergesellschaften abzuschieben, der Verkürzung der maximalen Bezugsdauer von Arbeitslosengeld auf 18 Monate und der Abschaffung der Arbeitslosenhilfe stellt sich sowohl für Unternehmen als auch für viele Ältere die Situation völlig neu dar. Ältere sind nun bei weitem nicht mehr so leicht wie früher dazu bereit, sich ihren Kündigungsschutz abkaufen zu lassen, es sei denn, ihr Unternehmen zahlt die Differenz zu dem, was früher von staatlicher Seite kam. In dieser Situation entdecken viele Unternehmen plötzlich auch wieder den Wert ihrer älteren Mitarbeiter. All dies zeigt: Die Dinge sind mitunter gar nicht so schwer zu lösen, wie es manchmal erscheint. Der Anstieg der

Heutige und erwartete Altersstruktur der Führungskräfte

Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen



Erwerbsquote der Älteren seit 2003 ist dafür ein eindrucksvoller Beleg. Trotzdem wird es wohl noch einige Zeit dauern, bis sich dies auch in einem entsprechenden Mentalitätswandel niederschlägt.

Würde es gelingen, die heutige Altersstruktur von Fach- und Führungskräften so zu ändern, dass der Ausstieg aus dem Erwerbsleben nicht bereits jenseits der 50 beginnt, sondern erst nach dem 65. Lebensjahr, wäre zumindest rechnerisch auf Jahrzehnte hinaus kein Mangel an qualifiziertem Personal zu befürchten.

Weichen für Frauen beim Karriereanstieg stellen

Noch effektiver wäre es, würde es gelingen, den Anteil von Frauen eines Altersjahrgangs, der in Fach- und Führungspositionen eintritt, dem heutigen Niveau der Männer anzugleichen. Dies setzt allerdings voraus, dass die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf entsprechend verändert werden. Bislang scheinen Unternehmen die für sie damit verbundenen Kosten noch eher zu scheuen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Karriereanstieg. Der Anteil von Frauen in Fach- und Führungspositionen liegt bei

knapp 20 Prozent. Der Anteil von Frauen, die in einen Karrierepfad einsteigen, liegt jedoch kaum höher. Es ist also keineswegs so, dass Frauen einen Karrierepfad zugunsten der Kindererziehung vorzeitig abbrechen. Wenn sie sich einmal für die Karriere entschieden haben, bleiben sie zum größten Teil auch bei dieser Entscheidung. Die Weichen werden folglich beim Karriereeinstieg gestellt. Wer den Frauenanteil erhöhen will, muss hier ansetzen. Dass es hier noch viel Nachholbedarf gibt, zeigen die Ergebnisse einer Online-Befragung deutscher Großunternehmen durch das Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. Einerseits steht die Erhöhung des Frauenanteils in Fach- und Führungspositionen für die meisten Unternehmen an vorderster Stelle, um den demografischen Herausforderungen zu begegnen. Zugleich räumt die Hälfte der befragten Unternehmen ein, weiblichen Führungskräften bislang keine besonderen Unterstützungsangebote zukommen zu lassen.

Bildungspotenziale ausschöpfen

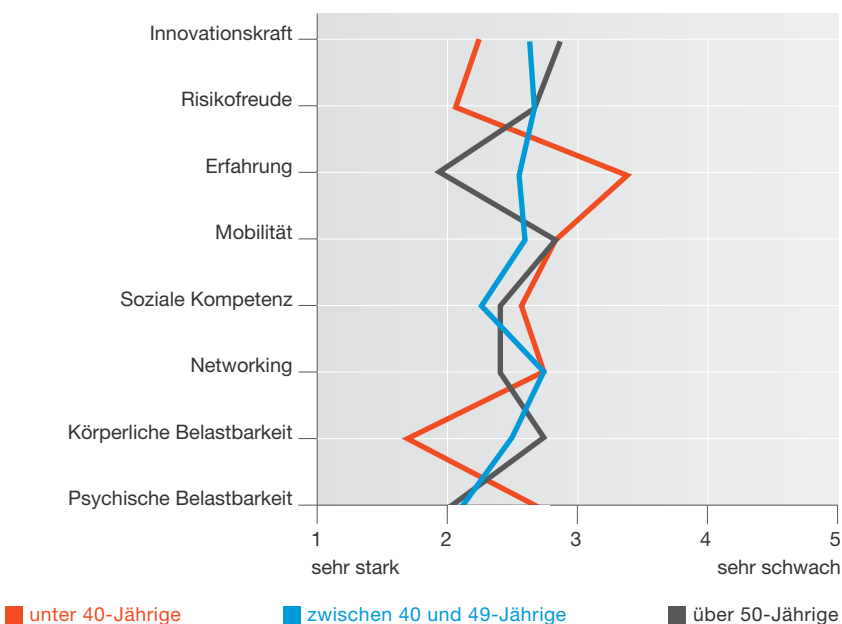
Nachholbedarf gibt es auch im Hinblick auf die Ausschöpfung des Bildungspotenzials der heranwachsenden Generationen. In Deutschland liegt der Anteil von jungen Menschen, die einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss erwerben, seit Jahren konstant bei gut 20 Prozent. Bis Anfang der 1990er Jahre lag Deutschland damit im OECD-Durchschnitt. Innerhalb von nur 15 Jahren ist der OECD-Durchschnitt jedoch auf knapp 30 Prozent angestiegen. Angesichts stetig steigender Qualifikationsanforderungen im Beruf schöpft Deutschland sein Potenzial nicht hinreichend aus. Schlimmer noch: Es steigt der Anteil von Jugendlichen, die das Bildungssystem ohne abgeschlossene Ausbildung verlassen. Deren Anteil war in Deutschland mit etwa zehn Prozent traditionell niedrig im Vergleich zum OECD-Durchschnitt, der Anfang der 1990er Jahre noch bei über 30 Prozent lag. Inzwischen gleichen sich hier die Verhältnisse an, jedoch zu Ungunsten Deutschlands: Während der Anteil von gering Qualifizierten Jugendlichen in Deutschland inzwischen bei etwa 15 Prozent liegt, ist er im OECD-Durchschnitt auf gut 20 Prozent gesunken.

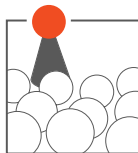
Insgesamt bleibt festzustellen, dass die sich abzeichnenden demografischen Probleme zwar einerseits gravierend andererseits aber durchaus lösbar sind. Ihre Bewältigung setzt jedoch voraus, dass die Weichenstellungen möglichst frühzeitig vorgenommen werden. Wenn die Probleme einmal in der Gegenwart angekommen sind, ist es für eine kurzfristige Korrektur zu spät. Ältere Arbeitnehmer, die zuvor in den Vorruhestand entlassen worden sind, werden sich nur sehr schwer wieder zurückholen lassen.

Junge Menschen, die nicht ihren Möglichkeiten entsprechend ausgebildet worden sind, werden dieses Defizit später nur noch schwer nachholen können. Frauen, die nicht beizeiten eine Chance hatten, ihre Führungsqualitäten zu entwickeln, werden diesen Verlust nicht mehr nachholen können, wenn erst einmal „Not am Mann“ ist. Die Unternehmen scheinen dies grundsätzlich erkannt zu haben. Für die konkrete Umsetzung der erforderlichen Schritte sind jedoch teilweise noch erhebliche Anstrengungen notwendig, die sich derzeit allenfalls in Ansätzen zeigen. □

Qualität von Führungskräften nach Alter

Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen





Nie wieder suchen - Arbeitsplatzorganisation leicht gemacht

12.10.2007

Von A wie Ablage bis Z wie Zeitplaner umfasst dieses Seminar alle Themen, die zu einer guten Arbeitsplatzorganisation beitragen. Arbeitsabläufe werden schnell zur Routine und es schleichen sich ineffektive Handlungen in einem Tagesablauf ein. Erkennen Sie, wie eine gute Organisation – rund um den Schreibtisch – für frischen Wind in den Abläufen sorgt. Sparen Sie wertvolle Zeit, in dem Sie das Suchen von Unterlagen und Vorgängen einschränken. Werfen Sie Ballast ab und atmen Sie tief durch.

Mitarbeiterführung heute I Grundlagen für eine erfolgreiche Führung

23./24.10.2007

Führungskräfte stehen heute zunehmend unter Druck. Sie müssen auf die sich ändernden Anforderungen reagieren, den Wandel selbst aktiv gestalten und – nicht zu vergessen – auf die Erwartungen, Ziele und Motive der Mitarbeiter eingehen. Situationsgerechtes Führen, d. h. der Umgang mit den Ressourcen und Talenten der Mitarbeiter, die Förderung der Teamarbeit und das Führen über Ziele stehen im Mittelpunkt der modernen Führung. Die Kommunikation mit dem Mitarbeiter im Alltag und in den Mitarbeitergesprächen – dem wichtigsten Führungsinstrument – ist dabei der entscheidende Erfolgsfaktor für jede Führungskraft.

Liquiditätsmanagement I und II Wie plane und steuere ich meine Unternehmensliquidität?

Teil I 23./ Teil II 24.10.2007

Die langfristige Sicherstellung der Liquidität gehört zu den wesentlichen Aufgaben der Unternehmensführung. Ein- und ausgehende Zahlenströme müssen regelmäßig überwacht und in ein Gleichgewicht gebracht werden. Deshalb sind langfristige Liquiditätsplanung und kurzfristige Liquiditätssteuerung unverzichtbare Steuerungsinstrumente. Auch legen die Banken, mehr denn je, Wert auf transparentes Liquiditätsmanagement und reagieren sehr empfindlich, wenn das nicht der Fall ist.

Das Seminar beschäftigt sich mit den verschiedenen Arten der Finanz- und Liquiditätsplanung sowie den anzuwendenden Planungsinstrumenten. Außerdem werden unterschiedliche Darstellungsformen der finanziellen Situation und der möglichen Liquiditätsentwicklung behandelt.

Mehr Sicherheit und Kompetenz in betriebswirtschaftlichen Fragen

6./7.11.2007

Auch in den technischen Bereichen des Unternehmens wird betriebswirtschaftliches Denken und Handeln immer wichtiger. Nicht allein die beste technische Lösung wird heute favorisiert, sie muss auch wirtschaftlich sinnvoll sein. Deshalb brauchen z.B. technische Führungskräfte betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Wer mit betriebswirtschaftlichen Überlegungen und Entscheidungen vertraut ist, kann sie in der Praxis anwenden, was heute unerlässlich ist.

Vertragsrecht im Automobilbereich

7.11.2007

Die Zusammenarbeit zwischen der Automobilindustrie und ihren Zulieferern ist sehr eng. Dies wirkt sich besonders bei der Vertragsgestaltung aus. Neben dem allgemeinen Vertragsrecht müssen sich die Zulieferer vor dem Vertragsabschluss sowohl mit Sonderregeln in den Verträgen selbst als auch mit Vertragstexten befassen, die über den üblichen Standard hinaus gehen.

Systematische Neukundengewinnung

13.11.2007

Wer im harten Wettbewerb langfristig überleben will, ist darauf angewiesen, regelmäßig neue Kunden zu gewinnen. Doch diese Aufgabe klingt einfacher, als sie ist. Die systematische Akquisition neuer Kunden erfordert andere Qualitäten und Vorgehensweisen als die Pflege bereits bestehender Kundenbeziehungen. Warum wandern Kunden ab? Wo und wie lassen sich neue Kunden finden und gewinnen? Mit welchen Vorteilen lassen sie sich überzeugen? Und wie wird aus einem neuen Kunden ein zufriedener und Gewinn bringender Partner?

Das Auftragszentrum Machen Sie Ihren Aufträgen Beine

14.11.2007

Einmal im Hause, muss ein Auftrag zügig bearbeitet werden. Das erwartet der Kunde. Realität ist: Der Auftrag wandert mehr schlecht als recht durch die Abteilungen, bis er endlich in der Fertigung ankommt. Die Liegezeit macht dann nicht selten 80 % oder mehr der gesamten Durchlaufzeit aus. Das darf nicht sein – doch was kann man dagegen tun? Ein Auftragszentrum ist in vielen Fällen eine bewährte arbeitsorganisatorische Antwort. Es bündelt alle notwendigen Funktionen für eine schnelle Auftragsabwicklung in einem Team.

Die Seminare finden im Großraum Stuttgart statt. Weitere Auskünfte erhalten Sie bei:

Frau Renner, Telefon (07 11) 2 29 98-25
Frau Strobel, Telefon (07 11) 2 29 98-23

„Mit 50 ist noch lange nicht Schluss!“ Hansgrohe AG in Schiltach stellt sich dem Wandel



Thomas Egenter,
 Personalleiter der Hansgrohe AG

In zehn Jahren wird annähernd die Hälfte der Mitarbeiter der Hansgrohe AG über 50 Jahre alt sein. Mit dem Programm MUMM50 macht das Unternehmen sich und seine älter werdende Belegschaft fit für den demografischen Wandel. MUMM50 steht für „Miteinander und motiviert mitmachen ab 50 Jahren“. Von dem Projekt profitieren alle Beteiligten, die Mitarbeiter wie das Unternehmen.

Rund 3.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt die Hansgrohe AG, mehr als 2.000 davon in Deutschland. Das Unternehmen mit Sitz in Schiltach im Schwarzwald unterhält fünf Produktionsstandorte in Deutschland und vier weitere im Ausland. Im Jahr 1901 gegründet, ist die Hansgrohe AG einer der international führenden Armaturen- und Brausenhersteller.

Bereits vor einigen Jahren hat sich die Hansgrohe AG mit dem demografischen Wandel beschäftigt. Aus einer Diplomarbeit zum Thema „gerontologische Personalentwicklung“ zog das Unternehmen seine Rückschlüsse für eine künftige, nachhaltige Personalentwicklung. In Workshops gingen erste Pilotgruppen im Jahr 2004 daran, das Thema konkret umzusetzen. Unter dem Motto „Ich und Arbeit, Ich und Umfeld und Ich und Gesundheit“ analysierten die Workshop-Teilnehmer, alle über 50 Jahre alt, die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer. Auf dieser Basis entstand MUMM50 – ein Programm, das auf fünf Säulen steht.

Wie kann die Belastung am Arbeitsplatz verringert werden? Hansgrohe gibt Antworten und unterstützt seine Mitarbeiter.



Fünf Säulen für eine älter werdende Belegschaft

Säule 1: Verankerung in der Unternehmenskultur. Das Projekt hat eine hohe Priorität, es wurde vom Vorstand initiiert und wird seitdem aktiv von allen Vorstandsmitgliedern unterstützt. Denn bei der Hansgrohe AG ist man der festen Überzeugung, dass es ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein wird, wie man in Zukunft mit einer alternden Belegschaft umgeht.

Säule 2: Personalarbeit und -entwicklung: Jedes Jahr findet ein „Welcome-Meeting“ für Mitarbeiter statt, die 50 Jahre alt geworden sind. Hier wird erörtert, was diesen Mitarbeitern wichtig für ihre berufliche Zukunft ist, wie sie ihre Aufgaben sehen, wie sie ihre Arbeitsplatzbelastung einschätzen und welche Verbesserungsvorschläge sie haben. Drei verschiedene Reaktionen gebe es bei diesen Meetings, beschreibt Personalchef Thomas Egenter: Die erste Gruppe ist begeistert, dass man sich ihrer annimmt. Die zweite Gruppe sagt: „Wir müssen nur noch ein paar Jahre arbeiten, lasst uns in Ruhe.“ Und die dritte Gruppe schließlich ist entsetzt: „Wir gehören doch noch nicht zum alten Eisen!“ Doch Thomas Egenter und das MUMM50-Team können alle motivieren, schließlich „geht es nicht darum, dass man mit 50 alt ist, sondern, dass alle frühzeitig einbezogen werden“. Und auch wer nur noch ein paar Jahre bis zur Rente arbeitet, profitiert schließlich von einer verbesserten Arbeitsplatzsituation.

Zur Personalentwicklung gehört zum Beispiel auch, frühzeitig Nachfolgen zu planen. Idealerweise bringt man bei der Hansgrohe AG alt und jung zusammen. Wie kürzlich in einer der Produktionsabteilungen. Ein Meister, der dort seit 30 Jahren arbeitet, geht in drei Jahren in Rente. „Er kennt dort jeden Quadratzentimeter und jede Maschine aus dem Effeff“, so Thomas Egenter. Ab 2008 arbeitet er einen jungen Meister ein und gibt seine Tricks und Kniffe weiter.

Wertvolles Know-how sichern

Und es gibt noch eine weitere Maßnahme, sich wertvolles Know-how zu sichern, selbst wenn die Mitarbeiter schon in Rente gegangen sind. Sie bekommen die Möglichkeit, als Berater weiter für das Unternehmen tätig zu sein. So profitiert die Hansgrohe AG weiter von dem reichhaltigen Erfahrungsschatz. „Wir haben Mitarbeiter mit wahnsinnig hohem Know-how“, so Thomas Egenter. Als Innovations- und Designführer könne man es sich nicht erlauben, dieses Wissen abfließen zu lassen.

Säule 3: Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung. Seit März 2007 ist ein Diplom-Sportwissenschaftler im Rahmen seines Steinbeis-MBA für ein zweijähriges Betriebspraktikum im Unternehmen. Er unterweist die Mitarbeiter zum Beispiel, wie sie richtig heben und mit anderen körperlichen Belastungen umgehen. Außerdem erarbeitet er Vorschläge, wie Arbeitsplätze gesundheitsgerecht umgestaltet werden können.

Lerninseln für Mitarbeiter

Zu diesen Maßnahmen gehört auch eine Lerninsel, die am Offenburger Standort Mitarbeiter zu ganz allgemeinen Themen wie Qualität oder Montage ausbildet, aber auch speziell ältere Mitarbeiter anleitet, wie man Arbeitsmittel effizient und körperlich schonend nutzt. Auch bei der Entwicklung von Montageplätzen werden neue Wege beschritten: Die Konstrukteure werden heute eingebunden in ergonomische Konzepte. „Dann muss man später nicht mehr nachjustieren“, so Thomas Egenter.


Außerdem gibt es eine Projektgruppe „Flexible Arbeitszeitgestaltung“. Diese Gruppe erarbeitet Modelle, wie man die Belastung durch flexible Arbeitszeiten minimieren kann. „Auch dafür muss sich ein Unternehmen öffnen“, betont der Hansgrohe-Personalleiter.

Säule 4: Gesundheitsmanagement. Neben Vorträgen zu Themen wie ergonomische Bewegung und Kursen wie Nordic Walking geht das Gesundheitsmanagement speziell für ältere Beschäftigte noch einen Schritt weiter. Im hauseigenen Wellness-Test-Center, in dem neue Duschsysteme und Brausen selbst ausprobiert werden können, können die Mitarbeiter unter Anleitung des Diplom-Sportwissenschaftlers Fitness-Geräte nutzen, um zum Beispiel gezielt die Rückenmuskulatur zu stärken. Und in Zukunft wird ein jährlicher, intensiver Gesundheitscheck für besonders belastete Mitarbeiter angeboten, um drohende Gesundheitsprobleme frühzeitig zu erkennen und ihnen gegenzusteuern.

Säule 5: Wissen und Erfahrung. Um das Projekt MUMM50 auch wissenschaftlich up to date zu halten und stets die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse einfließen zu lassen, arbeitet man zum Thema Beschäftigungsfähigkeit eng mit der Pädagogischen Hochschule Freiburg zusammen.



Gewappnet für die Zukunft

Auf diesen fünf Säulen stehend ist die Hansgrohe AG gewappnet für die Zukunft. Zwar geht man den demografischen Wandel und den damit einhergehenden Fachkräftemangel auch von der jungen Seite aus an – das Unternehmen hat eine überdurchschnittlich hohe Ausbildungsquote von rund acht Prozent. Aber der neue Fokus liegt eben auch auf den Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer. Dabei treibt die Hansgrohe AG nicht der pure Altruismus: Denn in Zukunft muss gerade älteren, potenziellen Bewerbern, ein attraktives Umfeld geboten werden. Die Hansgrohe AG hat diese Zeichen der Zeit erkannt und weiß: „Mit 50 ist noch lange nicht Schluss!“ 

International führender Armaturen- und Brausenhersteller und anerkannter Innovations- und Designführer: Die Hansgrohe AG in Schiltach. Fotos: Hansgrohe AG

*Hansgrohe AG
Auestraße 5–9
77761 Schiltach
Tel.: 07836-51 0
Fax.: 07836-51 1300
E-Mail: info@hansgrohe.com
Internet: www.hansgrohe.com*

Know-how sichern in Zeiten des Wandels Veränderungen am Arbeitsmarkt strategisch begegnen



Autor: Dr. Dieter Brucklacher, Präsident des VDMA und Vorsitzender der Geschäftsführung der Leitz Holding GmbH & Co. KG. Beim RKW-Forum wird Herr Brucklacher bei der Podiumsdiskussion mitwirken (vergl. Seite 19).

Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland führt in den nächsten Jahrzehnten zu gravierenden Veränderungen am Arbeitsmarkt. Darauf müssen sich die Unternehmen schon heute einstellen und strategische Maßnahmen zur Sicherung des Arbeitskräftebedarfs treffen.

Das Erwerbspersonenpotenzial der Altersgruppe 15 bis unter 30 Jahre wird von 8,2 Mio. Personen im Jahr 2000 auf 6,2 Mio. in 2030 sinken. Die geburtenstarken Jahrgänge der späten 50iger und frühen 60iger Jahre (Babyboomer), aus denen sich gegenwärtig die Kernbelegschaften unserer Betriebe rekrutieren, wachsen langsam in die Kategorie „ältere Arbeitnehmer“. Bereits 2020 stehen 13,2 Mio. Arbeitskräften, die älter als 50 Jahre sind, nur noch 7,6 Mio. Erwerbspersonen von unter 30 Jahre gegenüber. Die heute 30 – bis 45-Jährigen werden somit die entscheidende Rolle bei der Bewältigung des demografischen Wandels spielen. Denn diese Gruppe stellt heute den größten Anteil unserer Belegschaften, sie sind unter Innovations- und Leistungsgesichtspunkten unser Hauptaktivposten.

Denkt man jedoch weiter und lässt den Berg dieser „Mittelalten“ durch die Jahrgänge wandern und berücksichtigt gleichzeitig den Nachwuchsmangel, so wird in absehbarer Zeit diese Gruppe das bedeutendste Beschäftigungspotenzial bleiben, aber zugleich auch immer älter werden. Die Unternehmen kommen schon in mittlerer Perspektive nicht umhin, mit diesen gealterten Belegschaften zu arbeiten, da die Ersatzbeschaffung geeigneten Personals und damit die Wissensauffrischung durch junge Kräfte zusehends schwieriger wird.

Die Unternehmen sind gefordert

Die Unternehmen sind also gefordert: mit Strategien für die permanente Qualifizierung der Mitarbeiter, dem Erhalt von Know-how, der aktiven Gesundheitsvorsorge und der Heranbildung eines qualifizierten Nachwuchses. Das gilt in besonderem Maße für die High-Tech-Branche Maschinen- und Anlagenbau. Über 90 Prozent unserer Mitarbeiter haben nämlich eine qualifizierte technische oder kaufmännische Berufsausbildung. 16 Prozent der Mitarbeiter sind Ingenieure – mit steigender Tendenz. Wenn uns diese Mitarbeiter ausgehen, ist nicht nur die Innovations- und Zukunftsfähigkeit der

beschäftigungsstärksten deutschen Industriebranche gefährdet, sondern die Wachstumsmöglichkeiten unserer gesamten Volkswirtschaft.

Deshalb haben 40 Mitgliedsfirmen des VDMA sich bereits vor fünf Jahren an dem BMBF-Projekt „Demografie-Initiative“ beteiligt und Strategien für die Bewältigung des demografischen Wandels erarbeitet. Schwerpunkte waren dabei Beschäftigung/Personalentwicklung, innerbetriebliche Sensibilisierung, Gesundheitsvorsorge und Berufseintritt und -austritt.

Lebenslanges Lernen

Die Zeiten, in denen man meinte, ältere Mitarbeiter müssten nicht mehr weiter qualifiziert werden, sind endgültig vorbei. Das hohe Innovationstempo in unserer Branche erfordert, dass alle Mitarbeiter in ihrem jeweiligen Bereich stets auf dem letzten Wissenstand bleiben. Diese Notwendigkeit stellt sich sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Unternehmen. Denn nur wer über aktuelles Wissen verfügt, ist gegen Arbeitslosigkeit geschützt und hat auf dem Arbeitsmarkt noch Chancen. Unsere Mitarbeiter müssen auch mit 65 Jahren noch arbeitsmarktfähig sein.

Die Unternehmen können es sich vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung nicht mehr leisten, auf das maximale Wissen auch nur eines Teils ihrer Belegschaft zu verzichten. Lebenslanges Lernen wird also zu einem Muss für alle Arbeitnehmer. Dabei sind sowohl innerbetriebliche Maßnahmen als auch außerbetrieblich Angebote erforderlich. Dabei sehe ich in Zukunft auch eine wichtige Rolle bei den Fachhochschulen in unserem Land, die zusammen mit den Unternehmen entsprechende Weiterbildungsmodule etwa für Ingenieure und IT-Fachleute entwickeln müssen.

Die Unternehmen müssen ihrerseits bereit sein, die Mitarbeiter für entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen teilweise von der Arbeit freizustellen. Die Mitarbeiter müssen bereit sein, sich zu qualifizieren – und zwar nicht nur während der Arbeitszeit. Dazu sind jährliche Weiterbildungsgespräche erforderlich, bei denen der Qualifizierungsbedarf analysiert und Qualifizierungsmaßnahmen entsprechend den betrieblichen Notwendigkeiten festgelegt werden.

Die oft angenommenen Unterschiede in der kognitiven Leistungsfähigkeit zwischen Jüngeren und Älteren bestehen nämlich nicht. Die wenigen Bereiche, in denen die älteren Mitarbeiter tatsächlich schlechter abschneiden, wie beispielsweise bei der Lerngeschwindigkeit, können sie durch erprobte

und bessere Lösungsstrategien wieder ausgleichen. Das eigentliche Problem besteht in der Lernentwöhnung, die das Neulernen erschwert, unabhängig vom Alter. Mitarbeiter lernen leichter und schneller, wenn das zu erlernende Material an ihren Erfahrungen anknüpft, bereits erworbenes Wissen einbezogen wird und das neue Wissen im Bezug zu den erlebten Anforderungen des Arbeitsplatzes steht.

Das gilt sowohl für Ältere als auch für Jüngere, so dass lebenslanges Lernen effizient gestaltet werden kann, wenn diese Lernprinzipien beherzigt werden. Eine elementare Rolle spielt zudem der Wissenstransfer in den Unternehmen. In gemischten Teams von älteren und jüngeren Arbeitern muss das firmenspezifische Know-how weitergegeben werden, damit beim Ausscheiden der älteren Mitarbeiter nicht wichtiges Wissen verloren geht. Vorbei sind auch die Zeiten, in denen im Maschinen- und Anlagenbau Mitarbeiter frühzeitig in die Rente geschickt werden. Heute sind bereits vier Prozent unserer Mitarbeiter älter als 60 Jahre.

Programme für Gesundheitsvorsorge

Ältere Mitarbeiter sind auch nicht häufiger krank als Jüngere, jedoch leiden sie stärker an chronischen Erkrankungen. Dabei gilt es zu beachten, dass es Relationen zwischen einseitiger Belastung und Krankheit sowie zwischen individuellem Verhalten und Gesundheitsrisiko gibt. Auf Faktoren wie körperlich einseitige oder psychische Belastungen können die Unternehmen positiven Einfluss nehmen. Langfristiges, präventives Handeln ist also notwendig, um mit den heute „Mittelalten“ auch im Alter noch leistungsfähige Mitarbeiter zu haben. Eine Reihe von Firmen hat hier Programme für die aktive Gesundheitsvorsorge entwickelt.

Praxiswissen im Schulunterricht

Wir haben es weiterhin mit einem gespaltenen Arbeitsmarkt zu tun: Einerseits fast vier Millionen Arbeitslose im Jahresdurchschnitt 2007, andererseits mehrere 100.000 nicht besetzbare Stellen. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung können wir uns weitere Fehlentwicklungen am Arbeitsmarkt nicht mehr leisten. Es ist nicht länger hinnehmbar, dass 22 Prozent eines Altersjahrgangs keine abgeschlossene Berufsausbildung haben und zur Problemgruppe für den Arbeitsmarkt werden.



Hier müssen wir frühzeitig ansetzen, möglichst schon im Kindergarten, um Lern- und Sprachkompetenzen zu fördern. Die Verbesserung der Ausbildungsqualität an den Schulen ist von entscheidender Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit unserer Wirtschaft. Hier sind viele Unternehmen bereits aktiv, um mehr Praxiswissen in den Schulunterricht zu transferieren, zum Beispiel durch Praktika für Lehrer und Schüler, Mitwirkung bei der Gestaltung von Unterrichtsstunden und Unterrichtsmaterialien. Und schließlich sind wir bereit, mehr Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen. Der Maschinen- und Anlagenbau hat in den letzten Jahren die Zahl seiner Ausbildungsplätze weiter erhöht und weist heute mit acht Prozent der Beschäftigten eine überdurchschnittliche Ausbildungsquote auf. Das ist die beste Vorsorge, um langfristig noch über eine ausreichende Anzahl von qualifizierten Mitarbeitern zu verfügen.

Ein weiteres wichtiges Aktivitätsfeld ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Im internationalen Vergleich ist die Erwerbsquote der Frauen in Deutschland mit knapp 60 Prozent außerordentlich gering. Die Unternehmen sind also gefordert, mit entsprechenden Angeboten für die Kinderbetreuung und die Qualifizierung, jüngeren Frauen den Wiedereintritt in das Berufsleben zu erleichtern. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen kann zudem ermöglicht werden, dass sich Väter und Mütter die Arbeit der Kinderbetreuung teilen können. ☐

Historisch neuer Zeitabschnitt

Die demografische Entwicklung in Baden-Württemberg



Autor: Dr. Gisela Meister-Scheufelen, zur Ministerialdirektorin im Finanzministerium Baden-Württemberg berufen. Beim RKW-Forum wird sie die Podiumsdiskussion moderieren (vergl. Seite 19).

Die Bevölkerungen in Baden-Württemberg und Deutschland gehören zu den am schnellsten alternden Gesellschaften der Welt.

Zu Anfang des neuen Jahrhunderts hat für Baden-Württemberg auch in demografischer Hinsicht ein historisch neuer Zeitabschnitt begonnen. Erstmals seit Bestehen des Landes lebten hier zum Jahresende 2000 mehr ältere als jüngere Menschen. Heute liegt der Bevölkerungsanteil der unter 20-Jährigen bei 21 Prozent, während die 60-Jährigen und Älteren fast 24 Prozent der Bevölkerung stellen. Diese demografische Zäsur ist nur der Anfang einer Entwicklung, die in den kommenden Jahren und Jahrzehnten für Bund, Länder und Gemeinden in vielen Gesellschaftsbereichen neue Herausforderungen mit sich bringen wird.

Rasanten Bevölkerungswachstum bisher, dennoch alternde Bevölkerung

Die Einwohnerzahl des Landes ist in den vergangenen fünf Jahrzehnten hauptsächlich durch Nettozuwanderungen vor allem jüngerer Menschen so rasant angestiegen wie in keinem anderen Bundesland. Um 1900 lebten in Württemberg und in Baden etwas über 4 Mill. Menschen. Diese Zahl ist bis heute auf fast 10,74 Mill. angewachsen. Seit 1952, also seit der Landesgründung, sind allein 15 Millionen Menschen nach Baden-Württemberg zugewandert. Die Bevölkerung hat um gut 4 Millionen zugenommen, 3 Millionen Zuwachs aufgrund von Zuwanderung, 1 Million Zuwachs aufgrund von Geburtenüberschüssen. Baden-Württemberg ist das Zuwanderungsland Nr. 1 von Deutschland und eine der bedeutenden Zuwanderungsregionen Europas.

Dennoch vollzog sich bereits in der Vergangenheit ein allmählich voranschreitender Alterungsprozess der Bevölkerung. Bei Gründung des Landes wies seine Bevölkerung noch einen Anteil an unter 20-Jährigen von rund 31 Prozent auf, der Anteil der 60-Jährigen und Älteren lag bei knapp 14 Prozent. Das Durchschnittsalter der Baden-Württemberger ist seitdem von etwa 35 Jahren auf heute fast 42

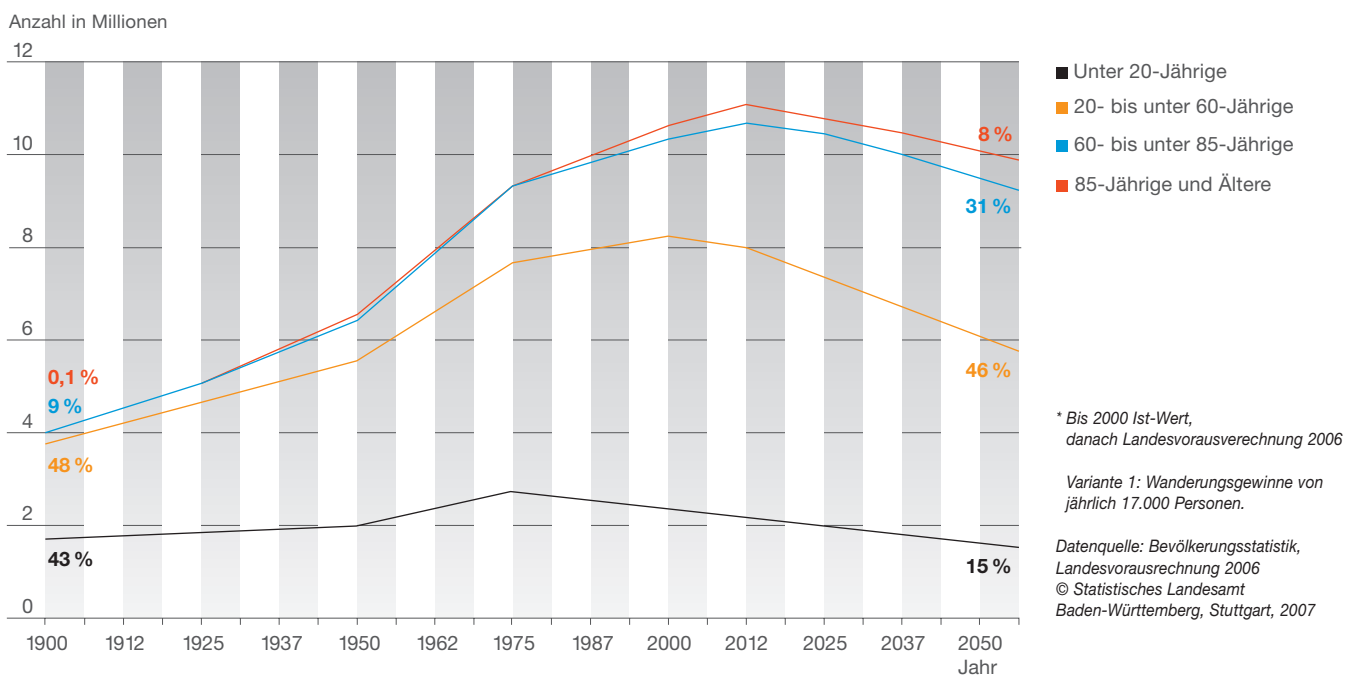
Jahre angestiegen. Der Hauptgrund liegt in dem seit rund 30 Jahren anhaltend niedrigen Geburtenniveau. Deutschland und so auch Baden-Württemberg hat wie kein anderes Land der Welt bereits seit Ende der 60er Jahre einen Geburtenrückgang zu verzeichnen und seit Mitte der 70er Jahre ein Drittel zu wenig Geburten als notwendig wären, um den Bevölkerungsstand ohne nennenswerte Zuwanderungen zu halten.

Geburtenhäufigkeit auf niedrigem Niveau

Derzeit liegt die Geburtenrate in Deutschland bei rund 1,34 Kindern pro Frau (134 Kinder, die von 100 Frauen geboren werden) und in Baden-Württemberg bei knapp 1,36 Kindern pro Frau (136 Kinder, die von 100 Frauen geboren werden). Die niedrige Geburtenrate Deutschlands wäre weniger problematisch, wenn wir weltweit die gleiche Entwicklung feststellen würden. Dies ist aber nicht der Fall. Die USA, der wichtigste Absatzmarkt Baden-Württembergs, haben eine bevölkerungserhaltende Geburtenrate von nahezu 2,1 Kindern pro Frau (weiße Bevölkerung „non-hispanic“ bei 1,8, schwarze Bevölkerung „non-hispanic“ bei 2,0 und „Hispanics“ bei fast 2,9 Kindern pro Frau). Frankreich, der wichtigste Absatzmarkt Deutschlands für deutsche Waren, hat neuerdings eine Geburtenrate von 2 Kindern pro Frau.

Im generativen Verhalten ist für Baden-Württemberg kennzeichnend, dass mittlerweile nicht wenige Frauen und Männer ganz auf Kinder verzichten. Dies ist im europäischen Ausland nicht in diesem Maße zu beobachten. Heute bleiben etwa 24 Prozent der Frauen kinderlos, rund 23 Prozent haben ein Kind, 37 Prozent zwei Kinder und etwa 16 Prozent der Frauen haben drei oder mehr Kinder. Noch vor 30 Jahren hatten 31 Prozent der Frauen drei oder mehr Kinder, 29 Prozent zwei Kinder, 20 Prozent ein Kind und 19 Prozent blieben kinderlos.

Die demographische Zeitenwende:
 Seit 2000 mehr ältere als jüngere Menschen in Baden-Württemberg *



**Rückgang der Bevölkerung
 möglicherweise bereits ab 2012**

Wenn wir von einem durchschnittlichen Wanderungsgewinn von 17.000 Personen pro Jahr ausgehen, dürfte die Einwohnerzahl des Landes bis zum Jahr 2011 um rund 30.000 (gegenüber Jahresende 2005) auf fast 10,77 Mill. zunehmen. Ab 2012 erwarten wir auch in Baden-Württemberg einen Rückgang. Die Einwohnerzahl würde sich bis 2050 um rund 1 Mill. Menschen auf knapp 9,7 Mill. verringern und damit wieder den Stand vom Frühjahr 1990 erreichen. Die entscheidende Aussage liegt jedoch nicht im Größenumfang der Bevölkerungsentwicklung, sondern im Alterungsprozess. Während um 1900 noch fast jeder Zweite in der Bevölkerung unter 20 Jahre alt war, ist dies heute nur noch gut jeder Fünfte, im Jahr 2050 wird es nur noch fast jeder Siebte sein. Mehr als jeder Dritte wird dann 60 Jahre oder älter sein. Der Anteil der 20- bis unter 60-Jährigen, die weitgehend das Erwerbspotential stellen, würde von heute mit 55 Prozent auf 46 Prozent sinken. Insgesamt gesehen wird das Durchschnittsalter unserer Bevölkerung von heute knapp 42 Jahren auf fast 50 Jahre ansteigen.

Die Zahl der Kinder im Kindergartenalter nimmt bereits jetzt ab, in den allgemein bildenden Schulen dürfte bis 2020 im Vergleich zu heute jede fünfte Schulbank leer bleiben.

**Die Erwerbsbevölkerung
 schrumpft und „altert“**

Weil weniger junge Menschen ins Erwerbsalter hineinwachsen, schrumpft und altert auch die Erwerbsbevölkerung. Aus heutiger Sicht ist ab 2012 mit einem anhaltenden Rückgang der Zahl von Menschen im erwerbsfähigen Alter zu rechnen. Bereits 2030 wäre die Erwerbsbevölkerung um nahezu 840.000 Personen kleiner als Ende 2005, bis zum Jahr 2050 würden der Wirtschaft sogar rund 1,4 Mill. Menschen im erwerbsfähigen Alter weniger zur Verfügung stehen als heute.

Gegenüber den schwächer besetzten jungen Jahrgängen in der Erwerbsbevölkerung erhalten die „Älteren“ zahlenmäßig ein deutlich steigendes Gewicht. Gemessen an dem Zahlenverhältnis von

„jüngeren“ (20- bis unter 40-Jährigen) und „älteren“ (40- bis unter 60-Jährigen) Erwerbspersonen zeigt sich folgendes Bild. Während 1990 auf 100 ältere Erwerbspersonen noch 127 jüngere kamen, ist dieses Zahlenverhältnis bis 2004 auf 100 zu 106 gesunken. In 2005 hat es die historische Zäsur gegeben, dass seitdem stets mehr „Ältere“ als „Jüngere“ in der erwerbsfähigen Bevölkerung vertreten sein werden. Um das Jahr 2010 läge die Zahl der 20- bis unter 40-Jährigen ein Fünftel niedriger als die der 40- bis unter 60-Jährigen. In den Folgejahren verändert sich dieses Zahlenverhältnis nur wenig. Es bleibt bei dem strukturellen Problem einer deutlich „alternden“ Erwerbsbevölkerung.

Bildungsnachteile von Migrantenkinder abbauen

Somit wird sich die Frage stellen, wie unsere Wirtschaft ihre Wettbewerbsfähigkeit im europäischen und globalen Rahmen mit anderen jüngeren Erwerbsbevölkerungen erhält. In diesem Zusammenhang gilt es umso mehr, die ins Erwerbsleben nachwachsenden Jahrgänge mit einer leistungsfähigen und zukunftsorientierten Ausbildung zu versehen. Eine wesentliche Voraussetzung dafür besteht auch darin, die heute deutlich sichtbaren Bildungsnachteile von Migrantenkinder abzubauen.


Mit Blick auf die Qualifikationsstruktur würde bei gleich bleibender Erwerbsbeteiligung das Angebot an Erwerbspersonen mit Fachhochschul- und Hochschulabschluss von gegenwärtig etwa 824.000 Personen auf rund 876.000 im Jahre 2020 ansteigen. Bis 2030 wäre die Zahl der Akademiker zwar rückläufig, läge jedoch mit 833.000 leicht über dem heutigen Stand. Demgegenüber ist sowohl für die Zahl der Erwerbspersonen mit abgeschlossener Lehre als auch mit einem Meister- bzw. Technikerabschluss auf längere Sicht ein deutliches Minus zu erwarten. Im Jahre 2030 hätte das Land nahezu 300.000 Erwerbspersonen mit Lehrabschluss weniger als 2005, bei den Erwerbspersonen mit Meister- bzw. Technikerabschluss ergibt sich ein Rückgang um etwa 82.000 Personen.

Zudem wird besonders nach 2020 die Zahl derer, die von den Erwerbspersonen ökonomisch unterhalten werden müssen, deutlich ansteigen, während gleichzeitig die Zahl der Menschen im Erwerbsalter abnimmt. Diese Entwicklung stellt die

künftige Nachhaltigkeit unseres Alterssicherungssystems in Frage. Hier ist auch über die Beschäftigungsmöglichkeiten der etwa 55- Jährigen und Älteren nachzudenken, deren Erwerbsbeteiligung in Deutschland unter dem internationalen Durchschnitt liegt.

Steigender Bedarf an Pflegekräften

Besonders gravierende Auswirkungen ergeben sich aus dem starken Anstieg der Zahl der Hochbetagten im Pflegebereich. Die Anzahl der Pflegebedürftigen würde sich bis 2030 auf etwa 348.000 Personen erhöhen und somit um mehr als die Hälfte gegenüber heute zunehmen. Damit ist ein steigender Bedarf an Pflegekräften absehbar, zumal Pflegeleistungen aus dem unmittelbaren Familienkreis durch die künftig schrumpfenden Familiennetze immer weniger möglich sein werden und daher Pflege mehr als heute auf außerfamiliäre Einrichtungen übertragen werden muss. Dies kann zugleich neue arbeitsmarktrelevante Perspektiven eröffnen.

Der demografische Wandel stellt zweifellos viele schwierige Herausforderungen an unsere Gesellschaft. Er bietet jedoch auch vielfältige Chancen, Altgewohntes zu überdenken und mit Blick auf künftige Entwicklung zukunftssicher neu zu gestalten. 

Gehen uns die Mitarbeiter aus?

Der demografische Wandel und seine Folgen

Zum Thema

Am Rednerpult



Dr. Frank Schirmmacher

In seinem vielfach preisgekrönten Buch „Das Methusalem-Komplott“ wendet sich der Mitherausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung entschieden gegen den Jugendwahn und fordert uns alle zu radikalem Umdenken auf: Altern dürfe nicht länger als Bedrohung empfunden werden, die zwangsläufig mit einem Verlust von Fähigkeiten einhergehe. Vielmehr gelte es, ein neues, positives Selbstverständnis zu entwickeln. Nur dann hätten Jung und Alt eine Chance.



Christian Böllhoff

Seit 1959 berät die Prognos AG Entscheidungsträger aus Politik und Wirtschaft in Zukunftsfragen. Geschäftsführer Christian Böllhoff sieht das Unternehmen „einzigerartig im deutschsprachigen Raum dank der wissenschaftlich-fundierten Zukunftsperspektive und dem breiten interdisziplinären Themenspektrum“. Auf neueste Daten und Fakten gestützt, zeichnet Böllhoff ein Bild des Arbeitsmarktes im Jahr 2030.

Auf dem Podium die Referenten sowie



Dr. Dieter Brucklacher

Den Vorsitzenden der Geschäftsführung der Leitz Holding GmbH & Co. KG und VDMA-Präsidenten lässt die demografische Entwicklung keineswegs unberührt: Als Unternehmer ist er auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesen – als erster Repräsentant des bedeutenden Industrieverbands muss er die Unternehmen für den demografischen Wandel sensibilisieren. Bereits 2002 hat der VDMA darum eine Demografie-Initiative gestartet.



Dr. Gisela Meister-Scheufelen

Als erste Frau in diesem Amt wurde Dr. Gisela Meister-Scheufelen im Juli 2007 zur Ministerialdirektorin im Finanzministerium Baden-Württemberg berufen. Zuvor war sie fünf Jahre und fünf Monate Präsidentin des Statistischen Landesamtes, das sich unter ihrer Leitung zu einem modernen Informationsdienstleister entwickelte. Das Thema „demografischer Wandel“ beleuchtete Dr. Meister-Scheufelen in rund 200 Vorträgen – in bewährter Weise wird sie unsere Podiumsdiskussion moderieren.

Kann man den Prognosen trauen? Solche Fragen schleichen sich immer dann ein, wenn unangenehme, ja bedrohliche Szenarien vor uns aufgerollt werden. Paradebeispiel: der Klimawandel. Weniger spektakulär, doch nicht minder bedenklich: der demografische Wandel und seine Folgen.

Betrachten wir einmal nüchtern die Fakten. Zum einen: Die Zahl älterer und alter Menschen wächst. Nicht nur, weil geburtenstarke Jahrgänge in die Jahre kommen, sondern auch aufgrund der immer höheren Lebenserwartung. Zum anderen: Es mangelt uns an Nachwuchs, auch hier in Baden-Württemberg.

Steht uns ein Mitarbeitermangel bevor? Eine brisante Frage, besonders im gegenwärtigen Konjunktur-Hoch. Wobei anzumerken ist, dass wir über einen Mangel an *Fachkräften* diskutieren – und ohne intensive Aus- und Weiterbildung sind die eben nicht zu haben. Die unverändert hohe (Langzeit-) Arbeitslosigkeit weist indessen auf eine Qualifizierungslücke hin, unterstreicht aber auch die ungenügende Integration „älterer“ Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

So viel ist sicher: Es wird in Zukunft stets mehr ältere als jüngere potenzielle Arbeitnehmer geben. Um Engpässe zu vermeiden, müssen Unternehmen verstärkt ihr Augenmerk auf die ältere Generation richten und neue Möglichkeiten eröffnen. Permanente Weiterbildung, Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, flexible Arbeitszeitmodelle sind Stichworte, die mit Leben zu füllen sind.

Und die Jungen? Dass für sie nur die denkbar beste Ausbildung gut genug ist, versteht sich in dieser Lage von selbst. Dabei gilt: Junge können viel von ihren älteren Kollegen lernen. Betriebe, die vorausschauend auf einen ausgewogenen Generationen-Mix setzen, wissen das und handeln danach.

Ein harmonisches, gleichberechtigtes Miteinander von Alt und Jung wäre denn auch der Wunsch für unsere Gesellschaft im Ganzen. Die Weichen dafür müssen wir jetzt stellen!

RKW-Forum 2007

Termin 10. Oktober 2007
17:00 Uhr

Ort L-Bank
Landeskreditbank
Baden-Württemberg
Börsenplatz 1
70174 Stuttgart

Programm

Grußwort

Dr. Manfred Schmitz-Kaiser,
Mitglied des Vorstands der L-Bank

Begrüßung

Sen. e. h. Richard G. Hirschmann,
Vorstandsvorsitzender des
RKW Baden-Württemberg

Referate

Die Zukunft des Mittelstandes vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung
Dr. Frank Schirmmacher

Arbeitsmarkt 2030 – den Wandel nutzen
Christian Böllhoff

Podiumsdiskussion

Christian Böllhoff
Dr. Dieter Brucklacher
Dr. Gisela Meister-Scheufelen
(Moderation)
Dr. Frank Schirmmacher

Musikalische Umrahmung

anschließend Imbiss

Automobilstandort Baden-Württemberg

9. Zulieferertag Automobil Baden-Württemberg und parallel Multinationale Automobil-Zuliefererbörse

Datum: 21.11.2007
Zeit: 9:00 Uhr – 17:30 Uhr
Ort: ICS Internationales Congress Center Stuttgart (Neue Messe/Flughafen)
Veranstalter: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
Organisation: RKW Baden-Württemberg

Referenten:

Prof. Dr. Manfred Aigner

Direktor, DLR Institut für
Verbrennungstechnik,
Stuttgart

Dr. Albrecht Fridrich

Geschäftsführer
RKW Baden-Württemberg,
Stuttgart

Klaus-Dieter Holloh

Leiter Truck Group Vorentwicklung,
DaimlerChrysler AG, Stuttgart

Dr. Steffen Kinkel

Leiter Industrie- und Serviceinnovation,
Fraunhofer-ISI, Karlsruhe

Ernst Pfister, MdL

Wirtschaftsminister
von Baden-Württemberg,
Stuttgart

Hans Dieter Pötsch

Vorstand Finanzen und Controlling,
Volkswagen AG, Wolfsburg

Dr. Stephan Rinderknecht

Leiter Forschung und Entwicklung,
GETRAG Getriebe- und Zahnradfabrik
H. Hagenmeyer GmbH & Cie KG,
Untergruppenbach

Dr. Gerd Schlaich

Director Advanced Supplier & Commodity
Management, DaimlerChrysler AG

Prof. Peter Schmid

Fachbereich Fahrzeugtechnik,
Hochschule Esslingen,
Esslingen

Thomas Sprangler

Geschäftsführer Produktion,
Brose Gruppe,
Coburg

Matthias Wissmann

Präsident, Verband der Automobilindustrie e.V.,
Frankfurt

Dr. Stefan Wolf

Vorstandsvorsitzender,
ErlingKlinger AG,
Dettingen/Erms

Tassilo Zywiets

Geschäftsführer
Geschäftsfeld International,
IHK Region Stuttgart,
Stuttgart

Rahmenprogramm

Multinationale Automobil-Zuliefererbörse-Gespräche mit ausländischen Partnern: Egal ob Sie einen ausländischen Teilleieferanten oder einen Vertriebspartner in einem Land suchen, bei diesem Veranstaltungsteil steht das Einzelgespräch zwischen Firmen im Vordergrund.

Im Anschluss an die Vorträge: Diskutieren Sie mit erfolgreichen Zulieferern.

Begleitende Ausstellung: Unternehmen aus der Branche stellen sich vor. Sie wollen mitmachen? Dann sprechen Sie uns an!

Anmeldung/Information:

*RKW Baden-Württemberg
Königstraße 49
70173 Stuttgart
Telefon (07 11) 2 29 98-0
Telefax (07 11) 2 29 98-10
E-Mail schuler@rkw-bw.de
Ansprechpartner ist
Josef Schuler*

